

OPINNÄYTETYÖ

Timotei-teatterin strategisen viestinnän kehittäminen

Auli Wallenius

Kulttuurituottaja yamk

(60 op)

12/2024

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituotanto (YAMK)

Tekijät: Auli Wallenius
Opinnäytetyön nimi: Timotei-teatterin strategisen viestinnän kehittäminen
Sivumäärä: 60
Työn ohjaaja(t): Pekka Vartiainen
Työn tilaaja(t): Teatteriyhdistys Timotei ry.

Opinnäytetyö esittelee lahtelaiselle Teatteriyhdistys Timoteille tilatun kulttuurialan yhdistyksen strategisen viestinnän kehittämisen prosessin ja strategisen viestinnän suunnitelman. Prosessi ja suunnitelma esittelevät yhden version kehittämisprosessista tilanteessa, jossa yhdistyksellä ei ollut päivitettyä strategiaa toiminnalleen. Yhteiskehittämällä edennyt prosessi tekee näkyväksi kulttuurialan yhdistyksen kehittämisen haasteita ja strategisen kehittämisen erilaisia vaiheita.

Yhteiskehittäminen sisälsi kolme työpajaa, joissa käsiteltiin yhdistyksen tulevaisuuden ennakkointia ja visiota, yhdistyksen tämän hetkistä tilannetta ja arvoja sekä tarkasteltiin tehtävänkuvia ja työrooleja. Näiden työpajojen ja keskustelujen pohjalta syntyi strategisen viestinnän suunnitelma, joka tuo esiin strategiaa ja viestintää kohdeyleisöjen kautta. Suunnitelma antaa suuntia yhdistykselle lähteä kehittämään konkreettista selkeää viestintää jatkossa. Suunnitelman päätuotoksena on lisätä yhditykselle keinoja keskittyä kolmeen päätavoitteeseensa. Ensimmäinen on tunnistaa ja tarkastella omaa prosessiaan ja lisätä yhdistyksen kykyä viestiä strategiastaan kohdeyleisöille. Toisena on miettiä yhdistyksen mainetta ja imagoa mahdollisten uusien aktiivisten osallistujien mukaan saamiseksi ja kolmantena kerätä tietoa kohdeyleisön kokemuksista toiminnasta säännöllisesti ja hyödyntää saatua tietoa oman toiminnan kehittämisessä.

Timotei-teatteri tarjoaa opinnäytetyössä esimerkin laajemmalti kulttuurialan yhdistykselle, kun strategista pohjaa tai viestintää ei ole olemassa. Yhteiskehittämisen prosessi ja strategisen viestinnän suunnitelma kertovat, miten prosessia voi lähteä käynnistämään kehitysmuotoisessa yhdistyksessä.

Asiasanat: yhdistykset, kulttuuritoiminta, strateginen viestintä, yhteiskehittäminen

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Name of the Degree Programme

Author: Auli Wallenius
Title: Updating and developing Timotei theatre's strategic communication
Number of Pages: 60
Supervisor(s): Pekka Vartiainen
Commissioned by: Teatteriyhdistys Timotei ry.

The thesis presents the process of strategic communication development and the strategic communication plan of a cultural association commissioned by the Theatre Association Timotei in Lahti. The process and the plan present one version of the development process in a situation where the association did not have an updated strategy for its activities. The co-creation process makes visible the challenges of developing a cultural association and the different stages of strategic development.

The co-development process consisted of three workshops on the association's future vision and foresight, the current situation and values of the association, and the role profiles and job roles. These workshops and discussions resulted in a strategic communication plan that highlights strategy and communication through target audiences. The plan provides directions for the association to start developing concrete clear communication in the future. The main output of the plan is to provide the association with more tools to focus on its three main objectives. The first is to identify and review its own process and increase the association's ability to communicate its strategy to its target audiences. The second is to think about the reputation and image of the association in order to attract potential new active participants and the third is to collect information on the experiences of target audiences on a regular basis and use the information to develop its own activities.

Timotei theatre offers an example in the thesis for any cultural association that has a situation where no strategic basis or communication has been thought through. The process of co-development and the strategic communication plan provide an example of how to start the process in an association that is in a development mindset.

Keywords: associations, cultural activities, strategic communication, co-development

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TEATTERIKOULU TIMOTEI	9
	2.1 Toimintaperiaate	9
	2.2 Toiminnan historia.....	9
	2.3 Teatteriyhdistys Timotei ry.....	11
	2.4 Vapaaehtoistyö Timotein toiminnan lähtökohtana	12
3	STRATEGINEN JOHTAJUUS JA VIESTINTÄ.....	15
	3.1 Strateginen johtaminen	15
	3.2 Yhdistyksen ja järjestön johtaminen.....	16
	3.3 Strateginen viestintä.....	18
4	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT.....	20
	4.1 Yhteiskehittäminen prosessina - vaiheet.....	20
	4.2 Tulevaisuustyöpaja	24
	4.3 Tavoitteet, visio ja arvot -työpaja	26
	4.4 Ydintehtävät ja työn jako	27
5	TIMOTEI-TEATTERIN STRATEGISEN VIESTINNÄN SUUNNITELMA	
	29	
	5.1 Timotei-teatterin määrälliset ja laadulliset toiminnan tavoitteet	29
	5.2 Vaikutukset strategisen viestintäsuunnitelman tekemiseen	30
	5.3 Tilanneanalyysi - ulkoiset tekijät	31
	5.4 Tilanneanalyysi - sisäiset tekijät	34

5.5 SWOT-Analyysi	36
5.6 Kohderyhmän ja yhteistyötahojen profilointi	39
5.7 Viestintäsuunnitelmaan valitut tärkeät tahot.....	40
6 KEHITTÄMISTOIMENPITEET	43
6.1 Viestintätavoitteet ja toimenpiteet	43
6.2 Toimintaa suuntaavat tavoitteet	47
6.3 Viestintävälineiden hyödyntämisen arviointi	49
6.4 Aikajana ja budjetti	51
7 STRATEGISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISEN LOPPUTULEMA JA TIEDON HYÖDYNTÄMINEN	52
7.1 Teatteriyhdistyksen strategian ja vision hyödyntäminen työnjaossa ja tehtävien tarkastelussa	53
7.2 Jäsenten äänen esiintuominen ja uusien vapaaehtoisten osallistujien mukaan saaminen Timotei-teatteriin	54
7.3 Timotei-teatterin maineen ja imagon kasvattaminen lahtelaisessa kulttuurikentässä	54
7.4 Timotei-teatterin johtajuus ja strateginen kehittäminen	55
8 LOPPUPOHDINTA JA KEHITTÄMISKOHDAT	56
LÄHTEET	58

1 JOHDANTO

Yhdistystoiminta on suomalaisille rakas vapaaehtoistoiminnan muoto. Vapaaehtoisten lisäksi, yhdistyksissä ja järjestöissä työskentelee ihmisiä myös palkkatyössä. Yhdistykset ovat usein sekoituksia vapaaehtoistyöstä ja palkkatyöstä. Yhdistyksen toimintaa määrittelee pitkälti sen erikoisala, ja ihmiset hakeutuvat yhdistystoimintaan sen tarjoaman sisällön kautta, tai halutesaan vaikuttaa yhdistyksen kautta asioihin. Kulttuurialan yhdistykseen liittyy osallistujien halu toimia kulttuurin äärellä. (Lindt & Kaunismaa, 2022)

Yhdistysten toimintaa on tutkittu 2000-luvun puolella säännöllisesti ja vaikka jonkin verran aktiivisuus vapaaehtoistyön näkökulmasta on vähentynyt 2020-luvulla, kuitenkin Suomi on verrattain aktiivinen vapaaehtoistoiminnassa verrattuna Euroopan muihin maihin. Kuitenkin yhä useampi yhdistys kärsii siitä, ettei vapaaehtoisia innokkaita toimijoita ole tarpeeksi. Ihmiset jakavat aikaa ja sitoutumista yhä useampien toimijoiden kesken. (Iso-Aho, 2022)

Lahdessa toimiva lasten- ja nuorten teatterikoulu Timotei on yhdistyspohjainen toimija. Teatteriyhdistys Timotei perustettiin 1972 ensin pienimuotoiseksi olohuoneteatteriksi, josta se muotoutui hiljalleen aktiiviseksi harrastajateatteriksi ja myöhemmin vuonna 2018 taiteen perusopetusta antavaksi 150 oppilaan teatterikouluksi. Kuitenkin taustalla on edelleen yhdistys, jonka toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen. Timotei-teatterilla, on johtokunta, joka koostuu täysin vapaaehtoisista osallistujista. Sen lisäksi yhdistyksellä työskentelee teatteriopettajia ja rehtori. Kyseessä on siis yhdistys, jossa osa toimijoista saa työstä palkkaa ja osalle se on vapaaehtois-toimintaa. Vuosittain yhdistys törmää siihen, että aktiivisia vapaaehtoisia on vaikea innostaa mukaan toimintaan. Toimintaa pyöritetään myös palkattujen tekijöiden osalta sivutoimisena työnä ja esimerkiksi vastuuta rekrytoida lisää osallistujia mukaan toimintaan ei ole nimetty kenellekään.

Timotei-teatteri on esimerkki suomalaisesta yhdistyksestä, jonka tavoite ja visio on muodostettu sitä perustettaessa, ja jonka toiminta on sujunut hyvin aina näihin päiviin asti. Mutta kun tekijät ja osaajat vaihtuvat, katoaa aina jonkin verran aiempaa visiota ja suunnitelmaa heidän mukanaan. Yhdistyksellä ei ole päivitettyä strategiaa tai suunnitelmaa strategiselle viestinnälle. Samaan aikaan kipuillaan siitä, että toimijoita tarvitaan enemmän mukaan, mutta ei kuitenkaan ole yhdessä kehitettyä, toimivaa strategiaa, jonka keinoin viestiä tarpeesta. Perustoiminta pyörii ja sen organisointiin ja järjestelyyn kuluu palkattujen ihmisten osuus. Kukaan ei kuitenkaan vastaa pitkistä tulevaisuuteen tähtäävistä kaarista.

Teatterikoulu Timoteissa opiskelee noin 150 oppilasta 10 eri opetusryhmässä. Timotei-teatterin täyttäessä 50 vuotta vuonna 2022, tultiin yhä tietoisemmaksi siitä, että vaikka yhdistys on toiminut Lahdenalueella vuosikymmeniä, silti siitä ei tiedetä juurikaan paikallisesti. Myöskään koulun sisällä työskentelevät tai vapaaehtoistoimijat eivät tienneet koulun tavoitteita tai suurempaa visiota toiminnasta ei ollut käytössä. Toiminta pohjasi samoihin vanhoihin toimintaperiaatteisiin, jotka oli luotu 1970-luvun lopussa, jotka sinällään olivat ihan toimivat, mutta päivitys tähän päivään ja tähän toimintamuotoon, jossa toimitaan teatterikouluna entisen harrastajateatterimuodon sijaan, oli tarvetta.

Nettisivujen viestintää oli työstetty 2010-luvulla ja teatterista ei lähtenyt enää aiempien vuosien määrään verrattavaa määrää tiedotteita tai siitä ei tehty lehtiartikkeleita. Juhliessaan 50-vuotista taivaltaan keväällä 2022 huomattiin, että kuilu entisen Timotei-teatterin ja nykyisen Teatterikoulu Timotein välillä alkoi olla kasvanut melko suureksi, joka näkyi eräänlaisena jakona entiseen ja nykyiseen, niin ihmisten kuin toiminnankin osalta. Yhdeksi tekijäksi nykyinen johtokunta arveli tarkastellessa asiaa, että yhdistyksen merkittävä historia taidekasvatustyön osalta Lahdessa ei ollut keskeisesti esillä yhdistyksen viestinnässä ja sen nykyistä pedagogista osaamista ja laatua ei ollut kommunikoitu riittävästi ulospäin. Nykyiset oppilaat eivät olleet tietoisia periaatteista tai arvopohjasta, jolla toimintaa toteutettiin.

Oli selvää, että teatterikoulun toimiessa osin vapaaehtoisvoimin ja osin palkattujen henkilöiden voimin, organisaation rakenteessa oli myös lukuisia haasteita. Yhdistyksen rakenne, jossa se toimii osittain vapaaehtoisvoimin ja osittain palkatun väen voimin, vaatisi jatkuvaa kehittämistä löytääkseen vakaampia rahoitusmalleja. Kehittämisen myötä toivottiin heräävän uusia suuntia ja toimia siitä, miten teatterin taloutta ja vakautta voisi edistää. Kun viestintä olisi kunnossa, olisi mahdollisuudet kehittää paremmat.

Tällä hetkellä yhdistyksessä pyöritetään yksi toimintakausi kerrallaan ja niin hallitus kuin työntekijät ovat sitoutuneet toimintaan yhdeksi vuodeksi kerrallaan. Toiminnan rahoitus pyörii pääsääntöisesti oppilasmaksuilla ja yksittäisillä kaupungin avustuksilla ja tilanne on koulun toiminnan osalta taloudellisesti hetkittäin kriittinen. Pidemmän aikavälin visiota ole tehty.

Paremmiin jäsenetty strateginen viestintä mahdollistaisi yhdistykselle paremmat edellytykset sisäiseen viestintään, rahanhankintaväyliä ja auttaisi yhdistystä nostamaan tietoisuuttaan laitelaisessa kulttuurikentässä ja harrastustoiminnan tuottajana. Lisäksi yleinen tietoisuus yhdistyksen toiminnasta lisäisi erilaisia mahdollisuuksia kehittää toimintaa. Yhdistys koki tarpeelliseksi

selvittää, miten toimintaa ja viestintää saataisiin strategisempaan suuntaan ja miten kirkastetaan teatterikoulun visiota siitä mitä koulu haluaa tulevaisuudessa olla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda näkyväksi yhden kulttuurialan yhdistyksen kehittämisprosessi strategisen viestinnän osalta ja nostaa esiin kohtia, joita kulttuurialan yhdistys tarvitsee päivittäessään strategiaa ja viestintäänsä 2020-luvulle. Kehittämistyö on tehty yhteistyössä Timotei-teatterin johtokunnan ja henkilöstön kanssa yhteiskehittämisen keinoin. Kehittämistyön aikana keskityttiin vahvaan dialogiin toimijoiden ja kehittäjän välillä ja aktiivinen prosessin peilaaminen osallistujien kanssa oli osana kehittämisprosessia.

Työn keskiössä on strategisen viestinnän suunnitelma, joka on koostettu yhteiskehittämisen pohjalta. Yhteiskehittäminen tapahtui kolmen työpajan kautta. Työpajojen teemoina oli tulevaisuuden ennakointi ja visio, tämänhetkisen tilanteen tarkastelu ja arvotyöskentely, sekä työtehtävien ja työroolien tarkastelu ja jäsentäminen.

Työpajoihin osallistui Timotei-teatterin johtokunta ja yhdeksän hengen henkilöstö, joilla osalla on vahva kulttuurialan tuntemus, ja osalla ei ole tietoa kulttuurialasta laajemmin. Työpajat järjestettiin yhden vuoden sisällä ja ne kestivät kerrallaan kaksi tuntia.

Työpajatyöskentely pyrki tuottamaan materiaalia strategisen viestinnän suunnitelman tekoon, joka taas pyrkii tuottamaan tietoa ja työkalun yhdistyksen tulevaan kehittämiseen jatkossa. Laaja ja pitkäkestoinen kehittäminen on välttämätöntä tilanteessa, jossa strategiaa ei ole päivitetty vuosikymmeniin. Työstä saatujen hyötyjen ja kehittämistiedon esiin nostaminen on tärkeää. Tiedon lisääminen kehittämisprosessista ja sen tuomista hyödyistä voi auttaa samanlaisessa tilanteessa olevia yhdistyksiä, laajemminkin kuin vain kulttuurialan yhdistyksiä.

Teoreettisena pohjana käytän Timotei-teatterin sisäisiä materiaaleja ja keskusteluja yhdistyksen jäsenten kanssa. Lisäksi tarkastelen työssä strategista johtajuutta, strategista viestintää ja yhdistysten historiaa ja tilannetta Suomessa.

2 TEATTERIKOULU TIMOTEI

Tilajana kehittämistyölle on Teatteriyhdistys Timotei ry., joka toimii Teatterikoulu Timoteina Lahdessa tarjoten taiteen perusopetuksen yleistä oppimäärää teatterista 9–18-vuotiaille lapsille ja nuorille. Tässä luvussa esittelen kyseisen yhdistyksen rakennetta, toimintaperiaatteet ja toiminnan historiaa, jotta kehitettävä asia jäsentyy tilaajan näkökulmasta. Olen itse toiminut kyseissä teatteritoiminnassa harrastajana, ohjaajana, toiminnanjohtajana, johtokunnan jäsenenä ja nyttemmin opettajana. Olen seurannut keskeiseltä paikalta yhdistyksen kehittymistä ja sen kohtaamia haasteita.

2.1 Toimintaperiaate

Teatterikoulu Timotei on lahtelainen teatterikoulu ja harrastajateatteri, joka tarjoaa taiteen perusopetusta teatterista 9–18-vuotiaille lapsille ja nuorille. Opetusta ja toimintaa järjestetään 10 opetusryhmässä, joista jokaista opettaa teatteri- ja kasvatustalon ammattilainen. Oppilaita yhdessä ryhmässä on 14–16 ja he opiskelevat opetussuunnitelman mukaisesti teatterin eri osa-alueita. Oppilaaksi ilmoittaudutaan mukaan keväisin ja mukaan toimintaan voi tulla kesken vuoden, mikäli ryhmässä on tilaa. Ryhmissä on oppilaita aina kahdelta ikävuodelta ja sama ryhmä toimii yhdessä läpi taiteen perusopetusprosessin.

Joka vuosi järjestetään esityksiä ja tapahtumia, jossa lapset ja nuoret pääsevät esiintymään. ”Timoteissa” sovelletaan vahvasti kaikkia teatterin osa-alueita ja luovassa ilmaisussa pyritään kannustamaan lasta ja nuorta kohti itsenäistä luovaa ilmaisua. Esitykset mielletään oppimisprosessiksi, jotka eivät pois sulje laadukkaita lopputuloksia esityksen valmistamisen prosessissa. Ajatus tekemisestä on hyvin draamakasvatuksellinen ja teatterikoulutoiminta pohjaakin vahvasti pedagogiseen otteeseen teatterin tekemisessä. (Timoteiteatteri.fi, 2024)

Teatterikoulu Timotei, eli Timotei-teatteri, on suurin lasten teatteriharrastuksen järjestäjä Päijät-Hämeessä ja se on pyrkinyt lisäämään oppilaspaikkoja vuosittain.

