

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Taiteellisen teatterin haasteet maakunnassa

Strategiasuunnitelma esittävän taiteen kollektiivi Kaukasukselle

Minttu Tamski

Kulttuurituottaja AMK
(240 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
5/2019



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituotanto

Tekijät: Minttu Tamski

Opinnäytetyön nimi: Taiteellisen teatterin haasteet maakunnassa – Strategiasuunnitelma Esittävän taiteen kollektiivi Kaukasukselle

Sivumäärä: 56 ja 39 liitesivua

Työn ohjaaja: Pasi Toivanen

Työn tilaaja: Esittävän taiteen kollektiivi Kaukasus

Opinnäytetyössä suunniteltiin Esittävän taiteen kollektiivi Kaukasukselle kehittämisprosessi, joka toteutettiin ja jonka myötä valmistettiin uusi viiden vuoden strategiasuunnitelma. Opinnäytetyö pohtii samalla taiteellisten teattereiden toiminnan haasteita maakunnassa ja pyrkii löytämään niihin ratkaisuja.

Opinnäytetyön tilaajana toimii mikkeliläinen Esittävän taiteen osuuskunta Kaukasus. Kaukasus on toiminut vuodesta 2010 saakka ensin työryhmänä, sitten yhdistyksenä ja lopulta vuodesta 2016 saakka osuuskuntana. Osuuskuntaan kuuluu tällä hetkellä yhdeksän taidealan ammattilaista. Kaukasus ei ole koskaan pysähtynyt miettimään omaa toimintaansa, sen tarpeellisuutta ja mahdollisuuksia. Vuosien opiskelujen jälkeen edessä on työelämä, jota jäsenet haluaisivat tehdä Kaukasuksen kautta. Kysyntääkin Kaukasuksen toiminnalle löytyy, mutta liiketoiminnallisesti se ei silti ole kannattavaa.

Opinnäytetyössä käytettiin runsaasti yhteisöllisiä kehittämistyön menetelmiä, joita työstettiin Kaukasuksen jäsenten kanssa strategiatyöpajoissa. Lisäksi toteutettiin asiakaskysely ja haastateltiin muita kulttuuriorganisaatioita. Uutta strategiasuunnitelmaa käytiin esittelemässä asiantuntijoille ja sen työstämisessä hyödynnettiin jo olemassa olevaa tietoa.

Tuloksena syntyi sekä kirjallinen että visuaalinen strategiasuunnitelma, jonka yksityiskohtia hiotaan vielä opinnäytetyön jälkeen. Strategiaa ryhdytään toteuttamaan seuraavana vuonna. Strategiasuunnitelman tavoitteena on olla kokeilun jälkeen mallina taiteellisen teatterin kannattavalle toiminnalle Mikkeliissä. Sen rinnalla pohditaan kysymystä siitä, mitä haasteita pienet kulttuuriorganisaatiot toiminnassaan kohtaavat. Haasteiden listaamisen kautta niihin voidaan löytää vastauksia ja näin opinnäytetyön tulokset ovat sovellettavissa myös muiden taiteellisten ryhmien käytäntöihin. Opinnäytetyö toimii kehittämistyön raporttina, jolloin se on kirjallisesti luettavissa vaihe vaiheelta sekä jäsenilleen, että muille asiasta kiinnostuneille.

Asiasanat: esittävät taiteet, teatteritaide, teatterit (organisaatio), teatteriryhmät, kulttuuriliiketoiminta

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Cultural Management

Author: Minttu Tamski

Title: The Challenges of Artistic Theater in the Region - Strategy Plan for the Performing Arts Collective Kaukasus

Number of Pages: 56 and 39 attachment pages

Supervisor: Pasi Toivanen

Subscriber: Performing Arts Collective Kaukasus

In the thesis, the development process of the Performing Arts Collective Kaukasus was created and implemented. A new five-year strategy-plan was prepared. At the same time, the thesis discusses the challenges of performing art theaters in the region and tries to find solutions to them.

The project is commissioned by the Performing Arts Collective Kaukasus in Mikkeli. Since 2010, Kaukasus has been a working group, then an association, and, as of 2016, a cooperative company. The cooperative currently includes nine professional artists. Kaukasus has never thought about its own functions, its necessity and its potential. After years of studying, there is a working life ahead and members would like to participate it through Kaukasus. People think that Kaukasus is important, but the business is still not profitable.

The thesis used a lot of community development methods that were worked out with the members of Kaukasus in strategy workshops. In addition, a customer survey was conducted and other cultural organizations were interviewed. The new strategy-plan was presented and discussed with experts.

The result was both, a written and a visual strategy plan. The details of strategy-plan will be planned after the thesis. The strategy will be implemented next year. Aim of the strategy-plan is to be a model for the profitable operation of an artistic theater in Mikkeli after the experiment. Alongside it is the question of what challenges small cultural organizations might face in their functions. By listing the challenges, answers can be found and the results of the thesis can be applied to the practices of other artistic groups. The thesis works as a report on development work, so it can be read in writing step by step, to its members and other interested parties.

Keywords: performing arts, cultural business, theatre

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 5 |
| 2 | KAUKASUS JA VAPAAN TEATTERIN KENTTÄ..... | 6 |
| 2.1 | Kaukasus | 6 |
| 2.2 | Taustaa | 8 |
| 3 | KAUKASUKSEN TOIMINNAN KEHITTÄMISPROSESSI | 13 |
| 3.1 | Strategiatyöpajat | 17 |
| 3.2 | Kaukasuksen asiakaskysely..... | 26 |
| 3.3 | Kulttuurileijonien luola..... | 29 |
| 4 | TAITEELLISEN TEATTERIN TOIMINNAN HAASTEET | 32 |
| 5 | KAUKASUKSEN STRATEGIA 2020–2025..... | 42 |
| 6 | JOHTOPÄÄTELMÄT | 50 |
| | LÄHTEET | 54 |
| | LIITTEET | 56 |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tilaajana toimii mikkeliäinen Esittävän taiteen osuuskunta Kaukasus, jonka yksi perustajajäsen itsekin olen. Kaukasus on toiminut vuodesta 2010 alkaen ensin työryhmänä, sitten yhdistyksenä ja lopulta vuodesta 2016 alusta osuuskuntana. Osuuskuntaan kuuluu tällä hetkellä yhdeksän taidealan ammattilaista. Kaukasuksen jäsenet eivät ole koskaan pysähtynyt miettimään omaa toimintaansa, sen tarpeellisuutta ja mahdollisuuksia. Vuosien opiskelujen jälkeen edessä on työelämä, jota jäsenet haluaisivat toteuttaa Kaukasuksen kautta. Kysyntää Kaukasuksen toiminnalle löytyy, mutta liiketoiminnallisesti se ei ole ollut kannattavaa. Opinnäytetyöni kehittämistehtävänä on Kaukasukselle kehittämisprosessin kautta tuottamani uusi strategia-suunnitelma. Strategiasuunnitelman myötä pohdin myös, mitä haasteita taiteellinen, vapaan kentän teatteri kohtaa maakunnassa?

Tulevaisuudessa ihmiset haluavat hankkia entistä enemmän elämyksiä, etsiä merkityksellisyyttä eikä keskeneräisyyttä pidetä enää paheena. Tästä syystä työt tulevat tulevaisuudessa sijoittumaan entistä enemmän luoville aloille (Sitra 2018b, 7). Taiteellinen teatteri tukee tätä, mutta toiminnan kannattaminen on edelleen haaste ainakin pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Kuinka maksaa taitelijoille asianmukaista korvausta, jos ristiriidassa ovat katsojakulttuuri sekä taitelijan omat ambitiot? Kenelle esityksiä siis lopulta tehdään? Onko taiteellisesta teatterista mahdollista saada kannattavaa maakunnissa? Onko toiminnalle edes tarvetta? Kaukasuksen toiminta on koettu tärkeäksi, ryhmältä tilataan palveluita ja täyttöprosentti puolessa esityksissä on yli 90 %. Silti toiminta ei ole ollut kannattavaa.

Koen opinnäytetyön tärkeäksi, sillä ongelma ei ole yksin Kaukasuksen, vaan moni vapaan kentän kulttuuriorganisaatio kamppailee samanlaisten ongelmien kanssa. Opinnäytetyöstä syntyneitä tuloksia voidaan soveltaa muihinkin vastaaviin organisaatioihin ja toivon sen herättävän keskustelua ammattikunnan sisällä.

Opinnäytetyöllä on kaksi tavoitetta: Kaukasuksen strategiasuunnitelma sekä taiteellisen teatterin toiminnan haasteiden esiintuominen maakunnassa. Kehittämisprosessin tavoitteena on jäsentää kaukasuslaisten omaa käsitystä Kaukasuksen toiminnasta ja tulevaisuudesta. Prosessin aikana jokainen pääsee pohtimaan myös omaa suhdettaan

Kaukasukseen. Kehittämisen prosessin lopuksi on helpompaa vastata kysymyksiin mikä on Kaukasus ja mitä sen halutaan olevan. On myös tärkeää tietää, mitä Kaukasuksesta ajatellaan jäsentensä ulkopuolella. Tarkoituksena on selvittää, ketä ovat Kaukasuksen katsojat, mitä he ovat toiminnasta pitäneet, kuinka tärkeäksi he kokevat Kaukasuksen toiminnan ja tärkeimpänä; mikä Kaukasus heistä on? Tämän prosessin kautta laaditaan Kaukasuksen vuosille 2020–2025 strategiasuunnitelma, jossa määritellään liiketoiminnan uudet mallit.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tulisi pyrkiä tuottamaan työelämästä ja sen kehittämisestä myös sellaista tietoa, joka kehittää ja uudistaa työelämän osaamis- ja tietopohjaa (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014, 27). Siksi pyrin opinnäytetyölläni selvittämään yleisemminkin taiteellisen teatterin toiminnan haasteista maakunnassa. Strategiasuunnitelman tavoitteena on olla kokeilun mallina taiteellisen teatterin kannattavalle toiminnalle Mikkelissä. Sen rinnalla pohdin kysymystä siitä, mitä haasteita pienet kulttuuriorganisaatiot toiminnassaan kohtaavat. Listaamalla haasteet niihin voidaan löytää vastauksia ja näin opinnäytetyön tulokset ovat sovellettavissa muidenkin taiteellisten ryhmien käytäntöihin. Opinnäytetyö toimii kehittämistyön raporttina, jolloin se on kirjallisesti luettavissa vaihe vaiheelta sekä jäsenilleen että muille asiasta kiinnostuneille.

2 KAUKASUS JA VAPAAN TEATTERIN KENTTÄ

2.1 Kaukasus

Viisi teatteria harrastavaa lukioystävää perustivat Esittävän taiteen osuuskunta Kaukasuksen keväällä 2010. Mukana oli myös Mikkelin Yhteiskoulun lukion äidinkielen ja ilmaisutaidon opettaja Kati Kinnunen. Ryhmällä oli halu tehdä omanlaista teatteria. Kesällä esitetty debyytti, monologiesitys *Kylä of Love* yllätti kaikki suosiollaan. Jokainen esitys oli loppuunmyyty, vaikka katsomoon kannettiin niin paljon lisätuoleja kuin tila antoi periksi. Työryhmä koki, että uusille ryhmille ja uudentilaisille esityksille oli Mikkelissä selkeä tilaus.

Seuraavana kesänä esitettiin kulkuritarina *Tiikeri* ja kesällä 2012 ryhmä teki kahden esityksen yhdistelmän *Mania3SEK* vanhalla rasvatehtaalla. Esitysten täyttöaste oli edelleen lähellä 100 %. Ryhmä halusi tehdä toiminnastaan vakinaistetumpaa ja päätti perustaa Teatteri Kaukasus ry:n vuonna 2012. Yhdistyksen kautta aukesi mahdollisuus hakea avustuksia ja toimia virallisena teatteriryhmänä. Esityksiä tuotettiin kesäisin opiskelujen ohella. Toimintaa ohjasi edelleen ryhmän omat kiinnostuksen kohteet teatterin tekemiseen. Tekstit olivat jäsentensä kirjoittamia kantaesityksiä ja niitä lähdettiin usein rakentamaan tekstien ja teatterille epätavallisten esityspaikkojen pohjalta. Esityksen äänistä ja visuaalisesta ilmeestä tuli iso osa Kaukasuksen imagoa.

Syksyllä 2016 Teatteri Kaukasus ry:n rinnalle perustettiin Esittävän taiteen osuuskunta Kaukasus. Toiminnasta haluttiin tehdä entistä ammattimaisempaa. Osuuskunta alkoi maksaa palkkaa ja rekisteröityi alv-velvolliseksi. Katseet tähdättiin tulevaisuuteen, mutta meni vielä useampi vuosi ennen kuin kehittämistyöhön ryhdyttiin tavoitteellisesti.

Oleellista on huomata se, kuinka nuorista teatterinharrastajista kasvoi vuosien myötä taidealan korkeasti koulutettuja ammattilaisia. Kun ryhmä perustettiin ainoastaan ryhmän perustajajäsen Jani Orbinski oli juuri hyväksytty Teatterikorkeakoulun valoja äänisuunnittelijan laitokselle. Seuraavina vuosina häntä seurasi Teatterikorkeakouluun näyttelijä Joonas Kääriäinen, ohjaaja Henri Tuulasjärvi, dramaturgiopiskelija Ella Kähärä sekä teatteri-ilmaisun ohjaaja ja teatteripedagogiikan maisteriopiskelija Esko Korpelainen. Kaikki he olivat mikkeliäisiä. Teatterikorkeakoulusta (myöhemmin Taideyliopiston Teatterikorkeakoulusta) ryhmään tarttui mukaan myös valosuunnittelija Riikka Karjalainen. Näiden lisäksi vuonna 2019 ryhmään kuuluu Aalto yliopiston elokuvaleikkaajaopiskelija Menni Renvall, Metropoliasta valmistunut teatteri-ilmaisun ohjaaja Joonas Veijanen ja Humanistisen ammattikorkeakoulun kulttuurituottajaopiskelija, yrittäjän ammattitutkinnon suorittanut Minttu Tamski. Parin vuoden kuluessa ryhmän opiskelijoista on tullut ammattilaisia. Kaukasuksesta halutaan kehittää ammattilaisteatteri, sillä ammattilaisten tavoitteena on tuoda kouluista saatua osaamista omalle kotiseudulle, eikä jäädä toimimaan ainoastaan Helsinkiin.

