

Opinnäytetyö Turun Ammattikorkeakoulu  
Elokuvan – ja television koulutusohjelma  
Mediatuotanto  
2015

Katariina Tuominen

# TUOTTAJA TURKULAISEN TEATTERIALAN ORGANISAATIOSSA

- ORGANISAATIOTEORIOIDEN KAUTTA OSAKSI  
VAKITUISTA TYÖRYHMÄÄ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Katariina Tuominen

## TUOTTAJA TURKULAISEN TEATTERIALAN ORGANISAATIOISSA - ORGANISAATIOTEORIOIDEN KAUTTA OSAKSI VAKITUISTA TYÖRYHMÄÄ

Opinnäytetyöni aiheena on tarkastella tuottajan tarvetta turkulaisissa teatteriorganisaatioissa. Olen haastatellut turkulaisia teatterintekijöitä keskittyen näytelmänteon prosessiin ja sen tuottamiseen, ja näin ollen pohtinut tuottajan tarvetta nykyisissä teatteriorganisaatioissa. Käsittelen opinnäytetyössäni tuottajan työnkuvaa harrastaja – ja vapaan kentän teattereissa, sekä ammattiteattereissa. Haluan opinnäytetyössäni kehittää tuottaja-kulttuuria organisaatioteorioiden avulla ja näin ollen vahvistaa tuottajan tarvetta ja positiota teattereissa.

Opinnäytetyössäni käyn läpi suomalaisen teatterin tilanteen teatteritilastojen perusteella. Käsittelen tarkemmin turkulaisen teatterin tilanteen, koska opinnäytetyöni havainnot perustuvat pääasiassa turkulaiseen teatterintekoon. Käyn opinnäytetyössäni läpi tuottajan tämän hetkistä työnkuvaan yleisesti. Haastatteluiden avulla tarkastelen myös tarkemmin tuottajan työnkuvan harrastaja – ja vapaan kentän teattereissa sekä ammattiteattereissa. Työnkuvaa tarkastelemalla, käsittelen potentiaalisia organisaatioteorioita, joiden avulla tuottajan voisi sijoittaa osaksi teatterinjohtoa. Teorioiden avulla voi myös kehittää yleisesti teatteriorganisaatioita ja selvittää teatterinjohtoa ja työnkuvia.

Luvussa 4 käsittelen tämän hetkistä organisaatiomallia harrastelija – ja vapaan kentän teattereissa. Esitän samaisessa luvussa matriisirakenteisen organisaatiomallin, joka voisi olla kehityssuunta nykyisestä mallista. Matriisirakenteisen organisaatioteorian avulla esitän tuottajan sijoittumista osaksi nykyistä johtoa ja sen myötä tuottajan aseman vahvistumista teatterialalla.

Luvussa 5 käyn läpi teatterijohtamista keskittyen Turussa käytettyyn parijohtajuusmalliin. Käsittelen myös parijohtajuuden etuja ja sen miten parijohtajuuden yleistymisen mielestäni edistää tuottajan asemaa. Luvussa käsittelen myös tuottajan roolin ammattiteatterissa ja sen tarvetta ja puutetta. Haluan myös käydä läpi ammattiteattereiden organisaatiomallin miettien tuottajan potentiaalisen sijoittumisen nykyiseen toimintomalliin.

Tätä opinnäytetyötä varten olen haastatellut kahta turkulaista ammattiteatteria Turun Kaupunginteatteria ja Linnateatteria. Lisäksi olen haastatellut yhtä harrastajateatteria Turun Ylioppilasteatteria ja yhtä vapaan kentän teatteria, Tehdas- teatteria. Haastateltavat ovat olleet teattereiden johtoon kuuluvia henkilöitä ja haastattelut on suoritettu kasvotusten.

Työni lähdemateriaaleina käytän haastatteluja, teatterituottajuuteen liittyviä artikkeleita, opinnäytetöitä ja kirjoja. Lisäksi olen tutustunut organisaatioteorioihin ja sitä kautta pohtinut teatterintekoa ja sen kehittymismahdollisuuksia.

Opinnäytetyöni tavoitteena on antaa kehitysehdotuksia teattereille, jotta tuottaja-kulttuuri teatterialalla vahvistuisi ja tuottajan positio teattereissa vakiintuisi.

ASIASANAT:

Teatterituottajan rooli, organisaatioteoriat, parijohtajuus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Film and tv | Mediaproductio

2015 | 43

Jani Pihlajamaa, Vesa Kankaanpää

Katariina Tuominen

## A PRODUCER IN THE THEATRE ORGANIZATIONS OF TURKU – BECOMING A PERMANENT PART OF THE TEAM THROUGH ORGANIZATIONAL THEORY

The objective of my thesis is to observe the need for a producer in the theatre organizations of Turku. I interviewed theatre makers from Turku focusing on the process of making and producing plays and pondering the need for a producer in theatre organizations. In my thesis I consider the job description of a producer in amateur theatre, "free field" theatre and professional theatre. In this thesis I aim to improve the culture of a theatre producer via organizational theory and thus affirm the need for a producer in theatre organizations.

In my thesis I go through the current situation in Finnish theatre with the use of statistics. I observe the situation in Turku more closely, as the thesis is mostly based on data gathered in Turku. In my thesis I go through the present job description of a producer in general terms. I observe the job descriptions of a producer in amateur theatre, "free field" theatre and profession theatre with the help of interviews. By observing the job descriptions of a producer I want to observe the potential organizational charts so a producer can be situated within the management of the theatre. Theatre organizations in general could also be developed using these theories, eg. theatre management and job descriptions.

In chapter four I consider the present organizational chart in amateur and "free field" theatre. In the same chapter I present the matrix organizational chart which could be a development to the present organizational chart. I present with the help of the matrix organizational theory how a producer can be placed in the management of a theatre and thus strengthen the position of a producer in the theatre field. In chapter five I go through the management of a professional theatre focusing on the method of partner leadership which is in use in Turku. I consider the benefits of the partner leadership method and how this can support the position of a producer. In this chapter I also go through the role of a producer in professional theatre and the need for a producer. In chapter five I also analyze the organizational chart of a professional theatre and consider the placement of a producer in that chart.

For the thesis I interviewed management from two professional theatres in Turku, the Turku City Theatre and Linna Theatre. I also interviewed one amateur theatre, the Turku University Theatre, as well as one "free field" theatre, Tehdas - teatteri. The interviewees were part of the management of each theatre, and the interviews were conducted face-to-face.

The aim of this thesis is to find improvements for theatres to improve the producer culture as well as to strengthen and stabilize the position of the producer.

The basis of the thesis consists of interviews, articles pertaining to theatre management, theses and books. I have also familiarized myself with organizational theory which has allowed me to consider the art of theatre and its developmental possibilities.

**KEYWORDS:**

The role of theatre producer, organization charts, partner leadership

# SISÄLTÖ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>KÄYTETYT LYHENTEET</b>   | <b>7</b>  |
| <b>1 JOHDANTO</b>   | <b>8</b>  |
| <b>2 SUOMALAINEN TEATTERIKENTTÄ</b>                                       | <b>11</b> |
| 2.1 Teatterimuodot  | 11        |
| 2.2 Turkulaisen teatterin nykytilanne                                     | 12        |
| <b>3 TUOTTAJAN TYÖNKUVA</b>   | <b>15</b> |
| 3.1 Teatterituottajan työnkuva yleisesti                                  | 16        |
| 3.1.1 Tuottajan rooli harrastaja – ja vapaan kentän teattereissa          | 18        |
| 3.1.2 Ammattiteatterit  | 21        |
| <b>4 HARRASTAJA- JA VAPAAN KENTÄN TEATTEREIDEN<br/>ORAGNISAATIOMALLIT</b> | <b>22</b> |
| 4.1 Tuottajan sijoittuminen organisaatioon                                | 22        |
| 4.1.1 Matriisirakenteinen organisaatioteoria                              | 23        |
| <b>5 TEATTERIJOHTAMINEN AMMATTITEATTERISSA</b>                            | <b>30</b> |
| 5.1 Parijohtajuus – Turun Kaupunginteatteri ja Linnateatteri              | 30        |
| 5.2 Tuottajan tarve VOS-teattereissa                                      | 32        |
| 5.3 VOS-teatterit ja organisaatorakenne                                   | 33        |
| <b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>   | <b>35</b> |
| 6.1 Toimenpiteet  | 35        |
| 6.1.1 Organisaation kehittäminen  | 36        |
| 6.1.2 Yhteistyön kehittäminen ja koulutuksen sisällön laajentaminen       | 36        |
| <b>7 YHTEENVETO</b>   | <b>38</b> |
| <b>LÄHTEET</b>  | <b>40</b> |
| <b>KUVALUETTELO</b>   | <b>42</b> |
| <b>LIITTEET</b>   | <b>43</b> |

# KÄYTETYT LYHENTEET

Lyhenne Lyhenteen selitys (Lähdeviite)

VOS- Teatteri Valtion osuusteatteri

Turun YT Turun ylioppilasteatteri

# 1 JOHDANTO

Suomalaiset teatterit elävät tällä hetkellä monien taloudellisten säästövaatimusten, uusien yleisö- odotusten ja teatterissakävijöiden kiihtyvässä muutoksen kourissa. Teatterit joutuvat tasapainottelemaan uusien vaatimusten keskellä ja samalla kuitenkin luomaan teatterikentälle jotain uutta ja sitä kautta luomaan tulosta. Koulutusohjelmia kehitetään jatkuvasti, karsien perinteisiä aloja pois ja tämä tuo haasteita perinteiseen teatterintekoon. Yksi muutoksen kourissa oleva elementti, tai kenties kokonaan puuttuva teatterintekijä, on tuottaja ja tuottajan työnkuvan epäselvyys ja rooliin sijoittuminen teatteriorganisaatiossa. Tuottajan tarve teattereissa vaihtelee. Teatterilain piiriin kuuluvat, vaihtuvaa ohjelmistoa esittävät suuret ja keskisuuret teatterit, ovat vuosien saatossa luoneet omat käytäntönsä repertoarinsa pyörittämiseksi. Tuottaja - nimikkeellä toimiminen teatterialalla on melko uutta ja isommissa teattereissa tuottajaa ei välttämättä ole ollenkaan.

Teattereissa on tällä hetkellä käytössä erilaisia johtajamalleja, jotka ovat sidoksissa siihen että varsinaista yhtä tuottajaa ei välttämättä edes ole. Näytösten tuominen näyttömöille on teatterin johtajan ja esimerkiksi taiteellisen johtajan käsissä. Tuottajalle oletetut tehtävät on jaettu esimerkiksi hallinnollisen henkilökunnan kesken. Samaan aikaan kuitenkin tuottajia hankitaan jokaiseen produktion erikseen. Tilanne on tämä esimerkiksi harrastelijateattereissa, joissa näytelmäproduktion valmistuminen ei ole niinkään teatteriyhdistyksen puheenjohtajan vastuulla vaan tehtävät jakaantuvat työryhmän ja erityisesti ohjaaja-tuottaja työparin välillä. On myös tilanteita, joissa tuottajaa ei edes hankita näytelmään, jolloin päävastuu näytelmästä on ohjaajalla.

Aiheeni opinnäytetyöhöni sain oman kokemukseni kautta. Vuonna 2013 toimin tuottajana Turun Ylioppilasteatterilla, näytöksessä "Häpeä". Kiinnostus teatterialaa kohtaan heräsi tämän työn kautta. Haluan selvittää turkulais-ten teattereiden tarvetta tuottajalle ja käsitellä sitä kautta, miksi tuottaja ei ole vakiohenkilökuntaa tämänhetkisisissä teatteriorganisaatioissa. Rajasin



haastateltavat teatterit vain Turkuun, koska kaupungissa on mielestäni yksi Suomen kehittyneimmistä ja kattavimmista teatteritarjonnoista. Lisäksi omat kokemukseni pohjautuvat turkulaiseen teatterintekemiseen. Tavoitteenani on myös joskus työskennellä turkulaisen teatterin piirissä. Tämän vuoksia haluan pohtia haastatteluiden ja muun lähdemateriaalin kautta kaupungin teatterien potentiaalista kehittymistä ja sitä kautta omaa mahdollista työllistymistä.