2.2 Toiminnan historia

Timotei-teatteri syntyi 1960-luvun lopussa, kun lahtelaiset Ritva ja Sakari Kivioja järjestivät luovaa ilmaisua ja teatterillista toimintaa omien lastensa kavereille, omassa kodissaan. Pikkuhiljaa toiminta muodostui järjestelmällisemmäksi ryhmätoiminnaksi ja toiminta keräsi lisää osallistujia ja perheitä mukaansa ja lopulta toimintaa varten perustettiin yhdistys. Ritva Kivioja

kouluttautui luovan ilmaisun ja lapsiteatteriohjaamisen osalta ja ohjasi Timotei-teatterin toimintaa. (Kivioja & Kivioja & Kivioja, 2002)

Mukana olevilla lapsilla oli suuri halu ja hinku päästä isommille näyttämöille ja isommin esille ja se ajoi toimijoita perustamaan harrastajateatterin. Keskeistä toiminnassa oli ja on edelleen, lapsen ja nuoren myönteisen minäkuvan tukeminen, jota teatterillinen toiminta mahdollisti. Vaikka teatteriesityksen valmistaminen oli keskeisessä roolissa toiminnassa, keskityttiin siinä ennen kaikkea prosessiin.

Timoteilaiset olivatkin edelläkävijöitä, sillä Timotein historiikin mukaan luovuus ja luovailmaisuus eivät olleet 1970-luvulla tunnustettuja asioita ja niihin sisältyi ennakkoluuloja, että kyseessä on ”hurmahenkisyys ja huuhaaideoologia” (Kivioja, 2002). Yhdistyksen ensimmäinen rahastohoitaja Hertta Hietanen muistelee historiikissa, että timoteilaiset olivat eräänlaisia pioneereja osallistuessaan kursseille ja uskoessaan luovaan ilmaisuun (Kivioja & Kivioja & Kivioja, 2002) Teatterikasvatuksessa alettiin uskoa esityksen valmistamisen ohella luovan ilmaisun menetelmiä, joiden tavoitteena oli vapauttaa ja sallia yksilöiden, lapsien ja aikuisten, hetkessä syntyvää vapaata luovaa ilmaisua. Teatterikasvatuksessa pyrittiin yhä enemmän katsomaan teatteritekniisten, kuten repliikkiluvun sijaan yksilön kasvua ja kehitystä taidetta tehdessä. (Ventola & Renlund, 2005) 1970-luvulla Suomessa alkoi ulkomailta tuotua koulutusta luovien menetelmien ohjaamiseen ja sellaiselle kurssille päätyi myös Ritva Kivioja (Kivioja & Kivioja & Kivioja, 2002). Varsinainen ilmaisutaidon opetuksen koulutus alkoi Suomessa vasta 1990-luvulla (Ventola & Renlund, 2005). Ritva Kivioja toimi siis omasta tekemisen palosta ja visiosta käsin, keräten ympärilleen muita teatterin tekemisestä innostuneita lapsia ja perheitä (Kivioja & Kivioja & Kivioja, 2002)

1980–1990-luvuilla teatterin toiminta kasvoi ja yhden ryhmän ja yhden ohjaajan lisäksi toimintaa perustettiin useampia ryhmiä. Periaatteena oli, että ohjaajat kasvavat niistä, jotka ovat itse olleet Timotei-teatterin toiminnassa. Ohjaajia kurssitettiin ja koulutettiin tarpeen mukaan avuksi ohjaajana toimimiseen. Yhdistyksen jäsenmäärä kasvoikin 1990-luvun loppua kohden alun noin 40 jäsenestä lähelle toista sataa. (Kivioja & Kivioja & Kivioja, 2002) Nykypäivänä, syksyllä 2023, harrastavia oppilaita on noin 150.

Vuonna 1998 Timotei-teatterin pitkäaikainen harrastaja ja ohjaaja, Lotta Vaulo, otti teatterin toiminnan johtaakseen Ritva Kiviojan jäädessä syrjään. Se jälkeen toiminnanjohtajina vapaaehtoisperiaatteella ovat toimineet Auli Jokela ja Anna Eskola. Heidän jälkeensä toimintaan on

palkattu rehtorin nimikkeellä henkilö johtamaan Timotei-teatterin toimintaa. Ensimmäisenä Timotei-teatterin rehtorina toimi Ninni Parviainen.

2000–2010-luvuilla yhdistyksessä oli runsas määrä harrastajia ja ohjaajia, mutta se kohtasi yhä enemmän tilanteita, joissa perheet eivät enää sitoutuneet entiseen malliin teatterin toimintaan. Näytti vahvasti siltä, että suuret vapaaehtoistoiminnan kulta-ajat olivat takana ja osallistujia yhdistyksen hallituksen toimintaan metsästettiin vuosittain. Hiljalleen myös vapaaehtoisperusteisesti toimivat ohjaajat alkoivat vähentyä. Yhdistyksen oli mietittävä muita keinoja toiminnan jatkumisen mahdollistamiselle. Toimin tuohon aikaan ensin toiminnan johtajana ja sen jälkeen hallituksessa ja linjasimme, että nostamme harrastusmaksuja ja palkkaamme ohjaajan. Päätimme myös edistää yhdistyksen sisällä taiteen perusopetusoikeuksien hakemista uudestaan Lahden kaupungilta. Toiminnalle kehitettiin selkeä opetussuunnitelma, ja järjestettiin tarvittavat kartoitukset toiminnan toteutumisesta opetuksen, tilojen ja ammattitaitoisen henkilökunnan osalta. Kari Kivioja kertoo historiikissa (Kivioja & Kivioja & Kivioja, 2002) että jo vuonna 1997 taiteen perusopetusoikeutta haettiin, mutta se kaatui tuolloin muodollisesti pätevien opettajien puuttumiseen.

2010-luvulla teatterille palkattiin ensimmäinen ohjaaja, jonka ammattivaatimus oli teatterialan ammattilainen. Aiemminkin oli toiminnassa ollut kouluttautunutta tai pitkän harrastustaustan omaavia osaajia, mutta ohjaajien pätevyys ei aiemmin ollut kuitenkaan riittävä taiteen perusopetuksen vaateisiin. Vuonna 2018 Timotei-teatterista tuli Teatterikoulu Timotei ja se alkoi antamaan taiteen perusopetusta teatterin osalta. Vuonna 2024 keväällä timoteista valmistui ensimmäiset kokonaisen taiteen perusopetuspolun käyneet oppilaat.

2.3 Teatteriyhdistys Timotei ry.

Teatteriyhdistys Timotei ry. on vuonna 1977 perustettu rekisteröity yhdistys (Yhdistysrekisteri 2024) ja se on siitä lähtien ollut toiminnan muoto aina tähän päivään saakka. Toiminta pyöri pitkään lähes täysin vapaaehtoisvoimin, perheet osallistuivat tekemiseen niin toiminnan taustalla kuin keskiössäkin. (Kivioja & Kivioja & Kivioja, 2002)

Timotei-teatteri on lahtelainen kulttuurialan yhdistys, joita Lahdessa oli 2023 vuoden loppuun mennessä rekisteröitynä 466. Pelkästään teatterialan yhdistyksiä Lahdessa oli samana vuonna 20 kappaletta. (Yhdistysrekisteri.prh.fi, 2024)

Yhdistys toimii organisaationa 2018 perustetun teatterikoulun taustalla ja siihen valitaan uusi johtokunta aina marraskuussa vuodeksi kerrallaan.

Yhdistyksen hallituksessa on 6 jäsentä ja 2 varajäsentä ja he pyörittävät teatterikoulun taustalla olevia asioita, kuten taloutta, jäsenhankintaa ja rahoituksen keruuta. Hallituksen jäsenet toimivat vapaaehtoisperustein ja he ovat taidekasvatuksen ja teatterin ammattilaisia ja oppilaiden läheisiä. Yhdistys palkkaa toimintaan rehtorin, joka tekee töitä noin 2 päivää viikossa ja 3 opettajaa, jotka opettavat opetusryhmiä yhteensä neljänä iltana viikossa. Hallitus kokoontuu noin kerran kuussa päättämään teatterikoulun toimintaan liittyvistä asioista. Jäsenistö koostuu oppilasta ja heidän perheistään. Jonkin verran toiminnassa on taustalla entisiä timoteilaisia, jotka toimivat tukijoina tai kannatusjäseninä.

Timotei-teatterilla on internetsivut, joita ylläpitää yhdistyksen johtokunta ja rehtori. Nettisivuilla on nähtävissä toimintaan laadittu taiteen perusopetuksen opetussuunnitelma, opetusryhmät, ajankohtaisia asioita ja henkilökunta. Nettisivuilla on myös ilmoittautumislomake, jonka kautta ilmoitaudutaan mukaan toimintaan. Nettisivuilla on myös nähtävissä toimintaperiaatteet ja tämänhetkinen visio toiminnasta.

Timotei-teatterista viestitään oppilaille ja heidän perheillensä sähköpostitse säännöllisesti ja sen lisäksi Timotei teatterin näkyä printtimediassa aina silloin kun on esityksiä tai tapahtumia. Lisäksi radio tekee satunnaisesti jutun Timotei teatterista esityksien aikaan. Viestintää toteutetaan myös sosiaalisen median kautta Instagramin ja Facebookin välityksellä.

Sisäinen viestintä tapahtuu sähköpostitse tai puhelimen viesteillä. Käytössä on myös sähköinen alusta dokumenteille ja muistioille ja muulle säilytettävälle materiaaleille. Sisäinen viestintä tapahtuu myös kasvokkain tapaamisissa, kokouksissa. Johtokunta kokoontuu kuukausittain ja opettajat ja henkilökunta myös kuukausittain.

2.4 Vapaaehtoistyö Timotein toiminnan lähtökohtana

Timotei-teatterin toimintaan osallistuvat johtokunnan jäsenet ovat mukana halusta osallistua vapaaehtoistoimintaan. Osaa motivoi esimerkiksi oman lapsen harrastaminen teatterissa ja toiminnan mahdollistaminen toimimalla itse johtokunnassa. Myös vahva rakkaus

teatteritoimintaan ja lasten ja nuorten kulttuurin edistämiseen koettiin tärkeäksi tekijäksi osallistua toimintaan. Mahdollisuus tehdä hyvää lasten ja nuorten toiminnan edistämiseksi nousi esiin jokaisen haastatellun johtokunnan jäsenen kanssa.

Aaro Harju esittää julkaisussaan kansalaisyhteiskunnan tietopankissa, että yhdistysten ja järjestöjen missio on tehdä hyvää ja kansalaisjärjestöt ja -yhdistykset ovat hyvä esimerkki siitä, että tässä ajassa kaivataan hyvän tekemistä, pyrkimystä hyvään ja hyvää tahtoa. Hän myös esittää, että toiminnan autonomia on yksi selittävä tekijä siihen, mitä kaikkia mahdollisuuksia toiminnalla onkaan. (Harju, 2020)

Koen, että voin tehdä hyvää ja samalla vaikuttaa myös laajemmin lahtelaiseen kulttuurikenttään. (L. Keskiväli, 26.11.2022)

Pekka Kaunismaa kirjoittaa toimittamassaan kirjassa Järjestöt valokeilassa, että yhdistysten toiminnasta täytyisi aina olla hyötyä jollakin seuraavista kolmesta tasosta ja siten sillä on myös tehtävä kaikilla kolmella tasolla. Siitä tulisi seurata hyötyä osallistuville tai kohderyhmän yksilöille, paikalliselle tai yhdistyksen aiheesta kiinnostuneelle yhteisölle ja/tai yhteiskunnalle. (Lind & Kaunismaa, 2022)

Haluan mahdollistaa lapseni harrastamisen parhaalla mahdollisella tavalla ja samalla toimia itselle tärkeän asian, teatterin, parissa. (L. Peltoniemi, keskustelu, 26.11.2022)

Pekka Kaunismaa kirjoittaa artikkelissaan, että järjestöjen tehtävät voisi tiivistää kolmeen ydintehtäväkokonaisuuteen. Ensimmäinen on sosiaalinen funktio, joka liittyy ihmisten yhdessä tekemiseen. Toisena on vaikuttamisfunktio, jossa keskeistä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan muihin toimijoihin. Ja kolmanneksi tuotantofunktio, jossa keskeistä on palvelujen ja toimintojen tuottaminen. Samanaikaisesti voi olla viitteitä useammasta yllä mainituista funktioista. (Kaunismaa 2022) Keskeistä on tunnistaa mitkä ovat yhdistyksen ydintehtäviä, kun mietitään, miten aktivoidaan jäseniä mukaan toimintaan.

Yhdistys ja järjestötoiminta on alati muutoksessa, kuten yhteiskunta ja kulttuuri muutenkin. Suomessa tehdyn ensimmäisen kattavan vapaaehtoistoimintatutkimuksen mukaan Suomi on aktiivinen vapaaehtoistoiminnan maa, sillä 37 % suomalaisista osallistuivat vapaaehtoistoimintaan. Osallistumisaktiivisuus eri väestöryhmissä on aika samankaltaista, naiset ja miehet, nuoret

ja vanhat henkilöt osallistuvat keskimäärin toimintoihin yhtä paljon. (Pessi & Oravasaari, 2010) Vapaaehtoistyöhön on käytetty vuonna 2018 tehdyn tutkimuksen mukaan keskimäärin 15 tuntia kuukaudessa. (Iso-Aho, 2022)

Timotei-teatterissa on huomattu, että vapaaehtoisia on ollut vaikeampi tavoittaa mukaan, vaikka edellä mainitut tilastot osoittavat, että vapaaehtoistoimintaan osallistumisessa yleisesti Suomessa ei ole ollut paljon muutoksia viimeisten vuosien aikana. Yhdistyksen alkuaikoina, 70–80-luvuilla, ollut ilmiö, jossa perheet osallistuivat aktiivisesti harrastamiseen, on muuttunut. Nyt perheistä saattaa mukana olla vain lapsi, eikä muulla perheellä ole välttämättä motivaatiota osallistua laajemmin yhdistyksen toimintaan.

Vapaaehtoisuus voitaisiin nähdä Timoteissa laajemmin kuin vain perheiden tehtävänä vapaaehtoistyönä, se voisi aktivoida ketä tahansa kulttuurista ja teatteritoiminnasta kiinnostunutta päästä vaikuttamaan ja mahdollistamaan. (T. Jäppinen, keskustelu, 26.11.2022)

3 STRATEGINEN JOHTAJUUS JA VIESTINTÄ

3.1 Strateginen johtaminen

Strategisesta johtajuudesta puhutaan usein yritysmaailmassa, kun puhutaan siitä, miten yritys menestyy pitkällä aikavälillä. Strateginen johtajuus pyrkii tulosten kasvattamiseen, se on yhdistelmä päätöksiä ja toimenpiteitä, joka johtaa menestykseen. Organisaatio hyötyy hyvästä strategiasta, koska se luo sille suuntaa ja merkitystä, sekä synnyttää imagoa. Hyvä strategia auttaa myös työntekijöitä toimimaan paremmin, koska se luo toiminnalle johdonmukaisuutta. (Vuorinen, 2013)

Liike-elämässä menestys liitetään yleensä taloudelliseen menestykseen, kun taas yhdistyksessä menestys voi olla jokin muu tavoiteltava tai saavutettava asia tai ilmiö, asetettujen tavoitteiden täytyminen. (Vuorinen, 2013) Esimerkiksi Timotei-teatterissa se voisi olla useampien aktiivisten vapaaehtoisten mukaan saaminen, teatterikoulun laajentaminen tai lasten kulttuurin edistäminen Lahdenseudulla.

Organisaatiot, myös voittoa tavoittelemattomat, tarvitsevat johtajuutta, työntekijöillä on oikeus tulla johdetuksi ja johtajalla velvollisuus johtaa. Organisaatioissa työskentelevillä ja toimivilla henkilöillä tulee olla tieto siitä, millaisia rooleja heillä on ja mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu. Tämä on mahdollista hyvin muodostetun strategian kautta, joka on aina omanlaisensa organisaation mukaan. Osa organisaatioista painottaa enemmän esimerkiksi suunnittelua, toiset oppimista ja kolmannet kokeilemisen kautta kehittämistä. (Vuorinen, 2013)

Strategiaa tehdään työyhteisössä yhteisesti, jolloin se sitouttaa työntekijät toimimaan kohti strategian asettamia tavoitteita (Vuorinen, 2013). Yksi tärkeimmistä tavoitteista siinä, että organisaatiolla on strategia, on se, että ihmiset organisaation sisällä suhtautuvat muutokseen myönteisesti vastustamisen sijaan. Muutoksen johtamisessa Sutisen ja Haapakorvan mukaan keskeistä on kolme tekijää. Ensimmäisenä tekijänä he näkevät ihmisten kokemuksen siitä, että organisaatioissa tapahtuva muutos on heidän omansa. Tästä syystä johtajan on tärkeää aktivoida kaikki mukaan strategiatyöskentelyyn tuomaa omia näkemyksiä esiin organisaation toiminnasta. Toisena merkittävänä tekijänä Sutinen ja Haapakorva pitävät uteliaisuutta. Heidän mukaansa utelias tiimi on muutoskykyinen ja tilanteessa, jossa muutoksen läpivienti on mahdollista. Uteliaasti suhtautuva organisaatio on valpas myös tarkastelemaan erilaisia ristiriitaisia

viestejä ympäristöstä ja estämään niiden vaikutuksia pitämään organisaation strategian oikeassa kurssissa. Kolmantena tärkeänä tekijänä muutoksen johtamisessa Sutisen ja Haapakorvan mukaan on henkilöstön tunne etenemisestä. Se pitää heidän mukaansa yllä motivaatiota ja työmo-raalia ja huolehtii sitkeydestä, jota tarvitaan muutoksen läpivientiin. He esittävät, että huolehti-malla ensisijaisesti yllä mainituista kolmesta tekijästä, muutoksen johtaminen onnistuu. Strate-gia on yrityksen tai organisaation pääsuunnitelma, joka sitouttaa kaikki yhteisen tavoitteen ää-rellä. He nostavat strategian, yrityksen kulttuurin ja arvot tärkeimmiksi johon henkilöstö kan-nattaa sitouttaa työyhteisössä. Heidän mukaansa sitouttaminen saadaan aikaan hyvällä johta-juudella, joka osallistaa ja aktivoi koko työyhteisöä. (Sutinen & Haapakorva, 2021)

