



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Yleisötyö asiakkaiden sitouttamisen välineenä

Toimintamallin kehittäminen osaksi Linnateatterin tuotantoprosessia

Salla Mistola

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (60 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 11 / 2015

www.humak.fi



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU
OPINNÄYTETYÖ

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU
Kulttuurituotannon koulutusohjelma, kulttuurituottaja (ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Salla Mistola	Sivumäärä 54 ja 3 liitesivua
Työn nimi Yleisötyö asiakkaiden sitouttamisen välineenä. Toimintamallin kehittäminen osaksi Linnateatterin tuotantoprosessia	
Ohjaava(t) opettaja(t) Päivi Ruutiainen	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Linnateatteri Yhdistys ry	
Tiivistelmä <p>Tämän kehittämistyön lähtökohtana oli tutkia digitalisoitumisen, verkottumisen ja globalisaation myötä muuttunutta markkinoinnin kenttää ja sen teattereille aiheuttamia haasteita sekä löytää ratkaisuja ongelmaan työn tilaajan näkökulmasta. Työn tilaaja on Turussa pääasiallisesti toimiva Linnateatteri. Vaikka ratkaisua etsittiin juuri Linnateatterin tilanteeseen, koskettaa sama haaste myös muita suomalaisia teattereita ja kulttuurialan organisaatioita. Työn tilaaja toivoi ratkaisujen olevan kustannustehokkaita, monistettavissa olevia sekä vähän resursseja vaativia. Ratkaisuksi etsittiin asiakkaita sitouttavaa elementtiä, joka muodostaisi asiakkaista teatterin oman kuluttajayhteisön.</p> <p>Vaikka ratkaisua etsittiin markkinointikeinoista ja sosiaalisen median mahdollisuuksista, mutta varsinainen kehittämiskohde löytyi yleisötyöstä. Tämän havaittiin olevan paras keino asiakkaiden sitouttamiseen ja uusien yleisöjen löytämiseen kustannustehokkaasti. Yleisötyön avulla pystytään vastaamaan alkuperäiseen tavoitteeseen eli tukemaan markkinointia teatteriin sitoutuvilla asiakkailla, jotka edelleen toimivat markkinointikoneiston osana teatteria suosittelun ja sen pariin kannustaen.</p> <p>Näkökulma työssä oli tapaustutkimus ja menetelminä siinä käytettiin benchmarkingia, innostormia, haastatteluita ja havainnointia. Menetelmillä pyrittiin löytämään hyviä käytäntöjä tehdä yleisötyötä ja edelleen hyödyntää havaintoja tilajalle soveltuvien osien. Tuloksena syntyi produktiokohtainen yleisötyön malli, jonka avulla yleisötyö voidaan ottaa osaksi jokaista tuotantoprosessia. Mallissa on kyse myös eri ammattiryhmien hyödyntämisestä ja yhteistyöstä. Tämän lisäksi kehittämistyön kautta saatiin tietoa siitä, miten ja minkälaista yleisötyötä työn tilaajan tulisi tehdä ja mikä on sen suhde teatterin strategiaan ja brändiin. Kehittämistyön tuloksena syntyi toimintamalleja, joita myös muut teatterit voivat hyödyntää. Kehittämistyössä tehtiin myös havainto siitä, ettei yleisötyö ole pelkästään osa taiteellista työtä tai sovellu ainostaan markkinointityökaluksi. Parhaimmat tulokset saadaan, kun yleisötyö on eri ammattiryhmien yhteistyönä toteuttama synteesi.</p>	
Asiasanat yleisötyö, teatteri, yleisökasvatus, teatterikasvatus, markkinointi, sitouttaminen	



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

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

ABSTRACT

Author Salla Mistola	Number of Pages 54
Title Customer commitment by audience development. A new tool for production process in Linnateatteri	
Supervisor(s) Päivi Ruutiainen	
Subscriber and/or Mentor Linnateatteri	
Abstract <p>The objective of this study was to create a new tool to support theatre marketing. The subscriber of this study was Linnateatteri, which is a professional theatre in Turku, Finland. Professionals working in the field of theatre in Finland have found a change in the buying behavior of customers. Especially digitalisation, networking and globalisation have influenced and also changed the field of marketing in many respects. The subscriber wanted to find a duplicable, cost-effective and resource-efficient way to commit customers to the theatre. Thereby, in the long term, the customers could also work as a part of the marketing process by giving recommendations and sharing information with other people.</p> <p>Though the presumption of this study was that this problem could be solved with a new marketing tool, the study became more focused on audience development. It was found out in the process of the study that audience development could be an applicable way to commit customers as part of the community and it also met the other goals of this study.</p> <p>The method of this study was a case study and the empirical part consists of benchmarking, innovation using the innostorm method, perception and interviews. Different perceptions were compared and brought together and the result was that the artists and marketing team should not be separate but instead work together during the production with the audience development. The best results are achieved when the audience development is carried out as a synthesis of the different groups of theatre professionals. A specific model for a production based audience development was also created in this study.</p>	
Keywords audience development, theatre, marketing, commitment, cultural education	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen	2
1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	4
1.3 Prosessin kulku ja tulosten soveltaminen	6
1.4 Lähestymistapa, aikaisempi tutkimus ja käsitteet	10
2 YLEISÖN JA TEATTERIN MUUTTUNUT SUHDE	14
2.1 Markkinoinnin muuttuva kenttä	14
2.2 Yhteisöjen merkitys markkinoinnissa	17
2.3 Teattereiden yhteisöt	20
2.4 Yleisötyö yhteisöllisyyden rakentajana	21
3 YLEISÖTYÖN TEKEMISEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT	26
3.1 Innostormilla ratkaisuja, muutosmyllyllä jatkokehittelyä	26
3.2 EMMA:n hyvät käytännöt yleisötyössä	30
3.3 New Performance Turku -festivaali ja yleisö osana festivaalin ideologiaa	34
4 MONIALAISEN YHTEISTYÖN MAHDOLLISUUDET YLEISÖTYÖSSÄ	39
4.1 Produktiokohtainen yleisötyön malli	39
4.2 Esimerkkejä produktiokohtaisen yleisötyön mallin soveltamisesta	42
4.3 Jatkotoimenpiteet	44
5 LOPUKSI	45
LÄHTEET	47
LIITTEET	54
Liite 1	54
Liite 2	55

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen

Markkinoinnin toimintaympäristö nopeasti muuttuvana, digitalisoituvana¹, verkottuvana ja globaalistuvana kenttänä on luonut muutostarpeita yritysten ja yhteisöjen toimintoihin ja toimintatapoihin. Tiedon, tekniikan ja erilaisten välineiden ja palvelukonseptien määrä kasvaa nopeasti ja tähän tulee vastata aivan uudella ajattelulla. Yritykset ja yhteisöt kaipaavat yhä enemmän tutkimuksellista tietoa ratkaisujensa tueksi. (Ojasalo & Moilanen 2010, 13; Juholin 2010, 26.) Samaan aikaan taiteeseen ja kulttuuriin suhtaudutaan entistä enemmän palveluna, jolla haetaan hyvinvointivaikutuksia (Vuori 2015) tai välineenä, jolla tavoitellaan esimerkiksi alueellista vetovoimaisuutta ja pelko julkisen rahoituksen tulevaisuudesta on alati läsnä (Salusjärvi 2015). Omaa toimintaa on tarkasteltava ennakkoluulottomasti, uusia yleisöjä etsittävä ja omaa olemassa oloa on perusteltava aiempaa useammasta näkökulmasta.

Suurten ja keskisuurten VOS-teattereiden² kävijämäärät ovat olleet 1980-luvulta lähtien maltillisesti laskussa. Vaikka trendi kertoo muun muassa rakenteellisesta kehitymisestä ja teatterikentän monimuotoistumisesta, kertoo se myös yleisön ja teatterin kohtaamisesta tai toisin sanoen ongelmista kohtaamisessa. (Teatterin tiedotuskeskus (TINFO) 2011) Vaikka tämän kehittämistyön tilaaja, turkulainen Linnateatteri, on osin onnistunut toimimaan laskevan trendin vastaisesti, on kävijämäärä myös Linnateatterissa kääntynyt laskuun vuoden 2012 jälkeen (Teatterin tiedotuskeskus (TINFO) 2013). Kävijämäärän laskuun voi olla lukuisia syitä, joihin voidaan etsiä ratkaisuja esimerkiksi ohjelmiston, castingin, brändin, kilpailutilanteen tai hinnoittelun näkökulmista. Tämä kehittämistyö kuitenkin keskittyy etsimään ratkaisuja ongelmaan

¹ Siirtyminen painetusta viestinnästä digitaaliseen. (Juholin 2010, 25)

² Teatteri- ja orkesterilain piiriin kuuluvat teatterit. (Tilastokeskus 2015)

asiakkaiden ostokäyttäytymisen näkökulmasta. Tämä kehittämistyö ei ratkaise ongelmaa yksiselitteisesti, vaan muuttuva toimintakenttä tulee tiedostaa läpileikkaavasti kunkin toimijan erityispiirteet huomioiden.

Teatterintekijät kokevat, etteivät asiakkaat ja teatteri enää kohtaa samalla tapaa kuin vielä joitakin vuosia sitten. Teatterit pystyivät suunnittelemaan ohjelmistojaan ja talouttaan pitkäjänteisemmin, sillä tietyt menestystekijät koettiin toimiviksi ja yleisö teatteriinsa sitoutuneeksi. Nytemmin yleisön koetaan toimivan impulsiivisemmin, eikä katsojamääriä pystytä ennakoimaan. Tilanne vaikuttaa voimakkaammin luonnollisesti teattereihin, joiden omarahoitusosuus on suuri, kuin teattereihin, jotka nauttivat suurta julkista tukea. Työskennellessäni Samppalinnan Kesäteatterissa vuosina 2008-2009 ongelma oli organisaatiossa tiedostettu ja tilanne koettiin haasteelliseksi. Yhä edelleen aloittaessani työskentelyn vuonna 2012 Linnateatterissa, sama ongelma vaikutti teatterin myyntiin ja markkinointiin. Myös muualla Suomessa painitaan saman ongelman kanssa ja aiheesta käydään keskustelua. (Palonheimo 2015.)

Suomessa kunnalliset teatterit ovat pitkään määritelleet teatterikenttää ja niissä markkinointi on ollut viime vuosiin asti ennemminkin tiedotustoimintaa. Suomalaisella teatterikentällä on kuitenkin herätty markkinoinnin tarpeeseen pitkin 2000-lukua, ja siihen panostaneet ovatkin erottuneet edukseen. Markkinoinnin kentän edelleen muuttuessa teatterimarkkinointi tuntuu olevan jonkinlaisissa vaikeuksissa. Samat haasteet tosin vaikuttavat myös kaikkiin muihin kaupallisiin toimijoihin. Lukuisten uusien markkinointivälineiden edessä ollaan hieman neuvottomia, vaikka pienillä resursseilla panostuksista pitäisi saada varma tuotto. Markkinointi tuntuu usein hallitsemattomalta, sillä useimmiten yleisömenestys on syntynyt jonkin ilmiön tukemana. (Viestinnän Keskusliitto 2008.)

Internetin ja sosiaalisen median synnyttämä media- ja viestintäkäyttäytymisen muutos tukee edellä kuvatun tunteen todenmukaisuutta. Markkinoinnin toimintaympäristö on yhtä suuressa murroksessa, kuin aikanaan sanomalehtien, radion tai television sitä muokatessa. Seurauksena on muun muassa se, että yhä suurempaa joukkoa kuluttajia on yhä vaikeampi tavoittaa. Välineiden määrä on moninkertaistunut ja kuluttajat vähentävät massamedioiden käyttöä tai valikoivat niistä mieleisensä. Kuluttajat myös väistävät mainontaa tarkoitushakuisesti. Kuluttajat osaavat käyttää valta-asemaansa hyväkseen ja suositusten sekä kuluttajien tuottamien markkinointiviestien

merkitys korostuu. Markkinoijan on entistä vaikeampi valita viestintätapojaan ja tavoittaa yleisöään. Mainontaa pidetään myös entistä epäluotettavampana. (Juslén 2009, 41.)

Työn tilaaja on Linnateatteri, vuodesta 2003 alkaen toiminut turkulainen ammattilais-teatteri, joka on lakisääteisen valtion rahoitusosuuden piirissä. Vuosittain Linnateatterissa nähdään kuudesta yhdeksään ensi-iltaa, joissa komedioiden lisäksi on vahva painotus myös lastenteatterilla. Linnateatteri on tunnettu matalan kynnyksen teatteri, johon liitetään nuorekkaita ja rentoja mielikuvia. Linnateatteri on menestyksekkäimpinä vuosinaan yltänyt Suomen kolmanneksi suurimmaksi teatteriksi lipputuloissa ja katsojaluvuissa mitattuna. Teatterilla on yhdestätoista viiteentoista vakituista työntekijää, taiteellinen henkilökunta koostuu freelancereista, jotka palkataan aina tuotantokohtaisesti. Linnateatterin omarahoitusosuus on suuri, sillä valtion ja kunnan tuki muodostaa vain noin 20% teatterin tuloista. Teatteri toimii vanhassa kivipainotilossa Turussa Linnankadulla, jossa sillä on kaksi kotinäyttämöä. Kesäisin teatterilla on kesäteatteritoimintaa muun muassa Turun keskustassa Aboa Vetus & Ars Nova -museon pihalla. Lasten kiertue näytelmä on tärkeä osa teatterin toimintaa, sillä se nähdään vuosittain ympäri Suomen noin kaksisataa kertaa. (Linnateatteri 2015; Terho & Oinonen & Ylitalo 2008, 212-221.)

1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistyön tutkimustehtävänä on etsiä lisää tietoa edellä kuvattuun ongelmaan markkinoinnin ja yleisöjen tavoittamisen näkökulmista. Työn tavoitteena on löytää uusia välineitä Linnateatterin käyttöön ja niiden avulla helpottaa markkinointityötä. Uusille välineille ja ratkaisuille asetettiin tavoitteeksi monistettavuus sekä resurssi- ja kustannustehokkuus. Uudet toimintatavat eivät siis saa olla kertakäyttöisiä, kalliita tai suuritöisiä. Tutkimuskysymykseni on miten asiakkaita voidaan sitouttaa teatteriin kustannustehokkaasti, olemassa olevia resursseja hyödyntäen. Prosessin edetessä toiseksi tutkimuskysymykseksi tarkentui minkälaisia hyötyjä Linnateatterissa voitaisiin yleisötyön avulla saavuttaa?

Vaikka tämä opinnäytetyö on laadittu ennen muuta Linnateatterin lähtökohdista ja Linnateatterin tarpeisiin, tarjoaa työ tärkeää tietoa myös muille samojen haasteiden parissa painiville teattereille sekä muille kulttuurialan organisaatioille. Prosessin edetessä Linnateatterin tilanne korostuu ja alkuperäisenäkin toiveena olivat Linnateatte

rin tarpeisiin räätälöidyt toimintatavat, mutta siitä huolimatta uusia toimintamalleja voidaan hyödyntää myös muualla. Tässä yhteydessä on huomioitava, että tulevaisuudessa yhä useampi teatteri tai muu kulttuuriorganisaatio saattaa omata samanlaisen rahoitusmallin kuin Linnateatteri ja näin jakaa samat haasteet. Kehittämistyön kantavaksi teemaksi noussut yleisötyö on myös ajankohtainen teema. Monissa teattereissa sen merkitys on jo tiedostettu samaan tapaan kuin museoissa kymmenisen vuotta sitten, mutta monella teatterilla yleisötyö on vasta lapsenkengissään.

Linnateatteri on tullut tunnetuksi rohkeista markkinointitempauksistaan sekä yllättävänä pidetyistä yhteistyökumppaneistaan jääkiekkjoukkueista rockfestivaaleihin tai seurakuntiin. Tässä kehittämistyössä katsotaan siis rohkeasti myös oman ydinosaamisen ulkopuolelle. Linnateatterissa markkinointiin on aina panostettu taloudellisesti ja markkinoinnin merkitys on tiedostettu. Tässä kehittämistyössä halusinkin lähestyä aihetta ennakkoluulottomasti ja kerätä aineistoa sekä etsiä vastauksia rohkeasti teatterimaailman ulkopuolelta.

1.3 Prosessin kulku ja tulosten soveltaminen

Tutkimusten (Nielsen 2013; Social Media Today 2011; Ylikoski 2010, 2-5) mukaan ostopäätökseen vaikuttaa edelleen eniten ystävältä tai tuttavalta saatu suositus, ja näin on myös teattereiden kohdalla (Moisio 2013, 26). Teatterin markkinointi voidaan nähdä asiantuntijapalveluiden markkinointina, joissa suositukset ovat avainasemassa (Sipilä 1996, 40–41). Kun kehittämistyötä lähdettiin tekemään, tämä ajatus vaikutti tutkimuksen taustalla. Kehittämistyöni lähtökohtana olikin löytää markkinoinnin tueksi keinoja, joiden avulla Linnateatteri saisi lisää suosituksia tai voisi edistää niiden syntymistä. Teknisiä välineitä suositusten tekoon toki jo löytyy, esimerkiksi facebookin toimintojen avulla voidaan tehdä suosituksia ja Lippupalvelun lipunmyyntijärjestelmän avulla kertoa omia kokemuksia ja arvosteluita esityksistä. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä, sillä parhaat tulokset saadaan, kun asiakas pyyteettömästi haluaa suositella jotakin ystävilleen ja tutuilleen (Tamminen 2013).

Suosituksien antamisen välineellä ei sinänsä ole merkitystä - kahvipöytäkeskustelu tai sosiaalinen media ovat kumpikin tärkeitä foorumeita suositusten leviämiseksi. Linnateatterin asiakaskunta on myös varsin moninainen - vaikka on tärkeää katsoa tulevaisuuteen ja panostaa sosiaalisen median mahdollisuuksiin, ei muuta asiakaskuntaa

voida unohtaa. Linnateatterin lipuista edelleen yli puolet myydään teatterin oman lipunmyynnin kautta. Vaikka sähköpostilippujen ja verkkokauppaostojen kasvanut suosio kertoo asiakaskunnan digitalisoituneesta osasta, ei perinteistä, teatterin oman henkilöstön kanssa teatterin omalla kassalla asioivaa asiakasta sovi unohtaa. (Linnateatterin lipunmyynti 2015.)

Pohdin prosessin alkuvaiheessa, miten asiakkaistamme tulisi osa markkinointikoneistoa, joka suosituksin ja tietoa jakamalla tekisi osan markkinointityöstä - suositusten painoarvon huomioiden siis erittäin tärkeän osan. Eräänlaisena tutkimushypoteesinani alunperin vaikutti idea siitä, miten sosiaalisen median keinot loisi olosuhteet positiivisten suositusten syntymiselle ja niiden nopealle leviämiselle. Jo tutkimuskirjallisuuteen perehtyessäni huomasin, että olennaisin elementti suositusten syntymisessä on kuitenkin sitoutuminen toimijaan eli Linnateatteriin. Edelleen erilaisilla menetelmillä ja keskusteluissa keräämäni aineisto tuki tätä ajatusta. Kaipasin Linnateatterin tueksi yhteisöä, joka seuraa tarkemmalla silmällä teatterimme toimintaa ja mielellään levittää tietoa esimerkiksi tulevasta ohjelmistostamme. Aiheeseen perehtyessäni huomasin, että yksi syy asiakaskäyttäytymisen muutokseen juuri teatterikentällä saattoi piillä yhteisöllisyyden muuttumisessa - kun aiemmin työläiset sitoutuivat työväenteatteriin ja ruotsinkieliset ruotsinkieliseen teatteriin, nyttemmin samanlaista lojaaliteettia ei enää esiintynyt. Tässä yhteydessä on huomioitava Linnateatterin verraten lyhyt historia - kymmenen vuoden aikana sille ei ole ehtinyt muodostua vastaavaa sitoutunutta asiakaskuntaa kuin kilpailijoilleen.

