

OPINNÄYTETYÖ

Tuottajat taiteen perusopetuksen esittävän taiteen oppilaitoksissa

Malli Tanssistudio Jamille

Juuli Peltola-Kiviniemi

Kulttuurituotannon ylempi ammattikorkeakoulututkinto

(60 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(12/2021)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituotannon ylempi ammattikorkeakoulututkinto, kulttuurituottaja YAMK

Tekijät: Juuli Peltola-Kiviniemi

Opinnäytetyön nimi: Tuottajat taiteen perusopetuksen esittävän taiteen oppilaitoksissa – Malli Tanssistudio Jamille

Sivumäärä: 55 ja 3 liitesivua

Työn ohjaaja: Jari Hoffrén

Työn tilaaja: Tanssistudio Jami

Tiivistelmä:

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan tuottajien yleisyyttä sekä nykyisiä toimenkuvia ja työtehtäviä taiteen perusopetuksen esittävän taiteen taideoppilaitoksissa. Lukuvuoden aikana esittävän taiteen oppilaitoksissa on paljon tuotannollisia tehtäviä ja monia muita toiminnan osa-alueita, jotka kuuluvat tuottajan osaamisalaan. Kuitenkaan tuottaja ei ole vakiintunut osa taideoppilaitosten henkilökuntaa, eikä tuottajaa välttämättä edes nähdä tarpelliseksi oppilaitokselle.

Opinnäytetyössä tutkitaan sitä, kuinka yleisiä tuottajan toimenkuvat taideoppilaitoksissa ovat ja mitä syitä on tuottajien palkkaamiselle. Samalla hankitaan tietoa jo olemassa olevien tuottajien koulutustaustoista, heidän toimenkuvista ja hyvistä käytänteistä sekä yleisistä työtehtävistä. Työssä etsitään myös vastausta kysymykseen, kannattaisiko taideoppilaitoksissa lähtökohtaisesti olla tuottajan toimi ja mitä etuja se toisi. Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jonka menetelminä käytetään benchmarking-metodia, dokumenttianalyysia ja haastatteluja. Taiteen perusopetuksessa on monia eri taiteenaloja mutta tutkimuksessa keskitytään pelkästään esittävän taiteen taideoppilaitoksiin.

Kerättyyn informaatioon peilaten työssä pohditaan, miten tuotannollista osaamista ja tuottajaa voisi hyödyntää työn tilaajan eli Tanssistudio Jamin toiminnassa, ottaen huomioon myös oppilastoimiston vaatimukset. Opinnäytetyöprosessissa saadun tiedon avulla sekä Tanssistudio Jamin omien näkemysten ja tarpeiden perusteella hahmotellaan Tanssistudio Jamille tuottajan työtä ja toimistotyötä yhdistävä toimenkuva. Konsepti on hypoteettinen mutta tulevaisuuden mahdollisuuksien ja tarpeiden mukaan sitä voidaan hyödyntää käytännössä sellaisenaan tai muokattuna.

Laajemmassa kuvassa opinnäytetyön avulla pyritään lisäämään taideoppilaitosten tietoisuutta tuottajista ja lisäarvosta, jonka tuottaja omalla työpanoksellaan voi oppilaitokselle tuoda. Jos oppilaitoksissa tunnistettaisiin tuottajien merkitys paremmin, olisi tuottajien työkenttää mahdollista laajentaa taideoppilaitoskentälle nykyistä enemmän. Tämän myötä taideoppilaitoksilla olisi parempia edellytyksiä kehittää niiden tuotannollista osaamista. Opinnäytetyöstä saadut tiedot ja tulokset ovat sovellettavissa myös muissa taideoppilaitoksissa.

Asiasanat: tuottaja, kulttuurituottaja, kulttuurituotanto, taiteen perusopetus, taideoppilaitos, tanssioppilaitos, tapaustutkimus, benchmarking

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Name of the Degree Programme

Author: Juuli Peltola-Kiviniemi

Title: Producers at Performing Arts Institutions of Basic Education in the Arts – an Outline for Dance Studio Jami

Number of Pages: 55 and 3 attachment pages

Supervisor: Jari Hoffrén

Commissioned by: Dance Studio Jami

Abstract:

This master's thesis surveys the prevalence of producers and their current job descriptions at performing arts institutions of basic education in the arts. During the academic year, performing arts institutions have a lot of productional tasks and many other responsibilities that are part of the producer's expertise. However, the producer is not an established part of the staff of art institutions and a producer maybe is not even considered necessary for the institutions.

The aim of the thesis is to get answers on how common producers are in performing arts institutes in general and what may be the reasons on hiring a producer. At the same time it gathers information about the educational backgrounds, good practices and general duties of the producers already operating in the institutes. The research ponders whether an art institution should, per se, have a producer's position and what benefits it would bring to the institution. The thesis is a case study using benchmarking method, document analysis and interviews. There are many different fields of art in basic education in the arts, but this research focuses only on performing arts institutes.

With reflecting the information collected, the paper contemplates how a producer could be utilised in the processes of the client of the work, Dance Studio Jami, also taking into account the requirements of the student office. Utilizing the information collected and Dance Studio Jami's views and needs, a job description combining the producer's work with a smaller part of student office tasks is outlined for Dance Studio Jami. The concept is hypothetical, but depending on the future prospects it can be used in practice as such or modified.

The thesis seeks to increase art institutions' general awareness about producers and what added value the institution could get through the producers labor input. Through understanding the importance of a producer, it could be possible to broaden the working field of producers more to the art institutes and by that art institutes could have better tools to develop their productional know-how. The information and the results of the thesis are also applicable in other art institutes.

Keywords: producer, cultural manager, arts and cultural management, basic education in the arts, art institute, dance institute, case study, benchmarking

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TAITEEN PERUSOPETUS JA TAIDEOPPILAITOKSET	8
	2.1 Taideoppilaitosten hallinnollisista rakenteista	9
	2.2 Tanssistudio Jami.....	11
3	KULTTUURITUOTTAJASTA YLEISESTI	15
	3.1 Kulttuurituottajien koulutus ja toimenkuvat.....	16
	3.2 Kulttuurituottajien osaamisalueet ja ominaisuudet.....	18
4	TYÖN KYSYMYKSENASETTELU JA KÄYTETYT MENETELMÄT .	20
	4.1 Benchmarking	21
	4.2 Dokumenttianalyysi ja sähköpostikyselyt	21
	4.3 Haastattelut.....	22
	4.4 Lahden Tanssiopisto.....	24
	4.5 Taidekoulu Estradi.....	24
	4.6 Etelä-Hämeen Tanssiopisto.....	25
	4.7 Riihimäen Nuorisoteatteri	25
5	TUOTTAJAT ESITTÄVÄN TAITEEN OPPILAITOKSISSA.....	27
	5.1 Tuottajien koulutus ja työhistoria	29
	5.2 Vastuualueet, työnjako ja työaika.....	30
	5.3 Työtehtävät	33
	5.4 Tuottajan tarpeellisuus ja lisäarvo	36
	5.5 Työssä tarvittavat osaamisalueet ja ominaisuudet	38

6	TANSSISTUDIO JAMIN TUOTTAJAN MALLI.....	41
	6.1 Millainen toimenkuva olisi tarpeellinen lisä hallintoon?	41
	6.2 Toimenkuvan osaamisvaatimukset ja vastualueet.....	41
	6.3 Toteutusmahdollisuudet	45
7	LOPUKSI	47
	7.1 Yhteenveto	47
	7.2 Työn tilaajan näkökulma.....	49
	7.3 Miten edistää tuottajien palkkaamista taideoppilaitoksiin?	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET.....	56

1 JOHDANTO

Tarkastellessa suomalaista taiteen perusopetuksen sekä taideoppilaitosten kenttää huomataan, että tuottaja ei ole vakiintunut osa oppilaitosten henkilökuntaa. Taideoppilaitoksissa ja varsinkin esittävän taiteen oppilaitoksissa on kuitenkin suurissa määrin tuotannollisia tehtäviä, joiden lisäksi tuottajan osaamista voitaisiin hyödyntää myös monilla muilla osa-alueilla. Joistakin oppilaitoksista tuottaja löytyy mutta käytännöt ja resurssit vaihtelevat oppilaitoskohtaisesti paljonkin; onko tuottaja osa-aikainen vai kokoaikainen, tekeekö taideopettaja tuottajan työtä esimerkiksi opetuksen rinnalla ja omaako tuottaja tuotannollisen alan koulutuksen.

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti selkeästi oma taustani. Olen ensimmäisiltä koulutuksiltani tanssinopettaja AMK ja tanssinopettaja YAMK, ja työskennellyt taiteen perusopetuksen oppilaitoksissa yli kymmenen vuoden ajan. Työtehtäväni ovat sisältäneen paitsi tanssinopetusta, myös hallinnollisia tehtäviä ja paljon tuottajalle kuuluvaa työtä, eniten esitys- ja tapahtumatuotannon parissa. En siis ole ollut nimettynä tuottajana vaan tehnyt kyseisiä tehtäviä joko osana osastonjohtajan työtäni tai projekti- ja produktiokohtaisesti tanssinopettajan työni päälle. Voidaankin sanoa, että olen tehnyt osittain tuottajan työtä olematta kuitenkaan tuottaja, ja tämän olen huomannut olevan yleinen toimintatapa muissakin oppilaitoksissa.

Selaillessani silloin tällöin muiden tanssi- ja taideoppilaitoksien verkkosivuja, tuottajaa on harvemmin löytynyt oppilaitoksista. Olen havainnut joitakin tuottaja- tai koordinaattorinimikkeellä olevia henkilökunnan jäseniä, heidän esittelyiden perusteella kuitenkin usein vailla tuotannollista koulutusta. Lisäksi he tekivät kyseisiä töitä monesti opettamistyön rinnalla. Olenkin pidemmän aikaa miettinyt, miksi tuottajia ei hyödynnetä oppilaitoksissa enemmän. Samalla olen ollut kiinnostunut kentällä toimivien tuottajien toimenkuvista, ja miettinyt mitä kaikkea tuottajan työ taideoppilaitoksessa voi sisältää. Tuottajuus on houkuttellut minua jo useamman vuoden ajan, ja kun hakeuduin opiskelemaan alaa, tiesin heti, että tästä aihepiiristä tekisin opinnäytetyöni.

Opinnäytetyössä kartoitan benchmarking-metodin eli vertailukehittämisen avulla sitä, kuinka paljon tuottajia taideoppilaitoksissa nykyään on sekä sitä, ovatko tuottajat alan koulutuksen saaneita henkilöitä, jotka tekevät pelkästään tuotannollista ja hallinnollista työtä vai ovatko he oman työnsä ohella tuotannollisten tehtävien pariin ajautuneita taideopettajia. Lisäksi selvitän, millaisia työtehtäviä tuottajille kuuluu. Tietoa on kerätty dokumenttianalyysin avulla taideop-

pilaitosten verkkosivuja tarkastelemalla sekä lyhyillä sähköpostikyselyillä. Syvempää tietoa aiheesta, tuottajien rooleista ja kokemuksista hankin neljää taideoppilaitosta haastattelemalla ja heidän käytäntöjensä tutkimalla. Vaikka otanta ei ole järin suuri, antaa se kuitenkin käsityksen nykytilanteesta. Olen rajannut ei-esittävän taiteen oppilaitokset työn ulkopuolelle ja tutkimuksessa keskitytään esittävän taiteen oppilaitoksiin niiden laajan esitys- ja tapahtumatoiminnan vuoksi.

Työn myötä pyrin tuottamaan hyödyllistä ja laajasti sovellettavissa olevaa tietoa taideoppilaitosten tuottajien työstä. Vertailukehittämisestä saatuja tietoja ja näkemyksiä esittelen osa-alueittain ja pohdin mahdollisuuksia ja hyötyjä, joita alan koulutuksen saaneen tuottajan sisällyttäminen taideoppilaitoksen henkilökuntaan toisi. Mielenkiintoinen ja taideoppilaitosten johdolle oleellinen kysymys onkin, mitä tuottaja omalla työpanoksellaan voisi tarjota oppilaitokselle. Tieto ja tulokset ovat hyödynnettävissä tilaajan lisäksi myös muissa taideoppilaitoksissa, kunkin näkemykset ja tarpeet huomioiden.

Työn tilaajana toimii Tanssistudio Jami, jonka omistajat/johtajat vastaavat oppilaitoksen hallinnosta sekä tuotannollisista töistä. Tilaajalle opinnäytetyö antaa paitsi yleistä tietoa aiheesta, mahdollisuuden tarkastella oppilaitoksen toimintaa ja tuotannollista aspektia sekä omia henkilöstötarpeita ja niiden kehittämispotentiaalia. Näitä asioita keräämääni tietoon peilaten, hahmotellen tilaajalle tuottaja-toimistotyöntekijän toimenkuvan mallin pohtien sitä, millainen tuotantojen ja toimiston osa-alueille sijoittuva toimenkuva voisi olla Tanssistudion Jamin tarpeet ja näkemykset huomioiden. Tällä hetkellä tuottajan roolin miettiminen on vain spekulatiota mutta jos tulevaisuudessa Tanssistudion henkilöstöön päätettäisiin sisällyttää kyseisenlainen toimenkuva, olisi sitä olisi helppo lähteä toteuttamaan tämän hahmotelman perusteella.

Taideoppilaitosten haastatteluista saatu kokemuksellinen tieto ja positiiviset näkemykset tuottajien toimenkuvista toivottavasti auttavat näkemään tuottajan yhä useammin oppilaitokselle tarpeellisena henkilönä. Laajemmassa kuvassa työ pyrkii esittelemään taideoppilaitoksille keinoja vahvistaa tuotannollista osaamista. Kerätty tieto ja tilaajalle hahmoteltu toimenkuvan malli ovat sovellettavissa myös muissa taideoppilaitoksissa ja kulttuurituotannon kentällä ylipäänsä. Toive on, että niin koulutuksen omaavien tuottajien piirissä kuin taideoppilaitoskentällä nähtäisiin ja ymmärrettäisiin tuottajan työkenttä yhä laajemmaksi.

2 TAITEEN PERUSOPETUS JA TAIDEOPPILAITOKSET

Taiteen perusopetus on lähtökohtaisesti lapsille ja nuorille suunnattua, vapaa-ajalla tapahtuvaa taideopetusta mutta myös aikuisille tarjotaan taiteen perusopetusta. Taiteen perusopetus ei siis ole yleissivistävässä perusopetuksessa tapahtuvaa taidekasvatusta, vaan oma itsenäinen opetusjärjestelmänsä, jonka myötä oppilaat pääsevät ilmaisemaan itseään ja harrastamaan taidetta tavoitteellisesti tasolta toiselle edeten. Lisäksi oppilaat voivat hankkia valmiuksia oman taiteen-alansa ammatilliseen tai korkea-asteen koulutukseen. Taiteen perusopetusta annetaan arkkitehtuurissa, kuvataiteessa, käsityössä, mediataiteissa, musiikissa, sanataiteessa, sirkustaiteessa, tanssissa ja teatteritaiteessa. (Opetushallitus 2021a; 2021b.) Vuonna 2019 taiteen perusopetuksen piirissä opiskeli noin 128 000 oppilasta 424 oppilaitoksessa (Opetushallitus 2021c, 5, 15). Taideoppilaitokset voivat tarjota opetusta useammassa taiteen lajissa tai keskittyä vain yhden taidelajin opetukseen (Opetushallitus 2021c, 23), riippuen oppilaitoksen oman toiminnan lähtökohdista ja periaatteista.

Taiteen perusopetusta säätelee ja ohjaa laki (633/1998) ja asetus (813/1998) taiteen perusopetuksesta ja Opetushallituksen taiteen perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet. Lisäksi jokainen oppilaitos laatii opetussuunnitelman perusteiden mukaan oman opetussuunnitelmansa, minkä mukaan opetus etenee. (Opetushallitus 2021c, 7). Taiteen perusopetukseen on määritelty laaja oppimäärä ja yleinen oppimäärä, ja oppilaitos itse päättää tarjoaako se opetusta molemmissa vai vain toisessa oppimäärässä. (Opetushallitus 2021b.) Karkeasti sanottuna yleinen oppimäärä keskittyy enemmän harrastamisen iloon ja taitojen hankkimiseen perustasolla, laaja oppimäärä taas tarkoittaa määrätietoisempaa, monipuolisempaa ja määrällisesti laajempaa harjoittelua sekä taitojen syventämistä.

Oppilaitokset, jotka antavat taiteen perusopetusta voivat olla kunnan, kuntayhtymän, valtion tai kolmannen sektorin kuten säätiön tai rekisteröidyn yhdistyksen ylläpitämiä. (Opetushallitus 2021b). Lisäksi yksityinen taideoppilaitos voi toimia myös osakeyhtiöpohjaisesti. Opetusta tarjoavan tahon tulee anoa taiteen perusopetuksen järjestämislupa opetus- ja kulttuuriministeriöltä, poikkeuksena kunnat, joilta riittää oma päätös asiasta. (Opetushallitus 2021b; Opetushallitus 2021c, 9.)

Taiteen perusopetuksen oppilaitosten rahoitus koostuu pääsääntöisesti oppilasmaksuista ja eri suuruisista kuntien avustuksista. Reilu kolmannes oppilaitoksista saa myös Opetus- ja kulttuuriministeriöltä valtionosuutta (VOS), jonka suuruuteen vaikuttaa oppilaitoksen opetustuntien

määrä. (Opetushallitus 2021c, 5, 38.) Valtionosuus on merkittävä lisä taloudellisiin resursseihin ja tuo oppilaitokselle ja sen toiminnalle vakautta ja mahdollistaa pitkän tähtäimen toiminnan huomattavasti paremmin. Lisäksi pienempiä tai kausiluontoisia tulonlähteitä voivat olla muun muassa apurahat, omasta toiminnasta myyntinä saatava tulo sponsorirahoitus tai muu avustus (Opetushallitus 2021c, 5, 38).

Taiteen perusopetus eroaa siis muusta vapaasta taideopetuksesta muun muassa toiminnan suunnitelmallisuudesta, vaatimuksista ja rahoituksesta sekä näiden myötä tulevista raportointi- ja selvitysvelvollisuuksista johtuen.

2.1 Taideoppilaitosten hallinnollisista rakenteista

Opinnäytetyössä on oppilaitosten verkkosivuja tutkimalla kerätty tietoa siitä, missä määrin tuottajia esittävän taiteen oppilaitoksissa hyödynnetään. Itseäni ei yllättänyt lainkaan se, että vain 29 prosentissa tarkastelluista oppilaitoksista oli tuottaja-tittelillä työskentelevä henkilö. Kaikissa muissa oppilaitoksissa tuottajalle kuuluvat tehtävät teki joku muu henkilökunnan jäsenen tai jäsenet. Tarkasteltujen verkkosivujen perusteella esittävän taiteen oppilaitoksen hallinnollinen henkilökunta koostuu yleisimmin näistä tai näiden erilaisista yhdistelmistä: rehtori, apulaisrehtori, toiminnanjohtaja, opintosihteeri, toimistosihteeri, talouspäällikkö, taloussihteeri ja hallintopäällikkö. Muutamissa oppilaitoksissa oli myös jonkin muotoinen viestinnän tehtävien toimenkuva. (Lähteenä verkkosivutarkastelun 24 oppilaitoksen verkkosivut.)

Taideoppilaitosten rehtoreista ja heidän tehtävistään on hyvin vaikea löytää kirjallisuutta, joten peilaan taideoppilaitoksen rehtorin tehtävää yleisesti opetus- ja koulutusalan johtamiseen. Vaikka toimintakentät ovat erilaiset, on rehtorin tehtävien tietty ydin sama, oli kyseessä taideoppilaitos tai perusopetuksen yksikkö.

Teoksessa Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen, rehtorin tiivistetään olevan tulosvastuullinen yksikkönsä ja oppilaitoksensa johtaja. Rehtorilla tulee olla opettajan pätevyys ja ammattitaito sekä hallinnon osaamista mutta se ei, varsinkaan nykyään enää riitä. Yhteiskunta ja työelämä muuttuvat, teknologian kehitys on huomattavaa ja työelämän eri aspekteja arvostetaan eri lailla kuin ennen. (Alava & Risku 2021, luku ”Rehtorin ammatti ja sen kompetenssit suunnittelun lähtökohtana”.) Nämä seikat pätevät myös taideoppilaitoksien rehtoreihin, vaikuttavat heidän työhönsä ja vaativat päivittämään toimenkuvan sisältöä ja tehtäviä.

Rehtorin tehtävän ytimessä on pedagoginen johtajuus, joka käsittää muun muassa opetussuunnitelmatyön, oppilaitoksen ja lukuvuoden toiminnan suunnittelemisen ja toimeenpanemisen sekä oppilaitosyhteistyön, monien muiden asioiden lisäksi (Opetushallitus 2013, 14). Oleellisessa osassa kaikkien rehtorien työtä ovat taloudellisten aspektien ymmärtäminen, taloushallinnon taidot sekä strateginen osaaminen ja johtaminen (Alava & Risku 2021, luku ” Rehtorin ammatti ja sen kompetenssit suunnittelun lähtökohtana”). Taloushallinnon lisäksi rehtorille kuuluu paljon myös yleishallinnollisia tehtäviä, kuten erilaisia raportointeja, tilastointeja ynnä muita (Opetushallitus 2013, 14).

