



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

## **Draama näyttämöllä, ryhti hallituksessa**

Vapaan ammattiteatterin työhyvinvoinnin kivijalkana toimiva hallitustyöskentely

*Jenni Saario*

Kulttuurituotannon koulutusohjelma YAMK (60 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 11 / 2017

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Kulttuurituotannon koulutusohjelma, kulttuurituottaja (ylempi AMK)

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Jenni Saario	<b>Sivumäärä</b> 74 ja 10 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Draama näyttämöllä, ryhti hallituksessa – Vapaan ammattiteatterin työhyvinvoinnin kivijalkana toimiva hallitustyöskentely	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Päivi Ruutiainen	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Teatterikeskus ry.	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tietoa ammattiteattereista, jotka toimivat teattereiden ja orkestereiden rahoitukseen tarkoitetun valtionosuusjärjestelmän ulkopuolella. Tarkoituksena on selvittää, millaisia toimintatapoja ja osaamista sekä työhyvinvointia edistäviä työtapoja vapaalla teatterikentällä toimivien teatterien hallituksilla on ja kehittää niitä edelleen. Toistaiseksi tietoa on ollut tarjolla vähän.</p> <p>Työn tilaaja on Teatterikeskus ry., joka on suomalaisen ryhmämuotoisen ammattiteatterikentän asiantuntija. Työ sijoittuu vahvasti Teatteri Vanhaan Jukoon, jossa kirjoittaja on työskennellyt vuosina 2006–2009 tuottajana, vuodesta 2014 lähtien markkinointivastaavana ja kesästä 2017 alkaen teatterin yhdistyksen hallituksen puheenjohtajana. Teatterikeskusta opinnäytetyö kiinnostaa sen monistettavuuden vuoksi. Opinnäytetyöstä saatua uutta tietoa on mahdollista hyödyntää kehitystyössä koko vapaan teatterikentän kanssa.</p> <p>Menetelminä opinnäytetyössä käytettiin kyselytutkimusta, kokeilemalla kehittämistä, tulospuuta ja sovellettua joukkoistamista. Kyselytutkimuksen kautta tuli ilmi, että vapaan kentän ammattiteatterit painivat pienien resurssien kanssa ja tästä syystä työhyvinvointiin ei ole kiinnitetty paljoa huomiota. Halua parantaa työhyvinvointia ja sitä edistäviä toimintamalleja teattereilla kuitenkin on. Opinnäytetyön lopuksi on koostettu lista näistä teatterien esiin tuomista kehittämisideoista.</p> <p>Opinnäytetyötä leimaa käytännön työelämän kehittäminen teattereissa ja teatteriyhteisön osallistuminen prosessiin. Kehittämistyötä tehtiin Teatterikeskuksen jäseneteatterissa, Teatteri Vanhassa Jukossa, ja työ synnytti uuden ”kahden kokouksen dialogi” -mallin. Arviointityöpajassa uuden kokousmallin arviointiin edistävän vahvasti teatterin tiedonkulkua, tasa-arvoisuutta, päätöksenteon selkeyttä ja sitä kautta työhyvinvointia.</p> <p>Kyselyn tulosten perusteella voidaan sanoa, että toimintatapoja teattereissa halutaan kasvavassa määrin kehittää työhyvinvointi huomioiden. Kehittämishankkeen aikana syntyneitä ajatuksia teatteriorganisaatioiden työn parantamisesta on mahdollista käyttää missä tahansa vapaan teatterikentän ammattiteattereissa niiden monimuotoisuus ja ominaispiirteet huomioiden. Työhyvinvoinnin lisääminen teattereissa vaati resursseja, mutta vielä enemmän sitoutumista ja tahtotilaa.</p>	
<b>Asiasanat</b> teatteri, teatteriryhmät, työhyvinvointi, johtaminen	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Degree Programme in Cultural Management, Master of Culture and Art**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Jenni Saario	<b>Number of Pages</b> 74 and 10
<b>Title</b> Drama on stage, sense on the board – How active theatre board is base of wellbeing free theatre	
<b>Supervisor(s)</b> Päivi Ruutiainen	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> Teatterikeskus ry.	
<b>Abstract</b> <p>The aim of this thesis work is to search more information for theatre companies subsidized by ministerial decision. The aim is to discover what kind of work methods and competences boards of the field of free theatre have and how they are promoting well-being at work. Up to this point there has not been much information of this.</p> <p>The thesis was negotiated by the Theatre Centre which operate as an expert of Finnish field of theatre groups and free theatre. This thesis work is also involved with Teatteri Vanha Juko where the author has worked as an theatre producer in 2006–2009, marketing chief since 2014 and chairperson of theatres board since summer 2017. The Theatre Centre's interest in this thesis work is due to its propagation potential. Knowledge of this thesis work is useful for Theatre Centre because it is possible to utilize results in developing work with free theatre field.</p> <p>Survey, experimenting with development, tree of results and kind of crowdsourcing were used as methods in this thesis work. According to the survey it became clear that in free theatres has small resources and wellbeing is not the main issue at the busy work. However theatre companies outside the financing law, have an interest in the development competence of organisation and their wellbeing at work. The final part of the thesis work is a list of these developing ideas which increase wellbeing in theatres.</p> <p>This thesis work is marked by the theatre community's concentrated participation in the process and an aspiration to develop the parameters of actual working life in theatres. Most of this developing project was done in Teatteri Vanha Juko which is a member of Theatre Center. In Juko there was created a new way to have meetings: dialog of two meetings. This has increased flow of information, equality and wellbeing at work. It also made theatres decision-making more easier and clear.</p> <p>On the basis of the survey conducted for this thesis work it is possible to estimate that developing work methods will increase wellbeing in theatres. The ideas of the development work can be used in any other free theatre regarding their own quality and feature. Enabling wellbeing at theatre work requires resources, but much more true commitment and will.</p>	
<b>Keywords</b> theatre, theatre groups, wellbeing at work, leading	

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 SUOMEN VAPAA TEATTERIKENTTÄ ON MONINAINEN	8
2.1 Harkinnanvaraisella tuella toimivien ammattiteatterien ominaispiirteet	11
2.2 Johtajuus vapaassa ammattiteatterissa	14
2.3 Työhyvinvointi osana organisaatio-osaamista	17
3 KYSELY TEATTERIEN HALLITUKSILLE JA JÄSENILLE	21
3.1 Miten kysely toteutettiin?	22
3.2 Teatterien hallitusten taidoissa on sekä ontumista että osaamista	26
3.3 Päätöksenteon erilaiset mallit teattereissa	36
3.4 Hallitusten rooli teatterien työhyvinvoinnissa	43
3.5 Teatterien sisäiseen viestintään kaivataan ohjetta ja suunnitelmaa	46
3.6 Miksi teatterien hallitustyön kehittäminen on tarpeen?	49
4 KOHTI TEATTERIN JÄSENTEN TULOKSELLISTA VUOROPUHELUA	51
4.1 Kokeilussa hallituksen ja henkilöstön uusi kokous- ja viestintämalli	54
4.2 Kahden kokouksen dialogi -malli kiipesi tulospuuhun	57
4.3 Pakolliset sukujuhlat kutsuvat yhteen	59
5 TEATTERIORGANISAATION JA HALLITUKSEN TAVOITTEITA	63
5.1 Halvalla hyvää vointia teatteriin – ehdotuksia toimintatavoiksi	65
5.2 Toiveita Teatterikeskukselle	69
6 LOPUKSI	70
LÄHTEET	73
LIITTEET	75

## 1 JOHDANTO

Impulssi tämän kehittämistyön tekemiselle tuli jo tammikuussa 2014, kun osallistuin Teatterikeskus ry:n järjestämään seminaariin, jonka aiheena oli esittävien taiteiden tuottajien työolosuhteet. Tilaisuudessa käytiin läpi teatterin, tanssin ja sirkuksen tiedotuskeskusten yhteiseen TAIVEX2-hankkeeseen liittyntä työhyvinvointikyselyä, joka oli tehty esittävien taiteiden, teatteri- ja orkesterilain valti-onosuusjärjestelmän (VOS) piiriin kuulumattoman, nk. vapaan kentän tuottajille. Kyselyn vastauksista nousi vahvasti esiin kysymykset tuottajien työn haasteista, jaksamisesta ja työympäristöstä. Moni tuottaja mainitsi puutteet johtamisessa, toiminnan suunnitelmallisuudessa ja organisaation sisäisessä viestinnässä työhyvinvointiaan heikentäviksi asioiksi. (Leo 2014, 12 ja 19.)

Näkemykseni on, että toimivassa teatteriorganisaatiossa, yhteisön perustehtävä, teatteritaiteen tekeminen, toteutuu parhaiten. Uskon, että toimiva organisaatorakenne ja hyvä sisäinen viestintä ovat myös työhyvinvointia merkittävästi lisääviä asioita. Vahvan osan suomalaisen vapaan kentän teatterissa muodostaa sen hallitus ja teatterien hallitusten rooli suhteessa työhyvinvointiin on kiinnostava kysymys. Keitä vapaan kentän teatterien hallituksissa istuu ja mitkä tehtävät kussakin teatterissa nähdään hallituksen tärkeimmiksi? Kuinka paljon hallituksissa on asiantuntijaosaamista ja johtamistaitoa tai kuinka paljon ne ovat vain sääntömääräisien asioiden pakollisia kumileimasimia? Millaisia keinoja hallituksilla on tai voisi olla tukea työntekijöiden hyvinvointia? Kiinnitetäänkö teattereissa työhyvinvointiin riittävästi huomiota?

Opinnäytetyöni tavoitteena on hankkia tietoa ja ymmärrystä vapaan kentän yhdistyspohjaisesti toimivien ja toimintansa vakiinnuttaneiden ammattiteatterien hallitustyöstä, niiden toimintatavoista ja osaamisesta. Hankitun tiedon pohjalta haluan tunnistaa teatterihallitusten työhyvinvointia edistäviä työtapoja sekä kehittää näitä edelleen.

Työn tilaajana on suomalaisen vapaan teatterikentän asiantuntija Teatterikeskus ry. Strategiansa mukaan järjestö haluaa tukea esittävän taiteen toimijoiden paitsi taiteellista toimintaa myös yleisiä toimintaedellytyksiä kuten teatterien ra-

kenteellistä kehitystä. Jäsenteatteriensa ammattimaista toimintaa ja rakenteita kehittämällä ja toimijoiden omaa hallintoa tukemalla Teatterikeskus haluaa vahvistaa myös alan työntekijöiden työhyvinvointia. Toivon, että työni palvelee Teatterikeskuksen tavoitteita tukea jäsenteattereidensa toimintaa tutkimustiedon ja toimintamallien kautta. (Teatterikeskus 2017a.)

Teatterilain ulkopuolisten ammattiteatterien työhyvinvointia on jonkin verran korotettu mm. mainitsemassani TAIVEKS2-hankkeessa sekä Visio – teatteriorganisaatioiden tutkimus- ja kehittämishankkeessa (Leo 2014; Pekkala 2017). Varsinaiseen hallitustyöhön ja sen vaikutuksiin ei kuitenkaan ole paneuduttu syvemmin (Kuukorento 2015). Hiljaista tietoa hallitustyön haasteista on kuitenkin paljon sekä työn tilaajalla Teatterikeskuksella että sen jäsenteattereiden henkilöstöllä, mutta tiedon jäsentämiseksi, tämän kehittämistyön aluksi oli tarpeen tehdä kysely joukolle vapaan kentän ammattiteattereita. Kyselyn kohteeksi valittiin teatterit, jotka kuvaavat mahdollisimman kattavasti harkinnanvaraisella tuella toimivia ammattiteattereita. Kerron kyselyn tekemisestä ja sen tuloksista kappaleessa kolme.

Opinnäytetyöni aihe on itselleni tärkeä ja minulla on siihen vahva tarttumapinta oman työhistoriani kautta. Toimin vuosina 2006–2009 lahtelaisen Teatteri Vanhan Jukon tuottajana ja vuonna 2014 palasin takaisin mainitun teatterin toimintaan osapäiväisten markkinointitehtävien pariin. Työ ja toimiminen teatteriryhmän jäsenenä sekä alan kollegiaalinen verkosto keskusteluineen tuovat tämän opinnäytetyön taustaksi sellaista hiljaista tietoa, jota ei varsinaisesti löydy lähdemateriaaleista. Kehittämistyön kannalta huomioitava seikka on, että kesken kehittämistyöprosessin tulin kesällä 2017 valituksi Teatteri Vanhan Jukon toiminnasta vastaavan Lahden OmaTeatteriyhdistys ry:n hallituksen puheenjohtajaksi. Olin tähänkin asti ollut lähellä kehittämiskohdettani, mutta nyt astuin siis ikään kuin sen ytimeen. Vaikka opinnäytetyöni laajempi tavoite on palvella koko vapaata teatterikenttää, keskittyy kehittämistyö vahvimmin omaan ”kotiteatterini” Teatteri Vanhaan Jukoon, jossa henkilöstöllä on ollut jo pitkään halua ja toiveita kehittää hallitustyöskentelyä ja työyhteisön pelisääntöjä toimivammaksi.

Kehittämistyöni lähestymistapa mukailee sekä tapaustutkimusta että toimintatutkimusta. Tapaustutkimuksen piirteinä työssä on tiedon ja ymmärryksen tuot-

taminen vapaan ammattiteatterien hallitustyöstä, sen ominaispiirteistä ja keskinäisistä eroista ja yhteneväisyyksistä. Tätä tietoa tarvittiin kehittämisehdotusten löytämiseksi ja tuottamiseksi. Toimintatutkimuksen ominaisuuksia työhön puolestaan tuo Teatteri Vanhan Jukon yhteisön osallistaminen ja pyrkimys saada aikaan toimintojen ja käytäntöjen muutos, joka lisää yhteisön työhyvinvointia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52–53, 58–59.) Opinnäytetyö tarkastelee teatterilain ulkopuolisten teatterien toimintaa, viestintää ja hallitustyötä työhyvinvoinnin ja johtamisen viitekehyksistä käsin.

Opinnäytetyössäni käytin kehittämistyön menetelminä kyselyä (luvut 3, 3.1 ja 3.2), kokeilemalla kehittämistä (luvut 4 ja 4.1) ja tulospuuta (luvut 4.2 ja 4.3). Tehdyn kyselyn kautta, vastaajien tietoa ja näkemystä hyödyntäen käytin menetelmänä myös eräänlaista kevyttä sovellusta joukkoistamisesta (luvut 5 ja 5.1). Kehittämistyö siis alkoi määrällisellä menetelmällä, teattereille tehdyllä kyselyllä, joka oli tarpeen tutkitun tiedon saamiseksi kehittämiskohteesta. Kyselyn tulosten ja analysoinnin jälkeen työ keskittyi laadullisiin menetelmin Teatteri Vanhaan Jukoon. Menetelmäksi valitsin kokeilemalla kehittämisen, sillä siten sain osallistettua toiminnan kehittämiseen koko Vanhan Jukon henkilöstön ja toisaalta pääsin nopeasti testaamaan kyselyn pohjalta nousseita asioita työhyvinvoinnin kannalta. Jukossa lähdettiin kokeilemaan uutta hallituksen viestinnällistä ja koko yhteisöä osallistavaa toimintatapaa, kahden kokouksen dialogi -mallia (luvut 4 – 4.3). Tulospuu-menetelmää käytin selvittämään Vanhan Jukon uuden kokousmallin tuomia tuloksia ja kehittämismahdollisuuksia. Kehittämistyön pohjaksi tehdyn kyselyn perusteella tuntui perustellulta lopuksi koostaa asiantuntevan vastaajajoukon ajatukset ja ehdotukset hyvästä ja työhyvinvointia lisäävästä hallitus- ja teatterityöstä listaksi. Näin ikään kuin joukkoistin kyselyyn vastanneet teatterilaiset yhdessä kehittämään teatterien työhyvinvointia. (luvut 5 ja 5.1)

Teatterien hallitustyön ja johtamisen kehittämisessä on kyse laajasta alueesta ja kehittämistyötä voi tehdä erilaisin painopistein. On myös huomattava, että teatterilain ulkopuoliset teatterit eroavat toisistaan paljon rakenteiltaan, toimintavoiltaan, tavoitteiltaan sekä kokonsa puolesta. Tämän kehittämistyön tarkoituksena ei ole tarjota teattereille yhtä ainoaa mallia, rakennetta tai tapaa johtaa teatteriryhmää. Se ei olisi tarpeenkaan, sillä hyviä malleja on jo ja monimuotoisissa teattereissa kaikki mallit eivät myöskään suoraan siirrettynä soveltuisi kai-

kille. Opinnäytetyöni tavoitteena on ennen kaikkea lisätä tietoa ja ymmärrystä vapaan kentän yhdistyspohjaisesti ja vakiintuneesti toimivien teatterilain ulkopuolisten ammattiteatterien hallitustyöstä ja hallitusten toimintatavoista teatterityössä. Tavoitteena on myös etsiä ja tunnistaa toimintatapoja, jotka lisäävät hallitusten mahdollisuuksia tukea teatteriensa työhyvinvointia. Toivon myös, että työni voi olla teatteriryhmien hallituksissa ja henkilöstön parissa avaamassa keskusteluja aiheesta.

## 2 SUOMEN VAPAA TEATTERIKENTTÄ ON MONINAINEN

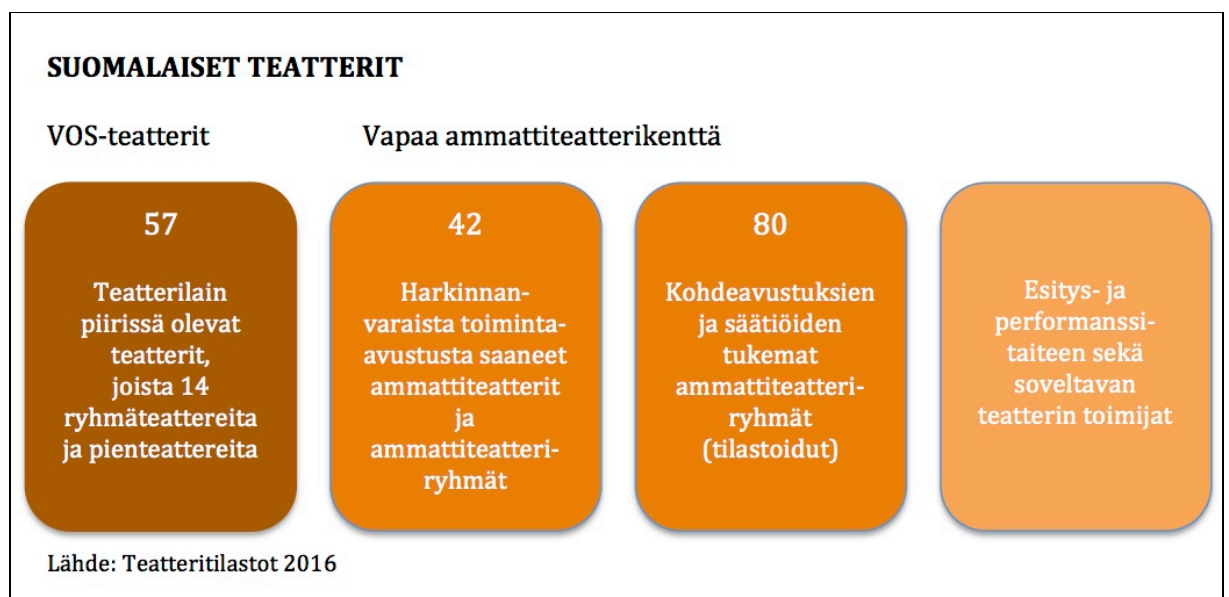
Suomalaisen teatterikentän ja etenkin teatteri- ja orkesterilain ulkopuolisten toimijoiden esittely ja määrittely niiden historian, muodon ja rahoitustavan mukaan on tarpeen. Määritelmät ovat jonkin verran eläneet vuosikymmenien kuluessa ja tämän lisäksi media ja jopa kulttuurialan eri toimijat käyttävät erilaisia tai eri lähtökohdista tulevia termejä. Lisäksi arkipuheelle tyypillisesti myös teatterin ammattilaisten keskuudessa termit sekoittuvat. Yleisesti puhutaan vapaasta kentästä, vapaista teattereista, lainsuojattomista, teatteriryhmistä tai ryhmämuotoisista teattereista.

Teatterikeskuksen mukaan vapaasta kentästä puhuttaessa tarkoitetaan VOS:n eli teattereiden ja orkestereiden rahoitukseen tarkoitettua valtionosuusjärjestelmän ulkopuolella toimivia ammattiteatteriyhteisöjä. Näitä toimijoita ovat mm. ammattiteatterit, ammattiteatteriryhmät, työryhmät, katto-organisaatiot ja erilaiset tuotantoalustat. Yksittäiset taiteilijat jäävät määritelmän ulkopuolelle. Vapaa kenttä on moninainen joukko kevytrakenteisia ammattiteatteriyhteisöjä, ja niitä yhdistää se, että ne kaikki toimivat ilman pitkäjänteistä ja pysyvää valtion tukea. Vapaan teatterikentän toimijoita on Suomessa noin 130, mutta määrässä tapahtuu jatkuvasti vaihtelua. Pitkään toimineita ja toimintansa vakiinnuttaneita toimijoita on paljon, mutta kuukausittain myös uusia toimijoita rekisteröityy tai lopettaa toimintansa. (Kuukorento 2017, 4, 6.) Vapaa teatterikenttä -määritelmän rinnalla puhutaan nykyään myös tarkemmin kuvaavasti teatteri- ja orkesterilain ulkopuolella toimivista ammattiteattereista ja -ryhmistä (Teatterikeskus, 2017d).



Ryhmämuotoisista ammattiteattereista ja ammattiteatteriryhmistä puhutaan myös erotuksena nk. laitosteattereihin ja huomioiden niiden syntytaipa ja historia. Suomessa ammattiteatteriryhmien toiminnan kuten myös Teatterikeskus ry:n juuret ulottuvat jo 1970-lle. Teatteritaiteilijat halusivat tuolloin kehittää alaa ja itseään ilman jäykkiä laitosrakenteita ja synnyttivät taiteelliseen työhön keskittyviä ryhmiä. Niiden toimintaa tukemaan ja etuja valvomaan perustettiin Teatterikeskus ry. vuonna 1971. (Teatterikeskus 2017c.)

Nyt voimassa oleva teatteri- ja orkesterilaki tuli voimaan vuonna 1993 ja se korvasi siihen asti teattereille harkinnanvaraisena myönnetyn rahoituksen. Valtionosuusjärjestelmä on laskennallinen ja perustuu henkilötyövuosiin ja niiden yksikköhintaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö.) Teatteri- ja orkesterilain piiriin pääsi isojen laitosteattereiden ohella suurin osa ennen lain voimaantuloa perustetuista, toimintansa vakiinnuttaneista, kiinteän tilan ja vakinaista henkilökuntaa omaavista esittävän taiteen ryhmistä (Kokkonen, Loppi & Karjalainen 2002, 12). Tällä hetkellä teatterilain valtiosuusjärjestelmän piirissä on 57 teatteria, mukaan luettuna tanssiteatterit. Näistä Teatterin tiedotuskeskus luokittelee ryhmämuotoisiksi ja pienteattereiksi 14 kpl. Näitä ovat mm. KOM-teatteri, Ryhmäteatteri, Q-Teatteri, Teatteri Jurkka, Teatteri Rollo ja Ahaa-teatteri. (Teatteritilastot 2016, 28.)



Kuva 1. Suomalaiset teatterit 2016. Lähde: Tinfo. Teatteritilastot 2016.

Ryhmämuotoisia tai ryhminä syntyneitä teatteritoimijoita on siis sekä rahoituslain piirissä että sen ulkopuolella. Lain ulkopuolella olevista toimijoista ammattiteattereiksi määritellään sellaiset toimijat, joilla on oma tila, vakiintunut henkilökunta ja organisaatio sekä säännöllinen ja omatuotantoihin painottuva esitystoiminta. Ammattiteatteriryhmiksi voi lukea väljemmillä rakenteilla toimivan, tilatoman tai omassa tilassa, vakiintuneen ensemblen kanssa noin yhden uuden esityksen vuodessa tuottavan yhteisön. Näiden lisäksi vapaalla kentällä toimii mm. kiertue- ja vierailuteattereita, tuotantotaloja ja -alustoja ja kulttuuri- ja taidekeskuksia. (Kuukorento 2017, 6.)

Vapaan kentän teatterit, teatteriryhmät ja yhteisöt ovat käyttäneet itsestään myös nimitystä lainsuojattomat, joka tuo esiin paitsi niiden lain ulkopuolista asemaa, mutta kuvastaa myös vapautta tehdä taidetta omaehtoisesti ja muiden sitä määrittelemättä (Paavolainen 2016, kappale 8.1). Aiemmin vapaata kenttää on määritelty myös pelkästään teatterien sisältöjen ja syntyhistorian kautta. Kun 50–70-luvuilla, ennen nykyistä teatterilakia, Suomeen luotiin alue- ja kaupunginteatteriverkostoa, vapaiksi teattereiksi alettiin määritellä kaikki se ammattimainen teatteri, joka tapahtui noiden laitosteatterien seinien ulkopuolella. Tämän pitkään eläneen määritelmän mukaan vapaan kentän ammattiteatteri on ollut vakiintuneen laitosteatterin sisältöjen ja näkemysten haastamista. (Kokkonen ym. 2002, 6.)

Tässä opinnäytetyössä määrittelen vapaan kentän Teatterikeskuksen ja Kuukorrenon esittämän ja rahoituspohjaan perustuvan rajauksen mukaan käsittämään ammattiteatteriyhteisöt teatteri- ja orkesterilain ulkopuolelta (Kuukorento 2017, 4). Vapaan teatterikentän sisälle mahtuu resursseiltaan, rakenteiltaan ja toimintatavoiltaan moninainen joukko toimijoita. Kehittämistyössäni keskityn vapaan kentän vakiintuneimpiin toimijoihin eli valtion harkinnanvaraisella toiminta-avustuksella toimiviin ammattiteattereihin ja teatteriryhmiin. Ne ovat toimintansa vakiinnuttaneita toimijoita, jotka siis kuitenkin eivät kuulu teattereiden ja orkestereiden rahoitukseen tarkoitettun valtionosuusjärjestelmän piiriin. Harkinnanvaraista toiminta-avustusta saavia teatterin ja esitystaiteen ammattiryhmiä oli Suomessa vuonna 2016 42 kpl ja vuonna 2017 44 kpl. Avustukset näille toimijoille jakaa Opetus- ja kulttuuriministeriön alainen Taiteen edistämiskeskus eli Taike. (Taiteen edistämiskeskus 2017.)

Koko suomalaisen teatterikentän, niin vapaan kentän kuin VOS-teattereidenkin, rakenteelliset ja toiminnalliset erot ovat suuret ja epätasa-arvoiset. Erot näkyvät eri teatteri- ja lajityypeissä, mutta myös teatterityyppien sisällä on suuria eroja. Tämän opinnäytetyön valmistumisen aikaan valtiosuusjärjestelmää ollaan uudistamassa siten, että se ottaisi paremmin huomioon sekä monimuotoisen taidekentän että yhteiskunnan muutokset. Lakiuudistusesityksen on tarkoitus valmistua vuoden 2017 loppupuolella. Kesällä 2016 alkanut prosessi on opetus- ja kulttuuriministeriön ja Sitran yhteistyöhanke, jonka edetessä on oltu vahvasti vuorovaikutuksessa taiteen kentän ja sen järjestöjen kanssa. Ehdotuksissa valtionrahoituksen periaatteiksi olisi tulossa laskennallisen ja harkinnanvaraisen rahoituksen yhdistelmä. Tähän sisältyisi eripituisia rahoitusmalleja ja mahdollisesti myös ajoittain tapahtuvaa arviointia. (Teatteritilastot 2016, 5, 18; opetus- ja kulttuuriministeriö 2017.) Muutostyö on kuitenkin vielä kesken ja on myös vaikeaa arvioida, kuinka suuresti ja miten nopeasti se näkyisi teatterien arjessa, ohjelmistoissa tai katsomoissa. Tämän kehittämistyön kannalta lakiesityksellä ei ole välitöntä vaikutusta, mutta optimismia toki herättää se, jos lakiuudistus tuo tällä hetkellä teatterilain ulkopuolisille toimijoille lisää resursseja. Kehittämistyötä varten teattereille tekemäni kyselyn vastauksissa nousivat toistuvasti esiin liian pienet raharesurssit ja sitä kautta riittämättömät työvoimaresurssit, jotka vaikeuttavat sekä teatteriorganisaatioiden perustehtäviä että kehittämistyötä jatkuvan kiireen ja taloudellisten haasteiden vuoksi (luvut 3, 3.1 ja 3.2). Vaikka näiden teatterien organisaatorakenteet, ominaispiirteet ja perustoimintamallit säilyvät lakimuutoksen jälkeenkin oletettavimmin ennallaan, on selvää, että lisäresurssi toisi niiden toimintaan kaivattua taloudellista varmuutta ja antaisi sitä kautta mahdollisuuden kehittyä niin taiteelliselta kuin operatiiviselta toiminnaltaan.

