

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Tuottajan tehtävä

Tärkeimmät tuotannolliset tehtävät Pienessä Suomalaisessa Balettiseurueessa

Minni Mankki

Kulttuurituotanto (240 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 05/ 2012

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kulttuurituotanto

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Minni Mankki	Sivumäärä 58 ja 1 liitesivu
Työn nimi Tuottajan tehtävä – tärkeimmät tuotannolliset tehtävät Pienessä Suomalaisessa Balettiseurueessa	
Ohjaava(t) opettaja(t) Päivi Ruutiainen ja Arto Lindholm	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja PjL8-tanssin ja teatterin kannatusyhdistys/ Kari Castrén	
Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee tuottajan työnkuvaa Pienessä Suomalaisessa Balettiseurueessa. Pieni Suomalainen Balettiseurue on Suomen ainoa ammattitanssijoista koostuva ns. vapaan kentän tanssiryhmä, ja sen tuottama ohjelmisto on sekoitus klassisen baletin taidokkuutta ja modernin ja nykytanssin yllättävyyttä ja tulkintaa. Tuottajan työ tämänkaltaisessa hybriditaiteen organisaatiossa vaatii monien erilaisten roolien omaksumista ja käytännön yksityiskohtien hallintaa. Työssä on huomioitu myös muiden tanssitaideorganisaation toimijoiden osallisuus ja vaikutus tuotantoprosessiin, samoin kuin tuotantotyöntekijöiden mahdollisuudet toimia sisällöntuotannossa.</p> <p>Työn tavoitteena oli määrittää tärkeimmät tuotannolliset tehtävät kehittyvässä ja epävakaassa organisaatiossa työnjaollisesta näkökulmasta. Työn punaisena lankana on tuottajuus, sen ulottuvuudet sekä tuottajan roolien erilaiset mahdollisuudet vaikuttaa välittäjätoimijana sekä organisaatioon että yhteiskuntaan. Työ toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tarkoituksena oli tutkia organisaation toimintaa ja kehittää sitä yhteistyössä koko organisaation kanssa. Tärkeimpiä tutkimusmenetelmiä oli osallistuva havainnointi, haastattelut ja yhteisölliset kehittämistyön menetelmät. Kehittämistyössä käytettiin sekä perinteisiä että moderneja yhteisöllisiä tiedonkeruun metodeja. Työn seurauksena tutkittavassa organisaatiossa syntyi ns. syklisen kehittämisen kierre, joka perustuu toiminnan jatkuvaan arviointiin ja uudistamiseen arvioinnin pohjalta.</p> <p>Opinnäytetyön tilaajana on Pientä Suomalaista Balettiseuruetta ylläpitävä PjL8-tanssin ja teatterin kannatusyhdistys. Yhdistyksen johtoajatukseksi on tukea tanssin taidetta ja koulutusta koko Suomessa. Opinnäytetyö auttaa sekä nykyisiä että tulevia aloittelevan tanssitaideorganisaatioiden parissa työskenteleviä hahmottamaan omaa asemaansa ja tehtäviään organisaation kehittyessä. Työn lopussa esitetty tuotannollisten tehtävien jako on yksi ehdotus monista vaihtoehdoista ja kuvaa ideaalitulannetta. Tässä ehdotuksessa on huomioitu seurueesta jo valmiiksi löytyvä ammattitaito ja asiantuntijuus, jotka voisivat toisessa vastaavanlaisessa organisaatiossa olla hyvinkin erilaiset. Työssä on tunnistettu oman organisaation voimavarat ja pyritty hyödyntämään niitä mahdollisimman tehokkaan ja laadukkaan taideorganisaation luomiseksi.</p>	
Asiasanat tanssitaide, baletti, yleisötaide, esittävä taide, kulttuurituottaja, toimintaan liittyvä rooli	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Cultural Management

ABSTRACT

Author Minni Mankki	Number of Pages 58 and 1 attachment
Title Producer's mission – The most important producing tasks in The Little Ballet of Finland	
Supervisor(s) Päivi Ruurainen, Arto Lindholm	
Subscriber and/or Mentor PjL8-tanssin ja teatterin kannatusyhdistys/ Kari Castrén	
Abstract <p>This thesis is a research project about a culture producer's job description in The Little Ballet of Finland –company. The company is the only free field dance company in Finland consisting of professional ballet dancers. Its repertoire is a mixture of classical ballet and modern, even contemporary dance art and performance. The role of a producer in this kind of hybrid art organization is very variable and requires various skills concerning both production and art management. In this thesis the roles of other production operators and actors have also been considered, as well as the producer's abilities and possibilities to participate into the art-making process.</p> <p>The aim of this thesis was to determine the most important production tasks and responsibilities in a developing and unstable organization from the work distribution point of view. The outline of this work is cultural management; the dimensions and possibilities of a producer in the cross roads of art, production and society. The thesis was carried out as an activity analysis. Thus the observations and information came from inside the organization. The main point of this kind of analysis is to make the whole organization participate both into the research and the developing process. The main methods of this research were participatory observation, interviews and communal developing methods. In the developing process both traditional and modern communal methods were in practice. As a result of this research process the organization was introduced to a cyclic development spiral, which is based on a continuing and constant evaluation of the organization's function.</p> <p>The subscriber of this thesis is PjL8-tanssin ja teatterin kannatusyhdistys, the association that maintains The Little Ballet of Finland. The association's mission is to promote the art of dance and it's education throughout Finland. The thesis will help both current and future production employees of a starting dance art organization or company to perceive their position and tasks as the organization is in the middle of a developing process. The model of work division presented at the end of this thesis is one suggestion of many different options and describes an ideal situation. In this model the existing professional ability and expertise has been considered, but in an other organization these abilities could be very different. The strengths and resources of this particular organization have been recognized, and the aim is to benefit from these resources to ensure an efficient organization with high quality performances.</p>	
Keywords dance art, ballet, public presentation, performing art, culture producer, action-related roles	

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ
ENGLISH ABSTRACT

1 JOHDANTO	5
1.1 Tämän opinnäytetyön tavoitteet	6
2 PIENI SUOMALAINEN BALETTISEURUE	8
2.1 Historia	9
2.2 Ohjelmisto	11
2.3 Ohjelmistoyhteistyö	13
2.4 Yleisöt	14
2.5 Työnjako	15
2.6 Koreografi tuotannon ja taiteen risteyksessä.....	16
3 TUOTTAJUUDEN ULOTTUVUUDET JA VAATIMUKSET	17
3.1 Liike-elämän lainalaisuudet kulttuuriyhdistyksen toiminnassa	19
3.2 Tuottaja välittäjä-ammattina.....	22
3.3 Tuotteistaminen	25
4 TUTKIMUS TOIMINNAN OSANA	27
4.1 Pieni Suomalainen Aivoriihi	29
4.2 8x8 –menetelmä.....	30
4.3 PSB osana suomalaista taidekenttää.....	32
4.4 Itseohjautuvuus ja johtajuus	34
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
5.1 Mitä tuottajan työ Pienessä Suomalaisessa Balettiseurueessa vaatii?	36
5.2 Tanssijat ja tuotanto.....	37
5.3 Tärkeimmät tuotannolliset tehtävät ja vastuut.....	39
6 LOPUKSI	52
6.1 Syklisen kehityksen jatkotoimenpiteet.....	53
6.2 Vaihtoehtoiset toiminnan suunnat.....	53
6.3 Pieni Suomalainen Balettiseurue 10 vuoden päästä	55
LÄHTEET	57
LIITTEET	59

1 JOHDANTO

Tutustuin Pienen Suomalaisen Balettiseurueen toimintaan vuonna 2010 nähtyäni 2x2 ”Tanssia toukokuun taivaalle” –esityksen Helsingissä Senaatintorilla. Vaikuttavinta aurinkoisessa näytöksessä oli nuorten tanssijoiden rohkeus ja omistautuneisuus omalle taiteelleen: kaikki koreografiat olivat tanssijoiden itsensä tekemiä. Seurueen tavaramerkiksi onkin muodostunut vapaus taiteeseen ja omaan ilmaisuun; esiintyjiksi ovat tervetulleita kaikki klassisen tanssikoulutuksen hankkineet ammattilaiset. Olen työskennellyt seurueen osa-aikaisena tuottajana tammikuusta 2012. Vastuullani ovat seurueen pitkäaikaiset projektit ja pääkaupunkiseudun promootiokeikat. Siten tässä opinnäytetyössä esitetyt näkökulmat ja huomiot kantautuvat toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti seurueen sisältä, mutta hyvinkin vielä ulkopuolisen havainnoitsijan perspektiivistä.

Pieni Suomalainen Balettiseurue (jäljempänä ”PSB” tai ”seurue”) on Suomen ainoa ammattitanssijoista muodostettu niin kutsutun vapaan kentän balettiryhmä. Seuruetta ylläpitävä PjL8-tanssin ja teatterin kannatusyhdistys on saanut alkunsa vuonna 2007, mutta vakituista toimintaa seurueella on toteutettu vuodesta 2009 eteenpäin. Ryhmän taiteellisena johtajana toimii sen perustaja Sami Saikkonen ja omana koreografina Ulpu Puhakka. Pientä Suomalaista Balettiseuruetta ylläpitävä kannatusyhdistys on periaatteessa seurueesta erillinen toimija, vaikka juridisesti seuruetta edustaa sitä ylläpitävä yhdistys. Yhdistykseen voi kuulua varsinaisena jäsenenä yksityishenkilönä tai kannatusjäsenenä yksityisenä tai yhteisönä. Jäsenmaksuilla katetaan seurueen toiminnan kulujen lisäksi mm. yhdistyksen yleiskuluja. Muita seurueen rahoituskanavia ovat julkiset ja yksityiset apurahat ja avustukset, sponsorointi, maksulliset tanssiesitykset sekä yritystilaisuudet.

PSB on yleishyödyllinen ja luonteeltaan ideologinen yhteisö, sillä sen ja sen kannatusyhdistyksen pääasiallinen tarkoitus on tukea aatteellisesti tanssi- ja teatteritaiteen kehitystä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on perustettu tanssiryhmä Pieni Suomalainen Balettiseurue. Vahvan alun vuonna 2009 saanut toiminta pyritään vakiinnuttamaan siten, että se tarjoaa jo lähivuosien aikana todellisen vaihtoehdon klassisen

koulutuksen saaneelle ammattilaistanssijalle. Vuonna 2012 seurueen ensisijaisena tavoitteena on vakinaistaa toiminta ja luoda pohja jatkuvalle ja säännölliselle esiintymistoiminnalle; pyritään hankkimaan vakaa rahoitusmalli yritysysteistyön, kannatusjäsenverkoston ja avustusten avulla. Vuoden 2013 kunnianhimoiseksi tavoitteeksi on määritelty kansainvälisen toiminnan lanseeraaminen ja omien esitysten kiertueet ulkomailla. Tässä hyödynnetään sidosryhmien tukea ja seurueen sekä yhdistyksen jäsenten kansainvälisiä verkostoja.

Seurueessa tanssii ja harjoittelee vakituisesti hieman vajaa kaksikymmentä tanssijaa, mutta yhdistyksen jäsenenä ammattitanssijoita on noin viisikymmentä. Jäseniä seurueen kannatusyhdistyksellä oli vuoden 2011 lopussa 122, joista kannatusjäseniä 71. Seurueen aktiivisimpana vuonna 2010 sen esityksiä seurasi yhteensä yli 18 000 katsojaa, vuonna 2011 vastaava luku oli 14 000. Vuoden 2010 toteutettiin useampia omia ensi-iltoja, vuonna 2011 keskityttiin yleisölle avoimiin esityksiin ja tanssityöpajoihin kouluissa ja palvelutaloissa. Omien ensi-iltoja oli koko vuonna viisi. Yksin kevään 2012 aikana yleisötyöesityksiä on toteutettu noin 40. Tämän lisäksi ohjelmassa on esiintymisiä Tanssin päivän gaalassa, Helsinki-päivänä, Ihana Helsinki – tapahtumassa sekä kahdessa omassa projektissa. Kiertuetoimintaa sekä yleisötyön että promootion merkeissä tehdään myös muualla Suomessa; seurue on myös useana vuonna ollut osa tanssi- ja musiikkifestivaaleja ympäri Suomen. Syksyllä 2012 pääkaupunkiseudulla toteutettavia ensi-iltoja on kolme, joista kahdesta on luvassa useampi näytös.

1.1 Tämän opinnäytetyön tavoitteet

Pieni Suomalainen Balettiseurue on työnjaolisessa murroksessa: työmäärä on kasvanut liian suureksi osa-aikaiselle tuottajalle, joten samaa työtä on jaettu eri toimijoille niin, että päällekkäisyyksien määrä aiheuttaa sekaannuksia. Kasvaessaan seurue tarvitsee pitkäjänteisen ja tarkoituksenmukaisesti laaditun työnjaon, jossa jokaisella toimijalla on tieto siitä, mitä hänen työnkuvaansa kuuluu ja millä tavoin hänen toimensa vaikuttavat koko työyhteisön toimintaan. Tämän opinnäytetyön tavoite on määritellä tuottajan työnkuva ja asema Pienen Suomalaisen Balettiseurueen kasva-

essa ja kehittyessä tanssin kentällä. Työ auttaa sekä nykyisiä että tulevia seurueen tuotannon parissa työskenteleviä määrittelemään paitsi omansa, myös muiden tuotannosta vastaavien asiantuntemus- ja vastuualueita. Soveltuvilta osin tämän opin- näytetyön tuloksia on suunniteltu käytettäväksi yhdistyksen hallinto- ja toimintatapa- oppaan laatimisessa. Yhdistys pyrkii uudistamaan hallintoaan ja toimintaansa koko- naisuutena, ja tuottajan työnkuvan määrittely helpottaa myös taustalla toimivan yh- distyksen toiminnan rajaamista.

Työn tutkimuskysymyksiä ovat *mitkä ovat tärkeimmät tuotannolliset tehtävät seurueessa? Miltä osin ne kuuluvat tuottajalle?* Tuotannollisten tehtävien avulla tuon esiin tuottajuuden eri ulottuvuuksia ja tuottajan mahdollisuuksia toimia useissakin erilaisissa rooleissa.

Seurue ja sen kannatusyhdistys pyrkivät avoimeen ja keskustelevaan hallintoon, mutta hajanaisessa ja pääosin internetin välityksellä kommunikoivassa yhteisössä näiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii toiminnan yksityiskohtaista ja ajankohtaista raportointia. Toiminnan epäsäännöllisyydestä johtuen toimintatapojen on voitava myös joustaa; joustavat hallinto- ja toimintatapaohjeet mahdollistavat yhdistyksen kehittymisen ilman, että esimerkiksi yhdistyslainmukaisia sääntöjä tarvitsee byro- kraattisesti muuttaa. Tästä syystä toteutan työn toimintatutkimuksen periaatteisiin nojaten: pyrin kehittämään organisaatiota sisältäpäin; otan mukaan toiminnan ana- lysointiin ja uudistamiseen koko työyhteisön ja erityisesti sen avainhenkilöt, joilla on hallussaan kokemus ja ammattitaito käyttökelpoisten konventioiden luomiseksi.

Suuri osa tässä opinnäytetyössä esitetyistä väittämistä perustuu toimintatutkimuksen menetelmiin: seurueen parissa toteutettuun osallistuvaan havainnointiin, tarkoituksel- lisesti vaikuttavaan osallistumiseen eli interventioon ja syvähaastatteluihin. Mitkä ovat toimivan ja tehokkaan työnjaon perusteet? Mitkä ovat tärkeimmät tuotannolliset teh- tävät ja vastuualueet ja kuka niistä vastaa? Mitä vaaditaan pitkäjänteisen ja korkea- laatuksen taiteellisen toiminnan vakituiseen pyörittämiseen? Pohjaan opinnäytetyön teoria-osuuden ryhmädynamiikkaa, toimivaa hallintoa ja tuottajan työtä käsittelevään kirjallisuuteen. Esittelen eri näkökulmia tuottajan rooliin ja pyrin analysoimaan näiden roolien merkitystä ja tarpeellisuutta seurueen toimintaan. Kytken toimenkuvien, kon- ventioiden ja ryhmädynamiikan analysointiin myös baletin ja yleisesti tanssin psyko- logiaa sekä nykykentän muiden toimijoiden vertailua, sillä tällaiset taidemuodot ovat

välttämättä jo historiansa vuoksi hierarkkisia (Homans 2010). Pohdin myös, millaisia vaihtoehtoja tiukalle autoritääriselle hierarkialle pienemmissä yhteisöissä on olemassa.

Tuloksena syntyy ehdotus seurueen tuottajan työnkuvan rajaamisesta ja tuotannollisten tehtävien jaosta. Ehdotus ei ole lopullinen, vaan sitä testataan käytännön toiminnassa, havainnoidaan toimintaa, arvioidaan ehdotuksen toimivuutta ja lopulta laaditaan paranneltu suunnitelma uudelleen testattavaksi. Tällainen ns. syklinen kehitys jatkuu myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen pyrkien jatkuvasti kohti toimivampaa organisaatiota. Syklisen kehittämisen kehän pyörittäminen ei kuitenkaan ole itseisarvoista; tässä työssä keskityn seurueen ja sen toiminnan tavoitteisiin. Lähitulevaisuudessa seurueen tavoitteena on työllistää yksi täysipäiväinen tuottaja, joka on kykenevä oman osaamisensa ja verkostojensa avulla toteuttamaan saman määrän produktioita kuin nykyiset useammat osa-aikaiset toimijat. Yksi kokopäiväinen tuottaja helpottaa todennäköisesti myös toiminta-avustusten hakemista ja saamista; monien avustusten myöntäjät edellyttävät täysipäiväisten työntekijöiden kokovuotista työllistämistä.

2 PIENI SUOMALAINEN BALETTISEURUE

Seurue harjoittelee Tanssikeskus Footlightin tiloissa Helsingin keskustassa vaihtelevalla kokoonpanolla. Seurueella ei virallisesti ole kotinäyttämöä tai -teatteria, mutta olemassa olevien verkostojen myötä Aleksanterin teatterista on muodostunut pääkaupunkiseudun yleisölle vakituinen esityspaikka. Teatteri soveltuu monenlaisiin tanssiesityksiin, ja lavamiljöö on muokattavissa esiintyjien toiveiden mukaisesti. Myös seurueen toimisto sijaitsee Aleksanterin teatterin tiloissa Helsingin keskustassa.

Toiminnan volyyymi on voimakkaassa kasvussa; vuonna 2011 esityksiä oli yhteensä 65, joista 55 oli maksullisia. Yleisötyö mukaan luettuna edellisen vuoden esitysmäärät ylittyvät vuonna 2012 jo kevään aikana. Ensi-iltojen määrä on kasvanut tasaisesti, mutta kasvu on pysähtynyt ja seurue kohdannut tyypillisiä kasvuun liittyviä ongelmia

resurssien riittämättömyyden vuoksi. Pääasiallinen ongelma on taloudellinen, mutta myös työnjaollinen; osapäiväinen tuottaja ei enää riitä koordinoimaan eri tyyppisiä ja laajuisia projekteja, eikä tuotantojen jakaminen ristiin eri tuottajille ole mielekäästä mm. kommunikaatiovaikeuksien ja päällekkäisyyksien vuoksi.

Seurueen vuosittainen liikevaihto on noin 100 000 euroa, mikä tekee siitä taloudellisesti vielä vaatimattoman mutta aktiivisen toimijan. Suurimmat esteet toiminnan vaikiinnuttamisen tiellä ovat siis taloudellisia. Tähän mennessä seurueen toiminta on perustunut vapaaehtoisuudelle ja uutuudenviehätykselle; uuden rakentaminen on aina toiveikasta. Toiminnan keskiössä ovat olleet innokkaat taiteilijat ja suhdeverkot, joilla toiminta on saatu alkuun ilman merkittävää alkupääomaa. Tässä vaiheessa seurueen kehitystä sen on lisättävä esitystoimintaansa, muuta varainhankintaa ja avustushakemuksia vakinaistaakseen työntekijänsä sekä taiteellisella että tuotannon puolella. Aiemmin merkittävässä määrin vapaaehtoisvoimin toimivaa seuruetta ei Suomen taidepiirien silmissä pidetty riittävän uskottavana tarjotakseen todellisen vaihtoehdon ammattilaisille. Tilanne on kuitenkin PSB:n kohdalla parantunut: esiintyville tanssijoille maksetaan esityskorvaukset, koreografeille ja harjoittajille pyritään maksamaan kuukausi- tai urakkapalkkaa mahdollisuuksien ja saatujen apurahojen mukaisesti. Seurueessa on ollut mukana myös taitelija-apurahoja saaneita tanssijoita. Seurueen tanssijoista osa on tai on ollut seurueessa myös työelämävalmennuksessa, ja heidän työaikansa on rajattu kolmeen kymmeneen tuntiin viikossa. Tuotantotiimistä kuukausipalkkaa maksetaan koreografille, joka on pääasiallisessa vastuussa seurueen koreografioista ja niiden harjoittamisesta. Urakkakorvauksia saavat myös muut koreografit sekä apurahoja pääasiallisesti hakeva tuottaja; saaduista apurahoista osa on käytetty tuottajan palkkaukseen.

2.1 Historia

Pieni Suomalainen Balettiseurue on perustettu vuonna 2009 ja sitä ylläpitävä yhdistys PjL8-tanssin ja teatterin kannatusyhdistys 2007, tuolloin esitetyn Pienten joutsenten lampi-teoksen jälkimainingeissa. Teos oli Sami Saikkosen Kansallisoopperan balettikoulusta juuri valmistuneille, muttei vielä ammatissa oleville nuorille tanssijoille

valmistettu esitys. Teoksesta tuli menestys, mutta kovin moni kahdeksan vuoden koulutuksen jälkeen valmistuneista tanssijoista ei saanut työtä suoraan Kansallisbaletista. Työtä vaille jääneistä tanssijoista muutama lähti työhön ulkomaille, kaksi aloitti opiskelun opettajaksi ja osa lopetti. ”Liian moni lopetti kokonaan. Pitkä opiskelu oli mielestäni mennyt hukkaan, sillä balettianssijan pitkän kaavan mukaisella ammattitaidolla ei muilla työmarkkinoilla ole kovinkaan paljoa käyttöä” (Sami Saikkonen 2009).

