



Karhu vai kotihiiri?

90-vuotias Työvään Näyttämöiden Liitto murroksessa

Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Kulttuurituottaja (ylempi AMK)
Opinnäytetyö
06.04.2010

Laura Käpyaho

TIIVISTELMÄSIVU

Koulutusohjelma Kulttuurituotannon koulutusohjelma		Suuntautumisvaihtoehto -
Tekijä Laura Käpyaho		
Työn nimi Karhu vai kotihiiri? 90-vuotias Työväen Näyttämöiden Liitto murroksessa		
Työn ohjaaja/ohjaajat Katri Halonen		
Työn laji Opinnäytetyö (ylempi AMK)	Aika Huhtikuu 2010	Numeroidut sivut + liitteiden sivut 76 + 6 + 2
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jolla etsitään työkaluja Työväen Näyttämöiden Liiton toimintastrategian myöhempään täsmentämiseen ja uudistamiseen. Teoreettinen viitekehys koostuu asiakaspalvelun, palvelun laadun sekä strategiasuunnittelun teorioista. Työssä selkiytetään Liiton palvelujärjestelmä ja tavoitteena on tuoda Liiton strategia- ja toimintasuunnitteluun mukaan asiakaslähtöisyys: asiakasosaaminen, asiakkuusosaaminen ja asiakkaan sitouttaminen. Työssä on keskitytty etenkin toiminnalliseen laatuun sekä siihen, miten Liiton jäsenistön odotukset ja kokemukset Liiton palveluista kohtaavat. Ydinkysymyksenä oli selvittää Liiton jäsenistön näkökulmasta mikä koetaan Liiton tärkeimmäksi tehtäväksi tänä päivänä.</p> <p>Työväen Näyttämöiden Liitto on asiantuntija- ja palveluorganisaatio, jonka ensisijaisia asiakkaita ovat sen jäseneteatterit. Aiemmin voimakkaan liiton jäsenistö kaipaa selvästikin aktivointia. Toiminta on joiltain osin jäänyt ajastaan jälkeen ja Liiton kokonaisnäkyvyys on heikkoa. Uusia teattereita tulee jäsenistöön harvoin ja eroamisia tapahtuu yhä useammin. Erityisen haasteelliseksi tilanteen tekee se, että useissa Liiton jäsenistön harrastajateattereissa koetaan sukupolvenvaihdoksia pitkäaikaisten ja voimakkaiden johtohahmojen vetäytyessä toiminnasta korkean iän vuoksi ja uuden sukupolven teatterintekijät täytyisi sitouttaa Liiton toimintaan mukaan.</p> <p>Työ pohjaa Liiton jäseneteattereille (perusjoukko) sekä ei-jäsenille (otos) tehtyihin internet-kyselytutkimuksiin. Kyselyt tehtiin joului-tammikuussa 2009-2010. Jäseneteatterikyselyn avulla selvitettiin jäsenistön asiakastyytyväisyyttä ja näkemyksiä Liiton toiminnan eri osa-alueista avaten keskustelua koskemaan myös tulevaisuutta. Ei-jäseneteattereiden kyselyllä etsittiin vastauksia liittyen Liiton jäsenhankintaan: pääasiallisena tarkoituksena oli selvittää seikat, joiden vuoksi tähän kyselyyn vastanneet teatterit eivät ole Liiton jäseniä ja seikat, jotka mahdollisesti saisivat teatterit liittymään jäseniksi.</p> <p>Tutkimustuloksissa on tuotu esille Liiton toiminnan kehittämistarpeet sekä myös vahvuudet. Jäseneteattereiden näkemys Liitosta on hyvin kaksijakoinen: sen perinteikkyyttä pidetään arvossa, mutta toisaalta Liitto koetaan vanhanaikaiseksi. Samoin mielikuvat Liitosta risteilevät eläinvertauksissa karhusta kotihiireen. Kehittämistyön lopputuloksena esitetään toimenpide-ehdotuksia koskien Liiton palvelujärjestelmää sekä työvälineitä tulevaisuusorientoituneeseen strategiasuunnitteluun.</p>		
Teos/Esitys/Produktio		
Säilytyspaikka Taideteollisen korkeakoulun kirjasto, Aralis-kirjastokeskus		
Avainsanat Työväen Näyttämöiden Liitto, palvelujärjestelmä, palvelun laatu, yhdistystoiminta		

Degree Programme in Cultural Management, Master of Culture and Arts		Specialisation —
Author Laura Käpyaho		
Title A Bear Or House Mouse? A 90-year-old Association for Amateur and Professional Theatres in Finland in transition		
Tutor(s) Katri Halonen		
Type of Work Master's Thesis	Date April 2010	Number of pages + appendices 76 + 6 + 2
<p>ABSTRACT</p> <p>This thesis describes the development of tools to specify and renew the strategy of the Association for Amateur and Professional Theatres in Finland. The theoretical frame of reference consists of the theories of customer service, quality of service, and strategy planning. The work clarifies the service framework of the Association, with the aim of incorporating customer orientation, customer relationship management and customer engagement into strategy and action planning. The focus is on the quality of operations and the balance between the expectations about the Association's services and the members' experiences of those services. The key question is what members consider the most important function of the Association today.</p> <p>The Association for Amateur and Professional Theatres in Finland is an expert service organisation whose primary customers are its member theatres. While the association has traditionally been influential, its members need to become more active. Some functions are outdated, and the Association lacks visibility in the field. The recruitment of new theatres is not very frequent, and ever more members are resigning. Especially challenging are situations where influential longtime leaders of amateur theatres retire, and the new theatre generation needs to be engaged in the activities of the Association.</p> <p>The work is based on questionnaire surveys of member theatres of the Association (the population) and non-members (the sample), conducted on the Internet between December 2009 and January 2010. The member theatre questionnaire focused on the customer satisfaction of the members and their views about the various activities of the Association, also aiming to open a forward-looking dialogue. The non-member questionnaire attempted to find out about the acquisition of new members, mainly to find out why those theatres that responded are not currently members of the Association, and what would entice them to join.</p> <p>The results of the study point out the development needs, but also the strengths, of the Association. The views of the member theatres are very divided: while the traditions of the Association are valued, it is perceived as old-fashioned. Examples of the perceptions about the Association include animal metaphors, running the gamut from "bearlike" to "house mouse". The conclusion of the work offers suggestions for actions concerning the service framework of the Association and tools for future-oriented strategy planning.</p>		
Work / Performance / Project		
Place of Storage University of Art and Design Library, Aralis Library and Information Centre, Helsinki		
Keywords Association for Amateur and Professional Theatres in Finland, service framework, quality of service, associations		

SISÄLLYS

1. AATTEEN JA TAITEEN LIITTO	2
2. JÄSENISTÖN MIELIPITEISTÄ KEHITTÄMISSTRATEGIAN JALOSTAMISEEN	7
2.1 Työväen Näyttämöiden Liitto asiakaspalvelijana	7
2.2 Mitä on Palvelu?	7
2.3 Palvelun laatu on asiakastyytyväisyyttä	10
2.4 Asiakasosaaminen ja asiakkuusosaaminen	12
2.4.1 Asiakaskommunikointi sähkön varassa	16
2.4.2 Imago ja mielikuvat	18
2.5 Strategiasuunnittelu ja tulevaisuusvisiointi kehitystyössä	19
3. KEHITTÄMISTYÖN KESKIÖSSÄ ASIAKKAAN KUUNTELU	25
3.1 Tutkimus käyntiin internet-kyselyillä	25
3.2 Liiton jäsentatterikyselyn vastaajatiedot	28
3.3 Ei-jäsentatterikyselyn vastaajatiedot	30
4. KYSELYN TULOKSET: NYKYISET ASIAKKAAT	32
4.1 Vastaajan teatteri	32
4.2 Liiton tärkein tehtävä teatteritoiminnan henkinen tukeminen	37
4.3 Festivaalit jakavat mielipiteitä	43
4.4 Jäsenyyden perustana perinne ja yhtenäisyyden tunne	46
4.5 Yhteisöllisyys	49
4.6 Tiedotukseen tehokkuutta	51
4.7 Mielikuvana karhu talviunilla	52
5. KYSELYN TULOKSET: POTENTIAALISET UUDET ASIAKKAAT	55
5.1 Ensivaikutelmana vanhanaikaisuus ja työväenliike	55
5.2 Tunnettuus heikkoa	56
5.3 Liiton palvelut vs. ammattiteattereiden tarpeet	58
6. POHDINTAA JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA – KAIKKI VAIKUTTAA KAIKKEEN	60
6.1 Liiton palvelupaketti	60
6.2 Liiton palvelutuotanto	64
6.3 Liiton palvelun laatu	68
6.4 Liiton strategiasuunnittelu	70
LÄHTEET	74

LIITTEET:

Liite 1. Työväen Näyttämöiden Liiton jäsentatterikyselylomake (Eduix E-lomake 3.1)

Liite 2. Työväen Näyttämöiden Liiton ammattiteatterikyselylomake (Eduix E-lomake 3.1)

1 AATTEEN JA TAITEEN LIITTO

TNL - Työväen Näyttämöiden Liitto r.y. (tässä opinnäytetyössä myöhemmin *Liitto*) on perustettu vuonna 1920 ja tänä vuonna 2010 vietetäänkin Liiton 90-vuotisjuhluvuotta. Ammatti- ja harrastajateattereiden yhteisen järjestön toiminta on muuttanut muotoaan vuosikymmenten aikana kulloisenkin ajankuvan eri painotusten mukaisesti, mutta Liiton perusarvot ovat edelleen samat:

”Työväen Näyttämöiden Liitto sitoutuu toiminnassaan pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan arvoihin; vapauden kunnioittamiseen, yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon. Liiton toiminta on vastuullista ja se noudattaa toiminnassaan eettisesti hyväksyttäviä työskentelyperiaatteita.” (TNL 2004)

Työväenteatteri on osa perinteistä työväenkulttuuria ja työväentalojen iltamakulttuuria, joka puolestaan on elimellinen osa työväenliikkeen alkukauden historiaa. Työväentaloilla teatteria harrastava työväki toteutti kansalaisuuttaan. Iltamakulttuurin muotona näyttämöharrastuksen pariin saatiin sekä harrastajia että yleisöä, jotka sitoutuivat tehokkaammin työväenliikkeeseen. Yllättävän monen nykyisen kaupunginteatterin taustalta löytyykin alkujaan työväentaloille perustettu näytelmäpiiri.

Työväenteattereiden keskuudessa syntyi tarve yhteiselle yhdistykselle, joka valvoisi työväenteattereiden taloudellisia etuja, kouluttaisi näyttelijöitä ja ohjaajia sekä auttaisi teattereita lavastus- ja ohjelmistovaikeuksissa. Yhteisen liiton tavoitteena oli toiminta teattereiden toimintaolosuhteiden ja rahoituksen parantamiseksi. Perustehtäviin katsottiin kuuluvan myös teatterialan koulutuksen lisääminen sekä teattereiden auttaminen uusien ulkomaisten näytelmien tuomisessa ja kääntämisessä.

Ensimmäisissä Liiton säännöissä määrättiin, että jäseneteattereiden ja –näytelmäseurojen täytyi olla työväenjärjestöjen omistamia tai niiden yhteydessä toimivia. Jos Liitto joutuisi lopettamaan toimintansa, sen omaisuus siirtyisi sos.dem. puolueelle. Liiton julkilausumissa korostettiin työväenteattereiden merkitystä luokkataistelulaitoksina. (Seppälä 2007, 280, 287.)

Liiton jäseneteattereiden lukumääräksi vakinaistui 1920-luvun lopulla noin 80 näyttämöä. Vuoden 1930 kommunistilait sekä taloudellinen ja poliittinen ahdinko lakkauttivat osan työväennäyttämöistä, ja osa niistä kunnallistettiin kaupunginteattereiksi. 1940-lukua leimasivat talvi- ja jatkosota sekä Lapin sota. Sodat aiheuttivat teattereiden toimintaan katkoksia, mutta teatteriseurueet vierailivat rintamalla toimien näin tärkeinä mielialan kohottajina. Omaleimainen, aatteellisesti väritynyt työväenkulttuuri heikkeni 1960-luvulla; teattereiden ammatillistuksessa ja yhteiskunnan nykyaikaistuksessa mureni myös perinteisen työväenteatterin asema. 1960-luvun loppupuolta leimasivat kansanteatteriajattelun uudistuminen ja yhteiskunnallisen teatterin nousu. 1970-luku antoi työväen harrastajateattereille vahvan kasvualustan ja samaan aikaan käynnistyi myös alueteatteritoiminta.

Tänä päivänä 194 jäseneteatteria (24 ammattiteatteria ja 170 harrastajateatteria) käsittävän Liiton toiminnassa painottuvat koulutustoiminta, teatteritapahtumat, jäseneteattereiden edunvalvonta, tiedotus ja kansainvälinen toiminta.

(Historiatiedot on koottu Liiton *Hyvinvointia teatterista – Teatteripoliittinen ohjelma* –julkaisusta, TNL 2004, 4, 22-25 sekä Liiton internet-sivuilta. Otsikko *”Aatteen ja taiteen liitto”* on Liiton v. 1980 julkaistun historiikin otsikko, kirj. Kalevi Kalemaa.)

Toimivaa ja hyväksi havaittua on helppoa toistaa, eikä totutuista toimintamalleista tahdota aina luopua; uuden kehittäminen vaatii aikaa, uusia näkökulmia, perusteiden pohtimista ja usein myös oman mukavuusrajan ylittämistä. Aika ajoin jokaisen organisaation täytyisi menestyäkseen kysyä itseltään miksi ja miten teemme tätä työtä? Toteutetaanko olemassa olevaa strategiaa?

Liitto on asiantuntija- ja palveluorganisaatio, jonka ensisijaisia asiakkaita ovat sen jäseneteatterit. Aloittaessani tätä opinnäytetyötä olin työskennellyt Liitossa tuottajana runsaan kahden vuoden ajan ja pannut merkille Liiton tavoitteiden ja mission ehkä

hieman hämärtyneen aikojen saatossa. Liiton historiaa ja perinteikkyyttä arvostetaan laajalti, mutta jäsenistö kaipaa selvästikin aktivointia. Toiminta on joiltain osin jäänyt ajastaan jälkeen, Liiton kokonaisnäkyvyys on heikkoa ja jossain määrin näkisin, että Liiton poliittinen ”sanoma” on muuttunut ehkä enemmänkin painolastiksi; poliittisen työväki-porvaristo-vastakkainasettelun sijaan voitaisiin tänä päivänä ehkä puhua humanisuuden ja kulutusyhteiskunnan arvojen yhteensovittamisesta. Uusia teattereita tulee jäsenistöön harvoin ja eroamisia tapahtuu yhä useammin. Erytisen haasteelliseksi tilanteen tekee se, että useissa Liiton jäsenistön harrastajateattereissa koetaan sukupolvenvaihdoksia pitkäaikaisten ja voimakkaiden johtohahmojen vetäytyessä toiminnasta korkean iän vuoksi ja uuden sukupolven teatterintekijät täytyisi sitouttaa Liiton toimintaan mukaan. Koen, että Liitolla on kuitenkin kaikki mahdollisuudet nousta jälleen merkittäväksi teatterialan järjestöksi, mikäli uudistustoimiin paneudutaan tässä Liiton käännekohdassa viivyttämättä ja huolella.

Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jolla etsitään työkaluja Työväen Näyttämöiden Liiton toimintastrategian myöhempään täsmentämiseen ja uudistamiseen.

Pyrkimyksenä on selkiyttää Liiton palvelujärjestelmä ja tuoda Liiton strategia- ja toimintasuunnitteluun mukaan entistäkin vahvemmin asiakaslähtöisyys. Keskityn työssäni etenkin toiminnalliseen laatuun selvittääkseni samalla, kuinka hyvin Liiton jäsenistön odotukset ja kokemukset Liiton palveluista kohtaavat. Asiakastyytyväisyyskyselylläni halusin innostaa jäseniteattereita tavallista syvällisemmin pohtimaan Liittoa ja sen tulevaisuutta sekä toivoakseni myös hieman vahvistamaan jäseniteattereiden sitoutuneisuutta Liittoon tämän vaikutusmahdollisuuden kautta.

Tehdessäni tutkimukseni taustatyötä sain havaita, että yritysmaailman laatu- ja asiakaspalvelukäsitteistö sekä näistä laaditut teoriat ovat täysin sovellettavissa myös Liiton kaltaiseen, voittoa tavoittelemattomaan kulttuuriorganisaatioon. Olenkin hyödyntänyt opinnäytetyössäni tutkimuksia myös täysin muilta aloilta: tietotekniikka, kahvilatoiminta, seurakuntatyö jne. Ja kaikkiin pätevät samat yleiset periaatteet! Palvelun laadun parantaminen lähtee asiakkaan kuuntelemisesta ja siksi pidin itsestään selvänä lähteä tähän kehitystyöhön selvittämällä ensin jäsenistön mielipiteet Liiton toiminnasta. Oma asiakaskunta on tunnettava, sillä se määrittelee palveluorganisaation identiteetin ja imagon. Sen paremmin organisaation asiakkaat kuin työntekijäkään eivät aina ole tietoisia omista peruslähtökohdistaan, koska niitä harvemmin tarvitsee syvemmin pohtia tai ilmaista julkisesti. Organisaation sisällä saattaa muodostua ns.

”sokeita pisteitä”, jotka estävät näkemästä kehitystarpeita. Palveluorganisaation sisällä on yleensä jonkinasteinen käsitys asiakastyytyväisyydestä, mutta silti asiakas saattaa kokea palvelun toisin. Toisin päin ajateltuna myös asiakas voi ”urautua”; silloin ei osata vaatia parannuksia eikä reagoida organisaation ongelmiin, jolloin kehitystäkään ei yleensä tapahdu.

Johdannon jälkeen toisessa luvussa käyn läpi yleisimpiä palveluorganisaation tunnusmerkkejä sekä selvennän palvelujärjestelmä –käsitteen. Tämän jälkeen siirryn laatumääritelmien kautta palveluorganisaatiolle välttämättömään asiakas- ja asiakkuusosaamiseen. Toisen luvun viimeisessä alaluvussa käyn läpi strategiasuunnittelun yleisimmät periaatteet ja mallit. Kolmannessa luvussa selostan tutkimusmenetelmän ja kyselyiden vastaajatiedot.

Ydinkysymyksenä oli selvittää Liiton jäsenistön näkökulmasta mikä koetaan Liiton tärkeimmäksi tehtäväksi tänä päivänä. Työ pohjaa kahteen laatimaani internet-kyselyyn, jotka olivat *Työväen Näyttämöiden Liiton jäsen-teatterikysely* ja potentiaalisille asiakkaille suunnattu *Työväen Näyttämöiden Liiton ammattiteatterikysely*. Jäsenkysely lähetettiin 143:lle aktiivisesti toiminnassa ja tavoitettavissa olevalle teatterille. Myös potentiaalisten asiakkaiden ymmärtäminen on organisaation kehitykselle ja erityisesti jäsenhankinnalle ainutlaatuisen tärkeää. Rajasin ei-jäsenkyselyn teatterit ammattiteatteri*ryhmiin*, sillä ne ovat ammattiteatterikentällä Liitolle nk. ”laitosteattereita” potentiaalisempia uusia jäsenehdokkaita. Liiton omasta jäsenistöstä 88 % on harrastajateattereita, joten halusin opinnäytetyssäni tuoda enemmän myös ammattiteattereiden näkökulmaa esiin.

Molemmat kyselyt tehtiin joulukuussa 2010 ja niihin suhtauduttiin teattereissa näkemykseni mukaan positiivisesti, mikä näkyi myös hartaasta paneutumisesta vastausten laatimiseen. Jäsenkyselyn vastausprosentti oli määräaikaan mennessä 40 ja ei-jäsenkyselyn 49. Neljännessä ja viidennessä luvussa käsitellään kyselytutkimusten tulokset.

Kyselyissä esitettiin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia kysymyksiä, avoimia ja suljettuja sekä sekamuotoisia kysymyksiä koskien sekä palveluja että palvelukokemuksia. Oma kaksoisroolini Liiton työntekijänä ja samanaikaisesti tutkimuksen tekijänä helpotti

mielestäni tutkimusmateriaalin analysointia, koska tekijät ja taustat olivat ainakin jossain määrin tuttuja. Sain kokea runsaasti hauskoja ja tunnepitoisiakin hetkiä lukiessani teattereiden humoristisia sekä paikoitellen ”sydänverelläkin” kirjoitettuja tekstejä. Jäsenistön mielikuvat Liitosta olivat mm. eläinvertauksessa moninaiset karhusta kotihiireen. Olen ottanut työhön runsaasti mukaan suoria lainauksia antamaan vastauksista laajemman kokonaiskuvan.

Kuudennessa ja viimeisessä luvussa pohdin Liiton palvelujärjestelmän eri osa-alueiden (palvelupaketti, palvelutuotanto ja palvelun laatu) kehittämismahdollisuuksia sekä Liiton strategiasuunnittelua tulevaisuusorientoituneesti. Liitteistä löytyvät molemmat kyselylomakkeet.

2 JÄSENISTÖN MIELIPITEISTÄ KEHITTÄMISSTRATEGIAN JALOSTAMISEEN

Tässä luvussa tuodaan esille asiantuntija- ja palveluorganisaatioiden toimintaan liittyvät tärkeimmät osa-alueet: palvelujärjestelmän koostumus, palvelun laadun mittaaminen ja keinot, joilla hyvään asiakaspalveluun voidaan pyrkiä sekä organisaation strategisen suunnittelun tukipilarit.

2.1 Työväen Näyttämöiden Liitto asiakaspalvelijana

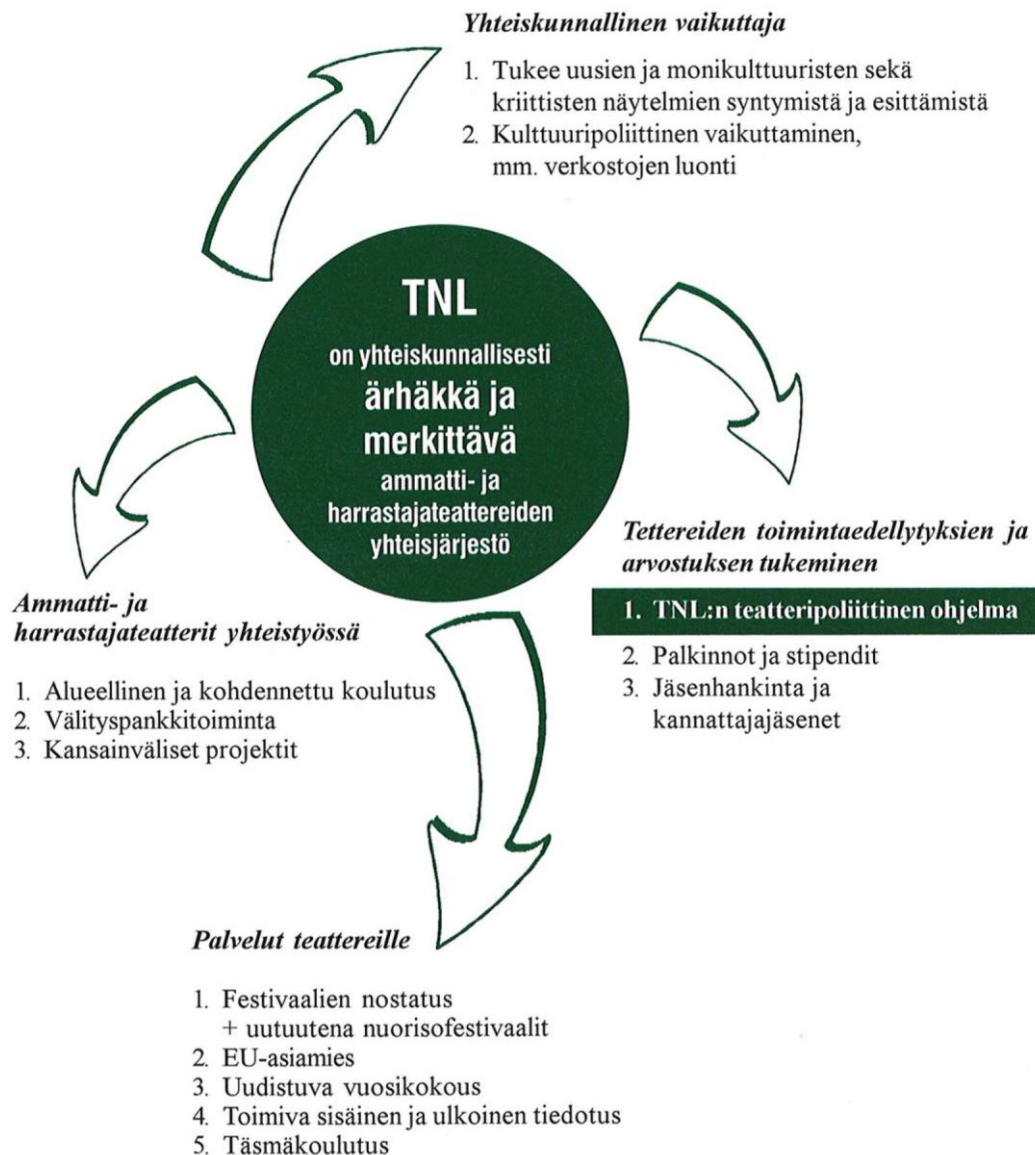
Työväen Näyttämöiden Liitto on asiantuntija- ja palveluorganisaatio, jonka pääasiallisia asiakkaita ovat sen jäseneteatterit. Asiantuntijaorganisaatiot ovat tietojen, taitojen ja tunteiden kauppiaita, mutta useilla niistä on myös tuotteita sekä muita oheispalveluita tarjottavanaan (Virkki 2005, 11). Jotta asiakaspalvelu on onnistunutta täytyy asiakkaan odotusten ja kokemusten kohdata. Nykyaikaisten liikeyritysten käyttämät palvelujen laadun mittarit ja markkinointikäsitteistöt ovat lähes sellaisinaan siirrettävissä myös Liiton kaltaiseen voitto tavoittelemattomaan ja iäkkääseen, perinteitä kunnioittavaan kulttuuriorganisaatioon.

Liiton jäseneteattereiden koko ja ammattimaisuuden taso vaihtelevat suuresti, sillä joukossa on ammattiteattereita, ammattijohtoisia harrastajateattereita sekä myös hyvinkin erilaisia harrastaja- tai puoliammattilaisryhmiä. Näin ollen myös teattereiden ennako-odotukset ja tarpeet Liittoa kohtaan vaihtelevat. Teattereilla –tai paremminkin niissä toimivilla henkilöillä– on myös erilaisia kokemuksia ja mielikuvia Liiton palveluista riippuen mm. teatterin omasta aktiivisuudesta Liiton jäsenenä. Liiton suhteellisen niukkojen taloudellisten ja fyysisten resurssien vuoksi Liiton mainonta ja markkinointi on verrattain vähäistä, joten jäsenistöltä vaaditaan nykypäivän ”info-ähkyn” vuoksi ehkä jonkin verran enemmän omatoimisuutta ja aktiivisuutta, jotta teatterit saisivat jäsenmaksulleen kaiken mahdollisen vastineen.

2.2 Mitä on palvelu?

Liiton teatteripoliittisessa ohjelmassa *Hyvinvointia teatterista* (TNL 2004, 29) on kuvattu Liiton edelleen voimassa oleva visio seuraavasti (Kuvio 1):

TNL - VISIO

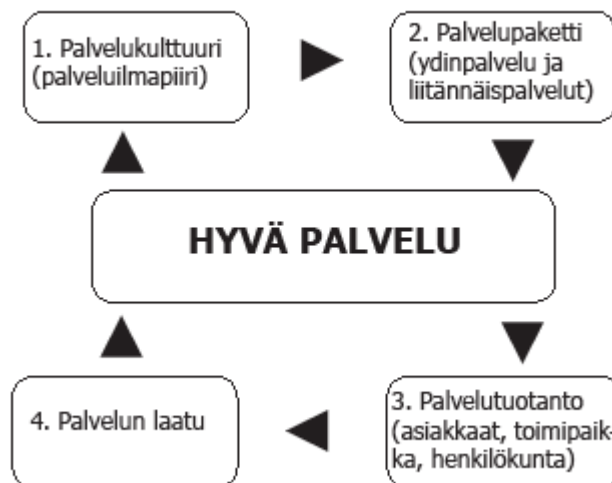


Kuvio 1: TNL – VISIO (TNL 2004).

Visiossa kuvatut Liiton toiminta ja palvelut -koulutus, festivaalit ja muut tapahtumat, tiedotus, ohjaaja- ja kouluttajapankki- ovat pääosin aineettomia lukuun ottamatta projektiaavustuksia sekä Liiton jäsenlehteä ja jäsenetuna tarjoamaa *Teatteri*-lehteä (Kustannus Oy Teatteri). Tavaroiden ja palveluiden tärkeimpiä eroja on luonnollisesti se, että koska palvelu on aineeton tuote sitä ei voida koskea, havaita silmin eikä esitellä konkreettisesti. Palvelun tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat osittain samanaikaisesti, minkä vuoksi niitä ei myöskään voida varastoida. Palvelut ovat tekoja

tai tekojen sarjoja eivätkä asioita. Jokaiselle asiakkaalle tuotetaan yksilöllinen palvelu, minkä vuoksi palvelun laatu voi vaihdella huomattavasti. Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin, mutta silti palvelun ostaminen tuo asiakkaalle ainoastaan käyttöoikeuden, minkä vuoksi palvelua ei voi jälleenmyydä. (Lahtinen & Isoviita & Hytönen 1995, 231; Grönroos 1998, 53.).

Simolan (2008, 5) mukaan palveluja ei voida markkinoida kertomalla asioista pelkästään mainonnan keinoin, sillä palveluissa tärkeintä on asiakkaan kokemus. Palveluyrityksessä ei ole erillistä markkinointitoimintoa, vaan koko toiminta on markkinointia. Sama koskee myös julkisyhteisöjä ja palvelujärjestöjä. Siksi myös Liitossa henkilökunnan vastaanottavaisuus ja aktiivisuus kaikessa toiminnassa on avainasemassa. Seuraavassa kuviossa on kuvattu hyvän palvelun neljä osatekijää (Kuvio 2. Lahtinen ym. 1995, 235-241):



Kuvio 2: Hyvän palvelun osatekijät eli palvelujärjestelmä. (Lahtinen ym. 1995, 235-241.)

