

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

**Yleisötyö Sibelius-Akatemiassa:
osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomalli**

Tiina Halonen & Joni Käenmäki

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (60 op)

05/2012

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kulttuurituotannon koulutusohjelma, Kulttuurituottaja (ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Työn tekijät Tiina Halonen, Joni Käenmäki	Sivumäärä 67 ja 4 liitesivua
Työn nimi Yleisötyö Sibeliuksen-Akatemiassa: osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomalli	
Ohjaava opettaja Päivi Ruutiainen	
Työn tilaaja Sibelius-Akatemia	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön aihe on Sibelius-Akatemiassa tehtävä yleisötyö eli osallistava taiteellinen toiminta. Yleisötyön tarkoitus on syventää taidekokemusta ja lisätä taiteiden saavutettavuutta. Sibelius-Akatemia ottaa käyttöön opinnäytetyön myötä käsitteen osallistava taiteellinen toiminta, joka painottaa kaikkien mukana olevien tahojen aktiivista osallistumista taiteen tekemiseen ja kokemiseen. Täten se nähdään yleisötyötä syventävämpänä toimintana. Sibelius-Akatemiassa on yliopistona yhteiskunnallisen vaikuttamisen vastuu, ja lisäksi julkisrahoitteisena koulutuslaitoksena sen taiteellisen toiminnan tulee olla mahdollisimman laajan yleisön saatavilla. Siksi Sibelius-Akatemiassa on velvollisuus järjestää osallistavaa taiteellista toimintaa.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin Sibelius-Akatemiassa tehtyä yleisötyötä ja kartoitettiin sen ongelmat sekä kehittämiskohteet. Tältä pohjalta rakennettiin osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomallin kuvaus. Tuotantomalli on organisaation, päätöksentekosuhteiden, resurssien ja tuotantoprosessin kuvaus, jonka avulla toiminta voidaan järjestää.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimintatutkimuksen keinoin, millainen tuotantomalli sopisi kulttuurituottajan näkökulmasta Sibelius-Akatemian tarpeisiin. Tuotantomallin rakentamisen tavoitteena oli kehittää Sibelius-Akatemian osallistavaa taiteellista toimintaa ammattimaiseksi ja paremmin organisoiduksi, ja lisätä tämän kautta osallisuutta taiteen kokemisessa ja tekemisessä koko yhteiskunnan tasolla. Työn alatavoitteiksi asetettiin konkreettisia toimenpiteitä, eli osallistavan taiteellisen toiminnan organisoinnin selkeyttäminen, näkyvyyden saavuttaminen niin sisäisesti kuin ulkoisesti, viestinnän ja dokumentoinnin parantaminen sekä yleisötyötietoisuuden lisääminen organisaation sisällä.</p> <p>Opinnäytetyötä varten haastateltiin osallistavan taiteellisen toiminnan asiantuntijoita ja vertailtiin yleisötyötä tekeviä tahoja niin Suomessa kuin ulkomailla. Työtä tehtiin jatkuvassa vuoropuhelussa organisaation edustajien kanssa, jotta kehittäminen vastaisi mahdollisimman hyvin työelämän tarpeita. Lisäksi työn aineistona käytettiin yleisötyöstä aiemmin Sibelius-Akatemiassa tehtyjä selvityksiä ja projektiraportteja.</p> <p>Työn tuloksena muodostettua osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomallia laadittaessa havaittiin, että kehittämisehdotuksia oli löydettävissä niin osallistavan taiteellisen toiminnan organisointiin, resurssointiin, päätöksentekoon kuin myös toiminnan näkyvyyteen. Tuotantomalliin kuvattiin nämä ongelmat ja kehittämisehdotukset niille. Osallistava taiteellinen toiminta koetaan tärkeänä niin opettajien, opiskelijoiden, tuottajien kuin yleisönkin kannalta, eli siitä on hyötyä kaikille mukana oleville osapuolille. Osallistavan taiteellisen toiminnan tuottamista puoltavia perusteluja löydettiin kaiken kaikkiaan useita.</p> <p>Osallistava taiteellinen toiminta edistää hyvinvointia taiteen avulla, jolloin sen kehittämisen merkitys koko kulttuurialalle on suuri. Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä myös muissa taidelaitoksissa, jotka tuottavat osallistavaa taiteellista toimintaa. Työn tilaaja voi hyödyntää luotua tuotantomallia erityisesti siirryttäessä kolme taiteen alan yliopistoa yhdistävään Taideyliopistoon.</p>	
Asiasanat yleisötyö, tuotantomalli, osallistava taiteellinen toiminta, Sibelius-Akatemia, yleisöyhteistyö, prosessikuvaus, Taideyliopisto, Musiikkitalo	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree Programme in Cultural Management, Master of Culture and Art

ABSTRACT

Authors Tiina Halonen, Joni Käenmäki	Number of Pages 67 and 4 appendices
Title Audience Development in Sibelius Academy: Production Model for Participatory Arts Practice	
Supervisor Päivi Ruutiainen	
Subscriber Sibelius Academy	
Abstract <p>The subject of this thesis is audience development or participatory arts practice organised at the Sibelius Academy. The purpose of audience development is to bring a deeper experience of art for participants, and to improve the availability of art. This thesis will introduce the concept of participatory arts practice at the Sibelius Academy. The concept emphasises the active involvement of all participants in the creation of art and in experiencing it. This means that participatory arts practice brings a deeper experience of art for participants than simple audience development. As an institution of higher education, the Sibelius Academy is responsible for the impact it has on society. As it is also a publicly funded educational institution, its artistic activities should be available to as large a public as possible. This is why the Sibelius Academy is obliged to organise participatory arts practice activities.</p> <p>The thesis examined audience development at the Sibelius Academy, mapping the problems encountered and the targets for development. This was used as the basis for a description of a production model for participatory arts practice. The production model is a description of the organisation, decision-making relationships, resources and the production process that enables the provision of the activities.</p> <p>The objective of the thesis was to use action research to examine what type of production model would be suitable for the needs of the Sibelius Academy from the viewpoint of the culture producer. The objective of creating the production model was to develop a professional and better organised participatory arts practice for the Sibelius Academy and to improve inclusion within the experience of art as part of creating it throughout society. The minor objectives of the task were concrete measures: clarifying the organisation of participatory arts practice, achieving both internal and external visibility, improving communication and documentation as well as increasing awareness of audience development within the organisation.</p> <p>Experts on participatory arts practice were interviewed for the thesis, and parties involved in participatory arts practice both in Finland and abroad were compared. The thesis was written in constant dialogue with representatives of the Sibelius Academy to ensure that the development work met the needs of the professionals as closely as possible. In addition, previous reports and project reports of the Sibelius Academy on audience development were used as reference material for the thesis.</p> <p>In creating the production model of the participatory arts practice, development ideas were generated for the organisation of participatory arts practice, resourcing, decision-making as well as the visibility of the activities. These issues and the related proposals for development were described in the production model. Participatory arts practice is considered important for teachers, students, producers and the public. This means it is useful for all participants involved. Overall, several facts in favour of organising participatory arts practice activities were found.</p> <p>Participatory arts practice promotes well-being through art, which means that its development is important for the entire cultural sector. The results of the thesis can also be utilised in other arts institutions that organise participatory arts practice activities. The Sibelius Academy as the commissioning party of the thesis may utilise the resulting production model particularly in connection with the merger of three art universities into the University of the Arts Helsinki.</p>	
Keywords audience development, production model, participatory art practice, Sibelius Academy, creative learning, process description, University of the Arts Helsinki, Helsinki Music Centre	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet	8
1.2 Keskeisimpien käsitteiden määrittely	9
2 TEORIASTA KÄYTÄNNÖN KEHITTÄMISEEN.....	12
2.1 Tietoperusta, metodit ja menetelmät	14
2.2 Aineiston keruu ja analyysi	17
2.3 Kohti tuotantomallia	21
3 YLEISÖTYÖ SIBELIUS-AKATEMIASSA	23
3.1 Miksi yleisötyötä?.....	27
3.2 Yleisötyön historia Sibelius-Akatemiassa – kaksi vuosikymmentä kehitystä ...	30
3.3 Nykytilanteen kuvaus – hajanaista toimintaa.....	32
3.4 Nykyiset resurssit.....	34
3.5 Ongelmat ja kehittämiskohteet – puutteita resursseissa ja organisoinnissa....	36
4 OSALLISTAVAN TAITEELLISEN TOIMINNAN TUOTANTOMALLI	38
4.1 Toimiva organisaatio.....	42
4.2 Riittävät resurssit	44
4.3 Näkyvyyttä, yhteistyötä ja yhteensovittamista	47
4.4 Vertaaminen muihin toimijoihin	50
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	54
5.1 Tulokset ja tavoitteiden täytyminen.....	56
5.2 Tuotantomallin hyödyntäminen tulevaisuudessa	61
LÄHTEET	65
LIITTEET	68

1 JOHDANTO

Kulttuuri kuuluu kaikille. Jokaisella ihmisellä tulisi olla oikeus nauttia musiikista. Taiteen tehtävä on olla saatavilla ja rikastuttaa siten elämää. Nämä ja monet muut vastaavat iskulauseet ovat jokaiselle kulttuuriin perehtyneelle tuttuja. Mutta toimiiko käytäntö ja taidelaitoksen arkielämä näiden ylevien periaatteiden mukaan? Valitettavasti ei ainakaan täysin, sillä mainittuja teesejä toteuttamaan ei ole kaikkialla tehty tarvittavia toimenpiteitä. Saavutettavuuden lisäämistä ja kulttuurista nauttimisen kynnyksen madaltamista varten on olemassa työkalu, eli yleisötyö tai uudemman, Sibelius-Akatemiassa vakiintuneen termin mukaan *osallistava taiteellinen toiminta*. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää tuota työkalua oman työpaikkamme Sibelius-Akatemian tarpeisiin siten, että kehittämistyön seurauksena myös muut taiteen tekijät ja taidelaitokset voisivat hyödyntää saavuttamiamme tuloksia omilla tahoillaan.

Sibelius-Akatemia vastaa musiikin alan ylimmästä opetuksesta Suomessa. Yliopisto kouluttaa itsenäiseen taiteelliseen työhön kykeneviä taiteilijoita, pedagogeja ja musiikin asiantuntijoita. Sibelius-Akatemian tehtäviin kuuluvat myös suomalaisen musiikkikulttuurin kehittäminen ja kulttuuriperinteen vaaliminen. Taiteellinen toiminta on yksi Sibelius-Akatemian perustehtävistä ja julkiset konsertit sen näkyvin muoto. Yliopiston luonteesta johtuen konsertteja on runsaasti, vuosittain useita satoja. Ne muodostavat merkittävän osan pääkaupunkiseudun konserttitarjonnasta. Helsingin Musiikkitalo avattiin syksyllä 2011, ja samalla suurin osa Sibelius-Akatemian konserttitoiminnasta siirtyi sinne. Sibelius-Akatemialla on Musiikkitalossa neljä omaa konserttisalia, sekä lisäksi kymmenen prosentin osuus talon pääkonserttisalista. Musiikkitalo on pitkään odotettu suomalaisen musiikkielämän, varsinkin klassisen musiikin tapahtumakeskus, jossa toimivat Sibelius-Akatemian lisäksi Helsingin kaupunginorkesteri sekä Radion sinfoniaorkesteri. Sibelius-Akatemian taiteellisen toiminnan keskittyessä Musiikkitaloon se on myös Sibelius-Akatemian yleisötyön keskeisin näyteikkuna.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on kehittää ja kartoittaa tuotantomalli Sibelius-Akatemian yleisötyölle eli osallistavalle taiteelliselle toiminnalle. Yleisötyön merkitys on julkisrahoitteiselle taideoppilaitokselle erittäin suuri, sillä nykypäivänä minkä tahansa taidelaitoksen tehtäviin kuuluu yleisötyön tai yleisöyhteistyön harjoittaminen ja

toiminnan saattaminen mahdollisimman laajan yleisökunnan saataville sosiaaliseen asemaan, statukseen tai ikäryhmään katsomatta. Näin myös Sibelius-Akatemian tavoitteena on kiinnittää asiaan entistä suurempaa huomiota. Kuitenkaan Sibelius-Akatemia ei ole osoittanut yleisötyöhön kuin satunnaisia resursseja, eikä toimivaa tuotantomallia tai -prosessia ole olemassa. Niinpä opinnäytetyömme kautta on tarkoitus kehittää ammattimainen ja toimiva malli, jonka avulla yleisötyötä pystytään jatkossa organisoidusti toteuttamaan ja samalla tuottamaan musiikkia ja taidetta mahdollisimman laajan yleisön keskuuteen. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset tähän peilaten ovat: Miksi yleisötyötä tulisi kehittää niin yleisellä tasolla koko kulttuurialan mittakaavassa kuin tarkemmin ottaen Sibelius-Akatemiassa? Miten osallistava taiteellinen toiminta tulisi tulevaisuudessa organisoida? Millainen tuotantomalli sopisi Sibelius-Akatemian asettamiin käytännön työelämän tarpeisiin kulttuurituottajan näkökulmasta katsottuna?

Sibelius-Akatemian tehtävänä on vaalia ja uudistaa musiikkikulttuuria. Siellä tapahtuva korkeatasoinen taiteellinen toiminta, tutkimus ja opetus sekä niille perustuva oppiminen kasvattavat laadukkaita taiteilijoita, tutkijoita ja pedagogoja. Sibelius-Akatemia on lisäksi vireä ja avoin kulttuurielämän vaikuttaja ja suomalaisen hyvinvoinnin edistäjä. (Sibelius-Akatemian strategia 2015.) Musiikkitalo taas pyrkii oman visionsa mukaan olemaan edelläkävijä kulttuurin alueella, luomaan pääkaupunkiin aktiivista ja modernia kaupunkikuvaa ja kasvattamaan sen vetovoimaa sekä kotimaassa että ulkomailla. Talon kolmen päätoimijan keskinäisen vuorovaikutuksen on tarkoitus rikastuttaa osaltaan kulttuurin kenttää. (Musiikkitalo 2011.)

Edellä mainituissa toiminnan perusteissa on jo itsessään syyt sille, miksi Sibelius-Akatemian osallistavaa taiteellista toimintaa tulee kehittää. Musiikkitalosta on tarkoitus tulla valtakunnallinen musiikkielämän keskus, joka palvelee monipuolisesti suomalaista musiikkiyhteisöä, ja siksi sen toiminnassa on otettava yleisön kanssa toimiminen kokonaisvaltaisesti huomioon. Yleisötyö keskittyy erityisesti sellaisten toimintatapojen kehittämiseen, joilla tavoitetaan vakiintuneiden toimintamuotojen ulottumattomissa olevia ryhmiä. Kautta sivistyneen yhteiskuntahistorian on tunnustettu, että taiteella ja osallistavalla toiminnalla on merkittäviä hyvinvointia edistäviä ja elämänlaatua parantavia vaikutuksia, joista mahdollisimman monella tulisi olla tilaisuus nauttia. Sibelius-Akatemiassa yleisötyö on kuitenkin ollut tähän saakka hajanaista ja

organisoimatonta. Ongelma kumpuaa käytännön tasolla siitä, ettei yleisötyöhön ole kiinnitetty Sibelius-Akatemiassa aiemmin tarpeeksi huomiota. Toiminnalle ei ole osoitettu sille tarvittavaa rahoitusta, eikä tätä työtä tekemään ole osoitettu riittävästi henkilöstöresursseja, jotta se voitaisiin järjestää ammattimaisesti.

Sibelius-Akatemian osallistavan taiteellisen toiminnan puutteellisuus on organisaation sisällä tunnistettu kehittämiskohde, johon paneutumista työnantajamme on toivonut. Niin lehtorit, tuotantopäällikkö kuin myös talon johto ovat todenneet sekä epävirallisesti että virallisissa selvityksissä yleisötyön olevan Sibelius-Akatemian taiteellisen toiminnan tämän hetken merkittävimpiä kehittämiskohteita (Tikkanen 2011b). Musiikkitaloon kohdistuu suuria odotuksia toiminnan avoimuuden ja lähestyttävyyden kannalta, ja lisäksi yleisötyön tekeminen on tarkastelun alla kaikkien valtion tai kunnan tukea saavien kulttuuritoimijoiden kohdalla. Muun muassa Uudenmaan kulttuuristrategia 2015 arvottaa asian seuraavasti: varsinkin taidekoulutusta tarjoavien laitosten tulisi kehittää osallisuuttaan nykyistä aktiivisemmin ja laajemmin ympäröivän yhteiskunnan toimintaan (Uudenmaan liitto 2008, 19). Opetusministeriön Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia -toimintaohjelmassa (Liikanen 2010, 73) on huomioitu kulttuurin merkitys osallisuuden ja yhteisöllisyyden edistäjänä, ja tähän tarkoitukseen yleisötyö soveltuu erittäin hyvin. Sibelius-Akatemialla on siis sekä sisäisesti että ulkoa tulevien arvioiden kautta selkeä tutkimusintressi aiheeseen. Koska yleisötyön kehittämiseksi nähdään edellä mainitusti tarvetta aina valtionhallinnon tasoa myöten, kehittämämme tuotantomalli voisi olla hyödyksi myös muille taidelaitoksille tai kouluille, niin musiikin kuin muunkin kulttuurin kentällä.

Opinnäytetyön aineistona käytetään asiantuntijoiden haastatteluja, muiden yleisötyötä tekevien tahojen ja instituutioiden benchmarkingia, Sibelius-Akatemian sisällä toteutettuja keskustelutilaisuuksia sekä asiasta aiemmin tehtyjen selvitysten ja raporttien sekä lähdekirjallisuuden analysointia. Osana opinnäytetyöprosessia kävimme myös benchmarkkaamassa Lontoolaisten Guildhall School of Music & Drama -oppilaitoksen, konserttitalo Barbican Centren sekä Lontoon Sinfoniaorkesterin toimintaa ja yhteistyötä, ja kartoitimme heidän käytäntöjään ja yleisötyön tuotantomalliaan osana aineiston keruuta.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opetus- ja kulttuuriministeriön internetsivuilla todetaan yliopistokoulutuksesta ja sen kehittamisestä, että yliopistojen tulee toimia vuorovaikutuksessa yhteiskunnan kanssa ja edistää tutkimustulosten yhteiskunnallista vaikuttavuutta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011). Tavoitteemme on vastata opinnäytetyömme avulla tähän ministeriön yliopistoille asettamaan kehityskohteeseen, eli tehdä yleisötyö näkyväksi maamme ainoassa musiikkiyliopistossa ja lisätä siten sen yhteiskunnallista aktiivisuutta. Opinnäytetyön ylätasoinen tavoite on lisätä osallistavan taiteellisen toiminnan kautta musiikin ja kulttuurin saavutettavuutta ja rikastuttaa näin koko yhteiskuntaa.

Kehittämällä tarkoitetaan yleensä hankeperusteista toimintaa, jota tämäkin opinnäytetyö edustaa. Hankkeella on tietty ajallinen jatkumo, sille asetetaan tavoitteet, määritellään toimintatavat ja varmistetaan arviointiasetelma. (Toikko & Rantanen 2009, 15.) Käytännön tavoitteenamme on luoda Sibelius-Akatemialle osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomallin kuvaus, sisältäen sen miten yleisötyötä on aiemmin Sibelius-Akatemian organisaatiossa tehty, miten organisaatiota tulisi tämän suhteen kehittää ja miten työtä tulisi jatkossa tehdä siten, että se olisi kaikin puolin mahdollisimman tarkoituksenmukaista ja ammattimaista. Punaisena lankana on jatkuva suunnittelu yleisötyön kehittämiseksi, jotta toiminnasta muodostuisi pitkäkestoista. Tuotantomallin luonnin kautta syntyviä alatavoitteita ovat osallistavan taiteellisen toiminnan organisoinnin selkeyttäminen, näkyvyyden saavuttaminen Sibelius-Akatemian internetsivuilla, viestinnän ja dokumentoinnin parantaminen sekä yleisötyötietoisuuden lisääminen organisaation sisällä. Organisoinnin selkeyttämisen suhteen on erittäin merkittävää päättää, kenen alaisuuteen yleisötyö Sibelius-Akatemian organisaatiossa sijoittuu ja kuka on siitä viime kädessä vastuussa. Tämä määrittelee myös sen, kuka vastaa yleisötyön budjetista sekä opintoihin ja taiteelliseen työskentelyyn liittyvistä kysymyksistä.

Tuottajien osaamisen ydin on siirtymässä taidekentän tuntemuksesta operationaaliseen tuotantoprosessin hallintaan sekä entistä kustannustehokkaampaan ja asiakaslähtöisempään tapahtumatuotannon suunnitteluun ja toteuttamiseen (Halonen 2012, 47). Niinpä opinnäytetyön aiheen käsittelykulma onkin tuotantoprosessi ja kulttuurituottajan työn sujuvammaksi tekeminen sen kehittämisen kautta. On huomioitava,

että me tuottajina emme kehitä uusia metodeja yleisötyöhön emmekä niinkään puutu taiteellisiin sisältöihin, sillä niiden asiantuntijoita emme luonnollisesti ole. Otamme työssämme yleisötyön sisällön tekijät, kuten Sibelius-Akatemian opettajat ns. työrukaseksemme, eli hankimme heiltä tietoa ja ideoita keskustelujen ja haastattelujen avulla. Tätä kautta on saatavissa asiantuntijoiden mielipiteitä muun muassa siihen, miksi yleisötyötä ylipäätään tehdään, sekä apua tuotantomallin eri vaiheiden kehittämiseen.

1.2 Keskeisimpien käsitteiden määrittely

Opinnäytetyöhömme liittyvistä käsitteistä kaikkein keskeisin on yleisötyö. Yleisötyön käsitteestä tehdyistä määrittelyistä seuraava on kenties tarkoituksenmukaisin ja toiminnan kannalta kiteyttävin. Yleisötyöllä tarkoitetaan taideorganisaation harjoittamaa toimintaa, jolla tähdätään olemassa olevan yleisön vakiinnuttamiseen, uuden yleisön hankkimiseen ja yleisön taidekokemusten parantamiseen, eli yleisöpohjan määrälliseen ja laadulliseen laajentamiseen (Rogers 1998, 7). Yleisötyöllä pyritään myös huomiomaan erilaisten yleisöjen tarpeet. Yleisötyöstä käytetään joissakin yhteyksissä nimeä yleisöyhteistyö, jonka merkitys on perimmiltään täysin sama kuin yleisötyön. Yleisöyhteistyöllä tarkoitetaan yleisesti ottaen toimintaa, jonka tarkoituksena on syventää taidekokemusta, lisätä osallisuutta ja vuorovaikutuksellisuutta taiteen kokemisessa ja tekemisessä sekä edistää hyvinvointia taiteen avulla. Käytännössä yleisöyhteistyö voi olla esimerkiksi työpaja, jossa syvennetään taideteoksesta saatavaa elämystä. (Munter-Mäkeläinen 2010, 1.)

Yleisötyön rinnalla ja aikaisemmin myös korvaavassa merkityksessä on käytetty termiä yleisökasvatus. Yleisökasvatus on taideorganisaatioiden toteuttamaa kasvatustyötä, jolla halutaan laajentaa organisaation yleisöpohjaa ja saavuttaa taloudellista kasvua. Yleisökasvatustyön taustalla on kulttuurikasvatus ja sille annetut yhteiskunnan tai valtion määrittelemät tavoitteet. Yleisökasvatuksessa yhdistyvät markkinoinnilliset elementit, kasvatustyö ja ohjelmasuunnittelu. (Rogers 1998, 2.) Yleisötyön käsite eroaa kuitenkin hieman yleisökasvatuksesta. Yleisökasvatuksesta puhuttaessa taustalla katsotaan olevan suunniteltu kasvatuksellinen pyrkimys, joka kohdistuu alas yleisöön sen yläpuolelle asettuvan ”kasvattajan” tai ”kouluttajan” näkökulmasta.

Tämä on luonnollisesti monille luotaantyöntävä ajattelumalli, ja siksi termi yleisökasvatus epäonnistuu yrittäessään kuvata yleisötyön luonnetta, jonka tarkoituksena koetaan enemmänkin saavutettavuuden lisääminen ja taidekokemuksen syventäminen. Helsingin Kaupunginteatterin internetsivuilla yleisötyö saa seuraavan yleisökasvatuksesta poikkeavan määritelmän: Yleisötyön tavoitteena on tuoda taidetta ja sen tekemistä lähemmäksi erilaisia erityisryhmiä esittelyin, työpajoin, yhteistyöprojektein ja teematapahtumin. Yleisötyö tarjoaa välineitä esityksen katsomiseen ja omiin tulkintoihin sekä perehdyttää esityksen taustoihin ja aihepiiriin. Se voi myös antaa mahdollisuuden kokea itse taiteen tekemisen prosessia. (Helsingin Kaupunginteatteri 2011.)