Alkuperäinen tavoitteeni oli tukea asiakasyhteisön syntymistä ja toimintaa sosiaalisessa mediassa siten, että asiakkaat kuluttajayhteisön jäsenenä muotoutuvat uudeksi ja tehokkaaksi osaksi markkinointikoneistoa. Kyseessä olisi ollut niin sanottu aktivointi-ohjelma, joka toimisi Linnateatterin brändin puolestapuhujana sosiaalisessa mediassa. (Autio 2011, 98.) Oivalsin kuitenkin, että sosiaalinen media sinänsä ei ollut haasteen keskiössä, vaan se olisi vasta suositusten antamisen väline. Asiakkaan halu suositella syntyy muilla, kuin sosiaalisen median välineillä. Tästä syystä keskityin pohtimaan, miten tukea sitoutumista ja yhteisöllisyyden tunnetta, ja näin tukea halua antaa suosituksia. Se, tapahtuisiko suosittelu sosiaalisessa mediassa vai kasvokkain, ei ole niin merkittävää.

Ihmisten sitouttamista on tutkittu pääasiassa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, mutta myös esimerkiksi tulevaisuuden taidemuseoita visioitaessa on tultu siihen tulokseen, että osallistamisella ja sitouttamisella on entistä suurempi merkitys. (Kaitavuori 2009, 227.) Osallistuminen ja digitalisaatio myös limittyvät yhteen, sillä uusi teknologia ja sen aiheuttama asennemuutos aiheuttavat sen, etteivät asiakkaat enää tyydy kulttuuriorganisaatioiden tarjoamiin sisältöihin sellaisenaan. Vaikutusta syventää sukupolvenvaihdos asiakaskunnassa - uusi sukupolvi osaa jo vaatia enemmän kuin vanhempansa. Resurssien vähentyminen ja paine rahoituksen kaventamiseen koskettavat paitsi tulevaisuuden taidemuseoita, myös muita taide- ja kulttuurialan organisaatioita. (Black 2014, 4.) Taidemuseoiden haasteet ovat siis hyvin samankaltaisia kuin teattereilla.

Graham Black (2014, 4-10) on listannut kuusi erilaista tapaa, joilla tulevaisuuden taidemuseot selviytyvät. Museoiden tulee tuottaa jännittäviä ja kiinnostavia kokemuksia ryhmille, jotka voivat osallistua yhdessä; museoiden tulee keskittyä sitouttamaan yleisöjään, keskittyen kanta-asiakkaisiinsa satunnaiskävijöiden sijaan; museoiden tulee sitouttaa ja osallistaa kävijöitä olemaan yhdessä oppijoita, myötävaikuttajia ja osallistujia; museoiden tulee panostaa suhteisiin ja kumppanuuksiin yhteisöjen kanssa; museoiden tulee muuttaa toimintatapojaan ja perustella roolinsa ja olemassaolonsa yhteiskunnassa; museoiden tulee rakentaa läheisiä suhteita kävijöihinsä. Blackin mukaan juuri sitouttaminen on avainasemassa. (Mt., 10.)

Oletus siitä, etteivät Linnateatterin asiakkaat ole varsin sitoutuneita teatteriin, perustuu ennen muuta muutokseen ostokäyttäytymisessä. Vielä kausilla 2009-2010 ja 2010-2011 suurin myyntihuippu on tapahtunut nopeasti ohjelmiston julkaisun jälkeen, mutta näiden kausien jälkeen ostopäätöksen teko on venynyt lähemmäksi teatteriesitystä. Ostotapoja tarkasteltaessa voidaan myös tehdä havainto siitä, että esityksestä toiseen voi ostotavoissa olla huomattavaakin poikkeavaa. Myös ostajien kotikunnat vaihtelevat esityksestä toiseen. Tällä perusteella voidaan olettaa, että tiettyä perusyleisöä, joka kävisi katsomassa samankaltaisia tuotantoja, ei ole. Tätä oletusta tukee myös lipunmyyntihenkilökunnan havainto siitä, että asiakkaat, jotka ovat vuosia käyneet katsomassa nimen omaan Linnateatterin esityksiä, ovat viime vuosina tulleet tietoisemmiksi kilpailijoiden tarjonnasta. (Linnateatterin lipunmyynti 2015.) Mikäli asiakkaat olisivat sitoutuneempia teatteriin, markkinointikentän muutokset eivät vaikuttaisi heihin yhtä voimakkaasti.

Sitoutuneisuus teatteriin on suositusten syntyminen perusedellytyksiä ja sitoutuminen taas on useimmiten yleisötyön ensisijaisia tavoitteita ja tuloksia. Tämä vaikutti keskeisesti kehittämistyön etenemiseen ja prosessin suuntaan. Koska etenin kehittämistyössäni ongelmalähtöisesti, ensin ongelmaan paneutuen ja sitä tarkastellen, huomasin hyvin pian yleisötyön olevan keskeisessä osassa ongelmaa ratkaistaessa. Yleisötyö on se puuttuva elementti, joka täyttää uudelle välineelle asetetut kriteerit, ja joka ei ole Linnateatterissa johdonmukaisesti käytössä.

Perehdyin ongelmaan tarkastelemalla markkinoinnin muuttunutta ja muuttuvaa kenttää sekä yleisötyön ja erilaisten yhteisöjen luonnetta. Kun olin päässyt selville varsin monitahoisesta ongelmasta, ryhdyin etsimään ratkaisuja benchmarkingin, innostromin, havainnoinnin ja haastatteluiden avulla. Eräänlaisena osatavoitteenani oli löytää pragmaattisia keinoja siihen, miten meidän tulisi Linnateatterin arjessa ongelmaan ja saatuun tietoon vastata. Koska kehittämistyön luonne muuttui markkinoinnin kehittämisestä yleisötyön tekemiseen keskittyväksi, tavoittelin kehittämistyön avulla ratkaisua, jonka avulla yleisötyötä voitaisiin tehdä Linnateatterissa parhaalla mahdollisella tavalla, alkuperäiset kriteerit huomioiden.

Prosessin edetessä teatterin tuotannollisessa henkilöstössä oli erittäin paljon muutoksia. Huomattavin kehittämistyöhön vaikuttava tekijä oli se, että teatterin toimitusjohtaja siirtyi uusiin tehtäviin työn ollessa vasta aluillaan eikä uusi toimitusjohtaja ollut aloittanut toimessaan vielä työn valmistumiseen mennessä. Uusi taiteellinen johtaja puolestaan aloitti työssään aivan kehittämistyön alkuvaiheessa. Prosessin aikana sekä teatterin markkinointipäällikkö että tuottaja olivat perhevapaalla ja yksi kolmesta päämyyjästä siirtyi toisen teatterin tehtäviin. Käytännössä siis koko tuotantotiimi vaihtui. Tämä on väistämättä vaikuttanut muun muassa siihen, että kehittämistyötä on tehty osin organisaatiosta irrallaan eikä kehittämistyön tuloksena syntyneitä välineitä päästy kokeilemaan käytännössä osana tuotantoa. Toisaalta henkilöstöltään uudistunut organisaatio on hedelmällinen toimintaympäristö uusien toimintatapojen kokeilemiselle vuonna 2016. Teatterin uusi johto voi myös käyttää työtä hyödykseen Linnateatterin brändiä, toimintatapoja ja asiakkaita tarkastellessaan. Työn tekijänä näen tutkijan ulospäin suuntautuneen katseen tämän kehittämistyön kannalta erityisen mielekkäänä - en usko, että samoihin tuloksiin oltaisiin päästy ainoastaan Linnateat-

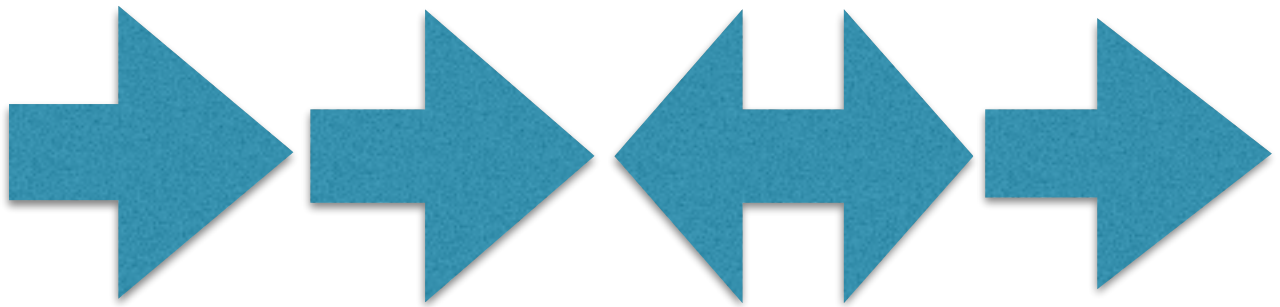
terin toimintaan keskittymällä. Lähestymistapa lisää myös työn sovellettavuutta muihin organisaatioihin.

1.4 Lähestymistapa, aikaisempi tutkimus ja käsitteet

Kehittämistyöni lähestymistapa on tapaustutkimus, sillä pyrin perehtymään ongelmaan syvällisesti eri aineistoja ja menettelytapoja hyödyntäen, ja kehittämistyöni tuloksena syntyy erilaisia toimenpide-ehtotuksia. Kyse ei ole myöskään yhden vastauksen tai ratkaisun etsimisestä tai löytämisestä, vaan Linnateatterista tapauksena. Tämä ei sulje pois sitä, että kehittämistyöni tuottaa muihinkin organisaatioihin sovellettavaa tietoa ja ideoita toiminnan kehittämiseen. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 37-39; Laine & Bamberg & Jokinen 2007, 9-11) Tutkimuksessani on myös piirteitä konstruktiiivisesta tutkimuksesta, sillä kehittämistyön tuloksena syntyy myös uusi konkreettinen tuotos. Lähestymistavaksi olisi saattanut sopia myös ennakointi, sillä toimintaympäristön muutoksiin perehtymällä ja saatua tietoa soveltamalla olisi ollut mahdollista tehdä strategista kehittämistä. (Ojasalo jne. 2009, 38-39.)

Tapaustutkimukselle tyypillinen kehityskulku toistuu tässäkin kehittämistyössä. Lähtökohtana ollut tapaus on tarkentunut prosessin edetessä. Prosessin alussa minulla kehittäjänä oli selviä ennako-oletuksia tapauksesta ja aiheeseen perehdyttyäni minun on tarvinnut kyseenalaistaa oletukseni. Tekemästäni pohjatyöstä huolimatta kehittämisen kohde on täsmentynyt prosessin aikana ja alkuperäinen kehittämistehävä on menettänyt merkitystään tai ainakin jäänyt vaikuttamaan taka-alalle. (Mt, 54.) Kehittämistyöni toistaa tätä tapaustutkimuksen piirrettä.

Kuvio 1. Prosessin kulku tapaustutkimuksen (mt, 54.) mukailleen.



Alustavana ongelmana markkinoinnin kehittäminen ja uusien yleisöjen saaminen uuden markkinointityökalun avulla.	Markkinoinnin ja muiden teattereiden tilanteeseen perehtymisen jälkeen ongelmaksi muodostui asiakkaiden sitouttaminen ja yleisötyön puute.	Benchmarkingin, havainnoinnin ja haastatteluiden kautta saatiin tietoa yleisötyöstä ja siitä, miten yleisötyötä tulisi Linnateatterissa kehittää.	Kehittämistyön tuloksena syntyi produktiokohtainen yleisötyön malli sekä toimenpide-ehdotuksia brändin kehittämiseen ja yleisötyön muotoihin.
---	--	---	---

Olen hyödyntänyt tätä kehittämistyötä tehdessäni mahdollisimman kattavasti ajankohtaista markkinointitutkimusta sekä soveltuvien osien yhteisöllisyyttä käsittelevää tutkimusta. Olen jo ennen tätä työtä kokenut Elisa Juholinin teokset erityisen hyödyllisiksi, ja tätä kehittämistyötä tehdessäni kirja *Arvioi ja paranna. Viestinnän mittaamisen opas* (Juholin 2010) oli keskeisessä asemassa. Teos *Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen* (Kangaspunta 2011) on ollut tärkeässä roolissa teemaa lähestyessäni. Teatterimarkkinoinnista tai kulttuuriorganisaatioiden tekemästä markkinoinnista on kirjoitettu valitettavan vähän. Yleisötyö sen sijaan on kiinnostanut tutkijoita laajemminkin, vaikkakin pääasiassa museoiden ja museopedagogiikan näkökulmista - onhan yleisötyö ollut pitkään museoiden ydinosaa. Kehittämistyöni kannalta hyödyllisiä olivat muun muassa Heather Maitlandin (2000) ja Marjukka Lampon (2009) julkaisut. Sopivasti kehittämistyöprosessin aikana julkaistiin teos *Avoin näyttämö - käsikirja teatterin uudistajille* (2015), joka tuo tuoreen näkökulman yhteisölliseen teatteriin ja yleisötyöhön. Tuoreimpia tutkimuksia yleisötyöstä Suomessa ovat CUPOREn julkaisut *Taide- ja kulttuurilaitosten yleisötyön muodot, laajuus ja tuloksellisuus* (Sorjonen & Sivonen 2015) sekä *Kulttuuriosallistumisen muuttuvat merkitykset. Katsaus taiteeseen ja kulttuurin osallistumiseen, osallisuuden ja osallistamattomuuteen* (Virolainen 2015). Yleisötyön ja teatterimarkkinoinnin suhdetta on opinnäytetyössään *Nuoret miehet teatteriin. Yleisötyö osana kansallisteatterin markkinointia* käsitellyt myös Janne Jämsä (2013), joka aloitti työskentelyn Linnateatterissa kehittämistyöprosessin loppuvaiheessa. Tämä yllättävä yhteensattuma luo hedelmällisen asetelman Linnateatterin yleisötyön kehittämiseksi.

edelleen tämän prosessin jälkeen. Yleisötyö on kiinnostanut myös muita opinnäytteiden tekijöitä viime vuosina (Juntunen 2013; Malkavaara 2013).

Yleisötyö voidaan määritellä useilla eri tavoilla näkökulmasta riippuen. On huomioitava, että näkökulmaan liittyy olennaisesti myös taiteen laji tai ala. Yleisötyötä voidaan tehdä niin museoissa kuin teattereissakin. Useimmiten yleisötyöllä tarkoitetaan taideorganisaatioissa tapahtuvaa tai niiden muualla järjestämää toimintaa, joka lisää taiteen saavutettavuutta ja madaltaa kynnystä nauttia kulttuurista tai osallistua. Yleisötyötä voidaan tarkastella ja tehdä katsojien näkökulmasta, jolloin yleisötyö edistää oppimiskokemusta ja ohjelmasta nauttimista. Toisaalta instrumentaalinen yleisötyö tarkoittaa yleisötyötä, jonka pääasiallisena tavoitteena on uusien yleisöjen tavoittaminen. (Maitland 2000.) Tällöin yleisötyössä korostuu välineellinen tavoite osana markkinointia ja brändinrakentamista. Yleisötyöllä on pitkä historia museoissa ja se onkin kiinteä osa museoiden tehtäväkentää niin Suomessa kuin maailmalla. Museoista yleisötyö on keksitty muihinkin taideorganisaatioihin. Teatterissa yleisötyötä voidaan tehdä useista näkökulmista, jotka vaikuttavat yleisötyön keinoihin, vaikutuksiin ja tavoitteisiin. (Lampo 2009.) Yleisötyön avulla huomioidaan myös erilaiset erityisryhmät, joiden saavuttamattomissa teatteri tai muu kulttuuri tavallisesti on. Yleisötyötä voidaan kutsua myös yleisöyhteistyöksi. (Virolainen 2015, 42.)

"Yleisötyöllä tarkoitetaan esim. keskustelutilaisuuksia, joissa paneudutaan esityksen taustoihin ja joissa katsojat tai kuuntelijat pääsevät kysymään taiteilijoilta, ohjaajilta, näyttelijöiltä, orkesterinjohtajilta tai muusikoilta haluamiaan kysymyksiä. Yleisötyö voi olla myös aktiivisempaa toimintaa, esim. työpaja, joka valmistaa tai herättelee teoksen katsomiseen" (YSA - Yleinen suomalainen asiasanasto 2015)

Sitouttamista tarkastellaan useimmiten työvoiman, henkilöstön ja johtamisen näkökulmista. Sitoutuminen organisaatioon vaatii uskoa organisaation tavoitteisiin ja arvojen hyväksymiseen, halun tehdä töitä organisaation hyväksi sekä vahva halun olla organisaation jäsen. Sitoutuminen kiteytyykin yhteenkuuluvuuden tunteeseen sekä organisaatioon samaistumiseen. Myös palkka vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen, mutta olennaisempi keino on tuoda työntekijälle esiin organisaation arvot, visiot ja strategiat. (Lampikoski 2005, 46.) Muita sitouttamisen keinoja ovat henkilöstöjohtamiselle ominaiset osa-alueet, kuten organisaation ihmisjärjestelmän muodostaminen, motivointi, huolto, ihmisten kehittäminen ja palkitseminen. Edellä luetellut sitouttamisen välineet vaativat onnistuakseen hyvää sisäistä viestintää. (Kauhanen 2006, 14.)

Yhteisöllisyys ja *yhteisö* ovat moniselitteisiä sanoja, joita voidaan selittää eri tavoin eri tieteenalojen näkökulmista. Yhteisöjen keskinäinen erilaisuus vaikeuttaa käsitteen ymmärtämistä edelleen, minkä lisäksi on tiedostettava problematiikka yhteisöjen välillä - voiko esimerkiksi yhdenlaisesta yhteisöstä tuotettua tai tutkittua tietoa soveltaa toiseen yhteisöön? Sosiaalisuus ja kiinnittyminen ryhmiin ja paikkoihin, eli yhteisöllisyys, nähdään ihmiselle lajityypillisenä ominaispiirteenä. Yhteisöissä yhteenkuuluvuus ja yhteenkuuluvuuden tunne liittyvät useimmiten välittömään kanssakäymiseen, vuorovaikutussuhteisiin, yksittäisten jäsenten yksilölliseen käyttäytymiseen ja valintoihin yhteisöissä sekä jäsenten ja ei-jäsenten välisiin sääntöihin ja eroihin. Yhteisön perusedellytyksiä ovat keskinäinen vuorovaikutus ja hyväksyntä. (Eilola & Moilanen 2013, 10-11.)

2 YLEISÖN JA TEATTERIN MUUTTUNUT SUHDE

2.1 Markkinoinnin muuttuva kenttä

Teknologian kehitys on muuttanut markkinoinnin kenttää perustavanlaatuisesti ja peruuttamattomasti. Yksisuuntainen tiedon siirto on jäänyt menneeseen, ja nyt viestintä on vuorovaikutuksellista dialogia, jonka on aina oltava vastuullista. Dialogisuuden myötä myös kohderyhmät edustavat vanhentunutta ajattelutapaa, ja ne on korvattu sidosryhmillä tai stakeholder -ajattelulla, jonka keskiössä on sidosryhmien eli kaikkien yrityksen toimintaan vaikuttavien tahojen ja yrityksen välinen panos-vastike -vuorovaikutussuhde. (Juholin 2010, 24.) Myös tämä muutos korostaa asiakasta ja yleisöä aktiivisena ja itsenäisenä toimijana - yleisö on siis subjekti, ei enää objekti.