Sen lisäksi, että rehtorin täytyy hahmottaa oppilaitoksensa sen hetkinen tilanne, tulee hänen pystyä hahmottamaan tulevaisuuden suuntauksia ja vaatimuksia niin työelämän, yhteiskunnan kuin alueellisen toimintakentän kannalta sekä kehittää ja uudistaa oppilaitosta ja sen toimintakulttuuria nämä huomioiden. Rehtorilla tulee olla hyvät johtamisen, varsinkin henkilöstöjohtamisen taidot sekä yleiset vuorovaikutustaidot. Viimeisenä mainittu sisältää paitsi vuorovaikutuksen henkilöstön parissa, myös sidosryhmien suuntaan tapahtuvan vuorovaikutuksen niin oppilaitoksen sisä- kuin ulkopuolella aina päättäjiin asti. (Alava & Risku 2021, luku ”Rehtorin ammatti ja sen kompetenssit suunnittelun lähtökohtana”.) Lisäisin vielä erilaisiin alaa kehittäviin toimiin ja työryhmiin osallistumisen selkeiksi rehtorin tehtäväalueiksi. Rehtorilla tulee olla näkemys ja hallinta oppilaitoksen kokonaiskuvasta mutta niin sanottu kaiken haaliminen ei ole oppilaitoksen tai rehtorinkaan edunmukaista, saati järkevää.

Kuten johdannossa mainitsin, esittävän taiteen taideoppilaitoksissa on kyllä olemassa tuottajan tehtäviä runsaasti mutta pääsääntöisesti ei itse tuottajia. Näitä tuottajien osaamisalueisiin kuuluvia tehtäviä ovat muun muassa tuotannolliset työt oppilasnäytöksien, konserttien, tapahtumien, produktioiden sekä kilpailu- ja katselmustapahtumien parissa, markkinoinnin ja viestinnän tehtävät sekä erilaiset lisärahoitukseen liittyvät tehtävät. Muita ovat esimerkiksi yhteistyötoiminnan tuotanto- ja koordinoititehtävät, vierailijoiden ja kurssitoiminnan järjestelyt, tilojen hallinta tai toiminnan eri osa-alueiden kehittämistehtävät. Tämäkään lista ei varmasti ollut tyhjentyvä. Hyvin usein nämä edellä mainitut tehtävät on ripoteltu muille hallinnon henkilöille kuten rehtorille, apulaisrehtorille ja oppilastoimiston henkilölle. Joissakin tilanteissa lähes kaikki tehtävät kasautuvat rehtoreille. Tämän lisäksi joitakin tehtäviä saatetaan delegoida taideopettajalle, joka tekee ne oman opetustyönsä ohella, pientä korvausta vastaan.

Yllä kuvattu tilanne aiheuttaa sen, että kenelläkään ei välttämättä ole selkeää ja suunnitelmalista kokonaiskuvaa edellä mainituista toiminnan osa-alueista, niihin ei pystytä panostamaan

eikä niitä varsinkaan pystytä kehittämään siten, kuten tuottajan työpanostuksen myötä pystyttäisiin. Tällöin tehtävät suoritetaan usein samalla kaavalla kuin ennenkin on tehty ja ne nähdään ehkä pakollisina asioina, jotka vain hoidetaan alta pois. Niihin ei myöskään välttämättä ole toivottua ja tarvittavaa osaamista. Kärjistyessään tilanne johtaa siihen, että kiireen ja liiallisten vastuiden myötä ongelmat valuvat niin sanotusti alaspäin, jolloin muille oppilaitoksen työntekijöille ja opettajille pyritään siirtämään tehtäviä, jotka eivät heidän työtehtäviinsä kuulu.

2.2 Tanssistudio Jami

Tanssistudio Jami on Imatralla toimiva taiteen perusopetuksen oppilaitos, joka tarjoaa tanssitaiteen opetusta yleisen ja laajan oppimäärän mukaan. Tanssistudion opetuksessa noudatetaan oppilaitoksen opetussuunnitelmaa, joka on laadittu taiteen perusopetuslain ja opetushallituksen määrittelemien taiteen perusopetuksen opetussuunnitelman perusteiden mukaisesti. (Tanssistudio Jami 2021b.) Tanssistudion lajivalikoimaan kuuluvat lastentanssi, baletti, nykytanssi, jazztanssi, commercial dance, showtanssi ja breakdance. Näiden lisäksi aikuisille on flamencoä sekä tanssimix- ja lattaritunnit. (Tanssistudio Jami 2021c.)

Pitkän linjan tanssipedagogi Anna Lahtinen perusti Tanssistudio Jamin vuonna 1995 (Tanssistudio Jami 2021d), ja nykyisten omistajien Leila Tikan ja Sari Arokiven johdolla Jami on toiminut noin kymmenen vuoden ajan. Tanssistudio toimii OY-pohjaisesti, eli omistajat ovat yksityisyrittäjiä. Tanssistudio pääsi pari vuotta sitten osaksi valtiosuusjärjestelmää, minkä myötä toiminnan rahoituksen pohjalle saatiin lisää vakautta. (Arokivi & Tikka 2021.)

Tanssistudion toiminnan lähtökohtana on tarjota tasolta toiselle etenevää, monipuolista ja ammattitaitoista tanssin opetusta. Lisäksi Tanssistudio on aktiivisesti mukana edistämässä tanssitaiteen näkyvyyttä alueellaan sekä monipuolistamassa paikallista taidekasvatus- ja kulttuuritarjontaa. Tanssistudiolla voi harrastaa pelkästä harrastamisen ilosta tai tavoitteellisesti hankkien valmiuksia hakeutua tanssin ammattiopintoihin. (Tanssistudio Jami 2021b.) Tanssistudio Jami tarjoaa tanssin taiteen perusopetusta myös sivutoimipisteissään Parikkalassa ja Ruokolahdella (Tanssistudio Jami 2021d). Paikallista yhteistyötä eri toimijoiden kanssa ideoidaan ja toteutetaan säännöllisesti niin vanhojen kuin uusien yhteistyötahojen kanssa (Arokivi & Tikka 2021). Erinomainen esimerkki paikallisesta yhteistyöstä ja tanssin aseman vahvistamisesta on yhteistyö yläkoulun ja lukion kanssa. Jami on mukana yläkoulun urheilijakoulutuksessa sekä toisena vastuutahona Imatran yhteislukion kanssa toteutettavassa kulttuuriakatemiassa. Molempien myötä tanssin harrastajat voivat sisällyttää tanssin ammattiopettajien johdolla suoritettavia

kursseja osaksi kouluopintojaan (Tanssistudio Jami 2021d.), aivan kuten urheilun harrastajat ovat voineet tehdä jo pitkään.

Tanssistudio Jamilla on aktiivista esitystoimintaa niin omien näytösten kuin yhteistyöesitysten ja -tapahtumien muodossa. Lisäksi tanssiryhmiä osallistuu lukuvuoden aikana useisiin valtakunnallisiin tanssikatselmuksiin ja kilpailuihin. (Arokivi & Tikka 2021.) Tanssistudio on siis näkyvä ja tunnettu toimija myös valtakunnallisesti.

Tanssistudio Jami toimii kahden omistajan ja tällä hetkellä kahdentoista tanssinopettajan voimin. Osa tanssinopettajista on vakituisia ja päätoimisia, osa tuntiopettajia erilaisilla tuntimäärillä. (Tanssistudio Jami 2021a.)

Haastattelin Tanssistudio Jamin omistajia Leila Tikkaa ja Sari Arokiveä kartoittaakseni Jamin hallinnon tämänhetkistä tilannetta, ajatellen tuotannollista osa-aluetta ja työtehtävien jakautumista.

Tanssistudio Jamin hallinto ja kaikki tanssikoulun toiminnan ylläpitämiseen vaadittava työ on Tanssistudion omistajien, Leilan ja Sarin käsissä. Molemmat myös toimivat Tanssistudion tanssinopettajina ja opettivat aivan viime vuosiin saakka kokoaikaisen tanssinopettajan tuntimäärän verran. Tanssistudio pääsi pari vuotta sitten osaksi valtionosuusjärjestelmää (VOS), mikä mahdollisti lisäopettajien palkkaamisen, ja minkä johdosta Leilalla ja Sarilla on nykyään n. 50 prosenttinen opetustuntien määrä. Tällä hetkellä Tanssistudiolla ei siis ole muuta palkattua hallinnollista henkilökuntaa, vaan omistajat vastaavat niin hallinnosta, toimistosta kuin tuotannoista, poikkeuksena tilitoimistosta pienessä määrin ostettavat palvelut. Joitain tehtäviä on kuitenkin delegoitu ja esimerkiksi vakituisilla opettajilla on omat vastualueensa, mistä kyseinen opettaja huolehtii, esimerkiksi sivutoimipisteestä vastaaminen. (Arokivi & Tikka 2021.)

Tanssistudion omistajat tekevät hallinnolliset työt yhdessä, tasapuolisesti ja tasavertaisesti vastuuta jakaen. Karkeasti voidaan kuitenkin sanoa, että Leila rehtorina painottuu hieman enemmän oppilastyön, kuten opinto-ohjauksen puolelle ja Sari taas talouspuolen tehtäviin. Hallinnollisiin työtehtäviin käytetään aikaa n. 4–5 tuntia päivässä opetusten lisäksi. (Arokivi & Tikka 2021.) Koska opetustyö vaatii paljon opetuksen ja koreografioiden suunnittelua, ei opetustyö ja toimistotyö mene niin sanotusti yksi yhteen vaan 1 opetustunti vastaa pääsääntöisesti 1,5–2 toimistotyötuntia. Näin ollen omistajien työn määrä on edelleen reilu, vaikkakin jo paljon järkevämpi ja heidän omien sanojensa mukaan mielekäskin.

Hallinnon tehtäviä, joita Leilan ja Sarin työlistalle kuuluu ovat mm. oppilashallintojärjestelmän ja ilmoittautumisten hoitaminen, laskutus, talousarvio ja budjetit, tilojen hallinnointi, tilastojen ja raporttien toimittaminen esimerkiksi opetus- ja kulttuuriministeriöön sekä apurahojen ja avustusten hakeminen. Omistajat vastaavat myös kaikesta tuotantoihin liittyvästä, kuten omien ja yhteistyöesitysten tuottamisesta ja esiintymismatkojen järjestämisestä, sekä kaikesta markkinoinnista ja viestinnästä sisältäen myös sosiaalisen median. Lisäksi tehtävälisällä ovat yhteistyöverkostoista vastaaminen ja yhteistyöprojektien koordinointi sekä monia muita pienempiä tehtäväkokonaisuuksia, yksittäisiä tehtäviä ja yllättävästikin työlistalle tulevia tehtäviä. (Arokivi & Tikka 2021.) Toiminnan suunnittelu, kehittäminen, koordinoiminen ja toteuttaminen, pedagoginen johtaminen sekä henkilöstöjohtaminen ovat myös hallinnon kokonaisuuksia, jotka ovat automaattisesti taideoppilaitoksen johtajien tehtäviä.

Tanssistudion omistajien haastattelun ja siinä esiin tuotujen seikkojen perusteella hallinnossa on tehtäviä, jotka omistajat haluavat ehdottomasti pitää omissa käsissään ja näihin oli selkeät syyt, miksi näin koettiin. Samaan aikaan he pystyivät nimeämään osa-alueita, joita toivottiin tulevaisuudessa kehitettävän ja osa-alueita, jotka voisivat olla luontevia antaa jonkun muun vastuulle. Tietynlainen ajan riittämättömyys näkyy tällä hetkellä esimerkiksi joidenkin aikataulujen viivästymisenä tai suunniteltujen tehtävien lykkäämisenä yllättävästi eteen tulevien asioiden vuoksi. Omistajat toivoivatkin joihinkin toimintoihin ja tehtäviin lisää suunnitelmallisuutta ja ennakoitua. Tanssistudiolla on viime vuosien aikana kehitetty ja viety toimintaa eteenpäin sekä saatu aikaan konkreettisia asioita ja toimenpiteitä. Kuitenkin omistajat näkevät toiminnan tarkastelun ja kehitystyön olevan asia, joka vaatii aikaa, ja jota yhä tulee tehdä tasaisesti ja pitkäjänteisesti. Vaikka kehittämistä on tähänkin mennessä tehty, toivottaisiin myös tulevaisuudessa tarpeeksi aikaa tähän osa-alueeseen syventymiseen ja kehitysideoiden konkreettiseen edistämiseen. (Arokivi & Tikka 2021.)

Kun ajatellaan kahta tuottajalle ominaista osaamis- ja tehtäväaluetta, tuotannollisia tehtäviä ja markkinointia, voidaan monien oppilaitosten tavoin myös Tanssistudio Jamin kohdalla todeta kyseisten osa-alueiden hoituvan omistajien/johtajien toimesta. Mutta kuten myöhemmin benchmarking-haastattelujen yhteenvedossa tulee esille, voidaan miettiä, onko omistajien/johtajien resurssien käyttäminen näihin tehtäviin järkevää.

Kaikki tuotannolliset tehtävät, markkinointi sekä vierailevien opettajien matkajärjestelyt lohkaisevat ison osan Leilan ja Sarin työajasta. Omia ja yhteistyönäytöksiä on normaalivuonna

noin 6 kappaletta, joiden lisäksi Tanssistudio osallistuu aktiivisesti paikallisiin ja valtakunnallisiin tapahtumiin, katselmuksiin ja kilpailuihin. Myös markkinoinnin ja viestinnän osa-alue on kokonaisuudessaan omistajien vastuulla ja tämä alue painottuu enemmän kausiluonteisena toimintana, vaikka somea pyritään päivittämään säännöllisesti. (Arokivi & Tikka 2021.) Kuitenkin viestinnän ja markkinoinnin tulisi olla jatkuvaa, aktiivisesti läpi vuoden tapahtuvaa toimintaa. Vaikka Tanssistudio Jami on alueellaan tunnettu toimija, on jatkuva näkyvyys yritykselle kuin yritykselle oleellista ja vahvistaa sen asemaa ja tunnettuutta entisestään. Totta kai lukuvoosittain kulkevalla toimintasyklillä toimivan Tanssistudion tulee markkinoida tiettyinä kautina toimintaansa erityisen aktiivisesti mutta säännöllinen, suunniteltu ja hyvin toteutettu viestintä ja markkinointi on asia, joka jokaisen toimijan olisi hyvä ottaa huomioon. Tähän myös Tanssistudio Jamin omistajat haluaisivat panostaa enemmän; suunniteltuun, huoliteltuun ja innovatiivisempaan markkinointiin, etenkin sosiaalisen median alueella.

Tähän mennessä Jami on ollut paikallisella tasolla aktiivinen osallistumaan yhteistyötoimintaan ja -esityksiin sekä yhteisprojekteihin muun muassa Imatran kaupungin, lukion ja muiden kulttuuritoimijoiden kanssa. Pääseminen osaksi VOS-järjestelmää luo tulevaisuudessa Tanssistudio Jamille lisää mahdollisuuksia osallistua erilaisiin hankkeisiin ja projekteihin myös valtakunnallisella tasolla. Lisäksi toiminnassa on tähän mennessä hyödynnetty erilaisia apurahoja mutta ei niinkään sponsorointia tai yritys yhteistyötä, mikä on aika perinteistä taideopetuksen kentällä. Toisaalta yritys yhteistyötä ei koettu toiminnaksi, jota erityisesti tavoiteltaisiin. Myös edellä luetellut tehtävät ovat kuuluneet omistajien vastuulle. (Arokivi & Tikka 2021.)

3 KULTTUURITUOTTAJASTA YLEISESTI

Katri Halonen määrittelee väitöskirjassaan (2011, 13) kulttuurituottaja -termin nimikkeeksi ammattiryhmille, jotka toimivat kulttuurisisältöjen tekijän ja kuluttajan välimaastossa. Omalla työllään tuottaja mahdollistaa tapahtumien ja projektien toteutumisen, sen, että niihin osallistuvat työntekijät, vierailijat ja yhteistyökumppanit pystyvät työskentelemään sujuvasti sekä onnistuneen yleisökokemuksen (Huhtaniska & Tirronen 2019, 158). Tuottaja on siis henkilö, joka toimii projektien ja produktioiden taustalla; suunnittelee, organisoii, koordinoi ja johtaa projektia, vastaa siitä, että tavoiteltu lopputulos saavutetaan ja huolehtii käytännön asioista kuten tiloista, luvista, rahoituksesta, neuvotteluista tai markkinoinnista (Saksala 2015, luku ”Tuottajan työ”).

Tuottajan työ vaihtelee riippuen siitä, toimiiko tuottaja julkisessa organisaatiossa, yksityissektorilla, media-alalla tai kolmannella sektorilla esimerkiksi taiteilijayhteisöissä (Saksala 2015, luku ”Missä tuottajat työskentelevät”). Teoksessaan Tuottajan käsikirja, Saksala erittelee eri alueen tuottajia toimintakenttien kautta. Näitä ovat tuottajat julkisella sektorilla ja kansalaisjärjestöissä, tuottajat teatterin, tanssin ja sirkuksen alalla, elokuvatuottajat, tapahtumatuottajat (jotka hän rinnastaa kulttuurituottajiksi) sekä mediatuottajat. Halonen taas pitäytyy väitöskirjassaan termissä kulttuurituottaja, jota hän käyttää kattoterminä esimerkiksi tapahtumatuottajille, kulttuurisihteereille ja promoottoreille, ja jota hän peilaa arts/cultural management -koulutukseen tai kulttuurituottajakoulutukseen (2011, 13, 19).

Itse miellän niin, että tuottaja on yleisnimitys kaikille eri alueen tuottajille ja kulttuurituottaja on hieman rajatumpi nimike taiteen, kulttuurin ja tapahtumien parissa työskenteleville tuottajille organisaatioista riippumatta, pois lukien media- ja elokuva-alan. Tuottaja 2020 -hankkeen loppuraportissa kulttuurituottajat kuvataan kulttuurielämysten tuottajiksi, jotka edistävät alueellista kulttuuritoimintaa, aktivoivat ihmisiä osallistumaan sekä luovat yhteyksiä kulttuurisektorin ja muiden alojen välille (Halonen 2012, 51). Aiemmin esitelty Halosen väitöskirjan sekä Tuottaja2020 -hankkeen loppuraportin kuvaukset kulttuurituottajasta ohjaavat minua erittelemään kulttuurituottajat sekä media- ja elokuvatuottajat omiksi kategorioikseen, sillä vaikka molemmat ovat ammattinimikkeeltään tuottajia, on niissä mielestäni nähtävissä ero toimintakentän ja työtehtävien suhteen. Karkeasti jakaisin kulttuurituottajien toimivan suuremmin ihmisten pa-

riissa fyysisesti tapahtuvassa kontekstissa, kun taas media- ja elokuvatuottajat toimivat enemmän audio-visuaalisen tuotteen parissa. Tässä opinnäytetyössä kulttuurituottaja- tai tuottaja -termejä käyttäessäni tarkoitan nimenomaan edellä mainitsemaani kulttuurituottajan kontekstia.

Kulttuurituottaja -nimike on todennäköisesti suurelle ihmisjoukolle hieman outo käsite; moni ei yksinkertaisesti tiedä mitä tuottajat ovat ja mitä he tekevät. Tähän olen itsekin törmännyt vasta viime aikoina. Yksi syy tähän lienee se, että tuottaja on ammattikuntana suhteellisen tuore ja alan koulutustakin on tarjottu vakiintuneesti vasta 1990-luvun lopusta lähtien (Mitchell & Oinaala 2012, 18). Taide- ja kulttuurikentällä toimivat taideoppilaitosten rehtorit varmasti tunnistavat kulttuurituottajan ammatin mutta eivät välttämättä sen kaikkia piirteitä ja asiantuntija-osaamista. Taideoppilaitosten hallitusten tai johtokuntien usein maallikkojäsenistä koostuvissa kokoonpanoissa taas ei välttämättä ole mitään käsitystä tuottajan ammatista. Benchmarking-haastateltavista pari henkilöä esitti osuvan huomion siitä, että tuottaja ammattilaisena voi olla monille vielä hieman mysteeri ja saatetaan ajatella, että jo olemassa olevalla henkilöstöllä saadaan tai minä itse saan samat tehtävät hoidettua.