Työtäni varten olen haastatellut teatterin johtoon kuuluvia henkilöitä, koska heillä mielestäni on selkein näkemys omasta teatteristaan ja vahva tuntemus teatterialasta. Haastateltaviin kuului Turun Kaupunginteatterin johtaja Arto Valkama ja taiteellinen johtaja Mikko Kouki. Valitsin Turun Kaupunginteatterin siksi, että heidän nykyinen johtajamallinsa on teatterijohtamisessa ainutlaatuinen. Lisäksi heidän organisaatiostaan tekee mielenkiintoisen se, että heillä ei ole organisaatioissaan tuottajaa vaan vahva hallinnollinen työryhmä. Toinen haastattelemani ammattiteatteri oli Linnateatteri ja sen teatterinjohtaja Maija Palonheimo. Linnateatterin teki mielenkiintoiseksi heidän menestymisen lisäksi, se, että heillä toimii turkulaisista teattereista tällä hetkellä ainoa palkattu tuottaja. Vapaan kentän teattereista haastattelin Tehdas-teatterin johtajaa Timo Väntsiä ja harrastelijateattereista Turun Ylioppilasteatterin puheenjohtajaa Maija Salosta. Pysin haastattelemieni henkilöiden myötä saamaan laajaa katsausta erilaisiin teatterimuotoihin ja toimintatapoihin. Haastattelukysymykset ovat opinnäytetyöni liitteinä.

Opinnäytetyössäni käsittelen erityisesti tuottajana työskentelyä teattereissa ja sitä, miten tuottaja sijoittuu työtehtävien ja koulutuksensa myötä tämän hetkisiin teatterialan organisaatioihin. Keskityn opinnäytetyössäni haastatteluiden kautta turkulaiseen teatterintekoon, tuottajan sijoittumiseen ja tuottajan tarpeellisuuteen. Opinnäytetyössäni vertailen samaa taidetta tekevien organisaatioiden haasteita ja työskentelytapoja, joissa keskiössä on tuottajan sijoittuminen organisaatioon. Opinnäytetyössäni selvitan yleisesti turkulaisten teattereiden tarvetta tuottajalle sekä sitä millainen tuottajan työnkuva on esimerkiksi ammattiteattereissa ja harrastelijateattereissa.

Keskityn tutkimuksessani siihen millainen merkitys tuottajalla on turkulaisissa teattereissa ja onko yksinomaan tuottajalle enää tarvetta esimerkiksi ammattiteattereissa. Käsittelen opinnäytetyössäni myös sitä mitä nykypäivän teatterialan ammattilaiset potentiaaliselta tuottajalta odottavat, millaiset käsitykset tuottajuudesta ovat ja miten tuottaja käytännössä teatterissa toimii.

Käsittelen tuottajan mahdollista sijoittumista teattereihin potentiaalisten organisaatioteorioiden perusteella. Esitän näiden teorioiden avulla toimintamallin, jossa tuottaja voisi olla osana vakiohenkilökuntaa, jonka myötä organisaatioiden nykyisiä rakenteita voisi kehittää. Haluan myös osoittaa toimintatapojen muutosehdotuksia ja kehittää teattereiden toimintaa suhteessa tuottajan tarpeeseen.

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt haastatteluja ja erilaisia teatterituottajuuteen liittyviä lähdemateriaaleja. Lisäksi olen perehtynyt organisaatioteorioihin, jotka mielestäni sijoittuvat hyvin tämän hetkisiin malleihin ja joiden myötä näen teatteriorganisaatioissa potentiaalisia kehitysalueita.

## 2 SUOMALAINEN TEATTERIKENTTÄ

Länsimaisen teatterin napa on Keski-Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Sieltä katsottuna Euroopan laidalla sijaitseva Suomi ei ole niittänyt suurta mainetta teatterimaana. Tilastoja tarkkailtaessa Suomessa teatteriasema on kuitenkin merkittävä. Vuonna 2013 suomalaisella teatterilla oli 3,7 miljoonaa katsojaa eli lähes yli puolet kaikista suomalaisista. Katsojamäärät ovat kuitenkin pudoneet hieman vuodesta 2012. Esityksiä vuonna 2013 oli noin 22 000- , joista karkeasti puolet on ohjannut mies, mukaan lukien sirkus- ja tanssiesitykset. Suomalainen teatteri työllisti 2991 vakinaista työntekijää, joista suurin osa oli freelancereita. Kaiken kaikkiaan 180 miljoonan julkisella tuella saatiin 69 miljoonaa omia tuottoja. (s. 5 – 10, Teatteritilastot, 2013)

### 2.1 Teatterimuodot

Suomessa toimii tällä hetkellä reilusti yli 60 teatteria jotka toimivat valtionosuuslainsäädännön piirissä (ns. VOS-teatterit). Nämä teatterit saavat vuosittain säännöllisesti valtion tukea teatterinsa pyörittämiseen ja näillä teattereilla on pääosin vakituinen henkilökunta. Turkulaisista teattereista Linnateatteri, Turun Kaupunginteatteri ja Åbo Svenska Teatern toimivat niin sanoittuina VOS-teattereina. Valtionosuuksia säätelee laki opetus – ja kulttuuritoimen rahoituksesta ja teatteri – ja orkesterilaki. Tämä rahoitus perustuu laskennallisiin henkilötyövuosiin ja valtion osuus rahoituksesta on noin kolmannes. Myös kunnat rahoittavat toiminnasta noin kolmanneksen. (Opetus – ja kulttuuriministeriö)

Valtion osuuslainsäädännön rahoituksen ulkopuolella toimivia ammattiteattereita on Suomessa tuplasti enemmän. Nämä teatterit saavat hakea valtiolta harkinnanvaraista tukea toimintaansa. Näitä teattereita kutsutaan yleensä niin sanoituksi vapaan kentän teattereiksi. Ne toimivat pääasiassa samalla tavalla kuin teatterilain piiriin kuuluvat ammattiteatterit, mutta niiden toiminta on hieman vapaampaa taiteellisen sisällön puolesta. Esimerkiksi VOS-teattereissa on tarkat sisältövaatimukset muun muassa lasten näytösten suhteen. Vapaan kentän

toimijoiksi määritellään erään tutkimuksen mukaan ne, jotka tuottavat ja esittävät produktioita valtionosuuslaitosten ulkopuolella. Tällaisia ovat valtion taideoimikunnilta (Nykyisin Taiteen eivistämiskeskus) toiminta-avustusta saavat ryhmät, toiminta-avustusten ulkopuoliset vakiintuneet ryhmät, produktiokohtaiset ryhmät ja yksittäiset taiteilijat. ( s. 8, Oinaala, Ruokolainen, 2013 )

Vapaan kentän teattereiden toiminnan suunnittelu pitkälle aikavälille on hankalaa rahoituksen epävarmuuden takia. Suomessa tällaisia teattereita on noin 121 ja näissä teattereissa työntekijät toimivat pääasiassa freelancer-suhtein tai harjoittelijoina. Teattereissa palkattua henkilökuntaa on maksimissaan 2-4 teatterin rahatilanteesta riippuen. Esimerkiksi Turun Tehdas - teatterin vakiiniseen henkilöstöön kuuluvat ainoastaan teatterinjohtaja ja teatterisihteeri. Työsuhteiden vakinaisuus ja määräaikaisuus vapaan kentän teattereissa rytmittyy yleensä siis rahatilanteen mukaan.

Suomalaisen teatterin kivijalkana toimivat harrastajateatterit, joita toimii suhteellisen säännöllisesti runsaat 600 teatteria. (*Maija Salonen, puheenjohtaja, Turun Ylioppilasteatteri, 24.2.2015*) Harrastelijateattereissa toiminta perustuu pääasiassa vapaaehtoistoimintaan ja yhteisöllisyyteen. Joissakin harrastelijateattereissa saatetaan myös maksaa palkkaa myönteisen rahatilanteen ja rahoituksen myötä. Pääasiassa harrastelijateatterit toimivat kuitenkin nimensä mukaisesti harrastuspohjalta ja sitä kautta väylänä teatterialaan. Harrastelijateatteritoimintaa tuetaan osoittamalla määräraha alan valtakunnallisten järjestöjen käyttöön ja jaettavaksi noin 800 jäsennäyttämön käyttöön. (Opetus – ja kulttuuriministeriö)

## 2.2 Turkulaisen teatterin nykytilanne

Koska opinnäytetyöni keskittyy pääasiassa turkulaisen teatterin tekoon ja turkulaisten teatteriammattilaisten mielipiteisiin, on mielestäni hyvä myös pohtia sen tilannetta tällä hetkellä teatterintekijöiden kannalta. Yleisesti ottaen jokainen haastatteleman henkilö koki turkulaisen teatterin voivan hyvin ja monella edellinen vuosi on ollut hyvinkin tuloksekas.

*“ Suhteessa siihen, että koko maan kehitys on hieman laskeva ja hankala, niin Turussa ei ehkä sellaista tilannetta ole, johtuen siitä että turkulainen teatteri ei ihan ole kasvanut suhteessa talousalueeseen niin suureen mitaluokkaan kuin esimerkiksi Tampere. Tampereella on tosi paljon tarjontaa ja se on kasvanut siihen kokoluokkaan että teattereissa kulutus pitäisi olla todella suurta ja sitten kun se lähtee laskuun niin tulee isompia vaikeuksia. Turussa ei ole kasvettu niin voimallisesti, että jopa varaa kasvaa olisi vielä.”*  
(Arto Valkama, Turun Kaupungiteatterin johtaja, 5.3.2015)

Turkulaisen teatterin hyvä taloudellinen tilanne ja menestys koetaan myös olevan turkulaisen historian ja kulttuurinkehityksen tulos. Lisäksi kaksikielisyyttä pidetään suurena etuna mahdollistaen laajankin kohderyhmän saavuttamisen. Turkulaisen teatterialan koulutuksen kehittyminen ja muun muassa Taideakatemia syntymisen, on mahdollistanut monien teattereiden synnyn ja teatterintekijöiden mahdollisuuden vaikuttaa alan kehitykseen.

*“Koska olin itse perustamassa taideakatemiaa ja ensimmäiset 10 vuotta sen rehtorina, niin uskon että sillä koulutuksella on ollut tosi paljon vaikutusta, ainakin tähän viimeisen 20 vuoden aikana. On syntynyt uusia, lähes ammattimaisia teattereita ja nämä ammattiteatterit ovat saaneet sieltä vahvistusta toiminnalleen ja monipuolisuutta. Turku on lisäksi myös kulttuurikaupunki, johtuen siitä että Turku on Suomen ensimmäinen tieteilisen, taiteellisen ja uskonnollisen sivistyksen keskus, ihan 1200-luvulta lähtien. Sivistyksen anti on ollut sellaista, että se on synnyttänyt valtavirrassakin olevia kulttuuritoimintoja ja lisäksi myös marginaalissa olevia toimintoja, jotka muualla suomessa eivät ole syntyneet samalla tavalla kuin Turussa.”* (Maija Paloheimo, teatterinjohtaja, Linnateatteri, 9.3.2015)

Vaikka valtio päätti vähentää taiteeseen myönnettäviä tukia, se ei suuresti ole vaikuttanut turkulaiseen teatterintekoon. Pieniä muutoksia on jouduttu tekemään vuoden 2015 talousarvioon ja toimintasuunnitelmiin. Toisaalta se on kuitenkin avannut myös uusia neuvotteluteitä ja toimintatapoja, jotka ovat johtaneet loppujen lopuksi positiivisiin muutoksiin. Tämä on koettu toimintaa edistävänä asiana. Pieniä henkilöstömuutoksia on myös tehty, varsinkin harrastelijapuolella, mutta nämä ovat pääasiassa olleet positiivisia muutoksia.