Saikkosen (2009) mukaan kiinnitys Kansallisbalettiin voi olla kiinni sattumasta. Kyse ei aina ole johtajien huonoista päätöksistä, vaan resurssien vähyydestä ja niiden saanelemista valinnoista. ”Tavallaan kulloisenkin baletinjohtajan tehtävä on lähes mahdoton ja tätä tilannetta helpottamaan tarvitaan mahdollinen vaihtoehto” (Saikkonen 2009). PSB syntyikin ensisijaisesti vaihtoehdoksi suurelle talolle, jossa politiikalla, byrokratialla ja taloudella on liiankin merkittävä rooli. Ajatus uuden balettiseurueen perustamisesta on kytenyt jo kauan ennen 1970-lukua, jolloin ajatusta kuitenkin lähdettiin konkretisoimaan. Tällöin unelmana on ollut perustaa Kansallisbalettiin verrattava balettiseurue, ja vasta 2000-luvun loppupuolella on ymmärretty aloittaa vaatimattomammista tavoitteista. Pienempi, mutta aktiivisesti toimiva seurue PSB oli aluksi ja osittain on edelleenkin foorumi, jonka avulla tehdään työtä tanssin ja sen kentän työpaikkojen kehittämiseksi. Perustaja Sami Saikkosen päämääränä on, että jo lähivuosina seurue voisi olla oikea työpaikka klassisen koulutuksen saaneelle tanssijalle. Lopullinen päämäärä on mahdollisesti vielä kymmenien vuosien päässä, mutta jatkuvalla kehittämisellä ja aktiivisella toiminnalla päämäärää on mahdollista lähestyä. Lähtöleikkisuudessa seurue pyrkii olemaan taho, jolla on sanottavaa Suomen taidekentällä; tanssikokemuksesta seurueen nimen alla tulee olla etua tulevassa työnhaussa.

Seurueen parhaimpana vuonna 2010 sen esityksiä seurasi noin 18 000 katsojaa. Siitä eteenpäin seuruetta on kehitetty yhä omaleimaisemmaksi ja muista kentän toimijoista erottuvammaksi ryhmäksi. Vuonna 2011 seurueen toiminta laajeni merkittävästi pääkaupunkiseudun ulkopuolelle, ja tämä suunta pidetään myös kansainvälisen toiminnan kehittämiseksi. Vuoden 2012 esitykset koostuvat pääosin yleisötyöstä ja yhteistyöprojekteista pääkaupunkiseudulla vaikuttavien musiikki-instituutioiden kanssa. Valmistelussa on myös vuoteen 2013 sijoittuva toisinto teoksesta Pienten Joutsenten Lampi.

2.2 Ohjelmisto

Seurueen ohjelmisto perustuu monipuoliseen valikoimaan eri tyyllisiä ja kokoisia ja kestoltaan vaihtelevia tanssiteoksia, kuten pätkiä klassikkobaletteista (Kuoleva joutsen), variaatioita klassisista teoksista tai omista koreografioista. Ohjelmisto jakautuu viiteen eri tyyppiin: 1) yleisötyöesitykset ja työpajat kouluissa ja palvelutaloissa, 2) vapaat yleisötyötilaisuudet toreilla ja kaduilla, 3) festivaaliesiintymiset teattereissa, 4) omat teatteriesiintymiset sekä 5) yritys- ja yksityistilaisuudet. Ohjelmisto on hyvin joustava, ja siksi toteutettavissa yllättävissäkin olosuhteissa tai yhteistyöprojekteissa, kuten esitys- ja tanssityöpajatoiminnassa toreilla, kaduilla, yleisötyötapauksissa kouluissa ja palvelutaloissa, kulttuurikeskuksissa, konserttisaleissa, festivaaleilla sekä erilaisissa juhlissa, seminaareissa ja yritystilaisuuksissa. Ohjelmistossaan seurue keskittyy korkeaan taiteelliseen laatuun. (Pienen Suomalaisen Balettiseurueen toimintakertomus 2011). Toimintavuoden esityksiin sisältyy sekä ensi-iltoja että seurueen ohjelmiston uusintaesityksiä. Teosvalikoima uusiutuu ja muokkautuu jatkuvasti, sillä teoksia ohjelmistoon kertyy lisää jokaisen projektin myötä. Useimmat teokset ovat neljän tai harvemman tanssijan teoksia, jotka harjoitetaan aina esityskohtaisesti tietyille tanssijoille. Näin ollen seurueen kaikilla tanssijoilla on hallussaan hieman eri repertuaari. Ohjelmiston sisällön määrittävät taiteellinen johtaja ja koreografit, jotka valitsevat haluamansa tanssijat kuhunkin teokseensa tai esitykseensä. Yksi seurueen ydinajatuksista on omien ja balettitaiteen rajojen kokeileminen: koreografina voi toimia kuka tahansa seurueen tanssijoista.

PSB:n tavaramerkiksi on muodostunut pieneen tilaan tehty ”2x2” –konsepti, joka nimensä mukaisesti on toteutettavissa 2mx2m kokoiselle lavalle. Konseptiin kuuluu useita lyhyitä tanssiteoksia, jotka on tehty nimenomaan tätä tilaa varten. Tämä konsepti on mahdollistanut seurueelle uusia esityssareenoita; suurin osa yleisötyöstä palvelutaloissa ja kouluissa toteutetaan tämän konseptin avulla. Yleisötyön lisäksi konseptia käytetään promootiokeikoilla, yritystilaisuuksissa joissa tila on rajallinen sekä ulkoilmanäytöksissä. Käytännössä ulkoilmanäytösten tila on hieman suurempi, sillä näihin rakennetaan oma noin 30cm korkea lava kahdesta lavabodestosta, joiden mitat ovat 1mx3m. Seurueen pyrkimyksenä on tuotteistaa tämä konsepti helposti tarjottavaksi kokonaisuudeksi asiakkaille, jotka haluavat tanssiesityksen pieneen tilaan

esimerkiksi juhliin tai yritystilaisuuksiin. Keväästä 2011 seurue on panostanut yleisö- ja hoivatyöhön toteuttamalla 2x2 –konseptin esityksiä ja balettityöpajoja eri ikäryhmillä vanhainkodeissa, sairaaloissa ja kouluissa. Tämä on ollut myös seurueen merkittävä työllistäjä viimeisen vuoden ajan, sillä tähän toimintaan on saatu tanssijoiden työllistämistukea ja avustusta mm. Suomen Kulttuurirahastolta.

2x2 –konseptilla toimiva Tanssia toukokuun taivaalle –tapahtuma toteutetaan keväisin Helsingin keskustassa kaduilla ja toreilla. Tapahtumassa noin tunnin mittainen kokoelma seurueen eri koreografien teoksia esitetään useita kertoja joko samassa paikassa tai keskustassa kierrellen. Tanssia toukokuun taivaalle –esityksen johtajuutuksena on sen kompaktius: koko esitys mahtuu pakettiautoon.

Toinen seurueen omista konsepteista on Itsenäisyyspäivän tanssilliset illamat Aleksanterin teatterissa. Illamia varten sekä tehdään uusia koreografioita että koostetaan vuoden kohokohdiksi nousseet teokset koko illan esitykseksi. Vuonna 2011 esitys huipentuikin nimenomaan tätä iltaa varten työstettyyn, neljän tanssijan revittelyyn nimeltä *PSB goes Illamat*, joka leikki klassisen tanssin ja pin-up –tyylisen kuvaston vastakohtaisuudella. Illamat esitetään vuosittain samaan aikaan, itsenäisyyspäivänä alkuillasta. Illamat on jokavuotinen, kevyt ja helposti toteutettava kokonaisuus. Se on seurueen konsepteista pisimmälle tuotteistettu, erityisesti työryhmän näkökulmasta: kaikilla työryhmän jäsenillä on ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä, kenen kanssa ja millä aikataululla. Teokset ovat koreografien käsialaa ja lopullisen koosteen illasta tekee taiteellinen johtaja. Tässä kokonaisuudessa tuottajan tärkein tehtävä on delegointi ja työryhmän kommunikaatiosta vastaaminen. Kevyessäkin tuotannossa on palasia, kuten markkinointi tai valo- ja äänisuunnittelu, joiden yhteensovittaminen on tuottajan vastuulla.

Uusin, Syksyn tanssitapaus –konsepti käsittää tulevaisuudessa sisällöltään hyvin erilaisia esityksiä. Konsepti toteutettiin ensimmäistä kertaa vuonna 2011 Kulttuurireena Gloriassa hyvällä menestyksellä. Seuraavina vuosina syksyille sijoittuvat esitykset suunnitellaan soveltuvien osien osaksi tätä konseptia, jolloin seurueen yleisö osaa joka vuosi odottaa jotakin uutta ja yllättävää (Saikkonen 2012).

2.3 Ohjelmistoyhteistyö

Pienen Suomalaisen Balettiseurueen kannatusyhdistyksen sääntöjä uudistettiin syksyllä 2011 ja näin siirryttiin useamman jäsenlajin toimintaan. Yhdistyksen jäseneksi voidaan hakemuksesta hyväksyä nyt myös jäsenyyskriteerit täyttävät alan harrastajat; tähän mennessä jäsenyys on edellyttänyt tanssin alan ammattilaisuutta. Tulevaisuudessa seurue toimii aktiivisesti jäsenmäärän kasvattamiseksi niin ammattilais-, harrastaja- kuin kannatusjäsentenkin osalta. Mikäli harrastajajäsenten määrä uusien sääntöjen myötä kasvaa, tutkitaan mahdollisuuksia hyödyntää päteviä harrastajajäseniä seurueen esitystoiminnassa. Seurueessa on nostettu esiin mahdollisuus perustaa harrastajajäsenistä koostuva seurueen II-ryhmä, mutta ajatus on vielä ideatasolla. Ryhmän taiteellisen laadun ja taidon vaatimukset ovat korkeat, sillä yleisön odotukset seurueen tasoa kohtaan ovat samat riippumatta siitä, onko kyseessä harrastaja- vai ammattilaisryhmä. Kaikki julkinen esiintymistoiminta vaikuttaa seurueen maineeseen sekä taidekentällä että mahdollisten yleisöjen keskuudessa.

Valtion taideavustusta vastaanottavilla valtionosuusteattereilla on lakisääteinen velvollisuus tehdä yhteistyötä avustusten ulkopuolella työskentelevien toimijoiden kanssa. Monet valtionosuusteatterit valitsevat yhteistyökumppaneiksi saman kohderyhmän toimijoita jo tuotantoprosessin ja markkinoinnin helpottamiseksi (Saikkonen 2012). Pieni Suomalainen Balettiseurue etsii aktiivisesti yllättäviäkin yhteistyökumppaneita uudenlaisten teosten ja esitysten toteuttamiseksi. Esimerkiksi valtion avustuksen piiriin kuuluvan Uuden Musiikin Orkesteri UMON kanssa toteutettava yhteistuotanto Strive! on jazzahtava sekoitus afrikkalaista rytmiiikkaa ja klassista tanssia.

Helsingin Suomalainen Klubi on kulttuuriklubi, joka perustuu suomalaisuuden aatepohjaan. Klubin kuoro on noin 60-henkinen herrasmieskuoro, jonka repertuaari koostuu varsin vaihtelevasti niin oopperoista, aarioista kuin modernimmasta kuoromusiikista. Yhteistyö sai alkunsa varsin rohkeasta ehdotuksesta tanssia balettia kuoromusiikin tahtiin. Esityksen ensi-ilta on isänpäivänä 11.11. 2012.

Tuorein yhteistyösopimus on suunnitteilla Espoon kaupunginorkesteri Tapiola Sinfonietan kanssa. Orkesterin ominta aluetta on wieniläisklassismi, mutta se on lähtenyt kehittämään myös moderneja klassikoita sekä uuden musiikin kantaesityksiä.

PSB:n yhteistyö orkesterin kanssa sai alkunsa seurueen jäsenten henkilökohtaisista verkostoista.

2.4 Yleisöt

PSB:n teattereissa tavoittama yleisö on määrällisesti pieni mutta uskollinen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että seurueen maksullisen esitystoiminnan tiheydelle on olemassa rajoituksia. Samaa yleisöä ei saada katsomoon joka kuukausi, mutta sen vähyden vuoksi jokainen katsoja on tärkeä. Klassisen baletin yleisö ylipäättään on varsin pieni ja homogeeninen, ja tällä yleisöllä on balettia kohtaan odotuksia, joiden täyttämiseen tarvitaan muutakin kuin taitoa. Baletti taidemuotona on kuin kermakakku: baletin kuorrutteita ovat suureelliset lavasteet ja näyttävät esiintymisasut. Balettiseurueita ja niiden taidetta kohtaan on jopa ennakkoluuloja, vaikka baletin yläluokainen stigma ei PSB:n kohdalla ole yhtä näkyvä kuin suurempien kansallisten toimijoiden. Klassisen baletin kohdalla kokonaisvaltaiseen kokemukseen kuuluu miljöö ja muut ulkotanssilliset seikat sekä tarinallinen ilmaisu ja kerronta. Tämä on otettava PSB:n esitysten kohdalla huomioon siten, ettei balettikakusta haukata liian suurta palaa kerrallaan. Resursseja suuriin näyttämöihin tai lavasteisiin ei ole, joten seurueen on panostettava hyvinkin erilaiseen taiteelliseen kokemukseen ja osattava tuoda oma klassinen balettinsa esille uudesta näkökulmasta.

Tanssin yleisöt ylipäättään ovat pieniä, ja sama yleisö jakautuu usean eri tanssiteatterin näytöksiin. PSB pyrkii tavoittamaan myös yleisöjä, jotka eivät ole aiemmin olleet tekemisissä tanssin tai klassisen baletin kanssa ja näin rikkomaan ennakkoluuloja. Seurue ei ole tehnyt erityistä katsojatutkimusta selvittääkseen yleisönsä rakennetta, mutta tutkimus voi olla ajankohtainen jo lähitulevaisuudessa. Lukua on pidetty yleisömääristä ja koostumuksesta esityspaikkojen mukaan.

Yhteistyötä muiden taidekentän toimijoiden kanssa tehdään ensisijaisesti jonkin uuden ja ennennäkemättömän toteuttamiseksi. Taiteellisen johtajan näkemys ja koko seurueen toiminta perustuu baletin kehittämiseksi ja avartamiselle. Yhteistyö odottamattomien tai balettia tuntemattomien tahojen kanssa mahdollistaa uusien yleisöjen kiinnostumisen, sillä näin baletti taiteena lasketaan jalustaltaan ja tuodaan tavoitetta-

vammaksi kaikille. Suuret ja maineikkaat esityspaikat, kuten Suomen Kansallisooppera tai Helsingin Kaupunginteatteri keräävät lähtökohtaisesti laajempaa ja monipuolisempaa yleisöä kuin pienemmät tanssiareenat. Pienemmät esityspaikat ovat tärkeitä paikkoja varsinkin hyvin tanssia tunteville ja sitä ahkerasti seuraaville, mikä saattaa vaikeuttaa ensikertalaisten ja satunnaisten kävijöiden lähestymistä. Toisaalta pienillä paikoilla ei ole juurikaan resursseja laajentaa markkinointiaan ja näin tavoittaa monipuolisempia yleisöjä. (Cantell 2003, 57). PSB pyrkii uusien yleisöjen äärelle tekemällä yhteistyötä useiden eri alojen organisaatioiden kanssa, joiden yleisöt ovat lähtökohtaisesti erilaisia PSB:n yleisöihin verrattuna. Esimerkiksi syksyksi 2012 kaavailtu UMO -yhteistyö Strive! esitetään Musiikkitalon Sonore -salissa. Oman maanlaajuisen kannatusjäsenverkoston rakentaminen on osa seurueen yleisöstrategiaa.

2.5 Työnjako

Pääosa seurueen projekteista ja tuotannoista on taiteilijavetoisia. Alkuperäinen idea on taiteellisen johtajan, joka esittelee idean ja sen käytännön toteutuksen – kuten yhteistyökumppanit ja esityspaikat – tuottajalle, ja antaa sitten taiteellisen ideansa koreografien käsiin. Tällaisen toimintatavan vallitessa tuottaja toimii taiteen tuottajan sfäärissä, ikään kuin taiteilijan assistenttina toteuttaen taiteilijan esittelemät visiot. Taiteellisen johtajan ja tuotannon on kommunikoitava tiiviisti projektien reunaehtoihin, kuten budjettiin ja tanssijoiden määrään liittyen, jotta visiosta saadaan ehjä ja realistinen kokonaisuus. Tällä hetkellä PSB:n tuotannollisista ja hallinnollisista kysymyksistä vastaa kuitenkin neljä eri henkilöä; seurueen sihteeri, tuottaja, yleisötyövastaava sekä taiteellinen johtaja. Työnkuvat ovat erilaiset, mutta risteävät monissa tapauksissa aiheuttaen sekaannuksia.

Taiteellinen johtaja pyrkii enenevässä määrin irtautumaan tuotannollisista vastuista ja pitäytymään vain taiteellisen sisällön vastaavana. Tämä kehityssuunta on toivottava, mutta toistaiseksi mahdoton toteuttaa loppuun asti, sillä seurue on vielä erittäin riippuvainen taiteellisen johtajan henkilökohtaisista verkostoista.

Yleisötyöstä vastaava tuottaja on toiminut seurueen osa-aikaisena tuottajana vuoden 2009 lopusta. Hänen vastuullaan oli erityisesti yleisötyön toteuttaminen ja siihen liittyvä kehitystyö, avustushakemusten ja palkkahallinnon koordinointi sekä seurueen ja osittain yhdistyksen sidosryhmätoiminta. Tuottajan toive oli kuitenkin keskittyä seurueen yleisötyöhön sosiaali- ja hoivatyön merkeissä. Produktiokohtaisia tuottajia seurueella oli työskennellyt myös tätä ennen, mutta uusi, produktioista vastaava osa-aikainen tuottaja seurueelle valittiin tammikuussa 2012.

Seurueen sihteeri ja taloudenhoitaja vastaa seurueen taloudellisista ja hallinnollisista päätöksistä, raportoinneista sekä oman kiinnostuksensa mukaisesti pääosin myös markkinoinnista. Sihteeri toimii osassa produktioista osatuottajana, sekä omien verkostojensa että oman osaamisensa vuoksi. Sihteerin työnkuva yhdistyksen ja seurueen toimijana on lähellä perinteisesti määritellyn toiminnanjohtajan työnkuvaa.

Tällä hetkellä tuottajan vastuulla ovat seurueen pitempiaikaiset projektit ja esiintymiset, joihin ei liity sosiaalista yleisötyötä. Vastuualueeseen kuuluvat myös esiintymiset, joita tapahtuu pääasiassa pääkaupunkiseudulla. Vastuualueiden tarkentuessa ja työnkuvien sulautuessa toisiinsa ei ole tavoitteena, että tuottaja toimii produktioiden taustalla yksin, vaan nimenomaan yhteistyössä esimerkiksi sihteerin ja taiteellisen johtajan kanssa. Konkreettisia toimenpiteitä ennemmin kyse on vastuusta ja hallinnasta, asioista, jotka kuuluvat kulttuurituottajan koulutuksenkin keskiöön; jonnekin on tiedettävä joka hetki, mitä tapahtuu ja millä tasolla eri projektien kanssa ollaan.

2.6 Koreografi tuotannon ja taiteen risteyksessä

Pienessä Suomalaisessa Balettiseurueessa koreografina voi periaatteessa toimia kuka tahansa seurueen aktiivisista jäsenistä. Pääasiallisesti koreografiat ja niiden harjoittaminen ovat olleet kuitenkin tanssija ja koreografi Ulpu Puhakan vastuulla. Puhakka on valmistunut Suomen Kansallisoopperan Balettioppilaitoksesta vuonna 2007 ja opiskellut tämän jälkeen tanssin pedagogiikkaa.

PSB:ssa koreografilla on paljon myös tuotannollista vastuuta, mikä voi viedä huomiot pois itse taiteelliselta työltä. Koreografi pyrkii usein pois järkeilevästä tuottamisesta, kauas prosesseista, joilla ei ole mitään tekemistä taiteen kanssa (Klevering 2004, 23). Koreografi on pohjimmiltaan taiteilija ja sisällöntuottaja. Seurueessa pidetään tärkeänä, että koreografi saa keskittyä työhönsä ja on omista teoksistaan päävastuussa joka tilanteessa. Minkä tahansa tanssiseurueen menestyksen katsotaan olevan kiinni sen koreografeista, sillä koreografin tekemä työ yhdistettynä tanssijan toteutukseen on viime kädessä se ”tuote”, jota tanssitaide yleisöilleen tarjoaa.

Tuottajan näkökulmasta koreografin toimiminen lähimpänä tanssijoita on mielekästä siksi, että koreografilla itsellään on selkein näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä. Tällöin koreografin ja tuottajan tulisi sopia keskenään työtehtävistä ja aikatauluista, joita noudatetaan sekä tuotannon että taiteilijoiden taholta. Ristikkäisistä tehtävistä tärkein on kommunikointi seurueen tanssijoiden kanssa; harjoitusaikatauluista ja esitysajoista sopiminen sekä kuhunkin produktioon valittujen tanssijoiden informoiminen. Tämä tulee esiin erityisesti projektien ja produktioiden tuotannoissa, missä harjoitus- ja esitysaikataulut on sovittava usean eri tahon, kuten esiintyjien, teknikoiden ja esityspaikan kanssa. Pälllekkäisyys itsessään ei aiheuta toiminnallisia ongelmia, mutta siitä johtuen riski joidenkin toiminnanalueiden jäädä kokonaan huomiotta kasvaa.