Globalisaatio on tehnyt toimintaympäristöstä epävakaa ja ennakoimattoman. Hyvän markkinoijan tai viestijän onkin nykyään oltava vallitsevasta ja alati muuttuvasta tilanteesta tietoinen ja tilannetajun on oltava hyvä. Tämä on vaikuttanut myös reagointivalmiuteen, mitä digitalisoituminen on korostanut entisestään. Yhteiskunnan viestinnällistyminen ja erityisesti sosiaalinen media ovat vaikuttaneet julkisuuden luonteeseen. Oikeastaan mikä tahansa asia voi tulla julkiseksi milloin tahansa - onhan sosiaalinen media läsnä, avoinna ja käynnissä ympäri vuorokauden, vuoden jokaisena päivänä, kaikkialla. Tämä on tehnyt tarpeettomaksi sisäisen ja ulkoisen viestinnän käsitteen, sillä nyttemmin kyse on ennemminkin näkökulmista. Yhteiskunnan viestinnällistyminen on tehnyt viestinnästä entistä keskeisempää - esimerkiksi jonkin organisaatiota kohtaavan kriisin tai muun tilanteen kohdalla ei enää ole niinkään merkitystä sillä, mitä on tapahtunut tai tapahtuu, vaan sillä miten asiasta viestitään ja miten viestintä ylipäättään tilanteessa hoidetaan. Myös työyhteisön jäsenten roolit ovat muuttuneet. Kun aiemmin viestittiin sisäisesti ja ulkoisesti, nyt kaikki työntekijät ovat osaltaan viestinnän kentällä ja toimivat työyhteisön rajapinnoilla suhteessa sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin tai yhteistyökumppaneihin. Uudessa tilanteessa kaikkien työyhteisön jäsenten tulee omata viestintätaitoja. (Juholin 2010, 16-24.)

Digitalisoitumisen myötä viestijöiden roolit ovat muuttuneet radikaalisti. Internetin myötä kuka tahansa meistä on kutakuinkin samassa asemassa tuottaessaan sisältöjä, niitä jakaessaan tai uudelleenkäyttäessään. Kontrolli ei ole enää yrityksellä tai yhteisöllä. Digitalisoituneella kentällä yrityksen tulisi pitää huolta siitä, että se seuraa, mitä kentällä tapahtuu. Samaan aikaan herää aivan aiheellinen huoli siitä, miten

yritys tai yhteisö näyttäyty tilanteessa, jossa sillä ei itsellään ole minkäänlaista kontrollia. (Mt, 25.)

Taulukko 1. Digitalisoitumisen vaikutukset. Koottu Juholinin (2010) julkaisusta.

	Menneisyys	Nykyisyys
Vastinpareja	Hallinta ja kontrolli Ennustettavuus Taaksepäin katsominen Tiedottaminen Sisäinen ja ulkoinen viestintä Kohderyhmät Projektikohtainen suunnittelu Pitkän tähtäimen suunnittelu Painettu viestintä Mediatila Deadlinet Kyselytutkimukset	Läsnäolo ja osallisuus Sumeus Luotaus ja heikot signaalit Vuoropuhelu, dialogi, kuuntelu Kokonaisvaltainen viestintä Sidosryhmät, henkilöt, osapuolet Heittoisuus Jatkuvuus Digitaalinen viestintä WOM 24/7/365 Seuranta, kuuntelu
Keskeisiä kysymyksiä	Tiedonkulku ja viestin läpimeno Viestintäytyvyisyys Työtyytyväisyys Viestintäilmasto Viestintäkulttuuri Imago Julkisuuden määrä, näkyvyys Huomioarvo Asiakastyytyvyisyys	Dialogi Sidosryhmädialogi Stateginen viestintä Maine, luottamus, oikeutus Brändi Kriisit, konfliktit, poikkeustilanteet Läsnäolo ja näkyminen sosiaalisessa mediassa Sosiaalinen media työyhteisössä Verkostot ja verkosto-osaaminen Monikulttuurisuus, kulttuurien välinen viestintä Henkilöstön viestintäosaaminen Viestinnän kustannukset ja panostus

Vielä 1900-luvun loppupuolella viestintä ja myös markkinointiviestintä pohjautui siihen käsitykseen, että organisaatio itse ja sen strateginen johto, paitsi pystyvät kontrolloimaan olosuhteita ja viestintää, ovat myös aina oikeassa ja tilanteen tasalla. Nytemmin 2010-luvulla tilanne on kuitenkin kääntynyt pääläelleen - on antauduttava tasa-arvoiseen keskusteluun ja vuoropuheluun niin työyhteisössä, verkostoissa kuin erilaisissa toimintaympäristöjen julkisuuksissa. (Juholin 2010, 27.) Tämä näkökulma asiaan saattaa osaltaan selittää myös sitä, miksi markkinointitoimenpiteet koetaan tehottomiksi tai epäillään ratkaisuja vääriksi. Muuttuvan kentän merkitystä ja uutta tapaa ajatella ei ehkä ole vielä huomioitu tarpeeksi.

Digitalisaatio, teknologian kehitys ja yhteiskunnan viestinnällistyminen liittyvät tiiviisti verkkovaltaisuuden trendiin. Internet tarjoaa ihmisille mahdollisuuden saada voimaa toisistaan, keinoja olla yhteydessä toisiinsa ja käyttää valtaa. Internet ei ole enää muusta maailmasta erillään, vaan se nivoutuu osaksi liike-elämän ja yhteiskunnan kaikkia tasoja. Verkkovaltaisuuden trendissä ei ole kyse yksittäistapauksista ja sitä voidaan tarkastella myös nykysovellusten yläpuolella - verkkovaltaisuus on trendi, joka ei rajoitu yksittäisiin sovelluksiin tai toimintaympäristöihin. Kyseessä on käyttäytymisen muutos, johon yritykset ovat suhtautuneet myös pelokkaasti. (Li & Bernoff 2008, 21-27.)

Analyttikot korostavat verkkovaltaisuutta peruuttamattomana, merkittävänä muutoksena, joka muuttaa asiakkaiden ja yritysten sekä yritysten keskinäisen yhteydenpidon aivan uudella tavalla. Verkkovaltaisuuden taustalla vaikuttavat ihminen, teknologia ja talous. Lin ja Bernoffin (2008) mukaan vuorovaikutus ja omatoimisuus, tietynlainen kapinointi ovat olleet aina ihmisille ominaisia toimintatapoja. Teknologian kehittymisen myötä ihmisten välisessä sosiaalisessa kanssakäymisessä on muuttunut lähes kaikki. Verkossa liikenne tarkoittaa rahaa, mikä kasvattaa verkkovaltan merkitystä. (Mt, 28.)

Verkon nykytila mahdollistaa nopeiden prototyyppien tekemisen, epäonnistumisen ja sopeutumisen - jatkuvan kehittymisen. Ala on äärimmäisen kilpailuhenkinen, ja uusia sovelluksia ja työkaluja tulee markkinoille jatkuvasti. Uusia tapoja pitää yhteyttä ja hyödyntää tuota yhteydenpitoa muodostuu huomattavaa vauhtia. Olen huomannut työssäni saman, minkä Li ja Bernoff teoksessaan toteavat:

"Perinteiset yritykset ovat näiden nopeiden innovaatioiden edessä yhtä toivotomasti alakynnessä kuin tavalliset ihmiset neoteereihin³ verrattuna. Verkon ulkopuolella ihmisten käyttäytyminen ei muutu nopeasti, joten yritykset voivat saada uskollisia asiakkaita. Verkossa ihmiset voivat vaihtaa käyttäytymismallejaan heti kun näkevät jotakin parempaa. Miljoonien ihmisten voima yhdessä uusien teknologioiden nopean, yrityksen ja edehdyksen kautta tapahtuvan kehityksen kanssa tekee verkkovaltasta monimutaisen ja perinteisille yrityksille vaikeasti käsiteltävän ilmiön." (Mt, 28-29.)

³ Neoteeri on Theodore Sturgeon vuonna 1941 kirjoittamassa novellissa "Mikrokosminen jumala" esiintyvä rotu. Neoteerit ovat nopeasti kehittyviä, alle kymmensenttisiä olioita, joilla on nopeampi aivotoiminta ja aineenvaihdunta kuin ihmisillä. Tästä syystä niiden sivilisaatio kehittyy alle vuodessa vastaamaan ihmisten sivilisaatiota. Neoteerit kehittyvät ja ne keksivät keinot kiertää esteet, kun niille aiheutetaan ongelma. Novellin päähenkilö muuttaa syntyneet innovaatiot kaupallisesti menestyviksi keksinnöiksi. (Sturgeon 1941.)

Verkkovaltaisuus siis aiheuttaa haasteita perinteisille toimijoille, jotka eivät ratsasta teknologisen kehityksen aallon harjalla - kuten Linnateatterille. Yritykset ja toimijat ovat suhtautuneet verkkovaltaisuuteen myös pelokkaasti ja vastustaen, vaikka se tarjoaa pääasiassa mahdollisuuksia. Vaikka tarkastelen aihetta Linnateatterin näkökulmasta eli sen käyttämät sovellukset huomioiden, Linnateatterin markkinointikeinot ovat vain yksityiskohta, joihin ei tule juuttua. Kuten Li ja Bernoff kirjoittavat: "Tapa, jolla ihmiset pitävät yhteyttä toisiinsa - syntyvä yhteisö - määrää, miten valta siirtyy." (Mt, 36.)

2.2 Yhteisöjen merkitys markkinoinnissa

Kuluttajan ostokäyttäytymiseen ja ostopäätöksen tekemiseen vaikuttaa lukuisia tekijöitä. Prosessin taustalla vaikuttaa yksilön elinpiiri, maailman tilanne ja ympäröivä yhteiskunta sekä markkinoivien yritysten toimenpiteet, mutta ostohaluun ja ostokykyyn vaikuttavat myös henkilökohtaiset ominaisuudet. Ostokäyttäytymistä voi tarkastella demografisten tekijöiden⁴ näkökulmasta, mutta tämä näkökulma ei anna vastausta esimerkiksi merkkiuskollisuuteen, sitoutumiseen ja rutiineihin, jotka ovat tämän kehittämistyön kannalta olennaisia teemoja. Näihin kysymyksiin voidaan etsiä vastauksia tarkastelemalla kuluttajien psykologiasia ja sosiaalisia tekijöitä. (Bergström & Leppänen 2009, 102-104.)

Psykologiset ja sosiaaliset tekijät limittyvät yhteen, eikä niitä voida aina erottaa toisistaan, sillä myös ostokäyttäytyminen muovautuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Psykologisia tekijöitä ovat esimerkiksi tarpeet, motiivit, arvot, asenteet, innovatiivisuus ja oppiminen. Yrittäjä tai palveluntarjoaja tietenkin pyrkii löytämään ne tarpeet ja puutteet, mitä muut eivät ole vielä löytäneet. Tarpeet saavat ihmisen aktiiviseksi, mutta vasta motiivit synnyttävät konkreettisia toimia. Ihminen ei etsi vastauksia vain tarpeisiinsa, vaan on tavoitteisiinsa pyrkivä päätöksentekijä. Ostoperuste tosin saattaa lopulta syntyä puhtaasti emotiosta. Tästä johtuen myös markkinointia on usein syytä tarkastella lukujen sijaan laadullisilla menetelmillä. (Mt, 107-110.)

⁴ Demografisilla tekijöillä tai piirteillä tarkoitetaan niin sanottuja kovia tietoja, jotka ovat markkinoiden kartoituksen peruslähtökohta. Sellaisia ovat esimerkiksi ikä ja ikärakenne, sukupuoli, siviilisäätö, asuinpaikka ja asumismuoto, perheen elinvaihe ja koko, tulot, ammatti, koulutus, kieli ja uskonto. (Bergström & Leppänen 2009, 102-103)

Motivaatio voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, tilanne-, sisällölliseen ja välineelliseen motivaatioon, joista viimeinen on tämän opinnäytetyön kannalta erityisen kiinnostava. Tilannemotivaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi houkuttelevien tarjousten tai alennusmyyntien tunnelman synnyttämää halua ostaa. Sisällöllinen motivaatio herää, kun ostaminen liittyy tuotteen käyttöarvoon - tällöin erilainen vertailu on huolellista ja lopullinen päätös voi syntyä merkkiuskollisuuden vaikutuksesta. Välineellisen motivaation syntyyn vaikuttavat keuhut ja suositukset. Tällöin tuotteen todellisilla ominaisuuksilla ei juuri ole merkitystä, vaan ostamisella tavoitetaan jokin muu hyöty. (Mt, 110.) Teatteriesityksen yhteydessä kyse voisi olla esimerkiksi siitä, että ainoastaan esityksen nähneet voivat siitä keskustella ja vaihtaa kokemuksia. Toisaalta, teatterin tuotteiden ostaminen voi olla väline kuulua yhteisöön ja samaan kannattaja- tai fanikuntaan, mikä sitouttaa jäseniään toisiinsa (Autio 2011, 97).

Ostajia ymmärtääkseen heitä voidaan tarkastella myös erilaisten omaksujaryhmien avulla. Ostajat voidaan jakaa neljään ryhmään seuraavasti: pioneerit ja edelläkävijät ovat innokkaita kokeilemaan ja haluavat aina olla ensimmäisten joukossa; mielipidejohtajat ovat pioneerien kaltaisia, mutta he haluavat myös vaikuttaa ympäristöönsä suositellen, kokemuksiaan jakaen ja muita kannustaen; enemmistö saa vaikutteita toisilta, mutta toimii hitaasti; mattimyöhäset puolestaan omaksuvat uutuudet, kun ne ovat jo kehityksestä jäljessä. Tämän opinnäytetyön kannalta merkittävä ryhmä on mielipidejohtajien ryhmä, sillä juuri heidät haluamme sitouttaa ja heille tarjota ärsykeitä. Sosiaalisen median ja verkon vaikutuksia ei voi tässäkin yhteydessä unohtaa - tiedon jakaminen on entistä välittömämpää, suurempaa ja helpompaa. (Bergström & Leppänen 2009, 114.)

Sosiaalisia tekijöitä tarkastellaan myös muiden ryhmien avulla. Ostajista voidaan tehdä erilaisia luokitteluja ja segmentointeja, mutta silti ne eivät välttämättä vielä kerro juuri mitään siitä, miten ryhmään kuulumisen vaikuttaa ostamiseen. Esimerkiksi tietty ikäryhmä tai sosiaalinen ryhmä ei vielä tarjoa tämän kehittämistyön kannalta olennaista tietoa, mutta ryhmä, johon ostaja haluaa samaistua on mielenkiintoisempi. Näitä viiteryhmiä ovat esimerkiksi jäsenryhmät, ihanneryhmät ja negatiiviset ryhmät. Jäsenryhmässä ollaan jäseniä, mutta jäsenten suhteet voivat olla etäiset tai läheiset. Ihanneryhmällä tarkoitetaan ryhmää, johon halutaan kuulua. Negatiivinen ryhmä taas on ryhmä, jota halutaan vieroksua, johon ei haluta tulla liitetyksi. (Mt, 116-118.)

Vaikka perinteisesti ostajia on pidetty itsenäisinä toimijoina, on tämä osin vanhanaikainen käsitys kuluttajasta. Ihmiset toimivat ostokäyttäytymisessään myös yhteisöllisesti, muodostaen kuluttaja- ja brändiheimoja. (Autio 2011, 92-94.) Ryhmiä syntyy myös alakulttuurien kautta - ja juuri tällaisissa ryhmissä usein jaetaan käyttäytymismuodot ja kulutustavat. Jos markkinoija pystyy vakuuttamaan alakulttuuriryhmässä, tuotteen menestys on taattu, sillä ryhmän jäsenet hoitavat itse tuotteen markkinoinnin. (Bergström & Leppänen, 120-121.)

Sosiaalisten yhteisöjen merkitys on ollut selvässä kasvussa. Erilaisille kuluttajayhteisöille keskeisiä piirteitä ovat yhdessä tunteminen ja kokeminen, epävakaus ja pienuus sekä affektiivisuus. Tunnusmerkkien täytyessä voidaan puhua esimerkiksi kuluttajayhteisöistä, brändiyhteisöistä tai brändiheimoista. Käsitteellisesti nämä eroavat toisistaan siten, että brändiyhteisö on lähellä fanikulttuuria, jossa fanitus liittyy johonkin tiettyyn tuotemerkkiin tai brändiin. Kuluttajayhteisössä sen jäsenet ovat vähemmän sitoutuneita toisiinsa, mutta yhteisö sinänsä saattaa olla sulkeutuneempi tai normeiltaan tiukempi. Kuluttajayhteisössä tuote ei ole keskiössä, vaan kysymys saattaa olla elämäntavasta tai intohimoisesta suhtautumisesta jotakin ilmiötä kohtaan. (Autio 2011, 92-94.)

Ajatus yrityksen omista asiakkaista myyntimiehinä ja markkinoijina ei ole uusi ja jokainen yritys ymmärtää asetelman tuoman valtavan edun. Suosittelijoiden rooli tulee tulevaisuudessa vain korostumaan ja markkinoijan haasteeksi muodostuu yhä enenevässä määrin fokusointi ja oikeiden välineiden valitseminen. Vuoropuhelun merkitys korostuu yrityksen ja asiakkaan välillä, mutta erityisen tärkeää on tukea myös asiakkaiden keskinäistä vuoropuhelua - yhteisöllisyys tarjoaa välineen todelliseksi kanavaksi mielipiteen muodostukselle. (Soininen 2010, 166.)

Tulevaisuudessa elämyksellisyys ja vapaa-ajan merkitys korostuvat ja samaan aikaan kaivataan kiireettömyyttä ja erilaisia yhteisöjä. Ihmisten onnellisuuteen vaikuttavat paitsi sosiaalisten suhteiden toimivuus ja arkinen turvallisuus, myös suuri autonomia. (Halava & Pantzar 2010, 20.) Sitoutuminen palvelun tuottajaan ja ostopäätöksen tekeminen ideologisista syistä on lisääntynyt kuluttajakansalaisten aikakaudella. (Mt, 31.) Kuluttajakansalaisen identiteetin kiintopiste ei ole enää työpaikalla, vaan merkitysten etsiminen vapaa-ajan avulla korostuu. Markkinajärjestys on uusiutumassa.

sa ja kuluttujan rooli on noussut keskiöön - yritysten ja organisaatioiden ei tule pitää asiakasta enää etäällä itsestään, vaan menestys syntyy yhdessä tekemisen kautta. Asiakkaat mukaan toimintaan ottamalla voidaan saavuttaa paitsi ainutlaatuisia ratkaisuja, myös lisätoimijoita osaksi markkinointikoneistoa ja yhteisen porukkaprojektin piirteitä. (Mt, 37.)

2.3 Teattereiden yhteisöt

Teatterin käsitteeseen ja teatteriin sanana sisältyy olennaisesti katsoja tai katsojat. Teatteriin taidemuotona liittyy niitä elementtejä, jotka sisältyvät myös yhteisöllisyyden käsitteeseen. Vaikka teatteriesityksen voi tuottaa yksi henkilö ilman toista toimijaa, tarvitsee esitys aina katsojansa. Myös teatterintutkimuksessa yleisö on vahvasti esillä (Balme 2015, 59) ja nytemin tutkimuksessa on alettu kiinnittää huomiota myös teatteriesityksen luonteeseen sosiaalisena tapahtumana (McConachie 2005, 14).

Yhteisöillä on ollut vahva merkitys myös kulttuuripoliittisesta näkökulmasta, sillä teatterilaitosten syntyyn ja niiden taustalla on hyvin usein vaikuttanut jokin yhteisö. Vaikka Suomessakin varhaisin teatterin historia alkaa shamaaneista, runonlausunnasta ja hääperinteistä, joissa yhteisö on olennaisessa roolissa, löytyy teatteriorganisaatioiden taustalta myös toisella tapaa motivoitunut toimijoiden yhteisö. Esimerkiksi suomalaisen teatterihistorian juuret ovat ensin seurakunnan opettavaisissa hengellisissä näytelmissä (Rinne 1966, 2-10), Turun katedraalikoulussa ja sittemmin Turun Akateмиassa, jossa opiskelijoiden yhteisö hallitsijan tukemana esitti näytelmäkappaleita, jotka ylistivät sivistystä tai ihannoivat opiskelua (Tiusanen 1969, 16-20). Toki teatteri oli myös keino ansaita rahaa, mutta ohjelmistovalinnoissa näkyivät siitä huolimatta teatteriyhteisön motiivit ja arvot. (Rinne 1966, 11.)