*„Kovat ajat luo luovia ratkaisuja...” (Maija Salonen, puheenjohtaja, Turun ylioppilasteatteri, 24.2.2015)*

Yleisesti koetaan että talous on ollut hyvä etenkin viime vuonna. Hyvän tuloksen koetaan johtuvan onnistuneista sisältövalinnoista ja kiinnostavista aiheista. Lisäksi hyvää tulosta on tukenut kohdeyleisön tavoituksesta, etenkin aikuisille suunnattujen esitysten puitteissa. Lasten näytelmien osalta haluttua kävijämäärää ei ole tavoitettu ja tämän osalta parantamisen varaa katsottiin vielä olevan.

*„Mörköjen yö, joka mielestäni oli erittäin onnistunut esitys, ei kaupunkilaisia niinkään saavuttanut. Se mielestäni johtui siitä että, ei tehty mihinkään brändiin, klassikkoon tai muuhun jo entuudestaan tunnettuun asiaan liittyvää, mikä on juurikin lasten puolella erittäin iso etu ja valttikortti.” (Mikko Kouki, Turun kaupunginteatterin taiteellinen johtaja, 3.3.2015)*

Turkulaisen teatterin kasvu ulottuu myös naapuriseuduille. Turun kaupunginteatteri aloittaa kesäteatteritoiminnan yhdessä Naantalin kaupungin kanssa kesällä 2015.

Teatteriammattilaisten haastatteluihin viitaten voi todeta, että turkulaisen teatterinteon tulevaisuus on lupaava ja pelkoa teatterikulttuurin katoamiselle ei ole. Turkulaiset koetaan uskottavana teatterissakävijöinä, jotka edesauttavat turkulaisen teatterintekoa ja ylläpitävät siihen liittyvää kulttuuria. Lisäksi rakenteelliset muutokset on otettu positiivisin mielin vastaan ja muutokset koetaan yleisesti, positiivisina ja alaa kehittäväinä asiana.

### 3 TUOTTAJAN TYÖNKUVA

Nopeasti ajateltuna tuottajana toimiminen teattereissa ei niinkään herätä ”maallikossa” ajatuksia mahdollisesta työkuvasta tai sijoittumisesta työorganisaatioon, toisin kuin esimerkiksi elokuva- ja tv-tuotannoissa. Tuottajalla ei välttämättä ole yhtä suurta roolia kuin esimerkiksi elokuvatuotannoissa, vaikka pääpiirteittään työnkuva ja positio ovatkin samat. Teatterissa työskentely ja erityisesti näytösten aikaansaanti vaatii monen ihmisen yhteistyötä. Suurin ponnistelu tapahtuu kuitenkin myynnin ja markkinoinnin saralla. Tuottajan tittelillä toimiminen teatterissa on muutenkin melko uusi ilmiö. Vielä lähihistoriassa, ja varsinkin taiteen tekemisessä, kaupallisuus ja myynti ovat olleet kirosanoja ja ne on usein mielletty kulttuurisen sisällön kadottajaksi. Esimerkiksi Katri Halosen väitöskirjassa, Kulttuurituottaja taiteen ja talouden risteyskohdassa pohditaan seuraavaa:

*”Kolmannella sektorilla toimivaa tuottajaa leimasi etenkin julkisen sektorin kulttuurituottajien (artikkeli I) silmissä markkinavastaisuus tai jopa markkinakielteisyys, joka tulee selvimmän esille karaktääristen taiteilijoiden johtamissa kolmannen sektorin taideyhdistyksissä ja -seuroissa. Näissä kiellettiin taloudelliset päämäärät ja korostettiin taiteen oikeutusta olla olemassa vain itsensä vuoksi. Toiminnan valtuutuksen lähde oli tuotettava sisältö ja sen arvo suppean tuotannon kentällä. Vaikka kolmanteen sektoriin liitettiin pyyteettömyys ja suppean tuotannon kentän arvoja, eri toimijat sijoittuvat taide- ja talousorientaationsa perusteella varsin laajalle vaihteluvälille” (s. 58, Halonen, 2011)*

Erilaisten kulttuuriin keskittyneiden tuottaja-koulutusten myötä teatterialalla on vasta pikkuhiljaa alkanut vakiintua ”tuottaja”-niminen työyhteisön jäsen. Tuottajan työnkuva riippuu suuresti organisaation koosta tai yleisesti tuottajan tarpeesta suhteessa teatteriorganisaatioon.

*”Käydessäni Teatterikorkeakoulua 1990-luvun alkupuolella alettiin korostaa esitysten kokonaistuottamista; tuottamisesta ja tuottajista puhuttiin paljon. Tuottajakoulutuksesta sauhuttiin joka paikassa. Samaan aikaan, satumaltako, oli kovasti puhetta siitä, miten myös teatteriohjaajien ja dramaturgien työnkuva muuttuisi pian drastisesti. High techin matkasaarnaajat*

*ennustivat, että me lähitulevaisuudessa siirtyisimme suurin joukoin liike-elämän sisällöntuotantoon. Lama-aikaan osattiin olla melkoisia visionäärejä! Samalla kun esitysten ”produktiomaisuus” kasvoi, kaikkea tuota kaupallista ja ulkostaiteellista, taiteen tekemisen suhteen jopa vihamieliseksi koettua suunnittelua ja myymistä, halveksittiin. Osa taiteilijoista pelkäsi, että tuottajat muotoilisivat esityksistä juuri noita tuotteita ja että taide katoaisi ja tilalle jäisi tyhjät markkinat. Taide saattoi kadota, mutta aivan muista syistä kuin tuottajan tähden.” (Pauliina Hulkko 33 -34, Teatterituottajan Opas, Hytti, 2005)*

Modernin ja nykypäiväisen teatterinteon myötä kaupallisuus on kuitenkin tullut suureksi osaksi nykyteatteria ja ilman sitä tulosta ei syntyisi. Näin ollen myös tuottajuus ja sen tarve on kasvanut alalle kouluttautuneiden myötä ja lisäksi tietoisuus on muuttunut positiiviseen suuntaan. Se ei kuitenkaan tarkoita vielä sitä, että nimenomaan tuottajan tarve olisi lisääntynyt vaan ehkä jopa toisinpäin. Nykypäivän laajat koulutusohjelmat valmistavat ihmisiä erilaisiin ammatteihin ja työnkuviin, joista on myös hyötyä esimerkiksi teattereissa. Seuraavissa luvuissa haluan kuitenkin käsitellä tuottajan tehtäviä, käyden läpi niin harrasteliija-, vapaan kentän ja ammattiteatterit.

### 3.1 Teatterituottajan työnkuva yleisesti

*”Tuottaja on riittävän vahvoilla, kun muu työyhteisö tietää jo etukäteen mitä tuottajan työhön kuuluu.” (s. 20, Hytti, 2005)*

”Mitä se tuottaja yleensä niinku ees tekee?” On melko yleinen kysymys kertoesani opiskelevani tuottajaksi. Tuottajan työnkuva koetaan usein hankalaksi määrittää ja varsinkin teatterialalla, monelle taiteen tekijälle tuottajuus ja siihen kuuluvat tehtävät ovat hämärän peitossa. Yleisesti ottaen tuottajan tehtävät ovat käytännössä samat kuin esimerkiksi tv- ja elokuvatuotannoissa; rahoituksen hankinta, budjetin hoitaminen, aikataulut, myynti- ja markkinointi. Haastattelemieni ammattilaisten mukaan tuottajan työnkuva teattereissa koetaan hyvin moniosaiseksi ja hankalaksi määrittää. Osa koki myös että koko tuottaja-kulttuuria ei ole teatterialalla, vaan tuottajan työt on tittelistä huolimatta jaettu usean henkilön



kesken. Teatterituottajan Oppaassa Hytti kategorisoi teatterituottajan tehtäväroolit seuraaviin: yleisorganisaattori, aikatauluttaja, projektiveturi, teatterintuntija ja yrittäjä. Yleisesti ottaen tuottajan roolissa toimivan odotetaan ottavan vastuusta budjetista, aikatauluista ja juurikin yleisorganisaattorin tehtävästä. Voidaan todeta että tuottaja rakentaa oman toimenkuvansa kulloisenkin työtilanteen mukaan. Yksi on luontaisesti eniten tiedottaja, toinen hauluaa keskittyä markkinointityöhön ja sponsorinhankintaan. Joku tuottaja kokee esityksen valmistamisen selkeäksi projektiksi, jossa tarvitaan paljon läsnäoloa työmaalla ja tarkkaa työnjohtoa. (s. 19–29 Hytti, 2005)

Oman kokemuksen mukaan tuottajan rooli projektiveturina on teatterikentällä harhaanjohtava, koska päävastuu produktiosta on yleensä ohjaajalla. Ohjaaja luo teoksen sisällön ja rajaukset ja tuottaja täyttää ne budjetin ja aikataulun puitteissa. Yleisorganisaattorin rooli sen sijaan tulee hyvin esille esimerkiksi harrastelijateattereissa, joissa teatterinteko tuottajan saappaissa toimiessa tulee toissijaisena. Työryhmää ei ole välttämättä saatu tarpeeksi kasaan tai aikataulut eivät täsmää, jolloin tuottajan on otettava vastuu. Teatterituottajan työ vaatii selkeästi oman taidelajin tuntemusta, moniammatillista ajattelua ja laaja-alaista kulttuurista tietämystä. Tuottajuus on asiantuntijuutta eli tietoa, taitoa ja soveltamiskykyä ja asennetta. Hytin mielestä uteliaisuus on taiteen tekemisen peruslähtökohtia. (s. 22, Hytti, 2013)

*Ilman ihmettelyä ei synny haukankatseisia havaintoja ja tuoreita tulkintoja ympäröivästä yhteiskunnasta.”* (s. 22, Hytti, 2013)

Teatterintuntijan rooli on mielestäni yksi tärkeimmistä rooleista, joita tuottajan on hallittava teatterikentällä. Tuottajan on tunnettava teatteri, jossa työskentelee. Hänen on tiedettävä kyseenomaisen teatterin toimintatavat sekä haasteet ja mahdollisuudet. Oleellista on myös tuntea saman kaupungin muut teatterit, niiden vahvuudet ja heikkoudet, jotta esimerkiksi markkinoinnin suunnittelu voidaan toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tuottajan on kehitettävä myös luottavainen suhde ohjaajaan. Taiteen tekeminen ja sen tuottaminen vaatii tiivistä yhteistyökykyä, joustavuutta ja idearikkautta. Tuottajan pitää osata hallita kriisejä ja ristiriitatilanteita, sekä kyetä ottamaan vastuuta ja tekemään tilanteen vaatimia

päätöksiä. Tärkeää on myös toimia työryhmässä ”kiinnipitävänä” liimana ja saada luottamus työryhmään. Tuottajan pitää toimia puolueettomasti ja tehdä päätökset annettujen raamien mukaan. Nämä seikat tulevat mielestäni parhaiten esille harrastelijateattereissa ja vapaan kentän teattereissa, joissa henkilöstön vaihtuvuus on yleisempää. Käsittelen seuraavissa luvuissa tuottajan työtä ja sitä missä tilanteissa tuottajaa tarvitaan ja mitä tuottajan työnkuvaan kuuluu harrastaja – ja vapaan kentän teattereissa

### 3.1.1 Tuottajan rooli harrastaja – ja vapaan kentän teattereissa

Tuottajan rooli harrastaja- ja vapaan kentän teattereissa on erittäin tärkeässä asemassa. Näissä teattereissa on mahdollisuus päästä myös kokeilemaan oman alansa työtehtäviä harjoittelun muodossa, mikä on erittäin tärkeää, varsinkin tuottajuuden ja työnkuvan hahmottamisen kannalta. Esimerkiksi harrastajateatterissa jokaisessa produktiossa on oma tuottaja erikseen, produktion koosta riippumatta. Kun sopimus näytelmästä on tehty ohjaajan ja teatterin johtokunnan kanssa tuottajan hankkiminen on ajankohtaista. Esimerkiksi Turun Ylioppilasteatterissa toimitaan seuraavasti:

*”Meillä on joka vuosi ohjelmistohaku. Ohjaajilla on kuukausi aikaa lähettää ohjaustarjoukset, joissa jokainen ohjaaja tarjoaa omaa työtään sekä proggista. Nämä kaikki ohjaustarjoukset lähetetään Turun Ylioppilasteatterin jäsenistölle ja jäsenistö sitten päättää mikä ohjelmistoon otetaan. Kun jäsenistö päättää valittavan proggiksen, tavataan ohjaajan kanssa jolloin sitten keskustellaan mitä ja ketä kaikkia työryhmään halutaan ja toivotaan. Tuottajan tulo työryhmään riippuu todella paljon esityksestä, mutta jos ohjaajalla on hyvät suhteet täällä ihmisiin niin yleensä hänellä on jo tuottaja tiedossa tässä vaiheessa. Joskus sitä ei ole ja siinä tapauksessa tuottajaa etsitään ”kylillä huudellen” ja käyttäen sosiaalista mediaa yms.” (Maija Salonen, puheenjohtaja, Turun ylioppilasteatterin, 2015)*

Harrastajateatterissa tuottajan työ on tarkkaan ennalta sovittu ja määritelty. Harrastelijateattereissa tuottajan tärkeimpänä tehtävänä on heti myynnin ja markki-

noinnin jälkeen, ohjaajan työparina toimiminen. Esimerkiksi Turun Ylioppilasteatterissa tuottaja saa hyvinkin kattavan selonteon tuottajan roolista ja työnkuvasta. Turun Ylioppilasteatterilla tuottajan työ koetaan erittäin tärkeäksi varsinkin ohjaajan kannalta. Turun Ylioppilasteatterilla tuottaja koetaan hyvin tärkeänä henkilönä esityksen kannalta. Tuottaja mahdollistaa sen että ohjaaja pystyy pitämään luovaa prosessia käynnissä, eikä hänen tarvitse miettiä ulkopuolisia asioita. (Majja Salonen, puheenjohtaja, Turun Ylioppilasteatteri, 2015)

Oman kokemukseni mukaan tuottajan tehtävät ja tuottajan paikka harrastelijateatterissa on selkeä. Henkilökohtaisesti toimin ohjaajan ”apukätenä” kommentoiden käsikirjoituksia, selkeyttäen aikataulua ja pitäen budjetista huolta. Varsinaisen näytelmän sisältöön puutuin hyvin vähän. Taiteellinen näkemys oli täysin tuotannon ohjaajalla. Oma asettuminen tuottajan rooliin tuntui luontevalta ja teatterin kanssa sovitut työtehtävät olivat luontaisia. Haastattelemieni teatterintekijöiden mukaan se saako tuottaja puuttua taiteelliseen työhön muutoin kuin budjetin osalta riippuu hyvin paljon ohjaajasta ja tuotannon laadusta. Osa toivoi että tuottajalla olisi kokemusta enemmänkin teatterialalta ja että tällä olisi kykyä kommentoida näytelmän taiteelliseen sisältöön.

*”Musta olis hauskaa, että rinnalla olis sellainen tuottaja, joka pystyisi jotenkin kommentoimaan taiteellista sisältöä sen lisäksi että, pitäisi raha-asioista huolta. Mun mielestä se olis ihan ok, jos tuottajakin voisi kommentoida esimerkiksi vääränlaista puvustusta tai älähtää lavastajan sopimattomuudesta proggikseen. Mun mielestä on kivaa että, esimerkiksi meidän teatterisihteeri, joka hoitaa suurimman osan tuottajan tehtävistä, antaa omia taiteellisia mielipiteitä ja varsinkin kohderyhmä ajattelun kannalta.. että mä en kyllä pelkäis sellasta tuottajaa. Ei se mielestäni ole minkäänlainen askel kaupallisuuteen, ainakaan näissä mittakaavoissa.”(Timo Väntsi, teatterinjohtaja, Tehdas-teatteri, 2015)*

Harrastaja- ja vapaan kentän teattereissa koetaan hyvin tärkeänä se, että tuottaja tekee työnsä hyvin. Haastateltujen mukaan hyvien teatteri-tuottajien löytäminen on kuitenkin hankalaa ja se on yksi syy siihen miksi tuottaja-kulttuuri on vielä lähtökuopissaan. Osa tuottajista toimii ainoastaan tittelin nimen alla jolloin työtehtävät saatetaan hierarkkisesti vain delegoida eteenpäin. Osalle taas kommunikointi

ja sen ylläpito esimerkiksi työryhmän sisällä on hankalaa. Lisäksi ilman rahallista korvausta työskenteleminen johtaa matalampaan sitoutumiseen ja työn laadun kärsimiseen. Usein harrastaja – ja vapaan kentän teattereissa tuottaja toimii harjoittelijana tai harrastuspohjalta ja näissä tilanteissa työn motiivit voivat olla kadoksissa.

Harrastaja- ja vapaan kentän teattereissa tuottajan työskentely teatterinjohdon ja oman työryhmän välillä on erittäin tärkeää. Haastatteluista kävi ilmi, että joillakin yhteydenpito ja kommunikointi ovat kuitenkin haastavaa. Esimerkiksi Turun Ylioppilasteatterin puheenjohtaja Maija Salonen koki teatteri-tuottaja-ohjaaja-kolmion välisen kommunikaation haasteena.

*”Meillä on selkeänä haasteena ollut se, että meidän pitäisi jotenkin saada tuottaja löytämään paikkansa siinä kolmiossa eli ohjaaja-tuottaja-teatterin johtokunta. Koska se voi olla monelle uudelle tuottajalle sellainen paikka, että missä välissä kommunikoida. Kamalin tilanne olis varmaan se, että tuottaja asettuisi jonkun puolelle. Tuottajan tehtävänä on ainakin meillä olla nimenomaan se jonkinlainen järjenääni siinä produktiossa. Toisaalta taas tuottajan tehtävänä on myös ilmoittaa meille asioita. Esimerkiksi, jos prog-giksessa tapahtuu jotain tai meidän pitäisi olla avuksi jossain. Sekin on toisaalta sellaista hakemista, että kaikki ohjaajat ovat erilaisia, toiset tykkää siitä että tuottaja vipeltää omia menojaan ja toiset taas haluaa että se tuottaja on joka hetki langan päässä kellonajasta riippumatta.” (Maija Salonen, puheenjohtaja, Turun ylioppilasteatteri, 24.2.2015)*

Yhteenvedona voi siis todeta, että tuottajan työnkuva harrastaja – ja vapaan kentän teattereissa koostuu ohjaajan tukemisesta sekä markkinointi- ja myyntitehtävistä. Tuottaja saattaa toimia hyvinkin rajatusti yhden tietyn produktion ympärillä ja vaikuttaminen teatteriorganisaatioon saattaa olla hyvin vähäistä. Näytösten aikaansaannin kannalta tuottajalla on selkeä paikka harrastaja- ja vapaan kentän teattereissa. Oman työtilan haltuunotto riippuu paljon teatterin halukkuudesta olla mukana ja ohjaajan tarpeesta tuottajan osallistumiseen. Karkeasti todeten tuottajille on tarvetta produktiokohtaisesti, eikä niinkään laajemmin teatterin kannalta. Lisäksi tuottajana toimiminen harrastaja- ja vapaan kentän teattereissa ei vaadi alan koulutusta, enemmänkin halua ja motivaatiota saada näytelmä katsojien luo.

### 3.1.2 Ammattiteatterit

Haastateltavista ammattiteattereista vain Linnateatterilla toimii palkattu tuottaja, jonka työnkuva koostuu pääasiassa aikataulutuksesta, budjetoinnista ja myynnin- ja markkinointitehtävistä. Toiminta Linnateatterissa perustuu siihen mitkä ovat kunkin työyhteisön jäsenen vahvuudet tai heikkoudet. Koen tämän menettelytavan hyväksi, sillä tämä mahdollistaa tehokkaan työskentelyn teatterissa

*”Tuottajan työnkuva vaihtelee vähän sen mukaan, koska meitä on hyvin vähän, niin silloin me tehdään, välittämättä titteleistä, sen mukaan kuka osaa parhaiten tehdä mitään asiaa. Tämän hetkinen tuottaja on ollut hyvä tekemään sopimusasiakirjoja, kartoittamaan mahdollisia vierailuesityksiä ja olemaan mukana tuotantojen varsinaisissa harjoitteluvaiheessa. Tuottajan toimenkuva voisi olla myös toisenlainen, jos olisi erilaiset henkilöt eri tehtävissä. Meillä työnkuva vaihtelee tosiaan sen mukaan, mitä kukakin osaa, eli silloin toimenkuva laajenee tai supistuu.” (Maija Palonheimo, teatterinjohtaja, Linnateatteri, 2015)*

Turun Kaupunginteatterissa varsinaista tuottajaa ei ole, vaan tuottajan tehtävät on jaettu hallinnollisen henkilökunnan kesken. Turun kaupunginteatterin johtokoki vahvasti, että teatterialalla tuottaja-kulttuuri ei ole päässyt suuriin mittakaavoihin ammattikentillä ammattiteattereiden vahvan ”tuotannollisen koneiston” vuoksi ja johtajamallien vakinaistumisen myötä.

Ammattiteattereissa tuottaminen on kovin erilaista järjestäytyneen organisaatiomuodon takia. Tuottajan työnkuva saattaa olla laaja tai hyvinkin suppea johtuen erilaisesta työtahdista esimerkiksi harrastaja- ja vapaan kentän teattereiden työtahtiin verrattuna. Toisaalta taas pelkästään tuottajalle ei ole tarvetta vahvan johdon ja hallinnollisen henkilökunnan takia. Käsittelen tuottajan tarvetta ja sijoittamista tarkemmin luvussa 5.

## 4 HARRASTAJA- JA VAPAAN KENTÄN TEATTEREIDEN ORAGNISAATIOMALLIT

### 4.1 Tuottajan sijoittuminen organisaatioon

Kun vertailee tuottajan sijoittumista ammatti-, harrastaja- ja vapaan kentän teattereiden organisaatioissa tämä paikka ei aina ole itsestään selvä. Työnkuvan perusteella esimerkiksi harrastaja- ja vapaankentän teattereissa tuottajan rooli on selvä produktiossa, mutta ei välttämättä itse organisaatioissa. Näissä tilanteissa esimerkiksi tuotantosihteerit hoitaa tuotannolliset tehtävät, mutta keskittyy nimenomaan teatteria koskeviin tehtäviin. Teatterituottajan ammattikuva on hakemassa vielä muotoaan. Toisaalta se koetaan hyvänä asiana nopeasti muuttuvassa maailmassa. Koulutus koetaan tärkeäksi, mutta vielä tärkeämpää on tunnistaa polut, joita pitkin visionääriset ja kehittämistyötä osaavat tuottajan kypsyvät. (*Björkqvist s. 61, Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa, 2013*)

Organisaation ja näytelmän kannalta tuottaja on ulkopuolinen apukäsi, joka hoitaa produktiokohtaisesti työtehtävänsä. Tuottajan rooli on myös harrastajateattereissa. Molemmissa teattereissa teatterin johto tai teatteriyhdistyksen hallitus tekee suurimmat päätökset tuotantokohtaisesti ja tämän jälkeen käytännön vastuu tuotannosta siirtyy työryhmälle, jolloin päävastuun ottaa ohjaaja ja vasta sen jälkeen produktion tuottaja. Molemmissa teattereissa pyritään kuitenkin siihen, että produktion hankittu tuottaja lähtee samalta viivalta ohjaajan kanssa. Varsinkin harrastajateattereissa yhteistyö ohjaajan ja tuottajan välillä on avainasemassa ja se heijastuu myös yhteistyöhön koko työryhmän ja teatterin kanssa.