3 TUOTTAJUUDEN ULOTTUVUUDET JA VAATIMUKSET

Halonen (2012) jakaa Tuottaja2020 –projektissaan tuottajan tehtäväkentän kolmeen sfääriin tuottajan, taiteilijan ja yleisön roolien mukaisesti: taiteen tuottajan, osallistajan ja fasilitoijan sfääreihin. Halosen mukaan jakautuminen eri sfääreihin voimistuu tulevaisuuden kulttuurituotannon kentällä; niiden tunnistaminen jo nyt helpottaa tuottajien suuntautumista ja relevanttien painotusten esilletuontia koulutuksessa. (Halonen 2012, 6).

Perinteisessä kulttuurituottajanäkemyksessä tuottaja toimii välittäjänä. Tuottajan tehtävänä on jalostaa ja konseptoida taide esiteltäväksi ja huolehtia sen markkinoinnista. (Halonen 2012). Tuotannon arvoketjussa kaiken lähtökohtana on taiteilija; koko

kulttuurituotannon voi sanoa lepäävän tämän taiteen ”luomisen” varassa, sillä koko arvoketju perustuu käytännössä yleisön taiteesta saamalle kokemukselle, tai taloudelliselta kannalta katsottuna maksamalle hinnalle. Arvoketjun lopussa on vastaanotto eli yleisö. Taiteen tuottajan paikka on jossakin tässä välissä joko itsenäisenä toimijana tai osana suurempaa koneistoa. Pienessä Suomalaisessa Balettiseurueessa koetaan tarpeelliseksi juuri tämänkaltainen keskushenkilönä toimiminen. Baletti taidemuotona on kurinalainen ja näin ollen ovat sen toteuttajatkin. Samoin baletin yleisöt odottavat esityksiltä kokonaisvaltaista kokemusta. Tuottajan on tärkeä tuntea klassisen baletin historia ja lähtökohdat, jotta markkinointi ja toiminnan kokonaisvaltainen tuotteistaminen on mahdollista hoitaa tyylikkäästi ja suunnata oikealle kohderyhmälle.

Taidekentän toinen, osallistajan sfääri on abstraktimpi; se keskittyy taiteen luomisprosessin ja yleisön kohtaamisen kysymyksiin. PSB:ssa tämänkaltainen tuottajarooli on tarpeen yleisö- ja pr-työssä suurten esiintymislavojen ulkopuolella. PSB tekee aktiivisesti yleisötyötä perinteisten instituutioiden sijasta työpaikoilla, päiväkodeissa, palvelutaloissa ja toreilla. Tulevaisuuden megatrendin, urbaanin kaupunkikulttuurin myötä tällainen kehitys vain voimistuu; taide tuodaan sinne, missä yleisötkin ovat (Halonen 2011b, 74). Tällöin tuottajan rooliksi jää rakentaa sekä konkreettisia että abstrakteja tiloja taiteilijan ja yleisön kohtaamiseen. Tuottajan on kyettävä perustelemaan toimintaa taiteellisten arvojen sijasta uusilla tavoilla. Miten taide vaikuttaa osallistujiin ja heidän elämäänsä parantavasti? Miten osallisuus kytketään osaksi taidekasvatusta? Yleisö ja taide eivät ole enää arvoketjun ääripäitä, vaan kohtaavat toisensa, ja tuottajan tehtävä on tukea tuota kohtaamista.

Kolmas sfääri ammentaa voimansa sosiaalisesta mediasta, joukkoistamisesta ja yhteisöjen, varsin usein tilapäisten sellaisten, luomisesta. Samaiseen tulevaisuuden urbaanin kaupungistumisen trendiin kiinnittyen fasilitaattori keskittyy prosessin avaamiseen ja tiedotukseen. Ydinkysymyksiä on kuinka innostaa osallistujia toimimaan myös tuottavana osapuolena, jakamaan ajatuksiaan ja yhdistämään voimansa. (Halonen 2012). Esimerkkejä tällaisesta tuottajuudesta löytyy runsain mitoin kaupunkitapahtumista, jotka ovat saaneet alkunsa sosiaalisessa mediassa ja joilla ei ole virallista järjestäjätahoa. Piirteitä ilmiöstä on löydettävissä myös ns. virallisesti järjestetyistä tapahtumista; esimerkiksi Helsingin Juhlaviikkoihin kuuluvana Taiteiden yönä

lähes kuka tahansa voi esitellä taidettaan Helsingin keskustassa virkavallan siihen puuttumatta. PSB on ottanut osaa tällaisiin tapahtumiin osallistujana. Varsinaisen fasilitaattorin roolin seurueessa on ottanut taiteellinen johtaja, jonka omasta omistautumisesta seurueen toiminta on lähtenyt liikkeelle. Toiminnan elinkaaren tässä vaiheessa innostajan ja alullepanijan rooli on seurueen jäsenten työmoraalin ja motivaation kannalta elintärkeä; vaikka taiteellinen johtaja pyrkii eroon perinteisestä tuottajuudesta ja sen kahleista, tarvitaan yhteisössä eläytymistä ja kipinäintiä, jonka asialleen omistautunut fasilitoija kykenee tarjoamaan.

Kulttuuri ja taide kokoavat ympärilleen monisyistä ekosysteemiä, joka ei myöskään vältty muiden alojen kosketukselta. Kyky konseptoida toimintaa ja tehdä se asiakkaan kannalta kutsuvaksi on tulevaisuudessa paitsi liike-elämän, myös taiteen ja yhdistystoiminnan lähtökohta. Muiden energisoiminen on tuottajan keskeinen taito ja asenne. (Halonen 2012). Eri toiminnoissa tarvitaan eri tyyppistä tuottajuutta ja jopa johtajuutta, ja näin ollen liiallinen yhden roolin painottaminen saattaa rajoittaa tuottajan kokonaisvaltaista toimintakenttää jättämällä muita rooleja huomioimatta. Näiden tuottajatyyppeiden vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen auttaa soveltamaan tyyppiä Pienen Suomalaisen Balettiseurueen toiminnassa niin, että tuloksena on vakaa ja jatkuvasti kehittyvä ammattitaitoinen yhteisö. Toiminnan keskiössä on taide: sen luominen, toteuttaminen ja tuominen esille arvosteltavaksi, ihailtavaksi ja koettavaksi.

3.1 Liike-elämän lainalaisuudet kulttuuriyhdistyksen toiminnassa

Nykykulttuurissa myös voittoatavoittelemattoman yhdistysmuotoisen toimijan on noudatettava liike-elämän säännönmukaisuuksia, sillä mikään toimija ei elä ilman jatkuvaa tai vähintäänkin säännöllistä kassavirtaa. Kolmannen sektorin toimija, usein yhdistys, toimii kahden varsin erilaisen maailman välissä. Yhdistyslainsäädännön mukaan yhdistys ”saa harjoittaa vain sellaista elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta on määrätty sen säännöissä tai joka muutoin välittömästi liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen taikka jota on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena” (Yhdistyslaki 1989 5§). Yhdistys ei voi tilikauden päättyessä olla voitollinen, vaan mahdolliset tulot on käytettävä toiminnan jatkamiseen ennen tilikauden päättymistä. Yhdistys ei kuitenkaan voi toimia myöskään tappiollisesti, vaan esimerkiksi lipunmyynnistä saatavilla tuloilla on kyettävä kattamaan toiminnasta aiheutuvat kulut. Näitä ovat esimerkiksi

kuukausipalkat, esityskorvaukset, kulukorvaukset ja tarpeistohankinnat. Näin ollen yksittäisten esitysten tai keikkojen on oltava voitollisia huolimatta kokonaistuloksen nollatavoitteesta.

Pieni Suomalainen Balettiseurue on saanut yleishyödyllisen yhdistyksen aseman ja on näin ollen toiminnassaan arvonlisäveroton. Yleishyödyllinen yhteisö on yhdistys, säätiö, osakeyhtiö tai muu juridinen yhteisö, joka toimintansa yhteiskunnallisen hyödyn ja merkityksen katsotaan olevan niin huomattava, että sille voidaan myöntää erityisiä verovapauksia. Yleishyödyllisenä yhdistyksenä PSB sitoutuu yhteiskunnallisen yhteisön kriteerien mukaisiin rajoituksiin esimerkiksi voiton määrässä. Yhteisö voi olla yleishyödyllinen, mikäli se toimii yksinomaan ja välittömästi yleisen yhteiskunnallisen edun hyväksi, sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöihin ja toiminta ei tuota yhteisön osallisille taloudellista etua kohtuullista suurempana palkkana tai pääomatulona (Tuloverolaki 1992/1535 22 §). Yleishyödyllisen yhteisön verotukseen on olemassa omat lakisäädöksensä; pääasiassa yhteisö on toiminnassaan veroton, mutta poikkeuksiakin on. Verovelvollisuuden rajoitteista huolimatta myös yleishyödyllinen yhteisö on veroilmoitusvelvollinen. Tosiasiallisesti yleishyödyllisyys tarkoittaa myös PSB:ssa toiminnan jatkuvaa arviointia sen tuottaman yhteiskunnallisen hyödyn näkökulmasta. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen nähdään tärkeänä osana seurueen sidosryhmätoimintaa; esimerkiksi yleisötyössä sekä palvelutaloissa että avoimilla toreilla tuotetaan kulttuurielämyksiä kansanosalle, joka muuten on klassisen baletin yleisössä aliedustettuna. Näin myös rakennetaan Suomelle omaleimaista ja monipuolista kulttuurimaisemaa. Tällä hetkellä suurin osa PSB:n kannatusyhdistyksen rahoituksesta on saatu erilaisin avustuksin ja apurahoin. Avustuksia on saatu esimerkiksi Suomen Kulttuurirahastolta, Opetus- ja kulttuuriministeriöltä, Alfred Kordelinin säätiöltä ja Helsingin kulttuurikeskukselta. Toiminta-avustukset ja apurahat ovat pieniä, mutta useista pienistä summista on kasvanut virta, jolla seurueen toimintaa pyöritetään.

Tuloksellisuus on vaatimus kaikelle toiminnalle sisällöstä riippumatta, mutta sen mittarit vaihtelevat subjektiivisesti tulkitsijasta riippuen. Kulttuurituotannon kentällä taloudellinen menestys ei aina takaa ”voittoa”, vaan saattaa kentän toimijoiden näkökulmasta johtaa jopa moraaliseen häviämiseen, sillä kulttuurikentän muut toimijat eivät arvosta taloudellista voittoa samalla tavoin kuin kentän ulkopuoliset toimijat (Ha-

lonen 2011, 24; Karttunen 1998, 88). Luopuminen taiteen tekemisestä taiteen vuoksi ja myönnytysten tekeminen massojen tavoittamiseksi katsotaan häviöksi. Pierre Bourdieun (1993/1983, 53) mukaan massamarkkinoille tähtäävät toimijat ovat suosituvasempia tekemään kompromisseja taiteensa suhteen; suuryleisöjä ja taloudellista voittoa tavoittelevat ovat alistuvaisempia ulkoisten voimien käskyille ja käsityksille. Tällaisen tuotannon kenttä toimii kysynnän ohjaamana tuottaen kaupallisia esityksiä ennalta rakennetuille markkinoille. Kuitenkin kulttuuriteollisen ajattelun ja ns. luovan talouden voimistuessa juuri taloudelliset arvot ovat nousseet yhä keskeisemmäksi ulottuvuudeksi kulttuuritoiminnassa (Halonen 2011, 24). Balettiseurueen syntyminen tällaisten, kaupallisesti orientuneiden markkinoiden keskelle vaikuttaa tietysti sen taiteellisiin tavoitteisiin ja toteutukseen; jokainen instituutio on kuitenkin kuvaus ajastaan ja sen konventioista, eikä mikään niistä toimi enää irrallaan markkinoista ja niiden ideologiasta. Bourdieun ja Immanuel Kantin (1773/1790) näkemykset taiteen koskemattomuudesta ja itseisarvosta ovat tässä tapauksessa jo hieman vanhahtavia; PSB:ssa baletin modernisoimista ei koeta myönnytyksenä kulttuuriteollisuudelle tai massayleisöjen tavoittelulle, vaan pikemminkin luontaisena osana tanssin kehitystä ja keinona tavoittaa vaihtoehtoisia, ei niinkään suurempia, yleisöjä. Seurueen tuottama taide pyritään lähtökohtaisesti tekemään helposti lähestyttäväksi myös korkeakulttuuria tuntemattomille.

Erityisesti pohjoismaisessa hyvinvointivaltiomallissa taiteelle ja kulttuurituotannolle on annettu sosiaalisia merkityksiä alueiden vetovoiman ja työllisyyden kehittämiseksi. Sosiokulttuuriset tavoitteet voivat liittyä myös syrjäytymisen ehkäisyyn ja kansalaisten hyvinvoinnin monipuoliseen lisäämiseen. (Halonen 2011, 29). Kulttuuri saa tällöin markkinaorientoituneisuuden rinnalle sosiaalifunktion, jonka pohjalta PSB:kin on lähtenyt toteuttamaan sosiaalista yleisötyötä. Yleisötyö kouluissa ja hoivalaitoksissa on tärkeä osa seurueen toimintaa, sillä tämänkaltainen esiintyminen on ideologisesti ja yhteiskunnallisesti kantaaottavaa. Tanssityöpajat kouluissa ovat keino edistää tanssitaiteen tuntemusta ja monipuolisuutta sekä innostaa uusia tanssijanalkuja taiteen pariin. Kouluissa ja palvelutaloissa toteutettu yleisötyö ei kuitenkaan edistä esiintyjien taiteellisia ansioita tai kehittymistä. Useat seurueen taiteilijoista kokevat yleisötyön liiallisena myönnytyksenä taiteellisesta sisällöstä; seurueessa pelätään profiloitumista pieneksi suomalaiseksi sosiaaliseurueeksi, mikä rajoittaisi taiteellista ilmaisua ja tavoitettavia yleisöjä. Tällaisessa tilanteessa tuottajan tärkein rooli on toi-

mia osallistavana tahona; taide on tuotu paikkaan jossa sen kohtaamiseen ei olla varauduttu. Toiminnan perustelu taiteen ulkopuolisiin tekijöihin kuten terveyteen tai taidekasvatustyöhön nojaten on monesti helpompaa vastaanottajien kuin taitelijoiden suuntaan, ellei idea sitten ole lähtöisin taiteilijoista itsestään. Suurin syy tähän on yleisön kohtaamisen ja vastaanoton erilaisuus. Taidetta ei totutusta poiketen nostetaakaan jalustalle ihailtavaksi, vaan taide on toissijaista ja olemassa yleisön hyvinvoinnin parantamiseksi. Tällöin osallistajan on osattava toimia myös taiteilijoiden ajattelumallin uudistusvoimana, sillä taiteen sosiaalisen funktion toteuttaminen vaatii taiteilijoilta varsin erilaista näkökulmaa työhönsä.

3.2 Tuottaja välittäjä-ammattina

Tuottaja on välittäjä-ammatti, jonka perimmäisenä tarkoituksena on, nimensä mukaisesti, toimia taitelijan tai taiteilijoiden ja jonkin muun toimijan, kuten yleisön, toisten taiteilijoiden tai esimerkiksi liike-elämän edustajien välisenä siltana. Miksi tällaisia välittäjiä tarvitaan taideyhteisöjen sisäisessä kommunikaatiossa? Vastauksena voi pitää taide- ja liiketoiminnan merkittävästi erilaisia vaatimuksia ja lähtökohtia. Taidetta tehdessä on helppo unohtaa käytännön toiminnan edellytykset ja velvoitteet. Lisäksi taiteelliset sisällöt ja eroavat näkemykset voivat aiheuttaa vahingollisiakin konflikteja ilman avointa kommunikaatiota ja toiminnan arviointia, joihin välittäjäportaan toimijalla on taiteilijoita kattavampi koulutus ja kokemus.

Tutkimusten (Järvinen 2005, 109) mukaan parhaiden yritysten menestys rakentuu ilmapiirille, jossa ihmiset tulevat kuulluiksi ja koviakaan tosiasioita ei vältellä. Tärkeänä on nähty työyhteisön osallistumismahdollisuudet ja avoin keskustelu. Ryhmän ongelmiin on mahdollista puuttua joko yksilötasolla tai ottamalla tarkasteluun koko ryhmä, mikä onkin usein hedelmällisempää. Tähän tähdätään myös PSB:ssa; avoimuutta ja osallistumista on helppo kannustaa, mutta vaikeampi toteuttaa, sillä mahdollisuuksia yhteiseen keskusteluun tarjoutuu toiminnan hajanaisuuden ja aikataulullisten ongelmien vuoksi harvoin. Samalla tavoin kun yksilöt käyttävät psykologisia defensimekanismeja ylläpitääkseen mielen tasapainoa, työyhteisöt turvautuvat yhteisöllisiin defenseseihin, joilla ne säätelevät tiimin tai laajemmin koko organisaation sisäistä tasapainoa, turvallisuudentunnetta sekä hyvää ilmapiiriä ja me –henkeä. Nämä sosi-

aaliset suojautumiskeinot ovat käytännössä erilaisia ryhmien toimintatapoja, joilla ne pyrkivät välttämään epämurkavia sosiaalisia tilanteita, jotka saattavat järkyttää yhteisön sopusointua. Ilman näitä keinoja ihmisten keskeinen kanssakäyminen ja yhteistyö olisi niin ennakoimatonta ja tunnevaltaista, että se veisi kaiken huomion ja energian. (Järvinen 2005, 111). Tällaiset rutiinit luovat selkeän käyttäytymismallin, mutta niiden käytöstä tulee ongelmallista silloin, kun ne estävät organisaation kehittymisen ja ongelmien käsittelyn. Konfliktien ja hämmennyksen pelossa asiat jätetään sanomatta ja purkamatta ja ryhmän saattaa vallata muutosvastaisuus. Ryhmä voi myös ”klikkiytyä”, kun ongelmia käsitellään vain pienissä porukoissa koko organisaation sijaan. PSB:n jäsenillä on mahdollisuus koko organisaation kokoontumiseen syys- ja kevätkokouksissa, joissa jokaisella on mahdollisuus tuoda mielipiteensä ja tärkeinä pitämänsä aiheet keskustelupöytään, mutta tämä mahdollisuus jää jäseniltä usein huomiotta tai käyttämättä, osittain ristiriitojen pelosta tai oman merkityksen aliarvioimisen seurauksena. Merkittävin kannustin tanssijoille osallistua hallinnolliseen päätöksentekoon on nähdä konkreettisia tuloksia ja kokea oman osallistumisen vaikutus. Erityisesti toimintatutkimuksessakin esiintyvän sykliseen kehittämiseen liittyvä toiminnan jatkuva arviointi sen konkreettisimmalta tasolta, tanssijoilta, on arvokasta tietoa koko organisaatiolle.

Välittäjätoimijan näkökulmasta sisällön luomisen arvoketjun toisessa ääripäässä ovat yleisöt. Yleisön käsitteen määrittely on haastavaa, koska sillä viitataan jatkuvasti muutuvaan todellisuuteen. Varhaisimmat yleisöt ovat yli 2000 vuoden takaa, eikä niillä ole juurikaan yhteistä nykyisten, aikaan ja paikkaan sitoutumattomien pirstalotuneiden yleisöjen kanssa. (Nieminen & Pantti 2009, 125). Halonen (2011) näkee yleisön ensisijaisesti kuluttajina, joille kulttuurituotteet suunnataan kulutettaviksi. Toisaalta hän pohtii kuluttajan roolin muutosta kohti aktiivisempaa toimijaa, jonka jokapäiväisillä kulutusvalinnoilla on todellista merkitystä kulttuuriteollisuuden koneistossa. Koko kulttuuriyhteiskunnan kaupallistumisen ja markkinoitumisen myötä kulttuurituottajien huomio onkin kääntynyt aiempaa enemmän taiteilijasta markkinalähtöiseen ajatteluun. Ensimmäinen askel tuotannossa on määrittää kohderyhmä, ja vasta sen jälkeen on mielekäästä alkaa tehdä tälle ryhmälle taidetta.

Yleisö ja katsoja on yhä vahvempi ja tunnustetumpi osa paitsi kulttuuria, myös taidetta (Halonen 2011, 30; Laitinen 2010, 246). Katsoja ei ole enää passiivinen vastaanot-

taja, vaan hän osallistuu taiteen tuottamiseen reagoimalla. Vahvimmin ilmiö esiintyy teatterissa, missä esitykset jopa perustuvat tällaiseen interaktiivisuuteen. Käsittämällä yleisö uudella tavalla, osana esitystä, on mahdollista käsitellä uudenlaisia tunteita ja kokemuksia myös lavan ulkopuolella. Etenkin mediassa yleisö nähdään osana itse tuotantoprosessia, ja merkittävänä toimeenpanijana jo ennen prosessin alkua; yleisön mielipiteillä on huomattavasti painoarvoa päätettäessä siitä, mitä tuotetaan ja mille markkinoille (Nieminen & Pantti 2009, 143). Mikäli toimijat suunnittelevat tuotantonsa vain itse havaitsemansa yleisön mieltymysten mukaan, on vaarana koko taiteen ja kulttuurin kentän yksipuolistuminen. Todellisuudessa yleisön valinnan mahdollisuudet eivät ole rajattomat; käytännössä yleisö voi valita vain niistä kulttuurituotteista, joita on tarjolla, ja tästä tarjonnasta päättävät taiteilijat ja välittäjäportaan toimijat, kuten tuottajat.