Yllä kuvatut neljä tekijää on numeroitu siinä järjestyksessä, missä palvelujärjestelmän kehittäminen tapahtuu. Menestyvillä organisaatioilla on vahva palvelukulttuuri, joka näkyy johdon tavassa käsitellä ihmisiä sekä hyvien suoritusten palkitsemistavoista (Lahtinen ym. 1995, 236). Hyvä asiakaspalvelu puolestaan on heijastuma organisaatiokulttuurista. Mattinen (2006, 235) toteaa, että mikäli organisaation ihmisten on hyvä olla, todennäköisesti asiakkaidenkin on hyvä olla. Ja kun asiakkaiden on hyvä olla, pitäisi organisaation taloudenkin voida mukavasti.

Liiton palvelupaketin ydinpalveluna on toimia kokoavana kattojärjestönä jäseneteattereilleen. Liitännäispalveluksi voidaan ajatella esimerkiksi Liiton järjestämiä festivaaleja ja niiden oheispalveluita, kuten majoitus-, kuljetus- ja ruokailupalvelut.

Liiton palvelutuotannossa toimipaikalla on ainakin nykyisellään hyvin pieni merkitys, koska Liiton toimistossa Helsingissä käy ani harvoin minkään Liiton asiakasryhmän edustajia. Asiakasryhmät olen segmentoinut luvussa 2.4 ja henkilökunnasta kerron tarkemmin luvussa 2.4.1 .

Palvelut voidaan luokitella sen mukaan, kuinka saman- tai erityyppisinä ne tuotetaan eri asiakkaille sekä sen mukaan tarvitaanko palvelun tuottamistilanteessa henkilökontakteja. Liiton palvelumuodot voidaan näin jakaa seuraaviin lajeihin: vakioidut palvelut (koko jäsenistöä koskevat palvelut, esim. tiedotustoiminta), erikoispalvelut (esim. tietyille jäseneteatterille räätälöidyt teatterialan kurssit) ja ei-henkilökohtaiset palvelut (esim. Liiton internet-sivuston ylläpito). (Lahtinen ym. 1995, 233.)

Liiton asiakkailla eli jäseneteattereilla on useita eri rooleja Liiton palveluntuotannossa. Jäseneteatterit osallistuvat itse palveluntuotantoon tuottamalla esimerkiksi teatteriesityksiä Liiton organisoimille festivaaleille. Jäseneteatterit myös tarkkailevat Liiton palvelujen laatua ja kertovat kokemuksistaan eteenpäin kontaktiverkostoissaan. Jäseneteatterit ovat jossain määrin myös mainonnan kohteena silloin, kun Liitto tiedottaa muiden alan toimijoiden (esim. teatterioppilaitokset, kansainväliset festivaalit ulkomailla) tapahtuma- tai koulutushankkeista.

2.3 Palvelun laatu on asiakastyytyväisyyttä

Koska palvelu on aineeton prosessi, jossa tuotantoa ja kulutusta ei voi täysin erottaa ja jonka lopputulos on usein aineeton ja vaikeasti määriteltävä, palvelun laatu on monimutkainen käsite. Yleisen näkemyksen mukaan palvelun laatu on sitä, miten asiakkaat sen kokevat. Laatu on hyvää, kun se vastaa asiakkaan odotuksia. Koettu laatu tuo asiakkaalle arvoa ja saa aikaan asiakastyytyväisyyttä. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009, 34.)

Yksittäiset asiakkaat ovat aina taustaltaan ja koulutukseltaan yksilöllisiä ja siksi yhden mielestä jokin voi olla loistavaa palvelua, kun taas toiselle se on yhdentekevää (Mustonen 1999). Kuluttajan subjektiivinen arvio luonnollisesti vaikeuttaa palvelun laadun määrittelyä. Palvelun laatu koetaan myös tilannekohtaisesti, sillä kokemus punnitaan arviointihetkellä ja se saattaisi olla erilainen jonain muuna hetkenä. Pienet yksityiskohdatkin saattavat vaikuttaa kuluttajan palvelujen laadun tulkintaan: jos liitännäispalvelun laatu on heikko, saattaa koko palvelupaketti vaikuttaa kuluttajan mielestä heikolta. Liiton tapahtumatoiminnassa esimerkkinä voisi olla vaikkapa majoituspalvelut; jos festivaaliyleisö on tyytymätön hotelliin saattaa koko festivaalin järjestelyistä jäädä negatiivinen kuva.

Lisäksi koettu laatu on kytköksissä yksilöiden erilaisiin arvoihin (Lehtinen 1986, 47; Grönroos & Järvinen 2000, 94). Tuurala (2006) korostaakin vielä, että yksilön tarpeille, arvostuksille ja tyytyväisyydelle pohjaavaa laadun kokemusta on erityisen haasteellista mitata.

Isotalo (2002, 36) tuo esille palvelun laadun muodostumisen tarkastelun eri näkökulmista: keskeisimmät teoriat perustuvat diskonfirmaatiomalliin tai palvelun laatu-ulottuvuuksien tarkastelulle. Diskonfirmaatiomalliin perustuvassa ajattelussa palvelun laatu nähdään asiakkaan odotusten ja kokemusten vertailun tuloksena, kun taas palvelun laatu-ulottuvuuksia käsittelevät teoriat korostavat palvelun laadun eri osatekijöitä. Laatu-ulottuvuudet ovat lopputuloksen tekninen laatu, joka vastaa kysymykseen *mitä* ja prosessin toiminnallinen laatu, joka vastaa kysymykseen *miten* (Grönroos 1998, 65).

Tänä päivänä maailmassa on lukemattomia erilaisia laatumittaristoja, joista mainittakoon vain muutama tunnetuimmista: kansainvälinen ISO 9000 –standardisarja (ks. SFS) kattaa laadunhallintajärjestelmän organisaation johtamisesta tavara- ja palvelutuotantoon sekä SERVQUAL-malli (ks. Liesvesi 2009, 19), joka tutkii asiakkaiden odotusten ja kokemusten vaikutusta palvelun laatuun. Tutkittaessa Liiton kaltaisen hyvinkin perinteisiä arvoja ja toimintatapoja ylläpitävän järjestön palveluja on suorastaan huvittavaa huomata, kuinka hyvin vaikkapa tietoteknisen maailman laatumittarit ovat sovellettavissa Liittoon. QoS (*Quality of Service*) on palvelun laadun mittaamisen järjestelmä, jota käyttävät yleisesti monet tietoliikenneyritykset (esim. Suomessa Elisa, ks. Ranta-Aho 2007). QoE (engl. *Quality of Service Experience*) on samoin tietoliikenteessä käytetty termi, joka taas mittaa loppukäyttäjän

kokonaisvaltaista subjektiivista käyttökokemusta. Oleellisinta tämän opinnäytetyön kannalta on, että palvelujen tarjoajalla voi olla korkea QoS, mutta silti palvelun käyttäjät voivat olla hyvinkin tyytymättömiä kokonaispalveluun (ks. Theta Networks). Jäsenkyselylomakkeessani olen pyrkinyt esittämään Liiton jäseneteattereille sekä QoS että QoE –kysymyksiä eli kysymyksiä tuotetuista palveluista ja kysymyksiä palvelukokemuksista.

Laadukkaaksi koetun palvelun kriteerejä ovat ammattitaito ja pätevyys, mutta myös asenteella ja käyttäytymisellä on suuri merkitys. Organisaation ja sen henkilökunnan tulisi olla helposti lähestyttäviä sekä hallita täsmällinen ja miellyttävä kommunikointi. Laadukas palvelu on joustavaa ja silti uskottavaa. Luotettavuutta lisää tehokas normalisointi eli nopea reagointi ongelmatilanteissa sekä yleisemmällä tasolla tietenkin organisaation maine (Grönroos 1998, 74; Tiikkainen 2006, 34).

Lahtisen ym. (1995, 235) mukaan asiakas on tärkein laadun arvioija: jos asiakkaan mielestä laatu on huonoa, on turha vakuuttaa päinvastaista. Jos palvelussa jokin osa pettää, ei kokonaisuuskaan enää toimi ja voidaankin sanoa, että organisaatio on ”juuri niin vahva, kuin on sen heikoin lenkki”.

2.4 Asiakasosaaminen ja asiakkuusosaaminen

Nykyaikaisessa markkinointiajattelussa pyritään mahdollisimman syvään asiakkaan sitouttamiseen (Mustonen 1999). Sitouttaminen on myös Liiton kaltaisen jäsenjärjestön tärkein tavoite, sillä luonnollisestikaan jäsenliitolla ei ole tarkoitusta ilman omistautunutta jäsenistöä.

Tähän aikaan näyttää kuuluvan, että organisaatioiden papereissa ja juhlapuheissa korostetaan toiminnan asiakaslähtöisyyttä. Asiakassuuntaisen eli asiakaslähtöisen toiminnan täytyy kuitenkin näkyä myös käytännössä. Lahtinen ym. (1995, 7) esittää kahdeksan tunnusmerkkiä, joista organisaation voidaan nähdä omaksuneen asiakaslähtöisen toimintamallin:

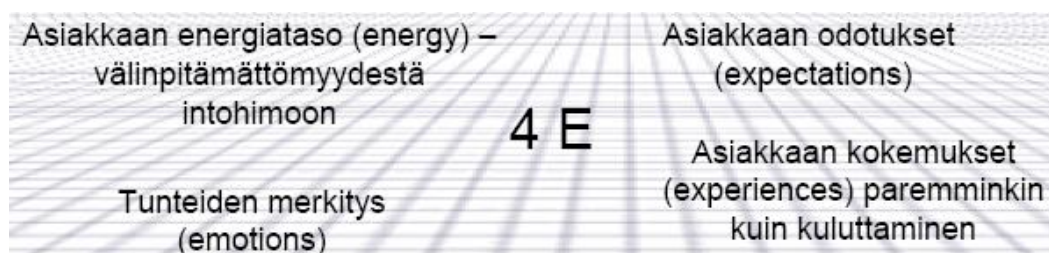
1. Asiakkaiden tarpeet ovat toiminnan lähtökohta.
2. Asiakkailta hankitaan jatkuvasti palautetta.
3. Tuotteet sopeutetaan asiakkaiden tarpeisiin.
4. Kilpailijoiden toimenpiteitä seurataan jatkuvasti.
5. "Asiakkaita ei pidä palvella samalla tavalla, vaan samalla arvonnolla."
6. "Asiakas on kuningas."
7. Oma henkilökunta on arvokkain pääoma.
8. Jälkimarkkinointi varmistaa kanta-asiakkuuden.

"Parasta markkinointia on hyvin tehty työ."

Yllä olevassa "kultaisessa säännöstössä" lähtökohtana ovat siis asiakkaiden tarpeet, joihin organisaatio sopeuttaa tuotteensa ja palvelunsa. Asiakaspalautteen hankinta ja mahdollisten kilpailijoiden toimenpiteiden seuraaminen tulisi ottaa osaksi organisaation rutiinia. Ja lisäksi, kuten luvussa 2.2 todettiin, henkilökunnan hyvinvointi on erityisen tärkeää, sillä henkilökunta on organisaation arvokkain pääoma.

Asiakassuuntautuneisuus kytkeytyy organisaation arvoihin, kulttuuriin ja toimintaperiaatteisiin ja se näkyy prosesseissa ja asiakassuhteissa. Käytännössä asiakassuuntautuminen on nostanut markkinoinnin keskeiseksi strategisen suunnittelun ja kehittämistoiminnan suuntaajaksi. Asiakassuhteita kehitetään ja asiakasmielipiteitä sekä -palautetta tutkitaan. Asiakastarpeet ohjaavat tuotekehitystä, mutta yrityksellä on silti oma vastuunsa kehittämistoimissa. Viimeaikaisissa kirjoitteluissa korkeaksi laaduksi määritellään mahdollisimman hyvä asiakkaan odotuksiin vastaaminen ja tämä on laajentunut uuden tyyppiseksi toiminnaksi. Menestyäkseen yrityksen on aktiivisesti kehitettävä asiakkaalle sellaisiakin palveluja ja sisältöjä, joita tämä ei vielä itse osaa pyytää. (Tuurala 2006.)

Strandvik (2008, 23) jakaa asiakkaan tuomat haasteet Neljän E:n mallissa seuraavasti (Kuvio 3):



Kuvio 3: Neljän E:n malli (Strandvik 2008).

Edellisessä Strandvikin Neljän E:n mallissa huomioidaan asiakkaan odotusten ja kokemusten lisäksi myös tunteet, joilla on suuri merkitys asiakkuuden syntyemisessä ja jalostumisessa sekä myös asiakkuuden loppumisessa. Usein rationaaliseltakin näyttävän päätöksen takana on merkittävästi tunnetta (Storbacka & Lehtinen, 1997, 40). Asiakkaan energiatasoon voidaan pyrkiä vaikuttamaan mm. erilaisilla sitouttavilla toimenpiteillä; asiakastiedon keräämisen lisäksi tämän opinnäytetyön yhteydessä tehdyllä kyselyllä vahvistettiin toivoakseni myös jonkin verran jäsenistön sitoutuneisuutta Liittoon.

Mattinen (2006, 183) painottaa, että asiakasosaaminen ja asiakkuusosaaminen ovat kaksi toisiaan lähellä olevaa sanaa, joiden välillä on kuitenkin huomattava merkitysero: asiakasosaaminen tarkoittaa sitä, kuinka hyvin asiakas tunnetaan, asiakkuusosaaminen taas sitä, kuinka hyvin hallitaan yhteistyö asiakkaan kanssa. Liiton ensisijaisesti tärkeintä asiakasosaamista on oman jäsenistön mahdollisimman hyvä tunteminen, jolla tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksellakin osaltaan pyritään. Lisäksi Liitolla on kaksi muuta asiakasryhmää: satunnaiset yksittäiset asiakkaat, jotka osallistuvat Liiton järjestämille kursseille tai seminaareihin sekä festivaalien suuret yleisöt. Liiton asiakkuusosaaminen puolestaan mitataan näiden asiakasryhmien tyytyväisyydellä Liiton palveluihin sekä konkretian tasolla jäseniteattereiden lukumäärän ja eri tapahtumien osanottajamäärien muutoksilla.

Asiakasosaamisen edellytyksenä on tiedon hankinta. Strandvik (2007, 35) esittää, että asiakastiedonkeruun tulisi pitäytyä sellaisissa asioissa, joilla on käyttöä päätöksenteossa ja jotka auttavat organisaatiota menestymään. Tiedonkeruussa voidaan esimerkiksi keskittyä ns. elinkaarinäkökulmaan, joka tuottaa kysymyksiä kuten: tuleeko meidän tietää enemmän ajasta ennen asiakkuutta, alkavista asiakkuuksista, vakiintuneista vai päättyneistä asiakassuhteista? Entä ovatko tietolähteemme asiakkaasta riittävän kattavat ja yhdistetäänkö asiakastietoa taitavasti? Missä tietolähteissä piilee kilpailuedun kannalta arvokkain tieto? Asiakkuusosaaminen on parhaimmillaan monipuolisen tietämyksen muokkaamista luoviksi ratkaisuuksi. (Mattinen 2006, 186, 232.)

Organisaation sisällä täytyisi myös pitää yllä sopivaa herkkyytystasoa, jotta huomio kiinnittyisi viipymättä olennaisiin muutoksiin asiakaskunnassa. Liitossa tällaisia muutoksia on esim. teattereiden toiminnan tukemiseen suunnattujen määrärahojen

vähentyminen valtio- ja kuntatasolla, koska jo hyvinkin pienet vähennykset vaikuttavat tuntuvasti teattereiden jokapäiväiseen toimintaan sekä tietenkin myös tulevaisuuden suunnitelmiin niin harrastaja- kuin ammattipuolellakin, yksittäin ja yleisesti. Jo tällä hetkellä ja erityisesti lähivuosina toinen merkittävä muutos suuressa osassa nykyisistä harrastajajäsenteattereista on sukupolven vaihdos: eläkeiän saavuttaneet "*primus motorit*" (useimmiten puheenjohtajat) ovat väistymässä ja tilalle on tulossa usein jopa kaksikin sukupolvea nuorempia henkilöitä, joiden uusiin toimintatapoihin ja näkemyksiin Liiton tulisi tutustua mahdollisimman pikaisesti turvatakseen teattereiden jäsenyyden jatkumisen.

Asiakkailla on erilaisia tarpeita ja toiveita, joihin organisaatio pystyy harvoin vastaamaan samanaikaisesti. Tämän vuoksi asiakkaat on jaettava homogeenisiin ja toisistaan riittävän erilaisiin segmentteihin, joista yksi tai muutama segmentti valitaan kulloiseksikin kohderyhmäksi. (Grönroos 1998, 264.) Liitto jakaa jäsenistönsä kolmeen lohkoon: harrastajateatterit, ammattijohtoiset harrastajateatterit ja ammattiteatterit. Tämän opinnäytetyön edetessä tämä on kuitenkin osoittautunut riittämättömäksi segmentoinniksi, koska näidenkin lohkojen sisällä teattereiden erot ovat moninaiset. Tärkeintä on ymmärtää Mattisenkin (2006, 149) korostama lähtökohta, että *kaikki* asiakkaat ovat erilaisia ja asiakkaista on vaarallista tehdä liian pitkälle meneviä yleistyksiä.

Mattinen (2006) peräänkuuluttaa myös asiakkaan kuuntelua ja asiakasempatiata. Asiakasempatialla hän tarkoittaa sydäimestä kumpuavaa asiakaslähtöisyyttä. Se edustaa syvällistä kykyä ymmärtää sitä, mikä on asiakkaalle arvokasta. Kuuntelulla pyritään ymmärtämään asiakkaan toimintaa; hänen tapansa käyttää tuotteita ja palveluita sekä päätöksentekoa ja viestinnän vastaanottamista. Kuuntelu on asiakkaan tahdon tulkintaa ja sen kautta myös haistellaan tulevaa. Asiakasta ei täydy kuunnella ainoastaan silloin, kun asiakkuus alkaa tai se kehittyy. Yhteistyö tulee avata erityisesti silloin, kun se on päättynyt, sillä juuri silloin organisaatiolla on eniten opittavaa. (Mattinen 2006,11, 69, 75, 88,140.)

Yhteistyöllä on aina suunta: joko kumppanit lähentyvät tai etääntyvät. Stabiilia asiakkuutta ei ole ja siksi yhteispeliä tulee tarkkailla herkeämättä. Asiakkuuden onnistumista selittää kaksi tekijää: asiakkaan kokema yhteistyön tärkeys ja tahto jatkaa yhteistyötä. (Mattinen 2006, 87, 150-151.)

Strandvikin (2007, 25) mukaan asiakkaila on organisaatiota kohtaan erilaisia odotuksia, jotka voidaan jakaa vastapareiksi seuraavasti:

- hämärät odotukset – tarkat odotukset
- hiljaiset odotukset – julkistetut odotukset
- epärealistiset odotukset – realistiset odotukset.

Erityisesti jäsenistön hämärät ja hiljaiset odotukset ovat niitä, joita opinnäytetyölläni pyrin selvittämään. Kaikille odotuksille yhteistä on, että ne selviävät palveluntarjoajalle vain organisaation ja asiakaskunnan välisen tehokkaan kommunikoinnin avulla.

2.4.1 Asiakaskommunikointi sähköisen varassa

Tässä opinnäytetyössä ei mennä syvemälle markkinointiviestintään sen ollessa niin laajan kokonaisuuden, mutta nostan silti esiin Liiton sähköisen kommunikoinnin erityispiirteet. Asiakassuhteen koettu onnistuminen korreloi erittäin vahvasti koettuun viestinnän selkeyteen (Mattinen 2006, 119). Storbacka & Lehtinen (1997, 88) tarkentavat, että kampanja-ajattelussa asiakas on passiivinen viestinnän vastaanottaja, mutta asiakaslähtöisessä ajattelussa asiakkaat haluavat osallistua ja toivovat aitoa vuoropuhelua organisaation kanssa.

Liitto on tänä päivänä valtakunnallinen järjestö, joka palvelee Helsingistä käsin kolmen hengen toimistohenkilökunnan (toiminnanjohtaja ja kaksi tuottajakoulutuksen saanutta työntekijää) voimin lähes 200:a jäsenetatteriaan eri puolella Suomea. Festivaalit työllistävät tuottajia arviolta kaksi kolmasosaa vuotuisesta työajasta. Liiton henkilökunta ei juurikaan matkusta tapaamaan jäseniään johtuen matkustamisen hintavuudesta, mutta matkustaminen on myös ajankäytöllisesti nykyisellään mahdotonta. Lukuun ottamatta satunnaisia festivaali- tai vuosikokoustapaamisia Liiton toimihenkilöiden ja jäsenetattereiden yhteydenpito tapahtuu näin ollen lähes kokonaan yksisuuntaisesti sähköpostitse Liitolta jäsenille, jolloin se ei nopeudesta ja edullisuudesta huolimatta tuota selkeää käsitystä palvelutyytyväisyydestä ja jäsenistön vahva sitouttaminen on kyseenalaista. Suurimmaksi osaksi kaikki informaatio on myös suunnattu kaikille jäsenille yhteisesti. Tässä mielessä Liitto (kuten luonnollisesti moni muukin laajemman maantieteellisen alueen kattava järjestö) on verrattavissa on-line- eli internet-kauppoihin. Liitonkin ongelmana on saada pidettyä asiakassuhteita ja lisäksi

yhteisöllisyyden tunnetta yllä pääosin sähköisen kommunikaation välityksellä. Näin ollen Liitto ja sen jäsenet ovat riippuvaisia tietotekniikasta eli käytännössä toimivista tietokoneista ja internet-palveluista. Nettikaupassa palvelujen tarjoajan on reagoitava välittömästi asiakkaan impulssiin ja Liitossa tämä tarkoittaa vastaavasti sitä, että jäsenistöltä saapuviin sähköpostiviesteihin on pyrittävä vastaamaan välittömästi ja täsmällisesti luotettavuuden osoitukseksi.

Sähköinen kommunikointi ja internet-sivustot ovat lisääntyneet räjähdysmäisesti 2000-luvulla ja yhtenä huolena onkin liiallinen "tietoähky" (ks. Storbacka & Lehtinen 1997, 89: *viestintäimmuniteetti*); jaksako jäsenetatterin väsynyt johtaja pitkän työpäivän päälle kipaista vielä Liiton internet-sivuilla tutkimaan Liiton kuulumisia? Entä kuinka tarkkaan Liiton sähköinen uutiskirje luetaan, jos sähköpostiin saapuu joka viikko muutama muukin jäsenkirje sekä parikymmentä roskapostia?

Hyvin toimiva internet-sivusto ei ole organisaatiolle yksinomaan tiedonjakelukanava, vaan sillä rakennetaan ja ylläpidetään asiakassuhteita. Sivut eivät saa olla käyttäjälle liian monimutkaiset ja sisällön täytyisi jatkuvasti uudistua, jotta sivuille olisi yhä uudestaan mielenkiintoista ja houkuttelevaa poiketa. (Huang 2000.) Liiton täytyisi pystyä kertomaan nettisivustonsa ja muun sähköisen tiedotuksen välityksellä jäsenistölleen, että se arvostaa ja välittää jäsenistöstään. Vaikka sivusto olisi muuten toteutettu huippuosaamisella on silti ehdottoman tärkeää, että organisaatio toteuttaa myös muita yleisiä hyviä tapoja: em. ripeä reagointi yhteydenottoihin, mahdollisista ongelmista tai muutoksista tiedottaminen, rehellisyys sekä huolellinen asiakas- tai jäsenrekisterin ylläpito (ks. Falk & Sockel & Chen 2005).

Digitaalisessa palveluympäristössä etäisyys asiakkaaseen voi kasvaa ja hiljainen ymmärrys asiakkaasta kaventua (Mattinen 2006, 103). Asiaa ei helpota se seikka, että Liiton on huomioitava kaikessa viestinnässään hyvin toisistaan poikkeavat asiakasryhmänsä (jäsenetatterit, yksittäiset kurssi- ja seminaariosallistujat, festivaaliyleisöt) ja näiden lisäksi sidosryhmänsä, kuten teatterialan järjestöt ja muut yhteistyökumppanit. Lisäksi täysin erilainen, suuritöinen ja Liiton yleisötapahtumien kannalta erittäin tärkeä viestintälohkonsa on lehdistölle suunnattu tiedotus.

Koettu laatu on asia, josta käydään myös vaikeasti hallittavaa epämuodollista keskustelua sekä Liiton jäsenistön kesken että heidän kontaktiverkostoissaan.

”Puskaradiossa” organisaation kannalta niin positiiviset kuin negatiivisetkin viestit kantautuvat eteenpäin mm. alan muille toimijoille, jotka saattaisivat olla potentiaalisia uusia asiakkaita Liitolle. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan (ks. Kokko 2000) on hyvä muistaa mitä tyytymätön asiakas tekee: 26 tyytymätöntä 27:stä ei puhu tyytymättömyydestään kenellekään mitään. Tyytymättömistä asiakkaista 91 % ei tule koskaan takaisin. Mutta mikä vielä pahempaa, vaikka he eivät palaakaan, he kertovat 10:lle muulle henkilölle kuinka pettyneitä he ovat saamaansa palveluun. Kun organisaatio haluaa parantaa palvelujensa laatua, sen täytyy (erityisesti nykypäivän informaatiotulvan huomioon ottaen) paneutua huolellisesti myös markkinointiviestinnän kysymyksiin koskien viestintävälinettä, ajoitusta, kohdennusta, viestin sisältöä ja tunnelatausta sekä millaisen imagollisen kuvan organisaatio haluaa itsestään antaa.

2.4.2 Imago ja mielikuvat

Imago eli yrityskuva on mielikuva, jonka sidos- tai kohderyhmät muodostavat yrityksestä tai tuotteesta. Yrityskuva perustuu yrityksen lähettämiin viesteihin, jotka vastaanottaja kuitenkin tulkitsee omalla tavallaan. (Poikolainen 1994, 27.) Grönroos (1998, 64, 225-226) tähdentää organisaation imagon olevan useimmissa palveluissa äärimmäisen tärkeä ja se voi vaikuttaa palvelun laadun kokemiseen monin tavoin. Jos asiakkailla on myönteinen mielikuva palvelun tarjoajasta, pienet virheet annetaan luultavasti anteeksi, mutta jos virheitä sattuu usein imago kärsii. Epäsuotuisa imago saa asiakkaat tyytymättömämmiksi ja vihaisemmiksi kuin he muuten olisivatkaan. Imagon vaikutus on siis samanaikaisesti kaksisuuntainen: toisaalta hyvä imago houkuttelee uusia asiakkaita ja toisaalta asiakkaat itse ovat luomassa imagoa, jota hyvät tai huonot kokemukset entisestään joko voimistavat tai heikentävät.

Hyvä imago on selkeä, ymmärrettävä mielikuva, joka ei pidä sisällään liian monia viestejä. Se helpottaa ostopäätöksen tekemistä mielikuvien perusteella ja pienentää selvästi ulkoisen markkinoinnin kuluja. Se saa myös henkilökunnan tuntemaan ylpeyttä työpaikastaan ja helpottaa uuden henkilökunnan rekrytointia sekä luo yleistä luotettavuutta yhteisön toimintaa kohtaan. Positiivinen imago aikaansaa myös kanta-asiakkuutta eli Liiton tapauksessa pitkäaikaisia jäsenyyksiä. (Kunnari 2009, 15; Lahtinen & Isoviita 2000, 64.)

Mielikuvien tunnepohjainen luonne merkitsee samalla sitä, että organisaatiot joutuvat aika ajoin selvittämään oman imagonsa, jotta tiedostettaisiin omat vahvuudet ja pikaisimmin korjausta vaativat heikkoudet. Mielikuva on tunnettava joka hetki, sillä se ei pysy paikallaan, vaan muuntuu jokaisen asiakaskontaktin myötä jatkuvasti. (Lahtinen ym. 1995, 101.) Asiakkaiden mielikuvien muodostumiseen vaikuttavat tunteiden ohella organisaatiolta tai organisaatiosta saatu informaatio sekä omat kokemukset ja havainnot. Erilaisilla asenteilla, luuloilla ja uskomuksilla on myös merkityksensä mielikuvien synnyssä. Lisäksi on otettava huomioon, että organisaation lähettämien viestien tulkinnat saattavat joskus vaihdella ja virheellinenkin tulkinta on mahdollista. (Rope & Methner 1987, 78-79; Pohjola 2003, 22.)

Yrityksillä on usein taipumus viestiä enemmän tahtotilaansa omista vahvuuksistaan kuin sitä, mitä osaamista ne todellisuudessa edustavat (Mattinen 2006, 127-128). Tärkeintä on kuitenkin, että imago vastaa todellisuutta. Palvelun viestinnän tulee vastata palvelun todellista sisältöä ja toteutusta, jotta asiakkaan odotukset asettuvat oikealle tasolle (Jaakkola ym. 2009, 36). Kokko (2000) muistuttaakin, että negatiivisen imagon muuttaminen ei onnistu hetkessä, eikä se tapahdu pelkästään organisaation omalla viestinnällä.

2.5 Strategiasuunnittelu ja tulevaisuusvisiointi kehitystyössä

”Strategiasuunnittelun perusongelmana on likinäköisyys; useimmiten suunnitelmat ulottuvat vain 3-4 vuoden päähän. Kun asiat ovat huonosti ei ole *aikaa* katsoa tulevaisuuteen ja kun asiat ovat hyvin ei ole *tarvetta* katsoa tulevaisuuteen.” (Halonen 2010.)

Tämän opinnäytetyön päätarkoituksena on selvittää mitkä Liiton toiminnan painopistealueista Liiton jäsenistö kokee erityisen tärkeiksi, jotta olemassa olevia resursseja voitaisiin käytännönläheisen strategiasuunnittelun myötä tulevaisuudessa suunnata entistä selkeämmin juuri niihin.

