



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

JOHTAJAN VASTUULLA?

Valtionapua saavan ammattiteatterin tulevaisuuden
kehittämistarpeita johtajuuden ja tuottajuuden näkökulmasta

Jukka Hytti

Kulttuurituotannon koulutusohjelma, ylempi
AMK (60 op)
Arvioitavaksi jättämisaika 22 / 11 / 2013

www.humak.fi

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Jukka Hytti	Sivumäärä 39 ja 9 liitesivua
Työn nimi JOHTAJAN VASTUULLA? Valtionapua saavan ammattiteatterin tulevaisuuden kehittämistarpeita johtajuuden ja tuottajuuden näkökulmasta	
Ohjaava(t) opettaja(t) Arto Lindholm	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Suomen Teatterit ry – Finlands Teatrar rf (STeFi)	
Tiivistelmä <p>Kuntauudistus lähestyy. Valtion ja kuntien tukemien taideinstituutioiden asemasta ja merkittävydestä julkisen sektorin kulttuuripalvelujen tuottajana käydään keskustelua. Teatterilaki turvaa rakenteita, ei taiteellista toimintaa. Opinnäytetyö tutkii valtionapua saavien niin sanottujen VOS-teattereiden johtamisen haasteita tässä yhteiskunnallisessa murroksessa.</p> <p>Tutkimuksellisen kehittämistyön aineisto on koottu Suomen Teatterit ry:n (STeFi) jäseneteattereiden johtajille ja johtoryhmäläisille suunnatulla kyselyllä. STeFi on myös opinnäytetyön tilaaja. Kyselyssä kartoitettiin teatterien henkilöstö- ja talousjohtamisen kehittämistarpeita ja taiteellisen ohjelmistosuunnittelun kipupisteitä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota teattereille työkaluja uudistumis- ja kehittämiskeskusteluihin. Lisäksi opinnäytetyö tuo näkyviin VOS-teattereiden alueellista toimintaa, jonka merkitystä muun muassa opetus- ja kulttuuriministeriö tulee tulevaisuudessa korostamaan.</p> <p>Kolme VOS-teatteria, Joensuun Kaupunginteatteri, Lappeenrannan kaupunginteatteri ja Riihimäen Teatteri esitellään erillisinä tapauskuvauksina.</p> <p>Tutkimuksellinen kehittämistyö tuo esiin johtamiskoulutuksellisia tarpeita ja teattereiden vastuuta ottaa muutoksen ohjat omiin käsiinsä. Tulevaisuudessa teatterin toimintakenttä on koko alueellinen yhteisö ja yhteistyötä tehdään kulttuurituottajien, nuoriso- ja koulutoimen sekä sosiaali- ja terveyssektorin kanssa.</p>	
Asiasanat teatteri, teatterinjohtajat, tuottajat, taiteellinen työ, johtaminen	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Jukka Hytti	Number of Pages 39 + 9
Title DIRECTOR'S RESPONSIBILITY? - The developing necessity of Finnish state subsidized theatres from a leadership and production point of view	
Supervisor(s) Arto Lindholm	
Subscriber and/or Mentor Suomen Teatterit ry – Finlands Teatrar rf (STeFi)	
<p>The thesis researches leadership and production management in Finnish professional theatres, which are permanently subsidized by the state (Ministry of Education and Culture): fifty-six theatres, and The Finnish National Theatre.</p> <p>This thesis was requested by Suomen Teatterit ry - Finlands Teatrar rf (STeFi), which is an employers' organization, and has fifty member theatres.</p> <p>The state and municipality financing system of Finnish theatres will be changed in future years. There will be less money but more actors and parties to share in it. Thesis wants to encourage Finnish professional theatres to lead the change and discussion around the theatre scene by themselves.</p> <p>The main questions of the research are: What kind of expertise do theatres need to develop their leadership and management? What kind of co-operation theatres have and should have with the other public sector services? What forms of applied art and applied theatre Finnish professional theatres are using?</p> <p>Most of the Finnish theatre directors and managers are artists. A survey of theatre directors and managers asked what kind of support they get for their directors' work, and how they are sharing the management and leadership at their theatres?</p> <p>The results appear to show that there is need for further education and mentoring. Artistic directors feel they do not have enough time for artistic and administrative work. Also the development work is hard without new resources.</p> <p>The author of the thesis is working as an executive producer of international projects at TINFO - Theatre Info Finland.</p>	
Keywords theatre, theatre director, producer, production, leadership, management	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 MONINAISTUVA TEATTERI	9
2.1 Valtionosuutta (VOS) saavat teatterit	9
2.2 Harkinnanvaraista valtionavustusta saavat teatterit	10
2.3 Tuotantokohtaisella tuella toimivat teatterit	10
2.4 Teatterin tekemisen prosessit	11
2.5 Soveltava teatteri	12
3 KYSELY SUOMEN TEATTERIT RY:N JÄSENTEATTEREILLE	14
3.1 Johtaminen	16
3.2 Esimiestyö	20
3.3 Tuottajuus	22
3.4 Asiantuntijuuden yhteisöllisyydestä	23
4 OIVIA KÄYTÄNTÖJÄ – LET’S BENCHMARK	25
4.1 Tapaus: Joensuun Kaupunginteatteri	28
4.2 Tapaus: Lappeenrannan kaupunginteatteri	30
4.3 Tapaus: Riihimäen Teatteri Oy	32
5 YHTEENVETO	35
LÄHTEET	38
LIITTEET	40

1 JOHDANTO

”Teatterin on kysyttävä itsensä – olemuksensa ja laatunsa – kerta toisensa jälkeen uudelleen”, vaati Joensuun kaupunginteatterin esitysdramaturgi Timo Heinonen useaan otteeseen, kun haastattelin häntä lokakuussa 2013 opinnäytetyötäni varten.

”Taiteellisena johtajana kaipaen jatkuvaa päivytystä teatterin tulevaisuudennäkymistä yleisesti ja ajatteluaikaa siihen, mitä se tarkoittaa paikallisesti. Olen huolissani teatterin merkityksen katoamisesta”, miettii osakeyhtiömallisesta Kotkan Kaupunginteatterista Lahden täyskunnallisen kaupunginteatterin johtajaksi keväällä 2014 siirtyvä Ilkka Laasonen.

Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö Cupore on yhteistyössä Jyväskylän yliopiston kanssa tutkinut kuntauudistuksen vaikutuksia kuntiin kulttuuripalvelujen ja -hyödykkeiden tuottajina. Julkinen sektori on lähentynyt markkinasuuntautunutta tuottamista. Huolena on kulttuuristen, yhteisöllisten ja taloudellisten arvojen yhteensovittamattomuus. Julkisen päätöksenteon olisi kyettävä huomioimaan sekä aineettomat, vaikeammin mitattavat että rahassa mitattavat arvot kulttuurin tuotannossa, jakelussa ja kuluttamisessa. Kulttuuripalveluilla ja -hyödykkeillä on kuitenkin myös kunnan peruspalveluihin liittyviä piirteitä ja terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä, jopa sosiaalisia ongelmia ehkäiseviä ulkoisvaikutuksia. (Kangas & Ruokolainen 2012)

Ranskan Lyonissa on jo vuosia sovellettu kulttuurityön mallia, jossa kulttuuripalvelua tuottavat taidelaitokset ja rahoituksesta vastaavat kuntapäätäjät miettivät yhteisiä alueellisia tavoitteita ja kehittämiskohteita. Kahdenkeskinen strateginen, nelivuotinen sopimus sitouttaa molemmat osapuolet ottamaan yhteistä vastuuta. Valtio ja aluehallinto ovat tukemassa sopimusta. Noin 250 esitystä vuosittain kahdeksan miljoonan euron budjetilla tuottava, kaupungin yli 50 prosenttisesti tukema Théâtre des Célestins on tyytyväinen yleisöpohjan nuorennusleikkauslaajenemiseen. Kulttuurin ja taiteen tarjonnalla ja lisääntyneellä saavutettavuudella on nähty hyvinvointia lisäävää vaikutusta, koska alueelliset eriarvoisuudet ovat tasoittuneet. Taidelaitokset eivät ole kokeneet menettävänsä taiteellista päätäntävaltaansa mihinkään. (Kuusi & Tolvanen 2011)

Myös Saksassa, Englannissa ja Ruotsissa käydään yhteiskunnallista keskustelua julkishallinnon tukemien kulttuuri- ja taidelaitosten muuttuvista rooleista ja instituutioille asetetuista uudistumisvaatimuksista. Göteborgin yliopistossa marraskuussa 2012 väitellyt John Almbrecht toteaa väitöskirjatutkimuksessaan, että ihmiset mieltävät kyse-lyissä kulttuurilaitokset, tässä tapauksessa taidemuseot ja konsertti- ja oopperatalot

”arvokkaiksi”, mutta yhteiskunnallisessa keskustelussa tuodaan yhä enemmän esille vain laitoksiin sijoitetut resurssit eli rahassa mitattavat arvot. Vaikeammin mitattavissa olevat hyvinvointivaikutukset sekoittuvat selkeämpään sijoitus–tuotto-tehokkuusajatteluun. Niinpä Armbrechtin keskeinen, kahtaalle tähtäävä kysymys onkin: Mikä on kulttuurilaitoksen arvo? (Armbrecht 2012)

”Puolet valtion rahoittamista teattereista, museoista ja kirjastoista voitaisiin sulkea. Miksi pelkkiä rakenteita ja laitoksia pitäisi tukea”, kysyy neljän saksalaistutkijan ja -kulttuuriasiantuntijan joukko Der Kulturinfarkt -pamfletissaan ja saa aikaan haluamansa debatin. Miten tuki suuntautuisi suoraan taiteen tekemiseen? (Haselbach, Klein, Knüsel, Opitz 2012). Samaa asiaa sivuaa Berliinin konserttitalon markkinointi- ja myyntijohtaja Martin Redlinger Arts Management Networkin lokakuun 2013 uutiskirjeessä. Hän siteeraa konserttitalon uuden johtajan Sebastian Nordmannin ajatuksia, joiden mukaan kulttuurilaitoksen pitää olla avoimempi ja tarjota yllätyksellisiä konsertteja pitkin päivää yhä laajemmalle yleisölle. (Heinze 2013)

Englannissa kirjastoilla alkaa olla merkittävä kulttuuripalvelujen tuottajan rooli myös esittävässä taiteissa, kertoi aluetuottaja Zannah Doan lokakuussa 2013 vieraillessaan Helsingissä Teatterin, Tanssin ja Sirkuksen tiedotuskeskusten koordinoiman TAIVEX²-tuottajakoulutuksen päätöstilaisuudessa.

Kulttuurin ja taiteen arvokeskustelussa on teattereilla alueidensa keskeisinä taideyhteisöinä oma sanansa sanottavana. Opinnäytetyöni tutkii valtionosuutta ja kunnallista tukea saavien ammattiteattereiden (ns. VOS-teatterit ja Suomen Kansallisteatteri) kehittämistarpeita muuttuvassa Suomessa. Millaista asiantuntijuutta, johtajuutta ja tuottajuutta teatterit tarvitsevat vastatakseen opetus- ja kulttuuriministeriön tuleviin laatuvaatimuksiin, jotka parhaillaan ovat teattereissa lausuntokierroksella. Koko ajan monipuolistuva teatterikenttä (soveltava teatteri, musiikki- ja ravintolateatteri, kiertävät ryhmät) ja väestön ikääntymisen takia kapeneva kantakatsojakunta edellyttävät oman huomiionsa. Viidentoista vuoden kuluttua Suomessa arvioidaan asuvan yli puoli miljoonaa muun kielistä kansalaista. Teattereiden ja niiden johtajien pitää itse ottaa muutosohjat käsiinsä.

Teattereihin tutustuessani joudun pohtineeksi myös nykyisiä teattereissa käytettäviä ammattinimikkeitä ja niiden takaa löytyviä työn sisältöjä. Millaisin ominaisuuksin varustetun asiantuntijatyöparin teatterinjohtaja tarvitsee selvitäkseen kasvaneesta ja alati kasvavasta työtaakastaan?

Keskeisimmät tutkimuskysymykset liittyvät edellä kuvattujen muutostarpeiden läpiviemiseen. Samalla ne laajentuvat käsittelemään teattereita ja kulttuurituottajuutta alueellisen kehittämistyön näkökulmasta. Ylevänä tavoitteena on osallistua VOS-teattereiden toiminnan sisällölliseen ja laadulliseen kehittämiseen, jota kautta myös yleisöpohjan laajeneminen ja yleisösuhteen alueellinen syveneminen ovat mahdollisia. Teatterin on jalkauduttava uudella tavalla ihmisten tykö.

Valtion ja kuntien tukala taloustilanne vaikuttaa sekä säännöllistä julkista tukea saaviin VOS-teattereihin että teatterilain ulkopuolisiin ryhmiin. Talouden kiristymisen lisäksi ja osin sen seurauksena teattereiden johtajille ja johtoryhmille asetetaan yhä enemmän paineita työyhteisön ja työolojen kehittämiseksi ja tuottavuuden parantamiseksi. Monen nuoremman polven johtajan kausi on jäänyt lyhyeksi, kun taiteelliseen johtamiseen keskittynyt työnkuva on muuttunut entistä enemmän hallinnolliseksi ja tuotannolliseksi puurtamiseksi.

Lisääntyneet hallinnon ja henkilöstöjohdon tehtävät vievät teatterinjohtajien aikaa taiteelliselta ohjelmistosuunnittelulta ja ohjaamiselta. Vakinaisten ohjaaja- ja dramaturgivaikanssien vähenemiset ovat jättäneet johtajat yksin. Johtajuuden taakalle ei ole löytynyt jakajia.

”Hallinnointi ja ohjelmiston tekeminen ovat kuuluneet teatterinjohtajan työhön aina, mutta yhteiskunnassa, jossa kaikki kyseenalaistetaan ja taloudelliset heilahtelut ovat kovia, työ kovenee”, toteaa pitkän linjan teatterinjohtaja Maarit Pyökäri Helsingin Sanomien haastattelussa helmikuussa 2013. Hän siirtyi Lahden kaupunginteatterin johtajan paikalta Tampereen Työväenteatterin johtajaksi elokuussa 2013. (Vuori 2013)

Suomen Teatterit ry:n jäseneteattereiden johtajille ja johtoryhmäläisille tekemässäni kyselyssä selvitin VOS-teattereiden johdon ajatuksia johtamisesta sekä teattereiden kehittämiä hyviä käytänteitä yleisötyössä ja alueellisessa yhteistyössä. Kysely lähetettiin sähköpostitse 127 johtajalle tai johtoryhmään kuuluvalle. Vastaaajia oli yhteensä 57 eli 45 prosenttia kyselyn saaneista. Kysymyksistä kolme käsitteli johtajan roolia taiteellisessa ohjelmistosuunnittelussa ja taloussuunnittelussa sekä henkilöstöjohtamisessa. Samalla tiedustelin, millaista tukea johtajat näissä asioissa tarvitsisivat ja millaisia johtamistyön kehittämis ehdotuksia ja -toiveita heillä on.

Teatteri- ja mediatyöntekijöiden liiton jäsenlehti Meteliin kirjoittamaani artikkelia varten tutustuin teattereiden kirjajaan hallinnon ammattinimikkeistöön. Suomalaisissa teattereissa työskentelee tuottajien lisäksi tuotantojohtajia, -päälliköitä, -suunnittelijoita, -

sihteereitä ja -järjestäjiä. Monissa teattereissa toimitusjohtajan, toiminnanjohtajan, teatterinjohtajan, hallintojohtajan tai -päällikön, teknisen johtajan, käyttöpäällikön, talouspäällikön tai teatterisihteerin työtehtävät sisältävät paljon tuottajan ammattitaitoon kuuluvia asioita. Ketkä (ammattinimikkeet, toimenkuvat) kuuluvat teattereiden johtoryhmiin ja miten ja millä sektoreilla johtajuutta on teattereissa jaettu? (Hytti 2012, 32.)