Näkemyksistä tuottajasta välittäjä-ammattina sijoittaa toimijan kulttuurituotteen luomisen ja vastaanottamisen väliin ja voi näin antaa liiankin passiivisen ja kasvottoman kuvan toiminnan luonteesta. Tuottaja ei kuitenkaan välitä taiteilijan luomusta muuttumattomana yleisölle, vaan välittäjäammateissa toimivilla voi tuotantoprosessin kautta olla suurikin vaikutus kulttuurituotteen tai palvelun sisältöön, tahallisesti tai tahattomasti. (Halonen 2011, 17). Tuottaja voi toimia sisällöntuotannossa myös lähtökohtaisesti, mutta tässä kyse on usein toimimisesta ikään kuin portinvartijana kohdassa, jossa tuotetuista sisällöistä valitaan julkaistavat tai esitettävät kulttuurituotteet tai palvelut. Teorian erityisistä portinvartijoista esitteli sosiologi Kurt Lewin jo 1950-luvulla, ja vaikka käsite koski alun perin ruokatuotantoa, näki Lewin sopivan sen myös mediatuotannon arvoketjuun (Lewin 1951, 186). Mediatuotannossa portinvartijoina voidaan nähdä esimerkiksi toimittajat, jotka valikoivat saamastaan aineistosta julkaistavat uutiset tai artikkelit ja ovat näin avainasemassa määrittelemässä sitä, mistä yhteiskunnassa puhutaan ja millaisia asioita on mahdollista esittää (Nieminen & Pantti 2009, 156). Musiikkiteollisuudessa tuottajien rooli portinvartijoina on tunnustettu jo 1990-luvulla, mutta ajattelu ei ole levinnyt yhtä vahvasti muille taidealoille. (Halonen 2011, 17). Tutkimukset etenkin markkinoinnin välittäjä-ammateista ovat osoittaneet, että tuottajilla saattaa olla kriittinen rooli tuotteen muodostamisessa, ja erityisesti uusien tuotteiden rakentamisessa asiakaspalautteiden ja odotusten pohjalta (Du Gay et al., 1997; Nieminen & Pantti 2009, 92-96). Uusia tuotteita determinoi vanhojen vastaan-

otto, ja se taas on riippuvainen pitkälti tuotteiden saamasta julkisuudesta, johon tuottajilla on ensikäden vaikutus.

3.3 Tuotteistaminen

Pienen Suomalaisen Balettiseurueen toiminta perustuu yksittäisiin keikkatöihin tai esityksiin, joiden harjoittelujaksot ovat lyhyehköjä. Käytännössä seurueen ohjelmisto koostuu siis yksittäisistä tanssinumeroista, joita yhdistelemällä luodaan puolen tunnin, tunnin tai koko illan esityksiä. Seurue tuottaa uutta materiaalia jatkuvasti ylläpitäen samalla vanhojen koreografioiden taitoa. Uusien palveluiden luominen ja vanhojen kehittäminen on tärkeää paitsi liike-elämässä, myös yhdistyspohjalta toimivan kulttuuritoimijan kilpailukyvyn kannalta.

Tuotteistaminen näkyy seurueen toiminnassa jo nyt esimerkiksi erilaisten konseptien kehittämisenä. Seurue pyrkii järjestämään omia tai yhteistyöesityksiä vuosittain samoihin aikoihin ja markkinoimaan niitä tietyn esitysformaatin alla. Näitä konsepteja tai sellaista alkua ovat esimerkiksi aiemmin esitellyt Syksyn tanssitapaus, Tanssia toukokuun taivaalle ja Itsenäisyyspäivän tanssilliset iltamat. Tätä ei seurueen toiminnassa ole nähty tavoitteellisena tuotteistamisena, vaan vaatimattomammin yleisöjen ohjailuna ja toiminnan vakauttamisena. Kuitenkin nimenomaan ammattimainen tuotteistaminen on tehokkain keino ohjata yleisöjen vastaanottoa. Seurueen toimintasuunnitelmassa todetaan kiertuetoiminnan kehittämisen edellytyksenä tuotteistamiseen liittyvät tavoitteet; yhteistyössä eri orkestereitten kanssa tuotteistetaan muuntautumiskykyinen ja helposti paketoitava teosvalikoima esimerkiksi yritystilaisuuksien ohjelmanumeroksi. Tulevaisuuden suunnitelmissa on etsiä ulkopuolisia ohjelmatoimistoja pienimuotoisen kiertuetoiminnan myyntiin ja tuotantoon.

Tuotteistamista voidaan hyödyntää uuden palveluidean kehittämisessä toistettavaksi palvelukonseptiksi, mutta myös olemassa olevien toimintamallien tehostamisessa ja laadun parantamisessa. Toiminnan vakioiminen voi kohdistua yhtäältä toiminnan sisältöön, ja toisaalta sen tuottamiseen liittyviin prosesseihin (Jaakkola ym. 2009, 19). PSB:n toiminnassa on kyse taiteesta, eikä sen sisältöjen vakioiminen tai monistami-

nen ole millään tavalla mielekästä; tuotantoprosessien vakauttaminen ja niiden yhtäläisyyksien tunnistaminen sen sijaan on. Näiden erottaminen on taiteen itseisarvon säilyttämisen kannalta välttämätöntä.

Tuotteistamisesta ja toiminnan vakioimisesta on apua paitsi asiakkaalle, myös nuorelle organisaatiolle, jonka toimintamallit ovat vielä kehittymässä. Organisaationäkökulmasta myös tuottajan työnkuvan määrittely ovat osa PSB:n tuotteistamista. Toiminnan systematisoiminen ja vakioiminen helpottaa palvelun myyntiä ja markkinointia ja vähentää tähän liittyvää epävarmuutta. Asiakkaan näkökulmasta palvelun tuotteistaminen tekee palvelun arvioimisesta ja ostamisesta helpompaa. Se myös konkretisoi palvelua ja sen tarjoamaa lisäarvoa. (Jaakkola ym. 2009, 5). Tuotteistaminen vaatii kuitenkin muutakin kuin palvelun määrittämistä; esimerkiksi seurueen tavaramerkin, pienen tilan 2x2 –esityksen tuotteistaminen on lähtenyt käyntiin vauhdikkaasti, mutta kaikki esityksen lavasteet eivät ole omassa omistuksessa. Sinänsä pienen ja kevyen esityksen tuominen ulkoilmaan tai tanssille epäedulliseen paikkaan vaatii pakettiauton, kaksi bodesta sekä äänentoistolaitteet. Tämä tekee palvelun nopasta mobilisoinnista haastavaa

Palveluntarjoaminen on seurueelle vain yksi mahdollinen kehityssuunta. Kyse on seurueen tavoitteesta tuotteistaa taiteensa palveluksi. PSB:n on tulevaisuudessa mahdollista toimia myös perinteisen tanssiseurueen tavoin staattisena toimijana oman teatterin ja säännöllisten ensi-iltojen turvin. Tällainen toiminta nähdään tavoittelemisen arvoisena kohteena tulevaisuudessa, mutta tässä vaiheessa joustavuus ja ennakkoluulottomuus koetaan seurueen myynnin kannalta vahvuuksina. Tuottajat läpi historian ovat läpikäyneet omassa toiminnassaan samoja prosesseja, työvaiheita ja konventioita, ja lopulta muokanneet näistä omat tapansa toimia kulttuurin kentällä. Prosessien määrätietoinen vakioiminen eli tuotteistaminen on kuitenkin melko tuore ilmiö, ja herättää siksi keskustelua omasta oikeutuksestaan ainutkertaisen taiteen tuotannossa. Taiteen aurasta ja ainutkertaisuudesta on puhuttu ennenkin etenkin kulttuuriteollisuuden aikakaudella jo 1930-luvulla, jolloin mekaaninen jäljentäminen tarjosi ensi kerran mahdollisuuden taideteosten loputtomaan kopiointiin (Benjamin 1936/1983). Benjaminin (1936/1983) mukaan taiteen auran katoaminen merkitsi siirtymää kohti demokraattisempaa taidetta, jossa teoksen merkitys ei olekaan ainutkertainen vaan monitulkintainen ja jatkuvassa muutoksessa. Nykyisessä taidekäsit-

sessä nimenomaan korostetaan vastaanottajan roolia taiteen merkityksellistäjänä; tällöin jokainen taideteos on kopioinnista huolimatta ainutkertainen juuri sen hetkisel- le kokijalleen (Nieminen & Pantti 2009, 147; Laitinen 2010, 247; Halonen 2012).

4 TUTKIMUS TOIMINNAN OSANA

Toimintatutkimus keskittyy ihmisen toiminnan tutkimiseen ja sen järkipäiseen kehittä- miseen. Toimintatutkimuksen tavoitteena on aina käytännönläheinen ja käyttökelpoinen tieto. (Heikkinen 2008, 17). Tätä varten toimintatutkimuksessa on useimmiten mukana koko tutkimuksen kohde, on se sitten ryhmä, useampi ryhmä tai koko orga- nisaatio, kuten tässä tutkimuksessa. Toimintatutkimuksellisesta näkökulmasta tällai- nen osallistaminen on tehokkain tapa havainnoida itse itseään kehittävän organisaa- tion toimintaa: toimijat ovat itse mukana sekä päätelmien että päätösten teossa (mt., 32), jolloin tulos on yhteisössä hyväksytympi kuin yksittäisen ulkoisen voiman ”osoit- tama” versio. Näin toimintatutkimuksella on yhteisön jäsenten kannalta myös val- taannuttava ja voimauttava aspekti. Päinvastoin kuin perinteinen objektiivinen tutkija, toimintatutkija ei edes oleta olevansa ulkopuolinen tai pyri etäännyttämään itseään tutkimuskohteestaan. Toimintatutkimuksessa näkökulma kohteeseen kumpuaa sisäl- täpäin, ja tutkimus saa näin oikeutuksen tuloksiinsa lähempää itse kohdetta. Toimin- tatutkimukselle on ominaista tulosten ja päätelmien syntyminen vähitellen, tutkimus- prosessin tuloksena (mt., 22).

Tässä työssä ensisijaisena tutkimustapoina käytin toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti yhteisöllisiä ideointimenetelmiä; ryhmähaastattelutilanteessa toimivaa ai- vorihtä (brainstorming) ja siitä sovellettua mutta kurinalaisempaa 8x8-menetelmää. Näiden menetelmien tavoitteena on tuottaa mahdollisimman monta uutta ideaa tai näkökulmaa; määrä ratkaisee, ei laatu. Näin pyrin selvittämään seurueen sisäisiä ristiriitoja ja kehityksen jarruja ja tarjoamaan jokaiselle seurueen jäsenelle foorumin jolla esitellä omia näkemyksiään ja ideoitaan seurueen tulevaisuutta koskien. Tällai- nen toimintatutkimuksen menetelmiin perustuva koko työyhteisön yhteinen kehitys- keskustelu luo avoimempaa ja vastaanottavaisempaa työilmapiiriä (Ojasalo, Moila-

nen, Ritalahti 2010, 143). Tavoitteena on lanseerata ns. syklisen kehityksen malli seurueen toiminnassa. Syklisellä kehittämisellä tarkoitetaan organisaation jatkuvaa kehittämistä aina vanhan toiminnan arvioinnin pohjalta. Malli on helpointa kuvata kierteenä tai spiraalina, jossa alkupisteenä on suunnitelma toiminnasta, seuraavana itse toiminta, sitten sen havainnointi ja arviointi ja lopulta paranneltu toimintasuunnitelma, jonka pohjalta toimintaa voidaan lähteä kehittämään (Heikkinen & Rovio & Kii-lakoski 2008, 81).

Tässä mallissa määritetään ensin ongelma tai este, joka vaikeuttaa yhteisön kehitystä. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että PSB:n haasteet ovat taloudellisia ja työnjaollisia. Ennen koko yhteisön kokoontumista ongelmat ja esteet on syytä määrittää mahdollisimman tarkasti, jotta huomio osataan kohdistaa relevantteihin toiminnan osa-alueisiin. Kysymyksenasettelu riippuu pitkälti menetelmästä, jolla ongelmia halutaan selvittää. Tämän jälkeen järjestin työyhteisölle kokoontumisen, jossa pohdimme yhdessä ratkaisu- tai toimintamalleja aivoriihi –menetelmällä. Aivoriihi-kokoontumisia voi myös järjestää useampia ja eri kokoonpanoilla, mutta työni rajauksen puitteissa pidin kokoonpanon ja osallistujien määrän pääosin samana eri kokoontumisissa. Tämän aivoriihen ja työni kirjallisuuden pohjalta laadin seurueelle ja sen kannatusyhdistykselle ehdotuksen tuottajan työnkuvasta, joissa määritellään tarvittavia töitä ja niistä vastaavat tahot. Esitän ratkaisumallin arvioitavaksi työyhteisölle, joka voi ottaa sen käyttöönsä, kehittää sen perusteella uusia toimintamalleja ja arvioida jatkossa niiden toteutusta. Näin syklisen kehittämisen kierre toimii osana organisaation toimintaa ikään kuin taustalla jatkuvasti vaikuttavana voimana.

Luovan ongelmanratkaisun edellytyksenä on avoin ja positiivinen ilmapiiri, jossa jokaisella jäsenellä on tilaa ja mahdollisuus esittää omia näkemyksiään organisaation tulevaisuudesta. Esitettyjen ideoiden kehittämisellä ja toteuttamisella on myös yhteys työntekijöiden tai ryhmän jäsenten organisaatioon kohdistamaan luottamukseen; innovaatioiden ja uusien ajatusten syntyä on tärkeää, että ne tulevat kuulluiksi. (Ojasalo ym. 2010, 143). Pienessä suomalaisessa Balettiseurueessa kannustetaan kaikkia jäseniä ideointiin ja ajatusten jakamiseen, mutta näiden ajatusten jakamiselle tarjoutuu foorumi vain harvoin hallituksen kokoontuessa. Tilanteen parantamiseksi seurueella on suljettu facebook-ryhmä, mutta ryhmä nähdään enemmän tiedotuskuin keskustelukanavana. Keskustelu sähköisesti koetaan tehottomana, ja siinä mo-

net ongelmakohdat on helppo jättää huomiotta. Näin monet kelvollisetkin ideat jäävät keskustelutasolle, ja pahimmassa tapauksessa vain pienen piirin tietoon. Ajatus jää ehkä kytemään ja tulee esiin myöhemmin, mutta usein odottamattomat ideat ja kehitysehdotukset unohtuvat. Luovan ideoinnin ja ongelmanratkaisun prosessiin kuuluu, että ideat eivät välttämättä ilmene juuri silloin, kun niille tarjotaan mahdollisuus; toisin sanoen uusia ideoita ei synny tasaisesti niille osoitettujen resurssien (kuten aika) mukaan, vaan tuloksia voi syntyä hiljaisten kausien tai kokousten jälkeen kerralla runsaasti, ”ryöpsähtelemällä” (mt., 143). PSB:ssa keskustelua tapahtuu esiintyjien keskuudessa eniten harjoitusten aikana ja niiden jälkeen, mutta tuotanto-osasto on näistä keskusteluista täysin erillään. Esiintyjät saavat usein vain lyhyitä mahdollisuuksia jakaa näkemyksiään tuotannosta vastaavien tahojen kanssa. Viesti kulkee usein tuotantopalavereissa mukana olevan koreografin kautta, ja saattaa matkalla vääristyä tai kadottaa tavoitteensa tai osia siitä. Tästä syystä seurueelle tehokkain kehittämistapa on sellainen, joka kerää yhteen koko organisaation tai vähintäänkin edustajia jokaisesta ”toimialasta” organisaation sisällä; tuotannosta, johdosta, esiintyjistä ja koreografeista. Tällaisia kehittämismenetelmiä kutsutaan yhteisöllisiksi, sillä ne hyödyntävät koko organisaation jo olemassa olevaa osaamista, ajattelumalleja ja ideoita. Yhteisöllisten kehittämismenetelmien perimmäinen tavoite on synnyttää uusia, luovia ideoita organisaation käyttöön; tässä prosessissa tärkeintä on tunnistaa luovan ajattelun rajoitteet, mutta myös sen rajattomuus. Alkuvaiheessa ratkaisee ideoiden määrä, ei niiden laatu, sillä suuresta määrästä ideoita löytyy varmemmin useita kehittämiskelpoisia vaihtoehtoja. Ideointi ja arviointi on prosessin alkuvaiheessa syytä pitää erillään. (mt., 144). Sovellan yhteisöllisiä kehittämismenetelmiä seurueen jäsenten ryhmähaastattelutilanteessa sekä tiedonhankinnan että seurueen sisäisen kehityksen välineenä.

4.1 Pieni Suomalainen Aivoriihi

Huhtikuussa 2012 järjestin PSB:n kaikille jäsenille avoimen aivoriihen. Aivoriihi on yksi niin kutsutun luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmistä, jonka tarkoitus on tuottaa ryhmässä mahdollisimman suuri määrä ideoita. Aivoriihen toimintaperiaatteisiin kuuluu arvioinnin ja kaikenlaisen kielteisen ajattelun poissulkeminen, toisten osallistujien ideoiden hyödyntäminen ja käytännöllisten rajoitteiden, kuten raha tai

resurssit, unohtaminen. (Ojasalo ym. 2010, 145). Aivoriiheen osallistui kahdeksan seurueen ydinalueilla toimivaa jäsentä. Aloitimme tapaamisen lyhyellä roolileikillä, jonka tarkoituksena oli virittää tunnelma vapaita, jopa villejä ja hulluja ideoita kannustavaksi ja irtautua omista, rajoittuneista katsantokannoista.

Osallistujien taustojen moninaisuus oli aivoriihessä selkeä rikkaus, sillä monilla osallistujilla oli kysyttävää tai ehdotettavaa oman osaamisalueensa ulkopuolelle. Taideyhteisöissä ajoittain esiin nouseva vastakkainasettelu tanssijoiden ja tuotannon välillä ei supistanut keskustelua tai painottanut sitä jompaankumpaan suuntaan. Tuotannon ja taiteen vaatimusten jatkuva kamppailu hegemoniasta taideyhteisöissä voi myös johtaa ns. vastakulttuurin edustajien hiljenemiseen negatiiviseen suhtautumiseen koko tilanteeseen.

Aivoriihen pääasiallinen tarkoitus on ideoida ja rohkaista keskustelua seurueen nykytilasta ja tulevaisuuden visioista. Tämä keskustelu toi esiin myös aiemmin tunnistamattomia haasteita ja suoranaisia ongelmia, mutta näkökulma niihin oli ongelmalähtöisyyden (meillä ei ole sponsoreita) sijaan ratkaisukeskeinen (mitä me voimme tarjota sponsoreille ja yhteistyökumppaneille); esimerkiksi oman harjoittelusalin puuttumisen sijasta mietittiin, millä tavalla nykyiset harjoittelutilat voitaisiin jakaa oikeudenmukaisesti, ja minkälaisia harjoittelutiloja tulevaisuudessa tarvitaan.

4.2 8x8 –menetelmä

8x8-menetelmässä ongelma kirjoitetaan paperille, minkä jälkeen sen ympärille sijoitetaan kahdeksan paperia ja niille jokaiselle kirjataan jokin ongelmasta mieleen tuleva näkökulma. Saadut kahdeksan näkökulmaa siirretään uusiksi aloituspisteiksi ja kustakin niistä tuotetaan uudet kahdeksan ideaa. Uudet ideat voivat olla konkreettisia kehitysehdotuksia, mielikuvia tai ongelmaan ja sen ratkaisuun liittyviä toiveita. Menetelmää voidaan hyödyntää sekä yhteisöllisesti ryhmässä työskenneltäessä että osallistujien yksintyöskentelynä. PSB:n aivoriihi -tapaamisessa aloitimme valmiin, varsin laajan kysymyksen purkamisen ideoimalla yhdessä kahdeksan näkökulmaa asiaan. ”*Kuinka PSB:ta voisi kehittää?*”-kysymyksestä kummunneet näkökulmat olivat *rahoituspohjan varmistaminen, tilat, ohjelmistosuunnittelu, esitykset, maine, taide, työnja-*

ko ja yhteinen ja avoin työilmapiiri. Näiden näkökulmien laajentaminen tapahtui yksin ideoiden niin, että jokainen sai kirjoittaa ajatuksensa omille paperilapuilleen. Koin tällaisen anonyymien työskentelytavan antavan myös hiljaisimmille seurueen jäsenille mahdollisuuden esittää ideoita arvioinnista vapaasti. Menetelmä osoittautui erittäin toimivaksi, sillä se keskittyi ratkaisuihin ja asetti näin konkreettisia tavoitteita sekä käytännön toiminnan että seurueeseen liittyvien mielikuvien saralta.

Taulukko 1. 8x8 –menetelmällä tuotetut ideat.