Koska yleisötyö itsessään on melko nuori aihealue, ei termistö ole vielä täysin vakiintunut. Yleisötyö on Sibelius-Akatemiassa koettu terminä vanhentuneeksi, ja siitä on nähty puuttuvan riittävän osallistumisen elementti. Niinpä viimeisen vuoden aikana on alettu lanseerata yleisötyön rinnalle uutta käsitettä, jota myös tässä opinnäytetyössä taajasti käytetään. Kyseessä on osallistava taiteellinen toiminta, jonka tiivistetty tarkoitus on sama kuin yleisötyöllä, painottaen kaikkien mukana olevien tahojen aktiivista osallistumista taiteen tekemiseen ja kokemiseen. Osallistavan taiteellisen toiminnan ajatellaan olevan syventävämpää kuin yleisötyö ja näin ollen kokonaisuudeltaan laajempaa toimintaa. Se luo mahdollisuuden laajentaa yleisöpohjaa sekä saavuttaa ja tavoittaa uusia kohderyhmiä. (Tikkanen 2011b.) Osallistava taiteellinen toiminta voidaankin osin rinnastaa museopedagogiikkaan ja sen toimintamuotoihin, joita ovat muun muassa opastukset, työpajat, tapahtumapäivät ja yleisölle eri muodoissa tarjottava lisäinformaatio (Kaitavuori 2007, 286). Museopedagogiikan yksi tärkeimpiä päämääriä on korostaa keskustelevan oppimistavan merkitystä, jossa museokävijä ei ole vain katsoja vaan myös osallistuja (Viitala 2011, 3). Näin myös osallistavan taiteellisen toiminnan päämäärä on nimensä mukaisesti osallistaa. Myöhemmin opinnäytetyössämme käsitellään lisäksi sitä, miksi osallistavan taiteellisen toiminnan tekeminen koetaan tärkeäksi. Aihetta lähestytään niin teoreettiselta kannalta kuin kerätyn aineiston pohjalta.

Opinnäytetyömme kannalta erittäin merkittävä käsite on myös tuotantomalli. Teoriapohjaista tietoa siitä on löydettävissä kirjallisuudesta ainoastaan sovellettavin osin, esimerkiksi Jukka Hytin kirjoittamassa Teatterituottajan oppaassa (2005, 21) todetaan tuotantosuunnitelman tai -mallin pohjaavan aina käytännön työhön. Koska

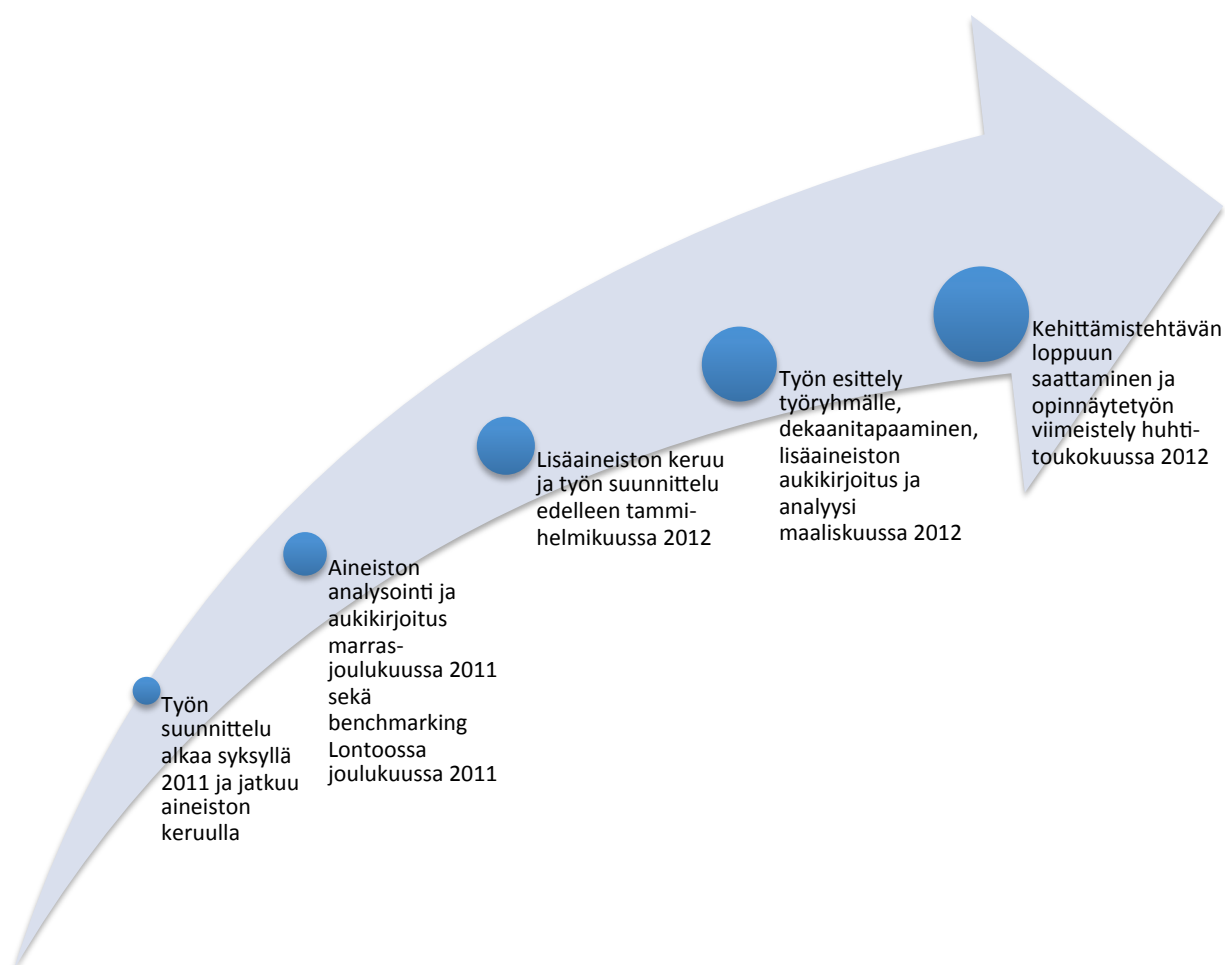
kulttuurin tuotantoprosesseihin tai tuotantomalleihin keskittyvää teoriaa ei ole juurikaan saatavilla, on tähän käsitteeseen pureuduttava siis käytännön esimerkkien kautta. Organisaation toiminnan kuvauksen sekä toisiin tuotantomalleihin – kuten Sibeliuksen Akatemian konsertin tuottamisen prosessi – vertaamisen kautta päästään käsiksi Sibeliuksen Akatemian osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomalliin.

2 TEORIASTA KÄYTÄNNÖN KEHITTÄMISEEN

Perehtyessämme syvemmin opinnäytetyön aiheeseen ja yleisötyön tilanteeseen Sibelius-Akatemiassa sekä toisissa taidelaitoksissa, valikoitui lähtökohdaksi kehittämistehtävän käytännön toteutukselle tuotantoprosessin/tuotantomallin näkökulma. Tämä lähestymiskulma valittiin, koska tavoitteena oli kehittää työelämää ennen kaikkea kulttuurituottajan työnkuvan kautta. Oman ammattitaidon suomat mahdollisuudet käytännön työn kehittämiseen ovat parhaimmillaan kun puhutaan nimenomaan tuottamisen käytännöistä ja tuotantomallin kehittämisestä esimerkiksi taiteellisten sisältöjen sijaan. Oma osaamisemme kulttuurituottajina oli siis tärkeä peruste alkaessamme kehittää Sibelius-Akatemialle uutta tapaa toteuttaa ammattimaista osallistavaa taiteellista toimintaa, josta muutkin taidelaitokset voisivat tarvittaessa ammentaa oppia.

Kehittämistehtävä aloitettiin virallisesti syksyllä 2011 ja mukaan tähän kehitystyöhön sitoutuivat Sibelius-Akatemian tuotantopäällikkö Miisa Järven johdolla tuottajapalvelut, yleisötyöstä vastaava didaktiikan lehtori Riitta Tikkanen, musiikin johtamisen aineryhmän ainejohtaja Matti Perttula, dekaanit Elina Laakso ja Kaarlo Hildén sekä talon ylin johto, jonka toiveesta ja tukemana kehittämistyöhön ryhdyttiin. Työn aikana Sibelius-Akatemian organisaatiossa tapahtui kuitenkin merkittäviä uudistuksia. Osastouudistus ja dekaanien nimittäminen syksyllä 2011 olivat suurimmat muutokset ja ongelmat nimenomaan tätä kehittämistehtävää ajatellen, sillä kehittämistyön alkuvaiheessa niiden vaikutusta ei osattu ennakoida. Dekaanien kiireellinen aikataulu siirsi kehittämistehtävän kannalta erittäin tärkeää yleisötyön avainhenkilöiden kokousta eli niin sanottua dekaanitapaamista lopulta aivan maaliskuun 2012 loppuun, ja näin ollen keskustelun antia päästiin purkamaan työn kannalta hyvin myöhäisessä vaiheessa. Kehittämistehtävän aikana Sibelius-Akatemia muutti uusiin tiloihin Helsingin Musiikkitaloon ja Sibelius-Akatemian rehtori vaihtui huhtikuussa 2012. Lisäksi Musiikkitalon johto irtisanoutui ja Musiikkitalon johtajaksi nimitettiin Katja Leppäkoski huhtikuusta 2012 lähtien. Edellä mainitut seikat ovat olleet osaltaan vaikuttamassa tämän kehittämistehtävän vaiheisiin, sekä aiheuttaneet osittain epävarmuutta ja muutoksia aikatauluihin.

Kehittämistehtävän osiot ja aikataulu ovat kuvattuna vaiheittain nuolimaisessa kuvajassa (Kuvio 1), jonka tehtävänä on hahmottaa opinnäytetyöprosessin jatkuvan kehittämisen periaate. Työn suunnittelu on aloitettu syksyllä 2011 ja se on jatkunut vaiheittain aineiston keruulla, analysoinnilla sekä auki kirjoituksella. Keväällä 2012 on kerätty lisäaineistoa kehittämistehtävää varten. Aineiston kerääminen, analysointi ja käytännön kehittäminen jatkui maaliskuun loppuun saakka, jonka jälkeen loppuaika käytettiin raportointiin ja opinnäytetyön kirjallisen osuuden viimeistelyyn. Opinnäytetyön eri versioita on luetettu niin dekaaneilla kuin yleisötyötä tekeville lehtoreilla. Kehittämistä on tehty koko prosessin ajan tiiviissä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa Sibelius-Akatemian toimijoiden kanssa. Tämän pohjalta on saatu uusia ideoita ja näkökulmia työn toteuttamiseen ja kehitetty yleisötyötä edelleen. Työn tuloksena on tarkoitus saattaa käytäntöön Sibelius-Akatemian osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomalli. Tuotantomallin ja yleisötyön kehittäminen jatkuu edelleen myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

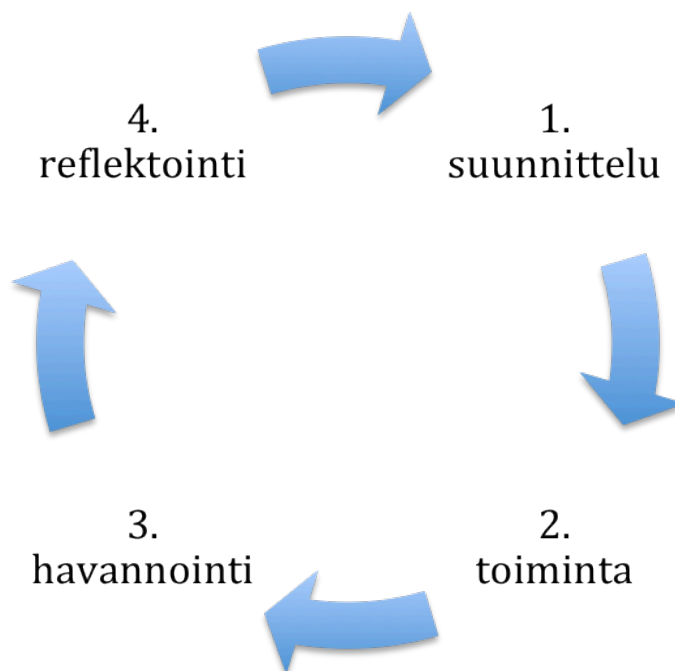


Kuvio 1. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

2.1 Tietoperusta, metodit ja menetelmät

Opinnäytetyössä käytettävä metodinen lähestymistapa on toimintatutkimus. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Se on lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat. (Ojasalo ym. 2009, 58.) Toimintatutkimuksen menetelmiä tässä tapauksessa ovat haastattelut, benchmarking sekä asiakirjat ja muu kirjallinen materiaali, kuten yleisötyön aiemmat suunnitelmat ja selvitykset Sibelius-Akatemiassa. Toimintatutkimus soveltuu hyvin sosiaalisten ja työkäytänteiden sekä työmenetelmien kehittämistyöhön, koska sen avulla pyritään uuden tai uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämiseen ja kehittämiseen (Ojasalo ym. 2009, 59–60). Tässä suhteessa toimintatutkimus sopii osallistavan taiteellisen toiminnan kehittämisen lähestymistavaksi oikein hyvin, koska tavoitteenamme on luoda osallistavan taiteellisen toiminnan toteuttamiseksi uudistettu tuotantomalli, jollaista ei ole aiemmin luotu.

Toimintatutkimuksen ”tutkijajoukon” muodostaa yhteisö, jossa yksilöt refleктоivat ja kehittävät työtään, analysoivat kuinka toiminta on historiallisesti kehittynyt nykyiselleen, kehittelevät vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuottavat toiminnasta uutta tietoa. (Heikkinen ym. 1999, 25.) Oheisesta kuvaajasta (Kuvio 2) käy ilmi, että toimintatutkimukselliselle työkäytäntöjen uudistamiselle on ominaista jatkuvuus. Ensimmäisen toteutusvaiheen tulisi olla lähinnä alkua jatkuvalla kehittämistyölle ja sen ideoinnille, miten toimintakäytäntöjä tulisi muuttaa. Carr ja Kemmis ovat todenneet, että jos toteutus jää ensimmäisen suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektionin sykliin, kyse ei ole toimintatutkimuksesta, sillä kehittämistyö jää kesken. Käytännössä työ ei kuitenkaan etene hyvässä järjestyksessä edellä mainittujen eri vaiheiden mukaan. Eri osa-alueet limittyvät ja menevät toistensa kanssa päällekkäin. Prosessi on luonteeltaan avoin ja altis reagoimaan toiminnassa ilmeneviin muutoksiin ja onnistumisen kriteeri ei ole se, miten hyvin osalliset noudattavat tutkimuksen vaiheita. Tärkeää on se, miten vahva kehittämisen pyrkimys toimijoilla on, minkälainen näkemys heillä on toimintakäytännöistä ja millaisissa olosuhteissa he toimivat. (Heikkinen ym. 1999, 69–70.)



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen vaiheet (Carr & Kemmis 1986, 186)

Tutkimusmenetelminä on käytetty teema- ja avointa haastattelua. Haastattelu on aina vuorovaikutusta, joka vaatii osallistujien välistä luottamusta. Se on toimintatutkimukseen hyvin soveltuva menetelmä, sillä haastattelujen avulla saa nopeasti kerättyä syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. (Ojasalo ym. 2009, 95.) Teemahaastattelussa haastatteluteemat on suunniteltu huolellisesti etukäteen ja avoin haastattelu on puolestaan joustavampaa. Se muistuttaa enemmän keskustelua kuin haastattelua. Avoimen haastattelun avulla on mahdollista selvittää, mitä ihmiset todella ajattelevat tai miksi he käyttäytyvät tietyllä tavalla. (Ojasalo ym. 2009, 41.) Teemahaastattelussa haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen suunnitellut aihealueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastatteluista toiseen. Haastattelijalla voi olla vain tukilista käsiteltävistä asioista, ei välttämättä valmiita kysymyksiä. Avoimessa haastattelussa puolestaan kaikkia teema-alueita ei käydä läpi, vaan keskustellaan tietyistä asioista. (Eskola & Vastamäki 2007, 25–26.) Aineiston keruussa on hyödynnetty myös benchmarkingia (Guildhall School of Music & Drama, Barbican Centre, Lontoon Sinfoniaorkesteri sekä Suomen Kansallisooppera) ja jo olemassa olevia raportteja, tutkimuksia sekä selvityksiä. Benchmarking tarkoittaa käytännössä oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Sen perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. Tarkoitus on auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia ja

laatia niiden pohjalta kehittämideoita ja kehittämiseen tähtäviä tavoitteita. Benchmarking on käyttökelpoinen menetelmä esimerkiksi organisaation laadun, toimintaprosessien ja työtapojen kehittämisessä. (Ojasalo ym. 2009, 43–44.) Barbican valittiin ulkomaiseksi vertailukohteeksi siitä syystä, että sitä pidetään yhdessä kanssatoimijoidensa Guildhallin ja Lontoon Sinfoniaorkesterin kanssa yleisötyön kansainvälisenä edelläkävijänä ja malliesimerkkinä innovatiivisesta yleisötyön tekemisestä (Tikkanen 2011b). Monet näiden englantilaisten toimijoiden toteuttamat projektit ovat saaneet huomattavaa kansainvälistä näkyvyyttä, jolloin niistä voi ottaa oppia myös Suomessa. Lisäksi Barbicanin ja Guildhallin välinen yhteistyö on verrattavissa Musiikkitalon ja Sibelius-Akatemian yhteistyöhön.

Opinnäytetyön toteuttaminen parityönä on vaikuttanut sen tekemiseen merkittävästi. Olemme työskennelleet jatkuvassa dialogissa niin keskenämme kuin myös koko Sibelius-Akatemian organisaation kanssa. Parityöskentelystä on täten ollut hyötyä, kun kehittämisen eri vaiheita on voitu työstää yhdessä, ja asioista on ollut mahdollista keskustella jatkuvasti. Tuntemme molemmat Sibelius-Akatemian organisaation hyvin, jolloin asiasisältöihin on ollut helppo päästä sisään ja keskustelun avaaminen ei ole tuottanut vaikeuksia. Olemme työskennelleet tuottajina Sibelius-Akatemiassa usean vuoden ajan, joten organisaation avainhenkilöt ja päätöksentekoketjujen kriittinen tarkastelu olivat jo ennestään tuttuja. Lisäksi Tiina Halonen on työskennellyt Sibelius-Akatemian yleisötyökoordinaattorina, joten hän tuntee hyvin yleisötyön käytännön haasteet. Tämä helpotti myös benchmarkingin tekoa, pystyimme keskittymään vertailussa niihin seikkoihin, jotka ovat sujuvasti tuotetun osallistavan taiteellisen toiminnan kannalta tärkeitä. Esimerkiksi tuottajaresurssi ja rahoituksen pohjautuminen pysyvään budjettirahoitukseen nousivat esiin tätä kautta. Tehtyä vertaisarviointia kuvataan tulosten valossa lisää luvussa 4.4, jossa luotua osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomallia verrataan benchmarking-kohteisiin.

Työnjako välillämme on ollut koko kehittämistehtävän toteutuksen ajan limittäistä, jolloin olemme työskennelleet vuoroin yhdessä ja vuoroin yksittäin. Aluksi teimme yhdessä suunnitelman kehittämistehtävän toteuttamiseksi, jonka jälkeen suoritimme aineiston kartoituksen, keräämisen ja analysoinnin. Myöhemmässä vaiheessa kirjoitusprosessia olemme jakaneet toisillemme kirjoitettavaksi muutamia osa-alueita, joiden jälkeen olemme lukeneet toistemme tekstin ja kasanneet sen yhteen. Lisäksi

olemme ylläpitäneet keskustelua myös itsenäisen kirjoittamisvaiheen aikana. Esimerkiksi Sibelius-Akatemian yleisötyön historian kartoitus oli Tiina Halosen vastuulla ja tuotantomallin rakenteen kuvaus Joni Käenmäen vastuulla, mutta valmiissa opinnäytetyössä kaikki teksti on käyty läpi ja työstetty yhdessä niin, että tuon työnjaon raja on hämärtynyt. Tämän myös ajattelimme olevan parityön tarkoitus, jolloin valinta on ollut tiedostettu.

2.2 Aineiston keruu ja analyysi

Toimintatutkimusta tehtäessä ei voida määritellä tarkasti, mitä kaikkia menetelmiä ja sen myötä aineistonkeruumetodeita tullaan käyttämään, sillä tutkimusprosessin ja tutkimustehtävien muuntuessa myös aineistonkeruun ja tutkimusmenetelmien tulee mukautua tutkimusprosessin aikana tapahtuviin muutoksiin. Toimintatutkimukselle on tyypillistä useiden eri menetelmien käyttö, esim. havainnoinnin, haastatteluiden ja toiminnan aikana syntyneiden dokumenttien käyttö osana aineistonkeruuta jolloin tutkijalla on mahdollisuus aineistonsa välityksellä saada mahdollisimman läheinen ja monipuolinen kuva tutkittavana olevasta käytännöstä. Toimintatutkimukseen liittyy vahvasti myös yhteisöllisyys ja osallistavuus – työyhteisön ja tutkijoiden edustajat osallistuvat yhdessä projektin kehittämiseen. Näin ollen kehittämistiimin jäsenet ottavat joko suoraan tai epäsuorasti osaa myös tutkimuksen toteuttamiseen. Työryhmässä sovitaan yhdessä, minkälaista aineistoa kukakin ryhmän jäsen tulee keräämään. (Heikkinen ym. 1999, 74–75.)

Opinnäytetyön aineisto perustuu ennen kaikkea avoimiin haastatteluihin, teemahaastatteluihin ja keskusteluihin. Haastattelut on tehty syksyn 2011 ja kevään 2012 aikana. Työtä varten on haastateltu kahta Sibelius-Akatemian lehtoria: Riitta Tikkasta, joka on vastannut pitkään Sibelius-Akatemian yleisötyöstä sekä Soili Perkiötä, joka vastaa varhaiskasvatuksen opetuksesta musiikkikasvatuksen aineryhmässä ja tätä kautta myös yleisötyön tekemisestä. Lisäksi Suomen Kansallisoopperan yleisötyön vastaavaa tuottaja Tuula Jukola-Nuorteva on ollut yksi haastatelluista. Tämän haastattelun tarkoituksena on ollut selvittää Kansallisoopperan tuotantoprosessia ja resursseja sekä etsiä mahdollisia yhteneväisyyksiä Sibelius-Akatemian yleisötyön tuotannon järjestämiseen. Näiden haastattelujen pohjalta on kartoitettu esimerkiksi

yleisöyöntekijöiden vähimmäistarve Sibelius-Akatemiassa.

Joulukuussa 2011 Lontoossa Barbican Centressä haastattelimme Lontoon sinfoniaorkesterin yleisöyöntekijä Caro Barnfieldiä sekä Barbicanin musiikkiedottaja Annika Vainiota. Lisäksi Lontoossa tutustuimme Guildhall School of Music & Draman *Creative learning* -toimintaan, joka on paikallinen nimitys yleisötyölle. Aiemmin syksyllä 2011 haastateltiin Suomessa Guildhall School Music & Draman pitkäaikaista opettajaa Katja Thomsonia. Lontoon vierailun tarkoitus oli kartoittaa, kuinka yleisötyötä tehdään pitkät perinteet omaavan Barbican Centren, Guildhall School of Music & Draman sekä Lontoon Sinfoniaorkesterin (LSO) kesken. Nämä ovat hyvin samankaltaisia toimijoita kuin Helsingin Musiikkitalo ja Sibelius-Akatemia Suomessa, ja sen vuoksi toimivia vertailukohteita. Tarkemmin kyseisiin benchmarking-kohteisiin perehdytään luvun lopussa.

Kehittämistehtävää on edistetty edelleen myös musiikin johtamisen aineryhmän ainejohtaja Matti Perttulan, lehtori Riitta Tikkasen sekä tuotantopäällikkö Miisa Järven kanssa. Tammikuussa 2012 järjestettiin Perttulan ja Tikkasen kanssa yleisötyöhön liittyvä keskustelutilaisuus. Tässä tapaamisessa mietittiin yhdessä talon yleisötyöstä vastaavien toimijoiden kanssa vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia yleisötyön kehittämiseen ja järjestämiseen nimenomaan Sibelius-Akatemiassa ja Musiikkitalossa. Tapaaminen oli luonteeltaan avoin ja kaikilla mukana olleilla oli mahdollisuus kertoa omia näkemyksiään toiminnan organisoinnista ja tulevaisuuden visioista.

Keväällä 2012 kehittämistehtävää varten haastattelimme Sibelius-Akatemian dekaaneja Elina Laaksoa ja Kaarlo Hildéniä. Heidän kanssaan on käyty läpi kehittämistehtävän vaiheet, heille on esitelty nykytilanne ja yhdessä on suunniteltu osallistavan taiteellisen toiminnan keskuksen ja tuotantoprosessin jatkoa, rahoitusta sekä mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Dekaanitapaamisessa olivat paikalla dekaanien lisäksi lehtori Tikkanen, ainejohtaja Perttula sekä tuotantopäällikkö Järvi. Tässä keskustelussa tuotiin esille resursoinnin ongelmia sekä esitettiin ratkaisumahdollisuuksia valitsevaan tilanteeseen. Tapaamisessa päätettiin myös osallistua Taideyliopiston sisälöpilottihakuun hakemalla rahoitusta yleisötyön kartoittamiselle Taideyliopiston tasolla. Taideyliopistoa ja siihen liittyviä mahdollisuuksia kuvataan tarkemmin opinnäytetyön johtopäätöksissä.