3.2 Yhdistyksen ja järjestön johtaminen

Yhdistystoimintaan liitetään usein vahva tasavertaisuuden ajatus ja johtajuudesta puhuminen yhdistystoiminnassa saattaa herättää ristiriitaisia tunteita. Johtajuuteen liittyviä stereotypi-oita on vahva autoritäärijohtajuus. Kuitenkin nykypäiväiseen johtamiseen on jo pidempään liittynyt inhimillisiä tekijäitä ja näkökulmia. Johtajuuden kehittämiseen voikin siis suhtautua yhdistyksissä kiinnostuksella ja panostaa siihen. (Hyystinmäki & Rantala, 2019)

Kimmo Lindt puhuu artikkelissaan Johtaminen järjestöissä siitä, että johtaminen järjestöissä ja yhdistyksissä on aina liitoksissa yhteiskunnan käsityksiin johtajuudesta yleisesti, eikä sitä voi irrottaa omaksi erilliseksi osa-alueeksi, vaan siihen liittyy keskeiset muutokset yleisesti johta-juudessa. Esimerkiksi strategisen johtamisen yleistyessä 2000-luvulla, se on tullut myös osaksi järjestöjen ja yhdistysten johtamista. Strategian voi siinä tilanteessa ajatella kyvyksi nähdä mahdollisuuksia ja muutosten mahdollisuuksia yhdistysten ja järjestöjen toimintaympäris-töissä. Varsinkin muutoksen johtaminen on viime aikoina noussut keskeiseen rooliin, vaikka yhdistysten toiminta nähdäänkin pitkäkestoisina, pitkäjänteisenä, jopa muuttumattomina. Kui-tenkin yhteiskunnan muutokset ja vapaaehtoistoiminnan muutokset vaikuttavat siihen, että yh-distyksetkin ovat muutosten äärellä. (Lindt, 2022)

Erityisiä piirteitä yhdistysten ja järjestöjen johtamiseen liittyy kuitenkin siihen, että yhdistysten organisatorinen johtaminen voi olla haastavaa. Rakenteet organisaatioissa ovat monimutkai-sesti johdettavia ja hallinaitavia. Lisäksi jäsenten ja henkilökunnan sekä luottamustoimen eri-laiset omien toimien motivaatiot vaikuttavat johtamiseen. (Lindt, 2022)

Hyystinmäki ja Rantala tarkastelevat yhdistysten johtajuutta kirjassa Jaettu johtajuus yhdistyksissä (Hyystinmäki & Rantala, 2019) ja nostavat esiin postmodernin ajan johtajuudessa keskeisenä olevan osallisuuden ja osallistumisen mahdollistumisen ihanteen. Postmoderni johtajuus pyrkii löytämään yhtymäkohtia jäsenten ja organisaation tavoitteiden välillä. Keskeistä heidän mukaansa jaetussa johtajuudessa on tiedon, kokemuksen, arvostuksen ja luottamuksen sekä ajatuksen jakaminen.

Hyystinmäki ja Rantala painottavat, ettei ole yhä oikeaa tapaa johtaa yhdistystä, vaan se vaatii keskustelua, työnjakoa, työkuvien selkeyttämistä ja kyseisen yhdistyksen omia selkeitä erityispiirteitä. He kuitenkin ehdottavat kahta listaa johtamisen tehtävien tunnistamiseen. Toinen lista on perustehtäviin liittyvä ja toinen toiminnan ylläpitäviin liittyvä.

Perustehtävään liittyvät johtamisperusteet

- Yhdistyksen jäsenillä on käsitys sen missiosta ja visiosta, olemassaolon tarkoituksesta ja tieto siitä, ketä varten yhdistys on olemassa.
- Yhdistyksen perustehtävä on riittävän selkeästi muotoiltu niin, että se motivoi ihmiset hyödyntämään oman osaamisensa peliin ja osallistumaan aktiivisesti.
- Yhdistyksen jäsenet tietävät, millaisiin konkreettisiin, perustehtävästä johdettuihin ja päämääriin toiminnalla pyritään, ja millaisen ajanjakson aikana, esimerkiksi seuraavan vuoden aikana.
- Yhdistyksen toimijat tietävät oman roolinsa suhteessa työnjakoon. He myös tietävät miten rooli liittyy tavoitteiden toteuttamiseen.
- Yhdistyksellä on riittävät resurssit ja suunnitelma resurssien hankkimiseksi. Resursseiksi lasketaan esimerkiksi osaaminen, rahoitus, työvälineet jne.

Toiminnan ylläpitämiseen liittyvät johtamisperusteet

- Yhdistyksessä on mahdollisuus toteuttaa aitoa keskustelua ajan ja paikan puitteissa aina, kun siihen on tarvetta.
- Kaikki toiminnan kannalta oleellinen tieto kulkee yhdistyksen sisällä kaikille niille ihmisille, jotka tarvitsevat tiedon, jotta voivat toteuttaa omaa tehtäväänsä.

- Yhdistyksen jäsenillä on kyky tehdä toimintaan johtavia päätöksiä ja he uskaltavat tehdä niitä.
- Yhdistyksellä on keinot oman toimintansa arviointiin ja kyky kehittää toimintatapojaan, jos toiminta ei vastaa tavoitteisiin.
- Yhdistyksessä on riittävän selkeät pelisäännöt, jotka toiminnassa mukana olevat tunnistavat ja tietävät, jotta yhteinen toimiminen onnistuu.
- Yhdistyksessä on riittävän turvallinen ilmapiiri, jotta toiminnassa mukana olevat ihmiset voivat olla läsnä juuri sellaisina kuin ovat.
- Yhdistyksellä on kyky uusiutua ja sopeutua alati muuttuvassa maailmassa (Hyystinmäki & Rantala, 2019)

3.3 Strateginen viestintä

Strateginen viestintä määritellään usein viestinnäksi, jossa organisaation strategia on keskiössä niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä ja sen tarkoitus on tehostaa, selkeyttää ja parantaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteitaan. Strateginen viestintä hyödyntää niin organisaation sisäistä tietoa ja kokemusta strategiasta, mutta myös asiakkaiden ja organisaation ulkopuolisten toimijoiden palautteita ja kokemuksia. Strateginen viestintä käyttää viestintää laajasti edesauttamaan organisaation mission ja vision toteutumista. Strateginen viestintä on myös ennalta ja hyvin suunniteltua ja voidaankin ajatella, että se on ikään kuin suunnitelmallista ja tiedostettua viestintää. Suunnitelmallisen viestinnän ja strategisen viestinnän erottaa kuitenkin se, että suunnitelmallinen viestintä tähtää enemmän asiakasmäärän kasvun tai tuloksen lisäämiseen, mutta harvoin ottaa huomioon koko organisaation tavoitteet ja strategian. (Falkheimer & Heide, 2018)

Juholin ja Rydenfelt esittävät, että laajemmalti tarkasteltuna, strategisena viestintänä voidaan pitää kaikkea organisaatiolle elintärkeää viestintää, kun se tähtää organisaation strategian jalkautumiseen ja on siten keskeinen työväline johdolle. (Juholin & Rydenfelt 2020) Kun viestintä palvelee organisaation strategiaa ja tuo tavoitteita näkyväksi ja vastaa niihin, on suunnitelmallista suhteessa strategiaan, on viestintä strategista. Toisaalta strateginen viestintä nähdään tärkeänä elementtinä organisaation muotoutumiselle, olemassaololle ja ennen kaikkea jatkumille. (Juholin, 2020)

Falkheimer ja Heide painottavat myös sitä, että nykypäivän organisaatio ei voi keskittää viestintää pelkästään viestinnän ammattilaisille, vaan eri tasoisten johdon henkilöiden on pystyttävä kommunikoimaan strategia työntekijöille ja sitouttaa heitä toimimaan sen mukaisesti. Viestintä nousee tässä keskiöön ja organisaatioiden työntekijöiden ja johdon arvostus hyvän viestinnän suhteen. Kuitenkin valitettavan usein, hyvän strategisen viestinnän tavoittelu jää korulauseiksi. Falkheimer ja Heide ehdottavatkin, että se tulisi huomioida jo rekrytoidessa organisaation johtoa ja työntekijöitä, miten he suhtautuvat kommunikaatioon ja viestintään.

Strateginen viestintä ei ole aivan uusi ilmiö, vaikkakin 2010-luvulla se on noussut keskeiseksi osaksi siihen, miten viestintää tarkastellaan. (Juholin & Rydenfelt, 2020) Yritysmailmaan strategia-ajattelu rantautui kuitenkin jo 1960-luvulla. (Hiltunen, 2012)

4 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

4.1 Yhteiskehittäminen prosessina - vaiheet

Käytin yhdistyksen kehittämisen menetelmänä yhteiskehittämistä ja keskusteluja johtokunnan jäsenten kesken. Yhteiskehittämisessä osallistujat tekevät yhteisesti työtä yhteisen päämäärän eteen hyödyntäen osallistavia menetelmiä ryhmätyönä. Onnistuakseen yhteiskehittäminen vaatii tasavertaista osallistumista osallistujien kesken, jolloin toiminnassa ei ole hierarkioita huomattavissa ja onnistuessaan se motivoi osallistujia tekemisen äärelle. yhteiskehittämisessä on myös tärkeää tunnistaa osallistujien yhteiset tavoitteet tai kiinnostuksen kohteet ja edetä nopeasti suunnittelusta konkreettiseen tekemiseen. Oikeanlainen henkinen ja fyysinen tila auttaa yhteiskehittämisen menetelmiä onnistumaan. Osallistujilla tulee olla mahdollisuus kokeilla ja kehittää ja rohkeasti ideoida. Myös toiminnan fyysinen tila tulee olla toimintaan soveltuva ja huomioitu. Yhteiskehittämistä ohjataan hallitusti ja siinä hyödynnetään menetelminä erilaisia ryhmätyöskentelyn menetelmiä ja osallistavuutta. (Utu.fi 2024)

Yhdistyksessä on mukana motivoituneita, erilaisista lähtökohdista toiminnassa mukana olevia osallistujia, joilla on halu ja motivaatio kehittää teatterikoulua ja sen toimintaa. Yhteisen kehittämisen äärellä toimijat kokisivat uudenlaista sitoutumista ja motivaatiota yhdistyksen asioiden eteenpäin viemiseen. Tavoitteeni oli tutkia yhdistyksen jäsenten kanssa osallistavin menetelmin sitä, millaisia elementtejä kyseisen yhdistyksen strategiasta puuttuu, luoda yhdistykselle strategia ja sitä kautta toiminnalle ja viestinnälle selkeyttä. Halusin myös tarkastella yhden yhdistyksen kautta sitä, millaisia haasteita strategian puuttumisella yhdistykselle voi olla ja millaisia toimia tarvitaan, jotta kulttuurialan yhdistys voisi toimia mahdollisimman tehokkaasti, mielekkäästi ja ydinajatustaan palvellen. Käytin menetelmänä kolmea osallistavaa työpajaa, joissa jokaisella työpajalla on oma selkeä tavoitteensa. Ensimmäinen työpaja käsitteli tulevaisuustyöskentelyä, toinen tavoitteita ja visiota ja kolmas ydintehtävien selkeyttämistä. Käytin rakenteena jaetun johtamisen perustehtävään listattuja asioita, joiden ajattelin muodostavan jonkinlaisen pohjan strategialle. Listassa olivat missio ja visio, yhdistyksen perustehtävä, tavoitteet ja päämäärät, työn jako ja resurssit.

Kehittäminen aloitettiin keväällä 2022 ja viimeinen kerta vedettiin keväällä 2023. Kehittämisen kertojen väliin jätettiin tarkoituksella väliä, jotta toiminnassa voidaan tehdä muutoksia ja työskentelyn prosessi saisi elää myös kehittämiskertojen välillä. Tulevaisuuteen orientoiva

osallistava työskentely vaati yhdistyksen jäseniltä uudenlaista ajattelua ja tilaa ideoiden syttymiselle. Tarkoitus myös oli, että tähän työhön liittyvä kehittäminen voi jatkua pidemmällekin ja minun vetämät työpajat voivat toimia kehittämisprosessin alkusysäyksenä.

Toimin työpajoissa työpajan vetäjänä ja fasilitaattorina keskustelulle. En osallistunut työskentelyyn ja sisältöjen tuottamiseen vaan pysyttelin fasilitaattorina ikään kuin ulkopuolisena tahona prosessin aikana. En esittänyt missään vaiheessa omia näkemyksiäni työpajojen aikana vaan koetin ohjata toimintaa ainoastaan ennakkoon suunniteltujen toimintojen kautta ja esittämällä tarkentavia kysymyksiä ja tekemällä näkyväksi prosessin kulkua ja sen vaiheita. Yhteiskehittämisen työpajojen jälkeen asetuin strategisen viestintäsuunnitelman tekijän rooliin. Tällöin kehitin viestintä strategiaa tehdyn kehittämisen pohjalta.

Ensimmäisellä työpajakerralla keskityttiin organisaation tulevaisuuksien näkemyksien hahmoteluun. Tulevaisuuksista puhutaan monikossa, koska tulevaisuuksia on monia erilaisia vaihtoehtoja, eikä niistä mikään ole väistämätön, vaan niiden toteutumiseen voidaan vaikuttaa. Tulevaisuuden ennakointi tarkoittaa sitä, että mahdollisia tulevaisuuksia mietitään ja pohditaan ja tarkastellaan erilaisia merkkejä, jotka viittaavat tietynlaisen tulevaisuuden suuntaan. Samalla voidaan myös kuvitella tulevaisuutta ja luoda toivotuista tulevaisuuksista mielikuvia. Lisäksi voidaan pohtia tapoja päästä tulevaisuusiin, erilaisia skenaarioita siitä miten ja mitä tapahtuu. (Sitra.fi, 2024)

Tulevaisuuden ennakoinnin keinoin lähdettiin muodostamaan tulevaisuuden lahtelaista teatterikoulua ja niitä asioita, joita tulisi kehittää ja selkeyttää tässä kohtaa, kun yhdistyksen historiaa on takana 50 vuotta. Tulevaisuuden ennakointi tämän yhdistyksen kohdalla tarkoitti erilaisten tulevaisuuksien pohtimista metaforatyöskentelyyn, sekä erilaisten skenaarioiden tarkastelua, skenaariotyöskentelyyn, keinoin. Keskeisiksi asioiksi tulevaisuuden kuvittelulle asetettiin visiot ja unelmat. Samalla fokukseen otettiin se, mitä konkreettista yhdistys voisi tehdä tulevaisuuden näkymien saavuttamiseksi. Ensimmäisen kerran tavoitteena oli luoda yhteisiä näkymiä pidemmälle kuin lähitulevaisuuteen, jolloin toiminnan jatkuvuuden miettiminen jatkossa olisi helpompaa. Työpajan yksi keskeinen tavoite oli luoda pohjaa yhteiselle missiolle tai tarkastella millaisena tekijät sen näkevät.

Toinen työpaja järjestettiin syksyllä 2022 ja se keskittyi tavoitteeseen, visioon ja arvoihin, joiden pohjalta toimintaa järjestetään. Työskentelytapoina oli swot -analyysi nykytilasta, tavoitteiden ja visioiden luominen sekä arvotyöskentely.

Kolmatta työskentelyä varten haastattelin keskeisiä yhdistyksen toimijoita, Tytti Jäppistä, Laura Peltoniemeä ja Lauri Keskiyä siitä, millaisiin asioihin heidän näkemysten mukaan tulisi keskittyä kolmannella työskentelykerralla. Kolmannelle kerralle valikoitui yksimielisesti tehtäväkuvien tarkastelu ja työroolien pohdinta, joka vaati heidän mukaansa akuuteinta tarkastelua ja toimenpiteitä. Kolmas työpajaosuus järjestettiin keväällä 2023.

Seuraavaksi avaan työpajojen sisällöt tarkemmin taulukoiden kautta.

Ensimmäisen työpajan rakenne

Aihe	Toiminta/ tehtävä	Aika
Aloitus	Tervetulosanat, aiheen esittely ja työpajan kulku	10 min
Jos Timotei olisi talo...	Metaforan käsitteen avaaminen, Mielikuvittelu ja ideointitehtävä paperilla olevaan talokaavioon.	30 min
Metafora kehoillisesti	Osallistujien asettuminen Timotei talon metaforaan osiksi - keskustelu	10min
skenaariot	skenaariotyöskentelyn esittely ja informaatio	15min
skenaarioiden kehittäminen	Pienryhmissä skenaarioiden kehittäminen kaavioon	20min
Työpajan koonti	Käydään läpi syntynyt materiaali	10min
Yhteinen keskustelu	Yhteinen keskustelu työpajakerrasta, Timotei teatterin kehittämisestä	15min

Taulukko 1 Ensimmäisen kehittämistyöpajan aikataulu

Toisen työpajan rakenne

Aihe	Toiminta / Tehtävä	Aika
Aloitus	Tervetulosanat ja edellisen työpajan muistuttelu	5min
Kuvatyöskentely	Virittelevä tehtävä kuvien kautta. Valitaan kuva, joka omasta mielestä kuvaa Timotei teatterin tämänhetkistä tilaa. Tämän jälkeen yhteinen keskustelu pienryhmissä ja yhteisen kuvan valitseminen.	15min
Swot työskentely	Pienryhmissä swot analyysin teko, analyysien esittely muille	30min
Arvotyöskentely itsenäisesti / arvotimantti	Arvotimanttiharjoituksen tekeminen paperille itsenäisesti	10min
Arvotyöskentely pienryhmissä	Pienryhmissä arvojen pohdinta kaavakkeen avulla	30min
Yhteinen koonti ja keskustelu	Kootaan työskentelyn tulokset ja keskustellaan yhteisesti	10min

Taulukko 2 Toisen kehittämistyöpajan aikataulu

Kolmannen työpajan rakenne

Aihe	Toiminta/ Tehtävä	Aika
Aloitus	Tervetulosanat ja aiemman kerran läpikäyminen	10min
Työtehtävät ja työroolit	Osallistujat tarkastelevat työtehtäviä ja työrooleja pienryhmässä, tehdään konkreettista jakoa mikä työtehtävä kuuluu millekin roolille ja tarkastellaan, mitkä tehtävät ovat olennaisia	1h
Lopputulema	Käydään jaottelut ja tuotokset läpi. Sovitaan, miten työstöä jatketaan.	20min
Työskentelyn jatko ja työpajan päätös	Päätetään kehittämistyö ja sovitaan miten yhdistys jatkaa toiminnan kehittämistä. Käydään keskustelu kehittämisprosessista.	15min

Taulukko 3 Kolmannen kehittämistyöpajan aikataulu

4.2 Tulevaisuustyöpaja

Ensimmäiseen työpajaan kutsuttiin yhdistyksen johtokunta, rehtori ja opettajat ja tavoitteena oli siirtää hetkeksi ydinryhmän näkökulmaa kauemmas tulevaisuuteen tässä ja nyt – ajattelun vastapainoksi. Sama 9 henkilön ryhmä työskenteli myös muissa työpajoissa myöhemmin. Tulevaisuustyöskentelyn tavoite oli myös tehdä näkyväksi teatterikoulun yhteistä visiota ja tavoitteita. Toisena

vetäjänä ensimmäisessä työpajakokonaisuudessa oli yhteisöpedagogi (YAMK) opiskelija Hanna Kaitila. Tulevaisuustyöskentely aloitettiin esittelemällä tulevaisuuden ennakkoinnin perusasioita ja esiteltiin koko kehittämisen prosessi. Tulevaisuutta kuviteltiin metaforien kautta. Tarkemmin tutkittavaksi metaforaksi teatterikoulun tulevaisuudelle muotoutui ”Timotei-talo”, jonka avulla kuviteltiin tulevaisuuden teatterikoulun rakenteita ja toimintaa. Kuvittelun tukena hyödynnettiin myös draamallista harjoitetta, jossa kehollisesti asettauduttiin ”Timotei-talon” osiksi ja samalla pohdittiin omaa roolia tulevaisuuden teatterikoulun mahdollistajana. Kuvittelussa, keskustelussa ja yhteisessä tarkastelussa keskiöön nousi myös se, mitä talosta ja tulevaisuudesta puuttuu, ollakseen täydellinen ”Timotei-talo”. Metaforien kautta työskentelylle tuli yhteinen kartta tai mielenmaisema, jolloin jokainen työskentelyyn osallistuva pystyi kuvittelemaan ja ideoimaan yhteistä tulevaisuutta. (Savimäki, 2019). Metaforiin liittyy keskeisesti kieli, mielikuvaskaemat ja kokemukset ja ne ilmentävät laajempaa käsitteisyyskäsitteitä ja eri alojen välisiä suhteita. (Onikki, 1992) Omakohtaisen kehollisen työskentelyn kautta pyrittiin myös sitouttamaan osallistujia kehittämisen prosessiin ja saamaan aikaan toimijan rooli sivustaseuraajan aseman sijaan.