## 2.1 Harkinnanvaraisella tuella toimivien ammattiteatterien ominaispiirteet

Monimuotoisuus on teatterilain ulkopuolella toimivan kentän ja sen harkinnanvaraisella tuella toimivien teatterien vahva ominaisuus. Tuottamisen erilaiset muodot, näkemykset teatterista, toimintatavat, työtehtävät ja valmistuvat esitykset osoittavat kentän olevan heterogeeninen kokonaisuus. (Kokkonen ym. 2002, 10). Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cuporen Anu Oinaalan ja Vilja Ruokolai-

nen nostivat selvityksessään *Vapaan kentän jäljillä* jopa esille kysymyksen, onko vapaan kentän teattereilla muuta yhteistä kuin epävarma rahoitus (Oinaala & Ruokolainen 2013). Oman havaintoni mukaan kullakin teatterilla tai ryhmällä on omanlainen profiilinsa ja tapansa toimia, mutta sen lisäksi toimijoilla on paitsi rahoituksen myös tietynlaisen toiminnallisen vapauden kautta myös paljon yhdistäviä ominaispiirteitä.

Rahoituksen harkinnanvaraisuus määrittää tällä hetkellä vahvasti vapaiden ammattiteatterien toimintaa. Teatteri- ja orkesterilain ulkopuolella toimivissa ammattiteattereissa palkattoman työn osuus on jopa 60 % (Teatterikeskus 2017d). Tämän kehittämistyön keskiössä olevat harkinnanvaraisella rahoituksella toimivat teatterit ovat vapaan kentän vakiintuneimpia toimijoita, mutta vaikka teattereihin on onnistuttu palkkaamaan työntekijöitä, on edelleen varsin yleistä, että toiminnan mahdollistaa osittain palkatta toimiva ydinjoukko aktiivisia jäseniä. (Kokkonen ym. 2002, 10.)

Teatteri- ja orkesterilain ulkopuolella toimiva teatterikenttä on tällä hetkellä huonosti resursoitu ja näiden ammattiteatterien saama harkinnanvarainen tuki on täysin riittämätön. (Teatterikeskus 2017d.) Harkinnanvaraisena toiminta-avustuksena Taiteen edistämiskeskus eli Taike jakoi vuonna 2017 näyttämötaiteelle yhteensä 2 961 000 euroa. Pienin jaettava toiminta-avustus on 10 000 euroa ja suurin 210 000 euroa. Tällä hetkellä 25 teatteria saa toiminta-avustusta alle 50 000 euroa, 12 teatteria saa 50 000 – 125 000 euron avustusta ja yli 150 000 euroa toiminta-avustuksena saa vain seitsemän teatteria. (Taiteen edistämiskeskus, 2017.) Taiken jakama summa ei ole merkittävästi lisääntynyt viimeisinä vuosina, mutta harkinnanvaraisen toiminta-avustuksen piiriin on tullut uusia teatteriryhmiä. Tämä ja myös yleisen kustannustason nousu on kurjistanut teatterien taloustilannetta entisestään. Teatterilain ulkopuolisten toimijoiden kuntarahoitus on myös erittäin pieni. Raharesurssien pienuudesta huolimatta rahoituslain ulkopuoliset teatterit tuottivat näytäntökaudella 2015–2016 382 esitystuntoa ja esityskertoja näillä tuotannoilla oli 4412. (Teatteritilasto 2016, 120.)

Teattereiden aliresursoitu taloudellinen tilanne näkyy niiden toiminnassa monella tavalla. Lyhytjänteisen rahoituksen vuoksi on todella harvinaista, että teatterit pystyisivät palkkaamaan taiteilijoita vakituisiin työsuhteisiin. Työ on siis produk-

tiotyyppistä myös toimintansa vakiinnuttaneissa teattereissa ja suuri osa taiteellisesta työstä tehdään erilaisilla apurahoilla ja palkattomana vapaaehtoistyönä. Työtuloja taiteilijat ja muutkin ryhmien jäsenet joutuvat etsimään teatterinsa lisäksi myös muualta. Lyhytjänteisyys ja pätkittäiset työsuhteet vaikuttavat myös teatterien organisaatioiden rakenteiden sekä varsinaisen toiminnan pitkän tähtäimen suunnitteluun ja kehittämiseen. Pitkäjänteistä työtä on vaikea tehdä. (Teatteritilasto 2016, 120.) Teattereilla ei käytännössä ole myöskään taloudellisia puskureita, joilla paikata satunnaisia talouden heilahteluita (Teatterikeskus 2017b).

Helsingin yliopiston teatteritieteen opiskelijat tutkivat 2017 valmistuneessa selvityksessä rahoituslain ulkopuolisia teattereita keskittyen kentän nk. sateenvarjoorganisaatioihin. Ne ovat vapaan kentän toimijoita, jotka kokoavat yhteen useita eri ryhmiä tai yksittäisiä taiteilijoita ja mahdollistavat jäsentensä taiteellista työskentelyä eri tavoin. Vaikka tämä *Vapaan kentän varjot* -selvitys keskittyi sateenvarjoorganisaatioihin, on sen tuloksista luettavissa koko lain ulkopuolisen teatterikentän toimijoita yhdistäviä piirteitä, niin harkinnanvaraisen rahoituksen piirissä kuin ilman sitä olevien teattereiden. Raportti löytää teattereiden toiminnan rakenteesta suurien haasteiden lisäksi myös positiivista ja tuo hyvällä tavalla esiin sen, miten rahoituslain ulkopuolisen kentän valmiiden rakenteiden ja rahoituksen kehittymättömyys on laittanut teatteriammatillaiset itse kehittämään rakenteita, jotka tukevat taiteellista työtä. Tämä usein korkeasti koulutettu tekijäjoukko on etsinyt omia ratkaisuja ongelmiin ja onnistuneimmillaan rakentanut verkostoituneita, joustavia, ennakkoluulottomia ja avarakatseisia työyhteisöjä. (Martiskainen & Petiläinen & Repo & Ritvasalo & Torikka & Vainio & Valta-  
nen 2017.)

Vaikka vapaan teatterikentän toimijat usein osoittavat sitoutuneisuutensa tekemällä työtä työehtosopimusten minimipalkoilla tai tekemällä myös ilmaista työtä, ovat kentän teatterit siitä huolimatta merkittäviä taiteilijoiden työllistäjiä. Vuonna 2016 tilastoissa mukana olevissa vapaan kentän teattereissa työskenteli 59 henkilöä päätoimisesti, ja vakinaisesti ja vakinaista osa-aikaista henkilöstöä oli 98. Tilapäisiä töitä ja vierailijatehtäviä teattereissa teki 1026 henkilöä ja muuta henkilöstöä mm. työharjoitteluissa 249. (Teatteritilasto 2016, 123.)

Teatterin saavutettavuuden, monipuolisen esitystarjonnan ja esitysten elinkaarren näkökulmasta rahoituslain ulkopuolinen kenttä tekee tärkeää työtä vilkkaan esitysvaihdon myötä. Teatterit ja ryhmät vierailevat toistensa teattereissa sekä liikkuvat myös kansainvälisesti. Resursseja ja riskejä on opittu jakamaan ja kiertämään, ja myös yhteistuotantoja tehdään paljon sekä keskenään että vos-teatterien kanssa. Osa teattereista tekee myös kansainvälisiä yhteistuotantoja. (Teatteritilasto 2016, 122.)

Riittämättömistä resursseistaan huolimatta harkinnanvaraisella tuella toimivat ammattiteatterit ovat vahva, ketterä ja vakiintunut joukko teatterintekijöitä. Piennistä talous- ja henkilöresursseista, suuresta ilmaisen työn määrästä ja kuntien vaatimattomasta tuesta huolimatta teattereissa tehdään merkityksellistä ja eteenpäin katsovaa työtä. Teattereissa on sitoutuneita ja taiteellisesti motivoituneita ammattilaisia, jotka ovat rakentaneet innostavia yhteisöjä ja nauttivat pal-kitsevista kohtaamisista yleisön kanssa.

## 2.2 Johtajuus vapaassa ammattiteatterissa

Organisaatioissa panostetaan usein tehokuuteen. Siitä osataan huolehtia ja sen puute usein myös havaitaan nopeasti. (Sydänmaanlakka 2004, 100–101.) Teatterissa tämän tehokkuuden voisi ajatella olevan sitä, että ensi-iltoja syntyy, esitykset pyörivät ja katsojia sekä lipputuloja riittää. Tämä kaikki on luonnollisesti tärkeää ja teattereille välttämätöntä, mutta tehokkuus on kuitenkin vain yksi osa toimivaa organisaatiota. Organisaatiossa tarvitaan myös oppimista ja uudistumista sekä hyvinvointia (Sydänmaanlakka 2004, 100–101).

Markkinointi- ja viestintäpäällikkö Elina Pennanen kirjoittaa tuoreessa blogitekstissään kuunnelleensa ilolla *Työyhteisöviestintä 2017* -seminaarissa Mika Sutisen puhetta onnistuneesta työyhteisöviestinnästä. Vuoden 2017 liikemieheksi valitun Sutisen mukaan johtaminen kiteytyy kahteen toimenpiteeseen, viestimiseen ja tekoihin. Puheessaan Sutinen kehotti ottamaan työntekijät rohkeasti mukaan työhön, kun yritys pohtii, mihin ollaan menossa ja miten. (Pennanen 2017.) Viestinnän merkitys johtamisessa on suuri. Tässä opinnäytetyös-

sä peilaan johtamista ja työhyvinvointia teatteriyhteisön vahvasti juuri viestinnän kautta.

Outi Järvinen kirjoittaa Taiveks2-hankkeen julkaisussa *Hyvää työpäivää tuottaja!* johtamisen tärkeydestä taideorganisaation työhyvinvoinnille. Järvisen mukaan taidekentän organisaatioissa taitamaton johtajuus on valitettavan tyypillistä, koska johtajuuden nähdään usein sotivan demokraattista ja itseohjautuvan työyhteisön ideaalia vastaan. Vaikka teattereissa työskentelee oman alansa lujia ammattilaisia ja töitä tehdään ahkerasti, se ei riitä, jos toimintaa ei ole organisoitu hyvin ja johtajuus on hukassa. (Järvinen 2014.)

Samaan asiaan tarttuu Suomen Näyttelijäliiton jäsenlehden *Ämyrin* artikkelissa Teatterikeskus ry:n toiminnanjohtaja Maaria Kuukorento, joka kysyy, onko teatteriryhmien hallituksilla riittävästi asiantuntijuutta. Vaikka Suomesta löytyy paljon teatteriryhmiä, jotka ymmärtävät kehittää yhteisöään myös organisaationa, liian monen teatterin toiminta perustuu pelkkään esitystaiteeseen. Taiteen tekemisessä on hieno lähtökohta mennä taide edellä, mutta teatteri on kuitenkin myös organisaatio, jolla on moninaiset tehtävänsä. Tämä unohtuu joskus kokeneiltakin alan ammattilaisilta. (Kuukorento 2014.)

Ryhmälle, joka on yhdessä sitoutunut yhteisön perustehtävään, sopii jaettu ja keskusteleva johtamismalli. Tällaisessa yhteisössä päätökset tehdään yhdessä käytyjen pohdintojen, avoimen tiedonvälityksen ja keskustelujen perusteella. Jokaisella ryhmän jäsenellä on velvollisuus tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, varmistaa että muut tietävät mitä on tekemässä, hankkia palautetta ja peilata tekemistä yhdessä sovittuihin periaatteisiin. Kun jaetun johtamisen kautta ryhmä sitoutuu tehtäviin ja tavoitteisiin yhdessä, tulee myös hyvä työilmapiiri kaikkien vastuulla olevaksi asiaksi. (Juuti 2013, 50–51.) Teatteri- ja orkesterilain ulkopuolisissa ammattiteattereissa ja ammattiteatteriryhmissä on oman tuntumani mukaan monilta osin toteutettu tai pyritty kohti Juutin esittämää jaetun johtajuuden mallia, joskus hyvin ja joskus huonommin tuloksin. Kuten Outi Järvinen toteaa, teattereissa on ollut perinteenä demokraattinen ja itseohjautuvan johtamisen malli. Se vaatii kuitenkin jäntevyyttä ja pelisääntöjä toimiakseen.

Professori Pauli Juuti vertaa jaettua, keskustelevaa johtamista samalla polulla kulkemiseksi. Teatterin hallitus voi kulkea joukon edellä tai perässä, mutta keskeistä on, että kaikki puhuvat toisilleen sen, mitä näkevät ja kokevat, ja sopivat yhdessä mihin suuntaan ollaan menossa. (Juuti 2013, 51.)

Menestyvät suomalaiset työyhteisöt ovat löytäneet luovan tilan yhdistelemällä epävirallista ja virallista organisoitumista. Tämä syntyy järjestyksen ja kaaoksen tai sääntöjen ja epävirallisuuden oikeanlaisesta suhteesta. Menestystä kasvattavaa luovaa tilaa edistää työyhteisön hyvä dialogi, vastuun jakaminen ja liiallisen hierarkisuuden purkaminen. Hyvä johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutukseen liittyvä taito. (Juuti 2013, 57–58.)

Jaetun johtamismallin piirteitä toteuttaa myös palvelevan johtamisen malli. Sen perusajatuksia ovat autonomisuus, rinnalla kulkeminen, kunnioitus, aitous, hyväksyntä ja tavoitteellisuus. Autonomisuus antaa yhteisön jäsenille omaa vastuuta tunnistuen jokaisen vahvuudet. Rinnalla kulkeminen on vastuun kantamista suuremmista kokonaisuuksista. Kunnioitus ja aitous tuovat johtamiseen ymmärrystä siitä, että työntekijä voi olla itseä osaavampi ja että jokainen yhteisön jäsen saa olla oma itsensä. Hyväksyntä ja toisen ymmärtäminen lisäävät empaattisuutta ja tuovat työyhteisöön alustan myös anteeksiannolle; mokatakin saa. Tavoitteellisuus on tärkeää ja kaikkien pitää tietää, mitä tavoitellaan ja jokaisen yhteisön jäsenen tehtävät mietitään sen mukaan. (Dierendonck 2010.)

Perinteiset valvontaan, tiukkaan tehtävien jakoon ja hierarkkiaan perustuvat johtamismallit ovat jääneet vanhanaikaisiksi. Ne ennemminkin lisäävät toiminnan esteitä kuin edistävät kehitystä nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. (Juuti 2013, 34.) Johdon on kuitenkin osattava organisoida toimintaa. Se on menestykselle jopa tärkeämpää kuin esimerkiksi talous. Asiat olisi organisoitava niin, että ne sujuvat inhimillisesti, innovatiivisesti ja tuloksellisesti. (Harisalo 2009.) Vapaan kentän ammattiteattereissa suurimmat haasteet eivät oman näkemyseni mukaan ole edellä esitettyjen jaetun tai palvelevan johtajuuden ydinajatuksissa, vaan sen havaitsemisessa, että hierarkkian purkamisesta ja suuresta autonomiasta huolimatta tarvitaan edelleen vahva kivijalka toiminnalle. Teatterin hallitus, joka pitää langat käsissään.



### 2.3 Työhyvinvointi osana organisaatio-osaamista

Erik Allardtin eräänlaiseksi klassikoksikin muodostunut kolmiulotteinen tarveteoria ja hyvinvointimalli ”having–loving–being”, on sovellettavissa myös teatterien työhyvinvoinnin tarkastasteluun. Näistä kolmesta ulottuvuudesta ja niiden sisältämien tarpeiden tyydyttämisestä muodostuu hyvinvoinnin pohja, jolle hyvinvointi rakentuu. Allardtin having on viittaa taloudellisiin resursseihin ja tarpeisiin. Toinen ulottuvuus on loving eli rakkaus ja yhteisöllisyys, johon kuuluvat sosiaaliset tarpeet. Being on yhteiskunnallisesti olemisen ja tekemisen ulottuvuus, johon liittyy myös itsensä toteuttaminen ja siitä voimaantuminen. (Allardt 1980.) Tämän hetkinen taloudellisten resurssien riittämättömyys (luku 2.1) aiheuttaa haasteita teatterien hallituksille ja tekee näin kolmiulotteisesta hyvinvointimallista yhden osan (having) suhteen ontuvan. Mutta olisiko kumppanuus (loving) ja itsensä toteuttaminen (being) teattereissa mahdollista toteutua sitäkin vahvemmin ja hyvinvointimallia täydentäen?

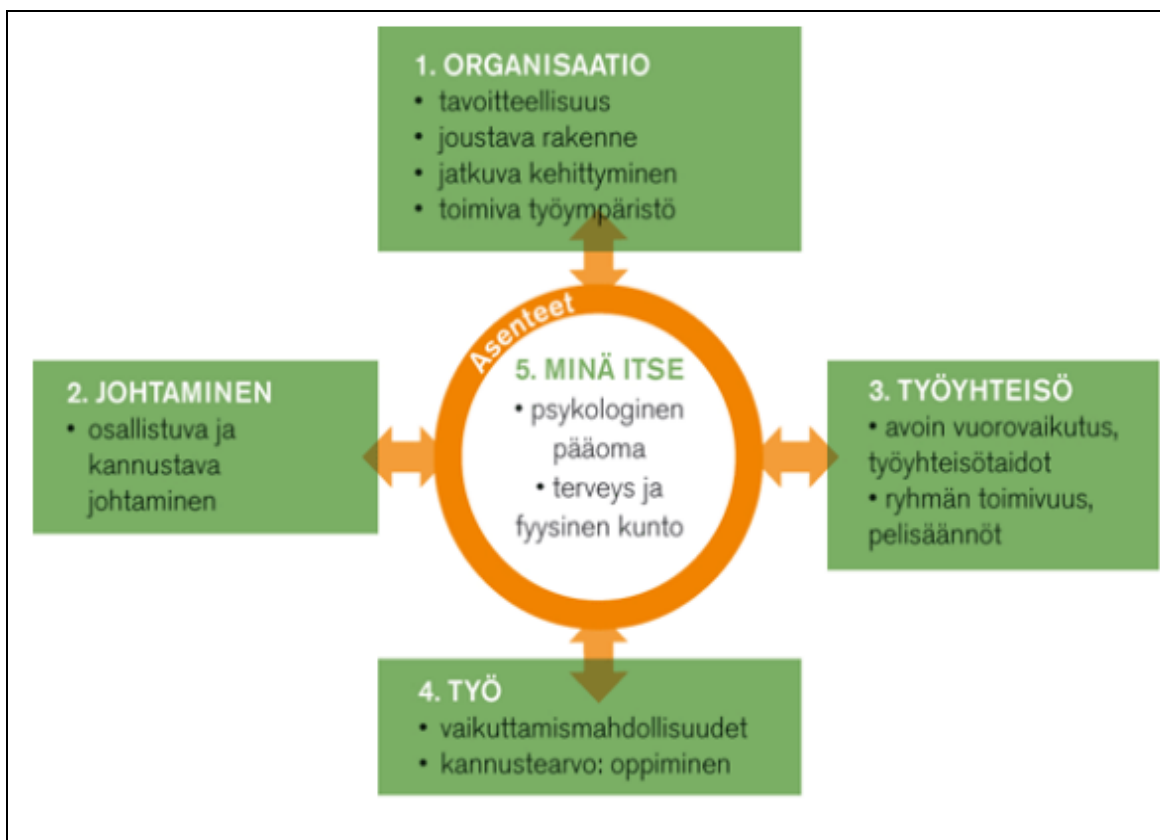
Työhyvinvointia on tutkittu 1920-luvulta alkaen. Aluksi tutkimus suuntautui fysiologiseen stressitutkimukseen ja myöhemmin näkökulma laajeni tarkastelemaan myös työn aiheuttamia psykologisia reaktioita ja työn kuormittavuuden vaikutuksia, kuten sairauspoissaoloja. Pelkkä tasapainon saavuttaminen työssä ei riittänyt, vaan syntyi vaatimusten ja hallinnan malli, jossa työn vaatimukset synnyttävät joko positiivista tai negatiivista painetta. Tämä paine joko antaa työntekijälle oppimisen mahdollisuuksia ja vireyttä tai pahimmillaan passivoi ja sairastuttaa. Myöhemmin vaatimusten ja hallinnan malliin liitettiin kolmantena ulottuvuutena sosiaalinen tuki, jonka todettiin vaikuttavan merkittävästi työhyvinvointiin. Työntekijöiden yksilöllisiä ominaisuuksia puolestaan huomioi kognitiiviseen psykologiaan perustuva lähestymistapa, joka tarkastelee yksilön valmiuksia ja osaamista suhteessa työympäristön vaatimuksiin. Kaikki edellä mainitut työhyvinvoinnin mallit jättävät tarkastelun ulkopuolelle organisaation sekä työyhteisön aktiivisuuden ja merkityksen. Lisäksi ne tutkivat työn psyykkistä rasittavuutta, mutta eivät työn iloa tai myönteistä motivaatiota. (Manka 2012.)

Työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä. Siihen vaikuttavat organisaation piirteet, johtaminen, yleinen ilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä erittäin vahvasti

työntekijän näkemys omasta työyhteisöstään. (Työturvallisuuskeskus 2016.) Tässä opinnäytetyössä katson työhyvinvointia laaja-alaisen työhyvinvoinnin käsitteen kautta. Moderneimpana mallina se huomioi aiemmista stressimalleista puuttuneet ulottuvuudet. Laaja-alaisen käsityksen mukaan teatteriorganisaatioissa, työn organisoinnissa, johtamisessa tai ryhmän kaikessa toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet ovat työhyvinvointiin pyrkivän muutoksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina. Viime aikoina on perusteltu työhyvinvoinnin kehittämistä sillä, että hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvän tuloksen. Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite nostaakin keskiöön työssä ja yhteisössä olevat myönteiset piirteet ja niiden kehittämisen, kielteisten, työpaikan voimavaroja kuluttavien asioiden tarkastelun sijaan. (Manka 2012.)

Ihminen asenteineen ja ominaisuuksineen on työhyvinvoinnin keskiössä ja koki-jana. (kuva 2.) Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat fyysinen kunto ja terveys sekä osaaminen, mutta myös persoonallisuus ja psykologinen pääoma. Psykologinen pääoma on osaksi perimää ja kasvatusta, ja osaksi jokainen voi kehittää sitä itse. (Manka 2012.) Työpaikalla voidaan lisätä työntekijöiden hallinnan tunnetta vahvistamalla rakenteiden toimivuutta ja avoimuutta. Myös työntekijöiden ajatusten aidolla kuuntelemisella ja toiveiden huomioonottamisella kasvatetaan onnistumisen kokemuksien ja elämänhallinnan kautta työssä viihtymistä. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Kehittämistyössäni en keskity työhyvinvointiin kuitenkaan suoranaisesti yksilön kautta. Tarkastelu- ja kehityskohteena on teatteriorganisaatio ja sen rakenteissa olevat mahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseen. On kuitenkin huomioitavaa, että koska yksilön työhyvinvointi koostuu paitsi useasta persoonaan liittyvästä tekijästä myös organisaation piirteistä sekä johtamistavoista ja näiden synnyttämästä ilmapiiristä, tarjoaa kehittämistyö tarkastelupintaa myös yksittäisen teatteriyhteisön jäsenen hyvinvoinnille. Työn haasteellisuus, vapaus, työryhmän ja johdon tuki edistävät yksilön kehittymisen halua ja tulokset satavat organisaation, teatteriyhteisön, laariin.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin tekijät. Lähde: Marja-Liisa Manka 2012; Dosendum

Marja-Liisa Mankan mallissa on työhyvinvoinnin tekijöiksi yksilön itsensä lisäksi esitetty organisaatio, johtaminen, työyhteisö sekä varsinainen työ ja näiden tekijöiden eri ominaisuudet. Olen havainnut, että toisinaan teatterilain ulkopuolisissa teattereissa ajatellaan omien yhteisöjen olevan irti erilaisista organisaatioteorioista eivätkä teatterit istu suoran kaupallisille toimijoille rakennettuihin johtamisen malleihin tai teorioihin. Tämä kumpuaa oletukseni mukaan teatterien perustamishistoriasta, jossa yhdistystä ja näennäistä organisaatiota tarvittiin toiminnan käynnistämiseen ja muun muassa apurahojen hakuun. Viimeistään toiminnan vakiinnuttua organisaatio-osaamisen tarve kasvaa ja työhyvinvoinnista huolehtiminen on osa vastuullisen teatterin toimintaa. Miten teatteriorganisaation ja sen hallituksen toiminta asettuu yllä olevassa kuvassa esitettyyn malliin?

Tavoitteellisella ja kehittymään pyrkivällä teatteriorganisaatiolla pitää olla selkeä ja yhteisesti jaettu visio, strategian ja arvot. Visio on tahtotila, jota kohti teatteri haluaa kulkea ja strategiat ovat keinoja, joilla tätä kohti mennään. Vision ja strategian on oltava myös jokaisen teatteriyhteisön jäsenen tiedossa, jotta kulkeminen yhteen suuntaan olisi mahdollista. Yhteisön arvot puolestaan ovat yhteisiä toiminnan pelisääntöjä. Organisaatiossa tarvitaan myös luottamukseen, toimin-

nalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen perustuvaa toimintakulttuuria, sillä työn asemavaltaan perustuva kontrollointi ei kannata hedelmää. Osaamisen jatkuva kehittäminen puolestaan tekee työyhteisöstä oppivan. Tämä kuitenkin edellyttää, että teatteri tunnistaa omat vahvuutensa, haasteensa sekä tavoitteensa. (Manka 2012.)

Johtamisen tehtävänä on saada työntekijäjoukko motivoitumaan organisaation tavoitteisiin. Erittäin tärkeä osa tätä on vuorovaikutteisuus, kuunteleminen ja luottamuksen rakentaminen. Mankan mukaan myös ”tunnejohtaminen” eli tunteiden havainnoiminen on nousemassa johtamisen peruspilariksi. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että johto, teatterin hallitus, osaa nähdä tulevaisuuden suuret linjat ja kykenee rakentamaan edellytyksiä uudistumiselle. Jaettu johtaminen antaa tilaa myös erilaisuudelle ja lisää innovatiivisuutta, jokaisen organisaation selviytymisen ja kehittymisen elinehtoa. (Manka 2012.)

Jokaisen omaan työhön liittyvät vaikuttamismahdollisuudet lisäävät työhyvinvointia. Tarvitaan myös kannustearvoa, joka tarkoittaa työn sisällön monipuolisuutta ja uuden oppimismahdollisuuksia. Työyhteisön hyvä henki syntyy toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, yhteisistä onnistumisista ja luottamuksesta. Tuloksellisuutta puolestaan voidaan lisätä työn kehittämislä, suunnittelulla ja järjestämisellä sekä yhteisellä vastuulla tavoitteiden saavuttamisesta. (Manka 2012.)