Opinnäytetyöni tilaajana on suomalaisten ammattiteattereiden edunvalvonta- ja työnantajajärjestö Suomen Teatterit ry – Finlands Teatrar rf (STeFi), jolla on 50 jäsenteatattia. Jäsenistä yli puolet on kaupunginteattereita ja loput muita ammattiteattereita, jotka saavat valtionavustusta ja oman kuntansa tai kaupunkinsa myöntämää toimintaavustusta. Lisäksi VOS-teattereiden ulkopuolinen Suomen Kansallisteatteri on STeFin jäsenteatattia. (Suomen Teatterit ry 2013, Teatteritilastot 2012)

Itse olen tehnyt teatteria lähes 30 vuotta. Nykyinen työnantajani on Teatterin tiedotuskeskus ry (TINFO), joka säännöllisesti kokoontuu Suomen Teatterit ry:n, Teatterikeskus ry:n, Näyttelijäliitto ry:n ja muiden taustayhteisöjensä kanssa pohtimaan teatterialan kehittämistarpeita. Vaikkakin oma työni keskittyy teattereiden ja teatterintekijöiden kansainväliseen liikkuvuuteen, niin työhön perehtymisen kautta lähti liikkeelle ajatus tutkia joitain teatterialan itsensä tunnistamia kipupisteitä, uhkakuvia ja tulevaisuuden haasteita. Opiskelu tarjoaa tähän väylän, välineitä ja selkeän takarajan. Teatterialan johtamiskokemusta minulle on kertynyt Erik Söderblomin kanssa perustamastani kansainvälisestä Baltic Circle -teatterifestivaalista, jonka johtajana olin 2003 ja 2005. Baltic Circlen kautta olen ollut neljän kansainvälisen EU-hankkeen vastaavana projektipäällikkönä. Vuodesta 2011 lähtien olen toiminut Q-teatteri ry:n (VOS, ei STeFin jäsenteatattia) hallituksen puheenjohtajana.

2 MONINAISTUVA TEATTERI

”Yhteiskuntaelämän tapahtumien kulku muuttaa katsojia ja heidän kykyään ottaa vastaan taidetta, ja siksi se muuttaa myös teatterin ilmaisukeinoja.” – Georgi Tovstonogov: Ajatusteni piiri (suom. Kyhälä-Juntunen 1967)

Suomalainen ammattiteatterikenttä on tällä vuosituhanella monimuotoistunut merkittävästi. Vanhojen rakenteiden rinnalle on kehittynyt ryhmittymiä, jotka toimivat taiteen ja yhteiskunnallisten sektoreiden rajapinnoilla tai puhtaasti liiketaloudellisin lähtökohdin pakottaen koko teatterijärjestelmän tarkentamaan perustehtäväänsä.

Teattereiden ohjelmistosuunnittelu on aikojen saatossa keskittynyt esitysten tuottamiseen. Se koetaan edelleenkin teattereiden päämissioksi. Mutta millaista muuta taiteellista ja sisällöllistä toimintaa teattereiden täytyy tulevaisuudessa tehdä?

Kuntien rahoituspaineiden seurauksina markkinasuuntautuneet teatteritoiminnan ulkoistamisajatuksat putkahtelevat silloin tällöin julkisuuteen. VOS-teattereiden pitääkin monipuolistaa toimintaansa, avata oviaan muille teatterialan toimijoille (ns. vapaa kenttä, lainsuojattomat), miettiä kansainvälisyys- ja monikulttuurisuusstrategioitaan ja syventää yhteistyötään alueen muiden kulttuuripalvelujen tarjoajien (kunnallisten tai yksityisten) kanssa. Miten tämä toteutetaan ja millä välineillä?

Teatteri – sanan laajassa merkityksessä – on aina ollut alueellinen tapahtumien keskipiste, yhteisöllinen kohtaamispaikka. 1970-luvulla rakennettiin uusia teatteritaloja lähes joka kaupunkiin. Pienemmillä paikkakunnilla nuorisoseura- ja työväentalot olivat täyttyneet teatterintekijöistä jo vuosikymmenten ajan. Teatteri on osallistunut aktiivisesti yhteiskunnalliseen keskusteluun. Viime aikoina se on kuitenkin osin piiloutunut omiin näyttämöbunkkereihinsa ulkopuolisen – osin itse kehittämiensä – uhan ajamana. Puhutaan rahasta, vaikka esimerkiksi jalkautuminen uusien yleisöjen joukkoon ei ole raharesurssikysymys vaan ajan, henkilöstön ja suunnittelun resursointia.

2.1 Valtionosuutta (VOS) saavat teatterit

Vuodesta 1993 asti voimassa olleen teatteri- ja orkesterilain perusteella opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) myöntää säännöllistä valtionosuutta (VOS) lain piiriin kuuluville teattereille. (Teatteri- ja orkesterilaki 1992)

Vuonna 2012 säännöllistä valtion tukea sai Suomen Kansallisteatterin ja Kansallisoopperan lisäksi 56 ammattiteatteria, joista kymmenen on tanssiteattereita. Suurimman osan taustalla on joko rekisteröity yhdistys, kannatusyhdistys, kaupungin omistama osakeyhtiö tai säätiö. Kymmenen teatteria toimii täyskunnallisella pohjalla. 32 teatteria luokitellaan keskisuuriin ja suuriin. Niillä on pääosin oma vakinainen henkilökuntansa. Loput ovat ryhmiä, pienteattereita ja tanssiteattereita, joissa käytetään paljon freelancer-työvoimaa. Joidenkin pienten teattereiden esitysmäärät ja katsojaluvut ovat lähes keskisuuren teatterin toimintaa vastaavia. Valtion tuen piiriin on viime vuosina päässyt vain muutama uusi, vakiintuneen toimintansa osoittanut teatteri. Osa säännöllisesti omissa tiloissaan teatteria tekevistä ryhmistä on jäänyt vakituisen tuen ulkopuolelle. (Teatteritilastot 2012)

Pieniä ammatillisia teatteriryhmiä alkoi syntyä Suomeen 1960–70-lukujen taitteessa. Toinen aalto tapahtui parikymmentä vuotta myöhemmin, jolloin myös ensimmäiset teatterituottajat ilmestyivät teatterikartalle. Suurin osa ryhmämuotoisista teattereista ei ole repertoariteattereita, vaan ne valmistavat esityksiä tuotantokohtaisesti.

2.2 Harkinnanvaraista valtionavustusta saavat teatterit

Teatterilain eli valtionosuuslainsäädännön ulkopuolisia ammatikseen teatteria, tanssiteatteria tai oopperaa tekeviä, valtiolta harkinnanvaraista tukea toimintaansa saavia ryhmiä on 40 (Teatteritilastot 2012). Ne anovat avustusta vuosittain, joten pitkän aikavälin taiteellinen suunnittelu on hankalaa. Teatterit kutsuvat itseään joko vapaaksi kentäksi tai ”lainsuojattomiksi”, koska eivät kuulu säännöllistä valtion tukea nauttivien teattereiden joukkoon. Osalla on oma teatteritila ja ne toimivat samoin periaattein kuin monet teatterilain piirissä olevat pienet ammattiteatterit.

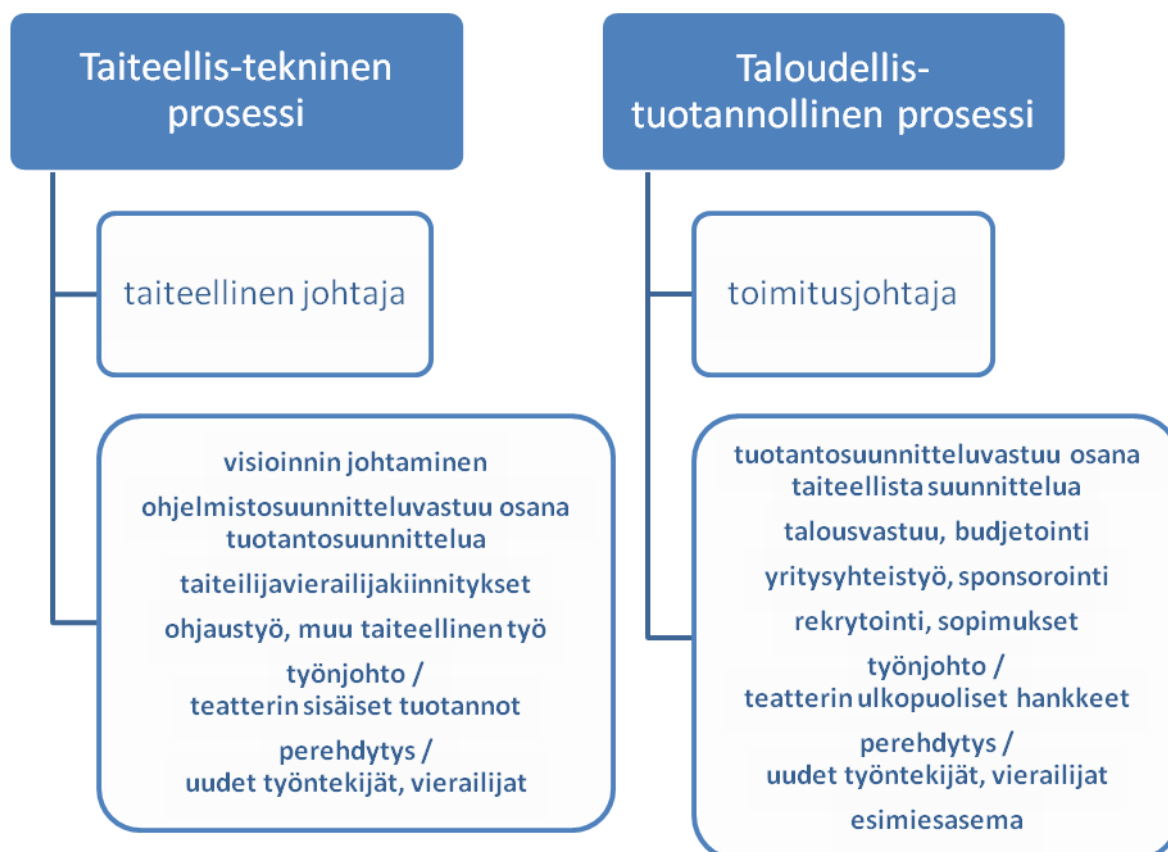
2.3 Tuotantokohtaisella tuella toimivat teatterit

Teatterilain ulkopuolella on myös teattereita, jotka eivät jatkuvaa toimintaa pyrikään harjoittamaan. Tekijät ovat enimmäkseen freelancer-taiteilijoita ja työskentely tuotannoissa rahoitetaan kohdeavustuksin ja henkilökohtaisin apurahoin. Lain ulkopuolisia, lähinnä tuotantokohtaisesti toimivia teatteriryhmiä ja -yhdistyksiä listasi Teatterin tiedotuskeskus 30 kappaletta (2012), mutta tiedotuskeskuksen osoiterekisteristä löytyy saman verran ryhmiä, joilla ei tuona vuonna ollut esitystoimintaa. Osa ryhmistä haluaa kyseenalaistaa perinteisiä teatterin tekemisen menetelmiä. Kokeellista ei ole pelkäämään prosessin lopputulos eli esitys, vaan usein myös itse prosessi totuttua pitempene harjoitteluaikoinen.

2.4 Teatterin tekemisen prosessit

Teattereissa on sekä koulutuksen että pitkän työhistorian kautta muotoutunut taiteelliseen, tekniseen ja tuotannolliselle välle oma tapakulttuurinsa. Harjoitusvaiheessa on ohjaaja selkeästi teatterin taiteellisen työn johtaja, joka näyttelijöiden kanssa muodostaa tuotannolle selkärangan. Taiteellinen suunnitteluväki on läheisessä käytännön kosketuksessa harjoitustilanteeseen. Vakinainen tekninen henkilökunta joko osallistuu taiteelliseen prosessiin tai tukee sitä omalla ammattitaidollaan. Työpareja muodostuu luontevasti ja vertaistukea löytyy tarvittaessa. Kukin tuotanto on kuitenkin omanlaisensa. Teatteri ei ole staattinen tuotantolaitos.

Riihimäen Teatterille vuonna 2010 laatimassani selvitystyössä olen jakanut teatterin tekemisen kahteen, toisiaan tukevaan prosessiin. Taiteellinen ja tekninen prosessi on kaiken teatteritoiminnan lähtökohta. Taloudellinen ja tuotannollinen prosessi mahdollistaa toisen prosessin onnistumisen. Molemmilla prosesseilla on oma johtajansa. Osakeyhtiömallisessa teatterissa toimitusjohtaja on tuotantosuunnittelussa taiteellisen johtajan tärkein työpari. Toimitusjohtaja johtaa taloudellis-tuotannollista prosessia apunaan markkinointi-, tiedotus-, viestintä-, yleisötyö- ja muu tuotantoryhmä. (Hytti 2010, 11-12.)



Kuvio 1: Teatterin johtamisen työnjakoerimerkki osakeyhtiömallisessä teatterissa

Molempien prosessien johtajille löytyy omat työtehtävänsä, kunhan työnjako on riittävän selvä. Osin tehtävät kulkevat lomittain ja limittäin, jolloin yhteiset tavoitteiden asetelut ja johdonmukainen päämäärätietoisuus pitää nojautua yhdessä sovittuihin pelinsääntöihin.

Taiteellinen johtaja on kaikkeen taiteelliseen toimintaan virtaa syöttävä dynamo. Suunnittelutyössään hän näkee kauas tulevaisuuteen ja ohjatessaan hänen on saatava keskittyä juuri siihen hetkeen, jossa näyttelijöiden, lavastajien, puku-, valo-, ääni- ja video-suunnittelijoiden ja muiden työryhmäläisten kanssa ratkotaan taiteellisen työn edistymisen solmukohtia. Taiteellisen johtajan työhön kuuluu myös näyttelijöiden ammattitaidon ylläpitäminen. Käytännössä se näkyy vierailevien ohjaajien valinnoissa ja taiteellisen jaoksen ideailmapiirin luomisessa. (Hytti 2010, 12.)

Taiteellis-teknisen prosessin, yleisöön päin näkyvän ytimen muodostaa näyttelijäkunta, ensemble. Näyttelijöiden määrä ja perus-ensemblen pysyvyys vaikuttavat paljon siihen, millaisena kaupunkilainen oman teatterinsa näkee. Mitä enemmän näyttelijät ovat sitoutuneet kotipaikkansa arkielämään ja mitä enemmän he toimivat paikallisissa kulttuuriryhdistyksissä ja -tapahtumissa, sitä enemmän teatteri tunnetaan kaupunkilaisten yhteisenä kohtaamispaikkana. (mt. 12.)

Teatterin tuotantoprosesseihin pääsee syvemmin tutustumaan Tampereen ammattikorkeakoulun Kierre-hankkeen loppujulkaisussa (Ihanus & Pölönen 2013).

2.5 Soveltava teatteri

Soveltavan teatteritaiteen työtavat lähentävät taidelaitoksia ja niiden yleisöjä osallistamalla ja viemällä ne keskinäiseen vuoropuheluun. Yhä useammin katsoja uskaltaa olla kokija, jopa tekijä. Yhteinen jaettava muuttuu parhaimmillaan yhteiseksi sitoutuneisuudeksi ja kantakatsojien määrä kasvaa.

Liian usein soveltaminen nähdään pelkkänä yleisötyönä (työpajat, kulissikierrokset), vaikka sen mahdollisuudet alueellisen yhteisöllisyyden ja taidelähtöisen toiminnan viestinviejänä ovat paljon suuremmat. Soveltavan teatterin ammattilaisten (teatteri-ilmaisun opettajat ja ohjaajat) ja VOS-teatterikentällä työskentelevien välillä on pienoinen kohtaamattomuuskuilu. Teatteri ei saa kuitenkaan käpertyä omiin poteroihinsa, vaan koko alaa kehittävää yhteistyötä kannattaa määrätietoisesti laajentaa.