Toisena tarkastelun kohteena tulevaisuusaiheisessa työpajassa oli skenaariot. Skenaario terminä sopi Teatterikoulu Timotein tulevaisuustyöskentelyyn erinomaisesti, sen pohjatessa alun perin teatteri- ja elokuvamaailmaan. Elokuville ja näytelmille luodaan käsikirjoitus ja voidaankin todeta skenaarion olevan ikään kuin ohjaajan toiminnallinen käsikirjoitus. Skenaario termiä on käytetty laajalti esimerkiksi sodankäynnin yhteydessä, mutta johtamisen ja yrityksen toiminnan ennakkoinnin tueksi se on vakiintunut 70-luvulla. Ja siitä myöhemmin saanut monipuolisempia tapoja hyödyntää ennakkointia, skenaarioita yrityksiä ja yhteisöjen kehittämisessä ja johtamistyössä. (Vuorinen 2013) Skenaariosta voidaan siis sanoa, että se on tulevaisuuden käsikirjoitus tai tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvien tapahtumien kuvausta, arveltuja, ennakoituja, kuviteltuja näkymiä, joita kohti toimintaa ohjataan. Skenaario on perusteltu tarina tulevaisuudesta (Demoshelsinki.fi, 2017)

Teatterikoulu Timotein johtokunta ja opettajat ovat aiemmin nostaneet esiin erilaisia haasteita ja vahvuuksia, sekä näkymiä, mutta näkymien kanssa on pysytty realistisilla tasoilla tai haasteet ovat väärittäneet erilaisten näkymien syntymistä. Nyt tehdyn skenaariotyöskentelyn tavoite, oli laajentaa käsitystä skenaarioista ja mahdollisesti tarttua jatkokehittämistä varten yhteen skenaarioon, jota sitten lähteä tutkimaan konkreettisemmin. Alkuun esiteltiin hieman skenaariotyöskentelyn perusajatuksia siitä, että tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta, kuitenkin erilaisten tulevaisuuden vaihtoehtojen pohtiminen on mahdollisuus suunnata ajatuksia tulevaisuuteen. Keskeistä työskentelyn onnistumiselle oli käydä läpi se, etteivät skenaariot ole visioita tulevaisuudesta, koska visiot ovat toivottuja tulevaisuuksia, vaan enemmänkin näkemyksiä erilaisista tapahtumaketjuista kohti tulevaisuutta. (Hiltunen, 2012)

Nykytilan kriittisenä tarkasteluna toimi samana päivänä työpajaa edeltänyt johtokunnan kokous, jossa oli arvioitu mennyttä kautta. Lisäksi se, mitä oli juuri tehdyssä elämyksellisessä ennakoinnissa metaforien kautta jo noussut esiin, kohtia, jotka toimisivat kriittisinä muuttujina työskentelyssä. Osallistujat jaettiin pareittain ja tehtävään sisältyi kriittisten muuttujien esiin nostaminen ja sitten niiden pohjalta skenaarioiden luominen.

Jokainen pari muodosti neljä erilaista skenaariota ja nosti yleiseen keskusteluun hieman eri ilmiöitä ja asioita. Ne kirjattiin ylös myöhempää työskentelyä varten. Keskustelua myös herätti se, miten olennaista tällaisessa prosessissa on jatkotyöskentely ja ideoiden ja skenaarioiden konkreettinen edistäminen ja se, että työskentelyä vetää joku, jolla on kokonaisuus organisoituna. Skenaariotyöskentelyn aikana oli ilmeistä, että kokousta tarkempi nykytilan kriittinen tarkastelu olisi ollut paikallaan pohjatyöskentelyksi.

Tulevaisuustyöpaja päätettiin yhteiseen keskusteluun, jossa nostettiin esiin työpajan aikana itselle merkittävimmäksi oivallukseksi tai ilmiöksi nousseita asioita.

4.3 Tavoitteet, visio ja arvot -työpaja

Toinen kehittämistyöpaja järjestettiin samalle 9 hengen työryhmälle kuin ensimmäinen kehittämistyöpaja ja sen tavoitteena oli arvioida tämänhetkistä toimintaa ja luoda visio ja missio. Alkuun kerrattiin kehittämisprosessin vaiheet ja se, missä ollaan nyt menossa. Lisäksi tarkasteltiin ensimmäisen työpajan tuotoksia. Kehittämisprosessin läpikäynti jokaisen työpajan aluksi ja eri vaiheiden hahmottaminen on tärkeää osallistujien sitouttamisen näkökulmasta ja prosessin läpinäkyvyyden takia. Lisäksi aikaa edelliseen työskentelyyn oli noin puoli vuotta, jolloin oli olennaista kerrata se, mitä edellisellä kerralla tehtiin.

Työskentely aloitettiin orientoivalla kuvakortteihin liittyvällä tehtävällä, jossa jokainen osallistuja valitsi kortin sen mukaan, millainen oma suhde Timotei-teatteriin on. Sen lisäksi pienryhmissä valittiin vielä kuva, joka ryhmän mielestä kertoi parhaiten Timotei-teatterin tämänhetkisestä tilasta. Kuvakorttien kautta tapahtuvalla metaforisella työskentelyllä luotiin yhteinen keskustelun tila Timotei-teatterista ja osallistujat virittäytyivät teemaan. Tämän jälkeen aloitettiin SWOT työskentely. Osallistujat muodostivat kahdessa ryhmässä keskustellen ja kirjatun SWOT-analyysit sen pohjalta, mitä he ajattelevat Timotei-teatterin tämänhetkisestä tilanteesta. SWOT-analyysit käytiin läpi keskustellen yhdessä työskentelyn jälkeen. SWOT-analyysin koonti on nähtävissä myöhemmin luvussa viisi.

Tämän jälkeen työskenneltiin hetki itsekseen. Jokainen listasi arvoja, joita omasta mielestä liittyy Timotei-teatteriin. Näistä jokainen työsti arvojen timantti – harjoituksen kautta sen, mitkä kolme arvoa nousivat sillä hetkellä keskeisimmiksi ja tärkeimmiksi arvoiksi. Tämän jälkeen ja kaannuttiin uudestaan pienryhmiin, joissa tarkasteltiin jokaisen keskeisimpiä arvoja. Näistä valittiin Timotei-teatterille kolme keskeistä arvoa. Lopuksi käytiin yhteistä keskustelua arvoista ja siitä, mitä arvot käytännössä tarkoittavat Timotei-teatterissa. Mitä arvot tarkoittavat suhteessa eri toimijoihin, oppilaisiin, opettajiin, johtokuntaan, perheisiin jne.

Vision on kanssa ei keretty työskennellä toisella yhteiskehittämisen kerralla. Keskusteluun kuului paljon enemmän aikaa kuin oli suunniteltu, ja koska keskustelu oli olennaista ja keskeistä toiminnan kehittämisen kannalta ja sille oli selvästi tilausta, valitsin käyttää aikaa enemmän keskusteluun. Samalla keskustelussa tuli ilmi kehittämisen jatkaminen työpajojen jälkeenkin, jolloin osallistujat yhdessä sopivat, että visiota tarkastellaan myöhemmin jatkuvassa yhteisessä kehittämisessä. Samalla myös todettiin vision ikään kuin kirkastuneen yhteiseen keskusteluun tämän työskentelyn aikana, vaikka sitä ei keskeisesti sanoitettu tai kirjattu ylös.

Työpaja päätettiin ensimmäisen kerran tapaan siihen, mikä kenellekin oli ollut merkityksellistä tällä työpajakerralla.

4.4 Ydintehtävät ja työn jako

Kolmannella työpajakerralla keskityttiin työskentelemään Timotei-teatterin työnjako kysymyksen parissa. Tutkailimme rooleja, työtehtäviä, tehtäväkuvia sekä sitä, mitkä työtehtävät ovat olennaisia ja kenen vastuulla niiden kuuluisi olla. Tarkoitukseni oli myös käsitellä Timotei-teatterin viestintää, mutta aikataulusyistä päätin jättää sen yhteisestä käsittelystä pois. Kolmas työpaja osoitti työskentelijöille, että strateginen kehittäminen vie aikaa ja sen perusteellinen työstö on hyödyllistä jatkoon kannalta. Työskentelyssä nostettiin esiin sen merkityksellisyys, että työskentelyä voidaan tehdä kasvokkain. Työpajan aikana kävi ilmi, että konkreettista työnjaon tai työtehtävien tarkastelua ei ollut tehty vuosikausiin tai ehkä ollenkaan, joten tilaus keskustelulle oli suuri. Työpajan tavoitteena oli myös tarkastella, miten kehittämisen prosessia jatketaan ja kuka ottaisi mistäkin osiosta vastuuta.

Työpaja alkoi sillä, että käytiin läpi siihen mennessä työstettyjä asioita. Lisäksi käytiin läpi työpajan rakennetta.

Esittelin kokoelman valmiiksi kirjoittamia työtehtäviä lapuilla ja ohjeistin yhdeksän osallistujaa jakautumaan kahdeksi pienryhmäksi ja muodostamaan työtehtävistä selkeän jaottelun. Osallistujat jakoivat lappujen avulla työtehtäviä eri kategorioihin ja kenelle työtehtävät kuuluvat sekä mitkä työtehtävistä olivat äärimmäisen tärkeitä ja mitkä sellaisia, joita tarvitaan ja mitkä sellaisia, että olisi mukava, jos ne tehdään, mutta toiminta ei vaarannu, jos ne jätetään tekemättä. Yksittäisten työtehtävien jaottelu kahden ryhmän välillä vaihteli hieman, mutta kuitenkin isommassa kuvassa jaottelu oli melko selkeä ja samankaltainen. Myös työrooleista ja vastuualueista oltiin samaa mieltä molemmissa ryhmissä.

Viimeisellä kerralla työskentelyssä keskusteltiin myös jatkosta ja siitä, miten yhdistys voi jatkossa kehittää toimintaansa. Sovittiin, että johtokunnan, rehtorin ja opettajien työnkuvat selkeytetään ja jäsennetään yhdistyksen toimintaa lisää. Lisäksi keskusteltiin palautekyselyn toteuttamisesta oppilaille ja perheille, jotta saataisiin tietoa siitä, miten kohderyhmä kokee toiminnan. Tämän avulla voidaan myös tarkastella toimintaa jatkossakin.

Varsinaisen viestinnän konkreettiselle pohtimiselle ei jäänyt aikaa työpajakerralla. Osallistujat kokivat, että on keskeisempää miettiä strategiaa kuntoon ensin. Sovittiin, että työstän strategisen viestinnän suunnitelman sen pohjalta, mitä kolmella kerralla käsiteltiin.

5 TIMOTEI-TEATTERIN STRATEGISEN VIESTINNÄN SUUNNITELMA

Laadin Timotei-teatterin strategisen viestinnän suunnitelman perustuen strategisen viestinnän suunnitelman pohjaan, jonka löytää teoksesta *Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan* (Patterson & Radtke & Janel, 2012). Kirja keskittyy viestinnän strategiarakentamiseen voittoa tavoittelemattomille organisaatioille ja esittelee konkreettisen suunnittelupohjan, jonka avulla yritys voi tarkastella yksityiskohtaisesti viestintäänsä.

Suunnitelmapohja on monipuolinen ja sen avulla voidaan tutkia ja analysoida lähtökohtia hyvin ja tarkastella viestintää monelta eri kantilta. Pohja toimii hyvänä struktuurina, joissa peilaan yhteiskehittämisessä saatua materiaalia ehdottaen yhdistykselle toimenpiteitä strategista viestintää varten. Sovellan kuitenkin suunnitelmaa ja käytän siitä mielestäni hyödyllisimpiä osioita tässä työssä. Suunnitelman lähteenä käytän yhteiskehittämisen tuloksia ja keskusteluja johtokunnan ja henkilöstön kanssa, sekä Timotei-teatterin sisäisiä materiaaleja. Suunnitelmassa ensimmäiseksi kerrotaan tavoitteista, missiosta sekä analysoidaan tavoitteita, taustatekijöitä ja kohderyhmää. Kohderyhmiä profiloidaan ja analysoidaan suhteessa organisaatioon. Lopuksi keskitytään viestintätavoitteisiin, oman personoidun viestin esiintuomiseen ja viestintäsuunnitelmaan, joka hyödyntää strategiaa.

Olen jakanut strategisen viestinnän suunnitelman tähän työhön kahteen eri lukuun. Luvussa viisi keskitytään tavoitteiden, taustatekijöiden ja kohderyhmän analysointiin ja profilointiin ja luvussa kuusi enemmän viestinnän suunnitelman tekoon ja kehittämisen mahdollisuuksiin. Organisaation tarkempi esittely löytyy opinnäytetyön ensimmäisistä luvuista, joten olen jättänyt sen pois luvuista kuusi ja seitsemän, vaikka organisaation esittely on keskeinen osa suunnitelmaa.

5.1 Timotei-teatterin määrälliset ja laadulliset toiminnan tavoitteet

Yhteiskehittämisen työpajoissa ja materiaaliin perehtyessä kävi ilmi, että Timotei-teatterissa ei ole erikseen määritelty määrällisiä tavoitteita toiminnalle. Ryhmien ja oppilaiden määrä muotoutuu sen mukaan, miten tiloja on saatavilla toiminnan käyttöön. Vuosittain pyritään

toteuttamaan toiminta olemassa oleville oppilaille, sekä mahdollisesti aloittamaan uusi ryhmä, mikäli kiinnostuneita on. Tavoite on tarjota harrastusmahdollisuus mahdollisimman monelle lahtelaiselle lapselle ja nuorelle. Tavoitteena on, että oppilaita ei jää jonottamaan paikkaa, vaan oppilaspaikka pystyttäisiin tarjoamaan jokaiselle sen haluavalle. Vuonna 2023 Timoteissa oli 10 ryhmässä yhteensä 150 oppilasta taiteen perusopetuksen ryhmissä. Jokainen ryhmä tuottaa jotakin esityksellistä toimintaa joka lukuvuosi.

Laadullisena tavoitteena yhteiskehittämiseen osallistuneiden kesken pidettiin sitä, että Timotei-teatteri tuottaa laadukasta ja tavoitteellista pedagogisesti varteen otettavaa teatterin opetusta taiteen perusopetuksessa 9–18-vuotiaille lahtelaisille lapsille ja nuorille. Timotei-teatteri on arvostettu niin oppilaiden kuin lahtelaisten tuntema teatterikoulu. Timotein yhteishenki ja sen tuoma sosiaalinen pääoma on tunnustettu ja tunnettu niin koulun sisäisesti kuin lahtelaisten osalta. Laadullisena tavoitteena nähtiin tärkeäksi myös se, että toimintaan pääsee mukaan ilman pääsykokeita, jolloin toiminta on kaikille saavutettavissa. Oppilas nähdään luovana ja kykenevänä, taitavana osallistujana, jonka vahvuuksia ja taitoja hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Myös Timotei-teatterin pitkä historia lahtelaisessa kulttuurikentässä ja sen ylläpitäminen ja jatkaminen nähtiin tärkeänä laadullisena tavoitteena.

5.2 Vaikutukset strategisen viestintäsuunnitelman tekemiseen

Tilanneanalyysin teko niin ulkoisten kuin sisäisten tekijöiden kautta tarjoaa hyvän katsauksen organisaation ja Timotei-teatterin nykytilaan ja siihen, millaiset realiteetit ja reunaehdot määrittävät toimintaa ja toiminnan suuntia.

Timotei-teatterin vahvuus on vahva historia ja vakiintunut toimintatapa ja pedagogiikka. Toimintaa ohjaa motivoitunut johtokunta ja henkilöstö ja toimintaan sitoutuneet lapset ja nuoret. Timotei-teatteri on tunnettu toimija Lahdessa. Toisaalta haasteena on taloudellinen haavoittavuus sekä tilojen tuomat haasteet. Toisaalta haasteena on uusien vapaaehtoisten löytyminen johtokunnan toimintaan ja sitä myötä toiminnan pidemmän jänteen suunnittelun puute. Tilanneanalyysi nosti esiin myös johtokunnan ja henkilöstön huomaamat epäkohdat mm. tehtävänkuvien ja organisaation strategian puutteesta.