Tammikuun puolivälissä 2012 työtä varten haastateltiin Kulttuurikeskus Stoan johtajaa Tuula Yrjö-Koskista, joka on aiemmin toiminut Sibelius-Akatemian yleisötyön suunnittelijana ja toiminut useissa yleisötyöhön liittyvissä tehtävissä niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Tämän tapaamisen myötä selkeytyivät Sibelius-Akatemiassa aiemmin tehdyt yleisötyön selvitykset, joita Tuula Yrjö-Koskinen on ollut itse aikoinaan suunnittelemassa. Lisäksi kevään 2012 aikana lehtori Tikkasen kanssa on useaan otteeseen mietitty yleisötyön tulevaisuuden näkymiä, käyty keskustelua resurssitarpeista, toiminnan organisoinnista sekä laadittu yleisötyön budjetti seuraavalle kolmelle vuodelle 2013–2015.

Kerätystä aineistosta haastattelujen lisäksi nousi sisällöltään esiin Barbican Centren ja Suomen Kansallisoopperan toiminnasta suoritettu benchmarking. Nämä benchmarkingkohteet valittiin kartoituksen perusteella, eli tarkoituksena oli löytää sellaisia tahoja, jotka ovat tehneet menestyksekkästä yleisötyötä mahdollisimman pitkään, tai jotka ovat verrattavissa Sibelius-Akatemiaan joko organisaatorakenteeltaan tai toimintaympäristöltään. Tähän tarkoitukseen Barbican ja Kansallisooppera sopivat erinomaisesti. Kansallisoopperalla on vakiintunein yleisötyöohjelma Suomen musiikkialan toimijoista. Barbican Centre on puolestaan yleisötyön suhteen urauurtava taho maailmanlaajuisesti, ja yhdessä yhteistyökumppaneidensa Guildhallin ja LSO:n kanssa ne muodostavat Sibelius-Akatemiaan ja Musiikkitaloon verrattavan toimintaympäristön.

Monissa haastatteluissa toistuivat samat yleisötyön tekemisen syiden ja toiminnan järjeistämisen teemat. Toiminnan pitkäjänteisyys nähtiin hyvin tärkeänä asiana, samoin kuin koordinoivan henkilöresurssin välttämättömyys. Musiikin ja kulttuurin kuuluminen kaikille sosiaalisesta statuksesta huolimatta nostettiin myös usein esille. Haastatellut asiantuntijat painottivat miten taideinstituutioiden tehtävä on nykyään tehdä yleisötyötä, eli sen tulee lähtökohtaisesti kuulua kaikkien julkista rahoitusta saavien taidelaitosten perustehtäviin. Kerätyissä haastatteluissa on tullut ilmi myös monia käytännönläheisiä perusteluja yleisötyön tekemiselle. Useampi alan toimija on todennut yleisötyön lisäävän tietoa ja antavan uusia näkökulmia katsoa erilaisia kulttuuriteoksia. Lisäksi mainittiin, että yleisötyöprojekteissa oppii uusia taitoja, ne kehittävät luovuutta ja että osallistuminen yleisötyöhön lisää sosiaalista vuorovaikutusta ja antaa mahdollisuuden käsitellä henkilökohtaisiakin asioita. Edellä mainitut

perustelut ovat erittäin painavia syitä niin koko osallistavan taiteellisen toiminnan harjoittamiseen kuin myös sen kehittämiseen. Yleisötyö on haastatteluaineiston pohjalta suorastaan avainasemassa hyvinvoinnin lisäämistä ja taiteen vaikuttavuutta mietittäessä.

Barbican Centre, Guildhall School of Music and Drama sekä Lontoon Sinfoniaorkesteri ovat tehneet yhteistyötä yleisötyön saralla jo pitkään ja siksi ne myös valittiin vertailtaviksi kohteiksi. Näiden lontoolaisten toimijoiden haastatteluissa ensimmäinen merkillepantava asia oli se, että yleisötyön tekeminen nähdään siellä yksinkertaisesti pakollisena asiana; heidän mielestään jokaisen taidelaitoksen tehtävänä on toimia aktiivisesti myös yleisötyön saralla. Toinen asiaan vaikuttava seikka on aiemmin mainittu rahoituspohja, Barbicanin ja LSO:n rahoituksesta merkittävä osa tulee kaupungilta ja ulkopuolisilta rahoittajilta, ja näiden rahoittajien vaatimuksena on yleisötyön tekeminen. Yleisötyön harjoittamisen perusteiden lisäksi Barbican Centren, Guildhallin ja Lontoon Sinfoniaorkesterin edustajat korostivat kommunikaation merkitystä yhteistyössä; mitä enemmän puhutaan keskenään, sen paremmin tietoisuus toisten tekemisistä kasvaa ja tämä taas auttaa yhteistyössä kokonaisvaltaisesti. Asia saattaa kuulostaa itsestään selvältä, mutta saatujen kokemusten perusteella juuri keskinäinen kommunikaatio ja tiedottaminen ovat usein suurimpia tuottamisen kompastuskiviä kun toimijoita on organisaatiossa useampia.

Perehdyimme muihinkin alalla toimiviin taidelaitoksiin, kuten suomalaisiin laitosteatteireihin, Helsingin kaupunginorkesteriin, Radion sinfoniaorkesteriin, Umo – Uuden Musiikin orkesteriin, Teatterikorkeakouluun sekä taidealan ammattikorkeakouluihin, mutta tehdyn kartoituksen perusteella ne eivät soveltuneet Sibelius-Akatemian yleisötyön tuotantomallin kannalta sopiviksi benchmarking-kohteiksi. Syitä tähän olivat organisaatorakenteiden ja toiminnan erilaisuus sekä esimerkiksi Teatterikorkeakoulussa selkeän yleisötyöstrategian puuttuminen. Näin ollen valitsimme vertaisarvioitaviksi edellä esiteltyjä, soveltuvampia toimijoita. Lisäksi kartoitimme hieman museoiden tekemää yleisötyötä, josta käytetään yleisesti nimitystä museopedagogiikka. Museopedagogiikasta löydettiin yhteneväisyyksiä osallistavan taiteellisen toiminnan käsitteeseen, kuten edellä on mainittu. Opinnäytetyön aiheen rajauksen puitteissa museoiden tekemää yleisötyötä ei kuitenkaan tutkittu tarkemmin.

Useissa taidelaitoksissa yleisötyöhön on panostettu viime vuosina huomattavasti ja se käy ilmi niin ohjelmistosuunnittelussa kuin laitosten strategisessa ajattelussa. *Ylös – ammattiteattereiden yleisötyön kehittämishanke* on muun muassa vastannut teatterikentällä yleisötyön haasteeseen. Kolmevuotisen hankkeen tavoitteena on ollut kehittää suomalaisten teattereiden yleisötyötä sekä lisätä tietämystä teatterin soveltavista muodoista. *Ylös* -hankkeen raportit ovat olleet osana lähdemateriaaliamme ja niitä on käytetty soveltuvin osin Sibelius-Akatemian yleisötyön tuotantomallia suunniteltaessa.

2.3 Kohti tuotantomallia

Aineiston analyysin pohjalta hahmottui tavoiteltu työelämän kehittämiskohde ja opin näytetyön konkreettiseen tavoitteeseen vastaava tulos, Sibelius-Akatemian osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomalli. Sen avulla yleisötyötä on jatkossa mahdollista toteuttaa ammattimaisesti, asianmukaisesti ja niin että toiminta on pitkäjänteistä, suunniteltua ja jatkuvaa. Englantilaisen Blackpool Grand Theatren yleisötyöselvityksessä (2006, 38) todetaan muun muassa, että yleisötyön näkyvyyden ja tietoisuuden lisääminen niin satunnaisten kävijöiden, kanta-asiakkaiden (yleisöstä puhuttaessa) kuin organisaation työntekijöidenkin keskuudessa on suuressa roolissa koko toimintaa kehitettäessä. Vaikka kyseisen selvityksen perimmäinen tarkoitus onkin enemmän uusien yleisöjen kartoittaminen ja hankkiminen kuin yleisötyön kehittäminen, voidaan sitä tältä osin soveltaa myös osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomallin rakentamiseen. Toki myös osallistavassa taiteellisessa toiminnassa uudet yleisöt ja niiden tavoittaminen ovat huomionarvoinen ja tavoiteltava asia. Blackpoolin yleisötyöselvityksestä on hyvä nostaa esiin huomio, että tuotantomallin osasia mietittäessä tulee itsestään selvien organisaatorakenteen, henkilö- ja taloudellisten resurssien sekä päätöksentekoprosessin kehittämisen lisäksi ottaa huomioon myös muita seikkoja, kuten juuri näkyvyyden lisääminen tai esimerkiksi produktioiden dokumentointi.

Luvussa neljä kuvataan aineiston, tunnistettujen tarpeiden, ongelmien ja kehittämiskohteiden pohjalta luotu tuotantomalli, joka vastaa käyttöön otettaessa Sibelius-Akatemian osallistavan taiteellisen toiminnan tarpeisiin ja on lisäksi mahdollisesti hyödynnettävissä myös muissa kulttuurilaitoksissa. Vaikka Sibelius-Akatemia

on ensisijaisesti musiikkiin keskittynyt koulutuslaitos, ei siellä harjoitetun yleisötyön kohdalla ole mitään sellaisia erityispiirteitä, jotka eivät olisi monistettavissa soveltuvin osin myös muualle. Tästä todisteena on Kansallisoopperasta saatu esimerkki, sillä oopperassa tehty yleisöyhteistyö on ollut lippulaivana ja esimerkkinä monille muille taidelaitoksille. Kansallisooppera on toiminut myös yleisötyön kouluttajana yhteistyössä taidekorkeakoulujen kanssa (Jukola-Nuorteva 2011.) Yhdessä organisaatiossa tehty pohjatyö voi näin ollen hyvin toimia vertailukohtana yleisötyötä kehitettäessä. Ennen tuotantomallin käsittelyä pureudutaan tarkemmin yleisötyön historiaan ja nykytilaan Sibelius-Akatemiassa.

3 YLEISÖTYÖ SIBELIUS-AKATEMIASSA

Aiemmin opinnäytetyössä on kerrottu osallistavan taiteellisen toiminnan määrittelystä ja ominaispiirteistä. Tässä luvussa käsitellään yleisötyön historiaa ja nykytilaa Sibelius-Akatemiassa, sekä sitä miksi yleisötyötä ylipäätään tehdään. Ennen paneutumista näihin aiheisiin on hyvä kuvata hieman Sibelius-Akatemian konserttitoiminnan organisoitua. Konserttituotanto on Sibelius-Akatemian ydintuotantoprosessi, joten siihen vertaamalla on mahdollisuus löytää myös osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomalliin esimerkkejä ja havaintoja. Oheisessa kuvaajassa (Kuvio 3) kuvataan Sibelius-Akatemian konserttituotannon organisaatiokaavio. Yliopiston taiteellisesta toiminnasta puhuttaessa konserttitoiminta on merkittävin osa sen ulospäin suuntautuvaa julkista taiteellista toimintaa, kattaen muun muassa kaikkien eri aineryhmien konsertit, sinfoniaorkesterin konsertit, oopperat, jatkotutkintokonsertit, matineat sekä klubi-toiminnan. Konserttien lisäksi Sibelius-Akatemiassa harjoitetaan jokin verran taiteellista julkaisutoimintaa, mutta usein Sibelius-Akatemian tuottamat konsertit ovat synonyymi koko taiteelliselle toiminnalle. Niinpä konserttien tuotanto-organisaatio on merkittävässä roolissa myös yleisötyön kannalta. Kuvaajasta nähdään miten monisäikeinen Sibelius-Akatemian tuotanto-organisaatio on, ja että siihen vaikuttavia tekijöitä on useita. Ylimpänä organisaatiossa on rehtori, joka tekee viime kädessä päätökset taiteelliseen toimintaan liittyen. Rehtorin yläpuolella on vielä yliopistokollegio, mutta se puuttuu taiteellisiin linjauksiin äärimmäisen harvoin. Kattavampi, yliopistotasoinen organisaatiokaavio on kuvattu liitteissä (Liitteet 1 ja 2).

Sibelius-Akatemian molempien osastojen dekaanit toimivat rehtorin alaisuudessa. Vuonna 2011 toteutetun osastouudistuksen jälkeen osastoja on nykyään enää kaksi: klassisen musiikin osasto sekä musiikkikasvatuksen, jazzin ja kansanmusiikin osasto. Kummallakin osastolla on oma taiteellinen toimikuntansa, joka koostuu osastojen taiteellisesta henkilökunnasta, puheenjohtajina toimivat dekaanit. Dekaanit ja toimikunta ovat vuorovaikutuksessa keskenään taiteellista toimintaa suunniteltaessa. Dekaneilla on käytettävissään taiteellisen toiminnan budjetti ja yhdessä toimikuntien kanssa he päättävät Sibelius-Akatemian taiteellisesta toiminnasta ja linjauksista, kuten esimerkiksi lukukauden kiintiökonserttien määrästä aineryhmittäin. Kiintiökonsertit tarkoittavat konsertteja, jotka saavat budjettirahoitteisesti kaikki tarvittavat

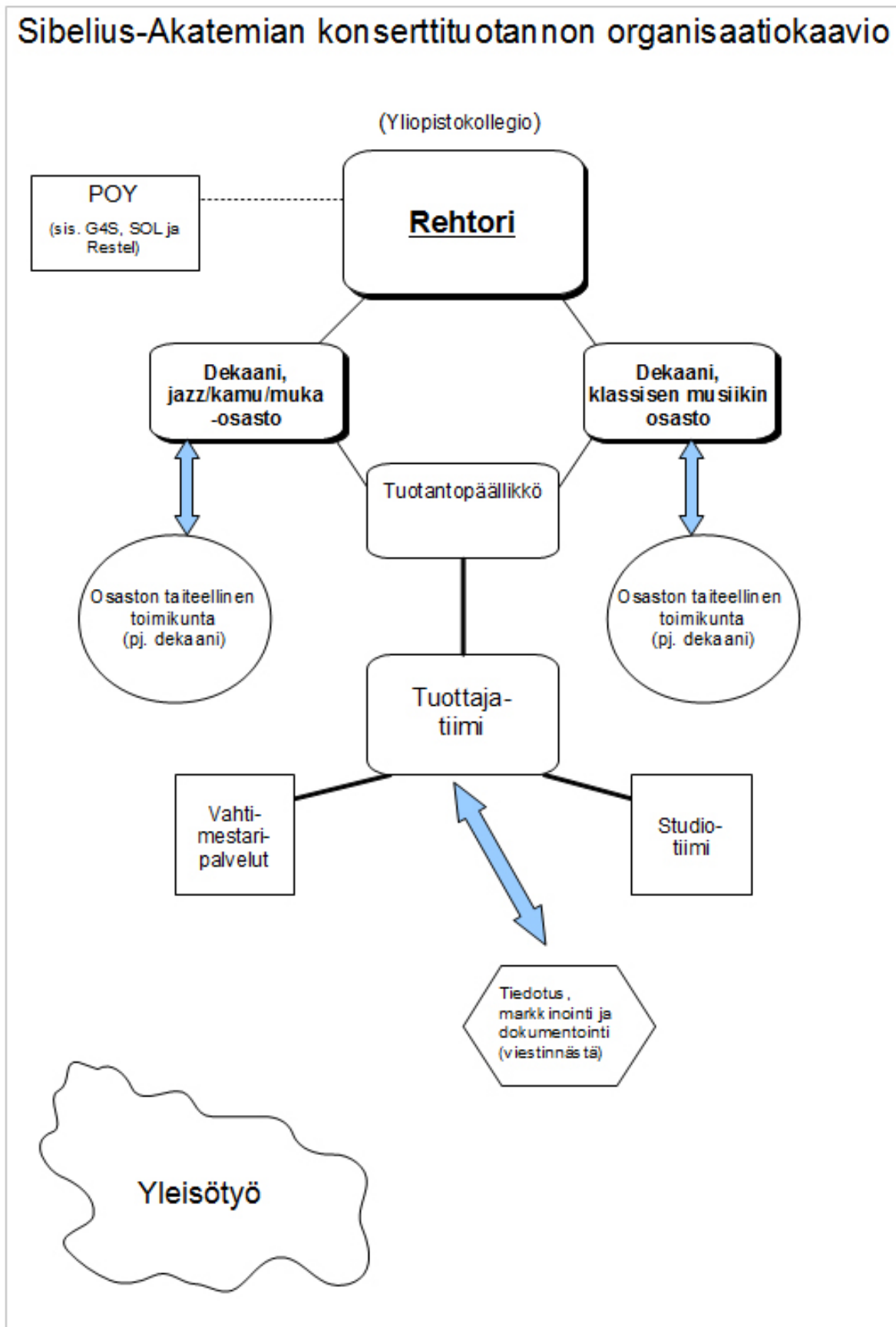
tukipalvelut, kuten tuottajan, viestinnän ja teknisestä toteutuksesta vastaavan studioitiimin palvelut. Molemmilla osastoilla on tietty määrä kiintiökonsertteja jaettavaksi vuosittain eri aineryhmien kesken, ja lisäksi aineryhmillä on mahdollisuus itse rahoittaa palveluja kiintiön ulkopuolelle jääville konserteille. Kiintiökonsertit ovat Sibelius-Akatemian konserttitoiminnan varsinainen lippulaiva, ja ne myös tuotetaan ammattimaisesti tuottajatiimin resursseilla.

Osastojen ja dekaanin tehty päätökset konserttitoiminnan linjauksista, keskustelevat he vielä tuottajatiimin esimiehen eli tuotantopäällikön kanssa ennen kuin rehtori hyväksyy kunkin lukukauden kiintiökonserttien lukumäärän ja sisällön. Tämän jälkeen vastuu konserttien käytännön toteutuksesta siirtyy tuottajatiimille (toki yhteistyössä kussakin konsertissa esiintyvien muusikoiden kanssa), joka jakaa konsertit tuotettaviksi eri tuottajien kesken. Tuottajien työnkuvaan kuuluu siis konserttien käytännön toteutuksesta vastaaminen, sisältäen budjetoinnin, tilavaraukset, tiedottamisen, aikataulutuksen, yhteydenpidon muusikoihin, kommunikoinnin eri tahojen välillä sekä muun käytännön organisoinnin. Verrattaessa konsertin tuottamista yleisötyöprojektiin, on prosessi hyvin samankaltainen, mutta osallistavan taiteellisen toiminnan tuottamisen kohdalla tarvitaan lisäksi yleisötyön erityisosaamista sekä laajempaa kokonaisuuksien hallintaa kun toimijoita on enemmän ja yleisö ei ole ainoastaan passiivinen toimija. Yleisötyön tuottajan on tunnettava kohderyhmänsä hyvin, jotta hän osaa ottaa huomioon kunkin yleisösegmentin erityispiirteet. Esimerkiksi lapsille suunnatuissa tapahtumissa aikataulutaminen on erityisen tärkeää, eikä toiminnan tule olla liian pitkäkestoista, jotta pienet lapset jaksavat keskittyä.

Tuottajatiimi toimii myös yhteistyössä audiovisuaaliset palvelut hoitavan studiotiimin sekä vahtimestaripalvelujen kanssa, jotta konserttien käytännön toteutus saadaan onnistumaan. Konserttituotannon yksityiskohtainen prosessikuvaus on opinnäytetyön liitteenä (Liite 3). Lisäksi yhteistyötä tehdään viestintäosaston kanssa, joka tekee linjaukset taiteellisen toiminnan markkinoinnista ja viestinnästä konsultoituaan asiasta ensin tuottajia. Myös konserttitoiminnan dokumentointi kuuluu viestinnälle, joskin käytännössä kyseistä työtä tekevät myös tuottajat. Yleisötyön näkökulmasta produktioiden dokumentointi on erittäin tärkeää, jotta aiemmin toteutetuista tuotannoista voidaan ottaa oppia tulevaisuudessa. Niinpä organisaatiota rakennettaessa dokumentoinnin merkitys tulee ottaa huomioon.

Toimittaessa Musiikkitalossa organisaatiokaaviossa pitää ottaa huomioon myös POY, eli Musiikkitalon palveluosakeyhtiö, joka vastaa talon käytännön toiminnasta. POY järjestää talon vartiointi- ja järjestyksenvalvontapalvelut (alihankkijana G4S-vartiointiliike), siivouspalvelut (alihankkijana SOL) sekä ravintola- ja väliaikatarjoilu-palvelut (alihankkijana Restel). Konserttituotannon kannalta toimijoita on siis monia, ja mikäli osallistavan taiteellisen toiminnan projekteja ajatellaan toteutettavan yleisölle avoimina, tulee myös nämä palvelut ja niiden tarjoajat ottaa suunnittelussa huomioon. Koska Musiikkitalon toiminta on vielä suhteellisen uutta ja tuoretta, yhteistyössä eri toimijoiden välillä on edelleen kehitettävää.

Taiteellista toimintaa kuvattaessa yleisötyö on eriytynyt omaksi epämääräiseksi osikseen, eikä sitä ole sulautettu konserttituotannon sekaan. Tällä hetkellä koko Sibelius-Akatemian osallistava taiteellinen toiminta on epätietoisuuden sumussa kelluva massa, josta kenelläkään ei ole pitävää otetta tai vastuuta. On siis selvää, että yleisötyö kaipaa uudelleenorganisointia ja omaa mallia toiminnalleen. Konserttituotannon organisaatiota voi kuitenkin käyttää hyvin esimerkkinä osallistavan taiteellisen toiminnan omaa toimintamallia suunniteltaessa, sillä monet palaset ovat samoja molemmissa. Toisaalta yleisötyö voitaisiin sijoittaa myös omaksi osakseen tätä konserttien tuotanto-organisaatiota, mutta asiaan perehdytään tarkemmin osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomallia ja opinnäytetyötä varten kerättyä aineistoa käsittelevissä luvuissa.



Kuvio 3. Sibelius-Akatemian konserttituotannon organisaatiokaavio

Yleisötyö on vakiinnuttanut asemansa monien orkestereiden ja musiikkitalojen tärkeänä osana niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Sibelius-Akatemian yleisötyön kehittämisen haasteena tulee olla uusien eri-ikäisten ryhmien sitominen kulttuurityöhön, erityisesti musiikkiin mutta myös muihin taiteenlajeihin, sekä uusien yleisöjen hankkiminen. Musiikkitalo on herkässä vaiheessa yleisön suhteen. Salit ovat täynnä, mutta uusien yleisöjen motivoiminen jatkossa on kiinni sisällöstä ja talon avoimudesta. Sibelius-Akatemian yleisötyön tulee kiinnittyä taiteellisen toiminnan ytimeen ja hyödyntää talon valtavaa musiikillista potentiaalia ja osaamista. (Tikkanen 2011a.) Jotta yleisötyö voisi täysin kiinnittyä Sibelius-Akatemian taiteelliseen toimintaan, on mietittävä miten se kytketään pysyvyyttä ja jatkuvuutta ajatellen tuotantoorganisaatioon sekä opintoihin. Seuraavissa luvuissa kuvataan yliopistossa toistaiseksi tehdyn yleisötyön historiaa ja nykytilaa, joista päästään siinä havaittuihin ongelmiin ja kehittämiskohteisiin. Sitä ennen on syytä kuitenkin esittää kysymys, miksi yleisötyötä ylipäätään tehdään.

3.1 Miksi yleisötyötä?

Yleisötyötä ja sen tarpeellisuutta voi perustella useilla argumenteilla, niin teoreettislähtöisesti kuin myös kerätyn aineiston kautta. Sibelius-Akatemian kohdalla kaiken toiminnan pohjana on strategia, jonka mukaan perinteitä vaaliva ja uudistava taiteellinen toiminta on sekä koulutuksen päämäärä että sen elimellinen osa. Taiteellisen toiminnan organisointia johdetaan kokonaisuutena. Sibelius-Akatemia on toimintaympäristöissään merkittävä kulttuuripalvelujen tuottaja, aktiivinen ja arvostettu musiikkikulttuurin puolestapuhuja ja taiteen yhteiskunnallisen merkityksen vaalija. Sen yhteiskunnallisen vaikuttamisen perustan muodostavat kansainvälisesti korkealaatuinen opetus, tutkimus ja taiteellinen toiminta. Sibelius-Akatemia edistää toiminnallaan huippuosaamista, luovuutta ja suomalaisten hyvinvointia. Se korostaa koulutuksessa, tutkimuksessa ja taiteellisessa toiminnassaan eettisiä periaatteita ja edistää luovan toiminnan vuorovaikutuksellista luonnetta, kannustaa perinteen pohjalta lähtevään uudistumiseen ja edistää kasvua aloitteellisuuteen, luovuuteen ja kriittisyyteen sekä arvostaa taiteen erilaisia tavoitteita ja ilmaisukeinoja. Strategian toteutuksessa Sibelius-Akatemia huomioi erityisesti seuraavat oleelliset toimintaympäristön muutokset: muutokset musiikin tarjonnan ja tuottamisen tavoissa, kuuntelutottumuksissa ja

yleisöryhmissä, korkeakoulumaailman kansainvälistyminen, kotimaisen korkeakoulukentän rakenteellinen kehittäminen ja musiikkikoulutuksen työnjaon muutokset sekä Musiikkitalon valmistuminen ja sen edellyttämät yhteistyövalmiudet. (Sibelius-Akatemian strategia 2015, 1-4.) Näissä periaatteissa on useita yhtymäkohtia osallistavaan taiteelliseen toimintaan, yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta vuorovaikutukseen ja musiikin tuottamisen uudistuviin tapoihin.