Kaukasuksen perustamisen jälkeen Mikkeliin on syntynyt useita itsenäisiä teatteriryhmiä, kuten Vapaa nuorisoteatteri (VaNu), Kulttuuriosuuskunta Kuka sekä Mikkelin

Tyttö- ja Poikateatterit. Näistä jokaisella on omalla tyylillään tai kohderyhmällään paikkansa Mikkelin kulttuurikentässä.

Haasteeksi onkin muodostunut brändin muuttaminen lukiolaisesta harrastajaporukasta Mikkelin alueen toiseksi ammattilaisryhmäksi. Mikkelin Teatteri on tähän saakka ollut ainoa. Työtä tämän brändimuutoksen eteen on tehty muutaman vuoden ajan, mutta edelleen helmikuussa 2019 teetetyssä asiakaskyselyssä yksi vastaajista oli määritellyt ryhmän ”hyväksi harrastaja ryhmäksi”. Työtä on siis vielä tehtävänä.

2.2 Taustaa

Kaukasus muutoksen keskellä

Yrityksissä ja muissa organisaatioissa tehtävän kehittämistyön merkitys on kasvanut nopeasti. Toimintaympäristön muutokset tuovat organisaatioille uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia, joissa mukana pysyminen vaatii sekä organisaatiolta että sen jäseniltä ketteryyttä ja jatkuvaa uudistumiskykyä. Toisaalta pelkkä mukana oleminen ei yksin riitä. Koska innovatiivisuudesta on tullut merkittävä kilpailutekijä, on organisaatioiden pysyttävä koko ajan askeleen edellä kehityksessä. Nykytilannetta tulee ostata arvioida, toimintaa kehittää ja valmistautua tulevaisuudennäkymiin (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014 12–13).

Kaukasuslaiset eivät ole pysähtynyt pohtimaan omaa toimintaansa. Haaveita on ollut, mutta ei visiota. Kaukasuksen toimintaa on kehitettävä kannattavuuden parantamisen ja kasvun aikaansaamiseen, uusien liiketoimintamallien, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja tuotteistamiseen, toimivan organisaatiomallin luomiseen, henkilöstön motivaation ylläpitoon, tulevaisuuden ennakointiin sekä toiminnan ongelmien hahmottamiseen ja ratkaisemiseen. Kaukasus koostuu taidealan ammattilaisista, joille ketteryys, ratkaisukyky ja muutoksiin sopeutuminen on ominaista. Toisaalta liiketoimintaan liittyvät asiat kuten talous, markkinointi ja organisointi ovat haasteellisia ymmärtää saati toteuttaa. Rahaa halutaan sen verran, että selvittää, mutta osaamista sen hankintaan tai suunnitteluun ei välttämättä ole. Luontainen vastaaminen innovatiivisuuden kasvavaan vaatimustasoon on olemassa, mutta osaamista sen tietoiseen tuottamiseen ei.

Vapaan kentän teatterit toimintaympäristönä

Suomalainen teatteri on menestystarina, jossa pienen kansan kulttuuriharrastuneisuutta ja maantieteellisesti laajalle levittyntä teatterikenttää voidaan syystä pitää säilyttämisen arvoisena asiana (Jansson & Moilanen 2014, 4). Taiteen tehtävä on kyseenalaistaa, katsoa yhteiskuntaa kriittisesti ja tuottaa epäsovinnaisuutta (Teatterikeskus 2013, 36). Sillä voidaan tuottaa myös viihdearvoa ja sen keinoja voidaan käyttää soveltavasti. Saavutettavuuden näkökulmasta on tärkeää, että katsojilla on mahdollisuus monipuolisesti tutustua teatterin erilaisiin lajityyppeihin perinteisen puheteatterin ja musiikkiteatterin rinnalla. Katsojien tarpeet ovat erilaisia, eikä ole perusteltua puhua enää yhdestä suuresta yleisöstä tai sen tottumuksista ja mieltymyksistä (Teatterikeskus 2013, 9). Teatterikenttä on täynnä erilaisia teatterin tekemisen lajeja ja muotoja kuten nykyteatteri, nukketeatteri, esitystaide tai performanssi, improvisaatioteatteri, soveltavateatteri, musiikkiteatteri, ooppera sekä tanssi-, puhe- ja/tai sirkustaidetta yhdistävä teatteri. Teatterikenttä Suomessa on rikas ja laaja suhteutettuna väkilukuun.

Ammattiteatterit voidaan jakaa rakenteiden, rahoituksen, työnantajavelvoitteiden ja toiminnan säännöllisyyden mukaan kolmeen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä on ammattiteatterit, joiden toiminta on säännöllistä ja ympärivuotista. Heillä on pysyvää henkilökuntaa ja työehtosopimuksen mukainen palkkataso sekä pysyvä tai harkinnanvarainen julkinen tuki. Toinen ryhmä koostuu toimijoista, joilla on vuosittaista toimintaa ja osa- tai määräaikaisesti palkattua henkilökuntaa. Osa työstä tehdään usein henkilökohtaisena apurahatyöskentelynä tai alipalkattuna tai jopa palkattomana työntekijänä. Nämä toimijat saavat harkinnanvaraista tai produktiokohtaista julkista tukea tai muuta rahoitusta. Kaukasus kuuluu tähän ryhmään. Kolmantena on produktiokohtaiset ryhmät, joilla toiminta on satunnaista ja rahoitus produktiokohtaista tai muualta saatua. Näiden ryhmien lisäksi on tärkeä erottaa muitakin toimijoita kuten harrastajaryhmät, yksittäiset taiteilijat, tuotantotalot ja -keskukset sekä festivaalit.

Teatterin rahoitus voidaan jakaa karkeasti kolmeen rahoituslähteeseen: julkiseen tukeen, sponsori- tai yhteistyörahoitukseen sekä omarahoitukseen. Valtion tuen perusteita säätelee vuonna 1993 voimaan tullut kuntien valtionosuussäädäntö ja siihen kuuluva teatteri- ja orkesterilaki. Teatteri- ja orkesteritoimintaan myönnettävän valtionosuuden (VOS) tavoitteena on taiteellisista lähtökohdista tuottaa teatteri- ja

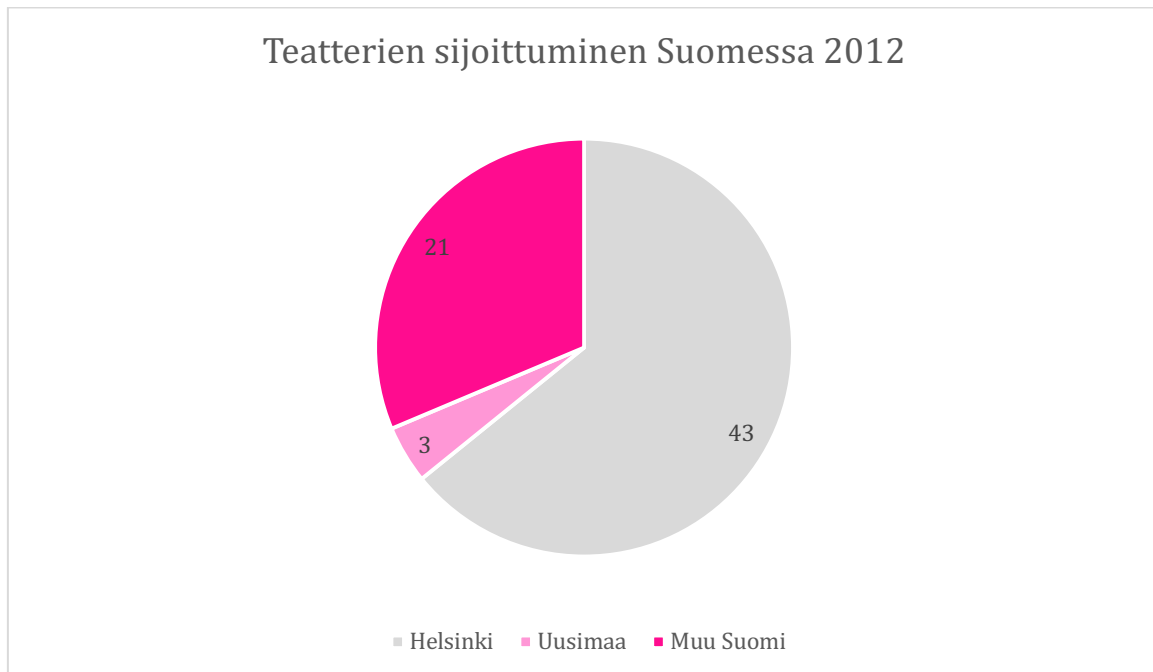
orkesteripalveluja ja edistää niiden alueellista saatavuutta sekä saavutettavuutta eri väestöryhmille (Teatterikeskus 2013 9–10). VOS-rahoitus määräytyy henkilötyövuosien mukaan. Helsingin kaupunginteatteri saa valtiosuusia yli kuusi miljoonaa euroa vuodessa, Tampereen Työväen Teatteri yli viisi miljoonaa ja muut isoimmat kaupunginteatterit miljoonan tai kaksi. Keskikokoiset kaupunginteatterit saavat satojatusiansia euroja (Helsingin Sanomat 2019).

VOS-järjestelmän ulkopuolella on vapaa kenttä. Ryhmät, jotka tekevät tahoillaan mielenkiintoista taidetta ja joille valtio jakaa harkinnanvaraisia toiminta-avustuksia vuosittain. Päätökset saajista tekee Taiteen edistämiskeskus eli Taike. Summat ovat merkittävästi pienempiä ja usein vapaan kentän rahat tulevatkin monista lähteistä. Valtion toiminta-avustusten lisäksi esimerkiksi säätiöt tukevat taiteilijoita (Helsingin Sanomat 2019). Vuonna 2013 valtion harkinnanvaraista tukea saavien ammattiteattereiden toiminta-avustukset vaihtelevat 10 000 eurosta 190 000 euroon (Teatterikeskus 2013, 9–10). On kuitenkin niin, että harkinnanvaraista tukea nauttivat vain kokeneet ryhmät eikä varat riitä edes heille. Kuinka siis tulla mukaan uutena ryhmänä, kun tunkua rahoituksen piiriin on, mutta ylöspäin seuraavalle tasolle valtion rahoittamaksi laitokseksi ei pääse? Viime syksynä opetus- ja kulttuuriministeriö päätti, että vuonna 2019 vapaita ryhmiä tuetaan miljoonan euron lisärahoituksella (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018). Alkuperäisen kahdeksan miljoonan sijasta jaossa oli yhdeksän miljoonaa. Vapaan taidekentän kaikki alat saavat siis yhteensä vain vähän enemmän valtionavustuksia kuin Radion sinfoniaorkesteri saa rahoitusta Yleltä. Tällä rahalla palkataan yleensä osa-aikainen tuottaja, jonka tehtävänä on hakea lisärahoituksia, eikä taitelijoille yleensä ole varaa maksaa palkkaa – ei ainakaan asianmukaista sellaista (Helsingin Sanomat 2019).

Kunnissa kulttuurihankkeita rahoitetaan usein vetovoimatekijöinä. Ne lisäävät alueellisten strategioiden mukaista matkailua, kuntalaisten hyvinvointia ja ehkäisevät syrjäytymistä (Toivanen 2015, 42). Uusi kuntien kulttuurilaki astui voimaan 1.3.2019. Siinä säädetään kunnille vastuu järjestää ja tukea paikallista kulttuuritoimintaa ja toimijoita. (Finlex 2019). Paikallisille toimijoille jaetaan kohde ja vuosiavustuksia usein kulttuuripalvelujen varoista. Mikkelin kulttuuripäällikkö Susanna Latvala kertoi, että Mikkelissä vuonna 2018 kulttuuripalvelujen varoista myönnettiin alueen yhdistyksille avustuksia n. 111 000 eurolla.

Esittävien taiteiden rahoitusta ja VOS-järjestelmää on uudistettu vuosia. Vapaiden ryhmien kannalta uudistuksen merkittävin osuus on ollut mahdollisuus pitkäjänteisempään rahoitukseen. Tänä vuonna Taike jakoi ensimmäistä kertaa kolmivuotisia toiminta-avustuksia esittävien taiteiden yhteisöille. Tällä hetkellä isompi uudistus esittävien taiteiden osalta on jäissä (Helsingin Sanomat 2019).

Teatterin tiedotuskeskus ja Teatterikeskus selvittivät vuonna 2012–2013 teatteri- ja orkesterilain ulkopuolisen teatterinkentän, rekisteröityneiden teatteriyhteisöjen määrää. Kriteereinä pidettiin teatteriryhmän tai teatterin jäsenten ammattikoulutusta ja toiminnan ammattimaisuutta. Vuonna 2013 teatteri- ja orkesterilain ulkopuolisia toimijoita oli yhteensä 115. Näistä siis 41 saa valtion harkinnanvaraista toiminta-avustusta, loput toimivat joko yksityisten säätiöiden tukemana tai täysin omarahoitteisesti. Näiden ryhmien toiminta on keskittynyt vahvasti pääkaupunkiseudulle. Vuonna 2012 tilastoidusta 67 teatterista 46 toimi Uudellamaalla ja näistä 43 Helsingissä.



Keskittymistä selittävät alueen väkimäärä, freelance-toimijoiden paremmat työllistymismahdollisuudet, tarve pysyä taiteen kehityksen tasolla ja kokea keskinäistä yhteisöllisyyttä sekä osaltaan kuntien vähäiset avustukset (Teatterikeskus 2013, 9-10).