Kaikkeen edellä esitettyyn vapaan kentän ammattiteattereissa on periaatteessa mahdollisuus. Teatterilain ulkopuolella olevat ammattiteatterit ja ammattiteatteriryhmät toimivat kuitenkin painien ajankäyttöön ja rahoitukseen liittyvien resurssiongelmien kanssa. Vähäisiä resursseja suunnataan toiminnan ytimeen, siihen miksi teatteri ylipäätään on perustettu, taiteeseen sekä siihen välttämättömään rakenteeseen, joka taiteen tekemisen mahdollistaa. Organisaation kehittämistyöhön ja rakenteiden toimivuuden ja siitä aiheutuvien asioiden tarkasteluun ei välttämättä ole aikaa tai voimia. Työhyvinvointi vaatii kuitenkin johdonmukaista ja jäntevää johtamista, strategista suunnittelua, toimenpiteitä, tavoitteellisuutta ja jaettua johtajuutta (Manka 2012).

### 3 KYSELY TEATTERIEN HALLITUKSILLE JA JÄSENILLE

Sekä tämän kehittämistyön tilaajalla että sen tekijällä on verrattain vahva näkemys siitä, että vapaan teatterikentän toimijoilla, myös toimintansa vakiinnuttaneilla teattereilla, on haasteita ja kehittämistarpeita organisaation toimivuudessa ja johtajuudessa. Toisaalta useimmat tarkastelun kohteena olevista teattereista ovat toimineet jo useita vuosia ja niille on muodostunut organisaatorakenteeseen myös hyviä toimintamalleja, jotka voisivat palvella muitakin teattereita, mutta jotka eivät ole levinneet omien seinien ulkopuolelle. Teatterikeskuksen toiminnanjohtajan Maaria Kuukorennon mukaan vapaan teatterikentän hallitustyötä ei ole laajemmin tutkittu, mutta aihetta on sivuttu ja siitä on keskusteltu usein Teatterikeskuksen hallituksessa sekä kohtaamisissa jäseneteattereiden kanssa (Kuukorento 2015).

Valtionosuusjärjestelmän ulkopuolella toimivia teattereita ylipäätään on tutkittu verrattain vähän. Teatterin Tiedotuskeskus eli TINFO kokoaa vuosittain tilastollisia tarkasteluja ja Teatterikeskus on laatinut selvityksiä eri tarpeisiin mm. teatterien määritelmästä ja ominaisuuksista sekä niiden tulevaisuuden ja talouden näkymistä. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore on tehnyt selvityksen *Vapaan kentän jäljillä* (2013), joka tarkastelee vapaata kenttää, mutta jossa kenttä määritellään hyvin laveasti kattamaan myös alalla toimivat yksittäiset teatteritaiteilijat. Kulttuuripolitiikan kautta teatterilain ulkopuolisia toimijoita on käsitelty Opetus- ja kulttuuriministeriö julkaisemassaan raportissa *Vapaan kentän ammattilaisryhmien toimintaedellytysten parantaminen* (2011).

Teatterilain ulkopuolisten toimijoiden organisaatioihin, organisaatio-osaamiseen ja päivittäisiin toimintoihin tutkimukset eivät syvemmin ole kohdistuneet. Poikkeuksen tekee Tampereen yliopiston Tutkivan teatterityön keskuksen koordinoima Visio-hanke, joka toteutettiin vuosina 2015–2016. Visio-hankkeessa tutkittiin ja kehitettiin neljän, toimintansa vakiinnuttaneen, teatterilain ulkopuolella toimivan ammattiteatterin organisaatioita. Hankkeessa jokainen osallistunut teatteri toteutti itselleen ajankohtaisen ja organisaatiolleen tarpeellisen kehittämisprojektin. (Pekkala 2017.)

Kerätylle tutkimustiedolle oli tilausta ja tästä syystä kehittämistyön aluksi oli tarpeen tehdä kysely tarkastelun kohteena oleville teatteriryhmille. Nyt tehdyn kyselyn tavoitteena oli selvittää, miten teatterien jäsenet itse näkevät hallituksiensa taidot ja roolin sekä osaamisen ja vaikutuksen yhteisön työhyvinvointiin.

### 3.1 Miten kysely toteutettiin?

Teatterikeskuksen 36:sta jäseneteatterista kysely lähetettiin 14:lle teatteri- ja orkesterilain ulkopuoliselle teatterille, jotka valittiin yhdessä työn tilaajan kanssa. Teatterikeskuksella on jäsenenä myös seitsemän teatteri- ja orkesterilain piiriin kuuluvaa vos-teatteria, mutta ne jätettiin tämän kyselyn ulkopuolelle. Kaikki Teatterikeskuksen lain ulkopuoliset jäseneteatterit ovat toiminnassaan aktiivisia tekijöitä, joista moni on myös kohtalaisen hyvin vakiinnuttanut harkinnanvaraiset avustuksensa. Näistä kyselyn kohteeksi valittiin joukko keskenään erilaisia toimijoita, jotka kuitenkin kokonaisuutena antavat mahdollisimman hyvän kuvan edustamansa teatterikentän piirteistä.

Kyselyn saaneissa teattereissa on paljon rahoituspohjasta ja toimintamallista johtuvia yhteisiä piirteitä, mutta toisaalta niillä on toiminnassaan erilaisia painoituksia, jotka tekevät jokaisesta teatterista omanlaisensa. Kyselyn kohteiksi valikoitui niin toimintansa paikkakunnallaan vakiinnuttaneita konkareita kuin tilattomia toimijoitakin. Joillakin teattereilla vahvana toimintamuotona ovat esitystoiminnan lisäksi koulutuspalvelut ja joillakin kiertuetoiminta. Yhtä kyselyyn mukaan otettua osuuskuntamuotoista teatteria lukuunottamatta kaikkien teatterien taustalta löytyy sen toimintaa pyörittävä yhdistys. Kyselyt lähtivät seuraaville teattereille: Circus Maximus, Oblivia, Keski-Uudenmaan Teatteri, Musiikkiteatteri Kapsäkki, Myllyteatteri, Rakastajat-teatteri, Stjärnfall, Teatteri Avoimet Ovet, Teatteri Metamorfoosi, Teatteri Telakka, Teatteri Vanha Juko, Tehdas Teatteri, Totem-teatteri ja Universum-teatteri.

Lähetin kyselyt sähköpostilla 27.3.2017 ja pyysin vastauksia 7.4. mennessä. Kyselyt lähtivät teatterien omilla nettisivuilla olleisiin osoitteisiin ja saatesanoina oli pyyntö välittää kyselyä organisaatiossa eteenpäin (LIITE 1). 6.4. laitoin vielä muistutusviestin kyselystä ja jatkoin vastausaikaa 10.4. asti.

Kyselyn saaneista 14:stä teattereista lähes kaikista tuli vastauksia. Vain kolmesta teatterista vastauksia ei tullut. Useimmista teattereista vastauksia tuli enemmän kuin yksi ja kaikkiaan vastauksia kertyi 28:lta teatterilaiselta. Lisäksi sain kaksi viestiä, joissa pahoiteltiin, että aikaa vastaamiseen ei yksinkertaisesti ole. Vastausmäärien ja kiireen keskeltä tulleiden pahoitteluviestienkin johdosta päättelen, että kyselyn aihetta ja kehittämiskohdetta pidettiin tärkeänä.

Kysely rakentui neljän pääotsikon alle. Näitä olivat: 1. hallituksen osaaminen ja toiminta yleisesti, 2. päätöksenteko ja tehtävät teatterissa, 3. työhyvinvointi ja 4. teatterin sisäinen viestintä. Pakollisten monivalintakysymyksien lisäksi kysely sisälsi paljon tarkentavia kysymyksiä, joihin sai vastata vapaassa tekstikentässä. (LIITE 2)

Kokonaiskuvan saamiseksi ja tilaajan toiveen mukaisesti kysely sisälsi verrattain paljon, 12 kappaletta, kysymyksiä teatterien hallitustyöstä ja toiminnasta yleisesti. Teatterien päätöksenteosta ja tehtävänjaoista kysymyksiä oli kahdeksan. Tämä opinnäytetyö pohjaa ajatukseen, että kokonaisvaltaisen toimiva hallitustyö tuo organisaatioon hyvinvointia ja siksi oli tärkeää kysyä teattereilta niiden johtamiskulttuurista monien kysymysten kautta. Vastauksista saadun pohjatiedon kautta toiminnan kehittäminen mahdollistuu paremmin.

Hallituksen suoranaista vaikutuksista työhyvinvointiin kysyttiin kolmessa kysymyksessä ja hallituksen sekä koko teatterin sisäisestä viestinnästä viidessä kysymyksessä. Viestinnästä halusin kysyä, koska kokemukseni mukaan sen toimivuus tai puutteet heijastelevat työyhteisön hyvinvoinnin tilaa. Hyvin hoidettu viestintä antaa yhteisön jäsenille työkaluja osallistua ja vaikuttaa toimintaan sekä lisää tätä kautta motivoitunutta yhteistoiminnallisuutta. Hyvä ja avoin tiedonkulku edistää työpaikalla tuloksellisuutta ja vastaavasti huonolla viestinnällä voidaan synnyttää yhteisöön toimintaa hankaloittavaa vastarintaa. (Syvänen 2003, 239–240.)

Kyselyssä oli paljon avoimen tekstikentän kysymyksiä, joihin vastaaminen oli vapaaehtoista. Keskimäärin näihin vastasi 2/3 kyselyyn osallistuneista ja tätä määrää pidän erittäin hyvänä kyselyn tulosten kannalta. Avoimien tekstikenttien

vastaukset tarkentavat monivalintakysymysten vastauksia sekä avaavat tarkemmin monimuotoisten teatterien erilaisia tilanteita ja rakenteita. Tiedon purkamisen ja avaamisen kannalta näen nämä avoimet vastaukset tilanteiden hyvinä kiteyttäjinä ja kuvaajina, kyselyn parhaana antina, ja siksi pidän perusteltuna nostaa paljon kursivoituja vastaussitaatteja tähän tekstiin kyselyn tuloksia esitellessäni.

Kyselyn alussa oli muutamia taustakysymyksiä, joilla selvitin vastaajien asemaa teatterissa sekä sitä, kuinka kauan he ovat olleet teatteriyhteisön jäsenenä. Vastaajien asemasta ja työtehtävistä kysyttäessä, vastaajalla oli mahdollisuus valita monivalintakysymyksessä niin monta kohtaa kuin tunsi omakseen. Asemasta kysyttäessä vastauksia tuli 28:lta vastaajalta 65:een kohtaan ja työtehtävistä kysyttäessä 69:ään. Nämä vastaukset kertovat siitä, että vapaan kentän ammattiteattereissa sekä aseman että työtehtävien osalta edelleen istutaan useilla jakkaroilla, johdetaan teatteria ja tartutaan moppiin, ohjataan näytelmää ja markkinoidaan tai suunnataan valoja tehdään samalla apurahahakemuksia. Monimuotoiset työtehtävät ja niiden päällekkäisyys ovat toisaalta mahdollistaneet ja mahdollistavat vapaiden teatterien joustavuuden ja organisaatioiden keveyden, mutta ne ovat myös resurssien ja käytäntöjen sanelema pakko (Kokkonen ym. 2002, 11).

Työtehtävikseen ilmoitti taiteellisen työn 60 %, tuotannollisen työn 64 %, markkinointitehtävät 14 %, muut toimistotyöt 39 % ja tekniset tai tilanhoidolliset työt 28 % vastaajista. 21 % prosenttia valitsi myös kohdan muu, jossa vastaajat tarkensivat työtehtävikseen mm. lipunmyynti-, kahviomyynti-, hallitus-/johtamis- ja opetustyön.

Vastaajajoukosta löytyy tietoa ja näkemyksiä niin teatterien hallitusten sisältä kuin niiden ulkopuoleltakin. Reilu puolet 57 % vastaajista oli hallitusten jäseniä ja entisiä jäseniä oli 7 %. Muussa johto- ja esihenkilöasemassa vastaajista oli 35 %. Työntekijöitä oli suurin osa vastajista: 78 %. Näistä vakituisia työntekijöitä oli 32 % ja määräaikaisia tai satunnaisia työntekijöitä 46 %.

Valtaosa vastaajista, 72 %, oli ollut osana teatterinsa toimintaa kuusi vuotta tai enemmän. 0–2 vuotta ja 3–5 vuotta teatterinsa toiminnassa mukana olleita oli



molempia 14 %. Suurimmalla osalla vastaajista oli siis kokemusta teatterissa työskentelystä usean vuoden ajalta eli vastaajajoukon voi olettaa olevan verrattain hyvät tiedot teatteristaan.

On huomattava, että nyt tehty kyselytutkimus ei piirrä kuvaa koko suomalaisesta vapaasta teatterikentästä, sillä se tarkastelee kentän organisoituneimpia toimijoita ja niiden hallitustyötä. On myös laitettava merkille, että vaikka kyselyyn vastannut joukko edustaa harkinnanvaraisella tuella toimivia vakiintuneita teattereita verrattain hyvin, vastaukset valottavat niiden toimintaa vain tietyiltä osin keskittyen vastaajien näkemyksiin teatterien hallituksista ja niiden vaikutuksista työhyvinvointiin.

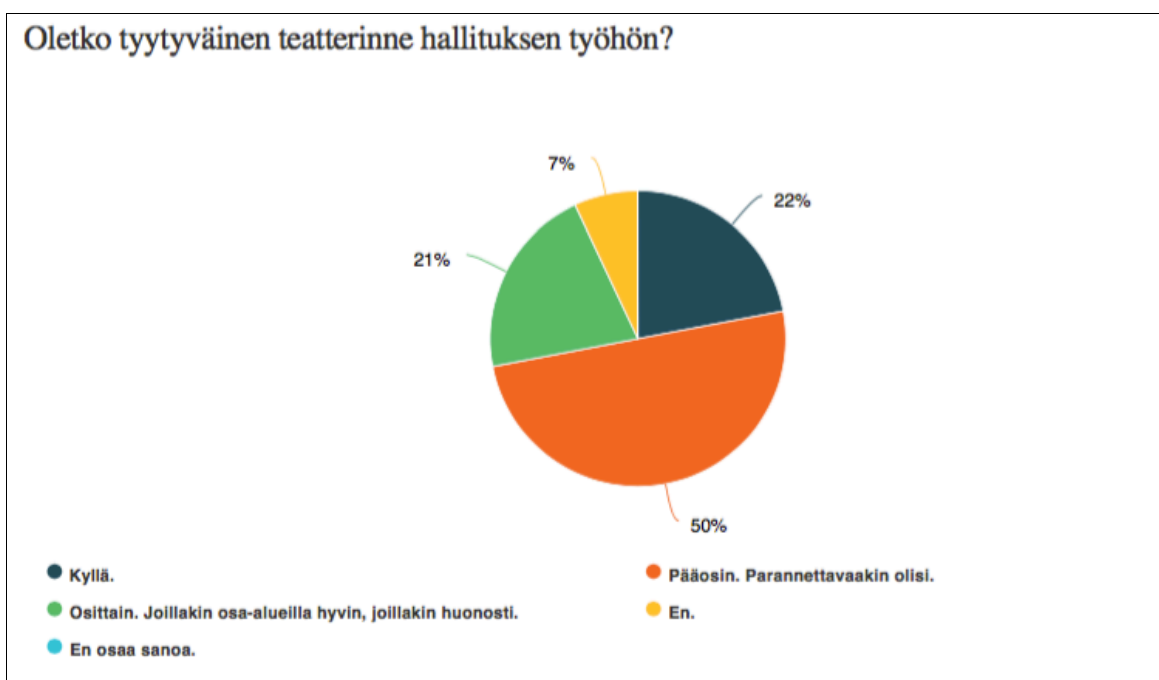
Koska vastaajia oli eri teattereista eri määrät, piti tämä ottaa huomioon vastauksia analysoitaessa. Kyselyn purku osoitti, että vastaukset ja näkemykset ovat yksilöllisiä ja samoista teattereista tuli kohtalaisen paljon myös keskenään erilaisia ja jopa ristiriitaisia vastauksia. Tulkitsen tätä osaltaan niin, että teattereilla on viestinnässä ja organisaatorakenteissa haasteita, sillä se nousi myös muuten kyselyssä esiin. Kysymyksien asettelu mahdollisti myös jonkin verran erilaisia tulkintoja ja jokainen vastaaja katsoo asioita myös omien näkemyksiensä kautta. Kuten aiemmin tuli esille, samoista teattereista vastanneissa henkilöissä oli niin hallituksien jäseniä kuin työntekijöitäkin. Vastaajajoukko oli siis joka tapauksessa monimuotoinen.

Improvisaatioteatern Stjärnfallista, Obliviasta ja Musiikkiteatteri Kapsäkistä tuli vastaukset yhdeltä henkilöltä. Kahdelta henkilöltä vastauksia tuli Teatteri Telakalta ja Tehdas Teatterista. Kolmen vastauksen teattereita olivat Rakastajat-teatteri, Keski-Uudenmaan Teatteri, Teatteri Avoimet Ovet sekä Teatteri Metamorfoosi. Teatteri Vanhasta Jukosta vastauksia tuli neljä. Universum-teatterista, joka on neljän eri teatterin yhteinen yhdistys, tuli viisi vastausta. Tämän opinäytetyön laajuus ei mahdollista kaikkien yksittäisten teatterien tarkempaa vastausten purkua ja analysointia erikseen, vaan käsittelen vastauksia joukkona, joka yhdessä valottaa teatterilain ulkopuolisten teatterien ja niiden hallitusten toimintatapoja. Poikkeuksen tekee kuitenkin Teatteri Vanha Juko, jota tarkastelen tarkemmin kappaleissa 4 – 4.3.

Tehdyn kyselyn vastaukset vahvistavat verrattain hyvin itselläni ja myös Teatterikeskuksella ollutta näkemystä teatteriorganisaatioiden hallitus- ja johtamistyöstä ja sen haasteista. Harkinnanvarainen rahoitus ja ammattilaisuus yhdistää kyselyn kohteena olleita teattereita, mutta johtamis- ja organisaatiomalleja ja toimintakulttuureja on silti useita. Hallituksien ja oman organisaation toimintaan ollaan kohtalaisen tyytyväisiä, mutta tyytymättömyyttäkin on ja parannusehdotuksia organisaation toimintaan annettiin paljon. Kappaleissa 3.2 – 3.5 esittelen kyselyn tuloksia. Nostan tekstiin myös runsaasti teatterien toimintaa kuvaavia sitaatteja avoimien tekstikenttien vastauksista.

### 3.2 Teatterien hallituksien taidoissa on sekä ontumista että osaamista

Kyselyssä ilmeni, että teatterien hallituksen osaamiseen ja toimintaan oltiin kohtalaisen tyytyväisiä, kun hallituksen tehtäviä ei kysymyksessä erikseen eritelty. Puolet vastaajista kertoi olevansa teatterinsa hallituksen työhön pääosin tyytyväinen, vaikka tunnistivat parannettavaakin olevan. Osittain tyytyväisiä, joiden mielestä joillakin osa-alueilla hallitus toimi hyvin ja joillakin huonosti oli 21 %. Tyytymättömiä oli 7 % vastaajista ja täysin tyytyväisiä oli 22 %.



Kuvio 1. Oletko tyytyväinen teatterinne hallituksen työhön?

Tarkentaen hallituksen osaamisesta kysyttiin työnantajaosaamisesta, taidepoliittista vaikuttamisesta, verkostoitumisesta ja yhdistyslain hallinnasta. Näissä kaikissa noin puolet tai reilu puolet vastaajista, 46–61 %, oli sitä mieltä, että oman teatterin hallituksella oli mainituissa asioissa riittävästi osaamista. Toisaalta kohdallaisen paljon 18–29 % vastaajista ei pitänyt osaamista riittävänä. Iso joukko, myös hallituksissa istuvista vastaajista, oli myös niitä, jotka eivät osanneet vastata hallituksiensa osaamisesta näiden taitojen osalta.

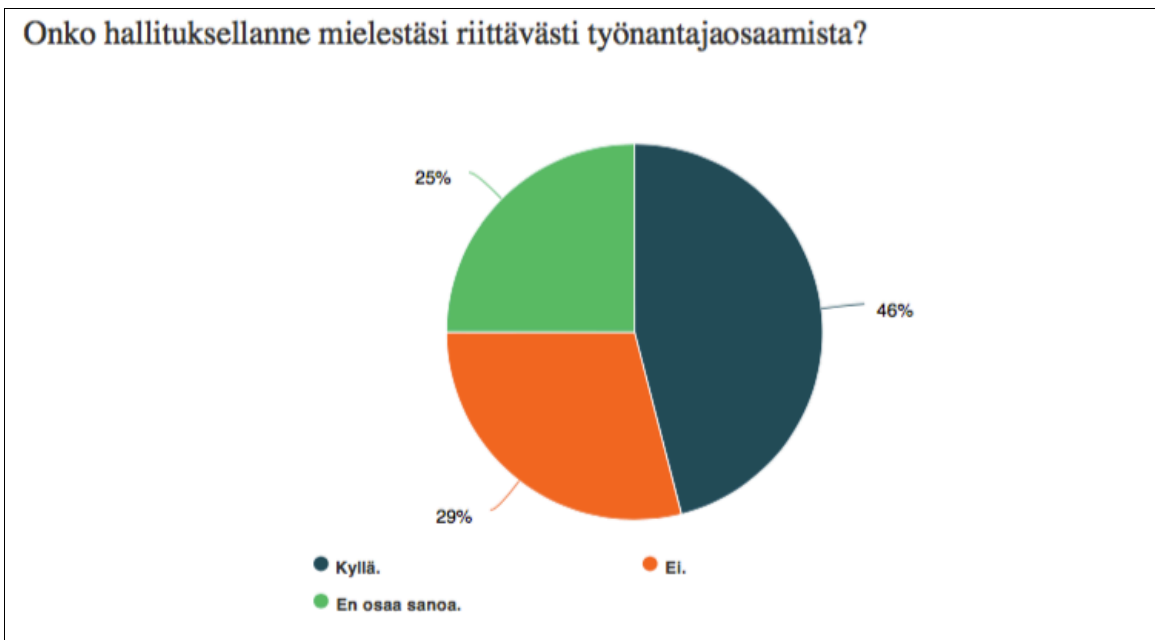
Työnantajaosaamista teattereista löytyy 46 % vastaajan mielestä riittävästi. Sitä on saatu osittain kokemuksen kautta ja osittain hankittu tietoisesti teatteriin osaajien tai asiantuntijoiden muodossa. Vaikka teatterit on perustettu intohimosta taiteeseen, on viimeistään toiminnan kasvaessa ymmärretty työnantajaosaimisen tarve ja merkitys.

*Vuosien varrella sitä on kertynyt, toisinaan myös kantapään kautta.*

*Hallitus koostuu ammattilaisista, joilla on monen vuoden kokemus.*

*Teatterimme hallitus on vastuuntuntoinen ja vuorovaikutteinen työnantaja, ja työntekijämme ovat jatkuvasti ilmaisseet tyytyväisyyttään hallitukseemme työnantajana. Jokainen epäkohta tai epäselvyys on aina saatu keskusteltua molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla, eikä yksikään työntekijä ole koskaan ilmaissut tyytymättömyyttä työpaikan ilmapiiriin.*

*Meillä on hallituksessa työnantajasemassa olevia jäseniä yrity maailmasta, joiden osaamista käytämme paljon hyväksi.*



Kuvio 2. Onko hallituksellanne mielestäsi riittävästi työnantajaosaamista?

Useat vastaajat, jotka arvioivat työnantajaosaamista olevan liian vähän, toivat vastauksissa esiin myös vähäiset resurssit, jotka vaikeuttavat työnantajavelvollisuuksien hoitoa ja osaamisen lisäämistä.

*Johtuen epämääräisistä työjaksoista ja runsaasta palkattoman työn tekemisestä roolimme perinteisenä työnantajana joutuu haasteeseen koko ajan.*

*Työnantajana enemmänkin reagoimme asioihin kuin ennakoisimme niitä. Usein tuntuu myös toivottomalta, kun tietää, että työntekijöillä on aivan liikaa tehtäviä. Lisätyöntekijöihin ei kuitenkaan ole varaa.*

Hallituksien taidot taidepoliittisessa vaikuttamisessa nähtiin vastaajien joukossa hieman eri kulmista. Osalle oli selvää, että vaikuttamisen kanavia ovat verkostoituminen ja Teatterikeskuksen tai muiden alan järjestöjen jäsenyyden kautta toimiminen. Vaikuttamiseksi luettiin myös läsnäolo kulttuurialan hankkeissa ja tapahtumissa. Nämä taidepoliittisen vaikuttamisen laajasti käsittäneet vastaajat olivat myös sitä mieltä, että heidän teatterissaan vaikuttamisen taitoja on riittävästi. Osaamisen arvioi hyväksi 61 % vastaajista.

*Olemme aktiivisesti mukana sekä paikallisen että kansallisen tason taidepoliittisten organisaatioiden kanssa.*

*Olemalla mukana esim. Teatterikeskuksen toiminnassa tiiviisti pystyy kyllä olemaan valtakunnan asioissa aika hyvin esillä. Joukkovoimaa!*

*Hallituksemme jäsenet ovat erinomaisen päteviä, kokeneita ja älykkäitä taidealan toimijoita ja osallistuvat usein, runsaasti ja taitavasti taidepoliittiseen keskusteluun.*

*Vaikuttamisemme on verkostoitumista ja läsnäoloa kulttuurialan hankkeissa ja tapahtumissa. Mitenkään kovin suorasti emme lobbaa itseämme esim. päättäjiille.*

*Hallituksemme seuraa aktiivisesti taidekentän liikkeitä ja muutoksia, osallistuu ja haluaa vaikuttaa tuleviin muutoksiin jotka liittyvät taiteen julkiseen rahoitukseen toimimalla mm. järjestöissä tai olemalla yhteydessä kaupungin päättäviin elimiin.*



Kuvio 3. Onko hallituksellanne mielestäsi tarvittavat taidot taidepoliittiseen vaikuttamiseen?

Osa vastaajista ajatteli taidepoliittisen vaikuttamisen suppeamman näkökulman kautta teatterin hallituksen tai hallituksen jäsenen itsenäisenä ja suorana lobbaustyönä päättäjiille. Tämä koettiin vastausten perusteella työlääksi ja aikaa

vieväksi sekä enemmän osaamista vaativaksi. On huomattava, että jos kyselylomakkeella olisi tarkennettu taidepoliittinen vaikuttaminen käsittämään järjestöjen, verkostoitumisen ja tapahtumien kautta toimimiseksi, olisi arvio vaikuttamisen taidoista luultavasti kasvanut. Nyt 21 % vastaajista ei osannut sanoa onko hallituksella riittävästi taitoa ja 18 % oli sitä mieltä, että osaamista ei ole. Iso osa näistä vastaajista toi esiin pienen työaikaresurssin, mutta osa oli sitä mieltä, että osaamista ei yksinkertaisesti ole. Esiin nousi myös se, että joissakin teattereissa nähdään hallituksilla olevan riittävästi tekemistä oman teatterin toiminnassa, joten taidepoliittiseen vaikuttamiseen laajemmin ei välttämättä olla motivoituneita.