Soveltava teatteri voi olla esimerkiksi teatterissa tuotettua ajankohtaisteatteria, jossa käsitellään päivänpolttavia, ihmisiä lähellä olevia kysymyksiä. Otetaan yhdessä kantaa. Ratkaisukeskeisempiä, yhteisön luo meneviä soveltavan draaman muotoja ovat tarinateatteri, yhteisöteatteri ja varsinkin forum-teatteri. Laajimmillaan teatteria sovelletaan lähidemokratiahankkeisiin ja ”kansalaisnavigointiin”, joka yhdistelee kaupunkisuunnittelua, sosiaalialaa ja taidekenttää. (Kallio & Vilkuna 2012, 23-26.)

Teatterin soveltavaan käyttöön sopii hyvin liikkuminen yli hallinto- ja taiderajojen. Tekemisessä voi huomioida niin koululaitoksen kuin erityisryhmienkin tarpeita. Resursseista riippumatta tai juuri niistä ja olosuhteista johtuen ovat suomalaiset teatterit kehittäneet erilaisia yhteisöllisen tekemisen malleja itselleen. Opinnäytetyötä varten olen koonnut niistä esimerkkejä, jotka löytyvät luvusta neljä. Onko jo jakamisen aika?

3 KYSELY SUOMEN TEATTERIT RY:N JÄSENTEATTEREILLE

”Todellisen hallitsemisen tärkeimpiä edellytyksiä on vapautua siitä harhaluulosta, että hallitsee.”
– Markku Lahtela: *Hallitsija* (1980)

Teatterin johtamista ei ole 2000-luvulla paljon tutkittu. Teatterikorkeakoulun Täydennyskoulutuskeskuksen entinen johtaja Marjatta Häti-Korkeila haastatteli vuosina 2004–2008 väitöskirjatutkimustaan (*Teatterinjohtamisen dramaturgiaa: Keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet*) varten Espoon, Helsingin, Jyväskylän, Kotkan ja Lahden kaupunginteattereiden johtavia työntekijöitä. (Häti-Korkeila 2010).

TEKIJÄ – Teattereiden kiertuejärjestelmä / Turnénätverk för Teater -hankkeen julkaisussa keskitytään tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa (Korhonen & Pekkala & Salomaa 2013). Samassa teoksessa työterveyslaitoksen tutkijatrio avaa parihohtajuuden käsitettä ja tutkimustaan sen soveltamiseksi teatterin johtamisessa (Ansio & Houni & Järvinen 2013).

Tein kesäkuussa 2013 kyselyn kaikille Suomen Teatterit ry STeFin 50 jäseneteatterille. Webropol-kyselyn avulla selvitin VOS-teattereiden johtajien ja johtoryhmäläisten ajatuksia johtamisesta ja teattereiden kehittämiä hyviä käytänteitä yleistyössä ja alueellisessa yhteistyössä. Kysely lähetettiin sähköpostitse 127 johtajalle tai johtoryhmään kuuluvalla. Osoitelähteenä oli STeFin sähköpostiosoiteisto.

Vastaajia oli yhteensä 57 eli 45 prosenttia kyselyn saaneista. Teatterinjohtajanimikkeellä vastasi 22, taiteellisena johtajana seitsemän ja toimitusjohtajana kaksi henkilöä. Yksi toiminnanjohtaja, yksi apulaisjohtaja, yksi hallituksen puheenjohtaja ja yksi johtoryhmän jäsen olivat vahvasti mukana myös taiteellisessa suunnittelussa, Kahdenkymmenen kahden vastaajan nimikkeet olivat hallintopäällikkö (3), käyttöpäällikkö (3), taluspäällikkö (3), hallintojohtaja (2), toiminnanjohtaja (2), tuotantojohtaja (2), hallintosihteeri, näyttämöpäällikkö, talous- ja hallintojohtaja, tekninen johtaja, tekninen päällikkö, tuotantovastaava ja tuottaja.

Kysymyksistä kolme käsitteli johtajan roolia taiteellisessa ohjelmistosuunnittelussa ja taloussuunnittelussa sekä henkilöstöjohtamisessa. Samalla tiedustelin millaista tukea vastaajat näissä asioissa haluaisivat ja tarvitsisivat ja millaisia johtamistyön kehittämisehdotuksia ja -toiveita heillä on.

Kyselyn perusteella suomalainen teatterinjohtaja päättää taiteellisesta ohjelmistosta. Monilla johtajilla siihen liittyy kuitenkin paljon ennakkosuunnittelua (yhteydenottoja, aikataulutusta) ja hallinnollista työtä (työsopimusten laadinta, budjetointi). Osa johtajista kertoi vastaavansa suoraan myös teatterin taloudesta. Näin tapahtuu varsinkin osakeyhtiömallisissa kaupunginteattereissa, joissa taiteellinen johtaja on samalla toimitusjohtaja.

Oulun kaupunginteatterin toimitusjohtajan paikalta Turun Kaupunginteatteriin syksyllä 2013 siirtynyt Arto Valkama kiteyttää vastuun jakamisen:

”Osallistun aktiivisesti myös taiteelliseen suunnitteluun, jonka päävastuun kantaa taiteellinen johtaja. Tarkoituksena on saada taide ja talous vuoropuheluun mahdollisimman aikaisessa vaiheessa suunnittelua. Näin resurssit ja sisältö toivottavasti kohtaavat oikeassa suhteessa.” (Valkama 2013)

Taiteellisten johtajien huoli kohdistuu siihen, että he eivät riittävästi kykene seuraamaan koko teatterikentän kehittymistä, jotta voisivat soveltaa omia ajatuksiaan uusiin malleihin ja toimintatapoihin. Ohjelmiston suunnittelussa on keskeistä tekstien ja näytelmien lukeminen ja esitysten katsominen Suomessa ja ulkomailla. Tähän ei tunnu löytyvän riittävästi aikaa hallinnollisten rutiinien takia.

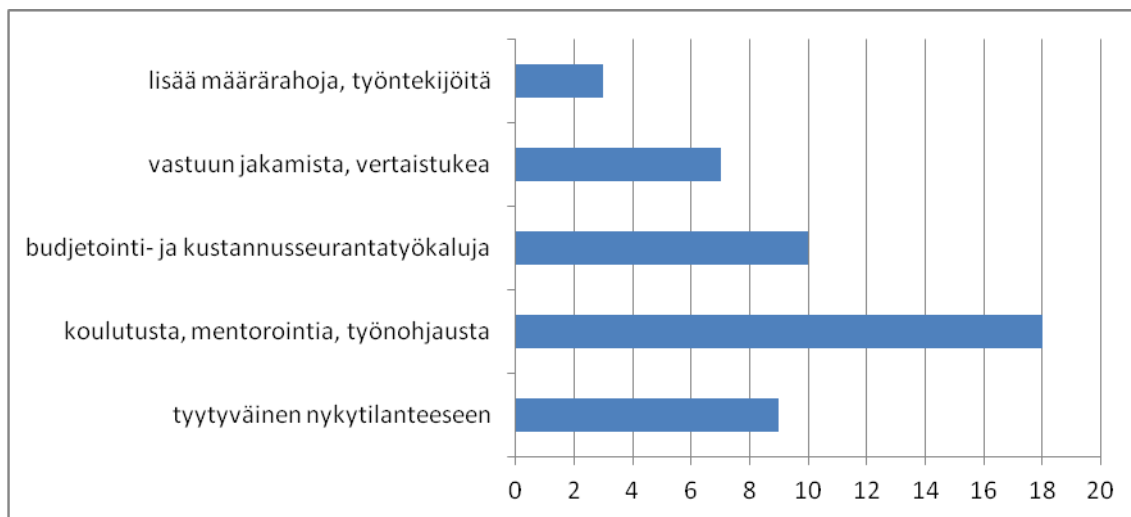
Uusia näytelmiä voi lukea, mutta tuoreiden ohjaajanimien kädenjälkeä ei. Oman ohjaustyönsä aikana taiteellinen johtaja on selkeästi näyttämön työnjohtaja. Sama työnjohdoteoroli lankeaa myös vierailevalle ohjaajalle, jolloin vierailijan perehdyttämisen merkitys korostuu.

Johtamisvastuuta ollaan valmiita jakamaan. Taiteellisella puolella johtajat kaipaavat taiteellisen jaoksen tai toimikunnan lisäksi tuekseen dramaturgeja tai vakinaisia ohjaajia ja tuotannollisella puolella henkilöitä, jotka ottaisivat selkeämmin taloushallinto- ja tuotannonjohtovastuuta: ”Talostamme on puuttunut tuotantosuunnittelija, jonka vastuulla olisi kirjata kokousten päätökset, seurata niiden toteutumista ja ottaa tuotannollisia vastuita johdon päätösten toimeen panijana.”

Taloussuunnittelussa ja budjetoinnissa tarvitaan enemmän ennakoitavuutta kaupungin tai kunnan avustuksista, jotta tuotantosuunnittelu toimisi tehokkaammin. Moni kyselyyn vastanneista haluaisi saada teatterin käyttöön parempia tietokonepohjaisia budjetointi- ja kustannusseurantatyökaluja: ”Budjettien kehittäminen selkeämmin ymmärrettäviksi

ja produktioiden olosuhteita yksityiskohtaisemmin kuvaaviksi lisäksi kieltä taiteen ja talouden välillä.”

Alla olevaan kuvioon on koottu kyselyyn vastanneiden toiveita taloussuunnittelun ja –johtamisen kehittämiseksi.



Kuvio 2: Millaista tukea haluaisit taloussuunnitteluun ja -johtamiseen? Kysely 2013. n=49

Kyselyssä sai vapaaehtoisesti vastata tiedusteluun työsopimuksen laadusta. 28 vastaajalla oli toistaiseksi voimassa oleva työsopimus ja määräaikainen 18 johtajalla tai johtoryhmäläisellä. Kahdeksan vastaajaa oli tehnyt erillisen johtajasopimuksen.

3.1 Johtaminen

Johtajan työ sisältää sekä managementia eli organisaation liiketoiminnallista, strategista ja operatiivista asijahtamista että leadershipiä eli henkilöstön johtamista, rekrytointia, motivoimista ja perehdyttämistä. Usein nämä kulkevat käsikkäin toinen toistaan tukien. Johtajan täytyy osata hallita kriisejä ja ratkoa ristiriitoja. Hänellä pitää olla kykyä ottaa vastuuta tekemällä nopeita ja ratkaisevia päätöksiä.

Taiteen tekemisessä pitää lisäksi pystyä sietämään virheitä, turhilta tuntuja kokeiluja ja selittämättömiä sivuaskelaita. Taiteelliseen prosessiin usein kuuluu tietynkaltainen kaaos. Kriisit eivät tietenkään ole itsetarkoitus, mutta ne voivat viedä projektia tai prosessia eteenpäin. Siloteltu ja siisti työskentelytapa voi olla mukavampaa, mutta joskus särö ja särmä rikkovat totuttuja ajattelukaavoja ja mahdollistavat uusien ideoiden kehittymisen ja ennen kokemattomien työtapojen syntymisen. (Hytti 2007, 16.)

Johtamiskirjallisuutta ja johtamiseen liittyviä tutkimuksia julkaistaan todella paljon. Kaikkien, välillä jopa ristiriitaisten johtamisteorioiden ja trendien tutkailu uuvuttaa ja hämmentää. Pentti Sydänmaanlakan (2012) johdattamana koen löytäneeni suomalaiselle teatterikentälle sopivia johtamisajatuksia. Johtamisvalmiuksien parantamisessaan ei tarvitse mennä rapakon taakse bisneskalaan. Asiantuntijuuteen kuuluu myös epäolennaisten asioiden ja tekijöiden poissulkeminen.

Esimiestyöhön liittyy paljon erilaisia osaamisvaatimuksia ja laaja on myös Sydänmaanlakan maalaama johtajuuden toimintakenttä. Johtamisen tasoja on paljon. Johtajan pitää hallita – tai ainakin tunnistaa – henkilöstön, eri työryhmien eli tiimien, koko organisaation, teatteria ympäröivän verkoston ja taustayhteisön ja lopulta myös oman itsensä johtaminen. Sydänmaanlakka listaa vielä virtuaalitiimin ja ekosysteemin johtamistavat. (Sydänmaanlakka 2012, 9.)

Johtaminen ja johtajuus ovat aina kokonaisvaltaista, konkreettista tekemistä ja osallistumista. Omien rahkeiden ja vahvuuksien tunnistaminen auttaa kasaamaan eri palikoista oman työnkuvan.

Kokemattomalle esimiehelle liialliset johtajuuden parrasvalot saattavat aiheuttaa joko ramppikuumeen tai vallan kilahtamisen päähän. Esimiestyö onkin johtajuuden tietoista ottamista ja sen merkityksen ymmärtämistä. (Järvinen 2012, 149, 143.)

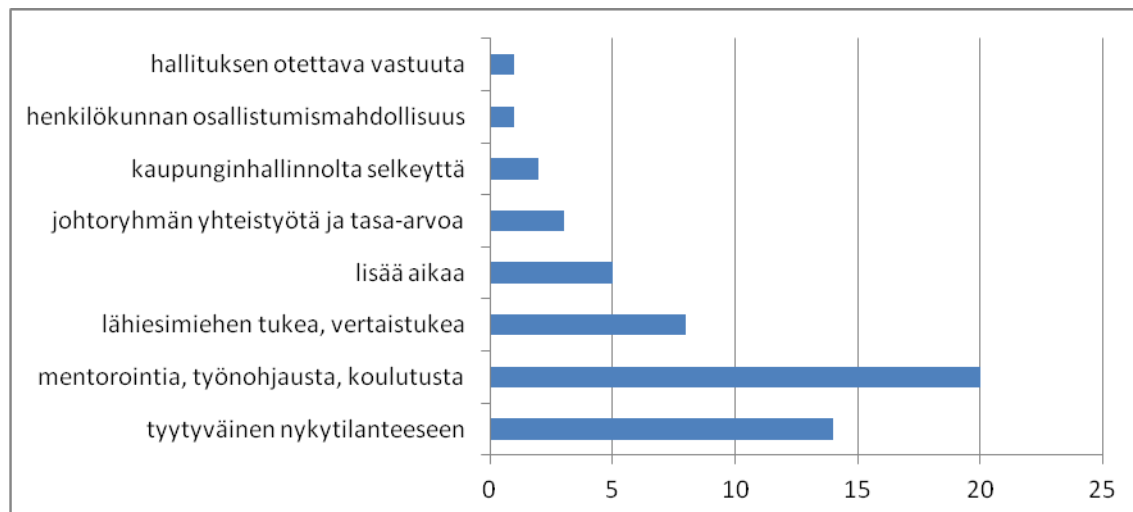
Lappeenrannan kaupunginteatterin johtaja Jari Juutinen nauttii johtajuudesta, koska hän ”tykkää tehdä päätöksiä”.

Millainen on hyvä asiantuntijajohtaja taide- ja kulttuurikentällä, joka on täynnä oman alansa asiantuntijoita? Millaisia johtamistaitoja, millaista asiantuntijuutta teatterinjohtaja tarvitsee? Teatteritaiteen tuottamisprosessissa joku voi koko ajan olla eri mieltä päätöksistä, mutta tuotannon onnistumisen kannalta juuri hän saattaa olla olennaisen tärkeä henkilö. Hyvinkin hitsattu joukkue on pullollaan yksilöitä, oman pelialueensa asiantuntijoita. Johtajalla pitää olla samanlaista asiantuntijuutta ja epävarmuuden sietokykyä kuin muilla työryhmän, joukkueen jäsenillä. (Hytti 2007, 16.)

”Minua huolestuttaa kaikkein eniten, miten yhdistää taiteellinen työ ja johtajuuteen liittyvä byrokraattinen työ sekä varsinainen johtava asema. [---] On oltava esikuvana – ainakin kirjojen mukaan. Samaan aikaan taiteellisissa prosesseissa tarvitsen myös oikeuden olla huono, epäonnistua, olla epävarma samalla tavalla ja tasolla kuin kaikki muutkin”, pohtii töiden yhteensovittamista Helsingin kaupunginteatterin alaisen Helsinki

Dance Companyn tuore taiteellinen johtaja Jyrki Karttunen kolumnissaan Teatteri&Tanssi+sirkus -lehdessä 2/2013. (Karttunen 2013)

Yli puolet kyselyyn vastanneista johtajista tai johtoryhmäläisistä kaipasi tukea tai ohjausta henkilöjohtamisessa.