Kaukasus ei ole mukana näissä tilastoissa, sillä se on luokiteltu ammattiteatteriksi vasta vuodesta 2016 alkaen.

Useissa ryhmämuotoisissa teattereissa taiteilijat itse tekevät oman työnsä lisäksi myös tuotannollisia töitä. Teatterikeskus (2013) erottaa teatterista kolme erillistä tehtävää: taiteen tuottaminen, katsomista tukevien palveluiden tuottaminen, katsojien taiteen ymmärryksen lisääminen sekä taiteen tutuksi tekeminen. Taide- ja kulttuuripolitiikassa on 1990-luvulta alkaen painottunut markkinajohtoinen ajattelu, joka usein syö ryhmämuotoisissa teattereissa aikaa taiteelta itseltään, sillä osaamista ja tekijöitä on vähän. Teatteri- ja orkesterilain ulkopuolisella kentällä tarvitaankin kipeästi apuun tuottajia, konsultteja, soveltavan taiteen ammattilaisia sekä uusia tuotantorakenteita ja toimintamalleja.

Taidealalla ei perinteisesti käytetä liiketalouden käsitteitä. Taide koetaan ”pyhäksi” ja ”suuremmaksi” kuin mikään tuote, jota tuotteistetaan ja myydään. Kentällä ei usein tavoitella näkyvästi taloudellista pääomaa, vaan kulttuurista ja sosiaalista pääomaa. Taiteen kenttä on vapaa ja siellä puhutaan omaa kieltään, johon ei kuulu sellaisia sanoja kuten strategia, visio, missio tai arvot. Ala on kuitenkin muuttumassa ja liiketoiminnallinen ajattelutapa on levinnyt myös taiteen kentällä. (Toivanen 2015, 42.) Tuottajien työ on huomattu arvokkaaksi, mutta varaa heidän palkkaamiseen ei edelleenkään ole. Olen törmännyt myös siihen, että usein tuottajia yritetään palkata riskiperusteisesti: ”Hae ensin rahaa ja sitten voimme maksaa sinulle palkkaa”. Mikäli rahaa ei saada, tuottajan tekemä työ rahoituksen hakemiseen on ollut turhaa ja palkatonta.

Laatua, hintaa ja luotettavuutta pidetään yrityksissä tänä päivänä itsestänselvyyksinä. Niiden rinnalla innovatiivisuus ja elämykset ovat uutta ja tavoiteltavaa. Tähän kulttuuriyrittäjät tai ryhmämuotoiset teatterit sopivat oivallisesti. Kuitenkin kyky uudistaa toiminnan ajattelua, ottaa riskejä ja viedä kehitystä eteenpäin on usein vieras ajatusmaailma kulttuurialan toimijoille. Työtä tehdään palavasti, kiihkeästi, usein ympäristö unohtaen. Toisaalta tällöin usein tuote tai palvelu on loppuun asti harkittu ja ammattitaidolla toteutettu (Toisin sanoen 2014).

Ryhmämuotoiset teatterit ovat usein erittäin motivoituneita, sillä ne on perustettu omasta halusta tehdä tietyn joukon kesken töitä. Näissä ryhmissä ohjelmistovalinnat kulkevat usein kaikkien työryhmän jäsenten kautta, toisin kuin laitosteattereissa teatterijohtaja tai taiteellinen johtaja tekee ohjelmistovalintaa koskevat päätökset

itsenäisesti. Jussi Sorjosen (2019) mukaan pitkäjänteinen yhdessä tekeminen synnyttää omaleimasta ja ainutlaatuista teatterikieltä. Ainakin teoriassa.

Toimintaympäristön ymmärtäminen voi ratkaista kehittämiskohteiden taustalla piilevän, todellisen ongelman tai muutostarpeen. Se on tärkeää myös siksi, ettei kehittämistyössä esitetyt ratkaisut perustuisi vain teoriasta nostettuihin liiketoiminnan yleisiin malleihin, vaan että ne tulisivat lähemmäksi todellisuutta ja arkea (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014, 29). Siksi myös tässä opinnäytetyössä toimialan ymmärtäminen on isossa osassa uuden strategiasuunnitelman laatimista.

3 KAUKASUKSEN TOIMINNAN KEHITTÄMISPROSESSI

Kaukasuksen toiminnan kehittämistyöhön lähdettiin prosessiluonteisesti eli erinäisten vaiheiden kautta. Kehittämistyö vie aikaa ja vaiheet aseteltiin selkeästi yli vuoden kestäväälle ajanjaksolle. Kehittämisprosessi suunniteltiin ja sen jälkeen toteutettiin kolmessa kehittämistyöpajassa. Tätä seurasi asiakaskysely, Kulttuurileijonien luola-tapahtumaan osallistuminen sekä muiden kulttuuriorganisaatioiden haastattelut. Prosessi aloitettiin syksyllä 2018 ja se jatkuu vielä opinnäytetyön jälkeenkin vuoden 2019 loppuun saakka.

Opinnäytetyönä Kaukasukselle valmistuu uusi strategiasuunnitelma, joka otetaan käyttöön vuosiksi 2020–2025 ja jonka yksityiskohdat, kuten tarkka markkinointi-, talous-, brändi- ja vuosikello-suunnitelmat valmistuvat syksyllä 2019. Tämä tukee prosessin ideaa, jossa vaiheet pakottavat järjestelmällisesti ottamaan huomioon ne asiat, jotka olisi hyvä huomioida ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Ensin tulee tietää mikä Kaukasus on ja mitkä ovat sen tavoitteet ennen kuin voi lähteä suunnittelemaan toimintaa konkreettisesti eteenpäin.

Prosessi myötäilee Ojasalo, Ritalahti & Moilasan Kehittämistyön menetelmät -kirjassa (2014) avattua STA-prosessia. Ensin on suunnitteluvaihe (S), jossa kehittämishaasteet selvitetään, asetetaan niitä koskevat tavoitteet ja tehdään suunnitelmat siitä, miten näihin tavoitteisiin voitaisiin päästä. Tämä opinnäytetyö käsittelee tätä vaihetta. Suunnitteluvaihetta seuraa toteutusvaihe (T), joka Kaukasuksessa tapahtuu vuosina 2020-

2025. Viimeisenä on arviointivaihe (A), jossa katsotaan miten muutostyössä on onnistuttu. Arviointi keskittyy lopputulokseen, vaikka arviointia tehdäänkin koko prosessin ajan. Arvioinnin pohjalta voidaan aloittaa uusi kehittämisprosessi. Tällä kierrolla voidaan taata Kaukasuksen kehittymisen jatkuvuus muuttuvassa maailmassa. Toisaalta vaadittava muutos voi edetä niin nopeasti, että ensimmäisen kehittämisprosessin jälkeen huomataan viisivuotiset strategiasuunnitelmat liian pitkiksi. Tulevaisuudessa strategiat voidaan päivittää esimerkiksi parin vuoden välein.

Opinnäytetyön prosessi keskittyy koko kehittämisprosessi suunnitteluvaiheeseen, jonka sisällä toteutetaan luovan ongelmanratkaisun kaavaa. Ensin huomataan ongelmat tai kehitysmahdollisuudet, jonka jälkeen tunnistetaan niihin liittyvät tosiasiat ja näkemykset. Tämän jälkeen asetetaan tavoitteita ja visioidaan, valitaan lähestymistavat ja tuotetaan ideat. Lopuksi ideat arvioidaan ja valitaan ratkaisut, jotka hyväksytään ja toteutetaan (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014, 159).

Kaukasuksen kehittämistyötä lähestyttiin palvelumuotoilun kautta, sillä se sopii parhaiten palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Lähestymistavassa on kuitenkin piirteitä myös toimintatutkimuksesta sekä konstruktiiivisesta tutkimuksesta. Palvelumuotoilussa prosessia ja menetelmiä sovelletaan palvelun kehittämiseen. Siinä korostuu olennaisena käyttäjäkeskeisyys ja kokemuksellisuus.

Kaukasuksessa uudistamisen kohteena ovat strategia ja toiminnan kehittämisen prosessit. Kaukasuksessa halutaan luoda vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja. Kehittämisprosessissa haetaan myös käytännön muutosta ja sen arviointia, jolloin itse prosessi tulee kestäväksi useita vuosia. Oleellista on myös kaukasuslaisten aktiivinen osallistaminen kehittämistyöhön erilaisin menetelmin. Edellä mainitut kehittämistyön keinot ovat ominaisia toimintatutkimuksessa. Konstruktiiiviselle tutkimukselle olennaisesti kehittämisprosessissa luodaan konstruktio, eli konkreettinen tuote: strategiasuunnitelma. Ennakointi on myös tärkeä osa kehittämisprosessin lähestymistapaa. Siihen kuuluu tulevaisuutta koskevan tiedon tuottaminen, hankinta, käsittely, muokkaus, analysointi ja raportointi. Muutosvauhti on kulttuuri- ja muilla aloilla niin hurjaa, että on välttämätöntä ennakoita kehityksen suuntaa. Tällä pystytään hahmottamaan tulevaisuutta ja varautumaan siihen. Myös verkostotutkimuksellista lähestymistapaa käsiteltiin strategiasuunnitelmaa laadittaessa. Kehittämisstyössä on tärkeä tuntee verkostotutkimusta, sillä organisaatioiden väliset verkostot

liittyvät tavalla tai toiselle lähes kaikkeen kehittämistyöhön. Verkostotutkimus helpottaa verkostoitumisen hahmottamista ja auttaa niiden kanssa toimimisessa sekä rakentamisessa (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014, 36–39).

Kaukasuksen kehittämistyössä tutkimuksellisuus ilmenee järjestelmällisyytenä, tiedon hankintana ja analyttisyytenä. Kehittämisprosessi ei ole vain satunnaisia toimenpiteitä, vaan kaikki valinnat on perusteltu esimerkiksi työpajoissa käytyjen keskusteluiden kautta. Keskustelut on myös dokumentoitu. Kehittämisprosessin suunnittelijana olen hakenut sekä tutkittua että käytännön tietoa, jota voidaan hyödyntää kehittämistyön tukena. Kehittämisprosessissa on käytetty runsaasti erilaisia menetelmiä, joiden kautta tunnistetaan, eritellään ja luodaan erilaisia, uusia näkökulmia. Uuden strategiasuunnitelman käytön päätteeksi, vuonna 2025, prosessi arvioidaan ja saatuja näkökulmia, valintoja, prosessia ja tuloksia analysoidaan kriittisesti. Nämä toimenpiteet vahvistavat myös tutkimuksellisuutta tässä kehittämistyössä (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014 22, 25).

Ojasalo, Ritalahti ja Moilanen (2014, 25) kehottavat kirjassaan keskittämään resursseja prosessin loppuvaiheeseen, koska kehittämistyöntavoitteena on tuottaa hyödyllisiä muutoksia työelämään. Kaukasus on kuitenkin pieni yhteisö, joten sama resurssimäärä on käytettävä sekä prosessin alussa että lopussa. On luontevaa lähteä työstämään prosessia koko porukalla, jolloin tulevaisuuden toiminnasta tulee yhteisesti jäsentensä näköinen.

Kaukasuksen kehittämistyö on enemmän uudistamisperusteinen kuin ongelmaperusteinen. Ongelmaperusteisessa kehittämisprosessi ryhdytään etsimään ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin. Uudistamisperusteisissa kehittämisprosesseissa keskitytään etsimään uutta erilaisilla rajapinnoilla, jolloin voidaan kehittää esimerkiksi juurikin uutta liiketoiminta- tai strategiasuunnitelmaa (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014, 26).

Uuden strategiasuunnitelman luominen tuli suoraan tilaajalta itseltään, joten kehittämiskohteen tai tuotoksen valitsemista ei tarvinnut erikseen tehdä. Kaukasuksen toimijat haluavat kehittää Kaukasuksen toimintaa niin, että he pystyisivät tulevaisuudessa työllistämään siinä. Tätä varten tavoitteeksi on asetettu uuden strategiasuunnitelman luominen. Kun tarve ja tavoite olivat selvät, pystyttiin siirtymään suoraan kehittämistyön yhteisöllisiin menetelmiin. Myöskään kehittämisprosessissa tavanomaista

perusteellista tutustumista kehitettävään kohteeseen tai havainnointia organisaation arjessa ei tarvittu, sillä olen itse yksi Kaukasuksen perustajajäsenistä ja organisaatio on minulle erittäin tuttu. Sen sijaan tutustuin muihin vastaaviin organisaatioihin sekä rahoitusmallien muotoihin. Havainnointi lisäsi ymmärrystä päätöksenteon motiiveista sekä muista kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014, 29).

Kehittämistyössä tärkeää on menetelmien moninaisuus, jonka avulla kehittämistyöntueksi saadaan erilaista tietoa ja ideoita monesta näkökulmasta. Tässä kehittämistyössä yhteisölliset menetelmät ovat isoin osa prosessia. Näiden menetelmien rinnalla toteutettiin asiakaskysely ja haastatteluita muihin kulttuuriorganisaatioihin. Yhteisöllisten menetelmien käyttäminen edellyttää Kaukasuksen jäseniltä tiivistä yhteistyötä ja keskinäistä ymmärrystä, jota ryhmästä kyllä luontaisesti löytyy. Asioita harvoin vain käsitellään tietoisesti ja tavoitteellisesti yhdessä. Useimmiten ne ilmenevät muun keskustelun ohessa. Luovuus on uuden kehittämistyön keskipisteessä ja sen lisääminen vaatii uskallusta katsoa asioita uudella tavalla. Kaukasuksen luontainen avoin ja positiivinen ilmapiiri helpotti prosessin kulkua. Luovia ratkaisuja tehdessä määrä synnytti laatua. Useissa tehtävissä ideoita tuli paljon ja kun nämä kasattiin yhteen syntyi selkeitä muutoskokonaisuuksia (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014, 40, 158).