Musiikkitalon kohdalla yleisötyön harjoittaminen on samalla tapaa perusteltua kuin Sibelius-Akatemiassa, ja näiden kahden tahon välille piirtyy muutenkin selkeä yhteys. Tuula Yrjö-Koskisen laatimassa esiselvityksessä mainitaan, että Musiikkitalon yleisötyö vaatii taiteellis-pedagogista osaamista, joka ei liity perinteisesti ammattimuusikon työnkuvaan tai opintoihin. Sibelius-Akatemian alalta kertynyt pedagoginen kokemus ja osaaminen ovat nyt kanavoitavissa Musiikkitalon yhteisen ohjelman käyttöön. Suunnitelman mukaan yleisötyö integroidaan jatkossa Sibelius-Akatemian opintoihin. Opiskelijoiden osallistuminen hankkeisiin harjoitteluna opintopisteitä vastaan tukee Musiikkitalon yleisötyöohjelman toteutusta ja alan kehitystä pitkäjänteisesti. (Yrjö-Koskinen 2010.)

Yhtenä yleisötyön tarpeellisuuden perusteluna voidaan havaita myös uuden oppimisen mahdollisuuksien ja kokemuksien tarjoaminen yleisölle, joka saa aikaan tunteen että yhteiskunnan tarjonta taiteen puolella on todella tarkoitettu kaikille. Helsingin kaupunki ja valtio vaativat julkista tukea saavilta taidelaitoksilta yhä konkreettisempia näyttöjä siitä miten ne palvelevat yhteiskuntaa ja kansalaisia. Kulttuuri- ja taidelaitosten tulee löytää uusia tapoja palvella yhteiskuntaa ja erilaisia taustoja edustavia kansalaisia. Strategian mukaan väestön rakenne on muutoksessa väestön keskittyessä ja sen ikärakenteen muuttuessa. (Kulttuuripolitiikan strategia 2010, 16.) Lisäksi, jos tarkastellaan esimerkiksi lontoolaisen Barbican Centren toimintaa, on siellä yleisötyön tekeminen koko rahoituksen ehto. Ilman yleisötyötä ei siis ole rahoitusta, ja tähän yhteiskunnallisen vastuun kantamisen ajatteluun ollaan menossa kaikilla muillakin suunnilla joissa kulttuuria tuotetaan julkisrahoitteisesti, myös Suomessa.

Keskustelu muusikon ammatin uudistuvasta työnkuvasta on lisääntynyt voimakkaasti musiikkialalla. Tulevaisuudessa korostuvat yhä selvemmin huipputason musiikillisen osaamisen ja yleissivistyksen lisäksi monet ulkomusiikilliset taidot, kuten

vuorovaikutus- ja esiintymistaidot, oman työn kehittämisen ja uranhallinnan taidot. Lisäksi työnantajan tulee tarjota muusikoille riittävä koulutus uudentyypisiin tehtäviin, kuten esimerkiksi vuorovaikutteiseen toimintaan. (Muukkonen & Pesonen & Pohjannoro 2011, 61–62.) Toisin sanoen muusikkojen on kehitettävä ammatissaan pelkän puhtaan soitto- ja esiintymistaidon lisäksi myös vuorovaikutustaitoja sekä ylipäätään yleisön huomioimista ja vuorovaikutusta sen kanssa. Guildhall School of Music & Drama -taidekorkeakoulussa tehdyn selvitysraportin (Benediktsson 2000) mukaan muusikko-opiskelijat kertovat muuttaneensa käsityksiään muusikkoudestaan ja työnsä merkityksestä oltuaan mukana yleisötyöprojekteissa. Heistä moni koki uudenlaisen työskentelytavan vapauttavaksi. Myös heidän näkemyksensä mahdollisista tulevista työpaikoista ja työskentelytavoista laajenivat uuden toimintatavan myötä.

Taide ja hyvinvointi -ajattelu haastaa musiikin ammattilaisten koulutuksen. Muusikon ja musiikkipedagogin työnkuva tulee laajenemaan. Orkesterimuusikko voi jalkautua konserttisalista koululuokkiin pitämään osallistavia työpajoja lapsille tai musiikkipedagogi voi toteuttaa palvelutalossa toiminnallisia asukkaiden toiminta- ja ilmaisukykyä edistäviä musiikkituokioita. Jotta ammattitaitoisia osallistavan konserttitoiminnan ja yleisöyhteistyön tekijöitä olisi tulevaisuudessa, tulee koulutuksen tarjoajien kehittää koulutusta muuttuvia tarpeita vastaaviksi. Myös uudentyyppisistä työtavoista kiinnostuneille jo ammatissa toimiville muusikoille tulee olla koulutusta tarjolla. (Munter-Mäkeläinen 2010, 3.)

Yritykset ovat kiinnostuneet yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta, jonka yleisötyö mahdollistaa, ja haluavat tarjota yleisötyötä enenevässä määrin omille sidosryhmilleen ja asiakkailleen. Sibelius-Akatemian on pystyttävä vastaamaan tähän haasteeseen ja tarjottava omille yritys yhteistyökumppaneilleen yleisötyöksi luokiteltavaa toimintaa, varsinkin tilanteessa, jossa valtion rahoitus mahdollisesti pienenee tulevaisuudessa. Tällöin on etsittävä uusia rahoituslähteitä juuri esimerkiksi yksityiseltä sektorilta.

3.2 Yleisötyön historia Sibelius-Akatemiassa – kaksi vuosikymmentä kehitystä

Sibelius-Akatemian yleisötyö on käynnistynyt vuonna 1992. Koulutuksen nimi on vaihdellut vuosien mittaan: yleisökasvatus, yleisökoulutus, Education-alan toiminta ja Luovat muusikon taidot (Luomus). Toiminta tuli Suomeen englantilaisen yleisötyön pioneerin, Peter Renshawn myötä. Hän saapui esittelemään Guildhall School of Music & Drama -oppilaitoksen toimintaa vuonna 1992 Joensuun laulujuhlien yhteydessä järjestettyyn ”Kasvu Musiikkiin” -symposiumiin. Symposiumin järjesti Sibelius-Akatemian koulutuskeskus yhdessä Joensuun laulujuhlien kanssa. (Joukamo-Ampuja 2010, 13.) Samaan aikaan, vuonna 1992 Kansallisoopperan ensimmäinen yleisötyön tuottaja Tuula Yrjö-Koskinen ehdotti Sibelius-Akatemian lehtori Riitta Tikkaselle yhteistyötä. Sibelius-Akatemian ja Kansallisoopperan yleisötyön yhteistyötuo- tanto oli Einojuhani Rautavaaran *Auringon talo*, jonka jälkeen vuonna 1994 toteutettiin Georges Bizetin *Carmen*. Sibelius-Akatemian ja Kansallisoopperan yhteistyölle oli luotu pohja näiden produktioiden myötä ja yleisötyön opetus oli Sibelius-Akatemiassa alkanut. Vuosina 1994–1995 täydennyskoulutuskeskus ja musiikkikasvatuksen osasto toteuttivat niin sanotulla Relanderin rahoituksella yhdessä neljän orkesterin, Tapiola Sinfoniettan, Sinfonia Lahden sekä Turun ja Tampereen kaupunginorkesterien kanssa vuoden mittaisen yleisötyökoulutuksen, jossa tietotaitoa ostettiin The Guildhall School of Music & Dramalta sekä Lontoon Sinfonietalta. Vuosina 1996–1998 Sibelius-Akatemia teki yhteistyötä suomalaisten orkesterien kanssa ja vuosiksi 1997–2002 solmittiin uusi sopimus Kansallisoopperan sekä Espoon ja Vantaan kaupunkien kanssa, joka oli nimeltään *Kohti uutta vuosituhatta -taidekasvatusprojekti*. Tästä projektista käytettiin myös nimeä *Nelikanta*, jossa järjestettiin vuoden aikana neljänä viikonloppuna vuorovaikutustaitojen opetusta Sibelius-Akatemian opiskelijoille sekä opettajille. Opintojaksojen myötä toteutettiin ns. *Nelikantakatselmus*, jossa Kansallisoopperalla koulutetut opettajat ja Sibelius-Akatemian vetäjät tekivät oppilaidensa kanssa musiikkiteatteriesitykset, joita katsastettiin kahdesti vuodessa Kansallisoopperan Alminsalissa. (Hietanen 2010, 22.)

Tämän yhteistyön myötä Sibelius-Akatemialle syntyi Luovat muusikon taidot eli ns. Luomus-koulutus. Luomus-koulutus tuli virallisesti opetussuunnitelmaan ja perusope- tuksen piiriin vuonna 2002. Siitä lähtien se on vastannut omilla projekteillaan pääasi- allisesti Sibelius-Akatemian yleisötyöstä yhdessä yhteistyöpartnereiden, kuten

Suomen kansallisoopperan, nykymusiikkifestivaali Musica Novan sekä Espoon ja Järvenpään kaupunkien kanssa. Yleisötyön opetukseen ja pedagogiikkaan pohjautuva opintojakso on klassisen musiikin osaston järjestämä. Luomus-koulutus koostuu viidestä valinnaisesta opintomodulistista ja se on yhteensä 17 opintopisteen paketti, joka suositellaan suoritettavaksi kokonaisuudessaan. Opintojaksojen (I-V) tavoitteena on antaa valmiuksia, jotka auttavat muusikkoja, pedagogeja ja säveltäjiä toimimaan läheisemmässä kontaktissa yleisönsä kanssa, työskentelemään laaja-alaisemmin musiikin ja taiteen kentällä sekä harjoittamaan uudenlaista yhteistyötä eri taide- ja oppilaitosten kesken. (Tuomikoski, 2007.) Lisäksi yleisötyötä on mukana mm. seuraavissa musiikkikasvatuksen aineryhmän opintojaksoissa: päättöharjoittelu, musiikin varhaiskasvatus syventymiskohteena, lastenmusiikkikurssi, bändipedagogiikka ja taidekasvatusprojekti (Sibelius-Akatemian opinto-opas 2011). Osallistavaa taiteellista toimintaa voidaan yhdistää myös useiden aineryhmien pedagogiikkaopintoihin sekä muihin opintokokonaisuuksiin soveltuvien osin.

Vuonna 1992 Helsinkiin alettiin suunnitella uutta Musiikkitaloa. Samana vuonna yleisötyö oli tullut Sibelius-Akatemiaan. Musiikkitalo sai alkunsa Sibelius-Akatemian rehtori Erkki Raution aloitteesta ja hanketta jatkoi ansiokkaasti rehtori Lassi Rajamaa. Useita vuosia kestäneen suunnittelun jälkeen talon rakennustyöt käynnistyivät vuonna 2008 ja se valmistui ja avattiin yleisölle syyskuussa 2011. Sibelius-Akatemia päätti panostaa yleisötyöhön ennen Musiikkitaloon muuttoa. Vuonna 2009 Tuula Yrjö-Koskinen palkattiin vuodeksi suunnittelemaan Sibelius-Akatemian ja Musiikkitalon yleisötyöohjelmaa ja tässä suunnittelutyössä olivat mukana lehtori Riitta Tikkanen sekä vahvana taustavaikuttajana Sibelius-Akatemian rehtori Gustav Djupsjöbacka. Heidän toimestaan valmistui kolmivuotinen suunnitelma, joka oli pohjana Alfred Kordelinin säätiön hakemukselle, jonka myötä Musiikkitalo sai yhteensä 150 000 euron kolmivuotisen avustuksen yleisötyöohjelmalleen. Tällä suunnitelmalla luotiin Musiikkitalon päätoimijoiden yhteiselle yleisötyölle pohja ja sen toteuttamiseen valtuutettiin kaikista päätoimijoista koostuva collegio. Tärkeimpänä seikkana suunnitelmassa on ollut koko talon toimijoiden yhteistyö, sen lisääminen ja vahvistaminen. Sibelius-Akatemian osalta selvityksen ja suunnitelman yhtenä tärkeimmistä seikoista voidaan pitää yleisötyötoiminnan sisällyttämistä selkeästi osaksi opiskelijoiden opintoihin. (Yrjö-Koskinen 2010)

3.3 Nykytilanteen kuvaus – hajanaista toimintaa

Tällä hetkellä Sibelius-Akatemia tekee osallistavaa taiteellista toimintaa pääasiallisesti klassisen musiikin osaston ja musiikkikasvatuksen aineryhmän organisoimana. Tämän lisäksi yleisötyötä tehdään avoimessa yliopistossa, joka järjestää *Tunne orkesterisi* -luentosarjaa. Yleisötyöksi ovat luettavissa eri aineryhmien matineatoiminta, lastenkonsertit, työpajat, yhteislaulukonsertit, teosesittelyt sekä ylipäätään kaikki sellainen toiminta, joka tuo lisäarvoa perinteiselle konsertoinnille ja osallistaa yleisöä taiteelliseen toimintaan. Lisäksi yhtenä esimerkkinä Sibelius-Akatemiassa tällä hetkellä harjoitettavasta osallistavasta taiteellisesta toiminnasta on SibaTV:n, Sibelius-Akatemian oman verkkolähetyskanavan toiminta. SibaTV:n pääasiallinen tehtävä on esitellä musiikkiyliopiston toimintaa välittämällä Sibelius-Akatemian konsertteja sekä suorina lähetyksinä että verkossa katseltavina tallenteina. Tällaisten perinteisten konserttilähetyksien lisäksi SibaTV on kuitenkin toiminut myös osallistavan taiteellisen toiminnan parissa, muun muassa järjestämällä interaktiivisia lastenkonsertteja, joissa koululuokista koostuva yleisö on pystynyt vaikuttamaan internetin välityksellä konsertin ja tarinan etenemiseen. Kaiken kaikkiaan Sibelius-Akatemian yleisötyö on hajaantunut usean talon toimijan kesken, eikä kokonaisvastuuta ja -kuvaa ole selkeästi kenelläkään.

Musiikkitaloon muuton myötä keväällä 2011 on alkanut koko talon yhteinen *Kuule!* -yleisötyöohjelma, joka pohjaa aiemmin mainittuun Tuula Yrjö-Koskisen ja Riitta Tikkasen Musiikkitalon yleisötyösuunnitelmaan. Tässä ohjelmassa ja sisällön tuottamisessa ovat mukana Musiikkitalon päätoimijat Sibelius-Akatemia, Radion sinfoniaorkesteri, Helsingin kaupunginorkesteri sekä Musiikkitalon palveluosakeyhtiö. *Kuule!* -yleisötyöohjelma on saanut Alfred Kordelinin yleiseltä edistys- ja sivistysrahastolta 150 000 euron suuruisen kolmivuotisen apurahan, joka jatkuu vuoteen 2013 saakka. Apurahaa hallinnoi Musiikkitalon palveluosakeyhtiö. Tämän apurahan turvin ensimmäisen vuoden aikana yleisötyöohjelmalle on suunniteltu logo sekä toimitettu koko talon yleisötyöstä kertova esite. Lisäksi apurahalla on tuotettu mm. Isis-teatterin lastenmusiikkiteatteriesitys *Tyttö nimeltä Tsunamika* Musiikkitalon Black Box-saliin, jonka yhteydessä Sibelius-Akatemian opiskelijat ovat vastanneet esitykseen liittyvien työpajojen järjestämisestä alakouluissa ja päiväkodeissa. Kordelinin avustuksella on rahoitettu myös yhteislaulukonsertteja Musiikkitalon konserttisalissa sekä työpajoja

lapsille ja päiväkodeille kirkkomusiikin aineryhmän musiikkisatu *Prinsessa Ruusu-*
seen marraskuussa 2011 ja helmikuussa 2012. Syksyllä 2011 järjestettiin lisäksi *Las-*
tenmusiikkiorkesteri Ammuu!:n konsertti sekä *Jouluinen yhteislaulukonsertti* Musiikki-
talon konserttialissa. Näissä konserteissa yhteistyökumppanina oli Sibelius-
Akatemian yritys yhteistyötaho Helsingin Sanomat. Helsingin Sanomat sai konserttei-
hin lippukiintiöt ja tarjosi omille tilaajilleen liput kyseisiin tapahtumiin alennetuin hin-
noin.

Keväällä 2011 Sibelius-Akatemian Luomus-koulutus käynnisti jälleen yhteistyön
Suomen Kansallisoopperan yleisöyhteistyöohjelman kanssa. Koulutuksen pohjana
on ollut säveltäjä Jukka Linkolan uusi lastenooppera *Robin Hood*. Työpajatyöskentely
on tapahtunut kolmessa peruskoulussa Espoossa ja Helsingissä. *Robin Hood* -
koulutuksesta ovat vastanneet Suomen Kansallisoopperan yleisötyön vastaava tuot-
taja Tuula Jukola-Nuorteva, lehtori Riitta Tikkanen ja näyttelijä Elina Stirkkinen Sibe-
lius-Akatemiasta sekä säveltäjä Jukka Linkola. Syksyllä 2011 on käynnistynyt yhteis-
työkoulutus myös Sibelius-Akatemian, Aalto-yliopiston Taideteollisen korkeakoulun ja
Suomen Kansallisoopperan kanssa. Koulutuksen lähtökohtana oli Georg Friedrich
Händelin barokkiooppera *Julius Caesar*. Koulutus käynnistyi yhteisillä koulutuspäivillä
Suomen Kansallisoopperassa lokakuussa 2011 ja projekti toteutettiin Espoon, Van-
taan ja Helsingin peruskouluissa.

Yksi tämän hetken suurimmista yleisötyöponnistuksista on vuonna 2011 aloitettu yh-
teistyö New York Philharmonicin Education -osaston *Credit Suisse Very Young*
Composers -ohjelman kanssa. Projekti kokoaa yhteen nuoria suomalaisia säveltäjän
alkuja, jotka pääsevät kokeilemaan säveltämistä ammattilaisten opastuksella. Muka-
na tässä hankkeessa ovat Sibelius-Akatemia, Suomen Kansallisooppera, Radion
sinfoniaorkesteri, Helsingin kaupunginorkesteri sekä Musiikkitalon palveluyhtiö sekä
New York Philharmonicin Education -osasto ja se on suunniteltu vuosiksi 2011–2015.
Tämä yhteistyö on osa Musiikkitalon *Kuule!* -yleisötyöohjelmaa.

Vuoden 2012 alussa Sibelius-Akatemian Täydennyskoulutus on aloittanut yleisötyön
johtamiskoulutuksen. Taide- ja kulttuurialan työtehtävissä toimiville ammattilaisille on
järjestetty mahdollisuus suorittaa työn ohessa oppisopimustyyppisenä täydennyskou-
lutuksena yleisötyön johtamisen erikoistumisohjelma. Koulutus on laajuudeltaan

30 opintopistettä ja sen tarkoitus on kehittää osallistujan ammatillista pätevyyttä jotta, suunnitella, kehittää ja toteuttaa yleisötyöprojekteja. Lisäksi koulutuksen tavoitteena on laajentaa ja syventää korkeakoulutasoista ammatillista osaamista.

3.4 Nykyiset resurssit

Yliopistojen kokonaisrahoitus muodostuu valtion talousarviossa yliopistoille osoitetuista määrärahoista ja tätä täydentävästä rahoituksesta. Valtion suora rahoitus yliopistoille on noin 64 prosenttia kokonaisrahoituksesta. Täydentävästä rahoituksesta merkittävä osa on kansallisesti kilpailtua tutkimusrahoitusta. Yliopistojen perustutkimusta rahoittaa ja arvioi opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalaan kuuluva Suomen Akatemia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011). Lisäksi rahoitusta täydentävät maksullinen toiminta, lahjoitukset ja sponsorirahoitus.

Sibelius-Akatemian hallitus asettaa rehtorille tavoitteet strategiakaudeksi. Tämän pohjalta rehtori päättää yksiköiden budjettivaltuuksista vuodeksi kerrallaan. Periaatteena on, että valtuudet annetaan yksikölle kokonaiskehiksenä, jonka sisällä sillä on toimintavapaus. Yksiköt laativat toimintasuunnitelmansa ja budjettinsa strategiaan ja tulokorttiin perustuen ja toimintayksikön johtaja vastaa siitä, että hänen saamansa budjettivaltuus käytetään tarkoituksenmukaisesti ja yliopiston strategisten tavoitteiden toteuttamista tukevalla tavalla. (Sibelius-Akatemian johtosääntö 2012.) Nämä rahoituksen periaatteet koskettavat Sibelius-Akatemiassa kaikkea toimintaa, ja näin ollen myös osallistavaa taiteellista toimintaa.

Sibelius-Akatemian yleisötyötä on vuosien varrella rahoitettu lyhyillä hankerahoituksilla. Tällaisia rahoituksia ovat olleet Lääninhallituksen valtion avustus sekä opetusministeriön erillisrahoitukset, joista mainittakoon muun muassa Relanderin rahoitus. Sibelius-Akatemian palveluyksikkö, joka vastaa hallinnon palveluista, on tarjonnut opintohallinnon henkilöstöresurssin, joka on vastannut opintoihin liittyvistä kysymyksistä. Tuottajapalveluihin kuuluvaa tuotannollista resurssia Sibelius-Akatemiassa ei ole ollut yleisötyölle osoittaa ennen vuotta 2011, jolloin nimettiin ensimmäinen yleisötyön osa-aikainen koordinaattori rehtorin erillisrahoituksella. Tiina Tuomikosken tekemässä Luomus-raportissa (Tuomikoski 2007) todetaan, että Luomus-opintojaksolle

tarvittaisiin ehdottomasti tuottajakoulutuksen omaava henkilö. Tuolloin tehtävään ei kuitenkaan voitu sellaista vastuuhenkilöä osoittaa.

Tällä hetkellä Sibelius-Akatemiassa on yksi osa-aikainen yleisötyöstä vastaava lehtori, Riitta Tikkanen. Klassisen musiikin osasto rahoittaa hänen toimestaan sen 30 prosenttia, joka on suunnattu yleisötyöhön. Lehtorin toimenkuvaan kuuluvat Luomusopintojaksosta vastaaminen ja käytännön opetustyö. Lisäksi kokonaistyöajan puitteissa hänelle on määritelty 200 tuntia vuodessa yleisötyöhön liittyviä muita tehtäviä, kuten yleisötyön suunnittelua, kehittämistä ja yhteydenpitoa alan muihin toimijoihin. Resurssien puutteen vuoksi lehtori hoitaa myös lukuisia käytännön asioita opintojaksoihin liittyen, kuten tilojen varaukset, tuotantojen aikataulutuksen, tiedottamisen sekä erillisrahoitusten hakemisen. Näin ollen lehtorin työaikaa on tuon 200 tunnin lisäksi mennyt noin 400 tuntia vuoden 2011 aikana Sibelius-Akatemian yleisötyön järjestämiseen, minkä hän on hoitanut omalla ajallaan ns. talkootyönä. Yleisötyön lehtorin toimen rahoitus on sovittu aina vuodeksi kerrallaan ja se tulee neuvotella joka vuosi uudelleen.

Vuodesta 2011 lähtien Sibelius-Akatemiassa on ollut rehtorin erillisrahoituksella yleisötyön osa-aikaisena koordinaattorina tuottaja Tiina Halonen. Koordinaattorin tehtäviin kuuluvat tällä hetkellä lähinnä koko talon yleisötyötä koskevien tietojen kokoaminen yhteen sekä tietojen välittäminen eteenpäin muun muassa *Kuule!* -yleisötyöesitteeseen. Käytännössä koordinaattorin toimessa on myös yleisötyön käytännön organisointia ja yksittäisten yleisötyötapahtumien tuottamista yhdessä lehtorin kanssa, vaikkei se varsinaisesti mahdu työnkuvaan. Yleisötyön koordinoinnille on varattu viidesosa koordinaattorin kokonaistyöajasta, joka vastaa yhtä työpäivää viikossa. Todellisuudessa tähän työhön on kulunut huomattavasti enemmän aikaa ja näin ollen lisätöitä on kertynyt yhteensä noin 150 tuntia vuoden 2011 sekä kevään 2012 aikana. Lisäksi yleisötyöprojekteihin on palkattu sivutoimisia tuntiopettajia opintojaksokohtaisesti. Näiden sivutoimisten tuntiopettajien työtuntien määrä vuositasolla on yhteensä noin 150 tuntia. Viestinnän resurssit yleisötyölle ovat olleet vähäiset. Muutamia yksittäisiä projekteja lukuun ottamatta viestinnän resursseja ei ole ollut käytettävissä. Yleisötyötä ei ole myöskään dokumentoitu asianmukaisesti resurssien puutteen vuoksi.