Yleisesti voidaan todeta, että organisaatiolähtöinen ajattelutapa on vierasta taidetta tekevien organisaatioiden yhteydessä. Harrastaja- ja vapaan kentän teattereissa tuotannot pyörivät aina produktio kerrallaan ja näin ollen myös työryhmän jäsenet toimivat tuotanto kerrallaan eteenpäin. Produktioita harvoin ajatellaan teatteriorganisaation kannalta ja sitä kautta esimerkiksi työryhmän osalta. Tämä ajattelutapa olisi suositeltava kehityssuunta turkulaisessa teatterissa sillä se

mahdollistaisi myös tuottajan sijoittumisen osaksi vakinaista teatterinjohtoa. Seuraavassa luvussa esittelen potentiaalisen organisaatioteorian liittyen teatterialan organisaation kehitykseen.

#### 4.1.1 Matriisirakenteinen organisaatioteoria

*”Nykyaikainen organisaatioajattelu lähtee siitä perusolettamuksesta, että välttämättä ei ole olemassa sinänsä toista parempaa tai huonompaa organisatorista ratkaisua. Tärkeintä on tutkia, minkälaiset ovat ne olosuhteet ja ympäristöt, missä organisaatio toimii, jolloin organisaation tai yrityksen organisaatorakenne pyritään mukauttamaan ympäristön olosuhteita vastaavaksi.” (s. 52, Korhonen, 2007)*

Tutkiessani erilaisia organisoitumisen perusteisiin liittyviä materiaaleja, tutustuin useihin eri kaavioihin, jotka tukevat toimintamallia, jossa vakinainen tuottaja on osa teatterialanorganisaatiota niin harrastaja- kuin vapaan kentän teattereissa. Lisäksi perehtymieni teorioiden avulla voi tunnistaa tällä hetkellä eri teatteriorganisaatioissa käytössä olevia organisaatiomalleja. Tällä hetkellä suurin osa harrastaja- ja vapaan kentän teattereista toimii niin sanotulla pienyritysrakenteella. Pienyritysrakenne on yksinkertaisin organisaatorakenteista, ja se on toimivimmillaan avoimen kilpailun tilanteessa vakaassa toimintaympäristössä. Rakenteen sisällä ei ole juurikaan hierarkkisuuutta ja johtajan roolissa toimiva henkilö osallistuu tasaisesti eri tehtäviin, ja ryhmien tai yksilöiden välillä ei ole tarkkaa tehtävänjakoa. Tämä rakenne tulee erityisen hyvin esille harrastajateatterissa, jossa esimerkiksi teatterin puheenjohtaja on avuksi muun muassa lavasteiden rakentamisessa ja muissa vastaavissa tehtävissä. Pienyritysrakenteen suurimpana vahvuutena on sen pienuudesta syntyvä epämuodollisuus ja joustavuus. Tämä mahdollistaa muun muassa organisaation nopean oppimisen ja kehittymisen rakenteen sisällä. Lisäksi rakenteen avulla voidaan reagoida nopeasti ympäristön muutoksiin. Pienyritysrakenteella on myös heikkoutensa: toimintatapoja on vaikea opettaa uusille jäsenille ja organisaation kasvaessa malli muuttuu raskaaksi ylläpitää. (s. 5, Litmanen, Markku, 2010)

Teatteriorganisaation kehitystä ja tuottajan sijoittumista ajatellen matriisiperusteinen jaottelu olisi potentiaalinen ja toimiva organisaatioteoria. Matriisirakenne perustuu siihen, että organisaatiossa työntekijöillä on kaksi esimiestä kullakin. Tässä mallissa esimiehistä toinen vastaa kyseisen toiminnon prosessista ja toinen erityisosaamisesta. Matriisirakenteisen organisaation muodostus on yleensä tarvelähtöistä. Yleensä tässä tilanteessa organisaation resurssit ovat vähäisiä ja projektien määrä on suuri. Yrityksessä on tarve tuottaa kahta tai useampaa eri asiaa, esimerkiksi tuotteen markkinointia ja tuotteen kehittämistä. Lisäksi tämän mallin mukana toimivan organisaation liiketoimintaympäristö on monimutkainen ja dynaaminen.

Matriisin rakentumiselle olennaista on, että siihen osallistuvien on sitouduttava kokopäiväisesti projektille ja eri toimijoiden välillä ei tule olla rajoja, jotta yhteistyö ja sitouttaminen pystytään toteuttamaan. Lisäksi, matriisirakenteisen organisaation kehittymiselle olennaista on myös se, että eri toimintojen päälliköiden välillä tulee olla vapaa ja korkea kommunikoinnin taso. Käytännössä tämä tarkoittaisi teatterityöskentelyssä sitä, että esimerkiksi ohjaajan ja teatterinjohdon (mukaan lukien tuottaja) tulee pystyä kommunikoimaan mutkattomasti esimerkiksi tuotannon taiteellisesta sisällöstä ja sen mahdollisuudesta toteutua. Lisäksi projektiin osallistuvien toimintojen päälliköiden on annettava oma panostuksensa suunnitteluprosessiin ja näin ollen koko projektiryhmällä on oltava lupa toimia omana kokonaisuutena. (*Yrityksen johtaminen – Organisoitumisen perusteet, Power Point esitys*)

Matriisirakenteisen organisaation hyötyjä on lueteltu seuraavasti:

- Projektipäällikkö kontrolloi kaikkia projektille määriteltyjä resursseja.
- Henkilöstön käyttö on joustavaa, joten resurssien käyttö on tehokkaampaa.
- Menettelytavat ja ohjeistukset voidaan määritellä jokaiselle projektille erikseen siten, että ne eivät ole ristiriidassa yrityksen menettelytapoihin ja ohjeistuksiin.
- Projektipäälliköllä on valta sitouttaa resursseja projektin käyttöön siten, että se ei aiheuta ristiriitoja muiden projektien aikatauluihin.
- Yrityksen johto pystyy paremmin priorisoimaan projekteja ja resurssien käyttöä.



- Työntekijöiden työkuormitusta pystytään tasaamaan, koska heitä voidaan siirtää projektien välillä.
- Yrityksen toiminnot (funktiot) tukevat projekteja.
- Kuormitus ja vastuu on jaettu koko tiimille ja toimintojen päälliköille”

*(Yrityksen johtaminen – Organisaation perusteet, Power Point esitys, 2013)*

Oman näkemykseni mukaan tämä teorian noudattaminen mahdollistaisi tuottajan sijoittumisen osaksi vakiohenkilökuntaa. Esimerkiksi Turun Ylioppilasteatterissa, yhdistyksen johtoon kuuluu puheenjohtaja, toimistos sihteeri ja yhdistyksen hallitus. Toimistos sihteeri hoitaa teatterin juoksevat asiat, rahaliikenteen ja muun muassa uusien tuottajien perehdyttämisen. Tuottajan työnkuva ja sijainti produktion kannalta ovat selkeät, mutta näissä tilanteissa tuottaja toimi pääasiassa linkkinä produktion ja teatterin välillä. Tuottajan työnkuvia esitellessä, harrastajateattereissa haasteena on juuri tuo tuottajan paikan löytäminen ohjaaja-tuottaja-teatteri-akselilla. Kommunikointi on haastavaa ja tuottajan asettuminen jonkun puolelle koetaan uhkana. Matriisirakenteisessa organisaatioteoriassa tuottaja mielestäni sijoittuisi puheenjohtajan ja toimistosihteerin väliin, toimien yhdessä molempien kanssa erityisosaamisiansa hyväksikäyttäen. Näin ollen matriisirakenteinen jaottelu voisi olla potentiaalinen toimenpide harrastajateatterin ja vapaan kentän teatterin toiminnan kehittämiseksi. Tässä mallissa tuottajan työnkuva voisi pysyä samanlaisena, mutta tehokkuus ja työtehtävien jako teatterin kannalta helpottuisi jos esimerkiksi tuottaja hoitaisi jokaisen talossa olevan ja tulevan produktion käsiohjelmapaikka- myynnin ts. sponsoroinnin. Yhden tuottajan hankkiminen taloon selventäisi työryhmähakua ja helpottaisi muun muassa toimistosihteerin taakkaa uusien ihmisten perehdyttämisestä. Mielestäni yhden tuottajan ottaminen harrastajateatterin tai vapaan kentän teatterin organisaatioon selkeyttäisi teattereiden tavoitteita ja tehostaisi näytelmien työstämistä, ja näin ollen keskittäisi ja yhdenmukaistaisi tärkeimmän: myynnin ja markkinoinnin. Lisäksi tuottaja pystyisi kontrolloimaan kaikkia tuotantoja ja aikatauluttamaan ne sitä mukaan kun rahallisia päätöksiä esimerkiksi tuista on saatu sovittua. Teatterin pitkäjänteinen suunnittelu tehostuisi tämän myötä ja helpottaisi muun muassa teatterin johtajan näytelmäsuunnittelua.

Matriisirakenteessa, kuten myös monissa muissa organisaatioteorioissa on haittapuolensa. Yleisesti voidaan sanoa, että matriisirakenne voi tuntua työntekijöistä sekavalta kahden johtajan myötä ja tämä saattaa aiheuttaa hitautta muuten joustavassa rakenteessa. Tällaisen tilanteen syntymisen välttäminen edellyttäisi hyviä vuorovaikutustaitoja sekä ajattelutavan muutosta pois perinteisestä hierarkkisesta ajattelutavasta esimerkiksi tuottajan ja teatterin johtajan välillä. Osa rakenteen käyttäjistä on ratkaissut ongelman painottamalla jompaakumpaa matriisirakenteen pohjarakennetta: toimintoja tai funktiota eli erityisosaamista. (*Yrityksen johtaminen – Organisaation perusteet, Power Point esitys, 2013*)

Vapaan kentän teatterin kohdalla, kuten Tehdas-teatterissa, osaa tuottajan tehtäviä hoitaa tällä hetkellä teatterisihteeri.