Suomen ensimmäisten teatteriorganisaatioiden tavoitteena oli toimia Turun pääkaupunkiaseman vahvistajana ja sittemmin kansallisen itsetunnon nostattajana ja kansallidentiteetin vahvistajana. Ensimmäisen suomenkielisen teatterin perustaminen liittyi olennaisesti kielipolitiikkaan ja vaikka sittemmin kaupunkien ja valtion avustusten ja erilaisten perusedellytysten tarjoamisen jälkeen teatterit muuttuivat kunnallisiksi, löytyy niiden taustalta silti aktiivinen yhteisö. (Mt 28-35). Suomalainen teatterihistoria on täynnä esimerkkejä erilaisten yhteisöjen teattereista - vapaapalokuntalaisten, raittiusseurojen ja työläisten (Rinne 1966; Terho, Oinonen & Ylitalo 2006, 22).

Yhteisöjen merkitys on näkynyt ja näkyy paitsi teattereiden synnyssä, myös yleisöissä. Suomalaiselle teatterielämälle on ollut tyypillistä, että ruotsinkieliset käyvät ruotsinkielisessä teatterissa, työläiset työväenteatterissa ja suomenkielinen porvaristo kaupunginteatterissa. (Mt, 23-26.) Vaikka teatterin kuluttaminen ei aina olekaan määrätynyt suoraan aatesuunnan mukaan, on jonkin teatterin rooli ollut usein katsojalle toista merkittävämpi. Suomalaisten teatterikäynnit ovat usein liittyneet perinteisiin ja tottumuksiin.

2.4 Yleisötyö yhteisöllisyyden rakentajana

Yleisötyö voidaan määritellä eri tavoin näkökulmasta riippuen. Suomessa yleisötyöllä on pisin historia museoissa, mutta rakenteellinen murros on tuonut yleisötyön myös teattereihin. Yleisötyö on taidetoimintaa yleisön ja palveluntarjoajan välillä ja se tuo katsojalle väylän syvempään taide-elämykseen ja -kokemukseen. Yleisötyön kannalta keskeisiä teemoja ovat osallisuus ja osallistuminen. (Sirén 2015, 128.) Teatterin näkökulmasta yleisötyöllä tarkoitetaan toimintaa, jossa teatteri laajentaa toimintaansa esitysten valmistamisen lisäksi teatterin ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen lisäämiseen. Tavoitteena on saada teatterille uusia katsojia ja tarjota vakituisille katsojille uusia elämyksiä. Yleisötyöllä etsitään tapoja, joiden avulla teatterista kiinnostuisivat myös ne ihmiset, jotka eivät välttämättä ole aiemmin teatterissa käyneet - kynnystä saapua teatteriin madalletaan esimerkiksi yhdessä tekemisen avulla tai teatteria esitelykierroksen kautta tutummaksi tekemällä. Teatterilla on yleisötyön kautta muutakin tarjottavaa kuin pelkkä esitys ja myös katsojilla on teatterille annettavaa pelkän passiivisuuden sijaan. Yleisötyö kiinnittää teatterin paikalliseen yhteisöön. (YLÖS-hanke 2015.)

Yleisötyöllä on sosiaalisia, taiteellisia ja tuotannollisia vaikutuksia. Sosiaalisiin vaikutuksiin kuuluvat yleisön saamat uudenlaiset kokemukset taiteen parissa, mikä auttaa yleisöä rakentamaan omakohtaista suhdetta teatteriin. Parhaimillaan yleisötyö voi kiinnittää katsojan yhteisöön. Yleisötyö tekee teatterista myös entistä avoimemman ja helpommin lähestyttävän paikan, mikä puolestaan houkuttelee uusia yleisöryhmiä teatteriin. Yleisötyön taiteellisia vaikutuksia ovat kohtaamiset yleisön kanssa, mitkä voivat synnyttää aivan uudenlaisia taiteellisia prosesseja ja kiinnittää tekijät osaksi

ympäröivää yhteiskuntaa tai yhteisöä. Työprosessit kehittyvät ja uusia taiteellisia aluevaltauksia voi syntyä. (Mt.)

Yleisötyön tuotannolliset vaikutukset voidaan nähdä pääosin positiivisina. Yleisötyön tuotannolliset kustannukset ovat usein pieniä tai kohtuullisia. Yleisötyön tekeminen avaa kuitenkin aivan uusia rahoitusmahdollisuuksia. Tämän opinnäytetyön kannalta keskeinen tekijä on myös yleisötyön sitouttava vaikutus. Edelleen yleisötyön tekeminen avaa uusia yhteistyömahdollisuuksia ja yleisötyön tekeminen esimerkiksi yhteistyössä yritysten kanssa voi olla jopa taloudellisesti kannattavaa. (Mt) Tässä yhteydessä on huomioitava, että onnistunut yleisötyö on varmasti pitkällä tähtäimellä taloudellisesti kannattavaa, mutta yritysten kanssa tehty yleisötyö on sitä myös lyhyellä tähtäimellä. Esimerkiksi yhteistyöyrityksiin vietävät esitykset, luennot tai työpajat ovat samalla myyntiartikkeleita, kuten myös teattereissa yrityksille pidettävät keskustelut ja kierrokset. Tällöin yleisötyö näyttäytyy osana räätälöityä ja paketoitua tuotetta. Avoimet yleisötyötilaisuudet sen sijaan voivat näyttäytyä vain ylimääräisenä toimintana, joka ei tuota - vaikka sen vaikutukset pidemmällä aikavälillä voivat olla positiivisia ja asiakkaita sitouttavia. Tuloksellisuutta on vaikea, ellei mahdoton todentaa. Yleisötyö voidaan nähdä myös teatteriesityksen lisäpalveluna, jonka avulla erottaudutaan kilpailijasta ja nostetaan palvelun laatumielikuvaa. Ydinpalvelun ohessa tutettavan lisäpalvelun ei tarvitse tuottaa katetta, mikäli voidaan arvioida lisäpalvelun kasvattavan muuta kassavirtaa. (Jaakkola 2009, 12.)

lhannetilanteessa teatterin käytössä on henkilö, joka yleisötyötä tekee, esimerkiksi teatteri-ilmaisunohjaaja tai draamapedagogi. Henkilö voisi olla myös produktiokohtaisesti palkattava. Rahoitusta vaaditaan vähintään sen verran, että henkilöstöresurssi löytyy. Yleisötyölle ei tarvita omia tiloja, vaan sitä voidaan tehdä teatterin tiloissa, yhteistyökumppanin tiloissa tai jalkauttamalla teatterin yleisötyötä julkisiin tiloihin. Onnistuneen yleisötyön takaa teatterin sitoutuminen yleisötyöhön. Yksi yleisötyön ongelmakohdista on kuitenkin jo mainittu henkilöstöresurssi - ratkaisu tähän olisi tehdä yleisötyöstä yksi tulostavoite ja pienentää teatterin yleisömäärään liittyvää tulostavoitetta. (YLÖS-hanke 2015.) Teatterit ovat kuitenkin lisänneet henkilöstöresursseja yleisötyöhön (Sorjonen 2015, 88). Tämä ei mielestäni välttämättä lukujen tasolla pienentäisi yleisömäärään liittyvää tulostavoitetta vaan muuttaisi välineitä, joilla siihen pyritään.

Valtionosuutta saavien teattereiden, orkestereiden ja museoiden tekemää yleisötyötä on verrattu toisiinsa. Museoissa tehdään yleisötyötä selkeästi eniten, orkestereissa melkein yhtä paljon, ja teattereissa vähiten. Vuonna 2006 vain noin 61% teattereista teki yleisötyötä, kun museoilla vastaava luku oli 84%. Vuoteen 2010 mennessä tekijöiden osuus oli kasvannut - teattereista noin 78% oli aloittanut yleisötyön tekemisen, museoista puolestaan 93% teki yleisötyötä. Kunnallisia ja yksityisiä teattereita verratessa luvut osuudet ovat kutakuinkin samalla tasolla, kun taas museoiden kohdalla yksityiset museot tekivät yleisötyötä jopa teattereita enemmän. (Sorjonen 2015, 77-80.) Yleisötyön muodoissa teattereilla ja museoilla oli paljon yhtäläisyyksiä, kuten työpajoja ja keskustelutilaisuuksia. Orkestereihin ja museoihin verrattuna teattereilla oli merkittävän paljon yhteistuotantoja, kun taas orkesterit olivat panostaneet toiminnan jalkauttamiselle omien tilojen ulkopuolelle. (Mt, 84.)

Yleisötyötilaisuuksia tehtiin vuonna 2013 VOS-teattereista eniten Helsingin Kaupunginteatterissa (149), Q-teatterissa (115), Jyväskylän Kaupunginteatterissa (112), Oulun Kaupunginteatterissa (104) ja Suomen Kansallisteatterissa (102). Eniten teatteriesityksiä puolestaan oli vuonna 2013 Suomen Kansallisteatterissa (500), Helsingin Kaupunginteatterissa (452), Tampereen Työväen Teatterissa (277), Oulun Kaupunginteatterissa (271) ja Linnateatterissa (238). Yleisötyötilaisuuksia Linnateatterissa oli vain kahdeksan kappaletta. Vaikka esitysten määrässä Linnateatteri suhteutuu muihin maan suurimpiin teattereihin, on sillä yleisötyötä saman verran kuin vaikkapa AHAA Teatterin, Teatteri Hevosenkengän tai Seinäjoen Kaupunginteatterin kanssa. Huomioitava on toki myös se, että myös moni muu maan huipputeattereista näyttää laiminlyöneen yleisötyön, sillä esimerkiksi Tampereen Työväen Teatteri tai Espoon Kaupunginteatteri eivät tee Tinfon tilastoinnin mukaan lainkaan yleisötyötä tai eivät ole ilmoittaneet lukua, ja huomattavan vähän sitä tekevät esimerkiksi Åbo Svenska Teater, Lahden kaupunginteatteri ja Ryhmäteatteri. (Teatterin tiedotuskeskus (TINFO) 2013)

Tavallisimpia yleisötyön muotoja ovat kulissikierrokset, teosesittelyt, näyttelijävierailut esimerkiksi kouluissa ja muissa laitoksissa, taiteilijatapaamiset, teatterin taiteelliset tuotannot, joissa yleisö voi olla mukana, kulissi- ja puvustustyöpajat, käsikirjoitustyöpajat ja verkossa tapahtuva käsikirjoitusprosessi, soveltavan teatterin työpajat (YLOS-hanke 2015). Tarkastellessani kymmenen eniten yleisötyötilaisuuksia järjestävän teatterin toimintaa merkille pantavaa oli, että lähes kaikissa toimi täysipäiväi-

nen tai osa-aikainen henkilö yleisötyön parissa. Lähes poikkeuksetta kyseessä oli yleisötyön osaaja, esimerkiksi teatteri-ilmaisun ohjaaja. Huomionarvoista toki oli myös se, että yleisötyössä näytti olevan linkki tiedotukseen tai markkinointiin. (Taulukko 2.)

Yleisötyön luonne on moninainen ja ristiriitainen. Toisaalta sen nähdään olevan teatterin kynnystä entistä suuremmalle joukolle madaltava apukeino (YLÖS-hanke 2015), mutta toisaalta yleisötyö halutaan nähdä marginaalista yleisöä kiinnostavana taiteen muotona (Sirén 2015, 156). Paikoin yleisötyön tuloksellisuus halutaan pitää tiukasti välineellisenä seurauksena, ja ensisijaisena tavoitteena saavutettavuuden ja yleisösuhteen luominen. Teatteri-ilmaisun ohjaaja Kati Sirén kirjoittaa teoksessa *Käsikirja teatterin uudistajille (2015)*: "Joissakin taidelaitoksissa yleisötyö on alettu nähdä markkinointivälineenä ja sisäänheittotuotteena, jolla pyritään osaltaan purkamaan yleisiä tulospaineita". Ymmärrän Sirénin huolen, mutta toisaalta yleisötyön määritelmä tai kaikki sen määritelmät, pitävät sisällään saavutettavuuden ja yleisön kasvatamisen tai moninaistamisen - eli yleisötyön luonne vaatii sen tarkastelua myös markkinointivälineenä ja rahoitusperusteena.

Taulukko 2. Yleisötyö kymmenessä eniten yleisötyötä tekevässä teatterissa. (Teatterin tiedotuskeskus (TINFO) 2013; Helsingin Kaupunginteatteri 2015; Q-teatteri 2015; Jyväskylän Kaupunginteatteri 2015; Oulun Kaupunginteatteri; Suomen Kansallisteatteri 2015; Savonlinnan Teatteri 2015; Kajaanin Kaupunginteatteri 2015; Tampereen Teatteri 2015.)

	Mitä?	Kenelle?	Ketkä tekevät?
Helsingin Kaupunginteatteri (149)	<ul style="list-style-type: none"> - avoimet harjoitukset - taiteilijatapaamiset - teosesittelyt - toiminnallinen ilta työyhteisöille - tutustumiskierroksia - Nuori näyttämö -hanke - Pääosassa Pasila -hanke 	<ul style="list-style-type: none"> - lapsille - nuorille - työyhteisöille - kaikille - Pasilan asukkaille 	<ul style="list-style-type: none"> - yleisötyövastaava
Q-teatteri (115)	<ul style="list-style-type: none"> - esityksiin liittyvät työpajat - muut työpajat - ohjaaja koulujen omiin produktioihin - Nuorten teatteri - Tyttöjen vuoro - teatteria nuorille Keniassa -hanke 	<ul style="list-style-type: none"> - lapsille - nuorille - kaikille 	<ul style="list-style-type: none"> - täysipäiväisesti työskentelevä teatteri-ilmaisun ohjaaja
Jyväskylän Kaupunginteatteri (112)	<ul style="list-style-type: none"> - Teatteritiistait - Nuori näyttämö - työpajat - video - teatterikuraattori - Kurkistus kulisseihin -kierrokset 	<ul style="list-style-type: none"> - lapsille - nuorille - kaikille 	<ul style="list-style-type: none"> - teatterikuraattori - lisäksi kaksihenkinen ohjausryhmä, jossa toimivat tiedottaja ja taideopettaja
Oulun Kaupunginteatteri (104)	<ul style="list-style-type: none"> - tutustumiskäynnit kulissien taakse - kummipäiväkoti -toiminta - kummikoulu -toiminta - keskustelutilaisuuksia - teatteriasvatusprojekteja 	<ul style="list-style-type: none"> - lapsille - nuorille 	<ul style="list-style-type: none"> - teatterisihteeri, teatterikuraattori
Suomen Kansallisteatteri (102)	<ul style="list-style-type: none"> - keskustelutilaisuuksia - Minä elän! - tapahtumia - työpajoja - Reittejä Kontulaan -projekti - teatterietiketti - teatterikierrat - varainhankinta 	<ul style="list-style-type: none"> - lapsille - kaikille - opettajille - Kontulan asukkaille 	<ul style="list-style-type: none"> - YTYÄ! -yleisötyöosasto, teatterikuraattori
Savonlinnan Teatteri (80)	<ul style="list-style-type: none"> - avoimet harjoitukset - teosesittelyt - keskustelutilaisuudet - kierros kulisseissa - työpaja - konseptoidut työpajat 		<ul style="list-style-type: none"> - täysipäiväinen ohjaaja-teatterikuraattori
Kajaanin Kaupunginteatteri (76)	<ul style="list-style-type: none"> - Teatteri tutuksi -tehtäväpakketti - täydennyskoulutus opettajille ja varhaiskasvattajille - teatterikerho - työpajat - teatterikierrat - ammattilaisten tapaamiset 	<ul style="list-style-type: none"> - lapsille - nuorille - vanhuksille - kaikille - opettajille 	<ul style="list-style-type: none"> - alueteatterituottaja
Hämeenlinnan Teatteri (67)	ei tietoja	ei tietoja	ei tietoja
Tampereen Teatteri (59)	<ul style="list-style-type: none"> - teatterityöpajoja - teatterikiirroksia - oppimateriaalia opettajille - lapsiparkki 	<ul style="list-style-type: none"> - lapsille - nuorille - opettajille - työyhteisöille - koulutuksia yrityksille ja työyhteisöille 	<ul style="list-style-type: none"> - yleisötyöntekijä

3 YLEISÖTYÖN TEKEMISEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT

3.1 Innostormilla ratkaisuja, muutosmyllyllä jatkokehittelyä

Koska kehittämistyö jumiutui ongelman tiedostamisen ja ratkaisujen moninaisuuden välille, päätin kokeilla ongelmaan innostorm -menetelmää. Kyseessä luovan ongelmanratkaisun metodologiaan pohjaava väline, jossa tarkoituksena on antaa hulluillekin ideoille mahdollisuus. Luova ideointivaihe, johon innostorm eittämättä kuuluu, erotetaan rationaalisemmasta arviointi- ja toimeenpanovaiheesta, johon päästään luvuissa neljä ja viisi. Parhaimpaan tulokseen päästään, kun menetelmä integroidaan osaksi yrityksen tai yhteisön olemassa olevaa innovaatiojärjestelmää. Tavoitteena on löytää kymmeniä sellaisia ideoita, jotka eivät olisi arkiajattelussa syntyneet. Innostorm -menetelmää voi käyttää yksin tai ryhmässä - suuren joukon osallistuminen ei siis ole välttämätöntä ja siksi menetelmä soveltui myös tähän kehittämistyöhön. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 86.) Koska Linnateatterin henkilöstössä oli juuri tapahtunut suuria muutoksia, en toteuttanut innostormia organisaation sisällä vaan kokeilimme sitä yhdessä Linnateatterissa aiemmin työskennelleen kollegani kanssa. Hän tunsu organisaation, mutta pystyi ideoimaan etäämmältä, arkiajattelun ulkopuolelta.

Innostormin ensimmäinen vaihe liittyy tunnelmaan virittäytymiseen ja ruutininomaisen arkiajattelun unohtamiseen. Virittäydyimme tunnelmaan muutamien ajatusleikkien, kuten viikonpäivien väärässä järjestyksessä luettelemisen ja helppoihin kysymyksiin väärinvastaamisen avulla, minkä jälkeen syvennyimme varsinaiseen ongelmaan. Menetelmän toisessa vaiheessa valitaan ongelma tai kysymys, johon etsiä vastauksia. (Mt 92-93.) Koko prosessin aikana alkuperäisestä ongelmasta "markkinointi ei tehoa", ollaan edetty muotoiluun "miten saisimme asiakkaat tekemään suosituksia" kautta muotoiluun "miten sitouttaa asiakkaita teatteriimme". Kehittämisprosessin aikana olen havainnut, että markkinoinnin kentän muutokset ovat meistä riippumattomia, ja voimme muuttaa tulokulmaamme näihin ongelmiin ja haasteisiin, mutta asiakkaiden sitouttaminen päämäärätietoisesti on meiltä jäänyt yksinkertaisesti huomiomatta. Päädyimme tarkastelemaan tässä innostorm -vaiheessa kysymystä, "miksi asiakkaat eivät ole sitoutuneita Linnateatteriin".