Kuvio 3: Millaista tukea haluaisit henkilöstöjohtamiseen? Kysely 2013. n=54

Yksilökeskeisestä johtamisesta on siirrytty yhteisölliseen johtamiseen. Asiantuntijajoukkoille annetaan enemmän itsenäistä, omaan erityisosaamiseen pohjautuvaa päätösvaltaa. Sitoutuminen ja sitouttaminen tapahtuvat yhteisten tavoitteiden asettamisen kautta. Johtajan tehtävänä on sopia muun työyhteisön kanssa suunta, selkeä päämäärä ja valvoa säännöllisen palautteen antamisen avulla, että suuntima ei olennaisesti jää unholaan. Mitä mitattavampi päämäärä on, sen motivoivampaa sitä kohti on edetä. (Sydänmaanlakka 2012, 44-45.)

Teatterin tiedotuskeskuksen johtaja Hanna Helavuori vertaa teattereita asiantuntijajoukkoihin, joiden johtaminen vaatii sekä selkeää substanssiosaamista että hienovireistä henkilöjohtamista. Helavuoren mukaan kunkin työntekijän omaan asiantuntijuuteen pohjautuva itseohjautuvuus on kaiken lähtökohta. Työnantajan tärkein tehtävä on rekrytoida yhteisön tarvitsemaa osaamista ja tarjota puitteet sen kehittymiselle. (Helavuori 2013)

Myös Tampereen yliopiston kauppatieteiden laitokselle tekemässään pro gradu -tutkielmassa päätyy Anne-Maria Mikkonen Hämeenlinnan kaupunginteatterilaisten haastattelujen ja johtajuuden teorioiden perusteella tulokseen, että teatteri on organisaatio, jossa yhteistä perustehtäväkäsitettä on vaikea muodostaa. Täten ei myöskään hierarkkinen johtaminen teatterissa toimi. Jaettu johtajuus ja vastuun jakaminen mahdollistavat toiminnan yhtenäisyyden. (Mikkonen 2005, 75-76.)

Kun organisaatio toimii, voi johtaja keskittyä suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamiseen. Organisaatiota kehitettäessä uudistamisen, arvojen ja strategian johtaminen korostuvat. Kaikki edellä mainitut johtamisprosessit läpäisee visionäärinen tavoitteellisuus. Suorituksen johtaminen on arkipäivässä olemista ja keskeisimpiä kysymyksiä ovat mitä tehdään ja miten? (Sydänmaanlakka, 63-71.)

Järvinen listaa johtajuudelle neljä keskeistä edellytystä. Esimerkillisyys vaatii muun muassa myös oman johtamistyön arvostamista. Ammatillisuus näkyy siinä, että esimiesasemassa oleva johtaja edustaa aina organisaatiota ja työnantajaa, vaikka kollegiaaliselle kaveruudelle antaakin tilaa. Oikeudenmukaisuus vaatii puolueetonta pelinsäännöissä pysymistä. Aitous on esimiesroolin luontevaa omaksumista ja avointa, vilpittöntä vuorovaikutusta. (Järvinen 2012, 152-153.) Aitoutta ei voi teeskennellä.

Teatterinjohtajalla on työssään monta eri roolia. Julkishallinnon (kaupunki ja valtio) suuntaan hän edustaa koko teatteria, ja hänen on tunnettava poliittisen päätöksentekoprosessin aikataulut. Median suhteen hän on yhdessä viestintävastaavien kanssa oman alansa asiantuntija ja toimittajan yhteistyökumppani. Markkinointiyhteistyössä on kyettävä käyttämään "B(usiness) to B(usiness)" -kieltä. Taidekentän ja liike-elämän rajamailla liikkuminen vaatii valmiuksia nopeisiin roolinvaihdoksiin. (Hytti 2010, 14.)

Johtajien sopimuksiin kirjatut ohjaamisvelvoitteet ovat yksilöllisiä. 32 ohjaavasta johtajasta 23 piti ohjausmääräänsä sopivana. 9 vastaajaa eli vajaa neljännes voisi ohjata vähemmänkin johtajuuspaineissaan. Monessa vastauksessa kaikui paradoksi: ohjata halutaan, mutta toisaalta koetaan, että se aika on joko pois omasta johtamisesta tai sitten tunnetaan syyllisyyttä, että työt ohjauksen aikana kuormittuvat liiaksi muiden niskaan.

Kysymykseen johtamiskoulutukseen osallistumisesta vastasi 56 henkilöä, joista 36 kertoi olleensa uransa aikana jonkinlaisessa seminaareja pidemmässä johtamiskoulutuksessa. Teatterialan (lähinnä STeFi ja Teatterikorkeakoulu) järjestämiin koulutuksiin oli osallistunut 18 vastaajaa, joista neljä oli täydentänyt osaamistaan myös muilla opinnoilla. Opetushallituksen virallisen näyttötutkinnon, johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET) oli suorittanut viisi vastaajaa.

Yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja järjestöjen kulttuurialan koulutusten kautta oli johtamisvalmiuksia hankkinut kuusi henkilöä. Kaupunkien ja kuntaliiton tai muiden kou-

lutuspalveluja oli hyödyntänyt viisi vastaajaa. Kaksi vastanneista suoritti kesän aikaan johtamisopintoja.

3.2 Esimiestyö

Esimiehellä on laaja lakisääteinen työturvallisuus- ja valvontavastuu alaisistaan ja jokaisella työtä tekevällä on oikeus esimieheen. Myös työhyvinvointiasiat työpaikkakiusaamisineen, henkilöstiriitoineen ja ilmapiiriongelmineen kuuluvat esimiesvastuuseen. Tähän liittyy myös huolehtimis- ja tarkkailuvelvoite. Esimies seuraa työyhteisön toimintaa, työntekijöiden terveydentilaa ja työn kuormittavuutta sekä vastaa uusien työntekijöiden perehdyttämisestä tehtäviinsä. (Nieminen 2012). Uudelle työntekijälle tulee kertoa myös asioita, joita hän ei ehkä uskalla tai ymmärrä kysyä.

Organisaatiopsykologi ja ryhmäpsykoanalyttikko Pekka Järvisen mielestä monet johtamistaito- ja esimiestyöoppaat ovat keskittyneet liikaa jopa hurmoksellisen positiivisuuden korostamiseen johtamisessa. Hän kuvaakin raadollisesti esimiestyötä kirjassaan *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*:

”Kun sanotaan, että esimiehen rooli on täysin epäinhimillinen ja häneen suunnataan täysin kohtuuttomia odotuksia, se pitää täysin paikkansa. Esimiehen pitää tietää alaistensa työn sisällöstä, taloudesta, työlainsäädännöstä, hallinnosta, tietotekniikasta ja strategioista.” (Järvinen 2012, 142.)

Järvisen mielestä työntekijät eivät toimi niin ”aikuismaisesti” kuin oppaat olettavat: käyttäytyvät asiallisesti, noudattavat työpaikan yhteisiä määräyksiä, hoitavat oma-aloitteisesti ja vastuullisesti työtehtävänsä ja samalla vielä kehittävät aktiivisesti omaa ammattitaitoaan sekä antavat ja vastaanottavat palautetta rakentavasti (mts. 31-32).

Palautteen antaminen on keskeistä esimiestyössä. Se motivoi ja kehittää työntekijää ja vie asioita eteenpäin. Esimiesasemaa ei pidä sekoittaa työnjohtoon. Teatterimaailmassa ohjaaja on harjoitusvaiheen työnjohtaja, mutta näyttelijöiden esimies hän ei ole, ellei ole sattumoisin esimiesasemassa työskentelevä ohjaava teatterinjohtaja.

Jos haastavat tavoitteet ja innostavat visiot ovat epärealistisia ja ylimitoitettuja, niin työntekijät pettyvät karsaasti ja alkavat primitiivisesti olla huomioimatta niitä omassa työssään. Todellisuudentaju, oikeudenmukaisuus, ammattiasenne ja esimerkillisyys ovat viisaudenkiviä, joiden avulla esimiesasemassa olevat johtajat voivat oikeasti vaikuttaa työyhteisön asioihin ja sen kehittämiseen. (Järvinen 2012, 20-21.)

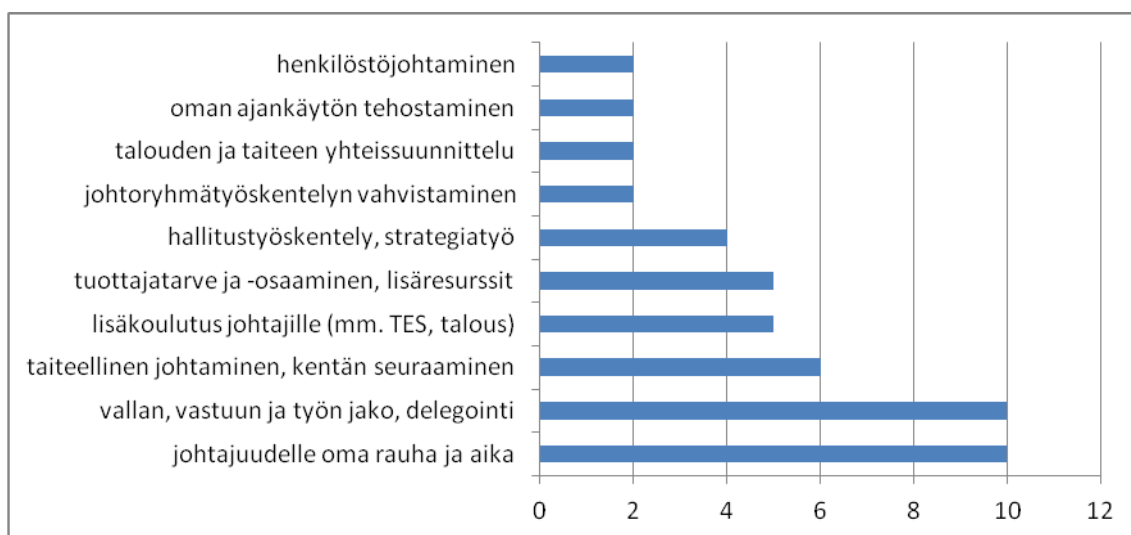
Esimies törmää työssään joskus täysin vastakkaisiin asetelmiin ja ristiriitaisiin tilanteisiin. Oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun lisäksi hän joutuu huolehtimaan myös yksilöllisestä huomioimisesta. Sekä tasapäistäminen että – muiden mielestä – yhden työntekijän suosiminen saavat aikaan kritiikkiä esimiestä kohtaan. (mts. 39-40.)

Mistä esimiehet sitten saavat tukea ja turvaa työlleen? Pätevä mentorointi-, konsultointi- tai työnohjaussuhde maksaa itsensä takuulla takaisin. Kaupunginteatterilla voisi olla vaikka joku aivan muulta sektorilta tuleva, kaupungin palkkalistoilla oleva johtaja, joka sparrauksen omaisesti ohjastaisi kollegoja työssään.

”Mentorointi kokeneen – mieluusti vielä kulttuuripuolen ulkopuolisen – johtajan kanssa olisi hedelmällistä. Tällöin saisi varmasti lisäajatuksia teatterin johtamiseen”, on Turun Kaupunginteatterin toimitusjohtajana aloittaneen Arto Valkaman (2013) toivelistalla.

Sama tarjous olisi voimassa myös vastavuoroisesti, jos työnohjaustaitoja riittää. Luovuuttakin voi käyttää oravannahkakaupassa. Häti-Korkeila painottaa osakeyhtiöiden, hallitusten, lauta- ja johtokuntien puheenjohtajien roolia teatterinjohtajien sparraajina. Yhteistyö määritellään teatterin johto- tai ohjesäännössä. (Häti-Korkeila 2010, 75.)

Kuvioon on koottu keskeisimmät kehitystarpeet VOS-teatterikyselyn pohjalta.



Kuvio 4: VOS-teattereiden kehittämistarpeita. Kysely 2013. n=48.

3.3 Tuottajuus

Mitä on tuottajuus, millaista osaamista ja asiantuntijuutta tuottajilta löytyy teatterin tarpeisiin? Teatterituottajan työ vaatii oman taidelajin tuntemusta, moniammatillista ajattelua ja laaja-alaista kulttuurista tietämystä. Tuottajuus on asiantuntijuutta eli tietoa, taitoa, soveltamiskykyä ja asennetta. Voisiko teatterituottaja olla sekä esityksen ohjaajan että teatterinjohtajan asiantuntijatyöpari, joka hoitaa oman työsarkansa tuotannollisessa suunnittelussa ja projektijohtamisessa ja toimii teatterin alueellisena yhteyshenkilönä?

Millaista tuottajaosaamista (verkostoituminen, verkottaminen, hankkeistaminen, jne) teatterit tarvitsisivat? Uteliaisuus on taiteen tekemisen peruslähtökohtia. Ilman ihmettelystä ei synny haukankatseisia havaintoja ja tuoreita tulkintoja ympäröivästä yhteiskunnasta. Konkreettisemmin tuottajaosaamista kuvaa laatimani kompetenssitaulukko:

Taulukko 1: Teatterituottajaosaaminen ja -kompetenssi

<p>TAIDE nykytaide teatterihistoria taidehistoria musiikin historia</p>	<p>VIESTINTÄ tiedotus markkinointi kielitaito esiintymistaito</p>
<p>KULTTUURI alakulttuurit monikulttuurisuus vähemmistökulttuurit</p>	<p>KULTTUURIPOLITIikka valtionhallinto järjestötoiminta kunnallispolitiikka</p>
<p>LIIKETALOUS budjetointi taloushallinto tuotteistaminen asiakkuusymmärrys</p>	<p>JOHTAMINEN leadership management projektihallinta itsensä johtaminen</p>
<p>JURIDIikka tekijänoikeudet sopimukset lait</p>	<p>MUU agentuuritoiminta managerointi yrittäjyys</p>

KANSAINVÄLISYYS

VERKOTTUMINEN

3.4 Asiantuntijuuden yhteisöllisyydestä

Asiantuntijuuden lisääntyminen työmarkkinoilla merkitsee johtajien ja esimiesten kasvavaa riippuvuutta alaisistaan, sillä johtaja ei enää yksipuolisesti tunne työsuoritusten sisältöjä eikä näin ollen voi myöskään ”pomottaa” (Järvinen 2012, 28).

Millaista asiantuntijuutta teatterit tarvitsevat kyetäkseen kehittämään toimintaansa koko työyhteisön voimin? Esimiesasemassa olevat johtajat eivät voi teattereissa vedota pelkkään asiasisältöiseen asiantuntijuuteensa, sillä se voi pahimmillaan johtaa yksityiskohtaiseen ”mikromanageeraukseen” laajakatseisen kehittämisjohtamisen sijaan (Järvinen 2012, 154).

Keskeistä kehittymisessä alansa asiantuntijaksi on kyky verkostoitua, koska asiantuntijuus on pitkälti myös yhteisöllinen ilmiö. Sitä mitataan tai se mittautuu suhteessa muihin tekijöihin. Teatteriyhteisöissäkin kukin analysoi omaa osaamistaan alan muiden toimijoiden kautta.

Monessa VOS-teatterissa pidemmän ajan tuotantosunnitteluun osallistuu taiteellinen jaos tai toimikunta, joka muutaman kerran vuodessa käy keskusteluja omista tuotannoista, vierailevista ohjaajista ja muusta teatteritoiminnasta. Teatterinjohtaja on usein johtoryhmän tukemana valmistellut ehdotuksia jaoksen työstettäväksi. Kaikkia työntekijöitä ei taiteellinen suunnittelu tietenkään kiinnosta, mutta johtoryhmän tehtävänä pitää olla koko henkilöstön aktivoiminen teatterin kehittämiseen. Kukin omalla panoksellaan. Kerran vuodessa voisi henkilöstökokouksen vieraana pistäytyä vaikka lähikaupungin teatterinjohtaja kertomassa omista taiteellisista ja yhteiskunnallisista visioistaan.