Liiton fyysiset resurssit ovat voimakkaasti sidoksissa Liiton Opetusministeriöltä saamiin vuosittaisiin toiminta-avustuksiin ja eri rahastojen erikseen anottaviin kertaluontoisiin avustuksiin. Avustusten ollessa verrattain hyvin pieniä ovat myös palvelujen tuottamisen resurssit melko vähäiset suhteessa Liiton jäsenmäärään ja runsaaseen

palvelupakettiin (ks. luku 2.2). Palvelujen tuottamisessa Liitto joutuu toimimaan näiden avustusten anomis- ja myöntöaikataulujen tiukoissa raameissa, joten nopeat muutokset toiminnassa eivät aina ole mahdollisia kuten eivät myöskään monilta osin pitemmän ajan suunnitelmat. Liiton olemassaolon edellytyksenä on kuitenkin myös tulevaisuuden suunnittelu ja ennakointi, jotta välttyttäisiin ”kaavoihin kangistumiselta”.

Ryhdyttäessä kehityshankkeeseen tulisi Mustosen (1999) mukaan aluksi pohtia mm. seuraavia kysymyksiä: Olemmeko riittävän ammattitaitoisia? Otammeko tarpeeksi huomioon asiakaskuntamme? Onko toimintaamme helppo tulla mukaan ja pysyä siinä mukana? Entä pystymmekö havaitsemaan ja korjaamaan virheemme ajoissa? Yksi tunnetuimmista apukeinoista on teettää esim. organisaation henkilökunnalla (yksin tai ryhmissä) perinteinen SWOT-nelikenttäanalyysi (S=Strengths, W=Weaknesses, O=Opportunities, T=Threats) eli listata organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat (ks. PK-yrityksen riskienhallinta 2007). Heikkilän (2003, 9) listaamana tärkeitä tekijöitä organisaation kehityksen kannalta ovat muutosten vaikutusten arviointi, ongelmien varhainen paljastaminen sekä kehityskohteiden tunnistaminen ja sen seurauksena organisaation eri prosessien kehittäminen.

Asiantuntijaorganisaatioille on tyypillistä, että niillä ei ole varsinaista tuotekehitystoimintaa, koska tuotteet tai palvelut ovat kehittyneet työtä tehtäessä asiakkaiden kustannuksella (Sipilä 1995, 33-34). Palvelujen kehityshankkeiden perustana on organisaation palvelutarjooman eli em. palvelupaketin huolellinen määrittäminen: mitä palveluja todella tarjotaan ja mitä palveluja pitäisi tarjota, jotta saavutettaisiin asetetut tavoitteet? Kun palvelutarjooma on kartoitettu, sitä kannattaa arvioida sekä yksittäisten palvelujen tasolla että kokonaisuutena ja sen pohjalta pohtia, miten nykyisiä ja uusia palveluja tulisi kehittää. (Jaakkola ym. 2009, 7.)

Koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, organisaation on tärkeää varmistaa, että sen strategia on reaktiivinen ja myös mahdollisuuksien mukaan proaktiivinen, ennakoiva. Tutkimusten mukaan jopa 90 % erilaisten yritysten strategioista epäonnistuu, koska strateginen suunnitelma ei yksinkertaisesti ole toteutuskelpoinen. (Salminen 2008, 29, 108, 222.) Uudesta strategiasta ei saa tehdä liian jäykkää, vaan organisaation tulisi pyrkiä säilyttämään tai lisäämään strategista joustavuutta siten,

että organisaatiolla on kyky muuttaa nopeasti toimintamalleja tilanteen niin vaatiessa.

Strategisessa prosessissa on kolme keskeistä käsitettä: 1. liikeidea eli kysyntä ja tarjonta, 2. päämäärä eli organisaation määrälliset ja laadulliset päämäärät sekä johdon vaatimustaso, 3. strategia eli ne keinot, joilla päämäärät saavutetaan (Karlöf 1986, 30-33). Strategiat jaetaan usein kahteen lohkoon: perusstrategioilla määritellään yleiset suuntalinjat ja toimintastrategiat liittyvät johonkin rajattuun projektiin tai ajanjaksoon (Rissanen & Sääsäski & Vornanen 1996, 53).

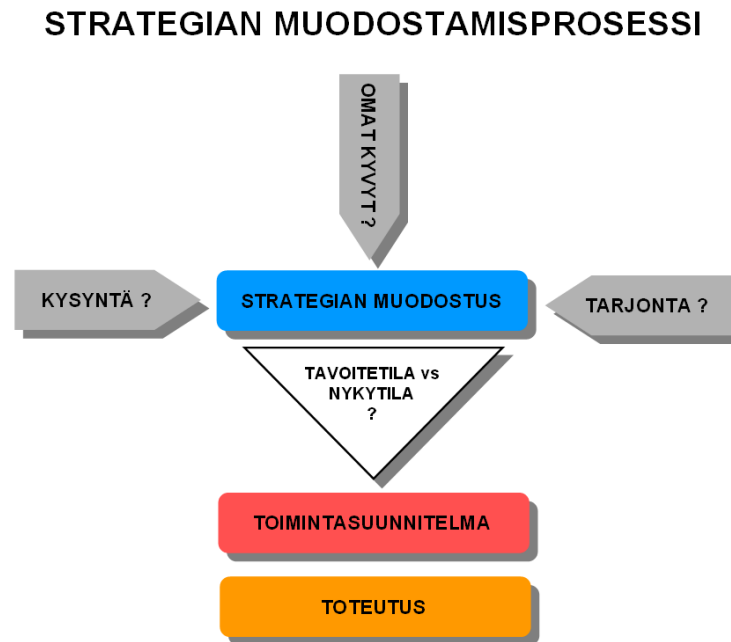
Strategisen johtamisen ajattelutavat voidaan jakaa kahteen pääryhmään.

Resurssilähtöinen ajattelu korostaa olemassa olevien kykyjen/palvelujen hyödyntämistä ja vahvistamista. Ideologisessa ajattelussa perustana on yrityksen olemassaolon tarkoitus (missio), yhteiset arvot ja yhteinen näkemys tahtotilasta. (Hannus & Lindroos & Seppänen 1999, 11.)

Yksinkertaistetusti strategialla siis tarkoitetaan yrityksen tulevaisuuden tavoitetilaa ja keinoja tavoitetilan saavuttamiseksi (Roos & Fernström & Pionius & Rastas 2006, 21). Perinteisessä strategiaprosessissa suunnittelijat (johto) ja toteuttajat (työntekijät) ovat erillään. Sen sijaan Aaltonen & Wilenius (2002, 181) korostavat *osaamisen ennakoinnin prosessia*, joka pyrkii yhdistämään suunnittelun ja toteutuksen, avaamaan keskustelua jo varhaisemmassa vaiheessa laajemmalle joukolle ja välttämään ylhäältä alas-johtamismallia.

Rohweder (2009) painottaa, että ennen kuin organisaatiossa ryhdytään muodostamaan uutta strategiaa on tehtävä keskeiset lähtökohtavalinnat. Ensimmäiseksi on päätettävä aikaperspektiivi eli kuinka pitkälle ajalle suunnittelu tehdään. Toiseksi on valittava strategisen kunnianhimon taso, jolloin on päätettävä onko tarkoituksena luoda oma tulevaisuus, mukautua ympäröivään maailmaan mahdollisimman helposti vai onko päämääränä yksinkertaisesti vain olla olemassa ilman mitään sen kummempia tavoitteita. Kolmanneksi on pohdittava riskitasoa: pelataanko varman päälle, optimoidaanko vai pelataanko uhkapeliä? Aiemmin tässä luvussa mainitsin Liiton riippuvaisuuden mm. toiminta-avustuksista, mutta jonkin asteinen riskinotto on kehitystyössä aina välttämätöntä.

Strategian muodostamisprosessissa (Rohweder 2009) edetään strategian muodostuksesta toimintasuunnitelman laatimiseen ja lopulta toteutukseen (Kuvio 4):



Kuvio 4: Strategian muodostamisprosessi (Rohweder 2009).

Kuten yllä olevassa kuviossakin nähdään uusi strategia voidaan muodostaa vasta sitten kun organisaatio on selvittänyt oman kyvykkyytensä (resurssinsa) suhteessa kysyntään ja tarjontaan. Fyysisten resurssien lisäksi on huomioitava myös aineeton pääoma, joka voidaan jakaa kolmeen resurssiluokkaan: inhimillinen pääoma (osaaminen, tieto, kokemus), rakennepääoma (toimintatavat, brändi/maine, organisaatiokulttuuri) ja suhdepääoma (asiakkaat, yhteistyökumppanit, rahoittajat). (Roos ym. 2006, 22.) Inhimilliseen pääomaan sisältyy myös organisaation henkilöstön hiljainen tieto, joka on kokemusten ja perehtymisen kautta syntynyttä tiedostamatonta osaamista ja taitoja, joita on vaikea pukea sanoiksi; se on luonteeltaan tunnepitoista ja siksi sitä on vaikea eritellä ja dokumentoida (Kesti 2005, 51).

Edelleen Rohweder listaa strategiaprosessin organisaation sisällä pohdittavat keskeiset kysymykset ja valinnat seuraavasti (Taulukko 1):

TOIMINTA-AJATUS	- MIKSI OLEMME OLEMASSA ?
ARVOT	- MIHIN USKOMME ?
TAHTOTILA*	- KITEYTYS SIITÄ MITÄ HALUAMME OLLA 3-5 VUODEN JÄNTEELLÄ
KASVUSTRATEGIA*	- KASVUN MARKKINA-ASEMATAVOITE ? - KASVUN TOTEUTUSTAPA ?
KILPAILUSTRATEGIA*	- KILPAILUKYKYMME LÄHDE JA TOTEUTUSTAPA ? - KILPAILUKYKYMME KANNALTA KESKEINEN OSAAMINEN ?
STR. PÄÄTAVOITTEET*	- KASVUTAVOITE - TALOUSTAVOITE - KILPAILUKYKYYN KEHITTÄMISEEN LIITTYVÄT TAVOITTEET (asiakassuhteen hallinta, toimintaprosessit, osaamisen kehittäminen, verkostoituminen)

* koko organisaatiolle ja tarvittaessa vielä kullekin yksikölle erikseen

Taulukko 1: Strategiaprosessin keskeiset valinnat (Rohweder 2009).

Vasta siinä vaiheessa, kun organisaation toiminta-ajatus, arvot, tahtotila ja tavoitteet on mahdollisimman huolellisesti selvitetty, edetään toimintasuunnitelman laatimiseen. Toimintasuunnittelun päämääränä on Rohwederin (2009) mukaan mm. strategian ja yksilöiden (työntekijöiden) työskentelyn kytkentä selkeyttämällä strategia käytännön toimenpiteiksi ymmärrettävällä tavalla.

Salminen (2008, 49, 258, 268) toteaa, että uuden haastavan strategian implementointi eli käytännön toteutus edellyttää yleensä muutoksia myös organisaatiokulttuurissa ja –identiteetissä. Monet strategiaprosessit jäävät kesken, sillä kun uuden strategian lanseeraus on ohi ja arki koittaa, seuraa usein sekä johdon että muun organisaation keskuudessa kyllästymisen. Muutosenergiaa voidaan ylläpitää tehokkaalla seurannalla ja onnistumisten oikeudenmukaisella palkitsemisella; strategisen muutosprosessin johtaminen vaatiikin myös uudenlaista johtamisosaamista päivittäisen operatiivisen toiminnan rinnalla.

Nykyisessä globaalissa maailmassa ympäristön muutos on nopeatempoista ja jatkuvaa; yhdelläkään yksityisen, julkisen tai kolmannen sektorinkaan organisaatiolla ei ole varaa olla ajattelematta tulevaisuutta. Menestyville organisaatioille on yhteistä se, että niiden orientaatio on tiukasti tulevaisuudessa, ei nykyhetkessä. Aaltosen &

Wileniuksen (2002, 66, 71) mukaan Länsimaisen kulttuurin tulevaisuusajattelu pohjaa antiikin Kreikan tieteelliseen ajatteluun. Tulevaisuuden ennakoimisella ei tarkoiteta ennustamista, vaan tulevaisuuden mahdollisuuksien avointa tarkastelua, mitä *voi* tapahtua. 1960-luvulla kehitetyssä skenaariomenetelmässä kuvataan sitä, miten jokin mahdollinen tulevaisuus, oli se sitten todennäköinen tai epätodennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuus, voi vaihe vaiheelta toteutua.

Tällä opinnäytetyöllä pyrin suuntaamaan Liiton strategiasuunnittelua nykyistä enemmän tulevaisuusorientoituneeksi ja kauaskantoisemmaksi unohtamatta kuitenkaan realiteetteja. Katseet tuntuvat niin organisaation sisällä kuin jäsenistössäkin usein viipyvän Liiton menestyksen menneissä vuosikymmenissä, mutta huippuvuosien muistelemisella ei taata menestystä nyt ja tulevaisuudessa. Pyrkimyksenä on selkiyttää myös Liiton palvelujärjestelmä ja tuoda Liiton strategia- ja toimintasuunnitteluun mukaan asiakaslähtöisyys: asiakasosaaminen, asiakkuusosaaminen ja asiakkaan sitouttaminen. Keskityn työssäni etenkin toiminnalliseen laatuun selvittääkseni samalla kuinka hyvin Liiton jäsenistön odotukset ja kokemukset Liiton palveluista kohtaavat.

Työ pohjaa Liiton jäsenistölle (perusjoukko) sekä ei-jäsenille (otos) tehtyihin kyselytutkimuksiin. Jäsenteatterikyselyn avulla selvitetään Liiton jäsenteattereiden asiakastyytyväisyyttä ja näkemyksiä Liiton toiminnan eri osa-alueista avaten keskustelua koskemaan myös tulevaisuutta. Ei-jäsenteattereiden kyselyllä etsitään vastauksia liittyen Liiton jäsenhankintaan: pääasiallisena tarkoituksena on selvittää seikat, joiden vuoksi tähän kyselyyn vastanneet teatterit eivät ole Liiton jäseniä ja seikat, jotka mahdollisesti saisivat teatterit liittymään jäseniksi.

Koska tutkimuksen kohteena on yleishyödyllinen järjestö (voittoa tekemätön yhdistys) ei voida varsinaisesti puhua erityisestä kannattavuuden parantamisesta eli tuoton lisäämisestä sen yleisemmässä merkityksessä. Kyseessä on sen sijaan pääasiallisesti aineettomien palveluiden ja kokemusten laadun parantaminen. Uudella strategiasuunnittelulla pyritään lopulta myös kasvun lisäämiseen eli tässä tapauksessa jäsenmäärän kasvattamiseen, vaikkakin viimeaikaisten irtisanoutumisten valossa tällä hetkellä tärkeintä on ennen kaikkea säilyttää jo olemassa olevan jäsenistön jäsenyys ja asiakastyytyväisyys ja aktivoida sitä havainnoivaan vuoropuheluun.

3 KEHITTÄMISTYÖN KESKIÖSSÄ ASIAKKAAN KUUNTELU

Tämä opinnäytetyö pohjaa kahteen laatimaani internet-kyselyyn, jotka olivat *Työväen Näyttämöiden Liiton jäseneteatterikysely* ja ei-jäseneteattereille suunnattu *Työväen Näyttämöiden Liiton ammattiteatterikysely*. Molemmat sisälsivät kysymyksiä koskien Liiton toimintaa kokonaisuutena.

3.1 Tutkimus käyntiin internet-kyselyillä

Liiton aktiivisesti toiminnassa ja tavoitettavissa oleville 143 jäseneteatterille, joista 23 kpl ammattiteattereita, lähetettiin joulukuussa 2009 sähköpostilla saatekirje, joka sisälsi linkin sähköiseen kyselylomakkeeseen internetissä (järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, ks. Liite 1). Ensimmäisessä sähköpostissa vastauksia pyydettiin viimeistään joulukuun (24.12.2009) mennessä ja vastauksia saapui 44 kpl. Koska vastauksia ei saapunut määräaikaan mennessä tämän enempää, uusi sähköpostimuistutus lähetettiin tammikuussa 2010 ja tällöin vastausaikaa jatkettiin 17.01. saakka. Lopulliseen määräaikaan mennessä vastauksia saapui 57 kpl ja vastausprosentiksi tuli 40 prosenttia.

Kysely lähetettiin mahdollisimman tarkkoihin sähköpostiosoitteisiin suoraan teattereiden silloisille (joulu-tammikuu 2009-2010) johtohenkilöille, mikä harrastajateattereissa tarkoittaa useimmiten yhdistyksen puheenjohtajaa ja ammattiteattereissa teatterinjohtajaa. Jäseneteatterikyselyyn vastasi siis vain yksi henkilö teatteria kohden, joten vaikka periaatteessa kyselyyn vastasivat jäseneteatterit, on kyseessä kuitenkin vain yhden henkilön subjektiivinen näkemys. Kulloisenkin henkilön näkemykseen vaikuttaa mm. aikaperspektiivi: joissakin teattereissa sama henkilö on toiminut ”nokkamiehenä” jopa vuosikymmenten ajan, kun taas toisissa teattereissa johtohenkilö on voinut vaihtua muutaman vuoden välein (esim. harrastajateattereiden puheenjohtajat). Vastaajissa on myös taustaltaan ja koulutukseltaan hyvinkin erilaisia ihmisiä, mutta henkilötietoja ei ryhdytty enempää erittelemään, jotta tutkimusaineisto ei kasvaisi liian suureksi ja koska tutkimusaiheena ovat jäseneteatterit yksittäisten toimijoiden sijaan. On myös muistettava, että jotkin teatterit ovat aktiivisempia järjestötoimijoita kuin toiset ja siksi kokemukset Liiton toiminnasta voivat erota merkittävästi.

Työväen Näyttämöiden Liiton ammattiteatterikysely lähetettiin TINFO – Teatterin tiedotuskeskuksen julkaiseman *Teatterialan avain 2009-2010* –osoitteiston *Muut ammatilliset teatteriryhmät* –osion teattereille, joita oli 67 kpl (69, mutta kahdella ei ollut luettelossa sähköpostiosoitetta). Rajasin teatterit ammattiteatteriryhmiin, sillä ne ovat ammattiteatterikentällä Liitolle nk. ”laitosteattereita” potentiaalisempia uusia jäsen ehdokkaita Liiton kyetessä paremmin vastaamaan pienempien teatteriryhmien tarpeisiin. Liiton omasta jäsenistöstä 88 % on harrastajateattereita, joten halusin opinnäytetyössäni tuoda enemmän myös ammattiteattereiden näkökulmaa esiin.

Tammikuussa 2010 nämä teatterit saivat sähköpostilla saatekirjeen, joka sisälsi jälleen linkin sähköiseen kyselylomakkeeseen internetissä (Eduix E-lomake 3.1, ks. Liite 2). Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Määräaikaan mennessä vastauksia saapui 33 kpl ja vastausprosentiksi tuli 49 %.

Oli mielenkiintoista havaita, että ei-jäsenkyselyn vastausprosentti ylsi korkeammalle kuin Liiton oman jäsenistön ja vastaajista lähes puolet (45 %) vastasi innokkaasti heti samana päivänä, kun kysely lähetettiin. Ammattiteattereiden nopea reagointi selittyy ainakin osittain vakinaisella henkilökunnalla; toisin kuin harrastajateattereilla ammattiteattereissa on lähes joka arkipäivä ainakin yksi henkilö, joka lukee teatterin postin, kun taas monissa harrastajateattereissa postia saatetaan lukea harvemmin. Ammattiteattereille sähköinen viestintä on myös osa jokapäiväistä työntekoa eikä aiheuta käyttö-ongelmia.

Kyselyn lähettäminen Liiton jäseneteattereille viivästyi harmillisesti usealla viikolla (ja ajoittui näin ollen liian lähelle joulua), sillä Liiton osoitteisto ilmeni suurilta osin puheenjohtajien yhteystietojen kohdalla vanhentuneeksi ja ne täytyi yksitellen puhelimitse tarkistaa. Kyselylomakkeissani ei tiedusteltu vastaajan ikää, sillä mikäli kysymys koetaan epäkohteliaaksi, saattavat vastaukset olla yllättävänkin epäluotettavia ja näin ollen vääristää tutkimustulosta (Vehkalahti 2008, 24). Soittaessani puheenjohtajille henkilökohtaisesti kävi kuitenkin ilmi, että heidän keski-ikänsä on melko korkea, sillä keskusteluissamme mainittiin useiden pitkäaikaisten puheenjohtajien jo siirtyneen tai siirtyvän lähitulevaisuudessa pois teattereiden aktiivitoiminnasta korkean iän vuoksi. Tämä lienee osasyynä siihen, että sähköpostilla ja internetillä toteutetun kyselyn vastausprosentti jäi melko alhaiseksi; useat ikääntyneemmät puheenjohtajat eivät esimerkiksi muistaneet puhelimesta omaa tai

teatterin sähköpostiosoitetta ilmeisesti sen vähäisen käytön vuoksi. Tästä voitaisiin päätellä, että kirjeessä lähetetty paperinen kyselylomake vastauskuorella varustettuna olisi ehkä saattanut nostaa vastausprosenttia. Puhelut varsinkin vanhemmille puheenjohtajille olivat kuitenkin erittäin ilahduttavia, sillä ajatus tulevasta kyselystä ja oman mielipiteen esilletuonnista otettiin innostuneesti vastaan.

Molemmissa kyselyissä oli kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia kysymyksiä, avoimia ja suljettuja sekä sekamuotoisia kysymyksiä koskien sekä palveluja että palvelukokemuksia. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhdetta kuvataan perinteisesti vastakkainasettelun kautta, mutta tässä tutkimuksessa ne täydensivät toisiaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 66). Huomattavasti ei-jäsenteatterikyselyä pitempään jäsenteatterikyselyyn vastattiin ilahduttavan huolella ja kysymyksiin oli paneuduttu hartaasti. Kyselyssä oli mukana paljon avoimia kysymyksiä, jotta vastaajat voisivat ilmaista itseään omalla tyylillään. Vastausten tilastoinnissa tämä tietenkin oli hidastava tekijä varsinkin, jos vastaus oli useiden lauseiden mittainen, mutta toisaalta avovastauksista saadaan usein tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, joka voisi jäädä muuten kokonaan havaitsematta (Vehkalahti 2008, 25). Useat vastaajat mainitsivat kyselylomakkeen viimeisen sivun lisätiedot ja terveiset -kohdassa pitäneensä kaikkein eniten mielikuvakysymyksistä: ensin kysyttiin mikä on päällimmäisin mielikuva, jonka kolme sana *Työväen Näyttämöiden Liitto* heissä herättävät ja toisessa pyydettiin kuvittelemaan Liitto joksikin eläimeksi ja perustelemaan valinta. Teatteriväki melko arvattavastikin piti tällaisia kysymyksiä helppoina vastattavina, toisin kuin mahdollisesti jonkin ei-taiteellisen alan tekijät ja erityisesti eläinkysymys tuotti hauskoja hetkiä myös tutkijalle.

Kyselylomakkeiden laatimisvaiheessa ei ollut mahdollisuutta suunnitella kysymyksiä ja niiden asettelua verraten niitä aiempiin vastaaviin Liiton tutkimustuloksiin, mikä olisi helpottanut kyselyiden rakentamista suuresti. Arvelin kuitenkin jo etukäteen hiljaiseen tietoon nojaten, että perusjoukon eli Liiton jäsenistön mielipiteet tulevat olemaan monenkirjavia, enkä yrittänytkeään keksiä jokaiselle sopivia vastausvaihtoehtoja, vaan päädyin usein em. avoimiin kysymyksiin.

Lomaketutkimukselle on tyypillistä, että havaintojen määrä rajataan hallittavan kokoiseksi jo ennen aineiston keruuta lomaketta suunniteltaessa (Alasuutari 1995, 51). Tutkimus olisi rajoitetun aikaresurssin vuoksi ehkä täytynyt rajata tarkemmin, mutta

rajaaminen osoittautui haasteelliseksi, koska pyrkimyksenä oli tutkimuksen lisäksi samalla myös asiakastiedonkeruu.

Näiden kahden kyselytutkimukseni validiteettia ja reliabiliteettia ei voida tarkastella täysin samoin perustein. Liiton jäsenteatteerikyselyn vastausmäärä 57 kpl kattaa Liiton virallisesta jäsenmäärästä (194 teatteria) 29 % ja kyselyn saaneista aktiivisesti toiminnassa olevista teattereista (143 teatteria) 40 %, mutta sen sijaan ei-jäsenkysely kattaa vain murto-osan kaikista Suomen ei-jäsenteatteereista keskittyen suurimmaksi osaksi suppealle maantieteelliselle alueelle ja siksi siihen täytyy suhtautua satunnaisotoksena.

Oma roolini Liiton työntekijänä ja samanaikaisesti tutkimuksen tekijänä ei aiheuttanut mielestäni ongelmia, päinvastoin. Koin, että runsaan tutkimusmateriaalin analysointi ja tulkitseminen oli huomattavasti helpompaa, kun tutkija ymmärtää vastausten taustatekijät ja tuntee tutkimuksen kohteiden toimintatavat ja puhuu nk. "samaa kieltä". Mattisen (2006, 17) mukaan mielenkiintoisin ymmärryksen lähde onkin laadullisessa aineistossa ja hiljaisessa tiedossa.

3.2 Liiton jäsenteatteerikyselyn vastaajatiedot

Kysely lähetettiin 143 Liiton jäsenteatteerille ja vastauksia saapui määräaikaan mennessä 57 kpl vastausprosentin ollessa 40.

Liitto jakaa jäsenteatteerinsa kolmeen eri kategoriaan: harrastajateatterit, ammattijohtoiset harrastajateatterit sekä ammattiteatterit. Kyselyyn vastanneista teattereista vahva enemmistö 47 kpl (82%) on harrastajateattereita, neljäammattijohtoisia harrastajateattereita ja kuusi ammattiteattereita.

Teattereiden jäsenmäärissä oli suuria eroja: harrastajateattereiden jäsenmäärä vaihteli 10:stä aktiivijäsenestä 200 jäseneseen, ammattijohtoisten harrastajateattereiden jäsenmäärä vaihteli asteikolla 30-350 henkilöä ja ammattiteattereiden henkilökunnan lukumäärä vaihteli asteikolla 19-120 henkilöä.

Seuraavaksi kysyttiin vastaajien työnimikettä tai asemaa omassa teatterissaan. Selkeä enemmistö (65 %) vastaajista on harrastajateatteriyhdistyksen hallituksen puheenjohtajia. Kaikki kyselyyn vastanneiden ammattiteattereiden edustajat ovat titteliltään teatterinjohtajia samoin kuin yksi ammattijohtoisen harrastajateatterin edustaja.

Ohjaajista molemmat toimivat harrastajateattereissa ja toiminnanjohtajista yksi harrastajateatterissa ja toinen ammattijohtoisen harrastajateatterissa.

Viisi vastaajaa, kaksi ammattijohtoista ja kolme harrastajateatteria, ilmoittaa itselleen useamman nimikkeen, kuten "toiminnanjohtaja/ohjaaja" tai "puheenjohtaja, tuottaja". Hyvin usein erityisesti harrastajapuolella (mutta myös pienissä ammattiryhmissä) vitsaillaan velvollisuudentuntoisten ja masokististen aktiivijäsenten loputtomasta raadannasta, joka valitettavan usein henkilöresurssien puutteesta johtuen voi todellakin ulottua teatterin johtamisesta puvustukseen ja lipunmyynnistä siivoukseen. Yksittäisistä vastauksista erikoisimpana ja teatterimaailmassa harvinaisimpana erottui nimike "*linjajohtaja*" n. 40 jäsentä käsittävässä harrastajateatterissa.

Maakuntakohtaisesti ahkerimmin vastasivat teatterit, jotka sijaitsivat Etelä-Karjalassa, Pohjois-Pohjanmaalla, Pohjois-Savossa ja Päijät-Hämeessä, ja niiden kaikkien maakuntakohtainen vastausprosentti oli 67 %. Etelä-Pohjanmaalta, Itä-Uudeltamaalta, Kainuusta sekä Pohjanmaalta ei saatu yhtään vastausta. Kyselyn vastaanottivat näissä maakunnissa yhteensä viisi teatteria, joten ne muodostavat n. kolme prosenttia kaikista kyselyn saaneista Liiton jäseneteattereista.

On mielenkiintoista havaita, että vaikka jäseneteatterikyselyyn saapui määrällisesti eniten vastauksia Uudenmaan maakunnasta, sen vastausprosentiksi jäi kuitenkin vain 32 %. Samoin on merkille pantavaa, että vastausprosentti jäi heikoksi (ja samalla koko kyselyn pienimmäksi) myös toisessa Suomen suurimmista teatterikeskittymistä: Pirkanmaan vastausprosentiksi jäi vain 21 % ja näin ollen voitaisiin ehkä vetää johtopäätös, että näiden hyvin teatterikeskeisten maakuntien jäseneteatterit saattavat kokea Liittoon nähden hieman runsaampaa "omavaraisuutta" mm. näkyvyyden ja vertaistuen suhteen verrattuna muualla Suomessa ja varsinkin maan reuna-alueilla sijaitseviin teattereihin.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) esitetään kyselyyn vastanneiden teattereiden läänijako suhteessa kaikkiin kyselyn saaneisiin teattereihin. Suomen läänijärjestelmä on

tosin lakkautettu 01.01.2010, mutta koska läänijako on monilla (itsellänikin) vielä tuoreessa muistissa käytän sitä havainnollistamaan teattereiden maantieteellistä sijaintia.

Läänit	Kyselyn saaneet Liiton jäsenteatteerit	Kyselyyn vastanneet teatterit	Läänikohtainen vastausprosentti
Ahvenanmaan lääni	-	-	-
Etelä-Suomen lääni	54	21	39 %
Itä Itä-Suomen lääni	17	10	59 %
Lapin lääni	5	2	40 %
Länsi-Suomen lääni	59	21	36 %
Oulun lääni	5	2	40 %
(Maa: Ruotsi)	(3)	(1)	(33 %)
yht.	143	57	

Taulukko 2: Kyselyyn vastanneiden teattereiden läänijako suhteessa kaikkiin kyselyn saaneisiin teattereihin.