Kehittämisprosessi on dokumentoitu äänitteillä, valokuvilla, videoilla, koonneilla ja menetelmissä syntyneillä tuotoksilla kuten ajatuskartoilla. Dokumentointi helpotti aineistoon palaamista muissa kehittämistyön vaiheissa. Kehittämisprosessin aikaista raportointia tehtiin jäsenille säännöllisesti: poissaolleille informoitiin työpajoissa syntyneistä ajatuksista ja kaikille jäsenille raportoitiin asiakaskyselyn ja Kulttuurileijonien luolan tuloksista. Opinnäytetyö toimii kehittämistyön raporttina, jolloin se on kirjallisesti luettavissa vaihe vaiheelta sekä jäsenilleen että muille asiasta kiinnostuneille. Opinnäytetyöllä jäsennetään kehittämisprosessissa syntyneitä ajatuksia, synnytetään mahdollista keskustelua ja saadaan palautetta kehittämiseen liittyen. Tavoitteena on, että muut kulttuuriorganisaatiot pystyvät hyötymään prosessin menetelmistä, kokemuksista ja tuloksista.

Tutkimuksellisen kehittämistyön viimeinen vaihe on arviointi, johon tässä työssä otetaan kantaa ainoastaan kehittämisprosessin suunnitteluvaiheen osalta eli suunnitellua, käytettyjen menetelmien ja toiminnan johdonmukaisuutta sekä vuorovaikutusta

ja sitoutumista. Koko prosessin arviointi tapahtuu vasta toteutuksen jälkeen vuonna 2025. Loppuarviointi tulee olemaan suunnitelmallista tiedonkeruuta ja kerätyn tiedon analysointia. Koko prosessin arviointi edellyttää tarkkojen tavoitteiden asettamista esimerkiksi täyttöasteiden, työllistämisen, talouden tai toteutuneiden palveluiden ja esitysten suhteen. Arviointia tullaan tuskin tekemään yksilöiden tasolla esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaisilla saavutuksilla, vaan enneminkin ryhmän ja organisaation näkökulmasta. (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014, 47.)

3.1 Strategiatyöpajat

Iso osa Kaukasuksen kehittämistyöstä tehtiin yhteisöllisillä menetelmillä, jotka toteutettiin työpajoissa. Niiden tarkoituksena oli yhdessä jäsenten kanssa etsiä uusia näkökulmia ja ideoita luovuutta tukevilla menetelmillä.

Kehittämisprosessia lähdettiin työstämään osuuskunnan jäsenten kanssa kolmessa työpajassa. Jäsenten aikataulujen yhteensovittaminen osoittautui erittäin haasteelliseksi, joten työpajoja saatiin järjestymään ainoastaan kolme kappaletta. Näistä vain yhdessä kaikki jäsenet olivat paikalla. Kaikki kolme työpajaa järjestettiin viiden kuu-kauden aikana. Aikataulullisesti tämä tuntui sopivalta. Pajojen väliin jäi mukavasti aikaa edellisen materiaalien analysointiin, koontiin ja seuraavan työpajan suunnitteluun.

Toimin itse pääsääntöisesti työpajojen fasilitaattorina eli kehittämismenetelmien ohjaajana. Luova toiminta edellyttää fasilitaattorilta ryhmänohjauksellisia taitoja ja luovan ongelmanratkaisun menetelmien hallintaa. Osallistujilta se taas edellyttää ryhmätyöskentelytaitoja ja luovan toiminnan edellyttämiä ajattelutapoja, asenteita ja kykyjä. Kaukasuksen jäseniltä tätä löytyy luonnostaan ja itse koen tuntevani luovan ongelmanratkaisun menetelmät suhteellisen hyvin. Olen työssäni tottunut ryhmien ohjaamiseen ja johtamiseen, mutta Kaukasuksen ja minun väliset suhteet huomioon ottaen fasilitaattorin roolin hoitaminen oli uutta ja haastavaa.

Suunnittelin työpajat soveltaen Ojasalo, Ritalahti & Moilasan (2014) kehittämistyön-malleja omaan ryhmäämme ja sen tarpeisiin. Valituilla menetelmillä oli tarkoitus edes-auttaa Kaukasuksen perinpohjaisen tuntemisen lisäksi sen jäsenten näkemysten jaka-mista ja yhteisiä tiedontuottamistapoja kuten keskusteluja ja tavoitteellista pohdintaa.

Ensimmäinen työpaja - Mikä on Kaukasus?

Ensimmäisessä työpajassa keskityimme pohtimaan, mikä Kaukasus jäsentensä mielestä on.

Annoin ennakkotehtäväksi tutustua toiseen organisaatioon, jolla on jonkinlainen yhtymäkohta Kaukasuksen kanssa. Yhtymäkohta voi olla esimerkiksi toimiala, paikkakunta tai toimintamalli. Tehtävänä oli kertoa havaintojaan valitsemastaan organisaatiosta. Tässä sivuttiin benchmarking-menetelmää. Tarkoitus oli tätä kautta auttaa jäseniä hahmottamaan oman toimintansa heikkouksia ja vahvuuksia. Näitä ajatuksia hyödynnettiin tulevissa menetelmissä.

Työpajassa oli paikalla seitsemän yhdeksästä jäsenestä. Osallistujat olivat valinneet pieniä, vapaan kentän teattereita eripuolilta Suomea. Tehtävässä nousi esiin ryhmien yhteisöllisyys ja paikallisuus mm. Riksu Undergroundin, Lentävä Poro, Musiikkiteatteri NYT:n, Meri teatterin ja Teatteri Siperian ryhmien kautta. Erityisen mielenkiintoisena koin yhden jäsenen esiin nostaman Viipurin taiteellisen teatterin, jonka Viimeinen esitys -teos oli ensi-illassa uudenvuoden aattona 2011. Viipurin taiteellisen teatterin esityksellä haluttiin tuoda näkyväksi kysymykset: Onko ryhmilläkin oma elinkaarensa? Voiko toiminnan lopettaa silloin, kun se on huipussaan? Viipurin taiteellisen teatterin toiminta lopetettiin kyseisen esityksen jälkeen (Säkö 2011). Kaukasuksen toiminta on nyt vastaavanlaisessa murroksessa. Esimerkistä heräsi keskustelu siitä, voisiko lopettamisen tuomaa tematiikkaa hyödyntää juhlaesityksessä vuonna 2020. Annettaisiin katsojille se mahdollisuus, että Kaukasus lopettaa silloin, kun juhlat ovat parhaimmillaan.

Ennakkotehtävän jälkeen otimme käsittelyyn Kaukasuksen omat vahvuudet ja haasteet. Jokainen osallistuja otti itselleen useamman kappaleen kolmea eriväristä muistilappua. Sinisille muistilapuille kirjoitettiin omia ajatuksia Kaukasuksen haasteista, keltaisille muistilapuille kirjoitettiin Kaukasuksen vahvuuksia ja pinkeille muistilapuille jatkettiin lausetta ”Kaukasus on...”. Muistilapuista kerättiin yhteinen kollaasi, johon jokainen sai kertoa omat ajatuksensa. Kaukasuksen vahvuudeksi jäsenet itse nostivat mm. yhteisön, osaamisen, huumorin, paikallisuuden ja kiinnostuneisuuden. Haasteiksi koettiin tuottavuus, toiminnan selkeys, Mikkeli, tilan puute ja ajan käyttö. Jäsentensä mielestä Kaukasus on omanlainen, paikallinen, hauska ammatillisryhmä, joka on välitilassa. Mielenkiintoista on se, että Mikkeli koettiin sekä vahvuudeksi että

heikkoudeksi. Vaikka iso osa ryhmän identiteettiä on itäinen mentaliteetti ja lähtökohdat, joista se on syntynyt, onko Mikkelissä tarpeeksi kohderyhmää tällaiselle toiminnalle?

Kaukasuksen kehittämisen tärkeäksi osaksi koin tulevaisuuden hahmottamisen. Mihin suuntaan maailma on yleisesti menossa ja mitkä asiat voivat tulevaisuudessa vaikuttaa Kaukasuksenkin toimintaan joko positiivisesti tai negatiivisesti? Voisiko nämä asiat huomioida strategiasuunnitelmassa? Siksi työpajan lopuksi otimme toimintaympäristön muutokset tarkastelun alle. Termit kuten megatrendit, trendit ja hiljaiset signaalit olivat ryhmän jäsenille tuntemattomia, jonka vuoksi käsitteet ja ilmiöt käytiin ensin yhteisesti läpi. Trendeillä tarkoitetaan yhteiskunnan näkyviä muutoksia, kun taas megatrendit ovat suuria, vääjäämättömiä globaalien tason muutoksia. Nousevat asiat, jotka saattavat olla tulevaisuudessa merkittäviä, kutsutaan heikoiksi signaaleiksi (Sitra 2018). Työpajassa jäsenet jaettiin kahteen ryhmään ja molemmille ryhmille annettiin 5–8 kappaletta Sitran megatrendikortteja. Ryhmä valitsi omista korteistaan yhden tai kaksi, joilla kokivat olevan mahdollisesti vaikutusta Kaukasuksen toimintaan tulevaisuudessa. Ryhmissä pohdittiin, millaisia positiivisia tai negatiivisia tulevaisuudenkuvia nämä trendit asettavat.

Toinen ryhmä nosti esiin työn rakenteiden muuttumisen. Uudet organisaatiomallit haastavat tulevaisuudessa perinteistä työnantaja–työntekijä-suhdetta. Sitra (2018) selittää ilmiötä näin: ”Työtä voidaan organisoida ja sen hyötyjä voidaan jakaa monin tavoin. Perinteinen jaottelu työttömiin, palkansaajiin ja yrittäjiin ei välttämättä tulevaisuudessa päde, kun eläkeläisfreelancereiden, projektinomadien ja erilaisten välitiloissa olevien määrä kasvaa”. Ryhmä pohti, että tämä saattaa vähentää sitoutumista, sillä uuden saavuttaminen saa suuremman merkityksen kuin pitkäjänteinen työskentely. Kokeilukulttuuri kasvaa. Toisaalta tässä tulevaisuudenkuvassa kaikki on mahdollista. Voiton tavoittelun sijaan oma henkinen kasvu ja onnellisuus tulevat tärkeämmiksi. Ryhmä toivoi, että tässä tulevaisuudessa esimerkiksi taitelijaeläkkeet tai kansalaispalkka ovat tekijöille itsestänselvyys.

Toinen ryhmä valitsi kaksi trendiä: kokeilukulttuurin voimistumisen ja hyperkonnektiivisuuden lisääntymisen. Kokeilukulttuurissa yhä useampia tuotteita, palveluita ja toimintatapoja kehitetään ketterästi ja kokeillen. Suunta voi muuttua nopeasti, eikä keskeneräisyyttä pidetä enää paheena (Sitra 2018). Ryhmä huomautti, että teatteri on

lajina hidas. Tämä saattaa olla kynnyksysymys, mikäli tulevaisuudessa ihmisten kärsivällisyys ja epäkiinnostavan sietokyky madaltuvat entisestään. Toisaalta voisiko teatteria kehittää entistä kokeilullisemmaksi? Perinteisten esitysten lisäksi teetettäisiin enemmän demoja. Mielestäni tätä on jo havaittavissa, sillä kulttuurikentällä yli kahden tunnin mittaisia teatteriesityksiä pidetään lähtökohtaisesti pitkinä. Ainakin alan ihmiset suosivat lyhyempiä, ilman väliaikaa esitettäviä näytöksiä. Teatterikokemuksia halutaan enemmän ja nopeammin.

Hyperkonnektiivisuudella tarkoitetaan kaiken jatkuvaa yhteyttä kaikkeen. Kun verkopohjaisten palveluiden käyttö lisääntyy, syventyy myös hyperkonnektiivisuus. Kaikki toiminnot tullaan tulevaisuudessa liittämään tavalla tai toisella verkkoon (Sitra, 2018). Uhkakuvana tässä voidaan pitää sitä, etteivät kuluttajat lähde enää teatteriin, vaan heille riittää verkosta löytyvä materiaali. Toisaalta on kiinnostavaa nähdä nousseeko tästä voimakas vastatrendi, jossa nimenomaan halutaan pois verkosta kokemaan ja luomaan fyysisiä ihmiskontakteja. Tähän teatteri tarjoaa oivan elämyksellisen mahdollisuuden Netflixin tai muiden suoratoistopalveluiden vastineeksi. Ryhmä pohti myös, että entä jos Kaukasuskin laajenisi hyperkonnektiiviseksi. Mitä tämä voisi tarkoittaa? Voisiko Kaukasus toimia tulevaisuudessa sekä verkossa että ”kädet mullassa”?

Toinen työpaja - Kaukasuksen toiminta ja asiakkaat

Pohdimme työpajassa Kaukasuksen toiminnan konkreettista suuntaa ja asiakkaita sekä sitä, millaisia kehityskohteita toiminnassa on. Tutkimuksellisen kehittämisprosessin lähtökohtana on kehittämiskohteiden tunnistaminen ja olennaisien muutokseen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Tavoitteena on uuden, kannattavan liiketoimintamallin luominen. Ensin tulee myös hahmottaa, mitä Kaukasukselta odotetaan ja mitä nämä odotukset merkitsevät arjessa. Hahmotuksen pohjalta voidaan lähteä asettamaan tavoitteita (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014, 23-24).

Aloitimme työpajan kertaamalla edellisessä työpajassa syntyneitä ajatuksia ja tuotoksia, jolloin niitä pystyttiin hyödyntämään toisen työpajapäivän teemoja pohdittaessa. Näin saimme myös kerrattua jo käytyt asiat niille, jotka eivät päässeet osallistumaan ensimmäiseen työpajaan. Edellisessä työpajassa syntyneet muistilaput Kaukasuksen vahvuuksista ja heikkouksista asetettiin näkyville päivän ajaksi.