Suhteet ja verkostot koko taidekenttään, kulttuuriviranomaisiin, sosiaali- ja terveyssektoriin, opetus- ja nuorisotoimeen, paikallisiin poliitikkoihin, liike-elämään ja mediaan pitävät johtajat, päälliköt ja tuottajat ajan tasalla kulttuurin ja koko yhteiskunnan uusista, alati virtaavista ilmiöistä ja aalloista.

Asiantuntijayhteisö ei aina ole pieni. Suurimmat teatterit työllistävät satoja työntekijöitä. Mutta koko ei ole merkittävin tekijä, kun puhutaan asiantuntijajohtajuudesta ja jaetusta johtajuudesta. Lokakuun puolivälissä peliyritys Supercell myi osakepääomastaan 51 prosenttia 1,1 miljardilla eurolla japanilaisille.

Toimitusjohtaja Ilkka Paananen totesi Helsingin Sanomien haastattelussa (Miettinen 2013), että hänen tapauksessaan hyvä johtaja on pystynyt ”tekemään itsensä tarpeettomaksi”. Silti yrityksen operatiivinen johto on tiukasti hänen ja kollegansa Mikko Kodisojan hyppysissä. Eri aloja edustavat 130 Supercell-työntekijää saavat ottaa itsenäistä vastuuta omissa tiimeissään. Toimitusjohtaja ei esimerkiksi tuotekehittelyvaiheessa pääätä yksin keskeytettävistä tai jatkettavista hankkeista. Hän huolehtii siitä, että asiantuntijat jaksavat kehittää osaamistaan.

Leenamajja Ojala (2008, 81-82) puhuu osaamispääoman johtamisesta. Osaaminen ja asiantuntijuus eivät riitä, jos niitä ei osata valjastaa yhteisön käyttöön osaamispääomaksi, jota pitää johtaa kuin rahallista tai mitä tahansa arvokasta resurssia.

4 OIVIA KÄYTÄNTÖJÄ – LET’S BENCHMARK

”Aina on yritettävä tehdä jotakin sellaista, mikä olisi luovassa mielessä uutta, on yritettävä tappioiden uhallakin. Jo pelkkä ajatus paikalleen jähmettymisestä on kammottava.”

– Eino Salmelainen: *Paimenkirje* (1965)

Mikä on kaupunginteattereiden suhde alueen taide- ja muihin museoihin ja toisiin kulttuurilaitoksiin? Luontevaa yhteistyötä on ollut kulttuurisen nuorisotoimen ja koulujen kanssa. Miten sosiaali- ja terveyssektori saadaan mukaan ja millaisia uusia yhteistointapäänavauksia löytyisi yksityisten kulttuuripalvelujen tuottajien taholta, kun esimerkiksi hoivayritykset ovat kasvava liiketoiminta-ala.

Miten yhteiskunnan kansainvälistyminen ja monikulttuuristuminen näkyvät teattereiden toimintasuunnitelmissa, ohjelmistosuunnittelussa ja jopa rekrytoinnissa? Mistä teatterit ja niiden henkilökunta löytävät lisää aikaa toimintansa kehittämiseksi tällaiseen suuntaan? Uudet toimintamuodot ja -mallit saavat aikaan myös toimenkuvien tarkistamisia ja työnjaon päivittämistä.

Useimmat ammattiteatterit ovat käynnistäneet erilaisia yleisötyöhankkeita lujittamaan yleisön ja teatterin välistä vuorovaikutusta. Yleisölle tarjotaan mahdollisuus osallistua eikä pysytellä pelkkänä passiivisena katsojana. Perinteisimmillään yleisötyö on teatterissa tapahtuvia kulissikierroksia ja taiteilijatapaamisia, mutta yhä useammin se on teatterin ulkopuolelle jalkautuvaa yhteisöllistä tekemistä.

Yleisötyö on myös tapa tavoittaa ihmisiä, jotka eivät ole teatterin kantakatsojia. Teatterikasvatuksellisia ja itseilmaisullisia työpajoja voi viedä niihinkin paikkoihin, joista ihmiset eivät itse edes pääse teattereihin. Teatterin ohjelmistossa olevat esitykset tarjoavat luontevasti työpajoille aiheet ja teemat.

Alla olevaan taulukkoon on poimittu joitakin sektorirajoja (koulu- ja nuorisotoimi, sosiaali- ja terveysala) ylittäviä yhteistyöesimerkkejä lähinnä kyselyn tuottamien vinkkien pohjalta. Lisätietojen hankkiminen teattereiden kotisivuilta ei aina ollut kovin tuottoisaa. Tulevaisuudessa teattereiden kannattaa tehdä selkeämmin näkyväksi koko tuotanto toimintansa: omat esitykset, vierailut, yhteistuotannot muiden teattereiden ja muiden tahojen kanssa, yleisötyö koko kirjossaan, vaihtokaupat, jne.

Taulukko 2: Esimerkkejä yleisötyön osana olevista, sektorirajat ylittävistä taidehankkeista VOS-teattereissa ja Suomen Kansallisteatterissa

TEATTERI	MITÄ TEHDÄÄN?	WWW.
Aurinkobaletti	JÖRÖ-JUKKA -yhteistuotanto: Turun nuorisoasiainkeskus, kaupunginkirjasto, Mannerheimin lastensuojeluliitto ja Varsinais-Suomen kuvataidekeskus	aurinkobaletti.com
Espoon kaupunginteatteri	KULPS! Teatteri mukana kaupungin kulttuuripolkuhankkeessa, joka kuljettaa espoolaiskoululaisia mm. teatteriin	espoonteatteri.fi
Helsingin Kaupunginteatteri	PÄÄROOLISSA ITÄ-PASILA Asukkaiden yhteisöllisistä kokemuksista syntyneet pienoisesitykset ja asukastapahtuma HKT / Helsinki Dance Company vieraillee säännöllisesti laitoksissa teatterin ulkopuolella NUORI NÄYTTÄMÖ -hankkeessa nuorten teatteriryhmät valmistavat uusia näytelmiä	hkt.fi hdc.fi
Imatran Teatteri	TEATTERI TUTUKSI 8-luokkalaisten teatterikierros ja improvisaatio-työpaja	teatteri-imatra.fi
Joensuun Kaupunginteatteri	(suunnitteilla) Yliopistoyhteistyö ja nuorten työttömien kanssa toteutettava tuotanto	kaupunginteatteri.jns.fi
Jyväskylän kaupunginteatteri	LEIJONAN OSA Lasten osallistava teatteriseikkailu yhteistyössä Kulttuuriraitan kanssa NUORI NÄYTTÄMÖ -hankkeessa nuorten teatteriryhmät valmistavat uusia näytelmiä	jyvaskyla.fi/ kaupunginteatteri
Kajaanin Kaupunginteatteri	ENKELI-tanssiteatteriesitys Kajaanin Tanssiteatterin, Routa-ryhmän, Kainuun ammattiopiston, Nuoren Teatterin ja Paltamon kansalaisopiston yhteistuotanto NUORI NÄYTTÄMÖ -hankkeessa nuorten teatteriryhmät valmistavat uusia näytelmiä	kajaaninteatteri.fi
Kokkolan kaupunginteatteri	Koulukierrokset ja Centria-ammattikorkeakouluyhteistyö	teatteri.kokkola.fi
Kotkan Kaupunginteatteri	NUORISOTEATTERI Säännöllinen tuotantoyhteistyö koulu- ja nuorisotoimen kanssa	kotkanteatteri.fi
Kuopion kaupunginteatteri	KOMMANDORYHMÄ Jalkautuva ja verkostoituva uusia työtapoja kehittävä soveltavan teatterin foorumi	kuopio.teatteri.fi

Lahden kaupunginteatteri	SIVUVAIKUTUKSIA Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön kanssa tuotettu kannanottoesitys	lahdenkaupungin teatteri.fi
Lappeenrannan kaupungin- teatteri	NUORI NÄYTTÄMÖ -hankkeessa nuorten teat- teriryhmät valmistavat uusia näytelmiä Lukion äidinkielen ja kirjallisuuden lehtorit suun- nittelevat esityskohtaisia tehtäväpaketteja	lapeenrannateatteri.fi
Mikkelin Teatteri	(suunnitteilla) Mielenterveyskuntoutusyhteistyöhanke	mikkelinteatteri.fi
Nukketeatteri Sampo	VOIMAUTTAVA NUKKETEATTERI Vanhus- ja nuorisotyöhanke	nukketeatterisampo.fi
Oulun kaupunginteatteri	MITÄH?! – Liian vanha ja liian nuori -esityksen koulukierros kaikkien 8-luokkalaisten luona PLATFORM 11+ 12 maan ja 13 teatterin EU-hanke: teatteria nuo- rilla nuorille ammattilaisten kanssa	teatteri.ouka.fi
Q-teatteri	RUUSULANKATU 10 -dokumenttiteatterihanke asumispalvelusäätiö Sininauha-Asunnot - tukiasumisyksikön nuorten aikuisten kanssa	Q-teatteri.fi
Riihimäen Teatteri	FINDING MY RMK Yhteisötaitetapahtuma nuorille LASARUS – Vanajan vankien teatteriesitys	riihimaenteatteri.fi
Rovaniemen Teatteri	NÄYTTÄMÖ KAINALOSSA – maksuttomat, erityisryhmien luo jalkautuvat pienenesitykset NUORI NÄYTTÄMÖ -hankkeessa mukana	rovaniementeatteri.fi
Savonlinnan Teatteri	Hoitolaitosyhteistyö	savonlinnanteatteri.fi
Seinäjoen kaupunginteatteri	ERÄÄNLAINEN KUNINGASNÄYTELMÄ Seinäjoen seudun kehitysvammaisten ja teatteri- harrastajien kanssa toteutettu esitys	seinajoenkaupungin teatteri.fi
Tanssiteatteri ERI	SENIORITYÖ vie esityksiä hoivakoteihin ja paik- koihin, joista ihmiset eivät pääse katsomaan – yhteistyössä Läntinen Tanssin aluekeskus ry	eri.fi
Tanssiteatteri Glims & Gloms	SIMON SIIVOOMO Säännöllinen yhteistyö Espoon koulutoimen kanssa suomeksi & på svenska	glimsgloms.com
Tanssiteatteri Raatikko	RYHDIKKÄÄT RYPYT Seniorien yhteisötanssiryhmä TAIKALAMPPU-hanke, tanssityöpajat	raatikko.fi
Teatteri Hevosenkentä	UUDET VÄRIT – eroryhmä vanhemmille KAVERI KLUBI – eroryhmä lapsille yhteistyössä Olarin seurakunnan kanssa	hevosenkenta.fi

Tero Saarinen Company	MINÄ OLEN LÄSNÄ Yhteisötanssiprojekti Apollon Yhteiskoulun monimuotoisista kulttuuritaustoista tuleville nuorille	terosaarinen.com
Turun kaupunginteatteri	Yhteistyö koulutoimen ja siirtolaisuusinstituutin (maahanmuuttajat) kanssa, suunnitteilla liikunta- palvelu- ja urheiluseurayhteistyö	teatteri.turku.fi
Vaasan kaupunginteatteri	MONOLOGI Palvelutalokiertue yhteistyössä alueen sosiaali- toimen kanssa	teatteri.vaasa.fi
Varkauden Teatteri	Satu- ja laulu tuokioita kirjastossa, päiväkodeissa ja sairaalassa ja jokakeväinen esitykseen päättyvä lasten teatterikurssi	varkaudenteatteri.fi
Wasa Teater	Säännölliset työpajat, seminaarit, valmiit opintomateriaalit, yhteistyössä mm. Folkhälsan	wasateater.fi
Åbo Svenska Teater	NUORI NÄYTTÄMÖ -hankkeessa nuorten teatteriryhmät valmistavat uusia näytelmiä teatterin järjestämälle festivaalille	abosvenskateater.fi
Suomen Kansallisteatteri	KIERTUENÄYTTÄMÖ Vie tutkivan kenttätöiden avulla tuotettuja esityksiä paikkoihin, joista ihmiset eivät pääse live-esityksiä katsomaan	kansallisteatteri.fi

4.1 Tapaus: Joensuun Kaupunginteatteri

Joensuun kaupunginteatteri perustettiin 1948, jolloin Joensuun Teatteri ja Työvään Teatteri yhdistyivät osakeyhtiöksi. Teatteri toimii myös Pohjois-Karjalan alueteatterina. 273-paikkainen kaupunginteatterin päänäyttämö sijaitsee Eliel Saarisen suunnittelemassa Joensuun kaupungintalossa (1914). Pieni näyttämö on 82-paikkainen ja kaupungintalon sisäpihalla esitetään satunnaisesti kesäteatteria.

Teatterin taiteellinen henkilökunta muodostuu 20 ihmisestä, joista 13 on näyttelijöitä. Ohjaajavakanssi täyttyy 2014 alusta. Teknistä henkilöstöä on 24 ja talous- ja toimistoväkeä viisi. Joukko täydentyy myöhemmin tänä vuonna aloittavalla talouspäälliköllä.

Joensuun Kaupunginteatteria on vuodesta 1996 ylläpitänyt Pohjois-Karjalan Teatteriyhdistys ry, jonka jäseniä vuonna 2013 ovat Ilomantsin kunta, Joensuun kaupunki, Kiteen kaupunki, Kontiolahden kunta, Lieksan kaupunki, Liperin kunta, Outokummun kaupunki, Polvijärven kunta ja Rääkkylän kunta. Yhdistyksen asioita hoitaa hallitus, johon kuuluu syysvuosikokouksessa valitut puheenjohtaja ja kahdeksan jäsentä. Teat-

terin henkilökunnan edustus yhdistyksen hallinnossa toteutuu teatterialan työehtosopimusten mukaisesti.

Joensuu on maakuntakeskus, jossa asuu noin 75 000 ihmistä. Vuonna 2012 Joensuun kaupunginteatteri tilastoi 199 esitystä, jotka keräsivät 23 962 katsojaa (Teatteritilastot 2012).

Joensuussa esitys on imperatiivi

”Minua raivostuttavat teatterinjohtajat, jotka kyttäävät ja valmistelevat erilaisia hankkeita päämotiivinaan varmistaa työpaikka, ei tehdä esityksiä”, sanoo Joensuun kaupunginteatterin johtaja Vihtori Rämä. ”Se kadottaa vähitellen taiteen pois keskustelusta. Teatteri pitää saada takaisin teatterille”.

Rämäpäisesti Joensuussa ollaankin lähdetty liikkeelle. Toimintasuunnitelma on täynnä perinteisiä rajoja rukkaavia yhteistuotantoja ja teatterin henkilökuntaan on palkattu yhteisötaiteilija, esitysdramaturgi ja koreografi. Uudet teatteriammattinimikkeet ovat tarkoituksellisen väljiä, jotta tekijät voivat osallistua kaikkiin teatterissa tehtäviin tuotantoihin. Itse asiassa sana tuotanto ei esiinny kovinkaan usein innostuneen haastattelun tuoksinassa. Esitysdramaturgi Timo Heinonen ja yhteisötaiteilija Merja Pennanen komppaavat teatterinjohtajaa ja painottavat, että lähtökohtana on aina esityksen tekeminen. ”Teatterin on kysyttävä itsensä – olemuksensa ja laatunsa – kerta toisensa jälkeen uudelleen”, vaatii Heinonen.

Koko teatterin väki ja tarvittaessa paikalliset yhteistyökumppanit kokoontuvat esitysidean tai -aihion ääreen ja sisällöt alkavat määritellä kunkin osuutta ja roolia esityksen valmistamisessa. Erilaiset prosessit ja tuotantomallit elävät rinnakkain ilman, että uusi sulkee vanhan tai vanha uuden pois. Esitysdramaturgi osallistuu yhteisöteatterihankkeisiin teatterin ulkopuolella ja yhteisötaiteilija tuo omaa ajatteluaan teatterissa toteutettaviin esityksiin. Esityksellä ei ole yhtä tai kahta tekijää, auteuria vaan teatteriin ja esityksiin imeytyvää tekijyyttä. Työ jakautuu intohimojen ja innostumisen kautta; nimikkeet venyvät ja toimenkuvat taipuvat.

