

**In-house production manual for  
implementation of the Sibelius Academy  
Symphony Orchestra's international  
co-operation projects**

Taideyliopiston Sibelius-Akatemian kansainvälisten  
orkesteriyhteistyöprojektien tuotantosunnittelun kehittäminen

*Anna Rombach*

*Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)*

*Arvioitavaksi jättämisaika (12/2019)*



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituotannon koulutusohjelma 240 op

---

Tekijä: Anna Rombach

Opinnäytetyön nimi: In-house production manual for implementation of the Sibelius Academy Symphony Orchestra's international co-operation projects - Taideyliopiston Sibelius-Akatemian kansainvälisten orkesteriyhteistyöprojektien tuotantosuunnittelun kehittäminen

Sivumäärä: 58 sivua ja 138 liitesivua

Työn ohjaajat: Jari Hoffrén, Minna Hautio

Työn tilaaja: Taideyliopiston Sibelius-Akatemia, Nina Lackman

---

Taideyliopiston Sibelius-Akatemia on Suomen ainoa musiikkiyliopisto ja tämän opinnäytetyön tilaaja. Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesteri toteuttaa säännöllisesti kansainvälisiä oppilaitosorkesteriyhteistyöprojekteja konserttimatkoineen. Ison mittakaavan näyttäviä yhteisprojekteja maineikkaiden korkeakoulujen kanssa on lähivuosina tiedossa lisää, ja näin ollen työn tilaaja näki tuotantoprosessin kehittämiseksi tarvetta.

Työn tavoitteena oli löytää keinoja orkesterin kansainvälisten yhteistyöprojektien hallinnan parantamiseen. Ratkaisuksi tuotannon ongelmiin kehitettiin tuotantomanuaali. Manuaalin on tarkoitus helpottaa tulevien projektien toteutusta.

Teoreettisen viitekehyksen osalta opinnäytetyössä on vaikutteita muun muassa seuraavista teorioista: valmentava ote tiimin johtamisessa, psykologinen turvallisuus ja systeemisen konstellaation menetelmä.

Tuotantomanuaali tuotettiin ensisijaisesti analysoimalla kaksi tapausesimerkkiä vuodelta 2017 ja siihen liittyvää aineistoa. Tapaustutkimuksen lisäksi hyvien käytäntöjen löytämiseksi käytettiin opinnäytetyössä benchmarkingia teatterikorkeakoulun PLETA-projektiin ja dokumenttianalyysejä. Tutkimuksen kohteena oleviin haasteisiin haettiin uutta näkökulmaa myös systeemisen konstellaation avulla, joka on kansainvälisesti organisaatiovalmennuksissa suosittu, ryhmätuotantona toteutettava ongelmanratkaisumenetelmä. Projektitiimin hyvinvointi oli tapausesimerkeissä kuvattujen erikoisprojektien myötä koetuksella, jonka takia otettiin toimenpide-ehdotuksissa kantaa myös työhyvinvointiin.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että tärkeimmät kehittämiskohteet kansainvälisissä orkesteriprojekteissa liittyvät sisäiseen viestintään, henkilöstö- ja aikaresurssisuunnitteluun sekä vastuu- ja roolijaon selkeyttämiseen. Tulosten perusteella tehtiin kehittämissuhteita valmentavalla otteella; Oikeiden kysymysten kysyminen oikeaan aikaan on onnistuneen projektin keskiössä.

Konkreettisesti opinnäytetyön tuloksena on käytännönläheinen toteutusmanuaali, jota Taideyliopiston henkilökunta, erityisesti kunkin projektin vastuutuottaja, voi käyttää apuna tulevien vastaavanlaisten projektien toteutuksessa. Manuaali on toteutettu englanninkielisenä koska Sibelius-Akatemian henkilöstö kansainvälistyy nopeaan tahtiin ja voi myös olla hyödyllistä että manuaali on yhteistyökumppaneiden tuottajien luettavissa.

Tutkimuksesta saatiin työkalu vastaavien tulevien projektien käytännön toteutuksen tueksi. Toimivuus tulee osoittautumaan vasta tulevina vuosina kun manuaali päästään käyttämään. Tuotantomanuaali voisi tulevaisuudessa kehittää kokeilemalla, ja mikäli työkalu osoittautuvat toimivaksi, niitä voisi hyödyntää Taideyliopiston muissakin tiimeissä tai jopa ulkopuolisissa organisaatioissa.

---

Asiasanat: Orkesteritoiminta, orkesterikiertue, valmentava johtaminen, tiimityö

## ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Degree Programme in Cultural Management 240 ECTS

---

Author: Anna Rombach

Title: In-house production manual for implementation of the Sibelius Academy Symphony Orchestra's international co-operation projects – Developing production planning for international orchestra co-operation projects for the Sibelius Academy of the University of the Arts Helsinki

Number of Pages: 58 pages and 138 attachment pages

Supervisors: Jari Hoffrén, Minna Hautio

Subscriber: Sibelius Academy of the University of the Arts Helsinki, Nina Lackman

---

The Sibelius Academy of the University of the Arts Helsinki is the only music university in Finland and the subscriber of this thesis. The Sibelius Academy Symphony Orchestra regularly implements international collaborations with orchestras of other music universities. Those projects usually involve concert tours. Several large-scale collaborative projects with renowned universities are scheduled for implementation during the coming years, and therefore The Sibelius Academy considered it important to develop the production process further.

The aim of this study was to find ways to improve the quality of implementation of the orchestra's international cooperation projects. As a solution to this problem the thesis offers a production manual, which aims at boosting the effectiveness of future projects.

Concerning the theoretical framework, the thesis is influenced by the following theories: coaching approach to team leadership, psychological safety, method of systemic constellation.

The production manual is primarily based on the analysis of two cases from the year 2017. In addition to the case studies, a benchmarking interview was carried out in reference to the

Theater Academy's PLETA project. Another research method used in the thesis was analysis of documents. Systemic constellation, an internationally popular, solution-focused problem-solving method that is usually implemented in a group setting, was used to gain a new perspective on the challenges under investigation in this study. As the wellbeing of the project team members was put to the test during the cooperation projects described in the case studies, some suggestions on improving occupational well-being were also presented in the chapter on practical development suggestions.

The study revealed that the most important areas for development in international orchestral projects relate to internal communication, staff and time resource planning, and clarification of responsibilities and roles. Based on the results, development suggestions were made with a coaching approach; Asking the right questions at the right time is at the heart of a successful project.

The thesis resulted in a production manual primarily intended for use by staff of the University of the Arts, especially the project managers in charge of carrying out similar international cooperation projects in the future. The manual was written in English because Sibelius Academy staff is rapidly becoming more international, and it may also be useful for the manual to be read by the cooperation partners' producers.

With the manual, the study provided a tool to support the practical implementation of international orchestra cooperation projects. Its functionality will only be proven in the coming years as the manual is used and possibly adjusted. In the future, the production manual could be developed further, and could be utilized by other teams at the University of the Arts or even by other organizations if it proves to be useful.

---

Keywords: Orchestral activity, Orchestra tour, coaching approach to leadership, team work

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

SISÄLLYS .....	4
1 JOHDANTO .....	6
1.1 Tausta ja tarkoitus .....	6
1.2 Termit ja näkökulmat .....	7
2 SIBELIUS-AKATEMIAN ORKESTERIN KANSAINVÄLINEN YHTEISTYÖTOIMINTA .....	13
2.1 Historia, nykytilanne ja tulevat tarpeet.....	13
2.1.1 Lähihistoria ja nykytilanne .....	14
2.1.2 Tulevaisuudennäkymät.....	15
2.2 Orkesterin tuotanto-organisaation rakenne .....	16
2.3 Orkesterin kansainvälisen yhteistyötoiminnan erityispiirteet ja merkitys Taideyliopistolle .....	19
3 KANSAINVÄLISEN OPPILAITOSORKESTERIYHTEISTYÖN ANATOMIA .....	21
3.1 Tapausesimerkki 1 “HANNOVER” .....	21
3.1.1 ”Helsinki meets Hannover” – Projektin perusinfo .....	21
3.1.2 Havainnot projektista omasta roolista käsin .....	22
3.1.3 Aikataulu ja tiimin kokoonpano .....	23
3.1.4 Muut huomiot ja pohdinnat.....	24
3.2 Tapausesimerkki 2 “JUILLIARD” .....	26
3.2.1 ”Salonen ja seuraava sukupolvi” – Projektin perusinfo.....	26
3.2.2 Havainnot projektista omasta roolista käsin .....	27
3.2.3 Aikataulu ja tiimin kokoonpano .....	28
3.2.4 Muut huomiot ja pohdinnat .....	31
3.3 Kansainvälisen orkesteriyhteistyöprojektin tuotantovaiheet lyhyesti .....	31
3.4 Hyvät käytännöt .....	32
4 TUTKIMUSMENETELMÄ .....	34
4.1 Tapaustutkimus (Case Study) .....	34
4.1.1 Kysely (Survey) .....	35

4.1.2	Benchmarking.....	35
4.1.3	Havainnointi (Observation).....	36
4.1.4	Haastattelu (Interview) .....	37
4.2	Dokumenttianalyysi (Analysis of documentary evidence) .....	38
4.3	Tietoperusta (Knowledge base) .....	38
5	KEHITTÄMISTARPEET.....	40
5.1	Vastuunjako ja roolit .....	40
5.2	Sisäinen viestintä.....	42
5.3	Resurssisuunnittelu ja työhyvinvointi .....	43
5.4	Muita huomioita projektin mahdollisista kipupisteistä .....	45
5.4.1	Juridiset kysymykset .....	45
5.4.2	Kulttuurierot .....	45
6	POHDINTA.....	47
6.1	Kartoituksen tulokset .....	47
6.1.1	Oman organisaatiokonstellaatiotyöskentelyn antin lyhyt kuvaus.....	47
6.1.2	Valmentavan johtamisen mahdollisuudet ja työhyvinvointi .....	48
6.2	Onnistumisen evaluointi .....	49
6.3	Merkitys ammattialalle.....	50
6.4	Työn tulosten jalkauttamissuunnitelma .....	51
	LÄHTEET .....	55
	LIITTEET .....	61

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta ja tarkoitus

Taideyliopiston Sibelius-Akatemia on Suomen ainoa musiikkiyliopisto ja tämän opinnäytetyön tilaaja. Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesteri toteuttaa säännöllisesti kansainvälisiä oppilaitosorkesteriyhteistyöprojekteja konserttimatkoineen. Ison mittakaavan näyttäviä yhteisprojekteja maineikkaiden korkeakoulujen kanssa on lähivuosina tiedossa lisää (Karhapää 2019), ja näin ollen työn tilaaja näki tuotantoprosessin kehittämiseksi tarvetta.

Ison sinfoniaorkesterin konserttitoiminnasta saadaan helposti näyttävä, joten se sopii erittäin hyvin johdon edustustarpeisiin sekä tukemaan varainhankintaa. Myös tiedotuksen näkökulmasta orkesteritoiminta on kiinnostava ja sillä on mahdollista saada yliopistolle medianäkyvyyttä.

Työn tavoitteena oli löytää keinoja orkesterin kansainvälisten yhteistyöprojektien hallinnan parantamiseen ja tuotantomanuaalin luominen, jonka avulla tulevien projektien toteutus helpottuu.

Olen toiminut Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesterin intendenttinä vuodesta 2014 lähtien. Koulutukseltani olen kapellimestari. Kun tulin Sibelius-Akatemiaan, minulla oli kertynyt vuosien varrella jo jonkin verran kokemusta orkesterikiertueiden järjestämisestä sekä kotimaassa että ulkomailla. Sibelius-Akatemiassa sain kuitenkin ensimmäisen kerran järjestää kansainvälisiä oppilaitosyhteistyöprojekteja, joihin liittyi orkesterimatkoja.

Vuonna 2017 orkesteri toteutti kahta isoa kansainvälistä yhteistyöprojektia, jotka käytän opinnäytetyössä tapausesimerkkeinä. Niiden kahden projektin kohdalla kohdattiin orkesteritoimiston tiimissä sekä myös laajemmin organisaatiossa paljon haasteita. (Taideyliopisto 2017c) Toisaalta projektin lopputulokset, eli

harjoitusperiodit ja konserttimatkat, olivat antoisia ja näyttäviä. Ne koettiin yleisesti onnistuneina ja inspiroivina. (Taideyliopisto 2017e)

Tavoitteena on kiinnittää opinnäytetyön lukijan huomiota ennakoivasti toteutusprosessin mahdollisiin ongelma-kohtiin. Kehittämisehdotuksia on kehitetty jo toteutettujen, tapausesimerkkeinä toimivien projektien ongelma-kohtien kartoituksen ja analyysin pohjalta.

Kehittämistyössä tärkeinä ohjenuorina ovat olleet seuraavat näkökulmat:

- Pedagoginen hyöty
- Toimiva logistiikka
- Tiimien johtaminen työhyvinvointia tukien

Konkreettisesti opinnäytetyön tuloksena on käytännönläheinen toteutusmanuaali Taideyliopiston henkilökunnalle, joka on tarkoitettu ensisijaisesti projektipäällikön ja / tai projektin johtotiimin käyttöön.

Manuaalin avulla tulevia kansainvälisiä orkesteriyhteistyöprojekteja voidaan toivon mukaan toteuttaa tulevaisuudessa tehokkaammin, helpommin ja paremmin.

## 1.2 Termit ja näkökulmat

### Intendentti

Intendentti on tiede- tai taidelaitoksen johtaja (Kielitoimiston sanakirja 2019). Tarkka toimenkuva määrittyy organisaation tarpeiden mukaan. Kurki (2012, 7) listaa progradu tutkielmassaan Koivusen ja Finkin ajatuksia intendentin usein laajasta tehtäväkuvasta – tehtävään vaaditaan muun muassa talousasioiden ymmärtämistä, kielitaitoa, musiikki- ja liikemaailman tuntemusta, verkostoitumis- ja markkinointitaitoja sekä sosiaalisuutta ja hyviä johtamistaitoja.

Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesterin intendentti on käytännössä orkesterikoulutuksen suunnittelu-assistentti ja konserttituottaja. Nimikkeiden yhdenmukaistamisen yhteydessä syksyllä 2019 intendentin virallinen nimike

Taideyliopistossa muutettiin suunnittelijaksi, mutta arkikielessä työntekijä saa edelleen käyttää halutessaan nimike intendentti.

*”Kuten kapellimestari, intendenttikin on orkesterin palvelija.” (Almila 2017)*

### Sibelius-Akatemian orkesterikoulutus

Sibelius-Akatemian orkesterikoulutuksen piirissä opiskelee vuosittain noin 300-400 opiskelijaa. Pääinstrumentiltaan he ovat yleensä jousisoittajia, puhaltajia, lyömäsoittajia ja harpisteja. Orkesterisoitto kuuluu pakollisiin opintoihin opintosuunnitelmassa määrittelyyn opintopistemäärän verran. Sibelius-Akatemian orkesterikoulutuksen puitteissa järjestetään noin seitsemän-kymmenen orkesteriprojektia vuodessa, joista neljä on sinfoniaorkesterikonsertteja (70-100 soittajaa per projekti). Puhkielessä ”Sinfis”konserteiksi kutsuttujen esiintymisten lisäksi ovat kamari-, jousi- ja puhallinorkesterien konsertit sekä vuosittainen oopperaprojekti. Soittajille järjestetään myös mestarikursseja, valmennuksia ja kisällikoulutus yhteistyössä mm. Helsingin kaupunginorkesterin ja Radion sinfoniaorkesterin sekä Tapiola Sinfonietan kanssa. Koulutuksen tavoitteena on valmistaa opiskelijat tulevaan orkesterimuusikon ammattiin mahdollisimman kattavasti ja käytännönläheisesti. Orkesterissa työskentely vaatii erikoisia taitoja kuten esim. syvällistä kuuntelemista sekä kykyä lukea kapellimestarin ja kollegojen sanatonta viestintää hetkessä oikein ja reagoida siihen vastavuoroisesti, huippuun hiottuja teknisiä soittotaitojaan sekä henkilökohtaista taiteellista ilmaisukykyään. Edellä mainittuja taitoja voi oppia ainoastaan harjoittelemalla käytännössä aidon orkesterin riveissä. Tätä mahdollisuutta orkesterikoulutus pyrkii tarjoamaan, hyödyntäen kansainvälisten huipputaiteilijoiden ja -pedagogien vierailuja sekä Musiikkitalon orkesteriakatemian puitteissa tapahtuvaa yhteistyötä Musiikkitalon muiden päätoimijoiden kanssa. (Kurki 2012; Särkiö 2016; Taideyliopisto 2019;) Kansainväliset orkesteriyhteistyöprojektit toteutetaan osana orkesterikoulutusta.



## Coaching

Sanakirjan mukaan valmentaminen tarkoittaa toisen henkilön tai ryhmän ohjaamista tavoitteellisesti tiettyä päämäärää kohti (Kielitoimiston sanakirja 2019).

Alla oleva kuvaus coachingin pääpiirteistä ja rajanvedosta muihin samantyyppisiin menetelmiin perustuu pääosin omiin muistiinpanoihini Nonna Babitzinin *Coaching taidot ja valmentava ote* –kurssista (01-05/2019).

Luku 6.1.2 sekä liitteenä olevan manuaalin luku 2 keskittyvät myös coachingiin ja valmentavaan otteeseen ja täydentävät tämän kappaleen näkökulmia coachingista.

Coachingin keskiössä ovat aktiivinen kuuntelu, läsnäolo, peilaaminen ja utelias asenne – ”Tutkitaan yhdessä!”.

Coach ei ratko ongelmia, ei neuvo, ei ole omalla agendalla liikkeellä eikä arvostele.

Coaching on sukua muun muassa mentoroinnille, työnohjaukselle, opettamiselle ja terapialle. Esim. coachingilla ja terapialla on jonkin verran yhteisiä elementtejä: Molemmissa menetelmissä kyseessä on useimmiten kahden ihmisen luottamuksellinen suhde. Coach ja vastaavasti terapeutti tukee asiakasta.

Menetelmien välinen ero on mm. siinä, että terapeutin tehtävä on saada ihminen takaisin "normaalitilaan" joka on päässyt järkkymään. Coach sen sijaan toimii yleensä ihmisten kanssa jotka ovat normaalitilassa itsensä kanssa ja haluavat päästä eteenpäin. Vastuu etenemisestä pysyy koko prosessin aikana kokonaan asiakkaalla. Coachingissa keskitytään tähän hetkeen ja tulevaisuuteen, kun terapiassa katse suuntaa, terapiasuuntauksesta riippuen, usein myös menneisyyteen. Coach ohjaa asiakasta terapiaan, jos huomaa että asiakkaalla on vaikeuksia keskittyä nykyhetkeen tai että tarvitaan selkeästi toipumista. Tarvittaessa otetaan työterveyshuolto mukaan.

Silloin kun coach on samalla esimies, täydellisen neutraali asenne ei ole mahdollinen. On tärkeä määritellä selkeästi milloin kyseessä on coaching-tilanne, ja milloin muu vuorovaikutus. Eli kannattaa aina sopia selkeästi rooleista ennen kuin aloittaa coaching-tilanteen. Parhaassa tapauksessa coaching on yhdessä oppimisen prosessi.

(Babitzin 2019; Landsiedel NLP Training 2019)

## Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuus, joka muodostuu eri työhön liittyvien aspektien yhteisvaikutuksesta. Työhyvinvoinnin laatutekijöitä ovat muun muassa työpaikan turvallisuus, työnantajan satsaukset terveyteen, työn mielekkyys, tuki osaamisen kehittämiseen ja motivoiva johtaminen sekä yksityis- ja työelämän välinen tasapaino.

Vastuu työhyvinvoinnista on sekä työnantajalla että työntekijällä. On välttämätöntä, että molemmat osapuolet kantavat kortensa kekoon. Työterveyshuolto on myös tärkeä yhteistyökumppani, esimerkiksi ylikuormituksesta johtuvan vakavan uupumustilan ehkäisemisessä ja hoidossa.

Luottamus ja avoin vuorovaikutus - sekä kehuja että kritiikkiin suhteen -, innostava asenne ja työkuorman taitava hallinta edesauttavat rakentavan ilmapiirin syntymistä ja ylläpitoa. Kun työhyvinvointiin satsataan, se voi vaikuttaa myönteisesti esimerkiksi yrityksen tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen sekä työntekijöiden motivaatioon, jaksamiseen ja vähäisempään vaihtuvuuteen.

Työhyvinvoinnin rakentaminen on pitkäjänteinen ja monitasoinen prosessi.

(STTK 2019; [Tyoelamaan.fi](http://Tyoelamaan.fi) 2019; Kinnunen, Nissilä & Rosenström 2018)

*”Työhyvinvointia ei pidetä pysyvänä tilana vaan se muuttuu työhön liittyvien kuormitus ja voimavaroitekijöiden keskinäisen tasapainon vaikutuksesta.”* (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 7)

## Systeminen konstellaatio

Systeminen konstellaatio on kansainvälisesti organisaatiovalmennuksissa suosittu, ryhmätyöskentelynä toteutettava ongelmanratkaisumenetelmä (Weber 2000; Green & Green 2002). Menetelmä on usein aika- ja kustannustehokas ja auttaa kehittämään syvempää ymmärrystä organisaation taustalla vaikuttavasta dynamiikasta (Burchardt 2014).

Osallistuin syksyllä 2019 työpajaan, jossa tein itse konstellaation Taideyliopiston organisaatiosta, tavoitteena ymmärtää orkesteritoimiston tiimin roolia organisaatiossa paremmin ja saada uusia impulsseja ja näkökulmia tässä opinnäytetyössä käsiteltävissä oleviin haasteisiin.

Systeemisen konstellaation ehkä tunnetuin, mutta ei suinkaan ainoa, edustaja on saksalainen kirjailija, psykoanalytikko ja perheterapeutti Bert Hellinger (1925-2019). Hellinger on julkaissut lukemattomia kirjoja konstellaation eri ulottuvuuksiin liittyen. Hän on kouluttanut konstellaation fasilitaattoreita maailmanlaajuisesti. (Hellinger Scientia 2019)

*”Perusoivallus Hellingerin ajattelussa on se, että kukaan ei ole irrallinen ja erillinen, vaan me kaikki olemme osia itseämme isommasta systeemistä.”* (Roman 2012, 2)

Menetelmän kehitys lähti liikkeelle perhekonstellaatiosta, jota käytetään nykyään kansainvälisesti usein psykoterapiaa täydentävänä metodina. Vuosikymmenien ajan menetelmä on monipuolistunut ja kuvioon on tullut mukaan erilaisia suuntautumisia ja koulukuntia. Huomattiin, että systeemisestä lähestymistavasta voi olla hyötyä myös liike-elämän pulmatilanteissa ja organisaatiovalmennuksessa (Hellinger 2010). Esim. Saksassa konstellaation eri muotoja käytetään laajasti bisneskontekstissa. Menetelmän avulla voidaan tukea yksilön tai organisaation kehitystä ja se voi tuottaa merkittäviä uusia oivalluksia. Sitä voidaan käyttää terapian, työnohjauksen tai valmennuksen tukena. (Roman 2016)

Jani Roman esittää kirjassaan *Systeeminen konstellaatio: Ihmisyhteisöjen näkymättömät voimat* B. Hellingerin neljä systeemistä periaatetta, joiden avulla voidaan ymmärtää yhteisöissä vaikuttava sosiaalinen dynamiikka syvemmin (mt., 65):

- 1 Kuuluminen
- 2 Antamisen ja vastaanottamisen tasapaino
- 3 Oma paikka
- 4 Todellisuuden kunnioittaminen: se, mikä on, on.

Konstellaation fasilitaattorin työ perustuu systeemisiin periaatteisiin.

*”Systeemissä on oltava antamisen ja vastaanottamisen tasapaino. Jos systeemiin kuuluva ei saa arvostusta, se heijastuu systeemin hyvinvointiin tai toimintaan, ts. systeeminen omatunto vaivaa systeemin jäseniä.”* (Konstellaatio.fi 2019)

Mitä tapahtuu konstellaatiotyöpajassa?

Konstellaatio toteutetaan useimmiten ryhmässä. Konstellaatio voidaan tehdä usealla eri tavalla. Prosessin ohjaa konstellaation ohjaamiseen koulutettu fasilitaattori. Prosessin kesto on mahdotonta ennakoida tarkkaan koska jokainen konstellaatio on erilainen. Konstellaatiotyöskentely, jossa olen itse ollut mukana, on kestänyt noin 15 minuutista kolmeen tuntiin. Asiakas, jolla on tietty ongelma, johon kaipaa apua, kertoo alussa lyhyesti mihin hän hakee konstellaatiolla ratkaisua.

*”Aihe voi (--) liittyä ihmissuhteisiin, (--) strategian toteuttamiseen, uuden tuotteen lanseeraukseen tai vaikkapa (--) miten tukea fuusion onnistumista.”* (Roman 2012, 3)

Fasilitaattori ehdottaa lähestymistavan jolla lähteä liikkeelle ja sopii asiakkaan kanssa mitkät tahot ja / tai elementit otetaan alussa mukaan (Roman 2016, 75). Sen jälkeen asiakas valitsee ryhmästä apuhenkilöitä edustamaan ongelmatilanteen eri osapuolia, josta yksi on usein asiakas itse, eli siinä tapauksessa asiakas valitsee myös itselleen edustajan. Sitten asiakas sijoittaa edustajat tilaan intuitiivisesti. Tämän jälkeen apuhenkilöiden välillä alkaa yleensä tapahtumaan vuorovaikutusta. Apuhenkilöiden suhtautumistapa on neutraali, he ottavat esiin nousevat tuntemukset ja impulssit avoimesti vastaan ja viestivät niistä tarvittaessa. Tuntemukset voivat olla kehollisia tai emotionaalisia.

*”Ohjaaja voi kysyä apuhenkilöiltä heidän kokemuksistaan. Niiden tukemana hän ohjaa konstellaatiota eteenpäin, etsien ratkaisua. Ratkaisun tuntomerkki on, että jokainen apuhenkilö voi rentoutua, ja kokea paikkansa hyväksi.”* (Roman 2012, 4)

Omasta konstellaatiokokemuksesta ja konstellaation mahdollisesta sovelluksesta orkesteritoimintaan kirjoitan lisää luvussa 6.

#### LUKUVINKIT:

Jani Roman: Systeminen konstellaatio: Ihmisyhteisöjen näkymättömät voimat, 2016

Bert Hellinger: Topics of business consultancy: Orders of success, 2010

Kristine Erb, Kristine Alex: Die Ordnungen des Erfolgs: Einführung in die Organisationsaufstellung, 2015

## 2 SIBELIUS-AKATEMIAN ORKESTERIN KANSAINVÄLINEN YHTEISTYÖTOIMINTA

### 2.1 Historia, nykytilanne ja tulevat tarpeet

Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesterin 100-vuotisjuhlat vietettiin vuonna 2016. Vuodesta 1916 lähtien ensemble on ollut Suomen musiikkikoulutuksen kulmakiviä. Orkesteri tarjoaa orkesterisoitinten opiskelijoille mahdollisuuden hioa taitojaan täysimittaisen orkesterin riveissä. Johtajina toimivat pääasiassa ammattikapellimestarit.

Orkesteri on konsertoinut lukuisissa Euroopan pääkaupungeissa, Venäjällä, Pekingissä, Tokiossa ja New Yorkin Carnegie Hallissa sekä Los Angelesin Walt Disney Hallissa.

Orkesteria ovat vuosien varrella johtaneet muun muassa Erkki Melartin, Jussi Jalas, Jorma Panula, Hannu Lintu, Arvid Jansons, Paavo Berglund, Sir Colin Davis, Eri Klas, Leif Segerstam, Atso Almila, Esa-Pekka Salonen, Jukka-Pekka Saraste, Okko Kamu, John Storgårds, Osmo Vänskä, Sakari Oramo ja Mikko Franck. (Särkiö 2016)

Taideyliopiston strategian yksi päätavoite neljästä on: *“Kansainvälistymme vastuullisesti ja aloitteellisesti.”* (Taideyliopisto 2016a). Kansainvälisten opiskelijoiden ja opettajien osuus projekteissa on luonnollisesti kasvanut vuosikymmenten varrella. Lisäksi sinfoniaorkesterin kansainvälisiä yhteistyökuvioita on kehitetty viime vuosina yhä aktiivisemmin, jotta Taideyliopiston strateginen painopiste toteutuu mahdollisimman kokonaisvaltaisesti myös orkesterikoulutuksen yhteydessä.

Dekaani Kaarlo Hildén mainitsi hiljattain ilmestyneessä Helsingin Sanomien artikkelissa, että opiskeluajan kokemukset erilaisissa kulttuureissa työskentelystä sekä yhteistyöstä maailmanluokan artistien, kapellimestareiden, opettajien ja opiskelijoiden kanssa ovat jatkuvasti kansainvälistyvillä työmarkkinoilla korvaamattomia (Karhapää 2019).

### 2.1.1 Lähihistoria ja nykytilanne

2000-luvun alussa orkesteritoimisto toteutti muutaman näyttävän orkesterimatkan, josta mainittakoon sinfoniaorkesterin vierailu Yhdysvalloissa Esa-Pekka Salosen johdolla vuonna 2008 sekä Academy Winds – kokoonpano osallistuminen Midwest Clinic – tapahtumaan vuonna 2014. Oppilaitosyhteistyönä toteutettavien orkesterimatkojen osuus on kuitenkin viim aikoina selkeästi kasvamassa.

Vuonna 2017 olin itse mukana toteuttamassa kahta isoa kansainvälistä oppilaitosyhteistyöprojektia, joita käytän opinnäytetyössä tapaustutkimuksen kohteina:

- Yhteistyöprojekti Hannoverin musiikkikorkeakoulun kanssa.
- Yhteistyöprojekti The Juilliard Schoolin kanssa.

Orkesteritoimiston muita, työpanokseltaan suppeampia, kansainvälisiä yhteistyöprojekteja vuosien 2014-2018 aikana ovat olleet muun muassa:

- Curtis Institutin orkesterin vierailu Suomessa toukokuussa 2017
- EUYO (European Union Youth Orchestra) – koesoittojen järjestäminen Helsingissä vuosittain
- EFNYO (European Federation of National Youth Orchestras) – yhteistyö, johon kuuluu mm. soittajavaihdot eurooppalaisten nuorisorkestereiden välillä EU:n rahoittaman MusXchange -ohjelman puitteissa
- Yhteistyö Royal Concertgebouw Orchestran kanssa heidän EU-hankkeensa puitteissa

Lisäksi lukuisat kansainvälisten opettajien vierailut sekä kotimaiset konserttimatkat ovat opettaneet tiimille paljon matkojen järjestämisestä.

### 2.1.2 Tulevaisuudennäkymät

*”Jane ja Aatos Erkon säätiöltä merkittävä avustus Sibelius-Akatemian kansainvälisille yhteistyötuotannoille - 690 000 euron suuruinen avustus myönnettiin viiteen kansainväliseen orkesteri- ja yhteistyötuotantoon.”*  
(Karhapää 2019)

Kansainväliset oppilaitosyhteistyöprojektit koetaan siis laajemminkin tärkeäksi. Orkesterin osalta tiedossa ovat muun muassa seuraavia projekteja vuosille 2020-2023:

- Yhteistyöprojekti Geneven ja Singaporen musiikkikorkeakoulujen kanssa (Leadorchestraproject.com)
- Yhteistyöprojekti The Colburn Schoolin ja Australian National School of Musicin kanssa (alustava tieto)
- Yhteistyöprojekti Royal College of Musicin kanssa (alustava tieto)

Jane ja Aatos Erkon säätiön rahoituksella on ollut mahdollista rekrytoida ylimääräinen, määräaikainen tuottaja tiimin jäseneksi, jonka työn painopisteeksi tulevat orkesteri- ja oopperakoulutuksen kansainväliset projektit.

Tärkeä pohdinta tulevaisuuteen liittyen on ekologisuuden näkökulman huomioon ottaminen. Tämä asia nousee yhä useammin puheenaiheeksi sekä ammattiorkestereissa että opiskelijoiden kesken. Tulemme varmasti pohtimaan matkustamisen synnyttämän hiilijalanjälkeä sekä muita ympäristövaikutuksia.

Runsas nuottien kopioiminen ja postitus, joka tällä hetkellä on osa arkea, saattavat muuttua digitaalisten nuottitelineiden ja virtuaalisten nuottikirjastojen myötä ekologisemmaksi.

Orkesterimatkojen ekologisuus voisi olla kiinnostava aihe toiselle opinnäytetyölle ja voisi olla hyödyksi koko orkesterikentälle.

## 2.2 Orkesterin tuotanto-organisaation rakenne

Sibelius-Akatemian opetustoiminta järjestyy aineryhmissä. Erilaiset tukipalvelutiimit tekevät tiivistä yhteistyötä aineryhmien kanssa tuottaen palveluita opiskelijoille ja opettajille.

Sibelius-Akatemian orkesteritoiminnan tukipalvelutiimi (lyhyesti orkesteritoimisto) vastaa kansainvälisten orkesteryhteistyöprojektien toteutuksesta yhteistyössä talon muiden tiimien kanssa. Tiimi on osana taiteellisen toiminnan tukipalveluita ja tuottaa palveluita ensisijaisesti Musiikinjohtamisen sekä orkesteri - ja kuorotoiminnan aineryhmälle.

Tiimissä toimivat intendentin, eli orkesterikoulutuksen suunnittelijan lisäksi kapellimestarikoulutuksen suunnittelija, kaksi orkesterijärjestäjää, jotka hoitavat myös nuotisto-asioita sekä orkesterikoordinaattori, joka on intendentin tärkein sparrauskumppani ja hoitaa samalla myös Sibelius-Akatemian kuorotoiminnan ja kamarimusiikkitoiminnan suunnittelijan pestin. Elokuusta 2018 lähtien orkesteritoimistossa toimi edellä mainittujen lisäksi myös orkesteritoiminnan päällikkö, joka on ainejohtajan työpari.

Ainejohtaja vastaa kapellimestarikoulutuksen intendentin kanssa kolmen kapellimestariluokan toiminnasta (budjettivastuu), ja päällikkö toimii orkesteritoiminnan esimiehenä (budjettivastuu).

Itse sain toimia orkesteritoimiston tiimin lähiesimiehenä helmikuusta 2017 elokuuhun 2018 asti (eli samalla aikavälillä kun analysoitavat tapausesimerkit toteutuivat), ja siinä roolissa toimiminen syvensi ymmärrykseni tuotanto-organisaation rakenteesta. Silloin vastuulleni kuului luonnollisesti myös tiimin työhyvinvointi. Tiimin hyvinvointi oli tapausesimerkeissä kuvattujen erikoisprojektien myötä koetuksella jonka takia pidin tärkeänä, että otan toimenpide-ehdotuksissa kantaa myös työhyvinvoinnin näkökulmaan.

Orkesteritoimistolla on erikoisprojektien ulkopuolella tavallisten orkesteriprojektien rytmittämä arki (keskimäärin 8-10 projektia vuodessa), joka kuitenkin määräytyy opintopalveluiden vuosikellon mukaan.



Päätöksentekoprosessi on muuttunut viime vuosien varrella palveluorganisaatiouudistuksen ja henkilöstövaihdosten myötä.

Tällä hetkellä suunnitteluryhmän ydin koostu orkesterikoulutuksen professorista (taiteellis-pedagogiset linjaukset), intendentistä eli orkesteritoiminnan suunnittelijasta (toiminnalliset ratkaisut) ja orkesteritoiminnan päälliköstä (resurssit). Taiteellis-pedagogisissa linjauksissa konsultoidaan myös tiiviisti jousten ja puhaltajien ainejohtajien kanssa. Siinä määrin kun kapellimestarikoulutus tekee yhteistyötä orkesterikoulutuksen kanssa, myös kapellimestarikoulutuksen suunnittelija ja ainejohtaja ovat mukana päätöksenteossa. Kansainvälisten projektien isot linjapäätökset ovat aina dekaanin tai vara-dekaanin takana.