Nämä ovat mielestäni merkittäviä syitä siihen, miksi taideoppilaitoksissa ei ole kovinkaan paljon tuottajia, varsinkaan koulutettuja sellaisia. Koen, että taideoppilaitoksissa ajatellaan usein, että tuottajan tehtävät ovat sellaisia, joita kuka tahansa pystyy tekemään niin sanotusti muiden töiden rinnalla eikä tuottajan työpanoksen mukana tulevaa etua tai erityisosaamista ehkä tunnisteta. Tietty osittain tuottajien puute johtuu rajallisista taloudellisista resursseista, mutta kuten myöhemmin benchmarking-haastattelujen tuloksia käsittelevässä kappaleessa tulee ilmi, tuottaja voi omalla toiminnallaan itseasiassa tuoda ja aikaansaada lisää resursseja oppilaitokselle. Mielestäni tuottajien palkkaamattomuudessa kyse on kolmen asian yhtälöstä; tietämättömyydestä, ajattelutavasta ja taloudellisten resurssien rajallisuudesta.

3.1 Kulttuurituottajien koulutus ja toimenkuvat

Tuottajakoulutus on paitsi suhteellisen tuore koulutusala myös tarjonnaltaan yllättävän hajanainen. Selkeästi kulttuurituotantoon rajattua koulutusta tarjotaan Suomessa muutamissa ammattikorkeakouluissa niin AMK kuin YAMK-tasolla. Lisäksi yliopistoista löytyy joitakin spesifejä tuotannon koulutuksia kuten Taideyliopiston Arts Management, Society and Creative Entrepreneurship -maisteriohjelma. (Mitchell & Oinaala 2012, 5; Taideyliopisto 2021.) Media- ja elokuvatuottajille on omia koulutusohjelmia ammattikorkeakoulu- ja yliopistotasolla (Aalto-yliopisto 2021; Tampereen ammattikorkeakoulu 2021; Turun ammattikorkeakoulu 2021). Myös

tuotannon täydennyskoulutusta tarjotaan vaihtelevasti ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa (Mitchell & Oinaala 2012, 20, 23).

Varsinkin yliopistokentällä kulttuurituotannon koulutukset ovat aiempina vuosina vaihdelleet paljonkin, niiden oltua monesti hankeluontoisia (Halonen & Mitchell 2012, 32). Lisäksi kirjavuutta kulttuurituotannon koulutukseen tuo tuotannollisten opintojen sisältyminen eri määrissä monen muun kulttuurin alan koulutukseen. Esimerkiksi media ja viestintäalalla on koulutuksia, joiden sisällöt menevät osin limittäin tuottajakoulutuksen sisältöjen kanssa tai ovat niiden rajapinnalla. Myös muun muassa esittävän taiteen, musiikin, muotoilun, kuvataiteen, kulttuuriyrittäjyyden ja matkailun koulutusohjelmat sisältävät tuotantoon kytkeytyviä opintoja ja elementtejä. (Mitchell & Oinaala 2012, 19, 32.) Voidaankin pohtia, kuka tai mikä on alan koulutuksen saanut tuottaja.

Koen, että alan spesifin koulutuksen suorittanut tuottaja on henkilö, joka on suorittanut tuotannollisen ammattikorkeakoulututkinnon, kandiditutkinnon, ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tai maisteritutkinnon. Tässä työssä tarkoitan alan koulutuksen saaneella kulttuurituottajalla juuri edellä mainittua. Henkilö, joka on kouluttautunut muulle taiteen tai kulttuurin alueelle, ja niissä opinnoissaan suorittanut joidenkin opintopisteiden verran tuotannollisia opintoja tai suorittanut pelkästään täydennyskoulutuksen ei mielestäni ole alan spesifin koulutuksen omaava henkilö. Toisaalta voidaan miettiä, voiko tuottaja, jolla ei ole tuotannollista koulutusta mutta on ehkä tehnyt joitain alan opintoja kurssimuotoisesti ja omaa pitkän työkokemuksen tuottajana, olla osaava ammattilainen? Kyllä voi. Koen silti, että arvostus ja ymmärrys tiettyä ammattia kohtaan yleisesti yhteiskunnan tasolla nousee mitä suuremmalla osalla kyseistä ammattia harjoittavilla on kyseisen alan koulutus. Mutta kuten taiteen ja kulttuurin kentällä muutenkin, myös kulttuurituottajien kohdalla tilanne on se, että kentällä on paljon tuottajia, joilla ei ole alan koulutusta (Saksala 2015, luku ”Tuottajan työ”).

Taide- ja kulttuurialan ammattijärjestö TAKU ry on pääasiallinen kulttuurituottajatutkinnon suorittaneiden tuottajien ammattijärjestö. Tuottaja 2020 -hankkeen yhteydessä jäsenistöltä tiedusteltiin tyypillisimpiä kulttuurituottajien työtehtäviä ja työnantajaorganisaatioita. Yleisimpiä työtehtäviä olivat muun muassa kulttuuripalvelujen tuotanto- ja viestintätehtävät, kulttuuri- ja taidealojen asiantuntijatehtävät sekä hallinto- ja johtotehtävät. Työntantajina toimivat kunnat ja kuntayhtymät, yksityiset yritykset, asiantuntijaorganisaatiot, festivaali- ja tapahtumaorganisaatiot sekä kolmas sektori eli yhdistys- ja järjestöpohjaisesti toimivat tahot. (Halonen & Teye

2012, 15–16.) Kulttuurituottajien tehtävänimikkeitä ovat esimerkiksi projektipäällikkö, kulttuurikoordinaattori, tapahtumavastaava, markkinointivastaava ja markkinointikoordinaattori (Fyhr ym. 2016, 71). Muita tehtävänimikkeitä, joihin olen törmännyt ovat esimerkiksi toiminnanjohtaja, tapahtumatuottaja, kulttuurisihteeri, tapahtumakoordinaattori, projektikoordinaattori tai vastuutuottaja.

3.2 Kulttuurituottajien osaamisalueet ja ominaisuudet

”Kaikki tuottajat ovat tavalla tai toisella tekemisissä tiimin kokoamisen ja johtamisen kanssa, vastaavat budjetista ja hallinnosta ja että työn ytimessä on projektin hallinnointi. Useimmat ovat myös jossain määrin tekemisissä markkinoinnin kanssa.” (Saksala 2015, luku ”Tuottajan työn kulmakivet”)

Tuottajien työtehtävien painotuksiin vaikuttaa se, millaisessa organisaatiossa ja millaisella toimenkuvalla tuottaja työskentelee. Työskentelee tuottaja millaisella toimenkuvalla tahansa, on hänen asiantuntijuutensa ja osaamisensa joka tapauksessa laaja-alaista. Merkittävät osaamisalueet, jotka tuottajien tulee aina hallita, ovat tapahtumatuotannon prosessien ymmärtäminen, sidosryhmätyöskentely sekä verkostotoiminta. Näiden lisäksi suuressa roolissa tuottajan osaamisalueissa ovat kokonaisuusien hallinta, viestinnän ja markkinoinnin taidot, talouden hallinta, esimies- ja projektijohtamisen taidot sekä käytännön koordinoititaidot, toimenkuvasta riippumatta. Yleinen kulttuurin tuntemus ja ajan seuraaminen kuuluvat luonnollisesti tuottajan yleissivistykseen. Tietenkään tuottajan ei tarvitse osata tehdä kaikkea itse, vaikka hän suorittaakin tiettyjä käytännön tehtäviä. Isommassa kuvassa tuottaja vastaa tapahtuman, toiminnan tai projektin kokonaisuudesta ja sujuvuudesta sekä näiden lukuisista yksityiskohdista ja riippuvuussuhteissa tapahtuvista toimintaketjuista. Tuottaja organisoii ja koordinoi tätä toimintaa, huolehtii, että tehtävissä on osaavat työntekijät ja hoitaa talouteen ja rahoitukseen liittyviä asioita. Jos tapahtuma, projekti tai tehtäväkokonaisuus on toistuva, on niiden kehittäminen tärkeä osa tuottajan työtä. (Mitchell & Oinaala 2012, 45; Huhtaniska & Tirronen 2019, 157–160.)

Kulttuurituottajalla tulee olla kaiken edellä mainitun lisäksi kyky analysoida asioita ja tilanteita, osaamista eri rahoituskanavien hyödyntämisestä sekä sisältöosaamista (Mitchell & Oinaala 2012, 45). Mutta entä muut, niin sanotut persoonaan ja toimintatapoihin liittyvät ominaisuudet? Näitä tutkaillessa yhdeksi tärkeimmiksi nousevat yhteistyötaidot ja sosiaaliset taidot (Huhtaniska & Tirronen 2019, 158), onhan tuottajan työ ihmisten parissa vuorovaikutuksessa tapah-

tuuvaa työtä. Tuottajan on tärkeä olla valmis jatkuvaan oppimiseen, itsensä ja toimintansa kehittämiseen ja uudistamiseen. Nämä vaativat avoimuutta ja uteliaisuutta uusien asioiden tutkimiseen ja niihin perehtymiseen. (Mitchell & Oinaala 2012, 45; Huhtaniska & Tirronen 2019, 157–159.)

Koska tuotannoissa ja projekteissa kaikki ei aina suju kuten on suunniteltu tai toivottu, tulee tuottajan sietää painetta ja epävarmuutta. Monesti työssä vaaditaan sitä kuuluisaa pitkää pinnaa ja kärsivällisyyttä. Vaikka kaikkeen ei etukäteen voi varautua, on ennakointikyvystä silti tuottajan työssä paljon hyötyä. Tuottajan tulee omata myös aikaansaava ja ennakkoluuloton tekemisen tapa, sillä asioiden edistämistä ja kehittämistä ei tapahdu ilman näitä kahta ominaisuutta. Myös kyky ajatella ja toimia luovasti on oleellinen taito kulttuurituottajan työssä. (Mitchell & Oinaala 2012, 45; Huhtaniska & Tirronen 2019, 159.)

4 TYÖN KYSYMYKSENASETELU JA KÄYTETYT MENETELMÄT

Opinnäytetyön päämääränä on selvittää, kuinka paljon tuottajia työskentelee taideoppilaitoskentällä ja mitkä seikat puhuvat tuottajan palkkaamisen puolesta. Tavoitteena on saada vastaus kysymykseen, kannattaisiko ja pitäisikö taideoppilaitoksissa olla oma tuottaja? Entä onko yleistä linjaa tai käytäntöä sille, mitkä olisivat taideoppilaitoksen tuottajan vastuualueet ja ajankäyttö? Näitä kysymyksiä peilataan myös työn tilaajan nykyiseen tilanteeseen.

Koska opinnäytetyössä tutkin taideoppilaitosten tuottajia, heidän työtään ja opinnäytetyön tilaajan toimintaa, lähestymistapana on laadullinen tapaustutkimus. Kyseessä on laadullinen tutkimus, sillä tavoitteenani on saada aiheesta ja sen sisällä olevista osa-alueista syvempää tietoa ja ymmärrystä eikä keskittyä numeroihin ja lukuihin (Jyväskylän Yliopisto 2015a). Tapaustutkimukselle ominaisesti opinnäytetyössä hankin tietoa myös tietylle kohteelle sekä tutkin ja tarjoan kehitysehdotuksia kyseiselle kohteelle, tässä tapauksessa Tanssistudio Jamille. Tutkimuksesta saaduilla tiedoilla ja tuloksilla on kuitenkin merkitystä myös yleisesti omalla alallaan ja saatua tietoa voidaan soveltaa muidenkin alan toimijoiden kohdalla, kuten tapaustutkimuksen periaatteisiin kuuluu. (Jyväskylän yliopisto 2015b.)

Tutkimusmenetelminä ovat benchmarking, vapaamuotoiset kyselyt sekä haastattelut. Kyseiset menetelmät valikoituivat työn tekemisen keinoiksi, koska ne ovat luontevimmat ja yksinkertaisesti parhaimmat menetelmät kerätä kokemuksellista tietoa taideoppilaitoskentältä. Pelkkä verkkosivujen tarkastelu ja lyhyt sähköpostikysely eivät antaisi riittävää tietoa aiheesta ja mekaaninen kyselylomake olisi liian yksioikoinen tällaisen tiedon keruuta varten. Kyselylomakkeisiin vastataan myös aina huomattavasti suppeammin kuin vuorovaikutuksellisissa haastattelutilanteissa, joten haastattelusta saatava syvällisempi tieto ohjaa hyödyntämään tässä tapauksessa haastattelumenetelmää. Verkkosivujen tarkastelu ja sähköpostikyselyt kuitenkin tukevat haastatteluista saatua informaatiota.

Sähköpostikyselyyn ja haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden kanssa on sovittu, että tietoa käsitellään anonyymisti. Toivoin, että kynnys vastata kyselyyn tai osallistua haastatteluun olisi pieni ja että vastaajat kertoisivat asioista mahdollisimman laajasti. Jos tietoja käsiteltäisiin nimien kanssa, olisi heille saattanut tulla tunne, etteivät he halua pohtia omia asioitaan julkisesti. Tästä syystä saatua tietoa käsitellään anonyymisti, eikä vastauksissa tuoda esiin haastateltavien nimiä tai lähdeviittauksia.

4.1 Benchmarking

Benchmarking-menetelmässä tarkoituksena on kerätä muilta toimijoilta tietoa ja osaamista tietyistä osa-alueista, mitä hyödynnetään omassa toiminnassa ja toiminnan kehittämisessä. Tavoitteena on oppia muilta ja soveltaa saatuja oppeja omassa kehittämisprojektissa tai organisaatiossa. (Vuorinen 2013, 158–159.) Benchmarking-menetelmälle on useampia suomennettuja termejä, joista yksi osuvimmista on vertailukehittäminen, sillä lähtökohtana on kiinnostus muita vastaavia toimijoita ja heidän toimintatapojaan kohtaan, joita verrataan ja arvioidaan suhteessa toisiinsa ja omaan toimintaan. Benchmarkingin avulla halutaan yleensä kerätä tietoa parhaista käytänteistä. (Kobor-Laitinen 2021.)

Taideoppilaitoksia ja niiden käytänteitä tuottajien suhteen kartoitin laajemmalla otannalla mutta suppeammalla tiedon määrällä taideoppilaitosten verkkosivuja tarkastelemalla sekä lähestymällä löytämiäni tuottajia lyhyellä sähköpostikyselyllä. Tarkemmiksi benchmarking-kohteiksi valitsin neljä esittävän taiteen oppilaitosta, joiden henkilöstöön tuottaja kuului. Haastattelin näiden neljän oppilaitoksen rehtoria/apulaisrehtoria ja tuottajaa tarkoitukseni saada yksityiskohtaisempaa tietoa heidän hallinnollisen henkilökuntansa työnjaosta ja tuottajan roolista kyseisessä oppilaitoksessa.

Vertailukehittämisen avulla saamieni tietojen ja niiden analysoinnin perusteella pyrin löytämään yleisimmät ja parhaimmiksi havaitut käytännöt taideoppilaitosten tuottajia ajatellen. Käsittelem saamaani tietoa aihealueittain ja lisäksi sovellan tietoa hypoteettisessa Tanssistudio Jamin tuottaja-toimistotyöntekijän mallin hahmottelussa.

4.2 Dokumenttianalyysi ja sähköpostikyselyt

Dokumenttianalyysillä tarkoitetaan sellaisten aineistojen tarkastelua ja analysointia, joita tutkija ei itse kerää ja tuota tutkimusprosessin aikana. Dokumenttianalyysissä tutkitaan siis jo olemassa olevia, eri muotoisia aineistoja. Näitä ovat muun muassa sanomalehdet, kokousten pöytäkirjat, tilastot, jo aiemmin eri yhteydessä tehdyt ja julkaistut haastattelut, videot, asiakirjat, historiikit, artikkelit tai verkkosivut. (Anttila 1998, luku: 9.2.4 ”Dokumenttianalyysi”.)

Suoritin dokumenttianalyysin taideoppilaitosten verkkosivuja tarkastelemalla. Tähän valitsin satunnaisesti kaksikymmentäneljä (24) eri esittävän taiteen oppilaitosta tanssin, teatterin, sirkuksen ja musiikin alalta, joiden verkkosivuilta etsin tietoa henkilökunnan kokoonpanosta ja mahdollisesta tuottajasta. Kyseiset taideoppilaitokset olivat eri kokoisia ja vaihtelivat yhteen

taiteenlajiin keskittyvistä oppilaitoksista monitaiteisiin oppilaitoksiin. Näistä kahdestakymmenestä neljästä oppilaitoksesta vain seitsemässä oppilaitoksessa oli tuottajan toimi tai tuottajan ja jonkin toisen hallinnon osa-alueen yhdistelmätoimi. Lähestyin löytämiäni seitsemää tuottajaa sähköpostitse lyhyellä kyselyllä, jossa pyysin esimerkiksi ranskalaisilla viivoilla listaamaan tiiviisti koulutustaustan, työtaustan sekä vastuualueet/tehtävät, joista kyseinen henkilö tuottajana vastaa. Seitsemästä tuottajasta kyselyyn vastasi viisi. Verkkosivutarkastelusta ja sähköpostikyselyistä saatuja vastauksia käsittelen luvussa 6.

Dokumenttianalyysiin satunnaisesti valitsemani 24 oppilaitosta olivat: Pohjois-Kymen Musiikkiopisto (Kouvola), Sorin Sirkus (Tampere), Cirkus Helsinki, Espoon Teatteri- ja Sirkuskoulu, Sirkus Taika-Aika (Rovaniemi), Suomen Teatteriopisto (Tampere), Turun Nuori Teatteri, Oulun Taidekoulu, Pukinmäen Taidekoulut (Helsinki), Teatteri Aploodi (Lohja), Joensuun Konservatorion Musiikkiopisto, Hyvinkään Musiikkiopisto, Mikkelin Musiikkiopisto, Savonlinnan Musiikki- ja Tanssiopisto, Kuula-Opisto (Vaasa), Vantaan Musiikkiopisto, Kajaani Dance, Jyväskylän Tanssiopisto, Keravan Tanssiopisto, Helsingin Tanssiopisto, Kuopion Konservatorio, Tanssiopisto Vinha (Vihti, Karkkila, Nummela, Lohja), Turun Tanssioppilaitos, Pirkanmaan Tanssiopisto (Lempäälä).

4.3 Haastattelut

Jotta saisin tuottajien toimenkuvista ja käytänteistä yksityiskohtaisempaa ja syvällisempää tietoa, valitsin haastateltavaksi neljä eri taideoppilaitosta, joiden henkilöstöön tuottaja sisältyy. Kyseiset oppilaitokset eivät olleet verkkosivutarkasteluiden joukossa vaan ne valikoituivat haastateltaviksi omien ennakkotietojeni perusteella. Nämä oppilaitokset ovat Lahden Tanssiopisto, Taidekoulu Estradi, Etelä-Hämeen Tanssiopisto ja Riihimäen Nuorisoteatteri. Kaksi haastatelluista oppilaitoksista tarjoaa opetusta yhdessä taiteen lajissa ja kaksi oppilaitosta ovat monitaiteisia. Oppilaitokset ovat kokoluokaltaan hieman erilaisia, osa vähän pienempiä ja osa keskikokoisia. Mikään haastatelluista oppilaitoksista ei kuitenkaan kuulu oppilasmääränsä perusteella kaikkein suurimpien oppilaitosten joukkoon. Itse luokittelen pienessä oppilaitoksessa olevan noin 100–300 oppilasta, keskikokoiseksi käsitän noin 400–700 oppilaan oppilaitoksen ja suuressa oppilaitoksessa oppilaita on näkemykseni mukaan yleensä yli 800.

Jokaiseen haastatteluun osallistui oppilaitoksen rehtori tai apulaisrehtori ja tuottaja. Yhdestä oppilaitoksesta läsnä oli pelkkä rehtori. Haastattelukysymysten avulla tarkoitukseni oli saada kokemuksellista tietoa ja laajempaa pohdintaa siitä, miten työtehtävät jakautuivat tuottajan ja

muun hallinnon henkilöstön kesken, miten he työnjaon kokevat, mitä kaikkea tuottaja kussakin oppilaitoksessa tekee ja millaisilla vastuilla ja työajalla. Kysymysten asetteluun pyrin tekemään niin, että haastattelut tuottaisivat paitsi yleisesti, myös työn tilaajan kannalta hyödyllistä tietoa.

Tanssistudio Jamin nykytilannetta tutkin omistajien/johtajien kanssa tekemäni haastattelun avulla. Tavoitteenani oli saada tietoa Tanssistudion hallinnollisen ja tuotannollisen osa-alueen nykytilanteesta sekä työtehtävien jakautumisesta. Lisäksi haastattelussa selvitettiin heidän näkemyksiään taideoppilaitosten tuottajien vaatimuksista ja pohdittiin myös mahdolliselta tuottaja-toimistotyöntekijältä erityisesti toivottavia osaamisalueita. Haastattelu koostui hyvin pitkälti samoista kysymyksistä benchmarking-haastattelujen kanssa, sillä tarvittavan tiedon teemat toistuvat suurilta osin niin yleisesti kuin Tanssistudiolle oleellisen tiedon osalta.