Vaikka teatterinjohtaja Rämä haluaa olla kaikessa teatterin tekemisessä läsnä ainakin keskustelijana, on hän miettinyt myös johtamisen jakamista. Joulukuussa aloittaa kiinnitettynä ohjaajana Aino Kivi, joka saa teatterin taiteellisen jaoksen vedettäväkseen. Rämän visiossa taide- ja muu työyhteisö jakavat avoimesti näkemyksiään; uusyhteisöllisyys on – utopistisena – tavoitteena. Joensuun kaupunginteatteri on myös Pohjois-

Karjalan alueteatteri ja se suunnittelee yhteistyötä lähikuntien kulttuuri- ja sosiaalitoimien lisäksi myös muun muassa Itä-Suomen yliopiston Joensuun kampuksen kanssa.

*”Teatterin voima on siinä, että se pystyy ottamaan sisäänsä vaikka millaista parasiittia-
nesta eli materiaalia, jota ei heti osaa yhdistää teatterin tekemiseen”, paukuttaa Rämä.*

(artikkeli julkaistu Teatteri&Tanssi+sirkus-lehdessä 8/2013)

4.2 Tapaus: Lappeenrannan kaupunginteatteri

Lappeenrannan kaupunginteatteri on yksi kymmenestä Suomessa toimivasta täyskunnallisesta teatterista. Valtionavustus ja kunnantuki kattavat kiinteät henkilöstö- ja kiinteistökulut. Tuotantokustannukset on saatava maksettua lähinnä pääsylipputulolla. Vastakappaleet budjetoidaan yhdessä, jotta jäisi jonkinlaista järkevää liikkumavaraa. Kaupunki on asettanut teatterille erillisen menokaton, joka estää riskien ottamisen lisätulojen toivossa.

Teatterinjohtaja suunnittelee koko taiteellisen ohjelmiston ja talouspäällikkö laskee sen kannattavuuden. Kulttuuritoimen johtaja hyväksyy ohjelmiston virallisesti. Kulttuuritoimesta vastaava apulaiskaupunginjohtaja on teatterinjohtajan esimies.

Lappeenrannan kaupunginteatteri työllistää noin 50 henkeä. Näyttelijöitä on 13, joista yksi tekee myös tuottajan ja toinen tarvittaessa koreografin töitä. Ohjaajia on kaksi. Teatterilla on muun kulttuuritoimen (mm. kirjasto, museo, orkesteri) kanssa yhteiset talous- ja markkinointipäälliköt. Kaupungin rekrytointikiellot ovat täyskunnallisen teatterin arkea.

Ensimmäisen teatteritalon Lappeenrantaan rakennutti piirilääkäri A.W. Dammertin muodostama osakeyhtiö jo vuonna 1849. Teatterin permannolle mahtui sata katsojaa istumaan ja käytävillä oli kaksikymmentä seisomapaikkaa.

Sata vuotta myöhemmin jätettiin Lappeenrannan kaupunginhallitukselle anomus kunnallisen taidelaitoksen, kaupunginteatterin perustamisesta. Kaupunki osti Työväenyhdistykseltä Työväen Teatterin jäämistön ja vuokrasi sen entiset tilat uuden kaupunginteatterin käyttöön.

Jukola-elokuvateatterikiinteistö saneerattiin uudeksi teatteritaloksi ja suuri näyttämö sai nimensä elokuvateatterin mukaan 1982. Kaupunginteatterin pieni näyttämö Veeran

kammari on entinen ravintolatila. Nyt Lappeenrannassa ollaan rakentamassa uusia teatteritiloja keskustassa sijaitsevan kauppakeskuksen yhteyteen. Valmista on syksyllä 2015 ja ensimmäinen ensi-ilta nähdään tammikuussa 2016.

Vuonna 2012 omia tuotantoja Lappeenrannan kaupunginteatterissa esitettiin 130 kertaa ja kokonaiskatsojamäärä oli 22 162 (Teatteritilastot 2012).

Ohjaaminen henkireikä, kiertuetoiminta vaihtokauppaa

”En pysyisi hengissä ilman ohjaamista, mutta onhan se aika rankkaa – varsinkin talouspäälliköille, joka aika lailla yksin kannattelee taloa kun allekirjoittanut ohjaa”, vastaa Lappeenrannan kaupunginteatterin johtaja Jari Juutinen kysymykseen teatterinjohtajan ohjausvelvoitteista.

Juutinen kokee olevansa vahvoilla nimenomaan henkilöstön johtamisessa. Hän puhuu taiteellisesta työryhmästä joukkueena, jolla on yhdessä sovitut säännöt. Ohjaaja on valmentaja ja näyttelijät pelaajia, joilla on omat roolinsa. Joukkueen kapteenina on näyttelijöiden valitsema luottamushenkilö, jonka saamaa mandaattia on myös valmentajan kunnioitettava.

Juutinen hyödyntää ohjelmistosuunnittelussa vakinaisia ja vierailevia ohjaajia ja kerää ehdotuksia myös näyttelijöiltä ja scenografilta. Tuottaja-näyttelijä vastaa vierailuohjelmiston suunnittelusta. Joensuun Kaupunginteatterin kanssa Lappeenranta on kokeillut niin sanotun vaihtokaupan tekemistä hyvin tuloksin. Kumpikin teatteri vastaa omista matka- ja henkilöstökuluistaan. Vastaanottaja hoitaa markkinoinnin ja majoituksen ja saa lipputulot. Esitysten ei välttämättä tarvitse olla edes samankokoisille näyttämöille tarkoitettuja. Esitysmäärät tasoittavat eroja.

Vaihtokaupamallia Juutinen ja teatteri kokeilevat 2014 myös viipurilaisen nukke- ja draamateatterin kanssa. Osa tulevistakin tuotannoista toteutetaan jo lähtökohtaisesti kiertuetoimintaa ajatellen. Visuaalisuudesta ei tingitä, mutta vierailulla tarvittavan lavastuksen ja tarpeiston pystyy vastaanottava teatteri kokoamaan enimmäkseen paikan päältä.

Lappeenrannassa ja lähiseudulla asuu muutama tuhat venäjänkielistä maahanmuuttajaa. Vierailuohjelmistoa itärajan takaa kartoitetaan. Ohjaaja Lija Fischer ja kolme näyttelijää taitavat venäjän ja vähemmistön kanssa yritetään päästä vuoropuheluun.

”Mutta teatterin ulkopuolelle jalkautumiseen, venäjänkielisten luo menemiseen ei tällä hetkellä riitä henkilöstöresursseja”, joutuu Juutinen toppuuttelemaan.

Juutisen visioissa Lappeenrannan kaupunginteatteri on kolmen-neljän vuoden päästä alueellisesti merkittävä eteläkarjalainen teatteri, jolla on luontevat yhteistyösuhteet rajan itäpuolisten kollegoiden kanssa.

*(artikkeli julkaistu Jukka Hytin kulttuurituotannon YAMK-opiskelublogissa:
<http://hydeyamk2013.wordpress.com/>)*

4.3 Tapaus: Riihimäen Teatteri Oy

Riihimäen Teatteri perustettiin elokuussa vuonna 1946. Teatterin alkuperäinen nimi oli Riihimäen Näyttämö. Nykyään Riihimäen Teatteri on Riihimäen kaupungin kokonaan omistama osakeyhtiö. Vuodesta 1989 lähtien teatteri on toiminut samassa kiinteistössä Hotelli Scandic Riihimäen kanssa.

Riihimäen Teatterin ohjelmistosuunnittelusta vastaa taiteellinen suunnitteluryhmä. Ryhmään kuuluvat taiteellinen johtaja, toimitusjohtaja ja tuottaja. Teatterissa on viisi vakinaista näyttelijää. Riihimäen Teatterin käytännön suunnittelu- ja johtamistyö pohjautuu tiimiorganisaatiomalliin.

Teknisessä tiimissä työskentelee kolme henkilöä, näyttämötiimissä kolme henkilöä, puvustuksesta ja tarpeistosta vastaavassa tiimissä kolme henkilöä ja toimistotiimissä kolme henkilöä. Osa työsuhteista on osa-aikaisia. Aulapalvelut, siivous ja osa taloushallinnosta on ulkoistettu.

Riihimäen Teatterissa toteutetaan useita erilaisia tuotantomalleja rinnakkain. Tuotantomallit voi karkeasti jakaa omiin tuotantoihin, yhteistuotantoihin vapaan kentän kanssa, soveltavan teatterin tuotantoihin muiden yhteistyökumppaneiden kanssa (esimerkiksi vankilateatteri) ja soveltavan teatterin projekteihin, jotka eivät välttämättä johda esitykseen (esimerkiksi työpajat). Lisäksi teatteri tilaa säännöllisesti vierailuesityksiä.

Syyskaudella 2013 omia ensi-iltoja ja kiertue-esityksiä oli kumpiakin kaksi. Kolme ulkopuolista, osin yhdessä tuotettua vierailua täydensivät esityskalenteria. 200-paikkaisen teatterin 149 esityksessä vuonna 2012 kävi 19 287 katsojaa (Teatteritilastot 2012).

Tarjolla uusia malleja

Riihimäen teatterisäätiö tilasi vuonna 2010 selvitystyön teatterin hallintomallin muuttamisesta joko täyskunnalliseksi tai kaupungin omistamaksi osakeyhtiöksi. Selvityksen pohjalta osakeyhtiömalli päätettiin toteuttaa. Samalla päivitettiin henkilöstön ammattinimikkeitä ja toimenkuvia. Toimitusjohtaja Torkko vastaa teatterin operatiivisesta johtamisesta. Taiteellinen suunnittelu tehdään yhteistyössä Taiteellisen johtajan ja tuottajan kanssa.

”Halusin risteyttää vierailuteatteri- ja ensemblemallin sekä tuoda soveltavan teatterin kiinteäksi osaksi Riihimäen Teatterin toimintaa”, muistelee linjauksiaan Riihimäen Teatterin toimitusjohtajana kaksi vuotta työskennellyt Niina Torkko.

Visionsa toteuttamiseksi hän palkkasi taiteelliseksi johtajaksi ohjaaja Saana Lavasteen ja tuottajaksi Saara Rautavuoman. Taiteellinen johtaja Lavaste on kouluttautunut myös teatteri-ilmaisun ohjaajaksi, joten soveltavan teatterin menetelmät ja tekijät ovat hänelle tuttuja.

Niina Torkko on suorittanut taideorganisaatioiden johtamisen Master of Arts in Arts Management -yliopistotutkinnon Lontoossa. Johtamistyökokemusta on kertynyt lasten ja nuorten kulttuurikeskuksen johtajana Hämeenlinnassa. Teatteriala on tullut tutuksi muun muassa projektipäällikön tehtävissä Tutkivan Teatterityön keskuksessa Tampereella.

Johtaminen on Torkolle jatkuvaa oppimista ja tietoista opiskelua. Hän vastaa strategisesta suunnittelusta, talouden suunnittelusta ja sekä asioiden että ihmisten johtamisesta, mutta jakaa budjetoituvastuuta ja vierailusopimusten tekemistä tuottajan kanssa. Pohtiessaan Riihimäen Teatterin asemaa kaupungin kulttuurilaitoksena puhuu Torkko näivettymisen ehkäisemisestä.

”Haluamme teatterina itse tehdä muutosta, tarjoamme aktiivisesti erilaisia malleja, mitä teatteri voisi paikallisesti olla.”

Verkostoituminen on Torkon vahvuuksia. Yhteistyö lähiyritysten, koulujen ja sosiaalisektorin kanssa käynnistyi heti työn alettua. Vanajan naisvankien kirjoittamaa Lasarus-näytelmää esitettiin maaliskuussa 2013. Fucking Åmål -nuorisonäytelmän muusoinnista vastasi riihimäkeläinen lukiobändi muusikko-näyttelijän johdolla. Teokseen

*linkittyi myös suuri määrä nuorille suunnattuja soveltavan teatterin työpajoja. Myös hoi-
tokoti- ja päiväkotikiertueet ovat teatterin arkipäivää.*

*(artikkeli julkaistu Jukka Hytin kulttuurituotannon YAMK-opiskelublogissa:
<http://hydeyamk2013.wordpress.com/>)*

5 YHTEENVETO

”Teatterilla on merkitystä; älköön se tosiasia sekoittuko tässä vilkkuvien merkkien maailmassa”

Teatteri on suomalaisille tärkeä taidelaji. Sadat harrastajateatterit ja yli kolme miljoonaa teatterissakäyntikertaa ovat tästä oivana osoituksena. Taloustutkimuksen tekemän teatterissakäyntitutkimuksen mukaan 90 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että teatterissa käynti lisää elämän laatua ja hyvinvointia. Vastaajista valtaosan mielestä yhteiskunnan tukea teattereille pitäisi korottaa tai pitää ennallaan. (Suomen Teatterit ry / Taloustutkimus oy 2012)

Suomen Kulttuurirahasto julkaisi marraskuussa 2013 TNS Gallup oy:llä teettämänsä tutkimuksen, jolla mitattiin suomalaisten suhtautumista kulttuuriin yli 8 000 vastaajan avulla. Teatteri oli kolmanneksi suosituin kulttuuri- ja taidekohde elokuvien ja museoiden jälkeen. (Suomen Kulttuurirahasto 2013)

Suomi on siis teatterimaa. Kun katsoo Teatterin tiedotuskeskuksen tilastoimia teatterikentän tunnuslukuja (Teatteritilastot 2012), niin kansainvälisessäkin vertailussa suomalaisella teatterilla menee sisällöllisesti hyvin. Uusia kotimaisia näytelmiä kantaesitetään ja yleisöä riittää niitä katsomaan. Samoihin suhteellisiin katsojalukuihin Euroopassa pääsee vain naapurimaamme Viro.

Toivon koko suomalaisen teatterikentän verkostoituvan voimakkaammin alueellisesti ja lisäävän vaikuttavuuttaan jokapäiväisessä kommunikoinnissa alueen asukkaiden – muidenkin kuin kulttuuripalveluja käyttävien – kanssa. Luonteva verkostoituminen teatterinjohtajien, yleisötyövastaavien, kuraattorien, teatterisihteerien ja kulttuurituottajien kesken mahdollistaa erilaisten monitaidetapahtumien yhteisjärjestämisen ja merkittävien ulkopuolisten – isojenkin – vierailuesitysten tuottamisen alueellisena voimannäyttönä.

VOS-teattereiden yhteistyö muiden alueellisten kulttuuripalvelujen tuottajien ja taidelaitosten sekä alan järjestöjen kanssa kasvaa. Visiointiin koko alueen asukkaiden hyvinvoinnin lisäämiseksi liitetään luontevasti mukaan sosiaali- ja terveyssektori ja nuoriso sekä koulutoimi. Kukin tyylillään, taide kärkenä. Tuleva suurkuntalainen ei ole enää pelkkä asiakas, vaan aktiivinen osallistuja, joka halutessaan pääsee kokijasta myös tekijäksi.

Teatteriorganisaatioiden kehittämistä on jatkettava ja vanhoja ammattinimikkeitä ja toimenkuvia tarkistettava. Selkeällä, avoimella, läpinäkyvällä ja oikeudenmukaisella työnjaolla kaikki teatterintekijät pystyvät keskittymään omaan tekemiseensä ja asiantuntijuutensa hyödyntämiseen ja kehittämiseen.

Kaupunkien omien kulttuuristrategioiden ja taidelaitosten visioiden yhteensovittaminen on välillä kitkaisaa. Mielestäni on kaikkien yhteisten resurssien haaskausta, jos paikallisten taide- ja kulttuurilaitosten johtajia ei kuulla asiantuntijoina strategiasuunnittelussa tai -päivityksissä.