Toinen työpajapäivä aloitettiin sovelletulla versiolla Brainwriting -tekniikasta. Brainwriting on hiljainen versio brainstorming-menetelmästä, jossa ideoita tuotetaan ryhmässä keskustellen. Ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja ja ratkaisuja. Perinteisessä brainwriting-menetelmässä ideointi tapahtuu täysin ilman keskustelua. Pienryhmissä kukin jäsen laittaa ideoitaan ylös paperille, ojentaa seuraavalle, joka taas jatkojalostaa edellisen ajatuksia. Tällä menetelmällä ryhmä synnyttää ison joukon melko pitkälle vietyjä ideoita. Menetelmä lopetetaan yhteiseen keskusteluun (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2014 160-161). Sovelsin tätä olemassa olevaa menetelmää. Jäsenet jaettiin kahteen ryhmään, joissa keskustellen luotiin uusia ratkaisuja tai toimintamalleja. Ajatukset kasattiin paperille. Tämän jälkeen paperit vaihdettiin ryhmien kesken ja alkoi toisen ryhmän ajatusten jatkojalostaminen.

Pohdinta aloitettiin kirjoittamalla paperille kolme Kaukasuksen tärkeintä toiminta-ajatusta. Toinen ryhmä listasi paperiin ”maakuntaan tuoja”, ”kannattava”, ”kulttuurin kannattaja” ja toinen ”relevantti”, ”eettinen” sekä ”omajuttuinen”. Tämän jälkeen ryhmät vaihtoivat papereita ja toinen ryhmä lähti listaamaan mitä nämä ajatukset tai sanat voisivat tarkoittaa käytännössä. Tämän jälkeen paperit vaihdettiin takaisin alkuperäisiin ryhmiin, jossa konkreettiset ajatukset jalostettiin vielä entistä konkreettisimpiin tekoihin.

Näin alun suhteellisen abstraktitkin toiminta-ajatukset saatiin arjen konkreettisiksi teoiksi. Kehittämiskohteita pohtiessa liian yleisluonnolliseksi jäänyt tavoite ei anna tukea käytännön toimille (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014, 33). Seuraavassa puran auki kaksi tehtävässä syntyneitä esimerkkiä.

”Maakuntaan tuoja” vahvistaa kotiseutusuhdetta ja juuritietoisuutta. Tätä voidaan edistää vahvalla viestinnällä siitä, että Kaukasus on Mikkelistä. Toimitaan alueellisesti houkuttelemalla samalla uusia kävijöitä alueelle. Esitykset tuotetaan Mikkelin maakunnan alueelle, mutta markkinointia ja yhteistyötä tehdään myös sen ulkopuolella. Tuodaan jotain uutta ja koulutuksen tuomaa osaamista. Tätä varten jäsenten on oltava tietoisia myös muualla Suomessa ja maailmalla toimivasta kulttuurikentästä. Toiminnassa on mahdollistettava avoimuus sekä osallistaminen työpajoilla ja avoimilla keskusteluilla. Kaukasus voisi ottaa kantaa yhteiskunnallisiin asioihin myös esitysten ulkopuolella.

”Eettisellä” Kaukasuksella olisi valmius muuttua muuttuvan maailman kanssa, jos siihen on tarvetta. Tätä voidaan kartoittaa esimerkiksi SWOT-analyysin kautta. Eettinen Kaukasus kantaa vastuuta esimerkiksi ilmastosta, ihmisistä, rakkaudesta ja tasa-arvosta. Tätä voidaan todentaa ottamalla kantaa yhteiskunnallisiin keskusteluihin sekä esityksillä että niiden ulkopuolella, tekemällä vastuullisia, kestäviä valintoja ja mahdollisesti jopa lahjoittamalla rahaa yhteiseen hyvään. Kaukasuksen arvojen tulisi olla kunnossa sekä näkyvillä sen toiminnassa. Arvot tulisi ensin listasta ja suhteuttaa ne osaksi toimintaa, niin että voidaan toimia kaikessa arvojen mukaisesti. Nettisivuille voidaan halutessa luoda esimerkiksi manifesti.

Edellistä menetelmää lähdettiin työstämään entisestään. Keskustelimme yhdessä Kaukasuksen ongelmista ja kokosimme ne: oman tilan puuttuminen, talous, katsojamäärät, organisointi, sisäinen ja ulkoinen kommunikaatio, Mikkelin ja kenelle esityksiä tehdään. Nämä seitsemän ongelmaa kirjoitettiin papereille, johon jokainen lähti vuorollaan kehittämään ratkaisuja. Paperit kiersivät ja jokaiselle annettiin kaksi minuuttia aikaa yhden ongelman kanssa. Ideoita syntyi tällä menetelmällä runsaasti.

Tilaongelman ratkaisussa nousi esiin tapoja, jolla mahdollisen oman tilan saisi kannattavaksi. Tilan tarpeet tulisi pitää selkeinä sekä varustetasoltaan että tarkoituksellisesti. Tilaan tarvitaan voimavirta, riittävästi tilaa ja wc:t. Yöpymismahdollisuus ja esteettömyys tulisi ottaa huomioon. Ehdotuksina esitettiin, että tilan kustannuksia voisi madaltaa vuokraamalla sitä muille käyttäjille. Tila voitaisiin ottaa yhteistyössä jonkun toisen toimijan kanssa tai hyödyntää kaupungin tyhjillään olevia tiloja. Kaiken kaikkiaan oman tilan tarve tiedostetaan, mutta samalla tiedostetaan siitä syntyvä suuri taloudellinen riski. Olemmeko valmiita ottamaan tämän askeleen?

Talousoongelmiin ehdotettiin ratkaisuksi aktiivista apurahahakemista, sponsorointi tai yhteistyökuvioita, myytäviä oheistuotteita, varainkeruu tempausta, sijoittamista ja prosenttiosuuden ottamista Kaukasukselle kaikesta rahaliikenteestä. Myös markkinoinnin ja talouden pitkäjänteinen suunnittelu nostettiin esiin. Liiketoiminnan ymmärtämistä tulisi lisätä ja ymmärtää rahakin työmotivaation lähteenä.

Kaukasuslaiset kokevat, että katsojilla vallitsee ajatus ”kiva kun teette”. Lapuissa tiedostettiin Kaukasuksen ongelma - toivottu katsojakapasiteetti ja lipunhinta suhteessa esityksen tuottoon. Katsojamäärät halutaan pitää pieninä ja lipunhinnat alhaisina. Tämä tietysti tarkoittaa pienempiä työryhmiä tai palkkojen maksamista avustusten

kautta. Täyttöprosentin nostamiseksi ehdotettiin mm. ryhmälippujen tai -tarjousten aloittamista sekä yhteistyötä Kaukasusta tunnetumpien mikkeliläisten toimijoiden kanssa. Tässäkin lapussa nostettiin markkinointisuunnitelman laatiminen ja mahdollisesti asiantuntijan hyödyntäminen. Tavoitteet produktioille tulisi pitää realistisina.

Toiminnan organisointiin esitettiin työtehtävien jakamista tietyille henkilöille tai tiimeille. Tätä kautta tulisi pohtia, mitkä asiat tulisi olla kaikkien tietoisuudessa ja mitkä vain produktioiden työryhmän sisäisiä. Kehitysideoiksi ehdotettiin säännöllisiä tapauksia, Slack-alustan käyttöönottoa sekä Kaukasuksen omien sähköpostien käyttämistä aktiivisemmin. Samoja asioita sivuttiin sisäisen ja ulkoisen kommunikaation parantamiseksi. Näiden lisäksi ehdotettiin some-kanavien järjeistämistä ja oman some-tyylin löytämistä.

Vaikka Mikkeli koettiin Kaukasuksen vahvuutena, se on myös eräänlainen ongelma. Maakunnassa taiteellisen teatterin toiminta kohtaa monenlaisia haasteita. Kaukasuksessa ongelman tuo sekin, että suurin osa jäsenistä asuu virallisesti Helsingissä. Miten toimia Mikkelin kulttuurikentässä, jos ei olla fyysisesti läsnä? Ehdotusten mukaan Kaukasuksen tulisi viettää enemmän aikaa Mikkelissä, opetella ymmärtämään Mikkeliliä ja mikkeliläisiä, tutustua ihmisiin sekä kulttuurikenttään, käyttää kulttuuripalveluita ja edistää kaikin keinoin kilpailuasetelman purkamista kaupungissa. Kaukasus voisi lähteä mukaan Mikkelin näkyvimpiin ilmiöihin tai tehdä alueiden sisällä entistä paikallisempia esityksiä. Tavoitteena olisi keskittää toiminta Mikkeliin tuoden kaupunkiin uudenlaista kulttuuritarjontaa. Kaukasuksen tämän hetkisistä yhdeksästä jäsenestä kaksi ei ole kotoisin Mikkelistä. Heidän ajatuksiaan Mikkelistä voisi hyödyntää: Millaisena Mikkeli näyttäytyy? Miksi sinne aina palaa, vaikka juuret eivät ole siellä? Mitä muuta Mikkelistä hahmottuu kuin sotahistoria ja Mannerheim?

Entä kenelle Kaukasus tekee esityksiään? Tämän asian hahmottaminen on koettu ongelmaksi ryhmän sisällä. Tietysti katsojatilastoja tulisi pitää ja analysoida niitä, mutta ensisijaisesti ryhmän sisällä tulisi keskustella rehellisesti aiheesta. Tekeekö Kaukasus esityksiä jäsenille itselleen, Kaukasukselle, katsojilleen, mikkeliläisille vai kosmokselle? Jos esityksiä tekee rehellisesti itselleen, niin pystyykö löytämään itsestään jotain sellaista, että lopulta esityksiä tehdään myös samankaltaisille katsojille? Kohderyhmiäkin ehdotettiin. Ne tulisi pitää selkeästi fokuksena. Esityksiä ja palveluita voi valmistaa suoraan myös yhteisöille kuten päiväkodeille tai vanhuksille.

Viimeisenä lähdimme tekemään asiakasprofilointia. Tavoitteena oli herättää laajemmin keskustelua siitä, kenelle esityksiä tai palveluita teemme. Palvelumuotoilussa on yleisesti mukana laaja, aito ja syvälinen asiakasnäkökulma tai kokemuksellisuus. Keskeinen ominaispiirre on käyttäjäkeskeisyys (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014, 72). Kaukasus ei ole koskaan lähtenyt suunnittelemaan esityksiään katsojakeskeisesti. Poikkeuksena tilaustyöt ja lastenesitykset. Teemmekö siis esityksiä lopulta katsojille vai kenties itsellemme? Tätä samaa olimme pohtineet tahoillamme jo edellisessä menetelmässä. Aloitimme listaamalla Kaukasuksen asiakkaat. Osa kohderyhmistä oli selviä. Alueen muut kulttuuritoimijat vuokraavat kalustoa omaan käyttöön, Mikkelin kaupunki ostaa tuotantopalveluja ja teatterityöpajoja, *Paskan palvelun illallinen*-konseptia myydään kolmansille osapuolille kuten ravintoloille. Kolmannet osapuolet ostavat jäsenten asiantuntijuutta esimerkiksi tilaamalla kuunnelmia, ohjaus tai tuottajan töitä. Esityksillä itsellään on eri kohderyhmiä. Katsojiksi listattiin sukulaiset ja tuttavat, alueen teatteriharrastajat, kollegat, lapsiperheet ja koululaisryhmät.

Näiden lisäksi on ns. ”harmaita katsojia”, satunnaisia kävijöitä, joista tiedetään hyvin vähän. Halusimme lähteä pohtimaan tätä ryhmää lisää. ”Harmaiden katsojien” asiakasprofilointeja lähdettiin rakentamaan fiktiivisiä henkilökuvia, jotka konkreettisella tasolla kuvasivat asiakkaiden käyttäytymismalleja, motiiveja, tarpeita, elämäntilanteita jne. Lopuksi niistä piirrettiin visuaaliset kuvaukset ja annettiin ikä sekä nimet. (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2014, 77). Tuloksena syntyi kolme erilaista ”harmaata katsojaa”: Stereotypia Tiina, Arto P. sekä pariskunta Heli ja Tero.

Stereotypia Tiina on mikkeliäinen, n. 45-vuotias nainen, joka harrastaa kesämökkeilyä, puutarhan hoitoa ja teatteria. Hän on toimistossa töissä, tilaa paikallislehti Länsi-Savoa ja kuuntelee YLE Mikkeliä autossa. Hänen perheeseen kuuluvat mies ja kaksi 14–19 -vuotisasta lasta. Teatterissa hän käy ystävättärensä kanssa. Arto P. taas on 68-vuotias mies, joka lähtee Kaukasuksen esitykseen asenteella ”Annetaas näille nyt mahdollisuus.” Hän on eläkkeellä, puuhastelee, harrastaa hiihtoa ja on hyvinvoiva. Hän on elämässään aikanaan saavuttanut jotain ja ehkä aikanaan jopa kokeillut teatteriharrastusta. Tätä hän tietysti muistelee aina juhlissa. Pariskunta Heli ja Tero ovat 30-vuotiaita mikkeliäisiä paluumuuttajia tai ainakin toinen heistä on. Molemmat ovat korkeasti koulutettuja ja he suunnittelevat perheenisäystä. He pitävät Kaukasuksen

esityksistä, mutta kokevat, etteivät niitä täysin ymmärrä. Todellisuudessa he ymmärtävät ehkä enemmän kuin tietävät. Lippunsa he ostavat aina ennakkoon.

”Harmaiden katsojien” tunnistaminen on tärkeää, jotta osaamme kohdentaa markkinointia viisaasti. Sukulaiset, ystävät ja kollegat eivät tule määräänsä enemmän lisääntymään, joten ”harmaiden katsojien” ryhmä on potentiaalisin katsojamääriä nostava kohderyhmä. Näihin katsojiin tulisi keskittyä erityisesti markkinointisuunnitelmaa laatiessa.