Tilanneanalyysi nostaa esiin mahdollisuudet kehittämiselle ja mahdollistaa kehittämis ehdotusten tekemisen ja niihin selkeän järjestyksen, jota yhdistys voi hyödyntää kehittämisessään.

5.3 Tilanneanalyysi - ulkoiset tekijät

VÄESTÖLLISET TEKIJÄT

Timotei-teatterin toiminta on suunnattu lahtelaisille 9–18-vuotiaille lapsille ja nuorille. Mukaan toimintaan pääsee ilmoittautumalla ja paikan saa, mikäli ryhmissä on tilaa tai uusi ryhmä perustetaan. Mukaan toimintaan voi tulla opintojen kaikissa vaiheissa. Timotei-teatterissa ei ole pääsykokeita tai karsintaa, vaan toiminta on avointa kaikille kiinnostuneille. Toiminta on pääsymaksullista ja maksun suuruus määritellään vuosittain johtokunnan toimesta. Tämä voi karsia oppilaita taloudellisin perustein. Timotei-teatteri tarjoaa kuitenkin mahdollisuutta maksujen huojennuksiin taloudellisin perustein, jotta harrastaminen olisi saavutettavissa erilaisissa taloudellisissa tilanteissa oleville perheille.

Lahdessa toimii muitakin teatteriharrastuksen toteuttajia. Toteuttajilla on kaikilla hieman eri kulma toiminnan järjestämiseen, ja kilpailua ei siten synny vaan harrastajia riittää kaikille toimijoille. Timotei-teatteri on toistaiseksi ainut taho, joka järjestää taiteen perusopetusta teatterin osalta.

Timotei-teatteri toteuttaa ryhmien kanssa vuosittain esityksiä, jotka on suunnattu esityksen teeman mukaan eri ikäisille lahtelaisille. Eniten nähtävissä on koko perheelle soveltuvia lastenteatteriesityksiä ja nuorille suunnattuja esityksiä.

Timotei-teatterin on Lahdessa laajalti tunnettu sen pitkän historian takia.

TALOUDELLISET TEKIJÄT

Timotei-teatterin tärkein tulonlähde yhdistyksenä on oppilasmaksut. Oppilasmaksu kerätään kaksi kertaa vuodessa ja maksun suuruus riippuu siitä, mikä määrä viikkotunteja oppilaan ryhmällä on. Maksuja on kolmessa eri suuruudessa viikkotuntien mukaan. (Timoteiteatteri.fi, 2022)

Timotei-teatteri saa myös avustusta kaupungilta ja harjoitustiloja huokeampaan hintaan. Vuosittain pienentyneillä avustuksilla ei voida pyörittää toimintaa, vaan rahoituksen keskiössä on oppilasmaksut.

Taloudellinen tilanne on jo pidempään ollut tiukka, joka tarkoittaa sitä, että kaikki tulot menevät mm. palkkakuluina ja yhdistyksellä ei ole kovin paljon puskuria toiminnan

poikkeustilanteisiin. Taloudellisen tilanteen korjaaminen vaatisi mittavia ponnistuksia johtokunnalta ja oppilaiden vanhemmilta, johon johtokunnan mukaan ei ole ollut mahdollista panostaa. Taloudelliset tekijät ovatkin suurin riskitekijä Timotei-teatterin arjessa.

TEKNOLOGISET JA DIGITAALISET TEKIJÄT

Teatterin opettaminen ja harrastaminen tapahtuu välittömässä kontaktissa muihin ihmisiin ja sen ensisijainen toteuttamismuoto on paikan päällä tapahtuvaa ryhmän ja opettajan ja oppilaiden välistä kontaktia. Yhdessä luotu kokemus ja kulttuurin tekeminen on keskiössä teatterin tekemisessä. Pääosin siis toiminta tapahtuu välittömissä kohtaamisissa.

Teknologia on kuitenkin osana opetusta ja esitysten tekoa. Teatterin ja taiteen parissa ääni ja valo on keskeisessä osassa illuusioiden ja kokemuksellisuuden luomista. Myös digitaalinen kuva ja video on yhä enemmän mahdollistamassa lavastamista ja miljöiden luomista lavalle esitystilanteisiin.

Digitaalisesti toteutettu opetus nousi keskeiseksi koronavuosina ja jokainen ryhmä harjoitteli erilaisilla verkkoalustoilla viikoittain. Tämä kehitti monipuolisesti teatterin tekemisen digitaalisia mahdollisuuksia. Tästä ovat käyttöön jääneet erilaiset yhteiset esimerkiksi kirjoittamiseen hyödynnettävät verkkoalustat, joita pystytään kätevästi hyödyntämään liveopetuksen osana. Myös osa käsikirjoituksista saatetaan pitää digitaalisena koko harjoituskauden ajan, jolloin vaade digitaalisille laitteille on suurempi. Kuitenkaan Timotei-teatteri ei tarjoa laitteita oppilailleen, eikä voi niitä myöskään oppilailta vaatia. Tämä aiheuttaa sen, että digitaalisia alustoja ja mahdollisuuksia ei hyödynnetä tasavertaisesti kaikissa ryhmissä.

Opettajat myös kommunikoiivat ryhmille WhatsAppiin perustettujen ryhmien kanssa. Mutta WhatsApp ryhmä perustetaan vain siinä tapauksessa, että oppilaille on huoltajilta lupa ryhmään liittymiseen ja/tai oppilaalla on soveltuva laite sovellusta varten.

Timotei-teatteri hyödyntää yhdistysrekisterin ylläpitämää sivustoa, josta löytyy oppilaiden rekisterit ja sitä kautta pystytään lähettämään koko jäsenistölle yhtäaikainen viesti tai tiedote. Sivusto kokoaa myös kaikki Timotein asiakirjat ja muun sisäisen materiaalin, joka on henkilöstön käytössä.

POLIITTISET JA PAIKALLISET TEKIJÄT

Poliittinen päätöksenteko ei suoraan välity Timotei-teatterin toimintaan. Kuitenkin esimerkiksi kuntatasolla tehtävä politiikka vaikuttaa esimerkiksi tilojen saamisen mahdollisuuksiin ja

yleinen kulttuurin leikkaaminen mahdollisiin avustuksiin ja siihen, miten kulttuurialan harrastukseen suhtaudutaan poliittisella päätöksenteolla.

Toisaalta lasten ja nuorten syrjäytymisen ehkäisyssä lasten harrastaminen ja harrastusten saavutettavuus nähdään tärkeänä ja merkittävänä tekijänä lasten ja nuorten syrjäytymisen ehkäisevänä tekijänä. Matalan kynnyksen teatteriharrastaminen poistaa eriarvoisuutta ja tarjoaa lapsille ja nuorille mahdollisuuden ilmasta itseään ja kehittää vuorovaikutustaitoja.

Kerhomuotoinen kouluilla tapahtuva toiminta on vastannut erityisesti harrastamisen helppoon saavutettavuuteen ja voi olla, että jatkossa sellainen toiminta lisääntyy. Toisaalta taas perusopetuksen rahoituksesta karsitaan ja kouluilla on yhä heikommin mahdollista ostaa kerhotoimintaa kouluille.

Timotei-teatterilla ei ole omaa toimintatilaa, vaan toiminta tapahtuu kaupungin ylläpitämissä ja vuokraamissa tiloissa. vaahterasali, jolla Timotei-teatteri toimii, on monen muunkin paikallisen yhdistyksen ja toimijan ainoita kulttuuritiloja. Kilpailu vuorojen saamiseksi on kova ja välillä tiloja toiminnalle joudutaan etsimään väistötiloista ruuhkien takia, jotta toimintaa voidaan toteuttaa. Lahden kaupungilla ei ole antaa muita tiloja, eikä Timotei-teatterilla ole mahdollisuutta ostaa tai vuokrata omia tiloja. Paikallisesti kaupunki pyrkii tukemaan kulttuuritoimijoita, mutta tiloja on vähän käytettäväksi. Tilat, tai niiden puute, ovat talouden myötä riskitekijäitä Timotei-teatterin toiminnalle.

SOSIAALISET TEKIJÄT

Sosiaalisena tekijänä toiminnassa on vahva ryhmässä toimimisen kulttuuri. Teatteria tehdään osana tiimiä ja yhteistyötä harjoitellaan läpi opintojen ajan. Toiminnassa korostuu tuttu ryhmä, jossa oppilas opiskelee koko opinnot. Tämä mahdollistaa luottamuksen ja yhteistyön pitkäjänteisen rakentamisen ja ryhmän erilaisten dynamiikkojen ja vaiheiden hyödyntämisen. Timotei-teatterin johtokunta ja henkilöstö nosti esiin merkittäväksi tekijäksi sen, että harrastus tarjoaa lapsille ja nuorille mahdollisuuden kuulua yhtenäiseen ryhmään, joka kasvaa lasten ja nuorten kanssa läpi harrastuksen. Yhä enemmän yhteiskunnassa lapset ja nuoret suoriutuvat yksilöinä ja painotetaan erilaisia luokattomia ja seinättömiä opiskelumuotoja. Turvallinen henkinen tila ja tuttu ryhmä mahdollistaa lapsen ja nuoren sosiaalista vahvistumista ihmisenä.

Havaittavissa on ollut jo pidempään erilaisia sitoutumattomuuden ilmiöitä harrastamisen piirissä. Tämä ilmenee monenlaisissa harrastuksissa ja on myös nähtävissä Timotei-teatterissa

siinä, että harrastus aloitetaan, mutta siinä ei sitouduta käymään. Johtokunta ja henkilöstö nosti kuitenkin keskustelussa esiin sen, että tiivis ja turvallinen ryhmässä tapahtuva toiminta sitouttaa nuoria mahdollisesti paremmin kuin vaikkapa yksilönä harrastettavaan lajiin.

Kulttuuri ja teatterin tekeminen on sosiaalisesti merkittävää tekemistä ja merkittävä ilmiö ihmisten sosiaalisuudessa. Se lisää ihmisten hyvinvointia ja Timotei-teatterin tärkeimpiä arvoja onkin yhteisöllisyys, jonka johtokunta ja henkilöstö nosti yhdeksi merkittävämmäksi tekijöiksi mikä voi lisätä ihmisten hyvinvointia.

Pelkona ja huolena johtokunnalla ja henkilöstöllä oli se, että kuitenkin toiminta ei tavoita kaikkia halukkaita ja vaikka maksuihin on saatavissa huojennuksia, se saattaa karkottaa osan harrastusta mieltivistä. Lisäksi ryhmiin ei aina mahdu sillä hetkellä uusia oppilaita kuin tulokkaita olisi.

5.4 Tilanneanalyysi - sisäiset tekijät

JOHTOKUNNAN JA HENKILÖSTÖN TAVOITTEET

Timotei-teatteria ohjaa yhdistyksen jäsenistön valitsema johtokunta, jota johtaa puheenjohtaja. Lisäksi johtokunnassa on nimetty rahastonhoitaja ja sihteeri. Johtokunta toimii vapaaehtoisina toimijoina eivätkä saa palkkaa tekemästään työstä. Rahastonhoitajalle maksetaan korvaus, koska hän huolehtii esimerkiksi palkanmaksuun liittyviä asioita. Rehtori ja opettajat työskentelevät johtokunnan palkkaamina Teatterikoulu Timotein toiminnan henkilöstönä ja opettajat saavat tuntipohjaista palkkaa ja rehtori kuukausittaista korvausta. Rehtori vastaa teatterikoulun toimintasuunnitelman teosta ja toiminnan johtamisesta opettajien suuntaan.

Johtokunnan tavoitteet ja työnkuvat ovat olleet epäselviä. Yhteiskehittämisessä kävi ilmi, että tehtävänkuvia ei ollut juurikaan tarkasteltu, ja ihmisille oli epäselvää se mitä kukakin tekee. Paljon työtehtäviä oli rehtorin tehtävänä, vaikka osa tehtävistä on alun perin ollut johtokunnan työtehtävinä. Suunnitelmana on yhteistyössä henkilöstön ja johtokunnan kanssa työstää tehtävänkuvat oikeanlaisiksi ja tasapainottaa työtehtäviä eri henkilöiden kesken. Tällä tavoin selkeytetään sitä mitä johtokunnalta odotetaan ja sen selkeyttämisellä myös toivotaan olevan se

vaikutus, että toimintaan hakeutuu yhä enemmän innostuneita oppilaiden vanhempia ja muita toimijoita.

Johtokunnan vapaaehtoisuus on haastava tekijä yhdistykselle. Vapaaehtoisia johtokunnan jäseniä on haastava saada sitoutumaan vuodeksi kerrallaan. Parhaiten johtokunta toimisi, jos se pitäisi sisällään oppilaiden vanhempia, kulttuurialan toimijoita ja muita aktiivisia. Ihmisiä pitäisi saada innostumaan toiminnasta useita, jotta toiminta ei olisi niin haavoittuvaista. Vanhemmilta on epävirallisesti kyselyt erilaisten vanhempainiltojen yhteydessä sitä, mikä estää liittymästä mukaan toimintaan ja lähes poikkeuksetta vastaus on jo valmiiksi kuormittunut arki. Johtokuntavapaaehtoistyötä ei ehkä nähdä niin antoisana vapaaehtoistyön muotona, mitä taas nähdään joku suoraviivaisempi auttamistyö. Lisäksi perheillä on lapsilla useita harrastuksia ja vanhempia aktivoidaan niistä kaikkiin. Tämä on ehdoton sisäinen tekijä, joka on haastavin ja saattaa vaikuttaa Timotein tulevaisuuteen. Ja tässä myös näkyy eniten se, miten Timotei-teatteri viestii ja millaisia resursseja pitkäjänteiseen ja yhtenäiseen viestintään on.

Henkilöstö on teatterialan koulutuksen käyneitä ohjaajia ja opettajia. Taiteen perusopetus velvoittaa opettajien osaamisen olevan tietyllä tasolla. Timotei-teatteri panostaa opetuksessa pedagogisuuteen ja opettajat omaavat samankaltaisen arvomaailman suhteessa taiteen tekemiseen ja teatterin ja ilmaisun opettamiseen. Tässä lienee yksi vahvimmissa Timotei-teatterin kulmakivistä. Opetus ja sen toteutus on laadukasta ja suunniteltua ja tasavertaista. Kaikki opettajat tekevät Timotei-teatterissa osa-aikaisesti töitä ja työllistävät itsensä myös muualla.

TALOUDELLISET RESURSSIT

Taloudelliset resurssit ovat Timotei-teatterissa mitoitettu niin, että oppilasmaksut ja avustukset kattavat henkilöstökulut ja tilavuokrat ja muut yksittäiset kulut. Talouden pohja on haavoittuvainen ja riippuvainen esimerkiksi oppilasmaksujen oikea-aikaisuudesta. Oppilasmaksuja on korotettu muutaman vuoden välein, jotta myös nousevia kuluja voitaisiin kattaa paremmin. Henkilöstön palkka ei ole aivan toivotulla tasolla, joka toistaiseksi ei ole vaikuttanut siihen, ettei opettajia löytyisi toimintaan. Tämä kuitenkin voi olla lähivuosien uhka, jos palkkoja ei pystytä pitämään kilpailukykyisinä. Samanlaisten haasteiden kanssa kamppailee moni taiteen perusopetusta antava teatterikoulu Suomessa.

FYYSINEN INFRASTRUKTUURI

Timotei-teatteri toimii Lahden kaupungin teatteritilassa, Vaahterasalilla, kaupungin keskustassa. Tila on julkisten kulkuyhteyksien äärellä ja sijainniltaan erinomainen eri puolilta Lahtea saapuville oppilaille. Vaahterasali on vanha teatteritila, jossa on näyttämö ja 200 katsojapaikkaa. Tila toimii erinomaisesti teatteriopetuksen ja teatterin tekemisen tilana. Tilaa hallinnoi Lahden kaupungin kulttuurikeskus ja tilassa toimii yksi Lahden kaupungin työntekijä teknisenä tuottajana. Timotei-teatterilla on esityksiin käytettävissä tekniikka työntekijän toteuttamana.

Timoteilla ei ole omaa varastotilaa ja tavaroiden säilyttäminen on haastavaa. Kuitenkin Vaahterasalille on saatu jonkinlainen tavaroiden säilytyspaikka, joka mahdollistaa opetuksen välineiden hyödyntämisen ja pienehkön määrän rekvisiittaa. Timoteilla olemassa oleva puvustus on säilytyksessä lahtelaisessa pukuvuokraamo Kostyymissa, johon Timotei-teatterilla on käyttöoikeus laajemminkin heidän puvustoonsa. Tämä mahdollistaa monipuolisemman puvustamisen, kuin Timotei-teatteri yksin pystyisi järjestämään.

TEKNOLOGINEN INFRASTRUKTUURI

Timotei-teatterin henkilöstöllä on käytössä omat puhelimet ja omat puhelinnumerot, sekä omat sähköpostit käytössä opetustyössä. Lisäksi jokainen käyttää omia tietokoneita ja muita järjestelyitä laitteiden suhteen. Timoteilla on tulostin ja kaiutin, joka on opettajien käytössä Vaahterasalilla.

Työskentelyn yhteisenä alustana käytetään yhdistysrekisterin sivustoa ja driveä.

5.5 SWOT-Analyysi

SWOT-analyysi on strategisen työskentelyn työväline, jolla organisaatio voi tarkastella nykytilannetta ja tulevaisuutta arvioimalla organisaatioon vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. SWOT-analyysi koostuu neljästä osa-alueesta, nelikentästä, jossa tarkastellaan organisaation nykytilanteessa vahvuuksia ja heikkouksia, sekä tulevaisuuden osalta mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT lyhenne tulee englannin kielen sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opprtunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). (Tulos.fi, 2024)

SWOT-analyysin avulla voidaan kehittää strategiaa, koska se antaa tarvittavaa tietoa organisaation toiminnasta ja nostaa esiin kehitettäviä osa-alueita. SWOT-analyysi on tiedonkeruuta,

jossa hyödynnetään organisaation sisäistä tietoa, mutta esimerkiksi myös erilaisia palautteita tai markkina-analyyseja. (Tulos.fi, 2024) SWOT-analyysia tehdessä Timotei-teatterin kehittämistyöpajassa, kävi ilmi, että palautetta ei ollut kerätty jäsenistöltä koskaan aiemmin. Tehty SWOT-analyysi pohjautui työryhmän omiin ajatuksiin ja mielikuviin ja suusanallisesti kuultuihin palautteisiin.