*Harvalla on suoria kontakteja poliitikkoihin. Hallituksen jäsenet eivät ole valikoituneet poliittisesti, vaan asiaosaamisen vuoksi ja keskittyvät tämän teatterin päätöksiin. Ei koko kentän.*

*Miten meillä voisi olla? Se vaatii lobbausta ja läsnäoloa.*

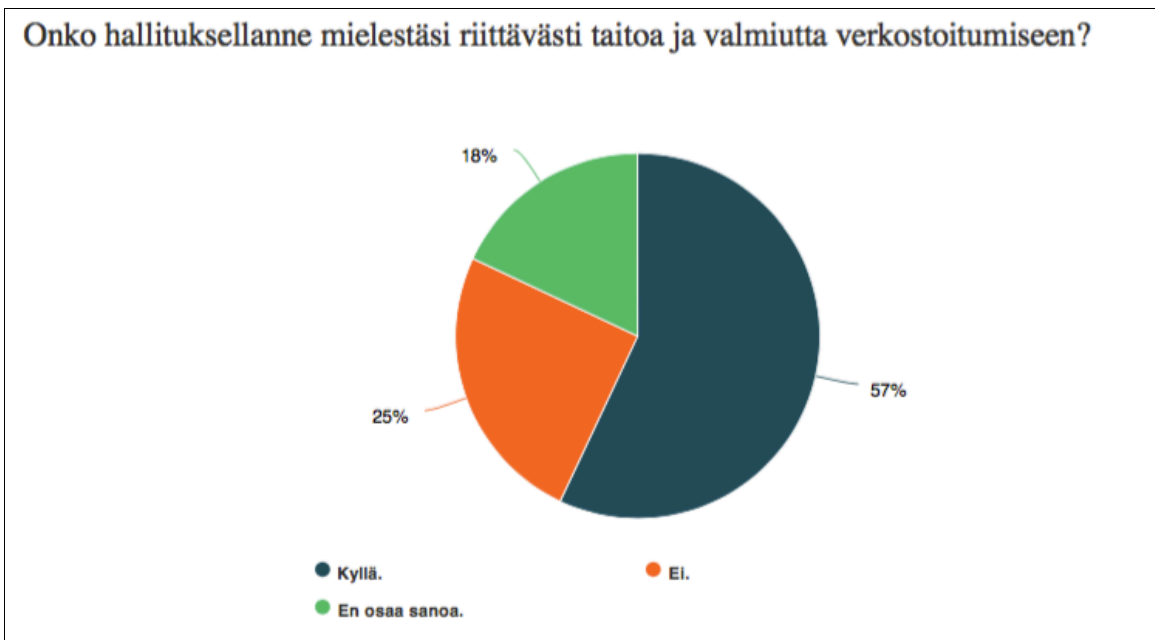
*Hallitus koostuu taiteilijoista, jotka tekevät kieli vyön alla freelancerina töitä, harvemmin kenelläkään on aikaa osallistua taidepoliittiseen keskusteluun.*

*Aika ei vaan riitä.*

*Hallituksessa on jäseniä, joilla ei vaan yksinkertaisesti ymmärrys riitä laajempiin kokonaisuuksiin.*

*Taitoa on kertynyt vuosien varrella. Eri asia on onko voimia, aikaa ja jaksamista.*

Hallituksen verkostoitumistaitoa ja -valmiutta kysyttäessä, vastaukset myötäilivät työnantajaosaamisen ja taidepoliittisen vaikuttamisen taitojen arviointia. Yli puolet eli 57 % arvioi taidot riittäviksi. Neljännes vastaajista oli sitä mieltä, että riittävästi taitoa verkostoitumiseen ei ole.



Kuvio 4. Onko hallituksellanne mielestäsi riittävästi taitoa ja valmiutta verkostoitumiseen?

Pääosin verkostoitumista pidetään tärkeänä ja sitä toivotaan. Toisaalta jälleen tulee mainitaksi myös ajan puute ja se, että automaattinen kehityksen edistäjä verkostoituminen ei välttämättä ole. Vastauksista nousee esiin, että useissa teattereissa verkostojen rakentaminen ja ylläpitäminen on luonteva osa teatterin toimintaa.

*Hallituksen jäsenistä suurin osa vaikuttaa aktiivisesti taiteenkentällä. Monet toimivat muissakin taideyhdistyksissä, myös poikkitaitellisesti.*

*Verkostoituminen ja yhteydet kentälle ovat hyvin hallussa nykyisin, joitakin vuosia sitten tilanne oli toinen.*

*Mielestäni verkostoitumista pitäisi tapahtua laajemmin sekä omassa maakunnassa, että myös muiden vapaiden teatteriryhmien kanssa. (Muiden = myös uusien, eikä vain tuttujien)*

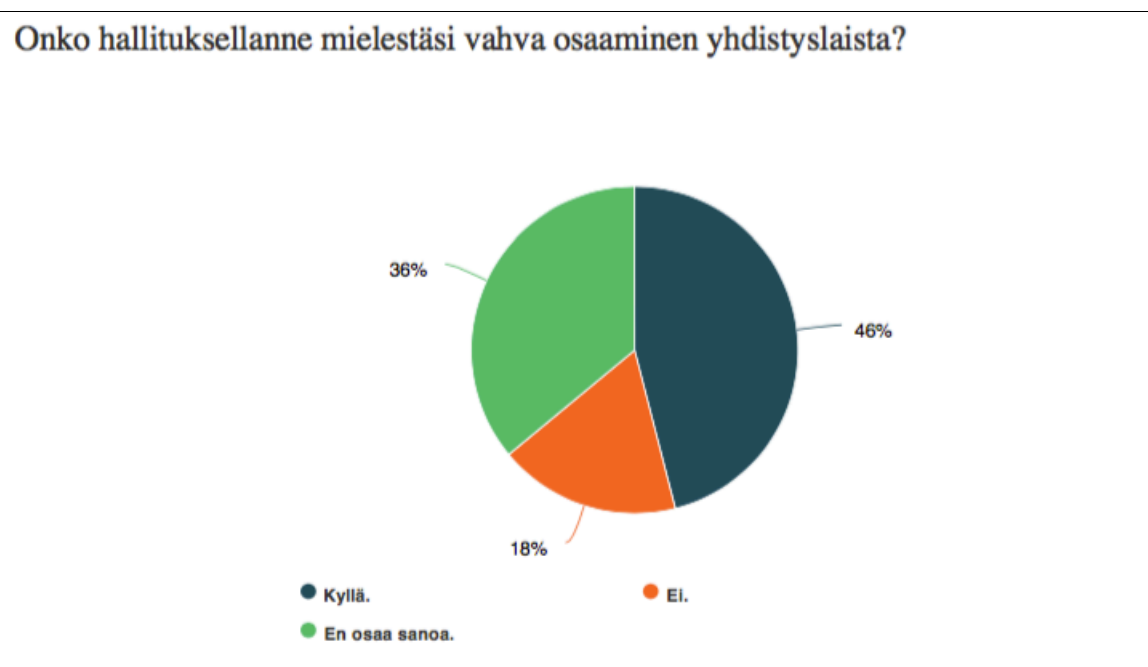
*Verkostoitumisessa etenkin paikallistasolla olisi parannettavaa.*

*Koska kaikki hallituksen jäsenet ovat muissa töissä niin emme ehdi tehdä verkostoitumistyötä tarpeeksi.*

*Taitoa ja halua varmasti on, mutta ei työkaluja tai aikaa (jaksamista, mitä?) tehdä asialle jotain. Toivoisin heidän yrittävän tässä enemmän.*

*Verkostoidumme ahkerasti, toki parannettava on aina, mutta resurssimme ovat hyvin rajatut.*

Yhdistyspohjaisesti toimiville teattereille yhdistyslaki asettaa tietyt toiminnan raamit. Yhdistyslain osaamista oman teatterin hallituksessa ei osannut arvioida 36 % vastaajista. Se on paljon, mutta avoimen vastauskentän vastauksia tulkiten, päättelen sen johtuvan siitä, että yhdistyslakia teattereissa harvemmin ”nostetaan pöydälle”. Usein riittää, että hallituksesta löytyy puheenjohtaja, joka lain tuntee ja asiat hoituvat sitä kautta lain mukaan. Tarpeen tullen teattereissa on lakia selvitelty tarkemmin. Osaamistakin on: 46 % arvioi, että yhdistyslain osaaminen on vahva. 18 % vastaajista pitää osaamista riittämättömänä.



Kuvio 5. Onko hallituksellanne mielestäsi vahva osaaminen yhdistyslaista?

*Luulen, että ei ole, mutta en osaa varmasti sanoa. Syynä aiemmin mainitsemani viestinnän puute.*

*Osalla meistä on riittävästi tietoa, mutta ei varmastikaan kaikilla.*



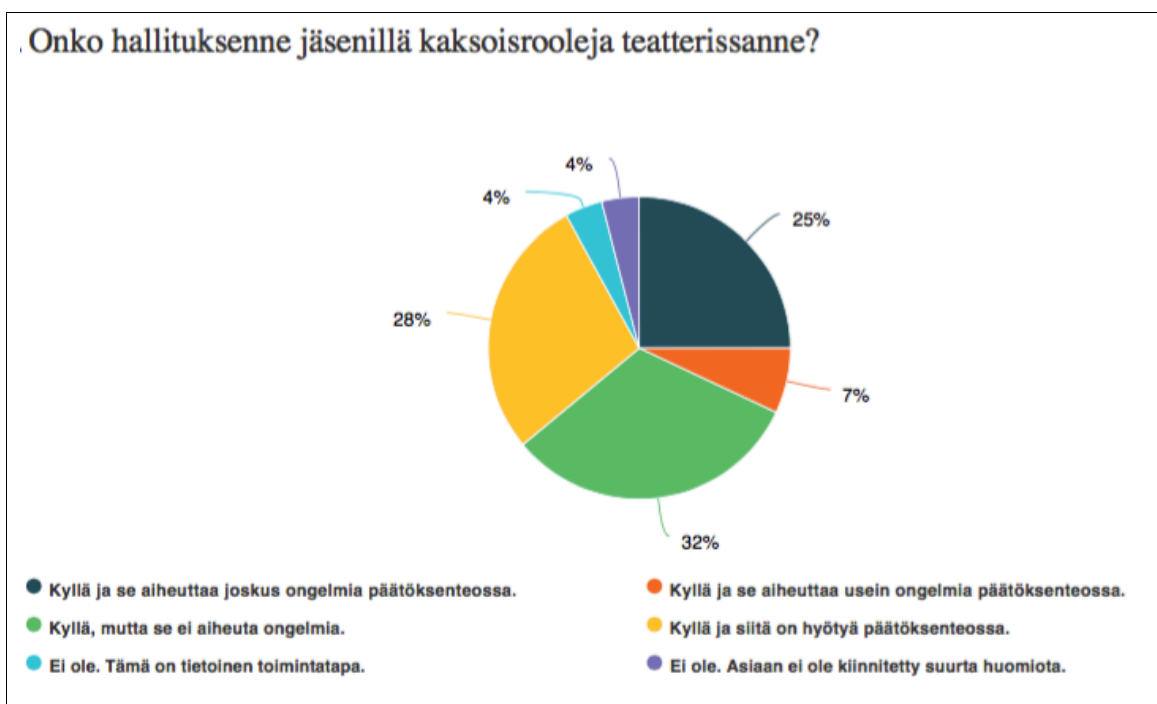
*Hallituksen jäsenillä on kokemusta yhdistystoiminnasta ja työnantajatehtävistä. Hallituksessa on mukana yhdistyksen entisiä toimihenkilöitä.*

*Olemme viime vuosina perehtyneet lakiin paremmin, etenkin aina kun on tullut jotain selvitettävää. Perusasiat ovat hallussa, mutta kaikkea emme toki tiedä.*

*Emme ole pitkään aikaan käyneet läpi lakia hallituksessa, puheenjohtaja tietää eniten.*

*Joissain asioissa varmasti, mutta tuntuu, että asioita kuitenkin tarvitsee aina kahlata läpi uudestaan.*

Kaksoisroolit, eli työt sekä hallituksen jäsenenä että teatterin palkkalistoilla, ovat kyselyyn vastanneiden teatterien hallituksissa yleisiä. Vain 8 % vastaajista sanoo, että heillä hallituksessa kaksoisrooleja ei ole ja näistä puolella eli neljällä prosentilla asia on tietoisesti päätetty toimintatapa.



Kuvio 6. Onko hallituksenne jäsenillä kaksoisrooleja teatterissanne?

Vastaajista 32 % sanoo, ettei kaksoisrooleista ole aiheutunut ongelmia ja 28 % on sitä mieltä, että niistä on suorastaan hyötyä päätöksenteossa. Moni vastaa-

jista toteaa, että kaksoisrooleja on melkein mahdoton välttää eikä sitä täysin koeta tarpeelliseksikaan.

*Se tuo hallitukseen lisää suoraa tietoa teatterimme arjesta sekä sisällöistä ja yhteistyökuvioista.*

*Hallituksen jäsenillä on lähinnä projektikohtaisia työtehtäviä. Meillä tämä järjestely parantaa tiedonkulkua ja antaa myös motivaatiota istua hallituksessa ja ajaa teatterin etuja. Kaikilla on tunne, että tämä on meidän teatteri.*

*Ainakin toistaiseksi on ollut sopiva suhde siinä, kuinka paljon hallituksessa on työntekijöitä ja selkeästi jäsenistön edustajia.*

*Meillä on hyvin monenlaisia kaksois-, kolmois- ja ainakin neloisrooleja, koska elämä on.*

Hallituksen jäsenten kaksoisrooleissa tunnistetaan myös ongelmallisuutta. Päätoksentekoon kaksoisroolien sanoo tuovan ongelmia 32 % vastaajista. Näistä 7 % toteaa, että kaksoisroolien vuoksi ongelmia on usein. Pääsääntöisesti ongelmat liittyvät palkka-asioiden jääviyskysymyksiin ja jonkin verran myös useiden tehtävien tuomaan kiireeseen.

*Hallituksessa on jäseniä jotka päättävät mm. omista palkoistaan.*

*Teatterin kokonaisvaltaisen edun vaaliminen hämärtyy.*

*Toinen motiivi hallitustyöskentelylle on saada itselleen palkkatyötä, tämä ei aina ole kaikista eettisin ratkaisu eikä reilua muuta jäsenistöä kohtaan.*

Arjen käytäntöjen sujuvoittaminen nähdään kaksoisroolien hyvänä puolena, mutta vastauksissa nousee esiin myös se, että hallitukseen toivotaan jäseniksi myös muita kuin teatterin työntekijöitä tai aktiivisesti toiminnassa olevia taiteilijoita. Monessa teatterissa ajatellaan, että vaikka hallituksen jäsenten kaksoisrooleissa on jonkin verran problematiikkaa, tilanteen tiedostaminen ehkäisee ongelmia.

*Ongelmakohdat tiedossa mutta niitä osattaneen aika hyvin välttää.*

*Tällaisen talon pyöryksessä on pakollista, että hallituksessa istuu talon ja tavat tuntevia jäseniä. Olen kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että hallituksessa tulisi olla myös joku ihan ulkopuolinen.*

*Olemme pieni teatteri ja toisinaan työntekijöillä on päällekkäisiä rooleja esim. hallituksenjäsen-näyttelijä-tuottaja. Tämä on kuormittavaa mutta usein myös toimintaa sujuvoittavaa. Pitkällä aikavälillä mahdoton yhtälö.*

Ehdotuksissa teatterin hallitustyön parantamiseksi tulee tärkeimpänä seikkana esiin hallitusten jäsenten pätevyyden vaatimus. Hallitukseen toivotaan osaavia, teatterin kehittämistä kiinnostuneita ja aidosti motivoituneita henkilöitä. Myös teatterin ulkopuolisia henkilöitä kaivataan hallitukseen tuomaan tuoretta ja etäämmältä katsovaa näkökulmaa asioihin. Hallituksen jäsenien vaihtumattomuus nähdään joissakin vastauksissa huonona asiana ja esiin nousee toivomus, että hallituksen jäsenet ymmärtäisivät itse astua sivuun, kun motivaatio heikkenee tai tulee tunne, ettei itsellä ole riittävästi annettavaa luottamustehtävässä.

*Koska kaksoisrooleista on varmaankin mahdoton välttyä niin hallitukseen pitäisi saada mahdollisimman päteviä ihmisiä.*

*Uudet, innokkaammat tekijät, joilla on aikaa ja halua kehittää koko teatterin toimintaa paremmaksi.*

*Jäsennellympää, useammin vaihtuvat jäsenet, ulkopuolinen jäsen.*

*Hallitukseen tarvittaisiin ehkä sellainen henkilö lisää tai jonkun tilalle, jolla olisi vankka kokemus teatterin tekemisestä ja pyörittämisestä taloudellisesti kannattavasti. Edes vuodeksi konsultoimaan. Tuomaan uusia, käytännössä jo kokeiltuja ideoita käyttöön.*

*Keskustelemme usein siitä, tulisiko hallituksessa olla myös jokin "nimihenkilö", jolla olisi suhteita ja vaikutusvaltaa (poliitikko, teatterialan vaikuttaja). Koska hallitus on kovin käytännönläheinen elin, emme ole tähän päätyneet emmekä ole sellaiseen sopivaan tyyppiin vielä törmänneet. Ei kuitenkaan mahdoton ajatus.*

*En tiedä mikä vaihtuvuus on hallituksen jäsenistössä. Ehkä "tuulettaminen" tekisi joskus hyvää, toisi vaihtelua. Mutta en usko, että näin tulee käymään.*

*Selkeytettäisiin yhdessä keskustellen hallituksen päämääriä ja mahdollisuuksia edistää teatterin toimintaa.*

Haasteista huolimatta useissa vastauksissa tuli esiin tyytyväisyys hallituksen tekemään työhön. Teatterien hallituksissa istuu osaavia ja aktiivisia henkilöitä. Ongelmia ja suuria kehittymisen paikkoja ei ole niinkään oman hallituksen jäsenissä vaan laajemmin teatterikentän rahoitusresurssien tarjoamissa riittämättömissä raameissa. Tämä aiheuttaa painetta osaavankin hallituksen työhön.

*Olen tyytyväinen hallituksemme toimintaan, se on vuosi vuodelta parantunut. Kokouksia on nykyään tarpeeksi usein ja hallituksemme monipuolinen osaaminen mahdollistaa sen, että hallitustyöskentely oikeasti tukee teatterin toimintaa.*

*Ei oikeasti ole [ehdotuksia hallitustyön parantamiseksi], meillä demokratia pääsee esille. Lisää rahaa tarvitaan produktioihin ja markkinointiin.*

*Jos teatteri saisi jostain enemmän fyrkkaa, hallituksen ei ehkä tarvitsisi kokoontua niin usein miettimään niin paljon sitä, miten niin vähän rahaa saisi riittämään niin pitkälle. Muuten uskon, että hallitus toimii aika jouhevasti.*

### 3.3 Päätöksenteon erilaiset mallit teattereissa

Hallituksien toiminta ja vastuu teatterien päätöksenteossa vaihtelee, mutta suurimmassa osassa teattereita hallitus toimii kuitenkin vahvasti yhdessä henkilöstön kanssa. Jossakin teatterissa hallitus on ikään kuin selustan turvaajana ja

olemassa yhdistyslain vuoksi ja joissakin puolestaan hallitus tekee lähes kaikki teatterin päätökset yksin.

Noin neljännes vastaajista kertoo, että teatterin hallitus tekee yksin kaikki teatteria koskevat päätökset. Näistä vastaajista yhtä poikkeusta lukuunottamatta hallituksen itsenäistä päätöksentekoa pidetään hyvänä mallina. Hallituksen vahvasta vuorovaikutuksesta teatterin työntekijöiden kanssa kertoo kuitenkin 53 % vastaajista. Päätökset tehdään siis pääosin yhdessä henkilöstön kanssa keskustellen.

Hallitukset myös jakavat päätösvaltaa. Vastuuta ja päätösvaltaa henkilöstölle on teattereissa jaettu hyvin eri tavoin ja kunkin teatterin toimintakulttuurin mukaan. Paljon tai kohtalaisesti päätösvaltaa sanoo jaetun 85 % vastaajista. 7 % on sitä mieltä, että päätösvaltaa on jaettu henkilöstölle liikaa. Pääosin päätösvallan jakaminen tunnutaan näkevän arkea ja teatterin toimintoja sujuvoittavana asiana, mutta jonkin verran siinä nähdään myös ongelmakohtia ja epäselvyyttä.

*Päätösvaltaa on annettu ihan liikaa yhdelle henkilölle. Vastuuta taas ei ole jaettu samassa suhteessa.*

*Siten, että vaikuttaa siltä, että hallitus ei käytä päätösvaltaa juurikaan. Voin tosin olla väärässä, koska en oikeastaan tiedä kuka/mikä taho asioista lopulta päättää. Toivoisin jämäkkää otetta hallitukselta ja uskallusta tehdä vaikeitakin päätöksiä.*

*Ennen jaoimme vastuuta ja päätösvaltaa enemmän, mutta se ei mielestäni toiminut. Kaikki eivät toimineet vastuullisesti. Nyt päätösvaltaa käytetään pienemällä porukalla. Tuotantosihteerimme ja lipunmyynnin mielipiteet ovat tärkeitä, kun kehitetään toimintaa.*

Yleinen toimintamalli teattereissa on se, että hallitus tekee päätökset taloudellisista asioista. Taiteellisia valintoja tekee taiteellinen johto, joko osana hallitusta tai niin että hallitus hyväksyy ne taiteellisen johtajan tai muun henkilöstön esityksestä. Hallitus määrittää rajoja, joissa työntekijät toimivat. Hallitusten talous-

vastuu on budjettiraamien antamista, rahankäytön periaatepäätöksiä, valvomista sekä ”viimeisen sanan” sanomista.

*Hallituksemme osaa ottaa hyvin vastuun silloin, kun se on tarpeen ja myös antaa vapautta ja vastuuta työntekijöille kun on tarpeen. Esim. taiteellisissa asioissa taiteellisen johdon vapaus on hyvin iso. Taloudellisissa asioissa hallitus sanoo viimeisen sanan.*

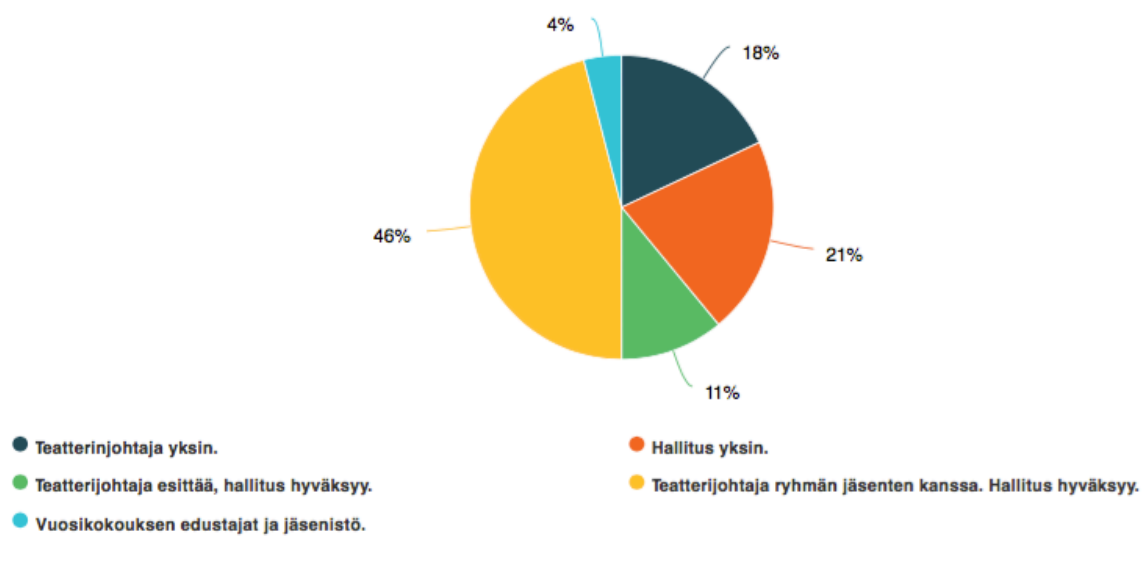
*Taiteellinen valta ja vastuu on teatterin taiteellisella johtajalla (pohtii valintoja yhdessä taiteellisen toimikunnan kanssa). Johtaja esittelee valintansa hallitukselle, mutta tuntuu erittäin epätodennäköiseltä, että niitä ei hyväksyttäisi. Teatterisihteerillä on iso taloudellinen vastuu, mutta hänellä apunaan hyvä kirjanpito-toimisto ja muun vakituisen henkilökunnan tuki sekä ohjenuorana yhteisesti sovittu budjetti.*

*Teatterin tuottaja ja hallitus työskentelevät tiiviissä yhteistyössä, hallitus päättää ja tuottaja toteuttaa.*

*Taiteellisessa työssä ohjaajalla ja työryhmällä on tuotannon budjetin rajauksen mukainen päätösvalta. Tuottajallamme on markkinointiin ja ylipäättään oman työnsä toimintatapoihin kohdistuva päätösvalta kun pysytään hallituksen hyväksymässä budjetissa. Tekniikan suurista hankinnoista luonnollisesti neuvotellaan aina. Muuten tekniikan vastaava toimii tekniikan budjetin rajoissa vapaasti.*

Teatterin taiteelliset linjaukset ja ohjelmistovalinnat tehdään teattereissa teatteri-johtajien ja hallituksien jakaessa päätösvaltaa kunkin teatterin käytäntöjen mukaan. 47 % vastaajista kertoo, että teatteri-johtaja tekee päätökset keskustellen ryhmän jäsenten kanssa ja hallitus viime kädessä hyväksyy päätökset. Yksin teatteri-johtajan esityksestä hallituksen hyväksynnällä päätökset tehdään 11 % vastaajan mukaan. Yksin hallitus tekee ohjelmistovalinnat 21 % vastaajan mukaan. On huomioitava, että joissakin teattereissa esim. Teatteri telakalla hallituksen kokoonpano on sama kuin taiteellisen johtoryhmän. Teatteri-johtajan sanoo tekevän ohjelmistovalinnat täysin yksin 18 % vastaajista. Vuosikokouksen edustajien sanoo tekevän ohjelmistopäätökset vain yksi eli 4 % vastaajista.

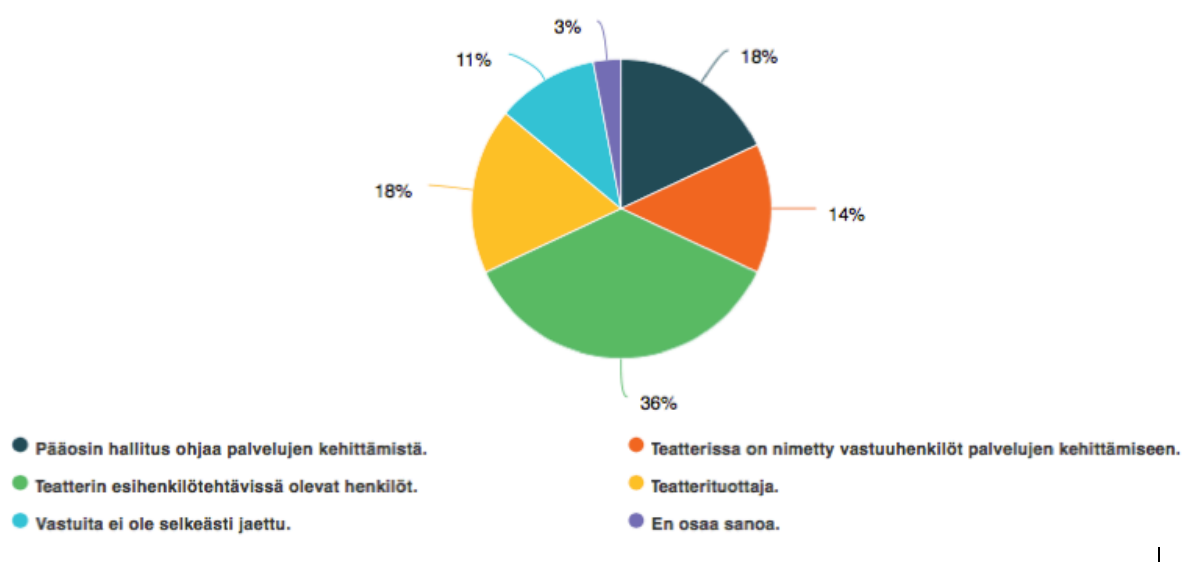
### Kuka/mikä tekee teatterinne taiteelliset linjaukset ja ohjelmistovalinnat?



Kuvio 7. Kuka tekee teatterinne taiteelliset linjaukset ja ohjelmistovalinnat?