Vastauksia saapui kaikista entisistä lääneistä (lukuun ottamatta Ahvenanmaan lääniä, missä Liitolla ei ole jäsenteatteereita): suurin vastausprosentti (59 %) sijoittui Itä-Suomen lääniin ja heikoin Länsi-Suomen lääniin (36 %).

Ruotsissa sijaitsevista ruotsinsuomalaisista Liiton jäsenteatteereista kyselyyn sai kolme teatteria, joista yksi vastasi, joten vastausprosentiksi tuli 33 %.

Vastanneista teattereista hieman yli puolella (30 kpl) kotipaikan asukasluku oli yli 50.000 henkilöä, mikä johtuu Uudenmaan suuresta edustuksesta. Muiden teattereiden sijaintipaikkakunnan asukasluvut jakaantuivat seuraavasti: yli 20.000-50.000 asukasta 14 teatteria, yli 5.000-20.000 asukasta 10 teatteria ja alle 5.000 asukasta kolme teatteria.

3.3 Ei-jäsenteatteerikyselyn vastaajatiedot

Kysely lähetettiin 67 ammattiteatteriryhmälle ja vastauksia saapui määräaikaan mennessä 33 kpl vastausprosentin ollessa 49 %.

Vastaajista peräti 58 % (19 kpl) sijoittui Uudenmaan maakuntaan. Uudenmaan suuri edustus oli odotettavissa, koska ammattiteatteriryhmien suhteellinen maantieteellinen enemmistö sijaitsee tunnetusti pääkaupunkiseudulla. Toiseksi eniten vastauksia saapui

Varsinais-Suomesta (5 kpl) ja kolmanneksi Pirkanmaalta (2 kpl). Jäljelle jäävät seitsemän vastausta jakaantuivat seitsemään eri maakuntaan: Lappi, Itä-Uusimaa, Keski-Suomi, Satakunta, Päijät-Häme, Pohjois-Pohjanmaa ja Etelä-Karjala.

Koska vastanneista teattereista yli puolet sijaitsi pääkaupunkiseudulla myös teattereiden kotipaikan asukasluku oli enemmistöllä (81 %) yli 50.000 asukasta. Yksikään vastanneista ryhmistä ei sijainnut alle 5000 asukkaan paikkakunnalla. Teattereista kahdeksan oli uusia tulokkaita eli ryhmät olivat toimineet vasta 2-5 vuoden ajan. Toiminnassa 6-10 vuotta olleita oli samoin kahdeksan kpl, 11-15 vuotta seitsemän kpl, 16-20 vuotta kuusi kpl ja yli 20 vuotta toimineita neljä kpl.

Lähes kolmannes (30 %) vastaajista työskentelee teatterinjohtaja -tittelillä ja tuottajan (4 hlöä) ja teatteriyhdistyksen hallituksen puheenjohtajan (4 kpl) tittelit jakautuivat tasan. Jäljelle jäävistä 15:stä vastaajasta seitsemän ilmoittaa itselleen useamman nimikkeen, kuten "teatterinjohtaja-näyttelijä-ohjaaja". Pienemmissä ammattiteattereissa henkilöstöpula on usein vielä kovempi kuin esim. isoissa harrastajateattereissa, koska taloudellisia resursseja ammattimaiseen palkanmaksuun ei ole, mutta reservistä ei myöskään löydy vapaaehtoisia avustajia.

Kysyttäessä teatterin henkilökunnan lukumäärää vastaajista kuudella teatterilla ei ollut yhtään vakinaista työntekijää. Neljä teatteria ilmoitti vakinaisten työntekijöiden määräksi yhden henkilön, joista näistäkin kaksi osa-aikaisina. Yhteensä 10 teatteria ilmoitti vakinaisten määräksi 2-3 henkilöä ja seitsemän teatteria vakinaisten määräksi 4-7 henkilöä. Jäljelle jäävien kuuden teatterin vakinaisen henkilökunnan lukumäärät olivat 3-10 hlöä, 11-18 hlöä ja 40 hlöä. Vastanneiden teattereiden vakinaisen henkilökunnan lukumäärä vaihteli siis suuresti asteikolla 0-40 henkilöä. Yhdeksän vastaajaa korosti vastauksessaan teatterin palkkaavan loput työntekijät produktiokohtaisesti. Vaikka vakinaisen henkilökunnan lukumäärä oli vain 3-5 hlöä, saattoi erikseen palkattavia freelancer-näyttelijöitä ja muuta henkilökuntaa olla 20:sta jopa 100 henkilöön vuodessa. Yhdessä tapauksessa teatterilla ei ole vakinaista henkilökuntaa laisinkaan, mutta kuitenkin teatterissa työskentelee vuosittain 30 henkilöä.

4. KYSELYN TULOKSET: NYKYISET ASIAKKAAT

4.1 Vastaajan teatteri

Vastaajatietojen jälkeen lomake keskittyi selvittämään vastaajan näkemyksiä edustamansa teatterin roolista paikallisella tasolla ja myös sen tärkeyttä oman paikkakunnan asukkaille. Kysymys tuotti selvästi monille vastaajille päänvaivaa ja saattoi ehkä olla osalle vastaajista jopa arkaluontoinen. Kysymykseen vastattiin joissain tapauksissa hieman asian vierestä painottaen teatterin palvelevan ennen kaikkea omia harrastajiaan, mikä saattaisi viitata siihen, että kyseinen teatteri ei ole saanut toiminnalleen tunnustusta laajemmin. Kysymyksen asettelu oli mahdollisesti myös haasteellinen tällaisessa internet-kyselyssä, koska oman teatterin aseman arviointia osana kaupunkiyhteisöä ei varmastikaan aina ole helppoa tehdä nopeasti. Useimmat kuitenkin vastasivat kysymykseen monisanaisesti useilla lauseilla.

Valtaosa vastaajista, 89 %, pitää teatteriaan tärkeänä oman paikkakunnan asukkaille, mutta 11 % vastaajista (viisi harrastajateatteria ja yksi ammattijohtoinen harrastajateatteri) ilmoitti, etteivät he koe olevansa omalla paikkakunnallaan merkittävässä roolissa. Useassa vastauksessa korostettiin (kuten jo edellä mainitsin) teatterin palvelevan ensisijaisesti teatterin omia harrastajia, ei niinkään suuria "massoja". Ohjelmiston kaupallisuuden mainittiin jäävän vähäiseksi tekijäksi teatterin toiminnassa, jolloin kuitenkin vastaavasti katsojaluvut jäävät pienemmiksi. Yksi keskisuomalainen harrastajateatteri totesi, että "Teatteria yritetään 'pitää pystyssä', vaikka kaupungin intressit ovat enemmän esim. urheiluun panostamisessa", mikä lienee laajemmaltikin ongelmana kaupunkien vapaa-ajan palveluiden priorisoinnissa kulttuuriharrastamisen arvonnoususta huolimatta.

Toinen harrastajateatteri Uudeltamaalta kuvasi teattereiden ja muiden toimijoiden välistä ankaraa kilpailutilannetta seuraavasti:

"Harrastajateattereiden asema on vaikea, koska pelkästään eritasoisia ryhmiä niin pieniä kuin suuriakin, niin ammattilaisia kuin harrastajaryhmiä on erittäin paljon ja lisäksi on vielä oppilaitosten kilpailu samoilla areenoilla. Kilpailu yleisöstä, rahasta, esitystiloista ym. on raakaa ja yleensä harrastajateatterit on niitä, jotka häviävät kaikessa. Teatterimme on tärkeä tekijä meille tekijöille itsellemme ja kantayleisöllemme, mutta emme pysty juurikaan vaikuttamaan vallitseviin suhdanteisiin tai päättäjien rahanjakoon."

Reilu enemmistö kuitenkin vastasi pitävänsä omaa teatteriaan paikkakunnan asukkaille tärkeänä. Useimmin mainittiin seuraavat perustelut (Taulukko 3):

H = harrastajateatteri AH = ammattijohtoinen harrastajateatteri A = ammattiteatteri

	H	AH	A
Tarjoaa teatteriharrastusmahdollisuuden paikkakuntalaisille.	10	0	0
Lasten ja nuorten teatterin tekeminen, taiteen perusopetus, teatterikasvatus.	8	2	0
Teatterituristit, matkailun edistäminen.	7	0	3
Kesäteatteritoiminta; kokoaa kesäisin paikkakunnan vakituiset ja kesäasukkaat yhteen.	8	0	0
Vaihtoehto ammattiteattereiden tarjonnalle.	5	2	0
Ohjelmistossa paljon paikallishistoriaan ja paikallisuuteen liittyviä näytelmiä.	4	2	0
Tärkeä verkostokumppani paikkakunnalla; yritys yhteistyö, yhteistyö muiden teattereiden kanssa.	4	1	0
Teatterin perinteikkyyys, luotettavuus, tuttuus.	3	0	0
Erytisryhmien kanssa työskentely; vanhuksat, kehitysvammaiset	2	0	0

Taulukko 3: Vastaajien perustelut oman teatterin tärkeydelle paikkakunnalla. Sarakkeissa on esitetty vastausten lukumäärät.

Harrastajateatterit kokevat tarjoavansa paikkakuntalaisille tärkeän harrastusmahdollisuuden ja useat mainitsevat tekevänsä tärkeää työtä myös lasten ja nuorten kanssa mm. taiteen perusopetuksen myötä. Harrastajateattereiden lippulaivana on usein kesäteatteri, joka valtakunnan tasolla keräsikin esim. vuonna 2008 51 % kaikista suomenkielisten harrastajateattereiden katsojista (ks. Harrastajateatteritilasto 2008, 3). Tätä kirjoitettaessa vuoden 2009 tilastoa ei ole vielä saatavilla, mutta prosenttilukuun tuskin tulee suuria muutoksia suomalaisten rakastaessa erityisesti kesäteattereiden kotimaisia kansankomedioita. Harrastajateatterit näkevät tarjoavansa paikkakuntalaisille (usein ei-kaupallisen) vaihtoehdon ammattiteattereiden tarjonnalle. Harrastajilla ohjelmistoissa on paljon paikallishistoriaan ja muutoin paikallisuuteen liittyviä näytelmiä ja harrastajateatterit kokevatkin usein olevansa omalla alueellaan tärkeitä verkostokumppaneita yritys- ja teatteriyhteistyössä. Ammattiteatterit puolestaan kokivat ylivoimaisesti tärkeimmäksi tekijäksi asemansa paikkakunnan vetovoiman lisääjinä ja matkailun edistäjinä.

Useissa vastauksissa kerrottiin monisanaisesti kulloisenkin teatterin tämän hetkisestä tilanteesta tai toiminnasta:

"Koen, että teatterimme on myös tärkeä muille alueen harrastajateattereille, mm yhteiset koulutukset, pukuvuokraus, tiedotuskin..." (Ammattijohtoinen harrastajateatteri)

"Juhlaohjelmia ja yhteistyötä omalla alueella yritysten, yhdistysten, srk:n , kaupungin, koulujen jne. kanssa, jonkun verran pieniä esityksiä ja esim. ilmaisukoulutusta. Meistä tykätään." (Harrastajateatteri)

"Ennaltaehkäisevää päihde- ja mielenterveystyötä tekevä organisaatio." (Harrastajateatteri)

"Kaupungin ainoalla ammattiteatterilla on suuri merkitys mm. ihmisten viihtymiselle paikkakunnalla. Pienellä teatterilla on tietysti myös pienen teatterin ongelmat, pieni näyttelijäkunta, on pakko käyttää avustajia. Mutta teatterin rooli on tärkeä, ei läheskään kaikki jotka haluaa nauttia teatterista ole valmiita matkustamaan naapurikaupunkiin katsomaan teatteria." (Ammattiteatteri)

Lisäksi yksi Ruotsissa sijaitsevista jäsenteattereista korosti rooliaan ruotsinsuomalaisen kulttuurin ja suomen kielen edistäjänä. Vastaavasti yksi Suomessa toimiva jäsentateatteri korosti puolestaan osuuttaan kaksikielisen kaupungin ruotsinkielisen kulttuurin tarjoajana.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin pohtimaan oman teatterinsa roolia teatterikentällä valtakunnallisesti suhteessa muihin harrastaja- ja ammattiteattereihin. Vastaajista 26 % ilmoitti teatterillaan olevan valtakunnallista vaikuttavuutta joko tunnettuuden tai eri puolilla maata sijaitsevien teattereiden välisten yhteistyöprojektien kautta. Loput 74 % kertoivat toimivansa ainoastaan paikallis- tai maakuntatasolla satunnaisia festivaaliesiintymisiä lukuun ottamatta. Yhdeksän teatteria tähdensi tekevänsä "omannäköistään" teatteria verrattuna muihin ja viisi teatteria korosti valtakunnallista rooliaan pitkäaikaisen (jopa yli 100 vuotta) toiminnan valossa. Muutamit harrastajateatterit mainitsivat kuitenkin negatiivisessa mielessä myös "Etelä-Suomi-painotteisuuden" tarkoittaen tällä mm. pohjoisten teattereiden heikompa näkyvyyttä mediassa ja (omasta mielestään) arvostuksen puutetta muualla maassa. Vuolaissa vastauksissa kerrottiin myös mm. seuraavaa:

"Organisaatio on harrastajaorganisaatio, henkilökunta ammattimainen. Joudumme maksamaan valtionapuihin oikeutettuja teattereita suuremmat palkat, mutta tuloja on vähemmän kuin normaalilla kesäteatterilla, koska kohderyhmänä ovat lapsiperheet. Koemme olevamme epäoikeudenmukaisessa asemassa, koska karsittavaa ei enää ole (muuta kuin henkilökunta)." (Harrastajateatteri)

”Kyllähän tässä yksin toimitaan kuta kuinkin, niin kuin kaikki muutkin.”
(Harrastajateatteri)

”Olemme sitoutuneita harrastajia ja ammattiohjaajien ohjauksessa haluamme tarjota tasokasta ja sisällöllistä harrastajateatteria. Emme tarjoa kertakäyttöviihdettä. Näitäkin teattereita tarvitaan. Emme ole maan huippuja, emmekä siihen pyrikään, mutta sydämellä ja tunteella hyvien tekstien pohjalta tehden, lankeamatta yleisön kosiskeluun on meillä vakaa kannattajajoukko ja voimme olla vaihtoehto jopa ammattiteattereille. Olemme verkostoituneet laajalti ja sitä kautta meillä on tarjolla monipuolisia oheistuotteita, mikä helpottaa ja parantaa asiakashankintaa.” (Harrastajateatteri)

Teatterimaailma elää Suomessa tänä päivänä yhä useampien eri ilmaisutapojen ja uusien toimintamuotojen myötä melkoisessa myllerryksessä ja muutostilassa. Perinteisen teatterin tekemisen rinnalle on tullut lyhyen ajan sisällä lukuisia uusia alalajeja, kuten osallistava (draama-)teatteri tai jättisuosion saanut stand-up-komiikka. Ohjelmistot ovat varsinkin suurissa teattereissa viihteellistyneet (runsaasti esim. musikaaleja), mutta vastapainoksi on syntynyt yhteiskunnallisen teatterin uusi aalto sekä kulttuurin ja henkisen hyvinvoinnin yhdistävät projektit. Katsoin ajankohtaiseksi selvittää myös Liiton jäsenteatereiden valmiuksia laajentaa teatterinsa palvelumuotoja perinteisen teatterin lisäksi. Taulukossa 4 nähdään kuinka moni vastaaja pitää kyselylomakkeessa ehdotettuja toimintamuotoja ainakin ajatuksen tasolla omalle teatterilleen mahdollisina:

H = harrastajateatteri AH = ammattijohtoinen harrastajateatteri A = ammattiteatteri

	H	AH	A
Erityisryhmien ohjelmapalvelut (sosiaali- ja terveysala, esim. vanhukset, vammaiset)	31	4	5
Paikalliseen matkailuliiketoimintaan yhdistetyt palvelut	23	2	4
Työyhteisöjen kehittäminen (esim. osallistavan teatterin avulla)	15	3	3
Toiminta yhteistyössä kunnallisten kulttuuripalvelulaitosten kanssa (esim. kirjastot, museot)	32	3	5
Kuntalaisaktivismia lisäävät teatterin keinoin toteutetut projektit tai tempaukset	28	3	2
Monikulttuurisuutta lisäävät tai tukevat projektit	26	3	3
Ei mikään yllämainituista	2	-	1

Taulukko 4: Vastaajien omalle teatterille mahdollisiksi katsomat toimintamuodot. Sarakkeissa on esitetty vastausten lukumäärät.

Kaikista vastaajista enemmistö 70 % oli avomielisiä yhteistyölle kunnallisten kulttuuripalvelulaitosten kanssa sekä myös erityisryhmille (sosiaali- ja terveysala) suunnattujen ohjelmapalveluiden järjestämiselle. Teattereista yli puolet (57 %) oli halukkaita myös kuntalaisaktivismia lisääviin sekä monikulttuurisiin projekteihin. Harrastajateattereilla vähiten kannatusta sai työyhteisöjen kehittäminen, mikä johtunee siitä, että osallistava teatteri vaatii onnistuakseen yleensä korkeaa ammattitaitoa varsinkin silloin, jos työyhteisöissä on esim. konflikteja. Ammattijohtoisilla harrastajateattereilla vähiten pisteitä saivat matkailuun liittyvät palvelut, minkä voisi ajatella liittyvän mm. siihen tosiseikkaan, että valtakunnalliseen markkinointiin ja yhteistyösopimukseen esim. Valtion Rautateiden kanssa pystyvät yleensä vain nk. suuret "laitosteatterit" maan keskeisimmissä kaupungeissa. Ammattiteattereilla puolestaan vähiten kannatusta saivat kuntalaisaktivismia lisäävät projektit tai tempaukset, mikä selittynee mm. sillä, että ainakin isoimpien teattereiden ohjelmistot ja mahdolliset tähtinäyttelijäkiinnitykset sekä tulostavoitteet suunnitellaan useiksi vuosiksi eteenpäin ja siksi nopea reagointi päivänpolttaviin, kuntalaisia kulloinkin puhutteleviin aiheisiin ei ole aina teatterille mahdollista.

Edellisissä vastauksissa vastaajat eivät kuitenkaan vielä itse eritelleet sitä, onko kulloisenkin teatterin kohdalla kyseessä haluttomuus joihinkin uusiin toimintamuotoihin vai onko ongelmana resurssien puute, vaikka tahtoa löytyisikin. Jatkokysymyksenä tiedusteltiin ovatko teatterit jo toteuttaneet jotain yllämainituista toimintamuodoista ja selvä enemmistö (82 %) vastasikin myöntävästi, joten Liiton jäsenteatereiden voidaan katsoa olevan hyvinkin avarakatseisia ja kiinni tässä hetkessä ja paikassa. Suuri osa teattereista harjoittaa yhteistyötä kunnallisten palvelulaitosten kanssa, kuten kirjastot, museot, koulut, kaupungin kulttuuritoimi, kirkot/seurakunnat, kansalaisopistot ja päiväkodit. Erityisryhmille suunnatuista palveluista suurin osa on suunnattu vanhuksille, mutta lisäksi palveluita oli tuotettu kehitysvammaisille, syrjäytymisvaarassa oleville nuorille sekä huostaan otetuille lapsille (lastenkodit). Monikulttuurisia projekteja oli tehty ainakin viidessä teatterissa ja yksi vastaaja kertoo aiheesta seuraavaa:

"Monikulttuurisuutta arvostavaa ja sitä rikkautena pitävää kulttuuritoimintaa on ollut välttämätöntä tehdä paikkakunnalla, koska uusnatsimenneisyys ei ole tällä paikkakunnalla kaukanakaan ja piilorasismia esiintyy joka päivä." (Harrastajateatteri)

Kuntalaisten yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja sitä kautta myös kuntalaisaktivismia oli lisätty mm. talkoorakennushankkeilla, kirpputorien järjestämisellä ja osallistamalla kaupunginosatapahtumiin.

Kaikkiaan 82 % vastasi siis *jo* toteuttaneensa jotain muita toimintamuotoja perinteisen teatterin lisäksi. Voidaan siis ehkä ajatella niinkin, että jos jokin teatteri esimerkiksi menettäisi väliaikaisesti toimitilansa tai teatterin rahoituskanavat syystä tai toisesta muuttuisivat tai ehtyisivät, uudenlaisiin toimintamuotoihin ollaan myöskin laajalti valmiita; vastauksista saa sen mielikuvan, että ”sormi ei jäisi suuhun” kriisinkään kohdatessa.

Selvimpänä syynä siihen, miksi uuden-/toisenlaisia palvelumuotoja ei joissain teattereissa ole kehitetty, on resurssipula; teatteri pystyy tuottamaan ainoastaan vuosittaisen perusohjelmistonsa vaikka halukkuutta muuhunkin toimintaan olisi. Toisaalta yksi teatteri ilmoitti, että vakioyleisö odottaa ”tiettyä perinteistä tyyliä”, joten teatteri pitäytyy perinteisessä toiminnassa. Tämän oletan pitävän paikkansa hyvinkin monessa teatterissa niin harrastaja- kuin ammattipuolellakin, joskaan tässä kyselyssä tämä seikka ei käy tarkemmin ilmi.

4.2 Liiton tärkein tehtävä teatteritoiminnan henkinen tukeminen

Liiton tehtävät –osiossa esitettiin ensimmäisenä mielikuvakysymys: ”Mikä on ensimmäinen ajatus tai tunne, jonka kolme sana ”Työväen Näyttämöiden Liitto” sinussa herättävät? Selkeimmiksi teemoiksi vastauksissa nousivat (Taulukko 5):

Kattojärjestö, kokoava/yhdistävä voima	25 %
Perinteikkyys, historiallisuus	23 %
Tuttu ja turvallinen, luotettava edunvalvoja ja tukija	21 %
Työväen Näyttämöpäivät Mikkelissä	10 %
Vanhanaikaisuus	11 %
Politiikka, työväenliike	9 %

Taulukko 5: Jäsenteattereiden ensimmäiseksi heräävä ajatus sanoista Työväen Näyttämöiden Liitto.

Liiton näkökulmasta melko haasteellisena tuloksena voidaan pitää sitä, että vain neljännes Liiton jäseneteattereista kokee Liiton teattereita yhdistäväksi ja kokoavaksi organisaatioksi, vaikkakin sen perinteitä ja historiaa pidetään arvossa (23 %). Viidennes vastaajista (21 %) pitää Liittoa luotettavana ja Liiton teattereille antama tuki koetaan tärkeäksi. Vastaajista 10 prosentilla ensimmäinen mielikuva Liitosta liittyy Työväen Näyttämöpäivät –festivaaliin Mikkelissä ja siellä tapahtuneita esiintymisiä muistellaan lämmöllä, jopa nostalgisesti, vuosienkin taakse. Toisaalta Liiton nimeä ja toimintatapoja moitittiin vanhanaikaisiksi ja poliittisesti (vasemmistolaisuus) värittyneiksi. Olen luokitellut vanhanaikaisuuden ja perinteikkyyden eri kategorioihin, sillä vanhanaikaisuudella vastaajat tarkoittivat selkeästi negatiivista mielikuvaa ja perinteisellä tai historiallisella positiivista. Vain yksi vastaaja mainitsi Liiton harjoittavan ”merkittävää koulutustoimintaa”. Muutama vastaaja (vaikka ovatkin jäseneteattereiden edustajia) kertoi tuntevansa Liiton toiminnan huonosti. Tässä otteita vastauksista:

”Olen osallistunut Työväen Näyttämöpäiville Mikkelissä erään toisen teatterin kanssa monta vuotta sitten. Arvostan kyseistä tapahtumaa suuresti ja nautin suunnattomasti esiintymisestä siellä.” (Harrastajateatteri)

”Hädässä ystävä ja apu löytyy.’ Tällä tarkoitan sitä että Liitosta on aina löytynyt apu kun kyse on rahasta, hallinnosta tai taiteesta. ...” (Harrastajateatteri)

”Vanhojen perinteisten työväennäyttämöiden yhteinen liitto.” (Harrastajateatteri)

”Meille tällä hetkellä hieman kaukainen instanssi. Koen sen liian eteläsuomalaiseksi.” (Harrastajateatteri)

”Kankea – ei välttämättä ajassa kiinni. Voimavarat menevät perustoiminnan pyörytykseen – eivätkä näin ollen riitä uudistumiseen?...” (Ammattijohtoinen harrastajateatteri)

”Perinteikästä teatteritoimintaa. Työväki jo vähän vanhahtava käsite eikä aina pidä paikkaansa jäsenistössä.” (Harrastajateatteri)

Kaiken kaikkiaan päällimmäiset mielikuvat Liitosta heilahtelivat laidasta laitaan. Useimpien mielestä Liitto on tärkeä toimija harrastajateatterikentällä, kun taas muutama kyseenalaistaa osittain myös harrastajateatteritoiminnan: ”Onko myös pienten harrastajateattereiden asialla?”.

Tämän ensimmäisen mielikuvakysymyksen pohjalta selvää on ainakin, että jäsenistön mielikuvat Liitosta ovat hyvin hajanaisia ja myös suuresti toisistaan poikkeavia. Toisille Liiton vankka arvomaailma ja perinteet ovat kaiken toiminnan pohjana, kun taas toisille toiminnan aktiivisuus ja näkyvyys ovat tärkeämpiä tekijöitä.

Monissa tapauksissa sama vastaaja myös kehui vuolaasti yhtä seikkaa ja moitti suuresti toista. Jälleen on muistettava, kuten luvussa 2.3 jo todettiin, että kyseessä on kirjava joukko eri-ikäisiä ja –taustaisia henkilöitä, joilla jokaisella on oma subjektiivinen näkemyksensä.

Seuraavaksi teattereilta kysyttiin mikä on Liiton tärkein tehtävä. Vastaukset jakaantuivat eri tehtäviin näin (Taulukko 6):

Teatteritoiminnan tukeminen ja kannustaminen	49 %
Jäsenteattereiden yhdistäminen	30 %
Koulutuksen järjestäminen	26 %
(Harrastaja-) teatteritoiminnan näkyväksi tekeminen suurelle yleisölle	23 %
Tiedotustoiminta	11 %
Tapahtumajärjestäminen	9 %

Taulukko 6: Liiton tärkein tehtävä jäsenteattereiden näkökulmasta.

Kysymyksen asettelulla pyrin siihen, että vastaajat nimeäisivät vain *yhden* kaikkein tärkeimmäksi katsomansa Liiton tehtävän, mutta tässäkin kohden vastaukset rönsyilivät. Tämä oli yhteenvedon kannalta haasteellista, mutta toisaalta se kertoo vastaajien käyttäneen runsaasti aikaa kyselyyn vastaamiseen.

Lähes puolet vastaajista (49 %) nimesi Liiton tärkeimmäksi tehtäväksi teatteritoiminnan yleisen tukemisen. Liiton halutaan myös yhdistävän jäsenteattereitaan (30 %) ja järjestävän jäsenilleen teatterialan koulutusta (26 %). Viidennes (23 %) painottaa tärkeänä tehtävänä (harrastaja-) teatteritoiminnan näkyväksi tekemistä suurelle yleisölle.

Vain 9 % katsoo Liiton tärkeimmäksi tehtäväksi tapahtumajärjestämisen (festivaalit).

Vastaajista 11 % painotti tiedotusta Liiton tärkeimmäksi tehtäväksi, mutta kysymyksenasettelun väljyyden vuoksi muutamissa vastauksissa jäi epäselväksi, tarkoitettiinko tiedotuksella ulospäin suuntautuvaa tiedotusta koskien jäsenteattereiden toimintaa vai Liiton sisäistä tiedotusta ulkopuolisen teatterikentän asioista. Tällä saatettiin mahdollisesti tarkoittaa myös tiedonvälitystä jäsenteattereiden välillä.