Kolmas työpaja - Strategiasuunnitelman laatiminen

Ennen kolmatta ja viimeistä työpajaa laadin kahden ensimmäisen työpajan pohjalta alustavan uuden strategiasuunnitelman. Kokosin suunnitelman pääkohdat tauluihin, jotta työpajassa pystymme yhdessä pohtimaan laadittuja asioita ja täyttämään puuttuvat kohdat.

Työpaja aloitettiin pohtimalla jokaisen jäsenen vahvuuksia perinteisellä Minä lappu -menetelmällä. Tämän oli tarkoitus olla avuksi, kun listaamme henkilökohtaisia vastuualueita ja tiimejä. Menetelmä toteutettiin niin, että jokainen kirjoitti oman nimensä paperiin, jonka jälkeen muut kirjoittivat siihen kyseisen henkilön vahvuuksia työssä tai tässä työyhteisössä. Esimerkiksi ”luotettava”, ”innovatiivinen ja sitoutunut”, ”osaa tehdä tausta- ja tutkimustyötä” tai ”kehittäminen fokuksena usein” olivat asioita, joita kirjoitettiin papereihin.

Tämän jälkeen lähdimme käymään alustavaa, uutta strategiasuunnitelmaa läpi. Keskustelimme ja kehitimme mallia niin, että lopulta kaikkien yhdessä sopimat raamit olivat selvät. Kävimme läpi tuotteet ja palvelut kohderyhmineen, hintoineen ja lukumäärä tavoitteineen. Täydensimme SWOT-analyysiä eli Kaukasuksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Muut käsittelemämme asiat olivat: yhteistyökumppanit, tuotanto ja logistiikka, henkilöstö, markkinointi, ilme ja brändi sekä talous ja hallinto. Pohdimme toimintaympäristön riskejä ja keskustelimme strategian arvioinnista ja jatkokehityksestä tulevaisuudessa. Nimesimme neljä tiimiä, jotka tulisivat tahoillaan vastaamaan omien vastuualueidensa suunnittelusta. Suunnitelmat esiteltäisiin ja hyväksyttäisiin aina hallituksella. Ensimmäiset suunnitelmat laadittaisiin syksyn 2019 aikana.

Tiimit kasattiin markkinoinnin, talouden, ilmeen ja vuosikellon ympärille. Markkinointi tiimi vastaa sekä Kaukasuksen yleisen markkinoinnin suunnittelusta, että tekee raamit jokaisen produktion markkinointia varten. Näitä raameja produktioiden työryhmät voivat hyödyntää parhaakseen katsomalla tavalla. Taloustiimi vastaa Kaukasuksen yleisen talouden suunnittelusta myös pitkäjänteisesti. Taloustiimi asettaa budjetit jokaiselle produktiolle ja tarvittaessa auttaa niiden suunnittelussa työryhmää. Ilme- ja bränditiimi suunnittelee, miltä Kaukasus näyttää: logot, fontit, värit, kuvat ja tiedostopohjat esimerkiksi laskuille, tarjouksille, tiedottamiseen jne. Ilme- ja bränditiimi tekee tiivistä yhteistyötä markkinointitiimin kanssa. Vuosikello- tai kausitiimi suunnittelee Kaukasuksen vuosikellon aina hyvissä ajoin ennen seuraavaa vuotta. Mitä esitetään ja milloin ja millaiseksi vuoden rytmi muokkaantuu. Jäsenet informoivat vuosikellotiimiä omista suunnitelmistaan, jotta kokonaisuus pystytään luomaan kollektiivisesti. Näiden lisäksi Kaukasukselle nimettiin tuottaja ja henkilöstövastaava.

Lopussa pohdimme tarkkaan Kaukasuksen arvoja ja tavoitteita. Tämä tuntui olevan jokaiselle erittäin tärkeä asia. Sanamuotoja, termejä ja mielikuvia pohdittiin tarkkaan. Kaukasuksen kuvausta laadittaessa päädyimme lopulta menettelemään niin että jokainen kirjoitti oman versionsa kuvauksesta ja näiden pohjalta muokattiin yksi yhteinen. Seitsemän henkeä lauseiden rakentamisessa oli ryhmätyöskentelynä liikaa. Lopulta saimme muodostettua kaikkia miellyttävät arvot, tavoitteet ja Kaukasuksen kuvauksen.

3.2 Kaukasuksen asiakaskysely

Kysely tuntui luontevalta vaihtoehdolta menetelmien monimuotoistamiseksi. Vaikka tutkittava aihealue tunnetaan asiakkaiden keskuudessa hyvin, kehittämisprosessiin haluttiin varmistusta ja lisätietoa. Kaukasuksen jäsenten oman pohdinnan rinnalla koettiin tärkeäksi saada tietoa siitä, millainen Kaukasus on asiakkaidensa mielestä. Tämä toteutettiin Webropol-kyselyllä, joka julkaistiin Kaukasuksen somessa (Facebook ja Instagram). Kyselyn otanta on siis Kaukasuksen sosiaalisen median seuraajat, joita kyselyn päättymishetkellä oli Facebookissa 1084 ja Instagramissa 385. Vastauksia tuli 49 kpl, joka oli vain 3,34 % kaikista seuraajista. Määrää vääristää myös se, että voidaan olettaa useimman Instagram-seuraajan seuraavan Kaukasusta myös Facebookissa.

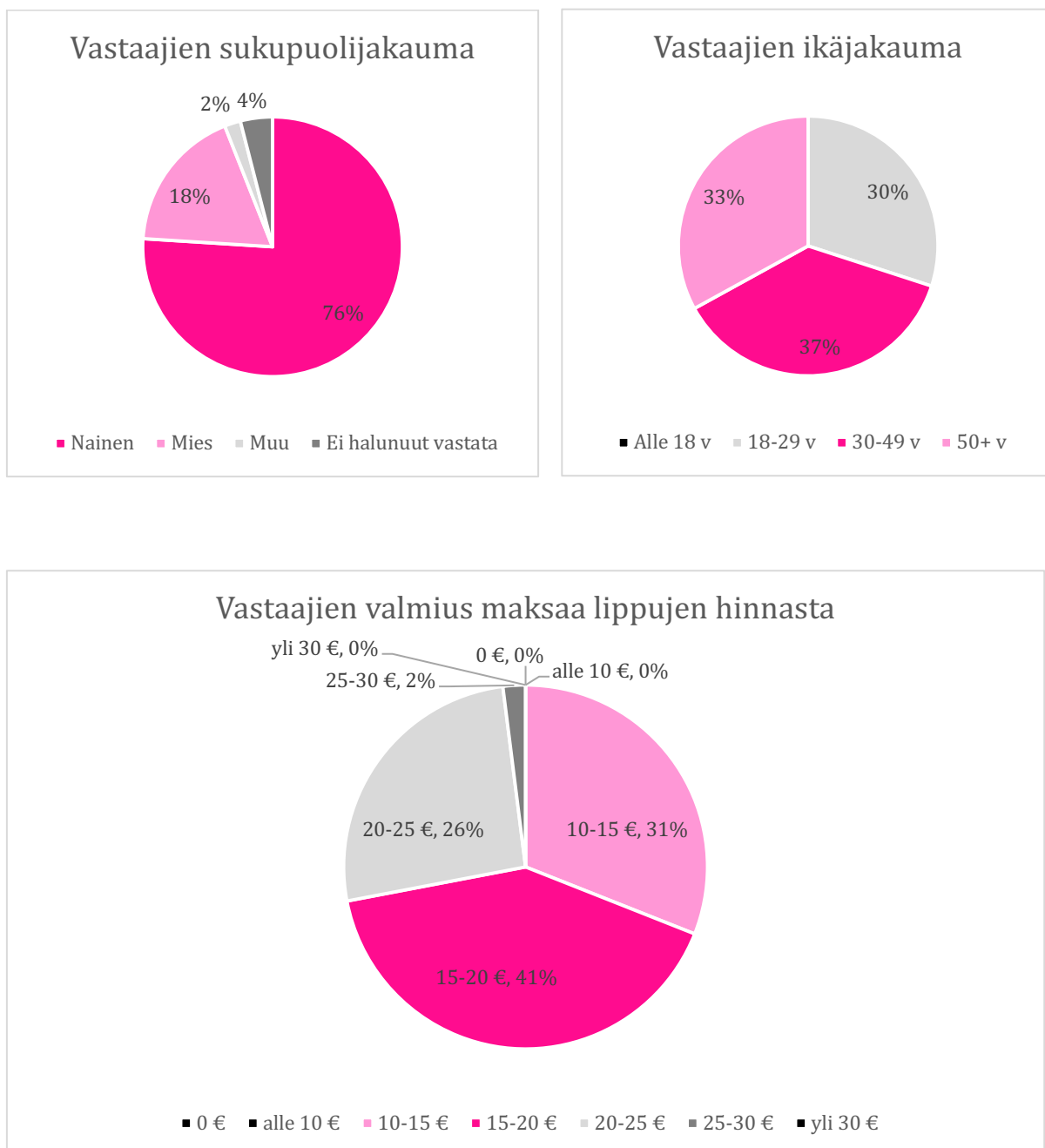
Kysely oli siis otokseltaan itsevalikoitunut näyte, eikä siksi anna todellista kuvaa Kaukasuksen asiakkaiden mielipiteistä. Voidaan kuitenkin olettaa, että kyselyyn vastanneet olivat Kaukasuksen aktiivisimpia asiakkaita ja heidän mielipiteensä ovat merkityksellisiä. Kysely oli auki kuukauden ajan ja vastaajat saivat halutessaan osallistua lippu.fi:n 50 € lahjakortin arvontaan.

Pohdimme toisen työpajan lopussa, mitä tietoja kyselystä haluamme saada irti. Halusimme selvittää Kaukasuksen asiakasprofiilia, katsojien aktiivisuutta, paljonko he olisivat valmiita maksamaan lipuista sekä heidän ajatuksia Kaukasuksesta, sen vahvuuksista ja kehittämistä. Lopuksi pyysimme vastaajia kertomaan kolmella sanalla, millainen Kaukasus heidän mielestään on.

Kyselyn päätyttyä kokosin vastaukset raportiksi, jonka toimitin muille jäsenille. Pyysin heitä tutustumaan aineistoon, jotta pystyimme keskustelemaan ja hyödyntämään sitä viimeisessä työpajassa. Jäsenet olivat motivoituneita tutustumaan aineistoon ja siihen viitattiin usein strategiasuunnitelmaa laadittaessa.

Tulokset

Kysely keräsi vastauksia 49 kpl, joista 18 % oli miehiä ja 76 % naisia. Lisäksi yksi oli muun sukupuolinen ja kaksi ei halunnut vastata kysymykseen. Vastaajista 15 oli 18–29-vuotiaita, 18 hlö 30–49-vuotiaita ja loput 16 yli 50-vuotiaita. Suurin osa saapui Mikkelistä tai sen lähiseuduilta. Vastaajista vain 20 % oli opiskelijoita tai teatterialalla työskenteleviä, eli huomattavasti vähemmän kuin kaukasuslaiset olivat itse ajatelleet. Kaksi vastaajista oli nähnyt kaikki kymmenen Kaukasuksen esitystä ja kaksi vastaajista ei ollut koskaan nähnyt yhtään. Suurin osa vastaajista oli nähnyt vuonna 2017 esitetyn esityksen Uumen. Lipuista 2 % olisi valmis maksamaan 25–30 €, 26 % 20–25 €, 10–14 € 31 % ja suurin osa, eli 41 % vastaajista, olisi valmis maksamaan lipuista 15–20 €.



Vastaajat käyvät katsomassa Kaukasusta koska se on uutta, erilaista ja yllättävää. Yhtenä motiivina nostettiin halu kannattaa ryhmän toimintaa. Asteikolla 1–5 Kaukasuksen toiminta arvioitiin mediaaniluvultaan 5. Näissä kysymyksissä pyydettiin arvosana Kaukasuksen esitysten laadukkuudesta, tekijöiden ammattitaidosta, markkinoinnin tai sosiaalisen median toimivuudesta, toiminnan selkeydestä, kattavuudesta ja tärkeydestä sekä kuinka varmasti vastaaja suosittelisi Kaukasusta muille. Suurin osa vastaajista suosittelisi Kaukasusta kaikille. Vastaajat halusivat nähdä Kaukasukselta

jatkossakin yllätyksellisiä esityksiä, yllättävissä paikoissa. Erityisesti Baskervillen koira -tyylistä vaelluskuunnelmaesitystä toivottiin uudelleen.

Yleisesti voitaisiin siis sanoa, että vastaajat olivat olleet erittäin tyytyväisiä Kaukasuksen toimintaan ja kokivat sen tärkeäksi. Suurimmalla osalla katsojista on jonkinlainen suhde Kaukasukseen tai teatterin tekemiseen. Kaukasuslaisille itselleen yllätyksenä tuli se, että katsojat olivat kokeneet nimenomaan miellyttävänä esitysten tuottamisen erilaisiin, uusiin paikkoihin. Yllätyksellisyys nostettiin esiin vastauksissa. Kehitysehdotuksiakin tuli jonkin verran. Näissä toivottiin esityksiä useammin vuodessa. Vastaa- jien mielestä Kaukasus on rohkea, luova, erilainen, kokeileva ja kehittyvä. Myös adjektiivit raikas, aito, nuorekas ja intiimi nostettiin usein esiin.

Vastaa- jien perusteella Kaukasuksen keskimääräinen katsoja olisi 30–49-vuotias mikkeliläinen nainen, joka ei ole opiskelija, työtön, eläkeläinen tai teatterialalla. Hän tuntee yhden tai useamman kaukasuslaisen ja käy useamman kerran vuodessa teatterissa. Kaukasuksen esityksistä hän todennäköisimmin nähnyt vuosina 2014–2018 esitetyt Mattolaituri, Baskervillen koira, Uumen ja Minä rakennan sinulle saunan -esitykset. Kaukasuksen esitysten lipuista hän olisi valmis maksamaan 15–20 €.