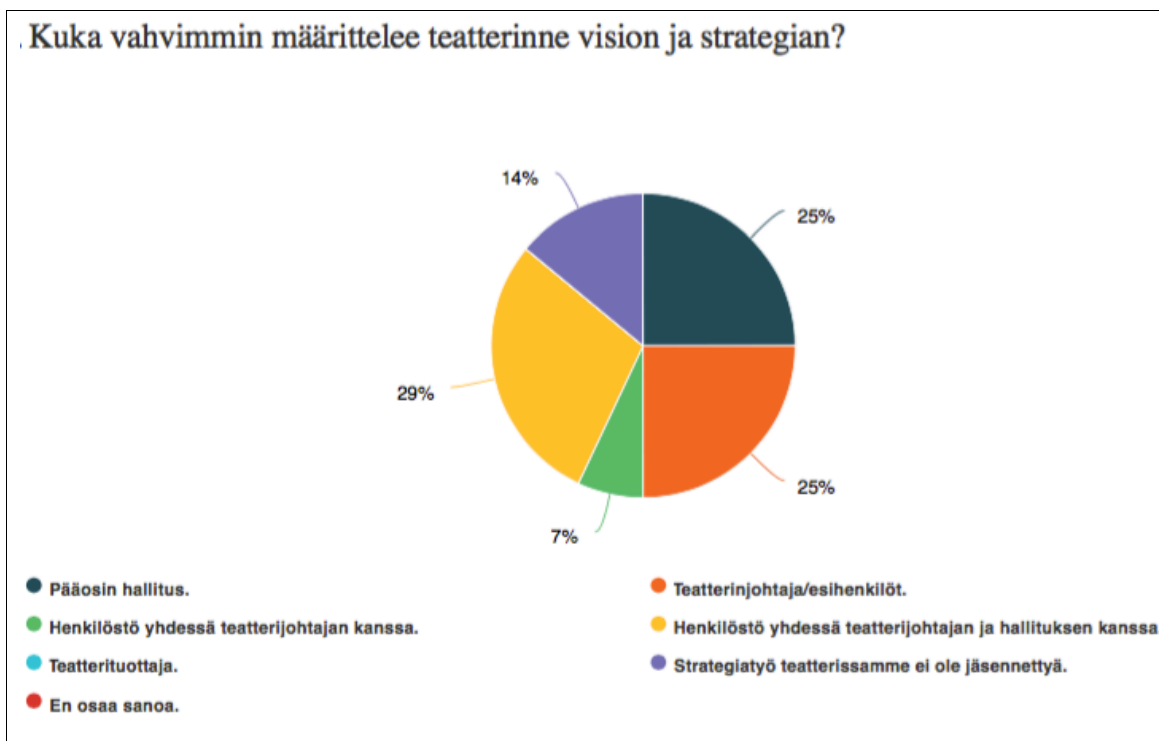
Teatterien palvelujen kehittämisestä vastuu on jaettu teattereissa eri tavoin. Päävastuuta vastaajista 36 % mukaan kantavat esihenkilötehtävissä olevat työntekijät. 18 % kertoo, että omassa teatterissa hallitus tai tuottaja vastaa palveluiden kehittämisestä. Palveluiden kehittämiseen on nimetty vastuhenkilöt 14 % vastaajan mukaan ja 11 % sanoo, että vastuita ei ole jaettu lainkaan.

### Kuka hoitaa teatterissanne palvelujen kehittämisen?



Kuvio 8. Kuka hoitaa teatterissanne palvelujen kehittämisen?

Myös strategiatyö jakautuu kyselyn vastauksissa hyvin eri tavoin. Vahvimmin teatterin vision ja strategian määrittelee vastaajien enemmistön mukaan henkilöstö yhdessä teatterijohtajan ja hallituksen kanssa. Näin sanoo 29 % vastaajista. 7 % sanoo henkilöstön ja teatterijohtajan hoitavan asian. Neljännes vastaajista sanoo hallituksen määrittelevän vision ja strategian, ja toinen neljännes teatterijohtajan tai esihenkilöiden. 14 % prosenttien mukaan strategiatyö teatterissa ei ole jäsenneiltyä.



Kuvio 9. Kuka vahvimmin määrittelee teatterinne vision ja strategian?

Käytännön tasolle strategian tuomisesta vastataan teattereissa eri tavoin. Yllättävän moni tuo esiin, että strategiatyö ei ole selkeää, vaikka siitä jollakin tasolla teatterissa puhutaankin. Teatterin strategia ei myöskään välttämättä ole kaikille jäsenille tuttu tai sitä tai sen käytäntöön tuomista ei nähdä samassa teatterissa samalla tavalla. Tämä voi olla viestinnällinen ongelma, mutta kertoo myös siitä, että asioita ei välttämättä tuoda yhteisien pöytien ääreen. Hallituksen vastuu sekä strategian määrittelyssä että sen tuomisesta toimintaan tulee vastauksissa vahvasti esille.

*Ei meidän teatterissa ole toimivaa strategiaa. Osaamista siihen olisi mutta sitä ei jostain syystä haluta valjastaa käyttöön.*



*Teatterinjohtajan vastuulla on pitää huoli, että ohjelmisto vastaa sitä, mitä teatterista sanotaan yleisellä tasolla. Ja että laatu pysyy hyvänä. Päävastuu on teatterinjohtajalla ja tietynlainen "henkilöityminen" on ollut teatterimme strategiaa viime vuosina. se on ollut myös hedelmällistä, verrattuna vaikka kollektiivisesti johdettuun teatteriin. Teatteri saa olla johtajan näköinen.*

*Strategiat määritellään. Tehtävät jaetaan kunkin vastualueen mukaan. Konkreettiset asiat ovat helpompia toteuttaa. Visio/linja määrittyy ohjelmiston ja taiteen laadun mukaan. Sen tekevät taiteilijat.*

*Hallitus on päättävä elin, joka keskustelee ja yhdessä päätetään. Päävastuun kantaa siis hallitus.*

*Toteutuksesta päävastuun kantavat tuottaja ja teatterinjohtaja.*

*Teatterin hallituksen päätösten mukaisesti ensisijaisesti tuottaja ja vakituinen henkilökunta sekä hallitus.*

*Tällä hetkellä olemme juuri päivittämässä strategiaamme, järjestämme yhteisen strategiapäivän, jossa on mukana hallitus sekä tuotantosihteerimme ja lipunmyyjämme, joiden lisäksi meillä ei ole muuta kuukausipalkkaista työntekijää.*

Teatterien hallitusten tärkeimmiksi tehtäviksi vastaajat määrittävät päävastuun toiminnasta ja sen koordinoinnista sekä taloudesta. Sääntömääräisiä asioita pidetään itsestään selvyytenä, mutta sen lisäksi todella monessa vastauksessa toivotaan tukea henkilökunnalle. Niissä teattereissa, joissa hallitus vastaa ohjelmistovalinnoista, sitä pidettiin yhtenä tärkeimmistä tehtävistä.

*Pitää hallinto ja talous ohjaksissa, olla henkilökunnan tukena.*

*Hallitus hyväksyy budjetin ja suuremmat päätökset menevät myös hallituksen kautta.*

*Teatterin vision/imagon kirkastaminen ja kehittäminen sekä toimintavalmiudesta huolehtiminen. Vakituisen henkilökunnan tukeminen ja sitä kautta teatterin toiminnan "terveellisyys".*

*Teatterin virallisen ja laillisen toiminnan hoitaminen. Toiminnan tukeminen.*

*Produktioiden valitseminen ohjelmistoon. Työryhmän valinta. Mihin rahaa käytetään ja kuinka paljon.*

*Tuki, ajatusten vaihto, osaamisen jakaminen, mukana olo kehitystyössä.*

*Teatterin linja, toimintasuunnitelma, rahoituksen hankkiminen ja budjetointi, henkilöstöasiat.*

*Talouden hallinta, teatterin visiot ja strategian luominen.*

*Kehittää talon käytäntöjä koko ajan että pystyy palvelemaan kaikki vielä paremmin. Että jää niin paljon aikaa kun mahdollista taiteelliseen työhön.*

*Päittää organisaation käytännön asioista ja kehittää toimintaa.*

Kyselyyn vastaajat antoivat paljon parannusehdotuksia teatterin vastuun jakamiseen ja päätöksentekoon. Sekä teatterin työntekijöille, hallituksen jäsenille sekä myös projektityyppisesti toiminnassa oleville henkilöille toivottiin selkeämpiä työnkuvia ja vastuiden määrittelyä. Avoimuutta, hyvää viestintää, aktiivista kanssakäymistä ja motivoituneita tekijöitä peräänkuulutettiin. Myös organisaatiolle tarpeellisia muutoksia nähtiin tarpeelliseksi tarkastella ja kysyä onko omassa teatterissa toimiva malli se paras. Palkatun vakituisen henkilökunnan tarve nousee jälleen esiin useassa vastauksessa.

*Olisi määriteltävä jokaisen talossa aktiivisesti toimivan henkilön työnkuvat tarkkaan ja harkitusti.*

*Selkeämpi linja päätöksenteon ketjussa. Aktiivisempi kanssakäynti päätösten yhteydessä.*

*Avoimuus, parempi viestintä, innokkaat ja osaavat tekijät, ehkä myös organisaation muutokset. Tällä hetkellä pieneksi teatteriksi turhan raskas hierarkkinen ja varsin keinotekoinen rakennelma.*

*Vielä selkeämmät roolit vakituiselle henkilökunnalle. Erityisesti teatterinjohtaja ja teatterisihteeri. .... Lisää yhteisiä visioimiskokouksia*

*Lisää palkattua ammattitaitoista henkilökuntaa.*

*Avataan prosessit henkilöstöille ja koko tiimille ja hallitus on mukana strategiatyössä mutta ei vastuussa.*

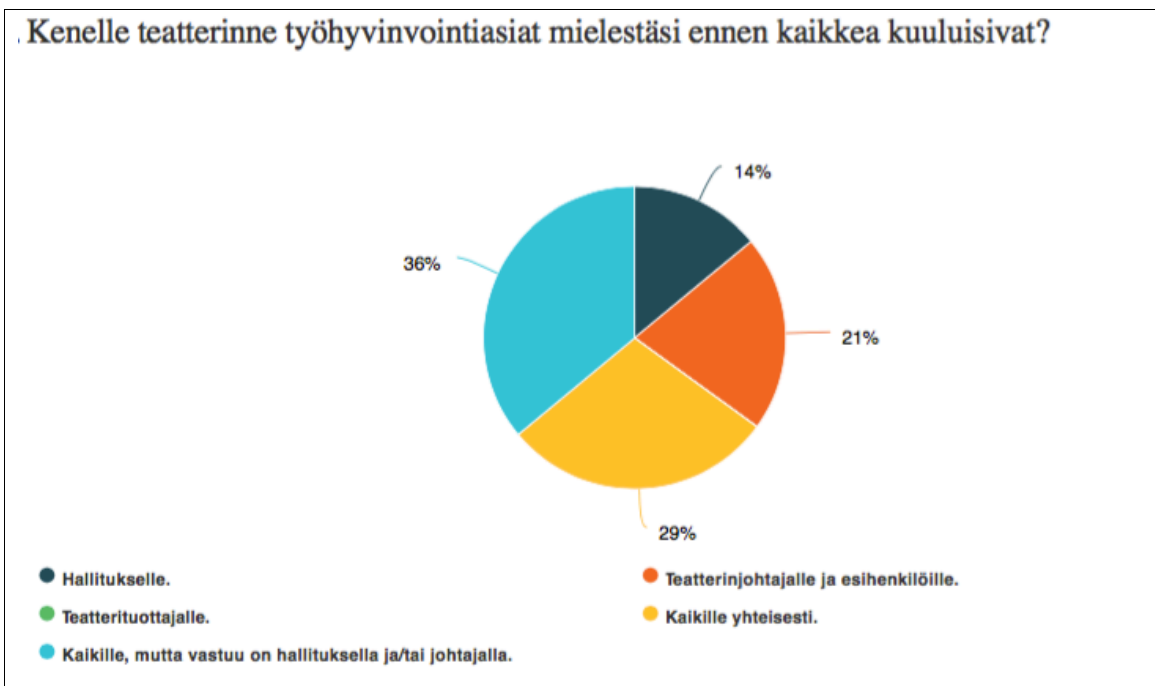
*Varmempaa vastuunottoa hallitukselta. Ei vain hallituksen kokouksissa.*

*Tarvitsisimme ehdottomasti lisää työvoimaa tuotannon puolelle. Toimintamme on kasvanut. Taiteelliset työryhmät palkataan aina määräaikaiseksi, mutta arjen pyörittämisestä vastuun kantavien henkilöiden työmäärä on liian suuri, joka aiheuttaa sen että hallituksen jäsenet tekevät hävyttömän paljon ilmaista työtä, koska ei ole kenelle vastuuta ja töitä jakaa.*

*Henkilökunnalle enemmän valtaa ja vastuuta. Tämä on mahdollista jos on rahaa palkata yksi lisätyöntekijä (tuottaja). Vastuuta ei voi jakaa jo valmiiksi ylikuormittuneelle henkilökunnalle.*

### 3.4 Hallituksien rooli teatterien työhyvinvoinnissa

Ehdoton enemmistö tämän kyselyn vastaajista on sitä mieltä, että teatterien työhyvinvointiasiat kuuluvat kaikille. 29 % vastaa, että työhyvinvointi on yhteisesti kaikkien asia ja 36 % on sitä mieltä, että asia kuuluu kaikille, mutta päävastuu on hallituksella ja/tai johdolla. 21 % vastaajista toteaa vastuun kuuluvan teatterinjohtajalle ja esihenkilötehtävissä työskenteleville. Hallituksien vastuulle työhyvinvoinnin asettaa pieni osa eli 14 % vastaajista, mutta yksin tuottajien vastuulle tämä asia ei kuulu yhdenkään vastaajan mielestä.



Kuvio 10. Kenelle teatterinne työhyvinvointiasiat mielestäsi ennen kaikkea kuuluisivat?

Avoimeen kysymykseen, jossa kysyttiin edistääkö hallitus työhyvinvointia teatterissa vastasi 18 teatterilaista. Jatkokysymys kysyi, miten asia ilmenee. Vastaukset voi jakaa karkeasti kolmeen ryhmään. Noin kolmannes vastasi, ettei hallitus tällä hetkellä edistä työhyvinvointia millään tavalla. Toinen kolmannes toteaa työhyvinvoinnin olevan ikään kuin osa hallituksen perustyötä, mutta siihen ei varsinaisesti ole kiinnitetty suurempaa huomiota. Loput vastauksista on tulkittavissa niin, että työhyvinvoinnista huolehtiminen on sovitusti osa hallituksen tehtäviä. Vastauksista tulee esiin merkittävänä työhyvinvoinnin edistämisenä se, että hallitus koordinoi ja kehittää teatterin toimintoja riittävän aktiivisesti.

*Ei tällä hetkellä, tuottaja järjestää nämä(kin) asiat.*

*Työtaakkaa ja sen jakautumista pohditaan usein kokouksissamme. Ja töiden uudelleenjakoa.*

*Ehkä. Aktiivisella läsnäololla ja ideointitasolla.*

*Kyllä kai se edistää. Periaatteessa täällä on ihan leppoisa tunnelma. Pari kertaa vuodessa on yhteinen toimintapäivä.*

*Keskusteluapua löytyy tarvittaessa.*

*Kyllä. Tukemalla työntekijöitä ja viestillä, ettei kukaan ole tehtävässä yksin.*

*Kyllä koordinoimalla ja organisoiden viemällä produktiot ensi-iltaan mahdollisimman kivutta.*

*Meillä on vuosittain henkilökunnan yhteisiä työnohjauspäiviä, sekä virkistystapahtumia. Vakituksella henkilökunnalla on myös mahdollisuus halutessaan henkilökohtaiseen työnohjaukseen.*

*Edistää. Se pyrkii ratkomaan jaksamiseen liittyviä asioita pienen budjettinsa rajoissa. Teatterin käytäntöjen ja logistiikan sujuvuutta kehitetään jatkuvasti.*

Vastaajat antoivat myös parannusehdotuksia, kuinka hallitus voisi lisätä työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Vastaukset myötäilevät edellisen kysymyksen esille tuomia asioita ja huomioiduksi tulivat jälleen myös niukat resurssit. Avoin keskustelu, arvostamisen osoittaminen ja jäsenistön kuuntelu sekä myös tarpeen vaatiessa asioihin napakasti puuttuminen lisäsivät vastaajien mukaan työhyvinvointia. Selkeys toiminassa ja yhteisten pelisääntöjen luominen sekä niistä huolehtiminen nousevat vastauksissa esiin. Konkreettisina asioina vastauksissa esitetään mm. työajanseurantaa, työntekijöiden koulutuksia ja virkistysrahastojen perustamista.

*Asioihin perehtynyt hallitus ja kokouksissa aktiivisesti käyvä hallitus itsessään on työhyvinvointia lisäävä tekijä. Sellainen meillä onneksi nyt on. Että tulee tunne, että hallitusta oikeasti kiinnostaa teatterin toiminta eikä luottamustoimi ole vahingossa luvattu nakki.*

*Työssä olisi enemmän suunnitelmallisuutta, eikä kaikki tapahtuisi "hetken mieli-johteesta". Pikku "tulipalojen" sammuttelu vie aikaa ja voimia pitkän linjan tekemisestä. Aikatauluissa ei pysytä (koskien talousasioita ja ohjelmistojen julkaisuja).*

*Kuuntelemalla henkilöstöä ja uskaltamalla puuttua asioihin silloin kun niihin on tarve puuttua.*

*Ottaa selkeämmin vastuuta ja tehdä päätöksiä, joilla voitaisiin kehittää koko teatterin toimintaa.*

*Olla tiukempi työnajanseurannassa. Vaatia työajanseurantadokumentit. Varata budjettiin virkistäytymisresurssin valituisille työntekijöille. Pitää kiinni toimiston työajoista asioita hoidettaessa.*

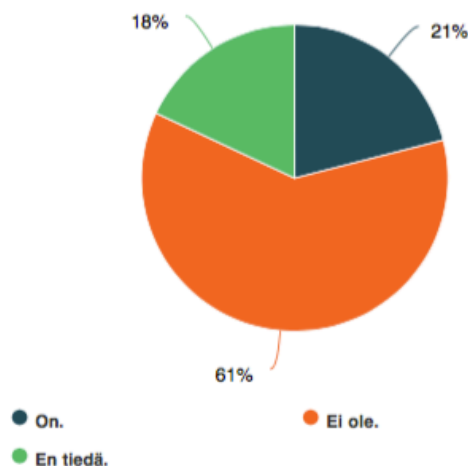
*Keskustelemme ja käymme läpi työhön ja työhyvinvointiin liittyviä asioita säännöllisesti (2 kertaa vuodessa), pyrimme organisoimaan ja prioirisoimaan tehtävät työntekijöille paremmiksi. Suurin ongelma on kuitenkin resurssivaje.*

*Olisi hyvä pystyä tarjoamaan esim. työnohjausta koko ryhmälle, mutta tähän ei ole taloudellisia resursseja.*

### 3.5 Teatterien sisäiseen viestintään kaivataan ohjetta ja suunnitelmaa

Merkittävä osa, 61 % vastaajista toteaa, että omassa teatterissa ei ole kirjallista viestinnän ohjetta. Verrattain moni eli 18 % vastaajista ei tiedä onko ohjetta olemassa. Noin viidennes vastaajista kertoo, että omasta teatterista viestintäsuunnitelma löytyy. Näissä teattereissa viestintään ollaan myös tyytyväisempiä kuin niissä, joista suunnitelmaa ei löydy. Parannettavaa teatterien viestinnässä on, sillä vain 18 % on sitä mieltä että viestintä toimii hyvin. Suurin osa vastaajista eli 71 % sanoo sisäisen viestinnän toimivan kuitenkin kohtuullisesti, joissakin asioissa hyvin ja joissakin huonosti. Huonosti tai välttävästi teatterinsa viestinnän sanoo toimivan 11 % vastaajista.

### Onko teatterillanne kirjallinen sisäisen viestinnän ohje tai suunnitelma?

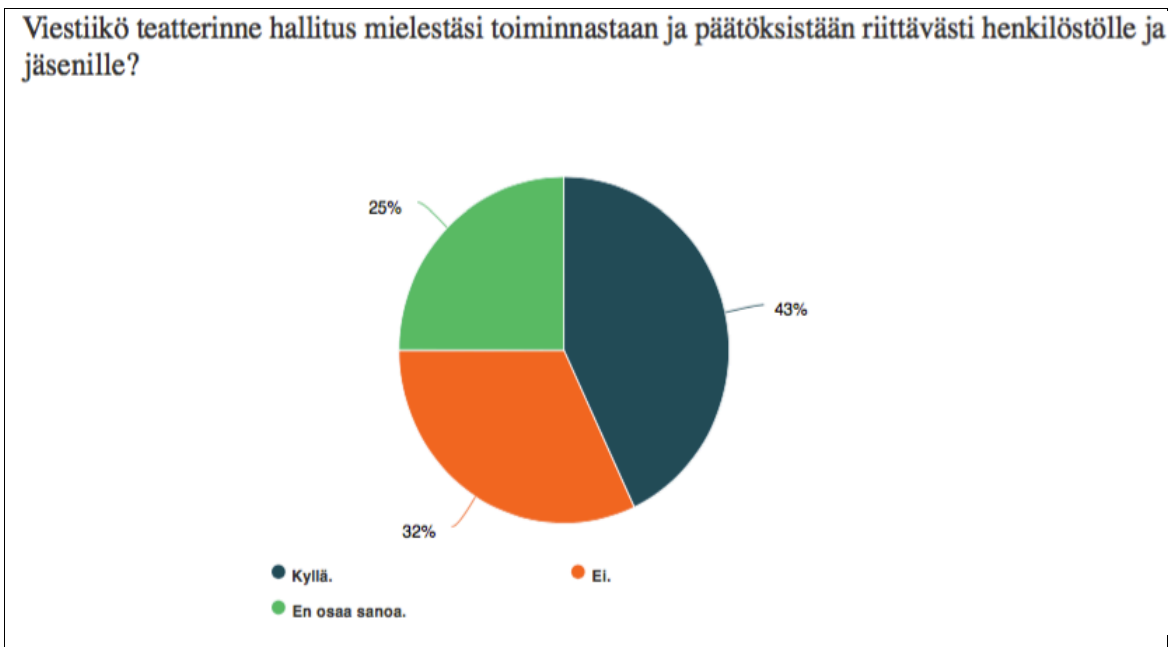


Kuvio 11. Onko teatterillanne kirjallinen sisäisen viestinnän ohje tai suunnitelma?

Viestinnän vastuu jakautuu kyselyn mukaan teattereissa monille henkilöille. Tämä kuvastaa osaltaan myös sitä, miten teatterilain ulkopuolisissa teattereissa ylipäättään työtehtävät ovat moninaisia. Eniten viestintävastuuta teattereissa kantavat teatterien tuottajat sekä esihenkilötehtävissä olevat henkilöt. Teattereissa on myös tapana, että kukin vastaa oman vastualueensa asioiden viestimisestä. 11 % vastaajista toteaa, ettei viestintävastuta ole selkeästi jaettu. 21 % puolestaan kertoo, että teatterissa on nimetty vastuuhenkilö tai -henkilöt hoitamaan sisäistä viestintää.

Hallituksien viestinnässä nähdään puutteita. Hallitukset eivät vastaajien mukaan viesti toiminnastaan ja päätöksistään riittävästi henkilöstölle ja jäsenille.

*En ole nähnyt mitään dokumentteja hallituksen tekemisistä, tuntuu että viestintä jäsenistölle ei onnistu. Viestintä olisi erityisen tärkeää, jotta pieni yhteisö pysyisi kärryillä siitä, mitä hallitus tekee.*



Kuvio 12. Viestiikö teatterinne hallitus mielestäsi toiminnastaan ja päätöksistään riittävästi henkilöstölle ja jäsenille?

Teatterin sisäisen viestinnän parantamiseksi vastaajien ehdotuksissa korostuvat toiveet säännöllisyydestä, avoimuudesta ja selkeydestä. Moni mainitsee yhteiset kokoukset tärkeiksi tiedonvälittäjiksi, mutta niiden myös pitäisi olla säännöllisiä, niitä pitäisi olla riittävän usein ja ne pitäisi olla aikataulutettu niin, että kaikilla on aidosti mahdollisuus osallistua. Yhteiset kokoukset vaativat myös jäsenten sitoutuneisuutta. Jos kokouksiin osallistuu vain osa yhteisön väestä, niiden toimivuus tiedonvälittäjänä ja yhteisöllisyyden kasvattajana kärsii. Sosiaalinen media ja sinne perustetut yhteiset ryhmät toimivat viestinnän tukena ja nopeana tiedonjakajana, mutta ei korvaa tärkeiksi nähtyjä face-to-face-palavereja. Viestintään kaivataan myös yhteisiä pelisääntöjä ja ohjeistusta. Sovittujen käytäntöjen kautta viestintää halutaan selkeyttää, osallistaa jäsenistöä ja hallituksien toivotaan rutinoituvan vahvempaan vuorovaikutukseen jäsenistön kanssa.

*Sisäisestä viestinnästä olisi syytä laatia selkeät ohjeet, joita kaikki sitten noudattaisivat.*

*Säännölliset face to face-palaverit. Sosiaalisessa mediassa käytävä keskustelu ei ole kommunikaatiota sen varsinaisessa merkityksessä.*

*Avoimuuden lisääminen! Osittain tämä toimii hyvin, mutta osittain ei ollekaan. Se aiheuttaa väärinkäsityksiä ja tilanteiden kärjistymistä. Myös yhteisten koko-*



*usaikojen löytäminen ja jäsenistön aktiivisempi osallistuminen yhteisiin kokouksiin helpottaisi viestintää.*

### 3.6 Miksi teatterien hallitustyön kehittäminen on tarpeen?

Outi Järvinen kirjoittaa *Hyvää työpäivää tuottaja* -julkaisussa taideorganisaation työhyvinvoinnista ja johtajuuden merkityksestä siihen. Järvinen toteaa, että johtamisen ja huonon työnjaon puutteet näkyvät epätasaisesti jakautuvana työkuormana, jatkuvana kiireenä ja jokaisen työyhteisön jäsenen omana puuhailuna. (Järvinen 2014.)

Tämän kehittämistyön pohjaksi tehdyn kyselyn vastaukset eivät tuo esiin suuria yllätyksiä teatterilain ulkopuolisten teatterien toiminnasta. Resurssien eli rahan vähäisyys asettaa vapaisissa ammattiteattereissa toiminnalle ja kehittämistyölle jatkuvia haasteita. Kyselyn vastauksista jatkuva rahan puutteen aiheuttama resurssivaje teatterityölle ja sitä kautta hyvinvoinnille nousee esiin useissa kohdissa. Outi Järvinen on kuitenkin sitä mieltä, että resurssien puutetta syytetään joskus turhaan myös asioista, jotka olisivat ratkottavissa osaavalla johtamisella, yhteisillä toimintaohjeilla, hyvällä tiedonkululla ja selkeällä työnjaolla. Huonosti organisoitu työ ja puutteellinen johtaminen tuhlaa teatterin resursseja entisestään ja vaikuttaa väistämättä organisaation työhyvinvointiin. (Järvinen 2014.)

On kiinnostavaa ja aiheellista kysyä, miten teatteriorganisaatioissa voidaan tehdä kehittämistyötä ilman, että siihen on käytettävissä hankerahoja tai ylimääräistä henkilöresurssia. Miten hallitukset voivat edistää teatterien työhyvinvointia pienillä raha-, aika- ja henkilöresursseilla?

Huomion arvoinen asia kyselyn osalta oli, että enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että hallitus ei edistä työhyvinvointia teatterissa tällä hetkellä. Moni kuitenkin totesi, että hyvä hallitustyö jo sinällään edistäisi hyvinvointia teatterissa ja tähän tuli myös konkreettisia parannusehdotuksia. Monet ehdotuksista olivat asioita, jotka eivät niele suuria raharesursseja ja ajankäytöllisesti ne on mahdollista melko hyvin niveltää hallitusten ja teatterien muun toiminnan sisään. Näiden ehdotuksien ja muiden kyselyssä esiin tuotujen kommenttien pohjalta on

syötä kasata eräänlainen työhyvinvoinnin kustannustehokas manuaali, joka katsoo hyvinvointia nimenomaan toimivan hallitustyön ja teatterin organisaation toimintojen kautta. Tätä ehdotuksista koottua yhteenvetoa esittelen luvussa 5.1.