Siirryimme kolmanteen vaiheeseen, jossa pyrimme näkemään ongelmamme mahdollisuutena. Jaoittelimme kysymykseen liittyviä negatiivisia ja positiivisia puolia:

Negatiiviset	Positiiviset
<ul style="list-style-type: none"> - Miksi ihmisten pitäisi sitoutua, kunhan ostaisivat lipun senhetkiseen tuotantoon? - Jos muilla on parempia tuotteita, ei kukaan halua sitoutua meihin - Ei kukaan sitoudu nykyään mihinkään - Mitä sitoutuminen edes tarkoittaa? - Ei yleisö meitä omista - Kun ihmiset sitoutuvat, he kuvittelevat tietävänsä meidän työnkuvan - En minä halua olla kaikkien kaveri 	<ul style="list-style-type: none"> - Onhan meihin sitouduttukin, kysytään kantiksilta! - Vahtimestarista tykätään ja hänet muistetaan, tarinat luo sitoutumista - Työväestö sitoutui työväenteattereihin, ruotsinkieliset ruotsinkielisiin teattereihin - meille jää kaikki loput! - Annetaan asiakkaille enemmän kuin muut, vaikka pullakahvit - Joulumyyntiin glögitarjoilu muistetaan vieläkin

Kolmannessa vaiheessa syntyneet ajatukset eivät kaikki ehkä täysin vastanneet ongelmaan, mutta ne loivat silti positiivista suhtautumista haasteeseen ja auttoivat jäsentelemään itse kysymystä. Tästä olikin hyvä siirtyä menetelmän neljänteen vaiheeseen, jossa tarkastelimme kysymykseen liittyviä toiveita. Toiveita saimme kerättyä varsin suuren määrän, yli neljäkymmentä kappaletta. Niistä lennokkaimmat keskittyivät juuri yhteisöllisyyteen tai yhteisön muodostumiseen. Toivottiin, muun muassa että yleisö tuntisi teatterin tekijät siten, että kriisitilanteissa tai virheiden tapahtuessa yleisöllä riittäisi ymmärrystä tekijöitä kohtaan.

Innostorm -menetelmän viidennessä vaiheessa keskityttiin rationaaliseen ajatteluun ja pohdittiin, mikä todella oli olennaista ja faktaa, jonka varmasti tiedämme (mt, 96-97). Totesimme muun muassa seuraavat faktat: Kilpailutilanne on kiristynyt; Kilpailijoihin liittyy uutuuden viehätystä; Taloustilanne vaikuttaa rahoitukseemme ja resursseihimme; Ihmiset kaipaavat yhteisöllisyyden kokemuksia; Henkilöstöresurssit ovat pienet; Yleensä koko työyhteisöä ei saada mukaan, koska projektit koetaan ylimääräisenä työnä; Jos markkinointi- tai yleisötyötilaisuuksiin ei tule ihmisiä, ne koetaan epäonnistumisina. Vaikutti siltä, että suurin osa rajoittaviksi koetuista faktoista liittyi omaan organisaatioomme ja omiin resursseihimme. Pohdimme kysymystä eri näkökulmista, ja tulimme siihen tulokseen, että yleisö varmasti on vastaanottavainen erilaisille sitouttaville toimenpiteille. Päätimme muotoilla väitettä uudelleen, ja se muuttui muotoon "miten löydämme resursseja asiakkaiden sitouttamiselle". Tämä oli muotoilu oli myös linjassa koko kehittämistyön lähtökohdan kanssa, minkä mukaan markkinoinnin uusien välineiden tuli olla kustannustehokkaita ja vähän kuormittavia.

Nyt pääsimme kuudenteen vaiheeseen, eli varsinaiseen ideoiden luomiseen. Jotta pystymme luovaan toimintaan, tulee meidän jättää arviointi tuonnemmaksi. Tämä vaiheen tavoitteena on löytää mahdollisimman paljon ideoita eli mahdollisimman laajalti materiaalia. Syntyneet ideat olivat osin varsin lennoikkaitakin. Ne keskittyivät pääasiassa konkreettisiin ideoihin, joissa esiintyi muun muassa palkitseminen, sisäänheittäjä, kausikortit, yleisön osallistaminen ohjelmiston suunnitteluun sekä asiakkaan teatterihaaveen toteuttaminen. Tämän lisäksi otettiin kantaa resursseihin, joita etsittiin asiakkaita työllistämällä, turhia palaverieita vähentämällä, yleisötyöprojektien vetovastuussa vuorottelemalla tai kannatusyhdistys perustamalla. Yksi konkreettinen ajatus kaipasi jatkokehittelyä, sillä todettiin myös, että yleisötyö voidaan ottaa mukaan tuotantoprosessiin. Muun muassa seuraavan ajatuksen otin omaan pohdintaani "Käsitellään tuotantopalaverissa, se on vain yksi kohta lisää".

"Lopetetaan turhat palaverit"

"Laitetaan yleisö tekemään meidän työt"

"Otetaan yleisö mukaan ohjelmiston suunnitteluun!"

"Toteutetaan kerran kuussa asiakkaan teatterihaave - jos joku on vaikka aina halunnut tanssia polkkaa tai suudella Tompan (näyttelijä) kanssa"

"Kutsutaan asiakkaat pikkujouluihin"

"Palkitaan teatterissa käymisestä"

"Jaetaan tekovastuu vaikka kuukausittain"

"Kyllä jokaisessa produktiossa aina joku ehtii"

"Perustetaan kannatusyhdistys"

"Otetaan kausikortit käyttöön"

"Hankitaan sisäänheittäjä"

"Käytetään kaikki perjantait yleisötyön tekemiseen"

"Tarjotaan asiakkaille munkkikahvit kerran kuussa"

"Lopetetaan oma lipunmyynti"

"Otetaan työharjoittelija"

"Käsitellään tuotantopalaverissa, se on vain yksi kohta lisää"

"Haetaan EU-rahaa"

Ongelmaa olisi ehkä pitänyt muotoilla vieläkin pidempään, sillä nyt keksittiin ratkaisuja sekä resurssiongelmaan, että asiakkaiden sitouttamiseen. Vaikka tällä kertaa yksi idea ei noussut ylitse muiden, saimme silti ajatuksiamme kirkastavia ideoita. Selvä viesti ideoinnista oli se, että ensinnäkin asiakkaiden uskottiin sitoutuvan teatteriin palkitsemalla ja toisekseen ymmärrettiin, että sitouttamistyöhön tarvittiin useamman henkilön panos. Vaikka moni idea kausikorteista asiakkaiden palkitsemiseen olisi toteuttamiskelpoinen, päätimme jatkojalostaa omista resursseista ammentavia ajatuk-

sia ja pohdimme tuotantopalavereiden luonnetta, koska tämä tuki kehittämistyön resurssitehokkuuden tavoitetta.

Tulimme siihen tulokseen, että jo hyvin varhaisessa vaiheessa tuotantoa voidaan tunnistaa tuotannon erityispiirteitä ja teemoja - tämä tunnistaminen lähtee liikkeelle siitä, kun teksti on valittu ja edelleen castingin selvittyä. Keskustelimme siitä, että yleisötyön tarve tulee tunnistaa jo ensimmäisessä tuotantopalaverissa, eikä vasta sitten kun liput eivät mene kaupaksi. Pohdimme, voisimmeko kehittää jonkin työvälineen, joka soveltuisi tuotantopalavereissa käytettäväksi avuksi niin taiteelliselle henkilökunnalle kuin tuotantotiimillekin. Ideamme jalostui muotoon "Kehitetään tuotantopalavereissa käytettävä työkalu, jota voidaan käyttää tuotannosta toiseen ja jonka avulla kokoamme kunkin tuotannon erityispiirteet, voimavarat ja mahdollisuudet yleisötyötä varten". Pohdimme, että tehokkainta olisi, mikäli työkalu olisi aina identtinen tuotannosta toiseen, jolloin ainakin oma henkilöstö oppisi varautumaan siihen. Näin pyrimme jatkuvasti pitämään kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset työskentelymme motivaattoreina.

Olimme päässeet viimeiseen eli kahdeksanteen vaiheeseen innostrom -menetelmässä. Nyt oli tarkoituksena luoda luova toimintasuunnitelma, jonka avulla ideamme siirtyy käytäntöön asti. Toteuttamissuunnitelmaa laadittaessa tulee 1) tehdä lista toimenpiteistä, jotka täytyy tehdä idean toteuttamiseksi, 2) identifioida resurssit, jotka auttavat toteuttamaan ratkaisun, 3) pohtia, mitä haasteita idea tulee kohtaamaan ja 4) päättää, mitä seuraavaksi tulee tehdä ja millä aikataululla. (Mt, 104.)

Listamme näytti tältä:

1) Toimenpiteet, jotta idea toteutuu?

- Täytyy selvittää, mitkä tekijät ovat olennaisia onnistuneessa yleisötyössä.
- Vakuuttaa tuottaja ja toimitusjohtaja idean kannattavuudesta.

2) Resurssit, joita tarvitaan?

- Resurssiongelman ratkaistaan nivomalla yleisötyö osaksi tuotantoprosessia - näin hyödynnetään jo olemassa olevat resurssit parhaalla mahdollisella tavalla.

3) Mitä haasteita idea tulee kohtaamaan?

- Ohjaaja(t) ei(vät) innostu.
- Yleisötyön kannattavuutta ei ymmärretä.
- Yleisötyötä ei onnistuta jalkauttamaan organisaatioon.

4) Mitä seuraavaksi tulee tehdä ja millä aikataululla?

- Laaditaan produktiokohtainen yleisötyön malli, jonka avulla yleisötyötä tehdään olemassa olevin resurssein kunkin tuotannon näkökulmasta; näin saavutetaan kehittämistyölle asetetut tavoitteet resurssitehokkaasta ja monistettavissa olevasta välineestä.
- Produktiokohtainen yleisötyön malli kehitetään kehittämistyöprosessin aikana eli vuoden 2015 loppuun mennessä ja otetaan käyttöön vuoden 2016 ensimmäisessä uudessa tuotannossa.

3.2 EMMA:n hyvät käytännöt yleisötyössä

Lyhyesti määriteltynä benchmarkingilla eli vertailukehittämisellä tarkoitetaan yrityksen, yhteisön tai muun organisaation toiminnan vertaamista vastaavaan toimintaan, usein parhaimpaan mahdolliseen käytäntöön. Pyrkimyksenä on oppia toisilta ja soveltaa opittua omassa toiminnassa. Toimialalla ei välttämättä ole merkitystä, vaan keskiössä on hyvien toimintatapojen tunnistaminen. Benchmarking on oppimis- ja kehittämismenetelmä, joka mahdollistaa opitun soveltamisen. (Hotanen & Laine & Pietiläinen 2001, 6.) On olemassa monenlaisia benchmarking-menetelmiä, kuten tunnuslukubenchmarking, prosessibenchmarking ja strateginen benchmarking. Kaikissa erilaisissa benchmarking-menetelmissä on kuitenkin peruslähtökohtana muilta oppiminen. (Kyrö, Kulmala 2004.) Benchmarkingissa ei kuitenkaan ole tarkoituksena kopioida tai jäljitellä muiden toimintaa, vaan soveltaa opittua omaan toimintaan. (Hotanen ym. 2001, 7-8.)

Benchmarking-prosessien kuvaukset vaihtelevat alakohtaisesti ja eri teosten mukaan, mutta kaikissa vaikuttaa olevan lähtökohtana jatkuva parantaminen. Kyseessä on siis järjestelmällisen prosessin ja jatkuvan parantamisen menetelmä. Toiminnan kehittämistä ei voi hoitaa kerralla kuntoon, sillä asiat voi tehdä aina paremmin. Myös muuttuvat olosuhteet vaikuttavat kehittämiseen ja kehittämistarpeeseen. (Mt, 9-10) Benchmarking voi edetä esimerkiksi seuraavissa vaiheissa: 1) Suunnittele benchmarking-projekti, 2) toteuta eli kuvaa nykytila ja vaihda kokemuksia toiminnasta, 3)

tarkista eli suorita vierailu verrattavaan kohteeseen, analysoi havainnot ja tee johtopäätökset, käytä tukena asiantuntijoita ja etsi referenssejä sekä 4) toteuta eli aloita parannus tai kehitysprojekti muutoksen toteuttamiseksi (mt, 14). Prosessin eri vaiheiden järjestys voi olla erilainen kuin tässä esitetty, mutta kaikki vaiheet tulisi nähdä tärkeinä ja niihin tulisi panostaa. (Karlöf, Lundgren, Edenfeld-Froment 2003, 135.)

Benchmarking-prosessin ensimmäisessä vaiheessa määritellään kehittämiskohde. Oman toiminnan tarkastelun, tutkimuskirjallisuuden ja innostormin seurauksena valitsin kehittämiskohteeksi yleisötyön. Tämä rajausta syntyi sen jälkeen kun olin todennut, että en voi valita benchmarkingin kohteeksi markkinointia ja sosiaalisen median yhteisöjä tai sosiaalisen median ja yleisötyön suhdetta, jotka olisivat ammentaneet alkuperäisestä ratkaisumallistani. Koska niin tutkimuskirjallisuus kuin havaintoni ohjasivat minua yleisötyön äärelle, valitsin sen myös benchmarkingin kohteeksi. Jouduin siis tarkistamaan alkuperäistä rajaustani, mikä on benchmarking-menetelmässä tyyppillistä. (Hotakainen ym. 2001, 19.)

Benchmarkingin avulla halusin saada selville hyvän yleisötyön edellytykset ja peruslähtökohdat. Kuten totesin aiemmissa luvuissa, Linnateatterissa yleisötyötä oli tehty sitä tiedostamatta, ilman sen kummempia tavoitteita tai vain markkinoinnin tavoitteet mielessä. Linnateatterissa ei myöskään ole varattu yleisötyöhön erityisiä resursseja. Suurin ongelmamme yleisötyössä tuntuukin olevan päämäärättömyys, resurssien puute ja motiivien puuttuminen. Halusin tietää, miksi yleisötyötä tehdään, miten siihen on panostettu ja mitä sillä tavoitellaan. Ennen kuin voimme oppia muista, tulee tuntee ja analysoida omaa toimintaa. (Karlöf ym. 2003, 154.)

Benchmarking-kumppania valittaessa tulee huomioida, että kumppanin on oltava jossakin asiassa selkeästi omaa yritystä parempi. Kumppani voi olla suoranainen kilpailija tai esimerkiksi kansainvälinen toimija. Myös pienemmältä organisaatiolta voidaan ottaa oppia. Vertailua käytetään useasti yritysten tai organisaatioiden johonkin toiminnan osaan, jolloin tuotteenkaan ei välttämättä tarvitse olla samanlainen. Kun kumppani on valittu, ryhdytään suunnittelemaan kysymyksiä ja yhteydenottotapaa. (Mt, 167.)

Olen osana muita opintojani perehtynyt museologiaan ja yleisötyöhön museoissa - Suomessa museot ovatkin pohtineet yleisötyötä muita taiteen ja kulttuurin aloja pi-

dempään. Koska museoala on yleisötyön suhteen pidemmälle kehittynyt, päätin valita benchmarking-kumppanin museoalalta. Tarkasteltuani suurimpien suomalaisten museoiden henkilöstörakenteita, huomasin Helsingin taidemuseon HAM:n ja Espoon modernin taiteen museon EMMAn kohdistaneen resursseja yleisötyöhön. (Helsingin taidemuseo 2015; Espoon modernin taiteen museo 2015) Tutustuttani paremmin näihin kahteen museoon, havaitsin EMMAn olevan Linnateatterin tapaan noin kymmenvuotias, suhteellisen uusi toimija. Poikkeuksetta EMMAn yleisötyötä myös kehuetaan, niin ammattilaisten kuin asiakkaidenkin taholta. EMMA:n asiakkaat kokevat museon muun muassa dynaamisena ja boheemina, ja eräs vierailupäätökseen olennaisesti vaikuttava tekijä on ystävältä saatu suositus tai kutsu. Edellä mainituista syistä valitsin benchmarking-kumppaniksemme Espoon modernin taiteen museon EMMAn. (Berlin 2013, 55-57.)

Vaikka monissa menetelmäoppaissa korostetaan kysymysrunгон huolellista valmistelua ja kysymysten testaamista etukäteen, (Karlöf, Östblom 1993, 139-145; Hotanen ym. 2001, 13), olin laatinut oman kysymysrunkon erilaisten teemojen ympärille ja toivoin ennen muuta vilkasta keskustelua. Seuraavaksi siirryin analyysivaiheeseen, jossa on huomioitava myös vertailukelvottomat tekijät. Näillä tarkotetaan muun muassa toiminnan sisältöjen, laajuuksien ja markkinaolojen suuria eroja tai kansainvälisiä eroja. (Karlöf, Östblom 1993, 161-169.) Tiedostin jo kohdetta valitessani, että tällaisia tekijöitä löytyy varmasti, mutta en silti katsonut niiden estävän oppimiskokemusta ja sovellettavien käytäntöjen löytymistä. Vertailussa on huomioitava esimerkiksi EMMAn rahoitusrakenteen vaikutus käytettäviin resursseihin sekä museoalan erot teatterikenttään. Suoritin benchmarkingin tekemällä vierailun EMMAan. Pääosa keräämästäni aineistosta koostuu yleisötyön indendentin Reetta Kalajon haastatteluista.

Linnateatterilla ja EMMAlla on kolme yllättävää yhtäläisyyttä. Kummatkin ovat kuta-kuinkin kymmenvuotiaita, Linnateatteri on perustettu 2003 ja EMMA 2006. Kumman-kin kävijämäärät hipovat 100 000 kävijää vuodessa. Kumpaankaan toimijaan ei myöskään liity perinteen tai instituution mukanaan tuomaa painolastia, vaan molemmat ovat edelleen kymmenvuotiaina tuoreita. Seuraavassa esittelen Linnateatterin yleisötyön kannalta olennaisia hyviä käytänteitä, jotka havaitsin haastattelun avulla (Kalajo 2015).

Yleisötyön läpileikkaavuus. Yleisötyö on nostettu EMMAssa yhdeksi museon perustoiminnoksi ja ydintoiminnoksi kokoelmien ja näyttelyiden rinnalle. EMMA:n strategiassa on määritelty sisällölliset ja teemalliset tavoitteet yleisötyölle. Yhtenä tavoitteena on yleisömäärien kasvattaminen ja kävijäkunnan moninaistuminen. Yleisötyö on tutkimuksen ja yleisön välissä, fasilitoimassa museokokemusta, jotta ihminen on avoin ottamaan vastaan sen, mitä museolla on tarjota. Laadulliseen mittaamiseen ei ole löydetty luontevaa tapaa, vaikka asiakaspalautetta kerätäänkin. Tavoitteiden toteutumista tarkastellaan myyntitilastoista.

Resurssit. Yleisötyötä tekee yleisötyön intendentin, joka on myös museon johtoryhmän jäsen, lisäksi kolme museolehtoria, palvelukoordinaattori, palveluvastaava sekä asiakaspalveluhenkilökunta ja näyttelyvalvoja. Yhteensä tiimissä työskentelee 35 henkilöä. Resurssit ovat kasvaneet 2000-luvun alun kahdesta työntekijästä nykyiseen määräänsä.

Yleisön arvostaminen. Palautetta kerätään aktiivisesti ja se otetaan myös huomioon erityisesti yleisötyön tiimissä. Palautetta arvostetaan, koska koko museon lähtökohta ammentaa siitä, että jokainen mielipide ja kokemus ovat tärkeitä. Yleisön arvostaminen ja kunnioittaminen läpileikkaa koko toiminnan. Asiakas on toiminnan keskiössä.

Omat lähtökohdat. Kaikenlaisia yhteistyökumppaneita arvostetaan, Helsingin juhla- viikoista vanhusten palvelutaloon tai yksittäiseen opettajaan. EMMA haluaa tuoda kuvataiteen rinnalle myös muita sisältöjä ja siksi tarjonta onkin poikkitaiteellista. EMMA ei ole sidottu suureen instituutioon, vaan on ketterämpi ja joustavampi toiminnassaan - tämä tuo työskentelyyn ja ratkaisuihin vapautta. Kymmenessä vuodessa yleisötyön merkitys on havaittu museomaailmassa ja johto on ottanut sen omakseen.