3.5 Ongelmat ja kehittämiskohteet – puutteita resursseissa ja organisoinnissa

Selvittäessämme yleisötyön toteutuksen nykytilaa Sibelius-Akatemiassa, kävi nopeasti ilmi että kehittämiskohteita ja suoranaisia ongelmia on useita. Nämä kehittämiskohteet on kuvattu tiivistetysti taulukon muodossa (Kuvio 4). Resurssien vähäisyys mainittiin toistuvasti, etenkin selkeän henkilöresurssin puuttuminen. Haastattelujen pohjalta kaikkein tärkeimpänä henkilöstöongelmana nähtiin vastuuhenkilön puute, eli tarvittaisiin taho tekemään osallistavaa taiteellista toimintaa koskevat päätökset ja linjaukset. Tämän lisäksi osallistavalle taiteelliselle toiminnalle tarvittaisiin tuottaja ja lehtori, jotka vastaisivat suunnittelusta, käytännön toteutuksesta ja tuottamisesta sekä osittain myös tiedottamisesta.

Henkilöstöresurssin vajeen lisäksi ongelmia on myös rahoituksessa ja sen kausiluonteisuudessa. Rahoitus on usein projektiluonteista, jolloin jollekin projektille on myönnetty rahoitus tietyksi ennalta määritellyksi ajanjaksoksi. Tämä tekee pitkäjänteisen suunnittelun ja toiminnan mahdottomaksi, mikä on tietysti itsessään suuri kehittämisen kohde ja yleisötyön toteuttamisen ongelma. Opetusministeriön Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia -selvityksessä todetaan että kausi-/kertaluonteisten (yleisötyö-) produktioiden suurena ongelmana on ollut sidonnaisuus aikaan ja paikkaan, jolloin hyvät käytännöt eivät ole juurtuneet ja levinneet laajemmin. Toimintamallien soveltaminen on jäänyt usein kesken hankkeiden loppumisen myötä. (Liikanen 2010, 68.) Sibelius-Akatemian kohdalla rahoituksessa on myös määrällistä puutetta, joka aiheuttaa niin produktiokohtaisia budjettiongelmia kuin kokonaisvaltaisesti vaikeuttaa henkilöstöresurssin palkkaamista ja näin ollen aiheuttaa lisä- ja ylitöitä nykyisille yleisötyön työntekijöille.

Muita ilmenneitä kehittämiskohteita yleisötyön tuotantomallissa olivat toiminnan näkymättömyys talon sisällä, eli Sibelius-Akatemian henkilökunta ja opiskelijat eivät ole riittävän tietoisia siitä, mitä yleisötyö on ja millaista yleisötyötä Sibelius-Akatemiassa tehdään. Käytännössä puhutaan siis tiedottamisen puutteesta ja/tai sen sisällön puutteellisuudesta. Kehittämistyötä tehtäessä on huomattu, että talon sisällä yllättävän useat tahot ja aineryhmät tekevät yleisötyötä tai yleisötyöksi luokiteltavaa toimintaa, mutta siitä ei tiedetä julkisesti. Tieto ei kantaudu aineryhmien rajojen ulkopuolelle ja joskus omassa aineryhmässäkään ei tiedetä, mitä projekteja on vireillä.

Lisäksi ongelmakohtaksi tunnistettiin taiteellisen toiminnan suunnittelun aikajänne verrattuna opiskelijoiden henkilökohtaisten opintosuunnitelmien eli HOPSien suunnittelun aikatauluun. Kun taiteellista toimintaa, käytännössä siis konserttisisältöjä, suunnitellaan liian lyhyellä aikajänteellä, aiheuttaa se ongelmia osallistavan taiteellisen toiminnan suunnitteluun. Käytännön tasolla tarkasteltuna tulevan lukukauden konserttisisällöt tiedetään vasta muutamaa kuukautta ennen ko. lukukauden alkamista. Opiskelijoiden HOPSit taas suunnitellaan lukuvuodeksi kerrallaan vuosittain maaliskuussa, jolloin ei vielä tiedetä välttämättä edes tulevan syksyn konserttisisältöjä, seuraavan vuoden keväästä puhumattakaan, joihin yleisötyöprojekteja voisi kytkeä.

ONGELMA	VALLITSEVA TILANNE
Johtajuus ja strategia	<ul style="list-style-type: none"> Sibelius-Akatemian yleisötyöltä puuttuu vastuuhenkilö / johtaja ja strategia sekä visio
Rahoitus	<ul style="list-style-type: none"> Yleisötyöltä puuttuu pysyvä budjet-tirahoitus Rahoitus on erillisrahoitusta
Näkyvyys	<ul style="list-style-type: none"> Sibelius-Akatemiassa yleisötyö ei näy talon sisällä eikä sen ulkopuolella Tuotannoista eikä opintojaksoista tiedetä riittävästi Dokumentointi ja laadun varmistus ovat puutteellisia
Henkilöstöresurssit	<ul style="list-style-type: none"> Yleisötyöllä on yksi lehtori, jonka työaika on budjetoitu opetuksen lisäksi 200 tuntia / vuosi Yleisötyöllä on koordinaattori, jonka työaika on 20 % kokonaistyöajasta eli 1 päivä viikossa Lisäksi yleisötyöhön laskettavalla toiminnalla on tuntiopettajia, joiden opetusosuus on n. 150 tuntia / vuosi
Muut ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> Yleisötyöstä käytettävä termi Taiteellisten tuotantojen ja opetuksen yhteensovittaminen ja aikatauluttaminen

Kuvio 4. Sibelius-Akatemian osallistavan taiteellisen toiminnan ongelma

4 OSALLISTAVAN TAITEELLISEN TOIMINNAN TUOTANTOMALLI

Simo Häyrynen ja Maarit Grahn (2009, 24–25) esittelevät kulttuurituotannon käytäntöjä käsittelevässä teoksessaan yleistettyä kulttuurituotannon prosessia seuraavasti. Taiteilija on tässä yhteydessä se toimija tai henkilö, jota ilman tietty teos ei ole taidetta. Kyseessä ei yleensä koskaan ole kuitenkaan vain yksi henkilö, vaan suurempi joukko ihmisiä, yhteistyöverkosto. Esimerkiksi kulttuurifestivaali tarvitsee toteutuakseen festivaalin teeman kehittäjiä, festivaaliorganisaattoreita, esiintyjiä, teknistä henkilökuntaa, sponsoreita, markkinoijia sekä muita resurssien tuottajia. Nykyisen kulttuurituotannon käsitteen mukaan kulttuurituotannon tarkoituksena on kytkeä kulttuuri soveltuvien osien vallitseviin tuotantotapajärjestelyihin. Tämän perusteella opinnäytetyön näkökulmaksi valitun tuotantomalli-idean taustalta on löydettävissä teoriaa niin käytännön toiminnasta, kuin myös kulttuurin ylätasoon käsitteen kytkemisestä siihen.

Kulttuuria voidaan tarkastella dynaamisina prosesseina, joilla ei ole pysyvää hahmoa. Kulttuurin tuottajat osallistuvat näihin prosesseihin erilaisissa rooleissa, jotka nekin voivat vaihtua. Kulttuurituottaja on prosessissa aktiivinen merkitysten muodostaja, joka toimii yhteiskunnallisten suhteiden monimutkaisessa verkossa. (Grahn & Häyrynen 2009, 7-8.) Opinnäytetyön keskeisin sisältö, Sibelius-Akatemian osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomalli on yksi tällainen dynaaminen prosessi, joskin se on täysin mallinnettavissa eli sikäli sillä on pysyvä hahmo. Kuitenkin tuotantojen luonteen muuttuessa myös kokonaisprosessin hahmo muuttuu, joten tuotantomalli nojaa yllä esitetyn mukaisesti mihin tahansa kulttuurin yleiseen luomiseen tai tuottamiseen. Tämän ajattelun pohjalta malli on toisaalta yleistetty, ja toisaalta tiettyä tarvetta varten rakennettu kulttuurintuottamisen perusprosessi.

Ylös – ammattiteattereiden yleisötyön kehittäminen -hankkeen loppuraportissa todetaan, että yleisötyöntekijä tarvitsee rinnalleen seuraavat osatekijät:

- että yleisötyö olisi luonteva osa teatterin toimintaa ja markkinointistrategiaa
- että yleisötyöntekijä tuntisi kuuluvansa teatterin henkilökuntaan
- että teatterilla olisi henkilökunnasta koostuva tiimi, joka ideoisi teatterin toimintaa yhdessä yleisötyöntekijän kanssa

- että teatterirakennuksesta löytyisi tila työpajojen järjestämistä varten
- että yleisötyötä varten olisi oma budjettinsa
- että yleisötyötä haluttaisiin kehittää jatkuvasti ja etsiä sille uusia muotoja.

(Yleisö ja teatteri uuteen suhteeseen 2010, 16.)

Yllä mainitut kohdat ovat olleet suoraan tai soveltuvin osin siirrettävissä myös Sibeliuksen-Akatemian osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomallin suunnitteluun ja toteutukseen. Esimerkiksi ajatus yleisötyön omasta budjetista on otettu resursointia mietittäessä toiminnan lähtökohdaksi. Lisäksi yleisötyön kuuluminen luontevaksi osaksi taidelaitoksen toimintaa ja markkinointistrategiaa on tuotantomallin oleellinen osa. Luodussa tuotantomallissa tullaan keskittymään ennen kaikkea organisointiin ja resursointiin, joten painotukset keskittyvät näille osa-alueille. Tämä johtuu siitä, että nimenomaan näillä kentillä on koettu olevan eniten kehitettävää.

Tuotantomallin rakenne perustuu aineistosta saatuun tietoon. Ensin on analysoitu nykytilanteen ongelmat ja kehittämiskohteet, sen jälkeen kartoitettu mahdollisia toimintatapoja ja resursseja, ja tämän jälkeen on rakennettu tuotantomalli vastaamaan aineiston perusteella hahmottuneita vaatimuksia. Tuotantomalli pohjautuu kerättyyn aineistoon, tehtyihin haastatteluihin, keskusteluihin, benchmarkingiin ja aiempiin yleisötyöselvityksiin. Tässä luvussa on esitetty Sibeliuksen-Akatemian optimaalinen osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomalli, niin kuin se on edellä mainituin perusteluin rakennettu. Alla olevassa kuvaajassa (kuvio 5) on esitetty Sibeliuksen-Akatemian nykyisen yleisötyön suurimmat ongelmat, vallitsevan tilanteen kuvaus sekä ratkaisuehdotukset ongelmiin. Vallitseva tilanne on kuvattu aiemmin luvussa kolme, ja näihin kehittämiskohteisiin on kerätyn aineiston perusteella haettu ratkaisumallit.

ONGELMA	VALLITSEVA TILANNE	RATKAISU
Johtajuus ja strategia	<ul style="list-style-type: none"> Sibelius-Akatemian yleisötyöltä puuttuu vastuuhenkilö / johtaja ja strategia sekä visio 	<ul style="list-style-type: none"> Yleisötyölle oma yksikkö / keskus, joka on rehtorin alaisuudessa Luodaan toiminnalle strategia
Rahoitus	<ul style="list-style-type: none"> Yleisötyöltä puuttuu pysyvä budjettirahoitus Rahoitus on erillisrahoitusta 	<ul style="list-style-type: none"> Osallistavan taiteellisen toiminnan keskus yliopiston perusrahoituksen piiriin Osallistavalle taiteelliselle toiminnalle oma budjetti Lisäksi haetaan projektikohtaisesti erillisrahoituksia Yhteistyökumppanit rahoittajina
Näkyvyys	<ul style="list-style-type: none"> Sibelius-Akatemiassa osallistava taiteellinen toiminta ei näy talon sisällä eikä sen ulkopuolella Tuotannoista ja opintojaksoista ei tiedetä riittävästi Dokumentointi ja laadun varmistus ovat puutteellisia 	<ul style="list-style-type: none"> Osallistavalle taiteelliselle toiminnalle oma sivusto Sibelius-Akatemian nettisivuille Tiedotusta suoraan opettajille ja opiskelijoille Dokumentointi saatava osaksi yksikön toimintaa Luotava mittarit, joilla tarkkaillaan mm. laatua ja osallistujamääriä
Henkilöstöresurssit	<ul style="list-style-type: none"> Osallistavalla taiteellisella toiminnalla on yksi lehtori, jonka työaika on budjetoitu opetuksen lisäksi 200 tuntia / vuosi Yleisötyöllä on koordinaattori, jonka työaika on 20 % kokonaistyöajasta eli 1 päivä viikossa Lisäksi yleisötyöhön laskettavalla toiminnalla on tuntiopettajia, joiden opetusosuus on n. 150 tuntia / vuosi 	<ul style="list-style-type: none"> Yleisötyön yksikkö perustetaan, jossa aluksi vähintään yksi 50 % lehtori sekä tuottaja (ent. koordinaattori) Kokoaikainen (100 %) lehtori sekä tuottaja osallistavalle taiteelliselle toiminnalle vuonna 2015 Viestinnän ja dokumentoinnin resurssi aluksi n. 1 päivä / viikko, joka kasvaa vaiheittain vuoteen 2015 mennessä Tuntiopettajaresurssit projektien ja tarpeiden mukaisesti

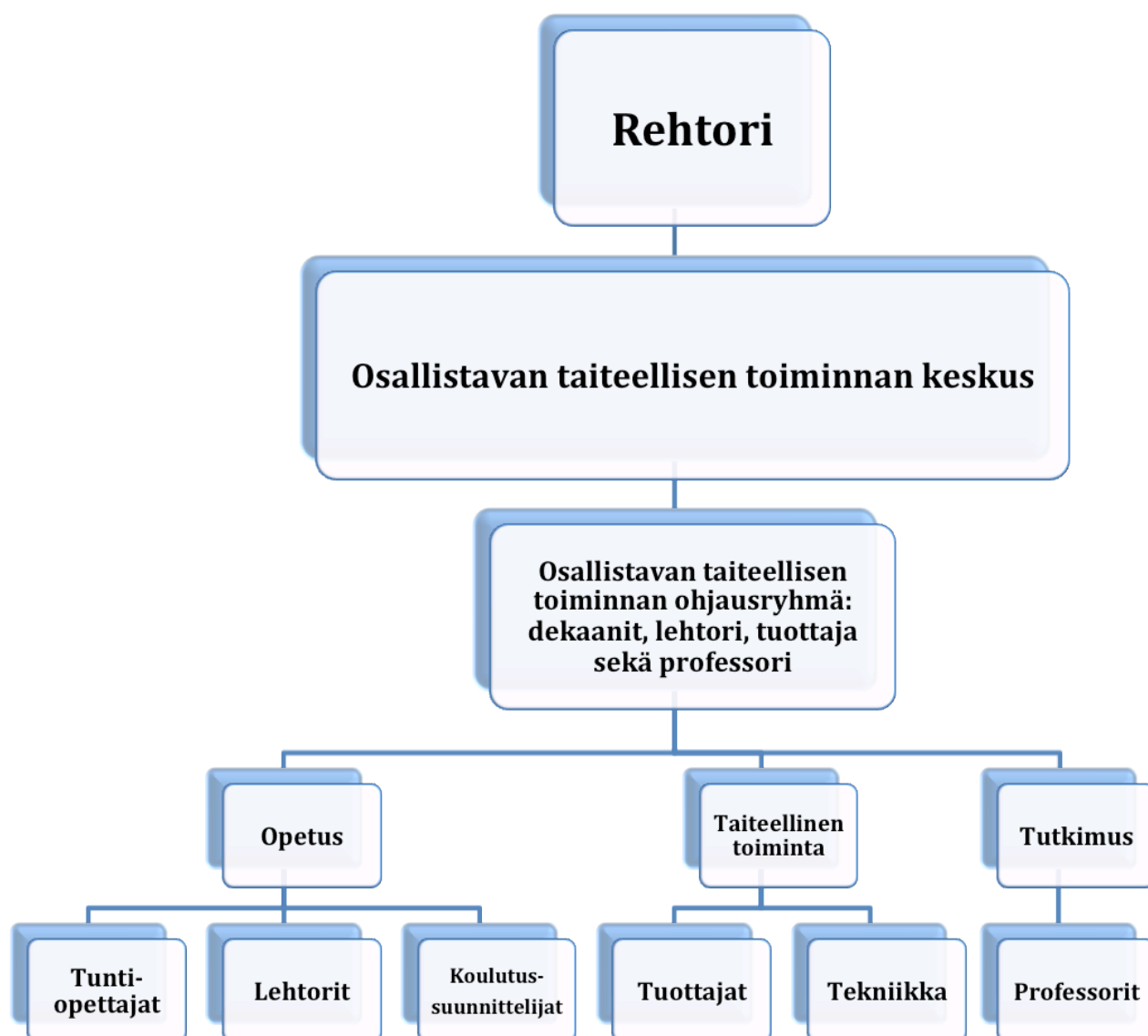
<p>Muut ongelmat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yleisötyöstä käytävä termi • Taiteellisten tuotantojen ja opetuksen yhteensovittaminen ja aikatauluttaminen • Organisaation muutoksien tuoma epävarmuus (Taideyliopisto) • Musiikkitalon <i>Kuule!</i>-yleisötyöohjelman työnjako ja strategia 	<ul style="list-style-type: none"> • Tulee päättää, mitä termiä Sibelius-Akatemian yleisötyöstä aletaan käyttää ja tuleeko sille oma nimi / brändi → onko se lopullisesti osallistava taiteellinen toiminta? • Yleisötyö tulee suunnitella kokonaisuutena, johon liittyvät koulutus, taiteellinen toiminta ja tutkimus • Taideyliopiston tuomat haasteet ja mahdollisuudet otettava huomioon suunnitelmia tehtäessä • Musiikkitalon päätoimijoiden yhteiselle <i>Kuule!</i>-yleisötyölle tulee luoda strategia ja päättää sen organisoinnista ja johtamisesta
-----------------------------	---	---

Kuvio 5. Sibelius-Akatemian osallistavan taiteellisen toiminnan ongelmat ja ratkaisuehdotukset

Kuten kuvioista (Kuvio 5) nähdään, osallistavan taiteellisen toimintaan liittyy useita ongelmia, jotka ovat tunnistettu, ja osa-alueita joita tulisi kehittää. Tämä on haasteellista ja vaatii panostusta asiaan, mutta kaikkiin kysymyksiin on kuitenkin löydettävissä lopulta melko yksinkertaiset ratkaisut. Nämä edellä kuvatut yleisötyöhön liittyvät ongelmat ja haasteet on havaittu perehdyttäessä Sibelius-Akatemian aiempaan yleisötyötoimintaan ja haastatteleamalla talon toimijoita. Ratkaisuja on mietitty niin ikään yhdessä aktiivisten osallistavaa taiteellista toimintaa toteuttavien tahojen kanssa. Esimerkiksi rahoitusmalliin on päädytty sillä perusteella, että toiminnan jatkuvuutta ei voida taata nykyisessä, julkiselle rahoitukselle perustuvassa taloustilanteessa kuin pysyvällä budjettirahoituksella. Kansallisoopperan esimerkki osoittaa, miten toimintaa voidaan järjestää vain vakituisella ja säännöllisellä rahoituksella, ja heidän edustajansa myös korosti asiaa voimakkaasti. Apurahojen jatkuva hankinta muutamaksi vuodeksi kerrallaan on liian epävarmaa ja kuluttavaa. Yrityspohjaiseen rahoitukseen taas ei voida siirtyä suoraan, sillä ulkoisen rahan hankintaan ei ole riittäviä henkilöresursseja jotta toiminta voitaisiin laskea sen varaan. Niinpä tuotantomallissa esitetään ensisijaiseksi rahoituskanavaksi yliopiston perusrahoitusta. Seuraavissa kappaleissa perehdytään tuotantomallin kokonaisuuteen tarkemmin ja esitellään se osio kerrallaan.

4.1 Toimiva organisaatio

Rakennettaessa Sibelius-Akatemian osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomallia, on ensimmäinen askel muodostaa yleisötyöorganisaatiolle rakenne ja sijoittaa se sujuvasti yliopiston muuhun organisaatioon. Yleisötyö tarvitsee toimiakseen täysipäiväisen tuottajan sekä opinnoista vastaavan täysipäiväisen lehtorin. Jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, että vain pysyvät ja sataprosenttisesti työhönsä keskittyvät asiantuntijat voivat saada toiminnan järjestettyä ammattimaisesti. Tuottaja ja lehtori muodostavat oman erillisen yksikkönsä ja sijoittuvat suoraan rehtorin alaisuuteen. Yleisötyötiimin perustaminen omaksi erilliseksi yksiköksi on tärkeää, jotta yksikkö yhdistää yleisötyön taiteellisen toiminnan, koulutuksen ja tutkimuksen toisiinsa. Ydintoiminnot eivät voi enää olla erillisiä ympäri Sibelius-Akatemiaa, vaan vastuu ja päätösvalta tulee keskittää yhdelle taholle eikä byrokratialle ominaisia vastuutusketjuja ja epätietoisuutta päätöksenteosta pääse syntymään. Tällöin yleisötyötä on mahdollista tuottaa tehokkaasti ja tiedon kulkiessa ydintoimijoiden välillä kitkattomasti ja nopeasti se edesauttaa niin taiteellisia tuotantoja kuin opetuksenkin suunnittelua. Organisaatiomallin tulee kuitenkin olla joustava, eikä sen tarkoitus ole lisätä byrokratiaa entisestään. Yksikön päätehtävä on koota Sibelius-Akatemian yleisötyötieto yhteen paikkaan, kun se on tällä hetkellä hajautuneena ympäri organisaatiota. Tällöin toiminnasta tulee joustavampaa ja kommunikaatio toimisi eri tahojen välillä paremmin. Opintojen ja taiteellisten tuotantojen vuoropuhelu onnistuisi tämän mallin myötä nykyistä paremmin, jos osallistavan taiteellisen toiminnan lehtori ja tuottaja olisivat samassa tiimissä. Yleisötyön tiimiajattelua sekä vähintäänkin yhtä kokopäiväistä yleisötyöntekijää tukee myös Ylös –hankeraportissa esitetty malli onnistuneen yleisötyön tekemiselle. (Yleisö ja teatteri uuteen suhteeseen 2010, 16.)



Kuvio 6. Osallistavan taiteellisen toiminnan keskuksen organisaatio

Organisaatiokuvaajassa (Kuvio 6) on esitetty osallistavan taiteellisen toiminnan organisaatio siten, että siitä muodostettaisiin oma erillinen keskus. Tämä keskus sijoittuu hallinnollisesti suoraan rehtorin alaisuuteen, ja saa resurssit ja valtuutuksen toiminnalleen häneltä. Yksikön selkärangan muodostaa ohjausryhmä, johon kuuluvat tuottaja, lehtori ja professori, jotta kaikki Sibelius-Akatemian ydintehtävät eli koulutus, taiteellinen toiminta ja tutkimus ovat edustettuina ohjausryhmässä. Päätöksenteon suhteen pienikokoinen yksikkö pystyy toimimaan sujuvasti rehtorin mandaatilla, tosin luonnollisesti molempien osastojen dekaanien kanssa jatkuvaa dialogia käyden.

Kuvaajassa dekaanit onkin laskettu osaksi ohjausryhmää. Tämän perusteluna on päätöksenteon sujuvuus, joka varmistuu sillä, että dekaanit itse osallistuvat ohjausryhmän toimintaan. Osallistavan taiteellisen toiminnan keskuksessa on käytännön tasolla kaksi aktiivista toimijaa, eli tuottaja ja lehtori. Nämä operatiivisen tason toimijat vastaavat käytännön osallistavasta taiteellisesta toiminnasta. Linjaukset, strategian sekä budjettiesityksen linjaa ohjausryhmä, jonka päätökset rehtori hyväksyy. Näin ollen rahoitus ja toiminnan perusteet voidaan käsitellä asiantuntijatasolla, ja tehtyjen esitysten hyväksymisestä vastaa ylin johto.

Kulttuurituotannon ja ennen kaikkea tapahtumatuotannon organisaatorakenteet ovat murroksessa. Perinteinen taideinstituutio ottaa itselleen roolia, jossa se vastaa huomattavasti laajemmasta kokonaisuudesta kuin ennen (Halonen 2012, 47). Pienenä yksikkönä Sibelius-Akatemian osallistavan taiteellisen toiminnan organisaatio on joustava ja pystyy melko pienistä henkilöresursseista huolimatta vastaamaan laajoista kokonaisuuksista, kun sen työntekijät eli edellä mainitut tuottaja ja lehtori pystyvät (optimitilanteessa) keskittymään sataprosenttisesti nimenomaan näiden tehtäviensä hoitoon. Näin ollen yliopiston hallinnossa usein esiintyvät sirpaleiset työnkuvat, joissa jollakin henkilöllä on tietty prosenttimäärä työajastaan käytettävissä kuhunkin vastuualueeseen, eivät sovellu yleisötyön ammattimaiseen ja pitkäjänteiseen toteuttamiseen. Toki tilanteessa, jossa henkilöresursseja ei ole nopealla aikataululla saatavilla, voidaan edetä portaittain, jolloin jonkun henkilön työajasta on aluksi vain osa käytettävissä osallistavaan taiteelliseen toimintaan. Tämä ei saisi kuitenkaan olla pysyvä tila, vaan ainoastaan välivaihe tiellä kohti täysipäiväistä osallistavan taiteellisen toiminnan tuottajaa ja lehtoria.

4.2 Riittävät resurssit

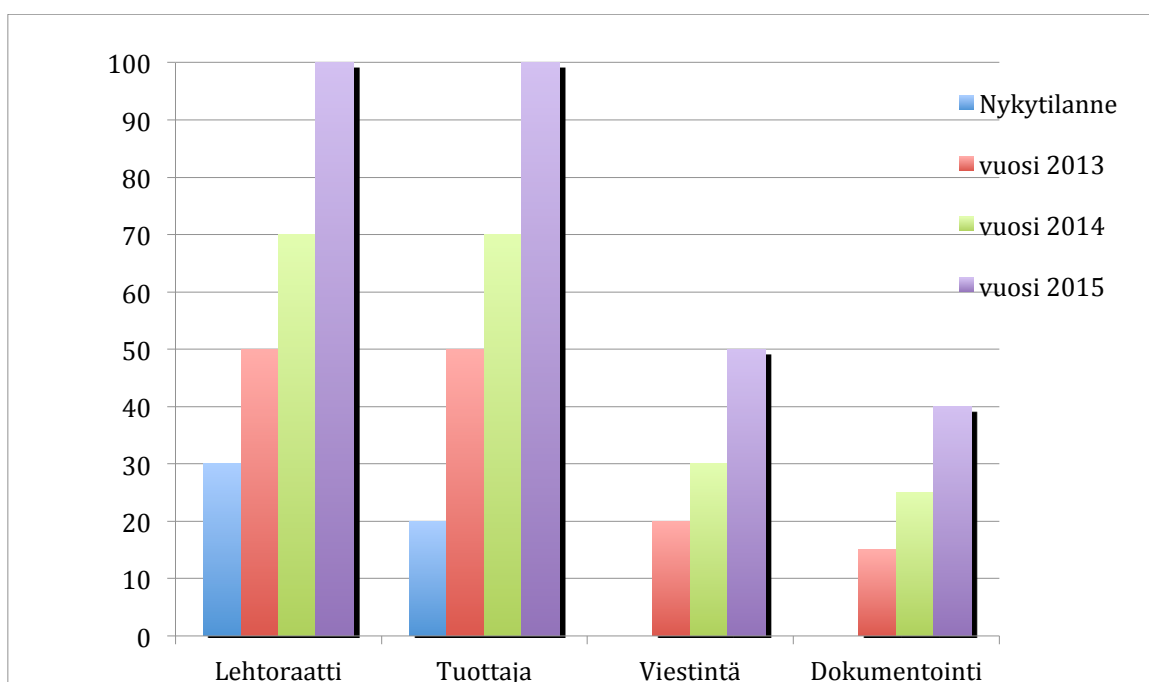
Osallistavan taiteellisen toiminnan resurssien puute on noussut esiin heti tutkimuksen alkuvaiheessa aiheeseen tutustumisen ja asiantuntijoiden haastatteluiden perusteella. Henkilöstöresurssit ovat liian vähäiset, eikä toiminnalle ole osoitettu lainkaan produktiokohtaista rahoitusta. Projektien dokumentointi on välttämätöntä, mutta sitä ei ole aiemmin juurikaan tehty. Lisäksi yleisötyö tarvitsee onnistuakseen myös viestinnän resursseja. Dokumentointi koettiin ensiarvoisen tärkeänä myös vertailukohteissa,

esimerkiksi Kansallisooppera on dokumentoinut tekemänsä yleisötyön kattavasti, ja myös julkaissut aiheesta selvityksiä. Tällöin toimintaa on luonnollisesti helpompi kehittää myös edelleen. Yleisötyön tilaresurssit on otettu huomioon laadittaessa Musiikkitalon salien käytön pelisääntöjä ja Sibelius-Akatemia tukee yleisötyötä tarjoamalla taiteellisiin yleisötyöproduktioihin salien käytön ilman erillistä korvausta.

Osallistava taiteellinen toiminta on onnistuakseen saatava yliopiston perusrahoituksen piiriin. Oman keskuksen myötä toiminnalle tulee luoda budjetti, joka mahdollistaa opetuksen, taiteellisen toiminnan, tutkimuksen sekä toiminnan kehittämisen tarpeet. Rahoituksen tulee koostua pääasiallisesti yliopiston perusbudjettirahoituksesta ja tämän lisäksi produktioille voidaan hakea tapauskohtaisesti erillisrahoitusta. Jatkossa on myös kartoitettava yritysten kiinnostus tehdä yhteistyötä osallistavan taiteellisen toiminnan saralla. Sen myötä on mahdollista saada toiminnalle ulkopuolista rahoitusta. Haastatteluihin ja omiin kokemuksiin pohjaten osallistava taiteellinen toiminta ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus ovat nykyään monen yrityksen intressi. Pelkkä taidelaitoksen sponsorointi ei ole yrityksille mielekästä, vaan he haluavat samalla omalle toiminnalleen suotuisaa näkyvyyttä ja olla mukana vaikuttamassa yhteiskunnallisiin ongelmiin ja epäkohtiin. Tällä hetkellä ulkopuolinen rahoitus on mahdollistanut vuoden 2011 aikana muutamia osallistavaksi taiteelliseksi toiminnaksi luettavia tapahtumia Musiikkitalossa. Sibelius-Akatemian yhteistyökumppanina on ollut tällaisissa produktioissa esimerkiksi Helsingin Sanomat.

Oheisessa kuviossa (Kuvio 7) on nähtävissä Sibelius-Akatemian tämänhetkinen henkilöstöresursointi osallistavalle taiteelliselle toiminnalle sekä resursoinnin tavoitetilaa kolmen tulevan vuoden ajalle. Siniset pylväät kuvastavat tämänhetkistä henkilöstöresurssia ja punaiset, vihreät ja violetit pylväät kuvastavat tavoitetilaa vuosille 2013–2015. Osallistavan taiteellisen toiminnan lehtoraatin tämänhetkinen henkilöstöresurssi on 30 % yhden lehtorin työajasta ja pitkän tähtäimen tavoitteena on saada osallistavalle taiteelliselle toiminnalle yksi kokoaikainen lehtoraatti. Tämä voisi tapahtua vaiheittain siten, että vuonna 2013 resurssi nousisi 50 prosenttiin kokonaistyöajasta, vuonna 2014 resurssi olisi 70 % ja vuonna 2015 osallistavalla taiteellisella toiminnalla olisi kokoaikainen lehtoraatti. Tuottajaresurssin tulisi kasvaa täsmälleen samalla tavalla vaiheittain, jolloin osallistavalla taiteellisella toiminnalla olisi kokoaikainen tuottaja vuonna 2015. Viestinnälle ja dokumentaatiolle ei ole tällä hetkellä ohjattu lainkaan

resursseja. Tavoitteena on saada vuodelle 2013 käytettäväksi 20 % viestinnän työntekijän työajasta, sekä 15 % dokumentointiin keskittyvän henkilön työajasta. Nämä voidaan myös yhdistää, jolloin kyseessä olisi sama henkilö. Ja samoin kuin lehtorin ja tuottajan kohdalla, näidenkin resurssien tulisi kasvaa vaiheittain seuraavan kolmen vuoden aikana. Viestinnän tehtäviin kuuluvat tässä tapauksessa koulutuksesta ja taiteellisesta toiminnasta tiedottaminen, internetsivujen päivittäminen sekä muut tiedokselliset tehtävät. Dokumentaatioon sisältyvät muun muassa projektien taltiointi sekä opinnäytetöiden ja opetusmateriaalien dokumentointi. Opetusministeriön hanketoituksessa (Tikkanen 2005, 8) todetaan, että ilman huolellista raportointia toimintaan käytetty aika ja vaiva menevät pahimmillaan kokonaan hukkaan, joten dokumentointiin ja raportointiin on ohjattava jatkossa lisäresursseja kuvion osoittamalla tavalla. Taulukon prosenttimääriin on päädytty haastattelujen pohjalta opiskelijoiden ja opettajien osallistavan taiteellisen toiminnan koulutuksen tarvetta kartoittamalla, sekä taiteellisten produktioiden vuosimääriä arvioimalla.



Kuvio 7. Sibeliuksen Akatemian osallistavan taiteellisen toiminnan henkilöstöresurssien nykytila ja kolmen vuoden tavoite (v. 2013–2015)

Resursseja mietittäessä tulee ottaa huomioon myös se, että yleisötyöopetus on usein ryhmäopetusta, ja edullisempaa järjestää kuin perinteinen, yksilöopetukseen

perustuva musiikin koulutus. Tällöin opettaja- ja lehtoriresurssissa voidaan säästää tavalliseen opetukseen nähden, kun yksi opettaja pystyy ohjaamaan ja kouluttamaan useampia opiskelijoita kerralla. Kyseessä on koulutuslaitoksen ominaispiirre, joka tulee vastaan vain silloin kun osallistavaan taiteelliseen toimintaan liittyy myös koulutusta. Sibelius-Akatemian kohdalla kyseessä on kuitenkin huomattava resurssikysymys.

4.3 Näkyvyyttä, yhteistyötä ja yhteensovittamista

Tässä luvussa esitellään muita toimenpiteitä, joita osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomallin käyttöönottoon liittyy edellä esiteltyjen organisaatorakenteen luonnin ja vaadittavien resurssien asettamisen lisäksi. Aineiston perusteella yksi merkittävä kehityskohta Sibelius-Akatemian nykyisessä yleisötyössä on näkyvyyden ja tunnettuuden puute. Osallistavan taiteellisen toiminnan näkyvyyttä tulisi lisätä niin organisaation sisällä kuin myös talon ulkopuolelle. Yksi helposti toteutettavissa oleva keino on luoda Sibelius-Akatemian internetsivuille oma osio osallistavaa taiteellista toimintaa varten. Verrattaessa muihin yleisötyötoimijoihin on suorastaan poikkeuksellista, ettei asiasta löydy käytännössä mitään tietoa yliopiston internetsivuilta. Verrattujen benchmark-kohteiden internetsivuilla oli laaja, ainoastaan yleisötyölle omistettu osio. Yksi vaihtoehto näkyvyyden lisäämiseen olisi poimia osallistava taiteellinen toiminta Sibelius-Akatemian sähköiseen www-tapahtumakalenteriin omaksi luokakseen. Tapahtumakalenterissa on tällä hetkellä jaoteltu kaikki tapahtumat sen mukaan, mitä musiikin lajia ne edustavat, ja jokainen laji on sitten merkitty omalla värillään. Osallistava taiteellinen toiminta olisi helppoa lisätä yhdeksi luokitteluksi siten, että kaikki siihen liittyvät julkiset tapahtumat olisi merkitty ko. luokittelulla, jonka ansiosta ne löytyisivät internetsivuilta helposti ja kätevästi. Lähinnä ulkoista markkinointiviestintää varten luotujen internetsivujen lisäksi tiedottamista tulisi suunnata myös organisaation sisälle eli opettajille ja opiskelijoille. Tämä tulisi toteuttaa viestin perillemenon helpottamiseksi yhtenäisessä linjassa, eli osallistavan taiteellisen toiminnan keskuksen linjaamalla tavalla. Tapoja viestiä suoraan talon toimijoille ovat esimerkiksi Sibelius-Akatemian sisäinen tietoverkko (intranet) Intro, sähköpostitse jaettava viikkouutiskirje, yliopiston sisäinen lehti Äänenkuljettaja sekä opiskelijoille ja henkilökunnalle järjestettävät tietoiskutyypiset tapahtumat. Rakenteeltaan hajanaisessa yliopistossa

tieto kulkeutuu usein parhaiten suusta suuhun, eli esimerkiksi opettajilta heidän oppilailleen. Tätä varten on kuitenkin tehtävä ensin pohjatyö, jonka keskitetty osallistavan taiteellisen toiminnan keskus pystyisi toteuttamaan ja levittämään siten yleisötyön sanomaa eteenpäin.

Näkyvyyden ja tunnettuuden kasvattamisen lisäksi tulee ottaa huomioon myös suunnittelutyön pitkäjänteisyys. Tähän saakka yleisötyötä on tehty Sibelius-Akatemiassa lähinnä projektirahoituksella ja kausiluonteisesti, ja kuten edellä on todettu, tämänkaltaisen toiminta on kuluttavaa ja tehotonta. Jos jokaisen yleisötyöproduktion suunnittelussa on kiinnitettävä liiallista huomiota perusasioihin, menee siihen turhaa työaikaa. Esimerkiksi järjestettäessä työpajatoimintaa vaikkapa helsinkiläisten peruskoulujen kanssa, on tuotantomallin mukaisessa osallistavan taiteellisen toiminnan keskuksessa olemassa jo ennalta tieto, mihin tahoihin kannattaa ottaa yhteyttä kuvaillun kaltaisen toiminnan järjestämiseksi. Tai tieto siitä, minkä opintojakson opiskelijat Sibelius-Akatemiassa olisivat mahdollisesti projektista kiinnostuneita.

Yksi tärkeä esiin tullut asia on yleisötyöopintojen ja taiteellisten tuotantojen yhteensovittaminen. Osallistavan taiteellisen toiminnan organisaatiouudistus antaa mahdollisuuden keskittää alan asiantuntijat niin tuotantojen kuin opetuksenkin osalta samaan paikkaan, jolloin keskusteluyhteys ja suunnittelu yhdessä mahdollistuvat mutkattomasti. Tällä hetkellä on ongelmallista, kun osallistavan taiteellisen toiminnan mahdollistavat opintojaksot ovat hajautuneet kahden osaston eri aineryhmien opetukseen ja kenelläkään ei ole selkeää kokonaiskuvaa, mitkä opintojaksot olisi hyödynnettävissä yleisötyötoimintaan. Sama pätee taiteellisten tuotantojen puolella, ettei yleisesti tiedetä, mitä tuotantoja voitaisiin ajatella osallistavaksi taiteelliseksi toiminnaksi. Osallistavan taiteellisen toiminnan keskuksessa tieto Sibelius-Akatemian opintojaksoista, tuotannoista sekä tutkimuksesta on kerätty samaan paikkaan, jotta toimintaa voidaan järjestää mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja siten, että se saadaan kaikkien tietoisuuteen. Opintojen ja tuotantojen yhteensovittaminen ei kuitenkaan ole täysin ongelmattonta. Kuten edellä on todettu, opiskelijat tekevät vuosittain maaliskuussa seuraavan lukuvuoden opintosuunnitelmansa (HOPS), mutta päätökset taiteellisista tuotannoista seuraavalle syyskaudelle tehdään vasta toukokuussa ja kevätkaudelle marras-joulukuussa. Nämä kaksi prosessia, taiteellisen toiminnan ja opintojen suunnittelu, menevät aikataulullisesti eri tahdissa ja vaativat tarkkaa

suunnittelua ja osallistavan taiteellisen toiminnan osalta jatkossa mahdollisesti muutosta, jotta toiminta saadaan synkronoitua joustavaksi ja toimivaksi. Korjauksia henkilökohtaisiin opintosuunnitelmiin on mahdollista kuitenkin tehdä vielä elokuussa ennen lukuvuoden alkua. Ennen kuin muutosta näihin aikataulutusergelmiin on mahdollista saada, korjauksia on tehtävä juuri ennen lukuvuoden alkua. Tämä mahdollistaa opintojaksojen ja taiteellisten tuotantojen yhteensovittamisen. Asiantuntijahaastatteluissa on myös noussut esiin mahdollinen sivuaineopintokokonaisuus. Tämän tarkoitus olisi mahdollistaa Sibelius-Akatemian opiskelijoille valittavaksi osallistava taiteellinen toiminta sivuaineeksi. Sivuaineen tulisi olla suurimmalta osin vapaasti valittavia opintoja. Tulevaisuudessa esimerkiksi osallistavan taiteellisen toiminnan perusteet -opintopakso voisi olla kaikille opiskelijoille pakollinen. Tämän sivuainekokonaisuuden suunnittelu on vielä kesken ja vaatii lehtorien, opintopalvelupäällikön sekä koulutussuunnittelijoiden asiantuntemusta. Opintopakson suunnittelu ei suoranaisesti liity tämän opinnäytetyön kehittämiskohteisiin, mutta asia on noussut esille kehittämistyön myötä ja sen suunnittelua tulee jatkaa.

Osallistavan taiteellisen toiminnan yleisölle avointen produktioiden maksullisuus on yksi kysymyksistä, joita kehitettyyn tuotantomalliin liittyy. Osa varsinkin suuremmista produktioista voi toki olla maksullisia yleisölle, pois lukien osallistajat itse, mutta lipputulosten ei tulisi olla merkittävässä roolissa budjettia suunniteltaessa. Näin toimitaan muun muassa Barbicanin ja Guildhallin välisessä yhteistyössä. Syynä tähän on se, että toiminnan tavoitteiden ollessa kulttuurin levittäminen, yleisöpohjan laajentaminen ja taidekokemuksen syventäminen, eivät korkeat lipunhinnat tai lipputulopainotteisen budjetin pohjalle rakennettujen produktioiden luonne juurikaan kohtaa näiden tavoitteiden kanssa. Lipputulolla katetaan usein esimerkiksi tilavuokrasta johtuvia kustannuksia, mutta osallistavan taiteellisen toiminnan kohdalla tilat ovat joko Sibelius-Akatemian omia tai yhteistyötahojen kautta käyttöön saatuja.

Musiikkitalon *Kuule!* -yleisötyöohjelmaa tulee selkeyttää ja kolmen päätoimijan (Sibelius-Akatemia, HKO ja RSO) yhteistyötä tiivistää edelleen. Kordelinin apurahan turvin Musiikkitalon yleisötyö on päässyt hyvään vauhtiin, muutamia produktioita on toteutettu ja toiminnalle on luotu nimi sekä logo. Nyt täytyisi kehittää Musiikkitalon yhteiselle yleisötyölle strategia ja toimintamalli, jotta se voi jatkua ammattimaisesti ja päätoimijoiden keskinäinen yhteistyö ei lakkaa hyvän alun jälkeen. *Kuule, minä sävellän* -

projekti on ollut hieno osoitus eri musiikkilaitosten yhteistyöstä, ja tämän kaltaisia osallistavia projekteja tulisi järjestää myös jatkossa. Nämä eivät kuitenkaan synny tyhjästä, vaan ammattimaiseen organisointiin tarvitaan yleisötyön asiantuntemusta sekä resursointia, jotta toiminta voi edetä. Täytyy myös selvittää, kuinka rahoitus järjestetään vuoden 2013 jälkeen, jolloin Kordelinin vuosiavustus loppuu, eikä Musiikkitalon yleisötyölle ole osoitettavissa muuta rahoitusta.

Tulevaisuudessa julkisin varoin tuettujen taidelaitoksien toimintaa tullaan mahdollisesti arvioimaan tarkemmin eri indikaattoreilla myös Suomessa. Useat suomalaiset taidelaitokset ovat viime vuosina pyrkineet hankkimaan tuloja myös yritys yhteistyön kautta yksityiseltä sektorilta. Mikäli taidelaitokset haluavat kehittää tulevaisuudessa erilaisia yritys yhteistyön keinoja, tulisi niiden kehittää myös yleisöihin liittyvän tiedon keräämistä ja yleisötyön hyödyntämistä. (Nummi 2010, 49.) Toisin sanoen osallistavan taiteellisen toiminnan läpinäkyvyyden ja tunnettuuden lisäämisen kautta myös mahdollinen yritys yhteistyö ja raportointi rahoittajien suuntaan helpottuvat. Kun Sibelius-Akatemian tapainen kulttuurilaitos tekee yleisötyötoiminnastaan näkyvää, se voi parhaimmillaan herättää positiivisia mielikuvia, ja olla edesauttamassa ulkopuolisen rahoituksen hankintaa, jonka suuntaan nykypäivänä on jatkuvasti kasvavaa painetta.

4.4 Vertaaminen muihin toimijoihin

Kun esiteltyä tuotantomallia verrataan muihin vastaaviin toimijoihin, voidaan sen toimivuutta arvioida kriittisesti. Esimerkiksi Kansallisoopperan yleisötyöosasto, tai yleisöyhteistyöosasto kuten he itse omaa toimintaansa kutsuvat, koostuu vastaavasta tuottajasta, yhdestä vakituisesta tuottajasta, yhdestä tuotantoassistentista sekä yhdestä osa-aikaisesta lisätuottajasta, joka on kiinnitetty taloon viiden kuukauden jaksoksi. Yhteensä omassa erillisessä yleisöyhteistyöosastossa työskentelee siis 3-4 henkeä, ja lisäksi apuna käytetään harjoittelijoita, freelancereita ja taiteilijoita. Osaston vastuunjako toimii siten, että tuotantoassistentti vastaa arkitoiminnoista ja käytännön arjen pyörittämisestä, tuottaja vastaa omista tuotannoistaan ja vastaava tuottaja vastaa strategiasta, budjetista, kansainvälisestä toiminnasta sekä luonnollisesti osaston toiminnasta ylipäätään. Osaston strategiaan kuuluu olla toiminnassa innovatiivisia ja muuttaa vastuutuksia, organisaatiota ja toimintaa tarpeen mukaan.

Kansallisoopperan yleisöyhteistyöosaston vuosibudjetti on 600 000 euroa vuodessa, ja se on kokonaan perusrahoitteista eli rahoitus tulee oopperan vuosibudjetista. Lisäksi joihinkin tiettyihin produktioihin haetaan välillä ulkopuolista rahoitusta. Yleisötyöprojekteja toteutetaan vuosittain kymmeniä, ja ne ovat kaikki suuria tai keskisuuria tuotantokokonaisuuksia. Suurin osa näistä produktioista on vapaapääsyllisiä eli yleisölle ilmaisia, mutta joihinkin myydään myös lippuja. Lipputulot eivät kuitenkaan ole merkittävässä roolissa rahoituksen kannalta, vaan rahoituksen kulmakivi on aiemmin mainittu budjettirahoitus.

Verrattaessa Kansallisoopperan kokonaisuutta Sibelius-Akatemiaan, ja suhteutetaan käytettävissä olevat resurssit oikealle tasolle, voidaan opinnäytetyössä esitettyä Sibelius-Akatemian yleisötyön tuotantomallia pitää realistisena ja lähtökohdiltaan toimivana. Kansallisooppera on hyvä vertailukohde, sillä kuten aiemmin on esitetty, on se instituutiona yleisötyön todellinen edelläkävijä Suomessa. Jos oopperassa on vuosien työn ansiosta päädytty nykyiseen toimintamalliin, voidaan sitä pitää luotettavasti arvioiden hyvänä, kansallisella tasolla jopa parhaana mahdollisena käytäntönä.

Toinen sopiva verrokkikohde on lontoolainen Barbican Centre, joka on Euroopan suurin taide- ja konferenssikeskus. Barbican tarjoaa laajan valikoiman erilaisia kuvataide-, musiikki-, teatteri-, sirkus-, ja elokuvatapahtumia ja on myös yleisötyön tekijänä arvostettu edelläkävijä koko maailman mittakaavassa. Barbican Centre tekee yleisötön osalta yhteistyötä naapurinsa taidekorkeakoulu Guildhall School of Music & Draman sekä Lontoon Sinfoniaorkesterin kanssa. Kuten edellä on todettu, kyseessä on samankaltainen ja siten sopiva verrokki Sibelius-Akatemian ja Musiikkitalon väliin yhteistyöhön. Lisäksi kyseisten toimijoiden maine yleisötyön kehittäjinä ja haastatteluissa ilmenneet positiiviset kokemukset yhteistyöstä heidän kanssaan vaikuttivat Barbicanin valintaan opinnäytetyön benchmark-kohteeksi. Barbicanilla ja Guildhallilla on oma yhteinen yleisötyön osasto, Creative Learning Department. Osaston tarkoituksena on tuottaa uusia lähestymistapoja sekä parantaa sitoutumista taiteeseen, ja mahdollistaa kaikenikäisten osallistuminen siihen. Lähtökohtana on se, että musiikki kuuluu kaikille ja että kaikilla tulee olla mahdollisuus nauttia siitä. (Barbican Centre 2012a.)

Osastolla työskentelee yhteensä viisi ihmistä, ja projekteissa on mukana parhaimmillaan yli sata muusikkoa. Näistä viidestä ihmisestä yksi on keskittynyt täysipäiväisesti tiedottamiseen ja dokumentointiin, muiden ollessa tuottajia ja pedagogeja. Osasto on itsenäinen toimija, joka tekee toimintasuunnitelmansa itse, ja valmistellut päätökset hyväksytetään tämän jälkeen talon johdolla. Toiminnan rahoitus on erilainen kuin Sibelius-Akatemiassa, valtio ei nimittäin rahoita toimintaa, vaan siitä vastaavat erilaiset säätiöt, lahjoittajat sekä Lontoon kaupunki. Yrityksiltä tulevaa rahoitusta ei yleisötyöhön ole juurikaan käytettävissä. Rahoituspohjasta johtuen yleisötyö on jo organisatiotasolla merkittävässä roolissa, sillä rahoittajat velvoittavat taidelaitokset yleisötyön harjoittamiseen. Useimpien produktioiden lähtökohta on koulutuksellinen, aivan kuten Sibelius-Akatemiassakin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yleisötyön kohdeyhmä, kuten esimerkiksi lapsiryhmä, oppii musiikin opiskelijoilta, ja opiskelijat taas oppivat mukana olevilta ammattimuusikoilta. Kaikki tahot siis hyötyvät samanaikaisesti. Barbicanin, Guildhallin ja LSO:n toteuttamista, yleisölle avoimista yleisötyöprojekteista noin puolet on vapaapääsyllisiä ja puolet maksullisia. Pääsylipputulot ohjataan produktioiden käyttöön eli käytännössä kuluja kattamaan, mutta kuten Kansallisoopperassa, myöskään Lontoossa pääsylipputulot eivät ole merkittävä tekijä kokonaisbudjetissa.

Näiden lontoolaisten toimijoiden tekemä yleisötyö on tarjonnassaan ja monipuolisuudessaan erittäin mittavaa. Resursseista johtuen täysin vastaavan toiminnan harjoittaminen Suomessa ei ole mahdollista. Kuitenkin mallista voidaan ottaa oppia siinä mielessä, että ammattimaisesti tuotettuna yleisötyö myös toimii ja on monimuotoista, näkyvää ja arvostettua, vaikka se olisi toteutettu pienemmässä mittakaavassa. Päätöksenteko on sujuvaa ja tarkoituksellista, kun yleisötyö toimii omana osastonaan. Lisäksi malli osoittaa, miten erilaiset toimijat voivat tehdä yleisötyötä menestyksellä yhteistyössä. Yleisötyön mittareita ei ole helppo asettaa ja arvioida, sillä kyseessä on abstrakti ja taiteellisilta sisällöiltään vaihteleva kokonaisuus, mutta esimerkiksi runsas näkyvyys, projektien laaja osallistujapohja sekä yhteistyökumppaneiden tyytyväisyys esimerkiksi sitoutumiseen käytetyssä ajassa tai lahjoitetussa rahamäärässä ovat jokseenkin mitattavissa olevia asioita. Näissä kaikissa Barbican, Guildhall ja LSO ovat onnistuneet erittäin hyvin. Vuonna 2011 heidän yleisötyöprojekteihinsa osallistui yli 40 000 ihmistä, talous toteutui budjetissa suunnitellun kaltaisesti, toiminta sai merkittävää näkyvyyttä sekä kansallisesti että kansainvälisesti ja ylipäätään koko

Creative Learning -osaston arvostus on niin korkealla tasolla, että se valittiin Lontoon kesäolympialaisten viralliseksi yhteistyökumppaniksi tuottamaan olympialaisille ohjelmaa kulttuurin ja yleisötyön keinoin. (Barbican Centre 2012b.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opetusministeriön kulttuuripolitiikan kehittämisstrategian mukaan kulttuurin ja taiteen kentän muuttuva ympäristö tuo mukanaan uusia haasteita. Vuoteen 2020 saakka laaditussa valtion ensimmäisessä kulttuuripoliittisessa strategiassa painotetaan, että Suomi on kasvamassa yhä monikulttuurisempaan suuntaan samalla kuin myös itse kulttuuri moninaistuu. Kulttuuri- ja taidelaitosten tulee löytää uusia tapoja palvella yhteiskuntaa ja erilaisia kulttuurisia taustoja edustavia kansalaisia. Strategian mukaan väestön rakenne on muutoksessa väestön keskittyessä ja sen ikärakenteen muuttuessa. (Opetusministeriö 2009, 16.) Näihin haasteisiin vastatakseen taidelaitosten on kehitettävä yleisötyöosaamistaan. Uusia tapoja toimia ja vaikuttaa yhteiskunnassa on löydettävissä nimenomaan osallistavan taiteellisen toiminnan keinoin, jolloin ammatillinen ja toimiva tuotantorakenne on avainasemassa. Tähän peilaten opinnäytetyön tuloksena kehitetty tuotantomalli on oivallinen työkalu muuttuvan kentän asettamiin vaatimuksiin.

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden täyttymistä, luodun tuotantomallin saamaa alustavaa vastaanottoa sekä tulosten mahdollista hyödyntämistä tulevaisuudessa. Kehitysprosessin joka vaiheessa painotettiin sitä, miten tärkeä kehittämiskohde yleisötyö on niin Sibelius-Akatemialle kuin koko kulttuurin kentälle. Opinnäytetyön aihe tuli organisaation sisältä, ja kiinnostus myös saatuja tuloksia kohtaan on ollut vähintäänkin kohtuullista. Silti opinnäytetyötä tehtäessä on ihmetyttänyt, miten vähän yleisötyöstä puhutaan ja miten vähän siitä tiedetään jopa näin Suomen ainoan musiikkiyliopiston sisällä. Varsinkin kun otetaan huomioon se, että niin opetus- ja kulttuuriministeriö kuin myös Helsingin kaupunki ovat alkaneet painottaa asian tärkeyttä kulttuuria koskevassa päätöksenteossaan. (esim. Helsingin kaupunginteatteri 2011 ja Liikanen 2010.)

Johtopäätöksenä koko kehittämistyölle voidaan todeta, että kulttuurituottajan näkökulmasta osallistavan taiteellisen toiminnan tuottamisessa olisi tarkastellussa organisaatiossa runsaasti parantamisen varaa. Tämä johtopäätös oli helppo tehdä jo siinä vaiheessa kun aineistoa vasta kerättiin, koska sen saattoi huomata haastateltujen vastauksissa ja yleisötyöstä tehdyissä selvityksissä. Toki pelkkä tuotantopuoli ei ollut

ainoa ongelma, kuten luodusta tuotantomallista voidaan havaita, vaan tuotantomallin kokonaisuuteen on kytkettävä myös resurssit, päätöksenteko ja toiminnan organisointi kokonaisuutena. Näin osallistavalle taiteelliselle toiminnalle voidaan luoda jatkuva, ja niin tuottajan kuin koko organisaation kannalta toimiva tulevaisuus.

Muita keskeisiä johtopäätöksiä ovat yleisötyön merkityksen korostuminen uudistuvassa suomalaisessa musiikki- ja kulttuurielämässä, sekä Sibelius-Akatemian tarve osallistavan taiteellisen toiminnan harjoittamiseen. Taideyliopisto, Musiikkitalo, kulttuuriala - jonka julkinen rahoitus mahdollisesti supistuu - sekä kapeneva julkinen sektori kokonaisuudessaan tarvitsevat kaikki yleisötyön keinoja toimintansa kehittämiseen. Hyvinvoinnin lisääminen yhteiskunnassa tulee olemaan jatkossa enemmän myös kulttuurilaitosten tehtävä, ja silloin tekemiseen tarvitaan osallistavaa otetta, jotta yleisö saadaan toimintaan mukaan. Sibelius-Akatemia yhdistyy vuonna 2013 Kuvataideakatemian ja Teatterikorkeakoulun kanssa uudeksi Taideyliopistoksi, ja siellä osallistavan taiteellisen toiminnan merkitys korostuu entisestään. Hallituksen tuoreessa esityksessä eduskunnalle yliopistolain muuttamisesta todetaan, että koko Taideyliopiston perustamisen tarkoituksena on vahvistaa yhteistyön kautta taidealojen opetusta ja tutkimusta sekä taiteellista toimintaa ja lisätä mahdollisuuksia vaikuttaa yhteiskunnan kehittämiseen taiteen avulla. Taideyliopisto saa pysyvän lisärahoituksen, jonka lisäksi perustamisvaiheen kustannuksiin myönnetään erillinen rahoitus. (Finlex 2012.) Toimijoiden välinen yhteistyö, taiteellisen toiminnan vahvistaminen ja yhteiskunnan kehittäminen taiteen avulla ovat kaikki asioita, joita on mahdollista edistää osallistavan taiteellisen toiminnan keinoin. Lisäksi lisärahoitus myös velvoittaa toteuttamaan niitä. Niinpä kyseessä on erittäin ajankohtainen ja kehittämistä tarvitseva aihealue.

Yleisötyö on myös tuottajan näkökulmasta mielekästä työtä, riippumatta siitä mihin kulttuurinlajiin se kytketään. Työn tulokset ovat usein nähtävissä nopeasti, joskin pitkäjänteisyyttä aihe vaatii, kun välillä edes vuosia alalla toimineet taiteilijat eivät tunnu pääsevän yksimielisyyteen siitä, mistä yleisötyössä on kysymys. Mutta haastattelujen perusteella yleisötyön parissa toimivat opettajat ja tuottajat pitävät aidosti työstään eivätkä haluaisi vaihtaa työnsä sisältöjä toisiin. Taiteen ja kulttuurin avulla saavutettu hyvinolontunne, varsinkin ennalta tuntemattomana tai uutena kokemuksena, on koki-jalleen ainutlaatuinen, ja mukanaolo sen välittämisessä tuo hyvää mieltä myös

taiteen tekijöille ja välittäjille. Johtopäätöksenä tästä voidaan todeta, että osallistavalla taiteellisella toiminnalla on potentiaalia lisätä työssä jaksamista myös kulttuurialan ulkopuolella.

5.1 Tulokset ja tavoitteiden täytyminen

Kehittämistyötä varten kerättyä tietoa on osattava hyödyntää oikealla tavalla ja siihen on myös pystyttävä suhtautumaan kriittisesti. Tutkittaessa oman työpaikan toimintaa ja malleja, haastateltavilla ja itsellä voi olla vahvat käsitykset asioiden oikeellisuudesta ja mielipiteet, joiden suhteen on osattava olla tarkkaavainen. Kriittiseen arviointiin kuuluu asioiden eri puolien punnitsemista, vahvuuksien ja heikkouksien tietoista pohdimista ja tiedon luotettavuuden ja merkityksien analysointia. Löydetyn tiedon pelkkä kopioiminen ei siis riitä, vaan sitä on osattava tulkita oikein ja sen merkitystä oman kehittämistyön eteenpäin viemisen kannalta tulee arvioida. (Ojasalo ym. 2009, 32.) Seuraavissa kappaleissa on pohdittu kriittisesti tämän opinnäytetyön tavoitteiden täyttymistä sekä tuotantomallin käytettävyyttä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön keskeisimpänä tuloksena on luotu osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomallin kuvaus. Tuotantomallissa kuvataan kattavasti vaaditut resurssit, organisaatorakenne ja muut tarpeelliset toimenpiteet, jotta yleisötyötä voitaisiin jatkossa harjoittaa ammattimaisesti Sibeliuksen Akatemiassa. Historian ja nykytilan kartoituksen kautta on onnistuttu osoittamaan, miten organisaatiota tulisi kehittää, ja lisäksi benchmarkingin avulla on näytetty, miten yleisötyötä tehdään onnistuneesti muiden toimijoiden tahoilla. Tuotantomalli on rakennettu näiden aineistojen pohjalta saatujen tulosten avulla.

Ylätason tavoitteena oli lisätä kulttuurin saavutettavuutta ja rikastuttaa näin koko yhteiskuntaa. Tämän tavoitteen täyttymistä ei voida arvioida vielä, sillä tuotantomallin käyttöönotosta ei ehditty tehdä päätöstä ennen opinnäytetyön valmistumista. Joka tapauksessa voidaan todeta, että vastaanotto osallistavan taiteellisen toiminnan kehittämiseksi on ollut hyvä, ja että opinnäytetyömme on onnistunut aloittamaan ja herättämään keskustelun aiheesta organisaation sisällä. Kivi on niin sanotusti vieritetty liikkeelle, ja tulevaisuus näyttää otetaanko tuotantomalli käyttöön joko kokonaan tai

osittain. Näkymät ovat ainakin tässä vaiheessa positiiviset.

Työn alatavoitteita olivat osallistavan taiteellisen toiminnan organisoinnin selkeyttäminen, näkyvyyden saavuttaminen Sibeliuksen Akatemian internetsivuilla, viestinnän ja dokumentoinnin parantaminen sekä yleisötietoisuuden lisääminen Sibeliuksen Akatemian organisaation sisällä. Näistä tavoitteista osaan saadaan edellisen tapaan vastaus vasta myöhemmin, kun lopulliset linjaukset tulevaisuudessa tehtävän yleisötyön periaatteista on tehty. Kuitenkin jo nyt voidaan todeta, että osallistavan taiteellisen toiminnan organisointia on selkeytetty saamalla toimijat sitoutumaan yhdessä sen kehittämiseen ja ottamalla dekaanit mukaan keskusteluun ja päätöksentekoon. Samalla tietoisuus aiheesta on lisääntynyt. Opinnäytetyöprosessin aikana on käyty keskusteluja usean yliopiston sisällä toimivan tahon kanssa, ja näiden keskustelujen pohjalta on päätetty järjestää yhteinen tapaaminen kaikkien Sibeliuksen Akatemian yleisötyön kanssa tekemisissä olevien henkilöiden kesken kevään 2012 aikana. Lisäksi dekaanit ovat tunnustaneet ja myöntäneet ongelman ja luvanneet siihen panostettavan tulevaisuudessa. Opinnäytetyömme ansiosta Sibeliuksen Akatemiassa on aloitettu debatti osallistavan taiteellisen toiminnan tulevaisuudesta ja siitä, miten siihen jatkossa panostetaan.

Viestinnän ja dokumentoinnin tehostamisen sekä internet-näkyvyyden saavuttamisen suhteen on jäätävä odottamaan tulevaisuuden linjauksia. Joka tapauksessa tarkoista yleisötyöhön osoitettavista resursseista olisi hyvä tehdä päätökset ennen Taideyliopiston syntyä, jotta rahoitusta toiminnalle olisi mahdollista saada Taideyliopiston yhteisistä varoista. Positiivinen merkki tähän suuntaan on kaikkien kolmen yhdistyvän yliopiston yhteisen yleisötyön selvitys- ja kartoittamistyötä varten haettu sisällepilottirahoitus, jota kuvataan tarkemmin tuotantomallin hyödyntämistä tulevaisuudessa käsittelevässä luvussa. Kaiken kaikkiaan tärkein toistaiseksi saavutettu tulos on se, että tuotantomalli on nyt esitelty ja työ organisaatiossa asian kehittämiseksi jatkuu.

Sibeliuksen Akatemian organisaation alustava suhtautuminen opinnäytetyön tuloksiin ja tuotantomalliin on ollut kautta linjan positiivista, mutta samalla on muistettu huomauttaa, miten kaiken toiminnan rahoitusta on jouduttu viime vuosina supistamaan. Resursseja on kuitenkin mahdollista uudelleen järjestää, eli jo olemassa olevia

opettajaresursseja voidaan koota yhteen ja keskittää näin yleisötyön tarpeisiin. Asiaan liittyy myös se, että organisaation eri ihmisillä on yleisötyö-termin tarkoituksesta erilainen käsitys ja se tuo haasteita yleisötyön kehittämiseen ja näkyvyyden lisäämiseen. Käytännössä esimerkiksi kaikki lehtorit eivät edes tunnista tekevänsä osallistavaa taiteellista toimintaa vaikka tekevätkin sitä, ja samaa harhaluuloa esiintyy myös päinvastoin. Toisille yleisötyö-termi tarkoittaa lähes mitä tahansa yleisölle esitettyä ja järjestettyä toimintaa, kuten tavallisia konsertteja. Näinhän asia ei kuitenkaan ole, vaan yleisötyö tai osallistava taiteellinen toiminta sisältää tavallisen taiteen katsomisen ja kuuntelemisen lisäksi kokemusta syventäviä elementtejä, ja passiivisen katsojan sijaan kaikki mukana olevat tahot nähdään aktiivisina osallistujina. Tämä asiasältöjen epäselvyys on kaiken kaikkiaan asia, jota opinnäytetyön avulla on pyritty korjaamaan, ja tullaan jatkossa korjaamaan edelleen lisäämällä osallistavan taiteellisen toiminnan näkyvyyttä. Opinnäytetyön tilaajataho eli työnantajamme on ollut mukana prosessissa koko ajan, joten vastaavia haasteita on pystytty tunnistamaan ja niihin on kyetty reagoimaan matkan varrella. Yhteiseen dialogiin on kuulunut myös se, että olemme luettaneet opinnäytetyön eri versioita muun muassa dekaaneilla ja yleisötyötä tekeville lehtoreilla ja saaneet näin palautetta eri vaiheissa myös työn tilaajan edustajilta.

Kehittämistehtävän haasteena ovat olleet koko ajan muuttuvat tilanteet Sibelius-Akatemian organisaatiossa ja sen myötä osallistavassa taiteellisessa toiminnassa. Kehittämistyön alkuvaiheessa tilanne vaikutti epävarmalta tulevien toimenpiteiden suhteen, sillä Sibelius-Akatemiassa toteutettiin osastouudistus. Organisaatiouudistuksen myötä aiemmat 11 osastoa yhdistyivät kahdeksi osastoksi (klassisen musiikin osasto sekä musiikkikasvatuksen, jazzin ja kansanmusiikin osasto) elokuusta 2011 alkaen ja niiden johtajiksi tulivat dekaanit. Sibelius-Akatemiassa ei ennen osastouudistusta ole toiminut dekaaneja, joten organisaation näkökulmasta heidän työnkuvansa ei ollut alkuvaiheessa täysin selkeä. Kehittämistyön alussa ei tiedetty, kuinka dekaanit tulevat liittymään muun muassa yleisötyön kehittämisen päätöksentekoon. Syksyn 2011 aikana selvisi, että he ovat nimenomaan ratkaisevassa asemassa päätöksenteossa ja resursseista keskusteltaessa ja päätettäessä. Näin ollen haluttiin järjestää dekaanitapaaminen, jossa siihen mennessä tehdyt selvitykset ja työ esiteltiin dekaaneille ja tehtiin jatkosuunnitelmat. Tämä tapaaminen oli kehittämisen kannalta avainasemassa. Tapaamisessa todettiin, että osallistava taiteellinen toiminta on

erittäin merkittävä osa-alue Sibelius-Akatemian taiteellisessa toiminnassa ja opinnoissa ja sen kehittämistä on edelleen jatkettava. Kävi myös ilmi, ettei yliopiston budjettiin ole saatavissa lisärahoitusta, joten olemassa olevalla rahoituspohjalla tulisi uudelleen organisoimalla saada järjestettyä osallistavalle taiteelliselle toiminnalle henkilöstöresurssien lisäystä vaiheittain. Lehtoreiden kokonaistyöaikaa voidaan määritellä vuosittain ja näissä kokonaistyöaikakeskusteluissa tulee ohjata resursseja enemmän osallistavalle taiteelliselle toiminnalle. Tämä tarkoittaisi sitä, että resurssit ovat jostain muusta opetuksesta pois. Tätä ongelmaa ei ole vielä ratkaistu. Tulee selvittää, onko lehtoreiden työaikaa mahdollista ohjata muista tehtävistä yleisötyölle.

Osittain asettamamme henkilöstöresurssitavoite on kuitenkin jo saavutettu, kun dekaanitapaamisen myötä osallistavasta taiteellisesta toiminnasta vastaava lehtori Riitta Tikkanen saa muutoksen omaan lehtoraatin kokonaistyöaikaansa. Aiemmin opetusvelvollisuuden lisäksi yleisötyölle on hänen toimensaan resursoitu 200 tuntia työtä ja tätä määrää tullaan kasvattamaan lukuvuoden 2012–2013 lähtien 500 tuntiin. Tämä on merkittävä muutos hänen kokonaistyöajassaan. Tuntimäärän kasvun myötä osallistavaa taiteellista toimintaa voidaan suunnitella ja kehittää paremmaksi tulevan lukuvuoden aikana. Henkilöstöresurssien kolmevuotistavoitteiden saavuttamiseen on vielä matkaa ja toivomme, että hyvin alkanut suunnittelutyö mahdollistaa myös tuottoresurssien lisäämisen vuoden 2013 alusta yleisötyölle ja osallistavan taiteellisen toiminnan keskus saadaan perustettua. Yleisötyön tuottajaresurssin työajan lisäämiseen ei toistaiseksi ole saatu rahoitusta, mutta asiasta neuvotellaan.

Välillisesti kehittämistyön aikana tapahtuneet talon muut organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet työn tekemiseen ja etenemiseen. Sibelius-Akatemian rehtori vaihtuu huhtikuun 2012 puolivälissä ja tehtävässä aloittaa Tuomas Auvinen, Gustav Djupsjöbackan siirtyessä taiteellisen rehtorin tehtäviin. Tällä hetkellä on vielä epäselvää, kuinka näiden kahden rehtorin työnjako hoidetaan ja kumman alaisuuteen osallistavan taiteellisen toiminnan keskus tulisi sijoittaa. Musiikkitalon johtaja on myös vaihtunut ja pitkäaikainen Kuule! -yleisötyöohjelman vetäjä Helena Hiilivirta on lopettanut tehtävässään. Musiikkitalon palveluosakeyhtiön uudeksi toimitusjohtajaksi on valittu toukokuun 2012 alusta lähtien Katja Leppäkoski. Musiikkitalon palveluosakeyhtiön rooli yleisötyössä on tällä hetkellä epämääräinen ja sen selkeyttäminen tulee varmasti olemaan yksi Leppäkosken tehtävistä hänen aloittaessaan toimessaan. Sitä ennen

ei voida pitkäjänteisesti suunnitella Musiikkitalon päätoimijoiden yhteistä yleisötyötä. Tähän tehtävään liittyy myös ratkaisevasti Kordelinin avustuksen käytön periaatteiden selkeyttäminen. Tulee selvittää, millä perusteella avustusta voidaan käyttää ja mihin produktioihin se tullaan Musiikkitalossa hyödyntämään.

Yleisötyön onnistumista ja siten opinnäytetyön tuloksia pohdittaessa on syytä miettiä vielä kysymystä, miten yleisötyötä voi arvioida tai voiko sille asettaa minkäänlaisia mittareita. Opinnäytetyön johtopäätöksenä todettiin, että organisoinnin ja tuottamisen, suuressa mittakaavassa kulttuurituotannon, näkökulmasta osallistavassa taiteellisessa toiminnassa on kehitettävää ja parannettavaa. Mietittäessä yleisötyötä itsessään tulee nopeasti vastaan taiteen sisältöjen arviointi, joka on aina nähty taiteen tuntijoiden keskuudessa ongelmallisena. Kulttuurituottajan ei tarvitse olla taiteen sisältöjen asiantuntija, joskin edes vähäisestä tuntemuksesta on usein apua. Sisältöjen tuntemuksesta on kuitenkin vielä matkaa sisältöjen arviointikykyyn, jota tarvittaisiin, jos aletaan arvioida yleisötyötä taiteellisen sisällön kannalta.

Kuitenkin, yleisötyötä voidaan arvioida myös muista näkökulmista. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmän selvityksessä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010) esitetään, että pienellä prosenttiosuudella kulttuuritoimijoille jaettavasta ns. valtionosuusrahoituksesta arvioitaisiin ja kannustettaisiin museoiden, teattereiden ja orkestereiden toimintaa keräämällä muuttujia, jotka kuvaavat esimerkiksi toiminnan laatua, tuloksellisuutta, volyyymia ja monipuolisuutta. Kyseeseen voisivat tulla laitoksen henkilöstöä ja taloutta, kävijöitä ja tuotantoja tai näyttelytoimintaa ja esimerkiksi tehtävää yleisötyötä ja erilaisia yhteistyöhankkeita kuvaavat muuttujat. Muuttujien tulisi olla suhteellisia, laitoksen toimintaympäristö ja sen muutokset huomioivia tunnuslukuja. Selvitys ei kuitenkaan ota tarkasti kantaa siihen, millaisia nämä tunnusluvut konkreettisesti olisivat. Jos pohditaan asiaa Sibelius-Akatemian kannalta, voitaisiin osallistavaa taiteellista toimintaa jatkossa arvioida muun muassa opiskelija- produktio- ja yleisömäärien kautta, ja kuten tuotantomallissa on esitetty, myös yleinen laadunvarmistus ja laadunmittaaminen voisi toimia yleisötyön mittarina.

5.2 Tuotantomallin hyödyntäminen tulevaisuudessa

Sibelius-Akatemia sulautuu vuonna 2013 osaksi Taideyliopistoa. Tämä muuttaa luonnollisesti kaikkien yhdistymiseen osallistuvien yliopistojen (Kuvataideakatemia, Sibelius-Akatemia ja Teatterikorkeakoulu) organisaatorakennetta jopa huomattavissa määrin. Osallistavan taiteellisen toiminnan mallin luominen on Sibelius-Akatemiassa saatettu nyt alulle, ja varsinainen mallin mukainen toiminta alkaa suunnitelmien toteutuessa lähitulevaisuudessa. Yliopistofuusio saattaa muuttaa myös yleisötyön tilannetta, mutta on kuitenkin tärkeää, että suunnitelmat ovat valmiina ja toiminta käynnissä yhdistymistä ennen. Taideyliopisto tuo mukanaan uutta julkispe-
rusteista rahoitusta, ja jos aiempää osallistavan taiteellisen toiminnan harjoittamisesta tehdään Sibelius-Akatemian osalta sitä ennen, sijoitetaan noita rahoja myös toimivan yleisötyön takaamiseksi.