Vaikka johtaminen sanana usein samaistetaan vain varsinaiseen johtajaan tai johtoon, todellisuudessa johtaminen toteutuu johdon, työntekijöiden, tilanteiden ja tavoiteltujen päämäärien prosessina. Johtaminen on siis ennen kaikkea viestintää ja vuorovaikutusta. (Juuti 2013.) Vuorovaikutuksellinen johtaminen tuottaa parhaimmillaan paitsi tehokkuutta ja uudistumista myös hyvinvointia (Sydänmaanlakka 2004). Näin hallitustyön ja toiminnan johtamisen kannalta on selvää, että teatterioorganisaation mallista riippumatta tarvitaan hyvää viestintää. Valtaosalla kyselyn kohteena olleilla teattereilla ei ole kirjallista sisäisen viestinnän suunnitelmaa ja hallitusten viestinnässä jäsenistölle nähtiin paljon parantamisen varaa.

Organisaation toimivuuden ja sen jäsenten onnistuneen vuorovaikutuksen keskeisimpiä asioita on luottamus. Se saa yhteisön jäsenet ponnistelemaan yhdessä yhteisesti sovituin pelisäännöin. Erittäin tärkeä asia luottamuksen ylläpitäjänä on yhteisön tiedon jakaminen. Mitä enemmän ihmisillä on tietoa, sitä enemmän he myös hyödyntävät sitä uusien innovaatioiden keksimiseksi ja yhteisön hyväksi. Toisaalta huono tiedonkulku lisää epäselvyyttä organisaation kulloisistakin pyrkimyksistä ja päätöksenteosta, ja on omiaan ruokkimaan epäluottamusta. (Harisalo & Miettinen 2010, 34, 47 ja 117.) Teattereissa kaivataan viestinnän säännöllisyyttä, toiminnan läpinäkyvyyttä ja selkeitä pelisääntöjä. Tämä kaikki varmistaa teatterin sisäistä luottamusta ja rakentaa yhteisölle vahvaa perustaa sen tärkeimmän, taiteen tekemiseksi.

Kyselyn vastauksista nousi esiin viestinnän ja hallitusten edistämän työhyvinvoinnin lisäksi muitakin kehityskohteita teattereille. Sekä työnantajaosaamisessa, verkostoitumistaidoissa, yhdistyslain hallinnassa että strategiatyössä löytyi sekä vahvaa asian hallintaa että tarvetta vahvistaa tietoja ja osaamista. Edellä mainituista asioista kysyttäessä tuli myös kohtuullisen paljon vastauksia, joissa vastaaja ei tiennyt kuinka asia tai osaaminen omassa teatterissa oli. Tämän työn laajuus ei mahdollista niiden kaikkien perusteellisempaa tarkastelua ja kehitystyötä, mutta luvussa 5.2 pyrin nostamaan esiin seikkoja ja nousseita aja-

tuksia, joihin ehkä Teatterikeskuksen organisoimissa koulutuksissa tai teattereiden toiminnassa voi tarttua.

”Kotiteatteri” Teatteri Vanha Juko painii samankaltaisten ongelmien edessä kuin muutkin kyselyyn vastanneet teatterit. Vaikka teatteri on vakiinnuttanut asemansa ja on rahamäärällisesti valtion harkinnanvaraisen tuen saajien kärkeä, tunnustetaan Jukossa kaikille teatterilain ulkopuolella toimiville teattereille yhteinen resurssivaje jokapäiväistä toimintaa haittaavana tekijänä. Jukosta kyselyyn tulleiden vastausten sekä omien havaintojeni perusteella teatterissa on nähtävissä haasteita ennen kaikkea viestinnässä. Tästä kertoo Jukosta tulleet avoimien vastauskenttien vastaukset, mutta myös se, että teatterista tuli verrattain paljon myös keskenään ristiriitaisia vastauksia. Teatterin toimintamalleja nähdään teatterin sisällä siis eri tavoin. Kiteyttäen voisi sanoa, että vaikka taiteellinen toiminta on korkeatasoista ja toimintavuosien aikana teatteri on löytänyt tehokkaita ja hyviä työtapoja, aiheutuu tietokatkoksista ja eri tavoin nähdystä johtamisen malleista, strategiatyöstä sekä hallituksen roolista väistämättä työhyvinvointia alentavaa epämääräisyyttä. Kehittämistyölle ja ennen kaikkea viestintäasioiden jäntevöittämiselle on siis tarvetta. Jukon kanssa tehdystä kehittämistyöstä ja sen tuloksista kerron luvuissa 4 – 4.3.

#### 4 KOHTI TEATTERIN JÄSENTEN TULOKSELLISTA VUOROPUHELUA

Teatteri Vanha Juko on vuonna 1995 perustettu vapaan kentän lahtelainen ammattiteatteri. Ohjelmiston runko on aina nojannut omiin kantaesityksiin, mutta rinnalla on tuotettu myös klassikoita. Jukon perinteisiin on vahvasti kuulunut myös musiikkiohjelmisto erilaisine konserteineen ja lauluiltoineen. Lastenteatteria on pidetty tärkeänä sekä oman tekemisen kannalta että uuden teatteriyleisön kasvattamiseksi. Lisäksi omaa ohjelmistoa on toiminnan alkuvuosista asti laajennettu kutsumalla vapaan kentän teatteriammattilaisia vierailuille. Vuoden 2016 aikana Vanhan Jukossa kävi kaikkiaan 5990 maksanutta katsojaa.

Vanhan Jukon vuoden 2016 kokonaistulot olivat 388 407 €. Tästä omaa tulonhankintaa oli 135 407 €, valtion harkinnanvaraista avustusta 210 000 € ja Lah-

den kaupungin tukea 43 000 €. Jukon saama harkinnanvarainen avustus on suurin vuonna 2016 myönnetty avustus teatterilain ulkopuoliselle ammattiteatterille, mutta kaupungilta saatu avustus sen sijaan on pieni suhteessa toiminnan laatuun ja laajuuteen, ja vertailtuna muiden harkinnanvaraisen avustuksen piirissä olevien teatterien kaupungeilta saamiin tukiin (Teatteritilasto 2016). Omalla tulonhankinnalla Juko pystyy kattamaan tilasta ja tekniikasta koituvat ylläpitokulut. Avustukset menevät käytännössä lähes kokonaisuudessaan työntekijöiden palkkoihin ja kustannuksiin lakisääteisine eläke- ja sosiaalikuluihin.

Toistaiseksi jatkuvassa, osa-aikaisessa työsuhteessa Vanhassa Jukossa oli kolme henkilöä; taiteellisesta toiminnasta vastaava henkilö, tekniikan ja tilan asioita hoitava henkilö sekä raha-asioista vastaava henkilö. Lisäksi teatterissa työskentelee eri pituisilla osa- ja määräaikaisilla työsuhteilla kaksi asiakaspalveluvastaavaa, valoteknikko sekä markkinointivastaava. Näyttelijöitä, joilla teatterin omat tuotannot roolitetaan, on teatterissa on seitsemän. Talkootyötä Jukossa tehdään muiden vapaan kentän ammattiteatterien tapaan paljon.

Vanhan Jukon toiminnasta vastaa Lahden OmaTeatteriyhdistys ry. Tämän opinnäytetyön prosessin ollessa kesken, tulin valituksi teatterin hallituksen puheenjohtajaksi edellisen puheenjohtajan astuessa sivuun monivuotisesta pestistään. Puheenjohtajuuden myötä oli perusteltua liittää Vanha Juko vahvemmin osaksi tätä kehittämistyötä. Työskentelen teatterissa myös markkinoinnista vastaavana henkilönä osa-aikaisena työntekijänä produktiokohtaisin sopimuksin ja tarkastelen teatteria näin myös työntekijän näkökulmasta.

Teatterin kesästä 2017 asti toimineessa hallituksessa on puheenjohtajan lisäksi neljä jäsentä, joista yksi on näyttelijä, yksi näyttelijä-muusikko, yksi jatkuvassa, mutta osa-aikaisessa työsuhteessa oleva tekniikko ja yksi on yhdistyksen jäsen, joka kuitenkin ei ole mukana teatterin päivittäisessä tai viikottaisessa arjessa. Hallitus on jäsenistöltään tätä kehittämistyötä varten tehdyn kyselyn vastauksia peilaten melko tyypillinen vapaan teatterikentän hallitus. Kaksoisrooleja on yhtä lukuunottamatta kaikilla ja tähän on pitänyt kokouksissa kiinnittää huomiota. Pääsääntöisesti kaksoisroolit ovat kuitenkin näyttäytyneet hallitustyöskentelyssä vahvuutena. Teatterin tuntemus on vahva ja hallituksesta löytyy asiantuntijuutta niin tuotannollis-taloudellisten kuin taiteellisten asioiden ja teatteriarjen puolelta.

Yhden teatterialan ulkopuolella työskentevän ja teatterin arjen sivussa olevan jäsenen mukanaolo on hyödyllistä ja antaa keskusteluihin sekä päätöksentekoon uutta kulmaa.

Vanhassa Jukossa on sen olemassaoloajan ollut erilaisia johtamismalleja ja organisaatorakennetta on muutettu nähtyjen tarpeiden, resurssien sekä vaihtuvan henkilöstönkin mukaan. Teatterin hallitus on näkemykseni mukaan ollut eräänlainen toiminnan selusta ja sen merkitys asioiden aktiivisesta eteenpäinviejästä vain sääntömääräisten asioiden nuijijaksi on vaihdellut kulloisenkin organisaatiomallin ja henkilöstön mukaan. Hallituksen jäsenet ovat olleet, ja ovat tälläkin hetkellä, yksittäisiä poikkeuksia lukuunottamatta henkilöitä, jotka ovat myös teatterin palkansaajia.

Vanhassa Jukossa rakenteet ovat olleet joustavia ja vapaita keskustelulle, ja tarvittaessa organisaatiossa on ketteryyttä ja nopeutta. Omien havaintojeni mukaan erilaiset vastuualueet eivät kuitenkaan aina ole olleet selkeitä ja tämä on aiheuttanut epäselvyyttä, sisäisen viestinnän riittämättömyyttä ja myös asioiden etenemättömyyttä.

Sekä tätä työtä varten teattereille keväällä 2017 tekemässäni kyselyssä että vuonna 2014 toteutetussa TAIVEX2-hankkeeseen liittyneessä tuottajien työhyvinvointikyselyssä (Leo 2014) nousi esiin viestinnän ja kommunikaation merkitys työhyvinvoinnille teattereissa. Myös Vanhassa Jukossa omien havaintojeni mukaan yhteisön ärtymystilanteet ja kriisipoikaset löytävät juuren katkeilleesta sisäisestä viestiketjusta. Näen viestinnän vaikutuksen myös koko toimintaan, sen kehittymiskykyyn ja hyvinvointiin suurena. Jukossa haluttiin yhdessä kehittää näitä asioita ja kokeilemalla tehty kehittämistyö tuotti lopulta yksinkertaisen, mutta moneen ongelmaan vastaavan kahden kokouksen dialogi -mallin (luvut 4.1 ja 4.2). Kehittämistyötä ja mallia esitellessäni nostan tekstiin sitaatteja, jotka avaavat prosessia laajemmin. Sitaatit on poimittu Vanhan Jukon kyselyvastauksista, yhteisistä kokouksista, kokoustapaan liittyneistä sähköposteista sekä kehittämistyötä varten järjestetystä työpajasta.

#### 4.1 Kokeilussa hallituksen ja henkilöstön uusi kokous- ja viestintämalli

Kokeilemalla kehittäminen on tosielämän havaintoihin perustuva menetelmä, jonka tavoitteena luoda uusia palveluja, tuotteita tai liiketoimintaa. Se sopii erinomaisesti myös organisaation uusien toimintamallien kehittämiseen. Menetelmään kuuluvat nopeat ja kustannuksiltaan alhaiset kokeilut, joiden tulokset näkyvät pian, ja jotka näyttävät kehityskohteelle suuntaa ilman raskasta rakennetta. (Hassi, Maila & Paju 2015.)

Olennaista kokeilemalla kehittämisen menetelmässä on, että luodaan uutta tietoa ja mitä nopeammin ja vähemmillä resursseilla se tapahtuu, sen parempi. Pienin resurssein toimiviin organisaatioihin sen voisi siis sanoa sopivan erittäin hyvin. Huomion painopiste siirtyy ennakoivasta, paljon pohjatietoa vaativasta ja usein aikaa vievästä suunnittelusta nopeaan oppimiseen, jossa tietoa saadaan työn edetessä ja suuntaa on mahdollista sen perusteella tarvittaessa myös vaihtaa. Aina siis valmiiksi suunniteltu ei ole puoliksi tehty. (Hassi ym. 2015.)

Kokeilemalla kehittäminen ei kuitenkaan ole summittaista ja satunnaista kokeilemistä vaan sisältää myös järkevää työskentelyä, joka alkaa tarpeiden kirjaimisesta (Hassi ym. 2015). Kehittämisen tavoite Jukossa oli työhyvinvoinnin lisääminen viestinnän ja avoimuuden kautta. Tarve oli päätöksenteon järkevöittämiselle ja teatterin kehittymistä edistävälle toiminnalle.

*Koen, että teatterissamme on vallalla pysähtyneisyyden tila, joka estää kehityksen ja muutokset ja sitä kautta vaikuttaa myös päätöksentekoon.*

*Avoimuuden lisääminen! Osittain tämä toimii hyvin, mutta osittain ei ollekaan. Se aiheuttaa väärinkäsityksiä ja tilanteiden kärjistymistä. Myös yhteisten kokouksien löytäminen ja jäsenistön aktiivisempi osallistuminen yhteisiin kokouksiin helpottaisi viestintää.*

Vanhassa Jukossa toimintakulttuuriin on kuulunut keskustelevuus ja päätökset on haasteista huolimatta pyritty tekemään niin, että koko henkilöstö voi seisoa niiden takana. Teatterien toiminnassa on luonnollisesti tarpeen pitää erilaisia kokouksia ja Vanhan Jukonkin toiminnassa hallituksen kokouksien lisäksi ko-

koonnutaan muun muassa viikkokokouksiin, tekniikka- tai markkinointitiimien palavereihin sekä eri produktioiden tuotantokokouksiin. Näiden lisäksi teatterissa kokoonnutaan muutamia kertoja vuodessa tapaamisiin, joissa ensisijaisesti keskustellaan taiteellisista tavoitteista ja ohjelmistotoiveista. Viime vuosien haasteeksi on noussut se, että asioista on keskusteltu ja päätetty erilaisilla kokoonpanoilla ja tieto eri kokousten päätöksistä ei ole saavuttanut kaikkia. Kärjistyimmillään samoja asioita on saatettu pyörittää useassa eri palaverissa ja jopa päättää keskenään ristiriidassa olevia asioita.

*Meillä on paljon hyvää puhetta, mutta asiat eivät etene. Tai sitten etenee niin, että puolet porukasta eivät tiedä siitä riittävästi.*

*Tarvitaan selkeämpi linja päätöksenteon ketjussa. Aktiivisempi kanssakäynti päätösten yhteydessä.*

Kehittäminen Jukossa käynnistyi yhteisesti todetun tiedonkulun ja päätöksenteon avoimuuden lisäämisen tarpeen pohjalta. Haasteena oli ollut löytää yhteisiä kaikille sopivia kokousaikoja ja tapaamisia myös koettiin olevan liian harvoin. Helmikuussa 2017 päätettiin aloittaa käytäntö, jossa kokoonnutaan vakituiseen aikaan jokaisen kuukauden alussa. Sovittiin myös, että yhteisön jäsenyys velvoittaa jokaisen olevan paikalla. Vanhassa Jukossa kuten muissakin vapaissa ammattiteattereissa tehdään paljon työtä määrä- ja osa-aikaisilla sopimuksilla ja produktiolähtöisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vuoden kierrossa on äärimmäisen harvinaista, että koko teatterin jäsenistö saataisi paikalle työsopimusten sanelemien työaikojen puitteissa. Niinpä kokouskäytännön toimiminen vaatii vahvan yhteisen tahtotilan ja sopimuksen siitä, että Vanhan Jukon jäsenyys tarkoittaa osallistumista kuukausittaiseen kokoukseen huolimatta siitä, onko oma työsopimus silloin voimassa.

Jo muutaman kuukauden jälkeen oli havaittavissa muutosta verrattuna aiempiin säännöttömämpiin ja sirpaleisempiin kokouskäytäntöihin. Oman havainnointini mukaan kuukausikokouksissa saatiin eteenpäin monia ilmassa roikkuneita asioita ja käynnistettyä tekemistään odottaneita asioita. Tämä liittyi myös siihen, että kokouksissa kiinnitettiin huomiota myös aiempaa tarkempaan ja sitoutta-

vampaan muistioteknikkaan. Näin puhutut asiat eivät unohdu ja sovitusta asioista pidetään paremmin huolta.

*Sellainen yleinen huomio, joka liittyy laajemminkin meidän yhteisiin kokouksiin ja muistioihin. Meillä on tosi hyvää keskustelua, ajatuksia ja ideoitakin, mutta ne jäävät usein konkretisoitumatta. Käytämme paljon passiivia ja konditionaalia. Ehdotan, että tavoittelemme palavereissa ja muistioissa aiempaa enemmän konkretiaa, deadlineja tai aikatavoitteita, nimettyjä henkilöitä, jotka ottavat edistääkseen puhutun tavoitteen.*

*Avoimuus on lisääntynyt. Yhteisen kokousajan löytyminen on kyllä helpottanut viestintää. Vielä tätä voisi vahvistaakin.*

Pelkästään jo yhteinen kokousaika, johon koko yhteisö sitoutuu edistää avoimuutta ja tiedonkulkua paljon. Kokeilemalla kehittämisen menetelmälle tyypillisesti kehittäminen Jukossa tuotti uusia asioita kokeilun edetessä. Tällainen oli muun muassa edellä mainittu vahvempi muistiotekniikka, mutta isommaksi muutokseksi muodostui vahva vuoropuhelu yhdistyksen hallituksen kanssa. Tekemäni kyselyn vastauksia Jukon osalta analysoidessa ja kokouksissa tekemiäni havaintojen pohjalta esiin nousi vahvana seikkana se, että kukaan vastaajista ei pitänyt hallituksen viestintää jäsenistölle riittävänä.

Kokeilemalla kehittäminen on keskeneräisten ideoiden testaamista, palautteen keräämistä niihin reagoimista. Menetelmä on joustava ja se näyttää suuntaa edetessään. (Hassi ym. 2015.) Niin kävi myös Jukossa. Kuukausikokouksista muodostui jäsenille kanava sekä tiedon saamiseen että omasta työstä tiedottamiseen. Se kokoaa yhteen kaiken teatterin ajankohtaisen tiedon ja tarjoaa jokaiselle mahdollisuuden ilmaista kantansa esille tuleviin asioihin. Vaikka teatterin hallituksen jäsenet olivat mukana kuukausikokouksissa, ei tiedonkulku hallituksesta merkittävästi lisääntynyt. Kokouskäytännölle tarvittiin siis jatkokehitystä. Uuden hallituksen aloittaessa toimintansa kesällä 2017 ja tämän kehittämistyön tekijän tultua valituksi hallituksen puheenjohtajaksi, syntyi kahden kokouksen dialogi -malli, jonka kautta halusin lisätä teatterin sisäistä vuorovaikutusta ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä entisestään.



Kahden kokouksen dialogi -mallissa teatterin hallitus ja jäsenet kohtaavat saman pöydän ääressä kerran kuukaudessa. Paikalla ovat siis kaikki teatterin toiminnassa olevat henkilöt niin toimiston kuin näyttämönkin puolelta. Kuukausikokoukseksi nimetty kokous on kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa hallituksen kokouksien kanssa ja hallituksen kokouksien kokousajat on nivelletty suhteessa kuukausikokouksiin. Kuukausikokouksessa esitellään edellisen hallituksen kokouksen päätökset ja toisaalta kuukausikokous esittää hallituksen päätöstä edellyttäviä asioita hallitukselle. Merkittävä asia mallin toimivuudelle oli säännöllisyys ja yhteinen sitoutuminen.

#### 4.2 Kahden kokouksen dialogi -malli kiipesi tulospuuhun

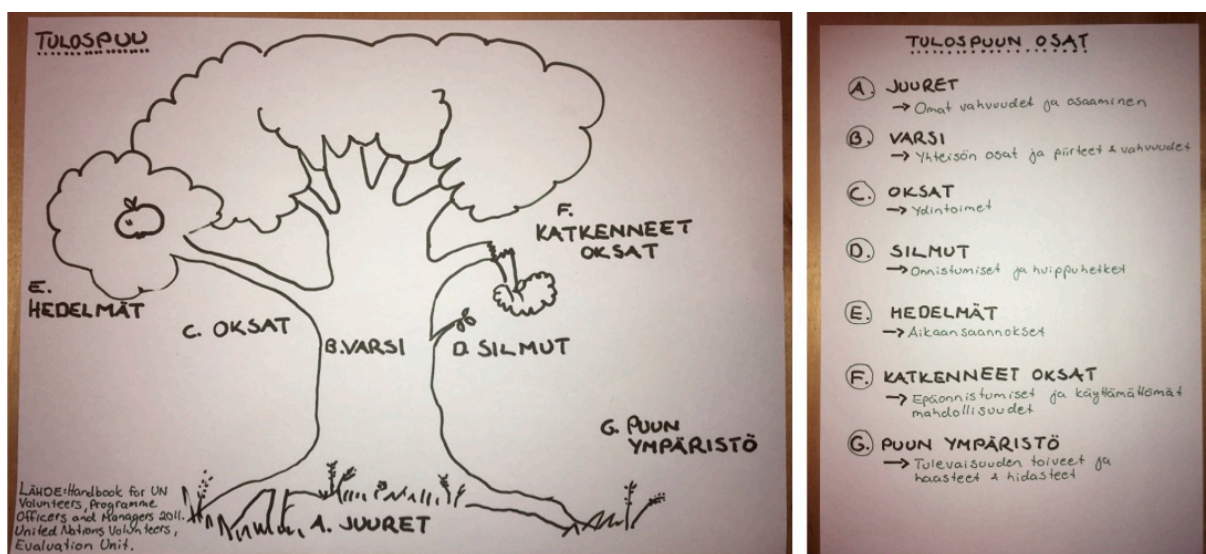
Palautteen keruu ja arviointi on kokeilemalla kehittämässä tärkeää (Hassi ym. 2015). Valitsin kahden kokouksen dialogi -mallin arviointimenetelmäksi tulospuun. Menetelmä on kehitetty alunperin YK:n kehitysyhteistyöverkoston vapaaehtoisten kokemusten keräämiseen ja tulosten arviointiin. Se on kevytrakenteinen, visuaalinen ja monikäyttöinen osallistavan arvioinnin työkalu, jolla voidaan tarkastella hyvin erityyppisiä ja erilaajuisia projekteja ja kokonaisuuksia. (Suomen sosiaali ja terveys ry.; United Nations Volunteers 2011.)

Menetelmässä jokainen osallistuja piirtää ensin oman tulospuunsa eli visualisoi näkemyksensä aiheesta. Sen jälkeen valmiit puut katsotaan ohjatusti yhdessä läpi ja keskustellaan esiin tulleista asioista. Visualisoinnin kautta tulospuu ohjaa arvioimaan aihetta laajasti, niin onnistumisia kuin haasteita ja epäonnistumisia. Menetelmä mahdollistaa myös kokemusten vertailun yhteisen asian äärellä. (Suomen sosiaali ja terveys ry.; United Nations Volunteers 2011.)

Kutsuin arviointia tekemään kolme Teatteri Vanhan Jukon jäsentä, joista jokaisella on monivuotinen tuntemus ao. teatterista sekä sen toimintakulttuurista ja jotka toimivat teatterissa erilaisissa työtehtävissä. Valitsin osallistujat siten, että työyhteisö tulisi mahdollisimman hyvin edustetuksi eri kulmilta. Mukaan työpaajaan tulivat teatterin johtaja, joka vastaa taiteellisesta toiminnasta, teknikko, joka istuu myös teatterin hallituksessa sekä näyttelijä, joka työnsä lisäksi on aktiivisesti mukana kaikessa teatterin toiminnassa. Tavoitteena oli tarkastella kahden

kokouksen dialogi -mallia kriittisesti ja löytää mahdollisia kehittämisen paikkoja sekä tunnistaa haasteita. Toisaalta tulospuun kautta halusin etsiä ja nimetä myös onnistumiset sekä teatterin viestintää ja sitä kautta työhyvinvointia eteenpäin vievät asiat. Kerron tulospuutyöpajan tuloksista kappaleessa 4.3. Työpaja järjestettiin syyskuussa 2017. (LIITE 3)

Tulospuuhun piirrettäviä osia muokkasin hieman paremmin tarkasteltavaa kokousmallia ja teatteria palvelevaksi. (Kuva 3.) Puun osiksi tulivat: A) omat vahvuudet ja osaaminen eli juuret, B) yhteisön osat eli varsi, C) ydintoimet eli oksat, D) onnistumiset eli silmut, E) aikaansaannokset eli hedelmät, F) epäonnistumiset ja käyttämättömät mahdollisuudet eli katkenneet oksat ja G) tulevaisuuden toiveet ja haasteet eli puun ympäristö.



Kuva 3. Tulospuu. Mukaelma. Lähde: United Nations Volunteers, Evaluation Unit 2011.

Työpajan aluksi esittelin osallistujille tulospuumenetelmän, käytettävän aikataulun sekä työpajan osuuden osana tätä opinnäytetyötä. Koko pajan ajan esillä olivat tulospuun mallikuva ja selitykset puun osien merkityksistä (kuva 3.), mutta korostin, että ns. väärää vastauksia tai vääränlaisia puita ei ole. Työpaja sisälsi kolme vaihetta: 1. Jokainen osallistuja piirsi oman puun eri osineen. 2. Osallistujat esittelivät omat puunsa. 3. Käytiin keskustelua esille nousseista asioista ja lopuksi valittiin menetelmän esiin nostamat isoimmat hedelmät. Työpajan kakos- ja kolmosvaiheessa tein tarkat muistiinpanot osallistujien puiden esittelystä ja sen jälkeisestä laajemmasta keskustelusta.

Tulospuu-menetelmää voi soveltaa ajallisesti hyvin eri pituisissa työpajoissa. Kestoon vaikuttaa osallistujien määrä ja se, toteutetaanko paja ryhmä- vai yksilötyönä. Vanhan Jukon työpajaan olin varannut aikaa yhden tunnin, jonka olin jakanut joustavasti niin, että 20 minuuttia käytetään piirtämiseen, 20 minuuttia puiden esittelyyn ja 20 minuuttia keskusteluun ja parhaiden hedelmien valintaan. Tämä varattu aika riitti hyvin, ja puut oksineen ja hedelmineen valmistuivat. Koska menetelmä synnytti hyvin keskustelua eikä ajallista estettä ollut, keskusteluosuus venyi lopulta niin, että kaikkiaan työpajan kestoksi tuli 1,5 tuntia.

Arvioni mukaan tulospuutyöpaja ohjasi osallistujia hyvin kriittiseen ja monipuoliseen ajatteluun, ja samalla se nosti esiin myös onnistumisia ja hyvää kehitystä, joka nähtiin kokousmallin ansiona. Osallistuva ryhmä itse koki työpajan hyödylliseksi ja hyviä havaintoja esiin nostavaksi. Osallistujien tulospuut tulivat kertooneeksi paljon myös koko yhteisöstä, ei vain pajan kohteena olleesta kahden kokouksen dialogi -mallista. Tämän hyvän kokemuksen pohjalta on todennäköistä, että Vanhassa Jukossa toteutetaan tulospuupaja myöhemmin uudelleen niin, että tarkastelukohdetta ja osallistujajoukkoa laajennetaan.