**Orkesteritoimiston suunnitteluryhmä konsultoi seuraavia tahoja säännöllisesti:**

Toimikunta (professorit, opettajien edustajat, jousten ja puhaltajien ainejohtajat, opiskelijoiden edustajat, oopperakoulutuksen edustajat)

Valtuuskunta (soitinkohtaiset opiskelijaedustajat)

Vastuuopettajat

Muut ainejohtajat

Opintopalvelut, erityisesti opintopäällikkö

**Orkesteritoimiston tiimi tekee ruutiininomaisesti ja säännöllisesti yhteistyötä seuraavien tiimien ja sidosryhmien kanssa:**

Puhaltajien, harpun ja lyömäsoittimien aineryhmä

Jousten aineryhmä

Laulumusiikin aineryhmä

Taiteellisen toiminnan tukipalvelut mm. Esitystekniikkatiimi, Tuottajatiimi

Tilapalvelut

Opintopalvelut

Kirjasto

Johdon tuki (säännöllisesti ainakin kutsuvieraskysymyksissä)

Viestintäpalvelut

Pääkaupunkiseudun orkestereiden muusikot (vierailevat tuntiopettajat)

POY (musiikkitalo)

Opettajat ja professorit

Opiskelijat

**Projektikohtaisesti yhteistyötä tehdään myös seuraavien tahojen kanssa:**

Dekaani ja vara-dekaani

Lakipalvelut

Kansainväliset palvelut

Varainhankintapalvelut

Ohjelmatoimisto Primo

IT-palvelut

Muiden akatemioiden henkilökunta

Soitinhoolto

Lavatiimi (esim. ooppera)

Muut aineryhmät

### 2.3 Orkesterin kansainvälisen yhteistyötoiminnan erityispiirteet ja merkitys Taideyliopistolle

Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesteri on poikkeuksellinen siinä, että sillä on Suomen nuoriso-sinfoniaorkestereista ehdottomasti vahvin brändi sekä kansallisesti että kansainvälisesti vaikka se on yliopiston orkesteri eikä erikseen koottu nuoriso-orkesteri. European Federation of National Youth Orchestras -organisaation jäsenenä Sibelius-Akatemian orkesteri on siis harvinaisuus, koska melkein kaikilla muilla EU-mailla on vähintään yksi kansallinen nuoriso-orkesteri, jolla on alalla vahvempi brändi kuin millään yksittäisen oppilaitoksen orkesterilla. (EFNYO 2019)

*”Oma orkesteri on myös oppilaitoksen käyntikortti kotimaahan ja muualle maailmaan. (--) se on tulevien muusikoiden ja orkesterisoittajien hautomo, verkostoitumispaikka ja ennen kaikkea yhteissoiton laboratorio.” (Särkiö 2016)*

Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesterin soiton taso on parhaimmillaan tosi lähellä ammattitasoista soittoa. Tämä väite perustuu vuosina 2014-2019 välillä ammattimuusikoilta saatuun suulliseen palautteeseen sekä omaan, muusikon ammattitaitooni perustuvaan arvioon.

*Millaisella otteella kapellimestari lähestyy opiskelijaorkestereita – tarvitaanko jotakin erityistä tai esimerkiksi erityisen lempeää tapaa?  
– Koska näillä nuorilla muusikoilla on poikkeukselliset tekniset taidot, heiltä voi vaatia melkein samaa kuin vanhemmilta ammattilaisilta. Suurimpana erona on, että heiltä puuttuvat orkesteri-identiteetti ja perinteet, joita ammattiorkestereilla jo on aina työkulttuurista lähestymistapoihin ja ohjelmistoon. E-P Salonen (Taideyliopisto 2017g)*

Orkesterilla ei ole vakituista kokoonpanoa, vain soittajat vaihtuvat projektikohtaisesti. Soittajat rekrytoituvat noin 300-400 opiskelijan ryhmästä, joka päivittyy lukukausittain.

Yksi operatiivisen tason etu on siinä, että osa kansainväliseen yhteistyöprojektiin liittyvistä toiminnoista, kuten kotimaan konserttijärjestelyt, hoituvat Sibelius-Akatemian vakiotiimien ja vakioyhteistyökumppaneiden vankkaalla asiantuntemuksella ja rutiinilla. Yhteistyö on jatkunut vuosikausia samojen

toimijoiden kuten muun muassa Musiikkitalon Palvelusakeyhtiön (tilat ja tekniikka), Restelin (catering), Ylen (radioinnit ja televisioinnit), Helsingin kaupunginorkesterin ja Radion sinfoniaorkesterin (soittajien valmennus) kanssa.

### 3 KANSAINVÄLISEN OPPILAITOSORKESTERIYHTEISTYÖN ANATOMIA

Tässä luvussa kuvataan kahta tapausesimerkkiä perustuen dokumentteihin sekä omiin havaintoihin kyseisten projektien toteutuksen parissa. Tapausten analyysi on pääasiallinen lähde kun kuvaan luvussa 5 projektien yleisimmät haasteet tarkemmin.

Yleisellä tasolla voi sanoa, että yksi suurimpia haasteita ison mittakaavan oppilaitosyhteistyön kohdalla on ison kokonaisuuden hallinta samalla kun huolehtii projektin yksityiskohdista pienintäänkin nippelitietoon saakka, kuten myös TeaKin PLETA-hankkeen projektipäällikkö Johanna Autio totesi teemahaastattelussa (Opetushallitus 2018; Autio 2019). Samalla kun pitää mielessä organisaation pitkäjänteiset strategiset tavoitteet ja tekee työtä niiden toteuttamiseksi, pitää muistaa esim. yksittäisten opiskelijan erikoisruokavalion tai tietyn jousen kärjen materiaalin, jotta projekti toteutuu kokonaisuudessaan turvallisesti. Vara-dekaani totesi Juilliard-projektin palautepalaverissa, että eri palasien ajoitus läpi projektin on haastava. (Palautepalaveri 2017)

Sidosryhmät ja sidosryhmien erilaiset tarpeet pitää kartoittaa huolellisesti jo projektin alkuvaiheessa välttyäkseen ongelmilta projektin toteutusvaiheessa. Sidoryhmien kartoituksesta löytyy lisätietoja ja esimerkki liitteenä olevan tuotantomanaalin luvusta 4.1. Taideyliopiston Sibelius-Akatemian kansainvälisten asioiden palveluiden päällikkö totesi Juilliard-projektin palautepalaverissa, että projektin tavoitteellisuudessa oli parannettavaa esim. näkyvyyden, suhdetoiminnan ja eri sidoryhmien omien tavoitteiden kartoittamisen suhteen, koska odotukset saattoivat eri tahoilla olla aivan erilaisia, jopa kilpailevia. Toinen palaverin osallistuja totesi myös, että suhdetoiminta oli haastava, ja yhteydenpitoon esim. valtiotasoon olisi pitänyt satsata enemmän. (Palautepalaveri 2017)

#### 3.1 Tapausesimerkki 1 ”HANNOVER”

##### 3.1.1 ”Helsinki meets Hannover” – Projektin perusinfo

”Helsinki meets Hannover” -konserttiprojekti oli Hannoverin musiikkikorkeakoulun ja Sibelius-Akatemian sinfoniaorkestereiden yhteistyön tulos. Orkesteri koostui

molempien korkeakoulujen opiskelijoista, yhteensä noin 90:stä soittajasta (eli noin 45 jokaisesta koulusta). Ensin noin puolet soittajista saapui Suomeen Saksasta Hannoverin korkeakoulun orkesterinjohdon professori Eiji Ouen kanssa. Orkesteri harjoitteli Helsingissä Ouen johdolla noin viikon verran ja piti konsertin Järvenpään Sibelius-salissa sekä Musikkitalon konserttisalissa. Toisen konsertin jälkeen koko orkesteri matkusti Saksaan, jossa projekti jatkui vastavuoroisesti Sibelius-Akatemian orkesteri- ja kapellimestarikoulutuksen professori Atso Almilan johdolla. Orkesteri opetteli toista kokonaista konserttiohjelmaa, jota esitettiin kahdessa konsertissa 19. ja 20.5.2017 Hannoverissa. Projektin kesto ensimmäisestä harjoituksesta viimeiseen konserttiin oli yhteensä noin kaksi viikkoa.

*OHJELMA VIIKKO 1:*

*Magnus Lindberg „EXPO“*

*Gustav Mahler, Symphony No. 1, D major (Titan)*

*Encore: Jean Sibelius, Finlandia, op. 26 (lisäksi Jean Sibelius, Valse triste)*

*OHJELMA VIIKKO 2:*

*Carl Maria von Weber, Der Freischütz-alkusoitto*

*Bernhard Crusell, Sinfonia Concertante in B-flat major, for clarinet, horn, bassoon and orchestra, op. 3 (with soloists from Helsinki and Hannover)*

*Jean Sibelius, Symphony No. 1, op. 39, E minor*

*Encore: Jean Sibelius, Finlandia, op. 26*

(Taideyliopisto 2017a)

### 3.1.2 Havainnot projektista omasta roolista käsin

Tämä oli intendenttivetoinen projekti, jossa tehtiin todella tiivisti yhteistyötä Hannoverin musiikkikorkeakoulun orkesterin intendentin ja pienen tiiminsä kanssa. Yhteistyö oli vaivatonta, kun meillä oli sattumalta yhteinen äidinkieli ja samantyyppinen kulttuuritausta.

Sibelius-Akatemian päässä sain suunnitella asioiden kulkua hyvin itsenäisesti, olin käytännössä projektipäällikkö. Raportoin esimiehelleni, joka oli lähinnä sparrauskumppani päätöksissä ja hyväksyi budjetin muutosehdotukset projektin

valmistelun ja toteutuksen aikana. Sibelius-Akatemian tiimin kokoonpano vastasi tavallisen, kotimaassa osana tavallista vuodenkiertoa toteutettavan konserttiprojektin kokoonpanoa.

Tehtävien ja budjetin vastuunjako toisen organisaation kanssa oli noin 50/50 sekä valmisteluvaiheessa että konserttiviikoilla Suomessa ja Saksassa. Tein yhdessä Hannoverin intendentin kanssa meidän kahden korkeakoulujen yhteisen rahoitushakemuksen DAAD:lle (Deutscher Akademischer Austauschdienst), ja projekti sai osarahoitusta sitä kautta. Muuten molemmat koulut vastasivat omien opiskelijoiden matkakuluista ja järjestely- sekä henkilökuntakuluista omassa maassa. Toisen intendentin vastuunkanto oli mielestäni poikkeuksellisen hyvä ja asenne erittäin sitoutunut mikä helpotti yhteistyötä.

### 3.1.3 Aikataulu ja tiimin kokoonpano

Helmikuussa 2016 tapahtui ensimmäinen yhteydenotto Hannoverin korkeakoululta. Pian sen jälkeen pidettiin jo palaveri Hannoverista vierailevan viuluprofessorin kanssa. Suunnittelu päätettiin aloittaa sen jälkeen kun esimieheni, orkesteritoimikunta ja Sibelius-Akatemian dekaani olivat alustavasti hyväksyneet suunnitelmat. DAAD:n rahoitushakemus lähetettiin 1.9.2016. Se oli työläs hakemus, vaikka se tehtiin yhdessä toisen intendentin kanssa jolla oli onneksi kokemusta vastaavista hakemuksista. Lisäksi Sibelius-Akatemia haki lisärahoitusta suomalaiselta säätiöltä, mutta sitä ei myönnetty. DAAD:n myönteinen rahoituspäätös tuli 15.11.2016. Siihen mennessä myös Sibelius-Akatemian budjetti vuodelle 2017 oli hyväksytty alustavasti ja projektille oli myönnetty ylimääräistä rahoitusta talon sisällä. Käytännön suunnittelua oli ennakoivasti jo tehty kesästä 2016 lähtien, mutta ulkopuolisen rahoituksen vahvistumisen myötä päästiin vahvistamaan alustavat matkavaraukset ja jatkamaan yksityiskohtien suunnittelun sekä soittajien rekrytoinnin.

Tiimin kokoonpano:

- A) Tiimin kokoonpano valmisteluvaiheessa: intendentti, professori, ainejohtaja, orkesterikoordinaattori, orkesterijärjestäjä, orkesterijärjestäjänuotistonhoitaja, harjoittelija (auttoi erityisesti koesoiton järjestämisessä)

B) Tiimin kokoonpano harjoitus- ja konserttivaiheessa Suomessa: intendentti, professori, orkesterikoordinaattori, lisäksi taiteellisen tukitoiminnan tiimeistä ja yhteistyökumppaneista (esim. konserttipaikat, kuljetusfirmat, lipunmyynti) koostuva tavanomaisen konserttitoiminnan koneisto

C) Tiimin kokoonpano matkalla: intendentti, professori, 3 opettajaa

### 3.1.4 Muut huomiot ja pohdinnat

Kun projektin toteutus toukokuulle 2017 varmistui syksyllä 2016, tiedettiin myös, että Juilliard-projekti toteutuu elokuussa 2017. Huoli kahden projektien aikataulujen haastavuudesta oli suuri, kun tuli ilmi, että Juilliard-projektin intensiivisin suunnitteluvaihe osuisi päällekkäin Hannoverin toteutusvaiheen kanssa. Jälkikäteen tulin siihen johtopäätöksen, että tiimin kuormituksen välttämiseksi olisi ollut järkevä siirtää tai peruuttaa Hannover-projekti tai ainakin vaatia johdolta huomattavasti lisää henkilöstöresursseja, mutta siinä tilanteessa, syksyllä 2016, päätettiin kuitenkin toteuttaa molemmat projektit, kun rahoitus oli kerran varmistunut ja valmistelut sekä tiedotus käynnistyneet jo täysillä.

Jotta soittajien rekrytoinnista tulisi mahdollisimman reilua, päätettiin järjestää koesoitto. Samassa koesoitossa valittaisi soittajia molempiin projekteihin. Koesoiton koordinointi oli laajuudessaan erittäin haastava. Tarvittiin muun muassa 15 eri, palkallista lautakuntaa á 3-5 jäsentä. Osallistujien valitseminen tasapuolisesti ei myöskään ollut helppoa. Ongelmana oli muun muassa se, että Juilliard-projekti oli opiskelijoille houkuttelevampi - mahdollisuus päästä matkan puitteissa New Yorkiin ja projektin maineikkaat yhteistyökumppanit lisäsivät projektin houkuttelevuutta. Monille soittajille oli pettymys kun pääsivät ”vain” Hannover-projektiin mukaan. Muutama soittaja pääsi molempiin projekteihin soittajapulasta johtuen, vaikka sitä tilannetta yritettiin välttää mahdollisuuksien mukaan,

Lisätietoja koesoiton järjestämisestä pohjautuen yllä mainittuihin kokemuksiin löytyy liitteenä olevan tuotantomanaalin luvusta 5.2.

Yksi mielestäni mainitsemisen arvoinen erikoisuus Saksan matkan ajalta oli, että Sibelius-Akatemiaa edusti poikkeuksellisesti kolme opettajaa: viulisti, trumpetisti ja fagotisti. Heidän mukanaolo pidettiin Sibelius-Akatemiassa tärkeänä, koska se tuki



(vaihto-)opiskelijoiden rekrytoinnin toiselta oppilaitokselta. Opettajat pitivät matkan aikana jonkin verran mestarikurssiopetusta Hannoverin korkeakoulun opiskelijoille ja verkostoituivat myös muiden opettajien kanssa. Tämä on pitkäjänteisen yhteistyön kannalta erittäin toivottavaa toimintaa.

Vapaa-ajan ohjelman ja yhteisten sosiaalisten tilaisuuksien suunnitteleminen oli tuotantotiimille hyvin työlästä. Vapaa-ajan ohjelmalla haluttiin edistää opiskelijoiden tutustumista sekä kohdemaan kulttuuriin että myös toisiinsa, jonka takia se pidettiin erittäin tärkeänä. Ensimmäisen projektiviikon aikana Helsingissä järjestettiin kahta kahvittelutilaisuutta (josta yksi spontaanisti kapellimestarin toiveesta) sekä karonkka-orkesterille. Huomattiin, että opiskelijat kaipasivat vapaamuotoista seurusteluaikaa, mutta ei oltu osattu varautua siihen etukäteen. Lyhyen varoitusajan takia järjestelyt veivät paljon työaika tiimiläisiltä.

Kapellimestarin toiveista aiheutui Hannover-projektissa myös muita yllätyksiä, jotka vaativat pikaista reagointia ja ylimääräistä säätöä. Oli mm. käynyt niin, että Presidentti Mauno Koivisto kuoli päivä ennen konserttia. Kun kapellimestari kuuli siitä, hän päätti, että konsertissa soitettaisiin ylimääräisenä kappaleena Sibeliuksen Valse triste. Päätöksen seurauksena piti sopia Ylen kanssa uudestaan radiointiin liittyvistä järjestelystä, ylimääräisen kappaleen esitys vaikutti esim. juontoon, keston, orkesterin lavakattaukseen, mikitykseen ja roudaukseen. Lisäksi nuotistonhoitajan piti yhtäkkiä, hetkessä saada materiaalit käyttöön ja jaettua kaikille, kopioitua, saada jousituksia kuntoon yms. Soittajille se oli myös yllätys kun niiden piti yhtäkkiä treenata ja osata uusi stemma. Onneksi kappale oli lyhyt ja monelle soittajalle ennestään tuttua. Jouduttiin myös pohtimaan Sibelius-Akatemian johtoon saakka, oliko ele poliittisesti ja eettisesti sopiva.

Tämä kokemus sai orkesteritoimiston tiimin jäseniä huomauttamaan fokusryhmähaastattelussa, että kapellimestarin vallan rajoja muissa kuin suoraan musiikkiin liittyvissä päätöksissä kannattaisi tulevissa projekteissa pohtia ja määritellä etukäteen. Heidän mielestä pitäisi aina sopia, että vastaava korkeakoulu päättää loppukädessä siitä mitä pystytään toteuttamaan. (Brandt, Claudio & Roppola 2019)

Hannoverin korkeakoulu on toivonut jatkoprojektin toteutusta ja tehnyt kerran myös konkreettisen ehdotuksen, mutta sitä ei olla ehditty vielä toteuttaa vuoteen 2019

loppuun mennessä. Sopivan aikataulun löytäminen ja mielenkiintoisen projektisisällön kehittäminen tulevat viemään aikaa.

## 3.2 Tapausesimerkki 2 “JUILLIARD”

### 3.2.1 ”Salonen ja seuraava sukupolvi” – Projektin perusinfo

”Salonen ja seuraava sukupolvi” -konserttiprojekti oli The Juilliard Schoolin ja Sibelius-Akatemian sinfoniaorkestereiden yhteistyön tulos. Samalla tavalla kuin Hannover-projektissa orkesteri koostui molempien korkeakoulujen opiskelijoista, yhteensä noin 90:stä soittajasta (eli noin 45 soittajaa jokaisesta koulusta). Kyseessä oli iso ja näyttävä projekti, jonka budjetti oli monenkertainen Hannover-projektiin verrattuna, ja joka sai tarvittavan rahoituksen eri säätiöiltä ja sponsoreilta muun muassa Suomi 100 -juhlavuoden ja korkean taiteellisen profiilinsa ansiosta. Maaliskuussa 2016 The Juilliard School oli sijoittunut ensimmäiseksi kansainvälisessä QS-yliopistovertailussa, jossa arvioitiin ensi kertaa taidealan koulutusta. Sibelius-Akatemian alumni Esa-Pekka Salonen toimi projektin kapellimestarina ja siten orkesterikouluttajana. (Taideliopisto 2016b)

Elokuun 2017 loppupuolella Juilliardin opiskelijat saapuivat Yhdysvalloista Suomeen. Projektin ensimmäisenä iltana Yhdysvaltojen Helsingin suurlähetystö järjesti vastaanoton suurlähetystön tiloissa kaikille soittajille ja tiimeille. Orkesteri harjoitteli Helsingissä Esa-Pekka Salosen johdolla vain neljän päivän verran, mutta opiskelijat olivat hyvin valmistautuneita, ja Sibelius-Akatemian opiskelijoilla oli ollut jo kaksi orkesteriharjoitusta ennen Juilliardin soittajien saapumista. Harjoitusperiodi huipentui konserttiin Musikkitalon konserttisalissa 26. elokuuta 2017. Konsertti televisioitiin. Konsertin jälkeen koko orkesteri matkusti Ruotsiin, jossa se konsertoi Tukholman Östersjöfestivalenilla 28. elokuuta. Tämäkin konsertti radioitiin. 29. elokuuta Juilliardin soittajat palasivat kotiin Yhdysvaltoihin ja Sibelius-Akatemian soittajat palasivat Helsinkiin. Muutaman päivän tauon jälkeen projekti jatkui New Yorkissa. Sibelius-Akatemian soittajat ja tiimi matkustivat New Yorkiin, jossa harjoiteltiin lisää, tutustuttiin kaupunkiin ja järjestettiin varainhankintaan ja

suhdetoimintaan liittyviä tapahtumia. Viimeinen konsertti pidettiin New Yorkin Lincoln Centerissä 5. syyskuuta 2017.

Soittajat saivat yleisöltä lämpimän vastaanoton. Projektin kesto ensimmäisestä harjoituksesta viimeiseen konserttiin muutaman päivän taukoa pois laskien oli yhteensä 14 päivää, eli noin saman verran kuin Hannover-projekti. Tässä projektissa esitettiin kuitenkin kahden konserttiohjelman sijaan vain yksi ohjelma.

#### OHJELMA:

*Steven Stucky: Radical Light*

*Esa-Pekka Salonen: Mania*

*Jean Sibelius: Lemminkäinen op. 22*

(Taideyliopisto 2017b)

#### ARVIOT:

*”Salosen inspiraatiota syöttävä, erittelevä ja looginen liike oli omiaan kannustamaan opiskelijat parhaimpaansa. Sibelius-kultteja ei kumarreltu tai traditioita pelätty, vaan soitossa oli letkeyttä, hymyilevää viehkeyttä ja rämäpäistä intoa, joka purkautui mahtaviksi sointihuipennuksiksi. Kääntöpuolena oli ajoittainen holtittomuus ja hötkyily.” (Särkiö-Pitkänen 2017)*

*”On maassamme rauha ja Yhdysvalloissakin hyvä tahto. Siltä tuntui ainakin musiikillisesti, kun Esa-Pekka Salonen johti (--) sinfoniaorkesteria Helsingin Musiikkitalossa. Hän johti ikään kuin täynnä sisäistä rauhaa, rentoutuneesti ja hyväntuulisesti. Se tarttui tietysti orkesteriin ja koko ihastuneeseen yleisöönkin.” (Sirén 2017)*

#### 3.2.2 Havainnot projektista omasta roolista käsin

Kiertue toteutui mm. Jane ja Aatos Erkon säätiön ja Suomi 100 -hankkeen tuella. Yhteistyökumppaneita olivat myös Sibelius-Akatemian tukisäätiö ja Wärtsilä. Projektilla oli suuri budjetti ja toteutukseen tarvittiin huomattavasti suurempi työpanos kuin Hannover-projektiin. Johdon tiimi oli toteutuksessa vahvasti mukana. Lisäksi meillä oli eri tukitiimien esimiehistä ja asiantuntijoista koostuva projektihallintatiimi joka teki vuoden verran tiivistä yhteistyötä. Kansainvälinen osasto ja varainhankintatiimi olivat hankkeessa myös vahvasti mukana. Friends of Sibelius Academy -järjestön kanssa yhteistyössä järjestettiin New Yorkissa

varainhankintatapahtuma, jonka tarkoituksena oli vahvistaa Sibelius-Akatemian verkostoja Yhdysvalloissa. Paikalliset suurlähestytöt (Helsinki, New York) olivat myös tärkeitä kumppaneita oheistapahtumien järjestämisessä.

Minä olin vastuussa lähinnä suoraan orkesterin toimintaan liittyvistä järjestelyistä, esimerkiksi matkavarauksista tai budjetista. Sen sijaan olin mukana pedagogis-taiteellisissa päätöksissä ja markinoinnissa, esim. POLTE-dokumentin ideoinnissa ja toteutuksessa yhdessä viestinnän tiimin kanssa.

POLTE on dokumenttisarja toveruudesta, ankarasta harjoittelusta ja intohimosta klassiseen musiikkiin. Dokumentti kuvaa miltä matka musiikin ammattilaiseksi tuntuu. Dokumentissa seurataan opiskelijoiden valmistautumista Juilliard-projektiin ja seurataan kiertuetta Helsingissä ja New Yorkissa. Sarja julkaistiin lokakuussa 2017.

Dokumenttisarjan päähenkilöinä nähtiin viulunsoiton opiskelijat Essi Höglund ja Elisar Riddelin, pasuunansoiton opiskelija Danna Collette Nelson sekä lyömäsoitinten opiskelija Jerry Piipponen. (Taideyliopisto 2017f)

Tehtäviini kuului yhteydenpito Juillardin kanssa ja koordinointi konsertin toteutukseen liittyvissä kysymyksissä johon kuului nuotisto, stemmajaot, koesoitot, viisumiasiat, sisäinen tiedotus, POLTE-dokumenttielokuvan kuvausjärjestelyt, sopimukset jne.

Kuten mainitsin jo Hannover-projektin kohdalla, koesoittojärjestelyt yllättivät laajuudessaan ja vaativuudessaan.

### 3.2.3 Aikataulu ja tiimin kokoonpano

*”Sibelius-Akatemian yhteistyö Juillardin kanssa alkoi vuonna 2005, kun yhdysvaltalaiskoulun orkesteri vieraili Helsingissä osana satavuotiskiertuettaan. Yhteistyö jatkui 2013 Jane ja Aatos Erkon säätiön tukemana, kun oppilaitosten opiskelijoista koottu yhteinen kamariorkesteri esiintyi New Yorkissa ja Helsingissä.”* (Taideyliopisto 2016b)

Yllä olevasta sitaatista voi päätellä, että vuoden 2017 projekti syntyi pitkän yhteistyön tuloksena. Sibelius-Akatemian dekaani antoi ensimmäiset tiedot projektin ideasta orkestertoimiston tiimille maaliskuussa 2015. Hän oli kuitenkin käynyt alustavia keskusteluja Juillardin johdon kanssa jo aiemmin. Pyynnöstä otin yhteyttä E-P

Saloseen tiedustelemaan kiinnostustaan projektiin ja hän vastasi myöntävästi. Helmikuussa 2016 tuli viesti, että Juilliard on edelleen kiinnostunut projektista, mutta jouduttiin kuitenkin vielä odottamaan vahvistusta heidän mukanaolosta. Vaikka yhteistyön ajankohta ja sisältö olivat vielä auki, päätettiin hakea jo rahoitusta. Jane ja Aatos Erkon säätiön huomattava rahoitus varmistui toukokuussa 2016. Marraskuussa 2016 päätettiin lopullisesti päivämääristä ja nimettiin iso tuotantotyöryhmä Sibelius-Akatemian sisällä. Joulukuussa 2016 projektista tiedotettiin sisäisesti ja ulkoisesti. Koesoiton infopaketti lähetettiin opiskelijoille tammikuun 2017 puolivälissä ja ensimmäiset koesoitot pidettiin helmikuun 2017 loppupuolella. Matka- ja konserttijärjestelyt etenivät tulevina kuukausina yhteistyössä Juilliardin tiimin kanssa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta oli ongelmallista, että pääsimme keskittymään Juilliard-projektiin kokonaan vasta Hannover-projektin jälkeen, eli toukokuun puolivälissä. Heinäkuussa koko tiimi oli virallisesti lomalla, mutta Sibelius-Akatemian vastaava tuottaja ja minä jouduttiin päivystämään sähköpostitse ja puhelimitse myös loman ajan, koska ei ollut muuta henkilökuntaa hoitamaan välttämättömiä asioita.

Tiimin kokoonpano:

- A) Tiimin kokoonpano valmisteluvaiheessa: ainejohtaja ja orkesteritoiminnan tukitiimi (intendentti, orkesterikoordinaattori, orkesterijärjestäjä, orkesterijärjestäjä-nuotistonhoitaja, 2 tuotantoharjoittelijaa), johdon tukitiimi (väh. 2 tiimin jäsentä intensiivisesti mukana), vastaava tuottaja ja tuotantopäällikkö tuottajatiimistä, dekaani ja vara-dekaani, viestintätiimi (väh. 2 tiimin jäsentä intensiivisesti mukana), kansainvälisten asioiden päällikkö, varainhankintapäällikkö (Liaison Manager), esitystekniikkatiimin esimies
- B) Tiimin kokoonpano harjoitus- ja konserttivaiheessa Suomessa: yllä mainittujen lisäksi taiteellisen tukitoiminnan tiimeistä ja yhteistyökumppaneista koostuva tavanomaisen konserttitoiminnan koneisto
- C) Tiimin kokoonpano matkalla (Tukholma)  
 Johdon tiimi: Dekaaani, vara-dekaani, johdon sihteeri, johdon assistentti;

Operatiivinen tiimi: vastaava tuottaja, orkesterijärjestäjä, orkesterijärjestäjä-nuotistonhoitaja, intendentti, orkesterikoordinaattori;

Juilliardin tiimi, joka oli mukana Helsingissä ja Tukholmassa (4 hlöä): Dean, Assistant Dean, Director of Orchestral and Ensemble Operations, Librarian;

D) Tiimin kokoonpano matkalla (New York)

Johdon (edustukseen ja varainhankintaan keskittyvä) tiimi: tuotantopäällikkö, kansainvälisten asioiden päällikkö, dekaani, esitystekniikkatiimin päällikkö, johdon sihteeri, johdon assistentti;

KOMMENTTI: Tämä tiimi hoiti myös verkostointitoiminnan muiden Yhdysvaltaisten korkeakoulujen kanssa matkan aikana, ja tutustui Yhdysvaltaisten korkeakoulujen varainhankintakäytäntöihin.

Operatiivinen tiimi: vastaava tuottaja, orkesterijärjestäjä-nuotistonhoitaja, intendentti;

Kuvausryhmä (Sibelius-Akatemian alihankkija; vain New York): 4 henkilöä; (matkustivat mukaan NY:iin, mutta hoitivat itse matkajärjestelyt; Yhteistyö vaati intendentiltä kuitenkin paljon koordinoitua kuvausten osalta.)

Fokusryhmähaastattelussa (Brandt, Claudio & Roppola 2019) nousi esiin operatiivisen tiimin kokoonpanoon liittyvä palaute:

Alun perin orkesterikoordinaattorin ja toisen orkesterijärjestäjän oli tarkoitus lähteä mukaan Yhdysvaltoihin. Kesäkuun lopussa, eli juuri ennen kesälomaa, tehtiin viime hetken päätös siitä, että kyseiset henkilöt eivät sittenkään lähde mukaan matkalle. Perusteluina olivat huolia budjetista ja arvio, että henkilöiden läsnäolo ei ollut välttämätöntä matkan onnistumisen ja turvallisuuden kannalta.

*”Päätös pienentää staffin kokoonpanoa näin viime hetkellä johtui yksinkertaisesti siitä, että lopullinen toteutus suunnitelma ei vaadi laajempaa kiertueelle osallistuvaa henkilökuntaa.” (Tinell 2017)*

Päätös tuotti ymmärrettävästi pettymyksen niille tiimin jäsenille, jotka eivät päässeet matkalle ja olivat suunnitelleet pääsevänsä. Orkesteritoimiston tiimin näkökulmasta erityisen ongelmallinen oli ennen kaikkea se, että päätös tehtiin näin myöhään. Tämä lisäsi muiden tiimin jäsenten (eli matkustajien) epävarmuuden tunnetta

matkajärjestelyiden suhteen ja aiheutti huolia pärjäämisestä ennen matkaa. Lisäksi päätöksen seurauksena matkalla olleiden henkilöiden työmäärä matkan aikana lisääntyi ja sitä myöten rasitus oli suurempi. (Brandt ym. 2019)

#### 3.2.4 Muut huomiot ja pohdinnat

Tässä projektissa vetovastuu oli vahvasti Sibelius-Akatemiassa verrattuna Hannover-projektiin. Oma arvioini vastuunjaosta perustuu projektin kokonaiskaaren havainnointiin ja henkilökohtaiseen kokemukseen. Rahoituksen, viestinnän ja matkajärjestelyjen osalta vastuunjako oli arviolta noin 80/20 tai jopa 90/10. Orkesterin operatiivisiin järjestelyihin liittyen ja toteutusvaiheessa, erityisesti matkan New York -osuuden aikana, vastuunjako oli lähempänä 60/40.

Erikoisvaatimukset USA:n matkaan liittyen teettivät paljon työtä, esim. ESTA-hakemukset, CITES-vaatimusten noudattaminen, ulkomaalaisten opiskelijoiden viisumihakemukset, kutsukirjeet yms. Onneksemme Juilliardin tiimi ja suurlähetystö auttoivat selvittelyissä. Aikaero Yhdysvaltoihin piti ottaa kommunikoinnissa aina huomioon.

Yhteistyö yhdysvaltalaisen PR-agentuurin kanssa, joka edusti kapellimestaria, oli uutta ja haastavaa. Tarkat vaatimukset yllättivät, esim. se, että jokaista kuvaa pitää hyväksyttää agentilla erikseen ennen julkaisua ja että myös Suomen lehdistökontaktointi piti koordinoida agentin kautta. Sibelius-Akatemian viestintäpäällikkö kertoi palautepalaverissa, että medianäkyvyyden tulokset vaikea paikantaa projektin jälkeen, erityisesti Yhdysvaltojen osalta, ja koordinointi Juilliardin viestintätiimin kanssa oli välillä haastava kulttuurieroista johtuen. (Taideyliopisto 2017c)

### 3.3 Kansainvälisen orkesteriyhteistyöprojektin tuotantovaiheet lyhyesti

Litteenä olevan tuotantomanaalin rakenteen pohjana käytin viisivaiheista projektihallintamallia (Ashar 2019):

#### 1 Initiation – Ideointi ja alustava suunnittelu

2 Planning – Yksityiskohtainen suunnittelu ja käytännön valmistelut ensimmäiseen harjoitukseen saakka

3 Execution – Toteutus ensimmäisestä harjoituksesta viimeiseen konserttiin saakka

4 Monitoring and Control – Seuranta ja mahdolliset kurssikorjaukset

5 Closure – Projektin päätös ja raportointi

Tarkempi tuotantovaiheiden määrittely löytyy liitteenä olevasta tuotantomanaualista.

Tuotantovaiheiden hahmottumisessa manuaalia varten käytin apuna myös tavanomaisen konsertin tuotantomallinnuksen, jonka kehitettiin yhdessä esimieheni ja kollegani kanssa keväällä 2019 orkesteritoimiston toiminnan tueksi (Lackman, Brandt & Rombach 2019).

Onnistuneen projektin kannalta pidän projektikokonaisuuden hahmottamisen erittäin tärkeänä, jonka takia kaikki tunnistetut tuotannon osa-alueet avattiin ja kommentoitiin manuaalissa lyhyesti. Kaikkiin osa-alueisiin ei kuitenkaan pystynyt tämän opinnäytetyön puitteissa syventymään. Toiminnot, joista voi kokemuksen perusteella todeta, että ovat hoituneet menneisyydessä Sibelius-Akatemiassa ilman suurempia ongelmia, saivat manuaalissa pinnallisemmän käsittelyn kuin haasteelliseksi osoittautuneet toiminnot.

### 3.4 Hyvät käytännöt

Tässä alaluvussa kuvaan lyhyesti mitkä osa-alueet ovat menneissä projekteissa toimineet hyvin. Mainitsen myös jos tiettyyn ongelmaan on löytynyt hyvä ratkaisu johon voi nojata myös tulevissa projektissa.

Budjetinhallinnassa on onnistuttu tapausesimerkeissä kuvattujen projektien osalta erittäin hyvin. Juilliard-projektissa, jossa oli poikkeuksellisen suuri budjetti (jopa 10-kertainen budjetti tavalliseen orkesteriperiodiin verrattuna) ja ulkopuolinen rahoitus, jäi jopa rahaa palautettavaksi rahoittajille.

Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu osallistui EU:n LUOVA EUROOPPA -ohjelman rahoittamaan PLETA (Platform for European Theatre Academies) -projektiin vuosina



2016-18. Ohjelmasta kertovassa julkaisussa (Opetushallitus 2018) analysoitiin hankeyhteistyön onnistumisen tekijöitä.

*”Hankkeen onnistuminen on sitä parempi, mitä paremmin tunnetaan partnerit, heidän toimintatapansa ja mitä paremmin ne vastaavat edes joltain osin omia toimintatapoja. Samoin kansainvälisten projektien vetämisen kokemus on erittäin tarpeellista.”* (mt. 2018)

Muun muassa raportin seuraavia oivalluksia Sibelius-Akatemian voisi ottaa tulevien projektien toteutuksessa huomioon:

*”Vahva dialoginen kumppanuus”*, jonka avulla voi parhaimmillaan oppia ja oivaltaa uutta eli kehittää organisaation osaamista. Myös yleisötyön kehittäminen voi inspiroitua dialogisen kumppanuuden ajatuksesta.

*”Riittävä suunnitteluaika”* on perusedellytys laadukkaalle ja stressimäärältään kohtuulliselle toteutukselle.

*”Aidosti tarpeellinen sisältö”* joka perustuu innostavaan ideaan ja, erityisesti oppilaitosyhteistyön kohdalla, ymmärrykseen pedagogisesta kontekstista sekä opiskelijan tulevasta työympäristöstä.