3.3 Kulttuurileijonien luola

Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY) järjesti 5.4.2019 Mikkelissä Kulttuurileijonien luolan, jossa kulttuuritoimijat pääsivät esittelemään oman ideansa, palvelunsa, liiketoimintamallinsa seitsemälle kulttuurileijonalle. Tapahtuman tavoitteena oli tarjota toimijoille tietoa ja ideoita toiminnan kehittämiseen ja rahoitukseen. Leijonat tarjosivat myös ratkaisuja ja ehdottivat yhteistyötahoja. Tilaisuus oli tarkoitettu luovien alojen ja kulttuuritoimijoille, yrityksille, organisaatioille, ammattiharjoittajille, harrastajille sekä näiden kumppaneille ja verkostoille. Tapahtumalla tarjottiin jatkoaskeleita oman palvelun, tuotteen tai liiketoiminta mallin jatkojalostamiseen. Tilaisuudessa järjestettiin kaksi osiota: toisessa osioissa paikalla oli katsojia ja toinen osio oli suljettu yleisöltä. Mukaan ilmoittautunut kulttuuritoimija sai itse päättää kumpaan osioon ilmoittautui. Näiden osioiden välissä oli aikaa vapaalle keskustelulle ja verkostoitumiselle. Tapahtuman kulttuurileijonat olivat Suomen kulttuurirahaston asiamies Päivikki Eskelinen-Rönkä, Suur-Savon Osuuspankin toimitusjohtaja

Jari Himanen, Osuuskauppa Suur-Savon toimitusjohtaja Heikki Hämäläinen, Etelä-Savon ELY-keskuksen yritysasiiantuntija Kristiina Laatikainen, Etelä-Savon maakuntaliiton maakuntajohtaja Pentti Mäkinen, Taiteen edistämiskeskuksen erityisasiantuntija Hanna Susitaival ja Etelä-Savon sairaanhoitopiirin Essoten hankejohtaja Pirjo Syväoja. Paikalla olisi siis laaja kattaus sekä kulttuuri-, yritysmaailman että sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia.

Ilmoittauduin tapahtumaan mukaan esitelläkseni Kaukasuksen uutta strategiasuunnitelmaa siinä muodossa, jossa se tapahtumahetkellä oli. Asioita oli vielä kesken, mutta pääpiirteet olivat selvät. Halusin kysyä leijonilta, kuinka saada toiminnasta kannattavaa niin, että Kaukasus voisi työllistää kokopäiväisesti yhden ihmisen. Mihin asioihin tulisi kiinnittää huomioita?

Toiminnan esittelyyn oli aikaa vain kaksi minuuttia. Oli haasteellista saada kokonaisuus esiin siten, että kaikki oleellinen tulisi esiteltä: lähtökohdat, ryhmän ammatitaito, palvelut, tavoitteet, rahallinen tilanne sekä mieltä askarruttavat kysymykset. En ollut tajunnut lähettää materiaalia leijonille etukäteen ja esittelypäivänä Kaukasuksen nettisivut olivat kaatuneet, joten niistäkään ei ollut leijonille tai muille lisäapua. Apuna esiteltyssä käytin laatimaani esitystä, jossa yritin kuvien avulla ilmentää Kaukasuksen tyyliä. Esittelyn jälkeen aikaa keskustelulle oli 18 minuuttia. Toki tässä kohtaa leijonat ja yleisö kyselivät paljon tarkennuksia, jolloin pystyin luontevasti kertomaan toiminnasta enemmän.

Leijonat kannustivat tekemään kattavat suunnitelmat kannattavuudesta ja markkinoinnista. Perustoimintojen kannattavuudesta kannattaa tehdä kannattavuuslaskelma. Vaikka Kaukasuksen dilemma on nimenomaan siinä, että kysyntää on, mutta silti toiminta ei ole kannattavaa, leijonat uskoivat tämän olevan hinnoittelukysymys. Kaukasuksen tulisi fokusoida toimintansa selkeästi, miettiä sisältöjä ja sitä millä rahaa tehdään, kuinka tuotteet viestitään ja voiko niillä olla lisäpalveluja? Kuinka nopeasti hakukoneilla löytyvät tuote tai Kaukasuksen palvelut? Suomen kulttuurirahaston asiamies Päivikki Eskelinen-Rönkä muistutti markkinoinnin tärkeydestä ja siitä, ettei pelkkä Facebook-markkinointi riitä. Hän koki, että tämä on usean taiteellisen toimijan harhakuvitelma. Organisaation tulisi pohtia, mistä ihmiset tavoittaa ja olla valmiita jalkautumaan: pitää mennä tapaamaan ihmisiä, kertoa ja esitellä omaa toimintaansa ilman suoranaista rahapalkkaa.

Taiteenedistämiskeskuksen erityisasiantuntija Hanna Susitaival tuntui ymmärtävän Kaukasuksen tavoitteen siinä, ettei esitysten taiteellisuudesta tingitä, vaan esitykset halutaan edelleen pitää intensiivisinä ja lippujen hinnat asiakkaiden toivomalla tasolla. Hän ehdotti, että osuuskunnan kannattavuus haetaan jostain muualta kuten työpajoista tai yritysmyynnistä. Taidesisältö ei tule tekemään toiminnasta kannattavaa. Susitaival kertoi myös, että Taiteenedistämiskeskukselta on haettavissa useampivuotisia toiminta-avustuksia. Tällöin toiminnan volyyymi tulisi olla laadukasta ja tietyllä tasolla. Tilaisuuden jälkeen hän tuli tarkentamaan, että Kaukasuksen suunta on oikea ja tulevaisuudessa tämän toiminta-avustuksen hakeminen voisi hyvinkin olla mahdollista – sitten, kun toiminta on enemmän vakiintuneempaa ja viimeisetkin opiskelijat ovat valmistuneet.

Kerroin nimetyistä tiimeistä markkinoinnin, ilmeen, talouden ja vuosikellon ympärille ja että tiimit tekevät omat, tarkemmat suunnitelmansa syksyn 2019 aikana. Suur-Savon osuuspankin toimitusjohtaja Jari Himanen muistutti, että tiimeissä kannattaa olla mukana myös alan osaajia. Tähän ELY-keskuksen erityisasiantuntija Kristiina Laatikainen kertoi heidän kehittämispalvelustaan, jossa aihealueita käydään konsultin kanssa läpi ja hän voi toimia sparraajana. Palvelu on maksullinen ja sieltä löytyy kolme erilaista kokonaisuutta. Konsulttiavun lisäksi on mahdollisuus ostaa ELY:n laatima liiketoiminnan analyysi ja kehittämissuunnitelma tai hankkia lisää koulutusta. Konsulttipalveluissa on mahdollisuus valita viidestä aihe-alueesta: kasvu ja uudistuminen, tuottavuus ja talous, markkinointi ja asiakkuudet, johtaminen ja henkilöstö tai innovaatioiden kaupallistaminen. Konsultoinnin minikesto on kaksi päivää ja hinta asiakkaalle 300 € päivältä (ELY keskus 2019a), (ELY keskus 2019b). Tämä tuntuu äkkiseltään kalliilta, mutta voisi olla potentiaalista siinä vaiheessa, kun tiimit ovat saaneet omat kokonaisuutensa valmiiksi. Toinen vaihtoehto on, että jokainen tiimi hankkii ryhmäänsä osaajan, jota konsultoida tai osallistaa suunnitteluun.

Essoten hankejohtaja Pirjo Syväoja sanoi, että kun Kaukasus on resursseiltaan valmis astumaan sosiaali- ja terveystalalle, toiminnalle voisi hyvinkin löytyä yritys- tai järjestötahoilta kulttuurikummi, joka voisi rahoittaa toimintaa. Hän mainitsi myös että sosiaali- ja terveystalalle tuleminenkin on haastavaa, sillä suoranaisia maksajia on vähän.

Jari Himanen nosti esiin, että Kaukasuksen viesti nuorista harrastajista ammattilaisiksi on hyvä ja sitä kannattaisi tuoda enemmän esille. Osuuskauppa Suur-Savon

toiminnanjohtaja Heikki Hämäläinen puhui *Paskan palvelun illallisen* ja Frans & Michellen yhteistyön mahdollisuuksista. Leijonista kaiken kaikkiaan Kaukasus kuulosti kokonaisuudelta, jolta tekisi mieli ostaa palveluita. Himanen kertoi arvostavansa Kaukasuksesta huokuvia ideoita, innokkuutta ja ajatuksia.

Kahvitauolla useampi taho tuli juttelemaan Kaukasuksen toiminnasta. Essoten hankekoordinaattori tuli kertomaan syksyllä alkavasta hankkeesta, jossa yhdessä sosiaali- ja terveysalan osaajan, opiskelijan ja jonkun taidelajin edustajan kanssa suunnitellaan tuote tai palvelu sosiaali- ja terveysalalle hyödynnettäväksi. Sosiaalirahasto kertoi kiinnostuksestaan rahoittaa Kaukasuksen nuorisolle suunnattua toimintaa, eli Mikkelin Tyttö- ja Poikateatteria.

Kulttuurileijonien luola antoi paljon uusia ajatuksia ja kontakteja. Tapahtuma oli erittäin onnistunut, siellä oli mukava tunnelma ja toivon, että vastaavanlaisia järjestettäisiin myös jatkossa. Idean esittelyä olisi voinut fokusoida ja tuoda näyttille vaikka jotain konkreettisia esimerkkejä. Koin kuitenkin, että osasin nasevasti ja kaukasusmaiseen tyyliin vastata kysymyksiin. Saadut kommentit ja verkostot madalsivat kynnystä ottaa tahoihin yhteyttä ja pyytää apua tai kommenttia suunnitelmista jatkossa.

4 TAITEELLISEN TEATTERIN TOIMINNAN HAASTEET

Millaisia haasteita taiteellinen, vapaan kentän, ryhmämuotoinen teatteri sitten kohtaa maakunnassa? Vuonna 2012 69 % teattereista toimi Helsingissä tai Uudellamaalla. Tästä kun ottaa pois teatterikaupunkien kuten Turun ja Tampereen ryhmät, maakuntiin jää hyvin vähän tekijöitä. Onko tämä viesti siitä, että ryhmien toiminta maakunnissa ei ole koettu tärkeäksi tai että toiminnasta on mahdotonta saada kannattavaa?

Asian ymmärtämisessä käytin apuna olemassa olevan aineiston lisäksi haastatteluita. Haastattelin mikkeliäisen yksityisen gallerian GalleriArin galleristia Anna-Katri Hänistä, Mikkelin kulttuuripäällikköä Susanna Latvalaa sekä Mikkelin Teatterin käyttöpäällikkö Reijo Romoa. Kirjalliset haastattelut lähetin Jyväskylässä toimivan Teatterikoneen taiteelliselle johtajalle Annu Sankilammelle ja Helsingissä toimivan Teatteri Jurkan toiminnanjohtajalle Katri Kekäläiselle. Haastatteluiden tavoitteena oli kerätä

tietoa toimintaympäristöstä niin Mikkelistä kuin muualtakin Suomesta. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, eli kysymykset oli suunniteltu pitkälti etukäteen, mutta niitä muutettiin haastateltavalle sopivaksi ja lisäkysymyksiä esitettiin mikäli siihen tuli tarvetta.

Toiminnan suunnittelu ja liiketoiminnallinen ajattelu taideyhteisössä

Ensimmäinen haaste taiteellisille teatterilla on toimijoiden suhtautuminen ja osaaminen liiketoiminnassa. Kulttuuri esiintyy usein pehmeänä arvona ilman hintalappua tai markkina-arvoa (Toisin Sanoen 2014) ja taitelijat pelkäävät myyvänsä kulttuuriyrittäjänä sielunsa kapitalismille, mikäli ei tee sitä mikä myy. Viekö markkinat siis taitelijaa vai taitelija markkinoita? Ovatko luovuus ja yrittäjyys toisensa poissulkevia vai voidaan ne nähdä myös toisiaan tukevina?

Taiteellinen toiminta ei ole lähes koskaan tuottavaa ainoastaan esityksiä tekemällä. Tuotteita täytyy rakentaa laajemmin kuin pääsylippujen muotoon. Yrityksille suunnattujen palveluiden lisääminen tulee olemaan vapaan kentän toimijoille elinehto, ellei rahoitusmalleja saada huomattavasti kasvamaan. Yritykset etsivät teatterista uusia keinoja ja heille myytävillä palveluilla on tarkoitus korvata muutoin pientä tulovirtaa. Myös kuluttajille myyty teatterilippu voi olla vain osa illan elämystä. Tällaiset palvelut ovat toimintaa, joka tukee organisaation perustehtävää.

Suomalainen teatterikenttä toteuttaa laajasti hyvinvointitehtävänsä erilaisilla hankkeilla ja projekteilla. Kattavaa toimintaa ryhmän omalle toiminnalle voi etsiä myös näiltä kentiltä. Tämä tuo oman haasteensa tekijöiden motiiveihin. On kehitettävä hankkeita, jotta pystytään turvaamaan työntekijöiden työllistyminen jatkossa ja varsinaisten työtehtävien toteuttaminen ”siinä sivussa”. Hankkeita suunniteltaessa lähtökohtana toimii tällöin muut intressit kuin itse hankkeen sisältö tai halu kehittää teatteritaidetta (Teatterikeskus 2013, 37). Toisaalta monesti taiteellinen sisältö hankkeisiin koetaan erittäin arvokkaana ja parhaimmillaan tekijät pääsevät kehittämään muiden ammattilaisten kanssa uusia innovatiivisia kokeiluja suoraan jollekin kohderyhmälle, ilman että palvelua tarvitsisi erikseen myydä.