#### 4.3 Pakolliset sukujuhlat kutsuvat yhteen

Tulospuutyöpajan kiinnostavaa ja merkittävää antia olivat puun hedelmiksi ja silmuiksi, onnistumisiksi ja aikaansaannoksiksi, kirjatut asiat. Niissä ja pajan loppukeskustelussa tuli vahvimmin esille kahden kokouksen dialogi -mallin ero aiempiin päätöksenteon tapoihin ja kokouskulttuuriin. Työpajan pohjalta kokosin kymmenen kohdan listan, jossa on yhteenvetona kokousmallin Jukoon tuomat hedelmät ja silmut.

- 1) Tasavertaisuus.
- 2) Lisääntynyt ymmärrys toiminnan prosesseista.
- 3) Talouden läpinäkyvyys ja yhteinen ymmärrys tiedon lisääntymisen kautta.
- 4) Sitoutuminen isompaa, kun asioista puhutaan ja päätetään yhdessä.
- 5) Toimintaa ylläpitävä arjen työkalu, joka lisää suunnitelmallisuutta.

- 6) Aikataulutus helpottunut ja siihen on tullut joustavuutta.
- 7) Keskusteluttaa ja lisää suoraa kommunikointia.
- 8) Nopeuttaa päätöksentekoa.
- 9) Jäntevöittää vastuunjakoa ja töiden jakamista.
- 10) Lisää kokemusta siitä, että olemme yhteisö. Me olemme tämä teatteri.

Kahden kokouksen dialogi -malli on lisännyt yhteisön tasavertaisuuden tunnetta, kun hierarkkisuus on toimintatavan myötä vähentynyt. Jokaisen mielipide tulee kuulluksi ja päätöksiin vaikutetaan yhdessä. Kun asioita käsitellään avoimesti yhdessä, on syvempi ymmärrys teatterin eri prosesseista kasvanut. Koko toiminnan kokonaiskuva hahmottuu paremmin, kun eri töitä tekevien kuulumiset ja työn alla olevat asiat tulevat kuulluiksi. Vaikka perinteisesti teatterilain ulkopuolisella kentällä ja sen ammattilaisten joukossa on tartuttu monipuolisesti eri tehtäviin ja moniosaajuutta löytyy paljon, on eri ammattikuntien työssä silti paljon asioita, joiden tietäminen lisää ymmärrystä muun muassa ajankäytöllisten asioiden kautta. Tämän ymmärryksen kautta myös apua osataan tarjota paremmin.

Talousoasioista lisääntyneen tiedon merkitys nähtiin tärkeänä asiana. Erilaisten talouden syy-seuraus-suhteiden ja ajankohtaisten tilanteiden avaaminen auttaa jäsenistöä hahmottamaan paremmin kokonaisuutta. Tämä motivoi myös miettimään ratkaisuja talouden paikkaamiseksi tai ymmärtämään, miksi jotakin hankintaa ei juuri nyt voida tehdä. Tätä avoimuutta työpajassa toivottiin lisättäväksi entisestään.

Kokousmalli on vaatinut Jukon jäseniltä sitoutumista, mutta se on myös lisännyt halua siihen. Kaikkeen teatterin toimintaan ja tehtyihin päätöksiin on helpompi sitoutua, kun niistä on ollut itsekkin päättämässä. Kokousmallista on Jukossa muodostunut toimintaa ylläpitävä työkalu, jonka kautta myös suunnitelmallisuus on lisääntynyt. Pelkkä ”tulipalojen sammuttelu” on vähentynyt, kun kalentereita katsotaan yhdessä ja jokainen toiminta-alue huomioiden. Se, että kaikki ovat säännöllisesti saman pöydän ääressä kalentereineen, on lisännyt helpotusta aikataulutuksiin.

Tulospuutyöpajaan osallistuneiden mielestä kokousmallin lisäämän avoimuuden ja vuorovaikutuksen kautta kommunikointi on yleisellä tasollakin helpottunut. Tieto ei kulje ”rikkinäisenä puhelimenä” vaan suoraa kanavaa. Myös palautteen antaminen on helpottunut ja lisääntynyt. Suora ja säännöllinen kommunikointikanava myös nopeuttaa päätöksentekoa sekä jättevöittää töiden ja vastuiden jakamista, kun paikalla ovat samaan aikaan kaikki eri osa-alueista vastaavat henkilöt.

Oman arvioini mukaan työpajan vahvimaksi hedelmäksi ja suurimmaksi silmuksi, eli huippuhetkeksi, aikaansaannokseksi ja onnistumiseksi nousi Jukossa kasvanut yhteisöllisyyden tunne. On huomattava, että Jukon tapa olla organisaatio, on koko sen toimintahistorian aikana ollut yhteisöllinen ja demokraattinen. Ajan saatossa, henkilöstön vaihtuessa ja johtamiskulttuurin muuttaessa matkan varrella muotoaan, yhteisöllisyyttä on myös pysähdytty kaipaamaan lisää. Se ja sitä edistävät organisaation toimintamallit eivät ole olleet itsestäänselvyyksiä. Kahden kokouksen dialogi -mallin kokeilu on tuonut entistä vahvemmin sen tunteen, että juuri nämä tämän pöydän ympärillä istuvat ihmiset ovat tämä teatteri.

*Tää on kuin pakolliset sukujuhlat. Siis hyvällä tavalla. Tekee hyvää nähdä kerralla kaikki saman pöydän ääressä ja vaihtaa kuulumisia. Tehdä päätöksiä yhdessä. Sitä kautta tulee se kokemus siitä, että me ollaan yhteisö.*

Puun juuriin ja varsiin osallistujat nimesivät sekä omia että yhteisön vahvuuksia ja osaamisalueita. Jukosta löytyy sekä yksilötasolla sekä yhteisönä tietotaitoa taiteellisesta toiminnasta, kykyä tehdä aloitteita ja avauksia taiteelliseen toimintaan, keskustelevuutta, käytäntöjen hallintaa sekä joustavuutta. Talkoohenki, monipuolinen osaaminen ja paineensietokyky ovat työpajaan osallistuneiden mukaan vahvasti Jukoa yhteisönä kuvaavia piirteitä.

Oksat kuvasivat Jukon uuden kokousmallin ydintoimia. Dialogi ja tiedonkulku nähtiin yhtenä tärkeimmistä asioista. Toiminta nähtiin yhteisöllisyyden kivijalkana, joka rakentaa yhteisöllisyyttä sekä vie asioita ajatuksista käytäntöön. Toiminta tarvitsee alustan, jossa asioita voi ehdottaa ja jonka kautta ne lähtevät etenemään jouhevasti, ja sellaisena kahden kokouksen dialogi -malli nähtiin.

Katkenneita oksia tulospuun osina ovat epäonnistumiset ja käyttämättömät mahdollisuudet. Ne ovat asioita, joihin Jukossa jatkossa kannattaa kiinnittää huomiota. Esiin nousi se, että toisinaan sovituista asioista ei pidetä riittävästi kiinni ja asiat eivät etene toivotusti. Tämän osalta työpajan loppukeskustelussa tuli myös todetuksi, että kokousmallin ja sen käytäntöjen vakiintumisen ja jäntevoitymisen kautta edellä mainittu ongelma on selkeästi vähentynyt. Kuten tätä opinnäytetyötä varten tehdyssä kyselyssä, myös Jukon työpajassa nousi esiin haaste vähäisten resurssien vuoksi. Tulospuun ympäristöön eli kokousmallin tulevaisuuden haasteisiin ja hidasteisiin kirjattiin riski henkilöstön kuormittumisesta ajan ja rahan vähyyden sekä ajoittain liian isoksi kasvavan talkootyön tarpeen vuoksi. Tulevaisuuden toiveisiin puolestaan kirjattiin avoimuuden vaaliminen ja lisääminen entisestään, keskinäinen luottamus jäsenistön osaamiseen ja jäsenistön mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen. Kokousmallia tarkastellessa tuli esiin myös se, että vaikka päätöksiä tehdään demokraattisesti myös johtajuutta tarvitaan muun muassa asioiden eteenpäin menemisen ja jatkuvan kehitystyön varmistamiseksi.

Tulospuutyöpaja tuotti Vanhalle Jukolle myös uuden konkreettisen käytännön, joka lisää entisestään päätöksenteon läpinäkyvyyttä. Työpajassa nousi esiin toive, että hallitusten pöytäkirjat olisivat helposti ja vapaasti kaikkien aktiivisessa toiminnassa mukana olevien luettavissa. Tämä asia käsiteltiin heti seuraavassa kuukausikokouksessa ja hallitus teki asiasta päätöksen. Nyt pöytäkirjat ovat saatavilla tiedostokansiossa, jonne kaikilla jäsenillä on pääsy.

On huomioitava, että kehittämistyö Jukossa on vielä kesken. Kahden kokouksen dialogi -malli on saatu juurrutettua osaksi toimintaa ja se on osoittanut palvelevansa aluksi asettuja tavoitteita. Osaltaan juuri kokousmallin ansiosta teatterin kehittämistyöllä on hyvä alusta jatkua. Toiminnan kehittäminen jatkuu hallituksen ja jäsenten vahvassa vuorovaikutuksessa ja sen yhtenä ohjenuorana on tähän mennessä tapahtuneesta työskentelystä ja kyselyvastauksista nousseet tavoitteet. Ne ovat monilta osin yhteisiä kaikkien vapaan kentän ammattiteattereiden ja ammattiteatteriryhmien kanssa. Kaivataan muun muassa selkeitä pelisääntöjä, viestinnän ohjeistusta, työtehtävien selkeää jakamista ja työajanseurantaa.

Työpajan perusteella ja oman näkemykseni mukaan kahden kokouksen dialogi-malli on tietyin edellytyksin siirrettävissä muihinkin vapaisiin ammattiteattereihin. Haluan sitä myös vahvasti suositella. Se sopii avointa ja keskustelevaa päätöksentekoa sekä hyvää tiedonkulkua tavoittelevaan yhteisöön, jossa ihmiset eivät kohtaa päivittäin työn ääressä tai samassa tilassa. Se on hyvä työväline etenkin yhteisössä, johon kuuluu enemmän ihmisiä kuin juuri sillä hetkellä teatterista palkkaa saava henkilöstö.

Kuten aiemmin on todettu, teatterilain ulkopuolisilla toimijoilla on hyvin erilaisia organisaatiomalleja ja johtamistapoja. Kahden kokouksen dialogia on mahdollista soveltaa eri tavoin, mutta tietyt asiat ovat sen toimivuuden kannalta olennaisia. Sitoutuminen, ”pakollisuus”, sovittu vakituinen kokousaika ja sen limittäminen hallituksen kokousten kanssa yhteisölle sopivaan tapaan ovat välttämättömiä mallin toimimisen kannalta. Työvälineenä ovat ehdottomasti myös yhdessä kootut asialistat sekä kokousmuistiot, joiden tekniikassa huomioidaan kirjaamisen järkevyys ja tarkkuus. Yhteisesti voidaan sopia jokaisessa kokouksessa vakituisesti läpikäytävät asiat. Vanhassa Jukossa niitä ovat olleet talouskatsaus, kalenteriasiat sekä hallituksen terveiset ja terveiset hallitukselle.

## 5 TEATTERIORGANISAATION JA HALLITUKSEN TAVOITTEITA

Vuosina 2015–2016 toteutetun Visio-hankkeen loppuraportissa Laura Pekkala nimeää hyödyllisiä seikkoja huomioitavaksi teatterien tulevissa kehityshankkeissa. Tärkeänä tekijänä on aluksi 1.) kehittämiskohteiden määrittely ja kehittämissuunnitelmien suunnittelu. Erittäin keskeiseksi tekijäksi nousee 2.) resurssien varmistaminen. Kun rahoitus on kunnossa, on mahdollista varata työaika ja henkilöitä kehittämistyöhön. Kolmas Pekkalan esiin tuoma seikka on 3.) kehittämissuunnitelmien nostaminen osaksi teattereiden arkea ja asioita, jotka olisi joka tapauksessa työlliställä. Näin kehittämistyön hedelmät ovat aidosti hyödynnettävissä projektin jälkeenkin. (Pekkala 2016.)

Visio-hankkeen loppuraportissa todetaan asia, joka kentällä tiedetään oman kokemuksen kautta ja joka ilmeni vahvasti myös tämän kehittämistyön kyselyn vastauksista: Resurssien puute on haaste organisaatioiden kehittämiseksi, sillä usein jo teatterin perustoiminnot kiristävät työajan miinukselle. Visio-hankkeessa tätä ongelmaa ratkottiin hankkeelle varatulla rahoituksella. (Pekka-la 2016.) Teatterien normaalissa arjessa hankerahat eivät kuitenkaan jatkuvasti pyöri, joten toiminnan ja rakenteiden kehittäminen pitäisi tapahtua olemassaolevin resurssein. Miten teatterien hallitukset voivat kehittää organisaatioitaan työhyvinvoinnin kannalta ilman lisärahoitusta?

Teatteri Vanhassa Jukossa päätettiin lähteä kehittämään hallituksen ja koko teatterin viestintäkulttuuria ja edistää avoimuuden sekä päätöksenteon läpinäkyvyyden kautta työhyvinvointia. Työ on vielä kesken, mutta nyt on jo nähtävissä, että kehitystyötä on mahdollista tehdä, vaikka lisärahoituksen antamaa vahvaa tukea ei olisi mahdollista saada. Ilman lisärahoitusta kehittämistyössä on hyväksyttävä pienemmät askeleet ja hiljaisempi vauhti.

Nea Leo kokoaa *Hyvää työpäivää tuottaja!* -artikkelikokoelman lopuksi tiivistelmän julkaisun artikkeleissa annetuista ohjeista työyhteisöjen hyvinvoinnin edistämiseksi. Nämä ohjeet yhteisöille ovat:

- 1.) *Suunnittele ja ennako.*
- 2.) *Keskustele ja kuuntele.*
- 3.) *Aseta tavoitteita ja seuraa niiden toteutumista.*
- 4.) *Anna palautetta ja iloitse onnistumisista yhdessä.*

Listan otsikoiden alle mahtuu kuitenkin paljon konkreettisia toimenpiteitä ja jokaisessa teatterissa ne varmasti ovat omanlaisiaan. Leon kokoama lista sisältää paljon tässä opinnäytetyössä esiin nousseita asioita. Tämän kehittämistyön lopuksi teen myös oman listani: Halvalla hyvää vointia teatteriin – ehdotuksia toimintatavoiksi (luku 5.1). Se perustuu opinnäytetyötä varten tekemääni kyselyyn ja siitä saatuihin vastauksiin ja teatterilaisten antamiin konkreettisiin toiminnan parannusehdotuksiin.



## 5.1 Halvalla hyvää vointia teatteriin – ehdotuksia toimintatavoiksi

Marja-Liisa Manka sanoo, että työyhteisön hyvinvointi ei niinkään synny kalliista tyhy-päivistä, siitä että kerran tai kaksi vuodessa lähdetään noukkimaan hampailla omenoita ämpäristä. Tärkeämpää on keskittyä arjen tekoihin ja miettiä, miten työtä voi tehdä yhdessä paremmilla pelisäännöillä ja vastuullisesti. Työhyvinvointi tehdään yhdessä. (Manka 2010.)

Rahoituslain ulkopuolella toimivissa ammattiteattereissa omat toiminnan haasteet ja puutteet tiedetään verrattain hyvin. Tätä kehittämistyötä varten tehdyssä kyselyssä vastaajat tarjosivat paljon kokemukseen perustuvia parannusehdotuksia teatteriorganisaatioiden toimintaan. Ne ovat konkreettisia ehdotuksia teattereiden toimintaa tukeviksi ja viestintää sekä hyvinvointia lisääviksi toimintatavoiksi. Näiden pohjalta kirjasin kehittämisehdotukset yhdeksi listaksi.

- 1) Viestintäsuunnitelma. Tämä nousi esiin monien teatterilaisten vastauksissa. Vaikka monissa teattereissa viestintä toimii paikoitellen hyvin, lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että viestinnässä olisi myös parantamisen varaa. Suurimmalla osalla kyselyyn osallistuneista teattereista ei ollut kirjallista viestintäsuunnitelmaa. Kun suunnitelmaan on kirjattu viestintävastuut eri asioista, aikataulut sekä asiat, joista viestitään, muuttuu toiminta rutinoiduttuaan aiempaa helpommaksi. Tässä kehittämistyössä keskityttiin sisäisen viestinnän tarpeisiin, mutta kirjalliseen suunnitelmaan on hyvä sisällyttää myös organisaation ulkopuolelle suuntautuva viestintä.
- 2) Vision ja strategian selkeyttäminen. Monessa teatterissa visio ja strategia ovat jäsenistön tai vähintään johdon selkäytimessä, mutta jos näitä ei ole kirjattu ja yhteisesti jaettu, saattaa samassa teatterissa olla monta strategiaa. Yhteinen strategiatyö lisää yhteisöllisyyttä, kun jokainen jäsen on ollut sen työstämisessä mukana. Selkeät ja yhteisesti ymmärretyt visio ja strategia lisäävät tavoitteellista toimintaa teatterissa. Visio on näkemys ja tavoite siitä, mihin yhdessä ollaan menossa ja strategia kertoo kuinka sinne mennään.

- 3) Suunnitelmallisuus. Hyvä strategiatyö lisää automaattisesti toiminnan suunnitelmallisuutta, mutta sitä voi pilkkoa myös pienempiin osiin oman teatterin tarpeen ja esiin tulleiden toiveiden mukaan. Hyvää ja riittävän ennakoivaa suunnittelua kaivattiin kyselyssä useammassa vastauksessa. Hyvä toiminnan ja toiminnanosien kuten markkinoinnin tai tuotannon etenemisen aikataulutuksen riittävän ajoissa helpottaa asianosaisten omaa ajankäytön suunnittelua ja kokonaisuuden hallinnan tunnetta.
- 4) Vastuukartta. Teattereissa työskentelee monitaitoinen joukko ammattilaisia ja töitä tehdään paljon myös oman ydinosaamisen ulkopuolella. Moni vastaaja kuitenkin kuulutti selkeämpiä työnjakoja ja tietoa, kenen vastuulla viime kädessä mikäkin asia on. Nämä asiat on siis syytä käydä teattereissa läpi. On tärkeää huomioida myös se, ettei teatterissa ole sellaisia töitä, jotka osaa vain yksi henkilö. Se on raskas vastuu kannettavaksi, sillä sairastumisesta huolimatta työt pitäisi hoitaa. Myös teatteri on haavoittuva, jos eteen tulee henkilön menetyksiä ja vakavia sairastumisia eikä tällaisen henkilön takana olleista töistä ole tietoa.
- 5) Päätöksenteon selkeyttäminen. Demokraattisuus leimaa monen vapaan ammattiteatterin ja -ryhmän päätöksentekoa, ja siitä myös halutaan pitää kiinni. Kyselyssä tuli kuitenkin ilmi, että on teattereita, joissa kaikilla jäsenillä ei ole tietoa siitä, kuka teatterissa tekee mitkäkin päätökset. Tämä kaipaa siis selkeyttä. Johtamisen tehtävät on kuvattava tarkkaan ja jäsenten on hyvä tietää minkätasoisia päätöksiä mikäkin taho tai henkilö tekee, ja lisäksi tärkeä on tiedonkulku tehdyistä päätöksistä.
- 6) Vakituiset ja kaikille sopivat kokousajat. Jos teatterin kokouksiin ja palaveriin pääsee vain osa teatterin jäsenistä ja työntekijöistä, jää tiedonkulkuun helposti aukkoja. Asioista myös sovitaan ja päätetään silloin vain tehokkaasti. Vakituiset kokousajat ja -käytännöt lisäävät kaikkien osallistumismahdollisuuksia ja sitouttaminen kokouksiin onnistuu paremmin.
- 7) Talousasiat tutuksi. Hallitustyöskentelyn tärkeimpiä tehtäviä on vastata teatterien taloudesta. Jos taitoa ei ole riittävästi, on sitä hankittava. Myös

teatterin jäsenistö ja työntekijät kaipaavat tietoa taloustilanteesta ja siihen vaikuttavista asioista.

- 8) Työajanseuranta. Teattereissa tehdään merkittävän paljon talkootyötä ja se on osaltaan mahdollistanut monen teatterin kasvun, korkean taiteellisen tason sekä toiminnan vakiintumisen. Työajanseuranta on paitsi jokaisen työntekijän itsensä johtamisen välinen, myös tärkeä väline teatterin päätöksenteolle kun resurssien jakamista eri osa-alueille mietitään. Työajanseuranta on monipuolinen työkalu, joka paljastaa vuodenkierrossa olevat erilaiset henkilöresurssitilanteet. Nykyään työajanseuranta hoiuu helposti puhelimiin saatavilla työajanseurantaan tarkoitetuilla applikaatioilla, joista saa helposti myös tiedot erilaisiin raportteihin.
- 9) Otetaan työhyvinvointi puheeksi ja perustetaan tyhy-kassa. Moni kyselyyn vastannut teatterilainen oli sitä mieltä, että omassa teatterissa hallitus ei edistä työhyvinvointia eikä teatterissa ole muutenkaan aiheesta paljon keskusteltu. Työhyvinvoinnin puheeksi ottaminen saattaa avata silmiä näkemään siihen vaikuttavia asioita ja jo näin edistää hyvinvointia lähes huomaamatta. Puheeksi ottaminen viestii, että työhyvinvointi on teatterille tärkeä asia ja tarjoaa jäsenistölle mahdollisuuden tuoda omia ajatuksiaan asiasta esille. Työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä saattaa helposti tulla mieleen firmojen mittavat tyhy- ja tykypäivät. Panostukset saattavat tuntua isoilta ja rahojen kanssa taistelevalle teatterille liian isoilta. Tosiasiassa pienelläkin panoksella on merkitystä. Vaikka arjen teot ovat tärkeimpiä, teatterille perustettavalla tyhy-kassalla on jäsenistölle henkinen merkitys, joka työhyvinvoinnin puheeksi ottamisen lisäksi viestii asian tärkeydestä. Yhteisellä rahalla voidaan tilata teatterille joogaopettaja tai pitsaa, mutta olennaista on se, että asia on yhteinen.
- 10) Yhdistyslaki kotiläksyksi. Kyselyn perusteella teattereista löytyy henkilöitä, joille yhdistyslaki on tuttu, mutta myös paljon niitä, joille se on vieraampi. Monessa teatterissa lakia kaivetaan esiin etenkin ongelmatilanteissa. Useissa vastauksissa todettiin, että teatterissa tai teatterin hallituksessa on yksi tai kaksi henkilöä, joiden vastuulle yhdistyslain osaami-

nen on säilyttynyt. Ainakin teatterin hallituksen jäsenen on suotavaa tuntea lain perusteet, sillä tämä jakaa vastuuta useammalle.

Esitetty lista ei ole kaikenkattava esitys, jonka johdosta kehittämistarpeita ei jää. Se on kuitenkin teatterereiden organisaatioissa toimivien henkilöiden eli hyvien asiantuntijoiden ajattelun tulos ja suunnattu ensisijaisesti teatterien hallituksille ja johdolle, mutta myös jokaiselle teatterin työntekijälle ja jäsenelle. Listan laatiminen mukailee kehittämismenetelmänä joukkoistamista (crowdsourcing), jossa hyödynnetään yhteisön osaamista jotakin tiettyä ja rajattua tehtävää varten. Menetelmässä mobilisoin tietyn ihmisjoukon, eli vapaan teatterikentän ammattilaiset, etsimään ratkaisuja teatterien organisaatioissa oleviin ongelmakohtiin. Menetelmän määritelmä ei kuitenkaan täyty täysin, sillä vaikka vastaajat tiesivät vastaavansa teatterien toimintaa käsittelevään tutkimukseen, ei heillä ollut tarkempaa tietoa kuinka eri tavoin vastauksia tullaan käyttämään. Kyselyyn kutsuttiin vastaamaan myös ennalta tilaajan kanssa sovittu joukko teattereita eli kutsu vastaamaan ei ollut avoin, kuten joukkoistamishankkeissa yleensä on tapana. (Ojasalo ym. 2014.)

Listan laatimisessa olen huomioinut myös oman työkokemuksen ja Jukossa tehdyn kehittämistyön esiin tuomia ajatuksia. Jossakin teatterissa kaikki tai lähes kaikki listan asiat ovat hyvin hoidettuna, mutta jossakin kehitettävää on enemmän. Kehitystyö ei tapahdu hetkessä, mutta jo yhteisön päätös, että siihen tartutaan on ensimmäinen askel.

Kulttuurituotannon ylemmän koulutusohjelman, johon myös tämä opinnäytetyö liittyy, edetessä työn ja opiskelun yhdistämisen sekä laajojen koulutehtävien kanssa painivilta opiskelijoilta kysyttiin ”Kuinka norsu syödään?”. Lehtori halusi tällä esimerkillä luoda uskoa siihen, että kyllä valmista tulee, jos niin päätetään, mutta ei hetkessä. Tätä kysymystä ja sen vastausta ehkä tarvitaan myös pienien resurssien kanssa painivissa ammattiteattereissa, joiden toiminnassa joudutaan jatkuvasti miettimään, mihin missäkin hetkessä aikaa voidaan käyttää. Vastaus on: ”Norsu syödään pieninä paloina”. Itse lisäisin tähän vielä, että jokaisen palan jälkeen on myös helpompi tarttua siihen seuraavaan.

## 5.2 Toiveita Teatterikeskukselle

Teatterien resurssivaje on totta, mutta väitän, että siitä huolimatta organisaatioilla on mahdollisuuksia kehittyä ja sitä ne myös ovat tehneet. Teattereissa on myös kehitetty hyviä malleja toiminnan pyörittämiseksi. Näiden jakaminen on kuitenkin haasteellista ilman sopivaa ja helppokäyttöistä alustaa. Erilaisissa julkaisuissa ja seminaareissa jaetut hyvät toimintamallit eivät välttämättä tavoita suurta joukkoa teatterintekijöitä eivätkä ne aina ole kaivettavissa esiin helposti.

Teatterikeskus on jo 1970-luvulta lähtien ollut ryhmämuotoisena syntyneiden ammattiteatterien tukena ja äänitorvena. Nettisivujensa, jäsenkirjeiden ja muun viestinnän sekä erilaisten tapaamisten ja koulutusten kautta Teatterikeskus jakaa tietoa jäsenteattereilleen, mutta myös muille alan toimijoille sekä päättäjille. Nettisivuilta löytyy tietoa ajankohtaisista hankkeista, tilastoista ja tutkimuksista sekä siitä taidepoliittisesta työstä, jota Teatterikeskus koko ajan tekee.

Voisiko Teatterikeskuksen nettisivuilta löytyä myös teatterin organisaatioosaajan ja hallituksen jäsenen työkalupakki?

Netistä löytyy oppia ja erilaisia materiaaleja organisaatioiden kehittämiseen ja työskentelyyn, mutta tieto on hajallaan ja ei palvele välttämättä parhaiten yhdistyspohjaisten ammattiteatterien tarpeita. Haasteena on myös rahoituslain ulkopuolella merkittävä resurssivaje, joka suorastaan huutaa tarvittavan tiedon löytymistä yhdestä paikasta omalle toiminnalle räätälöitynä. Vaikka harkinnanvaraisella tuella toimivat teatterit ovat vakiintuneita toimijoita ja niillä on paljon osaamista, löytyy teattereilta heikkoja kohtia ja kehittämisen paikkoja toiminnassaan. Kiireen keskellä avun on hyvä olla helposti saatavilla.

Mitä tällaisesta työkalupakista sitten pitäisi löytyä? Tällä hetkellä Teatterikeskuksen sivuilta löytyy sopimusmalli yhteistyöproduktioita varten. Joku on siis jo miettinyt valmiiksi tärkeimmät kirjattavat asiat teattereille, jotka päättävät yhdessä tehdä produktion. Samalla kaavalla lomakepankki voisi sisältää myös erilaisia ajankäytön suunnittelun pohjia tai malleja jäntevään strategiatyöhön.