Ottaen huomioon teattereiden usein tiukat taloudelliset toimintaraamit, on hieman yllätyksellistä, että vain kaksi vastaajaa mainitsi Liiton myöntämät projektiavustukset; pääasiallisesti Liiton halutaan edesauttavan teattereiden toimintaa lähinnä ei-materiaalisesti ja tekevän sitä myös näkyväksi muille. Muutamat vastaajat vastasivat kysymykseen monisanaisesti:

”Liitto tuo upeasti näkyvyyttä perinteiselle ja tärkeälle teatteriharrastukselle sekä harrastajateattereille, joissa on paljon voimaa ja rohkeutta tehdä itsensä näköistä teatteria. ...” (Harrastajateatteri)

”Tukea, kouluttaa, avustaa ja tuoda harrastajateatterikenttää tutuksi niin Suomessa kuin laajemmaltikin sekä tietenkin rakasta harrastustamme.” (Harrastajateatteri)

”Harrastajakentän tarpeiden tiedostaminen / auttaminen. TNL voisi toimia aktiivisesti siihen suuntaan, että SHT (Suomen Harrastajateatteriliitto) ja TNL voisivat yhdistyä.” (Ammattiteatteri)

”... Olla yhdistävänä linkkinä teattereiden välillä. Pitää yllä aktiivista keskustelua harrastajateattereiden asemasta ja merkityksestä yhteiskunnassa ja nostaa tätä profiilia. Toki myös ammattiteattereiden, mutta heillä on paljon enemmän mahdollisuuksia nostaa omaa profiiliaan kuin varattomammilla harrastajaryhmillä.” (Harrastajateatteri)

”Jähmeä, vanhaan poliittiseen perimään liittynyt järjestörakennelma ei ole paras mahdollinen uuden kulttuurin tukija; vanhat liittorakenteet pitäisi romuttaa ja löytää uusi toimintastrategia edistämään esittävän taiteen ja kulttuurin tilaa ja elinoloja.” (Harrastajateatteri)

”En todellakaan tiedä. Ilmeisesti Etelä-Suomen teattereiden puolesta puhuja.” (Harrastajateatteri)

Liiton teatteripoliittisessa ohjelmassa *Hyvinvointia teatterista* (TNL 2004, 7, 29) on kuvattu Liiton toiminnan tavoitteet ja visio (ks. TNL – Visio luvussa 2.2). Halusin selvittää ovatko jäsenteatteerit sitä mieltä, että Liitto myös toteuttaa itselleen visioimia toimintoja. Pyysin teattereita valitsemaan ne Liiton teatteripoliittisen ohjelman pohjalta laatimani väittämät, jotka vastaajien mielestä pätevät Liittoon tällä hetkellä (Taulukko 7):

Väittämä	Täysin samaa mieltä.	Jokseenkin samaa mieltä.	Jokseenkin eri mieltä.	Täysin eri mieltä.
Liitto työskentelee ammattitaitteen julkisen rahoituksen turvaamiseksi.	6 (11 %)	36	11	4
Liitto edistää teatteripalvelujen saatavuutta kattavasti eri puolilla Suomea.	26 (46 %)	24	5	2
Liitto työskentelee valtakunnallisesti teatteriharrastamisen tukemiseksi.	38 (67 %)	17	1	1
Liitto lisää kansainvälistä vuorovaikutusta teatteritaiteen alalla.	13 (23 %)	33	11	0
Liitto edistää lasten ja nuorten taideopetusta ja -kasvatusta.	24 (42 %)	31	2	0
Liitto tehostaa teatteritoiminnan tutkimus- ja selvitystyötä.	10 (18 %)	32	13	2
Liitto tukee uusien näytelmien syntymistä ja esittämistä.	20 (35 %)	23	14	0
Liitto tukee kriittisten näytelmien syntymistä ja esittämistä.	15 (26 %)	25	17	0
Liitto tukee monikulttuuristen näytelmien syntymistä ja esittämistä.	8 (14 %)	37	11	1
Liitto vaikuttaa kulttuuripolitiikassa.	19 (33 %)	29	9	0
Liitto luo uusia verkostoja.	13 (23 %)	28	15	1
Liitto on yhteiskunnallisesti ärhäkkä.	5 (9 %)	15	32	5
Liitto on merkittävä ammatti- ja harrastajateattereiden yhteisjärjestö.	23 (40 %)	29	4	1
Liitto tukee jäseneteattereiden toimintaedellytyksiä.	13 (23 %)	31	13	0
Liitto tukee jäseneteattereiden arvostuksia.	12 (21 %)	32	10	3

Taulukko 7: Toimintamuodot, joita Liitto jäseneteattereiden mielestä toteuttaa tavoitteidensa ja visionsa mukaisesti. Sarakkeissa nähdään vastausten lukumäärä.

Useimmat vastaajat (67 %) olivat täysin samaa mieltä siitä, että Liitto työskentelee teatteriharrastamisen tukemiseksi, edistää teatteripalvelujen saatavuutta eri puolilla Suomea (46 %) ja edistää lasten ja nuorten taideopetusta ja -kasvatusta (42 %). Jälkimmäinen viitanee mm. Liiton kansainväliseen lasten teatteritapahtumaan Kouvolassa (KUULAS -festivaali), joka järjestetään vuonna 2010 jo 23. kertaa. Sen sijaan täysin tai jokseenkin eri mieltä oltiin erityisesti Liiton yhteiskunnallisesta ärhäkkydestä, mikä johtunee osaltaan varmaankin siitä, että Liitto ei ole käytännössä viime vuosina ottanut julkisesti medioissa juurikaan kantaa teatterialan asioihin lukuun ottamatta satunnaisia mainintoja Liiton jäsenlehden pääkirjoituksessa, jota eivät luonnollisestikaan Liiton ulkopuoliset tahot näe. Useat jäseneteatterit pitävät tätä varmaankin huonona kehityssuuntana ottaen huomioon Liiton historialliset perustamislähtökohdat ja menneiden vuosikymmenten aktiivisuuden, mihin viitataan vielä vuonna 1980 julkaistun Liiton historiikin otsikossakin: *"Aatteen ja taiteen liitto"*.

Liiton viimeisten kolmen vuoden toimintakertomuksissa (ks. TNL 2007, 2008 ja 2009) on keskitytty kuvailemaan Liiton toimintaa hyvin konkreettisella tasolla listaamalla festivaalien esitykset ja katsojamäärät, kurssit ja seminaarit osallistujamäärineen sekä ansio- ja kunniamerkkien ja projektiavustusten saajat. Liitto luonnollisestikin toteuttaa tällä kaikella toiminnallaan useita edellisessä taulukossa (Taulukko 7) olevia väittämiä, mutta erillisiä, väittämiä tukevia prosesseja tai projekteja ei pääsääntöisesti ole pantu toimeen viimeisten kolmen vuoden aikana.

Seuraavaksi kyselyssä siirryttiin pohtimaan tulevaisuutta kahdella eri kysymyksellä. Ensin teattereita pyydettiin nimeämään kolme tärkeintä asiaa, joihin ne haluaisivat Liiton toiminnan keskittyvän seuraavien viiden vuoden aikana. Vastaajista 37 % halusi Liiton keskittyvän teatteriharrastuksen tukemiseen ja 26 % jäseneteattereiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen lisäämiseen. Kolmanneksi teatterit haluaisivat Liiton osallistuvan ärhäkämmin kulttuuripoliittiseen päätöksentekoon ja ottavan näkyvämmiin kantaa yhteiskunnallisiin kysymyksiin (19 %). Liiton halutaan myös lisäävän tiedotusta ja jäseneteattereiden näkyvyyttä (16 %), jakavan suurempia projektiavustuksia (14 %), tukevan uusien sekä kriittisten näytelmien syntymistä ja tunnetuksi tekemistä (12 %) sekä edistää lasten ja nuorten taideopetusta ja –kasvatusta (11 %). Tapahtumajärjestäminen, teatteripalvelujen saatavuuden edistäminen ja monikulttuurisuuden lisääminen saivat jokainen alle 10 % kannatuksen.

Lisäksi yksittäin mainittiin vielä seuraavat asiat, joihin siis Liiton toivottaisiin keskittyvän lähivuosina: yhteistyö muiden kattojärjestöjen kanssa, vaikuttaminen esitystilojen saatavuuteen, tukea myös kriisissä oleville ammattiteattereille, teatteriammattilaisten työmahdollisuuksien lisääminen, näyttelijöiden työehtosopimuksen järjeistäminen, teatterin valtionapujärjestelmän uusiminen, rahoituksen järjestäminen ja siitä tiedottaminen, teatterin arkipäiväistäminen ja kynnyksen madaltaminen (tämä viitanee yleisön teatterissakäynnin kynnyksen madaltamiseen), Teosto-maksujen selkiyttäminen, osallistavan teatterin tukeminen, panostus Ruotsin ja Suomen harrastajateattereiden yhteistyöhön, harrastajateattereille edullinen näytelmänvälitys (Näytelmäkulmaa pidetään liian kalliina), kansainvälisyyden lisääminen sekä liiton ulkoasun/ilmeen uudistaminen.

Jälleen on nähtävissä, että toiveita Liiton toimintaa kohtaan on lähes yhtä paljon kuin vastaajiakin. Tämä kertoo yhä selkeämmin Liiton jäsenistön kirjavuudesta ja jäsentattereiden hyvinkin toisistaan poikkeavista tahtotiloista.

Toisessa tulevaisuutta koskevassa kysymyksessä jäsentattereita pyydettiin kertomaan, millaisena ne näkevät Liiton tulevaisuuden 10 vuoden päästä. Kolmannes (33 %) vastaajista näkee Liiton samanlaisena kuin nyt. Vastaajista 23 % *toivoo* Liiton pystyvän kehittymään, kasvamaan ja uudistumaan ja vain viidennes (21 %) näkee Liiton *pystyvän* aktiivisempaan, dynaamisempaan ja uudenlaiseen toimimiseen. Jälkimmäinen prosenttiluku on Liiton kannalta melko ikävää kuultavaa, varsinkin kun lisäksi seitsemän prosenttia vastaajista näkee Liiton jäsenmäärän ja merkityksen pienenevän sekä julkisen näkyvyyden vähenevän. Liiton toivottiin tulevaisuudessa myös vaihtavan nimeä, lisäävän alan ihmisten kohtaamisia, lisäävän yhteistyötä muiden katto-organisaatioiden kanssa sekä toimivan tukipilarina pienemmille harrastajateattereille.

4.3 Festivaalit jakavat mielipiteitä

Liitto järjestää vuosittain kolme festivaalia: Työväen Näyttämöpäivät Mikkelissä (harrastajateatterifestivaali, v. 2010 34. festivaali), KUULAS – Kansainvälinen Lasten Teatteritapahtuma Kouvolassa (sekä harrastaja- että ammattiteattereita, v. 2010 23. festivaali) sekä uusimpana tulokkaana nuorten teatterifestivaali MURROS Tampereella (harrastajateatterifestivaali 13-20 –vuotiaille, v. 2010 4. festivaali). Kaikki kolme festivaalia ovat avoimia kaikille esiintyjille eli hakuehtona ei ole Liiton jäsenyys. Kyselylomakkeen Liiton nykyiset toimintamuodot –osiossa tiedusteltiin jäsentattereilta ensimmäiseksi kuinka tärkeänä ne pitävät Liiton festivaalitoimintaa oman teatterinsa näkökulmasta.

Puolet (51 %) teattereista pitää festivaaleja erittäin tärkeänä, 37 % jokseenkin tärkeänä ja 12 % ei lainkaan tärkeänä. Vastaajat, jotka pitävät festivaalien järjestämistä erittäin tärkeänä toimintana perustelivat vastaustaan mm. sillä, että festivaalit ovat hyvä tilaisuus tutustua uusiin ryhmiin ja saada uusia ideoita sekä nähdä valtakunnallinen tilannekatsaus teatterikentästä: ”missä mennään juuri nyt?”. Uusien

teatteriryhmien ja ylipäätään kakkien esitysten esillepääsy valtakunnallisesti (tällä tarkoitettaneen pääasiallisesti Työväen Näyttämöpäiviä, joka saa festivaaleista selkeästi eniten julkisuutta valtakunnallisissa medioissa ja joka huomioidaan koko maan teatteriyhteisöissä) on tärkeää, kuin myös teattereiden välinen keskustelu ja uusien tekstien (näytelmien) löytäminen. Festivaalilla esiintyminen koetaan myös ”näytön paikaksi” ja niiden nähdään lisäävän yleistä mielenkiintoa alaa kohtaan. Festivaaleille osallistuvat harrastajateatterit saavat esityksistään teatterialan ammattilaisilta suullisen ja festivaalin jälkeen kirjallisen palautteen ja ammattilaiset myös valitsevat festivaaleilla esitettävät esitykset, mikä motivoi (harrastaja-) teattereiden jäsenistöä kohottaen itsetuntoa.

Yksi vastaajista eritteli Liiton tämän hetkiset kolme festivaalia seuraavasti:

”Näyttämöpäivät: tärkeä foorumi asettaa lapset ja nuoret samalle kalkkiviivalle aikuisten kanssa! Murros: upea uusi raikas kanveesi suomen nuorten äänelle! Kuulas: monille lastenteatterin harrastajille (aloitteleville) erinomainen itsetutkiskelun ja kehittymisen paikka.” (Harrastajateatteri)

Useat vastaajat, jotka pitävät festivaalitoimintaa vain jokseenkin tärkeänä perustelivat valintaansa teattereidensa puutteellisilla resursseilla: festivaaleille ei ole taloudellisesti varaa osallistua ja myös henkiset voimavarat menevät teatterin normaalin toiminnan pyörittämiseen. Liitto ja festivaalit kylläkin kustantavat eri puolilta Suomea saapuvien esiintyvien teattereiden matkat ja majoituksen festivaaleilla, mutta luonnollisestikin esiintyjille muodostuu usein festivaaliesiintymisistä vieraalla paikkakunnalla ylimääräisiä kuluja, kuten mistä tahansa viikonloppumatkasta. Lavasteiden pakkaaminen ja kuljetus sekä erittäin tiukka ja raskas festivaaliaikataulu -lavasteiden pystytys, välissä esitykset ja lopuksi lavasteiden purku ja palautetilaisuus- ovat myös syitä siihen, miksi festivaalivierailu (vaikka valituksi tuleminen imartelisikin) ei varmaankaan ole nopean päähänpiston tulos, vaan asiaa pohditaan teattereissa usein jo festivaalihakemusta tehtäessä.

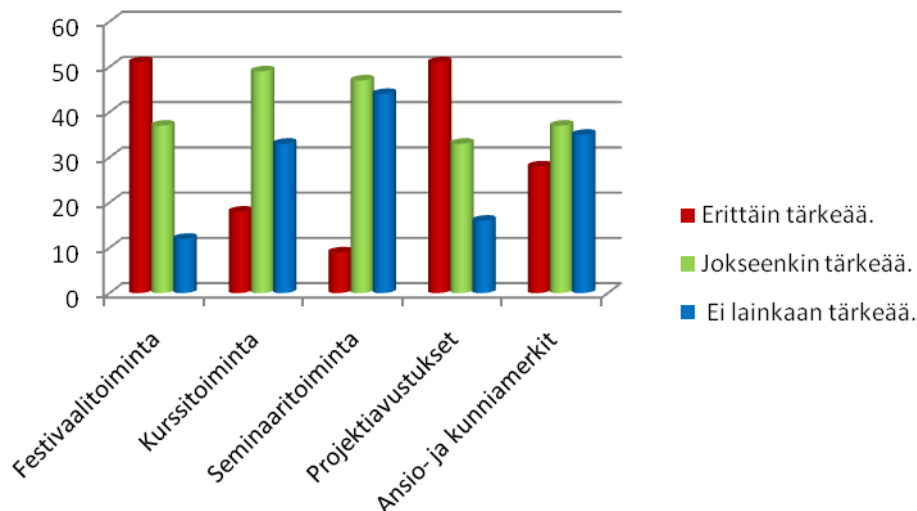
Muutama vastaaja ehdottaa myös festivaalipaikkakuntien vaihdosta/lisäämistä tai kierrätystä:

”Totta kai festivaaleille osallistuminen tuo näkyvyyttä omalle toiminnalle ja on aina hienoa nähdä mitä toiset ovat saaneet aikaan. Festareille on kuitenkin kohtuullisen vaikea päästä, hyviä ryhmiä on paljon, joista valita. Olisi ehkä hyvä pitää joskus myös alueellisia kohtaamisia esim. uusimaalaiset ryhmät.” (Harrastajateatteri)

Vastaajista ne, jotka eivät pidä Liiton festivaaleja lainkaan tärkeinä –kuusi harrastajateatteria ja yksi ammattiteatteri- kertoivat festivaaliosallistumisen olevan (resurssien puutteessa) mahdotonta. Lisäksi mainittiin, että kyseisen teatterin ohjelmisto ei aina ole ”festivaalikelpoista”, millä todennäköisesti viitattiin esim. festivaaliolosuhteisiin nähden teknisesti (lavastus, valot, äänet ym.) liian vaativia esityksiä. Vastaajista kolme ilmoittaa, että teatteri ei ylipäätään osallistu (esiintyjänä) millekään festivaaleille.

Ottaen huomioon Liiton suuren työajallisen ja taloudellisen panostuksen festivaalijärjestämiseen on merkillepantavaa, että kuitenkin vain puolet kyselyyn vastanneista jäseneteattereista pitää Liiton festivaalitoimintaa erittäin tärkeänä. Osasyynä on varmastikin festivaalien ohjelmistovalinnat (ks. TNL:n toimintakertomukset 2007, 2008, 2009); festivaalit ovat kaikille avoimia ja viimeisten kolmen vuoden aikana lasten kansainvälisen teatteritapahtuman sekä nuorten teatterifestivaalin ohjelmistoon valituista esityksistä vain n. kolmannes on jäseneteattereiden tuotantoa.

Seuraavassa kuviossa 5 nähdään, miten tärkeinä tutkimukseen osallistuneet jäseneteatterit pitävät Liiton muita nykyisiä toimintamuotoja:



Kuvio 5: Liiton toimintojen tärkeys jäseneteattereiden näkökulmasta.

Vastaajista 49 % pitää Liiton kurssitoimintaa oman teatterinsa näkökulmasta *jokseenkin* tärkeänä, 47 % pitää seminaaritoimintaa *jokseenkin* tärkeänä, 51 % pitää projektiavustuksia *erittäin* tärkeinä ja 37 % pitää Liiton myöntämiä ansio- ja kunniamerkkejä *jokseenkin* tärkeinä. Kuudesta kyselyyn vastanneesta ammattiteatterista neljä ei pidä kurssitoimintaa eikä Liiton projektiavustuksia lainkaan tärkeinä ja kolme teatteria ei pidä seminaaritoimintaa eikä Liiton myöntämiä ansiomerkkejä lainkaan tärkeinä. Ammattiteattereiden vastauksissa yksikään näistä neljästä toimintamuodosta ei ole erittäin tärkeä, mikä kertoo nykyisten ammattiteatterijäsenten saavan muuhun jäsenistöön verrattuna vähemmän jäsenmaksulle vastinetta. Toisaalta isoissa ammattiteattereissa jäsenmaksun maksaminen ei kuitenkaan liene kovin suuri investointi (v. 2010 420 €/vuosi).

4.4 Jäsenyyden perustana perinne ja yhtenäisyyden tunne

Liiton jäsenyyttä käsittelevässä osiossa tiedusteltiin ensimmäiseksi tärkeintä tekijää, minkä vuoksi kulloinenkin teatteri on Liiton jäsen. Taulukossa 8 nähdään vastausten jakaantuminen:

H = harrastajateatteri AH = ammattijohtoinen harrastajateatteri A = ammattiteatteri

	H kpl	AH kpl	A kpl	%-osuus kaikista vastanneista
Jäsenyys kannattaa Liiton jäsenetujen vuoksi.	5	-	-	9 %
Jäsenyys luo yhtenäisyyden tunnetta muiden jäseniteattereiden kanssa.	16	2	-	32 %
Jäsenyys perustuu vuosia jatkuneeseen perinteeseen.	14	2	6	39 %
Jäsenyys on yhteiskunnallinen kannanotto.	6	-	-	11 %
Jäsenyys on sydämen asia.	4	-	-	7 %

Taulukko 8: Tärkein tekijä, jonka vuoksi teatterit ovat Liiton jäseniä.

Suurimmalla osalla jäsenyys siis perustuu perinteen ylläpitoon (39 %). Teatterit haluavat kuulua johonkin isompaan yhteisöön ja useat teatterit korostavat oman teatterinsa ”työväen teatterin juuria”. Toisaalta muutamat teatterit myös mainitsevat, että jäsenyyden ”jatkamista on harkittu”, ja että jäsenyys perustuu perinteeseen, ”koska emme hyödy jäsenyydestä millään tavalla”.

Vastaajista 32 % ilmoittaa jäsenyyden luovan yhtenäisyyden tunnetta mm. näin:

”Festivaaleissa ja/tai TNL kokouksissa syntyy suhteita(verkostoja) ympäri Suomen, joskus jopa hedelmällisiä. Ilot ja surut tuntuvat samanlaisilta, ollaan samanhenkisiä. Eikä perinteitä pidä unohtaa.” (Harrastajateatteri)

”Mahdollisuus keskusteluun ja kokemusten jakamiseen vuosikokouksen yhteydessä sekä tervetullut ja tasa-arvoinen jäsenilmapiiri.” (Harrastajateatteri)

Vastaaajista 11 % sanoo jäsenyytensä olevan yhteiskunnallinen kannanotto. Tässä kohden valintaa perusteltiin seuraavasti:

”Mielestäni työväen näyttämöpäiville valinnoilla on niin suuri merkitys teatterin statukseen, että sitä ei voi vähätellä. Näyttämöpäivillä saa ehdottomasti suurimman arvostuksen työlle mitä teemme yhteiskunnallisesti! Sillä sipuli!” (Harrastajateatteri)

”Suomessa tarvitaan vasemmistolaista ja yhteiskunnallisesti valveutunutta teatteria.” (Harrastajateatteri)

Teattereista vain yhdeksän prosenttia katsoi jäsenetujen olevan tärkein tekijä jäsenyydelle. Liiton jäsenetuina jäseneteatterit saavat Liiton neljästi vuodessa ilmestyvän *Näytös* –jäsenlehden, Liiton sähköisen uutiskirjeen 11 kertaa vuodessa, Kustannus Oy Teatterin julkaiseman *Teatteri* –lehden vuosikerran sekä ensi-iltatietojen maksuttoman julkaisun Liiton internet-sivuilla. Jos teatteri haluaa järjestää itselleen koulutusta (esim. näyttelijäntyyön kursseja) Liitto voi osallistua tapauskohtaisesti kustannuksiin (esim. opettajien palkkiot). Jäsenteattereilla on kahdesti vuodessa mahdollisuus anoa liiton projektivastuuja, joita myönnetään pääsääntöisesti harrastajateattereille ja ne kohdennetaan teatteriesitysten tuotantokustannuksiin tai esim. ohjaajan (tai muun taiteellisen henkilökunnan) palkkioon. Lisäksi liitto antaa neuvonta- ja keskusteluapua erilaisissa ongelmatilanteissa.

Oletettavasti jäsenlehteä ei pidetä kovin informatiivisena, koska se ilmestyy vain neljä kertaa vuodessa eikä useinkaan sisällä kovin ajankohtaisia uutisia, vaan esimerkiksi artikkeleita jo menneistä festivaaleista. Sähköisen uutiskirjeen ongelmana on, että sitä ei näe teattereiden koko henkilökunta ja vastakohtaisesti Teatteri –lehden voi tilata kuka tahansa henkilö tai teatteri riippumatta laisinkaan Liiton jäsenyydestä ja lisäksi irtonumeroita on myynnissä teattereissa ja kirjakaupoissa. Jäsenteattereiden ensi-iltatietojen julkaiseminen Liiton internet-sivuilla koetaan oletettavasti teattereissa hyvinkin positiiviseksi jäseneduksi, mutta varsinkin pääsylippuja ostava suuri yleisö ei varmaankin kovin helposti eksy Liiton sivuille. Yksittäisten teattereiden

kurssijärjestämisessä Liitto vaatii teattereilta myös omaa rahallista panostusta ja Liiton projektiavustuksia sama teatteri voi hakea vain kahden vuoden välein. Joillekin teattereille projektiavustukset ovat ehto kulloisenkin tuotannon onnistumiselle, mutta isommissa tuotannoissa Liiton verrattain pienet avustussummat eivät enää ole kovin merkittävässä roolissa. Vuosina 2008-2009 avustusta sai yhteensä 32 teatteria eli 16 % koko virallisesta jäsenmäärästä.

Positiivisia kommentteja vastauksista kuitenkin löytyi:

”Liiton jäsenenä olemme tietoisia kentän tapahtumista. Lisäksi liitto on ollut vaikuttava tekijä teatterimme tuotannon mahdollistamisessa tukien avustuksilla toimintaamme.” (Harrastajateatteri)

Teattereista 7 % valitsi vastausvaihtoehdoksi ”*Jäsenyys on sydämen asia.*” ja perusteluissa mainittiin mm. näin:

”Kun me työväki tehdään yhdessä vapaaehtoisesti näitä juttuja niin kaikki vaihtoehdot voisi täyttyä.” (Harrastajateatteri)

”Liitto on tukenut vaikeina aikoina työväen kulttuurimahdollisuuksia.” (Harrastajateatteri)

Merkillepantavaa on, että kaikki kyselyyn vastanneet kuusi ammattiteatteria kertovat jäsenyyden syyksi vuosia jatkuneen perinteen, mikä selittänee jäsenyyden, vaikka edellisten kysymysten myötä (kuinka tärkeitä Liiton nykyiset toimintamuodot ovat jäsenteeattereille) kävi ilmi, etteivät ammattiteatterit pidä Liiton keskeisimpiä toimintamuotoja itselleen kovinkaan tai laisinkaan tärkeinä.

Vain yksi vastaajista valitsi tässä kysymyksessä vastausvaihtoehdoksi ”*Jokin muu tekijä*”, ja perusteli valintaansa sillä, että tärkein tekijä jäsenyydelle on nähdä muiden teattereiden esityksiä, mikä viitanee Liiton festivaalitoimintaan.

Seuraavaksi kyselyssä esitettiin kysymys ”*Koetko, että Liitto kohtelee kaikkia jäsenteeattereitaan tasa-arvoisesti riippumatta teatterin maantieteellisestä sijainnista?*”. Vastaajista 75 % vastasi kyllä ja 25 % kieltävästi. Vastauksissa otettiin jälleen esille mm. se, että Liitto ei huomioi riittävästi Pohjois-Suomen eikä ulkosuomalaisia teattereita. Otteita kieltävien vastauksien perusteluista:

”Syrjäiset maaseututeatterit eivät nostata liiton imagoa, enemmän kannattaa ratsastaa väkirikkaiden paikkakuntien teatteriarvostuksilla.” (Harrastajateatteri)

”Esim. avustukset jakautuvat epätasaisesti tai sitten vain samoille ryhmille.” (Harrastajateatteri)

Jäsenmaksun suuruudesta teatterit olivat hyvinkin yksimielisiä: 91 % pitää jäsenmaksun suuruutta sopivana, mutta soraääniäkin kuului:

”Oikeasti sopivakin, mutta saisi olla jotenkin porrastettu teatterin vuosibudjettiin nähden; meillä vuosibudjetti on 700-1000 euroa ! Maksamme jäsenmaksua yli 10 % tuloistamme ! Isompi teatteri maksaa kenties alle prosentin ja kykenee hyödyntämään palveluita paljon enemmän....” (Harrastajateatteri)

”...Harrastajateatterin edustajana sanon, että 100 e tuntuu vuosittain aika kovalta hinnalta, sillä suoraan sanottuna en tiedä mikä on se konkreettinen tekijä, mitä TNL meille lupaa. Muuta kuin mahdollisuuden hakea avustuksia.” (Harrastajateatteri)

”Emme ole useinkaan saaneet vastinetta jäsenmaksuille. Esim. projektiavustuksia emme saaneet pitkään aikaan, joten olemme luopuneet niiden hakemisestakin viime vuosina.” (Harrastajateatteri)

4.5 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyttä käsittelevässä osiossa jäsentattereilta tiedusteltiin kuinka tärkeänä ne pitävät sitä seikkaa, että Liitossa on sekä ammatti- että harrastajateattereita.

Teattereista hieman alle puolet, 47 %, pitää sitä erittäin tärkeänä, 35 % melko tärkeänä ja 18 % ei lainkaan tärkeänä.

Ammatti- ja harrastajateattereiden kohtaamista mm. koulutustilaisuuksissa ja Liiton vuosikokouksissa pidetään tärkeänä. Yhteistyötä teattereiden välillä toivottaisiin harrastajateattereiden puolelta lisää, vaikkakaan yksikään vastaaja ei erittele, mitä yhteistyö käytännössä olisi. Toisaalta mm. yksi harrastajateatterin edustaja, joka ei pidä molempien jäsenyyttä tärkeänä, perustelee vastaustaan seuraavasti:

”Ammattiteattereiden edellytykset tehdä teatteria on huikean paljon paremmat kuin harrastajien. Siksi en näe mitään mieltä, että olemme jäsenenä samalla viivalla.

Toisaalta itse pidän harrastajateatteritoimintaa tärkeämpänä nimenomaan meidän tekijöiden kannalta.”

Vastaajista reilu enemmistö, 70 %, kokee jonkin verran yhteisöllisyyttä ollessaan Liiton jäsentateatteri. Voimakasta yhteisöllisyyttä kokee vain 16 % vastaajista ja 14 % ilmoittaa, ettei koe lainkaan yhteisöllisyyttä.

Teattereilta tiedusteltiin myös millä tavoin Liitto voisi lisätä jäsenistönsä yhteisöllisyyden tunnetta. Ehdotuksissa mainittiin mm. toimintaa myös pohjoiseen, yhteisiä retkiä, maakunnallisia tapaamisia ja tapahtumia, nettikeskusteluja sekä

yhteinen jäsenkortti. Lisäksi toivottiin myös enemmän koulutus- ja seminaarilaisuuksia, joihin kutsuttaisiin sekä harrastajia että ammattilaisia. Yhtenä ehdotuksena oli järjestää ”ulkosuomalaiset teatteripäivät”, jolloin ulkosuomalaiset jäsen-teatterit voisivat tutustua Suomessa sijaitseviin jäsen-teattereihin ja päinvastoin.

Kysymykseen Onko jäsen-teattereilla yhteisiä tavoitteita? teatterit luettelivat mm. seuraavia tavoitteita: teatteriharrastuksen lisääminen, kulttuurikasvatuksen tukeminen, (teatterin) arvostuksen lisääminen sekä yhteiskunnallisesti kantaaottavan teatterin tekeminen. Yksi harrastajateatterin edustaja toteaa kuitenkin: ”Ei. Liiton jäseniä on niin paljon, että mistään yhteisestä tavoitteesta voisi edes keskustella todellisuudessa.” Kaikkiaan peräti puolet, 49 %, vastasi kysymykseen kieltävästi tai ei vastannut lainkaan.

Jäsen-teattereiden odotukset toisiaan kohtaan olivat monenkirjavia. Ammattiteattereista vain yksi vastasi toivovansa kontaktien ja yhteistyön lisääntyvän, muilla ammattiteattereilla ei ole odotuksia tai kysymykseen ei vastattu lainkaan. Harrastajateatterit toivovat teattereiden kesken mm. puvustusten ja lavastusten kierrätystä, yhteistä näyttelijärekrytointia, yhteisiä koulutustilaisuuksia, teattereille yhteisesti hyödyllisen tiedon jakamista (tiedon lajia ei määritelty) ja esitys- ja ohjaajavierailuja. Lisäksi useampi vastaaja mainitsi muiden kuin oman teatterin esitysten katsomisen. Tämäkin kysymys koettiin ilmeisen hankalaksi; 47 prosentilla vastaajista ei ole odotuksia muita jäsen-teattereita kohtaan tai kysymykseen ei vastattu lainkaan.