Yhdistyksen vahvuuksissa ja mahdollisuuksissa nousi keskeisesti esiin henkilöstön osaaminen ja sekä henkilöstön, että oppilaiden innostus ja ”palo” tehdä teatteria. Myös opintojen saavutettavuus sen osalta, ettei toimintaan ole pääsykokeita, nousi useampaan kertaan keskusteluissa ja analyyseissa. Halu ja tahtotila kehittämiseen ja asioiden eteenpäin viemiseksi on olemassa. Heikkouksiksi ja uhkiksi nousi keskeisesti taloustilanne ja toimintatilojen epävakaus. Niiden katsottiin olevan keskeisiä heikentäviä tekijöitä kaikkien pienryhmien analyyseissa. Lisäksi ajankäytön haasteet vapaaehtoistyön osalta koettiin keskeisiksi heikkouksiksi ja samalla myös uhiksi, riittävä aikapanostus yhdistyksen vaatimille asioille ei osallistujien mukaan toteudu. Asiasta myös koetaan riittämättömyyttä.

Vahvuuksia ja heikkouksia nousi esiin suunnilleen yhtä paljon. Mahdollisuuksien ja uhkien äärellä työryhmä keskusteli siitä, että uhkia oli helpompi nostaa esiin, ne olivat työryhmän mukaan nähtävissä helpommin. Tämä heidän mukaansa osoitti sen, että yhdistys tarvitsee aktiivista kehittämistä ja toiminnan rahoitus pohjaa tulisi tarkastella, jotta se saadaan vakaammaksi. Myös tilojen osalta työskentelyä tulisi jatkamaan.

- Osaavat opettajat
- Ammattitaitoinen johtokunta
- Innostus henkilökunnassa, johtokunnassa ja oppilailla
- Opetussuunnitelma laadukas
- Pitkä historia yhdistyksellä
- Huumori osana työskentelyä
- Innostuneet ja sitoutuneet oppilaat
- Paljon oppilaita ja myös enemmän oppilaita tulossa
- Oppilaita eri opetussuunnitelman tasoilla
- Kehittämismyönteisyys johtokunnalla
- Arvomaailma kaunis: jokainen saa olla mukana, jokainen on luova
- Ei pääsykokeita toimintaan
- Lahtelaisille tunnettua toiminta
- Säännölliset johtokunnan ja henkilöstön tapaamiset

MAHDOLLISUUDET

- Lastenkulttuurin tuntemus
- Mahdollisuus yhteistyöhön muiden kulttuuritoimijoiden kanssa
- Kehittämismyönteisyys
- Kasvaminen isoksi teatterikouluksi
- Maineen ja imagon kasvattaminen
- Oma Timotei-talo, jossa toteuttaa lastenkulttuurin kehittämistä ja teatterikoulun toimintaa

UHAT

- Vuokratila
 - Tilahaasteet
 - Opetustilojen puute satunnaisesti
 - Ei mahdollisuus laajentaa toimintaa tilojen ja resurssien vuoksi
 - Taloudellinen tilanne heilahteleva
 - Talouden riippuminen jäsenmaksuista ja avustuksista
 - Ei riittävästi osallistujia johtokuntaan
 - Viestintä satunnaista
 - Resurssien puutteen vuoksi palkkojen mataluus strategian ja vision puute, eletään lyhyellä tähtämällä eteenpäin
 - Ei kerättyä palautetta
 - Ajankäytölliset haasteet – vapaaehtoistyölle ei riittävästi aikaa ja jaksamista
- Taloudellinen tilanne ei mahdollista uusien oppilaiden ottamista
 - Teatteritiloja ei saada vuokralle enää ja toiminnalle ei ole tiloja
 - Ei riittävästi resursseja yhdistyksen kehittämiseksi
 - Oppilaiden katoaminen muualle
 - Kukaan ei työskentele täysipäiväisesti yhdistyksellä, vaan kaikki tekevät työtä sivutoimisesti, jolloin kenelläkään ei ole päävastuuta toiminnasta
 - ajankäytölliset haasteet – yhdistyksen asioiden hoito toissijainen vapaaehtoisilla
 - Jatkuvasti vaihtuva johtokunta -pitkätähhtäimen kehittäminen pysähtyy
 - Palkkojen kehityksen pysähtyminen, vaikeus saada opettajia

Taulukko 4 Timotei-teatterin SWOT-analyysi

5.6 Kohderyhmän ja yhteistyötahojen profilointi

Seuraavaksi keskityn Timotei-teatterin kohderyhmään ja tärkeimpiin yhteistyötahoihin. Tarkastelen, millaista Timotei-teatterin viestintä tällä hetkellä on kohderyhmälleen.

Timotei-teatterin toiminnan kohderyhmä on 9–18-vuotiaat lahtelaiset lapset ja nuoret. He ovat oppilaina teatterikoulussa ja keskeinen kohderyhmä viestinnän ja toiminnan järjestämisen kannalta. Oppilaat ovat aktiivisia, motivoituneita ja harrastavat Timotei-teatterin lisäksi myös muita harrastuksia. He ovat lähtökohdiltaan erilaisista perheistä, kuitenkin perheitä yhdistää se, että he pystyvät mahdollistamaan taloudellisesti lapsen harrastamisen. Toimintaan hakeutuu pääsääntöisesti sosiaalisia ja osallistuvia lapsia, jotka ovat kykeneviä toimimaan ryhmässä ja toiminta toisten oppilaiden kanssa sujuu hyvin. Oppilaat suhtautuvat kiinnostuneesti teatterin tekemiseen ja itsensä ilmaisuun. Joillain oppilailla saattaa olla haasteita keskittymisen tai ryhmätyöskentelyn kanssa, joka näkyy opettajien mukaan levottomuutena tunneilla.

Kohderyhmälle viestitään säännöllisesti sähköpostitse ja puhelimen viesteillä. Viestintä on osittain vaihtelevaa. Osa viesteistä suunnataan kaikille oppilaille ja heidän perheilleen. Ryhmäkohtaiset viestit kohdennetaan vain kyseisen ryhmän jäsenille. Ryhmäkohtainen viestintä riippuu opettajan aktiivisuudesta.

Lisäksi oppilaat voivat seurata yhdistyksen sosiaalisen median tilejä Instagramissa ja Facebookissa. Kohderyhmässä keskeistä on perheet oppilaiden takana. Heidän aktiivinen osallistumisensa lapsen harrastukseen vaikuttaa myönteisesti Timotei-teatterin toimintaan. Haaste viestinnän kannalta onkin se, miten aktivoida perheitä lisää mukaan toimintaan.

Toiminnan kannalta tärkeitä yhteistyötahoja tai tahoja ovat:

- Lahtelaiset, yleisö ja katsojat
- Muut kulttuuritoimijat
- Muut taiteen alan oppilaitokset
- Kollegat toisissa organisaatioissa
- Entiset timoteilaiset
- Kaupungin kulttuurikeskus
- Media
- Koulut ja oppilaitokset
- Yritykset ja yritysjohtajat

- Pienyritykset
- Poliittiset päättäjät

5.7 Viestintäsuunnitelmaan valitut tärkeät tahot

Tarkastelen seuraavassa viittä valitsemaani yhteistyötahoa tai kohderyhmää, miksi nämä tahot ovat Timotei-teatterille tärkeitä, ja mitä haluaisin Timotei-teatterin ja tärkeän tahon välillä tapahtuvan. Viisi tärkeintä yhteistyötahoa viestinnän suunnitelman näkökulmasta ovat (1) oppilaat ja huoltajat, (2) lahtelaiset, (3) media, (4) muut kulttuuritoimijat sekä (5) Lahden kaupungin kulttuurikeskus.

OPPILAAT JA OPPILAIDEN PERHEET

Timotei-teatterin ydin ovat harrastavat oppilaat. Heidän perheiden aktiivisuus ja into olla mukana harrastuksessa on se, minkä voimin koko yhdistys toimii. Aktiivisella yhteydenpidolla perheisiin ja oppilaisiin, pidetään toiminta helposti lähestyttävänä ja saavutettavana. Aktiivinen osallistuminen oppilailta ja heidän perheiltään vaatii sen, että viestintä heidän suuntaansa on kunnossa. Timotei-teatterissa viestitään selkeästi ja informatiivisesti oppilaiden ja heidän perheiden suuntaan, kun on jotain tiedotettavaa. Kuitenkin viestinnällä heidän suuntaansa ei ole yhteistä suunnitelmallisuutta tai se on eri opettajien toteuttamaa, jolloin eri ryhmät voivat saada erilaisen määrän tietoa.

Toivottu asia perheiden ja Timotei-teatterin välillä olisi perheiden aktiivisempi osallistuminen erilaisiin kokouksiin ja tapahtumiin ja esitysten valmisteluihin. Miten Timotei-teatteri innostaisi perheitä mukaan kehittämään teatterin toimintaa ja osallistumaan sen erilaisiin tapahtumiin.

LAHTELAISET

Lahtelaisten tietoisuuden kasvattaminen Timotei-teatterin olemassaolosta ja sen merkityksellisestä työstä lahtelaisten lasten ja nuorten eteen on tärkeää. Lahtelaiset perheet käyvät mielellään koko perheelle suunnatuissa kulttuuritapahtumissa ja esityksissä. Laadukkaiden esitysten ja toiminnan tietoisuuden jakaminen ja tunnettavuuden lisääminen kaiken ikäisten lahtelaisten osalta lisää teatterin uskottavuutta ja tunnettavuutta ja lisää harrastajien määrää. Toivottu tila

lahtelaisten suhteen olisi se, että toimintaa arvostetaan ja lahtelaiset täyttäisivät katsomot ja Timotei-teatteri mielletäisiin lahtelaiseksi laadukkaaksi kulttuuritoteuttajaksi.

MEDIA

Timotei-teatteri näkyy paikallismedioissa silloin kun on esityksiä, joita markkinoidaan. Laajempi näkyminen erilaisten lehtijuttujen ja radiohaastattelujen myötä voisi olla tärkeä muutos Timotei-teatterin arkeen. Timotei-teatterilla ei ole omaa teatteritilaa ja ”seinättömänä” toimijana teatteri ei paikannu mihinkään tiettyyn paikkaan. Tietoisuuden lisääminen medioiden kautta, olisi tärkeä seuraava vaihe Timotei-teatterille. Sitä kautta voitaisiin tuoda esiin myös Timotei-teatterin pitkää historiaa ja sitä, miten pitkäjänteisesti yhdistys on kehittänyt toimintaansa vuosien varrella. Timotei-teatteri on toistaiseksi myös ainoa taho Lahdessa, joka antaa taiteen perusopetusta teatterin osalta, joten sen esiintuominen voisi olla tärkeää.

Toivottuja asioita olisi aktiivinen tiedottaminen ja näkyminen erilaisissa medioissa. Selkeä ja tavoitteellinen viestintäsuunnitelma auttaisi kommunikoinnissa eri medioiden suuntaan. Lisäksi Timotei-teatteri voisi haastaa medioita tekemään juttuja eri kulttuuritoimijoista, jolloin laajempi tietoisuus lahtelaisista kulttuuritoimijoista auttaisi muitakin toimijoita. Ja samalla nostaisi Timotei-teatterin tunnettavuutta.

MUUT KULTTUURITOIMIJAT

Samana kohderyhmän kanssa toimivat tahot Lahdessa ovat keskeisiä tahoja Timotei-teatterille. Timotei-teatteri pyrkii madaltamaan raja-aitoja eri toimijoiden välillä ja purkamaan erilaisia kilpailuasetelmia toimijoiden väliltä. Lahdessa harrastajia riittää kaikille toteuttajille, jolloin kilpailuasetelmaa ei tarvita. Timotei-teatteri pyrkii olemaan toimijoita yhdistävä yhdistys, joka edesauttaisi lahtelaista kulttuuritoimijoiden välistä yhteishenkeä ja siten lisäisi kaikkien toimijoiden tunnettavuutta.

Toivottuja asioita kulttuuritoimijoiden ja Timotei-teatterin kanssa olisivat erilaiset yhteiset kollegoiden väliset hetket, joissa jaetaan työstä ja sen merkityksestä. Myös erilaiset kurssit ja koulutukset monen toimijan yhteistyönä olisivat hyviä lisäämään yhteistyötä. Myös erilaiset yhteistyöprojektit eri toimijoiden lasten ja nuorten kanssa ovat toivottuja tulevaisuuden toimenpiteitä.

LAHDEN KAUPUNGIN KULTTUURIKESKUS

Lahden kaupunki on myöntänyt Timotei-teatterille oikeuden taiteen perusopetukseen ja on siten tärkeä yhteistyötaho. Kaupunki myös vuokraa yhdistyksille kulttuuritiloja toiminnan järjestämiseen. Lisäksi kaupunki myöntää jonkin verran pienehköjä rahallisia avustuksia yhdistyksille. Kulttuurikeskus kokoaa myös yhteen lahtelaisia kulttuuritoimijoita ja mahdollistaa lahtelaisille erilaista kulttuuritoimintaa. Erityisesti Timotei-teatteri on osallistunut mm. lasten talvikarnevaaleille, joka on jokavuotinen kuukauden mittainen tapahtuma lapsille ja nuorille, joka kokoaa yhteen eri kulttuuritapahtumia ja esityksiä.

Myös kulttuurikeskuksen henkinen tuki yhdistyksille ja toimijoille on merkittävä. Kulttuurikeskus pystyy neuvomaan ja auttamaan erilaisissa esimerkiksi tilaan liittyvissä haasteissa.

Toivottu tila kulttuurikeskuksen ja Timotei-teatterin välillä olisi avoin ja säännöllinen yhteistyö. Timotei-teatteri voisi tiedottaa kulttuurikeskusta aktiivisemmin omasta toiminnastaan ja myös saada aktiivisemmin tietoa kulttuurikeskuksen suunnasta millaisia suunnitelmia, ideoita ja toiveita kulttuurikeskuksella on Timotei-teatterin suuntaan. Jonkinlainen lasten kulttuurin toteuttajien verkosto olisi myös mahdollista luoda kulttuurikeskuksen toimesta, jossa Timotei-teatteri voisi olla mukana.

6 KEHITTÄMISTOIMENPITEET

6.1 Viestintätavoitteet ja toimenpiteet

Esittelen seuraavaksi luomiani viestintätavoitteita kullekin valitulle kohderyhmälle ja millä keinoin, sekä millä aikataululla niihin päästäisiin yhdistyksen toimesta. Lisäksi olen koonnut viestintä, joka toimii vakuuttavana viestinä aina organisaation suunnasta valittuun kohderyhmään. se on muotoiltu me-muotoon ja tarjoaa positiivisen viestin mitä kohderyhmältä toivotaan. Tavoitteet ja viestit on laadittu analyysin, keskustelujen ja yhteiskehittämisen pohjalta. Viestintätavoitteet ovat ehdotuksia, joita yhdistys voi hyödyntää viestinnässään ja toiminnassaan.

OPPILAAT JA OPPILAIDEN PERHEET

Haluttu muutos viestinnän avulla suhteessa oppilaisiin ja oppilaiden perheisiin on saada oppilaat ja perheet enemmän vaikuttamaan ja osallistumaan Timotei-teatterin arkeen.

Tavoitteena viestinnälle oppilaiden ja perheiden suuntaan on avoin, vuorovaikutteinen, positiivinen ja säännöllinen viestintä, palautteen saaminen Timotei-teatterin tämänhetkisestä tilanteesta ja toiminnan laadusta ja mielekkyydestä. Tavoitteena on myös saada oppilaat osaksi Timotei-teatterin viestintää. Tavoitteena myös taiteen perusopetukseen liittyvän pedagogisuuden näkyväksi tekeminen oppilaille ja perheille.

Heille viestitään sähköpostilla, nettisivuilla ja sosiaalisen median kautta. Heille myös järjestetään säännöllisesti tapaamisia ryhmän opettajan kanssa ja tutustumisia Timotei-teatterin toimintaan. Lisäksi esitykset ovat avoimia kaikille. Säännölliset sähköiset kirjeet koteihin, erilaisten positiivisten kokemusten ja tarinoiden jakaminen sosiaalisessa mediassa, palautekyselyn toteuttaminen oppilaille ja perheille ja esityskalenterin julkaisu lukuvuoden alussa innostavat ja sitouttavat oppilaiden perheitä mukaan katsomaan toimintaan. Oppilaiden mukaan ottaminen sosiaalisen median sisältöjen tuottamiseen voisi toimia aktiivivana toimenpiteenä. Oppilaat voisivat osallistua esimerkiksi siten, että vuoden aikana yksi ryhmä vastaisi yhden kuukauden ajan sosiaalisen median päivittämisestä ja oman ryhmän kuulumisten päivittämisestä ja oman meneillään olevan projektin vaiheista päivittämisestä.

Palautekysely, jota ei ole tehty aiemmin, toimii erinomaisena tiedon ja kokemusten keruun välineenä. Palautekysely voitaisiin toteuttaa aina jokaisen lukuvuoden lopussa, jolloin tulosten seuraaminen vuosittain onnistuu.

Yhteistyö Timotei-teatterin ja oppilaiden ja heidän perheiden kesken on avain onnistuneeseen yhdistystoimintaan. Luomme yhdessä innostavan ja aktiivisen teatterin, jossa koko perhe viihtyy. Mietitään yhdessä keinoja toimia aktiivisesti ja perheitä hyödyntäen ja ilahduttaen. Haluamme kuulla, mitä ajattelette toiminnastamme. Kutsumme teitä mukaan tekemään yhdessä.

LAHTELAISET

Haluttu muutos viestinnän keinoin suhteessa lahtelaisiin on se, että lahtelaiset tietäisivät Timotei-teatterin toiminnasta ja historiasta enemmän ja tulisivat määrällisesti enemmän katsomaan esityksiä ja järjestettyjä tapahtumia.

Tavoitteena viestinnälle on näkyvä, aktiivinen, säännöllinen ja monipuolinen tiedottaminen Timotei-teatterin tapahtumista. Myös erilaisten kokemusten ja harrastustarinoiden jakaminen viestinnässä esimerkiksi sosiaalisen median kautta tuo näkyväksi arkea ja harrastamisen merkitystä. Erilaisella aktiivisella tiedottamisella tuodaan myös enemmän näkyväksi toiminnan monipuolisuus, tavoitteellisuus ja pitkäjänteisyys. Tavoitteena on myös yhdistää Timotei-teatterin pitkä historia osaksi viestintää, esimerkiksi kokoamalla nettisivuille historiaa.