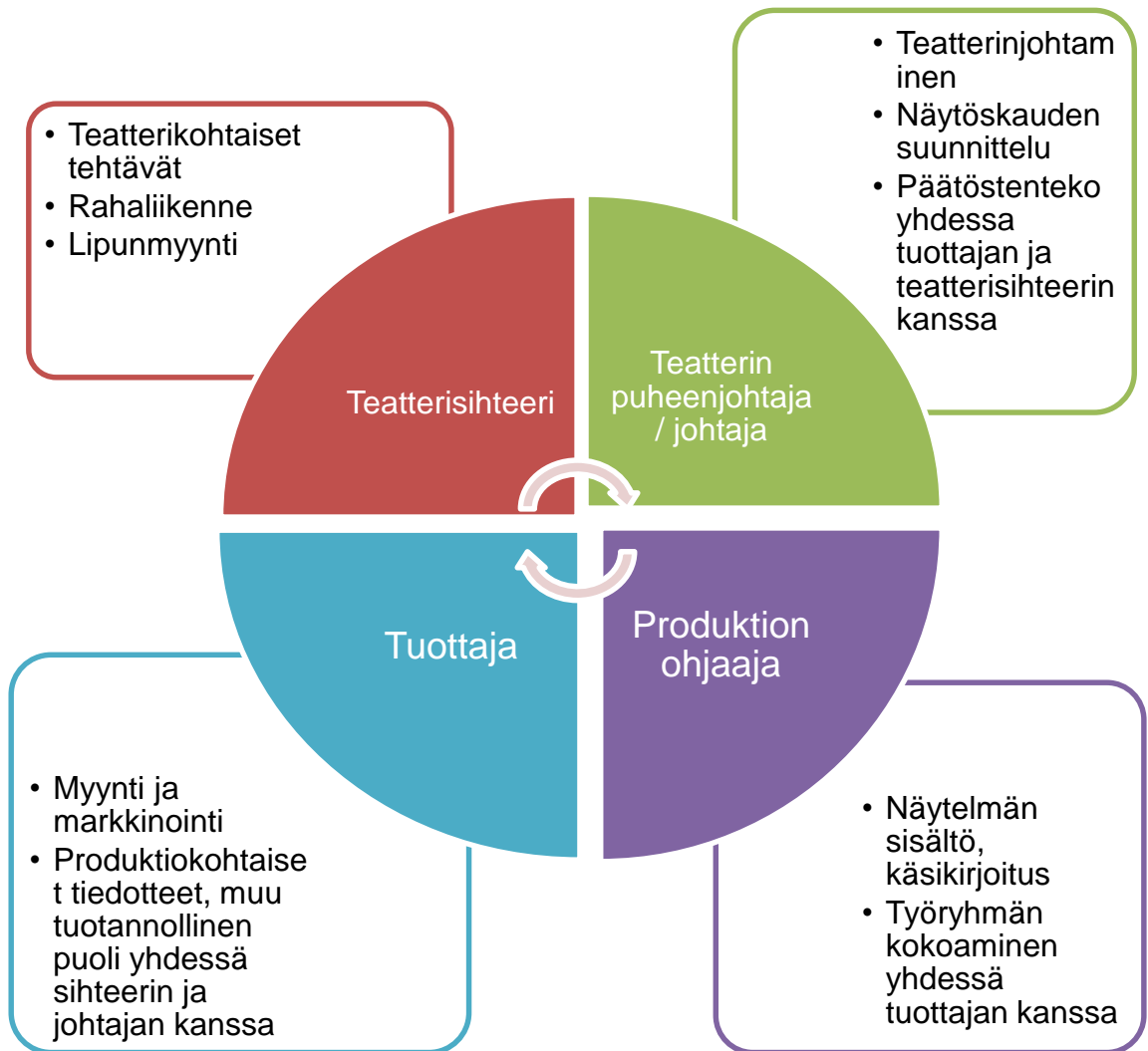
*”Meillä on täällä sellainen diili teatterisihteerin kanssa, että mielellään kuuntelen hänenkin mielipiteitä tuotannollisesti. Esimerkiksi onko meillä tuotannollisesti samanlaisia tuotantoja, riitelevätkö ne keskenään, että ei esimerkiksi kannata tehdä kahta samasta aiheesta kertovaa tuotantoa. Tai onko esimerkiksi jokin niin mahdoton, että ei esimerkiksi tulla samaa rahoitusta... Teatterisihteeri, joka meillä täällä on, niin hän hoitaa sen tuotannon teatterin kannalta tärkeät perusasiat; vaikkapa tiedotuksen sanomalehtiin, tiedotteen lähetykset ja jossain määrin rahaliikenteen hoidon. Lisäksi tilanteet, jos on rahaa sen verran, että maksetaan palkkoja, niin teatterisihteeri hoitaa myös sen. Yleensä kuitenkin velvoitetaan, että jokaisella tuotannolla olisi oma tuottaja tai ainakin henkilö joka sanoo olevansa se tuotantovastava. Kaikilla ei ole edes varaa tai halua palkata ihan kunnollista tuottajaa, että mä esimerkiksi oon ite toiminut omissa proggiksissa tuottajana, mut sitä mä en enää halua. Haluan kyllä seuraaviin ihan erikseen oman tuottajan.” (Timo Väntsi, teatterinjohtaja, Tehdas teatteri, 2015)*

Tehdas-teatterissa teatterisihteerin vastuulle kuuluvat pääasiassa ne työt, jotka esimerkiksi taas Turun YT:llä jokaisen produktion tuottaja hoitaa. Tehdas-teatterin organisaatio on käytännössä samanlainen kuin Turun YT:llä, mutta teatterissa toimii teatterinjohtaja ja toimistos sihteeri, jotka pyörittävät melko suurta teatteria kahdestaan. Kuten aiemmin todettu, Tehdas-teatteri on työryhmävetoinen teatteri jossa päävastuu produktiosta on yleensä työryhmän tukemalla ohjaajalla. Kuten

myös Turun YT:lle, Tehdas teatterillekin matriisirakenteinen organisaation kehitys olisi toimintaa kehittävä ja suositeltava toimenpide. Tuottajan sijoittaminen johtoryhmään toisi toiminnalle jatkuvuutta, ja helpottaisi teatterisihteerin työnkuvaa ja mallin kautta teatterin asioiden hoitamiselle jäisi enemmän aikaa.

*”Tuottaja määrittellään esimerkiksi Teatterialan työehtosopimuksessa toimistohenkilökunnaksi ja siinä roolissa työpaikan vaihtaminen ei ole ollut perinteisesti tavallista. Teattereiden toimistotyöntekijät ovat usein pitkään talossa viihtyneitä, ”uskollisia” työntekijöitä. Pienten teattereiden kohdalla vaihtuvuus on ongelmallista, sillä monissa ryhmissä tuottaja on tärkeä verkostoituja ja suunnittelija.” (Björkqvist, s.61, Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa, 2013)*

Seuraavassa kaaviossa haluan selventää tuottajan sijoittumisen osaksi vakihenkilökuntaa matriisirakenteisen organisaatioteorian perusteella:



Kuva 1. Matriisirakenteinen organisaatiokaavio harrastaja- ja vapaan kentän teattereissa.

Matriisirakenteisen organisaatioteorian mukaan organisaation kehittyminen selkeennyttäisi tuottajan paikkaa teatteriyhteisössä. Lisäksi työtehtävien jako olisi selkeää. Organisaation kehittyminen matriisirakenteiseen jaotteluun mahdollistaisi pitkäjänteisen teatterin kehittämisen.

*”Joidenkin tuottajien kohdalla kehittämistyön haasteena oli ns. osatuottajuus eli osa-aikainen työskentely joko tuottajana joko useassa organisaatiossa tai kokonaan muissa tehtävissä. Osa-aikaisen tuottajan palkkaaminen onkin arkea monessa teatterissa tai ryhmässä, joiden resurssit eivät riitä oman tuottajan palkkaamiseen. Tavallista on myös, että tuottajan tehtävät jaetaan taiteellisen ryhmän kesken.” (s.58, Björkqvist, Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa, 2013)*

Mielestäni matriisirakenteinen organisaatioteoria vähentää freelancer-työntekijöiden määrää teatterialalla ja vakiinnuttaisi ihmisten työpaikkoja. Lisäksi se avaisi työkuvia, mikä taas helpottaisi esimerkiksi kulttuurilliselle alalle hakevien työkuvan hahmottamista.

## 5 TEATTERIJOHTAMINEN AMMATTITEATTERISSA

Teatterijohtaminen on saanut nykyään monia erilaisia muotoja perinteiseen teatterijohtamiseen verrattuna. Perinteisen yksinjohtajuuden vierelle on muodostunut parihohtajuus. Parihohtajuudella tarkoitetaan sitä, että teatterin johtamistehtävät on jaettu kahdelle henkilölle, jotka mieltävät työnsä parihohtamiseksi. Ensisijaisesti parihohtajuudella viitataan sellaiseen johtajuuteen, jossa kaksi johtajaa asuttaa samaa lokeroa organisaatiokaaviossa. Teattereissa tämä merkitsee usein kahta teatterinjohtajaa tai taiteellisen johtajan nimikkeellä työskentelevää henkilöä. Parihohtajuus eroaa perinteisestä johtamistyön jakamisen malleista siten, että johtajaparin osapuolet ovat usein itse valinneet työparinsa ja hakeutuneet yhdessä työpaikkaansa ja – tehtävänsä. Parihohtajuus tuo yleensä positiivisia odotuksia työn suhteen, koska pari on jo lähtökohtaisesti sitoutunut työskentelemään toistensa kanssa. (s. 45, *Ansio, Houni, Järvinen, Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa, 2013*)

### 5.1 Parihohtajuus – Turun Kaupunginteatteri ja Linnateatteri

Parihohtajuusmalli on käytössä Turun Kaupunginteatterissa, jossa johtajina toimivat Arto Valkama ja Mikko Kouki. Malli on ollut käytössä reilun vuoden ja se on koettu positiivisena ja toimivana ratkaisuna, koska Arton ja Mikon tiivis yhteistyö on saanut alkunsa jo monia vuosia sitten.

*”Meillä työskentely toimii tosi hyvin, kumpikin aina omissa ratkaisuissaan joutuu vakuuttamaan myös toisen ja aina yhdessä tehdään sitten päätökset ja sparrataan toisiamme. Tää on nyt kolmas organisaatio jota yhdessä johdetaan. Linnateatteissa ensin 9 vuotta yhdessä, sitten muutama vuosi Oulun Kaupunginteatterissa ja nyt sitten täällä Turussa. Se on toiminut aina tosi hyvin ja siksi varmaan tehtykin aina yhdessä. ... Alun perin ollaan tutustuttu joskus 90-luvun alkupuolella. Vasta 2003 tiiviimmin Linnateatterin myötä. 12 vuotta ollaan nyt tehty yhdessä töitä.” (Mikko Kouki, taiteellinen johtaja, Turun Kaupunginteatteri, 2015)*

Parijohtajuudessa ja sen myötä tehdyissä päätöksissä avainasemassa on jatkuva kiinnostus alaa kohtaan ja uusien ideoiden ja asioiden etsintä. Kun jotain kiinnostavaa löytyy, parijohtajuuden etuja ovat tässä tilanteessa molempien johtajien tietämys mahdollisen näytelmän raameista ja kokonaisuuden nopea hahmottaminen. Tärkeäksi koetaan molempien sisältö- ja hallinnolliset näkökulmat, jotta päätöksenteossa voidaan toimia kokonaisvaltaisesti ja nopeasti.

Käytännössä parijohtajuuden työnkuva on nivoutunut tulevaisuuden suunnitteluun yhdessä. Tällä hetkellä esimerkiksi Turun Kaupunginteatterissa, suunnitellaan viisi vuotta eteenpäin talon toimintaa. Taiteellinen johtaja ja teatterin johtaja ovat tässä suunnittelussa avainasemassa. Suunnittelu koostuu siitä, mitä voisi olla, kuka voisi olla ja miten voisi olla. Käytännössä tehdään erittäin selkeitä, kokonaisvaltaisia tuotantojen esivalmisteluita, joiden kautta talon tulevaisuus ja kokonaisuus hahmottuvat. Koukin ja Valkaman tilanteessa pitkä yhteistyöhistoria tässä työssä on avainasemassa, sillä johtajat katsovat että aikaa ei kulu hukkaan kun tietää toisen mielipiteet ja arvostus niitä kohtaan on suuri.

Parijohtajuusmalli on myös käytössä turkulaisessa Linnateatterissa vaikkakin tämän ammattiteatterin organisaatio on kaupunginteatteria huomattavasti pienempi. Pienuuden myötä toimitusjohtajan työhön kuuluu todella paljon työtä laidasta laitaan. Lisäksi työtehtävien laajuutta lisää teatterin yhteydessä oleva keittiö. Pääasiassa työ keskittyy talouteen ja hallinnolliseen puoleen. Taiteellisen johtajan kanssa työskentely keskittyy taas ohjelmiston suunnitteluun ja talouteen liittyvissä asioissa. Linnateatterissa parijohtajuus ei mielestäni ole vielä niin vahvassa asemassa, kuin esimerkiksi Turun Kaupunginteatterissa. Linnateatterissa molemmilla on omat selkeät työtilansa ja tarpeen tullen yhteistyötä tehdään.

Mielestäni parijohtajuuden yleistyminen teatterialan organisaatioissa edustaa suotavaa teatterialan kehitystä. Katson sen tuovan mahdollisuuksia tuottajan työnkuvan kehittymisen kannalta ja samalla vahvistavan omaa käsitystä tuotannollisten tehtävien jakamisesta ja pitkäjänteisestä toiminnan suunnittelusta. Parijohtajuuden koetaan myös tuovan lisävoimia teattereiden yhteiskuntasuhteiden haasteisiin; työyhteisössä tapahtuvat muutokset, talouteen liittyvät vaihtelut ja kil-

pailu sekä muut vastaavat infrastruktuuriin liittyvät tekijät, joiden kanssa teatterinjohtajat joutuvat tämän päivän työelämässä yhtä tiiviimmin tekemään päätöksiä. Teatterikentällä parijohtajuus on jo yksi yleisistä johtajuuden organisointitavoista. Parijohtajuus tuo näkyväksi teatterityön peruslähtökohdan: yhteisen työskentelyn ja vuorovaikutuksen. ( s. 52, *Ansio, Houni, Järvinen, Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa, 2013*) Lisäksi se mielestäni vahvistaa matriisirakenteisen organisaatioteorian sijoittamista harrastelijateattereihin ja näin ollen tuottajan sijoittumista osaksi johtoa.