Kaikki haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa toistuvat etukäteen mietityt teemat ja kysymykset, mutta tilaa on myös jatkokysymyksille ja vapaammalle keskustelulle. Vaikka tässä haastattelumuodossa kysymykset ovat ennalta päätetyt, ote on keskusteluvampi ja asioita voidaan käydä läpi keskustelulle luontevassa järjestyksessä. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, luvut ”Johdanto, tutkimushaastattelun lajit”).

Tein kaikki haastattelut Teams-sovelluksessa, jonka avulla ne myös tallensin myöhempää litterointia varten. Litterointien perusteella purin ja analysoin haastattelut sisällönanalyysin keinoja hyödyntäen. Sisällönanalyysissä kerättyä aineistoa järjestellään ja analysoidaan niin, että materiaalista saadaan pääpiirteet esiin tuova tiivis kokonaisuus, minkä myötä aineistosta pystytään poimimaan oleelliset merkitykset ja tekemään niiden perusteella johtopäätökset (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku ”Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi, ”Sisällönanalyysi”). Kuten sisällönanalyysin tyypittelyssä tehdään (Sarajärvi & Tuomi 2018, luku ”Laadullisen aineiston analyysi: yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta”), jaoin benchmarking-aineiston kysymysten ja teemojen perusteella excel-tilukoon omiin sarakkeisiin ja etsin vastauksista samankaltaisuuksia, jotka kokosin osuvien teemojen alle. Avainsanoja ja yhteisiä piirteitä korostin lihavoimilla ja värikoodeilla, joiden perusteella oli helpompi löytää esimerkiksi usein toistuvia työtehtäviä tai yhtäläisiä näkemyksiä. Samoja keinoja hyödyntäen Tanssistudio Jamin kohdalla pyrin rakentamaan selkeän kuvan Tanssistudion nykykäytännöistä ja sieltä mahdollisesti kumpuavista kehittämistarpeista. Pystyin myös vertaamaan Tanssistudio Jamin vastauksia ja näkemyksiä benchmarking-haastatteluista saamiini vastauksiin ja löytämään yhtäläisyyksiä niiden kesken.

4.4 Lahden Tanssiopisto

Lahden Tanssiopisto on vuonna 1983 perustettu, Lahden Tanssiopiston kannatusyhdistyksen ylläpitämä tanssioppilaitos, jossa opetetaan myös sirkustaidetta (Lahden Tanssiopisto 2021b; Lahden Tanssiopisto 2021f). Oppilaitoksessa on noin 600 oppilasta lapsista aikuisiin. Lahden Tanssiopistolla on Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämä taiteen perusopetuslupa laajaan ja yleiseen oppimäärään tanssissa sekä yleiseen oppimäärään sirkuksessa. Lahden Tanssiopisto kuuluu siis valtiosuusjärjestelmän piiriin. Tanssiopistolla on sivutoimipiste Orimattilassa. (Lahden Tanssiopisto 2021b.)

Lahden Tanssiopistolla on laaja kattaus opetettavia tanssilajeja, muun muassa lastentanssi, baletti, nykytanssi, jazztanssi, musikaalitanssi, show, katutanssi, commercial style ja niin edelleen (Lahden Tanssiopisto 2021d). Jokainen ryhmä esiintyy lukuvuoden aikana vähintään yhdessä oppilasnäytöksessä mutta monet ryhmät esiintyvät myös pitkin lukuvuotta järjestettävissä muissa esityksissä. Tanssiopisto toteuttaa myös yhteistyöesityksiä ja -produktioita muiden alueen toimijoiden kanssa. (Lahden Tanssiopisto 2021e.) Lahden Tanssiopistolla toimii myös erikoiskoulutusryhmiä ja kilpailuryhmiä erityisen motivoituneille ja tanssia tavoitteellisesti harrastaville oppilaille. Oppilaat valitaan sekä erikoiskoulutus- että kilparyhmiin näytetunnin tai pääsykokeen kautta ja ryhmät osallistuvat oppilaitoksen omien näytösten lisäksi monipuolisesti eri tapahtumiin sekä valtakunnallisiin katselmuksiin ja kilpailuihin. (Lahden Tanssiopisto 2021a; Lahden Tanssiopisto 2021c.)

4.5 Taidekoulu Estradi

Taidekoulu Estradi on Lappeenrannassa toimiva monitaiteinen oppilaitos, joka tarjoaa opetusta sirkustaiteessa, teatteritaiteessa ja rytmimusiikissa. Taidekoulu Estradi toimii yhdistyspohjalla ja sen ylläpitäjä on Etelä-Karjalan Estradi ry. (Taidekoulu Estradi 2021d.) Oppilaitos on toiminut nykyisessä muodossaan vuodesta 2005, jolloin jo aiemmin taideopetusta tarjonneet Sirkus Tuikku, Lappeenrannan Bändikoulu ja Lappeenrannan Nuorisoteatteri yhdistyivät yhdeksi oppilaitokseksi parivuotisen hankkeen myötä. Valtiosuus koulu Taidekoulu Estradi on ollut vuodesta 2008. (Taidekoulu Estradi 2021a.)

Taidekoulu Estradilla on Opetus- ja kulttuuriministeriön järjestämislupa taiteen perusopetuksen laajan oppimäärän mukaan sen kaikille kolmelle taiteen alalle. Toiminnassa näkyy vahvasti taiteidenvälisyys ja taiteiden välinen yhteistyö, joita edistetään niin päivittäisessä opetuksessa

kuin esiintymistoiminnassa. (Taidekoulu Estradi 2021d; Taidekoulu Estradi 2021c.) Sirkuslinjalla tarjotaan sirkusopetusta useissa sirkuksen erikoistumisalueissa. Bändilinjalla oppilaat pääsevät opiskelemaan bändisoittoa sekä kehittämään oman instrumentin osaamista rytmimusiikin eli pop/jazzmusiikin parissa. Teatterilinjalla oppilas voi harrastaa teatteria pitkäjänteisesti ja oppilaita kannustetaan persoonalliseen ilmaisuun. Kaikilla kolmella linjalla tarjotaan opetusta lapsille, nuorille ja aikuisille. (Taidekoulu Estradi 2021c.)

Taidekoulu Estradilla on erittäin aktiivista esitystoimintaa läpi lukuvuoden. Omien esitysten lisäksi Estradi tarjoaa myös ohjelmistopalveluja sekä koulutuspalveluja esimerkiksi yritysten virkistäytymispäiviin. (Taidekoulu Estradi 2021b.)

4.6 Etelä-Hämeen Tanssiopisto

Etelä-Hämeen Tanssiopisto toimii kuuden taajaman alueella, jotka ovat Riihimäki, Loppi, Lauonen, Läyliäinen, Ryttylä ja Hikiä. Oppilaitoksessa opiskellaan tanssin taiteen perusopetuksen laajan oppimäärän mukaisesti. Etelä-Hämeen Tanssiopistolle on myönnetty Opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta taiteen perusopetuslupa ja valtionosuustuki. Tanssiopiston ylläpitäjänä toimii Kulttuuriyhdistys Kuukernuppi ry. (Etelä-Hämeen Tanssiopisto 2021b.)

Opetusta tarjotaan taaperotanssissa, tempputanssissa, lastentanssissa, baletissa, nyky-/jazztanssissa sekä aikuisten baletti- ja nyky-/jazztanssiryhmissä (Etelä-Hämeen Tanssiopisto 2021c). Opetuksessa mahdollistetaan tanssin harrastaminen puhtaasta harrastamisen ilosta tai tavoitteellisemmin jatko-opintoihin vaadittavia valmiuksia kerryttäen (Etelä-Hämeen Tanssiopisto 2021b). Kuten monissa esittävän taiteen oppilaitoksissa, myös Etelä-Hämeen Tanssiopiston toiminnassa esiintymiset omien näytösten ja muiden tapahtumien muodossa ovat merkittävässä roolissa. Etelä-Hämeen Tanssiopisto tekee myös yhteistyötä alueen muiden tahojen ja eri taiteen lajien kanssa. (Etelä-Hämeen Tanssiopisto 2021a.)

4.7 Riihimäen Nuorisoteatteri

Riihimäen Nuorisoteatteri on perustettu vuonna 1991 ja sitä ylläpitää Riihimäen Nuorisoteatteri ry (Riihimäen Nuorisoteatteri 2021b). Nuorisoteatterilla on toimipisteet Riihimäellä, Hyvinkäällä, Lopella ja Hausjärvellä. Opetusta annetaan teatteritaiteessa taiteen perusopetuksen laajan oppimäärän mukaan lapsille, nuorille ja aikuisille, mihin Opetus- ja kulttuuriministeriö on

myöntänyt luvan. Harrastaminen mahdollistetaan myös erityisryhmille. Muiden Benchmarking-kohteiden tavoin myös Riihimäen Nuorisoteatteri on valtionosuuskoulu. (Riihimäen Nuorisoteatteri 2021c; Riihimäen Nuoristeatteri 2021d.)

Teatteriopetuksen myötä kehitetään oppilaiden taiteellista ajattelua ja toimintaa sekä ymmärrystä teatteritaiteesta (Riihimäen Nuorisoteatteri 2021d). Lukuvuoden aikana Nuorisoteatterilla on noin 30 omaa ensi-iltaa, joiden lisäksi kesäisin ohjelmistossa on kesäteatteriesitys (Riihimäen Nuoristeatteri 2021b).

Riihimäen Nuorisoteatteri järjestää työttömille työnhakijoille kuntouttavaa työtoimintaa Mun Maailma -hankkeen muodossa. Lisäksi Nuorisoteatteri toteuttaa yhdessä Ammattiopisto Samiedun (Savonlinna) kanssa uudenlaista teatteri- ja esitystekniikan ammatillista koulutusta, jossa kyseisen ammattitutkinnon voi suorittaa osittain tai kokonaan Riihimäen Nuorisoteatterissa. (Riihimäen Nuorisoteatteri 2021a; Riihimäen Nuorisoteatteri 2021e).

5 TUOTTAJAT ESITTÄVÄN TAITEEN OPPILAITOKSISSA

Kuten sanottu, lähtöoletukseni opinnäytetyön aihetta valitessani sekä työn suunnitteluvaiheessa oli se, että tuottajia on taideoppilaitoksissa vähän. Lisäksi oletukseni oli, että ne tuottajat, joita oppilaitoksista löytyy ovat usein osa-aikaisia ja/tai tekevät muuta hallinnon työtä tai opetus-työtä tuottajan työn rinnalla sekä ovat harvemmin suorittaneet tuottajan koulutuksen. Oletukseni osui pitkälti oikeaan.

Tuottajien yleistymistä taideoppilaitoksissa olisi hyvä edistää, mutta miten? Vertailukehittämisen myötä saamassani tiedossa tuli esiin monia erinomaisia näkökulmia siihen, miksi tuottaja on esittävän taiteen taideoppilaitokselle tärkeä, ja miten tuottajia kyseisissä oppilaitoksissa hyödynnetään. Tätä tietoa olisikin tärkeä saada oppilaitosten tietoisuuteen yhä laajemmin.

Tarkastelin 24:n taideoppilaitoksen verkkosivuja, ja sieltä henkilöstön toimenkuvia. Vain seitsemässä oppilaitoksessa oli tuottaja tai osittainen tuottaja: neljässä oppilaitoksessa tehtävänimi oli tuottaja ja kolmessa nimike oli yhdistetty opinto- ja tuotantokoordinaattori, tuotanto- ja opintosihteri tai tuottaja-tiedottaja. Joissain oppilaitoksissa saattoi työskennellä koordinaattori tai projektikoordinaattori, jolla oli tehtäväkuvauksen perusteella tuottajan kaltaisia tehtäviä mutta heitä en lähestynyt sähköpostilla, sillä olin rajannut työni aiheen käsittelemään nimenomaan tuottajanimikettä. Verkkosivujen tarkasteluun valitsin eri kokoisia oppilaitoksia musiikin, tanssin, teatterin ja sirkuksen aloilta, sillä esittävän taiteen luonteesta johtuen näissä oppilaitoksissa on lukuvuosittain paljon esiintymisiä, näytöksiä, konsertteja ja valtakunnallisia tapahtumia. Jokaiselta edellä mainitulta taiteen alalta löytyi oppilaitos, jossa oli tuottaja tai tuottajan yhdistelmätoimenkuva, ja ne painottuivat isompiin tai hyvin näkyvällä profiililla toimiviin oppilaitoksiin.

Oppilaitoksista löytyi niin kokoaikaisia tuottajan osaamisalueisiin keskittyviä tuottajia sekä osa-aikaisia tuottajia, jotka usein työskentelivät oppilaitoksessa kaksoisroolissa. Kaksoisroolilla tarkoitan sitä, että tuottajan työtä tehdään osan viikkoa ja esimerkiksi opetusta tai oppilaitosten työtä osan viikkoa. Tämän uskon liittyvän yleisimmin resurssikysymyksiin tai tuottajan/opettajan omiin kiinnostuksen kohteisiin.

Kuten aiemmin luvussa 3.2 kerrottiin, Suomessa on ollut parinkymmenen vuoden ajan tarjolla kulttuurituottajan koulutusta tai muuta kulttuurialan koulutusta, jossa on vahvasti mukana tuotannollinen aspekti niin ammattikorkeakoulu- kuin yliopistotasolla. Tästä huolimatta useimmat löytämistäni taideoppilaitosten tuottajista eivät olleet suorittaneet alan spesifiä koulutusta,

vaikka muutama tällainen joukosta löytyikin. Oppilaitosten tuottajille tekemäni kyselyn sekä haastattelujen perusteella havaitsin, että monilla tuottajana toimivilla oli koulutus joltain muulta taiteen tai kulttuurin alalta, esimerkiksi taiteilijan, opettajan, tutkijan tai muu hallinnon koulutus. Tämän lisäksi he olivat suorittaneet erinäisiä täydennysopintoja, opintokokonaisuuksia tai lyhyempikestoisia koulutuksia esimerkiksi tuotannon, markkinoinnin tai palvelutuotannon alalta. Tämän perusteella sanoisin, että ainakin vielä suuressa roolissa taideoppilaitosten tuottajilla on käytännön kautta oppiminen sekä aiempi kokemus vastaavanlaisista tehtävistä muiden toimenkuvien yhteydessä. Kulttuurialan korkeakoulutusten laajoilla oppisisällöillä sekä taideoppilaitosten totutuilla käytännöillä on varmasti oma osuutensa tähän niin oman tulkintani mukaan kuin asiaa tuottajien koulutusta käsittelevän luvun 3.1 tietoperustaan peilaten.

Oman kokemuksen kautta voin todeta, että usein taiteilija- ja taideopettajakoulutukset sisältävät eri määrissä tuotannon opintoja ja/tai taideproduktioiden valmistamisen opintoja. Näissä käydään läpi sitä, mitä muun muassa taideproduktion valmistaminen, tuottaminen sekä esitysten ja esityskiertueiden järjestäminen vaativat. Oman kokemuksen myötä voin myös vahvistaa sen, että taideoppilaitoksissa taideopettajat osallistuvat esitysten valmistamiseen kokonaisvaltaisemmin kuin esimerkiksi pelkän koreografian valmistamalla, ja osa opettajista osallistuu näyttösten ja esitysten järjestämiseen osana opettajan työtään. Näistä syistä taideoppilaitosten opettajilla on jo valmiiksi osaamista ja kokemusta tuotannollisista tehtävistä, ja siten siirtyminen tuottajan rooliin isommassa mittakaavassa on helpompi, vaikka spesifiä tuottajakoulutusta ei olisi suorittanutkaan. Myös syvä tietämys taideoppilaitosten toimintaperiaatteista ja tavoista sekä kokemus näytöstyöstä edesauttavat siirtymää omalta osaltaan.

Verkkosivutarkastelusta, sähköpostikyselyistä ja haastatteluista saamani tieto osoittaa, että vaikka tuottajien työtehtävissä olikin oppilaitoskohtaisia eroja, toistuivat tietyt osa-alueet kaikissa oppilaitoksissa. Näitä olivat tapahtumista, näytöksistä, esitystuotannon järjestelyistä ja keikoista vastaaminen kaikilta osin sekä markkinoinnista, viestinnästä ja tiedottamisesta vastaaminen aina niiden strategisesta suunnittelusta toteuttamiseen. Muita useammassa oppilaitoksissa toistuvia työtehtäviä olivat muun muassa erilaisten yhteistyötoiminnan ja -projektien koordinointi ja tuottaminen, vierailujen ja kurssien järjestelyt, hankkeisiin ja hankejärjestelyihin osallistuminen sekä muun rahoituksen hankkiminen. Harvinaisempia ja selkeästi oppilaitoskohtaisia tehtäviä oli myös löydettävissä. Näitä olivat esimerkiksi strategiatyöhön ja talousarvion tekemiseen osallistuminen, tyhy-toiminta, kansainvälinen toiminta sekä laskutus. Olipa jollakin tuottajalla vastuullaan myös työterveyshuollon yhteyshenkilönä toimiminen.

Seuraavissa luvuissa käsittelen tarkemmin tuottajien toimenkuvia ja työtehtäviä. Luvuissa en käsittele verkkosivutarkastelusta ja sähköpostikyselyistä keräämiäni lyhyitä, suuntaa antavia vastauksia, vaan keskityn neljän aiemmin esitellyn taideoppilaitoksen haastatteluista saamaani syvempään tietoon tuottajista taideoppilaitoksissa.

5.1 Tuottajien koulutus ja työhistoria

Haastattelemistani oppilaitoksissa lähes kaikissa oli ollut jossakin muodossa tuottaja jo pidemmän aikaa. Yhdessä oppilaitoksessa sama henkilö oli toiminut kokoaikaisena tuottajana yli 15 vuotta. Tarvittaessa tämä henkilö toimii myös rehtorin sijaisena. Eräässä oppilaitoksessa vakituisten tuottajan pesti oli otettu käyttöön vasta äskettäin. Tässäkin oppilaitoksessa oli kuitenkin noin viidentoista vuoden aikana työskennellyt useampi tuottaja projektikohtaisesti ja aikaisemmin oppilaitoksessa oli ollut osa-aikainen opettaja-tuottaja-toimenkuva muutaman vuoden ajan. Kahdessa oppilaitoksessa tämänhetkiset tuottajat olivat toimineet tehtävässään noin viiden vuoden ajan. Heitä ennen toisessa oppilaitoksessa oli työskennellyt opettaja-tuottaja ja toisessa oppilaitoksessa tuotannolliset tehtävät olivat olleet toimistosihteerillä ja apulaisrehtorilla.

Kyseisten oppilaitosten **tuottajien työhistoriat** olivat aika erilaisia, mutta kaikkia yhdisti vahva yhteys taideoppilaitosmaailmaan. Osa oli oman taiteen alansa ammattilaisia, osalla taas oli pitkä taideharrastustausta nuoruudessa. Kaksi haastatelluista ei ollut työskennellyt suoranaisesti tuottajana tätä työtehtävää ennen. Molemmat olivat kuitenkin työskennelleet pitkään taideoppilaitoksissa oman taiteen alansa opettajina, ja tehneet tuottajan kaltaisia tehtäviä; toinen oppilaitoksen rehtorina, toinen tuotannoissa avustavana opettajana. Eräs tuottaja oli työskennellyt aiemmin teknologiamaailmassa toimisto- ja taloustehtävissä mutta imeytynyt mukaan taideoppilaitosmaailmaan oman intohimon ja omien yhteyksien myötä. Yksi tuottaja kuvaili tehneensä aiemmin ”sekatöitä” taidekentällä, joihin sisältyi myös tuottajan työtä.

”Päätin vaan osata tehdä tätä työtä.” (Haastateltava 1)

Neljästä haastattelemastani oppilaitoksesta vain yhden oppilaitoksen tuottaja oli suorittanut **alan spesifin koulutuksen**, kulttuurituottaja AMK-tutkinnon. Kyseinen tuottaja opiskeli myös parasta aikaa kulttuurituottajan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Muut olivat tuottajan roolissaan niin sanotusti tekemällä oppineita, joskin käyneet joitakin alaan liittyviä kursseja tai lyhyempiä koulutuksia. Eräällä oli taustallaan kaupallisen alan monipuolinen koulutus sekä

tuotannon oppisopimuskokonaisuus täydennyskoulutuksena. Toisella oli oman taiteenalan ja hallinnon koulutus. Kolmas oli edennyt harrastajasta suoraan työelämään omalle taiteen alalleen, ja työskennellyt monipuolisesti eri tehtävissä. Kahdessa oppilaitoksessa aiemmin työskennelleillä tuottajilla ei myöskään ollut ollut tuottajan koulutusta mutta toisella oli ainakin oman taiteenalan koulutus. Tässä valossa aiemmin pohtimani näkökulma taideoppilaitoksessa työskennelleen ja taidealan koulutuksen saaneen helpommasta siirtymästä tuottajan tehtäviin voitaneen pitää ainakin jokseenkin perusteltuna.