<p>Esitykset</p> <ul style="list-style-type: none"> • säännöllisyys • saavutettavuus ja löydettävyys • laadukas taso 	<p>Taide</p> <ul style="list-style-type: none"> • tanssijaa kehittävä taide • yleisöä kiinnostava taide • korkealaatuisuus 	<p>Ohjelmistosuunnittelu</p> <ul style="list-style-type: none"> • uudet/vierailevat koreografit • ohjelmiston sisältö • suunnittelun tarkoitus ja tavoitteet 	<p>Maine</p> <ul style="list-style-type: none"> • maineen saavuttaminen ja kehittäminen • toivottava maine • epätoivottava maine
<p>Rahoituspohja</p> <ul style="list-style-type: none"> • mistä raha saadaan • rahan suuntaaminen • rahoituksen varmistamisen seuraukset 	<p>Työnjako</p> <ul style="list-style-type: none"> • selkeät treeniajat ja vastuu niiden aikatauluista • organisaation rakenne: ylösalainen pyramidi • vastuut osa-alueista 	<p>Työilmapiiri</p> <ul style="list-style-type: none"> • tiedonkulku • yhdessä tekeminen • yhteishenki • yhteinen tavoite 	<p>Tilat</p> <ul style="list-style-type: none"> • omat tilat, joissa sekä esiinnytään että harjoitellaan • useampia harjoitustiloja • konkreettiset tilaehdotukset

8x8 –menetelmällä toteutettu ideointi tuotti hyvin erilaisia näkemyksiä seurueen toiminnan osa-alueista. Oheiseen taulukkoon on ryhmiteltyä kuhunkin ryhmään tulleet kahdeksan vastausta niiden sisältöjen mukaisesti. Erityisesti työilmapiirin parantamiseen liittyvät mielikuvat ja ideat olivat monipuolisia ja rakentavia. Ehdotukset liittyivät yhteiseen toimintaan työn ulkopuolella sekä kommunikaation tehostamiseen erityisesti tuotannon ja taiteen välillä. Suuri osa kaikista ideoista oli tulevaisuuteen suuntautuvia tavoitteita tai abstrakteja kehitysehdotuksia esimerkiksi ohjelmasisällöstä tai seurueen maineen ja tunnettuuden lisäämisestä. Ideoista ilmeni halukkuus kehittää seurueesta pitkällä tähtäimellä vakituinen työpaikka; nykyisin seurue on ikään kuin ”läpikulkuvaihtoehto”, josta työllistytään ulkomaille tai muille aloille. Ilmenneet ideat

eivät kuitenkaan pääosin tukeneet tällaisen toimintatavan ylläpitoa tulevaisuudessa, vaikka lyhyiden ja projektimuotoisten sopimusten toimintamalli säännöllisen rahoituksen puitteissa olisi yksi toiminnan suunnan vaihtoehto. Edellytyksenä seurueen menestykselle ja maineelle pidettiin stabilisoitumista ja pitkäaikaisten, vakituisten sopimusten solmimista sekä tanssijoiden että yhteistyökumppaneiden kanssa. Seurue oli kehityssuunnista ja tavoitteista yllättävänkin yksimielinen, mutta toiminnan ideologiasta ja keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi ilmeni eriäviä näkemyksiä.

8x8 –menetelmän seurauksena esitetyistä ideoista syntyi myöhemmissä ryhmäkeskusteluissa ja –haastattelutilanteissa uusia näkökulmia ja arvioita toimintaehdotusten toteuttajista ja niihin liittyvistä vastuualueista. Ohjelmistosisällöt liittyivät luonnollisesti taiteellisen johtajan työhön, mutta seurueen imagon ja tunnettuuden kysymykset nähtiin sekä tuottajan että koreografien toiminnan seurauksina. Syklisen kehityksen idean mukaisesti ideoita on näin arvioitu, vaikkakin vain ajatuksen tasolla, ja paranneltu jatkoarviointia varten. Menetelmän hyödyllisin tulos olikin sen kehitystä ylläpitävä ilmapiiri etenkin seurueen tanssijoiden keskuudessa, missä tällaista arviointia ja ideointia on harvoin dokumentoitu.

4.3 PSB osana suomalaista taidekenttää

Pieni Suomalainen Balettiseurue on varsin nuori toimija suomalaisella tanssitaiteen kentällä. Nuoren organisaation ollessa vasta aloittelemassa toimintaansa on tärkeää kiinnittää huomiota sen toimintatapojen hiljaiseen kehittymiseen; tehtävät ja vastualueet muotoutuvat aidosta tarpeesta toiminnan hitaasti laajetessa. Säännöllistä toimintaa aloiteltaessa toiminnan raamit asettaa rahoitus, jonka varmistaminen on uudelle ja pienelle yhdistystoimijalle haastavaa. Vakaata rahoitusta on vaikea saada ilman näyttöjä toiminnan laadusta ja tarpeellisuudesta, ja näyttöjä on hankala toteuttaa ilman rahoitusta. Vapaaehtois pohjalta ja epävakaaalla rahoituksella PSB:n toiminnassa on kuitenkin päästy tasolle, jolla näyttöjä on tarjota sekä asiakkaille että rahoittajille. Uusien taideorganisaatioiden perustaminen niin kutsutulle vapaalle kentälle, yksityiselle tai kolmannelle sektorille vaatii aikaa, työtä ja intohimoa alaan, sillä toiminnan vakiinnuttaminen on monivuotinen prosessi. Esimerkiksi Susanna Leinonen Company on perustettu vuonna 2000, ja vakiinnuttanut asemansa valtion tukemana

tanssiseurueena vuonna 2008 (Susanna Leinonen Company 2011). Tero Saarinen Company on perustettu jo vuonna 1996 ja saavutti valtionosuusteatterikelpoisuuden vuonna 2004 (Tero Saarinen Company 2010).

Suomen vapaalla tanssin kentällä toimii pääasiallisesti muita tanssilajeja edustavia ryhmiä, kuten mainitut Tero Saarinen Company tai Susanna Leinonen Company. PSB on kuitenkin ainoa ammattilaisista koostuva klassiseen balettiin pohjautuva tanssijaryhmä. Seurueen ohjelmistossa on vaikutteita ja suuntauksia myös moderniin ja jopa nykytanssiin, mutta kaiken ohjelmiston pohja on klassisen koulutuksen tekniikassa ja ammattitaidossa. Suomessa tällaiselle tyyliä on tilaa, sillä neoklassista, baletin ja nykytanssin välimuotoa näkee harvoin. Tällaiset tyylihybridit ovat kuitenkin nousemassa erityisesti suuren yleisön show-lavoille, missä yhden lajityypin taito tai jo tunnetun tyylin hallitseminen ei riitä (Saikkonen 2012, Halonen 2012, 22-27). Esiintymiseen on tuotava yllätyksellisyyttä ja nykypäivää, jolloin yleisöllä on mahdollisuus kokea jotakin uutta kahden aiemmin tutun kohteen yhdistymisenä. PSB:n toiminnassa uuden tuottaminen ja luominen on selkeässä linjassa klassisen taidon ja tyylikkyyden ylläpidon kanssa. Hybrideistä ja sekoittumisesta huolimatta toiminnan ytimessä on klassinen balettitaide ja ammattitaito. Tutkimusta tehdessä vertailu muihin Suomessa toimiviin tanssiseurueisiin tarjoaa PSB:n analysointiin vaihtoehdoisen näkökulman ja laajentaa tutkijan perspektiiviä. Vertailemalla on myös mahdollista erotella todelliset ongelmat merkityksettömistä; tanssitaide-toiminnan yleiset konventiot voivat pienestä seurueesta tuntua vielä haastavilta, mutta toiminnan ja työyhteisön vakiintuessa nykyisin aikaavievät ja monimutkaiset prosessit on mahdollista hoitaa tehokkaasti muilta opittujen mallien mukaan. Tutkimukseen kuuluvissa haastatteluissa olin erityisesti kiinnostunut muiden toimijoiden organisaatiokulttuurista ja sen muodostumisesta; miten organisaatio toimii, millä tavoin nykytilanteeseen on päädytty ja mitkä ovat olleet suurimmat haasteet matkan varrella.

Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä organisaation perintönä, joka siirtyy hiljaisena tietona seuraaville sukupolville. Kulttuuri muodostaa organisaation yhteisen ymmärryksen pohjan, ja luo näin pysyvyyttä ja jatkuvuutta organisaation todellisuuteen (Malo 2000, 105). Samalla se kuitenkin jäykistää toimintoja ja vaikeuttaa niiden muokkaamista. Tällainen kulttuuri varmistaa organisaation säilyvyyden, mutta hidastaa sen uusiutumista. Psb:n tapauksessa sukupolvenvaihdoksia ei ole vielä tapahtunut, vaan

ongelma on pikemminkin päinvastainen. Organisaatio on niin eläväinen ja jatkuvasti muutoksessa, ettei pysyvää organisaatiokulttuuria ole päässyt muodostumaan. Tämä vaikeuttaa uusien toimijoiden mukaantuloa, sillä tarttumapintaa tai omaksuttavia konventioita ei ole koskaan ollut olemassakaan. PSB:n kohdalla käytetyt konventiot ja työnjako ovat syntyneet mukana olevien toimijoiden ammattitaidosta ja aidosta tarpeesta kohdistaa huomiota nimenomaan tiettyihin tehtäviin nimenomaan tietystä näkökulmasta. Toiminnan keskiössä on pyrkimys sen laadukkuuteen, johon sisältyy sekä taiteellinen että tuotannollinen laadukkuus ja ulkoisen viestinnän uskottavuus, sekä tehokkuuteen, jonka osana voidaan nähdä myös taloudellisuus.

4.4 Itseohjautuvuus ja johtajuus

Vielä 2000 –luvulla vallalla oli 90-luvulta kantautuva johtajuuden aliarvostaminen (Järvinen 2005). Tavoitteellisena työskentelytapana oli itseohjautuvuus ja tiimityöskentely; tällöin johtajan tehtävä olisi valvoa kaikkien itseohjautuvien yksiköidensä toimintaa ja puuttua siihen vasta ongelmien ilmetessä. Itseohjautuvuuden ja tiimityöskentelyn korostaminen johti kuitenkin helposti epäselvyyksiin vastuunjaosta ja päätöksenteosta, vaikka toimintatavan tavoitteena oli nimenomaan selkeämpi ja vähemmän autoritaarinen johtajuus (Järvinen 2005, 20).

Pienen Suomalaisen Balettiseurueen on toiminnan hajanaisesta luonteesta johtuen toimittava osittain itseohjautuvasti, sillä taiteellisen johtajan jatkuva työnvalvonta on mahdotonta toteuttaa, eikä tällainen tarkkailu ole taiteellisessa työssä mielekästä. Ihannemuodossaan itseohjautuvuus toteutuu jossakin organisaation sisäisessä mikrokulttuurissa, tietyn alan ryhmässä ilman ylemmän johdon jatkuvaa valvontaa. PSB:n kohdalla on vielä harhaanjohtavaa puhua itseohjautuvuudesta, vaikka toimintaa ei johdon taholta valvotakaan; tanssiryhmä ei ole tasa-arvoinen, muttei myöskään tunnusta yhdenkään jäsenen johtajuutta. Nykyorganisaatioissa ammattitaitoinen johtamisen merkitys on nähty työmotivaatiota ja luovuutta kannustavana voimavarana. Tämä tulisi ottaa huomioon myös balettiseurueen toiminnassa ja vastuunjaossa.

Johtajuudesta puhuttaessa kyse on usein voittoatavoittelevasta liiketoiminnasta tai yrityshierarkiasta. Johtajuutta tarvitaan kuitenkin kaikissa yhteisöissä, joiden olemas-

saolo perustuu jonkin saavuttamiseen tai tekemiseen, jolla on jonkinlainen tavoite. Johtajaa ei tarvita esimerkiksi kommuunissa, jonka jäsenet ovat tasavertaisia ja jolla ei ole minkäänlaista tavoitetta. Perheessä, yhteisössä, jolla sinänsä ei ole minkäänlaista tulevaisuuteen suuntautuvaa tavoitetta, johtaja on usein jompikumpi vanhemmista, sillä perheenjäsenet eivät ole yhteiskunnallisesti tasavertaisia. Mitä pitempään yhteisö on olemassa, sitä tärkeämpää on johtajuus yhteisön sisällä. Johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia on auktoriteetti, joka on usein organisaation taholta annettua aseman perusteella. Hyvän johtajan on kuitenkin myös osattava ”ottaa” auktoriteetti ja kyettävä riittävään asiantuntijuuteen ja määrätietoisuuteen. Johtajan on epävarmoissakin tilanteissa annettava alaisilleen luotettava kuva. (Järvinen 2005, 33). Auktoriteetin peräänkuuluttaminen ei kuitenkaan tarkoita autoritäärisen, hierarkiaan perustuvan johtajuuden tarvetta, vaan nimenomaan kykyä kiinnittää työyhteisön huomio yhteisiin tavoitteisiin ja siihen, millä tavoitteet saavutetaan. Tanssiseurueessa tällainen auktoriteetti voi olla balettimestari, koreografi tai harjoittaja. Työnkuvia on myös mahdollista yhdistää, koreografi voi siis toimia myös balettimestarina, jos työnkuva on tarkasti määritelty ja kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa. Pienessä Suomalaisessa Balettiseurueessa johtajuutta kaivataan pitkän tähtäimen suunnitelmissa, kuten taiteellisten linjausten tai seuraavan vuoden ohjelmistosta päätettäessä. Näin pienessä organisaatiossa asemien välistä hierarkiaa ei ole koettu toiminnan järkevyyden tai loogisuuden kannalta tärkeänä. Jokapäiväisessä toiminnassa johtajuutta tärkeämpää oli tunnistaa eri vastualueet ja niistä huolehtivat henkilöt; kuka vastaa koreografioista, kuka tilojen varauksesta ja kuka esitysten loppukoostamisesta. Seurueen jäsenten näkökulmasta hierarkkisesti eivät jäsenny ihmiset, vaan vastualueet. Ylimpänä on taide, eli taiteellinen johto. Tälle alisteisia ovat koreografiat ja ohjelmisto, josta vastaavat koreografit. Tanssijat toteuttavat käytännössä nämä visiot, joista seurueen toiminta muodostuu.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Aivoriihitapaamisen ja osallistuvan havainnoinnin perusteella Pienen Suomalaisen Balettiseurueen jäsenten kuva tuottajuudesta on hyvin perinteinen; tuottaja toimii taustalla päävastuullisena projekteista koskien niiden käytäntöjä. Seurueen tanssijoi-

den kannalta tuottajan tehtävä on siirtää valmis tanssiteos esitystiloihin ja huolehtia esityksen toimivuudesta delegoimalla spesifiä ammattitaitoa vaativat tehtävät, kuten valo- ja äänisuunnittelu muille tahoille. Näin nähtynä tuottaja on pääasiassa tekninen henkilö, sekoitus fasilitaattorin ja taiteen tuottajan sfäärejä: tuottaja tuottaa taiteen sisällöille sopivan ympäristön, on se sitten torilla tai teatterilavalla. Seurueen keskustelussa tuottajan työnkuva sisälsi myös managerin piirteitä; tuottajan tulisi tällöin toimia seurueen markkinoijana ja välittäjänä asiakkaille.

Kunkin taidekentän tuottajilla on omanlaistaan spesifiä tietoa ja kokemusta oman alansa tuottajuudesta ja sen vaatimasta, sekä sisällöllisestä että käytännönläheisestä ammattitaidosta. PSB:n kohdalla tämä tarkoittaa esimerkiksi balettimestarin roolin jakautumista tuottajalle ja koreografille. Näin tuottajan on oltava tietoinen sekä taiteen sisältöjen että juuri tämän taidelajin toteutuksen vaatimuksista. Kuviossa 6 esitän tuottajan ydinosaan kuuluvan osa-alueen sisältöjen tuntemus, joka tuotannossa tarkoittaa taiteenalan historian ja kulttuurisen merkityksen tuntemusta.

Käytännössä tämä tarkoittaa yksityiskohtien huomioimista tuotannossa. Esimerkiksi tanssimatto on useimmissa esityksissä välttämätön ja tuottajan vastuulla on varmistaa sen saatavuus. Tuottajan erikoistuminen ja spesifi ammattitaito omalla alallaan määrittävät ja myöhemmin kehittyvät kokemuksen ja käytännön toiminnan myötä.

5.1 Mitä tuottajan työ Pienessä Suomalaisessa Balettiseurueessa vaatii?

Tuottajan työ pienessä taideorganisaatiossa edellyttää varsin monipuolista tuotannon hallintaa, sillä organisaation koosta ja toiminnan frekvenssistä johtuen sillä ei ole resursseja jakaa kaikkia tuotannollisia töitä tasapuolisesti tai pelkästään kunkin henkilökohtaisen asiantuntemuksen perusteella. Toiminnan tehokkuuden ja laadukkuuden varmistamiseksi työnjako nykyisellään keskittyy kunkin toimijan omimpiin kiinnostuksenkohteisiin ja erityisosaamiseen. Nämä osa-alueet ovat kuitenkin verrattain laajoja, eikä esimerkiksi ”viestintä” ole toimenkuva itsessään, vaan osa keskeisiä prosesseja yhdistyksessä ja seurueessa. Viestintä on esimerkki myös siitä, miten tehtävät tulevaisuudessa risteävät yhä enemmän: maailman digitalisoituessa internet-sivujen päivitys tai muu verkkoviestintä ei ole vain tiedottajan vastuulla, vaan jokaisen tuotan-

nossa työskentelevän on kyettävä työskentelemään ja tuottamaan materiaalia myös verkkosivuille.

Liiketaloudellisten lainalaisuuksien tunkeutuminen kulttuurisektorille ja kaikkeen yleisötoimintaan muokkaa sekä organisaatioiden sisäisiä että ulkopuolelta tulevia tuottajaan kohdistuvia odotuksia. Taiteen tuottajan on osallistuttava myös arkisempiin tuotantovaiheisiin ja pohdittava toimintansa lähtökohtia. PSB:n johtoajatukseksi on taide ja sen tuominen näkyville, kaikkien koettavaksi. Taidetta pidetään itseisarvoisena, ja nimenomaan tämä arvo on se, joka halutaan jakaa yleisöksi kutsutun ryhmän kanssa. Ideologia on abstrakti ja jopa idealistinen, mutta sen toteuttamiseksi on oltava realistinen. Lisäksi PSB panostaa nimenomaan taiteensa vastaanottamisen ja kokemuksen helppouteen, mikä voidaan nähdä yrityksenä laskea taidetta sen ylevältä jalustalta kohti arkikokemusta. Tämä johtoajatus muokkaa kaikkea taiteen tuottamista koreografian ja taiteellisen johtajan työstä tuottajan käytännön työhön.

5.2 Tanssijat ja tuotanto

Aivoriihikeskusteluissa ja haastatteluissa kaksi vahvimmin esiin nousutta ongelma-kohtaa olivat vakituisten harjoitustilojen puuttuminen ja näin ollen hajanainen organisaatio sekä oman balettimestarin roolin määrittelemättömyys. Kaikkien muiden ongelmien nähtiin joko kumpuavan näistä kahdesta, tai vähintäänkin selviävän ikään kuin itsestään ongelmakotien korjaannuttua.

Vakiintuneissa tanssiseurueissa balettimestarin toimenkuvaan kuuluu teosten, sekä omiensa että muiden koreografioiden harjoittaminen seurueen tanssijoille ja näin toimiminen harjoitusten auktoriteettina ja vastaavana tuotannollisena työntekijänä. Balettimestarin puuttuminen nähtiin syynä harjoitusten ja niihin liittyvän kommunikaation epäsäännöllisyyteen ja hallitsemattomuuteen, sillä balettimestari toimii yleensä välittäjänä taiteellisen johdon ja koreografioiden taholta kohti tanssijoita. Tällä hetkellä seurueen balettimestarin ominaisuudessa harjoittajana toimii koreografi Puhakka tai vaihtoehtoiset koreografit itse. Harjoitustilojen varauksesta huolehtii useampi henkilö tiloista riippuen, päävastuu on tanssija Karmitsalla. Tilanteen toimimattomuus liittyy sen sekavuuteen ja auktoriteetin puutteeseen; koreografi ei ole kaikissa harjoituksis-

sa paikalla eikä hänellä ole seurueen jäsenten tunnustamaa balettimestarin asemaa eikä näin ollen auktoriteettia tai päätösvaltaa harjoituksissa. Tältä pohjalta katsottuna seurueen toiminta on erittäin tavoiteorientoitunutta, sillä teokset ja esitykset saadaan edellä mainitusta huolimatta toteutettua seurueen jäsenten yhteistyöllä. Tanssijat kuitenkin kaipaavat johtajaa myös harjoituksissa.

Toiminnan frekvenssin ollessa epäsäännöllinen ei seurueen ole mielekästä palkata erikseen balettimestaria vastaamaan harjoituksista ympärivuotisesti. Sen sijaan seurueen tulisi panostaa balettimestarin aseman määrittelyyn ja sopia yhteisesti tähän asemaan kuuluvista oikeuksista ja velvoitteista, jolloin koreografin olisi mahdollista toimia tässä roolissa uskottavasti. Erityisesti eri projektimuotoisten tuotantojen kohdalla balettimestarilla tai harjoittajalla on tuotannon kannalta merkittävä tehtävä projektin läpiviemisessä; hänen tehtävänsä on varmistaa sisällön taiteellisuus ja laatu.