Seuraavaksi teattereilta tiedusteltiin ”Mitä tietoa tai palveluja tai yhteistyömuotoja teidän teatterinne voisi mahdollisesti tarjota muille jäsen-teattereille?”. Kysymykseen vastasi 39 % prosenttia kaikista vastaajista. Kuudesta ammattiteatterista kysymykseen vastasi kolme teatteria: kaksi tarjoaa esitysvaihto- tai vierailumahdollisuutta ja kolmas ”pienessä mitassa konsultointia lähialueen teattereille” (jälkimmäistä ei täsmennetty). Harrastajateatterit ja ammattijohtoiset harrastajateatterit voisivat tarjota vierailumahdollisuuksia, koulutusta ja työpajoja, yhteisesitteitä, ohjaaja-/näyttelijävaihtoa, teknisen osaamisen vaihtoa, puvuston/rekvisiitan/lavasteiden vaihtoa sekä mahdollisia yhteisproduktioita. Lisäksi mainittiin erityisosaamisalueina musiikki, lasten ohjaus, kesäteatterin tekeminen, draamakasvatus ja kirjoitus, kiertävä teatteritoiminta ja soveltava teatteri.

4.6 Tiedotukseen tehokkuutta

Vastaajista vain 23 % piti Liiton tiedotusta tehokkaana ja 14 % nopeana. Silti 63 % pitää tiedotusta määrällisesti riittävänä. Sisällöllisesti vain 12 % vastaajista piti tiedotusta innostavana. Tiedotusta piti riittämättömänä 18 % ja tylsänä 11 % vastaajista.

Teattereista jopa 56 % ilmoittaa, että Liiton neljästi vuodessa ilmestyvän Näytös – jäsenlehden lukee useampi kuin yksi henkilö. Tämä on Liiton kannalta hyvä tulos, kun ajatellaan, että lehteä postitetaan pääsääntöisesti vain kaksi kappaletta teatteria kohden. Kuitenkin teattereista 37 % kertoo, että lehden lukee vain yksi henkilö ja 7 % ilmoittaa, ettei lehteä lue kukaan. Lehti siis tavoittaa kaiken kaikkiaan vain murto-osan jäsenlehtereiden jäsenistöistä, jolloin lehden kohdistaminen juuri oikealle teatterin yhteyshenkilölle tiedon levittämiseksi eteenpäin on ensisijaisen tärkeää.

Sisällöllisesti teatterit toivoivat lehteen nykyistä enemmän harrastajateattereiden esitysarvioita, sillä päivälehdet julkaisevat jo muutenkin ammattiteatteriesitysten arviot. Lisää toivotaan jäsenlehtereiden esittelyjä ja henkilökuvia sekä uusien näytelmien esittelyjä. Artikkeleihin toivottiin myös ajankohtaisia katsauksia teatterimaailmaan yleensä sekä asiantuntija-artikkeleita esim. teatteriteknisistä asioista. Toisaalta mainittiin myös, että ”Lehti vaikuttaa kotikutoiselta. Ei houkuttele lukemaan. Tulee mieleen luokkalehti kansakoulusta. Pidän turhana rahan haaskauksena. Sähköinen uutiskirje riittää.”

Teattereista 46 % ilmoittaa, että kerran kuukaudessa ilmestyvän sähköisen uutiskirjeen lukee useampi kuin yksi henkilö. Jälleen 35 % ilmoittaa, että kirjeen lukee vain yksi henkilö ja peräti 19 % ilmoittaa, ettei kirjettä lue kukaan. Liitto ei siis joko ole saanut levitettyä tietoa siitä, että sähköistä uutiskirjettä julkaistaan ja sitä on lähetetty jäsenistölle jo kahden vuoden ajan tai sitten 19 % teattereista ei ole tarvinnut minkäänlaista lisätietoa Liiton toiminnasta, koska kirjettä ei ole tilattu Liitosta.

Vastaajista 72 % ilmoittaa käyneensä Liiton internet-sivuilla. On merkillepantavaa, että kyselyyn vastanneista karkeasti pyöristettynä siis lähes kolmannes (28 %) ei ole

koskaan käynyt Liiton internet-sivuilla, mikä on nykypäivän tiedonvälityksen mittakaavassa erittäin suuri määrä ja kertoo jäsenetattereiden johtohenkilöiden suhteesta sähköiseen mediaan.

Internet-sivut saivat kuitenkin kehuja siitä, että ne ovat yksinkertaiset ja selkeät, ne sisältävät runsaasti tarpeellista informaatiota ja ne ovat ajan tasalla. Toisaalta mainittiin myös, että "Harrastajatoiminnassa on vaan se vika, ettei ole aikaa etsiä tietoja ja oma aktiivisuus ei aina riitä tiedon hakemiseen. Siksi uutiskirje tms. tiedotusmuoto automaattisesti tulevana palvelee meidän toimintaamme paremmin." Sivuston muutos-/parannusehdotuksina mainittiin mm. sivuston visuaalisuuden päivittäminen nuorekkaammaksi ja innostavammaksi mm. lisäämällä kuvien määrää.

Viimeiseksi Tiedotus -osiossa teattereilta kysyttiin "Jos Liitto perustaisi esim. Facebook -yhteisön internetiin olisitko Sinä yhteisössä aktiivijäsen?". Lähes puolet vastaajista (47 %) ei osannut vastata kysymykseen, mikä saattaisi viitata ainakin osittain siihen, että suurelle osalle jäsenetattereiden kyselyyn vastanneista edustajista tunnetummatkin sähköiset viestimet (sähköposti, internet) ovat vieraita tai niitä ei haluta käyttää viestinnän välineinä, mikä osittain kävi ilmi myös kyselytutkimuksen osoitteistoa kerätessä sekä mahdollisesti myös jäsenkyselyn melko alhaisessa vastausprosentissa (ks. luku 3). Lähes kolmannes vastaajista (32 %) ei kannata internet-yhteisöjä osana Liiton yhteisöllisyyttä, mutta viidennes (21 %) puolestaan kannattaa. Useimmat jäsenetattereiden tulevat, nuoremman polven edustajat, ovat todennäköisesti ottaneet sosiaalisen median jo tehokkaasti omakseen.

4.7 Mielikuvana karhu talviunilla

Viimeisen osion ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin jälleen jäsenetattereiden mielikuvaa Liitosta: "Jos Liitto olisi eläin mikä eläin se olisi ja miksi juuri se?". Valituissa eläimissä ja niiden kuvauksissa riitti runsaasti huumoria ja luontokappaleiden kirjo oli melkoinen; yhteensä 24 eri eläintä ja mielikuvaa!

Viidennes (21 %) vertasi Liittoa Suomen kansalliseläimeen, karhuun, jota pidetään isona ja luotettavana, mutta aika ajoin nukkuvana. Samoin luotettavuutta ja myös perinteikkyyttä ilmaistiin valitsemalla Liiton vertauskuvaksi koira (7 %). Norsu isona työjuhtana ja kettu valppaana ja nopeana saivat tasapelin (5 %). Kaksi tai kolme ääntä

saivat leijona vahvuudesta, hevonen työteliäisyydestä, pöllö viisaudesta ja seepra monimuotoisuudesta. Yksittäin mainittiin vielä seuraavat humoristiset eläinvertaukset: kotihiiri - pysyttelee omissa oloissaan Etelä-Suomessa, yksisarvinen - Liitto tuntuu suurimman osan toimintavuotta kovin kaukaiselta ja vieraalta, hämähäkki - verkon kutoja, kameli - jaksaa kantaa paljon, ameeba - tärkeää olla soluttautunut koko yhteiskuntaan, alpukka - näkee korkealta, mutta vähän vieras arjessa, teeri - kerran vuodessa teeri on soitimella esittäen itsensä juhla-asussa sekä merileijona - vahvan tuntuinen, mutta sen toiminnasta ei aina tiedä.

Vastaukset saattoivat olla hyvinkin moniulotteisia; samassa eläimessä ja näin ollen Liitossa perusteltiin olevan sekä hyviä että huonoja puolia. Selkeästi positiivisia eläinvertauksia kertyi 51 % ja selkeästi negatiivisia 19 %.

Kyselyn lopussa esitettiin ajatusleikki: jäseneteattereiden edustajat saivat esittää kirkkaana talvisena ensi-iltayönä teatterille lehahtaneelle Hyvälle Haltijattarelle kolme suurinta toivetta tai villeintä unelmaansa koskien omaa teatteriaan.

Harrastajateattereiden edustajat toivoisivat haltijattarelta ennen kaikkea omaa esitystilaa tai nykyisen kunnostamista (51 % kaikista vastanneista). Lisää rahaa esim. avustusten muodossa toivovat lähes kaikki harrastajateatterit. Rahalla mm. täydennettäisiin ja uusittaisiin teatterin teknistä laitteistoa, palkattaisiin ohjaajia ja tehtäisiin esitys- ja festivaalivierailuja. Toiveissa oli myös kulttuurikriitikoiden suurempi kiinnostus harrastajateatteriesityksiä kohtaan ja katsojamäärien kasvaminen. Useissa teattereissa toivottiin uusia, nuoria jäseniä.

Ammattijohtoisten harrastajateattereiden toiveina olisivat: lisää toiminta-avustuksia, lisää tuotanto- ja -toimistohenkilökuntaa, uusi katsomo sekä oma teatteritila.

Ammattiteattereiden toiveissa olisi saada lisää rahaa, näyttelijöitä ja osaavaa henkilökuntaa, uusi tai korjattu teatteritalo sekä autonomia.

Tässä muutamia poimintoja kommentteista:

”Oma teatteritila, oma teatteritila ja vielä kerran oma teatteritila, muut haaveet toteutuisivat tätä kautta koska olemme kovia tekemään asioidemme eteen työtä. Ehkäpä jotain tunnustusta lisää teatterin alalla voisi vielä olla haaveissa.” (Harrastajateatteri)

”Valaisi koko teatterirakennuksen kultaisin valonheittimin ja musiikillisesti kutsuvin sävelin. Toisi esityksen ilmettä katsomoon erilaisin somistuksin. Loisi yleisölle mukaan tempaavan ja lämpimän fiiliksen. Joten olisimme lähes yhtä esittäjät/yleisö.” (Harrastajateatteri)

”Anna meille paljon rahaa, että saadaan 1. velat maksettua 2. henkilöstölle oikeat palkat 3. toimistoon lisätyövoimaa (ja/tai vierailijoita ohjaamaan yms).”
(Ammattijohtoinen harrastajateatteri)

”Teatteri saisi rahaa toiminnan kehittämiseen. Teatteritalo peruskorjattaisiin. Yleisö rakastaisi meitä kaikissa olosuhteissa.” (Ammattiteatteri)

Jäsenteatterit saivat myös uskoutua Hyvälle Haltijattarelle ja kertoa teatterinsa tämänhetkisen toiminnan ongelmakohdista. Ongelmakohdissa toistuivat hyvin pitkälti samat tekijät kuin edellisessä kysymyksessä toiveiden kohdalla.

Harrastajateattereilla suuria ongelmia aiheuttaa tilapula: omaa esitystilaa ei ole joko laisinkaan tai se joudutaan jakamaan useamman toimijan kesken. Tilat ovat usein myös kipeästi korjauksen tarpeessa ja/tai niiden vuokrat ovat teattereille liian korkeita. Rahaa teatteritoiminnan ja esitysten toteuttamiseen ei ole tarpeeksi. Ohjaajien ja muiden vetäjien palkkiot ovat liian suuria, jotta harrastajateattereilla olisi varaa palkata heitä. Jäsenistöön ei saada tarpeeksi uusia nuoria tulokkaita. Jäsenistöä on vaikea motivoida muuhun teatteria ylläpitävään toimintaan kuin näyttelemiseen ja siksi johtohahmot (yleisimmin puheenjohtajat) kokevat usein työtaakkansa kohtuuttoman suureksi. Kaupunkien hallinnolta ja kulttuuritoimen edustajilta haluttaisiin lisää arvostusta ja yhteistyötä.

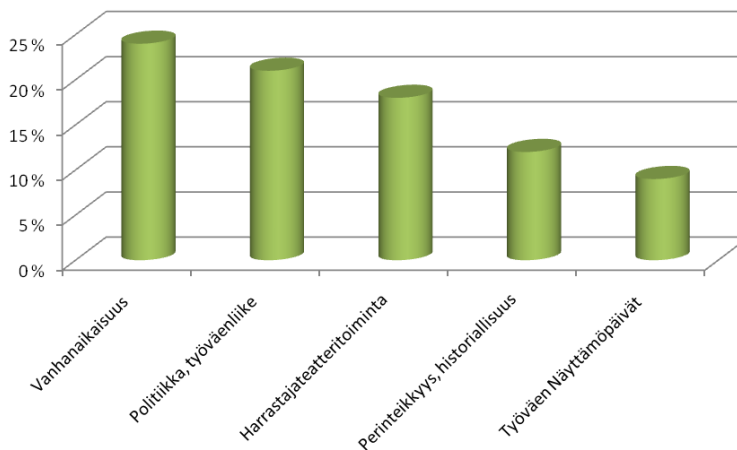
Ammattijohtoisilla harrastajateattereilla ongelmana on samoin rahoituksen ja voimavarojen riittämättömyys. Ammattiteattereiden ongelmia olivat rahan puute sekä mm. hankala hallintomuoto.

Kaiken kaikkiaan teattereista vain kolme harrastajateatteria ja yksi ammattijohtoinen harrastajateatteri ilmoittivat, ettei heillä ole tällä hetkellä ongelmakohtia toiminnassaan.

5 KYSELYN TULOKSET: POTENTIALIAALISET UUDET ASIAKKAAT

5.1 Ensivaikutelmana vanhanaikaisuus ja työväenliike

Vastaajatietojen jälkeen kyselylomakkeen toisen osion mielikuvakysymyksiin vastaajilta saapui hyvin kirjava joukko vastauksia. Ensimmäiseksi kysyttiin "Mikä on ensimmäinen ajatus tai tunne, jonka kolme sana Työväen Näyttämöiden Liitto Sinussa herättävät?". Selkeimmiksi teemoiksi vastauksissa nousivat (Kuvio 6):



Kuvio 6: Ei-jäsenten ensimmäiseksi heräävä ajatus sanoista Työväen Näyttämöiden Liitto.

Samoin kuin jäsenetattereiden kyselyssä olen luokitellut vanhanaikaisuuden ja perinteikkyyden eri kategorioihin, sillä vanhanaikaisuudella vastaajat tarkoittivat selkeästi negatiivista mielikuvaa ja perinteisellä tai historiallisella positiivista. Vanhanaikaisuutta kuvattiin useassa tapauksessa 70-lukulaisuudeksi ja yhdessä tunteikkaasti jopa "homeisuudeksi". Perinteikkyydessä korostettiin Liiton pitkää ikää suomalaisessa teatterikulttuurissa. Kaikkiaan vanhanaikaisuus ja/tai perinteikkyyden olivat vastaajista yli kolmanneksen päällimmäiset mielikuvat Liitosta (36 % vastanneista).

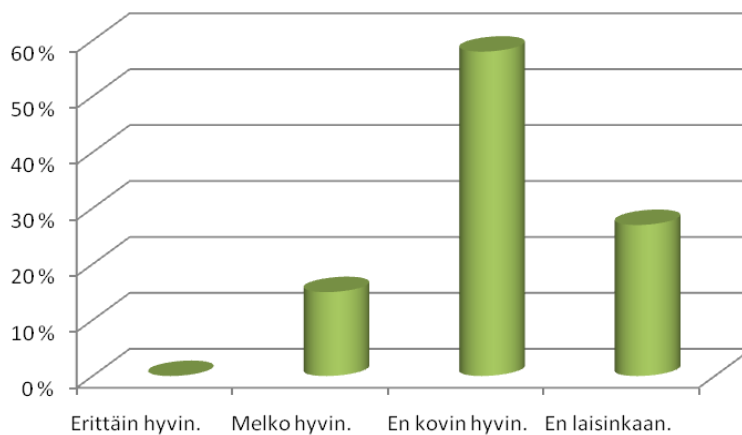
Vastanneista 21 % koki Liiton poliittisesti värittyneeksi. Näissä vastauksissa mainittiin mm. vasemmistolaisuus ja "punainen raskaus" sekä useampaan otteeseen työväenliike. Harrastajateatteritoiminnan mainitsi 18 % vastaajista ja yhdeksälle prosentille Työväen Näyttämöpäivät olivat ensimmäinen mielikuva Liitosta.

Seuraavaksi kysyttiin: Jos Liitto olisi eläin mikä eläin se olisi ja miksi juuri se? Aivan kuten jäseneteattereidenkin vastauksissa, ensimmäiselle sijalle nousi hidas, mutta vahva karhu (21 %). Seuraavina mainittiin hitauden ja iäkkyyden vuoksi kilpikonna (12 %). Vahva, mutta kömpelö hirvi ja vanha, mutta uskollinen koira jakoivat kolmannen sijan (9 %). Lisäksi mainittiin mm. ”tiikeriemo, joka puolustaa poikuettaan” ja ”siili, joka on muinainen, itseensä käpertyvä ja suojautuva”.

Mielikuvat Liitosta ovat siis hyvinkin moninaisia, mutta päällimmäisiksi nousivat sekä jäsenillä että ei-jäsenillä negatiivisina ominaisuuksina hitaus ja iäkkyyys sekä positiivisina ominaisuuksina perinteikkyyys ja luotettavuus.

5.2 Tunnettuus heikkoa

Ei-jäseneteattereiden kyselylomakkeen kolmannessa osiossa kysyttiin kuinka hyvin vastaaja tuntee Liiton toiminnan ja palvelut. Vastaukset jakaantuivat seuraavasti (Kuvio 7):



Kuvio 7: Kuinka hyvin ei-jäsenet katsovat tuntevensa Liiton toiminnan ja palvelut.

Yksikään kyselyyn vastanneesta ei-jäseneteattereista ei tunne Liiton toimintaa erittäin hyvin. Merkillepantavaa on, että niistä vastaajista, jotka valitsivat vastausvaihtoehdoksi ”En tunne laisinkaan” (27 %), yli puolet sijaitsi Uudellamaalla, missä alan yhteisöt yleisesti ottaen tuntevat toisensa ainakin jollain tasolla. Kaikista kyselyyn vastanneista ammattiteatteriryhmistä neljännes on ollut toiminnassa vasta 2-5 vuotta, mikä osaltaan saattaa vaikuttaa siihen, ettei Liittoa tunneta kovin hyvin. Tämä kuitenkin toisaalta

kertoo Liiton vähäisestä näkyvyydestä pääkaupunkiseudulla huolimatta Liiton toimiston sijainnista Helsingissä, sillä Liiton kolme festivaalia järjestetään Etelä-Savossa (Työväen Näyttämöpäivät Mikkelissä) Kymenlaaksossa (KUULAS – Kansainvälinen Lasten Teatteritapahtuma Kouvolassa) ja Pirkanmaalla (nuorten teatterifestivaali MURROS Tampereella). Vastaajista 15 % ilmoittaa tuntevansa Liiton toiminnan ”melko hyvin” ja enemmistö, 58 %, ”en kovin hyvin”. Jälkimmäinen voitaneen tulkita siten, että vastaajat ovat ainakin tietoisia Liiton olemassaolosta, mutta sen ehkä ajatellaan olevan ainoastaan harrastajateatterijärjestö.

Seuraavaksi ammattiteatteriryhmien edustajilta tiedusteltiin, mikä heidän mielestään on Liiton kaltaisen teattereiden jäsenliiton tärkein tehtävä. Peräti viidennes jätti kokonaan vastaamatta kysymykseen. Suurin osa vastaajista päätyi kuitenkin luettelemaan useampiakin tehtäviä (Taulukko 9):

Teatterialan koulutuksen järjestäminen	24 %
Teattereiden edunvalvonta ja neuvonta	21 %
Teatteriharrastajien tukeminen	18 %
Festivaalien ja muiden tapahtumien järjestäminen	12 %
Teattereiden verkostoitumisen edesauttaminen	12 %

Taulukko 9: Liiton tärkein tehtävä ei-jäsenten näkökulmasta.

Ei-jäsenet näkivät Liiton tärkeimmiksi tehtäviksi teatterialan koulutuksen järjestämisen ja teattereiden edunvalvonnan. Lähes viidenneksen mielestä Liiton tärkein tehtävä on teatteriharrastuksen tukeminen, mikä selittää osaltaan ammattiteatteriryhmien vähäisen tietouden Liitosta; Liitto nähdään voittopuolisesti harrastajateattereiden järjestönä.

Jatkokysymyksenä kysyttiin ei-jäseniltä ”Toteuttaako Liitto mielestäsi tätä tehtävää?”. Enemmistö (66 %) ei osannut vastata toteuttaako Liitto vastaajien tärkeimmäksi katsomaa tehtäväänsä. Yhdessä tapauksessa vastaaja tarkensi vastaustaan seuraavasti:

”En tunne nykyistä tilannetta kovin tarkasti. Toiminta ei ole kovin näkyvää. TNL:n identiteetti on vähän epäselvä. Siihen kuuluu kaupunginteattereita ja harrastajateattereita. On vaikea ajatella miten pienehkö liitto voi toimia tehokkaasti tällaisella jäsenkoostumuksella, varsinkin kun em. ryhmille on muitakin liittoja. Kyllähän TNL toteuttaa tehtävänsä, mutta en tiedä kuinka tehokkaasti.”

Vain kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että Liitto toteuttaa tärkeintä tehtäväänsä. Näistä puolet oli nimennyt tärkeimmäksi tehtäväksi teatterialan koulutuksen.

5.3 Liiton palvelut vs. ammattiteattereiden tarpeet

Jäsenyys –osiossa teatteriryhmiltä kysyttiin ensimmäiseksi ”Mikä tai mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että teatterinne ei ole Liiton jäsen?” Vastaajilla oli mahdollisuus valita yksi tai useampi vaihtoehto valintaruuturyhmästä (Taulukko 10):

Jäsenmaksu liian suuri (v. 2009 ammattiteattereilla 420 €).	36 %
Liiton arvot eivät vastaa oman teatterisi arvomaailmaa.	9 %
Liiton palvelut eivät ole tarpeellisia teatterillenne.	48 %
Jokin muu syy.	33 %

Taulukko 10: Tekijät, jotka vaikuttavat siihen, että teatterit eivät ole Liiton jäseniä.

Lähes puolet (48 %) ammattiteatteriryhmistä katsoi Liiton palveluiden olevan heille tarpeettomia, mikä tekee jäsenhankinnan ammattiteattereiden kohdalla Liitolle hyvin haasteelliseksi. Myös jäsenmaksu katsottiin liian korkeaksi (36 %) oletettavasti siksi, että ammatillisuudesta riippumatta pienten teatteriryhmien vuosibudjetit ovat erittäin rajalliset, kuten harrastajateattereissakin. Viisi teatteria mainitsi kuuluvansa jo johonkin toiseen ammattiteatterijärjestöön ja sen riittävän heille. Seuraavassa muutamia muita vastaajien perusteluja, minkä vuoksi heidän teatterinsa eivät ole Liiton jäseniä:

”Osuuskuntamme on luultavasti poliittiselta suuntaukseltaan varsin kirjava. Vaikka otamme yhteiskunnallisesti kantaa esityksissämme, emme voi yhtenäisenä joukkona (35 jäsentä) liittyä työväen arvoja liputtavaan joukkoon. Olemme muussa toiminnassamme täysin epäpoliittisia.”

”Olemme pienimuotoinen kansainvälinen ryhmä joka koostuu freelancereista. Emme omaa vakinaista hlökuntaa ja toimintamme ei ole vain Suomessa. En näe syytä jäsenyyteen tai oikeastaan en tiedä kuinka se hyödyttäisi uusia samantapaisia ryhmiä kuin me.”

”Emme ole vahvasti sidoksissa harrastajakentän kanssa johtuen mm. sijainnistamme. Olemme profiloituneet vahvasti ammattiteatteriksi, joka työllistää freelancereita.”

Viimeisenä kysymyksenä Liiton ei-jäseniltä tiedusteltiin ”Minkälaiset uudet Liiton palvelut tai toimintamuodot tai muut muutokset voisivat saada teatterinne harkitsemaan Liiton jäsenyyttä tulevaisuudessa?”. Teattereista peräti 42 % ei osannut

tai halunnut vastata kysymykseen, mikä vahvistanee Liiton jäsenyyden tarpeettomuuden osalle teattereista. Pienempi jäsenmaksu ja kohtuuhintaiset räätälöidyt koulutukset mainittiin useampaan kertaan, samoin Liiton nimen vaihtaminen ja imagon päivittäminen. Lisäksi teatterit toivoisivat uusina palveluina neuvontaa markkinointi-, kirjanpito-, tuotanto- ja apuraha-asioissa. Seuraavassa jälleen otteita vastauksista:

”Ehkä tarkempi profiloituminen ja identiteetin kirkastaminen (miten, en tiedä). Eri liittojen välinen tehtäväjako, niin ettei ole turhaa päällekkäisyyttä toiminnoissa. Mikä on ylipäätään TNL:n agenda? Mitä sellaista TNL tuottaa, mitä mikään muu taho ei tee? Mikä yhteinen nimittäjä on TNL:n jäseneteattereilla?”

”Mielikuvani on, että TNL koostuu lähinnä harrastajateattereista.”

”Kutsukaa kylään.”

6 POHDINTAA JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA – KAIKKI VAIKUTTAI KAIKKEEN

Kuten jo luvussa kaksi on selostettu, tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jolla etsitään työkaluja Työväen Näyttämöiden Liiton toimintastrategian myöhempään täsmentämiseen ja uudistamiseen. Liiton useissa harrastajajäsenteattereissa on meneillään sukupolvenvaihdos pitkäaikaisten johtajien vetäytyessä ja monilla teattereilla etsitään lisää uusia, nuoria jäseniä. Liitolle olisi ajankohtaista pohtia, miten säilyttää uuden polven teattereiden jäsenyys lähivuosina; jo nyt vaikuttaa siltä, että jäseniä eroaa syystä tahi toisesta nopeammassa tahdissa, kuin mitä uusia tulee tilalle. Tämän vuoksi Liiton keskeisimmät kehitystarpeet kaipaavat pikimmiten selvitystyötä ja jatkotoimenpiteisiin olisi tartuttava viivytyksittä.

Luvussa 2 on esitetty organisaation palvelujärjestelmän koostuvan neljästä osasta:

1. palvelukulttuuri, 2. palvelupaketti, 3. palvelutuotanto ja 4. palvelun laatu. Osat on lueteltu siinä järjestyksessä, missä palvelujärjestelmän kehittäminen tapahtuu. Seuraavissa alaluvuissa tarkastelemme palvelupaketin, palvelutuotannon ja palvelun laadun kehittämismahdollisuuksia sekä viimeiseksi strategiasuunnittelua Liiton näkökulmasta.

6.1 Liiton palvelupaketti

Palvelupaketti muodostuu ydin- ja liitännäispalveluista. Liitto listaa vuoden 2010 toimintasuunnitelmassaan jäseneteattereille suunnatuiksi palveluikseen vuosikokouksen, ohjaaja- ja kouluttajapankkitoiminnan, festivaalit, tiedotuksen ja koulutustoiminnan (joskin vuosikokousta on ehkä hieman vaikea mieltää varsinaiseksi palveluksi). Näistä palveluista määrittelin kattojärjestönä toimimisen lisäksi ydinpalveluiksi kaikki muut, paitsi festivaalit; festivaalitoiminta on liitännäispalvelu, joka ei ole suunnattu eksklusiivisesti jäsenistölle, jos suuntaamisesta jäsenistölle voidaan oikeastaan puhua laisinkaan.

Ohjaaja- ja kouluttajapankki avattiin Liiton internet-sivuilla vasta joulukuun lopulla 2009, joten en ehtinyt sijoittaa sitä koskevia kysymyksiä kyselytutkimukseeni. Kuitenkin tammikuussa 2010 ei-jäsenkyselyni vastauksissa viitattiin muutaman kerran myös pankkiin, mikä kertoo siitä, että teatterit olivat käyneet tutustumassa Liiton internet-

sivustoon vastatessaan kyselyyni, mikä on sinänsä positiivinen asia. Koska ohjaaja- ja kouluttajapankki ajatellaan Liitossa jäsenpalveluna, olisi ehkä tämän korostamiseksi aiheellista laittaa pankkiin salasana-järjestelmä, joka olisi vain jäsenistön tiedossa.

Liiton festivaalitoiminta ei yllätyksekseni ole jäsenistölle niin tärkeää toimintaa, kuin voisi ehkä kuvitella, sillä festivaalit ovat kaikille teattereille avoimia riippumatta Liiton jäsenyydestä. Liiton strategiasuunnittelussa voitaisiin ehkä tulevaisuudessa pohtia, onko Liiton tärkeitä lainkaan toimia nk. "tapahtumatoimistona".

Palvelupaketti voi olla runsas ja korkeatasoinen, mutta jää käyttämättä, mikäli asiakkaat eivät saa siitä tietoa. Liiton asiakkuusosaamisen keskeisin kehitystarve liittyy jäsentiedotukseen. Kolmannes kyselytutkimukseeni vastanneista jäsentattereiden johtohenkilöistä ei vieraile Liiton internet-sivuilla ja tuotantokustannuksiltaan kallis, vain neljästi vuodessa ilmestyvä jäsenlehti ei sisällä ajankohtaista tietoa eikä tavoita jäsentattereiden jäsenistöä kuin murto-osan. Sähköinen uutiskirje ei tällä hetkellä löydä aina perille, koska jäsenrekisterissä olevat sähköpostiosoitteet ovat osittain vanhentuneita. "Sähkiksen" postituslista on Liiton tärkein ajankohtaisten uutisten postituslista, joten se tulisi päivittää kokonaisuudessaan säännöllisesti muutaman kerran vuodessa.