*”Selkeä, tärkeäksi koettu yhteinen tavoite”* joka on tarpeeksi konkreettinen että siitä voi helposti tiedottaa sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. (mt. 2018)

Yhteistyöprojektit tarjoavat erilaisten organisaatiokulttuurien törmäyttämisen kautta runsaasti tilaisuuksia oppimiseen, jos vain pitää kiinni positiivisesta ja avoimesta suhtautumistavasta. Juilliard-projektissa yksi oppimisen esimerkki oli, että Juilliard huomasi Sibelius-Akatemian aktiivisuuden sosiaalisen median alustoilla ja inspiroitui siitä sen verran, että Juilliardin satsaukset sosiaalisen median julkaisuihin kasvoivat projektin jälkimainingeissa huomattavasti. Itse seurasin käytännön syistä lähinnä heidän aktiviteettejaan facebookissa. (Taideyliopisto 2017c; The Juilliard School 2019)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä kappaleessa kuvaan opinnäytetyöni teoreettista viitekehystä ja tietoperusta. Opinnäytetyössä tarkastelin Sibeliuksen Akatemian sinfoniaorkesterin kansainvälisten yhteistyöprojektien toteutustapaan piiloutuvia mahdollisia ongelmakohtia. Pyrin selvittämään miten tulevaisuudessa vastaavissa projekteissa voidaan välttyä menneisyyden virheiltä. Tarkkailin tutkimuksessani erityisesti vuorovaikutuksen eri aspektien merkitystä tuotantoprosessissa. Käytin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta.

Laadullisen tutkimuksen avulla pyrin syventymään tuotantoprosessin kompleksisuuteen. Tutkimustulokset perustuvat pääosin tapaustutkimukseen ja dokumenttianalyysiin. Havahduin siihen, että tutkimuksen kohteena oleva tuotantoprosessi on projektisidonnainen ja siten yksilöllinen, vaikka tietyt elementit toistuisivatkin samantyyppisinä joka kerta. Keräämäni tiedon perusteella laadin liitteenä olevan englanninkielisen tuotantomanuaalin.

### 4.1 Tapaustutkimus (Case Study)

Tapaustutkimuksessa voidaan tutkia selkeästi rajattua kokonaisuutta käyttämällä monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Itse käytin haastatteluja, kyselytutkimusta, benchmarkingia ja osallistuvaa havainnointia.

Tapaustutkimus tarjoutui omalla työpaikallani luontevasti pääasialliseksi tutkimusmenetelmäksi. Alustava idea kehittämistehtävästä syntyi jo vuoden 2015-16 aikana. Minulla oli arkityöni puitteissa runsaasti tilaisuuksia perehtyä kehitettävään aihepiiriin laajemmin. Empiiristä aineistoa sain kerättyä runsaasti kahden vuonna 2017 toteutettavan projektin yhteydessä, joita käytän tässä opinnäytetyössä tapausesimerkkeinä. Aineiston analyysi tapahtui vasta syksyllä 2019. Ajallisen etäisyyden ja opintovapaan etuna oli, että ne antoivat tervettä etäisyyttä myös aineistoon. Ensisijaisena kiinnostuksen kohteena oli prosessi, joka on tyypillistä tapaustutkimukselle. Tyypillistä on myös, että prosessia pyritään kuvaamaan mahdollisimman todenmukaisesti. Saatu tutkimustieto voi parhaassa tapauksessa soveltaa muihin samantyyppisiin tapauksiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a)

#### 4.1.1 Kysely (Survey)

Kyselytutkimus on yleinen menetelmä, joka soveltuu monenlaisten aiheiden tutkimiseen. Kehittämistyössä kyselyn avulla voidaan esimerkiksi selvittää lähtötilannetta tai mitata saavutettuja tuloksia. (Ojasalo ym. 2015) Oman, alla kuvatun kyselyni tarkoituksena oli selvittää tapausesimerkin tuloksia, joista muodostui vuorollaan eräänlainen lähtöalusta kehittämislle.

Orkesterikonserttien kohdalla olen perinteisesti saanut palautetta ensisijaisesti suullisesti, sekä opiskelijoilta että henkilökunnalta ja yleisöltä. Suullisen palautteen ongelmana on sattumanvaraisuus ja dokumentoinnin vaikeus. Negatiivinen palaute on tullut usein sähköpostin muodossa, koska sitä on vaikeampi kertoa kasvokkain.

Tapausesimerkki 2 ”JUILLIARD”:n kohdalla tutkin opiskelijoiden mielipiteitä toteutuneesta projektista palautekyselyn avulla. Käytin surveypal-työkalu kyselyn luomiseen, jakamiseen ja vastausten keräämiseen. Sähköinen kysely koostui viidestä avoimesta kysymyksestä (LIITE 4). Vastausprosentti oli noin 15%, eli ei kovin korkea.

Opiskelijoiden palautteessa nousi esiin, että projektin sosiaalista aspektia pidettiin erittäin tärkeänä. Vastauksissa mainittiin muun muassa seurustelu, uudet tuttavuudet ja uusien kokemusten kertyminen positiivisina elementteinä. Lisäksi näkökentän laajenemista sekä pedagogista hyötyä arvostettiin. Tuli myös kiitosta toimivista matkajärjestelyistä. (Taideyliopisto 2017e)

Olisi ollut loogista tutkia myös tämän opinnäytetyön ensimmäinen tapausesimerkki ”HANNOVER” palautekyselyn avulla. Tämä jäi valitettavasti kiireen takia tekemättä.

Aikatauluongelmista johtuu myös, että kysymysrungosta tuli melko avoin. Vastauksia oli analyysissä vaikea verrata keskenään.

#### 4.1.2 Benchmarking

Benchmarking-sana voidaan kääntää vertaisarvioinniksi, vertaisanalyysiksi tai esikuva-arvioinniksi. Benchmarkingissa tarkkaillaan toisen toimijan toimintaa ja verrataan sitä omaan toimintaan. Benchmarkingin kohteena voi olla oman tai myös aivan toisen alan toimija. (Ojasalo ym. 2015; Oppariapu.wordpress.com 2016a)

Valitsin benchmarkingin tutkimusmenetelmäksi, koska odotin sen tuovan erilaista perspektiiviä tutkimusongelmieni tarkkailuun. Benchmarking kehottaa kyseenalaistamaan ja katsomaan omaa toimintaa uusin silmin. Se tukee uuden oppimista. (Ojasalo ym. 2015) Toivoin, että saisin sitä kautta uudenlaisia ideoita, jotka edesauttaisivat ratkaisujen oivaltamista tutkimuksen kehittämishaasteisiin.

Benchmarkingin kohteeksi valitsin Taideyliopiston Teatterikorkeakoulun PLETA-hankkeen, joka toteutui vuosina 2016-2018 EU:n LUOVA EUROOPPA-hankkeen rahoituksella. PLETA tarkoittaa Platform for European Theatre Academies. Hankkeessa oli mukana 8 taidekorkeakoulua kahdeksasta EU-maasta.

*Verkoston avulla haluttiin avata uusia eurooppalaisia yhteistyömahdollisuuksia, ja antaa nuorille nouseville teatterintekijöille näkymä eurooppalaisen teatterin eri traditioihin. Koulutus tapahtuu joka paikassa aina suhteessa siihen maan omaan traditioon ja historiaan (--). (Opetushallitus 2018)*

Tutustuin hankkeen nettisivuihin ja opetushallituksen julkaisuun LUOVA EUROOPPA-hankkeista. Tiedot täydennettiin teemahaastattelulla. Haastattelin hankkeen projektipäällikö Johanna Autiota (LIITE 3), joka toimii Teakin tuottajana.

Halusin keskittyä erityisesti hankkeen menestystekijöiden vertailuun. Minusta oli erittäin antoisaa tutustua oman kotiorganisaation, eli Taideyliopiston, sisältä tulevaan toimijaan, jolla oli kuitenkin eri alan kokemusta.

#### 4.1.3 Havainnointi (Observation)

Havainnoinnissa tarkkaillaan tiettyä toimintaa tai vuorovaikutusta systemaattisesti, ja havainnot dokumentoidaan. Menetelmän etuna on, että tutkija on läsnä toiminnalle luontevassa ympäristössä ja pääsee tarkkailemaan miten toiminta sujuu todellisuudessa. Havainnoinin voi toteuttaa jopa osallistuvana tai passiivisena. Jälkimmäisessä versiossa tutkija pysyy toiminnan ulkopuolella. Osallistuva havainnointi tarkoittaa, että tutkija osallistuu itse toimintaan aktiivisesti. Menetelmä eroaa toimintatutkimuksesta siinä, ettei pyritä muuttamaan, vain toteamaan asioita. Vaikka tutkija pyrkii objektiivisuuteen, havainnoinnille on ominaista, että se on aina jonkin verran valikoiva ja subjektiivinen. (Ojasalo ym. 2015; Saaranen ym. 2006b)

Sen takia, että tein kehittämistyön omalle työnantajalle, havainnointi oli menetelmien suhteen ilmiselvä valinta. Samasta syystä havainnoinin rinnalle tuli väistämättä myös oman ja työympäristön, vuosien varrella kertyneen hiljaisen tiedon näkyväksi tuominen.

Hiljaisen tiedon suhteen on syytä huomauttaa, että kehittäjän yksityinen ammattitieto ja -taito ja omat kokemukset pitää tarkistaa kriittisesti, jotta niistä tulee tutkimuksellisesti hyödynnettävää tietoa. (Ojasalo ym. 2015; Oppariapu.wordpress.com 2016b;) Tämä asetti hienoisen haasteen, mutta dokumenttianalyysin avulla löysin yllättävän paljon aineistoa (esim. muistioita), jolla pystyin tarvittaessa tukemaan hiljaisesta tiedosta kumpuavia väiteittäni.

Tapausesimerkkien projekteissa minulla oli kaksoisrooli aktiivisena tekijänä ja tutkijana. Olosuhteista johtuen sain havainnoinin avulla arvokasta tietoa pitkän ajanjakson eri vaiheissa vuosien 2015-19 välillä. Tämän opinnäytetyön tapausesimerkkeinä toimivien projektien valmistelun, suunnittelun, toteutuksen, seurannan ja raportoinnin osallistuva havainnointi tapahtui vuosien 2015-2017 välillä. Kevästä 2017 lähtien vuoden 2018 kesän loppuun saakka toimin esimiestehtävässä, jolloin sain tilaisuuden tehdä paljon passiivista havainnointia Taideyliopiston ja erityisesti Sibelius-Akatemian johto- ja hallintotason asioihin liittyen. Vuoden 2019 aikana jo aiemmin tekstissä mainitsemani valmennuskoulutus (Babitzin 2019) ja konstellaatiotyöpajaan osallistuminen syksyllä (Konstellaatio 2019) tarjosivat taas tilaisuuksia osallistuvaan havainnointiin.

#### 4.1.4 Haastattelu (Interview)

Haastattelun avulla voidaan perehtyä haastateltavan ajatus- ja tunnemaailmaan, kokemuksiin ja käsityksiin tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Haastattelu sopii myös hyvin havainnoinin täydentämiseksi. On eri haastattelutyyppisiä strukturoidusta avoimeen haastatteluun. Fokusryhmähaastattelussa voi esimerkiksi päästä vuoropuhelun avulla oikein syvälle aiheisiin. Keskustelun osapuolet usein kehottavat toisiaan perustelemaan näkökulmiaan, jolloin saadaan kattavampi kuva aiheesta kuin yksilöhaastattelun kautta. (Ojasalo ym. 2015)

Haastattelin orkesteritoimiston tiimin jäseniä fokusryhmähaastattelussa. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää tehdyistä orkesterimatkoista ja yhteistyöprojekteista kertyvät kokemukset, havaitut kehittämistarpeet ja hyvät käytännöt. Fokusryhmähaastattelun kysymysrunko (LIITE 2) oli yllä mainitun Aution teemahaastattelun verrattuna erittäin avoin. Minulla ei ollut paljon valmiita kysymyksiä, vain kehotin osallistujia enemmän vapaaseen keskusteluun muutaman pääotsikon alla. Tämä johtui muun muassa siitä, että tunsin haastateltavat henkilöt hyvin ja olin aiheessa hyvin sisällä. Aution teemahaastattelun kysymysrunko (LIITE 3) sen sijaan oli hyvin erilainen, paljon yksityiskohtaisempi, koska en tuntenut haastateltavaa henkilöä ennestään ja tiesin vain vähän hankkeen yksityiskohdista.

#### 4.2 Dokumenttianalyysi (Analysis of documentary evidence)

Analyysin piiriin voidaan lukea kaikki tutkittavasta aiheesta kirjallisessa, puhutussa tai kuvatussa muodossa löytyvä materiaali. Itse käytin esimerkiksi muistioita, sisäisen tiedotuksen dokumentteja, raportteja, sähköposteja, audiovisuaalista materiaalia, kuten POLTE-dokumenttielokuvaa, verkkosivuja ja lehtiartikkeleita. Jotta dokumenttianalyysi onnistuu oikeaoppisesti, kehittäjän pitää pyrkiä ymmärtämään dokumentin syntymiseen vaikuttaneita olosuhteita ja dokumentin käytännön kontekstia mahdollisimman kattavasti. Dokumenttianalyysin tavoitteena on monipuolistaa tutkimusnäkökulmien kirjoa. Dokumenttianalyysin johtolankana on looginen ja järjestelmällinen lähestymistapa, jonka avulla varmistetaan luotettavien johtopäätösten syntyä. (Oppariapu.wordpress.com 2016c; Ojasalo ym. 2015)

#### 4.3 Tietoperusta (Knowledge base)

Lähteitä saa valita käytännönläheisesti, jotta ne palvelevat kehittämistyötä tehokkaasti. Teorioiden sekä muun materiaalin monipuolisuus ja keskustelu lähteiden välillä - myös teorian ja käytännön välillä - ovat oleellinen osa tutkimustyötä. Opinnäytetyön tavoitteiden tarkentumisen tueksi pyritään mielellään jo aikaisessa vaiheessa tietoperustan määrittelemiseen, joka puolestaan yleensä vasta mahdollistaa huolellisen perehtymisen aihepiiriin. Tietoperusta koostuu yleensä jo olemassa

olevasta tiedosta. Sen avulla tunnistetaan opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja päästään pohtimaan käsitteiden väliset suhteet. (Ojasalo ym. 2015; Lindholm, Kylmäkoski, Rainò & Viitanen 2013)

Perehdyin opinnäytetyötä varten erityisesti seuraavien aihepiirien ympärillä syntyneeseen kirjallisuuteen ja teorioihin: Psykologinen turvallisuus, erinomaisen tiimin sekä erinomaisen managerin ominaisuudet, johtaminen valmentavalla otteella, systeminen konstellaatio ja orkesterikiertueen järjestäminen. Käytin paljon englannin- ja saksankielistä aineistoa.

Kirjallisuuden ja teoriapohjan valinta lähti liikkeelle siitä, että tunnistin tutkimuskohteessa paljon vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia jo vuonna 2017, jolloin osallistuin työpaikalla noin puolta vuotta kestävään työnohjausprosessiin (Työnohjaus 2017). Orkesteritoiminnan tukitiimin silloisena lähiesimiehenä päädyin pohtimaan työhyvinvointiin liittyviä aiheita paljon, ja tajusin työhyvinvoinnin yhteyden onnistuneeseen vuorovaikutukseen.

## 5 KEHITTÄMISTARPEET

Tässä luvussa kuvaan tarkemmin, millaisia kehittämistarpeita tunnistin tämän tutkimuksen edetessä. Analyysi painottuu kolmeen tunnistettuun pääongelmakohtaan, jotka kaikki liittyvät tavalla tai toisella vuorovaikutukseen. Tunnistetut ongelmakohdat liittyvät myös vahvasti toisiinsa.

Lukemani *Tiimityön haasteet projektityössä*-niminen opinnäytetyö päättyi melko samantyyppisiin johtopäätöksiin omassa tutkimuksessa yhtä ongelmakohtaa lukuunottamatta. Kyseisen opinnäytetyön tekijöiden tunnistamat päähaasteet olivat: Työnjako ja johtaminen, Sisäiset suhteet ja sisäinen tiedottaminen, Rahankäyttö ja sen seuranta. (Koponen & Malinen 2014)

Pyrin tuomaan uusia näkökulmia ongelmakohtiin esille sekä tämä luvun pohdinnoissa että luvussa 6 esitetyillä toimenpide-ehdotuksilla.

### 5.1 Vastuunjako ja roolit

Roolien ja vastuun määrittelemisen tärkeys nousi toistuvasti esille tutkimuksen aikana. Todettiin, että eri tiimeillä ja sidosryhmillä (esim. sponsoreilla) on eri käytännöt viestinnän, muistiinpanojen ja jopa käsitteiden määrittelyn osalta. (Esimerkki: Yritysyhteistyökumppani saattaa puhua ”orkesterista” kun tarkoittaa jousikvartettia.) Esimerkkeinä erityyppisistä, projektin alussa useimmiten toisilleen tuntemattomista tiimeistä mainittakoon yhteistyöyliopiston tuotantotiimi, viestintätiimi ja johdon tiimi; dokumenttielokuvan tuotantotiimi (saattaa olla ulkopuolisen yhtiön tiimi, kuten Juilliard-projektin POLTE-elokuvan esimerkissä); yritysyhteistyökumppaneiden ja säätiöiden omat tiimit.

Usean, eri tavoin toimivan tiimin yhteistyö voi olla erittäin haasteellinen sekä talon sisällä että ulkopuolella, jos kaikille ei ole rooleista selkeää kuvaa. Tutkimusaineistosta nousivat konkreettisia esimerkkejä rooli- ja vastuunjakoon ongelmiin liittyen. Fokusryhmähaastattelussa todettiin, että opettajien roolia matkan aikana pitäisi määrittää ehdottomasti tarkemmin. Pitäisi sopia mitä heidän tehtävänsä matkan aikana sisältää eikä vain olettaa, että yhteisymmärrys vastuista syntyisi



automaattisesti. Heidän tehtäviin voi kuulua esimerkiksi verkostoituminen, edustaminen, Sibelius-Akatemian toiminnan mainostaminen, opettaminen stemmaharjoituksissa, yksityistuntien antaminen yhteistyöyliopiston oppilaille, palautteen antaminen opiskelijoille ja pedagoginen arviointi. Orkesterijärjestäjä ehdotti myös, että opettajan vastuuseen voisi kuulua avustaminen yllättävissä, opiskelijoiden hyvinvointiin tai turvallisuuteen liittyvissä arkisissa tilanteissa, jotka saattavat syntyä matkan aikana. (Brandt, Claudio & Roppola 2019) Juilliard-projektin palautepalaverissa mainittiin tähän aihepiiriin liittyen, että olisi pitänyt kirjoittaa tavoitteita projektin alkuvaiheessa jo auki (Taideyliopisto 2017c). Kun suunnitellaan kuka lähtee mukaan matkalle, kannattaa siis tarkkaan miettiä kuka edustaa ja hoitaa mitäkin.

Roolijaon ongelma näyttäisi liittyvän siis sekä oman kokemukseni (Työnohjaus 2017) että yllä mainitun aineiston analyysin pohjalta suoraan tavoitteiden selkeään auki keskustelemisen tarpeeseen, eli tiimin tehtävänjako ja tavoitteet kannattaa määrittellä käsi kädessä projektin alkuvaiheessa. Lisäksi kannattaa varoa, että roolijaosta ei lipsuta projektin edetessä (Pulkkanen 2019).

Miten voidaan välttyä virheellisiltä tulkinnoilta vastuunjaon suhteen? Miten voidaan varmistaa, että jo projektin valmisteluvaiheessa syntyisi tiimien välillä yhteisymmärrys käsitteistä, rooleista ja tavoitteiden toteutumistavoista ja priorisoinnista? Liitteenä olevassa manuaalissa annan jonkin verran vinkkejä tähän problematiikkaan liittyen.

Konserttituotannon mallinnuksessa, jonka käytin manuaalin kehittämisessä, orkesteritoiminnan tukitiimin päällikkö N. Lackman käytti hyväksi rooli- ja vastuumatriisin (Lackman, Brandt & Rombach 2019). Se auttoi hahmottamaan orkesteritoimiston roolia kokonaisuudessa selkeämmin. Rooli- ja vastuumatriisia voidaan käyttää määrittelemään tietyn prosessin rooleja ja vastuita.

*Rooli- ja vastuumatriisin (RACI) kirjaimet kuvaavat eri roolien vastuita seuraavasti:*

*R = Responsible = Vastuullinen, rooli / henkilö, joka on vastuussa tehtävän suorittamisesta*

*A = Accountable = Vastaava, päätöksen tekijä, rooli / henkilö, joka vastaa siitä, että tehtävä tulee tehdyksi*

*C = Consulted = Konsultoitava, rooli / henkilö, jolta kysytään mielipidettä, neuvoa, apuja tehtävien tekemiseen. 2- suuntainen kommunikointi.*

*I = Informed = Tiedotettava, rooli / henkilö, joka pidetään ajan tasalla tehtävistä. 1-suuntainen kommunikointi. (Hautanen 2019)*

Matriisin käyttöä voisi harkita myös kansainvälisten orkesteriyhteistyöprojektien toteutuksen yhteydessä, erityisesti valmistelu- ja suunnitteluvaiheissa. Apua voisi lisäksi olla erilaisten kartoitus- ja visualisointityökalujen käytöstä. Työkalu, jonka tarkempi esittely ei mahdu mukaan tähän opinnäytetyöhön, mutta joka saattaa soveltua tavoitteiden asettamisen sekä roolijaon osaamisen jatkotyöstöön erinomaisesti, on Googlen usein käyttämä OKR (“Objectives and Key Results”) menetelmä. (Rework.withgoogle.com 2019e)

## 5.2 Sisäinen viestintä

Sisäiseksi viestinnäksi voi laajasti määritellä kaikkea organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää. Kansainvälisten orkesteriyhteistyöprojektien osalta se käsittää kaiken kommunikoinnin sisäisten sidosryhmien kanssa. Lista kansainvälisille orkesteriyhteistyöprojekteille tyypillisistä sisäisistä sidosryhmistä löytyy liitteenä olevan manuaalin sivulta 22. Korhonen esittää tutkimuksessaan johtopäätöksen, jonka mukaan suurimmat ongelmat sisäisessä viestinnässä voivat juontaa juurensa sen suunnittelemattomuuteen. (Korhonen 2018)

*”Projektihallinnan näkökulmasta on tärkeää, että tiimiläiset pysyvät ajan tasalla projektin eri osa-alueista. Tehtävät tulisi listata selkeästi heti projektin alussa kaikilta osa-alueilta ja valita niihin vastuuhenkilöt.” (Koponen & Malinen 2014)*

Koko tuotantoprosessin läpi kaikilla tekijöillä pitäisi olla tarpeeksi kattava käsitys missä kokonaisuuden sekä kunkin erikoisalueen suhteen mennään. Juilliard-projektin palautepalaverissa mainittiin tähän aihepiiriin liittyen, että tieto ei aina kulkenut luotettavasti kaikille osapuolille projektin eri vaiheissa. Havahduttiin myös siihen, että projektissa ei käytetty projektihallinta-ohjelmaa. Puhuttiin siitä, että Taideyliopiston

eri tiimeissä on aiemmin kokeiltu projektinhallintaohjelmia kuten esim. trello, mutta niiden käyttö ei ole levinnyt toistaiseksi laajemmaksi. (Taideyliopisto 2017c) Tähän problematiikkaan on tullut vuoden 2017 jälkeen parannus, kun otettiin Microsoft teams -työkalu käyttöön laajasti koko Taideyliopistossa.

Sisäisen viestinnän ongelmien taustalla saattaa vaikuttaa kolmen Akatemian fuusio Taideyliopistoksi (Konstellaatio 2019). Fuusioprosessi, joka alkoi vuonna 2011, saattaa olla muun muassa sisäisen viestinnän toimintatapojen yhdenmukaistamisen osalta vielä kesken.

*Human Resource Management for the Event Industry* -kirjasta löysin mielenkiintoisen näkökulman viestinnän suunnitteluun: Sidosryhmien mukanaolo projektissa etenee eri vaiheiden kautta. Kyseisten vaiheiden tunnistamisen jälkeen viestinnän suunnittelu voi helpottua ja tehostua. Kirjassa esitetyn mallin mukaan sidosryhmien asenteen kehityksen eri vaiheet voidaan mallintaa seuraavasti:

- Alkuinnostus
- Roolien ja vastuiden oivaltaminen
- “Todellisuus iskee kasvoille.”-vaihe
- Konkreettinen toimintavaihe, jossa harjoitukset, konsertit ja matkat toteutuvat
- Tapahtuman jälkieuforia

Kannattaa myös ottaa huomioon, että eri sidosryhmien edustajilla on eri sitoutumisen aste projektiin. On tärkeä valita tarkoituksenmukainen viestintäkanava kunkin kohderyhmän sitoutumisasteen ja asenteen kehitysvaiheen mukaan. (Van, Der Wagen & White 2014)

.

### 5.3 Resurssisuunnittelu ja työhyvinvointi

Resurssisuunnittelussa viitataan tässä ennen kaikkea henkilöstön ja ajankäytön oikean mitoituksen problematiikkaan. Kuten mainitsin aiemmin, käyttöbudjetin hallinta onnistui tapausesimerkkien kohdalla hyvin. Sen sijaan Juilliard-projektin palautepalaverissa todettiin, että työaikaresurssointi ei onnistunut toivotulla tavalla.

Orkesteritoimiston tiimin edustajat antoivat palautetta siihen liittyen, että pitäisi varata aikaa myös jälkitöille, eikä palata muiden projektien pariin välittömästi projektin toteutusvaiheen jälkeen. Juilliard-projektissa tehtiin esim. jälkikäteen tuntiraportteja jotka perustuivat työntekijöiden omiin arvioihin, mutta projektin aikana työtuntien käyttöä projektiin liittyen ei seurattu. Ongelmaksi muodostui, että projektiin liittyvät työt jouduttiin tekemään omien rutiiniomaisten, vuosikellon mukaan tapahtuvien työtehtävien lisäksi, eikä osattu ennakoida tehtävien päällekkäisyyttä tai niiden tuottamaa lisärasitusta. (Taideyliopisto 2017c)

Vertailu PLETA -hankkeeseen antaa mielenkiintoista perspektiiviä tähän ongelmaan: EU:n raportointisääntöjen takia Taideyliopiston työntekijöiden piti syöttää projektiin käytetyt työtunnit SoleTM -järjestelmään kuukausittain. Silloin kun työtuntien käyttöä seurataan kuukausitasolla, saadaan tilastotietoa työpanoksen todellisesta laajuudesta. Tämä helpottaa silloin myös tulevien projektien resurssitarpeiden suunnittelua. Tästä käytännöstä Sibelius-Akatemia voisi tulevaisuudessa ottaa mallia. (Autio 2019)

Tarve selkeään vastuunjakoon ja roolien määrittelyyn liittyy myös resurssisuunnittelun osa-alueeseen. Kun kaikilla on selkeä kuva omasta roolistaan kokonaisuudessa, on helpompaa arvioida tarvittavan työpanoksen laajuutta etukäteen. Säännöllinen seuranta mahdollistaa kurssikorjauksia tarvittaessa, esim. lisätyövoiman osoittaminen projektille.

Nykyään työntekijöiltä odotetaan paljon omatoimisuutta sekä itsensä johtamisen taitoa (TAKU ry 2019). Tämä lähestymistapa, joka perustuu vahvaan luottamukseen esimiesten ja tiimin jäsenten välillä sekä hyvään työilmapiiriin, voi toimia, jos projektin yhteiset ja henkilökohtaiset tavoitteet määritellään sekä projektin alussa että projektin edetessä tarpeeksi selkeästi. Säännölliset tilannetarkastukset ovat ehdottomasti tarpeen.

Tässä tullaan väistämättä myös ”ei-sanomisen” haasteeseen. Varsinkin organisaatiossa, jossa monella työntekijällä on taiteilijatausta ja intohimoinen suhtautuminen työhön on enemmän sääntö kuin poikkeus, omien rajojen tunnistaminen ajoissa ja niistä viestiminen voi olla haasteellista. Työntekijät kokevat usein myös vahvaa vastuuta työn sisällön suhteen, esim. vastuu nuorten koulutettavien

tulevaisuudesta (Taideyliopisto 2017d). Terveiden rajojen asettamisen taito on opeteltavissa, ja uskon, että esimiesten pitää johtaa tässäkin asiassa esimerkillään sekä tukea henkilökuntaa valmentavan otteen avulla.

Movedum-verkkosivulla ehdotetaan esim. että työntekijä vastaisi tarvittaessa kysymyksellä sellaiseen pyyntöön, josta haluaa kieltäytyä seuraavan mallin mukaan:

*”Teen mielelläni hommat x,y,z mutta en pysyt tekemään niitä normaalien töideni ohella. Miten haluat, että priorisoin näitä tehtäviä? Kuka tekee normaalit työt sillä aikaa, kun keskityn hommiin x,y ja z?”*  
(D'Incau 2019)

Liitteenä olevassa manuaalissa otan tähän aiheeseen kantaa psykologisen turvallisuuden konseptiin viitaten.

#### 5.4 Muita huomioita projektin mahdollisista kipupisteistä

##### 5.4.1 Juridiset kysymykset

Mahdollisesti syntyviä lakikysymyksiin liittyviä konsultointitarpeita kannatta ottaa huomioon jo hyvissä ajoin! Vaikka Taideyliopistolla on oma, osaava lakiosasto, työaikaresurssejaan saattavat olla kortilla lyhyellä varoitusajalla. Tässä, kuten monessa muussa asiassa, korostuu kokonaisuuteen liittyvien kysymysten läpikäyminen hyvissä ajoin, jotta havahtuu mahdollisiin kompastuskiviin tai tarpeisiin ylipäätään.

Juilliard-projektissa dokumenttielokuvan kuvausoikeuksiin ja tekijänoikeusluovutuksiin liittyvien sopimusten luominen ja tarkistaminen meni viime tippaan. Kun kyse on kuitenkin lakikysymyksistä, tämäntyyppisiin haasteisiin kannattaa varautua tulevilla projekteilla. (Taideyliopisto 2017c)

##### 5.4.2 Kulttuurierot

Kansainvälisissä projekteissa tulee väistämättä kulttuurieroista johtuvia haasteita vastaan. Tästä kertoo esimerkiksi PLETA-hankkeen projektipäällikkö teemahaastattelussa – eri maista tulevien osapuolien aikakäsitys ja käsitteiden

ymmärrys voivat vaihdella, eli kannattaa projektin edetessä varmistaa useaan otteeseen, että puhutaan tärkeissä kysymyksissä oikeasti samasta asiasta. (Autio 2019)

Fokusryhmähaastattelussa kulttuurierot nousivat myös esille. Esimerkkinä mainittiin, että Yhdysvaltojen orkesterijärjestäjien ammattiliiton säännöt vaikuttivat Sibelius-Akatemian orkesterijärjestäjän työhön siltä osin, että hän ei saanut Juilliard-projektin konserttilavalla New Yorkissa koskea mihinkään, edes tuoliin ja telineeseen (Brandt, Claudio & Roppola 2019). Sibelius-Akatemian toinen edustaja mainitsi kulttuurierojen tuomista haasteista myös Juilliard-projektin palautepalaverissa (Taideyliopisto 2017c).

Tähän haasteeseen voi varautua keskustelemalla kyseisen toisen kulttuurin edustajien kanssa askaruttavista asioista avoimesti ja tutkimalla kohdemaan käytäntöjä esim. verkkolähteiden avulla.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Kartoituksen tulokset

Tämän opinnäytetyön keskeinen tutkimuskysymys oli: Miten voidaan parantaa Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesterin kansainvälisten oppilaitosyhteistyöprojektien hallinnan ja sujuvuuden?

Liitteenä olevan tuotantomanaalin kehittämisen yhteydessä kartoitin tuotannon eri osa-alueita sekä niihin mahdollisesti liittyviä ongelmakohtia huolellisesti ja tutkin erilaisia ratkaisuehdotuksia. Tässä kappaleessa esitän kartoituksen tärkeimmät tulokset lyhyesti, arvioin työn onnistumista. Kommentoin lisäksi työn merkitystä ammattialalle ja pohdin kehittämistoimenpiteiden jalkauttamista.

#### 6.1.1 Oman organisaatiokonstellaatiotyöskentelyn antin lyhyt kuvaus

Systeminen organisaatiokonstellaatio on vahvasti kokemuksellinen, useimmiten ryhmässä toteutettava ongelmanratkaisumenetelmä, joka voi olla tehokas muutostyökalu (Roman 2016). Konstellaatiosession tyyppillisestä kulusta kerroin lyhyesti jo kappaleessa 1.2. Tässä luvussa kerron havainnot kokemastani konstellaatiotyöskentelysessiosta, jonka suoritin 12.10.2019 ohjaaja Miriam Völlingin johdolla.

Itselleni konstellaation menetelmä oli ennestään tuttu, mutta vain perhekonstellaation eikä organisaatiokonstellaation kautta. Päätin kokeilla organisaatiokonstellaatiota opinnäytetyötä varten, koska oivalsin syksyn 2019 alussa tutkimuksen edetessä, että menetelmä aukeaa helpommin käytännön kokemuksen kautta. Systemisen konstellaation menetelmän käsitteleminen opinnäytetyössä ainoastaan teoreettisesta näkökulmasta ei tuntunut riittävältä.

Konstellaatiotyöskentelyn tavoittena oli syventää ymmärryksenä Sibelius-Akatemian orkesteritoiminnan tukitiimin roolista Taideyliopiston organisaatiokokonaisuudessa. Ydinkysymykseni oli sama kuin myös tämän opinnäytetyön keskeinen tutkimuskysymys: Miten voidaan viedä sinfoniaorkesterin kansainvälisten oppilaitosyhteistyöprojektien työtapoja ja toteutusedellytyksiä parempaan suuntaan? Lisäksi suhtauduin uteliaasti siihen, löytyisikö konstellaatiosta vastaus siihen miksi

uupumuksen uhka, ylikuormitus ja kaaoksen tuntu näyttivät olevan yleisiä haasteita sekä orkesteritoiminnan tukitiimissä että muissa Taideyliopiston tiimeissä.

Alla oleva kuvaus ja esittelemäni johtopäätökset perustuvat muistiinpanooni sessiosta. (Konstellaatio 2019)

Session kesto oli noin 2 tuntia. Valitsin yhden ihmisen edustamaan orkesteritoiminnan tukitiimiä, yhden ihmisen edustamaan Sibelius-Akatemian johdon tukitiimiä, yhden ihmisen edustamaan opiskelijoita ryhmänä ja niin edelleen kunnes kaikki tarvittavat osapuolet olivat edustettuina. Mukaan pääsivät suuren organisaatiokoon ja tiimien runsauden takia kaikki läsnäolevan ryhmän jäsenet. Lisäksi käytettiin vielä paperilappuja edustamaan muita tarvittavia osapuolia kuten esimerkiksi Kuvataideakatemiaa ja Teatterikorkeakoulua. Itse tarkkailin osapuolten välillä syntyvää vuorovaikutusta ulkopuolelta, otin muistiinpanoja ja vastasin tarvittaessa ohjaajan kysymyksiin konstellaation aikana.

Konstellaatio toi näkyväksi muun muassa seuraavia seikkoja:

Näytti siltä, että akatemioiden fuusio on vielä kesken ja keskeneräisyys vaikuttaa taustalla Taideyliopiston eri tiimien ja johtajien yhteistyöhön.

Näytti siltä, että vastuunjako johtotasolla on osittain epäselvä. Onko kaikilla katsekentässä yhteinen tavoitetila? Onko selvä mihin oma vastuu rajoittuu?

Näytti siltä, että opiskelijat ja opettajat yrittävät keskittyä lähinnä omaan tekemiseen eivätkä halua olla liian läheisesti tekemisissä - ajoittain kaoottisuutta huokuvan - byrokratian kanssa.

Näytti siltä, että orkesteritoiminnan tukitiimi edustaa organisaatiossa ammattillista intohimoa, lämpöä ja iloa tekemisessä, mutta on pettynyt ja turhautunut siihen, että opiskelijat eivät ota tarjoamansa palvelut samantyyppisellä innolla vastaan. Eli orkesteritoimiston tuottama hieno opetustarjonta ei aina tule nähdyksi ja siten ei saa kohderyhmänsä huomion toivotussa laajuudessa. (Konstellaatio 2019)

#### 6.1.2 Valmentavan johtamisen mahdollisuudet ja työhyvinvointi

Tietoperustan kartoituksen yhteydessä törmäsin Googlen tutkimuksiin toimivasta tiimityöskentelystä ja managerin roolista, jossa selvisi mm. erinomaisen managerin



ykkösominaisuus: ”*On hyvä valmentamaan.*” Tämä vahvasti käsitykseni siitä, että olen ratkaisuehdotukseni kanssa oikealla polulla. (Rework.withgoogle.com 2019b+d) Liitteenä olevan manuaali luvussa 2 esitän GROW mallin käytön sekä valmentavan johtamisotteen etuja ja käytäntöjä tarkemmin. Listaan myös aiheeseen liittyviä lukuvinkkejä.