Toimenpide viestinnän osalta on ottaa yhteyttä mediaan ja tarjota juttusarjaa lahtelaisen teatterikoulun toiminnasta. Myös säännölliset lehdistötiedotteet tehdyistä esityksistä ja tulevista tapahtumista pitävät median tietoisena teatterin toiminnasta. Nettisivujen päivitetään jatkossakin säännöllisesti ja informaatiota lisätään teatterikoulun toiminnasta ja teatterin historian osalta. Nettisivuille voidaan julkaista muutaman kerran vuodessa vaihtuvia artikkeleita ja julkaisuja, joissa on vaihtuva kirjoittaja. Kirjoittajina voisi hyödyntää nykyistä henkilökuntaa, johtokuntaa, oppilaita, entisiä timoteilaisia sekä Timotei-teatterin ystäviä ja yhteistyötahoja.

Kiitos lahtelaiset, kun käytte esityksissämme! Tahdomme tarjota teille entistä enemmän tietoa lastenkulttuurista ja siitä mitä teemme taiteen perusopetuksen saralla. Kutsumme teitä mukaan yhdessä kokemaan teatteria!

MEDIA

Haluttu muutos viestinnän keinoin suhteessa mediaan on se, että Timotei teatteri näkyisi ja kuuluisi enemmän mediassa. Ja että media tekisi niin teatterista kuin lastenkulttuurista enemmän uutisointia ja artikkeleita, ja että radio tarttuisi juttuaiheisiin. Olisi myös tärkeää, että Timotei-teatterin historia tulisi näkyväksi kaikille ja Timotei-teatteri voisi viestiä siitä aktiivisemmin.

Tavoitteena on ympäri vuoden säännöllinen ja aktiivinen näkyminen paikallismedioissa Timotei-teatterin tapahtumien ja toimintojen osalta. Tavoitteena on myös Timotei-teatterin taustojen ja tämänhetkisen laadukkaan pedagogisen työn esiin nostaminen. Tavoite on myös oppilasmäärästä kommunikointi medialle, joka mahdollisesti edistää Timoteihin hakeutumista ja harrastusmahdollisuudesta harrastaa teatteria. Lisäksi aktiivinen tiedottaminen lisää lahtelaisten lasten ja nuorten kulttuurin tietoisuutta lahtelaisten keskuudessa. Timotei-teatteri järjestää useita esityksiä vuodesta, joista kommunikointi on tärkeää medialle. Sosiaalisen median kautta tavoitetaan nykyään hyvin teatterista ja esityksistä kiinnostuneita, joten niissä aktiivinen markkinointi auttaa myös yhdessä muun median kanssa tietoisuuden lisääntymistä.

Jotta aktiivinen yhteistyö median suuntaan toimii, valitaan henkilöstöstä ja johtokunnasta vastuhenkilö tai henkilöitä, joiden tehtävänä on huolehtia, että vuoden mittaan tartutaan mediaa kiinnostavin tapahtumiin ja niiden tiedottamisesta sopiminen. Luodaan heidän toimestansa tarkka konkreettinen aikataulun sisältävä viestintäsuunnitelma tiedottamisen osalta aina vuodeksi kerrallaan. Oppilaiden ja perheiden mukaan ottaminen medialle tehtäviin juttuihin lisää kokemuksellista viitekehystä teatterin toiminnasta.

Olemme teatterikoulu, jossa opiskelee 150 lasta ja nuorta ja olemme tehneet tavoitteellisesti ja innostuneesti töitä teatteriharrastamisen parissa jo yli 50 vuotta. Voisimme informoida teitä enemmän tapahtumistamme ja kutsua teitä muutenkin tekemään juttuja lastenkulttuurista Lahdessa. Kiitos kun teette juttuja esityksistämme!

MUUT KULTTUURITOIMIJAT

Haluttu muutos viestinnässä suhteessa muihin kulttuuritoimijoihin on yhteistyön lisääminen. Lahtelaiset kulttuuritoimijat toimivat pitkälti kolmannen sektorin toimijoina ja kohtaavat samanlaisia ilmiöitä ja haasteita. Lahdessa on pitkään toimittu niin, että yhteistyötä välillä syntyy yksittäisten projektien muodossa, mutta projekteihin liittymätöntä yhteistyötä ei ole syntynyt säännöllisesti toteutuvaksi ja useita toimijoita yhdistäväksi toiminnaksi. Avoimen ja yhteisen vertaistuellisen keskustelun merkitys on myös suuri tahojen toimiessa erikseen ja itsekseen, kuitenkin samojen asioiden äärellä. Timotei-teatteri voisi olla rakentamassa yhteistyötä.

Tavoitteena on lisätä yhteistyötä ja avoimuutta muiden kulttuuritoimijoiden kesken järjestämällä tapaamisia. Lisätään kasvokkain tapahtuvilla tapaamisilla keskustelua toimijoiden kesken paikallisista haasteista ja siitä, miten kehittää kulttuurikenttää kaikille toimijoille paremmaksi. Vähennetään myös toimijoiden kesken helposti syntyvää kilpailullista asemaa ja lisätään yhteistyöprojektien mahdollisuutta ja lisätään poikkitaiteellisuutta kulttuurikenttään.

Timotei-teatteri toimii yhteen kutsujana tapaamiselle. Kutsutaan kulttuuritoimijat yhteisen kahvipöydän ääreen esimerkiksi 1–2 kertaa vuodessa keskustelemaan ja miettimään mitä yhteistyö voisi olla. Järjestetään tarvittaessa myös vertaiskeskusteluja kulttuurin toimijoiden kanssa. Tiedotetaan myös sähköpostitse avoimesti, aktiivisesti ja säännöllisesti muita toimijoita siitä, mitä Timotei-teatterilla on meneillään ja millaisia projekteja on tulossa.

Kutsumme teitä yhteisen pöydän ääreen ja toivomme yhteistyötä myös poikkitaiteellisesti. Rakennetaan yhdessä lahtelaista lasten ja nuorten kulttuuria!

LAHDEN KAUPUNGIN KULTTUURIKESKUS

Haluttu muutos viestinnässä suhteessa Lahdenkaupungin kulttuurikeskukseen on yhteistyön tiivistäminen. Timotei-teatteri voi hyödyntää kulttuurikeskuksen laajoja verkostoja oman tiedottamisen tehostamiseen ja myös kulttuurikeskus voisi hyötyä Timotei-teatterin tuottamista ja valmistamista esityksissä suhteessa omiin verkostoihin.

Tavoitteena on, että ylläpidetään ja lisätään avointa tiedottamista kulttuurikeskuksen suuntaan taiteen perusopetuksen toteuttamisesta. Informoidaan myös tulevista projekteista hyvissä ajoin etukäteen ja hyödynnetään kulttuurikeskuksen laajoja verkostoja tiedottamisessa. Keskustellaan avoimesti kulttuurikeskuksen suuntaan haasteista esimerkiksi harjoitustilojen suhteen ja kutsutaan kulttuurikeskuksen väkeä miettimään ratkaisuja haasteiden pohtimiseen.

Tiedotetaan lukuvuoden projekteista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta kulttuurikeskus voi hyödyntää tapahtumia omissa verkostoissaan ja myös auttaa ja mahdollistaa Timotei-teatterin tiedottamista. Tiedotetaan kulttuurikeskukselle lukuvuoden alussa oppilasmääristä, taiteen perusopetuksen vaiheista ja teatterikoulun tilanteesta pitkin vuotta. Tiedotetaan myös vuosittain vaihtuvasta johtokunnasta ja heidän vastuulleen ottamista työtehtävistä ja vastuualueista Timotei-teatterin sisällä. Valitaan johtokunnasta vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on säännöllinen yhteydenpito kulttuurikeskuksen kanssa.

Tehostamme viestintää kulttuurikeskuksen suuntaan ja luomme tilanteista, joissa tiedotamme teitä selkeämmin toiminnastamme. Jatketaan hyvää yhteistyötä lasten kulttuurin edistämiseksi. Kiitos kun edistätte lasten kulttuuria Lahdessa!

6.2 Toimintaa suuntaavat tavoitteet

Seuraavaksi nostan esiin toimintaa suuntaavia tavoitteita, joiden kautta toiminta ja organisaatio saa inhimilliset kasvot, tai äänen. Tavoitteet olen valinnut sen pohjalta, mitä yhteiskehittämisen

keskustelussa nousi esiin toiminnasta ja organisaation tavasta toteuttaa toimintaa, sekä siitä, millaisia merkityksiä Timotei-teatterissa toimiminen on antanut osallistujille.

Tavoite 1:

Teemme töitä lasten ja nuorten kanssa uskoen, että jokainen lapsi ja nuori on luova toimija.

Tavoite 2:

Panostamme pedagogisesti laadukkaaseen työhön, jossa teatterin tekeminen taiteen perusopetuksen keinoin on tavoitteellista ja lasta ja nuorta kunnioittavaa, draamakasvatuksellista.

Tavoite 3:

Timotei-teatteri tarjoaa niin lapsille ja nuorille, kuin työntekijöilleen yhteisön, jossa kuulua porukkaan ja kasvaa luovassa ympäristössä osana samanhenkisiä ihmisiä.

Valitut tavoitteet kertovat siitä, että työ, jota Timotei-teatterissa tehdään, on suunnitelmallista, pitkäjänteistä, pedagogisesti laadukasta ja lasta ja nuorta kunnioittavaa. Tavoitteiden perusteella voitaisiin todeta, että Timotei-teatterilla on merkitystä osallistujan kasvun tukemisessa. Timotei teatteri toteuttaa sosiaalisesti tärkeää työtä. Timotei-teatterin kannattaa viestinnässä panostaa inhimillisen äänen esiin tuomiseen, koska se tuo näkyväksi toiminnan merkityksen laajemmaltikin kuin yksilön osalta.

6.3 Viestintävälineiden hyödyntämisen arviointi

Arvioin seuraavassa Timotei-teatterin hyödyntämien viestintävälineiden tehokkuutta, sekä viestinnän vaikutusta. Arviointitiimissä toimii Teatteriyhdistys Timotei ry:n johtokunta ja teatterikoulun henkilökunta. Arvioimme osana yhteiskehittämistä viestintää ja olen sen keskustelun pohjalta koonnut arviointistrategiaa ja koostanut arvioinnin.

Nostan esiin seuraavat näkökohdat ja niiden mittarit: Jo käyttämämme tavat tavoittaa oppilaat ja perheet sekä viestintä oppilaiden ja perheiden, lahtelaisten ja muiden kulttuuritoimijoiden suuntaan. Mittarina toimii ”tehty – ei tehty” sekä vaikuttavuuden arviointi yleisesti.

KÄYTTÄMÄMME TAVAT TA- VOITTAO OPPILAITA JA PERHEITÄ, LAHTELAISIA JA MUITA KULTTUURITOIMI- JOITA	MITTARI
Tiedotteet ja kirjeet perheille	Tehty, viesti tavoittaa kohderyhmän hyvin ja tehokkaasti. Kuitenkin viesti saattaa nyky maailman valtavan tietotulvan keskellä hukkuu. Viestintä on osittain säännöllistä ja jatkuvaa, mutta osittain tiettyjen informaatioiden osalta satunnaista ja viestijän viestintätavoista riippuvaa. Tämä vaikuttaa siihen, että viestinnän laatu on epätasaista.
Suora viestintä oppilaille, esimerkiksi ryhmäkohtaiset WhatsApp -ryhmät	Tehty osittain. Suurimmalla osasta ryhmiä toimii whatsapp ryhmä, jossa opettaja tiedottaa ryhmän infoja suoraan oppilaille. Kuitenkin on ryhmiä, joissa oppilailla ei ole puhelinta tai sovellusta ryhmän muodostamiseen, jolloin tiedottamisryhmiä ei voida hyödyntää. Viesti kulkee tehokkaasti ryhmäviestinä oppilaille, mutta tosiaan kaikissa ryhmissä tämä ei ole käytössä, jolloin

	toteutuminen on satunnaista. Mikä voisi olla väline opettajan viestiä suoraan oppilaille ilman viestiryhmiä puhelimessa?
Sosiaalisessa mediassa näkyminen ja sosiaalisen median strategia	Tehty osittain. Timotei-teatteri näkyy sosiaalisessa mediassa, mutta siellä toimimisesta ei ole luotu strategiaa ja sen toteutuminen on satunnaista, vaikkakin jatkuvaa. Sosiaaliselle medialle kannattaa luoda strategia, joka helpottaa sen toteuttamista ja myös vastuiden jakamista toteuttamisen osalta.
Toiminnan esittely sosiaalisen median kanavissa	Tehty osittain. Timotei-teatteri on esitellyt ryhmiä, opettajia ja johtokunnan toimijoita, mutta varsinaisesti toiminnan esittelyä ei ole tehty ja vaikkapa tallennettu nähtäväksi myöhemmin. Tämän tekeminen voisi olla hyvä siihen, että tiedon löytyminen olisi oppilaille ja perheille helpompaa, kun tietoa tarvitaan.
Kasvokkain tapahtuvat tapaamiset perheiden kanssa ryhmäkohtaisesti tai esityksissä	Tehty. Vuosittaiset ryhmien kohtaiset tapaamiset huoltajille, ns. avoimet ovet, jossa tavataan, tiedotetaan ja keskustellaan ryhmän ja oppilaiden toiminnasta.
Oppilaiden tai aiempien jäsenien kokemusten jakaminen	Ei tehty. Tarinoita voisi hyödyntää materiaalina sosiaalisen median julkaisuissa ja tiedotteissa
Tilat, joissa toimimme ja mielikuvat sen kautta	Ei tehty. Timotei-teatteri toimii tällä hetkellä tilassa, joka ei ole teatterin oma tila, vaan on laajasti kulttuuri-toimijoiden käytössä ja Timotei-teatteri vuokraa käyttövuoroja. Tilan ikkunoihin tai oviin ei saa laittaa mainontaa tai viestiä perustoiminnasta. Yksittäisten projektien mainostaminen julisteilla on sallittua. Selvittää kuitenkin voisi, voiko tilaan tuoda jonkin yleisen julisteen toiminnasta tai logoja näkyviin.

Taulukko 5 Viestintävälineiden arviointi

6.4 Aikajana ja budjetti

Aikajanallem olen koostanut johtokunnan ja henkilökunnan yhteiskehittämisessä nousseita tärkeimpiä ajatuksia toimenpiteistä ja strategisen viestintäsuunnitelman kannalta keskeisimmät toimenpiteet viestinnän näkökulmasta. Aikataulu on esimerkin kaltainen, joka toimii viestinnän kehittämisen alkumetreillä hyvänä konkreettisena työkaluna. Aika ja toiminta osoittaa, millainen aikajana toimii Timotei-teatterin kannalta parhaiten hahmottamaan tehtäviä, vastuita ja aikatauluja. Taulukkoon olen laittanut myös arvion kustannuksista.

AIKA	TEHTÄVÄ	VASTUU	ARVIOITU BUDJETTI
01/ 2025	Viestintäsuunnitelman vastuualueiden jakaminen	johtokunta ja henkilökunta	Ei kuluja
03/2025	Sosiaalisen median strategian luonti	Johtokunta ja henkilökunta	Ei kuluja
05/ 2025	Yhteistyöverkoston luominen ja tapaamisen järjestäminen muille kulttuuritoimijoille	Henkilökunta / rehtori	Ei kuluja / mahdollisia kuluja tarjoilut
02/2025	Median kontaktointi	Esityksen tuottaja	Ei kuluja
04/2025	palautekysely oppilaille ja perheille	henkilökunta	ei kuluja
05/2025	Strategian ja vision kirkastaminen ja tarkastelu	johtokunta ja henkilökunta	ei kuluja

Taulukko 6 Aikataulu viestinnälle ja toimenpiteille

7 STRATEGISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISEN LOPPU- TULEMA JA TIEDON HYÖDYNTÄMINEN

Hyvin pian työpajojen alettua tuli näkyväksi mittavat puutteet yhdistyksen organisaation rakenteessa, tehtäväkuvien määrittämättömyys ja jäsenten roolien epäselvyys. Alkuun ajatukseni markkinoinnin selkeyttämisestä vaati pohjalle organisaation yleistä kehittämistä ja strategian kirkastamista. Kävi ilmi, ettei organisaatiolla ollut yhteisesti sovittua visiota tai tavoitetta. Ne mitä oli käytössä, oli luotu 1970–1980-luvulla yhdistyksen perustamisen vaiheessa. Oli luonnollista tarkastella vetämässäni työpajoissa strategiaa laajemmin ja luoda tila yhteiselle keskustelulle ja pohdinnalle.

Työpajojen aikana selkeytettiin tavoite ja visio ja muodostettiin arvot toiminnalle. Työpajojen edetessä tuotettiin arvokasta materiaalia johtokunnan ja henkilökunnan ajatuksista Timotei-teatterin nykytilasta ja luotiin pohjaa strategian muodostamiselle. Konkreettisin työ yhteiskehittämisessä tehtiin vapaaehtoistyöhön ja työhön Timotei-teatterissa liittyvien roolien tarkastelussa. Työnjaon myötä saatiin alulle konkreettinen muutos työn jakautumisesta jatkossa tasaisemmin tekijöille. Samalla myös tarkasteltiin työtehtävien tärkeyttä ja tarpeellisuutta.

Vaikka henkilöstö on palkattuja työntekijöitä, ei työhön ole varattu kehittämiseen aikaa. Rehtori toimii osa-aikaisesti ja työaika kuluu operatiiviseen johtamiseen. Strategian kehittämien vaatii johtokunnan vapaaehtoistunteja ja joitakin ylimääräisiä maksettuja tunteja henkilöstölle. Toisaalta todettiin, että osittain kehittäminen voi olla sitä, millaisiin asioihin opetuksessa keskitytään ja miten hyvällä työnjaolla tehtävät jakautuvat pienempinä kokonaisuuksina työntekijöille ja näin myös kuormittavat vähemmän. Johtokunta ja henkilöstö totesi kehittämisen olevan kuitenkin se mitä halutaan edistää.