"Yleisötyö on ajassa kiinni samalla tapaa kuin Ravintolapäivä tai Start upit - se on tapa tehdä itse. Instituutioiden valta ei ole enää samanlaista kuin ennen, vaan yhdessä yleisön kanssa katsominen ja tekeminen on toiminnan lähtökohta. Myös rahoitus on vähentänyt ja tarve perustella olemassa olonsa korostuu, ja jos ei meillä käy ihmisiä, niin ei meidän tarvitse olla olemassa". (Kalajo 2015)

Kehittämistyön kannalta benchmarking antoi paljon olennaista tietoa siitä, mitkä ovat onnistuneeseen yleisötyöhön liittyviä hyviä käytäntöjä. Linnateatterin ja EMMA:n välillä löytyneet yhteiset tekijät antavat myös viitteitä siitä, että onnistuneen yleisötyön

mahdollisuudet ovat Linnateatterissa olemassa. EMMAn suhtautuminen yleisötyöhön myös kertoi siitä, että kyseessä ei ole vain kokemuksen syventäminen vaan väline, jolla tavoitellaan uusia ja suurempia yleisöjä. Palaan benchmarkingin antamaan tietoon luvussa neljä.

3.3 New Performance Turku -festivaali ja yleisö osana festivaalin ideologiaa

New Performance Turku -festivaali on Turussa järjestettävä kansainvälinen viikonmittainen festivaali, joka on keskittynyt performanssitaiteeseen. Festivaalia on järjestetty vuosittain vuodesta 2012 alkaen ja festivaaliohjelmiston on läpileikkaavasti liitetty yleisötyön elementti. Tutustuin yleisötyöhön havainnoimalla näiden elementtien toteutumista sekä reaaliaikaisesti että jälkikäteen taltioinneista. Tämän lisäksi haastattelin festivaalin toiminnanjohtajaa Anni Välimäkeä. NPT -festivaalin yleisötyöhön tutustumalla selvitän, miten vahva yleisötyön rooli näkyy tuotantoprosessissa ja miten yleisö kokee yleisötyön.

Vuonna 2015 New Performance Turku -festivaali järjestettiin syys- ja lokakuun taitteessa. Festivaalin ohjelmisto rakentui kaiken kaikkiaan kahdeksastatoista eri performanssista sekä useista erilaisista yleisötyötilaisuuksista. New Performance Turku -festivaali arvioi kasvaneensa viime vuosina osin tekemänsä yleisötyön ansiosta. Festivaaleilla on myös käytössään sille räätälöityjä yleisötyön muotoja. Koska performanssitaide ja New Performance Festivalin brändi ja konsepti ovat varsin kaukana Linnateatterista, kyseessä on vastinpari melkein mistä tahansa näkökulmasta tarkasteltuna, joten festivaali ei sopinut benchmarkingin kohteeksi. Tästä huolimatta festivaali tarjosi uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Keräsin festivaalin avulla aineistoa, koska kyseinen festivaali on hyödyntänyt olemassa olevia resurssejaan ja luonut täysin uusia yleisötyön muotoja. Halusin selvittää, minkälaiset tekijät mahdollistavat tällaisten uusien, toimivien ideoiden synnyn. Festivaali ei ollut resurssoinut yleisötyöhön henkilötyövuotta tai suurta summaa rahaa - vaan moninaisen yleisötyön mahdollistivat muut tekijät.

Haastattelun avulla sain kerättyä syvällistä tietoa, jossa haluttiin saada juuri festivaalin toiminnanjohtajan ja hänen kauttaan työryhmän tärkeinä ja olennaisina pitämiä asioita esille. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 95.) Haastattelu toteutettiin festi-

vaalin toimistolla ja se nauhoitettiin. Kyseessä oli varsin avoin haastattelu, jossa roolini haastattelijana oli keskusteleva ja osallistuva, vaikka olinkin valinnut keskustelun painopisteet etukäteen. (Mt, 97.) Aineistoa analysoin ryhmittelemällä keskustelua ja esille nousseita teemoja eri yleisötyömuotojen sekä yleisötyön roolia ja sen tekemiseen vaikuttavia asioita tarkastelemalla.

Järjestelmällinen yleisötyö ja pitkäjänteinen yleisötyön kehittäminen kumpusi festivaalin taiteellisen johtajan, Leena Kelan, omasta visiosta. Yleisötyö on ollut hänelle henkilökohtaisesti tärkeä teema, ja hän on työskennellyt sen parissa jo toimiessaan performanssitaitteen läänintaiteilijana. Tavoitteena oli edistää performanssitaitteen asemaa, ja siihen on vahvasti liittynyt taiteen ymmärrettäväksi tekeminen - tämän ajattelutavan Kela toi mukanaan myös festivaaliin. New Performance Turku -festivaalilla on aina tehty yleisötyötä, mutta vasta 2014 sen merkitys todella tiedostettiin ja yleisötyö nostettiin vuoden teemaksi ja sanallistettiin toimintasuunnitelmaan.

Mielenkiintoisin New Performance Turku -festivaalin yleisötyön muodoista lienee *Kummikatsoja (curated spectator)*. Festivaalille kutsuttiin eri alojen asiantuntijoita kommentoimaan ja avaamaan teoskeskustelu omasta näkökulmastaan. Lähtökohtana oli se, että keskustelu lähtisi muualta kuin taiteen sisältä. Kelan visio: "Yleisö on asiantuntija performanssitaitteessa" haluttiin tuoda konkreettisesti esiin. Asiantuntijuus voi tulla miltä tahansa alalta ymmärtääkseen festivaalin teoksia. Ajatuksen taustalla vaikutti se, että nykytaide itsessään mielletään stereotyyppisesti vaikeaksi taiteen lajiksi, jossa vieläpä performanssi koetaan oudoista oudoimmaksi. Festivaalilla haluttiin korostaa sitä, että kuten mitä tahansa taidetta, myös performanssitaidetta voidaan tulkita omasta näkökulmasta käsin. Vuonna 2014 konsepti toteutettiin avoimella haulilla, mutta vuonna 2015 kummikatsojat valikoituivat kutsumenettelyllä - näin säästettiin resursseja ja tehostettiin prosessia. Toiminnanjohtaja Anni Välimäki ei koe, että valintatavalla olisi ollut juuri vaikutusta keskusteluihin - molemmissa tapauksissa keskustelu oli hedelmällistä ja vilkasta. Konsepti oli käytössä seitsemässä esityksessä neljästätoista. Esimerkiksi arkeologi kommentoi Aboa Vetus & Ars Nova -museon pihalla esitettyä teosta, joka käsitteli kuolemaa ja ihotautilääkäri toimi kummikatsojana teoksessa, jossa taitelija tutki kasviajattelua. Vuonna 2015 linkejä kommentoijien ja teosten välillä etsittiin, mutta niiden ei haluttu välttämättä olevan itsestään selviä. Välimäen tietojen mukaan vastaavaa konseptia ei ole muualla käytössä tai ainakin

New Performance Turku -festivaaleille idea on muotoutunut tuotantotiimissä. (Välimäki 2015.)

Vieraana festivaalilla oli myös Teatterikorkeakoulun Live art and performance -opiskelijoita, jotka ottivat osaa kummikeskusteluihin. Heidän näkökulmansa tuli taideinstituution sisältä, mutta festivaalille haluttiin tuoda mukaan dialogisuus kummikatsojien ja opiskelijoiden välille. Opiskelijoiden määrä vaikutti keskustelutilaisuuksien lukumäärään, sillä jokaiselle opiskelijalle haluttiin oma teos. (Välimäki 2015.) Yleisötyön muoto kumpusi siis olemassa olevista resursseista.

Festivaali kutsui mukaan myös kirjoittajia. Ennen festivaalia järjestettiin avoin haku kirjoittajiksi, joiden teoksia käsitteleviä tekstejä julkaistiin festivaalin blogissa. Haku oli täysin avoin, ja hakukuulutuksessa korostettiin avointa tehtävänantoa mahdollistaen niin esseet kuin journalistisemmatkin kirjoitustavat. Tästä huolimatta kirjoittajiksi haikutui jollakin tapaa performanssi- tai esitystaiteeseen perehtyneitä kirjoittajia, jotka ulkopuolisen silmin vaikuttivat melkein pä valikoiduilta. Kirjoittajien joukossa oli muun muassa alan opiskelijoita, taiteilijoita, taidevaikuttajia ja kirjoittajayhteisö. Mielenkiintoista tuotetussa materiaalissa oli niiden moninaisuus - osa oli vastannut tehtävänantoon omista kokemuksistaan kirjoittamalla, toinen analyysillä ja kolmas tekstin ja piirroskuvien yhdistelmällä. Mukana oli myös kriittisempiä tekstejä. Keskustellessamme aiheesta totesimme, että kirjoittajaksi ryhtymiseen lienee suurempi kynnyks kuin kummikatsojaksi ryhtymiseen. Kirjoittaja julkaisee kirjallisen tuotoksensa verkossa, jossa se on kaikkien nähtävillä ja kritisoitavana ja vastaa vapaaseen tehtävänantoon itse valitsemallaan näkökulmalla ja tavalla. Kummikatsoja taas ottaa kantaa teokseen täysin oman asiantuntijuutensa näkökulmasta eikä taltiointi keskustelusta ole kaikkien nähtävillä, vaan siihen ottaa osaa ainoastaan keskusteluun osallistunut joukko. (Välimäki 2015; New Performance Turku 2015.)

Välimäki (2015) näkee myös festivaalin tekemän moninaisen yhteistyön yleisötyön muotona. Festivaalin vuosittainen teema ei ole ennalta päätetty, vaan mukaan pyritään saamaan mielenkiintoisia taiteilijoita ja yhteistyötahoja ja teemaksi valikoituu keskusteluista ja suunnitelmista kumpuava aihe. Vuonna 2015 teemana oli yhteistyö. Turun yliopiston kanssa yhteistyössä on järjestetty performanssikirjoittamisen kurssi, seminaari taidehistorian oppiaineen kanssa sekä suurempi yhteistyö Floating Platforms -hankkeen ja Aboagora -symposiumin kanssa, jossa tutkitaan tieteen ja taiteen

rajapintoja festivaalin järjestämissä residensseissä. Turun Tyttöjen talon kanssa puolestaan toteutettiin työpaja.

Yleisötyötä ei ole nostettu korostetusti osaksi tuotantoprosessia, vaan ideat yleisötyöhön tai erilaiset yleisötyön muodot ovat kummunneet pääasiassa festivaalin tekijöiden omien kontaktien hyödyntämisestä sekä yhteistyökumppaneiden ideoista. Välimäki arvioi yleisötyön olevan luonnollinen osa festivaalia ja yleisötyön perinne on tiivis osa festivaalin luonnetta. Suhde yleisötyöhön oli niin tiivis, että asia tiedostettiin vasta vuoden 2014 festivaalia tehdessä. Koska festivaalilla ei ole omaa tilaa, vaan esitykset sijoittuvat ympäri kaupunkia, yhteistyökumppaneita on luonnollisesti paljon. Sisäänpäinkääntyminen ei siis ole mahdollista, vaan yhteistyön ollessa osa festivaalin perusluonnetta suhtaudutaan muualta tulleisiin ideoihin aina avoimesti ja ajatuksia eteenpäin kehitellen. Yhteistyö läpileikkaa koko festivaalin, ja keskusteleavuus ja vuorovaikutus ovat keskeinen osa koko festivaalin ideologiaa. Kun rahaa ei tarvitse hahla seiniin, on pakko pysyä mukautuvaisena. Välimäki näkee myös työskentelytavan etuna: työyhteisö on hierarkiaton ja asioista keskustellaan valtavasti. Näin ideat jatkuvasti jalostuvat. (Välimäki 2015.)

Välimäki (2015) näkee yleisötyön erittäin merkityksellisenä festivaalille. Se avaa festivaalia uusille yleisöille, jotka eivät ehkä muutoin performanssitaidetta löytäisi. Yleisötyötilaisuudet toimivat ennen muuta puskaradion viestinviejinä - kun ihminen kuulee ystävältään, että performanssitaidetta voi katsoa myös tällaisesta näkökulmasta, uskaltautuu viestin kuulija seuraavalla kerralla festivaaleille myös itse. Samaan aikaan yleisötyö sitouttaa muutoinkin performanssitaiteesta kiinnostuneita katsojia. Yhteistyöllä pyritään löytämään myös uusia yleisöjä. Yleisötyön avulla siis avataan teoksia sekä olemassa oleville, että uusille yleisöille. Vaikuttaisi siis siltä, että eri yleisötyön muodot palvelevat erilaisia yleisöjä. Festivaalin yhtenä tavoitteena on koko toiminnan taustalla on tehdä performanssitaiteesta vähemmän marginalisoitunutta. Välimäen mukaan on vaikea arvioida, mikä on syy ja mikä seuraus, mutta festivaali on kasvanut huomattavasti viimeisten vuosien aikana ja myös mediahuomio on ollut merkittävää. Konkreettisesti uusia yleisöjä on löytynyt muun muassa opiskelijoista.

Taiteilijat ovat olleet pääasiassa tyytyväisiä yleisötyöhön ja se on koettu antoisaksi. Osa taiteilijoista on jopa pohtinut, että miksi minun teokseni yhteydessä ei ole yleisötyötilaisuutta. Yleisötyö vaatii resursseja, mutta Välimäen mukaan muuta vaihtoeht-

toa ei oikein ole. Vastuu yleisötyöstä on jaettu tuotantotiimin kesken varsin orgaanisesti sen mukaan, kenen idea on tai kenellä on kontakti sopivaan yhteistyökumppaniin. Välimäen mukaan yleisötyö voitaisiin ehkä vastuuttaa selkeämmin jollekin tietylle henkilölle tulevaisuudessa, koska festivaali on kasvanut merkittävästi. Välimäki ei ole pohtinut vielä sitä, minkä alan ihminen yleisötyöstä vastaava henkilö voisi olla - parhaimmillaan kyseessä voisi olla tuottajan, taiteilijan ja tutkijan hybridi. Toisaalta kyseessä voisi olla tuottaja, joka toimisi yleisötyön koordinaattorina ja ideat edelleen kumpuisivat työryhmän sisältä. (Välimäki 2015.)

Haastattelun lisäksi havainnoin yleisötyötilaisuuksia. Havainnoinnin avulla pystyin tarkastelemaan sitä, miten taiteilijoiden, yleisön ja tuotannon kohtaaminen toimi käytännössä ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Koska halusin tarkastella vuorovaikutustilannetta, havainnointi sopi hyvin aineiston keruumenetelmäksi. Roolini havainnointitilanteessa oli *passiivinen havainnoija*. (Ojasalo jne. 2009, 103-106.) Menetelmän apuna olivat videotallenteet, jolloin pystyin palaamaan aineistoon ja paremmin tarkkailemaan tilannetta.

Tutustuin kaikkiin festivaalin keskusteluihin ja niistä erityisesti Antti Laitisen Amour-teoksen jälkeen käyty kummikatsojatilaisuus oli oivaltava. Puistoon syntyneen teoksen muodosti puun ympärille rakennettu haarniska. Kummikatsojina toimivat kaksi turkulaista lapsiparlamentin jäsentä. Oli ennakkoluulotonta antaa puheenvuoro lapsille, minkä seurauksena kysymykset olivat erityisen tuoreita ja raikkaita. Tästä huolimatta tai ehkä tästä syystä päästiin myös teokselle ominaisten teemojen pariin - keskusteltiin myös ympäristötaidetta lähentelevä teoksen muuttumisesta esimerkiksi säätilan mukaan sekä taiteellisesta prosessista. (Laitinen 2015.) Toinen kehittämistyöni kannalta olennainen teoskeskustelu kummikatsojineen oli taiteilija Ieke Trinksin teoksen The Variety Show jälkeen käyty keskustelu, jossa käsiteltiin muun muassa sitä, minkälainen teos on helposti lähestyttävä ja kaikkien saavutettavissa sekä teoksen osallistavuudesta. Keskustelussa nousi mielenkiintoisesti esille se, kenelle katsojat ajattelivat teoksen olevan suunnattu, mitkä olivat taiteilijan motiivit ja oliko kyseessä helposti vai vaikeasti lähestyttävä teos. (Trinks 2015.)

4 MONIALAISEN YHTEISTYÖN MAHDOLLISUUDET YLEISÖTYÖSSÄ

4.1 Produktiokohtainen yleisötyön malli

Niin EMMAan toteutetun benchmarking-vierailun kuin New Performance Turku -festivaalin toiminnanjohtajan haastattelun ja festivaalin yleisötyötilaisuuksien havainnoinnin avulla kerätyn aineiston perusteella näytti siltä, että tietyt samat tekijät olivat onnistuneen yleisötyön edellytyksiä. Tällaisia tekijöitä olivat muun muassa yleisötyön merkityksen tiedostaminen läpileikkaavasti organisaatiossa, yleisön ja yleisön näkemyksen arvostaminen, olemassa olevien resurssien hyödyntäminen ja työntekijöiden olemassa olevat kontaktit sekä keskusteleva ja ideoiva ilmapiiri. EMMAan ja New Performance Turku -festivaalin toimintatavat poikkesivat siinä, että EMMA oli kohdentanut yleisötyöhön selkeästi resursseja ja asettanut sille strategiaan kirjatut tavoitteet. New Performance Turku -festivaali taas oli sisäistänyt yleisötyön niin tiivisti osaksi toimintaansa, etteivät toimijat olleet edes tiedostaneet täysin yleisötyön läpileikkaavuutta. New Performance Turku -festivaali sen sijaan korosti avoimen asenteen merkitystä ja hierarkioiden puuttumista. (Välimäki 2015; Kalajo 2015.)

Kehittämistyön edetessä pohdin, miten voisimme soveltaa hankittua tietoa Linnateatterin käyttöön. Otin myös huomioon innostormin avulla saadun idean tuotantopalaverien hyödyntämisestä ja produktiokohtaisuudesta. Pohdin erityisesti sitä, miten voisimme hyödyntää olemassa olevan osaamisen ja resurssit, sekä saavuttaa keskustelevan ja ideoivan ilmapiirin. Jätin vähemmälle huomiolle yleisötyön merkityksen arvostamisen läpileikkaavasti organisaatiossamme, koska arvioin tällaisen arvostuksen muodostuvan vasta sen jälkeen, kun yleisötyö on otettu osaksi toimintaa. Sen sijaan yleisön näkemystä ainakin myynti- ja markkinointihenkilökunnan parissa Linnateatterissa jo arvostettiin. Tiedostin myös, että prosessin alussa asetetut tavoitteet rajasivat esimerkiksi EMMAan yleisötyöhön kohdentamat resurssit ratkaisuvaihtoehtojen ulkopuolelle. Havaitsin, että Linnateatterille tulisi räätälöidä oma konkreettinen malli yleisötyön tekemiseen.

Yleisötyön tekemiselle on olemassa erilaisia malleja, joista tunnetuin lienee Heather Maitlandin yleisötyön kaari, joka etenee seuraavasti:

1. Valitaan kohderyhmä
2. Kerätään tietoa kohderyhmästä

3. Fokusoidaan kerättyä tietoa
 4. Valitaan yleisötyön muoto
 5. Suunnitellaan projekti
 6. Konsultoidaan
 7. Toteutetaan projekti
 8. Pidetään yhteyttä
 9. Arvioidaan projekti
- (Maitland 2000, 10-12).

Perehdyin Maitlandin malliin ja tarkastelin sitä hankkimani tiedon sekä uudelle välille asetettujen kriteereiden valossa. Maitland kirjoittaa, että useimmiten tavoitteena tai alkumotivaattorina yleisötyön tekemiselle toimii innostus tai halu tuottaa jokin tietty yleisötyön muoto, kuten vaikkapa kulissikierrös tai taiteilijatapaaminen. Maitlandin oma malli taas lähtee liikkeelle kohderyhmästä, jolle pyritään valitsemaan mahdollisimman sopiva yleisötyön muoto. (Mt, 10-12.) Maitlandin malli on markkinointiorientoitunut, eikä siinä suunnitella yleisötyötä olemassa olevia resursseja tai kontakteja hyödyntäen - kuten keräämäni aineiston perusteella olisi mielekästä. Luvussa kaksi totesin, että markkinoinnin näkökulmasta kohderyhmäajattelu on paikoin vanhentunut ja ollaan siirrytty tai siirtymässä sidosryhmäajatteluun. Niin innostormin kautta saadut ideat kuin EMMAn tapa lähestyä kutakin näyttelyä tai New Performance -festivaalin tapa hyödyntää työntekijöidensä osaamista tai olemassa olevia kontakteja tukevat ajatusta siitä, että tarvitaan nimen omaan tuotannosta liikkeelle lähtevä yleisötyön malli.

Koska tässä kehittämistyössä tavoitellaan monistettavissa olevaa, kustannus- ja resurssitehokasta ratkaisua, joka sopii Linnateatterin tarpeisiin, ei Maitlandin (2000) malli ole vastaus ongelmaamme. Myöskään hänen kuvailemansa tyypillinen tapa "tuote edellä" ei ole ratkaisumme. Tilanteessamme huomionarvoista on se, että yleisötyö ei varsinaisesti kuulu organisaatiossamme kenenkään työnkuvaan, mutta sitä käytetään toisinaan markkinoinnin keinona. Toisaalta tutkimuskirjallisuuden mukaan suurin hyöty saataisiin, mikäli koko teatteri sitoutuu yleisötyön tavoitteisiin. (YLÖS-hanke 2010, 17.) Näistä syistä johtuen innovoin produktiokohtaisen yleisötyön mallin, joka hyödyntää (kustannustehokkaasti) olemassa olevia resursseja siten, että ideoinnista jakautuu koko työryhmälle mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tuotantoa.

Linnateatterille innovoidussa produktiokohtaisessa yleisötyön mallissa on huomioitu se, että parhaat tulokset yleisötyöstä saadaan eri ammattiryhmien osaaminen yhdistämällä. Kyseessä on paitsi konkreettinen työkalu ideoinnin tueksi tuotantopalaverihin, myös toimintatapa ja asenne. Luultavasti aiemmat ongelmat ovat johtuneet siitä, että yleisötyössä ei ole tarpeeksi hyödynnetty taiteellisen henkilökunnan osaamista ja rajallista aikaa, vaan sitä on pyritty tekemään yksipuolisesti markkinoinnin resursseilla - tällöin sisällöllinen anti on jäänyt heikoksi eikä kaikkia mahdollisuuksia ole pystytty hyödyntämään.

Produktiokohtainen yleisötyön malli otetaan osaksi tuotantoprosessia siten, että joko raamipalaverissa tai ensimmäisessä tuotantopalaverissa yleisötyötä käsitellään koko työryhmän kesken, oheista taulukkoa (3.) hyödyntämällä. Yhteisenä tavoitteena on löytää vastaukset kaikkiin taulukossa esitettyihin kysymyksiin. Tämän jälkeen markkinoinnilla on tarvittavat perusajatukset ja lähtökohdat siitä, minkälaista yleisötyötä tässä produktiossa tehdään. Yleisötyön vetovastuu voi olla markkinoinnilla, mutta yleisötyöprojektin tai -tilaisuuden ideoinnissa on kuultu myös taiteellista henkilökuntaa ja muuta työryhmää. Kyseessä on siis toimintatapa, jossa olemassa oleva osaaminen, kontaktit ja resurssit pyritään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti.

	Taidekasvatus	Teos / Taiteilijat	Markkinointi	Yleisötyö
Sisältö	<i>Mitä teoksen avulla voidaan oppia?</i>	<i>Mitä teoksesta halutaan avata yleisölle tarkemmin? Voidaanko taiteilijoiden muuta osaamista tai kontakteja hyödyntää?</i>	<i>Minkälaisia ajankohtaisia teemoja sisällöstä nousee? Mitkä ovat teemojen sidosryhmät?</i>	TEEMA
Yleisö(t)	<i>Ketkä voisivat teoksen avulla oppia?</i>	<i>Kenelle teosta halutaan avata tarkemmin?</i>	<i>Minkälaisia uusia yleisöjä teoksen avulla voidaan saavuttaa?</i>	KOHDERYHMÄ
Sidosryhmät	<i>Kuka tai ketkä voisivat tukea oppimista?</i>	<i>Kenen kanssa teosta voidaan avata tarkemmin? Löytyykö taiteilijoiden kautta uusia sidostyymiä?</i>	<i>Ketkä voivat tukea yleisötyössä? Miten olemassa olevia yhteistyökumppaneita voidaan hyödyntää?</i>	YHTEISTYÖKUMPPANIT

Taulukko 3. Produktiokohtainen yleisötyön malli

Mallissa on sovellettu tietoa tutkimuskirjallisuudesta ja kerätystä aineistosta. Siinä on huomioitu yleisötyön kolme tekijäryhmää taidekasvattajat, taiteilijat ja markkinoijat, jotka nousivat esille tutkimuskirjallisuudesta (Lampo 2009). Siinä on myös otettu huomioon Maitlandin (2000) lähtökohdat tehdä yleisötyötä eli sisältö ja kohderyhmät päivitettyinä muotoon yleisö(t). Kolmanneksi tasavahvaksi näkökulmaksi valitsin sidosryhmät, jotka tukevat ajatusta resurssitehokkuudesta ja jotka tulivat selkeästi esiin niin New Performance Turun kuin EMMAnkin tekemästä yleisötyöstä. Laatimani kysymykset tukevat ideointityötä, ja vaikka jokaisessa tuotannossa ei löydettäisikään kaikkiin laatikoihin vastauksia, voidaan silti tavoittaa produktiolle soveltuva yleisötyön muoto.

4.2 Esimerkkejä produktiokohtaisen yleisötyön mallin soveltamisesta

Produktiokohtaisen yleisötyömallin pilotointi osana tuotantoprosessia olisi ollut kehittämistyön kannalta tarkoituksenmukaista, mutta valitettavasti se ei ollut työekonomisista sekä aikataulusyistä mahdollista. Kokeilimme mallia kuitenkin keskustelevasti Linnateatterin pitkäaikaisen myyjän Tuula Rahusen sekä teatteri-ilmaisun ohjaajan Riitta Lindroosin kanssa. Lindroos on toiminut Linnateatterissa muun muassa ohjaajan assistenttina useissa produksioissa sekä työskennellyt teatterin toimistossa viestinnän ja myynnin parissa.

Aloitimme tutustumalla kehittämistyöhöni ja esittelin heille innovoimani produktiokohtaisen yleisötyön mallin. Päätimme keskustella keväällä 2014 ensi-iltansa saaneesta Poika -näytelmästä. Käytimme taulukon (3.) täyttämiseen aikaa noin kaksikymmentäviisi minuuttia. Keskustelu oli vilkasta ja löysimme vastauksia kaikkiin taulukon kohtiin. (LIITE 1.) Ideoinnin jälkeen haastattelin Rahusta ja Lindroosia ja keskustelimme mallin mahdollisuuksista. Rahunen ja Lindroos suhtautuivat malliin varsin innostuneesti. He kokivat, että kyseisen toimintatavan käyttöönotto lisää tiedonkulkua ja avoimuutta sekä madaltaa kynnystä kertoa omista ideoistaan. Todettiin, että henkinen välimatka taiteellisen työryhmän sekä tuotannon välillä oli varsin suuri ja tällainen työskentelytapa voisi mahdollisesti sitä kaventaa. (Rahunen 2015; Lindroos 2015.)

Rahunen myyntihenkilökuntaan kuuluvana peräänkuulutti sitä, miten mallia käyttämällä koko produktion luonne tulisi myyntihenkilökunnallekin selväksi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Joissakin aiemmissa tuotannoissa oli saattanut käydä niin, että myynti- tai markkinointityö oli jouduttu aloittamaan varsin ohuilla tiedoilla. Produktion edetessä tuotannon luonne oli muuttunut esimerkiksi komediasta tragikomediksi tai jopa draamaksi, eikä tieto suunnanmuutoksesta ollut kulkeutunut myyntihenkilökunnalle asti. Tämä puolestaan oli kulminoitunut virheellisenä markkinointiviestinä asiakkaille. Rahunen pohti, ettei tuotannon kuluessa pitäisi olla mitään salaista tietoa, vaan produktiota pitäisi tehdä alusta asti yhdessä. (Rahunen 2015; Lindroos 2015.)

Lindroos teatteri-ilmaisun ohjaajana puolestaan tarkasteli toimintatapaa ennen muuta taiteellisen työryhmän, mutta myös koko organisaation näkökulmasta. Lindroos oli jo ennen tätä kehittämistyöprosessia pohtinut, miten tärkeitä olisi saada markkinointi ja tuotanto käsittelemään käsikirjoitusta yhteiseen ideointivaiheeseen, joissa on ollut aiemmin mukana pääasiassa taiteellista henkilökuntaa. Lindroos totesi, että markkinointi- tai myyntityö ilman syvyyttä on vaikeaa. Vaikka tuotanto ja käsikirjoitus elävät produktion edetessä kohti ensi-iltaa, ydinkysymykset pysyvät silti samana. Lindroosin mukaan esittelemäni malli olisi yksi askel kohti avoimempaa kulttuuria, jossa ammatillaiset laajalti osallistuisivat ideointiin. Näin välttyttäisiin tulipalojen sammuttamiselta ja jäisi enemmän aikaa yksityiskohtien hiomiseen. (Rahunen 2015; Lindroos 2015.)

Niin Lindroos kuin Rahunenkin näkivät produktiokohtaisen yleisötyön mallin ennen muuta sisäisen viestinnän välineenä, joka voisi olla koko tuotantoprosessia kehittävä toimintatapa. He eivät nähneet tarpeelliseksi toimintatavan rajaamista ainoastaan yleisötyöhön, vaan sen avulla voitaisiin tarkastella myyntiä ja markkinointia kokonaisuudessaan. Pohdimme mallin hyödyntämistä osana tuotantopalavereita tai raamipalaveria ja totesimme sen olevan turhan raskas niiden yhteyteen. Yleisötyötä varten voitaisiin toteuttaa oma palaverinsa, jonne pyrittäisiin saamaan laajalti työryhmää mukaan. Käytäntö osoittanee, onko ihmisiä erityisesti osoitettava palaveriin, vai herättääkö yleisötyö kiinnostusta myös ilman velvoitetta. (Rahunen 2015; Lindroos 2015.)

4.3 Jatkotoimenpiteet

Jatkossa yleisötyö tulee ottaa osaksi tuontantoprosessia siten, että sen tekemisessä yhdistyvät taiteellisen henkilökunnan ja tuotannollisen henkilökunnan osaaminen, ideat ja tavoitteet. Tätä yleisötyön haltuunottoa tukemaan kehitettiin uusi, Linnateatterin tarpeisiin räätälöity produktiokohtainen yleisötyön malli. Kun toimintatapaa päästään testaamaan teatterin arjessa, tulevien tuotantojen yhteydessä, voidaan toteuttaa jatkokehittelyä muun muassa sen suhteen, onko produktiokohtaisen yleisötyön malli hyödynnettävissä tuotantopalavereiden yhteydessä vai tuleeko tätä ideointia varten varata oma aikansa. Myös se, kenellä koko yleisötyön vetovastuu on, tulee ratkaista.

Linnateatterin johdolla on nyt taustamateriaalia pohtia yleisötyön merkitystä teatterille. Yleisötyön rooli Linnateatterissa voi olla jotakin markkinointityökalusta ja koko organisaation ja brändin läpileikkaavan toiminnan määrittäjäksi. Olennaista lienee pohtia yleisötyön mahdollisuuksia ja tavoitteita sekä resursseja suhteessa niihin. Yleisötyötä voidaan tehdä ilman lisäresursseja tuontantoprosessin osasena tai yksittäisenä markkinoinnin työkaluna, mutta suurempia tavoitteita kohti kurkotellessa yleisötyö tarvitsee myös lisäresursseja. Resurssien ja tavoitteiden suhdetta korostaa entisestään muiden suomalaisten teattereiden ratkaisut - jo nyt useissa teattereissa on yleisötyöhön ohjattu selkeästi enemmän henkilöstöresursseja.

Yleisötyön rooli brändinrakentajana tai rahoitusperusteena on myös tärkeä. Prosessin aikana syntyi valtavasti ideoita konkreettisista yleisötyön mudoista (Liite 2).

5 LOPUKSI

Tämän kehittämistyön tuloksena on konkreettinen produktiokohtainen yleisötyön malli. Tämän lisäksi syntyi useita havaintoja ja oivalluksia, joiden avulla kehittää edelleen Linnateatterin yleisötyötä, mutta myös koko organisaatiota. Löysin Linnateatterille uutta tietoa muiden suomalaisten teattereiden toiminnasta, mutta ennen muuta pystyimme tarkastelemaan omaa toimintaamme etäämmältä ja huomaamaan omat heikkoutemme ja vahvuutemme. Tämän kehittämistyön tekeminen tarjosi niin koko organisaatioon vaikuttavia strategiaan ja brändiin liittyviä oivalluksia, kuin pienempiä, hyvinkin konkreettisia kehittämis- tai korjausideoita.

Prosessin käynnistyessä oli hyvin selvillä, minkälaiseen ongelmaan halusin löytää ratkaisuja, mutta välineistä en ollut aivan varma. Kehittämistyön aikana perehdyin kuitenkin ongelmaan syvällisemmin ja huomasin, että ongelman ratkaisu ei löytynytkään aivan sieltä mistä olin aluksi olettanut. On totta, että koko markkinoinnin ja viestinnän kenttää ovat ravistelleet samat muutokset ja hyvin merkittävä osa suomalaisista teattereista jakaa nämä samat ongelmat. Ratkaisu ongelmaan ei kuitenkaan ollut mikään ulkopuoleltamme löytyvä, kaikille teattereille soveltuva uusi elementti - vaan oman toimintamme kehittäminen. Prosessin alussa uskoin, että digitalisoituneeseen ja entistä teknologiakeskeisempään kenttään, jossa fokusointi on vaikeata ja suunta hukassa, ratkaisun tuo uusi teknologiaan nojaava ratkaisu. Kuitenkin jo tutkimuskirjallisuuteen perehtyessäni huomasin, että ratkaisu löytyykin omasta toiminnastamme.

Yleisötyöhön panostaminen vastaa kaikkiin niihin toiveisiin, joita markkinointityökalulle asetettiin. Yleisötyö on usein kustannustehokasta, se sitouttaa asiakkaita teatteriin, se on jatkuvaa ja monistettavissa eikä välttämättä vaadi suuria henkilöstöresursseja. Pitkällä tähtäimellä yleisötyö sitouttaa asiakkaita teatteriin ja sitoutumisen kautta syntyvän yhteisöllisyyden avulla tukee kuluttajayhteisön muodostumista, joka edelleen toimii markkinointikoneiston osana suosituksia antaen ja puskaradiona toimien. Lopulta kehittämistyö keskittyi etsimään Linnateatterille soveltuvia yleisötyön muotoja, ratkaisemaan yleisötyöhön liittyvän resurssiongelman tuotantoprosessia kehittämällä ja lopulta pohtimaan sitä, tuleeko yleisötyötä tehdä sisältö- vai markkinointivertaisesti ja kenen sitä tulisi tehdä.

Linnateatterin toimintaa tukemaan innovoitu produktiokohtainen yleisöyön malli on konkreettinen työkalu, jonka avulla yleisöyötä voidaan tulevaisuudessa tehdä. Koska yleisöyön resurssi- ja näin myös kustannustehokkuus voidaan kyseenalaistaa, pyrin produktiokohtaisella yleisöyön mallilla ratkaisemaan tätä ongelmaa. Tavoitteena on hyödyntää olemassa oleva osaaminen ja kontaktit mahdollisimman tehokkaasti. Todelliset avaimet menestykseen on poimittavissa tutkimuskirjallisuudesta ja benchmarkingista opituista teemoista. Yleisöyön on oltava koko organisaation läpileikkävaa ja siihen on suhtauduttava avoimella ja ennakkoluulottomalla asenteella. Toisin kuin museoissa, yleisöyö ei välttämättä tule olemaan teatterin päätehtäviä, mutta sen rooli ja ajattelutapa tulisi sisäistää.

Kehittämistyö prosessina oli haastava, sillä suurin osa tuotannollisesta henkilökunnasta vaihtui prosessin aikana. Uusilla työntekijöillä ei ollut kokemusta juuri Linnateatterin toimintakentästä tai juuri tämän teatterin erityispiirteistä. Olennaisin muutos oli kuitenkin koko teatterin johdon vaihtuminen. Toimitusjohtajan siirtyminen uusiin tehtäviin ja rekrytointiprosessin venyminen aiheuttivat sen, ettei mallia päästy asianmukaisesti pilotoimaan, vaikka se oli alunperin tavoitteena. Toisaalta muutoksen hetki on hyvä tiedostaa - kun Linnateatteri saa taas uuden toimitusjohtajan, tämä kehittäminen antaa myös hänelle tietoa teatterin haasteista ja siitä, minkälaisin välinein ongelmiin voidaan etsiä ratkaisuja.

Linnateatteri kokee olevansa asiakaslähtöinen, matalan kynnyksen teatteri, mutta siitä huolimatta yleisöyön rooli on ollut vähäinen. Aiheeseen pureutuessani havaitsin, että ympäri Suomen yleisöyöhön on alettu kiinnittää huomiota myös teattereissa - museoissa yleisöyötä on tehty ja jatkuvasti kehitetty jo kymmenen vuoden ajan. Mikäli Linnateatteri haluaa toimia etujoukossa ja nimeensä liitettävän tulevaisuudessa-kin mielikuvia kaiken kansan teatterina, jossa viihdytään ja jonne on helppo saapua, on yleisöyön roolin oltava jatkossa selkeämpi. Yleisöyö voidaan välineellistää uusien yleisöjen ja suurempien katsojien toivossa markkinointivälineeksi, mutta se voidaan ottaa myös koko toimintaa ohjaavaksi teemaksi, kaiken toiminnan läpileikkäväksi johtotähdeksi, jossa yleisö ja katsoja nostetaan keskiöön.

LÄHTEET

Aaltonen, Tapio & Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.

Apilo, Tiina & Taskinen, Tapani & Salkari, Iiro 2007. Johda innovaatiota. Helsinki: Talentum.

Autio, Minna 2011. Kuluttaja- ja brändiheimot yhteisöllisyytenä nykykulttuurissa. Teoksessa Seppo Kangaspunta (toim.) Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Balme, Christopher B., 2011. The Cambridge Introduction to Theatre Studies. Cambridge: Cambridge University press.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Black, Graham 2012. Transforming museums in the twenty-first century. Verkkodokumentti. London: Routledge. Viitattu 13.3.2013. Saatavuus: http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136515781_sample_510116.pdf

Eilola, Jari & Moilanen, Laura-Kristiina 2013. Yhteisöllisyyden perintö. Tutkimuksia yhteisöistä eri vuosisadoilla. Vantaa: SKS.

Espoon modernin taiteen museo 2015. Sijainti ja yhteystiedot. Verkkosivut. Viitattu 22.11.2015. Saatavuus: <http://www.emma.museum/info/emman%20sijainti%20ja%20yhteystiedot>

Grahn, Maarit & Häyrynen, Maunu (toim.) 2009. Kulttuurituotanto. Kehyksen, käytännöt ja prosessit. Helsinki: SKS.

Grönroos, Christian 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Halava, Ilkka & Pantzar, Mika 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Verkkodokumentti. Helsinki: Taloustieto Oy. Viitattu 3.3.2015. Saatavuus: <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuluttajakansalaiset.pdf>

Havunen, Risto 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen - oivaltamisen kautta uusiin tuloksiin. Helsinki: Edita.

Heinonen, Sirkku & Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2011. WSOY.

Helsingin Kaupunginteatteri 2015. Yleisötyö. Verkkosivut. Viitattu 13.6.2015. Saatavuus: <http://www.hkt.fi/yleisotyö/>

Helsingin taidemuseo 2015. Yhteystiedot. Verkkosivut. Viitattu 22.11.2015. Saatavuus: <http://www.hamhelsinki.fi/info/yhteystiedot/>

Hiltunen, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hotanen, Jorma & Laine, Risto O. & Pietiläinen, Seppo 2001. Benchmarking-opas - opi hyviltä esikuvilta. Helsinki: Otava.

Juholin, Elisa 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Infor.

Juslén, Jari 2013. Facebook mainonta. Miten tavoitat 2 miljoonaa suomalaista 10 minuutissa. Vantaa: Akatemia 24/7.

Jyväskylän kaupunginteatteri 2015. Yleisötyö. Verkkosivut. Viitattu 3.6.2015. Saatavuus: <http://www.q-teatteri.fi/yleisotyö/>

Kaitavuori, Kaija 2009b. Museo ja yleisö. Teoksessa Pauliina Kinanen (toim.) Museologia tänään. 2. painos. Helsinki: Suomen museoliitto, 279–294.

Kajaanin kaupunginteatteri 2015. Yleisötyö ja teatterikasvatus. Verkkosivut. Viitattu 3.6.2015. Saatavuus: <http://www.kajaaninteatteri.fi/index.asp?pid=560>

Kalliomaa, Sami (toim.) 2001. Vuorovaikutus myyntityössä. Avaimia myyntityöhön. Tampere: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas, Anita & Virkki, Juha (toim.) 1999. Kulttuuripolitiikan uudet vaatteet. Jyväskylä: SoPhi.

Kansallisteatteri 2015. Ytyä! - Kansallisteatterin yleisötyö.. Verkkosivut Viitattu 3.6.2015. Saatavuus: <http://www.kansallisteatteri.fi/ytya-kansallisteatterin-yleisotyö/>

Karlöf, B., Lundgren, K., Edenfeld Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista: Tehoa vertailuoppimisesta. Jyväskylä: Gummerus.

Karlöf, B., Östblom, B. 1993. Benchmarking: Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Jyväskylä: Gummerus.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino

Kuusela, Pekka 2004. Sosiaalisen maailman tasot ja toimijat. Esseitä sosiaalitieteiden ja arviointitutkimuksen metodologiasta. Helsinki: UNIpress.

Lampikoski, K 2005. Panosta avainhenkilöihin-luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy.

Lampo, Marjukka 2009. Koko kansan olohuone. Kartoitus yleisötyön tarjonnasta ja tarpeesta suomalaisissa ammattiteattereissa. Verkkodokumentti. Viitattu 1.11.2015. Saatavuus: <http://www.yleisotyo.fi/uploads/pdf/Kokokansanolohuone.pdf>

Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Lavaste, Saana & Rautavuoma, Saara & Sirén, Kati 2015. Avoin näyttämö. Käsikirja teatterin uudistajille. Tampere: Teatteri 2.0.

Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lehtonen, Mikko & Valaskivi, Katja & Kuusela, Hanna (toim.) 2014. Tehtävä kulttuurille. Talouden ja kulttuurin muuttuvat suhteet. Tampere: Vastapaino.

Leppälä, Kari 2014. Innovaattorin opas. Hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä. Tallinna: Gaudeamus.

Li, Charlene & Bernhoff, Josh 2008. Marketing in the Groundswell. Viitattu 5.5.2015. <http://www.amazon.com/Marketing-Groundswell-Charlene-Li/dp/1422129802>

Linnateatteri 2015. Linnateatteri. Verkkosivut. Viitattu 3.5.2015. Saatavuus: <http://www.linnateatteri.fi/linnateatteri-2/>

Luostarinen, Matti 2005. Uusmedia ja kansalaismedia verkosto- ja klusteritalouden tuotteina innovaatiopolitiikassa. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Maitland, Heather: *A Guide to Audience Development*. London: Arts Council England, 2000.

McConachie, Bruce A 2011. Kohti positivismin jälkeistä teatterihistoriaa. Teoksessa Koski, Pikko (toim.) Teatterin ja historian tutkiminen. Helsinki: Like.

Moisio, Saara 2013. Esittävän taiteen ostaja markkinakartoitus. Viitattu 22.11.2015. http://www.tekija.info/uploads/KOKIJA_ostajamarkkinakartoitus.pdf

Nielsen Holdings N.V. 2013. Global Trust in Advertising and Brand Messages. Verkkodokumentti. Viitattu 22.5.2015. Saatavuus: [http://hk.nielsen.com/site/documents/NielsenGlobalTrustinAdvertisingReportSeptember2013 .pdf](http://hk.nielsen.com/site/documents/NielsenGlobalTrustinAdvertisingReportSeptember2013.pdf)

Ojasalao, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarno 2010. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Olin, Kristian 2011. Facebook-markkinointi. Käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Oulun kaupunginteatteri 2015. Yleisöyhteistyö - Teatteria ikä kaikki! Viitattu 3.6.2015. <http://teatteri.ouka.fi/esittely/yleisoyhteistyö>

Pesonen, Hanna-Leena & Lehtonen, Jaakko & Toskala, Antero 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint.

Q-teatteri 2015. Yleisötyö. Verkkosivut. Viitattu 3.6.2015. Saatavuus: <http://www.q-teatteri.fi/yleisotyö/>

Rinne, Toivo T. & Krohn, Eino 1966. Turkulaisen teatterin historia. Turku: Polytopos.

Rope, Timo & Pöllänen, Jouni 1995. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.

Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Salusjärvi, Aleksis 2015. Miten käy kulttuurin Sipilän hallituksen vallan alla? YLE. Kolumni. Viitattu 21.05.2015. Saatavuus: <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/05/08/miten-kay-kulttuurin-sipilan-hallituksen-vallan-alla> (Ilmestynyt 8.5.2015)

Savonlinnan teatteri. Yleisötyö. Verkkosivut. Viitattu 3.6.2015. Saatavuus: <http://www.savonlinnanteatteri.fi/yleisotyö/>

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi, 2. painos. Porvoo: WSOY.

Sirén, Kati 2015. Teatteri-ilmaisun ohjaajan puheenvuoro. Teoksessa Lavaste, Saana & Rautavuoma, Saara & Sirén, Kati 2015. Avoin näyttämö. Käsikirja teatterin uudistajille. Tampere: Teatteri 2.0.

Social Media Today. 2011. Why Brand Marketers Need More Brand Ambassadors. Verkkodokumentti. Viitattu 12.3.2015. Saatavuus: <http://socialmediatoday.com/steve-olenski/412222/why-brand-marketers-need-more-brand-ambassadors>

Soininen, Jesse & Wasenius, Reidar & Leponiemi, Tero 2010. Yhteisöllinen media osana yrityksen arkea. Hämeenlinna: Karisto.

Solatie, Jim & Mäkeläinen, Mika 2009. Ideasta innovaatioksi. Luovuus hyötykäyttöön. Helsinki: Talentum.

Sorjonen, Hilppa & Sivonen, Outi 2015. Taide- ja kulttuurilaitosten yleisötyön muodot, laajuus ja tuloksellisuus. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämässätiö. Cuporen verkkojulkaisuja 27. Viitattu 21.11.2015. Saatavuus: <http://www.cupore.fi/documents/Taide-jakulttuurilaitostenyleisotyönmuodot17.4..pdf>

Tamminen, Elise 2013. Ystävä on tärkein suosittelija. Yhteishyvä. Viitattu 21.11.2015. Saatavilla: <https://www.yhteishyva.fi/live/201509/tasta-elamasta/ystava-on-tarkein-suosittelija/0218010-530532>

Tampereen teatteri 2015. Mitä on yleisötyö? Verkkosivut. Viitattu 3.6.2015. Saatavilla: <http://www.kajaaninteatteri.fi/index.asp?pid=560>

Teatterin tiedotuskeskus (TINFO) 2011. Myydyt liput 1951-2011. Verkkodokumentti. Viitattu 1.5.2015. Saatavilla: http://www.tinfo.fi/documents/myydyt_liput_1951-2011_0608121329.pdf

Teatterin tiedotuskeskus (TINFO) 2013. Yleisötyö & esityskerrat / Kevät 2013. Verkkodokumentti. Viitattu 1.5.2015. Saatavilla: http://www.tinfo.fi/documents/vos_puhet_yleisotyö_kevät2013_0711131333.pdf

Terho, Henri & Oinonen, Paavo & Ylitalo, Jan-Erik 2008. Teatteria Turussa 1970-luvulta 2000-luvulle. Tampere: K&h.

Tilastokeskus 2015. Käsitteet ja määritelmät. Viitattu 23.11.2015. <http://tilastokeskus.fi/til/kl/kas.html>

Tiusanen, Timo 1969. Teatterimme hahmottuu. Näyttämötaiteemme kehitystie kansanrunoudesta itsenäisyyden ajan alkuun. Helsinki: Kirjayhtymä.

Torppa, Tiina 2014. Työssään kirjoittavan opas. Helsinki: Talentum.

Tulusto, Anna. Tekeekö hallitusohjelma kunnista kulttuurin pyöveleitä. <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/05/29/tekeeko-hallitusohjelma-kunnista-kulttuurin-pyoveleita>

Ylikoski, Teemu 2010. Suosittelumarkkinointi - asiakkaasta on tulossa media. Verkkodokumentti. Viitattu 22.11.2015. Saatavilla: <http://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelumarkkinointi-asiakkaasta-on-tulossa-media.pdf>

Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas. Keuruu: Otava.

YLÖS-hanke 2010. Yleisö ja teatteri uuteen suhteeseen. YLÖS-hankkeen loppujulkaisu. Verkkodokumentti. Viitattu 30.4.2015. Saatavilla: http://www.yleisotyö.fi/uploads/pdf/Ylos_loppujulkaisu.pdf

Valvio, Timo 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Karisto.

Viestinnän Keskusliitto 2008. Viestintäalan muutostekijöitä. Verkkodokumentti. Viitattu 12.2.2015. Saatavilla: http://www.vkl.fi/files/473/Viestintaalan_muutostekijoita.pdf

Virolainen, Jutta 2015. Kulttuuriosallistumisen muuttuvat merkitykset. Katsaus taiteeseen ja kulttuuriin osallistumiseen, osallisuuteen ja osallistamattomuuteen. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämistäitiö. Cuporen verkkojulkaisuja 26. Viitattu 21.11.2015. Saatavilla: http://www.cupore.fi/documents/Kulttuuriosallistumisenmuuttuvatmerkitykset_000.pdf

Virtanen, Petri 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.

Vuori, Suna 2015. Kulttuurista haetaan terveyttä. Helsingin Sanomat. Viitattu 1.5.2015. Saatavilla: <http://www.hs.fi/kulttuuri/a1444529111767>

Opinnäytetyöt:

Berlin, Jonas 2013. Espoon modernin taiteen museo EMMAn ei-kävijyystutkimus Taidemuseoiden kävijät, yleisötyö ja tulevaisuus. Opinnäytetyö, Humanistinen Ammattikorkeakoulu.

Juntunen, Ninnin 2013. Yleisötyö suomalaisessa ammattiteatterissa. Toteutus, tavoitteet ja tulevaisuus. Opinnäytetyö, Centria ammattikorkeakoulu.

Jämsä, Janne 2013. Nuoret miehet teatteriin. Yleisötyö osana kansallisteatterin markkinointia. Opinnäytetyö, Humanistinen Ammattikorkeakoulu.

Malkavaara, Marjukka 2011. ”Ooppera ei ole etäinen eikä elämälle vieras” Suomen Kansallisoopperan yleisötyötä kuvaavat diskurssit suomalaisessa lehdistössä 1995–2009. Pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto.

Haastattelut:

Kalajo, Reetta. Espoon modernin taiteen museon yleisötyön intendentti. Syyskuu 2015. Espoo. Mistola, Salla.

Linnateatterin lipunmyynti. Suullinen tiedonanto. Lokakuu 2015. Turku. Mistola, Salla.
Lindroos, Riitta. Taetteri-ilmaisun ohjaaja AMK. Marraskuu 2015. Turku. Mistola, Salla.

Palonheimo, Maija. Linnateatterin toimitusjohtaja. Syyskuu 2014. Turku. Mistola, Salla.

Rahunen, Tuula. Linnateatterin myyntisihteeri. Marraskuu 2015. Turku. Mistola, Salla.

Välimäki, Anni. New Performance Turku -festivaalinen toiminnanjohtaja. Lokakuu 2015. Mistola, Salla.

LIITTEET

Liite 1

Ideointityökalun kokeilu: POIKA -näytelmä

	Taidekasvatus	Teos / Taiteilijat	Markkinointi	Yleisötyö
Sisältö	<ul style="list-style-type: none"> - Pelasta itsesi, koska ei ole liian myöhäistä - Oikean ja väärän harmaa alue, vaikka ihmiset tekee pahoja asioita, hän ei välttämättä ole paha - Armomurha, tehdessään pahaan hän teki hyvää - Yritä asettua toisen ihmisen saappaisiin - Kuule ja tule kuulluksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Kantaesitys, Petjan kirjasta esikoisteos, Petjan esikoisohjaus, Petjan menettämisen pelko - Isyys - Kasvihuoneilmiö - Taiteilijoiden kotikaupungit 	<ul style="list-style-type: none"> - Ristiriidat - Draama, suuria tunteita, kaikki tunnekaalat läpi - Jännittävä lopputulema - Miten yhden ihmisen teko vaikuttaa moneen ihmiseen - Kiihdyttävä - Kaurismäkeläisyys - Suomalaisuuden kuvaus - Suomalainen mies - Pidättyneisyys 	TEEMA
Yleisö(t)	<ul style="list-style-type: none"> - Uudet vanhemmat - Isovanhemmat - Parisuhteensa kanssa painivat - Huoltajuuskiistat - Yksinhuoltajaisät 	<ul style="list-style-type: none"> - Kasvihuoneilmiön asiakkaat - Taiteilijoiden kotikaupunkien asukkaat - Poliisit - Kirjallisuudesta kiinnostuneet - Kirjailijat - Näytelmäversioina, esikoiskirjailijat, kirjallisuuden opiskelijat 	<ul style="list-style-type: none"> - Miesyleisö - Erityisryhmät 	KOHDERYHMÄ
Sidosryhmät	<ul style="list-style-type: none"> - MLL - Seurakunnan perheyöntekijät, terapeutit, hahmoterapeutit - Neuvolan, perheneuvolan - SPR vanhustyö, ystävätoiminta 	<ul style="list-style-type: none"> - Kasvihuoneilmiö - Kotimainen kirjallisuus - Taiteilijoiden kotikaupunkien paikallislehti 	<ul style="list-style-type: none"> - Radio Rock, paikallisradio - erityisryhmät yhteisöjen kautta - elokuvateattereissa, Woody Allen -yleisö - trailerit 	YHTEISTYÖKUMPPANIT

Liite 2

Toimenpide-ehdotuksia yleisötyön muodoiksi

Teoskeskustelut kummikatsojan avulla. New Performance Turku -festivaalin kummikatsojakonsepti on räätälöitävissä myös Linnateatterin käyttöön. Vaikka Linnateatterin ohjelmisto ei koostukaan vaikeasti lähestyttävistä teoksista, vaan päinvastoin komediasta, voidaan myös komedioiden kautta tuoda teemoihin uutta näkökulmaa. Aiemmin teoskeskusteluissa on ehkä koettu ongelmaksi se, että komedioiden ei koeta vaativan selittämistä tai avaamista. Täysin toisenlainen näkökulma voi kuitenkin tavoittaa uusia näkökulmia. Esimerkiksi komediaa *Mieletön Turun tulevaisuus* oltaisiin voitu pohtia Esko Valtaojan alustamana tai musiikkikomediaa *RÄCK* yhdessä Ressu Redfordin tai Michael Monroen kanssa. Tähtitieteilijä Valtaoja olisi voinut ottaa oman asiantuntemuksensa kautta kantaa Linnateatterin piirtämään tulevaisuuskuvaan ja musikit puolestaan kertoa, vastasiko Linnateatterin kuvaus turkulaisesta rokkikaupungista todellisuutta. Uusien näkökulmien ja henkilöiden avulla tavoitetaan uusia yleisöjä - Ressufani saattaa näin saapua Linnateatteriin ensimmäistä kertaa. Komedioihin on näin löydettävissä myös vakampi puoli.

Teatterikierrosten räätälöinti. Linnateatterille ei ole räätälöity omia teatterikierroksia, koska niiden on uskottu olevan epäsuosittuja ei-teatterimaisen rakennuksen takia. Siitä huolimatta erilaisia teatterikierroksia pidetään jatkuvasti, niiden näkökulma vain on toinen. Niitä pyydetään toistuvasti esimerkiksi tuottajao-piskelijoille tai musiikkitekniikko-opiskelijoille tai asiakasryhmille - ja kierroksen sisällön rakentaa aina erikseen tapauksesta riippuen teatterinjohtaja, markkino-intipäällikkö, teatteritekniikko tai tuottaja. Onpa ollut myös puvustajan vetämiä kierroksia. Kierrokset valmiiksi räätälöimällä kynnyks niiden pyytämiseen madaltuu asiakkaan näkökulmasta ja kierrosten järjestäminen vaatii vähemmän valmistelua ja muita resursseja. Kierroksista voidaan tehdä myös maksullinen tuote. Erilaisia teatterikierrosten aiheita olisivat esimerkiksi Linnateatterin Narrin lapsiryhmille suunnattu teatterikierros; opiskelijoille suunnattu tuottajan kierros; opiskelijoille suunnattu teknikon kierros sekä teatterin ja teatterirakennuksen historiaa esittelevä kierros, jossa muun muassa kerrotaan rakennuksen histo-

riasta kivipainotalosta teatterikäyttöön. Näin hyödynnetään samalla henkilöstön jo olemassa olevaa osaamista.

Lapsiparkki ja vauvateatteri. Linnateatterilla on mainio tila lapsiparkin tarpeisiin ja lastenhoito voitaisiin toteuttaa yhteistyössä esimerkiksi Mannerheimin Lastensuojeluliiton kanssa. Saman kohderyhmän tarpeisiin vastaisi myös vauvateatteri, Finnkinon vauvakinosta jatkokehitelty konsepti. Kustakin tuotannosta voitaisiin järjestää päivänäytös, jonne saa ottaa vauvan mukaan. Teatteritilassa vauvat voidaan huomioida pienemmällä äänenvoimakkuudella ja mahdollisesti esityksestä pelottavat elementit poistamalla sekä yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa vaipat ja soseet tarjoamalla, hoitopöytiä unohtamatta.

Kirjoittajavieraat. Linnateatterille on ollut pitkään suunnittelilla oma blogi ja joidenkin tuotantojen yhteydessä sellainen on ollutkin käytössä. Useimmiten blogi on kuitenkin ollut se ylimääräinen tehtävä kaiken muun työn ohella ja sen päivittäminen on tapahtunut turhan harvoin. New Performance Turku -festivaalin tavoin myös Linnateatteri kutsuu kirjoittajaksi erilaisia ihmisiä - työryhmän jäseniä, katsojia yhteistyökumppaneita. Näin blogissa päästään myös luomaan tarinaa teatterin tekemiselle ja esittelemään erilaisia teatterin tekemisen osa-alueita. Organisaation ulkopuoliset kirjoittajat taas houkuttelevat lukijoiksi kirjoittajan oman lähipiirin.