Suurimpina taloudellisina tukijoina kaupungit käyttävät omistajaohjausvaltaansa kaupunginteattereissa. Omistajaa kiinnostaa koko toimintaympäristön ja yhteiskuntavastuun ylläpitäminen. Siksi se haluaa vastata hallituksen tai poliittisin perustein määrätyn lautakunnan kokoamisesta ja antaa näille valtaa johtajien rekrytoinneissa ja työsuojimusten muokkaamisessa. Tarvittaessa hallitus voi ottaa johtajalta jopa ohjelmistopäätätävällän pois. Häti-Korkeila näkee myös selvän eron yksityispohjaisten ja täyskunnallisten teattereiden hallitus- tai lautakuntatyöskentelyssä. (Häti-Korkeila 2010, 91-95.) Teatteritaiteen ammattilaiset kohtaavat kulttuurialan asiantuntijat ja poliitikot eikä törmäyksiltä voi aina välttyä.

Kaupungit asettavat taideinstituutioilleen myös tulostavoitteita ja -mittareita. Rahoitusraameissa pysymisen vaatiminen on kohtuullista, mutta omarahoitusosuuden kasvattaminen katsojalukujen nousulla ei aina ole yksiselitteistä. Teatterin tuoma markkina-arvo ja symbolitaloudellinen merkitys ovatkin jo vaikeammin mitattavissa. (Häti-Korkeila 2010, 94.)

Suurissa teattereissa teatterinjohtajat eivät ole työyhteisön ainoita esimiehiä. Ylimmän ja keskijohdon välinen yhteispeli on ratkaisevaa organisaation kehittymiselle. Lisäkoulutusta ja työnohjausta tarvitaan. Johtamisen, esimiestyön ja tuottajuuden pohtimisen seassa pitää kuitenkin pitää mielessä myös se, että kaikista asiantuntijoista ei koskaan ole johtajiksi.

Opinnäytetyöni liitteenä on Teatteri&Tanssi+sirkus-lehteen kirjoittamani artikkeli, jossa opinnäytetyön pohjalta keskityn teatterinjohtajuuden haasteisiin keskellä taide- ja kulttuuri-instituutioiden asemien uudelleen määrittelyä. Toivottavasti opinnäytetyöni ”tuotoksena” syntyy VOS-teattereiden johtajille ja johtoryhmille konkreettisia kehittämisaiheita.

Alalle kehitellyt tuoreet toimintamallit rohkaiskoot muitakin ennakkoluulottomiin kokeiluihin. Murrokset ja muutokset vaativat aina koulutusta, perehdyttämistä, mentorointia, osaamisen päivitystä ja uusien työtapojen omaksumista. Luovuutta ja näkemyksellisyttä ei teatteriväeltä puutu; nyt se kannattaa kaivaa rai(la)kkaasti esiin.

LÄHTEET

- Ansio Heli & Houni, Pia & Järvinen, Mari 2013. Parijohtajuus teatterissa – yhteisiä haasteita perinteen ja uuden välimaastossa. Teoksessa Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa. TEKIJÄ-hankkeen julkaisu, toim. Satu-Mari Korhonen, Laura Pekkala, Maria Salomaa. Tampere.
- Armbrecht, John 2012. The value of cultural institutions Measurement and description. PhD thesis. School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg. Göteborg: Bokförlaget BAS.
https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/30684/1/gupea_2077_30684_1.pdf (luettu: 20.11.2013).
- Haselbach, Dieter & Klein, Armin & Knüsel, Pius & Opitz, Stephan 2012. Der Kulturinfarkt: Von Allem zu viel und überall das Gleiche. Eine Polemik über Kulturpolitik, Kulturstaat, Kultursubvention. München: Albrecht Knaus Verlag.
- Heinonen, Timo 2013. Haastattelu 31.10.2013.
- Heinze, Dirk 2013. Arts Management Newsletter 2013. Issue No. 117. (sähköinen uutiskirje 27.10.2013; lähettäjä: office@artsmanagement.net, luettu 13.11.2013).
- Helavuori, Hanna 2013. Haastattelu 28.01.2013 ja 30.10.2013.
- Hytti, Jukka 2005. Teatterituottajan opas. Helsinki: Like.
- Hytti, Jukka 2007. Särön ja särmän tuottaja. ARSIS 2/2007: Kulttuurin tuottaminen, s. 12-14. Helsinki: Taiteen keskustoimikunta.
- Hytti, Jukka 2010 (selvitysmies). Riihimäen teatterin selvitystyö. Riihimäen Teatterin säätiö. (julkaisematon lähde)
- Hytti, Jukka 2012. Teatteri ja tuottajuus. METELI 4/2012, s. 31-33. Helsinki: Teatteri- ja media-alan työntekijät ry.
- Häti-Korkeila, Marjatta 2010. Teatterinjohtamisen dramaturgiaa: Keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet. Helsinki: Helsingin Yliopisto.
- Ihanus Susanna & Pölönen Eero 2013. Kierre – Teatterialan tuotantoprosessin kokonaismalli. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 61. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. <http://www.tamk.fi/julkaisuja/B61-Kierreloppujulkaisu.pdf> (luettu: 20.11.2013).
- Juutinen, Jari 2013. Haastattelu 18.11.2013.
- Järvinen, Pekka 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Kallio, Pilvi & Viikuna, Anna-Maria 2012. Kansalaisnavigointi – soveltava teatteri matkalla metropoliin. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu.
- Kangas, Anita & Ruokolainen, Vilja 2012. Toimintamalli muutoksessa – tutkimus kuntien kulttuuripalveluista. Cuporen verkkojulkaisuja 16/2012. Helsinki: Kulttuuripoliittisen

tutkimuksen edistämistä Cupore.

<http://www.cupore.fi/documents/KuntienKulttuuripalvelut.pdf> (luettu: 20.11.2013).

Karttunen, Jyrki 2013. Irti vapauden harhoista. Teatteri&Tanssi+sirkus 2/2013.

Korhonen, Satu-Mari & Pekkala, Laura & Salomaa, Maria (toim.) 2013. Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa. Tampere: TEKIJÄ – Teattereiden kiertuejärjestelmä – Turnénätverk för Teater.

Kuusi, Sara & Tolvanen, Ari (toim.) 2011. Lyonin kulttuurityön malli – toimisiko se Helsingissä?. Opintomatkaraportti. Helsingin Kulttuurikeskus. Verkkojulkaisu.

<http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/4e328480497e0ed58e8e8fe61ec6a135/Lyon+Raportti.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4e328480497e0ed58e8e8fe61ec6a135> (luettu: 20.11.2013).

Laasonen, Ilkka 2013. Sähköpostihaastattelu 06.11.2013.

Miettinen, Anssi 2013. Ovista ja ikkunoista. Helsingin Sanomat. 20.10.2013. Sunnuntai-sivut.

Mikkonen, Anne-Maria 2005. Miksi ja miten jaettu johtajuus toimii teatterin johtamisessa? Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Nieminen Kimmo 2012. Internet-sivu. Kaupananalan esimiestyön KEY ry:n lakimies: <http://www.esimiesliitto.com/key2012/tyosuhteinfo/tyosuhdetietoutta/kimmonieminen/194-esimiehen-tyoeturvallisuusvastuu-johdettavistaan> (luettu 20.11.2013).

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.

Rämä, Vihtori 2013. Haastattelu 31.10.2013.

Suomalaisten näkemykset kulttuurista 2013. Suomen Kulttuurirahaston teettämä tutkimus. TNS Gallup oy.

http://skr.fi/sites/default/files/Suomalaisten_n%C3%A4kemykset_kulttuurista_2013.pdf (luettu: 20.11.2013).

Suomalaisten teatterissa, tanssiesityksissä ja oopperassa käynti 2012. Suomen Teatterit ry:n teettämä tutkimus. Taloustutkimus oy / Christel Nummela.

http://www.suomenteatterit.fi/wp-content/uploads/2013/08/Teatterissa_kaynti_2012.pdf (luettu: 20.11.2013).

Suomen Teatterit ry 2013. <http://www.suomenteatterit.fi/jasenteatterit/>. (luettu 20.11.2013).

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0 – miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Teatteri- ja orkesterilaki 1992. 730/1992.

Teatteritilastot – Finnish Theatre Statistics 2012. TINFO – Teatterin tiedotuskeskus ry.

Torkko, Niina 2013. Haastattelut 25.04. ja 20.11.2013.

Valkama, Arto 2013. Sähköpostihaastattelu 18.11.2013.

Vuori, Suna 2013. Taiteessa riski kannattaa aina. Helsingin Sanomat. 07.02.2013. C1.

LIITTEET

Liite 1: Luettelo STeFin jäseneteattereista.

Liite 2: Kyselylomake

Liite 3: Artikkelit Teatter&Tanssi+sirkus-lehteen

Suomen Teatterit ry:n jäseneteatterit

Liite 1

Ahaa Teatteri	Aurinkobaletti
Espoon kaupunginteatteri	Helsingin Kaupunginteatteri
Hämeenlinnan Teatteri	Joensuun Kaupunginteatteri
JoJo – Oulun Tanssin Keskus	Jyväskylän Kaupunginteatteri
Kajaanin Kaupunginteatteri	Kemin kaupunginteatteri
Kokkolan Kaupunginteatteri	Komediateatteri Arena
Kotkan Kaupunginteatteri	Kouvolan Teatteri
Kuopion kaupunginteatteri	Lahden kaupunginteatteri
Lappeenrannan kaupunginteatteri	Mikkelin Teatteri
Nukketeatteri Sampo	Oulun kaupunginteatteri
Porin Teatteri	Rauman Kaupunginteatteri
Riihimäen Teatteri	Rovaniemen Teatteri
Savonlinnan Teatteri	Seinäjoen kaupunginteatteri
Suomen Kansallisteatteri	Svenska Teatern i Helsingfors
Tampereen Komediateatteri	Tampereen Teatteri
Tampereen Työväen Teatteri (ja 2000)	Tanssiteatteri ERI
Tanssiteatteri Glims & Gloms	Tanssiteatteri MD
Tanssiteatteri Minimi	Tanssiteatteri Raatikko
Tanssiteatteri Rimpparemmi	Teatteri Eurooppa Neljä
Teatteri Hevosenkentä	Teatteri Imatra
Teatteri Jurkka	Teatteri Mukamas
Teatteri Vantaa	Tero Saarinen Company
Turun Kaupunginteatteri	Unga Teatern
Vaasan kaupunginteatteri	Varkauden Teatteri
Wasa Teater	Åbo Svenska Teater

JOHTAJUUSKYSELY TEATTEREILLE / STeFi ja Hytti**Liite 2**

Tervehdys,

Teen YAMK-opinnäytetyötä (HUMAK+Metropolia/Kulttuurituotanto). Tilaajana eli yhteistyökumppanina Suomen Teatterit ry STeFi (Tommi Saarikivi). Olen laatinut teatterinjohtajille (taiteellisille johtajille, toimitusjohtajille, hallintojohtajille, tuotantojohtajille, johtoryhmien jäsenille, teille) pienen webropol-kyselyn, jonka avulla kartoitan VOS-teattereissa olevia johtamisajatuksia ja -malleja sekä teattereiden kehittämiä hyviä käytänteitä yleisötyössä ja alueellisessa yhteistyössä.

Opinnäytetyön työnimenä on: YHTEINEN LUOVUUS JA JAETTU JOHTAJUUS – Säännöllistä valtionapua saavan ammattiteatterin tulevaisuuden kehittämistarpeita johtajuuden ja tuottajuuden näkökulmasta.

Haluaisin vastauksenne 3.6.2013 mennessä. Vastaukset käsittelen nimettöminä ja luottamuksellisesti, mutta tulen ottamaan joihinkin teistä henkilökohtaisesti yhteyttä tarkemman haastattelun merkeissä. Siksi pyydän kyselyn lopussa yhteystietojanne.

Koska kysely osoitetaan melko laajalle joukolle johtajia, niin pyydän vastaamaan vapaasti soveltuvin osin. Kiitos tärkeästä vartistanne.

Jukka Hyde Hytti
kansainvälisten asioiden päällikkö
jukka.hytti@tinfo.fi

1
Mikä on virallinen tehtävänimikkeesi (työsopimuksessa/johtajasopimuksessa)?

2
Oletko esimiesasemassa teatterissasi?

3
Jos et, niin kuka (tehtävänimike) on esimiehesi teatterissanne?

4
Onko teatterinne

- a) yhdistysmallinen
- b) säätiöpohjainen
- c) osakeyhtiömuotoinen
- d) osuuskunta
- e) täyskunnallinen
- f) muu, mikä (esimerkiksi sekä-että):

5
Osakeyhtiö: kuka on teatterissanne virallisesti toimitusjohtajana (tehtävänimike)?

6
Mikä on roolisi taiteellisen ohjelmiston suunnittelussa (omat esitykset/tuotannot, vierailivat taiteilijat, ulkopuoliset vierailut teatterissanne, jne)? – jos et ole taiteellisessa työssä, voit siirtyä kohtaan 9 tai/ja 10.

7
Ketkä ovat tukenasi taiteellisen ohjelmiston suunnittelussa (vakinaiset ohjaajat, dramaturgit, näytelmäkirjailijat, lavastajat, muut)?

8

Jos ohjaat, niin miten monta ohjausta teet vuodessa?

9

Onko määrä mielestäsi sopiva suhteessa muihin työtehtäviisi? Voit perustella lyhyesti.

10

Mikä on roolisi taloussuunnittelussa (toimintasuunnitelmaan perustuva talousarvio, tuotantojen ja hankkeiden budjetointi, yms)?

11

Mikä on roolisi henkilöstöjohtamisessa (kehityskeskustelut, työsopimusneuvottelut, työhyvinvointi, jne)?

12

Mitä kehittämisehdotuksia tai -toiveita on mielessäsi oman johtamistyösi suhteen?

13

Millaista (mahdollista) tukea haluaisit/tarvitsisit henkilöstöjohtamisessa?

14

Millaista (mahdollista) tukea haluaisit/tarvitsisit taloussuunnittelussa ja -johtamisessa?

15

Millaiseen johtamiskoulutukseen olet osallistunut ja milloin (esim. TeaK/Kokos, STeFi, työpajat/seminaarit)?

16

Millaisia yleistyön muotoja (laajasti ymmärrettynä – kaikki esiin) teatterissanne on kahden viime vuoden aikana ollut tai on tulossa? (www-linkki riittää, jos löytyy)

17

Millaista yhteistyötä olette lähiaikoina tehneet tai suunnittelette tekevänne sosiaali- ja terveyssektorin tai nuoriso- tai koulutoimen kanssa? (www-linkki riittää, jos löytyy)

[VAPAAEHTOINEN] Onko sinulla [VAPAAEHTOINEN]

- a) johtajasopimus
- b) määräaikainen työsopimus
- c) toistaiseksi voimassa oleva työsopimus
- d) en halua vastata

Muita terveisiä/palautetta opinnäytetyön tekijälle:

Yhteystiedot:

[webropol-kyselylomake tehty ja lähetetty 22.5.2013]

Johtajan vastuulla



Taiteen tekemisen rinnalle julkisen sektorin retoriikkaan on ilmestynyt markkinasuuntautunut palvelutuottaminen. Teatterin johtaminen taidekentän ja merkityskulutussyhteiskunnan risteyskohdassa vaatii uudenlaista osaamista. Millaisia johtamistyökaluja teatterit tarvitsevat tulevaisuudessa?

”Kirjoittamisen jälkeen vaikeinta on lukeminen”, kiteytti akateemikko **Paavo Haavikko**. Häntä mukaillen voisi todeta, että ohjaamisen jälkeen vaikeinta teatterissa on teatterin johtaminen. Johtajat kaipaavat enemmän aikaa taiteelliseen ohjelmistosuunnitteluun, tukea talousasioihin ja ennakoitavuutta kuntien avustuksista. Henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi halutaan asiantuntevaa ja puolueetonta, teatterialaa tuntevaa mentorointia ja sparrausta, joka saa olla kriittistäkin.