Keväällä 2019 osallistuin Akavan erityisalojen rahoittamaan koulutukseen nimellä *Coaching taidot ja valmentava ote* (Babitzin 2019). Koulutuksen myötä ymmärsin paremmin mistä coachingissa on kyse, ja havahduin myös siihen, että coaching-otteesta voi olla työpaikalla paljon hyötyä, erityisesti kun johtoasemassa oleva työntekijä käyttää sitä. Könönen ja Ahonen & Hasan tulevat valmentavaan johtamiseen liittyvissä tutkimuksissaan suurin piirtein samaan tulokseen: Valmentavan otteen soveltaminen johtamisessa voi vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden motivaatioon ja työyhteisön avoimuuteen. (Babitzin 2019; Ahonen & Hasan 2018; Könönen 2017)

TAKU ry:n tulevan johtajuusseminaarin 2020 aiheena on: *Mihin esihenkilötyötä tarvitaan itseohjautuvuuden aikakaudella?* (TAKU ry 2019) Aihevalinta on minusta vahva osoitus siitä, että esimiehen rooli on myllerryksessä. Uskon, että valmentava ote on yksi erittäin varteenotettava kehitysvaihtoehto tämän muutoksen edessä.

*Only by helping people liberate themselves from their fears can you unlock the unlimited potential that most individuals possess. That's what a good coach does.* (Renton 2010)

## 6.2 Onnistumisen evaluointi

Opinnäytetyöprosessin päätyttyä arvioin tässä kappaleessa työn onnistumista. Koen, että työ vastaa sille asetettuja tavoitteita ainakin kehittämistyön konkreettisen tuloksen, eli liitteenä olevan toteutusmanuaalin osalta. Aikataulupaineista johtuen en panostanut opinnäytetyön visuaaliseen ilmeeseen (kuvat, kaaviot) niin paljon kuin olisin halunnut. Mikäli olisin voinut tehdä jotain toisin, olisin kokeillut miten kehittämisehdotukseni toimivat käytännössä työpaikalla ja miten niitä otetaan vastaan, eli olisin vienyt tutkimusta vielä enemmän toimintatutkimuksen suuntaan. Opintovapaa mahdollisti keskittymisen kirjoittamiseen, mutta poissaolo työpaikalta

esti kokeilemalla kehittämisen. Toivon kuitenkin, että kehittämistyöni tulee käyttöön, ja sen toimivuutta parannetaan ajan myötä.

Opinnäytetyöprosessi ei mennyt alkuperäisen suunnitelman mukaan. Sen sijaan se oli monivaiheinen ja keskeytyi moneen kertaan mm. sairastumisen ja kovan työkuormituksen seurauksena. Alun perin opinnäytetyön piti syntyä jo vuonna 2014. Juuri vuoden 2014 syksyllä sain kuitenkin työpaikkan Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesterin intendenttinä, ja uusi haaste vei mukanaan. Aikataulu venyi kiireiden takia. Viimeistään keväällä 2017 tuli selväksi, että tässä opinnäytetyössä tapausesimerkkeinä käytetyt yhteistyöprojektit Hannoverin ja Juilliard Schoolin kanssa sopisivat hyvin tapaustutkimuksen kohteeksi. Aloitin tutkimustyön, mutta työuupumus sekoitti suunnitelmiani. Hajanaisesta tutkimusaikataulusta johtuen roolini havainnoitsijana oli tapausesimerkkien kohdalla hieman epäselvästi määritelty. Koin kaksoisroolin tutkijana ja työntekijänä todella haastavana, vaikka opintovapaa antoikin jonkin verran etäisyyttä omaan, tavanomaiseen työrooliini. Etäisyydestä huolimatta oli yllättävän vaikea erottaa omat ennakkoasenteet ja tunteet hyödyllisestä hiljaisesta tiedosta ja objektiivisesta arviointikyvystä.

Vaikkeimpana koin opinnäytetyön työstämisen aikana materiaalin ja näkökulmien rajaamisen. Palkitsevinta oli oivaltaa, että minulla on enemmän hiljaista tietoa kuin tiesinkään. Lisäksi tuntui hyvältä saada työnantajalta positiivista palautetta kehittämäni tuotantomanaalin oletetusta hyödyllisyydestä, sen jälkeen kun olin lähettänyt sen luettavaksi työnantajan edustajalle.

### 6.3 Merkitys ammattialalle

Olen varma, että tilaajalla tulee olemaan käyttöä tuotantomanaalille. Itse tulen käyttämään sitä työssäni intendenttinä. Voin kuvitella, että manuaali auttaa myös nuoriso-orkestereita, musiikkiopistojen ensemblejä ja harrastajista koostuvia orkestereita omien projektien suunnittelussa ja toteutuksessa.

Analyysi ja manuaali täydentävät toisiaan. Englanninkielisen manuaalin voi myös käyttää ilman suomenkielistä analyysiä. Kielen takia manuaalille saattaa olla käyttöä

jopa ulkomaille asti. Orkesterikenttä on hyvin kansainvälinen toimintaympäristö muutenkin.

Tarttumapintaa saattaa löytyä myös muiden alojen tai organisaatioiden toimintaan nähden esimerkiksi benchmarkingia ajatellen.

#### 6.4 Työn tulosten jalkauttamissuunnitelma

Toivon mukaan manuaali tulee tulevissa projekteissa aktiiviseen käyttöön, ja ohjeiden toimivuutta aletaan sitä kautta arvioimaan käytännössä.

Psykologisen turvallisuuden vahvistamisen työkaluihin voi perehtyä lisää liitteenä olevan manuaalin luvussa 3, jossa esittelen muun muassa Edmondsonin kehittämän psykologisen turvallisuuden mittauskyselyn. Kyselyä voidaan käyttää työkaluna nykytilanteen kartoittamiseen. Kartoituksen pohjalta voidaan päättää jatkotoimenpiteistä. Listaan manuaalissa myös aiheeseen liittyviä lukuvinkkejä.

Vaikutuin tutkimusjakson aikana organisaatiokonstellaation potentiaalista. Konstellaation menetelmänä voisi soveltaa orkesteriyhteistyöprojekteihin työskentelemällä henkilökunnan lisäksi jopa opiskelijoiden kanssa. Systeminen konstellaatio voisi olla hyödyllinen menetelmä henkilöstön kehittämiseen myös laajemmin Taideyliopistossa ja ammattiorkesterikentällä. Taideyliopistossa erityisesti akatemioiden fuusion tuomia haasteita voisi käsitellä konstellaatiomenetelmällä tehokkaasti. (Roman, 2016) Vaihtoehtoina olisi henkilöstöedustajien kouluttaminen pitkällä tähtäimellä konstellaation sisäiseksi asiantuntijaksi eli ohjaajaksi, tai vaihtoehtoisesti konsultaatio ulkopuolisen, kokeneen ammattilaisen kanssa.

Jatkotutkimuksen kohteena voisi olla syväluotaavan työkalun kehittäminen tiimijäsenten itsetuntemuksen ja systemisen ymmärryksen vahvistamiseen tai psykologinen turvallisuus orkesterikontekstissa. Jälkimmäinen olisi mielestäni erittäin ajankohtainen aihe sen valossa, että ammattiorkesterikentällä ja mediassa on noussut viime aikoina kapellimestareiden vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia esille (Maalismaa 2019).

## LÄHTEET

Ahonen, Annika & Hasan, Daria 2018: Valmentava johtaminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 1.12.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201802122336>

Almila, Atso 2017. Muusikkojen liitto 25.8.2017. Viitattu 20.12.2019. <https://www.muusikkojenliitto.fi/jospa-olisin-intendentti/>

Allison, Shaun and Harbour, Michael 2009. The Coaching Toolkit: A Practical Guide for Your School (e-book). London: SAGE Publications Ltd, 8-9.

Ashar, Kalpesh 2017. Project Management Essentials You Always Wanted To Know, 4th Edition, Self-Learning Management Series Book 12 (e-book). USA: Vibrant Publishers.

Atacarnet.com 2019. What is a carnet? Viitattu 20.12.2019. <https://www.atacarnet.com/what-carnet>

Babitzin, Nonna 2019. Coaching taidot ja valmentava ote, kuuden webinaarin sarja 23.1.-25.5.2019. Helsinki: Adare Oy.

Burchardt, C. 2015. Business Coaching and Consulting – the Systemic Constellation Approach. In: Schabacker M., Gericke K., Szélig N., Vajna S. (eds) Modelling and Management of Engineering Processes. Springer, Berlin, Heidelberg. First online 2.9.2014. Viitattu 15.12.2019. [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-662-44009-4\\_9](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-662-44009-4_9)

Cites.org 2019. What is CITES? Viitattu 20.12.2019. <https://cites.org/eng/disc/what.php>

Duhigg, Charles 2016. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The New York Times Magazine, The Work Issue 25.2.2016. Viitattu 10.12.2019. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>

D'Incau, Anna-Maaria 2019. Missä sinun rajasi menevät? Miten sanoa ei? blogikirjoitus 20.9.2019. Viitattu 16.10.2019. <https://movedum.fi/2019/09/20/missa-sinun-rajasi-menevat-miten-sanoa-ei/>

Edmondson, Amy C. 2018. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth, 1st edition (e-kirja). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

EFNYO 2019. Jäsenlista. Viitattu 20.12.2019. <https://www.efnyo.org/members-partners.html>

Gaidamovic, Vanda 2019. Vacancy with the OA - Orchestra Librarian. Email [anna.rombach@uniarts.fi](mailto:anna.rombach@uniarts.fi) 19.12.2019.

Green, Sebastian & Green, Colette 2002. Organisation Constellations: A Hellinger Lens for Viewing Organisation Relationship & Change. Viitattu 10.12.2019. <https://www.academyofsystemdynamics.com/articles/organisation-constellations-a-hellinger-lens-for-viewing-organisation-relationship-change/>

Hautanen 2019. Rooli- ja vastumatriisin 7 vaihetta. Viitattu 29.12.2019. <https://www.juttahautanen.fi/rooli-ja-vastuumatriisin-7-vaihetta/>

Hellinger, Bert 2010: Topics of business consultancy: Orders of success. Berchtesgaden: Hellinger Publications.

Hellinger Scientia 2019. Kurzbiographie Bert Hellinger. Viitattu 25.12.2019. [https://www.hellinger.com/home/bert-hellinger/kurzbiographie-bert-](https://www.hellinger.com/home/bert-hellinger/kurzbiographie-bert-hellinger/)

[hellinger/](https://www.hellinger.com/home/bert-hellinger/kurzbiographie-bert-hellinger/)Ikäheimo, Janne 2019. Sibeliuksen Akatemian tapahtumien haku- ja ilmoittautumisväylä. Intranetin julkaisu 14.08.2019. Viitattu 20.12.2019. <https://artsi.uniarts.fi/en/web/guest/sibeliuksen-akatemian-tapahtumien-haku-ja-ilmoittautumisvayla>

Karhapää, Susanna 2019. Jane ja Aatos Erkon säätiöltä merkittävä avustus Sibelius-Akatemian kansainvälisille yhteistyötuotannoille, Kulttuuri 10.10.2019. Viitattu 11.10.2019. <https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000006268004.html?fbclid=IwAR2roN9PMhjE3kdZMBGvTnPEZPK5s7I3gE9AjXZXoVQBxzUbqCXe eHnBL8>

Kielitoimiston sanakirja 2018. Viitattu 28.12.2019. <https://www.kielitoimiston-sanakirja.fi/>

Kinnunen, Kari & Nissilä, Maija-Leena & Rosenström, Minna 2018: Työhyvinvoinnin ABC, artikkeli 24.8.2018. Viitattu 26.12.2019. <https://www.opettaja.fi/tyossa/tyohyvinvoinnin-abc/>

Konstellaatio 2019. Ohjaaja: Miriam Völling. Mallorca, 12.10.2019.

Konstellaatio.fi 2019. Usein kysytyt kysymykset. Viitattu 18.11.2019. <http://www.konstellaatio.fi/index.php/usein-kysytyt-kysymykset>

Koponen, Noora & Malinen, Kati: Tiimityöskentelyn haasteet projektityössä. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 15.12.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014121720299>

Korhonen, Berita 2008. Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 25.12.2019. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17611/jamk\\_1207130402\\_4.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17611/jamk_1207130402_4.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Kurki, Aino 2012. Orkesterin asialla: intendentti luovan asiantuntijaorganisaation johtajana. Lapin yliopisto. Johtamisen psykologian koulutusohjelma. Pro gradu-tutkielma, 7, 10. Viitattu 4.12.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201206051160>

Könönen, Susanna 2017. Coaching esimiehen työkaluna. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 14.12.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017052810609>

Lackman, Nina & Brandt, Susanna & Rombach, Anna 2019. Orkesteritoimiston tuotantojen tarkistuslista, 19.8.2019. Viitattu 6.10.2019. Ei julkaistu.

Landsiedel NLP Training 2019. Was ist coaching? Viitattu 15.10.2019. <https://www.landsiedel-seminare.de/coaching-welt/wissen/fragen/was-ist-coaching.html>

Leadorchestraproject.com 2019. Projects. Viitattu 29.12.2019. <https://leadorchestraproject.com/projects/>

League of American Orchestras 2019. A first timers timeline for planning a performance tour. Viitattu 27.12.2019. <http://resources.encoretours.com/h/i/151187580-a-first-timers-timeline-for-planning-a-performance-tour>

Lindell, Eveliina 2014. Delegoinnin taito, blogikirjoitus 16.7.2014. Viitattu 17.12.2019. <http://www.sujuvampiarki.fi/delegoinnin-taito-1/>

Lindholm, Arto & Kylmäkoski, Merja & Rainò, Päivi & ja Viitanen, Reijo 2013. Humanistinen ammattikorkeakoulu. OPINNÄYTETYÖOPAS Perustutkinto. Helsinki: HUMAK, 9-10.

Maalismaa 2019. Segerstams icke-ursäkt räcker inte, HBL Kulturdebatt 18.12.2019. Viitattu 28.12.2019. <https://www.hbl.fi/artikel/segerstams-icke-ursakt-racker-inte/>

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan, 3.-4. painos (e-kirja). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus 2018. Polkuja luovaan Eurooppaan - Suomi kulttuurin alaohjelman hankeissa 2014-2018, 2. uudistettu painos. Viitattu 20.12.2019. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/167159\\_oph\\_polkuja\\_le\\_170x230\\_paiv18\\_paino\\_opt\\_crop.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/167159_oph_polkuja_le_170x230_paiv18_paino_opt_crop.pdf)

Oppariapu.wordpress.com 2016a. BENCHMARKING (VERTAISARVIOINTI) 18.02.2016. Viitattu 5.11.2019. <https://oppariapu.wordpress.com/benchmarking-vertaisarviointi/>

Oppariapu.wordpress.com 2016b. HAVAINNOINTI 18.02.2016. Viitattu 12.12.2019. <https://oppariapu.wordpress.com/havainnointi/>

Oppariapu.wordpress.com 2016c. DOKUMENTTIANALYYSI 18.02.2016. Viitattu 12.12.2019. <https://oppariapu.wordpress.com/kirjallisten-lahteiden-analyysi/>

Parppei, Ria 2018. Tee, toimi, saa aikaan (e-kirja). Helsinki: Alma Talent, 92-98.

Pleta.eu 2019. Viitattu 15.12.2019. <http://pleta.eu/>

Pogue, David & Speck, Scott 2015. What it takes to send a classical orchestra on tour. Viitattu 12.12.2019. <https://www.dummies.com/art-center/music/what-it-takes-to-send-a-classical-orchestra-on-tour/>

Pulkkanen 2019. Projektinhallinta. Luku 2 Tiimi ja vastuut. Viitattu 23.12.2019. <https://www.agendum.com/projektinhallinta/2-tiimi-ja-vastuut>

Puttonen, Sampsa & Hasu, Mervi & Pahkin, Krista 2016: Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 25.12.2019. [http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL\\_Tyohyvinvointi\\_paremmaksi\\_kannet\\_22062016.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf)

Renton, Jane 2009. Coaching and Mentoring: What They are and How to Make the Most of Them. Excerpt from The Economist. New York: Bloomberg Press. Viitattu 20.11.2019. [https://www.performanceconsultants.com/wp-content/uploads/images\\_pdfs/Coaching\\_Mentoring\\_Whitmore.pdf](https://www.performanceconsultants.com/wp-content/uploads/images_pdfs/Coaching_Mentoring_Whitmore.pdf)

Rework.withgoogle.com 2019a. Foster psychological safety. Viitattu 20.12.2019. <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/foster-psychological-safety/>

Rework.withgoogle.com 2019b. Identify dynamics of effective teams. Viitattu 22.12.2019. <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/identify-dynamics-of-effective-teams/>

Rework.withgoogle.com 2019c. Coach with the GROW model. Viitattu 21.12.2019. <https://rework.withgoogle.com/guides/managers-coach-managers-to-coach/steps/coach-with-the-grow-model/>

Rework.withgoogle.com 2019d. Learn about Googles manager research. Viitattu 22.12.2019. <https://rework.withgoogle.com/guides/managers-identify-what-makes-a-great-manager/steps/learn-about-googles-manager-research/>

Rework.withgoogle.com 2019e. Set goals with OKRs. Viitattu 22.12.2019. <https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/introduction/>

Ristikangas, Vesa & Ristikangas, Marjo-Riitta & Alatalo, Marjut 2019. Valmentava mentorointi (e-kirjan näyte). Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 26.12.2019. [https://issuu.com/kauppakamari/docs/valmentava\\_mentorointi](https://issuu.com/kauppakamari/docs/valmentava_mentorointi)

Roman, Jani 2012. Systeminen konstellaatio muuttaa syvällä tasolla. Osviitta 02/2012, artikkeli. Viitattu 15.10.2019. [https://www.suomentyonohjaajat.fi/sites/default/files/kotisivut/osviitta/artikkelit/pages\\_from\\_osviitta\\_2\\_12.pdf](https://www.suomentyonohjaajat.fi/sites/default/files/kotisivut/osviitta/artikkelit/pages_from_osviitta_2_12.pdf)

Roman, Jani 2016: Systeminen konstellaatio: Ihmissyhteisöjen näkymättömät voimat. 18.10.2016. Books on Demand.

Santiago, Meloveem 2011. Coaching, presentation slides. Viitattu 10.12.2019. <https://www.scribd.com/presentation/61715262/Coaching>

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a. 5.5 Tapaustutkimus. Viitattu 28.12.2019. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html)

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b. 6.4 Havainnointi. Viitattu 28.12.2019. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html)

Sirén, Vesa 2017. Esa-Pekka Salonen johti Yhdysvaltojen ja Suomen nuoret huiput yhteen täynnä rauhaa ja hyvää tahtoa. Helsingin Sanomat, Konserttiarvostelut 26.8.2019. Viitattu 15.11.2019. <https://www.hs.fi/kulttuuri/konserttiarvostelu/art-2000005342083.html>

STTK (Suomen Teknisten Toimihenkilöjärjestöjen Keskusliitto) 2019. Työhyvinvointi. Viitattu 26.12.2019. <https://www.sttk.fi/subject/tyohyvinvointi/>

Särkiö-Pitkänen, Auli 2017. Huippuopiskelijat yhdistivät voimansa Suomi-juhliin. Rondo-lehti, konsertti- ja ooppera-arviot 27.8.2017.

Särkiö, Auli 2016. Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesteri: 100 vuotta Suomen musiikinhistoriaa. Taideyliopiston käsiohjelma 14.5.2016 konserttiin.

Taideyliopisto 2016a. Taideyliopiston strategia 2017-2020. Viitattu 25.10.2019. [https://www.uniarts.fi/sites/default/files/TY\\_STRATEGIA\\_pp\\_web\\_020316.pdf](https://www.uniarts.fi/sites/default/files/TY_STRATEGIA_pp_web_020316.pdf)

Taideyliopisto 2016b. Sibelius-Akatemian ja Juilliardin yhteisorkesteri juhlistaa satavuotiasta Suomea, uutinen 16.12.2016. Viitattu 14.12.2019.

<https://www.uniarts.fi/uutishuone/sibelius-akatemia-jaj-juilliardin-yhteisorkesteri-juhlistaa-satavuotiasta-suomea>

Taideyliopisto 2017a. Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesterin käsiohjelma 12.-13.5.2017 konsertteihin.

Taideyliopisto 2017b. Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesterin käsiohjelma 26.8.2017 konserttiin.

Taideyliopisto 2017c. Juilliard-projektin palautepalaverin muistio 26.9.2017. Ei julkaistu.

Taideyliopisto 2017d. Juilliard-projektin infokirje opiskelijoille 26.4.2017. Ei julkaistu.

Taideyliopisto 2017e. Juilliard-projektin palautekysely opiskelijoille 2017. Ei julkaistu.

Taideyliopisto 2017f. Polte-dokumenttisarja Sibelius-Akatemian opiskelijoista on nyt julki!, uutinen 31.10.2017. Viitattu 28.12.2019. <https://www.uniarts.fi/uutishuone/polte-dokumenttisarja-sibelius-akatemia-opiskelijoista-nyt-julki>

Taideyliopisto 2017g. Esa-Pekka Salonen rakentaa siltoja, juttu 5.6.2017. Viitattu 23.12.2019. <https://www.uniarts.fi/uutishuone/esa-pekka-salonen-rakentaa-siltoja>

Taideyliopisto 2019. Jousisoitin pääinstrumenttina. Viitattu 25.12.2019. <https://beta.uniarts.fi/koulutusohjelmat/jousisoitin-painstrumenttina/>

The Juilliard School 2019. Facebook page. Viitattu 23.12.2019. <https://www.facebook.com/TheJuilliardSchool/>

TAKU ry 2019. Johtajuusseminaari 12.2.2020 - Mihin esihenkilötyötä tarvitaan itseohjautuvuuden aikakaudella? Viitattu 25.12.2019. <http://taku.fi/events/johtajuusseminaari-2020/>

Tinell, Hans 2017. Helsinki-Tukholma-New York kiertue. Email [anna.rombach@uniarts.fi](mailto:anna.rombach@uniarts.fi) 21.6.2017.

Tyoelämään.fi 2019. Tukea työelämässä. Viitattu 26.12.2019. <https://tyoelamaan.fi/tukea-tyoelamassa/tyossajaksaminen/>

Työnohjaus 2019. Työnohjausprosessi orkesteritoimistolle 10.5. - 17.11.2017, 6 tapaamista; Ohjaaja: Sari Vuotoniemi, Gaia Leadership;

Työterveyslaitos 2019. Työhyvinvointi. Viitattu 26.12.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Van, Der Wagen, Lynn & White, Lauren 2014. Human Resource Management for the Event Industry, 2<sup>nd</sup> Edition, Events Management Series (e-book). London and New York: Routledge.

Viljanen, Olli 2018. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Varsinais-Suomen Tyhyverkoston tapaaminen Turussa 18.4.2018. Viitattu 20.11.2019. <https://de.slideshare.net/tyoterveyslaitos/184-psykologinen-turvallisuus-tyyhteisss>

Weber, Gunthard 2000. Organizational Constellations: Basics and Special Situations From Praxis der Organisationsaufstellungen (2000). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag. Viitattu 20.12.2019. <https://www.talentmanager.pt/wp-content/uploads/OrganizationalConstellations-GunthardWeber.pdf>



**Interviews / Haastattelut:**

Autio, Johanna 2019. Teatterikorkeakoulun tuottaja. Puhelinhaastattelu 4.10.2019.  
Haastattelija: Anna Rombach

Brandt, Susanna & Claudio, David & Roppola, Jani 2019. Orkesteritoiminnan tukitiimin jäsenet. Fokusryhmähaastattelu, Helsinki 13.6.2019. Haastattelija: Anna Rombach

## LIITTEET

LIITE 1 Tuotantomanuaali

LIITE 2 Fokusryhmähaastattelun kysymysrunko

LIITE 3 Teemahaastattelun kysymysrunko

LIITE 4 Opiskelijoiden palautekyselyn kysymysrunko

LIITE 5 Esimerkki-infokirje opiskelijoille (Hannover-projekti)

## LIITE 1 / APPENDIX 1

**In-house production manual for the implementation of the Sibelius Academy Symphony Orchestra's international co-operation projects**

Kuva 1: "Salonen ja seuraava sukupolvi" – konsertti Helsingin Musiikkitalossa 26.8.2017. / "Salonen and the next generation" – concert at the Helsinki Music Centre 26th of August 2017.

Photo: Heikki Tuuli (2017).

## CONTENTS

<b>1 INTRODUCTION</b> .....	3
<b>2 Thoughts on using a coaching approach to support successful management of international orchestra co-operation projects</b> .....	6
<b>3 Thoughts on psychological safety and improving team performance</b> ....	12
<b>4 1st movement / STAGE 1: Initiation</b> .....	16
4.1. ACTION STEPS .....	16
<b>5 2nd movement / STAGE 2: Planning</b> .....	24
5.1. ACTION STEPS .....	25
5.2. PLAYER RECRUITMENT: Auditions and part distribution .....	35
5.3. THE TOUR: Travel preparations .....	41
<b>6 3rd movement / STAGE 3: Execution</b> .....	52
6.1. ACTION STEPS .....	52
<b>7 4th movement / STAGE 4: Monitoring and Control</b> .....	57
7.1. ACTION STEPS .....	57
<b>8 5th movement / STAGE 5: Closure</b> .....	59
8.1. ACTION STEPS .....	59
<b>9 Thoughts on developing the long-term positive impacts of international orchestra co-operation projects</b> .....	64
<b>REFERENCES / LÄHTEET</b> .....	66
<b>APPENDICES / LIITTEET</b> .....	71

## 1 INTRODUCTION

*"The ubiquity of cultural significance and pride was enthusiastically explosive, generous, and warm in the musical work, and throughout the rehearsals, the influences of the musicians on each other were contagious." (Tan 2017)*

The projects this manual refers to most commonly involve co-operation between the Sibelius Academy and one (or more) other music university. Occasionally the co-operation partners can also be professional orchestras. The pedagogical co-operation between the Sibelius Academy Symphony Orchestra and the Royal Concertgebouw Orchestra in September 2018 at Musiikkitalo constitutes an example of the latter type (Taideyliopisto 2018).

Projects must, by definition, include travelling. At least one co-operation partner must send their players to the partner organizations' country. In addition, it is common that the whole orchestra, comprised of students from all participating universities, travels and performs in different countries after the initial rehearsal period.

For improved readability I will write this manual with the example of **two** co-operating music universities in mind, but the instructions can easily be adjusted to fit similar projects with more universities or professional orchestras involved.

The manual can also be used for planning tours that only involve performances by the Sibelius Academy Symphony Orchestra itself.

The projects this manual refers to, differ from standard orchestra tours primarily in regard to the process of combining two or more existing ensembles and fusing them into one ensemble primed for performance. This fusion process usually takes place within a very limited amount of time which poses its very own challenges compared to the challenges an established ensemble touring on its own faces most commonly.

The pedagogical and social aspects that are essential parts of each unique project should be given ample attention when planning the project experience. As a conductor, I always saw myself as a facilitator first and foremost, and I carried the same sentiment over to my concept of the role of a project manager. The project manager, as a team leader, facilitates the best possible experience for the participants involved in the project. In the ideal case, every member of the orchestra gets to experience their own personal learning process while the teams involved (I also see the orchestra as a team

of sorts) grow as a group and individually profit from the collective development process. Ideally, we end up with a satisfactory, if not perfect, experience which has opened new perspectives on what is possible and showed doors into future endeavors.

One beautiful example of the long-lasting effects a successful orchestra co-operation project can have, is Versoi Ensemble. Students of the Sibelius Academy and the Juilliard School became friends during an orchestra co-operation project that took place in autumn 2017 (case study 2 in the attached analysis). As they state in their bio, the tour “planted the beginnings of friendship between the American and Finnish musicians, and inspired a project rooted in cultural diplomacy through chamber music.” (Versoi Ensemble 2019)

\*\*\*

When assembling the manual, I kept the following aspects in mind as guidelines:

- Pedagogical effects of the project
- Logistics efficiency
- Team leadership with the staff's well-being in mind

**Please note!** As much as I in this manual try to cover all possible areas that I have encountered in similar projects myself, **be sure to double check the list of steps with a critical approach** when doing your own project. I do by no means claim that the manual is complete - and might very well have left out the mention of some step or detail that is crucial to your particular project.

As a basis for the manual's structure I use a project management model (Ashar 2017), which employs five phases to describe the different stages of the production process:

1 Initiation

2 Planning

3 Execution

4 Monitoring and Control

5 Closure

The reader may think of this manual as an orchestral score for the project manager (often the general manager of the orchestra) and his team and partners.

The project is the symphony, the different stages of production are the movements of the symphony and the stakeholders involved in the project represent the different instruments of the orchestra. The project manager is the equivalent of the conductor. Different areas of administrative processes are like themes that might repeat in different variations throughout the whole symphony (e.g. budget management as the bass line, auditions as a loud and complicated exposition of the second movement etc.).

The manual is intended as a supportive tool for the manager as well as other administrative staff and members of the teams involved in the implementation of this type of project.

Based on the analysis of similar projects, the manual aims to cover all the project's necessary steps and issues on a general level. In regard to some of the more complex steps and issues, the manual offers specified advice and inspirational questions intended to help finding ideal solutions. The different steps and issues are listed in a random order under each stage (so do not pay too much attention to the numbering), as their order of implementation may vary according to the details of the specific project. Different steps and stages might overlap to a degree, and certain steps might carry over into one or more of the following stages, but for the sake of clarity I will not mention steps repeatedly, unless I deem it absolutely necessary.

To provide guidance questions, a coaching approach is applied. The questions are intended as an inspirational support tool.

During the course of previous international co-operation projects which I participated in and reference as case studies in the attached analysis, I identified three specific areas as the most challenging.

I therefore offer in-depth reflections and ideas for developing those areas in my analysis.

The areas identified as most challenging are:

- Defining roles and responsibilities within the project team
- Internal communications
- Human Resource management with focus on health and well-being at work

## **2 Thoughts on using a coaching approach to support successful management of international orchestra co-operation projects**

I propose using a coaching approach in the following areas throughout the project:

- Self-leadership
- Team leadership
- Managing production meetings

I propose using the GROW model (Allison & Harbour 2009, 8-9) to tackle possible challenges throughout all five phases of the project. The GROW model is one of the most commonly used coaching blueprints worldwide.

Below you can find some general thoughts on coaching, a short introduction of the GROW model as well as some suggestions for further reading.

In addition, I offer a short list of questions at the end of each chapter tailored to the specific project stage.

### **Some thoughts on coaching**

My first personal experience with coaching and a coaching approach happened in 2017-2018 during my time as superior to the orchestra office's team. We were given the opportunity to have several sessions of supervision to help us deal with the challenges we were currently facing, such as organizational restructuring, personnel changes and the threat of burn-out. I had three personal sessions, and we had three sessions as a team. The supervisor used a lot of methods from coaching, and this made me realize how much can be achieved when someone takes the time to pay attention and has the experience to ask the right questions. Listening is a skill that can be developed as much as asking the right questions is. Being given the complete attention of someone who is specialized in helping you to think better, can really lead to breakthroughs.

Starting in January 2019 I had the opportunity to participate in a course called "Coaching taidot ja valmentava ote". The webinar series was taught by Nonna Babitzin, Senior Executive Coach and head of Adare Oy. I completed the course in May 2019.



The course deepened my understanding of what coaching is and how it can benefit people. I used notes from the course lectures as a source in the text below as well as in the attached analysis (Babitzin 2019).

Coaching is an interactive process between a person in the role of the coach and an individual or group (the client).

The coach helps the client to find solutions and new insights. The coach supports the client in their transformation. The coach doesn't tell the client what to do, doesn't give advice and doesn't present his own opinions on the issue that is being discussed. One of the characteristics of the coaching process is, that the client takes full responsibility for his or her actions and decisions. In that way, coaching is different from many other forms of assisting interaction - coaching is not therapy, not mentoring, not supervision and not teaching. Coaching is closely related to mentoring, and mentoring can be done with a coaching approach (Ristikangas V., Ristikangas M. & Alatalo 2019). The coach does not need to be an expert on the client's issue, but he needs to know how to challenge the client to develop his or her awareness and self-responsibility. The coach is an expert in listening and asking questions. Clear boundaries, honesty and consent are basic ingredients of a healthy coaching relationship.

The coach does not push his own agenda but takes a neutral stance on the client's issue. This aspect can pose a challenge when the coach and the client are part of the same organization. A colleague or superior who uses a coaching approach can never offer a completely neutral approach, but as long as everyone is aware of this challenge, that is not necessarily a problem. It is recommended to define very clearly whenever one person "puts the coaching hat on", so that both parties involved are clear on each other's roles. (Renton 2009; Landsiedel NLP Training 2019; Babitzin 2019)

There are different types of coaching e.g. Life Skills Coaching, Business Group Coaching and Executive Coaching. In executive coaching one can differentiate between various approaches such as coaching for skills, coaching for performance or coaching for development. (Santiago 2011)

## **How can a coaching approach benefit project management?**

According to my personal experience, managing big, long-term projects can easily result in a feeling of overwhelm at several stages of the project. I find that using a coaching approach can increase feelings of safety and progress after each session or meeting, and can contribute substantially to alleviating overwhelm. If a coaching approach is used with a team, it can also help to deepen mutual understanding, clarify the tasks at hand, boost trust among team members and encourage the team to face the project's challenges. By choosing to concentrate on a session-specific priority and making progress in that area, everyone feels more effective and less lost in the chaos and the seemingly endless list of demands.

Google commissioned a study on a) whether teams need managers at all (the answer was yes) and b) what were the qualities that made an excellent manager. The number one quality of a good manager, as identified by the research team, was: "Is a good coach." I believe that this research result alone should encourage organizations to invest in the development of their staff's coaching skills. (Rework.withgoogle.com 2019d)

## **The GROW coaching model – A short introduction**

There is a plethora of different coaching models and tools, although it seems to me that at their core, the goal of most methods is the same – to give some structure on the path to clarity. The GROW model was the one I found most commonly mentioned throughout my research. It includes the most basic elements of the coaching process in an easily understandable, compact and widely tested form, which is why I chose it as an example for this manual.

With the right attitude, a desire to learn and an open mind, I believe that everyone can start to use and benefit from a coaching approach at work, no matter what their position in the organization is.

I include a few suggestions for further reading in the end of this chapter.

GROW is an acronym that stands for:

- Goal
- Reality (current situation)
- Options
- Will (or “Way Forward” in some versions of the model) (Allison & Harbour 2009, 8-9)

A characteristic of this coaching model is the essential step of establishing the goal **first** instead of getting hung up on analyzing the current situation’s problems right away.

Only after having defined the goal, the client takes a look at his reality (step two). Where is he now? The current situation can be viewed in the light of the question: What can be learned from the current situation? This question is likely to make us think in a constructive manner. Here the client can also take a look at what is keeping him / her from achieving their goals.

During step three called “Options” the client considers the different roads that could potentially lead them closer to their desired goal. He or she compares and assesses possibilities.

The last step “Will” is the one that kicks the client into gear on a practical level: How does one proceed now? The client agrees on taking certain tangible action steps that will propel him / her further on their road towards the goal. It adds the element of accountability to the process. (Parppei 2018, 92-98)

You can try out the GROW model with the help of the graphic below and a voluntary partner, just to get a feel for it. Feel free to experiment and invent your own questions, as long as you stick with the basic main steps. Observe the outcome. Have you gained any new insights?