Teatterikeskuksen nettisivuilla voisi olla myös alusta, jonne voisi koostaa eri teattereiden tekemiä kehityshankkeita ja pienempiäkin toimintaa eteenpäin vieviä projekteja. Etsivä löytää hankkeiden loppuraportteja, mutta nopeammin esillä olevat, hyvin jaotellut ja tiivistetyt mallit tehdyistä kehittämisistä palvelisivat arjen ajankäytön keskellä toimivia teatteriammattilaisia paremmin.

Parhaimmillaan työkalupakki sisältäisi mahdollisuuden kaksisuuntaiseen tiedonjakoon. Selkeästi laadittuun alustaan teatterilaiset voisivat jakaa itse tietoa onnistumisistaan ja levittää näin hyviä käytäntöjä eteenpäin. Niitä kuuluisia pyöriä ei tarvitsisi keksiä niin montaa kertaa uudelleen eikä ainakaan tuskailla keksimistyön kanssa.

## 6 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää toimintatapoja, jotka tukevat teatterilain ulkopuolella toimivien ammattiteatterien hallitustyötä, viestintää ja sitä kautta organisaatioiden työhyvinvointia. Kehittämistyön lähtöajatuksena oli, että toimivassa organisaatiossa myös työhyvinvoinnille on hyvä kasvun ja kehittymisen alusta. Kehittämällä organisaation viestintää sekä lisäämällä päätöksenteon avoimuutta ja järkevyyttä työhyvinvointi lisääntyy. Näissä asioissa teatterien hallitukset ovat avainasemassa.

Kehittämistyö käynnistyi kyselyllä, joka suunnattiin harkitulle joukolle vapaan kentän vakiintuneimpia ammattiteattereita, jotka ovat työn tilaajan eli Teatterikeskuksen jäseniä. Kyselyn laajuus palveli kehittämistyötä vahvistaen tilaajan ja työn tekijän pohjatietoja aiheesta ja tuoden tutkittua tietoa hallitustyön tilasta ja kehitystarpeista kohteena olleissa teattereissa. Se jäljitti myös olemassa olevia hyviä käytäntöjä ja antoi käsityksen hyvän teatterihallituksen työkalupakin sisällöstä. Tehty kysely vahvisti tiedon, että kentällä toimii osaavia teatteriammattilaisia ja toimintansa vakiinnuttaneissa teattereissa on runsaasti taitoa pienillä resursseilla toimimiseen. Samaan aikaan teattereilla on myös merkittävän paljon on haasteita muun muassa strategiatyössä ja viestinnässä.

Konkreettinen kehittämistyö sijoittui tiiviimmiin vain yhteen tehdyn kyselyn kohteena olleista teattereista, Teatteri Vanhaan Jukoon, mutta sen tuloksia voi hyödyntää eri teattereissa tarpeiden mukaan. Vaikka tämän työn laajuus ja aikataulu eivät mahdollistaneet koko vastaajajoukon kanssa tehtävää jatkotyöskentelyä, osallistui jokainen vastaaja osaltaan teatterien kehittämistä edistävien toimintatapojen listaamiseen. Työn lopuksi nostettu lista on koostettu vastaajien kommentteista ja ehdotuksista joukkoistamisen menetelmän piirteitä noudattaen.

Syvemmin kehitystyö käynnistyi lahtelaisessa Teatteri Vanhassa Jukossa, jossa haluttiin yhdessä parantaa työhyvinvointia viestinnän ja avoimuuden lisäämisen kautta. Kokeilemalla tehty kokouskäytännön kehittämistyö tuotti lopulta yksinkertaisen, mutta moneen ongelmaan vastaavan kahden kokouksen dialogi -mallin. Uutta kokoustapaa arvioitiin tulospuutyöpajassa, jossa sen todettiin merkittävästi vastanneen tavoitteisiin. Kahden kokouksen dialogi -malli juurrutettiin siis pysyvästi osaksi Vanhan Jukon toimintaa ja rakennetta. On huomioitava, että Jukossa myös jatketaan kehittämistyötä edelleen tämän opinnäytteen pohjalta.

Kehittämistyön haasteena oli se, että kohteena olevat teatterit ovat rakenteeltaan kovin erilaisia, vaikka painivatkin useiden samojen ongelmien kanssa. Yhtä ainoaa työhyvinvointia lisäävää mallia, ohjetta tai manuaalia on mahdoton teattereille ja niiden hallituksille antaa. Teatterien henkilöstön on syytä miettiä miten omaa organisaatiota halutaan kehittää ja käärittävä hihat. Yhteisellä tahtotilalla on mahdollista antaa kehittämistyölle tilaa. Vaikka resurssien vähäisyys on merkittävä vapaan ammattiteatterikentän toimintaa määrittävä asia, ei sen taakse ole syytä piiloutua liiaksi. On myös huomattava, että toiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi.

Tämä kehittämistyö tarjoaa useita mahdollisuuksia jatkotyöskentelyyn. Tietoa kentältä voisi syventää entisestään. Kiinnostavaa esimerkiksi olisi viedä kyselyvastausten perusteella nousseet kehittämissuositukset kentälle ja seurata niiden vaikuttavuutta teattereissa koettuun työhyvinvointiin. Toivoisinkin, että kulttuurituotannon opiskelijoista löytyy kiinnostusta aiheen pariin. Jatkotyöskentelylle antaa aihioita myös niinkään kyselystä sekä omista päätelmistäni nousseet eh-

dotukset eräänlaiseksi teatterilaisen työhyvinvoinnin ja organisaatio-osaajan manuaaliksi. Oma kehittämistyönsä voisi olla tämän manuaalin työstäminen ja tuottaminen Teatterikeskuksen nettisivuille tietopankkiin.

Koska tämä opinnäytetyö keskittyi katsomaan teattereita haasteiden ja ongelmakohtien kautta, on lopuksi vielä syytä tuoda esiin se, että teatterilain ulkopuolella on paljon merkittävää osaamista ja motivoituneita toimijoita. Resurssihaasteista huolimatta kentällä on kovia teatterialan ammattilaisia ja organisaatio-osaajia. Siitä kertovat muun muassa nämä muutamat poiminnat tekemäni kyselyn vapaiden tekstikenttien kommentteista ja vastauksista.

*Kaikki ongelmat ovat viime kädessä vain satunnaisia mokia, epähuomioita, hupsista-hommia.*

*Hallitus koostuu ammattilaisista, joilla on monen vuoden kokemus.*

*Hallituksemme jäsenet ovat erinomaisen päteviä, kokeneita ja älykkäitä taidealan toimijoita ja osallistuvat usein, runsaasti ja taitavasti taidepoliittiseen keskusteluun.*

*Olen tyytyväinen.*

*Ei sitä voi tämän paremmin hoitaa.*



## LÄHTEET

- Allardt, Erik 1980. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Porvoo, Helsinki: WSOY.
- Dierendonck, Dirk van 2010. Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*. Viitattu 25.11.2017.  
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206310380462>
- Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio 2010. Luottamus. Pääomien pääoma. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Hassi, Lotta & Maila, Reetta & Paju, Sami 2015. Kehitä kokeillen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, Outi 2014. Organisaation rooli työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Leo, Nea (toim.) 2014. Hyvää työpäivää tuottaja!: Ajatuksia esittävien taiteiden tuottajien työolosuhteista ja työhyvinvoinnista. TAIVEX2-julkaisuja 3/2014. Helsinki: TINFO - Teatterin tiedotuskeskus.
- Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kokkonen, Tuija & Loppi, Karla & Karjalainen, Annamari 2002. For free. Selvitys suomalaisen teatterin vapaasta kentästä. Viitattu 17.10.2017  
[www.suomenteatterit.fi/wp-content/uploads/2013/06/Kokkonen\\_For\\_free\\_2002.pdf](http://www.suomenteatterit.fi/wp-content/uploads/2013/06/Kokkonen_For_free_2002.pdf)
- Kuukorento, Maaria 2014. Kohti toimivaa yhteisöä ja johtajuutta. Kirjoitus Ämyri-lehdessä 3/2014. Helsinki: Suomen Näyttelijäliitto ry.
- Kuukorento, Maaria 2015. Taustakeskustelu opinnäytetyön käynnistämisen pohjaksi. 8.4.2015.
- Kuukorento, Maaria 2017. Teatteri- ja orkesterilain ulkopuolinen ammattiteatterikenttä 2017 – Teatterikeskus & Visio-hanke. Helsinki: Teatterikeskus ry.
- Leo, Nea (toim.) 2014. Hyvää työpäivää tuottaja!: Ajatuksia esittävien taiteiden tuottajien työolosuhteista ja työhyvinvoinnista. TAIVEX2-julkaisuja 3/2014. Helsinki: TINFO - Teatterin tiedotuskeskus.
- Manka, Marja-Liisa 2012. Työn ilo. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Manka, Marja-Liisa. Työhyvinvoinnin tekijät. Viitattu 25.11.2017.  
<http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>
- Manka, Marja-Liisa 2010. Marja-Liisa Mankan haastattelu Turun ammattikorkeakoulussa. Viitattu 25.11.2017.  
<https://www.youtube.com/watch?v=oNWVkhR12m0>
- Martiskainen, Sanni & Petiläinen, Viivi & Repo, Miska & Ritvasalo, Timi & Torikka, Aino & Vainio, Mika & Valtanen, Sofia 2017. Vapaan kentän varjot – Selvitys vapaan kentän sateenvarjo-organisaatioista. Vapaa kenttä liikkeessä -kurssin loppuraportti. Helsingin yliopisto.
- Oinaala, Anu & Ruokolainen, Vilja 2013. Vapaan kentän jäljillä. Tutkimus teatterin, tanssin, sirkuksen sekä performanssi- ja esitystaiteen vapaasta kentästä. Cuporen verkkojulkaisuja 20. Viitattu 19.10.2017.  
<http://www.cupore.fi/documents/VapaanKentanJaljilla.pdf>

- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kulttuurin valtionosuusjärjestelmän uudistus. Viitattu 1.10.2017. <http://minedu.fi/kulttuurivos>
- Paavolainen, Pentti 2016. Suomen teatterihistoria. Verkkokirja. Teatterikorkeakoulun julkaisusarja 53. Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu, Yhteisen opetuksen keskus. Viitattu 23.9.2017. <http://disco.teak.fi/teatteri/>
- Pekkala, Laura 2017. Kohti oppimista ja kestävää työtä – organisaation kehittämismahdollisuudet valtionosuusjärjestelmän ulkopuolisissa ammattiteattereissa. Visio – teatteriorganisaatioiden tutkimus- ja kehittämishanke 2015–2016. Loppuraportti. Tampereen yliopisto.
- Pennanen, Elina 2017. Asiakaskokemusko tärkeää, höpö höpö - blogi-kirjoitus. Viitattu 18.11.2017. <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/asiakaskokemusko-tarkeaa-hopo-hopo>
- Suomen sosiaali ja terveys ry. Kehittäminen ja arviointi järjestöissä. Arviointityökaluja. Viitattu 24.9.2017. <http://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/kehittaminen-ja-arviointi-jarjestoissa/arviointityokaluja-3.html>
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Syvänen, Sirpa 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Taiteen edistämiskeskus. Näyttämötaide. Taiken kahdeksan miljoonaa on riittämätön kentän hätähuutoon. Viitattu 24.9.2017. <http://www.taike.fi/fi/web/nayttamotaide/nayttamotaide>
- Teatterikeskus 2017a. Järjestön strategia. Viitattu 17.9.2017. <http://www.teatterikeskus.fi/kulttuuripolitiikka/strategia>
- Teatterikeskus 2017b. Suomalainen teatterikenttä. Viitattu 17.9.2017. <http://www.teatterikeskus.fi/kulttuuripolitiikka/kentta>
- Teatterikeskus 2017c. Historia. Viitattu 24.9.2017. <http://www.teatterikeskus.fi/toiminta/historia>
- Teatterikeskus 2017d. Teatterit. Viitattu 24.9.2017. <http://www.teatterikeskus.fi/teatterit>
- Teatteritilastot 2016. TINFO – Teatterin tiedotuskeskus.
- Työturvallisuuskeskus TTK 2016. Työhyvinvointikortti® – koulutuksesta suuntaa kehittämiseen. Koulutusaineisto.
- United Nations Volunteers, Evaluation Unit 2011. Assessing the contribution of volunteering to development. A participatory Methodology. Handbook for UN Volunteers, Programme Officers and Managers.

## LIITTEET

### LIITE 1

#### Kyselyn saatekirje

(Välitättehän tämän mahdollisimman pian eteenpäin teatterissanne niille henkilöille, joiden yhteystiedot eivät ole nettisivuillanne saatavilla. Lämmin kiitos!)

\*\*\*

Hei ryhmämuotoisen teatterin toimija!

Pyydän vastauksiasi tässä lähettämäni kyselyyn, jolla selvitetään ryhmämuotoisten ammattiteatterien hallitustyön ominaispiirteitä, toimintatapoja ja kehittämistarpeita.

Kysely on suunnattu **sekä valikoitujen teatterien hallituksille että henkilöstölle / aktiivisille jäsenille.**

Kysely on osa kulttuurituotannon YAMK-lopputyötä ja työn tilaajana on Teatterikeskus ry./ toiminnanjohtaja Maaria Kuukorento.

Vastaamiseen menee aikaa arviolta noin 15 minuuttia. Viimeinen vastauspäivä on torstai **7.4.2017.**

Linkki kyselyyn: <https://www.webropolsurveys.com/S/13018FA3F3502EED.par>

Lämmin kiitos avustasi ja ajastasi! Ja kaunista kevättä!

Ystävällisin terveisin Jenni Saario

\*\*\*

## LIITE 2 / sivut 76–83

### Kysely

## Ryhmäteattereiden hallitustyö & organisaatio



Tällä kyselyllä selvitän ryhmämuotoisten ammattiteatterien hallitustyön ominaispiirteitä ja toimintatapoja.

Kysely on osa kulttuurituotannon Yamk-lopputyötä ja työn tilaajana on Teatterikeskus ry.

Kyselyn lopuksi kysyn kotiteatteriasi, sillä tieto on tarpeellinen tutkimuksellisista syistä. Kyselystä saadut tiedot käsitellän anonymisti.

Vastaamiseen menee aikaa arviolta noin 15 minuuttia. Vastaathan viimeistään torstaina 7.4.2017.

Iso kiitos avustasi ja ajastasi!

Tekijä:  
Jenni Saario (jenni.saario@gmail.com)

### Taustakysymykset

#### 1. Mikä kuvaa asemaasi teatterissanne? \*

Valitse kaikki vaihtoehdot, jotka kuvaavat asemaasi teatterissa.

- Hallituksen nykyinen jäsen.
- Hallituksen entinen jäsen.
- Teatterin vakituinen työntekijä.
- Teatterin satunnainen/vieraileva/määräaikainen työntekijä.
- Johto-/esihenkilötehtävät.
- Yhdistyksen jäsen.

#### 2. Mikä kuvaa työtehtäviäsi teatterissanne? \*

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Taiteellinen työ.
- Tuotannollinen työ.
- Markkinointi.
- Muu toimistotyö.
- Tekniset ja tilanhoidolliset työt.
- Muu, mikä

#### 3. Kuinka kauan olet ollut osana teatterinne toimintaa? \*

- 0–2 vuotta.
- 3–5 vuotta.
- 6 vuotta tai enemmän.

Seuraava -->

## Ryhmäteattereiden hallitustyö & organisaatio



### Hallituksen osaaminen ja toiminta yleisesti

**4. Oletko tyytyväinen teatterinne hallituksen työhön? \***

- Kyllä.
- Pääosin. Parannettavaakin olisi.
- Osittain. Joillakin osa-alueilla hyvin, joillakin huonosti.
- En.
- En osaa sanoa.

**5. Onko hallituksellanne mielestäsi riittävästi työnantajaosaamista? \***

- Kyllä.
- Ei.
- En osaa sanoa.

**6. Tarkentaisitko vastaustasi edelliseen kysymykseen hallituksen työnantajaosaamisesta?**

**7. Onko hallituksellanne mielestäsi tarvittavat taidot taidepoliittiseen vaikuttamiseen? \***

- Kyllä.
- Ei.
- En osaa sanoa.

**8. Tarkentaisitko vastaustasi edelliseen kysymykseen hallituksen taidoista taidepoliittiseen vaikuttamiseen?**

**9. Onko hallituksellanne mielestäsi riittävästi taitoa ja valmiutta verkostoitumiseen? \***

- Kyllä.
- Ei.
- En osaa sanoa.

**10. Tarkentaisitko vastaustasi edelliseen kysymykseen hallituksen taidoista verkostoitua?**

**11. Onko hallituksellanne mielestäsi vahva osaaminen yhdistyslaista? \***

Jos teatterinne on osuuskuntapohjainen; Onko hallituksellanne vahva osaaminen osuuskuntalaista?

- Kyllä.  
 Ei.  
 En osaa sanoa.

**12. Tarkentaisitko vastaustasi edelliseen kysymykseen hallituksen yhdistyslain osaamisesta?****13. Onko hallituksenne jäsenillä kaksoisrooleja teatterissanne? \***

Kaksoisrooleilla tarkoitetaan tässä tilannetta, jossa hallituksen jäsen on myös teatterin palkattu työntekijä enemmän kuin 1 kk vuodessa.

- Kyllä ja se aiheuttaa joskus ongelmia päätöksenteossa.  
 Kyllä ja se aiheuttaa usein ongelmia päätöksenteossa.  
 Kyllä, mutta se ei aiheuta ongelmia.  
 Kyllä ja siitä on hyötyä päätöksenteossa.  
 Ei ole. Tämä on tietoinen toimintatapa.  
 Ei ole. Asiaan ei ole kiinnitetty suurta huomiota.

**14. Haluatko tarkentaa vastaustasi edelliseen kysymykseen hallituksen kaksoisrooleista?****15. Ehdotuksesi teatterinne hallitustyön parantamiseksi?**

[<- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)



## Ryhmäteattereiden hallitustyö & organisaatio



### Päätöksenteko ja tehtävät teatterissa

#### 16. Miten kuvailisit yleisellä tasolla hallituksen toimintaa teidän teatterissanne? \*

Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto.

- Hallitus vastaa ainoastaan yhdistyksen sääntömääräisistä asioista ja sen toiminta perustuu pääosin yhdistys- tai osuuskuntalain toteuttamiseen.
- Hallitus tekee yksin lähes kaikki teatterin päätökset ja tämä toimii hyvin.
- Hallitus tekee yksin lähes kaikki teatterin päätökset ja tämä aiheuttaa kitkaa.
- Hallitus toimii vahvassa vuorovaikutuksessa teatterin työntekijöiden kanssa. Päätökset tehdään yhdessä henkilöstön kanssa ja tämä toimii hyvin.
- Hallitus toimii vahvassa vuorovaikutuksessa teatterin työntekijöiden kanssa. Päätökset tehdään yhdessä henkilöstön kanssa ja tämä aiheuttaa epäselvyyksiä.

#### 17. Kuinka paljon teatterinne hallitus on näkemyksesi mukaan jakanut päätösvaltaa teatterin henkilöstölle? \*

- Ei juuri ollenkaan.
- Kohtalaisesti.
- Paljon.
- Liikaa.

#### 18. Miten teatterinne hallitus on näkemyksesi mukaan jakanut vastuuta ja päätösvaltaa henkilöstölle?

#### 19. Kuka/mikä tekee teatterinne taiteelliset linjaukset ja ohjelmistovalinnat? \*

Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto.

- Teatterinjohtaja yksin.
- Hallitus yksin.
- Teatterinjohtaja esittää, hallitus hyväksyy.
- Teatterinjohtaja ryhmän jäsenten kanssa. Hallitus hyväksyy.
- Vuosikokouksen edustajat ja jäsenistö.

#### 20. Kuka hoitaa teatterissanne palvelujen kehittämisen? \*

Palveluilla tarkoitetaan tässä asiakkaisiin kohdistuvaa, muuta kuin taiteellista toimintaa. Mm. lipunmyynti, kahvio, yleisötyö, asiakaspalvelu, lämpiötilojen toimivuus jne.

- Pääosin hallitus ohjaa palvelujen kehittämistä.
- Teatterissa on nimetty vastuuhenkilöt palvelujen kehittämiseen.
- Teatterin esihenkilötehtävissä olevat henkilöt.
- Teatterituottaja.
- Vastuita ei ole selkeästi jaettu.

En osaa sanoa.

**21. Kuka vahvimmin määrittelee teatterinne vision ja strategian? \***

- Pääosin hallitus.
- Teatterinjohtaja/esihenkilöt.
- Henkilöstö yhdessä teatterijohtajan kanssa.
- Henkilöstö yhdessä teatterijohtajan ja hallituksen kanssa.
- Teatterituottaja.
- Strategiatyö teatterissamme ei ole jäsenettyä.
- En osaa sanoa.

**22. Miten teatterinne strategia tuodaan käytännön tasolle?**

Kerro esim. Miten asiasta huolehditaan? Kuka kantaa asiasta päävastuun?

**23. Mikä on näkemyksesi mukaan teidän teatterinne hallituksen tärkein tehtävä? Voit halutessasi mainita useitakin.**

**24. Parannusehdotuksesi teatterin vastuun jakamiseen ja päätöksentekoon**

[<-- Edellinen](#) | [Seuraava -->](#)



## Ryhmäteattereiden hallitustyö & organisaatio



### Työhyvinvointi

25. Kenelle teatterinne työhyvinvointiasiat mielestäsi ennen kaikkea kuuluisivat? \*

- Hallitukselle.
- Teatterinjohtajalle ja esihenkilöille.
- Teatterituottajalle.
- Kaikille yhteisesti.
- Kaikille, mutta vastuu on hallituksella ja/tai johtajalla.

26. Edistääkö hallitus näkemyksesi mukaan teatterissanne työhyvinvointia? Miten?

27. Miten hallitus voisi mielestäsi lisätä työhyvinvointia ja työssä jaksamista?

<- Edellinen | Seuraava ->

## Ryhmäteattereiden hallitustyö & organisaatio



### Teatterin sisäinen viestintä

#### 28. Onko teatterillanne kirjallinen sisäisen viestinnän ohje tai suunnitelma? \*

- On.
- Ei ole.
- En tiedä.

#### 29. Kuka vastaa teatterinne sisäisestä viestinnästä? \*

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Pääosin hallitus.
- Teatterissa on nimetty vastuhenkilö(t) hoitamaan sisäistä viestintää.
- Teatterin esihenkilötehtävissä olevat henkilöt.
- Teatterituottaja.
- Kukin viestii oman vastualueensa asioista.
- Vastuita ei ole selkeästi jaettu.

#### 30. Miten sisäinen viestintä toimii teatterissanne? \*

Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto.

- Hyvin.
- Joissakin asioissa hyvin, joissakin huonosti.
- Välttävästi.
- Huonosti.

#### 31. Viestiikö teatterinne hallitus mielestäsi toiminnastaan ja päätöksistään riittävästi henkilöstölle ja jäsenille? \*

- Kyllä.
- Ei.
- En osaa sanoa.

#### 32. Ehdotuksesi teatterinne sisäisen viestinnän parantamiseksi.

<-- Edellinen | Seuraava -->

## Ryhmäteattereiden hallitustyö & organisaatio



### 26. Yhteystiedot

Kyselyn vastaukset käsitellään anonyymisti ja vastauslomakkeet hävitetään lopputyöni valmistuttua. Kotiteatteriasi kysyn ja se on tarpeellinen tutkimuksellisista syistä. Tämän kyselyn tulosten pohjalta olen mahdollisesti yhteydessä joihinkin kyselyyn vastanneisiin henkilöihin ja/tai teattereihin jatkotyöskentelyn merkeissä. Siksi kysyn myös yhteystietojasi. Yhteystietojen antaminen ei kuitenkaan ole kyselyyn vastaamisen kannalta välttämätöntä.

Teatteri	<input type="text"/>
Teatterin kotikaupunki	<input type="text"/>
Etunimi	<input type="text"/>
Sukunimi	<input type="text"/>
Vastaajan henkilökohtainen sähköposti	<input type="text"/>

<-- Edellinen ] Läheta ]



## LIITE 3

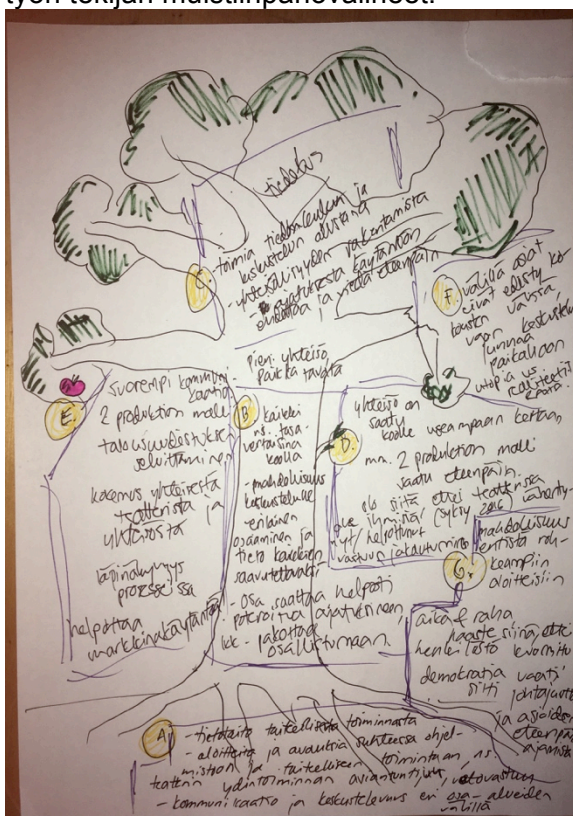
Kuvia. Kahden kokouksen dialogi -mallin tulospuu-työpaja 5.10.2017



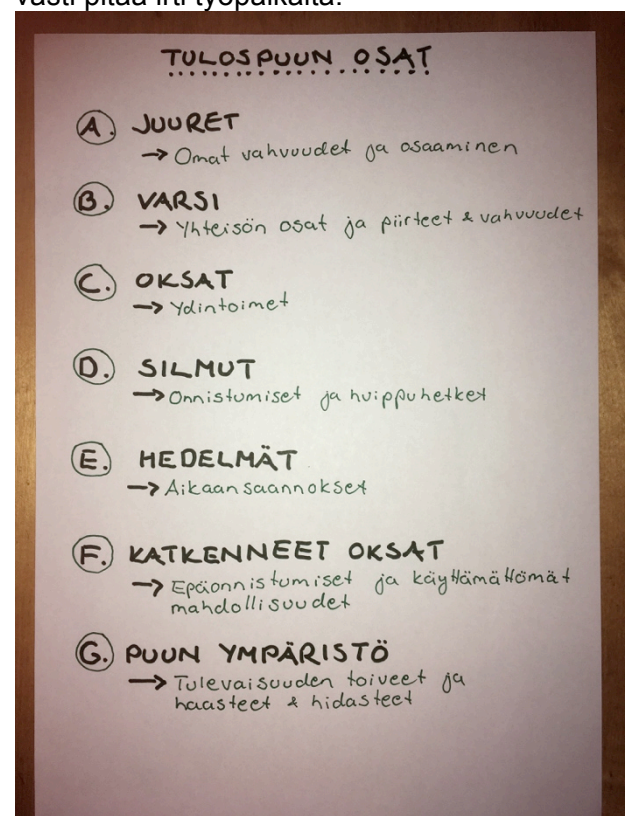
1. Tulospuupajan välineet: Paperia, kyniä, mallikuvat ja ohjeet sekä kehittämysohjelmien tekijän muistiinpanovälineet.



2. Tulospuutyöskentelyä. Paja haluttiin tarkoituksellisesti ja luovuutta herättävästi pitää irti työpaikalta.



3. Yksi pajassa syntyneistä puista. Jokainen puu esiteltiin ja niiden pohjalta syntyi paljon keskustelua.



4. Tulospuun osat. Esillä olivat myös mallipuu, kokousmallin kaaviokuva sekä pajan toteutusaikataulu- ja ohje.