Taideyliopiston alustavan strategiaperustan mukaan sen perustehtävänä on antaa taiteen ylintä opetusta, harjoittaa taiteellista toimintaa sekä tutkimusta. Taideyliopisto vaalii taiteen ja tutkimuksen vapautta ja perinteitä sekä haastaa olemassa olevia ajattelu- ja toimintatapoja ja instituutioita. Se edistää yksilön ja yhteisöjen havainto- ja kuvittelukykyä, taitoja ja hyvinvointia. Taideyliopisto profiloituu kansainväliseksi taiteen, koulutuksen ja tutkimuksen vuorovaikutusta vahvistavaksi vapaan taiteen yliopistoksi, jolla on merkittävä rooli yhteiskunnan kehittämisessä. Strategiset kehittämisalueet ovat alustavasti taiteellisen profiilin ja koulutuksen edellytysten vahvistaminen akatemioiden, uuden taiteen ja uusien yhteistyöalueiden mahdollistaminen, kansainvälinen vuorovaikutus, vahvan tutkimusprofiilin luominen, yhteiskunnallinen vaikuttaminen sekä johtamisen ja laatutyön merkittävä tasonnosto. (Taideyliopiston alustava strategiaperusta 2013–2016.) Yhteiskunnallinen vaikuttaminen sekä yhteiskunnan kehittäminen ovat siis Taideyliopiston strategian kulmakiviä. Tämä tarkoittaa yleisötyön kannalta hyviä kehittämis- ja kehittymismahdollisuuksia. Alustavissa keskusteluissa eri akatemioiden toimijoiden välillä on puhuttu, että yleisötyö voisi olla kolmen päätoimijan alkavan yhteistyön kärkihanke. Tällöin yleisötyön kautta olisi mahdollista sitouttaa alkuaan hieman hajallaan olevat opiskelijat ja henkilökunta tekemään yhteistyötä Taideyliopiston alkutaipaleella.

Teatterikorkeakoulun tuotantotiimi ei ole tunnistanut toiminnassaan lainkaan yleisötyötä, ja Kuvataideakatemiaan yleisötyö on vielä tuotantojen näkökulmasta erittäin vähäistä, joten he eivät ole tässä asiassa toistaiseksi järjestäytyneet. Molemmilla laitoksilla on kuitenkin Sibelius-Akatemian kanssa samankaltaisia opintojaksoja ja olemassa olevaa taiteellista toimintaa. Tulevaisuudessa niitä voitaisiin hyödyntää myös näkyvään ja yleisölle suunnattuun osallistavaan taiteelliseen toimintaan ja nämä kolme taidealan yliopistoa voisivat tehdä lisäksi yhteistä osallistavaa taiteellista toimintaa. Sibelius-Akatemialla on näin ollen mahdollisuus kehittää tässä vaiheessa yleisötyölle toimiva organisaatio, joka on tarvittaessa mahdollista ottaa käyttöön koko Taideyliopiston tasolla. Sibelius-Akatemialla on yleisötyössä ja osallistavassa taiteellisessa toiminnassa erittäin pitkät perinteet ja vankka asiantuntemus. Tämä asiantuntemus tulee esille mm. monivuotisena eri taidelaitosten, kuten Suomen Kansallisoopperan välisenä yhteistyönä. Lisäksi Sibelius-Akatemian Täydennyskoulutus järjestää tällä hetkellä yleisötyön johtamiskoulutusta taide- ja kulttuurialan tehtävissä toimiville ammattilaisille. Näistä voidaan päätellä, että Sibelius-Akatemian yleisötyö on hyvin pitkälle vietyä ja sen tietotaidon jakaminen, mitä talosta löytyy, kannattaa hyödyntää myös tulevan Taideyliopiston tasolla. Tämä asia todettiin erittäin merkittäväksi myös dekaanitapaamisessa, jolloin päätettiin tehdä hakemus Taideyliopiston sisältöpilottihakuun. Haun tarkoitus on löytää Taideyliopiston tavoitetilaa ja strategisia kehittämisalueita kehitettäviä, testaavia, konkretisoivia sekä yhteisön jäsenten kohtaamisen mahdollistavia ideoita ja projekteja. Sibelius-Akatemian osallistavan taiteellisen toiminnan puolesta hakemuksen täytti dekaani Elina Laakso. Projektin pyrkimyksenä on selvittää Sibelius-Akatemian, Teatterikorkeakoulun ja Kuvataideakatemiaan yleisötyön lähtötilanne ja tavoitetila toiminnalle yhdistymisen jälkeen. Projektiin kuuluu osana myös yhteinen osallistavan taiteellisen toiminnan demonstraatio tai tuotos, jossa päästään käytännössä tekemään osallistavaa taiteellista yhteistyötä Taideyliopistona. Selvityksen pohjana voidaan niin halutessa käyttää tekemäämme selvitystä Sibelius-Akatemian osallistavan taiteellisen toiminnan tuotantomalliksi. Koska päätökset uuden yliopiston toimintaa koskien tehdään vasta myöhemmin, jää tämä pohdinta odottamaan mahdollista tarkempaa toteutustaan tulevaisuuteen.

Haasteelliseksi osallistavan taiteellisen toiminnan organisoinnin tekee opintojen ja taiteellisen toiminnan yhteensovittaminen. Nämä kaksi palvelevat toisiaan ja lähtökohta toiminnalle voi olla opintojaksolähtöistä tai taiteellisen sisällön tarpeesta

järjestää osallistavaa toimintaa. Tällä hetkellä nämä kaksi prosessia etenevät kuitenkin Sibelius-Akatemiassa täysin eriaikaisesti, kuten aiemmin on todettu. Jos konserttien suunnitteluprosessia ei pystytä saamaan opintojen suunnittelun kanssa yhdenmukaiseksi, tavoitteena voisi asian parantamiseksi olla yhtenäisten teemojen etsiminen taiteelliselle toiminnalle ja opinnoille. Yhteisesti sovittujen teemojen alle voitaisiin suunnitella niin opintokokonaisuuksia kuin taiteellisia produktioita. Niiden ei tarvitsisi olla liian sitovia, jotta niihin olisi helppo yhdistää monenlaista sisältöä. Yksi selkeä teemaesimerkki on Sibeliuksen 150-vuotisjuhlavuosi vuonna 2015. Tämä juhlavuosi on varmasti otettu huomioon Helsingin kaupunginorkesterin ja Radion sinfoniaorkesterin ohjelmistosuunnittelussa ja yhteisiä projekteja olisi mahdollista toteuttaa myös heidän kanssaan. Teemat tulisi päättää vähintään vuodeksi kerrallaan riittävän ajoissa, jotta suunnittelu ja toteuttaminen onnistuisivat mahdollisimman hyvin ja niihin tulisi koko yliopiston tasolla sitoutua. Tällaista teema-ajattelua voisi jatkaa myös koko Taideyliopiston tasolla osallistavaa taiteellista toimintaa suunniteltaessa.

Opinnäytetyön alussa esitettiin muutamia kulttuuriin liittyviä väittämiä, kuten se että kulttuuri kuuluu kaikille, tai että taiteen tehtävä on olla saatavilla ja rikastuttaa siten elämää. Todettiin myös, että kaikki taidelaitokset eivät toiminnassaan täysin toteuta näitä teesejä. Osallistava taiteellinen toiminta on työkalu, jonka avulla ylevät teesit voidaan tehdä todeksi ja arkipäiväisiksi asioiksi niin Sibelius-Akatemiassa kuin missä tahansa muussa taidetta tekevässä tai opettavassa organisaatiossa. Järjestämällä yleisötyö ammattimaisesti tuotetuksi, näkyväksi ja tunnustetuksi toiminnan peruskiveksi, saavutetaan tilanne, jossa kulttuuri on oikeasti mahdollisimman laajan ihmisryhmän saatavilla, ja jolloin kaikki voivat nauttia siitä.

Musiikkitalossa kohtaamisen ydin perustuu kolmen toimijan, kahden orkesterin ja musiikkiyliopiston yhteiseloön, mikä antaa uuden mahdollisuuden synergian hyödyntämiseen. Tämä lähtökohta luo automaattisesti monipuolista toimintaa. Musiikkitaloa rakennettaessa on seurattu ajatusta erilaisten musiikinlajien esilletuomisesta ja erityylien kohtaamisesta. Myös opiskelijat ja ammattilaiset kohtaavat, samoin esiintyjät ja yleisö. (Kivistö 2011, 54.) Musiikkitalon pääarkkitehdin Marko Kivistön sitaatissa tiivistyy osaltaan yksi osallistavan taiteellisen toiminnan perusajatuksista. Sibelius-Akatemian Musiikkitalossa harjoittaman yleisötyön ansiosta kohtaamiset lisääntyvät juuri niin kuin taloa suunniteltaessa on ajateltu. Musiikkitalo on paikka, jota on

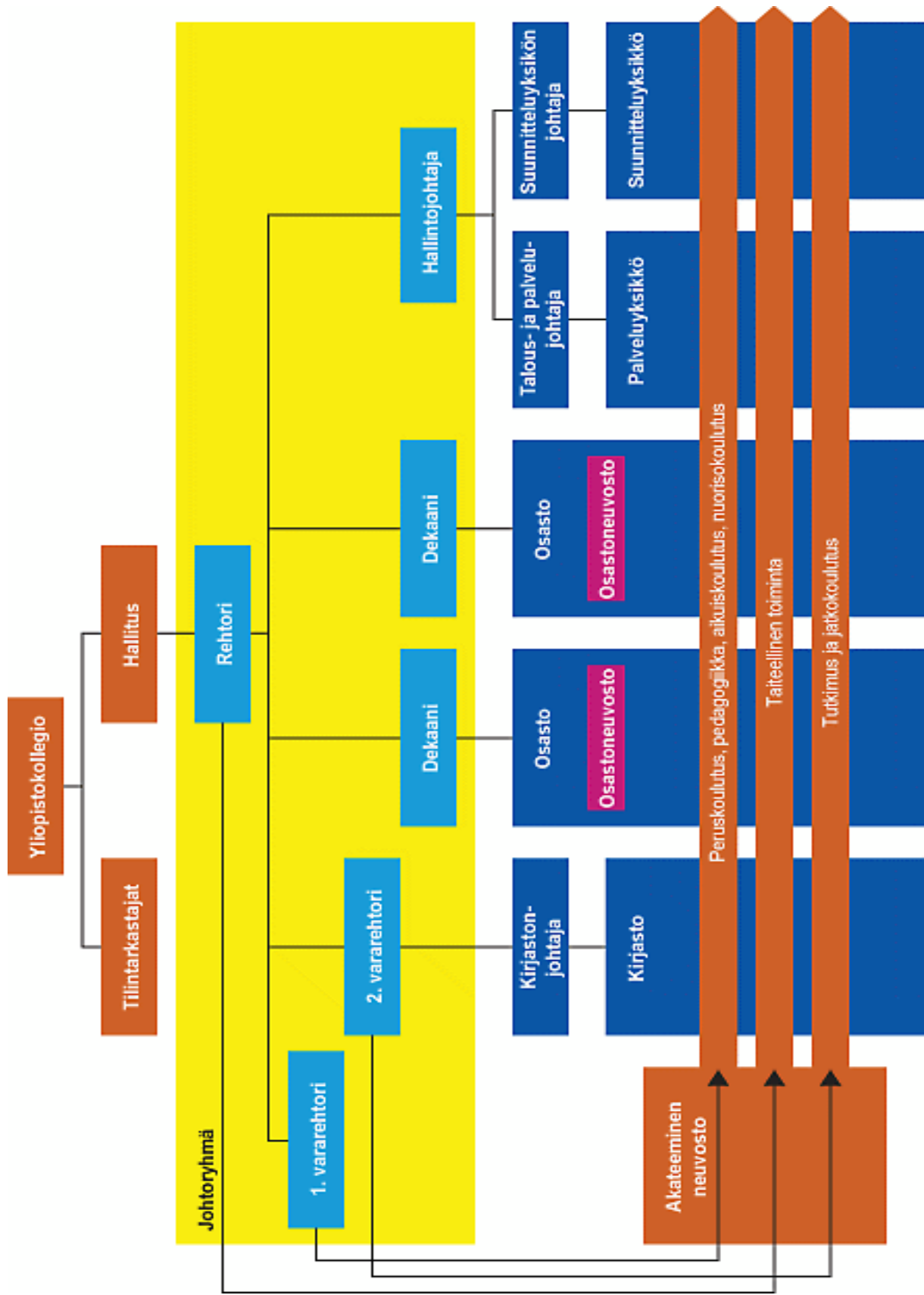
julkisessa keskustelussa kritisoiden nimitetty elitistiseksi korkeakulttuurin monumentiksi, eikä siksi kaikkien kaupunkilaisten olohuoneeksi, jolla talon rahoitusta niin vahvasti aikanaan perusteltiin. Jos Sibelius-Akatemia voi osaltaan olla poistamassa tuota vastakkainasettelua ja madaltamassa taloon saapumisen kynnystä osallistavan taiteellisen toiminnan keinoin, niin se on ehdottomasti myös tehtävä. Tämä opinnäyte-työ tarjoaa mallin sellaisen toiminnan harjoittamiseen, joka tuottaa kohtaamisia ja parhaimmillaan lisää ihmisten hyvinvointia ja elämänlaatua. Kirjoitetaan yhdessä nuotit, on aika aloittaa laulu.

LÄHTEET

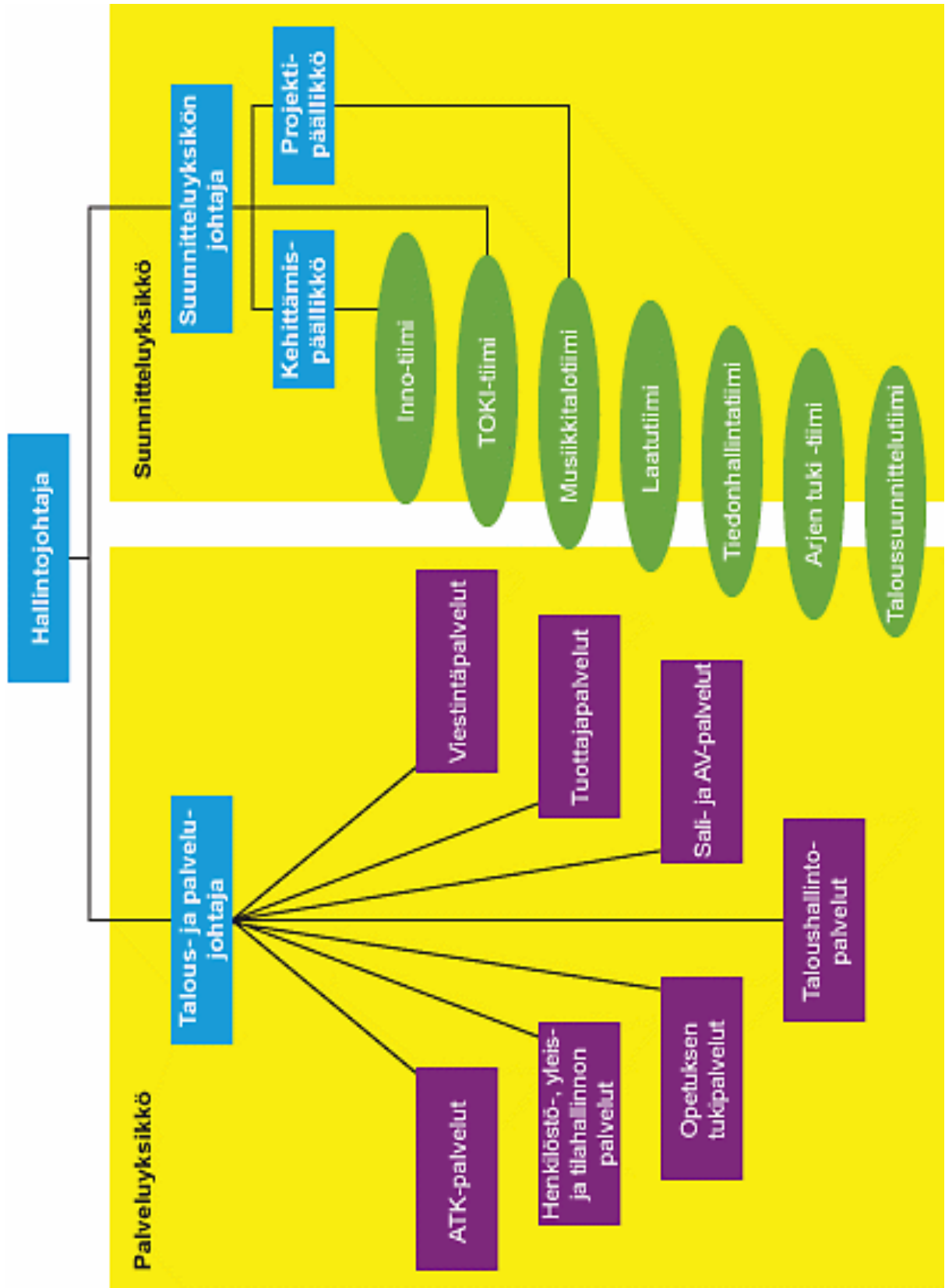
- Barbican Centre 2012a. Creative Learning at the Barbican. Viitattu 14.3.2012. <http://www.barbican.org.uk/education/about-creative-learning/information>
- Barbican Centre 2012b. Barbican Centren vuosikertomus 2010-2011. Viitattu 17.3.2012. <http://www.barbican.org.uk/about-barbican/annual-reports>
- Benediktsson, G. 2000. Music Through Other Senses. London: Guildhall School of Music and Drama.
- Blackpool Grand Theatre Audience Development Plan 2006-2008. 2006. Edinburgh: Richard Gerald Associates Ltd.
- Carr, W. & Kemmis, S. 1986. Becoming critical: Education, knowledge and action research. London: Falmer.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Finlex 2012. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi yliopistolain muuttamisesta ja yliopistolain muuttamisesta annetun lain voimaannpanosta. HE 27/2012. Viitattu 7.4.2012. <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2012/20120027.pdf>
- Grahn, Maarit & Häyrynen, Maunu (toim.) 2009: Kulttuurituotanto. Kehykset, käytäntö ja prosessit. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Halonen, Katri (toim.) 2012. Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Teoksessa Björkqvist, Leena & Halonen, Katri & Hero, Laura-Maija & Iso-Aho, Juha & Teye, Outi & Uotila, Pekka 2012. Tuottaja 2020. Kurkistuksia kulttuurituottajan tulevaisuuteen. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.
- Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen Pentti (toim.) 1999. Siinä tutkija missä tekijä – Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- Heimonen, M. & Westerlund, H. 2008. Musiikkikasvatuksen filosofia: Yhteisöllisiä näkökulmia. Teoksessa E. Huovinen & J. Kuitunen (toim.) Johdatus musiikkifilosofiaan. Tampere: Vastapaino.
- Helsingin Kaupunginteatteri 2011. Helsingin Kaupunginteatterin yleisötyö. Viitattu 21.11.2011. <http://www.hkt.fi/yleisotyö/>
- Hietanen, Sirpa 2010. Kasvatuksesta yhteistyöhön. Suomen Kansallisoopperan yleisötyöstä 1992-2008. Helsinki: Kansallisooppera.
- Hytti, Jukka 2005. Teatterituottajan opas. Helsinki: Like Kustannus.
- Joukamo-Ampuja, Erja 2010. ...pää on semmoinen ihan pohjaton kaivo.. Ammattimuusikoiden ja musiikin opiskelijoiden kokemuksia Sibelius-Akatemian Luovat muusikontaidot -koulutuksesta. Helsinki: Sibelius-Akatemia, Musiikkikasvatuksen osasto. Lisensiaattityö.

- Jukola, Tuula 1997. Musiikinopettajien ja musiikinohjaajien kokemuksia yleisökasvatus-prosessista. Helsinki: Sibelius-Akatemia, Musiikkikasvatuksen osasto. Pro gradu -tutkielma.
- Jukola-Nuorteva, Tuula 2011. Yleisöyhteistyön toimintaa 2011-2012. Helsinki: Kansallisooppera. Toimintakatsaus.
- Kaitavuori, Kaija 2007. Museo ja yleisö. Teoksessa Kinanen, Pauliina (toim.) 2007. Museologia tänään. Suomen museoliiton julkaisuja 57. Helsinki: Suomen museoliitto.
- Kivistö, Marko 2011. Hiljainen huone. Musiikkitalon arkkitehdin muistikirjasta. Helsinki: Kirjapaja.
- Liikanen, Hanna-Liisa 2010. Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia - ehdotus toimintaohjelmaksi 2010–2014. Helsinki: Opetusministeriö. Opetusministeriön julkaisuja 2010:1. Viitattu 29.12.2011.
http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2010/Taiteesta_ja_kulttuurista_hyvinvointia.html?lang=fi
- Munter-Mäkeläinen, Sonja 2010. Musiikki elämään – osallistavan konserttitoiminnan ja yleisöyhteistyön alueellinen kehityshanke. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Esiselvitysraportti.
- Musiikkitalo 2011. Musiikkitalo, tietoa talosta. Viitattu 16.9.2011.
<http://www.musiikkitalo.fi/web/fi/tietoa-talosta>
- Muukkonen, Minna & Pesonen, Mirka & Pohjannoro, Ulla (toim.) 2011. Muusikko eilen, tänään ja huomenna. Näkökulmia musiikkialan osaamistarpeisiin. Helsinki: Sibelius-Akatemia. Sibelius-Akatemian selvityksiä ja raportteja 13/2011.
- Nummi, Silja 2010. Yleisöt orkesteritoiminnan ytimessä. Yleisötiedon kerääminen ja hyödyntäminen suomalaisissa orkesterilaitoksissa. Helsinki: Sibelius-Akatemia, Arts Management -osasto. Pro gradu -tutkielma.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Opetusministeriö 2009. Kulttuuripolitiikan strategia 2020. Opetusministeriön julkaisuja 12.
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/opm12.pdf?lang=fi>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010. Taide- ja kulttuurilaitosten valtionosuuksiin lisää kannustavuutta. Viitattu 30.3.2012.
http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2010/06/VOS_uudistus2.html?lang=fi
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011. Yliopistokoulutus ja sen kehittäminen. Viitattu 29.4.2012. <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/?lang=fi>
- Rogers, Rick 1998. Audience development: collaborations between education and marketing. London: Arts Council England.
- Ruddock, Andy 2001. Understanding Audiences – Theory and Method. London: SAGE Publications Ltd.
- Sibelius-Akatemian opinto-opas 2010–2011. 2010. Helsinki: Sibelius-Akatemia.
- Sibelius-Akatemian strategia 2015. 2010. Helsinki: Sibelius-Akatemia.

- Sibelius-Akatemian johtosääntö 2012. Helsinki: Sibelius-Akatemia.
- Taideyliopiston alustava strategiaperusta 2013–2016. 2012. Helsinki: Kuvataideakatemia, Teatterikorkeakoulu, Sibelius-Akatemia.
- Tikkanen, Riitta 2005. Kulttuurikasvatuksella luovuuteen. Hankekartoitus 2003–2004. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2005:2. Helsinki: Opetusministeriö.
- Tikkanen, Riitta 2011a. Yleisötyö Sibelius-Akatemiassa klassisen musiikin osaston näkökulmasta. Helsinki: Sibelius-Akatemia. Selvitysraportti.
- Tikkanen, Riitta 2011b. Teemahaastattelu 9.11.2011. Joni Käenmäki ja Tiina Halonen.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomikoski, Tiina 2007. Luovat muusikon taidot – LUOMUS. Helsinki: Sibelius-Akatemia. Tilanneselvitys.
- Uudenmaan liitto 2008. Uudenmaan kulttuuristrategia 2015. Uudenmaan liiton julkaisu B 40 - 2008.
http://www.uudenmaanliitto.fi/files/1551/Uudenmaan_kulttuuristrategia.pdf
- Viitala, Sinikka 2011. Museopedagogiikka – oppimista ja opetusta museoissa. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Yleisö ja teatteri uuteen suhteeseen 2010. Ylös - ammattiteattereiden yleisötyön kehittäminen –hankkeen loppujulkaisu. Tampere: Tampereen yliopisto. Tutkivan teatterityön keskus.
- Yrjö-Koskinen, Tuula 2010. Musiikkitalon yleisöyhteistyöohjelma. Helsinki: Sibelius-Akatemia. Hankesuunnitelma.



Liite 1. Sibelius-Akatemian organisaatiokaavio



Liite 2. Sibelius-Akatemian hallintopalveluiden organisaatiokuvaus

Yleiset kysymykset Sibelius-Akatemian asiantuntijoille

Miten yleisötyö on järjestetty / järjestetään Sibelius-Akatemiassa?

Miten organisaatiota tulisi kehittää?

Miten yleisötyötä itsessään tulisi kehittää?

Miten toiminnasta saataisiin suunnitelmallista ja pitkäkestoista?

Miten rahoitus tulisi järjestää, mitkä ovat rahoitusmahdollisuudet?

Yleisötyön julkisuuskuva - miten toiminta saadaan näkyväksi?

Miksi yleisötyötä ylipäänsä halutaan tehdä?

Lisäkysymykset benchmarking-kohteiden edustajille

Miksi juuri te teette yleisötyötä?

Kuinka monta tuotantoa vuosittain benchmarking-kohde tekee?

Kuinka suuri on yleisötyön vuosibudjetti?

Miten organisaatio rakentuu - kuinka monta henkilöä on töissä tuotantopuolella per produktio?

Miten rahoitus muodostuu? - ei tarvitse tarkkoja summia vaan lähinnä suhteet, mistä lähteistä rahoitus tulee (kaupunki, valtio, lahjoitukset, yritysyhteistyö jne.)?

Onko työnjako selkeää eri toimijoiden kesken tuotannoissa?

Minkälaisia yleisyhteistyöprojekteja laitos tekee? (Projektien kesto / laajuus / osallistujat / yhteistyötahot / mallit)