5.2 Vastuualueet, työnjako ja työaika

Hallinnollinen rakenne ja hallinnollisen henkilökunnan koostumus vaihtelivat jonkin verran haastattelemisani oppilaitoksissa. Yhdessä oppilaitoksessa kaikki hallinnon henkilöt keskittyivät pelkästään hallinnon tehtäviin, tuottaja mukaan luettuna. Muissa suuri osa hallinnon työntekijöistä teki mainitsemaani kaksoisroolia, eli työskenteli hallinnon ja opetuksen osa-alueilla. Kaikissa oppilaitoksissa hallinnon henkilöstöön kuului vähintään rehtori, tuottaja sekä toimistohenkilö, joiden nimikkeet vaihtelivat toimistonhoitajasta hallintosihteeriiin. Joissain oppilaitoksissa hallintoon kuului lisäksi muun muassa apulaisrehtori ja/tai koordinaattori.

Kaikissa neljässä oppilaitoksessa rehtorin rooli oli vastata oppilaitoksen toiminnasta kokonaisuudessaan, mihin sisältyi niin sanotun kaikesta perillä olemisen lisäksi muun muassa toiminnan kehittäminen, pedagoginen- ja henkilöstöjohtaminen sekä taloudellinen vastuu. Saamani tiedon mukaan toimistohenkilöiden vastuualueisiin kuului useimmiten oppilashallintoon ja taloushallintoon liittyvät asiat. Tuottajat keskittyivät kaikissa oppilaitoksissa esitystuotannoista vastaamiseen, markkinointiin ja viestintään sekä usein oppilaitoksen oman opetustoiminnan lisäksi tehtävien projektien ja yhteistyötuotantojen koordinoointiin. Näiden yleisimpien vastuualueiden lisäksi tuottajien tehtävissä oli oppilaitoskohtaisia eroja. Vastuualueiden ja työtehtävien määrään luonnollisesti vaikuttivat myös tuottajan työhön käytettävissä oleva työaika sekä hallinnollisen henkilöstön määrä. Lisäksi on muistettava, että vaikka kaikki haastatellut oppilaitokset ovat taideoppilaitoksia, on niissä eroja muun muassa oppilasmäärässä, esiintymistoiminnan määrässä ja oman opetustoiminnan ulkopuolisten toimintojen määrässä.

”Kyllä siis täällähän on ollut koko ajan tuotannon tehtävät, niin sanotusti, mut se, et ehkä... (--)) että kun se on nyt siirtynyt yhdelle ihmiselle, niin toisten työtaakka tuolla hallinnossa ja tuolla vähän keveytyy, kun ei tarvii laskea palkkoja ja miettiä mikä on hyvä esiintymisjärjestys.” (Haastateltava 3)

Kahdessa oppilaitoksessa tuottajalla oli kokoaikainen työaika ja tehtävä keskittyi puhtaasti tuottajan rooliin. Näissä tuottajien vastuualueet olivat laajimmat ja monipuolisimmat. Kyseisissä oppilaitoksissa koettiin, että tuottajan kokoaikainen työaika oli sopiva ja että kokoaikaisuus oli oppilaitoksen ja sen toiminnan kannalta erittäin tärkeää. Toisen oppilaitoksen rehtori huomauttikin, että tuottajan kokoaikaisuus mahdollistaa pitkäjänteisemmän toiminnan, jolloin tuottaja voi omalla toiminnallaan paremmin myös kehittää oppilaitosta. Molempien oppilaitosten toimintaan sisältyi suuri määrä näytös- ja esiintymistoimintaa niin omien esitysten muodossa kuin tapahtumien ja ”keikkojen” muodossa: useampi kymmenen esiintymistapahtumaa lukuvuoden aikana. Lisäksi toinen oppilaitos vastaa ja tuottaa yhden kaupunkinsa suurimmista yleisötapahtumista oman esiintymistoiminnan lisäksi, joten kyseisellä tuottajalla on tapahtumatuotantoon liittyvää työtä todella paljon.

”Nyt tuntuu, että nyt on niiku omissa saappaissa.” (Haastateltava 1)

Molempien tuottajien toimenkuva on vuosien aikana hieman muuttunut tehtävien ja vastuualueiden muokkaamisen myötä. Toisessa oppilaitoksessa tuottajan toimenkuva on ollut alusta asti kokopäiväinen. Kyseinen tuottaja kuitenkin teki aiempina vuosina myös muita, esimerkiksi talouteen liittyviä tehtäviä mutta nykyään toimenkuva on 100 prosenttisesti tuottaja. Toisessa oppilaitoksessa tuottajan toimenkuva oli aluksi puolipäiväinen mutta tarpeen ja hyötyjen havaitsemisen myötä tehtävä muutettiin kokoaikaiseksi. Myös tämän tuottajan tehtävälistaa on muokattu ja esimerkiksi oppilastoimistoon liittyviä tehtäväkokonaisuuksia on siirretty toisille työntekijöille. Tällä hetkellä molemmat edellä mainituista tuottajista sekä heidän rehtorinsa vaikuttivat olevan tyytyväisiä toimenkuvaansa.

Tuottajan työlle oli **yhdessä oppilaitoksessa varattu noin 2 työpäivää ja yhdessä noin 1 työpäivä**. Molemmat tuottajat myös toimivat opettajina tuottajan työn rinnalla. Näissä oppilaitoksissa omaa esiintymistoimintaa oli lukuvuoden aikana noin kymmenen esityskokonaisuuden tai -tapahtuman verran eli jonkin verran vähemmän kuin kokoaikaiset tuottajat sisältävissä oppilaitoksissa. Osa-aikaisten tuottajien tehtävät keskittyivät pääsääntöisesti esitys- ja tapahtumatuotantoihin sekä toisella markkinointiin ja viestintään ja toisella projekteihin. Painotukset eri vastuualueiden välillä olivat oppilaitoksissa kuitenkin erilaiset.

”Somehan ei pysähdy missään vaiheessa. Se on nyt se, joka luo tähän sen lisähaasteen ja lisätyön, mitä ei ehkä tajuakaan, kun yhtäkkiä se onkin et sä oot tehnyt jotain somepäivitystä kaks tuntii.” (Haastateltava 3)

Toimenkuvassa tapahtuneista muutoksista kysyttäessä toi toinen tuottaja vahvasti esiin sosiaalisen median: aluksi tuottajan tehtävän lähtökohta oli näytös- ja esitystuotannoista vastaaminen ja niiden koordinointi mutta pikkuhiljaa työhön alkoi sisältyä markkinointitehtäviä yhä enemmän. Markkinointi, etenkin sosiaalisen median korostuminen ja somemarkkinoinnin kehittäminen veivätkin nykyään työajasta erittäin suuren osan, vaikka edelleen näytöstuotanto oli kyseisen henkilön vastuulla. Toisen tuottajan toimenkuva oli haastatteluhetkellä sen verran uusi, että siihen ei oltu vielä tehty tiukkoja rajauksia vaan toimenkuva todennäköisesti tulisi muokkautumaan ja täsmentymään yhteisessä tarkastelussa, esimerkiksi oman toiminnan ulkopuolella tapahtuvan toiminnan koordinoinnin lisääntyessä. Molemmissa oppilaitoksissa tuottajalle tuli ajoittain ylitunteja, joita pystyttiin pääsääntöisesti tasoittamaan myöhemmin. Toisessa oppilaitoksessa oltiin tyytyväisiä tähänkin tuottajan työaikaan, toisessa kaavailtiin työajan lisäämistä seuraavalle lukuvuodelle, sillä ylitunteja tuli säännöllisesti.

Hallinnon henkilöstön keskinäisen työnjaon hyvistä puolista ja työnjaon toimivuudesta kysyttäessä, kaikki haastateltavat nostivat esiin selkeyden ja yhteistyön. Oppilaitoksissa koettiin, että niin tuottajilla kuin muullakin henkilöstöllä oli selkeät omat vastualueet ja työtehtävät jakautuivat loogisesti. Oppilaitoksien työnjaon ja tuottajien työtehtävien koettiin siis rakentuneen luontevasti ja sujuvasti. Hyvänä esimerkkinä yhdessä oppilaitoksessa opetus oli asetettu rajaksi: se mikä kuului ja liittyi opetuskenttään ja opetuksen hallintaan, kuului automaattisesti rehtorille ja se mikä liittyi tuotantoihin, produktioihin ja markkinointiin kuului tuottajalle. Kyseisen oppilaitoksen tuottaja korosti sitä, miten positiivista on, että hän pystyy keskittymään omiin ja nimenomaan tuottajille kuuluviin työtehtäviin.

”Et semmoset toimenkuvien voisko sanoo silppuisuus, ni se tuottajan myötä helpottaa, et sit tulee ne semmoset selkeemmät jokaisen vahvuudet ja osa-alueet mitkä on kenelläki parhaimmat edellytykset hoitaa niitä, ni sit ne pystyy keskittymään niihin.” (Haastateltava 6)

Hallinnon henkilöstön yhteistyö, keskinäinen tuki ja vuorovaikutus olivat toinen erityisen positiivinen ja tärkeäksi koettu piirre, joka tuli vastauksissa ilmi. Kaikki oppilaitokset korostivat sitä, että tuottaja tai kukaan muukaan hallinnosta ei toimi yksin tai yksinäisesti, vaan asioita

jaetaan, mietitään ja kehitetään yhdessä. Osa oppilaitoksista nosti tässä kohtaa myös tietynlaisen joustavuuden esiin: esimerkiksi uusien tehtävien kohdalla yhdessä mietitään, kenen vastuulle se tulee kuulumaan. Työtovereiden keskinäinen tuki ja selkeä tehtävien jako olivat siis suurimmat tekijät työtyytyväisyyteen.

Missään oppilaitoksessa ei koettu olevan suuria muutoksen tarpeita tai kehittämistarvetta työnjaossa. Yhdessä oppilaitoksessa koettiin, että työskentelyn myötä havaittavaa tehtävien uudelleen järjestelyä ja siten työnkuvan muokkaamista voidaan tehdä tarpeen mukaan. Toisessa oppilaitoksessa mietittiin apurahahakemusten tekemisen jakamista hieman eri tavoin kuin tähän mennessä ja kolmannessa mietittiin, että voi olla yksittäisiä pienempiä tehtäviä, joiden suorittavaa henkilöä saattaisi olla aiheellista miettiä uudestaan. Neljännen oppilaitoksen tuottaja haaveili lisätukea markkinointiin kurssien ja koulutusten muodossa. Mitään isompia ongelma-alueita oppilaitosten työnjaossa ei siis koettu olevan.

5.3 Työtehtävät

Seuraavassa käyn tarkempaa listausta työtehtävistä, joita tuottajilla oli eri oppilaitoksissa. Käsittelemme työtehtäviä yleisesti ja yhteisesti, en niinkään oppilaitoskohtaisesti. Taideoppilaitosten tuottajien työnkuvat sisälsivät pitkälti samankaltaisia työtehtäviä ja kokonaisuuksia kuin mitä tuottajia käsittelevässä tietoperustassa tuottajien kerrottiin tekevän. Tietty tehtävissä oli nähtävissä taideoppilaitosten ominaispiirteisiin liittyviä sävyjä. Näin ollen voidaan todeta, että niissä taideoppilaitoksissa, joissa tuottaja oli, nähtiin tuottajan osaaminen ja asiantuntijuus pitkälti yleisen tuotannollisen kentän mukaisesti.

Kuten aiemmin mainittu, **esitys- ja tapahtumatuotanto** vei suurimman osan kaikkien tuottajien työajasta markkinoinnin lisäksi. Tuottajat vastasivat esitys- ja tapahtumatuotannosta kokonaisuudessaan, mihin kuului muun muassa osallistuminen tuotantojen suunnitteluun, tuotantojen toimeenpano, koordinointi ja organisointi, vastuu tuotannoista, tuotantoprosessin johtaminen sekä joillakin tuotantojen budjettivastuu. Vastuu tuotannoista ja niiden toteutuksesta koski oppilaitosten omia esitystuotantoja sekä niin sanottuja esiintymiskeikkoja.

”...yhdellä ihmisellä on se selkeys siitä, et minkälainen siitä lopputuloksesta mahdollisesti tulisi.” (Haastateltava 3)

”Et se vaatii toki muutakii resurssia mut et se vaatii sen, et siellä on joku, joka pitää ne langat käsissään koko ajan.” (Haastateltava 2)

Lähes kaikki tuottajat vastasivat yhteistyöproduktioiden ja -projektien, alueellisen yhteistoinnin sekä yhteistapahtumien tuotannollisesta ja suorittavasta tasosta. Vaikka näissä oppilaitoksissa rehtori usein toimi yhteistyöverkostoista vastaavana henkilönä yhteistöiden suunnitteluvaiheessa, toimi tuottaja yhteistyötoiminnan ja projektien käynnistyessä konkreettisen toiminnan vastuuhenkilönä. Myös valtakunnallisten esitys- ja katselmustapahtumien haku- ja osallistumisjärjestelyt olivat pääsääntöisesti tuottajien vastuulla, opettajien suunnitellessa ja päättäessä ryhmät ja esitykset, joilla valtakunnallisiin tapahtumiin hakeuduttiin.

Markkinointi kuului jokaisen tuottajan vastuualueisiin, joillakin kaikilta osin ja joillakin painottuen tietyille osa-alueille. Osa tuottajista vastasi oppilaitoksensa markkinoinnista ja viestinnästä kokonaisuudessaan, niin suunnittelusta kuin toteutuksesta. Vastuu käsitti markkinoinnin ja ulkoisen viestinnän kaikki osa-alueet, kuten sosiaalisen median, verkkosivut, tiedottamisen ja ilmoitukset, mainokset ja kampanjat, lehdistökontaktit ja niin edelleen. Yksi jopa toimi oppilaitoksen graafikkona. Osa tuottajista taas teki markkinointia ja viestintää hieman erilaisilla järjestelyillä: joku vastasi markkinoinnin suunnittelusta ja toteutuksesta, mainonnasta ja kampanjoista sosiaalisen median korostuessa näissä yhä enemmän mutta ulkoiseen viestintään kuten tiedottamiseen osallistui tuottajan lisäksi myös muut hallinnon henkilöt. Yksi tuottaja osallistui markkinoinnin suunnitteluun oppilaitoksen johdon kanssa ja toteutti markkinointia osittain. Tehtäviin kuului muun muassa markkinointimateriaalien hankinnat ja sosiaalisen median osittainen hallinnointi.

”Mutta se, että sen pitää näyttää myös ulospäin siltä, että se mainosmateriaali on harkittua, sulla on osaaminen siihen ja siihen on ihminen joka tekee sen selkeästi, alusta loppuun, niin se tietää mitä se markkinoi (--)” (Haastateltava 4)

Oppilaitoksen **säännöllisen rahoituksen ulkopuolista rahoituksen keräämistä**, kuten sponsori- ja yritys yhteistyötä sekä varainhankintaa eri muodoissa, esimerkiksi myyntituotteiden avulla, tehtiin oppilaitoksissa vaihtelevasti. Ainoastaan yhdessä oppilaitoksessa lisärahoitusmuotojen hyödyntämistä tehtiin johdonmukaisesti ja vakiintuneesti laajassa mittakaavassa. Muissa varainhankinta oli pienimuotoisempaa tai lähes olematonta. Niissä oppilaitoksissa, joissa varainhankintaa tehtiin, kuului se tuottajan tehtäviin. Vain yhden tuottajan vastuulle kuului erilaisten apurahahakemusten ja niihin liittyvien raporttien tekeminen, mikä oli itselleni jopa hieman yllättävä tieto, sillä olin olettanut, että tuottajat useamminkin vastaisivat apurahoista.

Muita tehtäviä, joita jotkut tuottajat hoitivat, olivat tekijänoikeuksiin liittyvät asiat sekä esitallenteiden siirtäminen sähköiselle alustalle. Harvinaisempia tehtäviä, joita nousi esiin, olivat muun muassa esitysten julkaisulupien hankinta oppilailta, erilaisiin työryhmiin osallistuminen, talkootyöntekijöiden koordinointi, laskutus ja kirjanpidossa avustaminen, erilaiset tilastoinnit ja raportoinnit, hankintojen kilpailutus (kuten erilaiset hallinto-ohjelmat) sekä lukuvuoden aikataulutukseen ja budjetointeihin osallistuminen yhdessä rehtorin kanssa.

Tuottajien toimenkuvia tarkastellessa voitiin huomata, että mitä enemmän tuottajalla oli työaikaa käytettävissä, sitä laajempi hänen toimenkuvansa oli, mikä on hyvinkin loogista. Kokoaikaisilla tuottajilla työtehtävien ja vastuualueiden lista oli pidempi ja kokonaisuudet vahvemmin heidän hallussaan. Kokoajakaisten tuottajien toimenkuvat lähentelivät oman näkemykseni mukaan asiantuntijatehtävän kaltaisia toimenkuvia, joissa oli havaittavissa isoissa määrin vastuunkantoa, itsenäisyyttä ja johtamistyötä. Osa-aikaiset tuottajien roolit näyttäytyivät ainakin itselleni hieman enemmän suorittavaan työhön painottuvina toimenkuvina.

”Mä oon nyt uusinu täs kohtaa mejän oppilashallintojärjestelmän, mä oon uusinu mejän lipunmyyntijärjestelmät ja nyt mä uusin mejän nettisivut. Kun teen tämmösiä ni sitten mä oon se, joka sitte hakee kaikki tarjouspyynnöt, etsii niitä, että mikä olis sopiva ja teen sit esitykset niistä hallitukselle, joka sitte päättää, että mikä niistä valitaan (--). Koht mult loppuu ohjelmat, mä oon uusinu kaikki mejän ohjelmat kohta ni mulla ei oo enää mitään...” (Haastateltava 6)

Haastatteluissa pohdittiin myös sitä, olisiko oppilaitoksissa jotain uutta toimintaa tai palvelua, jonka kehittämistä ja toteuttamista tuottaja voisi tulevaisuudessa hoitaa. Melkein kaikki totesivat nykyisten toimintojen ja tehtävien kehittämisen oleellisimmaksi asiaksi. Ideointia toiminnan kehittämiseksi tehtiin lähes poikkeuksetta koko hallinnon voimin. Eräälle tuottajalle oltiin siirtämässä alueellisen yhteistyötoiminnan koordinoitua entistä selkeämmin, jossain oppilaitoksessa haluttiin panostaa tulevaisuudessa enemmän normaalin opetustoiminnan ulkopuolisiin lisätoimintoihin ja tapahtumiin. Myös markkinoinnin osa-alueen kehittäminen ja siihen lisäkoulutautuminen sekä osallistuminen oppilaitoksen strategiatyöhön nousivat esille.

”(--)) nyt mä nään sen sellasena, että en lisäis mitään vaan lähtisin kirkastamaan kaikkee toimintoja ja mejän päätoimintohan on tietenki taiteen perusopetus, niin vahvistamaan, tukemaan, kirkastamaan ja selkeyttämään niitä. Ja se onkin nyt mielenkiintoinen kysymys, et millä tavalla sitte tuottaja voi osallistua siihen (--).” (Haastateltava 7)

5.4 Tuottajan tarpeellisuus ja lisäarvo

”(--) mä en tiedä olisko taloon tullu sillon tuottajaa. Olisko sinne vaan palkattu uus puolipäiväinen ohjaaja, joka ois edelleen hoitanu sen Facebookin siin sivussa. En tiedä kuinka olis käyny, että oliks se vaan tähdet oikeessa asennossa siin kohtaa (--).” (Haastateltava 6)

Jo aiemmin olen todennut, että tuottajia, etenkin kokoaikaisia alan koulutuksen suorittaneita tuottajia työskentelee harvoissa taideoppilaitoksissa. Kuitenkin tutkiessani niitä taideoppilaitoksia, joissa tuottaja oli, nousi erityisen vahvasti esiin se, että tuottaja koettiin oppilaitokselle tärkeäksi voimavaraksi ja oleelliseksi tekijäksi toiminnan monipuolisuutta ja henkilöstön kuorimitusta ajatellen. Tämän tiedon valossa luulisi useammankin oppilaitoksen hyödyntävän tuottajien osaamista.

Taideoppilaitoksissa ylintä valtaa käyttää oppilaitoksen hallitus tai johtokunta, joka rehtorin esimiehenä päättää suuremmista linjauksista, muun muassa henkilöstöpolitiikasta, rehtorin ollessa asioiden valmistelija ja esittelijä. Osassa oppilaitoksista koettiin, että **tuottajan tarpeellisuutta ja toimenkuvan perustamista** ei ollut tarvinnut hirveästi todistella vaan asia oli hyvinkin selkeä. Jossakin tuottajan toimen nähtiin olevan niin oleellinen osa oppilaitoksen toimintaa, että tuottaja sisältyminen oppilaitoksen rakenteeseen oli itsestään selvää. Eräässä oppilaitoksessa tuottajan toimenkuvan muuttamista osa-aikaisesta kokoaikaiseksi edesauttoi haastateltavien mukaan todennäköisesti se, että tuottaja omalla aktiivisella kehittämistoiminnallaan, hyvin tehdyllä työllään ja lisärahoitusta hankkimalla osoitti oman tarpeellisuutensa.