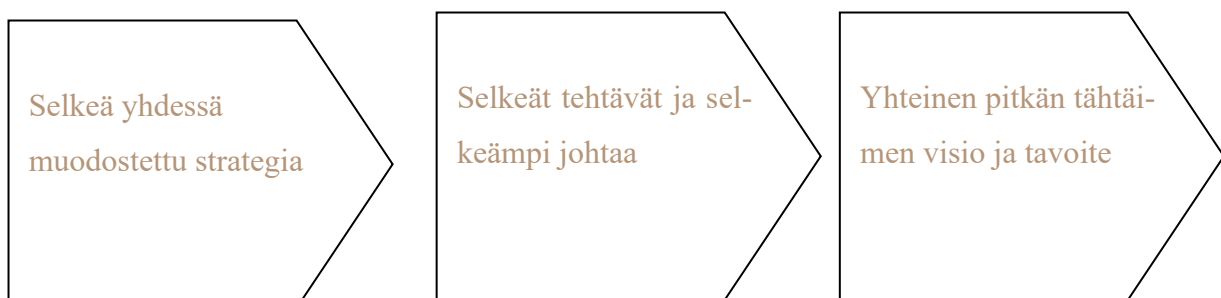
Suunnittelemaani strategisen viestinnän suunnitelmaa on tarkoitus hyödyntää jatkossa kehittämisen apuvälineenä. Erityisesti kohderyhmien ja kohdeyleisöjen analysointi oli jotain, mitä Timotei-teatterissa ei ollut tehty aiemmin ja jonka avulla viestintää jatkossa voidaan kohdentaa ja tehdä selkeämmäksi.

Tehtyäni strategisen viestinnän suunnitelman esittelin sen yhdistyksen johtokunnalle ja henkilöstölle ja kävimme keskustelua siitä, missä kehittämisen kanssa mennään ja millaisia hyötyjä strategisen viestinnän suunnitelma tuottaa Timotei-teatterille. Esittelin keskustelun pohjaksi

kolme suuntaa, miten hyödyntää strategisen viestinnän suunnitelmaa jatkossa. Ensimmäisenä on mukana olevien jäsenten ymmärrys yhdistyksen strategiasta ja selkeä työnjako tehtävien osalta. Toisena on aktiivinen palautteen kerääminen ja vastavuoroisuus mukana olevien oppilaiden ja toimijoiden osalta, uusien aktiivisten toimijoiden mukaan saaminen. Kolmanneksi on näkyvyyden ja imagon rakentaminen lahtelaisessa kulttuurikentässä. Timotei teatterin johtokunta piti kolmea valintaa keskeisinä ja tärkeinä. Kolme eri suuntaa koettiin mahdollisina ja tarpeeksi konkreettisina, joihin tehdyllä kehittämistyöllä voitaisiin lähteä kehittämään lisää ilman liiallisia lisäponnistuksia.

7.1 Teatteriyhdistyksen strategian ja vision hyödyntäminen työnjaossa ja tehtävien tarkastelussa

Ensimmäinen kolmesta kehittämissuunnasta on strategian tarkempi tarkastelu ja tavoitteiden asettaminen pidemmällä aikavälillä kuin vuosi kerrallaan. Yhteisen pidemmän vision muodostaminen ja tavoitteiden asettelu kaksi kertaa vuodessa tapahtuvien kehittämistyöpajojen kautta toimii jatkumona, joka ylläpitää kehittämistä toiminnan arjessa. Kehittämisen työpajoista muodostetaan olemassa oleva, toistuva tapahtuma, jonka sisältö voi vaihdella tarpeen mukaan. Keskeistä on kuitenkin konkreettinen kehittäminen ja konkreettinen työnjako ja tehtävien säännöllinen tarkastelu. Konkreettisen strategian kehittämisen ohella luodaan välillä katse tulevaisuuteen ja mietitään pidempiä kaaria ja kokonaisuuksia. Pidempi aikajänne mahdollistaa erilaisten resurssien hankkimisen suunnittelun. Pidempi aikajänne myös sitouttaa johtokunnan jäseniä toimintaan mukaan pidemmäksi aikaa, kun on mahdollisuus tarkastella pidempiä kaaria. Tärkeäksi tekijäksi nousi myös se, että sovitaan ennalta työpajojen fasilitaattori, jotta keskustelu ja kehittäminen pysyy strukturoituna vapaan keskustelun sijaan. Strukturi tuo etenemisen tunteen ja antaa mahdollisuuden tarkastella prosessia ja sen vaiheita. Sovittiin myös, että kehittämistä dokumentoidaan säännöllisesti vaihtuvaa johtokuntaa varten.



7.2 Jäsenten äänen esiintuominen ja uusien vapaaehtoisten osallistujien mukaan saaminen Timotei-teatteriin

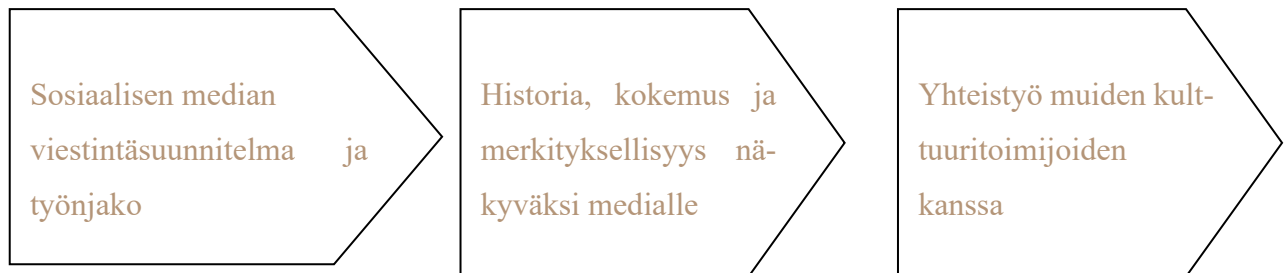
Toinen kehittämisen suunta on avoin keskustelu oppilaiden ja perheiden kanssa. Yksi keino tähän on vuosittainen palautekysely toiminnasta. Tätä kautta saadaan osallistujien ääni kuuluville ja arvokasta tietoa teatterin toiminnan sujuvuudesta ja siitä, mitkä osallistujat näkevät kehittämiskohteiksi. Palautekyselyllä saadaan myös tietoa siitä, miten vapaaehtoisia toimijoita voitaisiin saada enemmän toimintaan mukaan. Palautekysely voi selvittää niitä tekijöitä, jotka motivoivat ihmisiä toimimaan teatterin hyväksi ja myös niitä tekijöitä, joiden takia sitoutuminen ei kiinnosta. Sovittiin, että palautekyselyn toteuttaa uusi aloittava johtokunta ja työtehtävään nimetään selkeästi tekijät.



7.3 Timotei-teatterin maineen ja imagon kasvattaminen lahtelaisessa kulttuurikentässä

Kolmantena kehittämisen suuntana on aktiivinen näkyminen lahtelaisille asukkaille. Yksi keino näkyä on sosiaalinen media, jonka käyttöön luodaan suunnitelma ja vuosikello. Sosiaaliseen mediaan on mahdollista nostaa esiin Timotei-teatterin inhimillistä ääntä oppilaiden ja osallistujien kokemuksia Timotei-teatterista. Merkityksellisyyden näkyminen somejulkaisuissa toimii kiinnostuksen herättäjänä. Myös Timotei-teatterin pitkän historian esiin tuominen esimerkiksi nettisivujen kautta ja somejulkaisuissa tuo perspektiiviä siitä työstä, mitä Timotei teatterissa on tehty jo yli 50 vuoden ajan. Timotei-teatterin näkyminen mediassa ylipäättensä tuo teatteria ihmisten tietoisuuteen ja nostaa teatterin mainetta ja imagoa.

Timotei-teatteri voi ottaa aktiivisen roolin myös muiden kulttuuritoimijoiden yhteistyön lisäämiseksi ja aktiivisen yhteisen keskustelun ja jakamisen lisäämiseksi. Vuosittaiset tapaamiset toimijoiden kesken lisäävät mahdollisuutta jakaa kokemuksia ja muodostaa tulevia yhteisiä projekteja.



7.4 Timotei-teatterin johtajuus ja strateginen kehittäminen

Strategisen kehittämisen ja yhteiskehittämisen prosessin tärkeimmäksi lopputulemaksi johtokunta ja henkilöstö pitivät johtajuuden tarkastelua. Keskusteluissa ja yhteisessä prosessissa nousi esiin se, että johtajuudesta tulee jatkossa sopia. Tällä hetkellä johtajuus on jakaantunut sekä puheenjohtajan, että rehtorin välille. Jatkossa tulee sopia, millaisista asioista kumpikin johtaja päättää, mitkä asiat ovat yhteisiä päätettäviä ja kumpi johtaa strategista kehittämistä. Johtokunta ja henkilöstö olivat yksimielisiä siitä, että rehtorin ollessa palkattu, voisi visio ja tulevaisuusorientoitunut työskentely olla enemmän hänen vastuullansa, johtokunnan puheenjohtajan vaihtuessa mahdollisesti vuosittain. Tehtäväkuvien realisoimisella rehtorin työtehtäviin saataisiin selkeyttä ja tilaa strategisesti tärkeimmälle työlle.

8 LOPPUPOHDINTA JA KEHITTÄMISKOHDAT

Yhteiskehittämällä strategiaa ja strategista viestintää yhdistyksen kanssa toimi mielenkiintoisena matkana yhdistyksen toiminnan ytimen selkeyttämiseen. Alkuperäinen ajatus viestinnän kehittämisestä yhdessä osallistujien kanssa, muokkaantui melko nopeasti koko strategian tarkasteluun ja strategisen viestinnän suunnitelman toteuttamiseen tämän pohjalta. Yhteiskehittäminen nosti esiin kohdat, joihin päästiin tarttumaan konkreettisesti ja jotka jo lyhyellä tähtämellä tuottivat muutosta ja konkreettisia toimia Timotei teatterille. Yhteiskehittäminen on jouheva, monipuolinen ja erilaisia menetelmiä mahdollistava tapa koota ihmiset yhteisen tekemisen ja kehittämisen äärelle. Toisaalta yhteiskehittäminen vaatii fasilitaattorilta osaamista kietyttää, nostaa esiin olennaisia asioita ja tarkastella kokonaisuuksia.

Strateginen viestintä ja yhdistyksen strategian kehittäminen on iso kokonaisuus, jos sitä ei ole tehty yhdistykselle aiemmin. Se on prosessi, joka ei varsinaisesti tule valmiiksi, koska strategiaa tulee tarkastella säännöllisesti ja kehittäminen on välttämätöntä, jotta yhdistys pysyy mukana yhteiskunnan muutoksissa. Työskentely vaatii kykyä rajata ja myös rohkeutta keskittyä joihinkin toimenpiteisiin ensin. Yhdistyksen työskentely voi jatkua vuosia ja asioita voidaan kehittää pala kerrallaan. Kehittämislle kannattaa sopia selkeät raamit ja selkeät otsikot tarkastelun alle. Kysymys voisikin olla, mikä on ensisijaista kehittää nyt? Mitkä ovat ensimmäiset kolme kehityskohtaa mihin tartutaan? Ja tärkein kysymys: kuka muutosta ja kehittämistä johtaa?

Hyvän strategian, johon kaikki sitoutuvat, synnyttäminen osallistaa koko organisaation. Ja sitouttaminen vaatii aitoa osallisuutta, joka vaatii johtajuutta. Vaikka johtajuus on tasa-arvoista, jaettava johtajuutta, on se oltava jollakin mandaattina ja hänen myös toimittava sen mukaan. (Sutinen & Haapakorva, 2021) On siis keskeistä työnjakoa mietittäessä tarkastella, kenellä yhdistyksessä on johtajuus. Johtaako strategiaa johtokunnan puheenjohtaja, vai Timotei-teatterin tapauksessa rehtori. Ja mitä johtajuus kummassakin tapauksessa tarkoittaa työjaollisesti. Ja kirkastaa strategisen johtajuuden merkitys, katsoa yhdistyksen toimintaa pidemmällä tähtämellä.

Kehittäminen koettiin mielekkääksi ja tärkeäksi, osallistujat keskustelivat ja tuottivat ajatuksia innokkaasti. Keskeistä kuitenkin oli tarkkaan ja suunnitelmallisesti fasilitoidut hetket, jotka mahdollistivat osallistujille tilan miettiä ennalta suunniteltuja kysymyksiä ja vaiheita. Tämä nostaakin tärkeän kysymyksen esiin. Kuka voisi toimia fasilitaattorina yhdistyksen

kehittämisessä? Kenellä on riittävästi etäisyyttä toimintaan, kuitenkin omaten tarvittavaa tietoa yhdistyksen toiminnasta? Jos yhdistyksen johto haluaa itse osallistua kehittämiseen tuottavina osapuolina, voisi yhdistys hyödyntää ulkopuolisia fasilitaattoreita. Esimerkiksi kulttuurituottajat ja muut kulttuurialalla toimivat osaavat kouluttajat ja fasilitaattorit, voivat luotsata kokonaisuutta, jossa osallistuja pääsee hallitusti ja suunnitellusti kehittämään toimintaa ulkopuolisen haastaessa kysymyksillä.

Voisiko siis ajatella, että kulttuurituottajan rooli voisikin olla yhdistyksen sisällä enemmän strateginen kuin tuotannollinen? Tai miten kulttuurituottaja voisi edistää tuotantoja miettiessä strategian pysymistä kirkkaana. Strateginen selkeys yhdistyksen toiminnasta auttaa kulttuurituottajaa tuotannollisissa töissä ja markkinoimaan yhdistyksen tapahtumia.

Pienikin yhteinen kehittäminen kirkastaa ja selkeyttää yhdessä toimivien osallistujien tekemisen suuntaa. Voisiko siis ajatella, että strateginen työskentely voi pienimmillään olla sitä, että huolehditaan, että puhutaan samoista yhteisistä aiheista ja huolehditaan, että jokainen tietää, mikä oma tehtävä ja työnkuva on. Säännöllinen kokoontuminen sen äärelle, että tarkastellaan toimintaa ja kerätään tietoa siitä, miten toiminta osallistujien osalta koetaan, voi tarjota suoraan kehittämisen kohteita. Yleinen kohderyhmien tietoisuuden lisääminen yhdistyksen toiminnasta voi myös olla keskeisenä tekijänä siinä, millaiseksi yhdistys mielletään ja millaisena yhdistyksen toiminta nähdään. Tämä voi olla avaintekijänä uusien vapaaehtoisten saamisena toimintaan. Joka saattaa olla yhdistyksen tulevaisuuden elinehto.

LÄHTEET

Alapuro, R. Liikanen, I. Smeds, K. Stenius, H (toim.)1987. Kansa liikkeessä. Kirjayhtymä, Helsinki 1987

Harju, A (5.11.2020) Haettu 19.4.2024, [Suomalainen kansalaisyhteiskunta - Kansalaisyhteiskunta](#)

Harju, A (30.11.2020) Haettu 19.4.2024, [Suomalaisen kansalaistoiminnan historiaa - Kansalaisyhteiskunta](#)

Hiltunen, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum. Helsinki

Iso-Aho, J (2022), Vapaaehtoistyö ja vapaaehtoiset järjestöissä ss.20–29, *Järjestöt valokeilassa. Järjestöt organisaatioina, toimijoina ja tutkimuskohteina*. Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2022, Helsinki

Juholin, E. 2020. Haettu 19.4.2024 Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet : Mihin viestinnällä pyritään? [content \(helsinki.fi\)](#)

Juholin, E. Rydenfelt, H. 2020. Haettu 19.4.2024. Media & viestintä 43(2020): [Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? - pdf](#)

Kaunismaa, P (2022) Järjestöjen yhteiskunnalliset tehtävät ss. 13–19, *Järjestöt valokeilassa. Järjestöt organisaatioina, toimijoina ja tutkimuskohteina*. Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2022, Helsinki

Kittilä, R. Metsätähti, P. Peltosalmi J 2022. Yhdistystoiminnan haasteet 2020-luvulla. *Toim. Mari Tapio ja Anneliina Wevelsiep. Kansalaiset toimikaa! Kansalaistoiminta 2020-luvulla. Sivistysliitto Kansalaisfoorumi 2022*

Kivioja, R. Kivioja, S. Kivioja M. 2002. Timotei teatteri – Kolmekymmentä vuotta luovan ilmaisun kouluttajana. Eca-paino oy. Lahti

Lind, K & Kaunismaa, P (2022) Järjestöt valokeilaan ss.6–11, *Järjestöt valokeilassa. Järjestöt organisaatioina, toimijoina ja tutkimuskohteina*. Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2022, Helsinki

- Lindt, K (2022) Johtaminen järjestöissä ss.52–73, *Järjestöt valokeilassa. Järjestöt organisaatioina, toimijoina ja tutkimuskohteina*. Humanistinen ammattikorkeakoulu, 2022, Helsinki
- Onikki, T. 1992. Paljon pystyssä. – Metafora. Ikkuna kieleen, mieleen ja kulttuuriin. (toim. Lauri Harvilahti, Jyrki Kalliokoski, Urpo Nikanne & Tiina Onikki.) Helsinki: SKS.
- Patterson, Sally & Radtke, Janel M. 2012. Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan
- Pessi, A. B., & Oravasaari, T. A. (2010). Haettu 19.4.2024. *Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä: Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysterveystoiminnasta*. (Avustustoiminnan raportteja; Nro 23). RAY. <http://www.kansalaisareena.fi/RAYraportti23.pdf>
- Savimäki, M-L 2019. NLP Trainer opintokokonaisuuden materiaali
- Sitra. Haettu 9.12.2024. [Ennakoinnin peruskäsitteet haltuun ja kolme vinkkiä ennakoitviidakkoon - Sitra](#)
- Sutinen, M & Haapakorva, A. (2021) Pelastetaan strategia – pöytälaatikosta päivittäiseksi työ-kaveriksi. Alma Talent Oy
- Timotei teatteri. Haettu 19.4.2024. [Teatteriyhdistys Timotei ry](#)
- Tulos. Haettu 6.12.2024. [SWOT-analyysi – mikä se on ja kuinka sitä kannattaa hyödyntää? - Tulos Helsinki](#)
- Turun yliopisto. Haettu 9.12.2024. [Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? | Turun yliopisto](#)
- Ventola, M-R. Renlund, M. 2007. Draamaa ja teatteria yhteisöissä. Metropolia Helsinki
- Vuokko, P. 2010. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. WSOY
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum Media Oy
- Vuorinen, T. 2014. Strategiatyö ja strategian työkalut. Liiketaloudellinen Aikakausikirja. Vol. 68 (1),75-81. Saatavissa: http://lta.lib.aalto.fi/2014/1/lta_2014_01_d5.pdf
- wikipedia (n.d a) yhdistys Haettu 19.4.2024, [Yhdistys – Wikipedia](#)

Yhdistysrekisteri, *teatteriyhdistys timotei ry.* [Teatteriyhdistys Timotei r.y. - Yhdistysrekisterin tietopalvelu \(Yhdistyksen perustiedot\)](#)

Yhdistysrekisteri, *Lahti*, Haettu 19.4.2024 [Laaja yhdistyshaku - Yhdistysrekisterin tietopalvelu \(prh.fi\)](#)