”Taiteellisena johtajana kaipaan jatkuvaa päivitystä teatterin tulevaisuudennäkymistä yleisesti ja ajatteluaikaa siihen, mitä se tarkoittaa paikallisesti. Olen huolissani teatterin merkityksen katoamisesta”, sanoo **Ilkka Laasonen**. Hän siirtyy osakeyhtiömallisesta Kotkan kaupunginteatterista Lahden täyskunnallisen kaupunginteatterin johtajaksi keväällä 2014.

Taide- ja kulttuuri-instituutioiden itsenäisen aseman uudelleen määrittely ja teattereille asetettava rooli alueellisten kulttuuripalvelujen tuottajina vaikuttavat taideyhteisöjen johtamiseen. Taiteellinen ohjelmistosuunnittelu ja esitysten tuottaminen koetaan edel-

leenkin teattereiden päämissioksi, mutta teattereiden on tulevaisuudessa otettava – yleisötyön lisäksi – vastuulleen myös muuta taiteellista ja sisällöllistä toimintaa.

Ihmisten kuva teatterista muuttuu. Siihen vaikuttaa muun muassa teatterin ja draaman soveltava käyttö, joka osallistaa katsojia kokijoiksi ja jopa tekijöiksi. Yleisön joukkoon jalkautuu ryhmiä ja osuuskuntia (muiden muassa Reunaryhmä, Draamaräätälit, G-voima, Businesssteatteri, Sairaalaklovnit), jotka toimivat taiteen ja yhteiskunnan eri sektoreiden rajapinnoilla. Uuden tyylinen ravintola- ja musiikkiteatteritarjonta (esimerkiksi Musiikkiteatteri Palatsissa, Apollo Live Clubissa) muokkaa niin ikään ihmisten käsitystä teatterista. Taiteen merkittävydestä ja teatterin saavutettavuudesta keskustellaan. Laajentuvan kulttuuri- ja taidetarjonnan myötä myös teatterin katsojakunta tulee valikoivammaksi.

Tämä kaikki luo lisää paineita valtion ja kuntien rahoittamille teattereille. Valtionosuutta (VOS) saavien ja kuntien tukemien teattereiden pitää varautua muutoksiin ja murrokseen. Täyskunnallisista teattereista osa on vaihtamassa hallintomalliaan.

”Toivon, että vallan ja vastuun siirtyminen poliittiselta lautakunnalta osakeyhtiön toimivalle johdolle ja sen hallitukselle keventää prosesseja”, pohtii Turun kaupunginteatterin hallintopäällikkö **Jere Pensikkala** edessä olevaa organisaatiomuutosta.

Kiinteiden ammattiteattereiden johtajien vaihtuvuus on puhuttanut teatteriväkeä. Työsuhteiden jääminen lyhyiksi tai keskeytyminen kesken kauden on valitettava ilmiö, koska teatterit ja niiden henkilöstöt eivät kunnolla kykene pidemmän aikavälin strategiseen suunnitteluun ja putoavat visiottomaan tyhjäkäyntitilaan. Eronneen johtajan tuomat ajatukset ja kehittämisideat sekä niiden synnyttämä hiljainen tieto häviävät. Teatteriin jää hämmennys. Jos tulevan johtajan mielestä teatterin mission eli tehtävän pitääkin muuttua ratkaisevasti, taiteellisen henkilöstön ja teattereiden keskijohdon epätietoisuus vain kasvaa.

Taiteilijat johtajina. Pekka Järvinen kuvaa esimiestyötä värikkäästi kirjassaan *Esimiestyön vaikeus ja viisaus* (SanomaPro Oy, 2012). ”Kun sanotaan, että esimiehen rooli on täysin epäinhimillinen ja häneen suunnataan kohtuuttomia odotuksia, se pitää paikkansa. Esimiehen pitää tietää alaistensa työn sisällöstä, taloudesta, työläinsäädännöstä, hallinnosta, tietotekniikasta ja strategioista.”

Yleensä teatterinjohtajat ovat ohjaajia, dramaturgeja, näytelmäkirjailijoita tai näyttelijöitä. Taidelaitosta johtaessaan osa heistä kokee joutuvansa luopumaan keskeisimmistä osaamisestaan. Teatteritaiteilijoina he ovat osa vahvaa yhteisöä, samaa perhettä. Johtajina he sanovat jäävänsä yksin vastuiden ja velvollisuuksien keskelle. Niinpä on syytä

kysyä, minkä tyyppisten asiantuntijoiden tukea teatterinjohtajat tarvitsevat selvittääkseen alati kasvavasta työtaakastaan, jossa hallinnolliset ja tuotannolliset tehtävät lisääntyvät? ”Minua huolestuttaa kaikkein eniten, miten yhdistää taiteellinen työ ja johtajuuteen liittyvä byrokraattinen työ sekä varsinainen johtava asema. On oltava esikuvana – ainakin kirjojen mukaan. Samaan aikaan taiteellisissa prosesseissa tarvitsen myös oikeuden olla huono, epäonnistua, olla epävarma samalla tavalla ja tasolla kuin kaikki muutkin”, pohti Helsingin kaupunginteatterin alaisen Helsinki Dance Companyn taiteellinen johtaja **Jyrki Karttunen** tässä lehdessä aiemmin (2/2013).

”Johtajan tärkein tehtävä on johtaa”, kuulee usein sanottavan johtajakoulutusjargonissa. Mitä se merkitsee teatterialalla? Teatterin tiedotuskeskuksen johtaja **Hanna Helavuori** vertaa teattereita asiantuntijayhteisöihin, joiden johtaminen vaatii sekä selkeää substanssiosaamista että hienovireistä henkilöjohtamista.

”Organisaatiossa on oltava oikeat henkilöresurssit, osaamista ja asiantuntijuuteen perustuvaa itseohjautuvuutta. Henkilökunnan hyvinvoinnista, jaksamisesta ja osaamisen kehittamisestä on pidettävä huolta. Asiantuntijaorganisaatioon rekrytoidaan ihmisiä, jotka kykenevät itsenäiseen työskentelyyn eivätkä tarvitse niin paljon autoritääristä, ylhäältä päin suuntautuvaa ohjausta”, sanoo Helavuori.

Asiantuntijayhteisö ei aina ole pieni. Suurimmat teatterit työllistävät satoja työntekijöitä. Mutta koko ei ole merkittävin tekijä, kun puhutaan asiantuntijajohtajuudesta ja jaetusta johtajuudesta. Lokakuun puolivälissä peliyritys Supercell myi osakepääomastaan 51 prosenttia 1,1 miljardilla eurolla japanilaisille. Toimitusjohtaja **Ilkka Paananen** totesi *Helsingin Sanomien* haastattelussa, että hänen tapauksessaan hyvä johtaja on pystynyt ”tekemään itsensä tarpeettomaksi”. Silti yrityksen operatiivinen johto on tiukasti hänen ja kollegansa **Mikko Kodisojan** hyppysissä. Eri aloja edustavat 130 Supercell-työntekijää saavat ottaa itsenäistä vastuuta omissa tiimeissään. Toimitusjohtaja ei esimerkiksi tuotekehittelyvaiheessa pääätä yksin keskeytettävistä tai jatkettavista hankkeista.

Taiteen johtaminen. Johtajan työ sisältää sekä managementia eli organisaation liiketoiminnallista, strategista ja operatiivista johtamista että leadershipiä eli henkilöstön johtamista, rekrytointia, motivoimista ja perehdyttämistä.

On itsestään selvää, että johtajan pitää osata hallita kriisejä ja ratkoa ristiriitoja. Hänellä pitää olla kykyä ottaa vastuuta tekemällä nopeita ja ratkaisevia päätöksiä. Taiteen tekemisessä pitää lisäksi pystyä sietämään virheitä, kokeiluja ja joskus jopa selittämättömiä sivuaskelaita. Taiteelliseen prosessiin saa kuulua kaaostakin. Kriisit eivät ole itsetarkoi-

tus, mutta ne voivat viedä projektia tai prosessia eteenpäin. Siloteltu ja siisti työskentelytapa voi olla mukavampi, mutta joskus särö ja särmä rikkovat totuttuja ajattelukaavoja ja mahdollistavat ideoiden kehittymisen ja ennen kokemattomien työtapojen syntyminen.

Teatterissa johtaminen on riittävien työskentelyolosuhteiden, työrauhan luomista. Johtamistaitoa on ennakoida turhien häiriötekijöiden ilmaantuminen. Perekäytös on olennainen osa johtamista. Teatteriin ja uuteen tuotantoon tuleville kerrotaan teatterin työoloista ja siellä työskentelevien muiden työntekijöiden toimenkuvista ja vastuualueista. Teatteritaiteen tuottamisprosessissa joku voi koko ajan olla eri mieltä päätöksistä, mutta tuotannon onnistumisen kannalta juuri hän saattaa olla olennaisen tärkeä henkilö. Hyvinkin hitsattu joukkue on pullollaan yksilöitä, oman pelialueensa asiantuntijoita. Johtajalla pitää olla samanlaista asiantuntijuutta ja epävarmuuden sietokykyä kuin muilla työryhmän, joukkueen jäsenillä.

Aikapula. Suomen Teatterit ry:n jäsenteatereiden johtajille ja johtoryhmäläisille tekemässäni kyselyssä – osana kulttuurituotannon YAMK-opinnäytetyötä – selvitin VOS-teattereiden johdon ajatuksia johtamisesta sekä teattereiden kehittämiä hyviä käytänteitä yleisötyössä ja alueellisessa yhteistyössä. Kysely lähetettiin sähköpostitse 127 johtajalle tai johtoryhmään kuuluvalla. Vastaajia oli yhteensä 57 eli 45 prosenttia kyselyn saaneista. Kysymyksistä kolme käsitteli johtajan roolia taiteellisessa ohjelmistosuunnittelussa ja taloussuunnittelussa sekä henkilöstöjohtamisessa. Samalla tiedustelin, millaista tukea johtajat näissä asioissa tarvitsisivat ja millaisia johtamistyön kehittämisehdotuksia ja -toiveita heillä on.

Kyselyn perusteella suomalainen teatterinjohtaja päättää taiteellisesta ohjelmistosta. Monilla johtajilla siihen liittyy kuitenkin paljon ennakkosuunnittelua (yhteydenottoja, aikataulutusta) ja hallinnollista työtä (työsopimusten laadinta, budjetointi). Osa johtajista kertoi vastaavansa suoraan myös teatterin taloudesta. Näin tapahtuu varsinkin osakeyhtiömallisissa kaupunginteattereissa, joissa taiteellinen johtaja on samalla toimitusjohtaja.

Taiteellisia johtajia huolestuttaa, että he eivät riittävästi kykene seuraamaan koko teatterikentän kehittymistä, jotta voisivat soveltaa omia ajatuksiaan uusiin malleihin ja toimintatapoihin. Ohjelmiston suunnittelussa keskeistä on tekstien ja näytelmien lukeminen ja esitysten katsominen Suomessa ja ulkomailla. Tähän ei tunnu löytyvän riittävästi aikaa hallinnollisten rutiinien takia, koska viidesosa vastaajista tuskaili ajanpuutteen kanssa.

Johtamisvastuuta ollaan valmiita jakamaan. Johtajat kaipaavat taiteellisen jaoksen tai toimikunnan lisäksi tuekseen dramaturgeja tai vakinaisia ohjaajia. Tuotannollisella puolella he tarvitsisivat henkilöitä, jotka ottaisivat selkeämmin taloushallinto- ja tuotannon johtovastuuta: ”Talostamme on puuttunut tuotantosuunnittelija, joka kirjaa kokousten päätökset, seuraa niiden toteutumista ja ottaa tuotannollisia vastuita johdon päätösten toimeen panijana.”

Taloussuunnittelussa parempi ennakoitavuus kaupungin tai kunnan avustuksista tehostaisi tuotantosuunnittelua. Moni kyselyyn vastanneista haluaisi saada teatterin käyttöön parempia, tietokonepohjaisia budjetointi- ja kustannusseurantatyökaluja: ”Budjettien kehittäminen selkeämmin ymmärrettäviksi ja produktioiden olosuhteita yksityiskohtaisemmin kuvaaviksi lisäisivät yhteistä kieltä taiteen ja talouden välillä.”

Tuottajuus. Suomalaisissa teattereissa työskentelee tuotantojohtajia, -päälliköitä, -suunnittelijoita, -sihteereitä, -järjestäjiä ja tuottajia. Monissa teattereissa toimitusjohtajan, toiminnanjohtajan, teatterinjohtajan, hallintojohtajan tai -päällikön, teknisen johtajan, käyttöpäällikön, talouspäällikön tai teatterisihteerin työtehtävät sisältävät paljon tuottajan ammattitaitoon kuuluvia asioita.

Tuottajuus on asiantuntijuutta eli tietoa, taitoa, soveltamiskykyä ja asennetta. Tuottaja ajattelu ja -asenne lähtevät liikkeelle verkostoitumisesta, yhteisöllisyydestä ja tarkasti sovitusta työnjaosta. Tuottajuus on usein projektijohtamista. Miten teattereissa hyödynnetään tätä? Millaista tuottajuutta, tuottajaosaamista, teattereihin on saatava, jotta taiteelliset ja taloudelliset tuotantoprosessit tukisivat paremmin toisiaan ja parhaimmillaan synnyttäisivät tuoretta teatteri-ilmaisua ja löytäisivät uusia katsojia?

Ylläesitettyihin kysymyksiin pitää teatterikentän vastata mahdollisimman pikaisesti.

Teatterialan ammattinimikkeiden taakse säilöttyjä toimenkuvia on aika kyseenalaistaa.

Vuonna 2005 julkaistussa *Teatterituottajan oppaassa* (Like) hahmottelin teatteriin ohjaaja–tuottaja–työparimallia, jossa työt jo aivan tuotannon alkuvaiheessa jaetaan. Ohjaaja vapautuu keskittymään oman työnsä olennaisiin asioihin: taiteellisiin sisältöihin ja taiteellisen työn johtamiseen. Tuottaja johtaa koko muuta projektia ja sen henkilöstöä ja viimeistelee ohjaajan ja muun taiteellisen suunnitteluväen visioinnin pohjalta työsopimukset ja tuotantokohtaiset budjetit.

Mallia voisi laajentaa vaikka teatterinjohtaja–tuotantojohtaja/tuottaja-

työparityöskentelyksi tai taiteellisen johtajan ja toimitusjohtajan selkeäksi työnjaoksi.

Molemmille löytyy riittävästi sekä esimiesvelvoitteita että työnjohdollista suunnittelu- ja perehdytysvastuuta.

Taide on vasara. Pitääkö teatterin kilpailla yleisön suosiosta ja ei-kävijöistä kaiken elämysteollisuuden, jääkiekon, ruoka- ja saunakulttuurin ja jopa seinäkiipeilyn kanssa? Ei pidä. Ainakaan pakkomielteisesti.

Viihde vie tuttuja turvallisia massalatuja pitkin. Taide saattaa tarjota yllättävän, jopa elämänsuunnan muutoksen tarjoavan yksilöllisen kokemuksen. Teatterin taikavoima on sen ihmisläheisissä, tunnistettavissa tarinoissa, hetkellisyydessä ja lähikontaktissa. Teatteritaide jättää jäljen. Teattereiden, taiteilijoiden ja alan järjestöjen täytyy yhdessä kehittää teatteritaidetta niin, että uusien tuulien ja kehittämistyön myötä teatterin ovet avautuvat houkuttelevasti laajemmallekin yleisölle.

Teatteri hengittää aina samaa ilmaa kuin ympäröivä yhteisökin. Teatteri elää taidelajina. Runoilija **Vladimir Majakovskin** sanojen rohkaisemina meidän on kuitenkin muistettava, että ”taide ei ole peili, joka heijastaa maailmaa, vaan vasara, jolla sitä muokataan.”

*Kirjoittaja on teatterituottaja ja Teatterin tiedotuskeskuksen (TINFO)
kansainvälisten asioiden päällikkö*