Jäsenliiton olemassaolo perustuu jäsenistöön, yhteisöön, joten tiedonkulku Liiton sisällä olisi välttämätöntä saada toimivammaksi. Tiedonkululla tarkoitan sen kaikkia suuntia: Liitolta jäsenistölle, jäsenistöltä Liitolle sekä jäsentattereiden välinen tiedonkulku. Kyselyyn vastanneista jäsentattereista vain 23 % piti Liiton tiedotusta tehokkaana ja 14 % nopeana. Toisin sanoen Liitto ei voi pitää itsestään selvyytensä minkään tiedotusmuotonsa (lehti, sähköinen uutiskirje, internet-sivut) "pomminvarmuutta" ja Liiton tiedotus kaipaisikin kokonaisuudessaan uutta suunnitelmallisuutta ja täsmentämistä.

"Kotikutoiseksikin" moititun, suuria summia rahaa nielevän lehden sijaan Liitossakin voitaisiin ehkä ottaa käyttöön sosiaalinen media nopeana viestintävälineenä ja samalla yhteisöllisyyden lisääjänä. Viidennes kyselyyn vastanneista jäsentattereiden johtohenkilöistä ilmoittautuu jo nyt aktiiviseksi esim. Liiton Facebook -yhteisön jäseniksi, mikäli sellainen perustettaisiin ja tulevien em. sukupolvenvaihdosten myötä on oletettavaa, että sosiaaliseen mediaan positiivisesti suhtautuvien jäsentatterilaisten

määrä lisääntyy. Tietenkään Liitto ei voi jättää jäsentiedotusta *pelkästään* sosiaalisen median varaan, mutta yhdistettynä kuukausittaiseen sähköiseen uutiskirjeeseen ja tarpeen vaatiessa kirjepostituksiin (esim. festivaalien ohjelmalehdet) se voisi olla edullinen ja yhteisöllisyyttä huomattavasti lisäävä viestintäväline. Yhteisöllisyyden kaipuu on voimallista tämän päivän globalisoituvassa Suomessa ja suljetut verkkoyhteisöt ovat monille ihmisille ”henkireikiä” ja kohtaamispaikkoja samanmielisten kanssa maantieteelliseen sijaintiin katsomatta. Ei voida olettaa, että teattereiden johtohahmot pystyvät yksin levittämään tarpeeksi tietoa Liitosta ja sen tapahtumista oman teatterinsa keskuudessa, mutta nettiyhteisöön mahtuisivat halutessaan kaikki jäsentattereidenkin jäsenet.

Lisäksi tulee muistaa, että Liitolla on kaksi muutakin asiakasryhmää, joille tiedotus täytyy suunnata eri tavoin kuin jäsenistölle: satunnaiset yksittäiset asiakkaat, jotka osallistuvat Liiton järjestämille kursseille tai seminaareihin sekä festivaalien suuret yleisöt. Myös nämä ryhmät tulisi huolella kartoittaa ja pohtia tiedotusvälineitä, tiedottamisen ajoitusta ja tyylilajia.

Ei-jäsenkyselyn ammattiteatteriryhmät nimesivät Liiton kaltaisen organisaation tärkeimmäksi tehtäväksi koulutuksen, mutta teatterialan koulutuksen saaneet näyttelijät tai ohjaajat eivät välttämättä saa kaikilla kursseilla harrastajien kanssa samanlaista vastinetta osallistumismaksullensa ja myös toisin päin intressit voivat olla erilaiset. Tämän vuoksi kurssit voitaisiin sisällöllisesti suunnata kolmen eri kriteerin mukaan: harrastajille suunnatut, ammattilaisille suunnatut ja yhteiset kurssit. Kurssien hinnat voisivat olla jäsentattereiden jäsenille alhaisemmat kuin muille (samoin kuin Liiton järjestämien festivaalien esitysliput), jotta jäsenyydestä olisi henkilökohtaistakin konkreettista hyötyä. Liiton koulutustilaisuuksia täytyisi myös pystyä järjestämään tarpeen mukaan eri maakunnissa siten, että jäsentattereiden matkakustannukset eivät nousisi liian korkeiksi.

Ottaen huomioon sen tosiasian, että Liiton ja sen ainoan nk. ”kilpailijan”, Suomen Harrastajateatteriliiton (570 jäsentatteria) missio, strategia ja toiminta ovat pääpiirteittäin lähes identtisiä, tuntuu suorastaan tilaisuuden hukkaan heittämiseltä, että liitot eivät muodosta allianssia; yhdessä ne voisivat tarjota asiakkailleen vielä enemmän ja parempaa palvelua ja näin molemmat voisivat uudistaa palvelupakettiaan. Tämä asia otettiin esiin myös kyselytutkimuksessani, joten sitä on siis pohdittu Liiton

jäsenistössäkin, missä useilla teattereilla on kaksoisjäsenyys molemmissa liitoissa. Liitto ja Suomen Harrastajateatteriliitto eivät kuitenkaan näkemykseni mukaan ole yhteisten intressiensä yhdistäminä varsinaisesti kilpailijoita, sillä suurin ja yhteinen kilpajuoksu tapahtuu mielestäni ”mediaähkyn” ja sähköisen viihteen (televisio, internet) kulutuksen rinnalla.

Liiton palvelupakettiin kuuluvat myös projektiavustukset, joita saavat hakea vain Liiton jäsenteatteerit. Nykyisellään avustus myönnetään pääsääntöisesti harrastajateattereille taiteelliseen työhön, esimerkiksi ohjaajan palkkioon ja tuotantokustannuksiin. Projektiavustuksen (toiselta nimeltään kohdeavustuksen) kohdennusta voitaisiin mahdollisesti laajentaa; kotimaan kiertuetuki, koulutustuki (myös yksittäisille henkilöille) ja ulkomaisten esiintymismatkojen tukeminen olisivat varmasti myös kohteita, joihin jäsenteatteerit tarvitsisivat taloudellista vahvistusta.

Jäsenmaksut voitaisiin jäsenistön toiveiden mukaisesti porrastaa suhteessa teatterin vuosibudjettiin, eikä perustuen teatterin ammattimaisuuden tasoon.

Kun nk. ”kilpailijoiden” toimintatapa ja palvelut ovat lähes identtiset, jää erottavaksi tekijäksi asiakkuusosaaminen: palvelun, yhteydenpidon ja viestinnän laatu sekä asiakkaan toiminnan ymmärtäminen ja kuuntelu sekä erikoispalvelut (ks. Luku 2.2: palvelulajit), joita muut organisaatiot eivät pysty tarjoamaan.

Liitto voisi tarjota lisää konkreettisemmän tason neuvontapalvelua; esim. jonkin teatterin ollessa kriisitilanteessa pohtia yhdessä teatterin lähitulevaisuuden toimintasuunnitelmaa. Tai ehkä Liitto voisi toimia neuvonantajana uutta teatteria perustettaessa. Tällainen tuki voisi käsittääkseni olla ensiarvoisen tärkeää teattereiden johtohenkilöille, jotka ovat usein yksin päätöstensä kanssa. Liitto voisi myös toimia välikätenä teattereiden verkostoitumisessa keskenään ja esim. julkisen hallinnon erilaisten tahojen kanssa, sillä joskus virkamiehet eivät puhu samaa kieltä teatteriharrastajien kanssa. Alkukankeuden jälkeen tuloksena saattaisi syntyä teattereille esiintymistilaisuuksia ja kunnalle tai kaupungille hyvinvointipalveluja.

Liitto voisi myös aiempaa aktiivisemmin toimia yhdistävänä tekijänä jäsenteatteereidensa välillä ja auttaa sopimaan esim. esiintymisvierailuista, henkilövaihdoista tai lavasteiden/pukujen kierrättämisestä.

Liiton useimpien jäseneteattereiden toiveissa oli saada tai kunnostaa oma esitystila ja saada ylipäättään lisää rahaa ja muita resursseja toimintaansa. Tässä Liitto ei voi luonnollisestikaan suoraan auttaa omien rajallisten taloudellisten resurssiensa puitteissa, mutta Liitto voisi tarjota neuvonta-apua myös avustushakemusten laatimisessa.

Liitolla on edustuspaikkoja useissa kansainvälisissä teatterialan järjestöissä, mutta käytännön tasolla varsinaisia kv-hankkeita ei viime vuosina ole ollut. Kansainväliset hankkeet vaativat tunnetusti runsaasti aikaa ja työtunteja, joten mikäli sellaisia halutaan tulevaisuudessa tehdä (esim. jäseneteattereiden esiintymismatkat), täytyisi kulloisellekin, vähänkään isommalle hankkeelle palkata projektityöntekijä, sillä nykyisen toimistohenkilökunnan työaika ei muiden tehtävien ohella sellaiseen riitä.

Liiton palvelupaketin kehittämisen kannalta Liiton toimiston sijainti Teatterikulma -rakennuksessa Helsingin Kruununhaassa lukuisten muiden teatterialan järjestöjen kanssa saman katon alla loisi jo valmiiksi fyysiset puitteet luontevalle yhteistyölle ja nämä yhteistyömahdollisuudet kannattaisi myös kartoittaa.

6.2 Liiton palvelutuotanto

Tässä alaluvussa tarkastellaan Liiton palvelutuotantoa, joka koostuu asiakkaista, toimipaikasta ja henkilökunnasta.

Yritysten elinehtona on toimia entistäkin asiakassuuntaisemmin. Asiakslähtöisen toiminnan kahdeksan tunnusmerkkiä on esitetty Luvussa 2.4. Tärkein tunnusmerkki on listassa ensimmäisenä: toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet. Tämä on ydinajatus, jota Liitossakaan ei tulisi hetkeksikään unohtaa.

Liiton ensisijaisia asiakkaita ovat sen jäseneteatterit. Asiakaskunnan ja myös potentiaalisten asiakkaiden tarkka segmentoiminen on ensisijaisen tärkeää, jotta organisaatio osaa kohdistaa palvelunsa ja markkinointinsa oikein. Liitto jakaa jäseneteatterinsa kolmeen kategoriaan: harrastajateatterit, ammattijohtoiset harrastajateatterit sekä ammattiteatterit, mutta tämä segmentointi ei riitä täyttämään asiakslähtöisen organisaation kriteerejä. Liiton jäseneteatterit ovat

ammattimaisuutensa, kokonsa, ikänsä, maantieteellisen sijaintinsa ja taloudellisten resurssiensa erilaisuudesta johtuen erittäin heterogeeninen ryhmä, joita on haasteellista palvella Liiton kaltaisen pienen organisaation toimesta tasaveroisesti- ja laatusesti.

Jäsenteattereidensa lisäksi Liiton on huomioitava myös hyvin toisistaan poikkeavat sekundaariset asiakasryhmänsä: yksittäiset kurssi- ja seminaariosallistujat, festivaaliyleisöt ja erilaiset sidosryhmänsä, kuten teatterialan järjestöt ja muut yhteistyökumppanit.

Jotta asiakasosaamisen kehittäminen ja segmentointi ovat mahdollisia, täytyy harjoittaa säännöllistä asiakastiedonkeruuta ja huolehtia, että esim. jäsenteattereiden yhteystiedot ovat aina ajan tasalla. Kuten jo edellisessä luvussa mainittiin, jäsenrekisterin (ja samalla sähköisen uutiskirjeen postituslistan) tietojen tiedustelu- ja päivitysvastuu kerran tai kahdesti vuodessa on Liitolla. Muun asiakastietokeruun kohdalla täytyy pohtia, mitkä asiat ovat Liiton toiminnan kannalta oleellisia; arvokasta tietoa voitaisiin saada mm. vertailemalla uusia, nykyisiä ja jo päättyneitä asiakassuhteita. Tekemieni kyselytutkimusten perusteella voidaan Liiton sisällä toivoakseni selkiinnyttää kuvaa sekä jäsenistä että ei-jäsenistä.

Jotta Liitto voisi palvella jäsenteattereitaan mahdollisimman hyvin tarvitaan asiakasempatiaa sekä taitoa kuunnella asiakasta (ks. Luku 2.4) asiakkuuden alkaessa, kehittyessä ja myöskin mahdollisesti päättyessä. Asiakkaan odotusten ja kokemusten lisäksi on aina huomioitava myös tunteet (ks. Luku 2.4: Neljän E:n malli), joilla on suuri merkitys kaikissa asiakkuuden vaiheissa; erityisesti asiakkuuden päättyessä asiakkaalla saattaa olla voimakkaita negatiivisiakin tunteita, mutta silti organisaation olisi tärkeää tiedustella asiakkaalta asiakkuuden päättymisen syy.

Asiakkaan energiatasolla (Neljän E:n malli) puolestaan tarkoitetaan asiakkaan sitoutuneisuutta organisaatioon välinpitämättömyydestä intohmoon.

Kyselytutkimukseni vastauksista voidaan tulkita, että monien jäsenteattereiden sitoutumisen aste ei ole niin korkea, kuin se melko yksinkertaisten toimenpiteiden avulla saattaisi olla. Tästä kertoo jo suhteellisen alhaiseksi jäänyt vastausprosenttikin. Energiatasoon voidaan pyrkiä vaikuttamaan erilaisilla sitouttavilla toimenpiteillä; asiakastiedon keräämisen lisäksi tämän opinnäytetyön yhteydessä tehdyllä kyselyllä vahvistettiin toivoakseni myös jonkin verran jäsenistön sitoutuneisuutta Liitton.

Energiatasoa nostavat myös yhteiset ponnistukset ja päämäärät, ”yhteen hiilen puhaltaminen”. Voimakkaaseen sitoutumiseen päästään nähdäkseni vain jäsenistölle eksklusiivisesti suunnitelluilla palveluilla, asiakasempatialla ja tehokkaalla viestinnällä.

Sitouttamista tukevat yhteenkuuluvaisuuden ja yhteisöllisyyden tunteet ja näitä Liiton tulisi pystyä lisäämään jäseniteattereidensa keskuudessa. Voimakasta yhteisöllisyyttä kokee vain 16 % jäseniteattereista ja 14 % ilmoittaa, ettei koe lainkaan yhteisöllisyyttä. Kun ajatellaan tekijöitä, joiden vuoksi Liitto aikoinaan katsottiin aiheelliseksi perustaa, on suorastaan haikeata, että yhteisöllisyys Liitossa on tällä hetkellä notkahtanut pohjalukemiin. Liiton jäsenistön yhteishenkeä saataisiin varmaankin kohotettua esim. jäsenistön ehdottamalla, festivaaleja pienimuotoisemmilla aluekatselmuksilla, jotka olisivat ”vain meille” (liiton jäsenille) ja jotka voitaisiin yhdistää esim. vuosikokouksiin tai koulutus-/seminaaritilaisuuksiin. Toisaalta tutkimuksessani kävi myös ilmi, että teattereiden välistä yhteistyötä hidastavia tekijöitä voivat olla (kaikkinaisten) resurssien puute sekä kilpailuasetelmat.

Asiakkailla on organisaatiota kohtaan erilaisia odotuksia; mm. tarkkoja ja hämäriä, julkistettuja ja hiljaisia (ks. Luku 2.4). Tässä opinnäytetyössäni pyrin tulkitsemaan ja tuomaan esille kyselyssäni ilmi tulleita hämäriä ja hiljaisia odotuksia. Tällaisia olivat mm. ulkosuomalaisen teatterin toive tutustua suomalaisiin jäseniteattereihin ja päinvastoin, mikä voisi johtaa mielenkiintoisiin esitysvierailumahdollisuuksiin. Jäsenkortti-toivomus puolestaan on tulkittavissa niin, että jäseniteatterit saattaisivat haluta jonkin konkreettisen, yhdistävän tuntomerkin yleisen yhteisöllisyyden tunteen korostamiseksi.

Organisaation sisällä täytyisi pitää yllä sopivaa herkkyytensä, jotta huomio kiinnittyisi viipymättä pieniinkin muutoksiin asiakaskunnassa. Heikkojen signaalien (ks. Hiltunen, 2008) tunnistamista lisäisivät Liiton säännöllisempi yhteydenpito jäseniteattereihin muussakin kuin tiedotusmielessä ja parhaassa tapauksessa teattereiden edustajien tapaaminen mahdollisimman usein kasvokkain.

Suurilta osin digitaalisessa palveluympäristössä (sähköpostit, internet) organisaatio saattaa helposti vieraantua asiakkaistaan. Asiakslähtöisessä ajattelussa asiakkaat haluavat osallistua ja toivovat aitoa vuoropuhelua organisaation kanssa. Juuri tällä hetkellä useiden Liiton (harrastaja-) jäseniteattereiden kokiessa sukupolvivaihdoksia

olisi tärkeätä tutustua uusiin toimihenkilöihin ja vastaavasti tutustuttaa heidät Liiton toimintaan kutsumalla esimerkiksi kaikki "vanhojen" teattereiden uudet toimihenkilöt ja Liiton uusimpien jäsentattereiden edustajat koolle. Myös henkilökunnan olisi tärkeätä vieraillla teattereissa aktiivisesti, jotta teattereiden arkinen aherrus konkretisoituisi ja syntyisi henkilökohtaisia kontakteja. Vierailumatkoihin voitaisiin yhdistää teattereiden kaipaamia aluetapaamisia, aluekatselmuksia, koulutustilaisuuksia tai seminaareja ja neuvontaa esim. apuraha-asioissa tai muissa käytännön ongelmassa. Samalla Liiton henkilöstön olisi hyvä luonnollisestikin nähdä teattereiden esityksiä ja viettää mahdollisuuksien mukaan teatterilaisten kanssa aikaa myös vapaamuotoisemmin. Aluetapaamisten koordinointiin voidaan hyödyntää tutkimuksessani ilmitulleita tietoja teattereiden maantieteellisestä sijainnista ja huomioida mm. maakunnat, joissa vastausprosentti jäi alhaiseksi eli niissä sijaitsevat jäsentatterit kaipaisivat Liiton näkökulmasta mahdollisesti aktivointia.

Liiton toimisto Helsingin Kruununhaassa ei nykyisellään toimi lainkaan asiakaskohtaamispaikkana, mutta tilanne voisi olla toisinkin. Liiton henkilöstön ja jäsentattereiden yhteisöllisyyden kannalta voisi olla tärkeää tehdä Liiton toimistosta mukava poikkeamispaikka niin virallisissa kuin epävirallisissakin asioissa ja myös rohkaista jäsenistöä vierailuille. Tässä luonnollisesti auttaisi kovasti, mikäli Liiton toimiston sijainti olisi keskeisemmällä paikalla Helsinkiä; toimisto sijaitsee nytkin kantakaupungissa, mutta keskellä asuintaloja, joten sinne ei ole helppoa poiketa muiden asioiden hoitamisen yhteydessä.

Koska Liiton toimisto joka tapauksessa sijaitsee maan pääkaupungissa Helsingissä, missä lähes viikoittain järjestetään teatterialaan liittyviä tilaisuuksia, Liiton henkilöstön olisi mahdollisuuksien mukaan helppoa ja tarpeellista osallistua niihin enemmän, jolloin Liitto lisäisi tuntuvasti näkyvyyttään ja pysyisi ajan hermolla teatterikentän tapahtumissa. Aktiivisella kannanottamisella erilaisissa seminaareissa ja tapaamisissa lisättäisiin jäsentattereidenkin peräänkuuluttamaa yhteiskunnallista ja teatteripoliittista osallistumista; luonnehtihan Liitto itsekin itseään teatteripoliittisessa ohjelmassaan "yhteiskunnallisesti ärhäkäksi ja merkittäväksi järjestöksi" (TNL 2004). Liitto voisi keksiä uudenlaisia, näkyvyyttä lisääviä tempauksia ja kampanjoita tietoisuuden lisäämiseksi myös suurelle yleisölle; esim. soppakanuuna Rautatienorilla ulkoilmateatterin ohella kansainvälisenä Maailman teatteripäivänä saattaisi saada mediankin kiinnostumaan Liiton toiminnasta.

Henkilökunta on organisaation arvokkain pääoma. Teoksessa *Dialogi – Avain innovatiivisuuteen* (Heikkilä & Heikkilä 2000, 32) painotetaan, että organisaation eri tasojen (johto, työntekijät) välille tulisi synnyttää spontaania dialogia: mitä suurempi etäisyys ajattelun ja tekemisen tai toteuttamisen välillä vallitsee, sitä suurempi ajallinen viive sekä myös motivaation ristiriita ja tehtävien epämielekkyyden kokeminen ovat toteuttamisen esteenä. Samoin työntekijöiden sitoutuminen saattaa olla heikkoa, koska itse toteuttaja ei ole ollut suunnittelemassa omaa työtään.

Nykyisellään henkilökunnan työmäärä suhteessa työaikaan on liian suuri, jotta palvelun laatu voisi olla kaikilta osin korkeatasoista. Ainainen kiire aiheuttaa stressiä, tappaa luovuuden ja samalla saattavat asiakkaatkin unohtua. Koska vain puolet Liiton jäsenistöstä pitää Liiton festivaaleja erittäin tärkeänä toimintana ja viidennes ei lainkaan tärkeänä, festivaalitoiminta lohkaisee suhteettoman suuren palan Liiton toimiston henkilökunnan vuotuisesta työajasta (ainakin tuottajien kohdalla arviolta n. 2 /3 työtunneista). Festivaalien käytännön töiden ulkoistamisen jälkeen Liiton työntekijät voisivat keskittyä Liiton muuhun toimintaan, tiedotukseen ja markkinointiin sekä muihin yleistehäviin; toisin sanoen päätehtäväänsä eli jäseneteattereidensa palvelemiseen.

6.3 Liiton palvelun laatu

Palvelun laatu on korkeatasoista, kun se vastaa asiakkaan odotuksia (ks. Luku 2.3: diskonfirmaatiomalli), mutta jokainen yksittäinen asiakas (henkilö) kokee laadun subjektiivisesti. On myös muistettava, että heikkotasoiset liitännäispalvelut saattavat vaikuttaa asiakkaan kokonaiskäsitykseen ja antaa asiakkaalle negatiivisen kuvan myös organisaation ydinpalveluista. Palvelujen tarjoajalla voi olla yleisesti ottaen korkea palvelutaso, mutta silti palvelun käyttäjät voivat olla hyvinkin tyytymättömiä kokonaispalveluun (ks. Luku 2.3: QoS ja QoE). Palvelun laatu-ulottuvuudet, tekninen ja toiminnallinen laatu (ks. Luku 2.3), tulisi myös pystyä laatukehitystyössä eriyttämään.

Suora asiakaspalaute tuo organisaatiolle autenttista tietoa palvelukokemuksista ja siis samalla laadun tasosta ja asiakaspalautteen hankkiminen täytyisikin sisällyttää vähintäänkin kaikkiin Liiton järjestämiin tapahtumiin, oli kyseessä sitten kurssi, seminaari tai festivaali. Lisäksi henkilökunnan oma havainnointi tapahtumissa on

tärkeitä osata yhdistää muuhun asiakastietämykseen. Liitossa voitaisiin kuitenkin pohtia myös muutamien tunnettujen laatumittareiden soveltamista käytäntöön. Luvussa 2 mainitulla Zeithamelin & Parasuramanin & Berryn SERVQUAL –järjestelmällä tutkitaan asiakkaiden odotuksia, kokemuksia ja niiden vaikutuksia palvelun laatuun. SERVQUAL-mallin viisi osatekijää ovat:

- varmuus: lupauksen täyttäminen, hyvän toiminnan jatkuminen
- palveluvalmius: henkilöstön halukkuus palveluun, palvelun nopeus
- luottamus: kyky saavuttaa luottamuksellinen suhde asiakkaaseen
- henkilökohtainen huomioiminen: asiakkaan kunnioitus, huolenpito ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen
- fyysiset puitteet : toimitilat, laitteet ym.

Liiton tulisi myös harjoittaa kehittämiskeinona jatkuvaa ja systemaattista *benchmarkkausta* eli oman organisaation tuottavuuden, laadun ja työprosessien tehokkuuden vertailua muihin samankaltaisiin ja menestyviin organisaatioihin (Karlöf & Östblom 1993, 7, 33).

Imago (ks. Luku 2.4.2) eli yrityskuva on mielikuva, joka myös voi vaikuttaa palvelun laadun kokemiseen monin tavoin. Positiivinen mielikuva auttaa unohtamaan pienet pettymykset, kun taas negatiivinen imago saa asiakkaat tyytymättömämmiksi ja vihaisemmiksi kuin he muuten olisivatkaan. Nykyisin, kun puhutaan imagosta, ajatellaan usein ensimmäiseksi organisaation logoa. Liiton ja sen järjestämien festivaalien logot ovat mielestäni hyviä ja toimivia ja viestittävät oikeanlaista viestiä. Sen sijaan Liiton nimeä on moitittu vanhahtavaksi.

Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämä Yhdistysnetti antoi 12.11.2009 pelkästään Helsingistä 55 osumaa yhä vireästi toiminnassa olevista yhdistyksistä, joiden nimessä esiintyy sana ”Työväen”. Ehkä nimenvaihdos ei sittenkään ole Liitolle se kaikkein pakollisin toimenpide, mutta ”työväen” –sana saattaisi Liiton kontekstissa kaivata määrittelyä ja päivytystä. Keitä *työväellä* nykyisin tarkoitetaan, keiden liitosta on kyse? Voisiko Liitto (tietenkään harrastajateattereita unohtamatta) ajatella uudeksi työväenteatteriksi pieniä ammattilaisryhmiä, jotka taistelevat kynsin hampain olemassaolostaan johtuen jossain määrin kulttuurin määrärahojen supistumisesta ja ennen kaikkea uusien taiteentekijöiden määrällisestä ylikouluttamisesta ja sitä kautta pienten teatteriryhmien ylitarjonnasta suhteessa valtakunnalliseen yleisöpohjaan?

Osa kyselyihin vastanneista teattereista arvostaa Liiton perinteikkyyttä ja historiallisuutta, mutta yhtä moni pitää toimintaa vanhanaikaisena 70-luvun jäänteinä sekä itse Liittoa liiallisen poliittisesti värittyneenä. Näin suuret negatiiviset tekijät vaikuttavat suuresti Liiton imagoon ja yhtenä toimenpide-ehdotuksenani onkin pyytää apua joltain brändi- ja imagonmuokkaukseen erikoistuneelta konsulttiyritykseltä. Erittäin positiivisena seikkana voidaan kuitenkin pitää sitä, että molemmissa kyselytutkimuksissa enemmistö vertasi Liittoa kaikista maailman eläimistä karhuun, jota luonnehdittiin vahvaksi ja luotettavaksi. "Karhusta" on hyvä lähteä kohottamaan organisaation profilia ja jatkossa korostaa juuri em. ominaisuuksia.

6.4 Liiton strategiasuunnittelu

Strategialla tarkoitetaan organisaation tavoitetilaa ja keinoja sen saavuttamiseksi. Strategian on pohjauduttava henkilöstön mahdollisimman yksimieliseen näkemykseen organisaation tahtotilasta. Koska ympärillä oleva maailma ja toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti, strategian on oltava reaktiivinen ja proaktiivinen (ks. Luku 2.5). Uudesta strategiasta ei saa kuitenkaan tehdä liian tarkkaa tai jäykkää; strateginen joustavuus takaa sen, että organisaatiolla on kyky muuttaa nopeasti toimintamalleja tilanteen niin vaatiessa.

Liitossa tulisi pyrkiä perinteisen strategiaprosessin sijaan osaamisen ennakoinnin prosessiin, jossa suunnittelu ja toteutus yhdistetään ja johto ja työntekijät saatetaan saman pöydän ääreen jo suunnitteluvaiheessa. Liiton kaltaisessa organisaatiossa tämä on hyvinkin mahdollista, koska johto ja henkilöstö yhteenlaskettunakin käsittävät vain 12 henkilöä. Kun työnantajalla ja työntekijöillä on suora keskusteluyhteys, pysytään yhtenäisinä myös asiakaspalvelussa, jotta ulospäin ei anneta ristiriitaisia tietoja tai viestejä. Sloganin ja mission on oltava samat organisaation sisä- ja ulkopuolella, sillä asiakaslupauksia ei pystytä täyttämään, jos henkilökunta ei ole selvillä organisaationsa peruslähdekohdista.

Liiton tulisi selkiyttää itselleen strategisen prosessin kolme keskeistä käsitettä: 1. liikeidea, 2. päämäärä sekä 3. strategia eli ne keinot, joilla päämäärät saavutetaan (Karlöf 1986, 30-33). Lisäksi Liiton johdon tulisi tiedostaa onko Liitossa vallitsevana resurssilähtöinen vai ideologinen, arvolutautunut ajattelutapa. Liiton tapauksessa

mielestäni molemmat ovat käyttökelpoisia, ne olisi vain osattava yhdistää oikeassa suhteessa toisiinsa nähden.

Strateginen prosessi lähtee siis liikkeelle organisaation oman kyvykkyyden arvioinnista suhteessa kysyntään ja tarjontaan (liikeidea). Tässä kohden on tärkeää tiedostaa myös työntekijöiden ja heidän hiljaisen tietonsa arvo organisaatiolle. Palvelujen kehityshankkeiden perustana on organisaation palvelupaketin huolellinen määrittäminen: mitä palveluja todella tarjotaan ja mitä palveluja pitäisi tarjota, jotta saavutettaisiin asetetut tavoitteet? Kuten jo aiemmin tässä luvussa olen todennut, Liiton ensimmäinen ja suurin uudistus voisi olla festivaalien käytännön töiden ulkoistaminen; Liitto voisi silti edelleen toimia festivaalien pääjärjestäjänä ja pitää itsellään esim. oikeuden vaikuttaa festivaalien sisältöön. Tämän jälkeen henkilökunta voisi keskittyä jäsenistöön lisäämällä mm. neuvontapalveluita ja yhteisiä tapaamisia. Myös toiminnan divestointi (supistaminen) on kasvustrateginen päätös.

Liiton tulisi tehdä ensin strategiasuunnitelma muutamalle lähimmälle, Liiton tulevaisuuden kannalta kriittiselle vuodelle ja sen jälkeen luoda skenaariomenetelmällä (ks. Luku 2.5) tulevaisuuskuva 10 tai 20 vuoden päähän ja peilata näitä kahta toisiinsa; ovatko ne jatkumossa? Kummassakaan ei pidä unohtaa kunnianhimoa eikä pelata liioitellusti varman päälle epäoleellisissa seikoissa. Skenaarioajattelussa ei pidä unohtaa luovuutta: 20 vuoden kuluttua elämme täysin toisenlaisessa todellisuudessa, jos globaali kehitys niin teknologian kuin kaiken muunkin suhteen jatkuu edelleen samassa tahdissa.