”(--) millä mä lähtisin sitä perustelemaan, jos joku haluaisi palkata tuottajan, niin nimenomaan ne talouden kysymykset. Eli se ajatus lähtökohtasesti et sit se tuottaja myöskin hankkii sille talolle rahoitusta, ja sille omalle palkalleen, eli kaikkien apurahojen ja sponsorirahojen ja esitystulojen ja kaiken muun sellasen kautta.” (Haastateltava 2)

”Ensiks tehtiin määräaikaan sopimus tälle keväälle. Nyt kun hän on osoittanut paikkansa tarvitukseksi ja niin pois päin, niin nythän ei tullu enää minkäänlaista kyseilyä, että miksi pitäisi (--).” (Haastateltava 5)

Piti tuottajan toimenkuvaa perustella enemmän tai vähemmän, oppilaitoksien johdossa pääsääntöisesti ymmärrettiin se, että jokaiseen työtehtävään tarvitaan oma osaava tekijänsä, joka voi panoksellaan auttaa oppilaitoksen toiminnan ja toimintaedellytyksien kehittämisessä.

Kaikissa haastatelluissa oppilaitoksissa **tuottajan sisältyminen henkilöstöön mahdollisti** muun henkilöstön keskittymisen omiin ydintehtäviinsä ja vahvuuksiinsa. Vastauksissa tuotiin vahvasti esiin se, että rehtorin ja opettajien työaika ei riitä, eikä sitä ole heidän kohdallaan järkevä käyttää tehtäviin, jotka ovat tuottajan osaamisaluetta. Tuottajan myötä opettajat ja rehtorit pystyvät paneutumaan siihen mihin heidän kuuluukin, eli opetuksen kehittämiseen ja taiteelliseen osa-alueeseen. Eräs haastateltavista osuvasti totesi tuottajan pelastavan työyhteisön sekasorrolta.

”Ja sit se et jos oikeen paljon tehää näyttämöprojekteja, niin jos niitä tuotetaan sillä lailla että opettajat ja rehtori vastaa kaikesta tuotannosta myöskin sen kaiken opetuksen ja muun rinnalla niin eihän se työaika riitä. (--) opettajathan pystyy tekemään kaiken, kaikki tuotannot itse, mutta se että niilläkin on se työaika raamitettu. Että ne pystyy keskittymää siihen tärkeimpään, kallisarvosimpaan asiaan, sihe opettamiseen ja sen esityksen (--) ohjaamiseen.” (Haastateltava 2)

Useimmat haastateltavat myös pohtivat niin sanottujen monitoimirehtoreiden työnkuvien ongelmia ja tuottajan mahdollistamaa toiminnan kehittämistä. Vaikka periaatteessa rehtorit usein pystyvät tekemään, ja monissa oppilaitoksissa tekevätkin ainakin osan tuottajien tehtävistä, saattaa vastaan tulla osaamisen taso, käytettävissä oleva aika ja näiden myötä tehtäviin panostamisen mahdollisuuksien rajallisuus.

” (--) mutta se, että osaamisen taso on sit sillä ihmisellä, joka on saanu koulutuksen siihen asiaan, ni tottakai se on eri sitte kun se semmonen luova hulluus joka tekee kaiken. On ihminen, joka keskittyy siihen, joka on koulutettu siihen, niin sitä myötä se tulee se arvo (--).” (Haastateltava 7)

Tuottaja voi monipuolistaa ja kehittää eri toimintoja, esimerkiksi oppilaitoksen ulkopuolella tapahtuvaa ja näkyvää toimintaa, markkinointia, esitystoimintaa ja niin edelleen, joihin esimerkiksi rehtorilla ei olisi aikaa käytettävissä kuin minipanostuksen verran. Tietyille asioille omistautunut henkilö taas pystyy näkemään ja tekemään asiat uusin tavoin ja laajemmin. Erään haastateltavan mukaan oppilaitoksen ulkopuolisten tapahtumien ohella myös sisäisten lisätoimintojen kehittäminen ja sitä kautta opetussuunnitelmassa mainitun yhteisöllisyyden lisääminen tuovat mittaamatonta lisäarvoa oppilaitokselle, minkä tuottaja voi mahdollistaa.

Tuottajan merkitystä oppilaitoksen näkyvyydessä ja siten oppilashankinnassa pidettiin huomattavana. Yhdestä oppilaitoksesta todettiin suoraan, että jos tuottajaa ei olisi, ei heillä missään nimessä olisi esitys- ja tapahtumatoimintaa nykyisessä määrin ja niin isossa mittakaavassa.

Tuottajan nähtiin siis olevan erittäin tärkeä osa esittävän taiteen oppilaitosta. Toisessa oppilaitoksessa korostettiin tuottajan roolia markkinoinnissa; keskittyminen laadukkaampaan ja harkitumpaan markkinointiin vahvistaa ammattimaista kuvaa oppilaitoksesta kokonaisuudessaan. Haastatteluissa nostettiin esiin tuottajan mahdollistaman laajan ja tasokkaan näkyvyyden niin talon ulkopuolisten tapahtumien ja toiminnan, markkinoinnin kuin eri tahojen kontaktoinnin kautta korreloivan suoraan oppilasmääriin ja talouteen. Siis mitä enemmän näkyvyyttä ja tunnettuutta, sitä enemmän oppilaita, ja mitä enemmän oppilaita, sitä enemmän kertyy toiminnalle rahoitusta. Lisäksi jo aiemmissa luvuissa mainittujen varainhankinnan ja apurahojen myötä tuottajan todettiin vahvistavan oppilaitoksen taloudellisia resursseja vielä lisää. Tämä on varmasti havaittu myös kaikissa niissä maamme taideoppilaitoksissa, joiden henkilöstöön tuottaja sisältyy.

”Ja sitten kontaktit, (--) kaikki se yhteys tuonne ulkomaailmaan ni se on markkinointia. Ja, että se on aikamoinen määrä kenen kanssa minäkin kontaktoin. Se on valtava määrä erilaisii tahoja, että välillä ihan ihmettelee että hyvänen aika oonks minä kaikkeen tuohon ollu yhteyksissä.” (Haastateltava 1)

5.5 Työssä tarvittavat osaamisalueet ja ominaisuudet

Pohdittaessa tuottajalle tärkeitä ominaisuuksia, olivat kaikkien haastateltavien näkemykset hyvin samassa linjassa keskenään. Nämä vastasivat myös alaa käsittelevässä tausta-aineistossa eriteltyjä osaamisalueita ja ominaisuuksia.

Tuottajan ominaisuuksista ensimmäisten joukossa esiin haastateltavat nostivat kyvyn hallita ja hahmottaa isoja kokonaisuuksia mutta samalla havaita pienetkin yksityiskohdat. Myös asia- ja tehtäväsilpun hallinta oli tärkeää. Jotkut haastateltavista alleviivasivat, että tuottajan täytyy ajattella asioita kokonaisvaltaisesti sekä nähdä laajemmin asioiden yhteydet ja eri aspektit. Paineensietokyky sekä erilaisten tilanteiden ja kaaoksen hallinta tulivat useamman haastateltavan vastauksessa ilmi. Lisäksi haastateltavat nostivat esille järjestelmällisyyden, ongelmanratkaisukyvyyn, joustavuuden, toimeliaisuuden, kärsivällisyyden sekä reagointivalmiuden erilaisiin tilanteisiin. Koska tuottajan ajateltiin kehittävän ja monipuolistavan oppilaitoksen eri toimintoja on loogista, että luovuuden ja rohkeuden nähtiin olevan piirteitä, joita tuottaja myös työssään tarvitsee.

”Sä meet paikan päälle johonkin ja sul piti olla valmiiks 10 rivii tuolei tai jotain ja niit ei ookaan, niin mitä sitten.” (Haastateltava 5)

Tuottajan työssä tarvitaan paitsi edellä listattuja tietynlaisia henkisiä ominaisuuksia, myös **asioiden hoitamiseen ja hallintoon liittyviä ominaisuuksia**. Näistä mainittiin hallinnollinen osaaminen, jonkinasteinen ymmärrys taloudesta sekä erilaisten tiedotus- ja markkinointikanavien hallinta, jossa myös sosiaalisen median rooli on hyvä tiedostaa. Työtehtävien menestyksestä hoitamista ajatellen tuottajalla tulisi olla myös esimiesroolin mukaisia taitoja, eli hänen tulee johtaa ja ottaa vastuuta mutta kuitenkin kyetä delegoimaan asioita myös eteenpäin.

Sosiaaliset taidot korostuivat erityisen selkeästi tuottajilta vaadittavia ominaisuuksia määriteltäessä, ja niiden todettiin olevan työn kannalta äärimmäisen tärkeitä. Haastateltavat peräänkulluttivat niin oppilaitoksen sisäisiä kuin ulkoisia vuorovaikutustaitoja, verkostoitumistaitoja, neuvottelutaitoja ja yhteistyökykyä. Hyvänä esimerkkinä tuottajan työstä taideoppilaitoskentällä tuotiin esiin tasapainoilu oppilastyön ja taiteellisen työn rajapinnoilla. Esitystuotannoissa työskennellään yhdessä oman opettajakunnan tai talon ulkopuolisten henkilöiden kanssa, joilla fokus on oppilaiden tavoitteissa sekä taiteellisissa tavoitteissa ja toteutuksessa. Aina tuotannon resurssit eivät mahdollista kaikkia toiveita ja tällöin joudutaan neuvottelemaan siitä, miten asian kanssa voidaan vaihtoehtoisesti edetä, ja näissä tilanteissa vaaditaankin tiettyä sensitiivisyyttä. Huomiota tulee kiinnittää myös lasten ja nuorten kanssa toimisen lähtökohtiin ja periaatteisiin sekä oppilaiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen vaatimuksiin.

”(--)) niin se, että ymmärtää sen toiminnan perusluonteen, ni se on mun mielest ihan kaiken a ja o. Ja se mahdollistaa sitte sen, että pystyy semmoseen kokonaisvaltaseen ajatteluun. (--)) Että ehkä se, et silloin voi sen oman ammattitaitonsa suunnata kaikkein parhaiten siihen toimintaan kun ymmärtää mitä siellä tapahtuu.” (Haastateltava 7)

Edellä listattuja ominaisuuksia voidaan sanoa vaadittavan kaikilta tuottajilta, työskentelivätpä he missä tahansa. Merkittävänä **taideoppilaitoksen tuottajan erityispiirteenä ja jopa erityisvaatimuksena**, josta on etua niin oppilaitoksen tuottajalle itselleen kuin koko oppilaitokselle, nähtiin taiteen perusopetuskentän tuntemus. Puolet haastatelluista korostivat erityisesti sitä, että taideoppilaitoksen tuottajalla tulee olla ymmärrystä kyseisestä toimintaympäristöstä ja toiminnan luonteesta sekä taideopetuksesta ja taideoppilaitosten lainalaisuuksista. Tällä ei kuitenkaan tarkoitettu sitä, että tuottajan tulisi aina olla myös kyseisen taiteen alan ammattilainen, vaikka

siitä varmasti on erityisen paljon hyötyä. Myös tuottajan omakohtainen perehtyneisyys taideoppilaitoksien toimintaan vaikkapa oman harrastustaustan kautta nähtiin vaadittavaa ymmärrystä kerryttävänä kokemuksena. Erään oppilaitoksen edustajat sanoivatkin, että periaatteessa heidän tuottajansa työtä voisi tehdä myös tradenomi mutta tradenomilta puuttuisi oleellinen ymmärrys taideoppilaitosmaailmasta. Tradenomin polku kaupallisella puolella on hyvin erilainen verrattuna tuottajaan, joka on ollut osana taideoppilaitostoimintaa joko itse harrastaen ja/tai muulla tehtäväalueella työskennellen, ja joka tuntee toiminnan perusteellisesti.

6 TANSSISTUDIO JAMIN TUOTTAJAN MALLI

6.1 Millainen toimenkuva olisi tarpeellinen lisä hallintoon?

Kuten luvussa 2.2 kerrottiin, Tanssistudio Jamin hallinto koostuu Tanssistudion omistajista, jotka molemmat myös opettavat puolipäiväisen opettajan tuntimäärän verran. Vain pieni määrä hallinnon työstä toteutetaan ostopalveluna tilitoimistosta. Haastattelussamme perkasimme omistajien kanssa Tanssistudion nykyistä tilannetta, ajatuksia tuottajista ylipäänsä sekä heidän näkemyksiään mahdollisuudesta sisällyttää tuottaja osaksi Jamin hallintoa. Pääpiirteittäin Jamin omistajat voisivat olla valmiita harkitsemaan tuottaja-aspektin sisältävää toimenkuvaa, ja he näkivät tuottajan työpanoksen kovin hyödylliseksikin mutta toimenkuvan toteuttamismahdollisuudet eivät tällä hetkellä, eikä ihan lähitulevaisuudessakaan ole kovin realistisia. Seuraavaksi pureudutaan Tanssistudion omistajien ajatuksiin Tanssistudion toiminnasta, mahdollisista tarpeista ja tuottajista ylipäänsä. Edellä mainittuihin seikkoihin peilaten ja haastatteluista saamaani tietoa soveltaen olen hahmotellut, millainen Tanssistudio Jamin hypoteettinen tuottaja-toimistohenkilön malli voisi olla, ja tämä esitellään myös seuraavissa luvuissa.

6.2 Toimenkuvan osaamisvaatimukset ja vastualueet

Pohtiessaan Tanssistudio Jamin mahdollisia henkilöstötarpeita hallinnon alueella, omistajilla Leilalla ja Sarilla oli hyvin kirkas ja yksimielinen näkemys siitä, että perinteinen toimistosihteerin toimenkuva ei palvelisi Jamin tarpeita ja tavoitteita. Ajatellen sitä, mille osa-alueille he kokivat kaipaavansa eniten työtunteja, osaamista ja näkemystä, näkivät he nimenomaan tuottajan osaamisen olevan perusteltu vaatimus. Kuitenkaan pelkille tuotannollisten tehtävien pohjalle rakentuva toimenkuva ei välttämättä olisi riittävä, ainakaan jos tehtävän ajateltaisiin olevan kokopäiväinen. Samaan toimenkuvaan olisi siksi järkevää ja tarpeellista sisällyttää myös muita hallinnollisia ja oppilastoimistoon liittyviä tehtäviä, peräänkuuluttivathan Tanssistudion omistajat pohdinnoissaan juuri monitoimihenkilön tietoja ja taitoja. Näin ollen toimenkuva voisi rakentua niin sanotuksi yhdistelmätyönkuvaksi, johon aiemmin työssä käytetty termi tuottaja-toimistotyöntekijä viittaa. Toimenkuvan painotus olisi erityisesti tuotannollisessa puolessa, Tanssistudion omistajien näkemysten mukaisesti. Nimike voisi olla mikä vain tehtävää parhaiten kuvaava, aivan kuten verkkosivutarkastelun perusteella huomattiin osassa taideoppilaitoksia toimittavan monitoiminimikkeiden kohdalla. Mahdollisia nimikkeitä voisivat olla esimerkiksi tuottaja-toimistohenkilö, tuottaja-toimistotyöntekijä, tuottaja-toimistoassistentti, tuottaja-

koordinaattori, tuottaja-tiedottaja, tuottaja-markkinointivastaava, tuottaja-markkinointikoordinaattori. Nimikkeen valinnassa voisi miettiä vastuualueiden ja tehtävien painoarvoa toimenkuvan sisällä sekä tehtävien kokonaisvastuuta. Tässä työssä käytetään jatkossa edelleen termiä tuottaja-toimistotyöntekijä.

Haastattelussa kävimme läpi Tanssistudion omistajien kanssa myös ominaisuuksia, joita tuottajalla tulisi olla sekä osaamisalueita, joita tuottajan tulisi hallita. Leilan ja Sarin ajatukset tuottajalta vaadittavasta osaamisesta vastasivat benchmarking-haastatteluissa ja tietoperustassa yleisimmiksi ja suurimmiksi nostettuja osa-alueita: esitys- ja tapahtumatoiminnan tuotannolliset tehtävät sekä markkinointi. Tuotannollisten tehtävien eri aspektien kuuluminen tuottajan vastuulle on totta kai enemmän kuin oletettua mutta haastateltujen kertomukset ja näkemykset ovat alleviivanneet erityisesti markkinoinnin merkitystä ja roolia tuottajan tehtävissä. Se on aivan yhtä oleellinen osa tuottajan työtä. Myös näkemykset selkeydestä, reagointikyvystä, asioiden kokonaisvaltaisesta hahmotuksesta, muuntautumiskyvystä sekä talouden hahmottamisesta osana tuottajan tärkeitä ominaisuuksia olivat täysin yhtäläisiä benchmarking-haastateltujen näkemyksien ja tietoperustan kanssa.

Muiden haastateltujen tavoin, Tanssistudion Jamin omistajat peräänkuuluttivat tuottajan tehtävien menestyksellisen hoidon edellytyksenä olevan tietämys ja kokemus taideoppilaitoskentästä: taideoppilaitoksen tuottajan on ymmärrettävä kyseisen toimintakentän lainalaisuudet ja osattava toimia lasten ja nuorten parissa. Haastateltujen oppilaitosten tuottajien työtehtävien joukossa oli myös sellaisia tehtäviä, joiden Leila ja Sari näkivät kuuluvan ainakin omassa oppilaitoksessaan heidän tehtäviinsä. Näitä olivat esimerkiksi apurahahakemusten tekeminen tai talouteen ja taloushallintoon liittyvien tehtävien hoitaminen.

Esiin nousseiden seikkojen valossa ja benchmarking-haastatteluista saadun tiedon perusteella tuottaja-toimistotyöntekijän toimenkuva Tanssistudio Jamilla olisi luonteva rakentaa seuraavien vastuualueiden ympärille: esitys- ja tapahtumatuotanto, markkinointi ja viestintä, yhteistyöprojektien ja -produktioiden tuotannon koordinointi, tallennemateriaalien hallinnointi ja luvat, tekijänoikeudet sekä oppilastoimiston tietyt osa-alueet kuten tiedottamiseen ja hankintoihin liittyvät tehtävät.

Työtehtävien laajuus ja määrä tuottaja-toimistotyöntekijän kohdalla riippuisi tietenkin budjetoidusta työajasta. Jos työaika olisi osa-aikainen, esimerkiksi 50 prosenttinen, olisivat työtehtävätkin suppeammat. Tässä kohtaa kuitenkin mallinnan toimenkuvaa, joka olisi kokoaikainen,

37,5 h/vko. Tähän päädyin siksi, että Leila ja Sari pystyisivät keskittymään heidän kannaltaan oleellisimpiin Tanssistudion johtamistehtäviin. Lisäksi omistajien mainitsemat yllättävästi eteen tulevat tehtävät eivät entisessä määrin häiritsisi perustoimintojen ja sillä hetkellä tärkeiden tehtäväkokonaisuuksien hoitamista. Kokoaikaisesta hallinnon henkilöstä huolimatta omistajille itselleen jäisi monia hallinnon osa-alueita, myös heidän toivomansa oppilashallinnon asiat. Seuraavaksi kuvailen tuottaja-toimistotyöntekijälle mahdollisia tehtäviä aihealueittain.

Esitys- ja tapahtumatuotanto on kokonaisuutena hyvin laaja, ja sisältää monenlaisia tapahtumia ja niiden järjestämiseen liittyviä aspekteja. Lisäksi yhteistyönäytöksien ja produktioiden osa-alue menee lomittain esitys- ja tapahtumatuotannon kanssa. Tanssistudio Jamilla esitys- ja tapahtumatuotannon vastuualue tarkoittaisi omien näytöksien ja tapahtumien, yhteistyötapahtumien ja -produktioiden sekä valtakunnallisten tapahtumien ja kilpailujen tuotannollisia järjestelyitä. Leilan ja Sarin kertoman mukaan erilaisia esiintymistapahtumia kertyy lukuvuoden aikana reilusti: muutamia omia isoja tanssinäytöksiä, monia yhteistyötapahtumia, joissa esiintyy yksi tai useampi Tanssistudion ryhmä, useampia valtakunnallisia katselmuksia ja kilpailuja sekä silloin tällöin isompia produktioita. Esimerkiksi vuoden 2017-2018 kertomus toiminnasta osoittaa, että kyseisenä lukuvuonna Jami esiintyi kahdessakymmenessäneljässä (24) eri muotoisessa tapahtumassa, jotka ovat vaatineet järjestelyjä enemmän tai vähemmän (Tanssistudio Jami OY 2018, 5). Tietenkin tapahtumien määrä vaihtelee lukuvuosittain, mutta edellä mainittu luku piirtää kuvaa vilkkaasta esiintymistoiminnasta.