Seuraavassa luvussa käsittelen tuottajuutta isoissa ammattiteattereissa.

## 5.2 Tuottajan tarve VOS-teattereissa

Suurissa ja pienissä järjestäytyneissä VOS-teattereissa tuottajan olemassaolo ei ole itsestään selvää. Esimerkiksi Turun Kaupunginteatterissa ei ole ”tuottaja”-nimikkeellä olevaa henkilöä, vaan tuotannolliset tehtävät on jaettu hallinnollisen henkilökunnan kesken. Niinkin isossa organisaatiossa kuten Turun Kaupunginteatteri tuottajan puuttuminen on perusteltua. Lisäksi tuottajuus nähdään vielä hie- man uutena ilmiönä perinteiseen teatterintekoon tottuneiden toimijoiden keskuudessa.

*”Suomessa ei ole oikein sellaista teatterituottaja-kulttuuria ole ja jos on, niin mä en henkilökohtaisesti ole työskennellyt. Meillä ei sellaista ole, koska ollaan Arton kanssa hyvinkin sellainen aktiivinen ja dynaaminen kaksikko, että pystytään aika paljon tekemään ja myöskin hajauttaa tekemistä. Sen kautta ollaan tosi hyvin molemmat kartalla asioista. Toinen keinohan olis kuitenkin, että tehtäis siihen tiettyyn pisteeseen asti ratkaisut ja annettaisiin se paketti sitten jollekin joka hoitais sen loppuun... Ei siinäkään ole oikein sitte taas järkeä että olis se yks henkilö, jota sitten joutuis kokoajan valvo- maan ja katsomaan, että asiat menis oikein. Sellanen tuottaja-kulttuuri ei vaan sovi meidän tekemiseen, ainakaan tällä hetkellä.. ” (Mikko Kouki, Tu- run Kaupunginteatterin taiteellinen johtaja, 2015)*



Tuotannolliset asiat hoituvat hyvin vahvasti teatterinjohtajan, taiteellisen johtajan ja hallintopäällikön avulla. Heidän kolmen kesken on jaettu yhden ihmisen, mahdollisen tuottajan työt, vaikka heidän työnkuvaansa kuuluu paljon muutakin. Esille kuitenkin tuli tilanteita, joissa yksinomaan tuottajalle olisi tarvetta myös Turun kaupunginteatterissa:

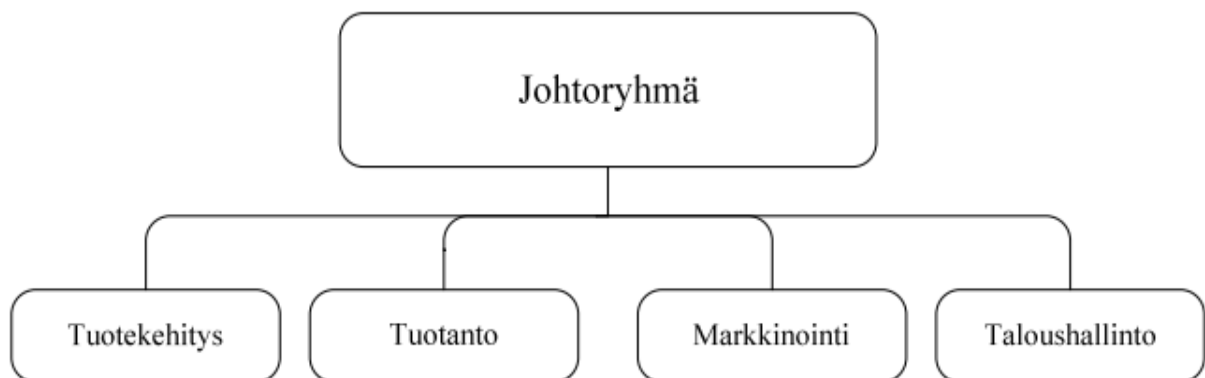
*”... Se missä meillä mahdollisesti tuottajaa tarvittaisiin, on tilanteissa joissa omat kokonaisuudet tapahtuu vähän sen perustoiminnon ulkopuolella. Esimerkiksi av-tuotanto olisi yksi, joka vaatii talosta sieltä sun täältä resursseja. Siinä vaiheessa olisi hyvä että niitä koordinoisi yksi ihminen, jolla on käsitys mikä se kokonaisuus on. Silloin niiden kaikkien yksittäisten ihmisten ei tarvitsisi ottaa selvää siitä kokonaisuudesta. Samoin jos lähdetäisiin tekemään joku iso uusi kokonaisuus tai laajennettaisiin toimialuetta; jos me esimerkiksi tehtäis musikaali Helsinkiin, niin silloin tarvittais ihmistä joka pitäisi siellä päässä langat käsissä. Eli siis joku tollanen selkeästi talon ulkopuolinen tilanne.” (Arto Valkama, Turun Kaupunginteatterin johtaja, 2015)*

Linnateatterissa toimii palkattu tuottaja, jonka työnkuva vaihtelee sen mukaan, millainen tilanne talossa on tuotantojen suhteen. Kuten aikaisemmin mainitsin, Linnateatterissa tuottajan ja koko hallinnollisen puolen työt jakaantuu sen mukaan kuka osaa parhaiten mitäkin. Tuottajan sijoittuminen ei selkeissä ja vakaisissa organisaatioissakaan ole itsestäänselvyys. Vaikka omien vahvuuksien mukaan työskentely tehostaa työskentelyä, ei se kuitenkaan luo selkeämmäksi tuottajan sijoittumista pitkällä aikavälillä. Varsinkin nykyiset koulutusohjelmat perustuvat siihen, että luodaan selkeä ja rajattu työnkuva, mikä ei kuitenkaan välttämättä päde oikeassa työmaailmassa. Toki työnkuvan laajentuminen tai supistuminen on ihmisen vahvuuksista kiinni, mutta tuottaja-kulttuurin kehittymisen kannalta, olisi erityisen tärkeää vahvistaa tuottajan asemaa myös ammattiteattereissa.

### 5.3 VOS-teatterit ja organisaatorakenne

VOS-teattereissa organisaatorakenteena toimii tällä hetkellä niin sanottu toimintorakenne. Toimintorakenteen sijoittuminen VOS - teattereihin on selkeää ison ”koneiston” vuoksi. Toimintorakenne eli linjaorganisaatio on nimensä mukaisesti

eri toiminnot erotteleva rakenne. Siinä valitut toiminnot keskittyvät kukin omaan erikoisalaansa johdon alaisuudessa. Perusajatus on, että jokaisen funktion henkilöstä on usein saanut ammattikoulutuksen juuri kyseisen toiminnon keskisiin osa-alueisiin ja tästä johtuen kriteerit ovat korkealla. Rakenteen vahvuuden muodostaa juurikin nuo tarkoin määritellyt toiminnot. Usein tällaisten organisaatioisen sisällä kommunikaatio on muodollista ja rakenne hierarkkinen. Johdolla on yleensä tässä rakenteessa päävastuu ja täten myös mahdollisuus tehdä päätöksiä koko organisaatiota koskevissa kysymyksissä. Yrityksen päätöksenteko saattaa näissä tilanteissa kasaantua ja tällöin ympäristöön reagoiminen muuttuu hitaaksi, mikä koetaan yrityksen heikkoutena. (s. 6, *Litmanen, Markku, 2010*)



Kuva 2. Toimintorakenteen organisaatiokaavio

Parijohtajuuden myötä, toimintorakenne on mielestäni kehittymässä ja sitä kautta muuttamassa teatterijohtamisen muotoa. Turun Kaupunginteatterin tilanteessa voidaan puhua ”two-in-a-box” - tilanteesta, jossa parihohtajuudesta vastaavat henkilöt kuuluvat johtoryhmään ja sitä kautta yhdessä hallinnoivat jokaisen osa-alueen erikseen. Isoissa teattereissa toimintorakenteen muodostuminen on melkein välttämätöntä isojen kokonaisuuksien hallitsemiseksi ja toimintojen selkeyttämiseksi.

Toimintorakenteeseen tuottaja sijoittuisi hyvin. Tuottaja toimisi tuotannollisen puolen esimiehenä. Käytännössä, esimerkiksi Turussa, se ei ole mahdollista niin selkeän parihohtajuuden ja vakiintuneen hallinnollisen työryhmän myötä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

*”Tuottajuus. Suomalaisissa teattereissa työskentelee tuotantojohtaja, -päälliköitä, -suunnittelijoita, -sihteereitä, -järjestäjiä ja tuottajia. Monissa teattereissa toimitusjohtajan, toiminnanjohtajan, teatterinjohtajan, hallintojohtajan tai -päällikön, teknisen johtajan, käyttöpäällikön, talouspäällikön tai teatterisihteerin työtehtävät sisältävät paljon tuottajan ammattitaitoon kuuluvia asioita. Tuottajuus on asiantuntijuutta eli tietoa, taitoa, soveltamiskykyä ja asennetta. Tuottajaajattelu ja -asenne lähtevät liikkeelle verkostoitumisesta, yhteisöllisyydestä ja tarkasti sovitusta työnjaosta. Tuottajuus on usein projektijohtamista. Miten teattereissa hyödynnetään tätä? Millaista tuottajuutta, tuottajaosaamista, teattereihin on saatava, jotta taiteelliset ja taloudelliset tuotantoprosessit tukisivat paremmin toisiaan ja parhaimmillaan synnyttäisivät tuoretta teatteri-ilmaisua ja löytäisivät uusia katsojia?” (Hytti, Johtajan vastuulla- artikkeli, opinnäytetyö, 2013 )*

Kuten Hyttikin artikkelissaan toteaa, on teatterialan ammattinimikkeiden taakse säilöttyjä toimenkuvia aika kyseenalaistaa ja päivittää. Tähän johtopäätökseen tulin myös itse ja tuottajan työnkuvaa pohtiessa ja haastattelemieni turkulaisten teatterintekijöiden näkökulmia kuultuani katson, että tuottaja-kulttuurin olisi aika alkaa kehittymään. Selkeää on, että tuottajalle on tarvetta. Ongelmana tuntuu olevan se, että tuottajan sijoittaminen osaksi organisaatiota, muuten kuin - produktiokohtaisesti ja tiettyjen työtehtävien piiriin, koetaan vaikeana. Tuottajaa ei välttämättä ole teatterioorganisaatioissa ollenkaan, koska selkeät johtajamallit ja vahva tuotannollinen ”koneisto” pyörittävät taloa ja näin ollen tuottajalle ei yksinään jää paikkaa organisaatiossa.

### 6.1 Toimenpiteet

Mitä sitten pitäisi tehdä jotta tuottaja-kulttuuri kehittyisi turkuun vakinaiseen asemaan ja tuottajan työnkuva olisi muutakin kuin yhden ainoa näytelmän myyntiä ja markkinointia? Mielestäni lähtökohtana on tutkia teatterioorganisaation kehitysmahdollisuuksia. Olisiko johdossa tarvetta vielä yhdelle henkilölle, jonka osaami-

nen ja tietotaito vastaavat tuottamista ja/tai-, projektinhallintaa ja jonka työnkuvaan pystyisi helposti sijoittamaan pitkäjänteisen suunnittelun teatteritoiminnalle?

### 6.1.1 Organisaation kehittäminen

Jokaisen teatterin olisi pohdittava omaa organisaatiotaan ja mietittävä sen kehittämismahdollisuuksia ja tarpeita, ottaen nykyisen tuottaja-työnkuvan huomioon. Oman näkemykseni mukaan, harrastelija – ja vapaan kentän teattereissa nykyisen pienyritysrakenteen kehittäminen matriisimuotoiseen organisaatioon kehittäisi yrityksen toimintaa ja yhdenmukaistaisi sitä. Matriisirakenteen vahvuutena olisi jokaisen johdossa toimivien henkilöiden työnkuvien selkeentyminen ja erityisesti tuottajan työnkuvan vahvistuminen. Lisäksi se helpottaisi ja yhdenmukaistaisi markkinoinnin ja myynnin työtä ja keventäisi, esimerkiksi teatterisihteerin työtä.