Vasta siinä vaiheessa, kun organisaation toiminta-ajatus, arvot, tahtotila ja tavoitteet on mahdollisimman huolellisesti selvitetty, edetään toimintasuunnitelmaan eli strategian täytäntöönpanon suunnitteluun.

Lähes puolet jäseneteattereista (49 %) nimesi Liiton tärkeimmäksi tehtäväksi teatteritoiminnan yleisen tukemisen. Liiton tulisi siis nostaa omaa ja teattereidensa näkyvyyttä eri medioissa lanseeraamalla aika ajoin tiedotteita jäsenistönsä kulloisistakin ajankohtaisista saavutuksista ja samalla osallistua yleiseen kulttuuripoliittiseen keskusteluun. Ulkopuolisella tiedotuksella lisättäisiin myös Liiton tunnettuutta potentiaalisten uusien asiakkaiden keskuudessa.

Uudella strategiasuunnittelulla pyritään lopulta myös kasvun lisäämiseen eli tässä tapauksessa jäsenmäärän kasvattamiseen, vaikkakin juuri tällä hetkellä tärkeintä on säilyttää jo olemassa olevan jäsenistö. Uusien jäsenten hankintaa ja hankintakampanjoita voidaan ajatella vasta sitten, kun on ensin selvitetty kunnolla organisaation nykytila. On harvinaista, että samassa järjestössä on jäsenenä sekä harrastaja- että ammattiteattereita ja tämä aiheuttaa selvästi ongelmia pienen organisaation palvelutarjoomaan em. teattereiden toiminnan lähtökohtien ollessa täysin erilaiset. Ei-jäsenteattereiden kyselyssä lähes puolet (48 %) ammattiteatteriryhmistä katsoi Liiton palveluiden olevan heille tarpeettomia, mikä tekee jäsenhankinnan ammattiteattereiden kohdalla Liitolle hyvin haasteelliseksi. Voidaankin pohtia, kannattaako Liiton rajallisia resursseja suunnata ammattiteattereiden jäsenhankintaan vai olisiko viisaampaa keskittyä harrastajateattereihin, jolloin tulee jälleen ajankohtaiseksi tarkastella liittoutumista muiden alan järjestöjen kanssa.

Organisaation sisällä tehdyt SWOT-analyysit saattavat usein heijastella organisaation johdon käsityksiä organisaationsa vahvuuksista ja heikkouksista, mutta yhdistettynä asiakaspalautteeseen (kuten tekemäni kyselytutkimukset) myös SWOT voi avata uusia näkökulmia organisaation kehitysstrategiaan. Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 11) olen laatinut keräämäni asiakaspalutteen pohjalta karkeahkon SWOT-analyysin, jota voidaan käyttää lähtökohtana strategiasuunnittelussa:

<p>Sisäiset vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -perinteikkyyys -arvot -koulutustoiminta -jäsenistöä laajasti eri puolilla maata -sekä ammatti- että harrastajateattereita -tärkeäksi koettu kattojärjestö -tuttu ja luotettava -Työväen Näyttämöpäivät -imago -teatteritoiminnan tuki ja kannustus -teatteriharrastamisen tukeminen -asiantuntijuus -Karhu! 	<p>Sisäiset heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -sisäinen ja ulkoinen tiedotus -vanhanaikaisuus -reuna-alueiden teattereiden huomioiminen -sekä ammatti- että harrastajateattereita -jäsenistön yhteisöllisyys ja yhtenäisyys -poliittinen painolasti -imago -Liiton ja jäsenistön näkyvyys -yhteiskunnallinen kantaaottavuus -kansainvälisyys -asiakasosaaminen, jäsenrekisteri -liian vähän työntekijöitä tai liikaa tehtäviä -toiminta keskittynyt tiettyihin kaupunkeihin
<p>Ulkoiset mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -verkostoituminen muiden alan järjestöjen kanssa -uudet yhteistyökumppanit -kansainvälisen aktiivisuuden lisääminen 	<p>Ulkoiset uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> -jäsenteattereiden eroaminen ja siirtyminen muihin järjestöihin -sähköinen viihde, televisio ja internet -toiminnan rahoitus

Taulukko 11: Liiton SWOT-analyysi 2010.

Kuten taulukosta nähdään, olen merkinnyt muutamat seikat sekä sisäisiin vahvuuksiin että heikkouksiin. Tällaisia ovat imago ja sekä ammatti- että harrastajateattereiden jäsenyys. Sellaiset teatterit, jotka näkevät Liiton perinteikkään imagon voimakkaan positiivisena, pysyvät varmasti Liiton asiakkaina pitkään. Toiset teatterit, joiden mielestä toiminta on vanhanaikaista, pitävät Liiton imagoa negatiivisena. Samoin ammatti- ja harrastajateattereiden kuuluminen samaan järjestöön on toisille arvokas asia, mutta samaan aikaan se aiheuttaa ongelmia Liiton palvelutarjoomassa, kuten jo luvussa 6.4 todettiin.

Tämä SWOT-analyysini ei ole täydellinen, usein asioilla on kaksi puolta ja mielipiteitä yhtä monta kuin sen ilmaisijoitakin. Jostain on kuitenkin lähdettävä kehitystyössäkkin liikkeelle.

Tämän opinnäytetyön tärkeimpänä informaation lähteenä oli Liiton jäseneteatterikysely, joka otettiin näkemykseni mukaan positiivisesti ja innostuneesti vastaan, joten kyselyjä kannattaisi Liiton toiminnan kehittämiseksi ja samalla asiakaskontaktien ylläpitämiseksi tehdä muutaman vuoden välein.

Erityisen mielenkiintoisena jatkotutkimuksen kohteena pitäisin online- eli internet-kaupan menestystekijöitä, koska myös online-kaupassa palvelujen (tuotteiden) tarjoajan asiakaskunnan sitouttaminen on pääasiallisesti sähköisen viestinnän varassa. Jatkotutkimuksiin voitaisiin myös yhdistää luovan ongelmanratkaisun ja luovan talouden näkökulmia uudenlaisten, muiden alojen (esim. sosiaaliala) yhteistyökumppaneiden muodossa.

Lopuksi haluan muistuttaa, että organisaatio on elävä ja hengittävä kokonaisuus, joka koostuu ihmisistä ja missä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Jos uskalletaan avoimin mielin päästää irti totutuista ajatusmalleista ja rohkeasti visioda tulevaa sekä halutaan vilpittömästi oppia uutta (joskus erehdystenkin kautta), päästään varmasti kehitystyössä pitkälle. Itselläni tämä työ on avartanut katsetta lukemattomilla eri tavoilla yhdistystoiminnan tärkeydestä yleisesti hyväksi havaittuihin organisaatio- ja johtamismalleihin ja toivon, että muutkin (alaan katsomatta) samankaltaiset organisaatiot voivat saada työstäni virikkeitä omaan kehitystyöhönsä. Erilaisten strategioiden laatiminen voi kuulostaa ”puulta”, mutta ainakin Työväen Näyttämöiden Liiton tapauksessa kyseessä on loppujen lopuksi paljon merkittävämpi asia; teatterin tekemisen riemu ihmisarvoa unohtamatta.

LÄHTEET

Aaltonen, Mika & Wilenius, Markku 2002. Osaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Edita Publishing Oy.

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Falk, Louis K. & Sockel, Hy & Chen, Kuanchin 2005. E-Commerce and Consumer's Expectations - What Makes a Website Work. Journal of Website Promotion, Volume 1 Issue 1, 65-75. <http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a905813801&db=all> (05.01.2010).

Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Neljäs uudistettu painos. WSOY.

Grönroos, Christian & Järvinen, Raija 2000. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Kauppakaari Oyj.

Halonen, Katri 2010. "Tulevaisuuden tutkimus inspiraation lähteenä: SignaaliNuuskinta proaktiivisen asiantuntijuuden osana" –luento. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuurituotannon koulutusohjelma YAMK 07.01.2010.

Hannus, Jouko & Lindroos, Jan-Erik & Seppänen, Tapani 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristöissä. Strategian, kyvykkyyksien ja rakenteiden murros. HM & V Research Oy.

Heikkilä, Hilka 2003. Laatu, laadun mittaaminen, auditointi, laatujärjestelmät. TietoEnator. <http://www.mit.jyu.fi/opetus/kurssit/jot/2005/kalvot/qij.pdf> (05.01.2010).

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2000. Dialogi – avain innovatiivisuuteen. WSOY.

Hiltunen, Elina 2008. Signaalit yrityksessä. What's Next Consulting Oy. <http://www.whatsnext.fi/> (03.03.2010)

Huang, Ming-Hui 2000. Information load: its relationship to online exploratory and shopping behavior. International Journal of Information Management. Volume 20, Issue 5. 337-347. <http://www.sciencedirect.com/science?> (05.01.2010)

Hyvinvointia teatterista – Teatteripoliittinen ohjelma. 2004. Työväen Näyttämöiden Liitto r.y. Helsinki: TNL.

Harrastajateatteritilastot 2008. Helsinki: Teatterin Tiedotuskeskus.

Isotalo, Hanna 2002. Palvelun laatu asiakkaiden arvioimana – Case: Café Siilinkari. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/9784?show=full> (20.12.2009).

Jaakkola, Elina & Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. 4. painos. Helsinki: TEKES. http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Elamys/fi/Dokumenttiarkisto/Viestinta_ja_aktivointi/Julkaisut/Palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf (08.02.2010)

Karlöf, Bengt 1986. Strategian ydinkohdat. Ekonomia-sarja. Suomen Ekonomiliitto, SEFEK & Weilin+Göös.

Karlöf, Bengt & Östblom, Svante 1993. Benchmarking. Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Ekonomia-sarja. Suomen Ekonomiliitto, SEFEK & Weilin+Göös.

- Kesti, Marko 2005. Hiljaiset signaalit -avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing Oy.
- Kokko, Matti 2000. Haasteena palvelun laatu ("The basics of quality service in legal practise management", 1998). Nordius -lehti 1/2000.
http://www.nordius.fi/index.php?pg_id=10&alaid=35&page_id=303 (20.12.2009)
- Kunnari, Salli 2009. Yrityksen visuaalinen identiteetti – Case: Siuron Piharakennus. Tutkintotyö. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, Viestinnän koulutusohjelma.
<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/45118/Kunnari.Salli.pdf?sequence=1> (01.03.2010).
- Laadunhallintajärjestelmän luominen. Suomen Standardisoimisliitto SFS.
<http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/> (21.03.2010).
- Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 3. painos. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti & Hytönen, Kari 1995. Markkinoinnin kilpailukeinot. KP Paino, Kokkola: Avaintulos Oy.
- Lehtinen, Jarmo R. 1986. Palvelujen laatupainotteinen markkinointi, Weilin + Göös.
- Liesvesi, Mika 2009. Sampo Pankin puhelinpalvelun laatu asiakkaiden ja henkilökunnan näkökulmasta. Opinnäytetyö. Leppävaara: Laurea ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma.
<https://publications.theseus.fi/browse-author-items?author=Liesivesi%2C+Mika> (21.03.2010).
- Mattinen, Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen –kuuntele asiakastasi. Karisto Oy, Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Mustonen, Lasse 1999. Laatutyö ja rippikoulu. Kristillinen kasvatus verkossa. 2/1999. (05.01.2010)
<http://www.evl.fi/kkh/to/kkn/kksv/19992/lasse.htm>
- PK-RH – PK-yrityksen riskienhallinta 2007. PK-yrityksen riskienhallinnan työvälinesarja.
<http://www.pk-rh.fi/> (20.03.2010).
- Pohjola, Juha. 2003. Ilme - visuaalisen identiteetin johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Poikolainen, L. 1994. Design management – yrityskuvasta kilpailuvaltti. Keuruu: Otava.
- Ranta-Aho, Merja 2007. Vain parasta laatua? – Tietoliikennepalveluiden laatu käyttäjänäkökulmasta ja audiovisuaalisen laadun mittaaminen. Elisa Oyj.
http://www.comlab.hut.fi/studies/1510/1510_luento5.pdf (20.12.2009).
- Rissanen, Riitta & Sääski, Kaija & Vornanen, Jouni 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Rohweder, Thomas 2009. Luentosarja "Johtaminen ja tiimityö". Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuurituotannon koulutusohjelma YAMK.
- Rope, Timo & Mether, Jari 1987. Mielikuvamarkkinointi. Ekonomia, Weilin + Göös.
- Roos, Göran & Fernström, Lisa & Piponius, Leena & Rastas, Taru 2006. Aineeton pääoma – johdon käsikirja. Edita Publishing Oy.
- Salminen, Jari 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Seppälä, Mikko-Olavi 2007. Teatteri liikkessä - Työväenteatterit Suomen teatterikentällä ja työväenliikkeessä kaksiteatterijärjestelmän syntyyn asti vuonna 1922. Helsingin yliopisto, taiteiden tutkimuksen laitos. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Simola, Leena-Kaisa 2008. Asiakkaat ovat oikeutetusti vaativia. Amicase (Amiedun asiakaslehti). 1/2008, 4-6.
http://www.amiedu.fi/NR/rdonlyres/F80DDAB4-450A-4863-9419F9DDD00B63DF/663/Amicase_1_2008.pdf (05.01.2010).

Sipilä, Jorma 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Ekonomia –sarja. Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. painos. Täydellinen asiakkuus Oy ja WSOY.

Strandvik, Tore 2008. Markkinoinnin nykytuulet ja tulevaisuuden trendit. Hanken.
http://www.corporateimage.fi/files/other_files/b2b2008_03.pdf (05.01.2010).

Strandvik, Tore 2007. Palvelujohtaminen, laatu ja mittaaminen. Hanken.
http://www.kansalliskirjasto.fi/kirjastoala/neuvosto/_tapahtumat/semit2006/laatu3/Files/liitetiedosto2/2ts.pdf (05.01.2010).

Theta Networks: Managing the Customer Experience – Quality of Experience.
<http://www.thetanetworks.com/resources/qoe.html> (05.01.2010).

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuurala, Timo 2006. Laatu – käsite ja tehtävät. Laatuakatemia.
http://www.kotiposti.net/tuurala/Laatu.htm#_Toc55557452 (06.01.2010).

Tiikkainen, Minna 2006. Ostopalvelun laadun mittaaminen: Case: Vaate- ja jätehuolto elintarviketeollisuudessa. Tutkielmaseminaari. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteiden osasto.
<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/30992/TMP.objres.299.pdf?sequence=1> (05.01.2010).

Työväen Näyttämöiden Liitto r.y:n toimintakertomukset 2007, 2008 ja 2009. Helsinki: Työväen Näyttämöiden Liitto r.y.

Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virkki, Laura 2005. Nuorten yrittäjien kiinnostus yhdistystoimintaa kohtaan – Case Satakunnan Yrittäjät ry. Tutkintotyöraportti. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma.
<https://publications.theseus.fi/handle/10024/9196> (12.03.2010).

Liite 1: Työväen Näyttämöiden Liiton jäseneteatterikyselylomake

Tämä kysely on osa Laura Käpyahon Metropolia Ammattikorkeakoulun kulttuurituottajan ylempään ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä.

Osa kysymyksistä on pakollisia ja osa vapaaehtoisia. Tiedot käsitellään anonyymisti. Työväen Näyttämöiden Liitosta käytetään lomakkeessa lyhennettä "Liitto".

Työväen Näyttämöiden Liiton jäseneteatterikysely

Laura Käpyaho/Metropolia 2009

Vastaajan tiedot

1. Tässä tutkimuksessa edustamasi teatteri on (valitse oikea vaihtoehto pudotusvalikosta)

Harrastajateatteri

2. Jäsenmäärä tai ammattiteattereilla vakinaisen henkilökunnan lukumäärä:

3. Työnimikkeesi tai asemasi teatterissa (esim. puheenjohtaja, teatterinjohtaja, toiminnanjohtaja):

4. Teatterin sijaintimaakunta (valitse pudotusvalikosta)

--Valitse tästä--

5. Teatterisi kotipaikan asukasluvu on (vain yksi vaihtoehto)

- alle 5000 asukasta yli 20 000 - 50 000
 yli 5000 - 20 000 yli 50 000

Seuraava >>

Sivu 1 / 9

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi

Työväen Näyttämöiden Liiton jäseneteatterikysely

Laura Käpyaho/Metropolia 2009

Oma teatteri

6. Millaisena näet oman teatterisi roolin paikallisella tasolla (omassa kunnassa, kaupungissa tai maakunnassa)? Onko teatteri tärkeä tekijä paikkakunnan asukkaille?

7. Millaisena näet oman teatterisi roolin teatterikentällä valtakunnallisesti suhteessa muihin harrastajateattereihin ja ammattiteattereihin?

8. Teatterikenttä muuttuaan nopeassa tahdissa ja perinteisen teatterin tekemisen rinnalle on syntynyt uusia toimintamuotoja. Mitkä seuraavista vaihtoehdoista voisivat olla mahdollisia toimintamuotoja teidän teatterillenne?

- Erityisryhmien ohjelmalvelut (sosiaali- ja terveysala, esim. vanhuksat, vammaiset)
 Paikalliseen matkailuliiketoimintaan yhdistetyt palvelut
 Työyhteisöjen kehittäminen (esim. osallistavan teatterin avulla)
 Toiminta yhteistyössä kunnallisten kulttuuripalvelulaitosten kanssa (esim. kirjastot, museot)
 Kuntalaisaktiivisia lisäävät teatterin keinoin toteutetut projektit tai tempaukset
 Monikulttuurisuutta lisäävät tai tukevat projektit
 Ei mikään yllämainituista.

9. Onko teatterissanne toteutettu jotain yllä luetelluista toimintamuodoista?

kyllä ei

Valitse vaihtoehto:

10. Perustele lyhyesti vastauksesi, miksi on toteutettu tai miksi ei ole toteutettu?

<< Edellinen Seuraava >>

Sivu 2 / 9

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi

Työväen Näyttämöiden Liiton jäseneteatterikysely

Laura Käpyaho/Metropolia 2009

Liiton tehtävät

11. Mikä on ensimmäinen ajatus tai tunne, jonka kolme sanaa "Työväen Näyttämöiden Liitto" sinussa herättävät?

12. Mikä on mielestäsi Liiton tärkein tehtävä?

13. Seuraavassa on joukko väittämiä koskien Liiton yleisiä tavoitteita ja visioita. Oletko samaa vai eri mieltä?

	Täysin samaa mieltä.	Jokseenkin samaa mieltä.	Jokseenkin eri mieltä.	Täysin eri mieltä.
Liitto työskentelee ammattitaitteen julkisen rahoituksen turvaamiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitto edistää teatteripalvelujen saatavuutta kattavasti eri puolilla Suomea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitto työskentelee valtakunnallisesti teatteriharrastamisen tukemiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitto lisää kansainvälistä vuorovaikutusta teatteritaiteen alalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitto edistää lasten ja nuorten taideopetusta ja -kasvatusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitto tehostaa teatteritoiminnan tutkimus- ja selvitystyötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitto tukee uusien näytelmien syntymistä ja esittämistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitto tukee kriittisten näytelmien syntymistä ja esittämistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitto tukee monikulttuuristen näytelmien syntymistä ja esittämistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitto vaikuttaa kulttuuripolitiikassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitto luo uusia verkostoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitto on yhteiskunnallisesti ärhäkkä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitto on merkittävä ammatti- ja harrastajateattereiden yhteisjärjestö.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitto tukee jäseneteattereiden toimintaedellytyksiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitto tukee jäseneteattereiden arvostuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Mitkä ovat kolme tärkeintä asiaa, joihin haluaisit Liiton toiminnan keskittyvän seuraavien viiden vuoden aikana:

15. Millaisena näet Liiton tulevaisuuden 10 vuoden päästä? Kerro lyhyesti:

<< Edellinen Seuraava >>

Sivu 3 / 9

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi

Työväen Näyttämöiden Liiton jäsenkysely

Laura Käpyaho/Metropolia 2009

Liiton nykyiset toimintamuodot

Liitto järjestää vuosittain kolme festivaalia: Työväen Näyttämöpäivät Mikkelissä, KUULAS - Kansainvälinen Lasten Teatteritapahtuma Kouvolassa ja nuorten teatterifestivaali MURROS Tampereella.

16. Kuinka tärkeänä pidät Liiton festivaalitoimintaa teatterillenne?

- Erittäin tärkeänä.
 Jokseenkin tärkeänä.
 En lainkaan tärkeänä.

17. Perustele vastauksesi lyhyesti:

18. Seuraavassa kysytään mielipidettäsi Liiton muista toimintamuodoista:

	Erittäin tärkeää.	Jokseenkin tärkeää.	Ei lainkaan tärkeää.
Kuinka tärkeää Liiton kurssitoiminta on teatterillesi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka tärkeää Liiton seminaaritoiminta on teatterillesi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka tärkeitä Liiton projektivastukset ovat teatterinne toiminnalle?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka tärkeitä Liiton myöntämät ansio- ja kunniamerkit ovat teatterillenne?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Edellinen

Seuraava >>

Sivu 4 / 9

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi

Työväen Näyttämöiden Liiton jäsenkysely

Laura Käpyaho/Metropolia 2009

Jäsenyys

19. Mikä on tärkein tekijä, jonka vuoksi teatterinne on Liiton jäsen?

- Jäsenyys kannattaa Liiton jäsenetujen vuoksi.
 Jäsenyys luo yhtenäisyyden tunnetta muiden jäsenkyselyiden kanssa.
 Jäsenyys perustuu vuosia jatkuneeseen perinteeseen.
 Jäsenyys on yhteiskunnallinen kannanotto.
 Jäsenyys on sydämen asia.
 Jokin muu tekijä.

20. Perustele valintaasi lyhyesti:

21. Koetko, että Liitto kohtelee kaikkia jäsenkyselyitä tasa-arvoisesti riippumatta teatterin maantieteellisestä sijainnista?

kyllä ei

Valitse vaihtoehto:

22. Mikäli vastasit "Ei" perustele vastaustasi lyhyesti:

23. Jäsenmaksun suuruus on v. 2009 ammattiteattereilla 420 e, ammattijoitoisilla harrastajateattereilla 200 e ja harrastajateattereilla 100 euroa. Onko summa mielestäsi

	Naurettavan alhainen.	Juuri sopiva.	Kiskurihinta.
Valitse vaihtoehto:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Perustele vastaustasi lyhyesti:

<< Edellinen Seuraava >>

Sivu 5 / 9

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi

Työväen Näyttämöiden Liiton jäsenateatterikysely

Laura Käpyaho/Metropolia 2009

Yhteisöllisyys

25. Kuinka tärkeänä pidät sitä seikkaa, että Liitossa on sekä ammatti- että harrastajateattereita (tällä hetkellä jäsenrekisterissä 24 ammattiteatteria ja 170 harrastajateatteria)?

	Erittäin tärkeänä.	Melko tärkeänä.	En lainkaan tärkeänä.
Valitse vaihtoehto:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Perustele vastaustasi lyhyesti:

27. Kuinka vahvasti koet teatterinne olevan osa isompaa teatteriyhteisöä ollessaan Liiton jäsenateatteri?

- Koen voimakasta yhteisöllisyyttä.
 Koen jonkin verran yhteisöllisyyttä.
 En koe lainkaan yhteisöllisyyttä.

28. Millä tavoin Liitto voisi lisätä jäsenistönsä yhteisöllisyyden ja yhtenäisyyden tunnetta?

29. Onko mielestäsi kaikilla Liiton jäsenateattereilla jotain kollektiivisia eli yhteisiä tavoitteita? Mitä?

30. Onko teidän teatterillanne jotain odotuksia muita jäsenateattereita kohtaan? Mitä?

31. Entä mitä tietoa tai palveluja tai yhteistyömuotoja teidän teatterinne voisi mahdollisesti tarjota muille jäsenateattereille?

<< Edellinen Seuraava >>

Sivu 6 / 9

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi

Työväen Näyttämöiden Liiton jäsenetatterikysely

Laura Käpyaho/Metropolia 2009

Tiedotus

32. Mitkä seuraavista vaihtoehdoista kuvaavat mielestäsi parhaiten Liiton sisäistä tiedotusta (eli Liiton tiedotus sen jäsenistölle)?

- Tiedotus on tehokasta.
- Tiedotus on tehotonta.
- Tiedotusta on riittävästi.
- Tiedotus on riittämätöntä.
- Tiedotus on innostavaa.
- Tiedotus on tylsää.
- Tiedotus on nopeaa.
- Tiedotus on aina myöhässä.

33. Kuinka moni henkilö teatterillanne lukee Näytös -lehden?

- useat henkilöt
- 1 hlö
- ei kukaan

34. Minkälaisia juttuja/artikkeleita luet tai lukisit lehdestä mieluiten?

35. Kuinka moni henkilö teatterillanne lukee kuukausittaisen sähköisen uutiskirjeen?

- useat henkilöt
- 1 hlö
- ei kukaan

36. Oletko käynyt Liiton internet-sivuilla?

kyllä en

Valitse vaihtoehto:

Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "En" voit hypätä kysymykseen nro 39.

37. Mikä on mielestäsi parasta sivustossa?

38. Mikä kaipaisi ehkä mielestäsi muutosta/parannusta sivustossa?

39. Jos Liitto perustaisi esim. Facebook -yhteisön internetiin olisitko Sinä yhteisössä aktiivijäsen?

kyllä ei en osaa sanoa

Valitse vaihtoehto:

<< Edellinen Seuraava >>

Työväen Näyttämöiden Liiton jäseneteatterikysely

Laura Käpyaho/Metropolia 2009

Mielikuvat sekä Unelmat & ongelmat

40. Seuraavalla kysymyksellä selvitetään vastaajien mielikuvaa Liitosta: jos Liitto olisi eläin mikä eläin se olisi ja miksi juuri se?

Ajatusleikki:

Eräänä kirikkaana talvisena ensi-iltayönä Hyvä Haltiatar lehahtaa teatterillenne. Voit esittää hänelle kolme suurinta toivettasi tai villeintä unelmaasi koskien teatteriasi.

41. Mitä nuo kolme toivetta tai unelmaa olisivat?

42. Saat myös uskoutua Hyvälle Haltiattarelle. Onko teatterillanne ongelmakohtia tämänhetkisessä toiminnassaan?

Suuri kiitos ajastasi ja vastauksistasi! Tämä tutkimus ja opinnäytetyöni valmistuvat toukokuussa 2010.

Toivotan Sinulle ja teatterillesi erinomaisen hyvää joulua ja uutta teatterivuotta 2010!

Laura Käpyaho

Tähän tekstikenttään voit kirjoittaa lisätietoja tai terveisiä:

<< Edellinen

Seuraava >>

Liite 2: Työväen Näyttämöiden Liiton ammattiteatterikyselylomake

Tämä kysely on osa Laura Käpyahon Metropolia Ammattikorkeakoulun kulttuurituottajan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä.

Tiedot käsitellään anonyymisti. Työväen Näyttämöiden Liitosta käytetään lomakkeessa paikoitellen lyhennettä "Liitto" tai "TNL".

Työväen Näyttämöiden Liiton ammattiteatterikysely

Laura Käpyaho/Metropolia 2010

Vastaajan tiedot

1. Työnimikkeesi tai asemasi teatterissa (esim. teatterinjohtaja, toiminnanjohtaja):

2. Teatterin sijaintimaakunta (valitse pudotusvalikosta)

3. Teatterisi kotipaikan asukasluku on (vain yksi vaihtoehto)

- alle 5000 asukasta yli 20 000 - 50 000
 yli 5000 - 20 000 yli 50 000

4. Kuinka kauan teatteriryhmänne on ollut toiminnassa?

5. Henkilökunnan lukumäärä:

Seuraava >>

Sivu 1 / 5

Työväen Näyttämöiden Liiton ammattiteatterikysely

Laura Käpyaho/Metropolia 2010

Mielikuvat

6. Mikä on ensimmäinen ajatus tai tunne, jonka kolme sanaa "Työväen Näyttämöiden Liitto" sinussa herättävät?

7. Entä mielikuvasi Liitosta: jos Liitto olisi eläin mikä eläin se olisi ja miksi juuri se?

<< Edellinen Seuraava >>

Sivu 2 / 5

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi

Työväen Näyttämöiden Liiton ammattiteatterikysely

Laura Käpyaho/Metropolia 2010

Liiton toiminta ja palvelut

8. Kuinka hyvin tunnet Työväen Näyttämöiden Liiton toiminnan ja palvelut?

- Erittäin hyvin.
 Melko hyvin.
 En kovin hyvin.
 En laisinkaan.

9. Mikä on mielestäsi TNL:n kaltaisen teattereiden jäsenliiton tärkein tehtävä?

10. Toteuttaako Liitto mielestäsi tätä tehtävää?

<< Edellinen Seuraava >>

Sivu 3 / 5

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi

Työväen Näyttämöiden Liiton ammattiteatterikysely

Laura Käpyaho/Metropolia 2010

Jäsenyys

11. Mikä tai mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että teatterinne ei ole Liiton jäsen? Voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon sekä peruuttaa valintasi klikkaamalla valintaruutua uudelleen.

- Jäsenmaksu liian suuri (v. 2009 ammattiteattereilla 420 €).
 Liiton arvot eivät vastaa oman teatterisi arvomaailmaa.
 Liiton palvelut eivät ole tarpeellisia teatterillenne.
 Jokin muu syy.

12. Perustele valintaasi/valintojasi lyhyesti:

13. Minkälaiset uudet Liiton palvelut tai toimintamuodot tai muut muutokset voisivat saada teatterinne harkitsemaan Liiton jäsenyyttä tulevaisuudessa?

Suuri kiitos ajastasi ja vastauksistasi! Tämä tutkimus ja opinnäytetyöni valmistuvat toukokuussa 2010.

Toivotan Sinulle ja teatterillesi erinomaisen hyvää alkanutta uutta teatterivuotta 2010!

Laura Käpyaho

Tähän tekstikenttään voit kirjoittaa lisätietoja tai terveisiä.

<< Edellinen Seuraava >>

Sivu 4 / 5

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi