

Opinnäytetyö (YAMK)

Kulttuuriala

Luova tuottaja

2019

Sari Tupamäki

SUUNNITTELUSTA SUUNTAA

– Teatteri ILMI Ö. vapaan kentän kierteessä

Sari Tupamäki

SUUNNITTELUSTA SUUNTAA

- Teatteri ILMI Ö. vapaan kentän kierteessä

Opinnäytetyössäni kuvaan kehittämistyötä Teatteri ILMI Ö:ssä. Tarkastelen sitä, miten epävarman rahoituksen tuomiin haasteisiin voidaan vaikuttaa kehittämällä toiminnan suunnittelua teatteriorganisaatiossa. Toiminnan suunnittelu ja teatterin mission kirkastaminen olivat kehittämistyötä, joiden tavoitteena oli tutkia millaisilla sisäisillä toimilla ja suunnittelulla Teatteri ILMI Ö. voi vaikuttaa toimintaansa huolimatta epävarmasta rahoituksesta.

Teatteri ILMI Ö. on vuonna 2002 perustettu ammattiteatteri, jonka toimintamuotoina ovat esitysten lisäksi taidehankkeet ja teatteriopetus. Olen teatterin perustajajäsen ja työskennellyt ILMI Ö:ssä taiteilijana, teatteriopettajana ja teatterin hallituksessa.

Teatterin toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttaa suuresti epävarma rahoitus. Tämä johtuu pääosin siitä, ettei sillä ole lakisääteistä valtionrahoitusta. Teatteri ILMI Ö:ssä päätettiin kehittää organisaation toiminnan suunnittelua, ettei rahoituksen epävarmuus vaikuttaisi niin paljon. Toiminnan suunnittelun kehittämisellä oli tavoitteena mahdollistaa vakaampi taloudellinen ennakoitavuus ja saada teatterin työsuhteet kestävämmälle pohjalle.

Tarkastelujakso alkaa syksystä 2016 ja päättyy kevääseen 2019. Kehittämisen ja tutkimustyön näkökulma on oman työorganisaation kehitysprosessin kuvaus. Pitkä ajanjakso tuo esiin rahoitusongelmaan liittyviä säännönmukaisuuksia ja toistoa.

Panostus teatterin toiminnan suunnitteluun tuotti keskustelua toiminnan missiosta ja visiosta, sekä strategiasta vision saavuttamiseksi. Vuosittaisesta toimintasuunnitelmasta tuli aktiivinen suunnittelutyökalu, jota muokataan vuoden aikana useaan kertaan. Teatterille laadittiin myös kolmivuotinen toimintasuunnitelma talousarvioineen. Rahoituksen epävarmuus ei vähentynyt, mutta epävarmuuden syyt selkiytyivät. Merkittävien niistä on apurahojen myöntäjien myöntöpäätökset, jotka ilmoitetaan toiminnan suunnittelun kannalta liian myöhään.

ASIASANAT:

Organisaation kehittäminen, toiminnan suunnittelu, apurahat, teatteriala.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Creative producer

2019 | 42, 1

Sari Tupamäki

STRUGGLING WITH INSECURE FUNDING

- Case: Theatre ILMI Ö.

I describe in my thesis the development work done at Theatre ILMI Ö. This study takes a look in to the challenges posed by precarious finances, and how they could be influenced by developing the operational planning in the Theatre organization.

Theatre ILMI Ö. was established in 2002. It is a professional Theatre that works with Artistic Performances, Art Projects and Theatre Education. I am a founding member of Theatre ILMI Ö. and I have worked there as an Artist, as a Drama Teacher and as a Member of the Board of Directors.

The planning and implementation of Theatre Activities is greatly influenced by the uncertainty of the funding. This is mainly due to the lack of statutory government funding.

Theatre ILMI Ö. decided to develop their operational planning so, that the financial uncertainty would not influence the organization so deeply. The aim of this operational planning was to make financial predictability more stable and to be able to offer the Theatre's employees more sustainable employment contracts.

The period under review began in autumn 2016 and ends in spring 2019. My perspective in this research is to describe the development process of the organization where I am working. A long reviewing period has revealed some regularities and repetition of the financial problems.

Contribution to the planning of Theatre Activities have generated a discussion about the mission and vision of the actions needed, and a strategy to achieve them.

The annual Action Plan became an active planning tool that is being modified several times during the year. Also, a three-year Action Plan with a budget was created for the Theatre. The Financial insecurity did not diminish, but the causes of the uncertainty became clearer. The most significant of these turned out to be the fact that the grant award decisions are often published too late.

KEYWORDS:

Organizational development, Art support, Scholarships, Action Plan.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTYÖN YMPÄRISTÖ	8
2.1 Teatterin vapaa kenttä	8
2.2 Teatteri ILMI Ö. – todellinen teatterihybrid	10
2.3 Epävarmuus rahoituksesta	13
3 KEHITYS- JA TUTKIMUSTYÖNI TYÖTAVOISTA	15
4 PROSESSIN KUVAUS	17
4.1 Lähtötilanteen kartoitus	17
4.1.1 Kehittämiskohteen valinta	18
4.1.2 Kysely kehittämiskohteista	19
4.1.3 Kehittämiskohteeksi toiminnan suunnittelu	21
4.2 Kehitystyön ensimmäinen vuosi 2017	22
4.2.1 Toimintasuunnitelman kirjoittaminen	22
4.2.2 Nettisivujen kirjoittaminen	24
4.2.3 Toimintasuunnitelmasta toiminnan suunnitteluun	25
4.3 Mission sanoittaminen toimintasuunnitelmaan	27
4.4 Toimintasuunnitelman 2018 toteutuminen	30
4.5 Kehitystyön jatkuminen vuonna 2018	31
4.6 Hallinto ja johtajuus	32
5 YHTEENVETO KEHITTÄMISTYÖN AIKAANSAAMISTA MUUTOKSISTA	35
5.1 Kehitystyöstä	35
5.2 Kyselyiden vertailu	36
6 LOPUKSI	39
LÄHTEET	41

LIITTEET

Liite 1. Kysely kehittämiskohteista.

KUVIOT

Kuvio 1. Organisaation hybridimalli esittävien taiteiden alalla (Korhonen 2013,35).	12
Kuvio 2. Jasper Karlssonin (2008) mallintama "vapaan kentän epäonnen kierre" (Björkqvist 2013,57).	13
Kuvio 3. Toimintatutkimuksen eteneminen. Toimintatutkimuksen viisi vaihetta Susmanin ja Everetin (1987) mukaan (Järvinen & Järvinen 2004,129).	15
Kuvio 4. Teatteri ILMI Ö:n toimintamuodot 11.1.2017 pitämässäni esittelyssä.	19
Kuvio 5. Teatteri ILMI Ö:n hallintokaavio.	33

TAULUKOT

Taulukko 1. Teatteri ILMI Ö:n toimintamuodot (ILMI Ö. 2018, 4).	11
---	----

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö kertoo yhden vapaan kentän teatterin Teatteri ILMI Ö:n pyrkimyksistä vastata epävarman rahoituksen tuomaan haasteeseen kehittämällä omaa toimintaansa. Millaisia mahdollisuuksia teatteriorganisaatiolla on suunnitella toimintaansa epävarman rahoituksen tuomassa kierteessä? Kuinka teatterityö mahdollistuu epävarmasta taloudesta huolimatta? Onko organisaation ja toiminnan suunnittelun kehittämisellä mahdollisuus vaikuttaa rahoituksen epävarmuuteen?

Teatterin vapaalla kentällä tarkoitetaan rahoituslain ulkopuolella tapahtuvaa ammatillista toimintaa (TINFO 2015, 120), eli teattereita ja teatteriryhmiä, jotka eivät saa vakituista lakisääteistä valtionrahoitusta. Kenttä on hyvin heterogeeninen, mutta yhteinen piirre on epävarma rahoitus ja sen tuomat ongelmat toiminnalle. Ongelma on laajasti tunnistettu ja näiden teattereiden tilanteesta on tehty useita selvityksiä ja tutkimuksia (esim. ks. Pekkala 2017; TINFO 2017, 120–123; Kokkonen ym. 2002). Aivan viime vuosina valtion apurahajärjestelmää on yritetty kehittää ottamaan paremmin huomioon teatterikentän tarpeet. Opinnäytetyöni tarkastelujakso osuu ajankohdaltaan yhteen VOS-uudistuksen (valtionapujärjestelmän uudistus) työpajavaiheen kanssa ja voi omalta osaltaan valottaa teatterin monipuolista kenttää.

Teatteri ILMI Ö. on vuonna 2002 perustettu ammattiteatteri, jolla ei ole lakisääteistä valtionrahoitusta. Toiminta-ajatukseltaan Teatteri ILMI Ö. on teatterihybridi: sen toimintamuotoihin kuuluvat esitysten lisäksi taidehankkeet, yleisötyö, koulutus ja teatteritaiteen perusopetus. (ILMI Ö. 2019, 4.) Epävarman rahoituksen takia Teatteri ILMI Ö:ssä koettiin toiminnan suunnittelu ongelmalliseksi. Opinnäytetyössäni tarkastelen, voidaanko toiminnan suunnittelun kehittämisellä lieventää epävarman rahoituksen tuomaa haastetta toiminnalle. Tavoitteena oli selvittää, onko sisäisellä toiminnalla mahdollisuus vaikuttaa apurahapainotteiseen toimintaan, ja mitä epävarmuutta aiheuttavat tekijät ovat.

Kehitystyön tarkastelujakso alkaa syksystä 2016 ja päättyy kevääseen 2019, keskittyen erityisesti toimintavuoteen 2017. Tarkastelujakson aikana toimin teatterin hallituksen puheenjohtajana, joten tarkastelen kehittämistyöskentelyä tästä näkökulmasta yhtenä kehitystyön toteuttajana. Teatteri ILMI Ö:llä ei ole toiminnanjohtajaa tai teatterijohtajaa. Päätökset tehdään keskustellen hallituksen tai taiteellisen toimikunnan kokouksissa. Olen yksi ILMI Ö:n perustajajäsenistä ja toiminut teatterissa aktiivisesti koko sen olemassaolon ajan. Vuosina 2016–2019 olen työskennellyt hallintotyön lisäksi tiiviisti teatterin

taidehankkeissa Kalasatamassa, esiintynyt ja valmistellut lasten- ja nuortenteatteri ILMI-FESTIVAALIA 2017, sekä opettanut teatterin ylläpitämässä teatteritaiteen perusopetus koulussa. Työskentelykokemukseni Teatteri ILMI Ö:ssä ja pitkä tarkastelujakso tuo esiin epävarman rahoituksen ongelman säännönmukaisuuden ja mahdollistaa kehitystyön tulosten arvioinnin.

Tämä kehitys- ja tutkimushanke on toimintatutkimus, jossa organisaatio itse pyrkii muuttamaan toimintaansa siten, että epävarman rahoituksen vaikutus lievenisi. Kuvaus sisältää tietoa, mitä rahoituksen epävarmuus teatterissa aiheuttaa, mistä epävarma rahoitus johtuu ja miten sen kanssa on mahdollista toimia. Tarkastelujakson aikana ILMI Ö:ssä työskenneltiin aktiivisesti useassa hankkeessa ja taideprojektissa. Työskentelyä varjosti huoli rahoituksen epävarmuudesta ja riittämättömyydestä.

Kehitystyön aluksi Teatteri ILMI Ö:ssä päätettiin kehittää toiminnan suunnittelua ja tehostaa markkinointia parantamalla ILMI Ö:n näkyvyyttä uudistamalla nettisivut. Kuvaan näitä työskentelyprosesseja kronologisessa järjestyksessä. Kehittämistyön kuvaus on narratiivista ja perustuu omaan kokemukseeni ja niistä syntyneisiin ajatuksiini ja ideoihini. Toimintatutkimuksen raportointiin sopii elämäkerrallinen ote, jossa tutkimuksen teoria löytyy kertomuksen sisältä (Heikkinen & Jyrämä 1999, 43).

Viittaan työssäni aikaisempiin selvityksiin ja tutkimuksiin vapaan kentän teattereiden tilanteesta. Tutkimusaineistoni muodostuu havainnoistani, Teatteri ILMI Ö:n toimintasuunnitelmista, toimintakertomuksista ja kokouspöytäkirjoista sekä teatterin ryhmäviestinnässä käytettävän sähköpostin kirjeenvaihdosta, jota olen käyttänyt oman päiväkirjani tukena. Kehittämistyön aikana olen keskustellut teatteri ILMI Ö:n taiteilijoiden kanssa ja työni kirjoitusvaiheessa sain heiltä kommentteja tekstistäni. Olen erittäin kiitollinen heiltä saamastani tuesta työlleni.

Alkukartoituksena tein tammikuussa 2017 kyselyn Teatteri ILMI Ö:n jäsenille heidän mielestään tärkeimmistä kehittämiskohteista. Vertailukyselyn tein helmikuussa 2018 ja siinä pyysin arviota myös kehittämistyön tuloksista. Aineistona on myös Teatteri ILMI Ö:n jäsenten Outi Sädekallio-Snellmanin ja Anne Korhosen teemahaastattelu (28.1.2019).

Työn loppuksi arvioin kehittämistyön tuloksia ja pohdin, millä tavoin kehitys voisi jatkua Teatteri ILMI Ö:ssä.

2 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTYÖN YMPÄRISTÖ

Teatteri ILMI Ö:ssä kehitystyö on alkanut organisaation omasta halusta kehittyä ja etsiä ratkaisuja sen toimintaa haittaavaan ongelmaan. Yhteisöllisyys ja yhteistoiminnallisuus ovat olennaisia Teatteri ILMI Ö:n työskentelytapoja. Tässä kehitystyössä Teatteri ILMI Ö:n jäsenet ovat yhdessä hahmottaneet mahdollisuuksia ja tavoitteita kehittää organisaatiota omien työskentelyolosuhteidensa parantamiseksi ja toimivamman organisaation luomiseksi. Tutkijan roolissa olen perehtynyt vapaan kentän rahoitusongelman yleisyyteen ja epävarman rahoituksen vaikutuksiin Teatteri ILMI Ö:ssä. Samanaikaisesti olen omalla panoksellani ollut mukana Teatteri ILMI Ö:n kehitystyössä. Tämä on erittäin hyvä lähtökohta toimintatutkimukselle, joka on tutkijan toimimista yhtäältä käytännön ongelman ratkaisemiseksi ja samalla toisaalta sellaisen tiedon hankkimiseksi, jolla on tieteellistä mielenkiintoa (Järvinen & Järvinen 2004,128).

2.1 Teatterin vapaa kenttä

Teatteri ILMI Ö:n syntyvuonna 2002 tehtiin Opetusministeriön toimeksiannosta selvitys koskien teatteri- ja orkesterilain ulkopuolisten teatteri- ja tanssiryhmien toimintaa ja taloutta. Selvitys valmistui tammikuussa 2002, mutta vapaan kentän toimijat näkivät siinä paljon puutteita. (Kokkonen, Loppi & Karjalainen 2002, 3.) Kokkonen, Loppi ja Karjalainen kirjoittivat oman selvityksensä (2002) suomalaisen teatterin vapaasta kentästä. Heidän mielestään jo opetusministeriön selvityksen toimeksianto oli vääränlainen, sillä se koski vain ryhmiä eikä kenttää kokonaisuutena. Tutkimuksen palkkavertailussa ei ollut huomioitu lainkaan palkatonta työtä, jota vapaalla kentällä tehdään. Lisäksi Kokkonen, Loppi ja Karjalainen (2002, 4) arvostelivat selvitystä kapeasta otannasta, ammattimaisen toiminnan väärästä määrittelystä ja suositus ehdotuksista, joissa rahaa suositeltiin jaettavaksi liian vähän. Heidän mielestään vapaan kentän toimintaa tulee tukea sille suoraan suunnatulla rahoituksella.

Ministeriön selvityksen kommentointi vastaselvityksellä avaa näköalan kenttään, mihin Teatteri ILMI Ö syntyi. Vuoden 1993 lakimuutos valtionrahoituksesta teattereille oli jakanut teatterikentän kolmeen osaan: lakisääteistä valtioneutua saaviin, harkinnanvaraista valtioneutua saaviin ja ilman valtioneutua toimiviin teattereihin (Kokkonen, Loppi & Karjalainen 2002, 12). Vuoden 2002 vapaan kentän rahoitusongelmista lukiessa tulee

tuttuuden tunne: nyt yli kuudentoista vuoden jälkeen mikään ei tunnu muuttuneen. Palkattoman työn osuus on edelleen vapaan kentän teatteriryhmissä suurta (TINFO 2017, 120), ja freelancerit joutuvat näkemään paljon vaivaa saadakseen apurahoja ja hankkimaan yhteistyökumppaneita.

Teatterin tiedotuskeskus TINFO:n Teatteritilastot 2016 kertoo, että esittävien taiteiden laajentuminen ja moninaistuminen on koko 2000-luvun näkynyt rahoituslain ulkopuolisen ammattimaisen kentän kasvuna. Silti julkinen rahoitus ei ole kasvanut. Niukan rahoituksen vuoksi näiden toimijoiden on vaikea suunnitella taiteellista toimintaa ja kehittää omaa organisaatiotaan pitkäjänteisesti. Toiminnan ennakkosuunnittelu, tuotannon valmistelu ja rahoituksen hankinta tapahtuvat usein talkootyönä. (TINFO 2017, 120.)

Vuoden 2017 teatteritilastojen mukaan rahoituslain ulkopuolisia toimijoita on noin 150. Näistä tilastoitiin 44 valtiontoiminta-avustusta saavaa toimijaa ja muita yhteisöjä 30. Kaikki vapaan kentän teatterilaiset eivät olleet lähettäneet tietojaan. (TINFO 2018, 117.) Oletan osasyynä tähän olevan, että tilastointiin ja dokumentointiin liittyvä työ olisi näille toimijoille palkatonta työtä ja jää siksi mahdollisesti tekemättä.

Vapaan kentän teattereiden ja ryhmien toiminta saattaa olla periodimaista. Niiden ominaispiirteenä on uusien teatterimuotojen kokeilu, pitkäjänteiset taidelähtöiset (tutkimus) prosessit ja soveltavan teatterin menetelmin tehty yleisötyö. Vapaan kentän toimijat tuottavat Suomessa myös merkittävän osan lapsille ja nuorille suunnatusta esitystoiminnasta. (TINFO 2018, 117.)

Vapaan kentän teatterit ovat erittäin monimuotoisia. Teatteri ILMI Ö. tuo oman erityisyytensä tuolle kentälle. Se on teatteri-ilmaisun ohjaajien muodostama kiinteä ryhmä, joka tuottaa esitystoimintaa, taidehankkeita sekä teatteriopetusta ja koulutusta.

Vapaata kenttää on tutkittu viime vuosina. Tampereen yliopiston Tutkivan teatterityön keskuksessa vuosina 2011–2013 toteutettu TEKIJÄ-hanke sisälsi kiinteiden teattereiden ja vapaiden ryhmien kiertuejärjestelmän ja yhteistoiminnan kehittämistä (Kekäläinen & Salomaa 2013, 128). Samasta hankkeesta julkaistiin artikkelikokoelma Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa (Korhonen, Pekkala & Salomaa 2013). Tästä löysin tutkimus- ja kehittämistyöhöni tarpeellisen hybriditeatteri-käsitteen (ks. Korhonen 2013) sekä ”vapaan kentän epäonnen kierteeksi” nimetyn kehitysongelman (ks. Björkqvist 2013, 57). Artikkeleissa tutkittiin myös parihoitajuutta, tuottajan ja teatterijohtajan tasa-vertaista työskentelyä, teatterijohtajan ja teatterin hallituksen suhdetta sekä

muutosjohtamista teatteritoiminnan muuttuessa monipuolisemmaksi perinteisen esitystoiminnan rinnalle (Korhonen, Pekkala & Salomaa 2013, 3).

Anniina Kangasniemi (2015) on tehnyt vertailevan tapaustutkimuksen tamperelaisten repertuaari- ja ryhmäteattereiden taiteellisesta johtamisesta ja ohjelmistosuunnittelusta. Siinä esiteltiin ryhmäteattereiden toimintamalleihin on ollut mielenkiintoista tutustua Teatteri ILMI Ö:n näkökulmasta.

Ohjaaja Saana Lavaste, tuottaja Saara Rautavuoma ja teatteri-ilmaisun ohjaaja Kati Sirén ovat kirjoittaneet käsikirjan teatterin uudistajille (Lavaste, Rautavuoma & Sirén 2015). Siinä esiteltiin tapauksiin ja kehitysideoihin voi hyvin peilata Teatteri ILMI Ö:n toimintaa.

Visio-valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten teatteriohjaajien tutkimus- ja kehittämishanke on toteutettu osin samalla ajanjaksolla kuin tämä Teatteri ILMI Ö:n tutkimus- ja kehittämistyö. Laura Pekkalan kirjottama raportti (2017), on ollut vertailukohtana hyödyllinen havainnoidessani Teatteri ILMI Ö:n toimintaa ja kehitystä. Pekkalan (2017, 29) esiin nostamat taloudellisten resurssien puutteet ja haasteet saada työ kestäväälle pohjalle ovat tuttuja myös Teatteri ILMI Ö:n toiminnassa.

2.2 Teatteri ILMI Ö. –todellinen teatterihybridi

Teatteri on ILMI Ö. on vuonna 2002 perustettu osuuskuntamuotoinen ammattiteatteri. Osuuskunnan virallinen perustamiskokous pidettiin 12.6.2002, ja se hyväksyttiin Patentti- ja rekisterihallituksen rekisteriin joulukuussa 2002. (ILMI Ö. 2019, 3.)

Osuuskunnan jäsenistö koostuu pääasiallisesti Stadiassa Helsingin ammattikorkeakoulussa 2000-luvun alussa opiskelleista teatteri-ilmaisun ohjaajista. Teatteri perustettiin VIRTAA-lastenteatterihankkeen jälkimainingeissa ja toiveena oli saada jokin pysyvä jälki lastenteatterikenttään. Hankerahoituksesta saatiin pieni määräraha teatterin kalustohankintoihin.

Olen yksi teatteri ILMI Ö:n perustajajäsenistä ja ollut toiminnassa mukana aivan ensimmäisistä kokouksista saakka. Teatteri ILMI Ö:tä lähtivät perustamaan teatteri-ilmaisun ohjaaja -opiskelijat, joista osa oli aikuisopiskelijoita. Tämän vuoksi perustajajäsenillä oli laaja pohjakoulutustausta. Heillä oli kokemusta työelämästä eri aloilta ja ajatuksia siitä, miten teatteritoimintaa voi soveltaa eri alueilla (mm. päivähoito, koulu ja hoitolaitokset).

Yhteistä perustajajäsenille oli voimakas halu luoda työpaikka, jossa oman ammattitaidon saisi laaja-alaisesti käyttöön taiteelliseen työskentelyyn. Minun toiveissani oli teatteria perustettaessa nykyisenkaltainen erilaisia teatterialan toimintoja yhdistävä teatteri. Jäsenistön koulutustaso on laajentunut vuosien kuluessa ahkeran kouluttautumisen myötä. Nykyisiä tutkintonimikkeitä teatteri-ilmaisun ohjaajan lisäksi ovat esimerkiksi: teatteritaiteen maisteri, filosofian maisteri, filosofian lisensiaatti ja yhteisöpedagogi YAMK (ILMI Ö. 2019, 5–6).

Teatteri ILMI Ö. on osuuskuntamuotoinen teatteri, mikä mahdollistaa jäsenten itsenäisen työskentelyn ja toisaalta kiinteään taiteellisen ensemblen muodostumisen. Perustajajäsenistä miltei kaikki ovat pysyneet osuuskunnan jäseninä. Joukko on täydentynyt muutamalla uudella henkilöllä. Teatteri ILMI Ö:ssä oli vuosina 2016–2018 tutkimus- ja kehittämistyön aikana 16 jäsentä. Heistä kaikki eivät työskennelleet ILMI Ö:ssä aktiivisesti. Teatterissa oli ajanjakson aikana myös vierailijoita, harjoittelijoita ja yksi vapaaehtoistyöntekijä. (ILMI Ö. 2018, 4–5.)

Teatteri ILMI Ö:n toiminta jakautuu neljään osa-alueeseen: esitystoiminta, taidehankkeet, teatterikoulu ja koulutus. (ks. taulukko 1.)

Taulukko 1. Teatteri ILMI Ö:n toimintamuodot (ILMI Ö. 2018, 4).

Esitystoiminta	Teatteri ILMI Ö:n painopistealueena on kiertuetoiminta sekä lasten- ja nuorten teatteri. Teatteri ILMI Ö. valmistaa kotimaisia kantaesityksiä. Esityksissä korostuu ajankohtauus, monimuotoisuus ja kokeilevuus. Tavoitteena on korkeatasoisen taiteen tekeminen.
Taidehankkeet	Teatteri ILMI Ö:n taidehankkeet sisältävät: esitystoimintaa, yleisötyötä, yhteisöteatteria, osallistavaa ja tutkivaa teatteria, teatterityöpajoja, draama-menetelmiä, sekä kulttuurin ja hyvinvoinnin yhdistäviä projekteja.
Teatteritaiteen perusopetus	Teatterikoulu antaa laajan oppimäärän mukaista taiteen perusopetusta teatteri-taiteessa useissa opetuspis-teissä Helsingissä. Opetus on tavoitteellista ja tasolta toiselle etenevää teatteriopetusta, joka antaa oppilaille hyvät valmiudet elinikäiseen teatteriharrastukseen ja valmentaa alan ammatillisiin opintoihin.
Koulutus	Koulutustoiminnassa lähtökohtana on tilaajan tarpeet. Koulutus voi olla teatterin menetelmäkoulutusta tai työn kehittämistä teatterin keinoin.

Taidehankkeet ovat Teatteri ILMI Ö:ssä prosesseja, joissa tehdään soveltavan teatterin menetelmin yleisötyötä erilaisissa konteksteissa poissa perinteisestä teatteritilasta. Soveltavan teatterin yhteisöteatterihankkeet ovat toteutuneet eri ikäisten ihmisten yhteisöissä, kuten esimerkiksi jonkin asuinalueen asukasyhteisössä tai koulu- tai hoivalaitoksessa. Projektit voivat olla kertaluonteisia teematyöpajoja tai kestää useamman vuoden. Toiminnassa oleellista on alueellisuus, dialogisuus, erilaisten ilmiöiden tutkiminen ja niiden näkyväksi tekeminen taiteen keinoin. (ks. www.teatteri-ilmio.fi)

Teatteri ILMI Ö:n Teatterikoulu on oma taiteen perusopetussuunnitelmaa noudattava oppilaitos osuuskunnan toiminnassa. Sillä on rehtori, joka johtaa toimintaa yhteistyössä opettajakunnan kanssa. Koulun talous muodostuu oppilasmaksuista ja kaupungin toiminta-avustuksesta. Teatterikoululla on ollut vuonna 2017–2019 oma kehittämishankkeensa ”Minun Helsinki”, jonka tavoitteena on parantaa teatteriharrastuksen saataavuutta ja saavutettavuutta Helsingin kaupungin taiteen perusopetusstrategian mukaisesti. Vuonna 2018 uudistettiin myös koulun opetussuunnitelma uuden taiteen perusopetuslain mukaiseksi. Teatterikoulun toimintana on toteutettu myös ilta- ja iltapäivisin koulujen tiloissa toimivia teatterikerhoja, joiden rahoitus on tullut hallituksen neljänneistä kärkihankkeesta ja Helsingin kaupungilta. (ILMI Ö. 2019. Toimintakertomus 2018, 19.)

Toiminnan monialaisuuden vuoksi Teatteri ILMI Ö:ön sopii hyvin Satu-Mari Korhosen (2013) määritelmä hybriditeatteri (ks. kuvio 1).

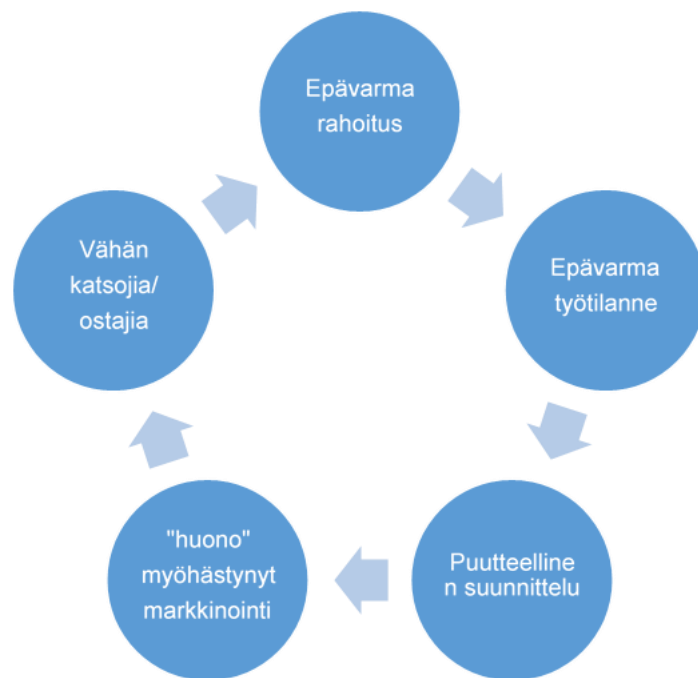
KESTÄVÄ, JATKUVA RAHOITUS			
YHTEEN TOIMINTOON SITOUTUMINEN	Perinteinen VOS-teatteri Teatteriesityksiä erikoisryhmille talon näyttämöllä.	Hybriditeatteri Erilaisia palveluita eri kohderyhmille. Erilaisia tuotantomalleja eri harjoitusprosesseille. Moniosaaminen.	TOIMINNAN MONIMUOTOISUUS
	Erikoistuneet ammattilaiset ja ryhmät Taiteilijat ja vapaat teatteriryhmät, jotka keskittyvät yhden tyyppiseen toimintoon (esim. tekstilähtöinen teatteri).	Hybridi ammattilaiset ja ryhmät Taiteilijat ja vapaat teatteriryhmät, joiden työ perustuu moniosaamiseen (näyttelijän työ teatterissa ja soveltavassa teatterissa).	
PROJEKTIKOHTAINEN RAHOITUS			

Kuvio 1. Organisaation hybridimalli esittävien taiteiden alalla (Korhonen 2013,35).

Hybriditeatterissa on erilaisia toimintoja varsinaisen esitystoiminnan lisäksi. Kuviossa Korhonen jaottelee teatterit myös niiden rahoituspohjan kautta. Teatteri ILMI Ö. sijoittuu nelikentässä oikeaan alanurkkaan, sillä teatterin rahoitus perustuu projektirahoitukseen. Toiveena ja tavoitteena Teatteri ILMI Ö:llä on päästä oikean ylänurkan hybriditeattereiden luokkaan, joilla on kestävä ja jatkuva rahoitus.

2.3 Epävarmuus rahoituksesta

Yksi laajasti Teatteri ILMI Ö:n toimintaa hankaloittava tekijä on epävarman rahoituksen tuoma haaste toiminnan suunnitteluun. Jesper Karlsson on kulttuurituotannon AMK-opinnäytetyössä ”Intern utvärdering av Produforum” nimennyt kierteen ”vapaan kentän epäonnen kierteesi” (2008, Björkqvistin 2013, 57–58 mukaan). Karlssonin tutkimus perustuu vapaan kentän toimijoiden haastatteluihin. Epävarma rahoitus kuvastaa lähtötilannetta monelle tekijälle. Tavoitteena alan kehitystyölle Björkqvist (2013,58) pitääkin sitä, kuinka tämä epäonnen kierre saataisiin käännettyä nosteeksi, jossa hyvä pitkäjänteinen suunnittelu, rahoituksen suunnittelu ja yhteistyökumppaneiden hankinta loisivat hyvät lähtökohdat toiminnalle ja riittävälle yleisöpohjalle.

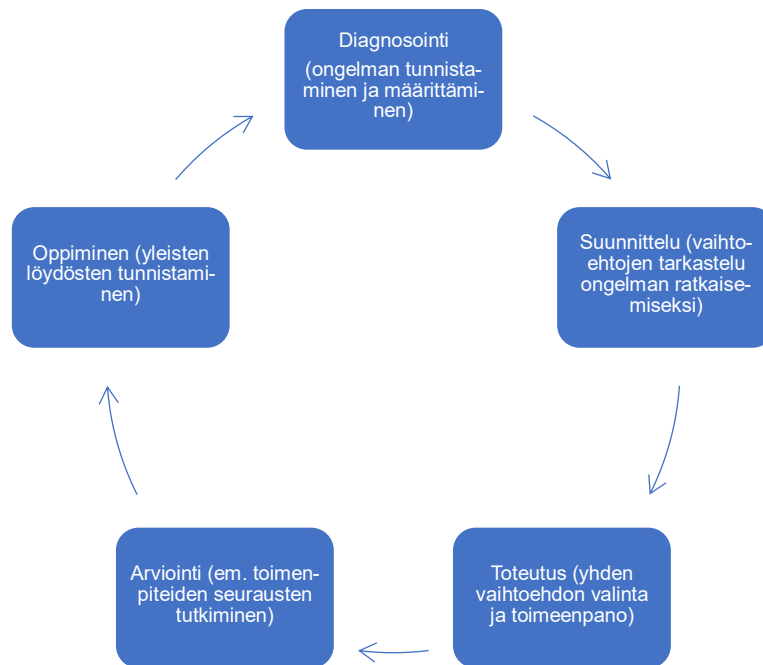


Kuvio 2. Jasper Karlssonin (2008) mallintama "vapaan kentän epäonnen kierre" (Björkqvist 2013,57).

Epäonnen kierre on valitettavan tunnistettava myös Teatteri ILMI Ö:n toiminnassa. Termi ”vapaaan kentän teatterit” on vakiintunut määrittely teattereille, jotka ovat lakisääteisen valtionosuusjärjestelmän ulkopuolella. Useat näistä teattereista saavat kuitenkin harkinnanvaraista toiminta-avustusta valtiolta, kuten myös Teatteri ILMI Ö. Vuonna 2017 tämä avustus oli 8 % teatterin budjetista (ILMI Ö. 2018, 9). Teatteri ILM Ö. saa toiminta-avustusta myös Helsingin kaupungilta. Avustus jakaantuu sovitusti Taiteen perusopetuskoulun ja taiteellisen teatteritoiminnan kesken. Teatteri ILMI Ö:n toimintamuotojen laajuus tuo järkevää resurssien säästöä esimerkiksi tilakustannuksissa ja taloushallinnossa. Teatteri ILMI Ö:n erikoislaatuisuus näkyy myös sen rahoitusrakenteessa, joka muodostuu toiminta-avustusten lisäksi useista erillisistä avustuksista ja hankerahoituksista. Suunnitteluun ja hallintoon on käytettävissä toiminta-avustusten pienuuden vuoksi liian vähän rahaa. Projekti- ja hankerahat ovat korvamerkittyjä tiettyyn toimintaan ja niiden mahdollinen käyttö yleisiin toimintakuluihin on erittäin rajallista. Esitystoiminnasta tulevat myyntitulot käytetään esiintyjien palkkoihin, sillä esitysten hinnat eivät voi olla juurikaan palkkakustannuksia korkeammat, jotta esitysten hinta ei muodostu niiden tilaamisen esteeksi. Suunnittelua ja hallinnointia on kuitenkin tehtävä, vaikka siihen ei olisi osoittaa palkkarahoja.

3 KEHITYS- JA TUTKIMUSTYÖNI TYÖTAVOISTA

Kehitystyöni tarkastelujakso on ollut yli kaksi vuotta: syksystä 2016 vuoden 2019 maaliskuuhun. Tarkastelujakson aikana on tapahtunut useita spiraalimaisia kehitysprosesseja ja toisaalta kehitystyö voidaan mieltää yhtenä pitkänä prosessina. Suunnitelmallisessa kehitystyössä prosessi etenee kuten toimintatutkimuksessa. Tutkimus etenee spiraalimaisesti suunnittelusta toiminnan ja havaintojen kautta reflektointiin, jonka pohjalta taas laaditaan uusi suunnitelma (Heikkinen & Jyrkämö 1999, 37). Toimintatutkimus on lähestymistapana suunnittelutieteellinen eli konstrukttiivinen. Sen käyttö soveltuu hyvin asioiden parantamiseen ja kehittämiseen, sekä uusien innovaatioiden tuottamiseen, jotka voivat olla myös suunnittelutietämystä. (Järvinen & Järvinen 2004, 103.) Toimintatutkimuksen eteneminen voidaan tiivistää viiteen vaiheeseen, kuten alla olevassa (Kuvio 1) Susmanin ja Everetin (1987) laatimassa mallissa (Järvinen & Järvinen 2004, 129).



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen eteneminen. Toimintatutkimuksen viisi vaihetta Susmanin ja Everetin (1987) mukaan (Järvinen & Järvinen 2004,129).

Teatteri ILMI Ö:n kehittämisprosessin toteutus ei ole ollut näin systemaattinen. Arviointia toimenpiteiden seurauksista on suoritettu Futurama-päivissä ja teatterin kokouksissa. Tutkijan roolissa olen tuottanut toimintaa koskevaa tietoa ja toisaalta käsitteellistänyt toimintakäytäntöjä (ks. Kiviniemi 1999, 66).

Olen kartoittanut ongelmia ja tarkastellut vaihtoehtoja niiden ratkaisemiseksi. Kehitystyö edellyttää tutkijalta tutkittavan yhteisön historian ja rakenteen tarkkaa tuntemusta (Aaltola & Syrjälä 1999, 20). Olen yksi teatterin perustajajäsenistä ja työskennellyt ILMI Ö:ssä tiiviisti nämä vuodet. Tunnen organisaation historian, työkuultuurin ja toimintarakenteen hyvin. Laaja ja pitkäaikainen kokemukseni työskentelystä Teatteri ILMI Ö:ssä tuo kehitys- ja tutkimustyöhön paljon omakohtaista kokemuseräistä tietoa. Kehittämistyön onnistumisen kannalta on hyvä, että tutkijalla olisi jonkinlaista valtaa organisaatiossa, vaikka tutkimus tehdäänkin yhteistyössä yhteisön jäsenten kanssa (Kiviniemi 1999, 64). Asemani teatterin hallituksessa on täyttänyt tämän toimintatutkimuksen vaatimuksen, sillä puheenjohtajan roolissa on ollut mahdollista ohjata keskustelua ja toiminnanmuutosta muutosagenttina.

Tiedonhankintamenetelminä olen käyttänyt kyselyjä, haastatteluja, havainnointia ja arkistomateriaalia, kuten Teatteri ILMI Ö:n kokouspöytäkirjoja, toimintakertomuksia ja toimintasuunnitelmia. Lisäksi olen tutkinut ja kehittänyt omaa työtäni Teatteri ILMI Ö:ssä. Tarkastelen myös sitä, millainen prosessi Teatteri ILMI Ö:n kehitystyö on ollut. Prosesikuvauksen ovat tarkistaneet siinä mukana olleet henkilöt. Analyysi ja johtopäätökset perustuvat omiin havaintoihini ja kokemuksiini.

Toimintatutkimuksen raportointi on usein narratiivista, tarinallista, jopa omaelämäkerrallista (Heikkinen & Jyrkämä 1999,43). Tarinallinen kertomus sisältää juonen, joka toimintatutkimuksessa on usein jatkumo, sillä tutkimuksen tulos saattaa olla liike eli jatkuva prosessi. Välttämättä ei synny jotain uutta parempaa toimintatapaa, vaan kehitystyössä on kyse prosessista, joka ymmärretään uudella tavalla. (Aaltola & Syrjälä 1999, 18–19.) Kehitystyön tuloksena organisaation asenteet ja ajattelutapa kehittämisen kohteena olevasta toiminnasta muuttuvat. Minun roolini on ollut toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti kaksinainen: tuoda esille tietoa toiminnasta, mutta samalla kehittää ja käsitteellistää sitä (ks. Heikkinen & Jyrkämä 1999, 33; Kiviniemi 1999, 66).

4 PROSESSIN KUVAUS

Tutkimus- ja kehittämistyö on edennyt toimintatutkimukselle tyypillisen logiikan mukaisesti spiraalimaisesti ja kerroksittain. Kyseessä on yli kaksi vuotta kestänyt ajanjakso, joten samanaikaisia ja toisiinsa vaikuttaneita prosesseja on paljon päällekkäin. Tutkimusprosessi on liittynyt saumattomasti Teatteri ILMI Ö:n työskentelyyn. Sille ei ole ollut erillistä rahoitusta, joten tutkimus- ja kehittämistyö on ollut osa teatterin varsinaista toimintaa. Erillisiä kehittämiskokouksia ja työpajoja on kuitenkin pidetty. Ne ovat syntyneet teatterilaisten omasta halusta kehittää teatteria ja sen työolosuhteita. Oma roolini organisaatiossa on keskeinen, joten olen kuvannut toimintaa omien kokemuksieni ja havaintojeni näkökulmasta.

Johtajuutta tutkinut Aino-Kristiina Jäppinen (2012, 209) kutsuu palavereita ja muuta viestintää energian välittäjiksi, joiden leviäminen yhteisössä aiheuttaa väistämättä muutoksen. Muutoksen etenemistä Jäppinen (2012, 208–211) kuvaa fysiikan lakien mukaisilla aalloilla. Teatteri ILMI Ö:n muutosprosessi on edennyt haaroittuen ja rönsyillen voimakaina tai lievempinä aaltoina. Koska kyse on tiiviistä organisaatiosta, on kehitystä ja ajatusten vaihtoa tapahtunut hyvin erilaisissa tilanteissa ja yhteyksissä. Pyrin kuvaamaan havaitsemiani kehitysprosesseja teemallisesti aikajärjestyksessä. Kehitystyö on edennyt spiraalimaisesti jatkumona, joten teksti sisältää myös kehittämistyön tulosten kuvausta.

4.1 Lähtötilanteen kartoitus

Tutkimus- ja kehittämistyö lähti käyntiin käytännön tarpeesta ja Teatteri ILMI Ö:ssä virinneestä kehityshalusta. Vuonna 2016 päätimme vuosittain järjestettävistä Futurama-nimellä kulkevista kehittämispäivistä. Ensimmäisessä 30.5.2016 pidetyssä Futurama-kehittämispäivässä hahmottelimme innokkaasti visioita ja suorastaan utopioita teatterin tulevaisuudenkuviksi. Listasimme myös ILMI Ö:n vahvuudet ja omat toiveemme työskentelylle. Mietimme strategiaa ja mahdollisia esteitä vision toteutumiseksi. Kirjasimme ylös erilaisia näkemyksiä teatterin missiosta.

Syksyllä 2016 aloitin luovan tuottajan opintoni Turun ammattikorkeakoulussa ja kartoitin tutkimustyöni aiheita. Elokuussa 2016 vuoden toisessa Futuramassa Teatteri ILMI Ö kävi edellisessä Futuramassa koottua materiaalia läpi ja nostimme teemoiksi työhyvinvoinnin, työn merkityksen ja työn kehittämisen. Toukokuussa kirjaamamme ILMI Ö:n

vahvuudet herättivät kysymyksen, käytämmekö ILMI Ö:n koko potentiaalia hyväksi. Miellessäni heräsi myös runsaasti erilaisia ajatuksia osuuskunnan mahdollisista kehittämissuunnista.

Taloudellinen epävarmuus on laajalti tunnistettu ongelma vapaan kentän teattereiden kesken (TINFO 2015, 5). Siihen vaikuttaa paljolti yhteiskunnan poliittinen ja taloudellinen tilanne. Halusin tarkastella tilannetta teatterin sisäisen toiminnan kannalta: olisiko Teatteri ILMI Ö:llä omalla toiminnallaan mahdollisuuksia vaikuttaa epävarman rahoituksen aiheuttamiin ongelmiin? Epävarmuus apurahoista vaikuttaa suuresti teatterin sisäiseen ohjelmiston suunnitteluun ja tuotantoon, mutta olisiko löydettävissä keinoja torjua epävarmuutta oman toiminnan kehittämisellä?

Syksyllä 2016 Taiteen edistämiskeskus (TAIKE) uudisti toiminta-avustuksen hakukaa-
vakkeensa. Siihen tuli liittää myös tilastointiin tähtäävä kyselykaavake toiminnan tunnus-
luvuihin. Kaavakkeen mielenkiintoiset kysymykset saivat minut pohtimaan Teatteri ILMI
Ö:n tilannetta ja organisaation kehittämistä.

Tutkimus- ja kehittämistyöni kartoitusvaiheessa alkoi myös opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaama teatteri- ja museosidosryhmätyöskentely, joka tähtäsi valtionrahoitusuudistukseen. Ensimmäinen Sitran ohjelmoima kulttuurikentän sidosryhmätapaaminen oli 3.10.2016. Osallistuin työpajoihin ja seurasin #Kulttuurivos-keskustelua.

Tarkasteluajanjaksoon osui myös Helsingin kaupungin taiteen ja kulttuurin avustusjärjestelmän uudistus tiedotus- ja koulutustilaisuuksineen. Tämä prosessi myötävaikuttii myös Teatteri ILMI Ö:n kehitystyöhön.

Lisäksi seurasimme ILMI Ö:ssä tarkasti Taiteen edistämiskeskuksen avustusperusteiden muutoksia ja tiedotusta.

4.1.1 Kehittämiskohteen valinta

Opinnäytetyössäni tarkastelemani Teatteri ILMI Ö:n kehittämisprosessi käynnistyi kartoitusjakson jälkeen tammikuussa 2017. Futurama-kehityspäivänä 11.1.2017 esittelin keskustelun avaukseksi ”vapaan kentän epäonnen kierre” -kaavion (ks. kuvio 3) ja käsitteen hybriditeatteri (ks. kuvio 1) ja toimintamuotojen laatikkomallin (ks. kuvio 4), sekä koostamani Teatteri ILMI Ö:n hallintokaavion (ks. kuvio 5). Järjestin myös teatterin jäsenille kyselyn tärkeimmistä kehittämisikohteista (liite 1).

Keskustellessamme Teatteri ILMi Ö:n toimintamuotojen laatikkomallista (kuvio 4), pohdimme voisiko laatikoita olla vain kolme, jolloin koulutus kuuluisi soveltavan teatterin laatikkoon. Koulutusta kuitenkin pidettiin erilaisena kuin soveltavan teatterin laatikossa olevat taidehankkeet.

Esitystoiminta	Soveltava teatteri	Teatterikoulu	Koulutus
Lasten- ja nuortenteatteri Kiertuetoiminta	Yhteisöteatteri-hankkeet Teematyöpajat	Teatteritaiteen perusopetus lapsille ja nuorille laajan oppimäärän mukaisesti.	Teatterin menetelmäkoulutus. Työn kehittäminen teatterin keinoin.

Kuvio 4. Teatteri ILMi Ö:n toimintamuodot 11.1.2017 pitämässäni esittelyssä.

Aikaisemmin pidimme soveltavaa teatteria yläkäsitteenä, mutta vuoden 2017 aikana ajattelumme muuttui. Taidehankkeesta muodostui yläkäsite, jonka alla teemme soveltavaa teatteria ja yleisötyötä soveltavan teatterin menetelmin. Termit yleisötyö, soveltava teatteri ja taidehanke suhteutuivat toisiinsa kehittämisvuoden aikana uudella tavalla.

4.1.2 Kysely kehittämiskohteista

Esiteltyäni Futuramassa 11.1.2017 toiminta- ja hallintokaavion, sekä vapaan kentän epävarmasta rahoituksesta johtuvan epäonnen kierteen, tein osallistujille kyselyn siitä, mitkä olisivat heidän mielestään tärkeimmät kehittämiskohteet ja millainen Teatteri ILMi Ö. olisi heidän mielestään 5 vuoden kuluttua. Vastaajia oli yhteensä 11. Tärkeimpien kehittämiskohteiden kyselylomake on liitteenä (liite 1).

Kyselyn vastaukset:

Kun vastaajilta kysyttiin, miten tyytyväisiä nämä ovat Teatteri ILMi Ö:ön työpaikkana, keskiarvoksi asteikolla 0–10 tuli 8. Kaksi henkilöä oli vastannut 7, kuusi henkilöä 8 ja kaksi henkilöä 9. Työtyytyväisyyden tunteessa ei siis ollut suurta hajontaa, vaan ILMi Ö:n jäsenten ajatukset olivat melko yhtenevät.

Kommentteina työtyytyväisyyteen oli kirjattu seuraavaa:

Työn sisältö on täydellistä, organisaatorakenne tai/ja myynti vaatii muutosta.

Mahdollisuuksia ja verkostoja on hyvin olemassa.

Asiat, joihin voimme vaikuttaa on tehty resursseihin nähden hyvin.

+plussaa: vapaus, luottamus, työtoverit / - miinusta: talkootyö, epävarmuus, epäselviä vastuualueita, tilat ja tarpeisto.

Teatteri ei tarjoa töitä, mutta sen sisällä saa tehdä töitä vapaasti. Kymppi tulisi siitä, jos teatterilla olisi vähän enemmän työtä tarjolla ja ”haettavana”.

Kyselyssä olleeseen kehittämistarpeiden taulukkoon pyydettiin laittamaan kehittämistarpeet tärkeysjärjestykseen tai merkitsemään viisi tärkeintä. Lomakkeen ohjeistus oli epäselvä ja aiheutti vastauksiin erilaisia tulkintoja, kun osa vastauksista oli tärkeysjärjestyksessä ja osa vain merkattu tärkeäksi. Olen analysoinut vastaukset tästä syystä pelkän merkintöjen määrän perusteella tärkeysjärjestykseen. Kyselyn tarkoituksena oli saada tietoa teatteri ILMI Ö:n jäsenten mielipiteistä ja sellaisena kysely toimi hyvin.



Kaavio 1. Kehittämiskohteiden saamat merkinät vuoden 2017 kyselyssä.

Tärkeimmiksi kehittämistarpeiksi nousivat talouden ja toiminnan suunnittelu. Näiden jälkeen kolmanneksi tärkeimmäksi koettiin markkinointi. Jäsenten hyvinvointi ja Teatterikoulun kehittäminen koettiin tärkeäksi neljällä merkinnällä. Työnjako, ajankäyttö, koulutus ja tilan kunto saivat kukin kolme merkintää.

Kyselylomakkeessa mainituista kehittämistarpeista kukaan ei merkinnyt seuraavia asioita: palkanmaksukäytäntö, kiertuetoiminta, toisten ammattitaito, soveltava teatteri,

henkilöiden vuorovaikutustaidot, oma ammattitaito ja tilan vuokraus. Eli näiden asioiden voi ajatella olleen kunnossa teatterin jäsenten mielestä.

Vastaava kysely uusittiin 10.2.2018. Vertaan kyselyjen tuloksia luvussa 5.2, jossa selvittän kehittämistyön tuloksia.

Kyselyssä kysyttiin myös visiota siitä, millainen Teatteri ILMI Ö. ja sen toiminta on 5 vuoden kuluttua. Vastaukset antavat erittäin toiveikkaan kuvan teatterin tulevaisuudesta. Useassa niistä mainitaan teatterilla olevan hyvä toimiva tila, toiminnan olevan vakiintunutta ja arvostettua, sekä ILMI Ö:n pystyvän työllistämään kaikki jäsenensä. Toiminnan sisällössä painotettiin profiloitumista soveltavan teatterin tekijäksi ja taiteellisesti kunnianhimoisia ja omaleimaisia hankkeita.

Teatteri ILMI Ö:llä on aktiivista esitys- ja soveltavan teatteritoimintaa (omassa tilassa ja kiertuetoimintaa). Teatterikoululle on useita ryhmiä ILMI Ö:llä ja muissa tiloissa ympäri Helsinkiä. Teatteri ILMI Ö:n tila on vireä vierailunäyttämö. Teatterin jäsenet ovat hyvin työllistettyjä. Tuotannosta ja markkinoinnista vastaa päätoiminen tuottaja / tuottajatiimi.

Yhä selkeämmin omalla taiteellisella linjallaan muista erottuva, rohkeita taiteellisia ja yhteiskunnallisia avauksia tekevä soveltavan teatterin tienraivaaja, jolla on myös yhä enemmän ulospäin suuntautuvaa koulutusta ja käytännönläheistä tutkimustoimintaa.

Vain yhdessä vastauksessa oli vahva pessimistinen ote:

Todennäköisesti mikään ei muutu.

Talkootöistä tahdottiin eroon, mutta ILMI Ö:n toiminnassa mainittiin olevan paljon hyviä ominaisuuksia jo valmiiksi:

Selkeästi johdettu, ei talkootöitä. Selkeä jako kuukausipalkkisiin ja keikkatöihin. Molempia on! Tilat ja tarpeisto on hyvin hoidettuja. Edelleen demokraattinen työyhteisö, jossa vapautta ja tasa-arvoa.

Tulevaisuuden visiot olivat siis myönteisiä ja hyvinkin konkreettisia. Jollain tapaa toiveet ja visio vaikuttavat realistisilta ja niistä kuultaa läpi vuosien kokemus työstä vapaan kentän teatterihybridissä.

4.1.3 Kehittämiskohteeksi toiminnan suunnittelu

Futuraman 11.1.2017 osallistujat kommentoivat esittelemääni Karlssonin (2008, Björkqvistin 2013, 57–58 mukaan) mallintamaa "Vapaan kentän epäonnen kierre" -kaaviota

(ks. kuvio 3 sivu 15) ja pohdimme mahdollisuuksiamme vaikuttaa kaaviossa kuvattuun rahoituksen tuomaan epävarmuuteen Teatteri ILMI Ö:ssä. Keinoksi kierteen katkaisuun löysimme teatterin näkyvyyden lisäämisen, johon sisältyisi nettisivujen uudistus, Instagram-tilin avaaminen ja aktiivinen päivitys, lehdistötiedotteet sekä markkinointisuunnitelman laatiminen. Apurahoista nostimme ratkaisuksi pitkäkestoiset hankkeet, joissa on usean vuoden apuraha. Hyvä hankesuunnittelu ja toiminnan suunnittelu nimettiin myös keinoksi katkaista kierre.

Tutkimus- ja kehittämishankkeeni kannalta oli olennaista, että tutkimuskysymys lähti ohjaamaan työskentelyämme: ”Mitä voimme itse tehdä epävarmasta rahoituksesta huolimatta parantaaksemme toimintamahdollisuuksiamme?” Käydyn keskustelun ja kehittämistarve kyselyn pohjalta kehittämiskohteeksi valikoitui toiminnan suunnittelu.

4.2 Kehitystyön ensimmäinen vuosi 2017

Kehittämistyötä kuvatessa on huomioitava, että ILMI Ö:n toiminnassa toteutettiin tammikuussa 2017 useita kehitysvirtoja päällekkäin. Näitä olivat muun muassa nettisivujen uudistus, joka aloitettiin jo syksyllä. Olimme kiinnittäneet huomiota nettisivujen päivitystarpeeseen ja syksyllä 2016 teimme päätöksen nettisivujen uudistuksesta. Kartoitimme, millaisia mielikuvia haluaisimme sivuston välittävän Teatteri ILMI Ö:stä. Nettisivujen uudistaminen alkoi joulukuussa 2016 ja sivut julkaistiin helmikuussa 2017. Kirjoitusprosessin toteutimme yhteistyönä. Sen myötä keskustelimme paljon teatterin toiminnan sisällöstä ja toimintaamme liittyvästä käsitteistöstä. Tammikuussa Teatteri ILMI Ö:ssä järjestettiin kolme nettisivujen koulutustyöpajaa. Saimme sivuston toteuttajalta Z-Factorin kouluttajalta koulutuksen nettisivujen päivitykseen ja samalla tietoa internetistä markkinoinnin välineenä.

4.2.1 Toimintasuunnitelman kirjoittaminen

Toiminnan suunnittelun kehittäminen alkoi organisaatiossa kehittämistarpeen tunnistamisella, mutta kuitenkin lähdimme työstämään vuoden 2018 toimintasuunnitelmaa samalla tavalla kuin aina ennenkin.

ILMI Ö:ssä toimintasuunnitelma on koottu kaikkien jäsenten tuomien esitys- ja taidehankkeiden pohjalta. Toimintasuunnitelmalle nimetty kokoaja kirjoitti suunnitelman

yhteenvedon jäseniltä saadusta materiaalista. Koin kuitenkin, että näin menetellen toiminnan suunnittelu ei kehity. Pysäytin prosessin tutkimus- ja kehitystyöni nimissä ja päätimme muuttaa käytäntöä. Pidimme toiminnan suunnittelutyöpajan (27.1.2017), jossa kokosimme yhteisesti ajatuksiamme tulevasta ohjelmistosta. Työskentely osoittautui haastavaksi, koska ideoita oli paljon ja olemassa olevaa toimintaa myös paljon. Toiminnan suunnittelun lähtökohdat eli missio, visio ja arvot vaativat paljon keskustelua. Toimintasuunnitelman laatiminen oli hidasta ja työpajalle varattu aika ei riittänyt. Työ oli myös osin turhauttavaa, koska palasimme samoihin asioihin kuin Futuramassa 11.1.2017. Työpajan jälkeen toimintasuunnitelma 2018 jäi keskeneräiseksi ja vastuu tietojen kokoamisesta vanhaan tapaan yhdelle ihmiselle.

Tammi- ja helmikuussa työstimme myös kuluvan vuoden 2017 toiminnan suunnittelua. Kävimme läpi rahoitusta ja laskimme budjettia. Saimme vasta vuoden alussa tietää toiminta-avustusten määrän, ja osa apurahapäätöksistä kuluvalle vuodelle antoi odottaa itseään jopa maaliskuuhun asti. Tilanne aiheutti valtavasti ylimääräistä työtä, koska jouduimme suunnittelemaan toimintaa erittäin epävarmassa tilanteessa.

Taiteellisen toimikunnan kokouksessa 3.2.2017 kokosimme olemassa olevan ohjelmiston ja kehitteillä olevat kuluvan vuoden toimintasuunnitelmassa olleet teosideat. Laskimme olemassa olevan budjetin ja listasimme mahdollisia haettavia apurahoja. Teosideat ja ajatuksemme toiminnan kehittämistä kohtasivat taloudellisen realismin. Karosimme toimintasuunnitelmasta ne toiminnat, joille emme olleet saaneet apurahoja. Lisäksi päätimme hakea kaikki vielä haettavissa olevat apurahat ILMIFESTIVAALILLE ja jakaa mahdollisesti saatavasta apurahasta tuotantorahaa Muovimeri-esitykselle, jonka oli suunniteltu saavan ensi-iltansa festivaaleilla. Festivaaleilla oli tarkoitus järjestää myös ohjelmalliset teatterin 15-vuotissyntymäpäivät.

Apurahojen osalta alkuperäinen suunnitelma oli toimia kuten ennenkin eli hakea apurahoja yksittäisille erillisille teoksille ja taidehankkeille. Käytäntönämme oli, että olimme jakaneet projektien kesken mahdollisuuden hakea eri apurahoja, jotta Teatteri ILMI Ö. ei olisi hakenut usealla teoksella tai taidehankkeella samaa apurahaa. Ajattelimme saman apurahan hakemisen vaikuttavan suunnittelemattomalta ja toisaalta halusimme välttää sitä, että kilpailisimme itsemme kanssa apurahoista. Tässä taiteellisen toimikunnan kokouksessa 3.2.2017 tein kuitenkin ehdotuksen menettelyn muuttamisesta siten, että voimme hakea kaikkia apurahoja kaikilla ideoillamme. Perusteenani oli se, ettei ole mielekästä olla hakematta apurahoja hyvillä ideoillamme. Apurahapäätäjät vaihtuvat säätiöissä usein vuosittain, joten edellisenä vuonna hylätty hakemus saattaakin kiinnostaa

seuraavana vuonna. Hakemalla apurahaa useammalla idealla myös lisäämme mahdollisuksiimme saada rahaa, koska vain tehdyt hakemukset vievät asiaa eteenpäin. Koska Teatteri ILMI Ö:ssä ideoidaan useita projekteja samanaikaisesti eri työryhmillä, tämä käytännön muutos mahdollistaisi samaan ideaan haun toistuvasti ja usealta apurahataholta. Ehdotukseni kypsyi yhteiseksi päätökseksi kevään aikana ja vuodelle 2018 useat Teatteri ILMI Ö:n projektit saattoivat hakea apurahaa samasta kohteesta.

Havaitsimme, että apurahoja koskevat asiat on hyvä tarkistaa apurahamyöntäjätahoilta, sillä myöhemmin selvisi, että esimerkiksi Suomen Kulttuurirahasto suosittelee, että hakijalta tulee vain yksi hakemus, joka voi sisältää useita hankkeita tai teossuunnitelmia erillisine budjetteineen. SKr voi tällaisesta hakemuksesta valita mitä hanketta/teosta tukee tai tukea niitä kaikkia. (S. Ilomäki/SKr apurahainfo henkilökohtainen tiedonanto 13.5.2019.)

Teatteri ILMI Ö:n henkilökunnassa oli edellisenä vuonna tapahtunut muutoksia. Aiemmin aktiivisesti toimineet henkilöt olivat muuttaneet pois Helsingistä, eivätkä olleet enää jakamassa tuotannon ja hallinnon työkuormaa. Omat ajatukseni käyvät ilmi kokouksessa (3.3.2017) tekemistäni muistiinpanoista: ”Olen nyt hämmentynyt. Ymmärsin, kuinka vähän meitä on, neljä (aktiivista jäsentä) puuttuu. Työt kasaantuvat pienemmälle porukalle ja ehkä kokemattomallekin.” Olimme uudessa tilanteessa, mutta vahva sitoutuminen ja osallisuus työskentelyyn ILMI Ö:ssä auttoivat meitä kuitenkin toimimaan ilman suuria risiiritöitä. Kehittämistyön ja toiminnan suunnittelun osalta minulla oli tunne, että asiat olivat vihdoinkin etenemässä.

4.2.2 Nettisivujen kirjoittaminen

Nettisivujen uudistus eteni tammi-helmikuussa 2017 yhteiskirjoittamisen työpajoissa. Sivujen rakenteeksi muodostui toimintamuotojemme mukainen jaottelu, joka oli ollut toimiva jo aiemmin julkaistuillakin sivuilla. Nettisivuja varten oli olennaista keskustella Teatteri ILMI Ö:n toiminnasta ja sen toimintakentistä. Jäsensimme teatterimme toiminnan osa-alueita ja mietimme kategorioiden sisältöjä. Kirjoitimme nettisivujen tekstit ryhmittä. Konkreettinen yhteiskirjoittaminen yhtenäisti käsitteistöämme ja lisäsi ymmärrystämme toimintamme laajuudesta. Jouduimme myös pohtimaan ja jakamaan ajatuksiamme toiminnan tavoitteista. Kävimme läpi myös vanhojen teosten arkistoa ja valokuvia. Ihmettelimme valtavaa työmäärää, mikä Teatteri ILMI Ö:ssä oli tehty. Nettisivujen

uudistukseen liittyi paljon kiinnostavaa työtä, ja yhteisöllisyys ja työkavereiden tuki kannustivat meitä työskentelemään.

Keskustelimme myös siitä, miten haluamme viestiä toiminnastamme ulospäin ja kenelle nettisivulla olevat tekstit kirjoitetaan. Pohdimme ketkä ovat markkinointimme kohderyhmien avainhenkilöitä ja sidosryhmiä, joille kerromme toiminnastamme. Toiminnan suunnittelun kehittämisen rinnalla kulki siten markkinoinnin kehittäminen, joka olennaisesti liittyykin ”vapaan kentän epäonnen kierteen” (ks. kaavio 3) katkaisemiseen. ILMI Ö:n toiminnan monitahoisuus kasvattaa sen sidosryhmien määrää ja ihmisiä, joille ILMI Ö:n olisi menestyäkseen hyvä viestiä aktiivisesti.

Teatteri ILMI Ö:n asiakaskunta on laaja. Esimerkiksi lastenteatteri esitysten asiakkaita ovat henkilöt, jotka ostavat kiertueatteriesityksiä lapsiyleisöille. Näitä ovat kulttuurituottajat, päiväkotien vanhempaintoimikunnan jäsenet ja henkilökunta sekä opettajat. Lapsiperheet ovat myös ILMI Ö:n kohderyhmä, jolloin nettisivulla vierailevat lasten vanhemmat. Rahoittajien, eli säätiöiden, Helsingin kaupungin ja Taiteen edistämiskeskuksen suuntaan nettisivut ovat portfolio toiminnastamme. Sidosryhmiimme kuuluvat myös kollegat ja toiset teatterit sekä taiteenperusopetuskoulut.

Lahden kaupunginteatterin verkkosivuista tehdyn tutkimuksen (Kuusinen 2008, 42) mukaan tärkein tieto, mitä teatterin sivustolta haetaan, on esityskalenteri ja siitä löytyvät faktat. Seuraavaksi tärkeimmät tiedot koskevat näytelmiä, lippuja ja niiden hintoja. Kiertueatterina Teatteri ILMI Ö:n sivuilta löytyvät tilattavissa olevat esitykset, työpajat ja koulutukset. Teatterin ja Teatterikoulun toiminnan esittely ja sekä meneillään ovat taidehankkeet. Arkisto tallentaa menneet tapahtumat ja esitykset.

ILMI Ö:n nettisivuille ei avattu blogia, vaikka sitä harkittiin ja siitä innostuttiin. Käytännössä blogin ylläpitäminen kiinnostavalla tavalla olisi vaatinut melkoisen työrupeaman, joka olisi ollut hankala toteuttaa. Työaikamme ei olisi riittänyt siihen ja kyseessä olisi ollut palkaton työ. Tällöin olisi ollut suuri vaara, että blogi olisi jäänyt päivittämättä ja siellä olisi ollut vain harvoja julkaisuja, mikä puolestaan olisi antanut vaikutelman toiminnan vähäisyydestä. Uusitut nettisivut julkaistiin rankan kirjoituskirin jälkeen 20.2.2017.

4.2.3 Toimintasuunnitelmasta toiminnan suunnitteluun

Nettisivujen tekstien kirjoittamisen rinnalla olimme valmistautuneet vuosikokoukseen laatimalla vuoden 2016 toimintakertomuksen ja heti perään 24.2.2017 palasimme

vuoden 2018 toimintasuunnitelman pariin. Toiminnan suunnittelu yhteisesti vie todella paljon aikaa. Meillä oli suuri halu panostaa siihen, mutta meneillään olevat projektit oli priorisoitava sen edelle. Vuoden 2017 työrytmistä saa käsityksen toimintakertomuksesta (ILMI Ö. 2018) poimituista luvuista:

- Kolme ensi-iltaa ja viisi ohjelmistossa jatkanutta esitystä. Kolme tapahtumaa, yksi teatterifestivaali ja kaksi yhteistyöproduktiota. Esityksiä yhteensä 80 ja ILMIFESTIVAALIN seitsemän vierailuesitystä. Yleisöä yhteensä 3111 hlöä ja ILMIFESTIVAALIN vierailuesitysten yleisöä 184 hlöä.
- Kaksi taidehanketta Kalasatamassa, 10 teatterialan koulutusta ja työpajakokonaisuutta. Yhteensä 973 osallistujaa.
- Teatteritaiteen perusopetuksessa oppilaita oli yhteensä 120 hlöä, opetustunteja yhteensä 970. Oppilasesityksiä 20, joissa katsojia yhteensä 480. Teatterikoulun kehittämishankkeessa oli 300 osallistujaa. Teatteritaiteen opetusta kouluissa hankkeella oli 9 yhteistyökoulua. Kerhoja kouluissa oli 19, oppitunteja 890, joissa oppilaita oli 190. Lisäksi tilaa vuokrattiin muille teatteriryhmille, yksityisille taiteilijoille ja yhdistyksille.

Keväällä 2017 Teatterikoulun opetus tiivistyi esitysruehkoksi. Normaalin kiertueatteritoiminnan lisäksi meitä työllistivät Kalasataman yhteisöteatterihankkeen suunnittelu ja ILMIFESTIVAALIN suunnittelu. Kiireen keskellä ilmeni, että loppuvuoden talous on erittäin tiukka. Hallituksen kokous 10.4. oli hätäkokous, jossa mietimme erilaisia vaihtoehtoja selvittää, mikäli emme saisi lisää apurahoja. Tämän kriisikokouksen jälkeisenä päivänä 11.4. Suomen Kulttuurirahastolta tuli myönteinen apurahapäätös ILMIFESTIVAALILLE. Myös Kalasatama -hanke sai rahoituksen ja Teatterikoulu sai kehittämishankkeeseen apurahan. Apurahat pelastivat tilanteen, mutta päätökset tulivat todella myöhään ajatellen suunnitelmallista työskentelyä ja markkinointia.

ILMIFESTIVAALI oli suunniteltu pidettäväksi lokakuussa, Kalasataman projekti oli jo käynnistynyt. Sen osalta kyseessä oli jatkoapuraha ja kehittämishankkeen eteen oli tehty jo todella paljon valmistelevaa työtä. Tilanne on käytännön esimerkki siitä, miksi apurahojen aikataulutus olisi välttämätöntä saada aikaisemmaksi. Festivaali olisi tarvinnut tiedon saatavasta apurahasta vuotta aikaisemmin, jolloin festivaalille olisi voinut hakea teoksia avoimella haulla. Kalasataman jatkorahoitus oli epävarmaa, joten meidän ei ollut mahdollista tehdä mitään pitäviä suunnitelmia ja sopimuksia. Tapahtuma-aika oli

kuitenkin jo elokuussa ja syyskuussa. Mikäli Teatterikoulu ei olisi saanut kehittämisiä, olisi hankkeen suunnitteluun käyttämämme työ mennyt hukkaan ja yhteistyöhön lupautuneet peruskoulut pettyneet.

Kevään aikana työstimme toimintasuunnitelmaa vuodeksi 2018 useassa kokouksessa. Kävimme toimintaamme läpi ja jaoimme toimintasuunnitelman avoimena tiedostona kaikkien luettavaksi ja täydennettäväksi. Työntäyteisen kevään vuoksi toiminnan suunnittelu ei kuitenkaan edennyt avoimessa tiedostossa. Keskustelimme toimintasuunnitelmasta hallituksen kokouksissa, mutta niissä ei ollut aikaa paneutua kirjoitustyöhön. Päätimme pitää erillisiä toiminnan suunnittelun työpajoja 26.4.2017, 10.5.2017 ja 24.5.2017. Työpajat kestivät muutaman tunnin kerrallaan ja niissä keskusteltiin ja kirjoitettiin. Lopulta hallituksen kokouksessa 30.5.2017 suunnitelman viimeistely päätettiin antaa kahden henkilön työstettäväksi. Toimintasuunnitelma oli viimein valmiiksi kirjoitettu 16.8.2017.

Syksyllä 2017 teimme kaksi suurta toiminta-avustushakemusta. Helsingin kaupungin avustushaku oli uusittu ja sen perusteluihin oli liitetty uusi kriteerimittari. Toimintamme kannalta täytimme nuo kriteerit erittäin hyvin. Taiteen keskustoimikunnan toiminta-avustuksen täytimme lokakuussa. Samaan aikaan toteutimme myös ILMIFESTIVAALIN ja pidimme teatterimme 15-vuotisjuhlat.

4.3 Mission sanoittaminen toimintasuunnitelmaan

Toiminnan suunnittelun kehittämisen tuloksia voi todentaa ja arvioida Teatteri ILMI Ö:n mission ja vision määrittelyn muutoskuvauksella. Toiminnan suunnittelun perusteeksi on määriteltävä organisaation missio, eli mitä tehtävää varten organisaatio toimii. Teatteri-osuuskunta ILMI Ö:n säännöissä (2002, 1) osuuskunnan toimiala on määritelty seuraavasti:

2 § Toimiala

Osuuskunnan tarkoituksena ja toimialana on jäsenten ammatin ja taloudenpidon tukemiseksi harjoittaa soveltavaa teatterityötä, taidekasvatustyötä, koulutusta, konsultointia, tutkimus- ja julkaisutoimintaa sekä esitystoimintaa teatteri-, tanssi-, musiikki- ja kuvataiteen aloilla. Toimialaan kuuluu myös edellä mainittuihin aloihin läheisesti liittyvien tuotteiden myynti, maahantuonti ja jälleenmyynti ja vuokraus.

Toimiala on tarkoituksella sääntöihin laajasti määritelty, jotta sääntöjen puitteissa osuuskunnalla on mahdollisuus laajaan toimintaan. Esitellessämme teatterin toimintaa

listasimme suuren määrän erilaisia toimintamuotoja. Varsinaisesti emme olleet tiivistäneet toiminnan missiota, vaan kuvailimme sen laajemmin osuuskunnan tehtävänä. Kuten toimintasuunnitelmassa vuodelta 2015 (ILMI Ö. 2014, 3):

1.1 Osuuskunnan tehtävä

Teatteri ILMI Ö. valmistaa kotimaisia kantaesityksiä, toteuttaa soveltavan teatterin projekteja sekä tarjoaa teatteritaiteen perusopetusta Helsingissä. Teatteri ILMI Ö. on erikoistunut lasten- ja nuortenteatteriin, taidekasvatukseen, kulttuuriseen vanhustyöhön sekä yhteistoiminnallisiin ja osallistaviin työtapoihin.

Taiteellisen toiminnan kattoajatuksena on yhteisöllisyys, monialaisuus ja erilaisuuden kunnioittaminen sekä arvojen ja eettisyyden pohtiminen. Alueellisuus ja paikallisuus toteutuvat kaikissa projekteissa. Taidekasvatuksellisen toiminnan kantavana ajatuksena on mahdollistaa teatteri osana arkipäivää ihmisen elämänkaaren kaikissa vaiheissa.

Tavoitteena on soveltavan ja nykyteatterin kautta löytää ja kehittää esitysmuotoja, jotka kertovat tämän ajan ilmiöistä. Lähtökohtana on kiinnostus yhteiskunnallisiin asioihin, ihmisten yhteen saattaminen ja keskustelu teatterin keinoin. Osallistavat ja tutkivat työtavat mahdollistavat taiteellisia ja tieteellisiä kohtaamisia taiteen kentällä.

Tekstistä on luettavissa missio ja Teatteri ILMI Ö:n erityislaatuisuus hybridi-teatterina, jonka teatterikäsitys sisältää ajatuksen teatterista ihmisten kohtauspaikkana ja tutkimusvälineenä.

Missio ja taiteellinen etiikka olivat siis jo olemassa, kun työpajassa 30.5.2016 Futuramassa teimme missio-ehdotelmia Anne Korhosen ohjaamassa työpajassa. Kysymykseksi oli asetettu: "TOIMINTA-AJATUS, MISSIO. Miksi organisaatio on olemassa?" Silloin ehdotuksiksi tuli tekstejä, jotka kuvaavat ILMI Ö:n merkitystä työntekijöiden näkökulmasta:

- Saada tehdä töitä.
- Mahdollisuus elää (työ)elämää tehden taidetta hassuin menetelmin itselle sopivassa arvomaailmassa.
- Tehdä esityksiä toteuttaen itseään ja nauttien taiteesta.
- Luoda uutta ja laajentaa teatterikäsityksiä
- Halu ja ilo tehdä teatterityötä.

(Korhonen, A. 30.5.2016 Futuraman yhteenveto.)

Vastauksista löytyy näkemys siitä, että ILMI Ö. on olemassa lähtökohtaisesti siksi, että ILMI Ö:n jäsenet haluavat mahdollisuuden työskentelyyn teatteritaiteen parissa. Ajattelu on ymmärrettävää, kun kyseessä on taiteilijoiden oma osuuskunta, jonka he ovat perustaneet mahdollistaakseen työskentelynsä. Mutta mission esiin saamiseksi kysymys on käännettävä muotoon, mitä varten juuri Teatteri ILMI Ö:n taide on olemassa, mitä ainutlaatuista tarjottavaa ILMI Ö:llä siihen kuuluvine taiteilijoineen on tarjota yhteiskunnalle tai maailmalle. Mikä on ILMI Ö:n missio? Tätä kysymystä pohdimme jatkokeskusteluissa keväällä 2017 kehittäessämme toimintasuunnitelmaa.

Vuoden 2018 toimintasuunnitelmaan (ILMI Ö., 2017, 3) emme vielä nimenneet missiota, vaan määrittelimme ILMI Ö:n toiminnan tarkoituksen seuraavasti:

1. TEATTERIOSUUSKUNTA ILMI Ö.

-todellinen teatterihybridi, jonka toiminnassa yhdistyvät erilaiset teatterityön muodot

Teatteri ILMI Ö. valmistaa kotimaisia kantaesityksiä eri kohderyhmille: lapsille, nuorille, aikuisille ja vanhuksille. Esitystoiminnassa korostuu ajankohtaisuus, omintakeisuus ja kokeilevuus. Tavoitteena on korkeatasoisen taiteen tekeminen.

Teatteri ILMI Ö. kehittää soveltavan taiteen kenttää tekemällä soveltavaa teatteria: yhteisöteatteria, osallistavaa teatteria, teatterityöpajoja, draamaa, koulutuksia sekä kulttuurin ja hyvinvoinnin yhdistäviä projekteja. Tavoitteena on osallistaa ihmiset taiteen kautta eri elämän ilmiöiden käsittelyyn. Tämän kaltainen yleisötyö on ILMI Ö:n toiminnan vahvuus.

Koulutustoiminnassa lähtökohtana on tilaajan tarpeet. Koulutus voi olla teatterin menetelmäkoulutusta tai työn kehittämistä teatterin keinoin.

Vuoden 2019 toimintasuunnitelmassa (ILMI Ö. 2019, 3) Teatteri ILMI Ö:n missio ja visio löytyvät nimettyinä missioksi ja visioksi ja kuuluvat seuraavasti:

Teatteri ILMI Ö:n toiminnan missio on luoda korkeatasoista, innovatiivista ja kiertävää esitystoimintaa, taidehankkeita, yleisötyötä, koulutusta sekä ylläpitää Teatterikoulun toimintaa lapsille ja nuorille.

Teatteri ILMI Ö:n visiona on olla utelias, kiertävä, monimuotoinen ja jäsenensä työllistävä teatteri, joka tarjoaa yleisölle ainutlaatuisia esityksiä ja osallisuutta taiteeseen taidehankkeissa, yleisötyössä sekä Teatterikoulussa. (ILMI Ö. 2019, 3.)

Mission ja vision etsintä oli haasteellista. Prosessia arvioidessa tuntuu, että se mikä on yhteisölle tutuinta saattaa olla vaikeasti määriteltävissä ja toiminnassa voidaan olla sokeita juuri omalle erityispiirteelle, koska se vaatisi toisten toimijoiden parempaa tuntemusta. Teatteri ILMI Ö:n taiteilijat ovat toimineet kiinteästi yhdessä vuosia, jolloin

toiminnan eettiset päämäärät ja arvot ovat sisäistyneet käytännön toimintaan, ja elävät hiljaisena tietona organisaatiossa. Oleellisinta tässä kehitystyössä ei ollut mission muuttaminen, vaan mission sanoittaminen ja yhteiseksi tekeminen.

4.4 Toimintasuunnitelman 2018 toteutuminen

Joulukuussa 2017 saimme tiedon Helsingin kaupungin toiminta-avustuksen suuruudesta vuodelle 2018. Taiteen edistämiskeskuksen toiminta-avustuksesta saimme päätöksen 15. tammikuuta 2018. Ottaen huomioon, että kyseessä oleva toimintavuosi oli jo alkanut, tuli tieto avustuksen määrästä aivan liian myöhään aiheuttaen suurta epävarmuutta toiminnan toteutukseen ja markkinointiin. Kyseessä on harkinnanvarainen avustus, joten joudumme suunnitelmissamme ottamaan huomioon mahdollisuuden, ettei avustusta myönnetä tai se pienenee, kuten useana vuonna on käynyt. Tieto toiminta-avustuksen määrästä tulisikin saada vähintään puoli vuotta ennen uuden toimintavuoden alkua, jolloin toiminnan suunnittelulle ja uudelleen järjestelylle jäisi riittävästi aikaa. Toiminnan järkevän suunnittelun mahdollistamiseksi tieto avustuksesta olisi hyvä saada jo vuotta aikaisemmin. Tämä epävarmuutta lisäävä aikataulu toistuu vuosittain. Teatteri ILMI Ö:llä ei ole omalla sisäisellä kehittämistyöllä mahdollisuutta vaikuttaa avustusjärjestelmän kehittymiseen.

Teatteri ILMI Ö:n saamat toiminta-avustukset Helsingin kaupungilta ja Taiteen edistämiskeskukselta pysyivät ennallaan vuonna 2018. Saatuaamme avustusten määrän tietoomme laadimme uuden toimintasuunnitelman ja talousarvion. Toiminta-avustukset kattoivat Teatteri ILMI Ö:n toimintakulut, mutta eivät mahdollistaneet kaikkia ohjelmistoon suunniteltuja ensi-iltoja ja uusia hankkeita.

Alkuperäisen toimintasuunnitelman ulkopuolelta ideoitiin Luontokosketus-ympäristötai-dehanke, joka sai apurahan Tiina ja Antti Herlinin säätiöltä. Hankkeeseen sisältyi Ensi-kosketus ja Muovipussimeri esityksiä Malmitalossa ja päiväkodeissa.

Ensi-illoista vain jouluun liittyvä lastennäytelmä sai ensi-iltansa, joskin sen idea, työryhmä ja nimi vaihtuivat vuoden aikana. Toimintasuunnitelmassa olleet kulttuurisen vanhustyön ja yhteisöteatterin hankkeet eivät saaneet rahoitusta, joten niitä ei toteutettu.

Teatteri ILMI Ö:n Teatterikoulun kehittämishanke ”Minun Helsinkini” toteutettiin. Myös teatterikoulun muu toiminta noudatti toimintasuunnitelmaa. Opetusministeriöltä saamme kärkihankeavustus teatteriharrastuksen lisäämiseksi kouluihin toteutettiin myös.

Tämän kehittämistyön arvo ei siis näkynyt taloudellisena mahdollisuutena toteuttaa suunniteltua toimintaa paremmin, vaan teatteri jäi edelleen erittäin riippuvaiseksi ulkoisista päätöksistä.

Teatteri ILMI Ö:n asenteessa toiminnan suunnitteluun on kuitenkin tapahtunut muutos. Vuonna 2017 tekemämme työ mahdollisti vuonna 2018 toiminnan suunnittelun pitemmälle tähtäykselle kolmen vuoden jaksolle. Keskustelimme toiminnan suunnitelmallisuudesta, hallinnon rakenteesta, johtamisesta, visiosta ja teatterin missiosta. Toiminnan kehittämiseen haetaan ratkaisuja, koulutusta ja työnohjausta asiantuntijoilta.

Toukokuussa 2018 Taiteen edistämiskeskuksen näyttämötaiteen toimikunta kutsui Teatteri ILMI Ö:n kuulemiskeskusteluun. Saimme palautetta erittäin selkeästä ja hyvästä toimintasuunnitelmasta. Myös toiminnan sisältöä ja taiteellista eetosta arvostettiin. Tämä arvostus näkyi myös avustuksen nousuna.

4.5 Kehitystyön jatkuminen vuonna 2018

Vuoden aluksi jouduimme laatimaan uudet talous- ja toimintasuunnitelmat vuodelle 2018, jotka vastaisivat saatuja avustuksia. Tästä jatkoimme toimintavuoden 2017 arvioinnilla ja käynnistimme vuoden 2019 toiminnan suunnittelun.

Pidimme Futurama-päivän helmikuussa, jolloin arvioimme edellisen vuoden kehittämistyötä. Huomasimme, että kehitystä oli tapahtunut, mutta taloudellinen tilanne oli edelleen erittäin epävarma saaduista apurahoista huolimatta. Täysipäiväistä tuottajaa ei ollut mahdollista palkata, joten hallinnosta ja tuotannosta muodostuvaa työkuormaa oli jaettava. Osuuskuntamuotoisena teatterina Teatteri ILMI Ö:n työsuhteet ovat olleet freelancer-pohjaisia projekti- ja keikkatöitä. Teatteri ILMI Ö:n toiminta on kuitenkin myös kiinteää ja suunnitelmallista, jolloin siihen liittyy paljon yleistä ja yhteistä hallinto- ja tuotantotyötä.

Toimintasuunnitelmaa 2019 lähdimme laatimaan Futuramassa 10.2.2018 käytyjen keskustelujen pohjalta. Teimme työnjakoa ohjelmiston kokoamisesta. Sovimme, että ohjelmistoajatukset kerätään vuosikokoukseen 7.3.2018 mennessä. Lähdimme jo valmiiksi ajatuksesta, että ohjelmisto muokkautuu vuoden aikana ja toimintasuunnitelmaa ja talousarviota on päivitettävä sitä mukaa kuin saamme tietoja apurahoista.

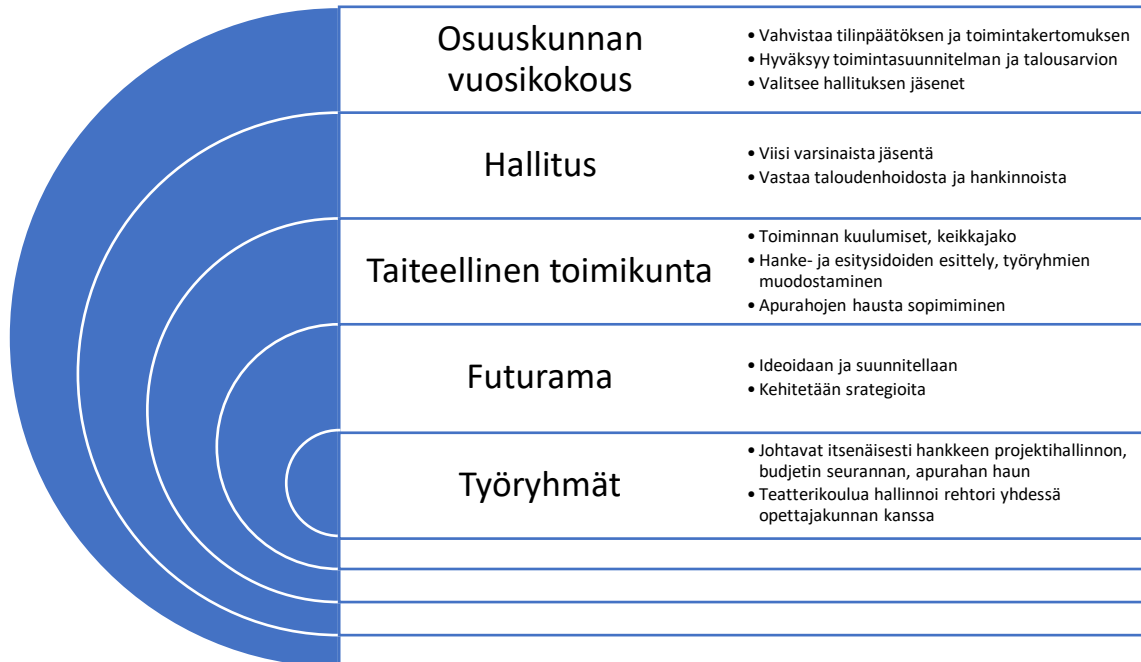
Laadimme ensimmäisen version toimintasuunnitelmasta kevään aikana. Elokuussa lähdimme työstämään monivuotista toimintasuunnitelmaa, jolloin siitä pystyi helposti

hahmottamaan joissakin hakemuksissa edellytetyn kolmevuotisen toimintasuunnitelman. Tavoitteena monivuotisessa suunnitelmassa on paitsi talouden epävarmuuden poistaminen, myös taidehakkeiden pitkä kesto, jolloin luotuja kontakteja yleisöön ja yhteistyötahoihin voidaan syventää. Pitkäjänteisemmän ja pitkäkestoisemman toiminnan työsuhteet ovat myös taloudellisesti kestävämmällä pohjalla.

Työstimme toimintasuunnitelmaa aluksi yhteisissä työpajoissa. Näissä syntyi ajatus toiminnan jaosta kahteen pääkategoriaan ”taiteellinen teatteri” ja ”pedagoginen teatteri”. Suunnitelman viimeistelivät ja kirjasivat valmiiksi tuottaja ja rahastonhoitaja. Helsingin kaupungin tekemät muutokset taideapurahojen haussa mahdollistivat myös kolmivuotisen apurahan hakemisen. Tätä ei vielä vuoden 2019 toiminta-avustusta haettaessa Teatteri ILMI Ö:lle myönnetty.

4.6 Hallinto ja johtajuus

Teatteri ILMI Ö:llä ei ole teatterijohtajaa tai toiminnanjohtajaa. Teatterin hallinto muodostuu hallituksesta ja taiteellisesta kokouksesta sekä työryhmistä. Toiminnan laajuus tuo oman haasteensa hallinnolle. Vuosien kuluessa Teatteri ILMI Ö:ön on syntynyt oma toiminta ja -hallintokulttuuri. Teatterilla on säännöt toiminnalleen, mutta niiden lisäksi on hiljaista tietoa ja totuttuja tapoja, jotka säätelevät toimintaa. Myös kokemus, tieto ja taito joistakin asioista on kerääntynyt niihin perehtyneille henkilöille. Toiminnan sujuvuuden kannalta tällainen kehitys on ollut hyväksi. Toiminnan selkeyden ja päätösten teon avoimuuden vuoksi oli mielestäni kiinnitettävä huomiota siihen, että kaikki tietävät miten Teatteri ILMI Ö:ssä toimitaan, miten ja missä päätökset syntyvät ja kuka ja miten tehdyt suunnitelmat toteutetaan. Siksi esittelin Futuramassa 11.1.2017 ILMI Ö:n hallintomallin (ks. kuvio 5), joka tukeutuu todelliseen toimintakulttuuriin ja Teatteri ILMI Ö:n sääntöihin. Hallintokaavio toi organisaatiolle näkyväksi työnjaon ja teatterin hallintokäytännön. Se muodostuu sisäkkäisistä renkaista, joiden ytimenä ovat itsenäiset työryhmät.



Kuvio 5. Teatteri ILMI Ö:n hallintokaavio.

Johtajuuteen liittyvät kysymykset askarruttivat minua. Tunnistin hallinnossa tiettyjä haasteita, kuten päätösten teon ja toteutuksen hitaus. Ryhdyin tutkimaan erilaisia johtamiskäsityksiä ja malleja ymmärtääkseni ja kehittääkseni Teatteri ILMI Ö:n johtamista.

ILMI Ö:n arvoista yksi tärkeimmistä on vapaus. Siksi johtajuus on aina ollut yhteisöllistä ilman hierarkiaa. ILMI Ö. on joustava organisaatio, jossa arvostetaan moniäänisyyttä ja vuorovaikutusta. Se eroaa perinteisestä hierarkkisesta organisaatiosta, jossa tieto siirtyy ylhäältä alas. Teatteri ILMI Ö:ssä on alusta asti toteutettu erittäin demokraattista johtamismallia. Johtamismalleihin tutustuessani löysin jaetun johtajuuden käsitteen, joka avasi ja käsitteellisti minulle Teatteri ILMI Ö:n johtajuutta. Jaetun johtajuuden mallissa on kyse johtajuudesta, jossa asioita ja kokemuksia tehdään yhteiseksi arjessa ja jossa päätökset tehdään perustuen organisaation jäsenten väliseen vuorovaikutukseen ja siinä syntyvään tietoon (Ropo ym. 2005, 14). Käsite ja johtamismalli ovat hyvin sopivia luovien asiantuntijaorganisaatioiden johtamismalliksi (Mäki & Saranpää 2012, 57–58; Onnismaa & Kiander 2012, 30; Jäppinen 2012, 198; Ropo ym. 2005, 19–21).

Jaetun johtajuuden voi ymmärtää tarkoittavan vain johtajan tehtävänkuvan tai vastuiden jakamista. Painopiste on tällöin johtamistehtävien osittamisessa ja siirtämisessä delegoinnin ja organisoinnin avulla. Mutta jaetun johtamisen perusta on yhteiseksi tekemisen prosessi. Yhteiseksi tekeminen tarkoittaa keskustelua, jossa jaetaan kokemuksia ja

vaihdetaan ajatuksia eli kuunnellaan ja kerrotaan. Tavoitteena on edes joidenkin näkökantojen, tulkintojen ja ajattelutapojen yhteiseksi tekeminen. Jaettuun johtajuuteen liittyy samanaikaisesti vaikuttavia voimia, jotka luovat siihen särmää, kuten esimerkiksi hierarkioiden ja hallinta sekä yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys. Jaetulla johtajuudella pyritään sekä ihmisten hyvinvointiin että organisaation taloudelliseen menestykseen. (Ropo ym. 2005, 19–21.)

Teatteri ILMI Ö:tä johdetaan kuten tehtäessä teatteriesityksiä dialogisessa vuorovaikutuksessa. ILMI Ö:ssä vaikuttaa innovatiivinen sitoutunut henkilökunta, joka ei suostu autoritaarisesti johdettavaksi. Moniäänisyys tuo ristiriitoja ja särmää yhteistoiminnan johtamiseen (Ropo ym. 2005, 27). Yhteistoiminnan johtamiseen on varattava aikaa, jota kokoukset ja keskustelut vievät paljon. Yhteyksien pitämistä sähköisesti pidetään yrityksissä tehokkaampana kuin kasvokkaista yhteydenpitoa (Ropo ym. 2005, 27). ILMI Ö:ssä on kuitenkin vahva kannatus kasvokkain pidettävälle kokouksille. Niitä halutaan pitää, vaikka yhteisiä kokousaikoja on erittäin vaikea löytää. ILMI Ö:ssä on selkeästi tiedostettu, että vaikka faktoja voidaan sähköisesti jakaa niin hiljainen kokemustieto jää siirtämättä, sillä sen siirtyminen ihmiseltä toiselle edellyttää kohtaamista, keskittymistä ja läsnäoloa. Nykyisissä luovan talouden yrityksissä tähän samaan havaintoon on päädytty myös. Kokousten ja palaverien laatua voidaan parantaa ottamalla käyttöön työtapoja, jotka edistävät ihmisten välistä luovaa ja avointa vuorovaikutusta. (Ropo ym. 2005, 28.)

Tarkemman tarkastelun alla minulle epäselvä ja kehittämistä vaativa johtamismalli osoittautuikin olevan Teatteri ILMI Ö:n vahvuus. Tämä havainto muutti suhtautumistani teatterin pitkäksi venyviin palavereihin. Hallintoon ja johtamiseen liittyy myös taloudellinen epäkohta, koska se on usein osittain palkatonta. ”Visio 2017” hankkeen tutkimuksessa (Pekkala 2017) paljastuu asian yleisyys myös muissa vapaan kentän teattereissa:

Johtamiseen liittyvä ehkä suurin yksittäinen haaste organisaation kehittymiselle on, että johtamistyöhön ei pystytä osoittamaan rahoitusta. Yhdistysmuotoisia teattereita johtaa hallitus ja/tai taiteellinen johtoryhmä, johtajan tai hallituksen puheenjohtajan johdolla. Taiteellinen johtaja, joka tavallisesti tekee johtamistyötä oman toimensa ohella, vastaa usein myös operatiivisesta johtamisesta. On tiedossa, että teattereiden pääosin taiteilijoista koostuva luottamusjohto ei saa työstään palkkiota, mutta yllättävää on, että myöskään päävastuussa johtamisesta ja organisaation kehittämisestä olevien taiteellisten johtajien palkkaukseen ei tutkituissa teattereissa riitä rahoitusta. Tutkimustulosten perusteella vapaan kentän teattereiden johtaminen ei ole kestävällä pohjalla työn näkökulmasta, sillä organisaatioiden taloudesta päättävät johtajat priorisoivat usein muiden henkilöiden työllistymisen ja ansiotulot. Inhimilliseltä kannalta katsottuna se on ymmärrettävää, mutta valtavien henkilökohtaisten riskien ottaminen organisaation vuoksi ei ole kestävä työmuoto. (Pekkala 2017, 46.)

5 YHTEENVETO KEHITTÄMISTYÖN AIKAANSAAMISTA MUUTOKSISTA

Tutkimus- ja kehitystoiminta alkoi ongelman määrittelyllä ja tunnistamisella. Teatteri ILMI Ö:ssä tunnistettiin epävarman apurahaperusteisen rahoituksen hankalaitoittavan toiminnan suunnittelua ja toteutusta. Alkukartoituksessa pohdittiin erilaisia vaihtoehtoja, joilla teatteri pystyisi vaikuttamaan asiaan. Päätettiin kehittää toiminnan suunnittelua ja tehostaa näkyvyyttä internetissä. Teatterin missiota ja visiota kirkastettiin ja niihin sitouduttiin paremmin. Toiminnan näkyvyyttä parannettiin uudistamalla teatterin nettisivut, avaamalla tili Instagram-palveluun ja julkaisemalla tapahtumia aktiivisemmin Facebookissa. Apurahojen haun tehokkuutta parannettiin hakemalla samalla teosidealla useampia apurahoja sekä kehittämällä hylkäyspäätöksen saaneita teos- ja hankeideoita eteenpäin ja hakemalla kehitetyllä hankkeella apurahaa uudestaan.

5.1 Kehitystyöstä

Kehitystyö on pohjautunut Teatteri ILMI Ö:ssä jo aikaisemminkin käytössä olleisiin toimintatapoihin. Toiminnan suunnittelu ei ole suuresti muuttunut, vaan kehitystyössä on ollut kyse prosessista, jossa toiminnan suunnittelun prosessia on ymmärretty uudella tavalla (ks. Aaltola & Syrjälä 1999, 18–19).

Toimintasuunnitelman laatimiseksi pidettiin useita kehittämiskokouksia. Toimintasuunnitelman yhteiskirjoittamisella päädyttiin todelliseen talouden ja toiminnan suunnitteluun. Toimintasuunnitelmasta tuli aktiivinen suunnittelutyökalu, jota muokataan vuoden aikana useaan kertaan. Teatterille laadittiin myös kolmivuotinen toimintasuunnitelma talousarvioineen.

Ohjelmiston suunnittelussa käytettiin työkaluna selkeää jakoa neljään peruskategoriaan:

- Esitystoiminta, joka jaettiin vielä yleisökohdistuksen myötä lasten ja nuorten ohjelmistoon ja aikuisille suunnattuihin esityksiin.
- Taidehankkeet
- Koulutus
- Teatterikoulun toiminta

Taloudelliseen suunnitteluun ja kirjanpitoon valmisteltiin jakoa taiteelliseen teatteriin ja pedagogiseen teatteriin, joka todentui huhtikuussa 2019 uudistetun tilikartan myötä. Eri toimintamuotojen tavoitteet ovat selkeät ja mahdollistavat hyvän ennakoivan suunnittelun.

Kehitystyötä ja sen vaikutuksia arvioitiin useissa keskusteluissa pohtien taloudellisen epävarmuuden vaikutuksia ja syitä. Teemahaastattelussa (28.1.2019) Anne Korhonen ja Outi Sädekallio-Snellman arvioivat toiminnan suunnittelun kehittämistyön olleen oikea ratkaisu ja hyvä lähtökohta sille, että teatteri ILMI Ö. kykenisi paremmin kestämaan taloudellisen epävarmuuden.

Taloudellista epävarmuutta ei onnistuttu vähentämään. Teatteri ILMI Ö. on edelleen erittäin riippuvainen apurahapäätöksistä ja joutuu uusimaan toimintasuunnitelmaansa saatujen apurahojen mukaiseksi. Apurahojen myöntöaikataulu johtaa niistä riippuvaisten projektien ennakoivan markkinoinnin myöhästymiseen, ja aiheuttaa epävarmuutta teatterin henkilökunnan työllistymiseen.

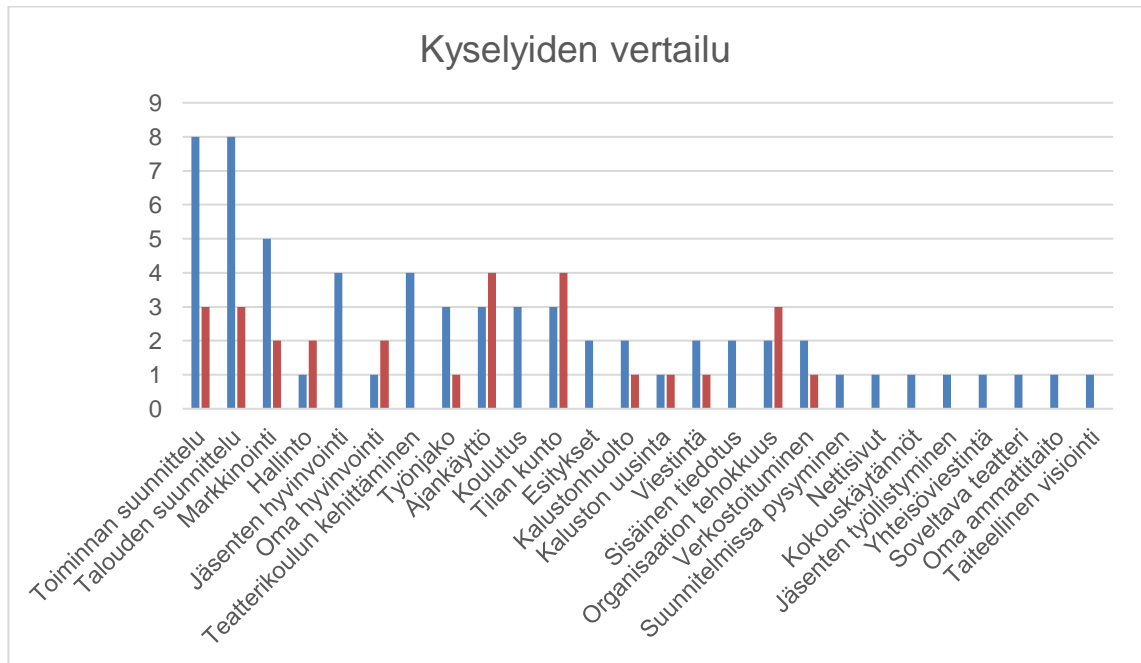
Tarkastelujakson aikana Teatteri ILMI Ö:n toiminta oli epävarmasta rahoituksessa huolimatta erittäin aktiivista. Useisiin projekteihin oli saatu tarvittava rahoitus ja asiakkailta tuli kohtuullisesti esitys- ja taideprojektien tilauksia. Kiinnitimme huomiota hallinto ja tuotantotöiden määrään ja lisäsimme niihin taloudellisia resursseja. Teemahaastattelussa Outi Sädekallio-Snellmanin ja Anne Korhosen kanssa totesimmekin vapaan kentän onnistumisen kierteen olemassaolon. Kun Teatteri ILMI Ö:n projektilla on tarvittava rahoitus, joka on tiedossa riittävän ajoissa, onnistuvat markkinointi ja tiedotus, taiteilijoilla on työrauha ja työnimu sekä osallistujilla ja yleisöllä ilo nauttia ja osallistua.

5.2 Kyselyiden vertailu

Helmikuussa 2018 toistin alkukartoituksessa tammikuussa 2017 tekemäni kyselyn Teatteri ILMI Ö:n kehittämistarpeista. Vuonna 2017 vastaajia oli 11 ja vuonna 2018 heitä oli 6. Näiden kyselyiden vertailun perusteella voi tehdä vain suuntaa antavia päätelmiä ILMI Ö:n jäsenten mielipiteistä. (ks. Kaavio 2.)

Vuoden 2018 kyselyssä tilan kunto ja ajankäyttö sekä organisaation tehokkuus nousivat tärkeysjärjestyksessä toiminnan- ja talouden suunnittelun kehittämisen edelle. Mahdollisesti vuoden aikana on koettu suunnittelun kehittyneen, joten painopisteen kehitystyössä voisi mielipiteiden mukaan siirtää tilan ja työn tehokkuuden kehittämiseen.

Teatterin jäsenten oman hyvinvoinnin nostaminen kehittämiskohteeksi kertoo mielestäni työsuhteiden kestävämmästä: ruuhkautuvista tehtävistä ja kiireen tunnusta. Markkinointia ja hallintoa haluttiin kehittää myös. Ylipäättään teatterin organisaation hallintoon ja sen tehokkuuteen oltiin tyytymättömiä ja koettiin, että niitä tulisi kehittää. Tämä johtuu siitä, että niiden parissa muodostui eniten palkatonta työtä.



Kaavio 2. Teatteri ILMI Ö:n henkilökunnalle tehtyjen kyselyiden vertailu.

Kyselylomakkeessa tarjolla olleista kehittämiskohteista kukaan ei merkinnyt kehitystarvetta palkanmaksukäytäntöön, kiertuetoimintaan, toisten ammattitaitoon, henkilöiden vuorovaikutustaitoihin ja tilanvuokraukseen.

Kyselyssä kartoitettiin myös työtyytyväisyyttä asteikolla 0–10. Sen vastausten keskiarvo laski vuodentakaisesta kahdeksikosta 7,6:een ja hajonta arvoissa lisääntyi välille 9–5.

Perusteluja mielipiteelle tuli seuraavanlaisia:

Ihana tiimi ja hyvä ilmapiiri. Epätasainen työnjako: osa ylikuormittuu, osalla ei vastuuta. Epävarma talous, palkat eivät riitä.

Teatterimme on hyvässä kehitysvaiheessa. Taloudellinen turvallisuus, avoimuus, tiedon jakaminen luovat pohjaa siihen, että on aikaa keskittyä toiminnan ja visioiden suunnitteluun.

Unelmatyöpaikka, koska vapaus tehdä.

Kysymykseen ”Mikä osa-alue on mielestäsi kehittynyt vuoden 2017 aikana?” tulleet vastukset ovat hyvin positiivisia. Kehittämistyöllä koettiin olleen jopa taloudellisia vaikutuksia.

Taloudellisen tilanteen paraneminen joukkovoimalla tehtyjen hakemusten, vierailuiden ja yhteydenottojen kautta. Sen selkiytyminen, mikä on ydinjoukko kuka teatteria pyörittää ja että tieto on kaikilla mitä tehdään missäkin, milloin, miten. Nyt tarvitaan vielä selkeyttä siihen, mitkä ovat riittävän yhteneväiset näkemykset tulevaisuudesta.

Viestinnän, markkinoinnin mainittiin kehittyneen myös. Eräässä vastauksessa mainittiin esitystoiminnassa tapahtunut muutos, joka mahdollisti kiertueen pääkaupunkiseudun kulttuuritaloissa.

Rahoitusasiat, toiminnan suunnittelu, markkinointi (mm. omariski esitykset – jatkoa vuodelta 2016).

Tarkastelujakson aikana ILMI Ö:ssä oli myös useammalle vuodelle saatu apuraha, jollaisia olikin toivottu.

Isot hankkeet, monivuotiset, ovat luoneet sitä vakaata turvattua toimeentuloa, jota olen kaivannut.

Vastaajat visioivat Teatteri ILMI Ö:n tulevaisuutta viiden vuoden päästä seuraavalaiseksi:

Talouden ja 5-vuotissuunnittelun kautta toimiva organisaatio, jossa taloudellinen turva antaa vapauden taiteelliseen työhön. Verkostoitunut, tunnettu, intohimoinen, monialainen teatteritoimija.

ILMI Ö:llä kuvataan olevan parempi tila, järjestyneempi hallinto ja palkkaus, sekä selkeät työnkuvat ja vastualueet. Erityisesti mainitaan talkootöiden loppuneen ja ILMI Ö:llä olevan toimiva tuotantotiimi sekä uusia nuoria jäseniä myös hallinnossa.

Tulevaisuudenkuvissa ei tavoitella tähtiä, ne vaikuttavat täysin mahdollisilta. Toiminnan kehittyminen visioiden mukaisiksi edellyttää kuitenkin taloudellisten haasteiden ratkaisemista.

6 LOPUKSI

Teatteri ILMI Ö:n mahdollisuudet vastata epävarman rahoituksen tuomaan haasteeseen ovat toiminnan suunnittelua kehittämällä rajalliset. Suunnitelmat törmäävät apurahapäätöksiin. Koska apurahojen suuruudesta ei ole mitään varmaa tietoa toimintasuunnitelmaa tehtäessä, säilyy epävarmuus toiminnan toteutumisesta aina apurahapäätöksiin saamiseen asti. Päätökset tulevat toiminnan suunnitelmallisuuden kannalta kohtuuttoman myöhään. Esimerkiksi Taiteen edistämiskeskuksen harkinnanvaraisen toiminta-avustuksen suuruus vuodelle 2019 saatiin Teatteri ILMI Ö:ssä tietää puolessavälissä helmikuuta. Kyseinen toimintavuosi oli tuolloin jo pitkällä. Siihen saakka jouduimme elämään epävarmuudessa esimerkiksi sen suhteen, voiko teatteri vuokrata itselleen teatteritilaa seuraavana syksynä. Tämä tiedon saannin myöhästyminen on joka vuosi toistuva ongelma.

Valtteri Raekallio (Raekallio Group) kertoo 18.3.2019 julkaistussa Helsingin sanomien haastattelussa (Hallamaa 18.3.2019) samasta asiasta. Valtion toiminta-avustuksista tuli tieto helmikuun puolivälissä vasta pari viikkoa ennen niiden maksua. Niillä rahoilla pitäisi suunnitella kuluva vuotta. Raekallio ilmaisee sen olevan tässä vaiheessa jo myöhäistä:

Jos haluaisin tehdä jotain vielä tälle vuodelle, ketään ei saisi kiinnitettyä. Kaikki ovat järjestäneet itselleen syksyn työt jo.

Apurahaa myöntävien instanssien olisikin toivottavaa kehittää toimintansa sellaiseksi, että he pystyvät ilmoittamaan myöntämistään apurahoista riittävän ajoissa ennen varsinaisen toiminnan suunniteltua alkamista. Kolmeksi vuodeksi myönnettävät apurahat ovat yksi hyvä ratkaisu rahoituksen epävarmuuden poistamiseksi.

Jatkossakin Teatteri ILMI Ö:n kehittämisen haaste on rahoituspohjan vakauttaminen. Siihen pyritään vaikuttamaan hakemalla suurempia ja monivuotisia toiminta-avustuksia ja pitempiaikaisia hankerahoituksia. Teatterissa jatketaan toiminnan suunnittelun ja laadun kehittämistä. ILMI Ö. kehittää korkeatasoista esitystoimintaa, osallistavan teatterin työmuotoja, yleisötyötä, yhteisöteatterin muotoja ja koulutusta. Kehitystyötä tehdään esimerkiksi tutkimalla ja dokumentoimalla omaa työtä ja luomalla uusia työmuotoja. (ILMI Ö. 2019, 3.)

Teatteri ILMI Ö. voisi hakeutua jonkin sateenvarjo-organisaation yhteyteen, jolloin toimi- ja hallintokuluja voisi jakaa useamman toimijan kanssa (ks. Martiskainen & kumpp.

2017). Useiden toimijoiden yhteisössä voisi mahdollisesti kerätä myös puskurirahastoa, jolla saisi varmuutta talouteen ja ennakkointia varten varoja projektien rahoitukseen.

Taiteen rahoitusjärjestelmien kehitykseen vaikuttaminen tuomalla nykytilanteen epäkoh-
tia näkyville on yksi tapa edistää vapaan kentän onnistumisen kierteen syntyä. Tämä
opinnäytetyö on askel siihen suuntaan.

LÄHTEET

Aineisto

- ILMI Ö. 2002. Teatteriosuuskunta ILMI Ö:n säännöt.
- ILMI Ö. 2014. Toimintasuunnitelma 2015.
- ILMI Ö. 2018. Toimintakertomus 2017.
- ILMI Ö. 2019. Toimintasuunnitelma 2019–2021. Tulostettu pdf-tiedosto 15.4.2019.
- ILMIÖ. 2019. Toimintakertomus 2018.
- ILMI Ö. 2017. Toimintasuunnitelma 2018.
- Korhonen, A. 30.5.2016 Futuraman yhteenveto.
- Korhonen, A. & Sädekallio-Snellman, O. 2019. Teemahaastattelu 28.1.2019.
- Kysely Futurama-kehittämispäivässä 11.01.2017. Teatteri ILMI Ö:n henkilökunnalle.
- Kysely Futurama-kehittämispäivässä 10.02.2018. Teatteri ILMI Ö:n henkilökunnalle.
- Teatteri ILMI Ö:n verkkosivu. www.teatteri-ilmio.fi ILMI Ö.

Kirjallisuus

- Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena, 11–23.
- Björkqvist, L. 2013. Teatteriutuottajan työ näkyväksi osaksi teattereiden kokonaisvaltaista kehittämistä. Teoksessa Korhonen, S.; Pekkala, L. & Salomaa, M. Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa. TEKIJÄ Teattereiden kiertuejärjestelmä. Tampere: Tutkivan teatterityön keskus, Tampereen yliopisto, 54–62.
- Hallamaa, L. 2019. Kun intohimo vaihtui surutyöhön: Valteri Raekallio kertoo, millaisia uhrauksia tanssijaryhmän pyörittäminen Suomessa vaatii. Helsingin Sanomat 18.3.2019 päivitetty 19.3.2019. <https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000006038657.html>
- Heikkinen, H. & Jyrkämä J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena, 25–56.
- Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen, H. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen R. & Moilanen, P.(toim.) Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena, 111–134.
- Jäppinen, A. 2012. Huomisen johtajuus ja sen synnyttäminen. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Vantaa: Kansainvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 197–221.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kangasniemi, A. 2015. Teattereiden taiteellinen johtaminen ja ohjelmistosuunnittelu. Esimerkkeinä tamperelaiset repertuaari- ja ryhmäteatterit. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Kekäläinen, K. & Salomaa, M. (toim.) 2013. ”Kiertueella henki kulkee!” TEKIJÄ Teattereiden kiertuejärjestelmä. Tampere: Tutkivan teatterityön keskus, Tampereen Yliopisto.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena, 63–81.

Kokkonen, T.; Loppi, K. & Karjalainen, A. 2002. Selvitys suomalaisen teatterin vapaasta kentästä. Viitattu 17.2.2018. Luettavissa: http://www.suomenteatterit.fi/wp-content/uploads/2013/06/Kokkonen_For_free_2002.pdf

Korhonen, S. 2013. Hybriditeatteri –Johtamisen haasteita teattereiden monipuolistaessa työpojaan ja palveluitaan. Teoksessa Korhonen, S.; Pekkala, L. & Salomaa, M.: Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa. 2013 TEKIJÄ Teattereiden kiertuejärjestelmä. Tampere: Tutkivan teatterityön keskus, Tampereen yliopisto, 31–39.

Korhonen, S.; Pekkala, L. & Salomaa, M. (toim.) 2013. Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa. TEKIJÄ Teattereiden kiertuejärjestelmä. Tampere: Tutkivan teatterityön keskus, Tampereen yliopisto.

Lavaste, S.; Rautavuoma, S. & Siren, K. 2015. Avoin näyttämö Käsikirja teatterin uudistajille. Teatteri 2.0. Tampere: Kulttuuri- ja teatteriyhdistys Kaksikko.

Martiskainen, S.; Petiläinen, V.; Repo, M.; Ritvasalo, T.; Torikka, A.; Vainio, M. & Valtanen, S. 2017. Vapaan kentän varjot – selvitys vapaan kentän sateenvarjo-organisaatioista. Vapaa kenttä liikkeessä -kurssin loppuraportti. Ohjaajat: Johanna Laakkonen ja Saara Moisio. Helsingin Yliopisto.

Moilanen, P. 1999. Piilevä tieto ja reflektio. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena, 85–109.

Mäki, K. & Saranpää, M. 2012. Johtamistoimintaa kehittämässä. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Helsinki: Kansainvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 54–78.

Onnismaa, J. & Kiander, T. 2012. Johtamisen tilat: yksilöllistävää ja suhteissa olevaa johtamista. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Vantaa: Kansainvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 25–53.

Pekkala, L. 2017. Visio – valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisten teatteriorganisaatioiden tutkimus- ja kehittämishanke 2015–2016. Loppuraportti. Kohti oppimista ja kestäväää työtä – organisaation kehittymismahdollisuudet valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisissa ammattiteattereissa. Tampereen Yliopisto, Viestintätieteiden tiedekunta. Luettavissa <http://tampub.uta.fi/handle/10024/100992> <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0408-9>.

Ropo, A.; Eriksson M.; Sauer, E.; Lehtimäki, H.; Keso, H.; Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum.

TINFO 2017. Teatteritilastot 2016. Helsinki: Teatterin tiedotuskeskus. https://www.tinfo.fi/e-julkaisut/teatteritilastot_2016/mobile.html#pid=1

TINFO2018. Teatteritilastot 2017. Helsinki: Teatterin tiedotuskeskus. Viitattu 04.03.2019. <https://www.tinfo.fi/documents/teatteritilastot2017.pdf>file 1.

LIITE 1 KYSELY KEHITTÄMISKOHTEISTA

Futura 11.1. 2017 mielipidekartoitus Sari Tupamäen tutkimus- ja kehittämishanketta varten.

Teatteri ILMI Ö:n henkilökunnan tyytyväisyydestä ja Teatteri ILMI Ö:n kehitystarpeista

1. Kuinka tyytyväinen olet Teatteri ILMI Ö:ön työpaikkana?

Ympyröi janalle tyytyväisyytesi tasoa arvioiva numero

en ole tyytyväinen									olen erittäin tyytyväinen	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Kommentoi jos haluat:

Numeroi mielestäsi Teatteri ILMI Ö:n suurimmat kehittämistarpeet tärkeysjärjestykseen. (1 tärkein)

Vähiten kiireelliset viimeiseksi, numeroimattomat tulkitaan kunnossa oleviksi tai ei niin kiireellisesti kehitettäviksi. Mikäli numeroiminen tuntuu hankalalta voit vaihtoehtoisesti ympyröidä mielestäsi viisi tärkeintä kehittämiskohdetta.

talouden suunnittelu	viestintä	markkinointi	toiminnan suunnittelu	hallinto
esitykset	työnjako	tilanvuokraus	tilan kunto	kalustohuolto
apuraha-hakemukset	nettisivut	henkilöiden vuorovaikutustaidot	kaluston uusinta	oma ammatitaito
soveltava teatteri	jäsenten hyvinvointi	toisten ammattitaito	organisaation tehokkuus	oma hyvinvointi
teatteri-koulu	kiertuetointi	kokouskäytännöt	verkostoituminen	koulutus
työryhmien muodostuminen	sisäinen tiedotus	yhteisöviestintä	palkanmaksu käytännöt	ajankäyttö
Listasta puuttuu:				

Millainen Teatteri ILMI Ö. on 5 vuoden kuluttua?