Baletti on luonteeltaan erittäin tiukka ja vaativa taidemuoto, ja tähän vaativaan muotiin balettitanssijan urasta haaveilevat totutetaan jo lapsina. Tanssitaiteilijat elävät henkisesti varsin kurinalaista elämää jo ammattinsa vuoksi, mikä heijastuu kaikkeen tähän ammattiin ja työskentelyyn liittyvään ajatteluun (Homans 2010). Tanssijat arvostavat järjestelmällisyyttä ja kurinalaista selkeyttä myös tuotannon puolella. Erityisesti tämä tarve ulottuu johtajuuden arvostamiseen; joka tilanteessa tulisi olla joku, jolla on vastuu ja tilanne hallussaan. Ryhmän tavoiteorientoitunut motivaatio näkyy yhdessä työskentelynä, mutta työskentely on hajanaista eikä siitä ole kattavaa kokonaiskuvaa. Aivan toinen näkökulma on se, tarvitaanko tällaista kokonaisvaltaista hallintaa organisaatiossa, jonka toiminta on jo luonteelta hajautettua ja pirstaleista. Oman balettimestarin tarpeellisuus oli vahvasti esillä, mutta tarkemmin tarkasteltuna kyse oli ”johtajasta” ja vastuualueista, jotka oli mahdollista pilkkoa jo olemassa olevien toimijoiden kesken. Tärkeimpänä nähtiin vastuu harjoitus- ja esitysaikatauluista ja niistä tiedottaminen tanssijoille. PSB:n tanssijat ovat tottuneet nopeaan työrytmiin ja kuten taidealoilla yleensä, töiden epäsäännölliseen painottumiseen esityskausille, mutta vakaammat työajat ja varhainen tiedotus nähtiin tavoittelemisen arvoisina kiintopisteinä tulevaisuudessa. Tiedotusta tuotannon ja tanssijoiden kesken on mahdollista parantaa tehostamalla tuotannon välistä kommunikaatiota ja näin eri projektien ja produktioiden aiempaa varmistumista. Avainasemassa tässä ovat välittäjäportaant

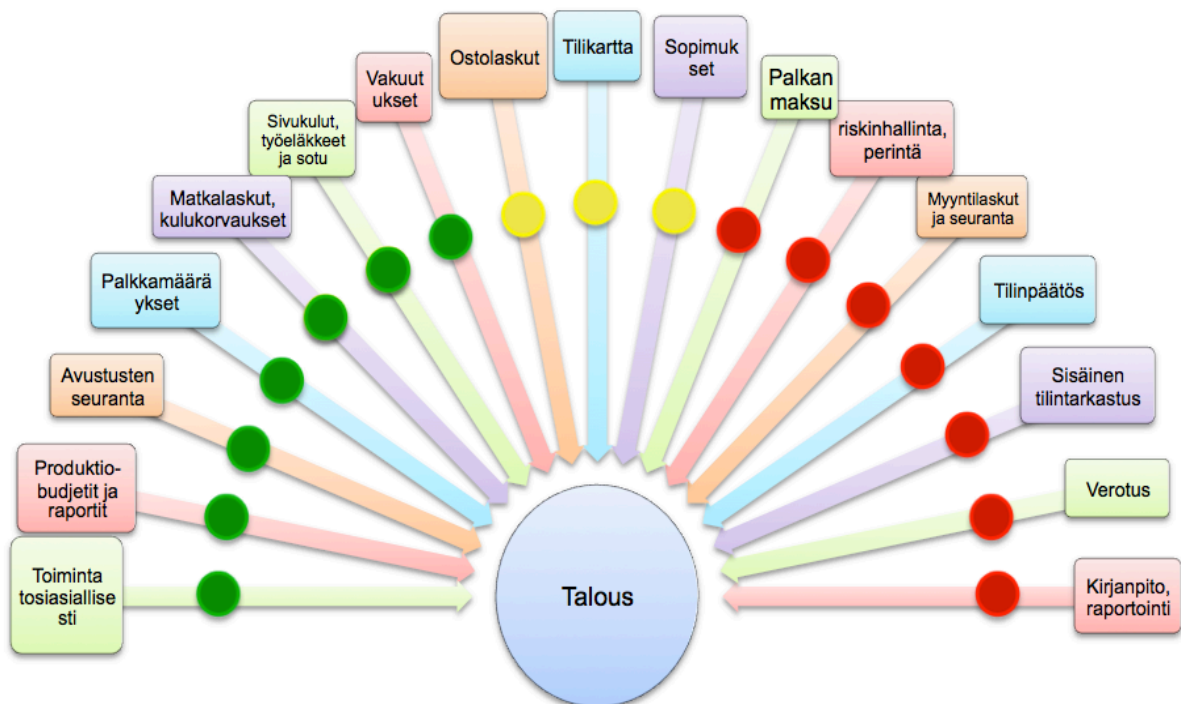
roolit tuottaja ja balettimestari, eli käytännössä tuottaja ja kunkin produktion pääkoreografi. Epävakaa rahoitus kuitenkin vaikeuttaa pitkän tähtäimen suunnitelmien tekoa.

5.3 Tärkeimmät tuotannolliset tehtävät ja vastuut

Pienen Suomalaisen Balettiseurueen tuotanto jakautuu yhdistyksen ja seurueen toiminnan tuotantoon, mutta nämä alueet risteävät välttämättä keskenään erityisesti hallinnon ja talouden tehtävien kohdalla. Yhdistysmallisessa toiminnassa tosiasiallisen toiminnan määrittävät hallinnolliset ja taloudelliset resurssit, ja tuotantojen laajuutta määrittävän toimijan, kuten tuottajan, on oltava näistä resursseista ja niiden määrään liittyvistä kysymyksistä tietoinen. Seuraavissa kuvioissa tuotannollisia töitä on mallinnettu jakaen ne kuuteen eri osa-alueeseen ja näiden alle taas yksityiskohteisemmin eri tehtäviin. Kunkin tehtävän kohdalla on joko punainen, keltainen tai vihreä merkki kuten liikennevaloissa, joka kertoo, missä määrin tehtävä kuuluu nimenomaan tuottajan toimenkuvaan PSB:ssä. Keltaisella merkityt tehtävät kuuluvat tuottajan työhön välillisesti tai osittain, ja päävastuu niistä voi olla jollakin muulla toimijalla. Tuottajan työnkuvan ydin selviää vihreillä merkityistä tehtävistä ja vastuualueista. Punainen merkintä ei tarkoita, ettei tuottajan tulisi olla punaisella esitetyistä prosesseista tietoinen, mutta ne eivät tässä mallissa kuulu operatiivisen tuottajan toimenkuvan ytimeen. Kyseessä on ideaalitalanne, jonka saavuttamiseksi on tehtävä aktiivisesti töitä seurueen kommunikoinnin ja ammattitaidon tasaisen jakaantumisen kehittämiseksi. Malli on vain yksi ehdotus monista mahdollisuuksista jakaa tuotannon toimet työntekijöiden kesken. Oletuksena mallissa on yksi kokopäiväisesti toimiva tuottaja sekä luottamustoiminen sihteeri-taloudenhoitaja, jonka päävastuualueina ovat hallinto ja talous sekä osittain viestintä. Oletus perustuu seurueen sisäiseen keskusteluun sekä ammattitaidon arvostamiseen, sillä seurueen nykyisen sihteerin oma taloushallintoa koskeva ammattitaito on vankkaa ja seuruetta ylläpitävän kannatusyhdistyksen toiminnan kannalta välttämätöntä. Samoin mallissa on esitetty useita tehtäviä taiteellisista sisällöistä vastaavien toimijoiden, balettimestarin ja taiteellisen johtajan, vastuulle. Mallin perusteena on toiminnan laadun ja tehokkuuden varmistaminen töiden oikealla ohjauksella toimijoille, joilla on niistä eniten ammattitaitoa. Tehokkuuden maksimointi on huomioitu niin, että yhden osa-alueen tehtäviä ei ole pilkottu useam-

man toimijan hoidettaviksi. Laatu parantaa välikäsien ja näin väärinkäsitysten minimoiminen.

Sama tehtävä voi toistua useissa eri kuvioissa; talouden ja hallinnon tehtävät ovat koko tuottajan työn läpäiseviä monimutkaisia rakennelmia, joiden tehtävät jakautuvat useammille osa-alueille. Esimerkiksi projektibudjettien ja -sopimusten laatiminen on osa sekä taloushallintoa että projektien tuottamista (kuviot 1 ja 5). Useassa kohdassa esiintyvät tehtävät ovat usein osaksi yhdistyksen toimintaan liittyviä, ja näin yhdistyksen toiminta seurueen taustalla ja seurueen varsinainen toiminta ovat jatkuvasti toisiinsa linkittyneitä ja päällekkäisiä. Nämä tehtävät vaativat usean eri osa-alueen hallintaa ja useiden toimijoiden yhteistyötä. Lisäksi ne on luonteensa tai merkittävyytensä takia tärkeä tunnistaa osaksi suurempia osa-alueita, ja niiden määrittely tarkentuu niiden esiintyessä eri kokonaisuuksissa.



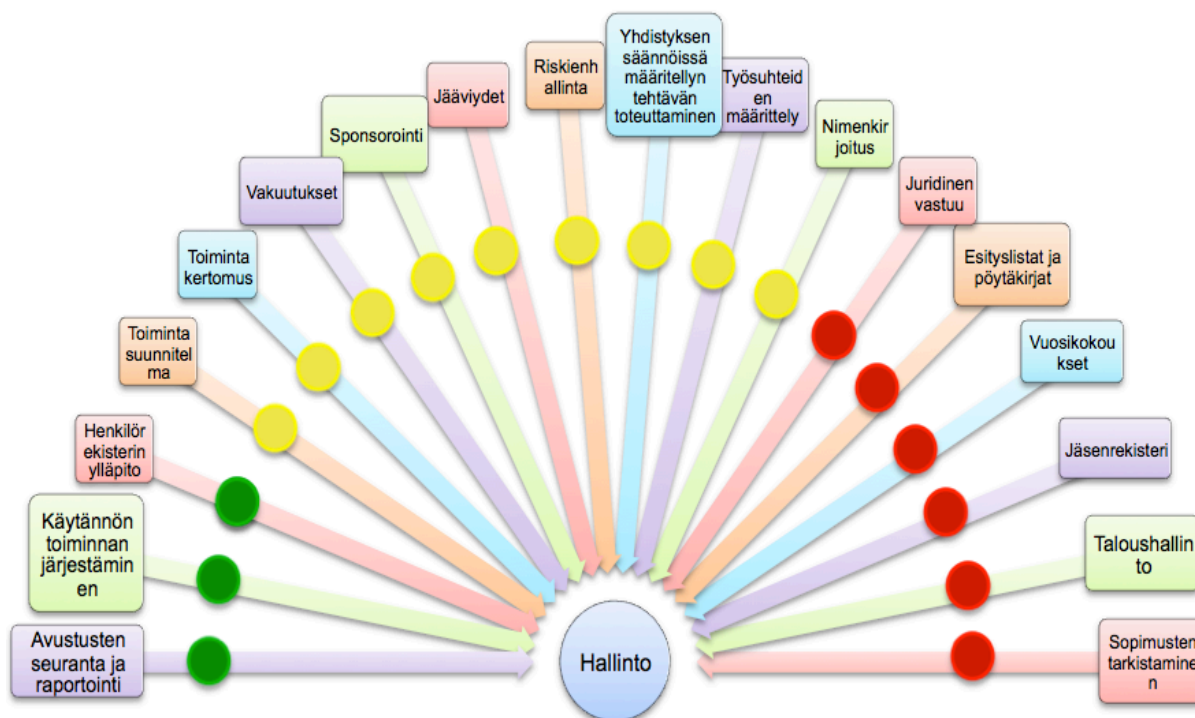
Kuvio 1. Talous

Talous on organisaation toiminnoista lainsäädännöllisesti tiukin ja säännellyin. Tuottajan tehtävä on olla tietoinen taloushallinnon prosesseista ja hallita kirjanpidon perusteet kyetäkseen hallitsemaan seurueen jokapäiväistä toimintaa. Taloushallinto

kokonaisuutena ei kuulu tuottajan toimenkuvaan, sillä yhdistyksen ja seurueen taloushallinto on keskitetty yhden henkilön toimialueeksi, sekä seurueessa nykyisellään olevan ammattitaidon että taloushallinnollisten toimien selkeyden vuoksi. Taloudenhoitajan työnkuva on selkeä kokonaisuus, jonka pilkkominen osiin ei ole osien keskinäisten yhteyksien vuoksi mielekäästä.

Tosiasiallinen toiminta talouden puitteissa on kuitenkin tärkeä osa seurueen ja näin ollen sen tuottajan jokapäiväistä toimintaa. Produktiobudjettien laatiminen vaatii kyseisten produktioiden tarkkaa tuntemista, minkä lisäksi budjetti on se raami, johon produktion on sovittava. Produktiobudjetit ovat myös kiinteästi yhteydessä avustus- ja apurahatyöhön, niiden hakuun ja raportointiin. Näistä syistä johtuen produktiobudjettien laatiminen on osa produktion tai projektin kokonaisvaltaista hallintaa, joka on PSB:ssa tuottajan työn perusta. Samoin tuottaja on päävastuussa budjettien noudattamisesta ja oikeaoppisesta dokumentoinnista.

Avustusten hakeminen ja näin ollen myös niiden raportointi on osa tuotantoprosessia ja tuottajan taloudenhoidollisia tehtäviä. Tämä edellyttää sekä kirjanpitolain että itse kirjanpidon perusteiden tuntemista. Projektien kustannusten kirjaus oikeisiin kustannus- ja projektipaikkoihin on sekä tuottajan että taloudenhoitajan vastuulla, ja tällöin molempien on oltava tietoinen projektien taloudellisista prosesseista ja omista tehtävistään niissä. Taloudenhoidossa ja kirjanpidossa on varmintä olla monta tarkastajaa, sillä inhimillisten virheiden riski pikkutarkassa työssä on suuri. Samoin palkanlaskennassa ja koko palkanmaksuprosessissa on monta vaihetta ja työntekijää, joista yksi on seurueen taloudenhoitaja. Projektikohtaisten palkkojen ja palkkioiden maksumääräysten laatimisesta on vastuussa kunkin projektin päävastuulliseksi nimetty tuottaja, sillä hänellä on tarkin ja ajankohtaisin tieto korvauksen piiriin kuuluvista työajoista tai -tehtävistä. Konkreettinen palkanmaksu tapahtuu kuukausittain taloudenhoitajan toimesta. Samoin perustein matkalaskujen ja kulukorvausten tarkastus kuuluu tuottajan työn piiriin niissä kohdin, joissa hänellä on korvausten perusteista paras tietämys. Käytännössä maksukäytäntö matka- ja kulukorvauksista on kuten edellä.



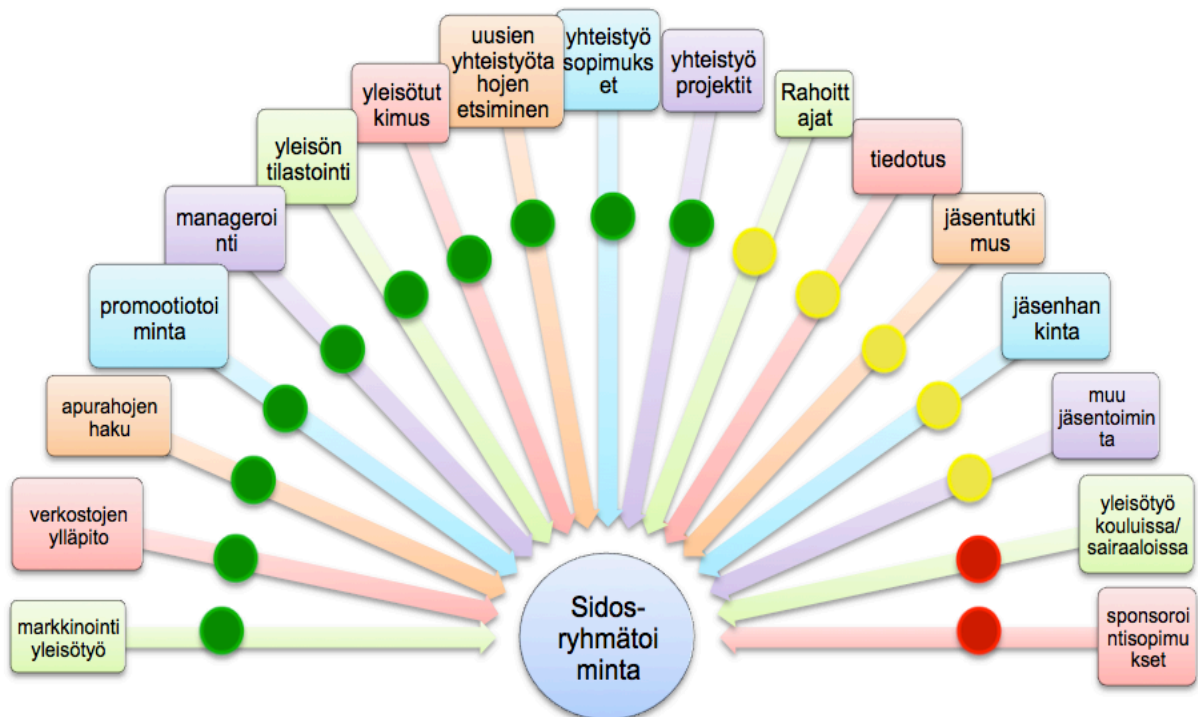
Kuvio 2. Hallinto.

Kuten edellä on esitetty, päävastuu hallinnollisista tehtävistä ja yhdistyksen hallitukselle esittelystä on seurueen sihteerillä hänen ammattitaitonsa ja erityisosaamisensa johdosta. Tämä ei tarkoita ettei tuottajan tarvitsisi olla hallinnollisista kysymyksistä ja vastuista tietoinen, sillä hallinnollisilla ja lainsäädännöllisillä käytännöillä on seurueen toiminnan kannalta osittain toimintaa rajaava merkitys. Hallintoon ja talouteen liittyviä tuotannollisia tehtäviä on verraten paljon, sillä nämä tehtävät ovat lainmukaisesti määriteltävissä ja pysyvät samoina projekteista toiseen. Hallinnosta ja taloudesta on vastuu seurueen lisäksi sen ulkopuolisille toimijoille, minkä vuoksi hyvän hallintotavan noudattaminen lisää seurueen uskottavuutta ja attraktiivisuutta työkentällä. Hallinnon ammattitaitoinen toteutus ja raportointi ovat välttämättömiä taustavoimia laadukkaasti toiminnan toteuttamiseksi.

Hallinnollisista kysymyksistä vastaa pääasiassa seurueen kannatusyhdistys PjL8:n nelihenkinen hallitus. Hallitus toimii yhdistyksensä edustajana ja on näin juridisesti vastuussa yhdistyslainsäädännössä määritellyn tehtävien ja toimien noudattamisesta (Hakkainen & Pahta 2011, 12). Hallituksen nimenkirjoittajana toimii sen puheenjohtaja ja säännöissä mahdollisesti määritellyt muut toimihenkilöt (mt., 15). Pienessä Suoma-

laisessa Balettiseurueessa nimenkirjoitusoikeus on kannatusyhdistyksen hallituksen puheenjohtajan lisäksi usealla käytännön toimintaan osallistuvalla henkilöllä, myös osa-aikaisella yleisötuottajalla. Tarvittaessa nimenkirjoitusoikeuksia on mahdollista laajentaa.

Pienessä Suomalaisessa Balettiseurueessa yhdistys ja sen ylläpitämä seurue ovat toisistaan erillisiä toimiyksiköitä, minkä vuoksi hallitus ei juurikaan ole osallisena seurueen operatiivisessa toiminnassa, vaan tämä on tuottajan ja seurueen taiteellisen johtajan vastuulla (kuvio 5). Varsinaisen toiminnan tuottaja on vastuussa hallinnollisista kysymyksistä koskien omaan toimintaansa liittyvää juridiikkaa: esimerkiksi avustusraportit ja projektien jälkiraportointi ovat yhdistyksen tosiasialliseen toimintaan liittyviä pakollisia tehtäviä, joiden delegointi projekteja tai avustuskriteerejä tuntemattomille olisi tehotonta ja heikentäisi varsinaisen toiminnan laadukasta dokumentointia. Hallinnollisissa asioissa linkkinä hallitukseen toimii sihteeri-taloudenhoitaja, joka on myös hallituksen jäsen.



Kuvio 3. Sidosryhmätoiminta

Yleisötyöesitykset kouluissa ja sairaaloissa on aloittanut yleisötyöntekijä Tuija Lindholm, ja työn on sovittu kuuluvan hänelle sen vaatiman työmäärän sekä Lindholmin oman mielenkiinnon vuoksi. Mikäli yleisötyötä tässä muodossa ja määrin tehdään myös tulevaisuudessa, se vaatii oman osa-aikaisen työntekijänsä joka on työhön sitoutunut ja siitä kiinnostunut. Yleisötyöntekijä on osallistaja, jonka tehtävän keskiössä on taiteen ja yleisön linkittäminen toisiinsa. Osallistajan rooli ja taito muokata arvoketjusta arvoympyrä ovat arvokkaita ominaisuuksia myös muille tuotannon työntekijöille, mutta erityisesti yleisötyössä taiteen perustelu ulkوتاiteellisilla seikoilla on relevantti toimintatapa. Se, missä määrin tällaista ulkوتاiteellisuutta seurue on halukas tuottamaan tulevaisuudessa, riippuu erityisesti seurueen tanssijoista ja heidän mielenkiinnostaan sosiaalista yleisötyötä kohtaan.

Tuottajuuden tutkimuksissa tuodaan usein esiin kulttuurin verkostoituminen ja yhteistyö muiden alojen kanssa. Tuottaja nähdään välittäjänä liiketalouden ja taiteen risteyksessä. Jommankumman ääripään edustajilla voi olla eri nimikkeet. Esimerkiksi pääosin liiketaloudellisesta ja markkinaorientoituneesta näkökulmasta toimivat tuottajat ovat managereja, joiden päävastuuna on yleensä tuotantojen markkinointi, myynti ja jakelu. (Halonen 2011; Kaunisharju 2012, 13). Managerointi on esillä kuviossa 3 seurueen omien näkemysten vuoksi. Tuottajan rooli managerina ei ole tällä hetkellä ajankohtainen seurueen taiteellisen johtajan verkostojen ja aktiivisen markkinointitoiminnan vuoksi. Rooli ei kuitenkaan ole merkityksetön tai olematon tuottajan tehtäviin välttämättä kuuluvan ulkoisen viestinnän vuoksi; tuottajan on joka roolissa havaittava tilaisuudet ja markkinaraot tuotannoilleen. Markkinasuuntautuminen näkyy vahvasti esimerkiksi promootiotoiminnassa ja seurueen tarjoamisessa esimerkiksi yrityksille, jonka tarkoitus on lisätä seurueen näkyvyyttä joko yleisesti tai jossakin tietyssä kohderyhmässä. PSB:n kohdalla tällaisia kohderyhmiä ovat vaikkapa yritysjohtajat, jotka voivat tukea seurueen toimintaa, opettajat, jotka haluavat tarjota oppilailleen tanssityöpajoja ja –esityksiä tai Senaatintorin portailta istuskelevat lomalaiset, joista voidaan saada uusia aktiivisia katsojia seurueen näytöksille. Seuruetta ylläpitävän kannatusyhdistyksen jäsenhankinta ja kannatusjäsenmaksut muodostavat osan rahoituksesta, joten tuottajalla on selkeä rooli myös yhdistystoiminnan puolella – kannatusjäsenistä toivotaan lähivuosina merkittävää sidosryhmää.