(The Coaching Academy, 2017)

*“GROW is a simple framework developed in the United Kingdom and is one of the tools Google uses to teach managers about coaching conversations. This model stresses the importance of adapting and flexing coaching styles based on the team member’s needs and receptiveness. Generally, the GROW model is effective when:*

*The Team Member (employee)*

- *wants to be coached*
- *chooses their own challenges or issues to discuss*

*The Coach (manager)*

- *reflects on their own assumptions*
- *facilitates a two-way discussion*
- *structures the conversation towards some resolution*
- *knows when to stop giving advice and lets the team member choose their next steps” (Rework.withgoogle.com 2019c)*

### **Reading suggestions:**

Vesa Ristikangas, Marjo-Riitta Ristikangas & Marjut Alatalo 2019. Valmentava mentorointi

McLean, Pamela 2019. Self as Coach, Self as Leader

Parppei, Ria 2018. Tee, toimi, saa aikaan

Nummi, Pepe 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja

Shervington, Martin 2012. Developmental Coaching: A personal development programme for executives, professionals and coaches

Räsänen, Mikko 2007. Coaching ja johtajuus : valmentava ote esimiestyössä

### 3 Thoughts on psychological safety and improving team performance

#### **What is psychological safety?**

Amy Edmondson is a Harvard organizational behavioral scientist who developed the construct of psychological safety. Google's study on team excellency, code-named Project Aristotle, which concluded that psychological safety was the number one factor that made teams successful, referred heavily to Edmondson's work and made the term psychological safety popular in the business world. (Duhigg 2016)

Edmondson defines the term psychological safety as *“a belief that neither the formal nor the informal consequences of interpersonal risks, like asking for help or admitting failure, will be punitive”*. She says it is *“a feature of the workplace that leaders can and must help create”*. (Edmondson 2018)

To avoid misunderstandings, she also stresses that the concept of psychological safety is not to be confused with the concept of trust and is not about lowering performance standards. It is not correlated to either introverted or extroverted personality tendencies of workers and is not about “being nice” to others. A psychologically safe environment is likely to promote creativity, learning and high performance. (Viljanen 2018; Edmondson 2018)

#### **How can psychological safety benefit international orchestra cooperation projects?**

International co-operation projects happen to reflect a trend very common in the modern workplace: Constant change. The make-up of teams and groups is reorganized often, maybe with each project. Organizations are frequently remodeled and rules reinvented. As one has to learn to co-operate with different sets of people ever so often, and there might not be much time to get to know them in-depth, it might be helpful to base one's approach to collaboration on acting as if trust had been already established, right from the start. (Viljanen 2018)

As we have seen throughout the attached analysis, and will see in the action steps listed below, international orchestra cooperation projects require collaboration between a

significant number of people and teams within the University of the Arts. In addition, those teams collaborate with the teams of the partner organization and other stakeholders. So the benefit seems obvious – the better and faster we get at establishing a psychologically safe environment in and between teams, the better a basis we have for effective co-operations and good results. It seems that psychological safety can help to knit teams from different organizations together within a relatively short time (Viljanen 2018).

Studying the level of psychological safety in different teams at the University of the Arts with the help of surveys would have been too big an endeavor within the frame of this study, but I want to give a short introduction on how one could develop this aspect further within the organization in the coming years.

As mentioned in the attached analysis, it could also be very interesting to take a look at psychological safety in the orchestra.

Edmondson suggests using the following survey to measure psychological safety in the workplace:

1. *If you make a mistake on this team, it is often held against you. (R)*
2. *Members of this team are able to bring up problems and tough issues.*
3. *People on this team sometimes reject others for being different. (R)*
4. *It is safe to take a risk on this team.*
5. *It is difficult to ask other members of this team for help. (R)*
6. *No one on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts.*
7. *Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilized. (Edmondson 2018)*

*Employees are asked how strongly they agree or disagree with the 7 statements listed above. The following measurement scale is used:*

*strongly disagree / disagree / neutral / agree / strongly agree*

*It is also possible to use a 7-point Likert-scale instead of a 5-point scale. (Edmondson 2018)*

*(R) = "reverse score" data from the negatively worded items to get correct results*

This survey could be used to measure the current situation in different teams. Based on the results, an action plan could be devised if needed.

On Google's re:work webpage, a free online information resource offered by the company, Edmondson's TEDx talk is cited. There, she offers three simple approaches individuals can use to foster team psychological safety: Assuming a learning attitude in regard to problem solving, remembering to admit one's own fallibility and being curious instead of judgemental. (Rework.withgoogle.com 2019a; Duhigg 2016)

Google's re:work also shares information on the other **top factors contributing to team effectiveness**, according to their study (listed in order of importance):

1 Psychological safety

2 Dependability: Team members being able to rely on each other for tasks to be taken care of as agreed.

3 Structure and clarity: Setting clear goals and making sure everyone is on the same page. Understanding expectations, challenges and consequences.

4 Meaning: Team members having a personal sense of purpose in regard to their work will further team effectiveness. The source of purpose can vary individually.

5 Impact: Team members being aware of the results of their work and their contribution to the organization's goals is also likely to further team effectiveness. (Rework.withgoogle.com 2019b)

*"Google's intense data collection and number crunching have led it to the same conclusions that good managers have always known. In the best teams, members listen to one another and show sensitivity to feelings and needs." (Duhigg 2016)*



In the appendices I included two worksheets from Google's re:work -website as an example of useful tools for developing team cooperation. The tools are designed to be used by team leaders.

### **Reading suggestions:**

Amy C. Edmondson 2012, Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy

Amy C. Edmondson 2018, The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth

Frederic Laloux 2014, Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness

Online resources:

<https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

[http://www.reinventingorganizationswiki.com/Main\\_Page](http://www.reinventingorganizationswiki.com/Main_Page)

#### **THE PROJECT SYMPHONY**

1st movement / STAGE 1: Initiation

2nd movement / STAGE 2: Planning

3rd movement / STAGE 3: Execution

4th movement / STAGE 4: Monitoring and Control

5th movement / STAGE 5: Closure

## 4 1st movement / STAGE 1: Initiation

### **Definition:**

The initiation phase lasts from the first time the idea for the project is spoken about until the moment all participating organizations have committed to the project and reached an agreement on proceeding towards planning and execution of the project. At the end of this stage, we know:

- that the project will be implemented
- we approximately know the **why, what, when** and **where** of the project

Core financing for the project has been secured and a project outline is available.

Ideally, core production team members have been named in both participating universities.

### **Duration:**

Anywhere between 3 months to 5 years.

It depends on how flexible and agile the involved organizations' decision processes are and how easily financing can be secured. If there is a history of previous co-operations between the universities, that might speed up the process. As TeaK producer Johanna Autio mentioned in a benchmarking interview, international co-operations are significantly easier to facilitate when the co-operating parties already know and trust each other before initiation of a new project. (Autio 2019; Opetushallitus 2018)

#### 4.1. ACTION STEPS

**Step 1:** Map interesting co-operation partners and project ideas

Suggestions might come from the Dean's office, professors or students. Sometimes the project starts with a concept instead of the idea to do a co-operation with a certain organization. Then we look for a fitting partner to implement the concept.

Sometimes we start out with an artists' name (conductor, composer, soloist, teacher) and start considering who we could bring together through / around him or her, who would benefit the most etc.

Sometimes a project starts because a certain grant would be available or a sponsor is interested in bringing certain parties together.

Discuss the suggestions in different forums to gain perspective.

**Step 2:** Learn about possible co-operation partners

Do your research, so you know who you will be dealing with. Google, ask around, activate your network to gain valuable information.

**Step 3:** Establish or reactivate connection with possible co-operation partner(s)

Check with your superior, the Dean's office and the department of international affairs before contacting the potential partner. You might not need any project details yet at this point, but can approach them with a general enquiry.

With prestigious institutions, first contact will be established through the Dean's office. Try to stay up-to-date on the developments.

If a co-operation has taken place previously, re-establishing the contact is usually easy.

**Step 4:** Meet and discuss options and goals with partner

Define common goals. What are the project's

- pedagogical objectives
- artistic objectives
- financial objectives
- political / diplomatic objectives
- objectives concerning PR and brand building
- other objectives?

How can those objectives be achieved?

What are the partner organization's priorities in regard to the project?

**Step 5:** Research practical questions, draft first budget outline and schedule

This step might involve researching both universities' schedules and resource (rooms, teachers etc.) availability. In addition, it might involve contacting artists, performance tour companies, agencies and venues to inquire about availability as well as contacting travel agencies to obtain preliminary information on prices.

When scheduling the project preliminarily, take into account the annual organizational calendar with its reoccurring routines. Also check whether, during the period in question, there are any big competitions or competing music events coming up which could interfere with your plans.

If a project hinges on the participation of a certain artist, you might end up already negotiating fees and contracts at this stage (of course with the assumption that the project will be confirmed once all the other main factors have been worked out and financing is confirmed).

It might be necessary to already discuss with your potential partner about how financial and operational responsibilities will be divided in case the project advances. How much financing, staff, students etc. are they able to provide?

**Here is a list of possible measures to be taken at this point or during the course of the following steps (up to Step 10):**

**Step 5a:** Calculate amount of staff and work hours needed to implement the project. Discuss with superiors and get preliminary approval. Inform all staff possibly affected by the decision.

**Step 5b:** Design concert program – consult professor(s) of both partners (and other stakeholders if needed e.g. each instruments' teacher representative, orchestra board) to draft a proposal on artistic and pedagogical content of the project. Think carefully about which stakeholders need to have a say on this issue (e.g. student representatives, sponsors etc. – this might vary from project to project).

**Step 5c:** Assess content proposal from a resource perspective – what is required to implement the proposed content? Is the proposal realistic? (in regard to costs, scale, staff required etc.) Which are the constraints or limitations that have to be taken into account from a resource perspective?

**Step 5d:** Draft resource brief. Discuss the following questions: Which project partner will have main responsibility for managing the budget and reporting? How is responsibility for resources shared between departments internally? Who will be in charge of budgeting and managing resources internally (within each organization)?

**Step 5e:** Take care of preliminary hall reservations for the project (details to be confirmed at a later point). Check with project partner about their hall reservations if applicable.

**Step 5f:** Draft preliminary project schedule (details to be confirmed at a later point) and share with stakeholders for comments.

**Step 5g:** Define who is in charge of checking and updating hall reservations during the course of the project. Hall reservations usually need to be managed in all the following internal systems: PEPPI, ASIO & SALESFORCE, TRAIL

**Step 5h:** Choose concert venue(s). Take care of necessary reservations and contracts.

**Step 5i:** Establish courses linked to the project in the PEPPI-system.

**Step 5j:** Calculate amount of teaching hours required by the project. Discuss allocation of teaching resources with superiors and get preliminary approval.

**Step 5k:** Submit application to TAITO-channel if needed.

*“The Application and signup channel for Sibelius Academy events is the only channel for applying for or signing up for service resources for any public artistic event at the Sibelius Academy. Service resources are allocated to artistic events according to the information submitted. Using a single channel for this purpose simplifies and facilitates exchange of information between service areas.” (Ikäheimo 2019)*

**Step 5l:** Discuss artistic recruitment decisions with stakeholders. Assemble “wish list” (list of possible performers / teachers) as a basis for enquiries and investigation regarding different options.

**Step 5m:** Sponsors and partners

It is important that you discuss project plans at with an expert from the fundraising department and the international office early on in the process. They might have invaluable input on which potential partner(s) to involve in the project. If the enquiry comes at a later stage, it might already be difficult to tailor certain aspects the project to fit the potential sponsors' wishes. Plans to acquire the necessary funding from companies, funds and foundations will most likely be developed by the Dean's office in cooperation with the partner organization. Follow instructions.

**Step 6:** Preliminary decision to develop the project further

Once you know more details and, after hearing your report, your superiors have decided to keep on the ball, communicate your organization's decision to the parties involved at present.

**Step 7:** Grant applications, project outline and budget draft

At this stage you might already work closely with a producer from the partner organization, as cited in the Hannover case study in the attached analysis. You might be applying for financing from both organization's home countries.

**Step 8:** Financing secured

Once financing is secured, both partners confirm their commitment to the project. Financing will also determine whether you have the possibility to hire a performance tour company to manage the tour.

**Step 9:** Meet and discuss options and goals internally

If possible, personally meet all team leaders, tell them about the project and ask for their expert opinion on the area they are specialized in. Adjust proposal accordingly, report to your superior / the Dean's office and have your updated proposal approved.

The following questions could be discussed with the Dean's office at this point:

- Project's potential benefits in regard to international student recruitment. How much of a priority is this in regard to this particular project? Which action steps can or should be taken?
- Project's potential benefits in regard to fundraising.

How much of a priority is this in regard to this particular project? Which action steps can or should be taken?

**Step 10:** Meet and discuss options and goals with partner again

Once financing has been secured the perspective on negotiations will have changed.

If you have a chance to meet some representatives of the organization in person, definitely opt for that! Virtual meetings can be very effective, but a lot of good things develop while having lunch, a coffee or a beer together. In addition a visit is most likely a valuable opportunity to get to know the partner university's facilities and catch a glimpse of their work environment, attitude etc. which might help a lot with effective communication at a later point.

Make sure that the two universities have a common understanding of the content of the project. Communicate clearly to your partner (and vice versa) if sponsors of the project have certain specific demands that need to be included in the project.

**Step 11:** Know and list your stakeholders (Van, Der Wagen & White 2014). Think about each group's particular objectives in regard to the project and map them out visually, if it becomes complicated.

## LIST OF STAKEHOLDERS / SAMPLE:

**Internal stakeholders – University of the Arts Helsinki**

Students

Teachers

Orchestra office team

University management (Dean's office)

Stage management team

Technical support team

PR team (Communication services)

Fundraising team

International affairs team

Student services, guidance counsellors

Financial services

Legal services

Human Resources

Facilities management and security

Other internal administrative and operative staff

...

**Internal stakeholders in terms of the particular project (they are external stakeholders outside of the particular project in question)**

Co-operating university's students

Co-operating university's teachers

Co-operating university's administrative and operative teams

Co-operating university's management (Dean's office)

...

**Possible external stakeholders**

Audience

Press

Sponsors and partners

Fundraising organizations (e.g. Friends of the Sibelius Academy)

Ticket office

Security company

Venue management

Travel agency

Airlines

Hotels

Insurance companies

Transport and cargo companies

PR agency

Touring company (if employed)

...



Think about who needs to be put in touch amongst each other and decide how to connect teams internally and externally, with the planning and execution stages in mind.

During the upcoming project stages, who will have to meet and how often?

How and where will the meetings take place? (skype, zoom, in person, email / chat)

**Step 12:** Draft a proposal on the planning schedule, team leaders and team composition. Discuss the proposal with your superiors as well as all other parties who could have valuable input.

#### Questions for STAGE 1

- What are the answers to the following questions: why (motivation), what (content), when (schedule), where (venues)?
- What is the projects' number 1 goal?
- Have we defined the most important goals (short-, mid- and long-term) together with the project partner?
- Have we mapped our stakeholders and priorities together with the project partner?
- How will the success of the project be measured? Define the parameters of success!

## 5 2nd movement / STAGE 2: Planning

### **Definition:**

The actual planning stage starts once the project is greenlit by both partners. At first, I found it difficult to define where this stage ends - where to draw the line between stage 2, planning, and stage 3, execution.

After thorough consideration, I decided that the execution stage starts with the first rehearsal. Everything that happens before the first rehearsal still counts as planning according to my chosen approach.

Once the planning stage reaches its conclusion, we know:

- who** will be involved in the project (staff, students, other stakeholders)
- how** the details of the project will be implemented
- details** on what, where and when

I consider the planning stage the most crucial and usually also most demanding stage of a project.

At the core, we are designing a learning experience. We should keep the students' interest in mind at all times. The organizational strategic perspective is of equal importance.

We should also identify all other core stakeholders whose interests might be of high significance for the success of the project.

**Keep long-term goals and effects in mind from the start!**

For readability's sake, I created one subsection in this chapter called THE TOUR, which comprises all action steps concerning travel arrangements, and another subsection called PLAYER RECRUITMENT, which gathers information on the process of auditions.

### **Duration:**

1-3 years

Reserve at least one year for the planning phase.

## 5.1. ACTION STEPS

### **Step 1:** Create project folder (Preferred tool: Microsoft Teams)

Share folder with all parties who need access. Assess which grade of access is necessary according to level and area of involvement in the project (e.g. not everyone needs access to budget files or contracts).

### **Step 2:** Complete artistic-pedagogical planning

Try to confirm as many details as possible as soon as planning starts. Having the program confirmed is a prerequisite for being able to tackle most of the upcoming steps. Will there be one or two programs? Remember to ask the conductor and soloist about possible encores to avoid last minute surprises.

### **Step 3:** Complete artistic-pedagogical recruitment

e.g. conductor(s), composer(s), soloist(s), teachers for sectional rehearsals etc.

Take budget constraints into account when negotiating fees. Draft and review agreements, get them approved by your superiors. Consult with the legal services department if in doubt. Be careful in regard to the release of rights – clause, make sure it fits the demands of the project. (broadcasting, recordings, marketing, photograph approval etc.)

### **Step 3a:** Assess benefits, possibilities and methods of alumni involvement in the areas of audition juries, substitute players, mentoring, sponsoring etc.

Identify desired areas of involvement, assign person in charge of alumni co-operations and initiate implementation of required action steps.

**Step 4:** Inform internal stakeholders (students, teachers and university staff etc.) of approved plans using the appropriate channels (artsi intranet, orchestra letter, meetings etc.). Possibly combine this with first press release and public announcement of the project. Publish general information on the project as soon as the information is available and approved for publishing. Co-ordinate with partner university and core

stakeholders. This step will most likely be carried out in co-operation with the PR department.

#### **Considerations regarding step 4:**

Arrange meeting with head of both partner's PR departments at an early stage, as soon as the most important core details have been confirmed.

The head of marketing of the Sibelius Academy of the University of the Arts will draw up a national marketing plan for the whole project – make sure the plan is discussed with the partner organization and their input is acknowledged at an early stage.

The plan should include details on at least the following areas:

*media communications (e.g. press releases, press conferences, interviews etc.)*

*content production (e.g. blogs, social media, co-operations, trailer etc.)*

*advertisement (e.g. posters, internet and print ads, TV etc.)*

*visibility of partners and sponsors (e.g. logos, ads, events etc.)*

Other teams, who might have important input on this, are the Dean's office, the fundraising department and the international office;

It is also important to put the PR team in touch with "the face of the project" (e.g. professor, conductor, composer, soloist, manager, dean ...)

Have promotional budget and action steps confirmed by superiors.

Decide who will be in charge of coordinating necessary steps related to ticket sales.

Decide the name of the concert (usually in co-operation with both PR departments) and assemble a basic publicity kit in at least two languages.

Discuss the need of audiovisual documentation of project. Discuss the project's potential promotional value for both organizations, e.g. in regard to fundraising, international student recruitment etc. and decide on action steps.

Do you need a documentary film team (when, where, why)?

Will there be radio- or television broadcasts of the concerts?

Do you need a photographer (when, where, why)?

**Step 5:** Deliver detailed information to teams actively involved in the project

Send / Give out a comprehensive project overview, team map, preliminary project schedule and planning schedule. The more clearly (visually and verbally) you can communicate the idea and goals of the project, the better!

**Considerations regarding step 5:**

Use a mapping tool and a coaching approach to define roles and responsibilities as clearly as possible.

Try to understand each team you will be working with as well as possible. Get to know how they work and who they are so you can communicate as effectively as possible throughout the project

Pair teams / people within and between organizations! (e.g. put librarians in touch, put stage managers in touch etc.)

Agree upon who spearheads the project on the highest level of each organization.

Agree upon who spearheads the project in the most important operational areas.

Who has the main budget responsibility and thus approves possible changes affecting the budget? Who approves possible changes to project plans? Who is in charge of marketing decisions? etc.

Agree upon who is the face / name of the project when external communications are concerned (same person for both partner organizations?).

Agree upon which platform to use for regular updates and communication between teams.

Make sure all stakeholders have a common understanding of project goals and priorities.

Comprise email lists for different areas of the project as well as a big list with all team members.

**Step 6:** Assign primary contact person for each artist. Make sure the teams stick to communicating all information directed at the artist through the assigned contact

person to avoid confusion. If it is absolutely necessary for someone else but the primary contact person to contact an artist directly, then that someone should keep the contact person in the loop by including them in email conversations or sending them memos of conversations, phone calls etc.

### **Step 7: Program brochure**

Commission / Gather / Write content.

Deliver specs and content to graphic designer if a program is being designed for the project specifically; otherwise design yourself and send to printing.

How many programs do you need? When and where will they be delivered? What's the retail price? Who will sell them? Who will take the left-over brochures backstage during intermission?

### **Step 8: Sponsors and partners**

Follow up on sponsorship relations with the Dean's office and fundraising department. Make sure you know in good time if any of the action steps required involve orchestra musicians or the orchestra office's staff and therefor your input.

### **Step 9: Complementary events**

It is likely that the most important complimentary events linked to the project (like fundraising dinners, cocktail events for invited guests, VIP receptions or lunches/dinners and performances for sponsors) will be decided upon and coordinated by the Dean's office, the international office and the fundraising department, but your (the general manager's) help might be required in regard to making suggestions about possible content (interviews, performances, program, themes) or student performers. You might also be required to help hosting events or coordinating content.

Wrap-up parties and social gatherings for students are examples for complementary events that you might be entirely in charge of organizing. Make sure to confirm the budget, venue reservations, security requirements, schedule, catering and technical

requirements in good time before the event. When parties or gatherings for students are being planned, make sure to involve student representatives, so their initiative in organizing the event is guaranteed. Is it advisable that students assist in arranging a DJ / background music, cleaning up after the event and possibly other tasks (like picking up pizza from the restaurant, advising and showing visiting students around etc.).

**Step 10:** Diplomacy and politics

Discuss with relevant teams in both organizations about how your project should take political and diplomatic aspects into account. The main responsibility for action steps in this area usually lies with the Dean's office.

Always remember to contact the embassy of your partner country at an early stage. Invite the ambassador and see if the embassy is interested in organizing an event linked to the project or supporting the project in some other way. The chamber of commerce of the respective country or certain associations with a focus on issues related to your project can also be interesting collaboration partners. Be careful to inform students and staff if any special guidelines in regard to encountering a different culture apply at meetings or events.

**Step 11:** One year prior to first rehearsal, have your first monthly production meeting.

The amount of meetings, the manner meetings are implemented and who is invited to which meeting will vary according to the needs of the specific project. The closer you get to the start of rehearsals, it might make sense to schedule production meetings more frequently.

Experiment to find the most effective format for each type of meeting – you can give walking meetings (record audio!) and micro meetings (max. 5-10 minutes) a try.

Make sure all meetings are documented in writing and the memos are accessible to team members in the shared project folder as deemed necessary by the project manager.

Based on previous experiences (Taideyliopisto 2017c) memory can be treacherous and the planning phase will last at least a year, so it is recommended for team members and leaders alike to keep written records of important phone calls. You can also record the calls, if that is a more comfortable option and approved by both parties of the conversation.

**Step 12:** Discuss the following issues with the respective staff of the partner organization and clearly assign responsibilities according to area of expertise:

**Step 12a:** Sheet music

To prepare sheet music accordingly, librarians and managers of both organizations have to coordinate their actions on a very detailed level. Sometimes one organization has access to sheet music material of a certain piece or edition and it is reasonable to divide responsibilities on separate pieces. List of general responsibilities:

- determine all parts and scores needed (check with conductor about which edition to use); place order with publishers, coordinate with library if necessary;
- keep up-to-date on music rental and acquisition budget
- coordinate with conductor, teachers and string section leaders about bowings and markings; make sure the bowings are ready at least 2-3 months prior to the start of rehearsals (Often parts and scores might already be needed for auditions!)
- scan and / or copy parts and scores as needed
- deliver individual scores to conductor and teachers as necessary
- prepare required instrumentation lists (prerequisite for organizing auditions and designing stage map – see sections below)
- deliver parts and scores to students of both organizations as needed (after auditions have been held)
- create orchestra musician stand folders, including distribute and keep track of folders
- Have parts ready for distribution at least 2-3 months prior to the beginning of rehearsals so students have time to prepare their parts on a high level of quality.

(Gaidamovic 2019)



**Step 12b:** The stage

Coordinate with stage managers of both organizations about designing stage map and compiling technical riders.

Consult artists and venues for details if needed.

Will we need a light and / or sound technician for the concert?

Deliver stage map to the team responsible for setting the stage (e.g. Stage management team, POY etc.) and delivering technical services (e.g. Technical support team, POY etc.) during rehearsals and concerts.

Find out which and how many instrument stands, chairs, double bass chairs, cello and bass floor protectors, music stands, music stand lights, percussion instruments etc. will be needed at each venue.

Which items can be rented, which ones have to be brought along?

Compile a comprehensive list.

If necessary, reserve instrument stands, floor protectors and technical equipment through the University's "trail"-system.

Find out if someone will be hosting the concert and whether a microphone and lights are needed for speeches.

If additional instruments (e.g. contrabass clarinet, Theremin and other special instruments not commonly available at the Sibelius Academy) are required for the performance, take care of rental agreements and transport arrangements.

**Step 12c:** Update schedules and hall reservations as more details are confirmed.

**Step 12d:** Contracts and agreements

Update or create agreements and contracts as needed. Documents are usually based on a template provided by the University's legal services department or the artist's agency. If unsure, ask legal services for advice.

Use the "Peppi / Mepco" -system to create contracts for teachers.

-agreements with featuring artists (conductor, soloists etc.). They might need a contract in the "Peppi / Mepco" -system in addition to the agency's agreement which focuses on release of rights and other practical arrangements such as travelling.

-release of rights agreement for students

-contract with broadcaster(s)

-agreements with sponsors and partners

**Step 12e:** Travel arrangements and accommodation for visiting teachers

This concerns rehearsal periods as well as the tour itself. On tour special considerations might apply in regard to featuring artist's travels, which is why it is good to consider it separately from group travel arrangements.

**Step 12f:** Add project information to the "trail" -system as required.

**Step 12g:** Inform the Sibelius Academy's respective coordinator (currently Annukka Paajanen) about the number of ushers and program sellers you will need for the concert (approx. 1-2 months before start of rehearsals)

**Step 12h:** Coordinate with the teacher in charge (currently Matti Heinonen) from the Music Technology department about the recording of the concert (in case there is no radio or TV broadcast) and deliver necessary scores to the technicians

**Step 12i:** Coordinate part distribution for winds, harp and percussion and the selection of concert master(s) as well as section leaders for strings (more comments on this issue can be found in the Audition – chapter below)

**Step 12j:** Contact the conductor and ask for the rehearsal order (detailed schedule for each piece of the program, for each day of rehearsal). You can also enquire whether there are certain recordings of the pieces on the program which they recommend to the players for preparation.

**Step 12k:** After audition, make sure to inform students, teachers and partner organizations about the details of part distribution for winds, percussion and harp (as well as possible orchestra piano/celesta and special instruments).

**Step 12l:** Compile concert information package for student participants. The email(s) should usually include information on the following issues:

- detailed schedules and halls
- rehearsal order
- names of teachers (link to artsi intranet)
- information on part distribution and seating order for strings (link to artsi intranet)
- information on dress code
- information on free tickets
- links to recommended recordings of the pieces on the program
- information on possible broadcast(s)
- ...

**Step 12m:** Update the artsi orchestra page (intranet) regularly concerning schedules and halls

Always inform partner organization about updates and changes right away!

**Step 12n:** Update the artsi orchestra page (intranet) regularly concerning player lists and part distribution

Always inform partner organization about updates and changes right away!

**Step 12o:** Make sure electronic keys for guests are programmed according to project demands in good time before the start of the project.



Kuva 2: "Salonen ja seuraava sukupolvi" – konserttiin valmistautumista lavana takana Helsingin Musiikkitalossa 26.8.2017. / "Salonen and the next generation" – preparing for the concert backstage at the Helsinki Music Centre 26th of August 2017.

Photo: Heikki Tuuli (2017).

## 5.2. PLAYER RECRUITMENT: Auditions and part distribution

Before planning auditions, you need to have detailed information on the confirmed concert program(s).

Based on my own observations of the student selection process for the Hannover, Juilliard and Concertgebouw-projects, I conclude that this is a rather challenging step which will take a lot of time preparing and carrying out. It is also closely tied to the content of the project, which is why it is important to know the program details.

In an interview conducted with Johanna Autio, project manager at the Theatre Academy of the University of the Arts, about her participation in the PLETA-project financed by the European Union's Creative Europe-fund, Autio stated that student selection posed quite a few challenges such as making sure the selection process is fair and all students really receive information about the available projects and the details of the selection process in good time. (Autio 2019)

Ask the partner organization about their selection process, compare and adjust your own process if necessary, to ensure fairness.

Keep in mind that the auditions are part of the project's pedagogical process and ideally provide participants with a valuable training experience and constructive feedback.

I recommend auditions take place 4-6 months prior to start of the project. Player lists should be confirmed at the very least 2 months before the start of rehearsals, preferably earlier.

Carefully consider at the beginning of the selection process which parts of the process can possibly be delegated to teachers in charge for a specific instrument, professors or other departments.

Find out whether the artistic director (usually the conductor) of the project wants to be involved in the selection process. Most likely they will be too busy to participate in the auditions themselves, but might have important input on which excerpts to select. He or she might also have advice on what details the audition juries should pay special attention to.

Make detailed list of players and instruments (also list secondary instruments) needed for each piece. Consult with the partner organization about how to divide the parts. Ideally, part distribution is decided at a very early stage during the production.

Consult with the teacher in charge for each instrument to enquire about possible special requirements and difficulties to be anticipated. Also ask them for help with selecting excerpts (if you have not received a list of excerpts from the conductor) and compulsory concertos, and with selecting jury members from professional orchestras.

When supervising part distribution strive to insure balance between students of both organizations. E.g. if Sibelius Academy students get to play several coveted solo parts in the woodwind section, players of the partner organization should be assigned similarly demanding and exposed parts in the brass and/or string section.

This usually will mean a bit of juggling, but if both parties are willing to find a good solution, it should not pose a serious problem. Just make sure you do it in good time before publishing the audition information package. When in doubt, ask for advice from the teacher in charge of the instrument your question refers to.

You will have to recruit juries for each instrument, which means assembling at least 14 separate audition juries altogether (flute, oboe, clarinet, bassoon, horn, trumpet, trombone, tuba, percussion, harp, violin, viola, cello, double bass) plus possibly one for orchestral piano and other special instruments if required by the score. Each jury should consist of 3-5 paid members, of which at least two should be recruited from outside of the Sibelius Academy to guarantee objective audition results. An uneven number of members is recommended to avoid situations where an equal number of members vote for and against a candidate.

If you agree with a teacher in charge or another department that they will organize and carry out certain auditions, make sure that they adhere to an audition procedure similar to the one you are employing and report to you before and after the audition.

Draft preliminary audition schedule. Check for possible clashes with other important orchestra activities. Reserve halls accordingly. Set deadlines for enrolment. Usually it makes sense to make the audition excerpts available right after the deadline passed.

Decide whether a pianist will be provided by the Sibelius Academy at the auditions or whether students can participate without a pianist or alternatively are allowed to bring their own pianist.

Compile audition information package for the students. Design enrolment form using “surveyopal” or a similar tool.

Compile sheet music for excerpts.

Keep in mind that students will need time to prepare for the auditions! If the information or the excerpts are delivered too close to the actual audition date, this might result in a lower number of applications and / or higher numbers of cancellations on audition day.

#### SAMPLE SCHEDULE:

Preliminary information about upcoming audition: 6-12 months prior to start of rehearsals

Send out audition information package and enrolment link: 5-6 months prior to start of rehearsals

Enrolment deadline & excerpts available: 4-5 months prior to start of rehearsals

Detailed audition schedule sent to participants:

Auditions: 3-4 months prior to start of rehearsals

Announcing confirmed player lists: 2-3 months prior to start of rehearsals

Recruit jury members (and pianists, if applicable). Gather payment information from each confirmed jury member and pianist. Keep everyone updated on detailed audition schedules and venues. Select chairman for each jury (often the head of string / wind department or a professor). On audition day, print out a list of candidates, schedules and feedback forms. Keep the chairman of the jury updated on possible cancellations.

Announce audition results via email (first!) and on the artsi page (after you sent the email) as soon as selections have been confirmed. Ask selected players for a definite confirmation of their participation in the project.

### **OPTIONAL: Soloist auditions**

Sometimes projects will feature professional soloists, and in other cases the featured soloists will be students. If there are student soloists to be chosen, a careful and fair selection process is mandatory. It is recommended that both institutions will be given the chance to feature one or more soloists.

There are various possibilities to employ soloists from both institutions e.g.

Use two soloists or teams of soloists (if it is a double or triple concerto) for the same piece – have them play in different concerts.

Play two different pieces (in the same program) which require soloists and feature one soloist from each school.

Play two concert programs which different solo pieces. This option will require significantly more rehearsal time!

NOTE: The artistic director of the project might want to be present at the soloist audition so be sure to take this into account when planning the audition schedule! Sending audition videos could be an option as well.

### **COMMENT: Considerations concerning section leaders and concert masters**

Selecting string section leaders and one or more concert masters in good time before the start of rehearsals is absolutely crucial! In order to achieve a high-quality outcome, maximum pedagogical benefit and a comfortable experience for players in leading positions, it is very important that they are given sufficient time for preparation as it is a challenging task.

I suggest you require students to communicate their interest in a leading position already when they fill out the application form for the audition. Inform the jury and discuss the nomination of concert masters and section leaders at the end of each



instrument's audition. Once you have a list of suggestions, discuss those with the head of department and teachers in charge to determine who might fit the positions best. In addition to playing skills, social skills and level of commitment might also be valid selection criteria. Then offer the positions to suggested candidates and confirm publicly (artsi player lists) once they have officially accepted the position.

Again, section leader positions should also preferably be shared between players from both schools. One option is to change the first desk seating positions during intermission. If two different programs are performed during the project, there could be one set of section leaders for each program.

**POTENTIAL PROBLEM: Unable to recruit all required players through auditions.**

Sometimes there are not enough qualified applicants for certain open positions. At the Sibelius Academy, from a recruitment perspective, difficult instruments can be for example: violin, viola, oboe, bassoon.

Another way through which this situation can arise, is if students fall sick after having been recruited already.

**POSSIBLE SOLUTIONS:**

The first option will probably be to ask the partner organization if they can provide a player for the position in question. They might have a similar problem with another position, so a simple change of part distribution might be a solution.

The second option is recruiting players from one's own organization without audition, but recruiting players by invitation after official auditions are over can be problematic.

In the past I have resorted to this solution under schedule pressure, but reactions by fellow students were rather negative, as they felt it was unfair to recruit select players without audition (and I agree with them). In those cases the selections were based on suggestions by teachers in charge and / or head of department who knew the students well. If the schedule and circumstances allow for it, you can organize another audition for the instrument(s) in question.

The third option is to fill open positions with players from a third university or conservatory. If the budget allows it and you have an existing collaboration relationship with that organization from prior projects, this might be a good option.

The fourth option is hiring alumni or other professional substitutes to fill the open positions. This option is likely incur significant additional costs, especially if broadcasts or recordings and travelling are involved. Make sure to calculate fees (according to union fee lists) carefully in advance.



Kuva 3: “Salonen ja seuraava sukupolvi” –konsertti Helsingin Musiikkitalossa 26.8.2017. / ”Salonen and the next generation” –concert at the Helsinki Music Centre 26th of August 2017.

Photo: Heikki Tuuli (2017).

### 5.3. THE TOUR: Travel preparations

#### **Travel Arrangements**

##### **Step 1:** Staff travel plans

***“Personnel.** Who is going? Clearly the musicians and conductor are traveling on this tour. But you should also consider the stage crew, personnel managers, translators, publicity and marketing staff, executive director, some substitute musicians in case of illness, and maybe even the loyal donors who paid for the trip.”* (Pogue & Speck 2015)

I suggest you discuss personnel needs for the journey with superiors at an early point during the planning stage. Agree to re-evaluate and confirm plans at a later point, but in good time to make arrangements, at the latest about 4-6 months prior to start of rehearsals.

As soon as a detailed itinerary is available, discuss travel plans with superiors and the HR department to make sure everyone is on the same page concerning the legal framework (working hours, paid and unpaid travel times, allowances, responsibilities during travel, optional and obligatory tasks during travel etc.).

Every team member who travels, has to fill out a travel plan in the “M2 Blue” – system to ensure allowances, travel re-imbursments and insurance coverage.

Check Sibelius Academy credit card limits in good time before the start of the journey to ensure all potential payments (e.g. hotel bills, medical bills if needed etc.) can be taken care of without problems.

##### **Step 2:** Transportation and accommodation

First, make a list of travel destinations and possible routes.

Consult your superior to get an update on current regulations concerning travel reservations. Use the recommended travel agency and / or booking system to map options and compare offers on flights, bus transports and accommodations.

Check city maps to see distances between hotels and venues, so know when you will need to book busses and taxis or provide public transport tickets to students.

Cross-reference travel options with your itinerary draft.

Discuss options with your superiors and other relevant production team members. Consider ecological aspects of travel if possible.

Choose and book.

Follow instructions and deliver required information to the travel agency, airlines and hotels on time.

Remember that each cello will most likely need their own flight ticket!

When booking busses, take into account that celli and instrument cases will take extra space.

### **Step 3: Meals**

Inquire about current tax regulations in regard to daily allowances for students. If daily allowances are an option and don't cause unnecessary amounts of extra work, students usually prefer being able to choose their meals by themselves. Breakfast is often included in the room rates of the hotel.

If you cannot pay daily allowances for one reason or the other, you will have to arrange meals for all students and schedule them carefully in your itinerary.

Make sure to enquire about possible allergies and special dietary needs in good time before travelling. Inform the airlines, hotels and restaurants accordingly!

### **Step 4: Instrument transport**

This step requires careful planning and the compilation of comprehensive lists. Make a separate transport list for each stage of the journey!

As soon as the program is confirmed and you know the instrumentation of the pieces, start figuring out which instruments (most commonly piano, double basses, tuba, harp, percussion etc.) and equipment (chairs, instrument stands, music stand lights etc.) you will be taking along and which ones you can rent at the locations you will be visiting.

Cargo costs can be very high, so if you manage to reduce the amount of cargo, you can save a significant amount of money and work.

Find out about costs and availability for all options you can come up with. Discuss options with the partner organization's team.

Weigh the benefits and downsides of different options carefully. Certain instruments are more sensitive to transport in the cargo hold than others. Some instruments might be able to travel as oversized check-in baggage instead of cargo. Discuss with superiors, teachers in charge and student players as needed.

Concerning double basses (usually 6-10 instruments in a symphony orchestra) strike an agreement with your partner organization for their players to use your university's instruments, and vice versa, if somehow possible. Players might still bring their own bows along though.

Usually the cellists will each bring their instrument into the passenger cabin and will therefor need a separate ticket for "Mr. Cello", but in case you decide to transport celli via land or sea (in a truck) or in the cargo hold, make sure to provide a flight case for each instrument, as the risk of damage is very high without a proper case designed for this purpose. Very valuable celli should always be transported in the passenger cabin.

Please note! Have cellists be the first to queue at the check-in desk. They might also be asked to board first.

Make sure to gather a list of exact information on measurements and weight of instrument cases – for both cabin baggage and instruments that go in the cargo hold.

The airline will most likely want a list of measurements for instruments travelling as cabin baggage.

*"You may take only a small handbag and your instrument into the cabin (unless your instrument is transported with Cargo). Students cannot have large luggage in the cabin if they also take instruments inside."*  
(Taideyliopisto 2017d)

In addition, I want to mention two important remarks from the focus group interview with the orchestra office's team. (Brandt, Claudio & Roppola 2019)

- 1) Be sure to check in advance whether you will need an ATA Carnet document for cargo.

*"A Carnet or ATA Carnet (pronounced kar-nay) is an international customs and temporary export-import document. It is used to clear customs in 87 countries and territories without paying duties and import taxes on merchandise that will be re-exported within 12 months. Carnets are also*

*known as Merchandise Passports or Passports for Goods.” ([Atacarnet.com](http://Atacarnet.com) 2019)*

- 2) If possible, always have at least two stage managers travelling with the orchestra, so that they have the possibility to react to surprising situations accordingly. In the past there have been situations when one stage manager had to go hunting for lost cargo while another would have been needed to take care of the equipment that had arrived already. Another time one stage manager had to take a student to the hospital due to personnel lack, and therefore was not able to take care of his duties as stage manager. Stage managers also traditionally double as librarian at the Sibelius Academy, so schedules might get very tight at times.

**Step 5:** Considerations concerning the itinerary (two sample itineraries can be found in the appendices-section)

Remember to always mention that changes are possible!

Take the following considerations into account:

- Recovering time after travelling
- Recovering time after concerts
- Recovering time between a full dress rehearsal and a concert (especially for winds!)
- Recovering time between sound check and concert. If you only need a short sound check, a short break for changing clothes and tuning might be enough - discuss with the conductor, your team and a student representative if in doubt.)
- Players appreciate having some free time to explore the city they are visiting, do some sightseeing and buy gifts.
- Players appreciate having a chance to socialize and get to know how the organization they are visiting works – schedule tours of the school, special lectures and / or master classes with local teachers if possible!
- Always remember to schedule sound checks – if the acoustics are known to be difficult and very different from previous venues, the sound check should be a bit longer – discuss this with the conductor beforehand, he is likely to know the venue.

- In regard to transport schedules, always leave room for surprises and possible small delays e.g. due to extreme weather or traffic jams
- Be sure to reserve enough time for meals – not all restaurants are equally well equipped to serve big groups quickly, so queuing or waiting to be served can take more time than expected. Again, leave a little extra time for surprises.
- Students will need some time for individual practice as well. (see step 11)
- Stage managers need to arrive in good time before everyone else as surprising situations might arise, and they need time to solve problems. Also, to ensure safety while handling heavy and precious equipment, it is important that they have time to do their work without unnecessary schedule pressure.

#### **Step 6:** Planning activities outside of rehearsals and concerts

Socializing is an important aspect of international cooperation projects. If possible, reserve some space and time for students of both organizations to get to know each other in an informal setting already in the beginning of the project. Lunches in the same restaurant or coffee breaks might serve that purpose well, and it is extra nice if you can come up with a way to support breaking the ice between participants.

Lectures with drinks and snacks after can also be a nice idea.

Be sure to schedule some type of wrap-up party after the last concert if you have the possibility.

Students will appreciate the effort!

#### **Step 7:** Safety considerations

Safety of students and staff is top priority. Assigning a sufficient amount of staff to a travelling team is part of the safety considerations!

Make sure to communicate all important rules and regulations (e.g. vaccination requirements, things to be avoided, known risks etc.) effectively and repeatedly. Create an atmosphere of trust between students and staff to ensure that students will immediately contact staff if any problems arise.

Make sure you have a list on who to contact for advice if a threat arises. Have an action plan for possible emergencies e.g. terrorist attacks. Having emergency contact lists ready is very important!

Make sure all necessary insurances are taken out before departure.

Have a list of emergency medical contacts ready.

Inform relevant consulates and embassies of your travels beforehand.

### **Step 8: Insurances**

#### A: Travel insurance

Check with the legal and / or international department to find out what actions are required to guarantee insurance coverage for all staff and students who are travelling.

#### B: Luggage insurance

Check with the travel agency to find out whether luggage insurance is included. If it is not included, inform students of their responsibilities in regard to that issue.

#### C: Instrument insurance

It is necessary to compile a list of all instruments and bows that will travel. (See instrument insurance survey in the appendices-section)

Some instruments played by students can be worth hundreds of thousands or even millions of euros. Those instruments are owned by foundations or banks and are on loan to the students. Valuable instruments might have their own instrument passport. It is important to ensure, that the owner's insurance covers travel to the specific destinations you are visiting on tour.

Some less valuable instruments might be covered by the student's personal household insurance. All instruments not automatically covered by a previously existing insurance have to be included in a list you send to the insurance broker of the University of the Arts. He or she will help you to take out the required instrument insurances.



**Step 9:** Considerations regarding CITES regulations

*“CITES (the Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora) is an international agreement between governments. Its aim is to ensure that international trade in specimens of wild animals and plants does not threaten their survival.” (Cites.org 2019)*

CITES-regulations might concern materials used in instruments, so make sure to contact the CITES-officials of your country several months before travelling in order to ask for advice. In certain cases, it might be necessary to apply for a CITES-permit or change instruments and / or bows for the duration of the trip (Please note! It is always a challenge for a musician to get used to a new instrument or bow on short notice!). Without proper permits there is a chance instruments or bows could be impounded at the border. Among musicians, horror stories of bows being destroyed by customs officials unaware of the value of the instruments, are commonly told.

String instrument’s bows often contain ivory and certain regulated woods. Some professional orchestras are known to have purchased a separate set of carbon fiber bows for all their musicians, just for touring purposes. In some situation, a possible solution could be lending bows from the organization you are visiting or their students (make sure to sign written agreements!). Changing the ivory tips of the bows to silver tips is another option.

Consult the Instrument Coordinator (currently Mikko Pietinen) of the University of the Arts on this issue.

**Be sure to make all players (students and professional substitutes) and staff aware of the regulations, responsibilities and risks linked to this issue.**

Please see the CITES document in the appendices-section for an example on how we informed students about different options in the Juilliard-project. When travelling within the EU, this is most likely not an issue, but make sure to double-check.

**Reading tip:**

<http://resources.encoretours.com/h/i/151187580-a-first-timers-timeline-for-planning-a-performance-tour> (League of American Orchestras 2019)

**Step 10:** Compile destination guide for guests and vice versa in co-operation with partner organization (optional)

If possible, it is a nice gesture to provide guests (here and there) with a guide to the city they are visiting. You can include a map of services in the area around the rehearsal venue (shops, pharmacies, banks, restaurants, museums etc.), a list of important sightseeing venues, explanations on typical customs (e.g. tipping, things to try out, like sauna in Finland), possible dangers (e.g. bed bugs) and special cultural characteristic (e.g. Finns not being used to small talk).

**Step 11:** Individual practice rooms

One important aspect is easily forgotten: Players will need time and rooms for individual practice during the project, especially concert masters, section leaders and soloists! Discuss this need with your partner organization as well as facility services in your own organization at least 6 months prior to start of rehearsals! Book rehearsal rooms in good time. Work out a booking system (lists with time slots on doors, or electronic system?), make sure students have access to the rooms during required times (check opening hours, electronic keys etc.). You can ask hotels about their policy on students warming up in their own rooms - sometimes hotels are surprisingly tolerant.

**Step 12:** Document checklist

**“Documents.** Do you need passports and special visas? Is everyone in your group eligible to travel abroad? Do you need work permits for the host country? Are extra taxes involved? Someone at the organization must be in charge of making sure all your documents are in order.” (Pogue & Speck 2015)

**Remember to assemble the following lists and documents (adjust as needed):**

- Attendance register for rehearsals
- Performance Specifications for Venue
- List of players and part distribution for each piece
- Desk distribution list for strings
- Cargo list
- Publicity kit (basic concert info)
- List of names and phone numbers of participants (students and staff)
- Emergency contact list (students)
- Visa / ESTA checklist (students and staff)
- Passport checklist (students and staff)
- Instrument info list / instrument passports and documents
- Information packages for students, teachers and staff
- COMMENT: Student feedback on the Juilliard project showed that students prefer to receive a bilingual (eng / fin) version of the information packages (Taideyliopisto 2017e)*
- Itinerary
- Packing list for students
- Rooming list
- List of special dietary needs (students and staff)
- List of medical conditions (students and staff)
- List of special travel arrangements (if that option is available for students, e.g. staying at the destination after the tour ends)
- Release of rights
- Letter of consent (if there are any under 18-year-olds involved)
- Passenger list for airlines

...

## Concert Venues

*“After you choose a location (--) you must coordinate with the venue to arrange for heating or air conditioning, stage setup, chairs and music stands, piano and percussion rental, piano tuning, lighting, audience seating, ticket sales, ushers, handicap-accessible area (--).”* (Pogue & Speck 2015)

Inquire about the infrastructure in and around the venue in good time. If there is a possibility for one of your stage managers to visit the venue a few months prior to the concert, take that chance! It will be worth it. Work closely with your team of stage managers when working out an itinerary and the details of setting up the stage.

Send a stage map to the venue(s) as early as possible (as soon as you have confirmed it with your partner organization and the conductor / artists).

### **Areas of discussion might concern the following issues at each venue:**

Catering

Transport routes for instruments

Availability and type of equipment: Percussion instruments, harps, pianos and chairs etc.

*COMMENT: If you consider renting instruments from the venue or one of their co-operation partners, consult the respective teacher in charge to confirm details.*

Technical requirements / equipment (light, sound etc.)

Double bass chairs / check that the quality of the chairs is ok!

Opening hours

What type of staff can they offer? stage hands, stage manager, technicians etc.

Costs and billing

Ticket office – How will the practical arrangements be handled? Invited guests?

Marketing

*COMMENT: Send them a basic press kit, deliver if they need additional marketing material.*

Details regarding a possible broadcast

Dressing rooms

Detailed schedules, arrivals, departures, length of intermission, sound check etc.

*COMMENT: Make sure to reserve enough time for the sound check and rest / refreshments between arrival and concert.*

Tuning (harps and basses need “alone time” for tuning on the stage before start and during intermission!)

Piano tuning (if a piano is needed)

...

**Questions for STAGE 2:**

- How well have your goals been implemented during the planning stage?
- Have you decided on how you will measure the project's success? Are all teams aware of the goals and how to keep track of accomplishing them?
- How can you keep your team(s) engaged and excited about the project?
- Do you see a need for course corrections in any areas?
- How can we insure maximum benefits from the project for our organization, students and teachers?

## 6 3rd movement / STAGE 3: Execution

### **Definition:**

At this stage plans are finally put into action. Be ready for surprises! This stage is often very intense and might demand a lot of flexibility from staff and students alike (e.g. working longer-than-usual shifts). This stage most likely involves travelling. This stage starts with the first rehearsal and ends with the last concert and arrival at home for whoever was travelling. Some steps from this stage will overlap with steps from stage 2 (especially in regard to travel arrangements) and stage 4.

### **Duration:**

5-21 days on average

Theoretically a project could be longer. Please note that the amount of days mentioned above does not necessarily refer to consecutive days.

### 6.1. ACTION STEPS

For the sake of easy demonstration, I base the following action steps on a simplified, theoretical project version similar to the Juilliard project described in the attached analysis. Necessary variations can easily be deducted from this basic version.

**EXAMPLE:** Students and staff of the partner organization visit the Sibelius Academy for rehearsals and one concert in Helsinki. The day after the concert, the whole orchestra departs for the home country of the partner organization and performs a concert at the partner organization's venue of choice. Sibelius Academy students and staff then return to Helsinki.

**Step 1: *Make sure once more just before the start of the first rehearsal, that the following issues are taken care of and all team members are clear on their assignments for the duration of the active phase of the project.***

Stage logistics during rehearsals

This is most commonly the responsibility of the stage manager team(s). Does each school's stage manager team take care of their own student's music stands, instrument stands, percussion instruments, harps etc. OR do both school's teams co-operate OR

is the responsibility of one or the other team limited in a certain location e.g. due to union laws?)

Stage logistics and technical needs during dress rehearsal and concerts (same considerations as mentioned above apply).

Who takes care of the sheet music during rehearsals, concerts and travelling?

This is most commonly the responsibility of the librarian(s). Does each school's librarian take care of their own student's sheet music OR do both librarians co-operate OR is the responsibility of one or the other librarian limited in a certain location / to a certain part of the program?)

Who takes care of copying and scanning if sudden demand arises? (same considerations as mentioned above apply)

***The following responsibilities are most commonly taken care of by the general manager and his or her team (although some of them may be delegated to other teams in a big project). Carefully coordinate with staff from the other school!***

Emergency situations e.g. cancellations, sickness, force majeure - situations etc. – Do we have a contingency plan? Who handles those situations if they arise?

Who is the main contact person for students in case of sudden problems? (remind students to save contact to their phone at start of project)

Who delivers current updated information to students on a daily basis (speeches, emails, text messages, social media updates etc.)? e.g. last-minute changes, rehearsal order, reminders etc.

Complimentary tickets for players and staff – Inform players in good time on how many tickets each one will receive. When and where can they get their tickets, so distribution is as easy and quick as possible?

Ticket arrangements for invited guests – Who is the main contact person? Who makes decisions? Who compiles and prints lists for concert day? Who hands out tickets and greets guests on the day of the concert? Are there different levels of invited guests e.g. a group of VIP guests? Groups from schools?

Are VIP arrangements handled by a different team? Make sure to coordinate well!

Flowers and gifts –Check with your superior and the Dean’s office about whether gifts for featuring artists and / or other guests are appropriate; the necessity of giving flowers at the end of the performance should also be discussed separately;

Also discuss the option of taking the artists out for dinner after the concert.

Double-check about possible speeches / technical requirements. This also concerns complimentary events like cocktail receptions and parties.

Deliver electronic keys to project participants from outside the University of the Arts e.g. guests, substitute players. Make sure keys are returned after the concert / before departure!

Coordinate catering with Restel.

Deliver snacks and refreshments to the dressing rooms of the artists according to their wishes and as agreed with your superior (this concerns rehearsals as well as the concert day).

Gather all relevant information about the concert day in an email and send to all parties who need to know. At Helsinki Music Centre those parties are usually Restel, Avarn, Musiikkitalon Palveluosakeyhtiö POY and the service staff department of the Sibelius Academy.

Coordinate broadcast if applicable.

In case of the concert being broadcast, you will need to write a separate brief for the broadcaster and be sure to include details concerning the broadcast in your general information email mentioned above.

Brief the venue’s security and service staff about details of the event on the day of the concert.

**Step 2:** Welcome guests and artists. Make sure their arrival at the hotel goes smoothly and they receive all necessary instructions, keys and schedules. Once they arrive at the Sibelius Academy arrange for a tour of the facilities.



**Step 3:** On the day of the first rehearsal welcome everyone, especially featured artists and all guests who are visiting from the partner organization. Introduce your organization, yourself and your team, announce important practical information and explain where to find answers to the most likely questions which might occur. Encourage students and visiting staff to consult you and your team if they need anything. When visiting the partner organization later during the project, similar steps will most likely be repeated. Follow their staff's lead.

**Step 4:** Update player attendance register daily.

**Step 5:** Be ready to take care of unexpected situations e.g. students or artists being late for rehearsal, calling in sick or cancelling their participation.

The guide you compiled for your guests should include information on what to do and who to contact in case unexpected situations arise concerning students or staff of the partner organization. (see sample itinerary 1 + 2 and info letter)

**Step 6:** Enjoy the concert!

**IMPORTANT!** All special considerations concerning travelling are already mentioned extensively in Chapter 5 / STAGE 2. If the planning has been done well, the execution phase should generally be smooth sailing. During the trip, I recommend you have daily check-up production meetings with the team that's travelling with you. The team of your partner organization will hopefully take the lead as soon as you arrive in their country. Be open-minded, they might do things differently. It is also helpful to have someone at the office in Helsinki being prepared to help you in case you need advice and remote assistance while on the go.

### Questions for STAGE 3:

-How can we support the long-term positive effects of the project through our actions during the execution phase?

-Are responsibilities defined clearly?

-How can we make sure no team member has to do overly long hours or overextend themselves during this intense action phase? Do we have enough staff to handle the pressure? Do we have some time scheduled for recovery of operative personnel after the execution stage?

## 7 4th movement / STAGE 4: Monitoring and Control

### **Definition:**

This stage starts as soon as there is some progress to monitor and courses of action to be adjusted, so usually already parallel to stage 1, although the more active monitoring and control will start happening during stage 2 and intensify during stage 3.

### **Duration:**

This stage is likely to overlap with all stages (1,2,3,5) and therefore the duration of this stage is likely to be anywhere between 1-5 years altogether.

#### 7.1. ACTION STEPS

**Step 1:** Monitor and adjust the budget as more detailed information about costs becomes available.

Co-operate with the financial services department if needed.

**Step 2:** Monitor completion of intermediate goals.

**Step 3:** Evaluate priorities and make adjustments if necessary.

**Step 4:** Document the project (e.g. video, memos, project files etc.).

**Step 5:** Monitor and adjust media presence and press coverage.

**Step 6:** Social media updates

Monitor impact of social media presence in co-operation with the PR department.  
Adjust campaign as deemed beneficial to achieve project goals.

**Step 7: Deal with surprises**

If you have prepared well during the planning stage, you should already have instructions and a contingency plan for several unexpected scenarios. In every case it is important to react quickly if something unexpected comes up. Assess the situation. Consult experts and specialists within and / or without your organization as needed.

Discuss possible solutions with your team and superiors. Decide what is the best course of action.

**Questions for STAGE 4:**

- How can I regularly ensure that everyone is on the same page on the crucial points of the project as well as possible changes of plans?
- What progress have we made so far?
- What is working well right now?
- What kind of feedback are we receiving about the project from your core stakeholders? What can we learn from it?
- Where are we now in relation to our goal?
- How can we identify the most urgent matters?

## 8 5th movement / STAGE 5: Closure

### **Definition:**

This stage starts as soon as the last concert is over and all travelers have returned home. It ends once the steps of bookkeeping, reporting and assessing the project have been completed. Long-term follow-up work can be part of this stage, but is not included in the estimation of the duration of this stage.

I include a chapter on developing the long-term positive impact of international co-operation projects.

### **Duration:**

approx. 2-12 months

### 8.1. ACTION STEPS

**Step 1:** Deliver attendance register to the orchestra office.

**Step 2:** Make sure study points are registered correctly.

**Step 3:** Supervise the return of sheet music to the orchestra office.

The librarians and stage managers will collect sheet music folders right away after the last concert and report to the general manager if parts are missing. Contact students and follow up swiftly on any missing material!

**Step 4:** Supervise the swift shipping of all rental sheet music material to the publisher.

**Step 5:** Fees

Using the Mepco-system, make sure all fees (artists, teachers, substitute players, other additional staff) are paid swiftly and according to agreements and rules.

In regard to teacher's fees, check that the amount of planned hours in the Oodi-system matches the amount of hours actually taught. Confirm Oodi-contracts and make sure all necessary information is delivered to ensure correct processing of payments.

**Step 6: Invoices**

Make sure all invoices have been received (e.g. publishers can be slow with invoicing sometimes!), are paid on time and allocated correctly for reports.

**Step 7: M2**

Take care of processing receipts according to instructions in the M2-system (travel invoices, credit card usage etc.)

**Step 8: Recordings**

Request concert video / audio recording from technicians. Send recording (download or viewing link) to project partner, students, artists and teachers with instructions on restrictions concerning private and public use of the recording. Deliver the recording to the archive as well.

**Step 9: Reviews**

Monitor and compile reviews (the PR department might help with this or take care of it entirely), translate texts if necessary. Send compilation to students, artists, teachers, project partner and other stakeholders if beneficial. If applicable, ask project partner to do the same.

**Step 10: Update social media accounts**

Inform your stakeholders about the project outcome (the PR department might help with / take care of that). This is a good opportunity to announce upcoming projects, in conjunction with a compilation on the completed project.

Step 10: Monitor concert budget.

Upon completion, deliver final report to superiors, sponsors (if requested) and the financial services department as needed (this may vary according to specific project requirements).

**Step 11:** Gather feedback.

See coaching questions at the end of the chapter for inspiration on feedback questions.

I cannot stress enough how important this step is! In my experience this phase is often neglected due to exhaustion or other upcoming projects diverting our attention. However, in order to improve the quality of future projects and gain maximum learning benefits from the current project, it is crucial to dedicate enough time to step 11 and 12. I suggest you discuss the extent of the work involved in those steps with your superior previous to commencing the work and reserve the required time accordingly.

Methods for gathering feedback:

- electronic surveys

Use surveypal or a similar tool to create electronic surveys. I suggest using a survey to gather feedback from student participants. Depending on the scope and content of the project, surveys among the audience or teachers might also be appropriate. Staff wellbeing and satisfaction in regard to the project could also be measured via a survey.

- meetings

Internal feedback meetings in different service teams.

Internal feedback meeting among service team leaders.

Feedback meeting with partner organization.

Feedback meeting with sponsors.

- informal conversations

Traditionally, feedback from teachers and artists is most easily attained through informal conversation as they are often too busy to answer feedback surveys, write emails or attend meetings. Remember to ask for feedback whenever you get the chance!

Informal feedback conversations will most likely happen whether you plan them or not. I recommend you make a habit of documenting the gist of the conversation right away, as it often yields very valuable information.

**Step 12:** Evaluate.

Now it is time to analyze all available sources (feedback, memos, reports etc.).

As a start, you can evaluate your sources according to the following areas:

- overall success
- economic aspects and impact
- pedagogical aspects and impact
- artistic aspects and impact
- PR aspects and impact on University brand
- sponsor satisfaction
- audience satisfaction
- student satisfaction
- staff satisfaction

**Step 13:** The project report

Gather information gained from evaluation phase and write project report (or deliver required information to person in charge of writing a report). Deliver report to superiors, sponsors and other stakeholders as needed (edit relevant information accordingly for each party you send the report to).



### Questions for STAGE 5:

- Has the project's number 1 goal been achieved?
- What did we learn? What will we take away from the experience?
- What went well? What could have been better?
- How can we support long-term positive effects of the project for various stakeholders after project completion?
- What needs to be communicated upon project completion?
- How can we ensure the best documentation possible to ensure organizational learning and future benefits?

## **9 Thoughts on developing the long-term positive impacts of international orchestra co-operation projects**

I want to encourage you to consider the following question within your team and organization:

How can we take the long-term impact of a co-operation project into account all the way from the start of the project and influence it in a supportive manner during the planning and execution stages of our project?

How can we help to facilitate the formation of new and stable networks? How can we support the active and courageous exchange of ideas? How can we facilitate an atmosphere of trust and openness amongst students during the project (Note: the conductor has a key role in influencing the working atmosphere) and encourage the formation of new friendships?

How can we support establishment of long-term working relationships amongst administrative staff and teachers of both organizations?

Obviously, it is not possible to influence the long-term impact of a project on the same level of detail as we can influence the actual project, but we can influence whether we create a fertile ground for networks which will hopefully continue to grow after the project has officially ended. These networks can grow on a collective as well as a personal level.

For the University of the Arts being associated with another organization of internationally recognized, very high standard is likely to have a positive impact on its brand. It might also open doors to previously unexplored sources of funding. Effective networking can result in future co-operations between partners on several levels of the organization e.g. developing joint study programs, organizing master classes, seminars and events, increasing number of exchange students between organizations to name a few possible outcomes.

For students, adding a mention of their participation in a co-operation project with a prestigious university to his or her CV will demonstrate their international credibility and versatility. The experience can have a direct or indirect effect on future exchange studies and even recruitment opportunities.

Whether the university as an entity, a student or a member of staff is concerned, the likely benefits include expansion of perspective, diversification of ones' repertoire of cultural traditions, exchange of ideas, gaining valuable contacts, getting inspired by learning about different approaches and solutions and opening up new ways of thinking and doing.

## REFERENCES / LÄHTEET

Allison, Shaun and Harbour, Michael 2009. The Coaching Toolkit: A Practical Guide for Your School (e-book). London: SAGE Publications Ltd, 8-9.

Ashar, Kalpesh 2017. Project Management Essentials You Always Wanted To Know, 4th Edition, Self-Learning Management Series Book 12 (e-book). USA: Vibrant Publishers.

Atacarnet.com 2019. What is a carnet? Viitattu 20.12.2019.  
<https://www.atacarnet.com/what-carnet>

Babitzin, Nonna 2019. Coaching taidot ja valmentava ote, kuuden webinaarin sarja 23.1.-25.5.2019. Helsinki: Adare Oy.

Cites.org 2019. What is CITES? Viitattu 20.12.2019.  
<https://cites.org/eng/disc/what.php>

Duhigg, Charles 2016. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The New York Times Magazine, The Work Issue 25.2.2016. Viitattu 10.12.2019. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>

Edmondson, Amy C. 2018. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth, 1st edition (e-kirja). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Gaidamovic, Vanda 2019. Vacancy with the OA - Orchestra Librarian. Email [anna.rombach@uniarts.fi](mailto:anna.rombach@uniarts.fi) 19.12.2019.

Ikäheimo, Janne 2019. Sibelius-Akatemian tapahtumien haku- ja ilmoittautumisväylä. Intranetin julkaisu 14.08.2019. Viitattu 20.12.2019.  
<https://artsi.uniarts.fi/en/web/guest/sibelius-akatemian-tapahtumien-haku-ja-ilmoittautumisvayla>

Lackman, Nina & Brandt, Susanna & Rombach, Anna 2019. Orkesteritoimiston tuotantojen tarkistuslista, 19.8.2019. Viitattu 6.10.2019. Ei julkaistu.

Landsiedel NLP Training 2019. Was ist coaching? Viitattu 15.10.2019.  
<https://www.landsiedel-seminare.de/coaching-welt/wissen/fragen/was-ist-coaching.html>

League of American Orchestras 2019. A first timers timeline for planning a performance tour. Viitattu 27.12.2019.  
<http://resources.encoretours.com/h/i/151187580-a-first-timers-timeline-for-planning-a-performance-tour>

Parpei, Ria 2018. Tee, toimi, saa aikaan (e-kirja). Helsinki: Alma Talent, 92-98.

Pogue, David & Speck, Scott 2015. What it takes to send a classical orchestra on tour. Viitattu 12.12.2019. <https://www.dummies.com/art-center/music/what-it-takes-to-send-a-classical-orchestra-on-tour/>

Opetushallitus 2018. Polkuja luovaan Eurooppaan-Suomi kulttuurin alaohjelman hankeissa 2014-2018, 2. uudistettu painos. Viitattu 20.12.2019.  
[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/167159\\_oph\\_polkuja\\_le\\_170x230\\_paiv18\\_paino\\_opt\\_crop.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/167159_oph_polkuja_le_170x230_paiv18_paino_opt_crop.pdf)

Renton, Jane 2009. Coaching and Mentoring: What They are and How to Make the Most of Them. Excerpt from The Economist. New York: Bloomberg Press. Viitattu 20.12.2019. [https://www.performanceconsultants.com/wp-content/uploads/images\\_pdfs/Coaching\\_Mentoring\\_Whitmore.pdf](https://www.performanceconsultants.com/wp-content/uploads/images_pdfs/Coaching_Mentoring_Whitmore.pdf)

Rework.withgoogle.com 2019a. Foster psychological safety. Viitattu 20.12.2019.  
<https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/foster-psychological-safety/>

Rework.withgoogle.com 2019b. Identify dynamics of effective teams. Viitattu 22.12.2019. <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/identify-dynamics-of-effective-teams/>

Rework.withgoogle.com 2019c. Coach with the GROW model. Viitattu 21.12.2019. <https://rework.withgoogle.com/guides/managers-coach-managers-to-coach/steps/coach-with-the-grow-model/>

Rework.withgoogle.com 2019d. Learn about Googles manager research. Viitattu 22.12.2019. <https://rework.withgoogle.com/guides/managers-identify-what-makes-a-great-manager/steps/learn-about-googles-manager-research/>

Ristikangas, Vesa & Ristikangas, Marjo-Riitta & Alatalo, Marjut 2019. Valmentava mentorointi (e-kirjan näyte). Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 26.12.2019. [https://issuu.com/kauppakamari/docs/valmentava\\_mentorointi](https://issuu.com/kauppakamari/docs/valmentava_mentorointi)

Santiago, Meloveem 2011. Coaching, presentation slides. Viitattu 10.12.2019. <https://www.scribd.com/presentation/61715262/Coaching>

Sirén, Vesa 2017. Esa-Pekka Salonen johti Yhdysvaltojen ja Suomen nuoret huiput yhteen täynnä rauhaa ja hyvää tahtoa. Helsingin Sanomat, Konserttiarvostelut 26.8.2019. Viitattu 15.11.2019. <https://www.hs.fi/kulttuuri/konserttiarvostelu/art-2000005342083.html>

Särkiö-Pitkänen, Auli 2017. Huippuopiskelijat yhdistivät voimansa Suomi-juhliin. Rondo-lehti, konsertti- ja ooppera-arviot 27.8.2017.

Särkiö, Auli 2016. Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesteri: 100 vuotta Suomen musiikinhistoriaa. Taideyliopiston käsiohjelma 14.5.2016.

Taideyliopisto 2017a. Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesterin käsiohjelma 12.-13.5.2017.

Taideyliopisto 2017b. Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesterin käsiohjelma 26.8.2017.

Taideyliopisto 2017c. Juilliard-projektin palautepalaverin muistio 26.9.2017. Ei julkaistu.

Taideyliopisto 2017d. Juilliard-projektin infokirje opiskelijoille 26.4.2017. Ei julkaistu.

Taideyliopisto 2017e. Juilliard-projektin palautekysely opiskelijoille 2017. Ei julkaistu.

Taideyliopisto 2018. Sibelius-Akatemian opiskelijat konsertoivat yhdessä Royal Concertgebouw Orchestran kanssa, tapahtumauutinen 26.9.2018. Viitattu 28.12.2019. <https://www.uniarts.fi/uutishuone/sibelius-akatemian-opiskelijat-konsertoivat-yhdess%C3%A4-royal-concertgebouw-orchestran-kanssa>

Tan, Max 2017. An exuberant orchestra collaboration. Juilliard Journal 1.9.2017. Viitattu 25.12.2019. <https://buff.ly/2eMzboD>

The Coaching Academy 2018. GROW model infographic – From The Coaching Academy. Viitattu 15.11.2019. <https://www.the-coaching-academy.com/blog/grow-model-infographic-%E2%80%93-from-the-coaching-academy-2940.asp>

Van, Der Wagen, Lynn & White, Lauren 2014. Human Resource Management for the Event Industry, 2<sup>nd</sup> Edition, Events Management Series (e-book). London and New York: Routledge.

Versoi Ensemble 2019. Our story. Viitattu 10.12.2019. <https://www.versoienensemble.org/story>

Viljanen, Olli 2018. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Varsinais-Suomen Tyhyverkoston tapaaminen Turussa 18.4.2018. Viitattu 20.11.2019. <https://de.slideshare.net/tyoterveyslaitos/184-psykologinen-turvallisuus-tyyhteisss>

**Interviews / Haastattelut:**

Autio, Johanna 2019. Teatterikorkeakoulun tuottaja. Puhelinhaastattelu 4.10.2019.  
Haastattelija: Anna Rombach

Brandt, Susanna & Claudio, David & Roppola, Jani 2019. Orkesteritoiminnan  
tukiin jäsenet. Fokusryhmähaastattelu, Helsinki 13.6.2019. Haastattelija: Anna  
Rombach



## **APPENDICES / LIITTEET**

Work sheet from Google's re:work page related to psychological safety

Work sheet from Google's re:work page related to team effectiveness

Sample audition information package for students (Juilliard project)

Sample travel information letter for students (Juilliard project)

Sample itinerary for students, versions 1 + 2 for students (Juilliard project)

Sample of instrument survey for travelling (Juilliard project)

Sample of background information survey for travelling (Juilliard project)

Sample of audition enrolment form (Juilliard project)

CITES informative text by the Sibelius Academy (Juilliard project)

# How to foster Psychological Safety on your teams

## Demonstrate engagement

- Be present and focus on the conversation (e.g., close your laptop during meetings)
- Ask questions with the intention of learning from your teammates
- Offer input, be interactive, and show you're listening
- Respond verbally to show engagement ("That makes sense. Tell us more.")
- Be aware of your body language; make sure to lean towards or face the person speaking
- Make eye contact to show connection and active listening

## Show understanding

- Recap what's been said to confirm mutual understanding/alignment (e.g., "What I heard you say is..."); then acknowledge areas of agreement, disagreement, and be open to questions within the group
- Validate comments verbally ("I understand." "I see what you're saying.")
- Avoid placing blame ("Why did you do this?") and focus on solutions ("How can we work toward making sure this goes more smoothly next time?", "What can we do together to make a game plan for next time?")
- Think about your facial expressions- are they unintentionally negative (a scowl or grimace)?
- Nod your head to demonstrate understanding during conversations/meetings

## Be inclusive in interpersonal settings

- Share information about your personal work style and preferences, encourage teammates to do the same
- Be available and approachable to teammates (e.g., make time for ad hoc 1:1 conversations, feedback sessions, career coaching)
- Clearly communicate the purpose of ad hoc meetings scheduled outside normal 1:1s/team meetings
- Express gratitude for contributions from the team
- Step in if team members talk negatively about another team member
- Have open body posture (e.g., face all team members, don't turn your back to part of the group)
- Build rapport (e.g., talk with your teammates about their lives outside of work)

## Be inclusive in decision-making

- Solicit input, opinions, and feedback from your teammates
- Don't interrupt or allow interruptions (e.g., step in when someone is interrupted and ensure his/her idea is heard)
- Explain the reasoning behind your decisions (live or via email, walk team through how you arrived at a decision)
- Acknowledge input from others (e.g., highlight when team members were contributors to a success or decision)

## Show confidence and conviction without appearing inflexible

- Manage team discussions (e.g., don't allow side conversations in team meetings, make sure conflict isn't personal)
- Use a voice that is clear and audible in a team setting
- Support and represent the team (e.g., share team's work with senior leadership, give credit to teammates)
- Invite the team to challenge your perspective and push back
- Model vulnerability; share your personal perspective on work and failures with your teammates
- Encourage teammates to take risks, and demonstrate risk-taking in your own work

## Sources

- Edmondson and Lei (2014). "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct," Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior.
- Edmondson (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly June 1999.
- Goman, Carol Kinsey Ph.D.. 'The Silent Language of Leaders: How Body Language Can Help—or Hurt—How You Lead.' Jossey-Bass Publishing, April 2011.

# Team Effectiveness Discussion Guide

Below is a sampling of improvement indicators and guiding questions:

## Psychological Safety

Signs that your team needs to improve psychological safety:

- Fear of asking for or giving constructive feedback
- Hesitance around expressing divergent ideas and asking “silly” questions

Questions to ask yourself:

- Do all team members feel comfortable brainstorming in front of each other?
- Do all team members feel they can fail openly, or will they feel shunned?

## Dependability

Signs that your team needs to improve dependability:

- Team has poor visibility into project priorities or progress
- Diffusion of responsibility and no clear owners for tasks or problems

Questions to ask yourself:

- When team members say they'll get something done, do they?
- Do team members proactively communicate with each other about delays and assume responsibility?

## Structure and Clarity

Signs that your team needs to improve structure and clarity:

- Lack of clarity about who is responsible for what
- Unclear decision-making process, owners, or rationale

Questions to ask yourself:

- Do team members know what the team and project goals are and how to get there?
- Do team members feel like they have autonomy, ownership, and discrete projects?

## Meaning

Signs that your team needs to improve meaning:

- Work assignments based solely on ability, expertise, workload; little consideration for individual development needs and interests
- Lack of regular recognition for achievements or milestones

Questions to ask yourself:

- Does the work give team members a sense of personal and professional fulfillment?
- Is work matched to team members based on both skills/ability and interest?

## Impact

Signs that your team needs to improve impact:

- Framing work as “treading water”
- Too many goals, limiting ability to make meaningful progress

Questions to ask yourself:

- Do team members see their work as creating change for the better?
- Do team members feel their work matters for a higher-order goal?
- How are current team processes affecting well-being/burnout?

# AUDITION INFORMATION

## 1 AUDITION RULES

Players for the tour in May 2017 (Cooperation project with Music University of Hannover) and the tour in August/September (Cooperation project with The Juilliard School) will be chosen in the same audition.

In the enrolment form you can enter information on whether you are applying for both projects or just one of them. **If you apply for a project, you commit to being available for the whole project, on all days announced in the schedule below (changes possible).**

Detailed schedules will be announced later.

We aim at choosing different players for different projects.

Students of the Sibelius Academy, who are **attending at the time of the project in question** and are actively taking lessons are eligible for participation in the audition.

Those applying for the Juilliard-project have to be attending also during autumn semester 2017. Those students who complete their A-level performance during spring 2017 **are not eligible for participation** in the Juilliard-project.

Students of the Sibelius Academy who are doing exchange studies abroad during spring or autumn semester 2017 **are eligible** for participation.

Foreign exchange students **are not eligible** for participation.

Students can apply for the audition even if they have completed all compulsory study points for Orchestral Performance (3oa14k/3oa14m).

It is not possible to do a video audition.

It is possible to receive feedback from the jury after the audition via email or phone.

## 2 PROJECT INFORMATION

During the coming weeks we will gather more detailed information on how parts will be divided and on the exact number of players needed for each project. We are aiming at having all the details by the time of the audition. Concerning doubling wind instruments and bass trombone we will try to inform you as soon as possible, by the latest on the 15<sup>th</sup> of February.

Below you find a **preliminary estimate** of which instruments will be needed for each project.

Concerning harp and tuba we do not have conclusive information yet, we will announce ASAP whether players will be needed for both projects.

Detailed rehearsal schedules will be announced later.

Section leaders as well as concert masters will be chosen in the audition. It is likely that during the projects, section leaders and concertmasters will take turns with players from the cooperating schools for different pieces. Details will be announced later.

## Cooperation project with Music University of Hannover May 2017

**PLEASE NOTE! Some players might be chosen to only play in one of the two programs included in this project, so all players chosen for this project might not necessarily travel to Germany.**

### **8.-22.5.2017 CONCERT TOUR IN GERMANY**

In co-operation with Hochschule für Musik und Theater Hannover

#### **REHEARSALS IN FINLAND:**

8.-12.5.2017

#### **CONCERTS IN FINLAND:**

JÄRVENPÄÄ CONCERT HALL 12.5. KLO / AT 19.00

M-CONCERT HALL 13.5. KLO / AT 19.00

#### **TOUR TO GERMANY:**

14.-22.5.2017

#### **CONCERTS IN GERMANY:**

19.5., 20.5. AND POSSIBLY 21.5.2017

#### **Program in Finland - Conductor: Eiji Oue**

Lindberg: EXPO

*2 + picc. 2.corA. 2.bcl. 2.dbn-4. 3.3.1-timp.perc(2):whip/tamburo basco/BD/2susp.cym (med,lg)/tgl/wdbl/TD/cyms/tam-t (lg)-hp-strings 14/ 12/ 10/ 8/ 5*

Mahler: 1. Sinfonia

*4 flutes (2nd, 3rd, 4th also piccolo), 4 oboes (3rd also English horn), 4 clarinets (B♭, A, C) (3rd, 4th also E♭, 3rd also bass clarinet), 3 bassoons (3rd also contrabassoon), 7 horns (F), 4 trumpets (B♭, F), 3 trombones, tuba, 2 timpani, cymbals, triangle, tam-tam, bass drum, harp, strings 14/ 12/ 10/ 8/ 5*

Encore: Sibelius: Finlandia

*2 flutes, 2 oboes, 2 clarinets, 2 bassoons, 4 horns, 3 trumpets, 3 trombones, tuba, timpani, triangle, cymbals, bass drum, strings 14/ 12/ 10/ 8/ 5*

#### **We are looking for the following players for this program:**

2 flutes (both doubling piccolo)

2 oboes (possibly also cor anglais)

2 clarinets (possibly also e flat-clarinet and bass clarinet)

1 – 2 bassoons (possibly also double bassoon)

3 - 4 horns

2 trumpets

1 - 2 trombones (possibly incl. bass trombone)

2 - 3 percussion (possibly also timpani)

possibly 1 harp

13 violins

5 violas

4 celli

2 - 3 double basses

**Program in Germany –Conductor: Atso Almila**

Weber: Freischütz – overture

*2 flutes, 2 oboes, 2 clarinets, 2 bassoons, 4 horns, 2 trumpets, 3 trombones, timpani, strings 14/ 12/ 10/ 8/ 5*

Crusell: Sinfonia Concertante

*1202-2200-timp-str 14/ 12/ 10/ 8/ 5*

Sibelius: 1. Symphony

*2 flutes (both also piccolo), 2 oboes, 2 clarinets (Bb and A), 2 bassoons, 4 horns (in F and E), 3 trumpets (in F and E), 3 trombones, tuba, timpani, 2 percussion (bass drum, cymbals, triangle), harp, strings 14/ 12/ 10/ 8/ 5*

Encore: Sibelius: Finlandia

*2 flutes, 2 oboes, 2 clarinets, 2 bassoons, 4 horns, 3 trumpets, 3 trombones, tuba, timpani, triangle, cymbals, bass drum, strings 14/ 12/ 10/ 8/ 5*

**We are looking for the following players for this program:**

1 flute (also piccolo)

1-2 oboes

1 clarinet

1 bassoon

2 horn

1-2 trumpets

1-2 trombones (possibly incl. bass trombone)

1 tuba

1-2 percussion (possibly also timpani)

1 harp

13 violins

5 violas

4 celli

2 - 3 double basses

## **Cooperation project with the Juilliard School of Music August-September 2017 (23.8.-7.9.)**

**Conductor:** Esa-Pekka Salonen

### **Program:**

Steven Stucky: Radical Light

*3 (3rd doubles picc) 3 (3rd doubles cor angl) 3 (3rd doubles bass cl) 2dbsn-4331-perc(3)-hp-strings (16-14-12-10-8)*

Esa-Pekka Salonen: Mania

*1(also piccolo).1.1(also english horn).1./1.1.1.0/perc.Pf(also Celesta).Harp/Strings (8-8-4-0-2)*

Sibelius: Lemminkäinen Suite

Lemminkäinen and the Maidens on the Island Op. 22/1

*2(2picc).2.2.2. – 4.3.3.0. – timp.perc. – str*

The Swan of Tuonela Op. 22/2

*0.1.cor ang.0.B-clar.2. – 4.0.3.0. – timp.perc – hp – str*

Lemminkäinen in Tuonela Op. 22/3

*2.1.cor ang.1.B-clar.2. – 4.3.3.0. – perc – str*

Lemminkäinen's Return Op. 22/4

*2picc.0.2.2.2. – 4.3.3.1. – timp.perc – str*

### **Preliminary schedule:**

22.8. Juilliard students arrive in Finland

23.-25.8. Rehearsal period in Helsinki

26.8. dress rehearsal and concert in Helsinki

27.8. travelling day to Stockholm

28.8. dress rehearsal and concert in Stockholm

29.8. Juilliard students return to NY, Sibelius Academy students return to Helsinki

30.8.-2.9. break

3.9. Siba students travel to NY

4.9. rehearsal

5.9. dress rehearsal and concert in New York / Alice Tully – hall

6.9. travelling day from New York to Helsinki

7.9. arrival in Helsinki

### **We are looking for the following players:**

1-2 flutes (incl. picc depending on how the parts are divided)

1-2 oboes (incl. cor angl depending on how the parts are divided)

1-2 clarinets (incl. bass cl depending on how the parts are divided)

1-2 bassoons (incl. double bassoon depending on how the parts are divided)

2 horns

1-2 trumpets

1-2 trombones (bass trombone depending on how the parts are divided)

tuba if needed!

2 percussion players (timp depending on how the parts are divided)

piano/celesta if needed!  
harp if needed!  
15 violins  
6 violas  
5 celli  
4 double basses

### **3 AUDITION SCHEDULE**

Here is a **preliminary** schedule for the audition, a more detailed schedule will be announced after the application period has ended. Changes are possible.

#### **Strings:**

Sat 18.2. Camerata 10-11.30 db, 11.30-13 vla, 14-19 vl, 19-21 vc

Sun 19.2. Camerata 10-17 vl, 17-21 vc

Mon 20.2. Camerata 10-12 db, 12-14 vla, 15-18 vc, 18-21 vl

#### **Winds:**

Sun 19.3. Ackté 10.30-12.30 trombone, 13-16.30 trumpet, 16.30-19 oboe/cor anglais

Fri 24.3. Ackté 10-12 bassoon, 12.30-14.30 tuba, 15-20 flute

Sun 26.3. N-K55 10-16 clarinet, 16-21 horn

#### **Harp:**

Tue 14.3. 16-19 S7115 (Conductor's classroom)

**Percussion:** Mon 6.3. 18-21 Black Box (hall reserved from 4 pm)



#### **4 AUDITION PROGRAM**

Compulsory concerto according to the list below, in addition orchestral excerpts.

Orchestral excerpts for winds, harp and percussion will be sent via email on **1.2.2017**.

Orchestral excerpts for strings will be sent via email on **26.1.2017**.

**VIOLIN:** fast movement from a violin concerto of your choice (**please bring the piano part to the orchestra office by 7.2.2017 at the latest!**) + orchestral excerpts

**VIOLA:** Stamitz or Hoffmeister concerto / 1. movement incl. cadences + orchestral excerpts

**CELLO:** Haydn cello concerto in D-major / 1. movement incl. cadences + orchestral excerpts

**DOUBLE BASS:** Dittersdorf concerto / 1. movement incl. cadence + orchestral excerpts

**FLUTE:** one of the two Mozart flute concertos / 1. movement incl. cadence + orchestral excerpts

**CLARINET:** Mozart clarinet concerto / 1. movement + orchestral excerpts

**OBOE:** Mozart oboe concerto / 1. movement + orchestral excerpts

**COR ANGLAIS:** only orchestral excerpts, e.g. The Swan of Tuonela

**BASSOON:** Mozart bassoon concerto / 1. movement + orchestral excerpts

**TRUMPET:** only orchestral excerpts

**HORN:** Mozart horn concerto no. 4 / 1. movement incl. cadences + orchestral excerpts

**TROMBONE:** only orchestral excerpts

**TUBA:** only orchestral excerpts

**PERCUSSION and TIMPANI:** only

**HARP:** only orchestral excerpts

#### **5 PIANO ACCOMPANIMENT**

Piano accompaniment will be provided for those who play a concerto. There is no opportunity to rehearse with the pianist in advance.

#### **6 ENROLMENT**

Please enrol for the audition via the link below:

<https://my.surveypal.com/Enrolment-form-for-international-orchestra-tour-audition-UUSI&display=minunlinkkini>

After filling out the form, please press the "Vahvista ilmoittautumisesi" – button at the bottom of the form to confirm the application.

**Application period for STRINGS: 17.1.2017-25.1.2017**

**Application period for WINDS, HARP and PERCUSSION: 17.1.2017 - 31.1.2107**

# KOESOITTO INFO

## 1 KOESOITON SÄÄNNÖT

Samassa koesoitossa haetaan soittajia kahteen eri projektiin, sekä Hannoverin musiikkikorkeakoulun kanssa toteuttavaan yhteisprojektiin että The Juilliard Schoolin ja Sibelius-Akatemian yhteisprojektiin.

Ilmoittautumislomakkeessa voi ilmoittaa, hakeeko molempiin projekteihin tai vain jompaankumpaan. **Jos hakee projektiin, sitoutuu siihen, että on käytettävissä koko projektin ajan alla ilmoitettuinä päivämäärinä (muutokset mahdollisia).**

Tarkat harjoitusaikataulut ilmoitetaan myöhemmin.

Lähtökohtaisesti pyritään valitsemaan eri soittajat eri periodeihin.

Koesoittoon voivat hakea Sibelius-Akatemian **kyseisen projektin tapahtumahetkellä läsnäolevat** opiskelijat, jotka käyvät soittotunneilla.

Juilliard-projektiin osallistuvien pitää olla läsnäolevana myös syksyllä 2017. Keväällä 2017 A-tutkintoa tekevät eivät voi osallistua Juilliard-projektiin.

Sibelius-Akatemian opiskelijat, jotka ovat kevään tai syksyn 2017 aikana vaihdossa ulkomailla voivat myös osallistua koesoittoon.

Ulkomaalaiset vaihto-opiskelijat **eivät voi** osallistua koesoittoon.

Koesoittoon voi hakea, vaikka pakolliset orkesteripisteet olisivat jo täynnä.

Koesoittoa ei voi suorittaa videon välityksellä.

Koesoitosta on mahdollista saada palautetta lautakunnan jäseniltä puhelimitse tai sähköpostitse.

## 2 PROJEKTITIEDOT

Tarkka projektikohtainen soittajamäärä ja stemmajako tarkentuvat tulevina viikkoina, pyrimme selvittämään kaikki tarvittavat yksityiskohdat yhteistyökoulujen kanssa ennen koesoittoa. Tarkat tiedot sivusoittimista pyrin ilmoittamaan mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 15.2.2017.

Tässä nyt **alustava arvio** siitä, mitä soittimia haetaan mihinkin projektiin. Harpun ja tuuban kohdalla tilanne on vielä auki, ilmoitan mahd. pian tarvitaanko soittajia molempiin projekteihin! Tarkat harjoitusaikataulut ilmoitetaan myöhemmin.

Koesoiton yhteydessä valitaan myös mahdolliset äänen- ja varaäänienjohtajat sekä konserttimestarit. On todennäköistä, että yhteistyökoulujen ja Sibelius-Akatemian äänenjohtajat ja konserttimestarit vuorottelevat kappalekohtaisesti. Tarkka jako selviää myöhemmin.

## Cooperation project with Music University of Hannover May 2017

**HUOM! Koska soitinjako on erilainen Saksassa ja Suomessa, joidenkin soittajien kohdalla on mahdollista, että valittu opiskelija soittaa vain toisessa konserttiohjelmassa (Suomessa tai Saksassa), eli kaikki tähän projektiin valitut eivät välttämättä pääse matkustamaan Saksaan.**

### **8.-22.5.2017 KONSERTTIKIERTUE SAKSA / CONCERT TOUR IN GERMANY**

Yhteistyössä Hochschule für Musik und Theater Hannover:n kanssa / In co-operation with Hochschule für Musik und Theater Hannover

**HARJOITUKSET SUOMESSA / REHEARSALS IN FINLAND:**

8.-12.5.2017

**KONSERTIT SUOMESSA / CONCERTS IN FINLAND:**

JÄRVENPÄÄ CONCERT HALL 12.5. KLO / AT 19.00

M-CONCERT HALL 13.5. KLO / AT 19.00

**MATKA SAKSAAN / TOUR TO GERMANY:**

14.-22.5.2017

**KONSERTIT SAKSASSA / CONCERTS IN GERMANY:**

19.5., 20.5. AND POSSIBLY 21.5.2017

**Ohjelma Suomessa / Program in Finland - Kapellimestari / Conductor: Eiji Oue**

Lindberg: EXPO

*2 + picc. 2.corA. 2.bcl. 2.dbn-4.3.3.1-timp.perc(2): whip/tamburo basco/BD/2susp.cym  
(med,lg)/tg/wdbl/TD/cyms/tam-t (lg)-hp-strings 14/ 12/ 10/ 8/ 5*

Mahler: 1. Sinfonia

*4 flutes (2nd, 3rd, 4th also piccolo), 4 oboes (3rd also English horn), 4 clarinets (B $\flat$ , A, C) (3rd, 4th also E $\flat$ , 3rd also bass clarinet), 3 bassoons (3rd also contrabassoon), 7 horns (F), 4 trumpets (B $\flat$ , F), 3 trombones, tuba, 2 timpani, cymbals, triangle, tam-tam, bass drum, harp, strings 14/ 12/ 10/ 8/ 5*

Encore: Sibelius: Finlandia

*2 flutes, 2 oboes, 2 clarinets, 2 bassoons, 4 horns, 3 trumpets, 3 trombones, tuba, timpani, triangle, cymbals, bass drum, strings 14/ 12/ 10/ 8/ 5*

**Etsimme tähän ohjelmaan seuraavia soittajia / We are looking for the following players for this program:**

2 huilua (molemmat myös piccolo)  
2 oboeta (mahd. myös englannintorvi)  
2 klarinettiä (mahd. myös Es-klarineti ja bassoklarineti)  
1 – 2 fagottia (mahd. myös kontrafagotti)  
3 - 4 käyrätorvea  
2 trumpettia  
1 - 2 pasuunaa (mahd. myös bassopasuuna)  
2 - 3 lyöjää (mahd. myös timp)  
mahdollisesti 1 harppu  
13 viulua  
5 alttoviulua  
4 selloa  
2 - 3 bassoa

**Ohjelma Saksassa / Program in Germany – Kapellimestari / Conductor: Atso Almila**

Weber: Freischütz – overture

*2 flutes, 2 oboes, 2 clarinets, 2 bassoons, 4 horns, 2 trumpets, 3 trombones, timpani, strings 14/ 12/ 10/ 8/ 5*

Crusell: Sinfonia Concertante

*1202-2200-timp-str 14/ 12/ 10/ 8/ 5*

Sibelius: 1. Symphony

*2 flutes (both also piccolo), 2 oboes, 2 clarinets (Bb and A), 2 bassoons, 4 horns (in F and E), 3 trumpets (in F and E), 3 trombones, tuba, timpani, 2 percussion (bass drum, cymbals, triangle), harp, strings 14/ 12/ 10/ 8/ 5*

Encore: Sibelius: Finlandia

*2 flutes, 2 oboes, 2 clarinets, 2 bassoons, 4 horns, 3 trumpets, 3 trombones, tuba, timpani, triangle, cymbals, bass drum, strings 14/ 12/ 10/ 8/ 5*

**Etsimme tähän ohjelmaan seuraavia soittajia / We are looking for the following players for this program:**

1 huilu (myös piccolo)

1-2 oboeta

1 klarinetti

1 fagotti

2 käyrätorvea

1-2 trumpettia

1-2 pasuunaa (mahd. myös bassopasuuna)

1 tuuba

1-2 lyöjää (mahd. myös timp)

1 harppu

13 viulua

5 alttoviulua

4 selloa

2 - 3 bassoa

## **Cooperation project with the Juilliard School of Music August-September 2017 (23.8.-7.9.)**

**Kapellimestari / Conductor:** Esa-Pekka Salonen

**Ohjelma / Program:**

Steven Stucky: Radical Light

*3 (3rd doubles picc) 3 (3rd doubles cor angl) 3 (3rd doubles bass cl) 2dbsn-4331-perc(3)-hp-strings (16-14-12-10-8)*

Esa-Pekka Salonen: Mania

*1(also piccolo).1.1(also english horn).1./1.1.1.0/perc.Pf(also Celesta).Harp/Strings (8-8-4-0-2)*

Sibelius: Lemminkäinen-sarja

Lemminkäinen and the Maidens on the Island Op. 22/1

*2(2picc).2.2.2. – 4.3.3.0. – timp.perc. – str*

The Swan of Tuonela Op. 22/2

*0.1.cor ang.0.B-clar.2. – 4.0.3.0. – timp.perc – hp – str*

Lemminkäinen in Tuonela Op. 22/3

*2.1.cor ang.1.B-clar.2. – 4.3.3.0. – perc – str*

Lemminkäinen's Return Op. 22/4

*2picc.0.2.2.2. – 4.3.3.1. – timp.perc – str*

**Alustava aikataulu / Preliminary schedule:**

22. elokuuta: Juilliardin opiskelijat saapuvat Suomeen

23.-25. elokuuta: Harjoitusperiodi Helsingissä

26. elokuuta: Kenraaliharjoitus ja konsertti Helsingin Musiikkitalossa

27. elokuuta: Matkustuspäivä Tukholmaan

28. elokuuta: Kenraaliharjoitus ja konsertti Tukholmassa osana Itämerifestivaalin ohjelmaa

29. elokuuta: Juilliardin opiskelijat palaavat New Yorkiin ja Sibelius-Akatemian opiskelijat

Helsinkiin

30.8.-2.9. tauko

3. syyskuuta: Sibalaisten lähtö New Yorkiin

4. syyskuuta: harjoitus

5. syyskuuta: Kenraaliharjoitus ja konsertti New Yorkissa Alice Tully –salissa

6. syyskuuta: matka New York – Helsinki

7. syyskuuta: takaisin Helsingissä

**Etsimme tähän ohjelmaan seuraavia soittajia / We are looking for the following players:**

1-2 flutes (incl. picc depending on how the parts are divided)

1-2 oboes (incl. cor angl depending on how the parts are divided)

1-2 clarinets (incl. bass cl depending on how the parts are divided)

1-2 bassoons (incl. double bassoon depending on how the parts are divided)

2 horns

1-2 trumpets

1-2 trombones (bass trombone depending on how the parts are divided)

tuba if needed!

2 percussion players (timp depending on how the parts are divided)

piano/celesta if needed!

harp if needed!

15 violins

6 violas

5 celli

4 double basses

**3 KOESOITON AIKATAULU**

Tässä **alustava** instrumenttikohtainen aikataulu, tarkempi aikataulu ilmoitetaan ilmoittautumisen päättymisen jälkeen, muutokset mahdollisia.

**Jouset:**

la 18.2. Camerata klo 10-11.30 kb, klo 11.30-13 vla, klo 14-19 vl, klo 19-21 vc

su 19.2. Camerata klo 10-17 vl, klo 17-21 vc

ma 20.2. Camerata klo 10-12 kb, klo 12-14 vla, klo 15-18 vc, klo 18-21 vl

**Puhaltajat:**

su 19.3. Ackté klo 10.30-12.30 pasuuna, 13-16.30 trumpetti, 16.30-19 oboe/englannintorvi

pe 24.3. Ackté klo 10-12 fagotti, klo 12.30-14.30 tuuba, klo 15-20 huilu

su 26.3. N-K55, klo 10-16 klarinetti, klo 16-21 käyrätorvi

**Harppu:**

ti 14.3. klo 16-19 S7115 (Kapuluokka)

**Lyömäsoittajat:** ma 6.3. klo 18-21 Black Box (roudaus klo 16 alkaen)

#### **4 KOESOITON OHJELMA**

Soolokappale alla olevan listan mukaan, lisäksi orkesteripaikkoja.

Koesoiton orkesteripaikkojen nuotit puhaltajille, lyöjille ja harpulle lähetetään s-postitse **1.2.2017**.

Koesoiton orkesteripaikkojen nuotit jousille lähetetään s-postitse **26.1.2017**.

VIULU: vapaavalintaisen viulukonserton nopea osa (**toimita säestysnuotit orkesteritoimistoon viim. 7.2.2017!**),

lisäksi orkesteripaikkoja

ALTOVIULU: Stamitzin tai Hoffmeisterin konsertto / 1. osa kadensseineen, lisäksi orkesteripaikkoja

SELLO: Haydnin sellokonsertto D-duuri / 1.osa kadensseineen, lisäksi orkesteripaikkoja

KONTRABASSO: Dittersdorf konsertto / 1. osa + kadenssi, lisäksi orkesteripaikkoja

HUILU: jompikumpi Mozartin huilukonsertoista / 1. osa + kadenssi, lisäksi orkesteripaikkoja

KLARINETTI: Mozart klarinettikonsertto / 1.osa, lisäksi orkesteripaikkoja

OBOE: Mozart oboekonsertto / 1. osa, lisäksi orkesteripaikkoja

ENGLANNINTORVI: vain orkesteripaikkoja, mm. Tuonelan joutsen

FAGOTTI: Mozart fagottikonsertto / 1. osa, lisäksi orkesteripaikkoja

TRUMPETTI: vain orkesteripaikkoja

KÄYRÄTORVI: Mozart käyrätorvikonsertto no. 4 / 1. osa + kadensseineen, lisäksi orkesteripaikkoja

PASUUNA: vain orkesteripaikkoja

TUUBA: vain orkesteripaikkoja

LYÖMÄSOITTIMET ja TIMPANI: vain orkesteripaikkoja

HARPPU: vain orkesteripaikkoja

#### **5 SÄESTÄJÄ**

Koesoiton konsertto-osiota varten on säestäjä paikalla. Erillistä harjoittelumahdollisuutta säestäjän kanssa ei ole.

#### **6 ILMOITTAUTUMINEN**

Ilmoittautuminen tapahtuu **VAIN** tämän linkin kautta:

<https://my.surveypal.com/Enrolment-form-for-international-orchestra-tour-audition-UUSI&display=minunlinkkini>

**Ilmoittautuminen koesoittoon (JOUSET): 17.1.2017-25.1.2017**

**Ilmoittautuminen koesoittoon (Puhaltajat, lyöjät, harppu): 17.1.2017 - 31.1.2107**

26.4.2017

“Customs require a CITES-permit if your instrument or bow contains any of the following materials: elephant ivory, tortoiseshell, Brazilian rosewood, walrus ivory, whale

Please fill in a survey about your instrument’s materials in the meeting. The options you can choose from are:

<p><b><i>I know</i></b> that my instrument/bow includes parts made from one of the following materials:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-elephant ivory</li><li>-tortoiseshell</li><li>-Brazilian rosewood</li><li>-walrus ivory</li><li>-whale</li></ul>	<p><b><i>I suspect</i></b> that my instrument/bow includes parts made from one of the following materials:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-elephant ivory</li><li>-tortoiseshell</li><li>-Brazilian rosewood</li><li>-walrus ivory</li><li>-whale</li></ul>	<p><b><i>I have</i></b> a CITES permit for my instrument/bow.</p>	<p><b><i>I have a written certificate</i></b> that my instrument/bow includes parts made from one of the following materials:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-elephant ivory</li><li>-tortoiseshell</li><li>-Brazilian rosewood</li><li>-walrus ivory</li><li>-whale</li></ul>
---	--	---	---

“(Juilliard-projektin infokirje 2017)

2.8.2017

“**FORBIDDEN MATERIALS VERY IMPORTANT!!!:**

*This issue has become more complicated in the light of new information that we received. I is a very serious issue with US customs. We decided we will not be applying for CITES permits.*

*If your instrument or bow contains any of the following materials: elephant ivory, tortoiseshell, Brazilian rosewood, walrus ivory, whale **or some parts that look like ivory, we cannot be sure that the US custom authorities won’t destroy or keep your bow/instrument (the CITES permit we talked about earlier won’t help in that situation).***

*We are sorry to cause you extra work because of this issue, but it is unavoidable in this case.*

*STRINGS: Primarily we would advise you to change the tip of your bow to a silver tip. This is of course voluntary. Other options would be taking the risk (if you have a rather cheap bow), buying a carbon bow, using or lending a bow from someone that fits for this purpose.*

*If you are in Finland in the beginning of August, we will organize and pay the change of the tip:*

*Bring your bow to the office between 1.8. 10 am and 7.8. 10 am. Please mark your bow with your name.*

*We will deliver all bows to violin maker Risto Vainio and the bows will be returned to the office by Monday the 14<sup>th</sup> of August. You can then pick up your bow from the orchestra office.*

*In case you are not in Finland for summer, you can also visit a bow maker abroad and pay for the change yourself. In that case, please send me the scanned receipt, Siba will reimburse a maximum of 150 euros / student for the change of the tip.*

*Some bows might also have some forbidden materials in the bow frog. If that is the case with your bow, please contact me asap! (also if your violin/viola/cello contains some forbidden materials).*

*If you have a very valuable bow or you don't own your bow yourself (owned by a foundation or the like) then changing the tip is not recommended. In that case it would be worth to consider taking another, cheap bow on the trip.*

*WINDS: Please **contact me asap** if your instrument contains any forbidden materials and we will think about a solution.*



*Whichever bow or instrument you will use on the trip to the US, our stage manager has to take photos of it and you need to fill out the surveypal-insurance survey for it.*

*Please contact me right away if you have questions!” (Juilliard-projektin infomeili 2017)*

**SIBELIUS-  
AKATEMIA**

**X TAIDEYLIOPISTO**

# Instrument insurance survey / Soittimien tiedot vakuutusta varten

Sibelius-Academy Symphony Orchestra - Juilliard project 22.8.-8.9.2017 / Sibelius-Akatemian

sinfoniaorkesterin Juilliard-projekti 22.8.-8.9.2017

PLEASE FILL IN SEPARATE FORMS FOR EACH OF YOUR INSTRUMENT / WIND INSTRUMENT / BOW! /

VASTAATHAN ERIKSEEN JOKAISESTA SOITTIMESTASI / ERI PUHALTIMISTA / JOUSESTA!

Please fill in the survey until 26th of June, thank you! / Vastaa kyselyyn 26.6. mennessä, kiitos!

Name/Nimi\*

---

---

Email/sähköposti

\*

---

---

The maker/builder of my instrument is / Soittimeni on valmistanut: \*

---

---

---

---

When was your  
instrument made? /  
Soittimesi valmistusvuosi

\*

---

---

The value of your  
instrument / soittimesi  
arvo \*

---

---

Your instrument is owned by / Soittimesi omistaa

\*

I own my instrument myself / omistan soittimeni itse

Siba

Foundation, which? /Säätiö, mikä?

Other, who? / Muu, mikä?

Do you have an insurance for the instrument/ Onko soittimesi vakuutettu \*

Yes / Kyllä

No / Ei

If you have an insurance for the instrument, the company and the NUMBER of the insurance: Jos soittimesi on vakuutettu, vakuutusyhtiön nimi ja vakuutuksen NUMERO:

---

---

---

---

If your home insurance covers the instrument, is travel luggage insurance for the instrument also included? / Jos soittimesi kuuluu kotivakuutukseen, sisältyykö siihen myös soittimen kattava matkatavaravakuutus?

Yes / Kyllä

No / Ei

If you have any questions concerning the instruments, please ask here / Onko sinulla jotain kysyttävää soittimiin liittyen?

---

---

---

---



**X TAIDEYLIOPISTO**

# Ilmoittautuminen kansainvälisten kiertueiden orkesterikoesoittoon 2017 / Enrolment for international orchestra tour audition 2017

DEADLINE FOR STRINGS: 25.1.2017 klo 24.00

DEADLINE FOR WINDS, HARP AND PERCUSSION: 31.1.2017 klo 24.00

Nimi / Name \*

Sähköpostiosoite / e-mail

\*

---

---

---

---

Puhelinnumero / Phone \*

Soitin / Instrument \*

---

---

---

---

Voit ilmoittautua jompaankumpaan tai molempiin projekteihin. You can enrol for either one or both projects.

\*

Cooperation project with Music University of Hannover May 2017

Cooperation project with the Juilliard School of Music August-September 2017

**Lisätietoja: / Additional information:**

A) PUHALTAJAT: Ilmoita mikäli haet (myös) sivu soittimella. / WIND INSTRUMENTS: Please specify if you want to enrol (also) with doubling instruments.

---

---

---

---



B) Jos ilmoittauduit molempiin projekteihin, onko jompikumpi toivelistallasi ykkössijalla? / If you enroled to audition for both tours, do you have a preference regarding participation?

---

---

---

---

C) Ilmoita mikäli sinulle EI KÄY joku koesoittoaajoista. / Please mention, if any of the audition times are IMPOSSIBLE for you to attend.

---

---

---

---

D) VIULU: Ilmoita vapaavalintainen konsertto ja soitettava osa / VIOLIN: Which concerto and movement will you play?

---

---

---

---



**X TAIDEYLIOPISTO**

# Taustatietolomake TÄYTÄ VIIMEISTÄÄN 25.4. / Background information form DEADLINE: 25.4.

Sibelius-Akatemian sinfoniaorkesterin yhteistyöprojekti The Juilliard Schoolin kanssa / Sibelius-

Academy Symphony Orchestra's joint project with The Juilliard School

Koko nimi (täsmälleen  
samalla tavalla kirjoitettu  
kuin passissa!) / Full

Name (exactly as it is

written in your passport)\*

Sähköpostiosoite/e-mail\*

---

---

---

---

Puhelinnumero / phone  
number\*

Osoite / address\*

---

---

---

---

## Puhelinnumero / Phone number

Puhelinnumeroani ei saa antaa tiedoksi muille matkustajille / I do not want my phone number

published in a list for other participants

Lähiomainen / Family member\*

Lähiomaisen puhelinnumero / The phone number of a family member\*

---

---

---

---

Lähiomaisen sähköposti / E-mail of a family member\*

---

---

## Ruoka-aineallergiat / Special diet\*

- Gluteeniton / Gluten free
- Hyla
- Laktoositon
- Kala / Fish
- Pähkinät / Nut
- Kasvisruoka / Vegetarian
- Vegaani / Vegan
- Jokin muu, mikä? / Other
- Ei allergioita / No allergies

Terveydelliset ongelmat, sairaudet (esim. astma, diabetes, allergiat), joista olisi hyvä olla tieto henkilökunnalla. Muistathan hankkia tarvittavat reseptit matkaa varten. / Health issues (astma, diabetes, allergies etc.) If you have any health condition that we should know about, please list it below. Please remember to take care of your necessary prescriptions and have the paperwork with you during the trip.

---

---

---

---

Tulli vaatii CITES-soitintodistuksen mikäli soittimesi tai jousesi sisältää jotakin seuraavista

ainesosista:

-norsunluu

-kilpikonnat

-brasilianpalisanteri

-mursu

-valaat

Annamme asiasta lisätietoja infotilaisuudessa 26.4.

Customs require a CITES-permit if your instrument or bow contains any of the following materials:

-elefant ivory

-tortoiseshell

-Brazilian rosewood

-walrus ivory

-whale

We will provide more information on this issue during the info meeting on the 26th of April.

Onko soittimesi vakuutettu ja onko vakuutus  
voimassa Ruotsissa ja USA:ssa matkan ajan? / Do  
you have insurance for your instrument and does the  
insurance cover travelling to Sweden and the US? \*

Kyllä / Yes

Ei / No

Jos soittimesi on vakuutettu, vakuutusyhtiön tiedot /  
If yes, please give information about the insurance  
company

---

---

---

---

Jäätkö New Yorkiin matkan jälkeen? (lue selitys alla)  
/ Are you planning to stay in New York after the  
orchestra tour? (read text below!)

\*

Kyllä / Yes

Ei / No

Ensisijaisesti toivomme, että matkustat ryhmän mukana myös paluumatkan, emmekä suosittelen jäämään Yhdysvaltoihin kiertueen jälkeen, mutta jos haluat ehdottomasti jäädä Yhdysvaltoihin, ilmoita tästä sitovasti 25.4. mennessä intendentille. Emme vastaa mistään järjestelyistä ryhmän lähtöpäivästä alkaen, eli siinä tapauksessa, että jäät maahan, sitoudut huolehtimaan omasta paluulennosta ja sen aiheuttamista kustannuksista, instrumentista, vakuutuksista ja majoituksesta itse. / We prefer if you travel with the group when returning from New York and are not recommending for you to stay in the US after the tour, but if you absolutely want to stay, you have to send a binding confirmation to general manager Anna Rombach by the 25th of April. The Sibelius Academy will not be responsible for any travelling arrangements and costs after the group leaves New York on the 7th of September. In case of you staying in New York, you will also have to take care of your instrument, accommodation, insurances and return trip costs by yourself.

**Onko sinulla Eurooppalainen sairaanhoitokortti? / Do you have the European Health Insurance Card (EHIC)? \***

Kyllä / Yes

Ei / No

# Sibelius-Academy Symphony Orchestra

Joint orchestra project in collaboration with The Juilliard School of Music

23.8-8.9.2017

Info meeting

Wed 26.4.2017

M-house, Auditorium



## **Agenda for the meeting:**

10-10:30 info about the project, questions

10:30-10:45 documentary team introduces themselves

10:45-13

-ESTA applications, 10 minutes per person;

-Fill in room wishes -list and CITES-survey;

-sign contract and “Release of rights”-form for documentary

-meet the documentary team in front of Auditorio in sivulämpö (optional);

10.45-14 If you have your instrument with you and don't know the exact measurements and weight of your case, you can go to the orchestra office to get the measures and weight registered with Jani and David.

Cargo instruments and others: Thursday 12-13

Sibelius-Akatemian ja Juilliard Schoolin sinfoniaorkesteri

Esa-Pekka Salonen, kapellimestari

Jonathan Roozeman, sello

Steven Stucky: Radical Light

Esa-Pekka Salonen: Mania

Jean Sibelius: Lemminkäinen op. 22

Kiertuetta tukevat / The project is sponsored by Jane ja Aatos Erkon säätiö, Suomi 100 -hanke, Sibelius-Akatemian tukisäätiö ja Wärtsilä.

Yle will record the concert (for the radio, possibly live video stream as well). Siba will possibly publish a CD. The concert in Stockholm might also be recorded.

## TIMETABLE:

22.8. Juilliard students arrive in Finland / sectionals for Siba students

**18.00 or 19.00 Reception at the US Embassy**

23.-25.8. Rehearsal period in Helsinki

26.8. dress rehearsal and concert in Helsinki

27.8. travelling day to Stockholm

28.8. dress rehearsal and concert in Stockholm

29.8. Juilliard students return to NY, Sibelius Academy students return to Helsinki

30.8.-2.9. break

3.9. Siba students travel to NY

4.9. rehearsal

5.9. dress rehearsal and concert in New York / Alice Tully – hall

6.9. resting day

7.9. travelling day from New York to Helsinki

8.9. arrival in Helsinki

## AIKATAULU:

22. elokuuta: Juilliardin opiskelijat saapuvat Suomeen / stemmiksiä sibani opiskelijoille

**klo 18 tai 19: Vastaanotto USA:n suurlähetystössä**

23.-25. elokuuta: Harjoitusperiodi Helsingissä

26. elokuuta: Kenraaliharjoitus ja konsertti Helsingin Musiikkitalossa

27. elokuuta: Matkustuspäivä Tukholmaan

28. elokuuta: Kenraaliharjoitus ja konsertti Tukholmassa osana Itämerifestivaalin ohjelmaa

<http://www.berwaldhallen.se/>

29. elokuuta: Juilliardin opiskelijat palaavat New Yorkiin ja Sibelius-Akatemian opiskelijat Helsinkiin

30.8.-2.9. tauko

3. syyskuuta: Sibalaisten lähtö New Yorkiin

4. syyskuuta: harjoitus

5. syyskuuta: Kenraaliharjoitus ja konsertti New Yorkissa Alice Tully –salissa

6. syyskuuta: lepopäivä

7. syyskuuta: matka New York – Helsinki

8. syyskuuta: takaisin Helsingissä

## **PRELIMINARY REHEARSAL SCHEDULE**

### **CHANGES POSSIBLE!**

**Tue 22.8.2017**

SECTIONALS FOR SIBA STUDENTS **TBA**

**Wed 23.8.2017**

Percussion 10am-12 Paavo hall

Viola 10am – 12pm room N-K55

Cello 10am-12 Black Box hall

Brass 10am – 12 Ackté hall

Violin 12.30pm – 2.30pm Paavo hall

Double bass 12.30-2.30 Black Box hall

Woodwinds 12.15pm – 2.15pm Ackté hall

TUTTI 16.30-20.30

**Thu 24.8.2017**

Percussion 10am-12 Paavo hall

Viola 10am – 12pm room N-K55

Cello 10am-12 Black Box hall

Brass 10am – 12 Ackté hall

Violin 12.30pm – 2.30pm Paavo hall

Double bass 12.30-2.30 Black Box hall

Woodwinds 12.15pm – 2.15pm Ackté hall

TUTTI 16.30-20.30

**Fri 25.8.2017**

10am - 1 pm TUTTI

3pm - 6 pm TUTTI (if needed)

**Sat 26.8.2017**

10 am – 1 pm Dress rehearsal

7 pm Concert

## **SHEET MUSIC**

The sheet music will be available on the 5<sup>th</sup> of May in the orchestra office.

Part distribution will be confirmed by the 4<sup>th</sup> of May.

Bowings will be provided at a later point in time.

**During the journey all original parts have to be kept in the maps, which Jani and David will take care of.**

**If you need to practice, please take a copy of your parts.**



HELSINKI - NEW YORK - HELSINKI 3.-8.9.2017

FLIGHT AY 005 - FINNAIR SUN 03 SEPTEMBER 2017

-----  
DEPARTURE: HELSINKI, FI (HELSINKI VANTAA), TERMINAL 2 03 SEP 14:10

ARRIVAL: NEW YORK, NY (JOHN F KENNEDY INTL), TERMINAL 8 03 SEP 15:50  
-----

FLIGHT AY 006 - FINNAIR THU 07 SEPTEMBER 2017

-----  
DEPARTURE: NEW YORK, NY (JOHN F KENNEDY INTL), TERMINAL 8 07 SEP 17:40

ARRIVAL: HELSINKI, FI (HELSINKI VANTAA), TERMINAL 2 08 SEP 08:50  
-----

**Lipun vaihto 50€+25€ palvelumaksu +vero +25€ laskutuslisä. Tämä vain jos saa lipun samaan hintaan kun ostettu, saattaa olla, että perushintaan on tullut lipun kirjoituksen jälkeen hinnankorotus.**



## LUGGAGE

You may take only a **small** handbag and your instrument into the cabin (unless your instrument is transported with Cargo). Students cannot have large luggage in the cabin if they also take instruments inside.

Please note the current aviation regulations about liquids, sharp objects etc.

Please send the measurements and weight of your instrument case via email to [anna.rombach@uniarts.fi](mailto:anna.rombach@uniarts.fi) !  
If you cannot find these out by yourself, you can visit the orchestra office and ask help from Jari and David.

If you have your instrument with you today and don't know the exact measurements and weight of your case, you can go to the orchestra office to get the measurements and weight registered with Jani and David until 14.00.

Cargo instruments and others: Thursday 27.4. 12.00-13.00

Double bass players will have to loan instruments from The Juilliard School, but it will be confirmed later whether you may take your own bows with you.

## INSURANCE

Travel insurance will be provided by Siba, but luggage insurance is not provided by Siba! If you want insurance for your luggage, you have to take care of that yourself.

## INSTRUMENT INSURANCE:

If your instrument is not insured for travelling in the US and/or Sweden (→ SURVEYPAL FORM!), Siba will arrange insurance, more info about this will be provided later.

## PASSPORT

Passport should be valid 6 months **after the end of the journey!** You cannot make ESTA-application with a passport that does not meet this requirement.

If you have visited one of the following countries after 2011, and have a stamp of that country in your passport, you will also need a new passport before filling out the ESTA application: **Iran, Iraq, Libya, Somalia, Sudan, Syria and Yemen.**

If you haven't sent us a copy/scan of your passport yet, we will scan your passport at the meeting.

## **HOTELS**

### **HOTEL STOCKHOLM**

Hotel Ariadne, Södra kajen 37 is reserved for the whole orchestra.

[https://www.scandichotels.com/hotels/sweden/stockholm/scandic-ariadne?\\_ga=1.118863241.1492762873.1489418272](https://www.scandichotels.com/hotels/sweden/stockholm/scandic-ariadne?_ga=1.118863241.1492762873.1489418272)

Buss transports from the airport to the hotel and to the concert venue will be organized.

### **Hotel NY**

The Watson hotel

Hotel, 440 W 57th St, New York, NY 10019

<https://thewatsonhotelny.com/>

Rooms are reserved from Sept 3rd to 7th 2017. The hotel is located in a walking distance from the venue.

### **The Juilliard School**

60 Lincoln Center Plaza, New York, NY 10023

**MEALS:** Meals will be arranged by Siba. Detailed information about meals will be given at a later time.

Please inform the team about special dietary needs and allergies (→ SURVEYPAL!).

## **DRESS CODE:**

### *Gentlemen:*

- *Solid black two-piece suit, including jacket and non-tuxedo pants without visible patterns or pinstripes*
- *Solid black long-sleeved, collared, button-down dress shirt. All buttons and seams should be black and without visible labels, logos, or patterns.*
- *Tour tie.*
- *Solid black belt with modest buckle*
- *Solid black socks and black dress shoes*
- *All articles of clothing must be solid black.*
- *Unacceptable attire includes casual wear, hair ornaments, and extraneous material such as feathers or fringe on the sleeves and collar.*
- *Please note that cologne and perfume are prohibited, as are denim, leather, and jersey/casual knit fabrics, and that jewelry must be unobtrusive.*

### *Ladies:*

- *Solid black long-sleeved blouse*
  - *Neckline no more than two inches below the collarbone*
  - *A high-cut back*
  - *No skin should be visible at the midriff*
  - *Full-length or 3/4-length sleeves which fall below the elbow. Translucent or lace sleeves are only permissible if the entire bodice is lined in solid black.*
- *Solid black full-length slacks (=SUIT PANTS) OR solid black floor-length skirt. Any slit must be modest and not rise above the knee.*
- *Solid black hosiery/socks and black closed-toe dress shoes*
- *All articles of clothing must be solid black. **(Except for the silk scarf.)***
- *Unacceptable attire includes casual wear, hair ornaments, and extraneous material such as feathers or fringe on the sleeves and collar.*
- *Please note that cologne and perfume are prohibited, as are denim, leather, and jersey/casual knit fabrics, and that jewelry must be unobtrusive.*

## Staying in NY

We prefer if you travel with the group when returning from New York and are not recommending for you to stay in the US after the tour, but if you absolutely want to stay, you have to send a binding confirmation to general manager Anna Rombach by the 25th of April. The Sibelius Academy will not be responsible for any travelling arrangements and costs after the group leaves New York on the 7th of September. In case of you staying in New York, you will also have to take care of your instrument, accommodation, insurances and return trip costs by yourself.

**Ensisijaisesti toivomme, että matkustat ryhmän mukana myös paluumatkan, emmekä suosittele jäämään Yhdysvaltoihin kiertueen jälkeen, mutta jos haluat ehdottomasti jäädä Yhdysvaltoihin, ilmoita tästä sitovasti 25.4. mennessä intendentille. Emme vastaa mistään järjestelyistä ryhmän lähtöpäivästä alkaen, eli siinä tapauksessa, että jäät maahan, sitoudut huolehtimaan omasta paluulennosta ja sen aiheuttamista kustannuksista, instrumentista, vakuutuksista ja majoituksesta itse.**

## **ILLNESSES, MEDICATION AND VACCINATIONS**

Remember to take all necessary medicine with you. If you bring medication into the cabin, please carry a doctor's certificate and prescription with you (in English).

### **Please check whether you have the following up-to-date vaccinations:**

.) MPR (tuhkarokko, sikotauti, vihurirokko) = *MPR vaccine*

.) Tetanus (jäykkäkouristus, kurkkumätä) = *Diphtheria and tetanus vaccine (dT)*

*Jos rokotukset eivät ole voimassa, niin YTHS:stä voi mennä hakemaan omatoimisesti (ASAP), ei maksa mitään.*

If your vaccinations are not up-to-date, please go to the YTHS Finnish Student Health Service ASAP and get the vaccinations for free.

<https://www.thl.fi/fi/web/rokottaminen/kaytannon-ohjeita/rokottamisen-muistisaannot>

**Kipeänä ei voi lähteä matkalle!**

**If you become ill, you cannot participate in the tour!**

## **ORCHESTRA TOUR DEPUTIES**

Siba will organize some spare time program for orchestra members during the tour. **Orchestra tour deputies** have a chance to bring the student's wishes forward and help in organizing spare time activities as well as help the orchestra office staff with logistics during travelling.

In addition they also will be contact persons for Juilliard students during their stay in Helsinki to answer questions and help them out if they need something.

**Please let Susanna know, if you are interested in being an orchestra tour deputy during the project. We are looking for 3-4 people.**

Orchestra tour deputies will receive 1 study point (Orkesterisektion kokoaminen) for their efforts.

### **NY CHECKLIST:**

- valid passport (6 months after the journey) / Remember to scan the passport!
- ESTA-application or Visa if your nationality requires you to apply for a Visa
- CITES: check instrument materials that need certification
- measurements and weight of your instrument case
- prescriptions of your medication in English

If you have any questions, please don't hesitate to contact Anna Rombach:

tel. 040-7104333

[anna.rombach@uniarts.fi](mailto:anna.rombach@uniarts.fi)



## FOR JULLIARD STUDENTS - Itinerary in English 2017 Tour (*Changes possible*)

Date	Time	Event
8.21	2:00pm	J students depart Juilliard by bus
	5:40pm	J students depart JFK on AY006 (time change)
8.22	8:50am	J students arrive Helsinki
	10-11am	Drive to Ainola
	11-12pm	Tour Ainola in two groups, lasting about an hour in total
	12:00	Bus ride to Gustavelund (very close to Ainola)
	12:15-1:15pm	Lunch at Gustavelund
	1:15pm	Drive to the hotel
	2:00pm	Check-in
	2:00-5:30pm	Rest time at hotel
	5:30pm	Early dinner or snack at hotel
	6:30pm	Leave hotel by bus to the reception at U.S. Embassy PLEASE BRING YOUR PASSPORT. DRESS CODE: Business Attire
	7:00pm	Reception at U.S. Embassy ( <b>Itäinen puistotie 14 A</b> )
	9:00pm	Return to the hotel by bus
	9:30pm	Evening snack at the hotel
8.23	6:30-9:30am	Breakfast at the hotel
	9:30am	<b>Percussion, Cello, Brass, Harp, Viola</b> meet with SibA staff in the hotel lobby and walk to each groups' respective sectionals venue ( <i>harp sectional TBA</i> ).
	10-12am	Percussion sectional in Paavo Hall (Music Center) Cello sectional in Black Box (Music Center) Brass sectional in Ackté Hall (SibA T-House) Viola sectional in N-K55 (SibA N-House) <i>The sectionals will be followed by a small tour of the Music Center and <b>lunch around 12.15</b> (Music Center Restaurant, 3<sup>rd</sup> floor).</i>
	11am	<b>Woodwinds, Violin, Double bass</b> meet with SibA staff in the hotel lobby and walk to the Music Center for a small tour of the Music Center and <b>lunch at 11:30</b> (Music Center Restaurant, 3 <sup>rd</sup> floor). <i>After lunch SibA staff will show the groups to their respective sectionals venues.</i>
	12:15-2:15pm	Woodwind sectional in Ackté Hall (SibA T-House)
	12:30-2:30pm	Violin sectional in Paavo Hall (Music Center)
	12:30-2:30pm	Bass sectional in Black Box (Music Center)
	4:30-8:30pm	TUTTI rehearsal in Paavo Hall (Music Center) <b>Assistant conductor Petri Komulainen</b>
	6:00-6:30pm	Dinner in Music Center (Staff Restaurant, 1 <sup>st</sup> floor)
	9:00-11:00pm	Evening snack at the hotel



<b>8.28</b>	6:30-9:30am	Breakfast at the hotel
	12:00	Lunch (Hotel Ariadne)
	3:30pm	Bus transfer from hotel to Berwaldhallen
	4:30-6pm	Dress rehearsal
	6:00pm	Snack in Berwaldhallen
	7:00pm	Concert in Berwaldhallen <i>AUDIO BROADCAST</i>
	9:00pm	Party in Berwaldhallen
	10:15pm	Bus transfer from Berwaldhallen to the hotel
<b>8.29</b>	6:30-9:30am	Breakfast at the hotel
	9:30am	Leave from the hotel to the airport by bus (Juilliard students)
	12:25pm	J students depart on SK903 (time change)
	2:55pm	J students arrive Newark and return by bus to Juilliard
	10:30am	Leave from the hotel to the airport by bus (SibA students)
	3:30pm	S Students / Bus transfer from airport to Music Center
<b>BREAK</b>		
<b>9.3</b>	10:00	Leave from Music Center to the airport (SibA students)
	3:50pm	Flight arrival
	7pm	Dinner at the hotel
<b>9.4</b>	7-9am	Breakfast at the hotel
		Lunch at Juilliard (1-3pm)
	2-4:30pm	<b>TUTTI rehearsal at the Juilliard School</b>
		Dinner at Juilliard (5-8:30pm) Evening snack at hotel
<b>9.5</b>	7-9am	Breakfast at the hotel
		Lunch at Juilliard (1-3pm)
	2-3:30pm	<b>Dress rehearsal at Lincoln Center</b>
		Dinner at Juilliard (5-7pm) Concert at Lincoln Center Alice Tully Hall Party
<b>9.6</b>	7-9am	Breakfast at the hotel
		Lunch at Juilliard (1-3pm)
		Dinner at Juilliard (5-7pm)
	7:00pm	<b>Boarding</b>
	7:30-9:30pm	<b>Cruise on the Hudson River</b> Evening snack at the hotel
<b>9.7</b>	7-9am	Breakfast at the hotel
	11am	Return room keys, take luggage to storage room
	12:00	Lunch at the hotel
	1:00pm	Leave from the hotel to the airport (SibA students)
	5:40pm	Flight departure
<b>8.9</b>	9:00am	arrival in Helsinki, bus from the airport to the Music Center

## AUGUST / SEPT 2017

as of 6/15//2017

<p><b>Monday August 21</b> NYC</p> <p>2:00pm J students depart Juilliard by bus</p> <p>5:40pm J students depart JFK on AY006 (time change)</p>	<p><b>Tuesday August 22</b> HELSINKI</p> <p>8:50am J students arrive Helsinki</p> <p>Trip to Ainola (Sibelius home) with lunch at Gustaveland</p> <p>2:00pm Hotel check in</p> <p>7:00pm Reception at US Embassy</p>	<p><b>Wednesday August 23</b> HELSINKI</p> <p>10am-2:30pm SECTIONALS (Led by SibA faculty)</p> <p>4:30pm-8:30pm TUTTI REHEARSAL (assistant)</p>	<p><b>Thursday August 24</b> HELSINKI</p> <p>10am-2:30pm SECTIONALS (Led by SibA faculty)</p> <p>4:30pm-8:30pm TUTTI REHEARSAL (SALONEN)</p>	<p><b>Friday August 25</b> HELSINKI</p> <p>10am-1pm TUTTI REHEARSAL (SALONEN)</p> <p>3pm-6pm TUTTI REHEARSAL (SALONEN)</p>	<p><b>Saturday August 26</b> HELSINKI</p> <p><b>10am DRESS TBC</b></p> <p><b>7pm CONCERT Helsinki Music Centre (Live-stream and audio broadcast)</b> Post-concert reception</p>	<p><b>Sunday August 27</b> HELSINKI to STOCKHOLM</p> <p>2:15pm J and S students depart on AY641 (time change) 2:10pm J and S students arrive Stockholm</p>
<p><b>Sunday August 28</b> STOCKHOLM</p> <p><b>4:30pm-6:00pm TBC DRESS</b></p> <p><b>7pm CONCERT Berwaldhallen (audio broadcast)</b></p>	<p><b>Tuesday August 29</b> STOCKHOLM to NYC</p> <p>12:25pm J students depart on SK903 (time change)</p> <p>2:55pm J students arrive Newark and return by bus to Juilliard</p>	<p><b>Wednesday August 30</b> NYC</p>	<p><b>Thursday August 31</b></p>	<p><b>Friday September 1</b></p>	<p><b>Saturday September 2</b></p>	<p><b>Sunday September 3</b> <i>SA fly to NYC</i></p>
<p><b>Monday September 4</b> LABOR DAY NYC</p> <p>2:00pm-4:30pm TUTTI REHEARSAL (RM 543)</p>	<p><b>Tuesday September 5</b> NYC</p> <p><b>2:00pm-3:30pm DRESS</b></p> <p><b>7:30pm CONCERT Alice Tully Hall</b> Post-concert party for musicians</p>	<p><b>Wednesday September 6</b> J FIRST DAY OF CLASSES</p> <p>Circle Line Cruise 7:00pm Boarding 7:30pm-9:30pm Cruise</p>	<p><b>Thursday September 7</b> <i>SA fly to Helsinki</i></p>	<p><b>Friday September 8</b></p>	<p><b>Saturday September 9</b></p>	<p><b>Sunday September 10</b></p>

## **Fokusryhmähaastattelu 13.6.2019, Helsinki**

### **Kysymyslista**

Millaisia ongelmia pitää tunnistaa seuraavien kansainvälisten yhteistyöprojektien onnistumisen kannalta?

Millaisia pitkäaikaisia vaikutuksia projekteilla on teidän näkökulmasta?

Millaisia toiveita teillä on tulevien projektien osalta?

Millaisia muita huomautuksia teille tulee mieleen kansainvälisiin yhteistyöprojekteihin liittyen?

Teemahaastattelu Johanna Autio

Kysymyslista

Mitä olivat hankkeen suurimmat haasteet?

- 1) omasta näkökulmasta?
- 2) teakin /TaiYo:n näkökulmasta?

Kuinka monta opiskelijaa oli mukana?

Miten osallistujat valikoituivat?

Oliko valintaan liittyen tasa-arvo ongelmia?

Miten iso tiimi TaiYo:ssa?

Kenelle oli budjettivastuu?

Entä kenen vastuulla oli muu resursointi?

Oliko muita rahoittajia kuin TaiYo?

Kuka oli projektin johtaja?

Kenelle raportoiti?

Miten vastuut jakautuivat tiiminne sisällä?

Kuka teki päätökset siitä mitä toteutetaan?

Kuka vastasi aikataulutuksesta?

Miten iso osa omasta työajasta meni hankkeeseen?

Miten työaikaresursointi tehtiin?

Miten onnistuitte siinä?

Mitä voit kertoa PR:sta ja markkinoinnista?

Oliko teillä tietty projektihallintatyökalu käytössä?

Mitä oli projektin kesto?

Miten mitattiin onnistumista?

Tuliko mitään erityistä vastaan seuraaviin asioihin liittyen:

Yllättävät tilanteet

Kaaos

Yritysyhteistyö

Turvallisuus

Lakiosasto / juridiset kysymykset

Vakuutukset

## **Juilliard-projekti**

### **Palautekyselyn kysymykset 9/2017**

**Mitä hyötyä Juilliard-projektista oli sinulle henkilökohtaisesti?**

**Miten matka- ja harjoitusjärjestelyt mielestäsi toimivat?**

**Onko sinulla parannusehdotuksia tulevien matkojen ja yhteistyöprojektien järjestämiseen?**

**Nosta muutama asia mitä erityisesti opit tästä projektista.**

**Risut ja ruusut / Vapaamuotoinen palaute**

Sibelius-Academy Symphony Orchestra

Joint orchestra project in collaboration with  
Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover  
(HMTMH)

14.5.-21.5.2017



Program in Germany – Conductor: Atso Almila

Soloists: Merituuli Hirvonen, Michal Konopinski, Samuel Rouleau

Weber: Freischütz – overture

Crusell: Sinfonia Concertante

INTERMISSION

Sibelius: 1. Symphony

Encore: Sibelius: Finlandia

**The concert in Germany on the 20<sup>th</sup> of May will be recorded and broadcast over the Radio by NDR.**

### Schedule in Hanover

#### Changes possible

**Sun, 14.05.17**

Travel day, dinner at 19.30, free time after;

**Mon, 15.05.17**

09.30 Tour at the University campus

10.30 – 12.30 TUTTI Rehearsal at Richard Jakoby hall (**Sibelius Symphony and Finlandia**)

13 Reception at the town hall

13.30 Lunch

14.30 – 15.30 A short walking tour in the town (**optional, possibly two groups**)

16.30 – 19.30 Brass in Richard Jakoby hall  
(Pirinen)

16.30 – 19.30 Woodwinds in Chamber music hall at  
Uhlemeyerstraße (Särkkä)

16.30 – 19.30 Violin in room E 45 (Latvala)

16.30 – 19.30 Cello in E 40 (Rott)

18 - 21 Viola in 130 (Pohl)

19 - 22 Double bass in E 15 (Beringer)

**Tue, 16.05.17**

10 – 13 Tutti rehearsal Richard Jakoby Hall **Sinfonia + Finlandia + Weber + Crusell (without soloists)**

13 Lunch break

14 – 17 Violins in Richard Jakoby hall (Latvala)

15 – 18 Viola in Chamber music hall at Uhlemeyerstraße (Pohl)

16 – 19 Celli in 315 (Rott)

16.30 – 19.30 Double bass in 202 (Beringer)

17.30 - 20.30 Brass in Richard Jakoby Hall (Pirinen)

18.30 – 21.30 Wood winds at Chamber Music hall at Uhlemeyerstraße (Särkkä)

**Wed, 17.05.17**

9.30 – 12.30 Strings in Richard Jakoby hall (Almila, Latvala)

9.30 – 12.30 Winds at Chamber Music Hall at Plathnerstr. (Pirinen, Särkkä)

12.30 Lunch break

13.30 – 16 Tutti rehearsal at Richard Jakoby hall **Sinfonia + Finlandia + Weber + Crusell (with soloists)**

After the rehearsal group trip to “Herrenhäuser Gärten” and concert.

We will organize a trip to a famous local attraction, Herrenhäuser Gärten, on Wednesday evening 17.5. The tutti rehearsal ends at 16 and straight after that the whole group will proceed to the Gardens. There is a crossover artfestival in the Gardens in May, and SibA will provide tickets to a theatre/video installation “Perhaps all the dragons...” for the whole group. There will be three shows: at 17, 19 and 21, and because of the limited number of space, our group will be divided into three smaller groups. In the meantime you can explore the extraordinary beautiful baroque gardens and hang out there (hopefully the weather will play along...). There will be a festival tent, where you can buy food, too. Later in the evening there will be a world-electronic crossover/hang Compositions/nujazz band playing from 21 onwards. Our group leaves back to the hostel at 22:30. Check out the event information at: <http://kunstfestspiele.de/en/program/events.html>

**Thu, 18.05.17**

9.30 – 12 Tutti rehearsal at Richard Jakoby Saal **TBA**

12 Lunch break

13.30 – 16.30 Tutti rehearsal in Richard Jakoby Saal **TBA**  
Individual free time activities. (Grillin gin the park?)

**Fri, 19.05.17**                    10 – 13 General rehearsal  
**19.30 CONCERT** at Richard Jakoby Saal **Soloists from Hanover**

**Sat, 20.05.17**                    16.30 – 18.30 Warm up rehearsal  
**19.30 CONCERT** at NDR Landesfunkhaus Hannover **Soloists from SibA**

**Sun, 21.05.17**                    **Travelling back to Helsinki**

## **FLIGHTS**

SibA will arrange all the journeys.

There will be a bus transport from M-house to Helsinki-Vantaa airport Sunday **14.5.2017 10 am (Kansalaistori)**! PLEASE BE THERE at least 15 min before departure!

Su 14.5 Lufthansa LH2463 Helsinki - Munich    **12.35-14.05**

Su 14.5 Lufthansa LH2098 Munich - Hanover    15.30-16.35

Su 21.5 Lufthansa LH055    Hanover - Frankfurt **11.25-12.20**

Su 21.5 Lufthansa LH850    Frankfurt - Helsinki 13.40-17.05

## **LUGGAGE**

You may take only a **small** handbag and your instrument into the cabin (unless your instrument is transported with Cargo). Students cannot have large luggage in the cabin if they also take instruments inside.

Please note the current aviation regulations about liquids, sharp objects etc.

**Check-in baggage:** you can take a bag max. 23kg/person with you

### **LAPTOPS:**

It is highly recommended that you would not take your own laptop with you, since there might be a problem with taking them and instruments both to the cabin. There are computers you can use at the University in Hannover.

### **INSURANCE**

Travel insurance will be provided by Siba, but luggage insurance is not provided by Siba! If you want insurance for your luggage, you have to take care of that yourself.

### **INSTRUMENT INSURANCE:**

If your instrument is not insured for travelling to Germany, Siba will arrange insurance.

### **PASSPORT**

For the journey you need a passport that is valid during the entire journey. If you come from non-EU country, the VISA that allows you to stay in Finland is valid also for this journey.

If you haven't sent us a copy/scan of your passport yet, please send a scan via e-mail to [anna.rombach@uniarts.fi](mailto:anna.rombach@uniarts.fi). Thanks!

### **SHEET MUSIC**

**If you need to practice, please take a copy of your parts.**

## **HOTEL**

### **Youth Hostel Hanover International**

Ferdinand-Wilhelm-Fricke-Weg 1  
30169 Hanover

**Bus station: Luise-Finke-Weg**

From hotel to school: Bus number 200 Hannover August-Holweg-Platz

(Bus schedule in the end of the letter!)

phone: +49 511 1317674

<http://www.jugendherberge.de/en/youth-hostels/hannover%20international301/ShortPortraet>

### **HOTEL ROOM SHARING:**

Please check list!

### **Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover**

Emmichpl. 1, 30175 Hannover, Saksa

**Bus station: Emmichplatz/Musikhochschule**

From school to hotel: Bus number 100 Hannover August-Holweg-Platz

### **Opening hours**

Monday -Friday 07.00 –24.00

Saturday –Sunday 09.00 –22.00

### **Wifi at HMTMH**

You should be able to log into the internet with your Finish eduroam account / log in information.

The access data are your personal user-ID from Sibelius (here, it is not similar with the personal email address) and the belonging password.

### WLAN/WiFi configuration parameters:

- WPA2 – select „Enterprise“ or „Company“ or „Unternehmen“ or “802.1x EAP”
- AES
- PEAP (PEAP with EAP-MSCHAPV2) or EAP-TTLS or TTLS mit PAP
- check server certificate „Deutsche Telekom Root CA 2“
- turn off automatic Windows-registration

### Rooms for practising

Z-Corridor –It is a floor between ground floor and first floor. You need to take only one staircase. All rooms can be used for two hours per person. Rooms do not need to be reserved. You have to choose one room and wait in front of it until change time.

Schnecke –Those rooms are above the cafeteria. They have to be reserved and can only be reserved by Hannover students. Nevertheless, a room might not be reserved for some hours and can be used by others for practising. Occupancy charts can be found at the rooms' doors.

### Rooms for tutti/sectional rehearsals

Richard Jakoby Saal –ground floor, foyer

Kammermusiksaal (chamber music hall) –Uhlemeyer Straße 21 (five mins by foot)

E15, E40, E45 –ground floor

130 –first floor

202 –second floor

315 –third floor

### Places to eat

Cafeteria: Opening hours (mon-fri) 09.00 –17.00, Serving counter 11.30 –14.00

Suppenstation (soups): Opening hours (mon-fri) 11.00 –17.00, Eichstraße 2

Osteria il Violino (Italian): Opening hours (mon-sat) 11.00 –23.00, Königstraße 31

Wok'n'Joy (Vietnamese): Opening hours (mon-fri) 11.30 –22.00, (sat-sun) 14.00 –22.00

Königstraße 24

Trattoria Paganini (Italian): Opening hours (mon-fri)12.00 –15.00 &18.00 –22.00, 18.00 –22.00 (sat) & 12.00 –22.00 (sun)

Königstraße 25

Da Andrea (Italian): Opening hours (mon-fri)06.30 –22.00, (sat-sun)08.00 –15.00

Hindenburgstraße 1B

### **TRANSPORTATION IN HANNOVER:**

Siba will provide a public transport ticket. **You don't need a passport photo!**

You can reach the HMTMH from the hostel probably easiest by bus. The nearest stop is Hannover Sporthalle, and you should get off at Hannover Emmichplatz/Music Hochschule. The journey takes around 25 minutes all together.

<https://www.uestra.de/en/>

<http://www.hannover.de/en/Arrival-Departure/How-to-get-around-in-Hannover/Public-Transport>

### **MEALS:**

All players will receive money from the HMTMH for food costs, money will be distributed most probably Monday morning or afternoon.

200e / person.

There is a lunch cafeteria in the Academy building, and student lunch costs there around 2,6e.

Arrival evening (on Sunday) there will be a meal organized for the group at 7.30 pm!

## **DRESS CODE:**

### **Men / miehet:**

Black suit, white shirt, black bow tie

Tumma puku, valkoinen paita, musta rusetti

**It is important, that all men will have black bow ties!** If you do not have one (or can lend one from a friend, colleague or other), please send an e-mail to [anna.rombach@uniarts.fi](mailto:anna.rombach@uniarts.fi) !

### **Women / naiset:**

Black evening dress or festive pant suit.

Musta iltapuku tai juhlava housupuku.

## **FREE TIME IN HANNOVER:**

During free time in Hannover you can visit attractions of your own interest. You can have a look at the sites below for suggestions:

<http://www.hannover.de/fi>

<http://www.hannover.de/en>

[https://www.tripadvisor.fi/Attractions-g187351-Activities-Hannover Lower Saxony.html](https://www.tripadvisor.fi/Attractions-g187351-Activities-Hannover_Lower_Saxony.html)

**If you are ill on the departure day, you cannot participate in the tour!**

**Kipeänä ei voi lähteä matkalle!**



## ORCHESTRA TOUR DEPUTIES

Siba will organize some spare time program for orchestra members during the tour. **Orchestra tour deputies** have a chance to bring the student's wishes forward and help in organizing spare time activities as well as help the orchestra office staff with logistics during travelling.

**Please send an email to [anna.rombach@uniarts.fi](mailto:anna.rombach@uniarts.fi), if you are interested in being an orchestra tour deputy during the project. We are looking for 3-4 people.**

Orchestra tour deputies will receive 1 study point (Orkesterisektion kokoaminen) for their efforts.

If you have any questions, please don't hesitate to contact Anna Rombach:

tel. 040-7104333

[anna.rombach@uniarts.fi](mailto:anna.rombach@uniarts.fi)

### **Cultural events in Hannover during your stay**

18.05.19:30 Studiotheater Expo Plaza 12 | Eintritt 8€ (erm. 6€/4€)

#### **FALSCHER HASE SCHRÄGES LEBEN**

Choreographisches Theater

Ein Projekt des zweiten Studienjahrs Schauspiel

01.05.-28.05. Herrenhäuser Gärten und Umgebung

#### **KUNSTFESTSPIELE HERRENHAUSEN**

[www.kunstfestspiele.de](http://www.kunstfestspiele.de)

zum Beispiel:

18.05.20:00 Orangerie, Herrenhäuser Straße 3 | Eintritt: 18€ (erm. 9€)

Flux (Lia Tsolaki) Performance / Tanz  
12.05.-21.05.Pavillon Hannover und Umgebung

### **MASALA –Weltbeat Festival Hannover**

[www.masala-festival.de](http://www.masala-festival.de)

zum Beispiel:

18.05.20:00Pavillon Hannover, Lister Meile 4 | Eintritt: 23€

OMAR SOSA (Kuba) & NDR BIGBAND (Deutschland)

Kubanische Rhythmen & JazzORCHESTRA EXCAHNGE 2017 HANNOVER MAY 14-21

### **Museums**

#### **Sprengel Museum**

Museum for Modern Art | focus on German Expressionism and French Modern Age

Opening hours:

Tue 10-20

Wed –Sun 10-18

Kurt-Schwitters-Platz

30169 Hannover

(bus 100, 200 to Maschsee/Sprengel Museum)

7€ (erm. 4€)

Entrance is free on Fridays

#### **kestnergellschaft**

one of the biggest German art clubs | contemporary, international art

Opening hours:

Tue –Sun 11-18

Thu 11 –20

Goseriede 11

30159 Hannover

(bus stop Steintor) 7€ (erm. 5€)

Entrance is free on fridays

#### **Landesmuseum Hannover**

Art, graphic and sculpture collections | exhibits of archaeology and natural history and ethnology

Opening hours:

Tue –Fri 10-17

Sat –Sun 10 –18

Willy-Brandt-Allee 5

30169 Hannover  
(bus 100, 200 to Rathaus/Bleichenstraße) 5€ (erm. 4€)  
Entrance is free on Fridays (14-17)

### **Historisches Museum**

History of Hannover Tues 10-19  
Wed –Sun 10-17 Pferdestraße 6  
30159 Hannover 5€ (erm. 4€)  
Entrance is free on Fridays

### **Sights**

#### **Neues Rathaus**

(new townhall)  
Trammplatz 2  
bus 100, 200 to Rathaus/Bleichenstraße

#### **Herrenhäuser Gärten**

(old baroque gardens)  
Herrenhäuser Straße 4, 30419 Hannover  
line 4, 5

#### **Altstadt**

(old town of Hannover)  
Hans-Lilje-Platz 4, 30159 Hannover

#### **Maschsee**

(big artificial lake)  
Arthur-Menge-Ufer 3, 30169 Hannover  
bus 100, 200 to Maschsee/Sprengel Museum

#### **Marktkirche**

(old church and concert venue)  
Hans-Lilje-Platz 11, 30159 Hannover

#### **Eilenriede**

(Europe's biggest town forest)  
just behind the University of Music