Tuottaja-toimistotyöntekijän tehtäviin esitys ja tapahtumatuotannon osa-alueella kuuluisivat luonnollisesti kaikki tapahtumien käytännön järjestelyjen koordinoiminen ja toteuttaminen, riippuen mistä tapahtumasta milloinkin olisi kyse: tilavaraukset ja tilajärjestelyjen koordinointi, aikataulutukset, yhteyshenkilönä toimiminen eri tahoihin, oheistoimintojen ja palveluiden koordinointi, lipunmyynnin järjestelyt, tietyt hankinnat, matkajärjestelyt, tapahtumien hakuprosessien tekninen hoitaminen ja niin edelleen. Tuottajan olisi myös hyvä osallistua esitys- ja näytöstapahtumien budjetointiin yhdessä omistajien/johtajien kanssa, sillä tuottaja myös usein vastaa tapahtumien budjetissa pysymisestä ja näin voisi olla myös Tanssistudiolla. Esitys- ja tapahtumatoiminnan taiteellinen ja pedagoginen osa-alue olisi tietenkin edelleen Jamin omistajien/johtajien sekä opettajien hallinnassa.

Markkinoinnin ja viestinnän osa-alue voisi kuulua myös kokonaisuudessaan tuottaja-toimistotyöntekijälle. Tämä tarkoittaa markkinoinnin suunnittelua, kehittämistä, koordinointia ja toteuttamista Tanssistudion toiminnan jokaiselta osa-alueelta katsottuna sekä kaikkea ulkoista

viestintää. Tuottaja-toimistotyöntekijä vastaisi läpi vuotisesta markkinoinnista, kampanjanomaisesta markkinoinnista, esitysten ja tapahtumien markkinoinnista sekä ulkoisen viestinnän suunnittelusta ja toteutuksesta. Näihin sisältyisi niin verkko- ja digimarkkinointi, printtimedia, verkkosivujen ylläpito, sosiaalisen median ylläpito kuin somemarkkinointi. Tehtäviin kuuluisi muun muassa sisällöntuotanto, markkinointikanavien hallinta, lehdistökontaktit, ilmoitukset, tiedotteet, mainokset, markkinointimateriaalien kuten julisteiden ynnä muiden tuottaminen ja/tai suunnittelu, näytösten käsiohjelmien kasaaminen, hankinnat ja niiden kilpailuttaminen, markkinoinnin seuranta ja niin edelleen. Tämä ei kuitenkaan tarkoittaisi, etteivät omistajat saisi osallistua markkinointiin enää missään muodossa. Totta kai markkinoinnin osa-alueita suunniteltaisiin ja tarkasteltaisiin yhdessä omistajien kanssa ja heitä ja opettajakuntaa voitaisiin edelleen osallistaa markkinointiin, esimerkiksi sosiaalisen median alueella.

Tallennemateriaalien hallinnointi on taideoppilaitoksissa yleensä esitystallenteiden ja musiikkitalenteiden säilyttämisen järjestelyjen hoitamista. Se voi olla esitystallenteiden, eli näytösten dvd-tallenteiden ja musiikkitalenteiden fyysisten muotojen arkistointia tai näiden siirtämistä säilöön sähköisille alustoille, vaikkapa oppilaitoksen ”pilveen”. **Tallennemateriaalien luvilla/tekijänoikeuksilla** tarkoitan esimerkiksi tanssioppilaitoksissa niin tunneilla kuin esityksissä käytettävän musiikin tekijänoikeuksiin liittyviä lupia, ilmoituksia ja maksuja, kuten Gramex-maksuja, Teosto-ilmoituksia ja niin edelleen. Myös mahdollisten teoskokonaisuuksien tekijänoikeuslupien hakeminen kuuluu tähän kategoriaan. Nämä molemmat osa-alueet sopisivat myös Tanssistudio Jamilla mahdollisen tuottajan tehtävälistalle.

Näiden lisäksi tuottaja-toimistotyöntekijä voisi osallistua muihin sovittaviin tehtäviin sen mukaan, miten Tanssistudion omistajat/johtajat kokisivat tuottajaa niihin tarvitsevansa. Näitä voisivat olla esimerkiksi avustaminen muiden toimijoiden kuten kaupungin kanssa toteutettavan toiminnan järjestelyissä, hankkeiden järjestelyissä sekä erilaisten hankintojen kilpailuttamisessa. Myös lisärahoituksen tehtäviä voisi sisällyttää tuottajan työlistalle, jos tätä osa-aluetta haluttaisiin lähteä edistämään. Lisäksi tuottaja-toimistotyöntekijä voisi osallistua toimintojen kehittämiseen ja hoitaa vierailevien opettajien matkajärjestelyt.

Oppilastoimiston alueelta löytyi haastattelussa joitakin tehtäviä, jotka olisivat helposti siirrettävissä tuottaja-toimistotyöntekijälle ja joita Tanssistudion omistajat eivät kokisi tarpeelliseksi säilyttää itsellään. Yleisten, kaikille oppilaitoksen oppilaille toimitettavien oppilastiedotteiden laatiminen ja lähettäminen sähköisesti olisi tehtävä, joka voisi siirtyä tuottaja-toimistotyönteki-

jälle. Samat tiedotteet tietenkin laitetaan verkkosivuille. Myös tanssivarustehankintojen käytännön järjestelyt ja hankintojen tilaaminen tavarantoimittajalta voisi olla jatkossa tuottaja-toimistotyöntekijän hallussa, ja tähän tehtävään voisi sisällyttää Tanssistudion logolla varustettujen edustusvaatteiden tilausjärjestelyjen hoitamisen.

Koska edellä esitellyissä tehtäväalueissa on isoja ja aikaa vieviä kokonaisuuksia sekä useampia muita tehtäviä, luulisin täyden työajan täyttyvän jo niillä. Kuitenkin toimenkuvan tarkastelua tulisi tehdä säännöllisin väliajoin, aivan kuten työelämässä yleisestikin, ja tarvittaessa tehdä vaadittavia toimenpiteitä poistamalla tai lisäämällä joitain tehtäviä.

Vaikka edellä eriteltyjä tehtäviä siirrettäisiinkin tuottaja-toimistotyöntekijälle, jäisi Tanssistudion omistajille itselleen edelleen isoja ja tärkeitä hallinnon osa-alueita. Tanssistudion omistajien onkin tärkeää vastata koko oppilaitoksen toiminnasta, sen suunnittelusta ja kehittämisestä sekä pedagogisesta ja taiteellisesta linjasta. Omistajille jäisi edelleen pedagogisen ja henkilöstöjohtamisen kokonaisuudet sekä taloudellinen vastuu ja taloushallinnon tehtävät. Lisäksi niin sanotun yleishallinnollisen johtamisen sisälle jäisi paljon tehtävää oppilaitoksen toiminnan pyörittämiseksi. Esimerkkejä mainittujen osa-alueiden tehtävistä ovat muun muassa oppilasilmoittautumiset ja oppilashallinto, koko talouden osa-alue, henkilöstöhallinto ja rekrytoinnit sekä opetuksen ja toiminnan kokonaisvaltainen suunnittelu, järjestely ja kehittäminen. Listalla olisivat myös laskutus, apurahat, hankkeet, raportoinnit ja tilastoinnit, tilahallinto, yhteistyö- ja verkostotoiminta niin alueellisesti kuin valtakunnallisesti, muut yleishallinnolliset tehtävät ja niin edelleen ja niin edelleen.

Kaiken kaikkiaan olemassa oleville tehtäville olisi paremmat aikaresurssit ja toiminnassa pysyttäisiin toteuttamaan enemmän omistajien kaipaamaa ennakointia. On myös hyvä muistaa, että VOS-järjestelmään pääsemisen myötä on Tanssistudio Jamin hallinnon osa-alueelle tullut jossakin määrin lisätehtäviä tukihakujen, raporttien sekä mahdollisten uudenlaisten hankkeiden ynnä muiden muodossa.

6.3 Toteutusmahdollisuudet

Tanssistudion omistajat suhtautuivat lähtökohtaisesti avoimin mielin hypoteettiseen tuottaja-toimistotyöntekijän toimenkuvan mallinnukseen sekä ajatukseen kyseisenlaisesta työnkuvasta osana Jamin hallintoa. Kuitenkin tällaisen toimenkuvan käyttöönotto tuntui ainakin tällä

hetkellä ja lähitulevaisuudessa epätodennäköiseltä ja hieman epärealistiseltakin. Vaikka omistajat näkivät tuottaja-toimistotyöntekijän mukanaan tuoman työpanoksen ja osaamisen positii-visena, ehkä jopa kaivattuna asiana, huomautettiin, että tällaisia kysymyksiä pohdittaessa ei voi kuitenkaan ohittaa käytettävissä olevien talouden resurssien aspektia, varsinkaan tilanteessa, jossa koronapandemialla on vaikuttanut monien muiden oppilaitosten tavoin Jamin toimintaan.

Joka tapauksessa Leila ja Sari suhtautuivat ajatuksen tasolla tähän myönteisesti, ja kyseisenkal-taista, nimenomaan tuottajan osaamiselle rakentuvaa toimenkuvaa he voisivat tulevaisuudessa olla valmiita kehittämään ja tarkastelemaan, jos se resurssien puolesta olisi mahdollista. Pro-duktiokohtaisen tuottajan palkkaaminen tarpeen mukaan nähtiin eräänlaisena kevytrakentei-sempana ratkaisuna, jota voitaisiin ehkä realistisemmin kokeilla ensin.

7 LOPUKSI

7.1 Yhteenveto

Olinko opinnäytetyöni lähtöolettamuksen kanssa oikeilla jäljillä? Oliko mielikuvani siitä, että taideoppilaitoksissa tuottajien työtehtäviä hoitavat pääsääntöisesti muut hallinnon henkilöt sekä taideopettajat oman työnsä rinnalla paikkansapitävä? Kuinka paljon tuottajia tosiasiasa on taideoppilaitoksissa ja millainen tausta ja koulutus heillä on? Onko niillä tuottajilla, keitä on palkattu taideoppilaitokseen suht samankaltaiset työnkuvat eli onko taideoppilaitosten näkemys tuottajan työn sisällöistä kuinka yhteneväinen? Ja mikä tärkeintä, miksi taideoppilaitoksen tulisi palkata tuottaja, mikä merkitys tuottajalla on taideoppilaitokselle? Prosessin aikana sain kerättyä paljon hyödyllistä aineistoa ja taideoppilaitosten haastatteluista sain mielenkiintoista ja tarkempaa tietoa sekä parempaa ymmärrystä aiheeseen.

Keskimäärin vain kolmannes taideoppilaitoksista on palkannut tuottajan ja heistäkin vain muutamalla oli spesifi tuottajan koulutus tai siihen osittain rinnastettava koulutus. Käytän sanaa ”vain”, sillä mielestäni nämä osuudet ovat pieniä ja tuottajan ja etenkin koulutetun tuottajan sisältävät oppilaitokset ovat selkeässä vähemmistössä.

Mistä tuottajien vähyys johtuu? Mielestäni kyse on ensiksikin tiedon puutteesta ja ajatteluvasta. Vaikka taide- ja kulttuurialan kentällä toimivilla taideoppilaitosten rehtoreilla on alan ammattilaisina muuhun väestöön nähden keskimääräistä parempi tietämys tuottajista ja tuottajien työstä, eivät hekään ehkä huomaa ajatella tuottajaa osana taideoppilaitosten henkilöstöä. Heilläkään ei välttämättä ole selkeää näkemystä siitä, millainen merkitys tuottajalla voi olla oppilaitokselle ja mitä lisäarvoa koulutettu, kyseisiin tehtäviin sitoutunut ja panostava henkilö voi tuoda mukanaan. Tämän lisäksi saatetaan ajatella, että tuottajan tehtävät hoituvat joko rehtorin toimesta tai ripottelemalla ne muille henkilökunnan jäsenille. Samalla kuitenkin toimenkuvat ja niiden fokus hajaantuvat ja työtunnit paukkuvat.

Näkemyksiäni vahvistaa mielestäni se, miten haastattelemani taideoppilaitokset korostivat tuottajan työpanoksen merkitystä työyhteisölle ja koko oppilaitokselle ja sitä, miten tuottaja jopa pelastaa oppilaitoksen kaaokselta. Lisäksi oppilaitokset näkivät erinäisten toimintojen monipuolisuuden ja laadun paranevan tuottajan myötä. Haastatteluista tiivistyikin kuva siitä, että kun tuottaja on saatu sisään osaksi oppilaitosta, koetaan, että ilman tuottajaa oppilaitos ei yksinkertaisesti enää pystyisi toimimaan yhtä hyvin.

Toinen syy tuottajien vähyyteen on raha. Taiteen perusopetuksen oppilaitosten toiminnan rahoituspohjissa on eroa, riippuen siitä kuuluuko oppilaitos valtionosuuden piiriin vai ei. Valtionosuus tuo toiminnan rahoitukseen vakautta ja lisäresursseja verrattuna oppilaitokseen, joka ei valtionosuutta saa. Tietty valtiontuet vaihtelevat suuruudeltaan erittäin paljon oppilaitoksesta riippuen. Toisekseen on ymmärrettävää, että jos oppilaitos on saanut tukea vasta vähän aikaa, menee tuki esimerkiksi etukäteen suunniteltuun kohteeseen tai yleiseen toiminnan tasapainottamiseen ja edistämiseen.

Haastattelemani oppilaitokset, joissa tuottaja oli, olivat kaikki valtionosuuskouluja. Kahdestakymmenestä neljästä verkkosivutarkastelussa mukana olleesta oppilaitoksesta kahdeksantoista (18) sai valtionosuusrahoitusta toiminnalleen tai osalle toiminnastaan mutta niistä vain seitsemässä oli tuottaja. (Valtionosuussovellus, taiteen perusopetus 2021, 58; Verkkosivutarkastelu.)

Yleisellä tasolla puhuttaessa, rajallisiin taloudellisiin resursseihin vetoaminen on käsittääkseni yleinen syy sivuuttaa kysymys tuottajasta osana taideoppilaitosta. Toiminnan rahoituspohjan erot ja niiden mukanaan tuomat rajoitukset ja mahdollisuudet saavat minut pohtimaan, onko pelkkään taloudelliseen tilanteeseen vetoaminen kestävä perustelu, varsinkin jos oppilaitos saa valtionosuustukea? Tätä tukee myös se, kuinka haastattelemani oppilaitokset korostivat sitä, miten merkittävä rooli tuottajalla on talolle paitsi toiminnan kannalta, myös taloudelliselta kannalta. Tuottajan nähtiin omalla toiminnallaan nimenomaan tuovan taloon lisää rahaa apurahojen ja muun lisärahoitusten kautta. Tuottaja koettiin myös oppilaitoksen näkyvyyttä omalla alueella selkeästi lisäävänä, ja siten oppilashankintaa edistävänä toimijana. Mielestäni voidaan siis sanoa, että talousnäkökulma ei ole niin mustavalkoinen kuin mitä sen helposti ajatellaan olevan, vaikka sillä onkin oma vaikutuksensa asiaan.

Kuten etukäteen oletin, harvalla tuottajalla oli tuotannollisen alan koulutus. Lähdeaineiston ja haastatteluiden perusteella syiksi tähän paljastui esimerkiksi se, että kuten muillakin taide- ja kulttuurialoilla yhä nykypäivänä on, myös tuottajana työskentely ilman koulutusta on mahdollista johtuen esimerkiksi taide- ja kulttuurikentän toimintakulttuurista. Toisekseen kulttuuri-tuottajan koulutusta on annettu vasta parikymmentä vuotta, mikä ei ole järin pitkä aika suuressa mittakaavassa. Lisäksi muiden taide- ja kulttuurialan koulutuksiin sisältyvät pienemmät määrät tuotannollisia opintoja madaltavat kynnyistä ottaa tuottajan tehtäviä hoidettavaksi muiden omien tehtävien rinnalle tai siirtyä kokonaan tuottajan tehtäviin.

Taideoppilaitoksen tuottajan tehtävistä kuitenkin vallitsi haastateltujen oppilaitoksien keskuudessa tietynlainen konsensus, ja tuottajan tehtävät koostuivat yleisesti tuottajan ydintehtäviin kuuluvista esitys- ja tapahtumatuotannon sekä markkinoinnin osa-alueista. Muut tehtävät vaihtelivat enemmän tai vähemmän oppilaitoksen omien tarpeiden ja painotuksien mukaan. Ainut mikä itseni yllätti, oli apurahojen hakemisen sisältyminen harvempien tuottajien tehtävälistalle. Yleisesti apurahahakemusten tekeminen nimittäin nähdään olevan tuottajan tehtävänkuvaaan kuuluva asia. Pääpiirteittäin kuitenkin voidaan sanoa, että niissä taideoppilaitoksissa, joissa tuottaja oli, tuottajan toimenkuviin kuuluvat tehtävät mukailivat peruslähtökohdiltaan samankaltaista linjoja.

7.2 Työn tilaajan näkökulma

Ajatellen Tanssistudio Jamin nykyistä tilannetta ja tulevaisuutta, antoi opinnäytetyö ja etenkin benchmarking-haastattelut monipuolista ja sovellettavissa olevaa tietoa. Tanssistudion omistajat näkivät nimenomaan tuottajan osaamisen ja tuottajankaltaisen työnkuvan olevan se, mitä tulevaisuudessa voitaisiin edistää, jos hallintoon päädyttäisiin palkkaamaan lisää henkilökuntaa. Vertailukehittämisen avulla kerätty tieto antoi erinomaisen hyvän pohjan tuottaja-toimistotyöntekijän toimenkuvan hahmotelmalle. Tätä tietoa soveltaen, ja Jamin omia lisätarpeita kuunnellen hahmottelemassani toimenkuvassa ei tällä hetkellä nähty olevan suurempia korjaus- tai muutostarpeita. Mutta kuten todettu, tällä erää kyseessä oli vain hypoteettinen malli, ikään kuin kartoitus tulevaisuutta varten.

Tanssistudio Jami on vasta lähimenneisyydessä päässyt osaksi valtiosuusjärjestelmää, ja siihen liittyen toteuttanut etukäteen suunniteltuja toimenpiteitä esimerkiksi juuri työjärjestelyihin. Koska viime vuosina Tanssistudiolla on tehty runsaasti oman toiminnan kehittämistä ja saatu asioita aikaan, on välillä annettava tilaa myös näiden asioiden toteuttamiselle, vakiinnuttamiselle ja seuraamiselle. Kuten Tanssistudion toinen omistaja Leila myöhemmässä keskustelussamme osuvasti sanoikin, nyt on aika hengähtää hetki ja katsoa mitä tapahtuu, ja taas vähän ajan päästä miettiä, että mitä sitten tehtäisiin. Jääkin nähtäväksi realisoituuko tässä opinnäytetyössä hahmoteltu tuottajanmalli tulevaisuudessa kokonaan, osittain vai ollenkaan. Siihen vaikuttaa useampi muuttuja, esimerkiksi oppilasmäärien kehittyminen, valtiosuuden mukanaan tuomat ominaispiirteet pitkällä aikavälillä sekä näiden molempien vaikutukset toimintaan ja sen taloudelliseen pohjaan.

7.3 Miten edistää tuottajien palkkaamista taideoppilaitoksiin?

Jos taideoppilaitosten rehtorit eivät itse aktiivisesti edistä tuottajien lisäämistä henkilökuntaan, ei sitä varmasti tapahdu ylintä päätäntävaltaa käyttävien hallitusten tai johtokuntien aloitteestaan, nimenomaan tiedon puutteen vuoksi. Koen edelleen, että monissa taideoppilaitoksissa tuottajan työtehtävät nähdään yhä tehtävinä, joista kuka tahansa voi suoriutua. Mutta suoriutuminen ei olekaan tässä se pointti, vaan paneutuminen oman osaamisalan tehtäviin, toimintaan ja niiden kehittämiseen. Tämä mahdollistaa myös muiden henkilökunnan jäsenten toimimisen samalla tavoin omissa tehtävissään sekä koko työyhteisön aikaresurssien optimoinnin. Siinä on asian ydin.

Monissa asioissa niin sanotun puskaradion vaikutus on merkittävä, niin myös tuottajien työllistymisessä taideoppilaitoskentälle nykyistä enenevässä määrin. Haastatteluissa esiin nostetuista tuottajan palkkaamisen myötä saatavista hyödyistä ja ylipäänsä tuottajan merkityksestä oppilaitokselle pitäisikin saada levitettyä tietoa taideoppilaitoskentällä laajemmin. Yksi keino tähän olisi yksinkertaisesti se, että ne oppilaitokset, joissa tuottaja on, toisivat tuottajaansa äänekämmmin esiin erinäisissä yhteyksissä. Toinen olisi keskitetympi ratkaisu: hienoa olisi, jos taideoppilaitosten tuottajiin liittyviä puheenvuoroja sisältyisi esimerkiksi taiteen perusopetusliiton koulutuspäiviin tai vastaaviin tapahtumiin. Näihin kuitenkin osallistuu taiteen perusopetuksen oppilaitoksia eri taiteen alueilta ja eri puolelta Suomea.