Ammattiteattereissa toimintorakenne mahdollistaisi tuottajan sijoittumisen myös sinne mutta Turussa vahvana oleva parihohtajuus vallitsee organisaatiota ja kuten haastatteluissa käy ilmi, tuottajalle ei ole tarvetta. Tuottajan tarve kasvaa vain silloin, mitä kauemmas mennään toimimaan teatterin ulkopuolelta.

### 6.1.2 Yhteistyön kehittäminen ja koulutuksen sisällön laajentaminen

*”Koska teatterituottajien osaaminen ja sen hyödyntämismahdollisuudet tunnustetaan vielä huonosti monissa teattereissa, voisi tuottajakoulutusten yhteistyö Taideyliopiston kanssa johtaa tietoisuuden ja arvostuksen lisääntymiseen. Samalla tulevat taiteilijat ja tuottajat oppisivat tekemään yhteistyötä jo opiskeluaikanaan. Tämä olisi tärkeää, sillä kulttuurituottajien ammattikunta on vielä hyvin nuorta, mutta teatterikenttä kokonaisuudessaan on erittäin järjestäytynyttä.” (s. 63, Björkqvist, Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa, 2013 )*

Erityisesti Turussa yhteistyö Turun Taideakatemian kanssa olisi erityisen tärkeää, jotta sekä alaa opiskelevat ja että nykyaikaiset teatteriorganisaatiot pysyisivät molemmat tietoisina alan kehityssuunnista ja trendeistä. Lisäksi yhteistyö loisi uusia verkostoja, kehittäisi molempien tarvetta tuottajuuden suhteen ja tukisi ohjaaja-tuottaja-työparin aseman vahvistumista. Yhteistyö edistäisi ja laajentaisi myös tuottaja-koulutuksen suuntautumismahdollisuuksia, koska tällä hetkellä ne keskittyvät mainontaan ja markkinointiin tai elokuva- ja tv-puolelle. Taideakateмиassa yhteistyö koulutusalojen välillä, esimerkiksi teatteri-ilmaisun ohjaajien kanssa olisi jo iso askel kohti kehittyvää teatterialaa ja tuottaja-kulttuurin kehittämistä.

Nykyisessä mediatuottajan koulutuksessa olisi myös tärkeää keskittyä organisaatioiden muodostumiseen ja organisaatioteorioiden perusteisiin. Se selkeyttäisi suuresti tietämystä tuottajan mahdollisuuksista erilaisissa organisaatiomalleissa ja antaisi jo esimerkiksi harjoittelun ajan selkeän kuvan tuottajan sijoitusmahdollisuuksista organisaatioissa. Organisaatiotietämys tukisi myös johtajuus-kursseja.

Kaiken kaikkiaan yleinen tiedon lisääminen tuottajuudesta jokaiseen taidemuotoon on hyvä lisä tuottaja-kulttuurin kehittymiselle. Yhteistyö jo koulutuksen alkessa teattereiden kanssa kasvattaa tietämystä ja ravistaa kaavoihin kangistuneita rautaisia teatterintekijöitä nykypäivään.

## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyöni tavoitteena oli käsitellä teatterituottajuutta, tuottajan sijoittumista tämän hetkisiin teattereille ja tuottajan työnkuvaa tällä hetkellä. Tavoitteena oli myös antaa mahdollisia kehitysehdotuksia teatterialaorganisaatioille organisatioteorioiden myötä, keskittyen tuottajan vakinaistamiseen teatterin johtoon. Tutkimusmateriaali koostui turkulaisten teatterintekijöiden haastatteluista, joissa keskityin kahteen ammattiteatteriin, Turun Kaupunginteatteriin ja Linnateatteriin, yhteen vapaan kentän teatteriin Tehdas- teatteriin ja yhteen harrastelijateatteriin Turun Ylioppilasteatteriin. Haastatteluiden kautta pyrkimyksenäni oli saada mahdollisimman erilaisia näkökulmia teatterintekoon ja alan ammattilaisten käsitykseen teatterituottajuudesta.

Käsittelin tekstissä tuottajan työnkuvaa yleisesti ja tarkemmin turkulaisessa harrastelija – ja vapaan kentän teattereissa. Pyrin työnkuvan käsittelyn ja organisatioteorioiden kautta pohtimaan mahdollista tuottajan sijoittamista osaksi teatterinjohtoa. Katson että tavoitteeseeni nähden potentiaalisin organisaatioteoria on matriisirakenteinen organisaatio nykyisen pienyritysrakenteen tilalle. Matriisijaottelussa ideana on, että jokaisella työntekijällä on kaksi esimiestä ja tässä tapauksessa esimiehinä toimisivat teatterinjohtaja ja tuottaja, yhdessä teatterisihteerin kanssa. Matriisirakenteinen organisaation kehitys olisi toimiva ratkaisu harrastelija- ja vapaan kentän teattereihin, joissa suurimman tuotannollisen työn tekee yleensä teatterisihteerit. Lisäksi matriisirakenteinen organisaatioteoria toimisi samalla periaatteella kuin ammattiteatterit kuten esimerkiksi Turun Kaupunginteatteri. Yleistymässä oleva johtajamalli parijohtajuus on koettu etenkin Turussa hyvinkin toimivana ratkaisuna ja parijohtajuuden ja matriisirakenteinen organisaatioteoria toimivat periaatteessa hieman samaan tyyliin.

Yleisesti voidaan todeta, että tuottajalle teattereissa on tarvetta, mutta pääasiassa näytelmäkohtaisesti. Tuottajalle on ollut aina tarvetta, mutta tuottajan työt on yleensä hoidettu näytelmänteon ohessa ja näin ollen tuottamiselle vaadittua keskittymistä ei välttämättä ole. Harrastelijateatterissa tuottajalle on selkeä paikkansa, mutta sielläkin työnkuva saattaa laajentua epäolennaisiin tehtäviin tai

jäädä hyvinkin suppeaksi markkinoinnin ja myynnin työksi. Organisaatioteorian mukaan näkisin tuottajalle olevan hyvinkin selkeä paikka harrastelija- ja vapaan kentän teattereissa. Mielestäni vakiintunut tuottaja näissä teatterilaitosten muodoissa yhdenmukaistaisi tärkeää työtä ja näin ollen mahdollistaisi pitkäjänteisen teatterityön suunnittelun, mikä on koettu haasteena yleisesti teatterituottajien keskuudessa.

*”On perusteltua kehittää organisaatioita siihen suuntaan, että ihmiset huomioidaan niissä täysimääräisesti, autonomisina ja valintoja tekevinä yksilöinä vasta kohtana vaihdettaville objekteille. Organisaation ja yrityksen hengissä säilymisen edellytyksenä on yhä enenevässä määrin käyttää henkilöstöstä kumpuavaa luovuuskapasiteettia, kapasiteettia kyseenalaistaa ja luopua itsestään selvistä oletamuksista. Edellä mainitut seikat mahdollistavat myös paremman valmiuden kohdata ympäristön aikaansaamat ennakoimattomat muutokset” (s. 47, Halonen, 2007)*

Ennakoiva kehittäminen on mielestäni myös avainasemassa tuottaja-kulttuurin kehittämisessä ja siksi johtopäätöksissä yhtenä toimenpiteenä oli yhteistyön kasvattaminen koulutustalojen ja teattereiden välillä. Turku on jo 1200-luvulta lähtien toiminut Suomen kulttuurisena edelläkävijänä kaupunkina ja katson, että edellä esittämilläni toiminnoilla olisi mahdollista jatkaa tätä linjaa paikallisen teatteritoiminnan osalta.

## LÄHTEET

### 1. Haastateltavat:

Arto Valkama, Turun Kaupunginteatterinjohtaja, haastattelu, 2015

Maija Palonheimo, Linnateatterin johtaja, haastattelu, 2015

Maija Salonen, Turun Ylioppilasteatterin puheenjohtaja, haastattelu, 2015

Mikko Kouki, Turun Kaupunginteatterin taiteellinen johtaja, haastattelu, 2015

Timo Väntsi, Tehdas-teatterin johtaja, haastattelu, 2015

### 2. Kirjallinen lähdemateriaali:

Eri tekijöitä, Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teattereissa, 2013

[http://www.uta.fi/cmt/Kolmas\\_tehtava/julkaisuja/tekija\\_nakokulmia\\_tasa-arvoon%20ja%20johtajuuteen.pdf](http://www.uta.fi/cmt/Kolmas_tehtava/julkaisuja/tekija_nakokulmia_tasa-arvoon%20ja%20johtajuuteen.pdf)

Halonen Katri, Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa, 2011

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27120/9789513943202.pdf?sequence=1>

Hytti Jukka, Johtajan vastuulla? Valtionapua saavan ammattiteatterin tulevaisuuden kehittämistarpeita johtajuuden ja tuottajuuden näkökulmasta – Opinnäytetyö, 2013

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68382/HUMAK-METR\\_KUTU-YAMK-2013\\_JukkaHydeHytti.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68382/HUMAK-METR_KUTU-YAMK-2013_JukkaHydeHytti.pdf?sequence=1)

Hytti Jukka, Teatterituottajan Opas, 2005

Korhonen Pekka, Yhteistyön kehittäminen Helsingin rytmimusiikin korkeakoulu-kentässä: Hallinnollinen näkökulma, 2007

[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/10076/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-2007253.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/10076/URN_NBN_fi_jyu-2007253.pdf?sequence=1)



Litmanen Riikka, Markku Annika, Organisaatioiden rakenteiden vaikutuksia yritysten innovatiivisuuteen, 2010

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/61849/nbnfi-fe201005201876.pdf?sequence=3>

Oinaala Anu, Ruokolainen Vilja, Vapaan kentän jäljillä Tutkimus teatterin, tanssin, sirkuksen sekä performanssi- ja esitystaiteen vapaasta kentästä 2013

<http://www.cupore.fi/documents/VapaanKentanJaljilla.pdf>

Opetus- ja kulttuuriministeriö

[http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/taiteen\\_ja\\_kulttuurin\\_alat/Nayttamotaide/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/taiteen_ja_kulttuurin_alat/Nayttamotaide/?lang=fi)

Teatteritilastot 2013

[http://www.tinfo.fi/dokumentit/teatteritilastot\\_2013\\_web\\_2908141513.pdf](http://www.tinfo.fi/dokumentit/teatteritilastot_2013_web_2908141513.pdf)

Yrityksen johtaminen – Organisoitumisen perusteet, PowerPoint esitys, 2013

## KUVALUETTELO

|   |    |
|---|----|
| Kuva 1. Matriisirakenteinen (tarvelähtöinen) organisaatiokaavio harrastelija- ja vapaan kentän teattereissa. .... | 28 |
| Kuva 2. Toimintorakenteen organisaatiokaavio.....   | 34 |

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Millainen on turkulaisen teatterin tilanne tällä hetkellä teidän näkökulmasta?
2. Mitkä seikat teidän mielestä vaikuttaa tilanteeseen eniten?
3. Kuvaile työnkuvaasi
4. Miten tiiviisti toimitte taiteellisen johtajan / teatterinjohtajan kanssa?
5. Näytelmänteon prosessi? Tärkeimmät työvaiheet?
6. Millainen teillä on tuottajan työnkuva? Onko tuottaja tiiviisti yhteistyössä ohjaajan kanssa? / Mitkä seikat vaikuttavat siihen, että tiellä ei ole tuottajaa?
7. Millaisissa tilanteissa mahdollisesti näkisit että teidän talossa tuottajaa tarvittaisiin?
8. Mitkä ovat hyvän teatterituottajan kriteerit?
9. Ohjaajien vaihtuvuus? Onko sitä ja miten se vaikuttaa teatterin tekoon?