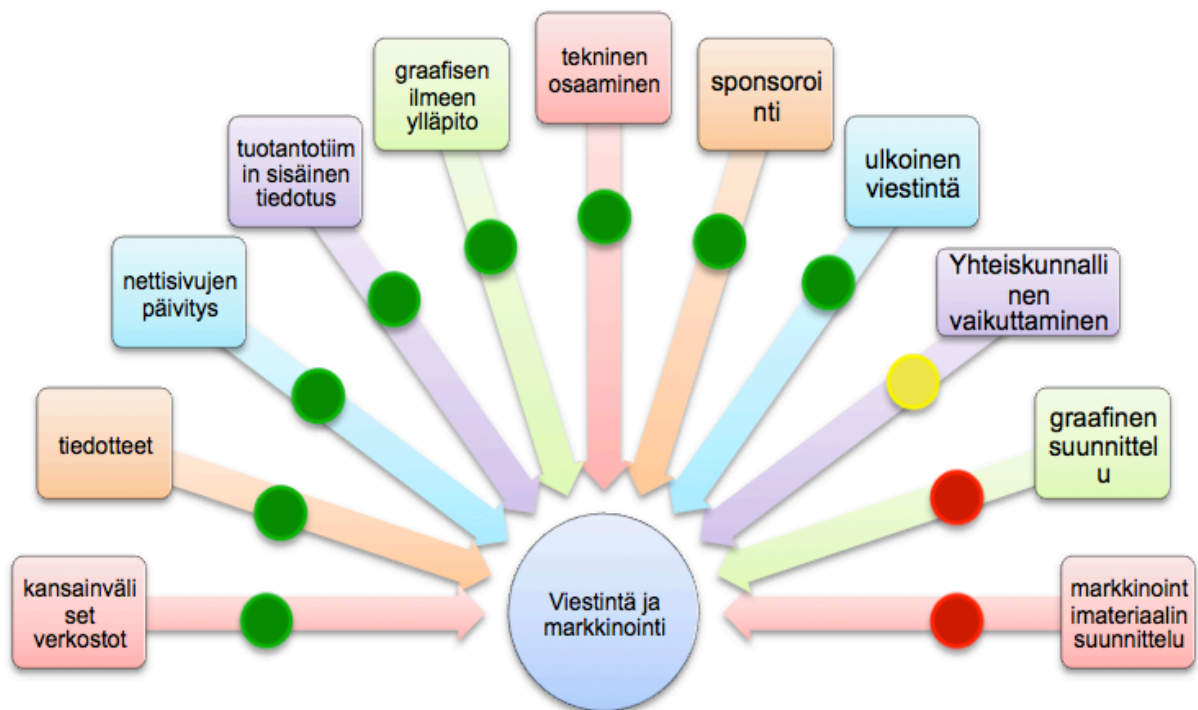
Apurahojen ja muiden avustusten haku sekä yksityisiltä että julkisilta tahoilta on edellytys seurueen toiminnan jatkumiselle, sillä toiminnalla ei ole mahdollista kattaa sen omia kustannuksia. Apurahojen hakuajat ovat pääosin syksyisin ja keväisin, joten tehtävä on varsin kausiluontoinen. Apurahojen haku, samoin kuin niiden tilittäminen ja raportointi, on osa tuottajan tehtävää toimintaa ylläpitävänä voimana. Apurahoja haettaessa apuna toimii seurueen sihteerin toimittama materiaali, kuten seurueen toimintakertomus ja toimintasuunnitelmat sekä kannatusyhdistyksen talousarvio. Apurahat yleisötyöhön kouluissa ja hoivalaitoksissa hakee yleisötyöntekijä Lindholm, joka on saanut avustuksia kyseiselle toiminnalle aiemmin. Hoivatyön jatkuminen seurueen oman toiminnan osana ilman avustusrahoitusta ja siitä vastaavaa tuottajaa on kuitenkin toistaiseksi kyseenalaista.

Yleisön tilastointi liittyy sekä seurueen itsensä kehittämiseen että avustusten raportointiin. Tilastoimalla kunkin esityksen yleisömääriä on mahdollista laskea toiminnan taloudellinen tehokkuus; kuinka paljon rahaa on käytetty katsojaa kohden. Tällainen tilastointi on tärkeää toiminnan volyymin ja suunnan kehittämisessä; minkälaista panostusta halutun katsojamäärän saavuttaminen edellyttää, mitä on realismin rajoissa mahdollista toteuttaa.

Sponsorointi on kuviossa 3 merkitty keltaisella, sillä samoin kuin manageroinnin, sen osuus tuottajan työstä on toistaiseksi vähäinen eikä tilannetta ole syytä radikaalisti muuttaa. Seurueen saama sponsorointi perustuu verkostoille ja on luonteeltaan enemmän toimintaa tukevaa lahjoitusta kuin vastikkeellista sponsorointia. Tulevaisuudessa tuottajan tehtäviin voi kuulua esimerkiksi vastikkeellisesta sponsoroinnista ja siihen liittyvistä käytännön kysymyksistä huolehtiminen. Nykyiselläänkään sponsorointi ei ole täysin vastikkeetonta, mutta siihen liittyy markkinointiviestinnän lisäksi enemmän juridisia ja taloushallinnollisia kysymyksiä.

Tuottajan työn keskeisiä osa-alueita on oman työkenttensä tunteminen. Verkostot ja sidosryhmien välinen kommunikointi edistävät ammattikentän tuntemusta molempiin suuntiin. Sidosryhmille suunnatut kommunikointi- ja tiedotusmateriaalit, toimintakertomus tai yritysesite, ovat PSB:ssa korkealaatuisia julkaisuja, joiden koostaminen on ollut pitkä prosessi. Materiaali on saatettu valmiiksi kevään 2012 aikana, ja tavoitteena on mm. jakaa sähköisen vuosikertomuksen lisäksi pieni painos toimintakertomus-

ta kulttuurilaitoksiin ympäri Suomea. Materiaalin aktiivinen levittäminen sekä luo uusia että sitouttaa jo olemassa olevia verkostoja. Verkostot ovat elintärkeä osa myös kuviossa 6 esitettyä taidealaa edistävää yhteistyötä. Käytännössä ollaan tilanteessa, jossa yhteistyötahoja ei ole tarpeellista aktiivisesti etsiä, mutta uusien yhteistyötahojen tunnistaminen on tärkeä osa tuottajan jokapäiväistä työtä seurueen kehittämisen parissa. Aktiivinen ostajien ja yhteistyötahojen kartoittaminen liittyy myös yhä suuremmin huomioitavaan managerin rooliin. Myöskään vanhoja yhteistyökumppaneita ei ole syytä unohtaa, vaan kehittää yhä toimivampaa ja kevyempää yhteistyörakennetta kahden toimijan välille.



Kuvio 4. Viestintä ja markkinointi

Viestintä ja markkinointi on Pienen Suomalaisen Balettiseurueen rakennusvaiheessa pidetty yhtenäisenä kokonaisuutena, joka on pääosin ollut yhden henkilön vastuulla lukuun ottamatta yleisötyöhön liittyvää sekä sisäistä että ulkoista viestintää. Viestinnästä ja markkinoinnista sekä markkinointimateriaalista on vastannut seurueen sihteeri. Tehtävät ovat lähellä sidosryhmätyöhön liittyviä tehtäviä, ja nämä kaksi koko-

naisuutta linkittyvät useassa kohtaa toisiinsa. Työnjaon kehittyessä viestinnän osa-alueita on helppo delegoida muille toimijoille tapauskohtaisesti.

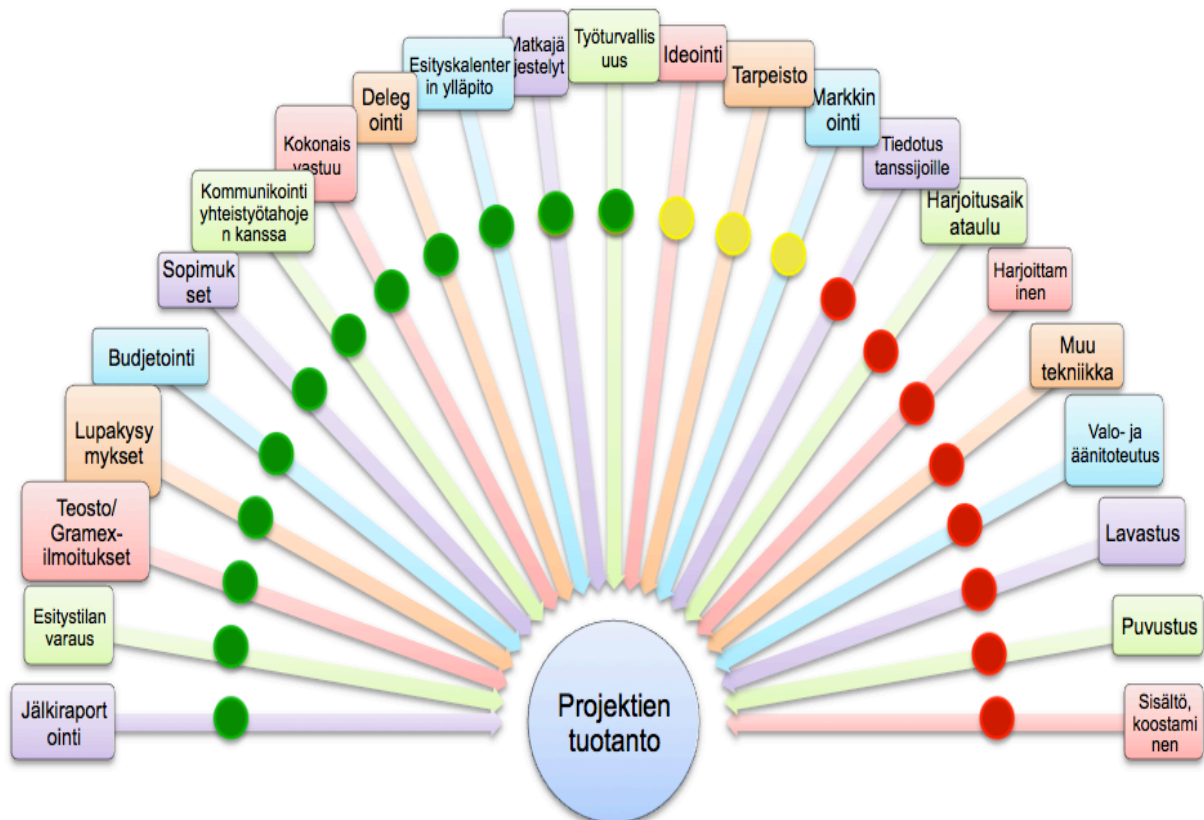
Viestinnän ja markkinoinnin tehtävistä suurin osa on tässä mallissa merkitty keltaisiksi niiden joustavan ja projektikohtaisen luonteen vuoksi. Viestintä on talouden tavoin kaiken muun toiminnan läpäisevää; viestintää ja markkinointia tehdään erityisesti projektien tuotannossa ja kaikenlaisessa sidosryhmätoiminnassa. Näin tuottaja työskentelee usein risteyskohdissa, joissa tehtävien tai osa-alueiden tarkka raja-alue ei ole tarkoituksenmukaista. Organisaation ketteryden ja tehokkuuden varmistamiseksi työnjaon on voitava joustaa tilannekohtaisesti. Esimerkiksi tiedotteiden teko voi pääasiallisesti olla tuottajan tehtävä, mutta laadukkain tiedote saadaan mahdollisimman vähillä välillä. Näin se, jolla on tiedotteen sisällöstä eniten tietoa ja näkemys siitä mitä halutaan tiedottaa, voi tehdä tiedotteen ja välittää sen eteenpäin joko itse tai tuottajan kautta.

Merkittävä osa passiivisesta ulkoisesta viestinnästä tapahtuu nettisivujen kautta. Tällä hetkellä sivut ovat jäykähköt ja vaikeaselkoiset. Nettisivujen selkeyttäminen on suuritöinen projekti ja vaatii mahdollisesti koko sivuston uudistamista. Nettisivujen informaatiosta tärkein, tapahtumakalenteri, on kuitenkin päivitettävä reaaliajassa ja pidettävä yleisön saatavilla. Tarpeelliset tekniset tiedot ja taidot välitetään kaikille tuotannon parissa toimiville, minkä jälkeen kullakin toimijalla on päävastuu omien projektien tai produktoidensa päivittämisestä tapahtumakalenteriin.

Seurueen graafinen ilme on viimeisen vuoden aikana yritetty vakauttaa yhtenäisemmäksi, mutta työ on vielä pahasti kesken. Ilmettä ei ole syytä lähteä tässä vaiheessa muokkaamaan, mutta se on pidettävä ajan tasalla ja seurueen välittämää taiteellista ja nykyaikaista kuvaa vastaavana. Graafisen ilmeen ylläpito tarkoittaa sen huomiointia kaikessa markkinointi- ja tuotantomateriaalissa. Erityisen tarkkana ilmeen säilyttämisestä on oltava ulkoisen viestinnän ja seurueen ulkopuolisten toimijoiden kanssa työskennellessä. Graafisen ilmeen ylläpito kuuluu samassa määrin tuottajan kuin muidenkin tuotantotyöntekijöiden tehtäviin.

Seurueen ulospäin välittyvä kuva syntyy paitsi tuotannon toimista, myös koko seurueen yhtenäisyydestä ja sen jokaisen jäsenen henkilökohtaisesta viestinnästä. Näin

jokainen seurueen ja sen kannatusyhdistyksen jäsen toimii yhteisön edustajana sekä virallisesti että epävirallisesti; se, mitä seurueesta puhutaan ja mihin sävyyn vaikuttaa välillisesti suurenkin kuulijakunnan suhtautumiseen ja näin koko seurueesta välittyvään kuvaan tanssin kentällä. Tästä näkökulmasta kaikki seurueen jäsenet ovat ulkoisen ja verkostojensa kautta kansainvälisen viestinnän toimijoita, riippumatta omasta halustaan tai tavoitteistaan.



Kuvio 5. Projektien tuotanto

Projektien ja produktioiden kokonaisvaltainen hallinta on tuottajan työn ydinalueita. Tällä alueella tuottaja toimii vaihtelevasti eri rooleissa; taiteen tuottajana, osallistajana ja fasilitaattorina. Pienen Suomalaisen Balettiseurueen toiminta koostuu nimenomaan useista yhtäaikaisista projekteista, joista osa on kestoiltaan vuosia ja osa vain muutaman viikon pituisia. Tällaisessa toimintaympäristössä projektimuotoisen toiminnan on oltava koordinoitua ja kaikkien osapuolten tietoisia siitä, mitä kuuluu hänen ja mitä kunkin muun osapuolen toimintaan, jolloin väärinkäsitykset ja informaatiokatkokset ovat mahdollisimman tehokkaasti vältettävissä (Järvinen 2005, 26).

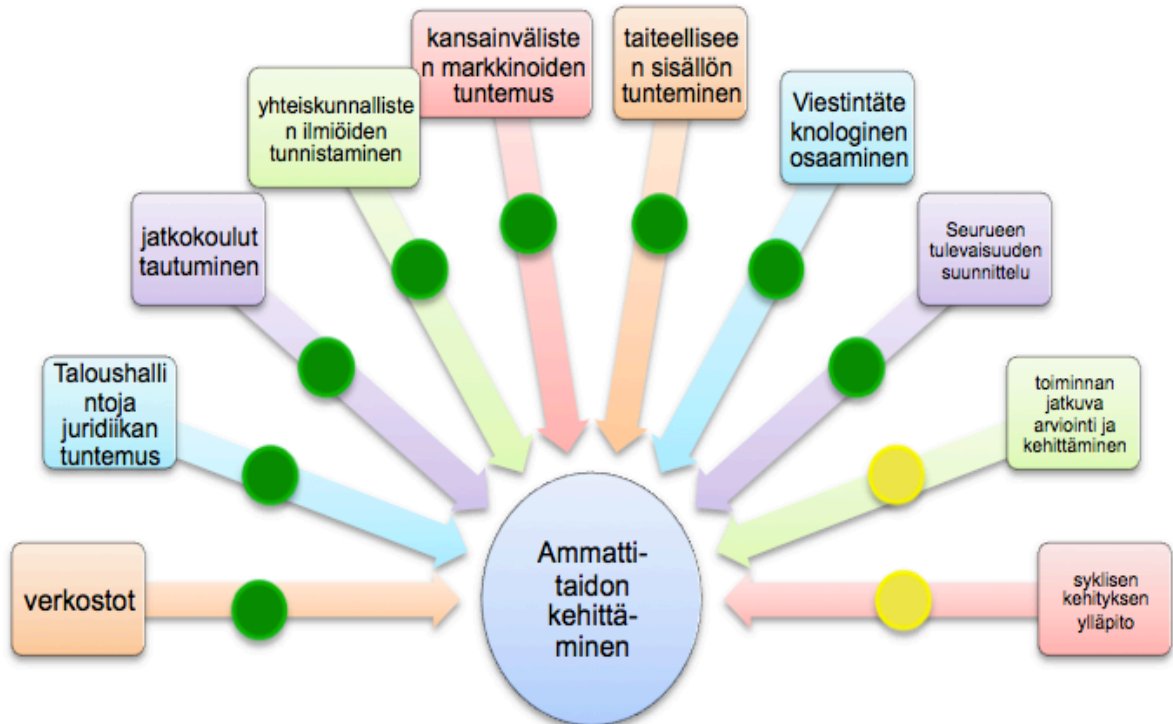
Pääosin projektien tuotannosta vastaa tuottaja, mutta siitä, kuka tuottajan roolissa kunkin projektin kohdalla toimii, voidaan sopia erikseen.

Tuottajan työ PSB:ssa ei edellytä taiteellisten sisältöjen ideointia, mutta kokonaan taiteellisuutta ei ole työstä poissuljettu. Tuottajan on mahdollista toimia osallistajana, taiteen uudelleenmäärittelijänä ja linkkinä yleisön ja tanssitaiteen välillä. Tässä ja tutkimuksessa esiin nousseessa managerin ominaisuudessa tuottajalla on mahdollisuus luoda taiteelle ympäristöjä, jotka muokkaavat itse taidetta ja sen esittämistä. Kuviossa 5 tällainen tuottajan osallistuminen sisältöihin on kuitenkin jätetty vähälle huomiolle ja merkitty pääosin punaiseksi, sillä se ei ole työnkuvan määrittelyn kannalta tärkeää tai edes mielekästä.

Pienen Suomalaisen Balettiseurueen toiminta perustuu projekteille ja yksittäisille keikoille, joten suuri osa projektien tuotantoon liittyvistä tehtävistä on jokapäiväisiä, arkisia toimia. Esimerkiksi esityskalenteria on päivitettävä jatkuvasti päällekkäisten yleisötyö- tai yrityskeikkojen välttämiseksi. Esityskalenterin avulla on myös mahdollista tehokkaasti seurata tanssijoiden työaikoja ja välttää sovittujen tuntien ylittämistä. Tuottaja on mukana jokapäiväisessä toiminnassa ikään kuin taustalla. Tuottaja ei laadi treeniaikatauluja tai varaa normaaliin harjoitteluun tarkoitettuja tiloja, mutta on tavoitettavissa kysymyksiä ja keskustelua varten.

Projektien tuotannossa päävastuu idean toimittamisesta yleisölle jakautuu balettimestarin tai koreografin ja tuottajan kesken, sillä seurueen toiminta perustuu taiteellisen johtajan ja koreografien visioille balettitaiteen olemuksesta ja käytöstä. Aiemmin mainittu osittainen päällekkäisyys balettimestarin ja tuottajan toimissa on mahdollista poistaa tarkentamalla sisällön ja tuotannon rajapintaa; balettimestari tuottaa valmiin sisällön ja tuottaja huolehtii sen toimittamisesta tilaajalle tai esityslavalle. Pienen Suomalaisen Balettiseurueen kokoisessa organisaatiossa päällekkäisyys ja toisaalta tästä johtuva joidenkin asioiden huomiotta jättäminen on mahdollista välttää koko projektin läpikäyvällä tiiviillä kommunikoinnilla tuottajan ja balettimestarin välillä. Kuviossa 5 rajapinnalla olevat tehtävät on määritelty keltaisiksi, sillä näitä tehtäviä koskeva informaatio on tärkeä osa molempien osapuolten työtä. Lisäksi näissä kohdin on laadun varmistamiseksi tehokkainta tehdä yhteistyötä useamman osapuolen kesken.

Kuviossa on tiivistetty jälkiraportointiin liittyvät tehtävät yhdeksi kokonaisuudeksi, sillä tällaiset tehtävät jakautuvat taloudellisiin, hallinnollisiin sekä sidosryhmiin liittyviin tehtäviin. Jälkiraportointiin kuuluu projektin budjetin ja kustannusten raportointi, projekti-raportti mahdollista avustustahoa varten sekä yleisötilastointi ja projektin päättäminen mahdollisten yhteistyötahojen kanssa.