Jos positiivista, nimenomaan kokemusperäistä viestiä kuultaisiin eri yhteyksissä mahdollisimman laajasti ja säännöllisesti, saatettaisiin useammassakin oppilaitoksessa herätä pohtimaan asiaa oman oppilaitoksen kannalta. Tämä saattaisi raottaa ovea vaikkapa kokeilemaan määräaikaisen tuottajan palkkaamista, ja katsomaan, mihin se johtaisi. Tämän myötä oppilaitoksissa saataisiin myös omakohtaista kokemusta asiasta ja ehkä havaittaisiin hyötyjä, joita ei muuten havaittaisi.

Toinen, mielestäni helppo keino lisätä tietämystä tuottajista ja tuottajien hyödyntämismahdollisuuksista sekä saada omakohtaista kokemusta tuottajasta, olisi kulttuurituottajien koulutukseen sisältyvien päättötyöharjoittelujaksojen suorittaminen taideoppilaitoksissa. Tässä kohtaa esitän kysymyksen myös kulttuurituotannon koulutusta tarjoaville tahoille: kun opiskelijat miettivät ja etsivät itselleen harjoittelupaikkoja, kuinka moni heistä tulee ajatelleeksi kysyä harjoittelupaikkaa taideoppilaitoksesta? Kuinka paljon opiskelijat esimerkiksi AMK-tason koulutuksissa pohtivat yhdessä lehtoreiden kanssa erilaisia mahdollisuuksia ja organisaatioita, joissa

päättöharjoittelua voitaisiin suorittaa? Vai ovatko opiskelijoiden omat ajatukset suuntautuneet niin vahvasti esimerkiksi kuntiin tai tapahtumatuotannon organisaatioihin, että heidän tietämyksensä taideoppilaitoksista mahdollisina työllistäjinä on vajavainen? Kuvittelisin, että tällä saralla voisi olla käyttämätöntä potentiaalia.

Kaiken tämän jälkeen mieleeni tulee ajatus siitä, onko kyse osittain myös taideoppilaitosten, tuottajien sekä kulttuurituottajia kouluttavien tahojen kohtaanto-ongelmasta? Voitaisiko kulttuurituottajien työllistymistä taiteen perusopetuksen oppilaitoksiin edesauttaa lisäämällä kulttuurituotannon koulutuksen näkyvyyttä nimenomaan taideoppilaitoskentällä, esimerkiksi juuri harjoittelupaikkojen kautta? Tulisiko siten pikkuhiljaa tuottajasta jollain tavalla arkisempi ja luontevampi osa taideoppilaitoksia ja niiden ajatusmaailmaa? Kuka tietää. Mielestäni tämä on kuitenkin asia, jota kannattaisi pohtia ja edistää tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Aalto-yliopisto 2021. Elokuva- ja tv-tuotanto, taiteen kandidaatti ja maisteri. Viitattu 19.11.2021. <https://www.aalto.fi/fi/koulutustarjonta/elokuva-ja-tv-tuotanto-taiteen-kandidaatti-ja-maisteri>
- Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Dokumenttianalyysi. Metodix – Metodi tietämystä kaikille. Viitattu 25.11.2021. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.2.4%20Dokumenttianalyysi>
- Etelä-Hämeen Tanssiopisto 2021a. Arvot. Viitattu 11.11.2021. <https://www.tanssiopisto.fi/arvot>
- Etelä-Hämeen Tanssiopisto 2021b. Etelä-Hämeen Tanssiopisto. Viitattu 11.11.2021. <https://www.tanssiopisto.fi/>
- Etelä-Hämeen Tanssiopisto 2021c. Opetuslajit. Viitattu 11.11.2021. <https://www.tanssiopisto.fi/opetuslajit>
- Halonen, Katri 2011. Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 18.11.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/27120/9789513943202.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Halonen, Katri 2012. Tuottaja tuottaa taidetta ja yhteisöjä: tuottajan kolme sfääriä. Teoksessa Katri Halonen (toim.) Kulttuurituottajakoulutuksen suuntaviivoja. Tuottaja2020 -hankkeen loppuraportti. Tuottaja2020 - Osaraportti 12. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Kulttuuri ja luova ala, 50-51. Viitattu 18.11.2021 http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/katalysoi/12_suuntaviivoja_VALMIS.pdf
- Halonen, Katri & Mitchell, Ritva 2012. Kulttuurisektorin tuotannollisen koulutuksen nykytila ja opetussuunnitelmissa asetettujen tavoitteiden lähtökohdat. Teoksessa Katri Halonen (toim.) Kulttuurituottajakoulutuksen suuntaviivoja. Tuottaja2020 -hankkeen loppuraportti. Tuottaja2020 - Osaraportti 12. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Kulttuuri ja luova ala, 29–33. Viitattu 18.11.2021. http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/katalysoi/12_suuntaviivoja_VALMIS.pdf
- Halonen, Katri & Teye Outi 2012. Kulttuurituotannon ammattilaisten näkökulmia tulevaisuuteen. Teoksessa Katri Halonen (toim.) Kulttuurituottajakoulutuksen suuntaviivoja. Tuottaja2020 -hankkeen loppuraportti. Tuottaja2020 - Osaraportti 12. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Kulttuuri ja luova ala, 15-19. Viitattu 18.11.2021. http://tuottaja2020.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/katalysoi/12_suuntaviivoja_VALMIS.pdf
- Huhtaniska, Tytti, & Tirronen, Johanna & Turunen, Jenni & Asikainen, Anniina & Ahlavuo, Hanna & Heinonen, Jenni 2019. Faktaa ja fiilistä tapahtumatuottajalle. (E-kirja.) Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jyväskylän Yliopisto 2015a. Koppa. Laadullinen tutkimus. Viitattu 17.5.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

- Jyväskylän Yliopisto 2015b. Koppa. Tapaustutkimus. Viitattu 17.5.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>
- Kóbor-Laitinen, Zita 2021. Benchmarking. Laadullisten aineistojen kerääminen. Tutkimuksellisen kehittämistyön opetusaineiston videopankki. Humanistinen Ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.10.2021. https://www.youtube.com/watch?v=kSpyh3_Gbgg
- Lahden Tanssiopisto 2021a. Erikoiskoulutusryhmien toimintaohjeet Lahden Tanssiopistolla. Viitattu 11.11.2021. <https://www.lahdentanssiopisto.fi/wp-content/uploads/2021/04/erikoiskoulutusryhmien-toimintaohjeet-LTO.pdf>
- Lahden Tanssiopisto 2021b. Info. Viitattu 11.11.2021. <https://www.lahdentanssiopisto.fi/info/>
- Lahden Tanssiopisto 2021c. Kilpailuryhmien toimintaohjeet Lahden Tanssiopistolla. Viitattu 11.11.2021. <https://www.lahdentanssiopisto.fi/wp-content/uploads/2021/04/kilpailuryhmien-toimintaohjeet-LTO.pdf>
- Lahden Tanssiopisto 2021d. Lajit ja varusteet. Viitattu 11.11.2021. <https://www.lahdentanssiopisto.fi/lajit-ja-varusteet/>
- Lahden Tanssiopisto 2021e. Opetuksen eteneminen. Viitattu 11.11.2021. <https://www.lahdentanssiopisto.fi/opetuksen-eteneminen/>
- Lahden Tanssiopisto 2021f. Opetussuunnitelma, tanssin taiteen perusopetuksen laaja oppimäärä. Viitattu 11.11.2021. <https://www.lahdentanssiopisto.fi/wp-content/uploads/2020/03/Lahdentanssiopisto-opetussuunnitelma-laaja.pdf>
- Majabacka, Benny & Nylund, Anna-Liisa & Fyhr, Jenna & Myllykangas, Jonna 2016. Kulttuurituottajan osaamistarpeet ja tulevaisuus - Näkökulmia kentältä. Teoksessa Katri Kaalikoski (toim.) Tuottajan duunit 2: Taidot, talous, tulevaisuus. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 30. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu, 70–76. Viitattu 19.11.2021. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2016/12/tuottajanduunit-2-valmis.pdf>
- Mitchell, Ritva & Oinaala, Anu 2012. Tuottaja 2020: Näkökulmia tuottajien koulutukseen. Tuottaja2020 - Osaraportti 10. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Kulttuuri ja luova ala. Viitattu 18.11.2021. https://www.cupore.fi/images/tiedostot/yhteistyojulkaisu/10_nakokulmia_kulttuurituottajien_koulutukseen_mitchell_oinaala_web.pdf
- Opetushallitus 2013. Rehtorien työnkuvan ja koulutuksen määrittämistä sekä kelpoisuusvaatimusten uudistamista valmistelevan työryhmän raportti. Raportit ja selvitykset 2013:16, Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 21.11.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/153672_rehtorien_tyonkuvan_ja_koulutuksen_maarittamista_seka_kelpoisuusvaatimuste_0.pdf
- Opetushallitus 2020. Taiteen perusopetus 2020. Selvitys taiteen perusopetuksen järjestämisestä lukuvuonna 2019–2020. Tiia Luoma (toim.) Raportit ja selvitykset 2020:4. Grano oy. Viitattu 9.9.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/taiteen_perusopetus_2020.pdf
- Opetushallitus 2021. Koulutus ja tutkinnot. Opetuksen järjestäminen. Viitattu 9.9.2021. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/opetuksen-jarjestaminen>

- Opetushallitus 2021. Koulutus ja tutkinnot. Taiteen perusopetus. Viitattu 9.9.2021. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/taiteen-perusopetus>
- Opetushallitus 2021. Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitus – yksikköhintojen ja rahoituksen määräytyminen vuonna 2021. Oppaat ja käsikirjat 2021:2. Grano oy. Viitattu 25.11.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Opetus_ja_kulttuuritoimen_rahoytus_2021.pdf
- Opetushallitus 2020. Valtionosuussovellus 2021. Taiteen perusopetus. Taiteen perusopetuksen yksikköhinnat ja valtionosuuden laskennallinen peruste vuodelle 2021. Raportti: V08YK6L21. 26.11.2020. Viitattu 25.11.2021. <https://vos.oph.fi/rap/vos/v21/v08yk6l21.html>
- Riihimäen Nuorisoteatteri 2021a. Mun maailma. Viitattu 11.11.2021. <https://rnt.fi/mun-maailma/>
- Riihimäen Nuorisoteatteri 2021b. Opetussuunnitelma. Viitattu 11.11.2021. <https://rnt.fi/opetus-suunnitelma/>
- Riihimäen Nuorisoteatteri 2021c. Riihimäen Nuorisoteatteri. Viitattu 11.11.2021. <https://rnt.fi/>
- Riihimäen Nuorisoteatteri 2021d. Taiteen perusopetus. Viitattu 11.11.2021. <https://rnt.fi/taiteen-perusopetus/>
- Riihimäen Nuorisoteatteri 2021e. Teatek. Viitattu 11.11.2021. <https://rnt.fi/teatek/>
- Risku, Mika & Alava, Jukka 2021. Koulunpidosta koulutusjohtamiseen. Teoksessa Arja-Sisko Holappa & Ari Hyyryläinen & Pia Kola-Torvinen & Saana Korva & Ann-Sofie Smeds-Nylund (toim.). Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. (E-kirja.) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2005. Johdanto. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula & Tarja Aaltonen. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. p. (E-kirja.) Tampere: Vastapaino.
- Saksala, Elina 2015. Tuottajan käsikirja. (E-kirja.) Helsinki: Like.
- Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. (E-kirja.) Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Taidekoulu Estradi 2021a. Historia. Viitattu 11.11.2021. <https://taidekouluestradi.fi/info/historiikki/>
- Taidekoulu Estradi 2021b. Ohjelma- ja koulutuspalvelut. Viitattu 11.11.2021. <https://taidekouluestradi.fi/ohjelmapalvelu/>
- Taidekoulu Estradi 2021c. Opetus. Viitattu 11.11.2021. <https://taidekouluestradi.fi/opetus/>
- Taidekoulu Estradi 2021d. Taidekoulu Estradi. Viitattu 11.11.2021. <https://taidekouluestradi.fi/>
- Taideyliopisto 2021. Taidejohtaminen ja yrittäminen. Viitattu 18.11.2021 <https://www.uniarts.fi/koulutusohjelmat/taidejohtaminen-ja-yrittajyys/>
- Tampereen ammattikorkeakoulu 2021. Mediatuottamisen ylempi koulutusohjelma. Viitattu 19.11.2021. <https://www.tuni.fi/fi/tule-opiskelemaan/mediatuottamisen-ylempi-tutkinto-ohjelma>

Tanssistudio Jami 2021a. Opettajat. Viitattu 21.10.2021. <https://www.tanssistudiojami.fi/category/opettajat/>

Tanssistudio Jami 2021b. Taiteen perusopetus. Viitattu 9.9.2021. <https://www.tanssistudiojami.fi/taiteen-perusopetus/>

Tanssistudio Jami 2021c. Tanssilajit. Viitattu 9.9.2021. <https://www.tanssistudiojami.fi/category/tanssilajit/>

Tanssistudio Jami 2021d. Tanssistudio Jami. Viitattu 9.9.2021. <https://www.tanssistudiojami.fi/>

Tanssistudio Jami OY 2018. Kertomus toiminnasta 2017–2018. Viitattu 21.10.2021. <https://docplayer.fi/115945229-Kertomus-toiminnasta.html>

Turun ammattikorkeakoulu 2021. Medianomi (AMK), tuotanto ja projektinhallinta. Viitattu 19.11.2021. <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkinnot-ja-opiskelu/tutkinnot/medianomi-amk-tuotanto-ja-projektinhallinta/>

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. (E-kirja.) Helsinki: Talentum.

HAASTATTELUT (Haastattelijana kaikissa Juuli Peltola-Kiviniemi)

Arokivi, Sari & Tikka, Leila 2021. Tanssistudio Jamin omistajat. Videohaastattelu 7.9.2021.

Etelä-Hämeen Tanssiopisto 2021. Videohaastattelu 11.6.2021.

Lahden Tanssiopisto 2021. Videohaastattelu 1.6.2021.

Riihimäen Nuorisoteatteri 2021. Videohaastattelu 16.6.2021.

Taidekoulu Estradi 2021. Videohaastattelu 27.5.2021.

LIITTEET

Liite 1. Benchmarking-haastattelujen kysymysrunko

Liite 2. Tanssistudio Jamin haastattelun kysymysrunko

LIITE 1. BENCHMARKING-HAASTATTELUJEN KYSYMYSRUNKO

Videohaastattelu Teams-sovelluksella xx.xx.2021 /Oppilaitos: XX
Haastateltavana rehtori XX ja tuottaja XX

- 1) Mitä toimenkuvia/keitä työntekijöitä kuuluu taideoppilaitoksenne hallinnolliseen henkilökuntaan? Miten hallinnollisen henkilökuntanne päävastualueet jakautuvat?
- 2) Kuinka kauan tuottajan toimi on sisältynyt taideoppilaitoksenne hallintoon?
- 3) Millainen koulutustausta tuottajallanne on?
- 4) Millainen työkokemus tuottajallanne oli ennen taideoppilaitokseenne tuloa? Kuinka pitkään hän on työskennellyt taideoppilaitoksessanne?
- 5) Onko tuottajan toimenkuva osapäiväinen vai kokoaikainen? Onko työaika ollut sopiva?
- 6) Onko tuottajanne työtä ja palkkakuluja jaettu jonkin toisen tahon kanssa, esim. toinen oppilaitos, yritys tms.? Jos on, miten toimenkuva jakautuu näiden kesken?
- 7) Onko tuottaja puhtaasti tuottaja vai onko hänellä ns. tuplarooli? Eli osallistuuko tuottaja esim. opetustyöhön tai muuhun hallinnolliseen työhön, ja jos osallistuu, miten työaika näiden kesken jakaantuu?
- 8) Mitkä ovat tuottajan työtehtävät taideoppilaitoksessanne? Toivoisin mahdollisimman kattavaa listausta.
- 9) Onko tuottajan työtehtävät/toimenkuva muokkautunut matkan varrella ja jos on, miten?
- 10) Kuinka monta näytöstä/esiintymistä/tapahtumaa/esiintymis- tai kilpailumatkaa (omat ja yhteistyöt) keskimäärin taideoppilaitoksenne tuottaa lukuvuoden aikana?
- 11) Hyödynnetäänkö taideoppilaitoksenne toiminnassa (lisä)rahoitusmuotoja, sponsorointia tai yritysyhteistyötä? Jos, niin kuka vastaa ja toteuttaa?
- 12) Kuinka koette työnjakonne, mikä on koettu erityisen hyväksi?
- 13) Koetteko työnjaossanne olevan jotain, jota olisi hyvä arvioida uudestaan? Kehittämistä, uudelleen järjestämistä?
- 14) Onko joitain uusia tehtäviä, toimintoja, kehittämistä tms., joita koette, että taideoppilaitoksenne voisi lisätä toimintaansa ja jotka voisivat olla nimenomaan tuottajan vastuulla?
- 15) Mitä lisäarvoa tuottaja mielestänne tuo taideoppilaitoksille ylipäänsä? Entä juuri teidän taideoppilaitoksellenne?
- 16) Miten tuottajan toimenkuvanne tarpeellisuus on perusteltu (esim. oppilaitoksen hallitukselle)? Onko tuottaja tuonut oman työnsä myötä oppilaitoksellenne esim. joitain uusia toimintoja, tuloja tai muuta, joilla tarpeellisuus ja hyöty on voitu osoittaa?
- 17) Mitkä ovat mielestänne oleellimmat tuottajan osaamisalueet ja ominaisuudet taideoppilaitoksen toimintakenttää ajatellen?

LIITE 2. TANSSISTUDIO JAMIN HAASTATTELUN KYSYMYSRUNKO

Haastattelu 7.9.2021 klo 10.00 / videopuhelu Teams-sovelluksessa
Tanssistudio Jamin omistajat/johtajat Sari Arokivi ja Leila Tikka

- 1) Ketä kuuluu Tanssistudio Jamin hallinnolliseen henkilökuntaan, ketkä vastaavat hallinnollisista töistä?
- 2) Miten työtehtävät ja vastuualueet jakautuvat näiden (em.) kesken?
- 3) Miten paljon hallinnollisiin tehtäviin käytetään työaikaa? Pyydän karkeaa erottelua per hlö/tehtävä.
- 4) Käytetäänkö hallinnon tehtävissä ostopalveluja? Jos, niin missä tehtävissä ja kuinka paljon?
- 5) Miten hallinnollisia tehtäviä tekevien työaika riittää säännöllisesti tarkasteltuna?
- 6) Onko joitain sellaisia työtehtäviä, joihin haluaisitte käyttää enemmän aikaa tai tehdä laajemmin kuin mitä nyt pystytte?
- 7) Onko joitain sellaisia uusia asioita (toimintoja, tapoja, palveluita, kehitystoimintaa tms.), joita haluaisitte ottaa hallinnon työlialle mutta niille ei ole aikaa/resursseja?
- 8) Kuka vastaa mm. tapahtumien, näyttösten, kilpailu – ja esiintymismatkojen tai vierailujen kehittämisestä, koordinoinnista ja järjestelyistä? Paljon tähän keskimäärin käytetään työaikaa?
- 9) Kuka vastaa mm. yhteistyöproduktioista, yhteistyöverkostoista sekä yhteistyötoiminnasta (tuo, perusopetus, taidelaitokset, muut toimijat jne.), niiden ylläpitämisestä ja kehittämisestä? Paljon tähän keskimäärin käytetään työaikaa?
- 10) Kuka vastaa, kehittää ja toteuttaa markkinointia ja ulkoista viestintää? Käytetäänkö ostopalveluja ja jos, niin missä mittakaavassa? Kuinka aktiivisia ollaan paikallisen median suuntaan? Paljon tähän keskimäärin käytetään työaikaa?
- 11) Tehdäänkö oman toiminnan arviointia (itsearviointi, asiakaspalautteet, ideointi jne.)? Kuka vastaa sen toteutuksesta ja kuinka usein sitä tehdään?
- 12) Miten projekteja ja hankkeita kartoitetaan, miten niihin osallistutaan ja kuka niitä vetää?
- 13) Hyödynnetäänkö Tanssistudion toiminnassa (lisä)rahoitusmuotoja tai yritysyhteistyötä?
- 14) Mitä hallinnon työtehtäviä on delegoitu aiemmin jollekin muulle työntekijälle tai hoidettu ostopalveluna?
- 15) Mitä hallinnon työtehtäviä voitaisiin delegoida/siirtää jonkun toisen henkilön hoidettavaksi tulevaisuudessa?
- 16) Mitkä ovat mielestänne oleellimmat tuottajan osaamisalueet ja ominaisuudet tanssi-/taideoppilaitoksen toimintakenttää ajatellen?
- 17) Jos mietitte tuottajan osaamisalueita ja laajaa työnkuvaa, miten koette sen hyödyntämismahdollisuudet Tanssistudio Jamissa?