Kuvio 6. Ammattitaidon ja –alan kehittäminen

Taiteen ala kiinteästi sidoksissa yhteiskuntaan ja siihen liittyviin ilmiöihin ja näin ollen jatkuvassa muutoksessa. Näin myöskään ammattitaidon kehittäminen alalla on loputonta, sekä tuotantojen että sisältöjen kohdalla. Kulttuurituotanto nähdään erityisesti luovaa taloutta ja poikkitieteellisiä yhteistyötä edistävänä toimintana, mutta alan potentiaalinen hyödyntäminen liiketaloudellisesti on vielä varsin pientä (Kaunisharju 2012, 13). Tuottajuuden rinnalle tarvitaan vahvempaa liiketaloudellista osaamista; tulevaisuudessa PSB:nkin tuottajat tulevat toimimaan yhä enemmän managerin roolissa myyden tuotetta enemmän mielikuvia ja kokemuksia (kuviokuva 3). Kulttuurituotannon koulutuksessa huomio tulisi kiinnittää kansainvälisten ja kulttuuriekologisten verkostojen ohella nimenomaan tämänkaltaiseen osaamiseen ja käsitykseen kulttuurista

elämyksenä (Kaunisharju 2012, 13, Uotila 2011, 9-19). Oman osaamisen kehittämisessä on tärkeä tunnistaa ne osa-alueet tai käsitykset, joiden kohdalla kehittämistä tarvitaan. Tästä syystä tämän hetken kulttuurituottajien kehittyminen edellyttää omien taitojen säännöllistä päivittämistä täydennys- tai jatkokoulutuksen avulla. Kulttuuri-toiminnan ja yhteiskunnan sitä koskevan tietoisuuden lisääntyessä myös kilpailu ja sitä kautta laadukas osaaminen alalla lisääntyy. Konkreettisesti ammattitaidon kehittäminen tarkoittaa esimerkiksi kansainvälisille markkinoille tähdättäessä kielitaidon ja juridiikkaan liittyvän ammattitaidon kehittämistä ja kulttuurin kaupallistuminen taloushallinnon ja niinkään juridiikan hallintaa. Maailman jatkuva digitalisoituminen edellyttää aktiivista viestintäteknologioiden ja trendien seuranta ja tutustumista niiden logiikkaan esimerkiksi uusilla viestintäteknologioilla tavoitettavien yleisöjen huomioimiseksi. Ammattitaito ja asiantuntijuus kehittyvät kuitenkin pienistä asioista ja pääosin kokemuksesta; kaikki projektit koostuvat yksityiskohdista, joista huolehtiminen on sitä sujuvampaa mitä useammin ne on kohdannut.

Yhteistyötahojen ja verkostojen hyödyntäminen ammattitaidon ja erityisesti –alan kehittämisessä nousee tulevaisuudessa yhä merkittävämpään rooliin kulttuurialan verkostoituessa kauttaaltaan (Halonen 2010, 13). Ilmiö koskee erityisesti tapahtumatuotantoa ja sen rahoitusta, mutta on nähtävillä myös projektimuotoista toimintaa harjoittavien taideorganisaatioiden toiminnassa; yhteisiä tavoitteita ovat rahoituksen ja yleisöpohjan vakauttaminen, ja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi kaikki tekevät omaa työtään. Pienessä Suomalaisessa Balettiseurueessa yhteistyö eri taide- tai tanssitaideorganisaatioiden kanssa nähdään keinona jakaa ideoita ja inspiroitua, jopa keino- na välttää kilpailua ja jakaa yleisöjä. Yksi kansalliseen yhteistyöhön osallistumisen muoto on ottaa osaa erilaisiin tanssitaidetta edistäviin projekteihin itsenäisenä toimijana. Tällainen yhteistyö hyödyttää molempia osapuolia.

Tanssitaideorganisaatiot ovat riippuvaisia joko valtion tai yksityisten rahoittajien tuesta, sillä yleisöpohja Suomessa ei ole riittävä kattaakseen edes suurimman kansallisen toimijan toimintaa. Kulttuuritoiminta ja sen edistäminen koetaan tästä huolimatta tärkeänä yhteiskunnallisena voimavarana (Kaunisharju 2012, 13; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012), minkä vuoksi avustustoiminta on monipuolista sekä valtiollisella että yksityisellä tasolla. Tanssitaideorganisaatioiden verkostoituminen ja keskinäinen

yhteistyö lisää alan uskottavuutta sekä kulttuuritoimijana että aktiivisena työ- ja liike-elämän edustajana.

Toimintatutkimusta on mahdollista jatkaa loputtomiin jatkuvan osallistumisen seurauksena kertyvän aineiston pohjalta (Huovinen & Rovio 2008, 111). Vaikka jatkuvan kehittämisen idea on nimenomaan normaalin toiminnan ohella pyörivä sykli, raportoitava osa toimintatutkimuksesta on rajattava johonkin tiettyyn pisteeseen. Syklisen kehittämisen idea on koko organisaation osanotto ja yhteinen arviointi, jonka tarkoituksena on lisätä motivaatiota ja tehtäväsuuntautumista (Heikkinen, Kiilakoski, Rovio 2008, 80). Tässä mallissa sykli tukee paitsi organisaation tavoitteita myös tuottajan ammattitaidon kehittymistä seurueen ja sen toiminnan muovautuessa. Tästä syystä syklin ylläpitäminen kuuluu tuottajan toimenkuvaan muun toiminnan taustavoimana ja vaikuttajana.

6 LOPUKSI

Tässä opinnäytetyössä esitetty syklisen kehittämisen malli antaa organisaatiolle mahdollisuuden toimintansa jatkuvaan kehittämiseen vanhojen toimintamallien pohjalta. Tässä esitetty toiminnan ja työnjaon malli on vain yksi vaihtoehto monista, sillä se perustuu olemassa olevaan lähtötilanteeseen ja analyysiin selvitetystä tahtotilasta. Mikäli seurueessa jatkossa tulee olemaan erilaista ja monipuolista ammattitaitoa tai erikoisosaamista joko työntekijöiden vaihtumisen tai kehittämisen seurauksena, voi työnjako muuttua merkittävästikin. Samoin seurueen kasvaessa toimintamalli täydentyy uusilla työtehtävillä, joita voivat aiheuttaa esimerkiksi toiminnan veronalaisuus, merkittävä laajentuminen, kansainvälistyminen tai rahoituspohjan merkittävä kaventuminen. Tärkeintä on ylläpitää jatkuvaa työn tarkkailua ja arviointia, jotta ilmenevät puutteet tai ongelmat voidaan korjata ja tarvittavat kehitystarpeet huomioida ja toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti ja ketterästi.

6.1 Syklisen kehityksen jatkotoimenpiteet

Tavoitteiden asettaminen ja niiden pitäminen mielessä kaikessa toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa on osa tehokkaan ja tavoitesuuntautuneen organisaation toimintaa. Asetetut tavoitteet voivat liittyä Pienen Suomalaisen Balettiseurueen kehittämiseen kulttuuritoimijana, sen taiteeseen ja taiteen laatuun, konkreettisiin maaleihin, kuten omaan esityssaliin, tai kaikkiin näihin. Tavoitteellisuus on kuitenkin näyttäytynyt seurueen toiminnassa kaikkein tehokkaimpana motivaattorina; organisaation jäsenet haluavat aidosti kehittää omaa organisaatiotaan suuntaan, jossa se tarjoaa tulevaisuudessa heille työpaikan tai muita etuja vastapalvelukseksi.

Tässä opinnäytetyössä esitettyä toimintaehdotusta arvioitiin jatkuvasti sen kehittämisen aikana, ja lopputulos on useiden eri arviointi- ja testausvaiheiden tulos. Operatiivisessa toiminnassa mallia sovelletaan vähitellen, jolloin sen kehitys on hidasta mutta kehitystarpeet helppo tunnistaa ja huomioida mahdollisimman sujuvasti. Konkreettinen toiminta tuo parhaiten esiin mallin toimivat ja vielä hiomista vaativat kohdat esimerkiksi projektien tuotannoissa, sillä projekteilla on aina alku ja loppu ja siten konkreettinen arviointi on mahdollista toteuttaa projektin loputtua. Monet mallissa esitetyt tuotannolliset tehtävät eivät lopu koskaan, vaan ovat osa organisaation jatkuvia prosesseja, jolloin niiden arviointiin on erikseen perustettava arviointiprojekti ja työskenneltävä niihin liittyvien toimintojen kehittämiseksi.

6.2 Vaihtoehtoiset toiminnan suunnat

Pieni Suomalainen Balettiseurue on suomalaisen tanssitaiteen kentällä hyvin nuori toimija. Sekä tanssijat että koreografit ovat ammattikentällä melko kokemattomia, joten jäykkiä konventioita ei ole päässyt syntymään. Nuorilla koreografeilla on myös vanhempia kollegoitaan enemmän rohkeutta rikkoa perinteisiä käsityksiä baletista kunnioittaen samalla sen alkuperää. Tästä syystä PSB:lla on mahdollisuudet kehittää toimintaansa vielä määrittelemättömiinkin suuntiin sekä taiteellisella että tuotannollisella kentällä.

Yksi tulevaisuuden toiminnan vaihtoehtoista on hakeutuminen toiminnasta verovelvolliseksi, mikä antaisi vapaudet laajempaan yritysmyyntiin ja vapaampaan rahoitukseen, mutta lisäisi merkittävästi tuotannon taloudellista vastuuta sekä paineita toiminnan taloudelliseen voitokkuuteen. Esimerkiksi Tero Saarinen Companyn rinnalla toimii osakeyhtiömuotoinen liike-yritys, mikä vaikuttaa merkittävästi toiminnan tavoitteisiin myös taiteellisella puolella. Koska yrityksen pääasiallinen tarkoitus on liikeyritysten periaatteiden mukaisesti aina tuottaa omistajilleen voittoa, on toiminta suunniteltava alusta asti liiketaloudellisista lähtökohdista. PSB:ssa toimimista verollisesti tai liiketaloudellisista lähtökohdista ei nähdä mahdollisena tai tavoiteltavana vaihtoehtona lähivuosina, mutta koko yhteiskunnan markkinoituessa ja siirtyessä yhä talous-orientoituneempaan tuotantoon (Halonen 2012, Nieminen & Pantti 2009) on myös PSB:n huomioitava toiminnassaan markkinoiden ja kilpailun vaatimukset.

Susanna Leinonen Company on aloittanut toimintansa hyvin samankaltaiselta pohjalta kuin PSB ja toiminut vuonna 2001 perustetun *Edistyksellinen nykytanssi ja -baletti yhdistys ry:n* ylläpitämänä. Kuten PSB:n kannatusyhdistys PjL8, myös tämä yhdistys toimii yleishyödyllisenä ja voittoa tavoittelemattomana yhteisönä. Yhdistys on vuodesta 2008 asti saanut valtion tanssitaidetoimikunnan myöntämää harkinnanvaraista toiminta-avustusta, mikä on mahdollistanut talouden ja toiminnan pitkäjänteisemmän suunnittelun. Susanna Leinonen Companylla ei ole varsinaista tuottajaa, mutta tuotannollisista tehtävistä vastaava toiminnanjohtaja työskentelee kokopäivätoimisesti ja on companyn ainoa kuukausipalkattu työntekijä. Susanna Leinonen Companyn toiminta perustuu PSB:n tavoin keikkatyölle ja keikkapalkkaukselle, mutta toiminnan rahoitus on usean vuoden toiminnan seurauksena vakaampaa ja companylla on residenssitaiteilijana vakituiset harjoitustilat kulttuurikeskus Stoassa. (Pyykönen 2012). Residenssisopimus, eli toimiminen jonkin taideinstituution omistamissa tiloissa ja heidän avustuksellaan, on vaihtoehto myös PSB:n tilahaasteisiin, mutta residenssikelpoisuuden saavuttamiseen tarvitaan nykyistä vakaampi rahoitus ja säännöllisempää toimintaa. Useiden pitkäaikaisten avustusten ja apurahojen edellytyksenä taas on usein vähintään yksi kokopäiväinen tuotantotyöntekijä, joka voi PSB:n tapauksessa olla nykyisin perinteisistä toiminnanjohtajan töistä vastaava luottamustoiminen sihteeri-taloudenhoitaja, seurueen tuottaja tai näiden yhdistelmä. Sihteerin nimeäminen toiminnanjohtajaksi edellyttää työn jakautumisen ja erityisesti sen aikataulutuksen uudelleenarviointia, sillä työstä huolehtiminen osa-aikaisilla tunneilla ei tule ole-

maan seurueen toiminnan volyymin kasvaessa mahdollista. Lisäksi toimiminen yhtä-aikaisesti seurueen palkattuna työntekijänä ja luottamustoimessa yhdistyksen hallituksessa on organisaation linjauksen mukaan mahdotonta, sillä se aiheuttaa toimijalle jääviysongelmia. Keikkapohjainen työskentely yhden tai useamman, koko- tai osaikaisen tuotantotyöntekijän turvin on Susanna Leinonen Companyn tavoin mahdollinen vaihtoehto seurueelle mikäli saaduin avustuksin pystytään turvaamaan toiminnan säännöllisyys ja laadukas ohjelmisto taiteellisuudesta tinkimättä.

6.3 Pieni Suomalainen Balettiseurue 10 vuoden päästä

Mikäli lähivuosille asetetut tavoitteet omien harjoitustilojen vakinaistamisesta ja rahoituksen vakauttamisesta toteutuvat, on seurueen mahdollista lähestyä sitä tavoitetta, joka sille perustettaessa asetettiin. Tulevaisuudessa seurue on vaihtoehto paitsi valmistuville nuorille ammattitanssijoille, myös laadukasta balettitaidetta etsivälle yleisölle. Seurueella on vakituinen katsojajoukko, jolle markkinointia osataan suunnata tehokkaasti. Uusia katsojia seurue houkuttelee edelleen kaupunkeihin jalkautuvalla yleisötyöllä hyödyntäen omaa konseptiaan 2x2 –esityksiä. Seurueelle on ideoitu myös alumnitoimintaa, jonka avulla uusien seurueen jäsenten on mahdollista luoda suhteita vanhojen taiteilijoiden ja jäsenten avulla sekä Suomen että Euroopan balettikentille sekä kehittää omaa ammattitaitoaan kehittyvien verkostojensa avulla.

Seurue ei pyri kilpailemaan esimerkiksi Kansallisoopperan Baletin kanssa koolla tai taiteellisuudella, vaan on rehellisesti erilainen: pienempi, rohkeampi ja modernimpi, mutta ilmaisultaan ja taidoiltaan vähintään tasavertainen. Toiminnan tärkeimpiä vaikuttimia on edelleen tanssitaiteen kehittäminen ja taiteellinen laadukkuus. Seurueella toivotaan olevan oma vakituinen koreografi tai koreografien joukko, mutta toiminnan johtoajatuksesta ei ole luovuttu: kaikki tanssijoita kannustaan omien koreografioiden luomiseen. Seurue käyttää myös vierailevia koreografeja pitääkseen yllä taiteellisia verkostojaan ja tuottaakseen jatkuvasti uudenlaista taidetta, johon vaikutteita saadaan sekä koti- että ulkomaisilta taidekentiltä. Vierailevia koreografeja käytetään tehokeinona myös markkinoinnissa.

Tuottajan rooli Pienessä Suomalaisessa Balettiseurueessa on jatkuvasti muutoksessa. Toiminnan ja sen arvioinnin seurauksena työnkuva rakentuu yhä tarkoituksenmukaisemmaksi. Nykyinen tuottajarooli on lähellä manageria, joka toimii suureksi osaksi taiteen tuottajana taiteellisen johtajan apuna, ja toisaalta fasilitoijana tuottaen taiteen toteuttamiseksi soveltuvan ympäristön. Tulevaisuudessa tuottaja voi toimia konkreettisesti lähempänä taidetta ja esiintyjä ja olla balettimestarin tavoin linkki tuotannon ja taiteilijoiden työn välissä. Myös managerin rooli voi olla yhä merkittävämpi, kuten tuottajan työnkuvaa koskevat tutkimukset ennustavat (Halonen 2012); esimerkiksi Susanna Leinonen Companyssa seurueen myynti keskittyy lähes yksinomaan toiminnanjohtajalle, jolloin taiteellisella johtajalla on vapaus keskittyä omaan taiteeseensa. Etenkin kansainvälisille markkinoille tähtäävässä tanssiseurueessa myynti ja markkinointi on kuitenkin laaja kokonaisuus, ja markkinointiin liittyvä ammattitaito ja tehtävään käytetty riittävä työaika on sen tehokkaan hoitamisen kannalta välttämätöntä. Laadukas toiminta sekä kansainvälisellä että kotimaisella taidekentällä ja markkinoilla vaativat tuottajalta jatkuvaa osaamisen päivitystä paitsi tuotannon, myös taiteen tuntemuksen osalta. PSB:ssä tähdätään taiteellisen johdon erottautumiseen tuotannollisista kysymyksistä, mutta verkostoja ja olemassa olevaa ammattitaitoa unohtamatta. Työntekijöiden vaihtuessa seurueeseen on mahdollista saada uutta tai erilaista ammattitaitoa, jolloin työnjakoa on mielekästä tarkistaa kaikkien resurssien mahdollisimman tehokkaan hyödyntämisen takaamiseksi.

LÄHTEET

Benjamin Walter 1936/1983. Taideteos mekaanisen jäljentämisen aikakaudella. Teoksessa Martti Lintunen (toim.) Kuvista sanoin: ajatuksia valokuvasta. Suomen valokuvataiteen museon säätiö.

Bourdieu Pierre 1993/1983. The Economic World Reversed. Teoksessa Johnson R. (toim.) The field of Cultural Production. Cambridge: Polity, 29-73.

Cantell Timo 2003. Nykytanssin yleisöt. Tutkimus tanssiareena 2000 –festivaalin yleisöistä. Taiteen keskustoimikunnan raportteja nro 31.

FINLEX ® Tuloverolaki 1992/1535

Halonen, Katri 2010. Kulttuuri kokoaa. Kulttuuritapahtumien muuttuvat verkostot. Teoksessa Katri Halonen (toim.) Tuottaja 2020. Kurkistuksia kulttuurituottajan tulevaisuuteen. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu, kulttuuri ja luova-ala. Artikkelin nro 2.

Halonen Katri 2011. Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa. Väitöskirja. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Väitöskirja.

Halonen Katri 2012. Tuottaja 2020. Kurkistuksia kulttuurituottajan tulevaisuuteen.

Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu, kulttuuri ja luova-ala.

Heikkinen Hannu & Rovio Esa & Kiilakoski Tomi 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen Hannu & Rovio Esa & Syrjälä Leena (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.painos. Helsinki: Hansaprint Direct Oy. 77-93.

Heikkinen Hannu & Rovio Esa & Syrjälä Leena (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.painos. Helsinki: Hansaprint Direct Oy.

Homans Jennifer 2010. Apollo's angels. A History of ballet. London: Granta

Jaakkola Elina & Orava Markus & Varjonen Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekesin julkaisuja. 4.painos. Helsinki: Libris Oy.

Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. 3.painos. Helsinki: WSOY.

Lewin Kurt 1951. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. New York: Harper.

Kant Immanuel 1793/1790. The Critique of Judgement. London: Oxford University Press.

Karttunen S. 1998. Income strategies and ideals of Finnish photographic artists. Teoksessa Heikkinen M. & Koskinen T. (toim.) Economics of Artists and Arts policy. Helsinki: Taiteen keskustoimikunnan raportteja nro 22, 73-92.

Kaunisharju Kirsi 2012. Kulttuurituotannon rooli luovan talouden kehittämisessä. Teoksessa Katri Halonen (toim.) Tuottaja 2020. Kurkistuksia kulttuurituottajan tulevaisuuteen. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu, kulttuuri ja luova-ala. Artikkelin nro 1, 13.

Klevering Jaana 2004. Missä olen, miten olen? Miten voisin olla?. Teoksessa Hannele Jyrkkä (toim.) 2005. Tanssintekijät. 35 näkökulmaa koreografin työhön, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 22-28.

Laitinen Tuomas 2010. Katsoja esityksen tekijänä. Teoksessa Annukka Ruuskanen (toim.) Nykyteatterikirja. 2000-luvun alun uusi skene. Helsinki: Like Kustannus Oy, 246-255.

Malo Terttu 2000. Organisaation varjot konsultin työkenttänä. Teoksessa Harri Hyypä, Asko Miettinen (toim.) 2000. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka, Oulu: Kirjapaino Kaleva, 104-125.

Nieminen Hannu & Pantti Mervi 2009. Media markkinoilla. Johdatus joukkoviestintään ja sen tutkimukseen, uudistettu painos. Helsinki: Loki-kirjat.

Ojasalo Katri & Moilanen Teemu & Ritalahti Jarmo: Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pienen Suomalaisen Balettiseurueen toimintakertomus 2011

Pienen Suomalaisen Balettiseurueen toimintasuunnitelma 2012

Pyykönen Marjo 2012. Haastattelu 2.5. 2012. Helsinki: Aleksanterin Teatteri.

Railo Timo 2000. Koreografin mykyydestä. Teoksessa Hannele Jyrkkä (toim.) 2005. Tanssintekijät. 35 näkökulmaa koreografin työhön, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 43-51.

Saikkonen Sami 2012. Haastattelut 4.2.-12.4. 2012. Helsinki: Aleksanterin Teatteri.

Susanna Leinonen Company 2010. <http://www.susannaleinonen.com/#> Viitattu 17.4.2012

Uotila, Pekka 2011. Kulttuuri kyydittää. Kulttuuriekosysteemi ja matkailu. Teoksessa Katri Halonen (toim.) Tuottaja 2020. Kurkistuksia kulttuurituottajan tulevaisuuteen. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu, kulttuuri ja luova-ala. Artikkelin nro 8.

Valtakunnalliset tanssitaidejärjestöt 2011. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu. http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/avustukset/Avustus_valtakunnallisille_tanssitaidejarjestoille?lang=fi. Viitattu 25.4. 2012.

LIITTEET

Liite 1. Susanna Leinonen Companyn toiminnanjohtaja Marjo Pyykösen haastattelun ennakkokysymykset.

Susanna Leinonen Company 2.5. 2012

Marjo Pyykönen

Haastattelija Minni Mankki

Company

- Millä tavoin Susanna Leinonen Company on saanut alkunsa?
- Miten tuotanto ja toiminta on rahoitettu ja toteutettu ennen harkinnanvaraisen avustuksen vakiintumista?
- Minkälaisilla sopimuksilla Companyn työntekijät ovat mukana? Millainen on työntekijöiden palkkaus?
- Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet matkan varrella?
- Onko companylla oma balettimestari/ toimiiko taiteellinen johtaja sellaisena?
- Kuka vastaa companyn harjoituksista ja aikatauluista?

Tuotanto

- Miten olet itse päätenyt companyn mukaan?
- Mitä toiminnanjohtajan tehtävään kuuluu?
- Keitä muita tuotannossa työskentelee?
- Kuinka läheistä yhteistyö on esim. taiteellisen johtajan tai tanssijoiden kanssa?