Taiteen saavutettavuuden parantamisessa on myös huomioitava se, että moni taiteilija on perheellinen. Tämä lähtökohta rajoittaa esimerkiksi mahdollisuutta vierailu- ja

kiertuetoimintaan. Monet esiintyjät toimivat myös projektikohtaisesti. Niin kauan kuin teatterilla ei ole varaa taata pitkäjänteistä työllistymistä, se ei myöskään voi olettaa taiteilijan ”lähtevän käskystä liikkeelle”. Tämä rajoittaa monella tapaa palveluiden kehittämistä ja myymistä (Teatterikeskus 2013, 37). Kaukasuksella tässä mallissa on toiminut molemmin puolinen vapaus. Kaukasus ei ole velvollinen tarjoamaan töitä, mutta sen jäsenet eivät ole velvollisia niitä ottamaan myöskään vastaan. Pitkällä tähtäimellä tämä ei ole kuitenkaan toiminannon kehittymisen kannalta viisasta. Entä jos eteen tulee mahdollisuus, johon ei aikataulullisesti löydykään tekijöitä?

Haastetta voi lähteä selättämään erilaisilla tulonhankinta keinoilla, kuten esimerkiksi lipputuloilla, sponsoritoiminnalla, yrityksille suunnatuilla palveluilla, työpajoilla, uudenslaisilla yhteistyömalleilla, yleisön lisäpalveluilla, kahvila- tai ravintolatoiminnalla tai kaluston ja tilojen vuokraamisella (Jansson & Moilanen 2014, 17). Tässä haasteena tulee eteen resurssit ja toiminnan fokuoiminen. Erilaiset esittämisen muodot edellyttävät teatterilta selkeää toimintaprofiilia. (Teatterikeskus 2013, 9). Olisikin siis tärkeää löytää kannattavuuslaskelmilla sopiva yhdistelmä palveluita, joilla pystytään tekemään toiminnasta kannattavaa? Tämä vaatii kuitenkin kokeilua ja testailua sekä useamman vuoden kehittämistä. Mikkelin alueella esimerkiksi taidegalleria GalleriAri järjestää erilaisten yhteisöjen kesken taidepajoja koululaisille tai urheiluseuroille. Mikkelin Teatterissa yleisötyötä toteuttaa teatterikuraattori, jonka tehtävä on tuoda lisäpalveluilla teatteria lähemmäs ihmisten arkea. Jyväskyläläinen Teatterikone tekee esitysten ohella keikkaa ja koulutuksia.

Kaikista tekijöistä ei myöskään ole monien eri tehtävien suorittajiksi ja monialaisiksi yleiskulttuurihenkilöiksi tai -organisaatioiksi. Apua liiketoimintaan voidaan toki saada erilaisilta yrityksiltä, tahoilta tai konsulteilta. Teattereiden palvelutoiminnan kehittämistä varjostaa kuitenkin se, ettei monilla taideyhteisöjä konsultoivilla yrityksillä ole käsitystä taiteen ja teatterin toiminnan perusluonteesta (Teatterikeskus 2013, 36). Tämä oli huomattavissa jo yrittäjyyskurssilla, jossa kouluttaja ei osannut vastata kysymyksiini kulttuuritoimintaa koskevista lainalaisuuksista. Ymmärrys teatterin tekemisestä rajoittuu yrityksiin pikkujouluja ja muita juhlia palvelevan sketsiviihteen tai nopean ja lyhyen hauskan tuottamiseen.

Liiketoiminnan ja taiteen yhdistämistä ei kannata pelätä. Kulttuuritoiminta voi olla samanlaista liiketoimintaa kuin mikä tahansa muukin ja siinä voidaan soveltaa kaikkia

malleja, oppeja ja kehittämismenetelmiä. Tärkeintä on pitää oman toiminnan fokus selvänä ja pyytää eri osa-alueisiin apua tarvittaessa. Jäsenet voivat myös kouluttautua, jos se tulevaisuudessa koetaan ajankäytöllisesti järkeväksi. Mikkelin kulttuuripäällikkö Susanna Latvalakin nosti vapaan kentän toimijoiden yhdeksi hyväksi ominaisuudeksi kyvyn ymmärtää liiketoimintaa. Mikkelin kulttuuripalveluiden yksi tukimuoto on toimia tietopankkina paikallisille toimijoille. Liiketoiminnassa ei tarvitse olla ammattilainen, mutta tietyt lainalaisuudet tulee tuntea.

Puuttuvan osaamisen löytäminen

Toiminnan kehittäminen edellyttää strategista suunnittelua, jossa organisaation talouden pelastamiseksi kehitetään erilaisia palveluita ja muuta toimintaa. Ryhmämuotoisten teattereiden huonon taloudellisen tilanteen ja henkilöstövajeen vuoksi toiminnan kehittämisen edellyttämä tuotantotyö on pois itse taiteen tekemisestä. Tällä hetkellä työtä tekevät palkattomana työnä taiteilijat, joilla ei ole siihen koulutusta tai taloudellisia ja ajankäytöllisiä edellytyksiä. Kiinnostumisen syntyminen palveluiden tuottamiseen edellyttäisi myös laaja-alaista tutustumista erilaisiin mahdollisuuksiin ja verkostoitumista, jossa syntyisi aitoja kumppanuuksia. Tähän tarvitaan taloudellisia resursseja, joita kentällä ei tällä hetkellä ole (Teatterikeskus 2013, 36-39).

Nuoria ammattiteattereita ja teatteriryhmiä yhdistää niiden rakenteellinen lähtökohta. Taiteellinen ja tuotannollinen vastuu jaetaan ensemble-hengessä, ja yhteisössä työskentelevien tehtävänkuvat ovat usein perinteisiä laajempia (Teatterikeskus 2013, 10). Näin myös Kaukasuksessa. Vaikka rooleja on pyritty muokkaamaan jäsenten koulutuksia vastaaviksi, todellisuudessa moni vastaa myös sellaisista asioista, johon ei ole riittävää tietotaitoa. Tehdään koska jonkun täytyy. Tämä vie aikaa muulta työltä, syö usein motivaatiota eikä sillä saavuteta parasta mahdollista tulosta.

Rahoitusmallit

Katsojamäärät ja raha eivät toki ole taiteen ainoita mittareita, mutta niistä pystyy näkemään, mihin suuntaan ollaan menossa. Rahoitusmalleja uudistetaan, mutta tällä hetkellä ne näyttävät olevan tukossa molemmista päistä. VOS-rahoituksen piirissä on tarpeeksi toimijoita ja vapaalle kentälle tulee jatkuvasti uusia tekijöitä. Rahoitusmallit

kaipaisivat joustavuutta, jossa esimerkiksi VOS-rahoituksen piiriin voisi päästä ilman, että olisi vakiintunut teatteri, jonka listoilla on työntekijöitä. Tämä toimii toki myös toisinpäin; järjestelmässä pitäisi päästä sujuvasti alaspäin - mikä ei välttämättä olisi huonovaihtoehto siinä vaiheessa, kun luovuus loppuu.

VOS-uudistus ja vapaan kentän rahoituksen lisääminen miljoonalla ovat merkkejä siitä, että yhteiskunta on jossain määrin havahtunut taiteen vapaan kentän ongelmiin. Taiken johtaja Paula Tuovinen kommentoi Helsingin Sanomille ”Tukijärjestelmä on sirpaleinen, eikä palvele nykyistä taidekenttää parhaalla mahdollisella tavalla” (Helsingin Sanomat 2019).

Mikkelin kulttuuripäällikkö Susanna Latvala mainitsi haastattelussaan kuinka tärkeää ryhmien olisi tuntea ja ymmärtää rahoitusmalleja: kuka voi hakea mistä ja millä kriteereillä. Mikkelin alueella tilanne on huonontunut entisestään. Taiken toimistoa ei enää ole ja taidetoimikunnan edustajat ovat vähentyneet pariin henkilöön. Kulttuuripalvelutkin ovat kuitenkin tiedostaneet ongelman ja pyrkivät kokoajan löytämään ratkaisuja vapaan kentän toimijoiden tukemiseksi. Tilannetta varjostaa vielä Mikkelin kaupungin yleisesti huono rahatilanne, jonka korjaantumiseen menee vielä useampi vuosi. Tällä hetkellä Mikkelissä kulttuuripalveluiden rahallinen tuki muodostuu vuosija kohdeavustuksista sekä paikallisten toimijoiden työllistämisestä esimerkiksi tapahtumissa, kulttuurikasvatussuunnitelmissa, hankkeessa ja tuotannoissa.

Esitysten tuottavuus

Palvelut ja tuotteet ovat helppo hinnoilla etukäteen. Niitä turvaa myös usein se, että ne voidaan jättää toteuttamatta mikäli pyydetty summa ei toteudu. Esitysten hinnoittelu on oma lukunsa, jonka kanssa vapaan kentän ryhmät kamppailevat päivittäin.

Esitykset halutaan yleensä pitää tietyn kokoisina. Koon voi määrittää esitettävä paikka tai esityksen laatu. Harvalla vapaan kentän toimijalla on käytössään useamman sadan paikan katsomo tai vielä todennäköisempää on, että esitykset halutaan tehdä tiiviille yleisölle intensiivisessä ympäristössä. Kuitenkin työryhmä halutaan pitää isona ja lip-pujen hinnat alhaisina. Ongelma on selvä. Vaikka täyttöaste olisi 100 %, esitys ei silti tuota tarvittavaa määrää rahaa, jotta kulujen jälkeen pystyttäisiin vielä esiintyjille maksamaan palkkaa. Usein markkinointi resursseista säästetään ensimmäisenä,

jolloin esitysten täyteen saaminen on haastavaa katsomokoosta riippumatta. Tähän lisätään vielä se, että kulttuurialan tekijät ovat lähtökohtaisesti humanitäärisiä, joka ilmenee ”pääsylippu ei saa olla este kulttuurista nauttimiselle” -ajatteluna. Ajatus on jalo ja erittäin tärkeä kulttuurin saavutettavuuden kannalta, mutta toimijoiden tulisi tarkkaan miettiä kenen tehtävä, missä tilanteessa ja millaisilla rajoilla tämän kaltainen tavoite on mahdollista toteuttaa.

Kaukasuksella on hyvin samankaltainen kokemus tanssiryhmä Raekallio Corpin kanssa, josta Helsingin sanomat teki jutun helmikuussa 2019. Raekallio Corp teki yhden vuoden aikana kaksi esitystä: Oneiron ja Yleisö. Niiden täyttöasteet olivat hyvät, lähes sata prosenttia molemmissa. Katsojat tuntuivat tykkävän ja haluavan lisää. Näytti siltä, että Raekallio Corp vakiinnutti paikkansa Helsingissä. Raekallio Corpin esitykset olivat kuitenkin liian kalliita toteuttaa. Lipputulot ja eri suunnista valuneet avustukset kattoivat juuri ja juuri esitysten menot, mutta toimintaa ei pystytty kasvattamaan ja esityskaarien pidentäminen oli mahdotonta. Ryhmän takana toimivan Pohjoinen liike -yhdistyksen hallitus teki lopulta päätöksen, että Raekallio Corp ajettaisiin alas, mikäli rahatilanne ei paranisi. Koettiin turhaksi kituuttaa ja kilpailla pienistä summista muiden ryhmien kanssa. ”Teimme aika pitkään 100 000 euron teoksia 20 000 euron tuella.” sanoo Raekallio Corpin perustaja Vallteri Raekallio. Ongelma on, että ryhmä ei voi tuottaa niin isoja esityksiä kuin haluaisi, kiertää esityksillään ulkomailla tai palkata tanssijoita järkeviksi periodeiksi (Helsingin Sanomat 2019).

Haaste on siis yleinen ja vaikeasti ratkaistavissa. Taiteen edistämiskeskuksen erityisasiantuntija Hanna Susitaival tunnisti tämän ongelman ja sanoi Kultturileijonien luola tapahtumassa suoraan, ettei taiteellisilla tuotannoilla rahoiteta ryhmän toimintaa. Sen rinnalle on keksittävä muuta, rahallisesti kannattavaa toimintaa, joka mahdollistaa samalla myös taiteelliset esitykset.

Fasilitetit

”On taiteellisesti hölmöä, että emme voi esittää onnistuneita teoksia niin paljon kuin olisi kysyntää. Tilavuokrien kalleuden vuoksi joudumme lopettamaan esityskaudet tavallaan kesken.” (Helsingin Sanomat 2019). Näin kommentoi Raekallio Corpin perusta Vallteri Raekallio oman ryhmänsä toimintaa Helsingissä.

Fasiliteettien, eli tilan ja kaluston aiheuttama ongelma on Mikkelissä jatkuvaa. Asiasta ollaan käyty pitkään keskustelua harrastajateatteripuolella, mutta tilanne ei ole sen parempi muillakaan. Vapaita tiloja löytyy, mutta ne eivät sovellu toimintaan, ne ovat vaikeasti saavutettavia tai rahallisesti niin kalliita, ettei toimijoilla ole niihin varaa. Kaukasuksessa on usein törmätty jopa siihen, ettei tiloja haluta vuokrata teatteritoimintaan. Tähän voi olla monta syytä; melu, ihmisten liikkuminen tai ehkä jopa vanhan aikaiset käsitykset taitelijoiden railakkaasta elämästä.

Kaupungin tilanvuokrauksesta vastaa tilahallinto, jolle jopa kaupungin omat yksiköt maksavat vuokraa esimerkiksi toimistohuoneista. Näin ollen, mikäli kaupungilta vaaditaan tyhjillään olevia tiloja kulttuurikäyttöön, täytyisi ensin osoittaa minkä yksikön rahoista tuo summa otetaan tilahallinnolle. Yleensä sormi osoittaa kulttuuripalveluilta, jonka toiminnan budjetti esimerkiksi Mikkelissä on vakituisten menojen jälkeen n. 109 000 €. Jokaisella yksiköllä on myös tulotavoitteet, jotka voisivat olla selitys tilahallinnon pitämille korkeille vuokrille.

Teatterikoneen taiteellinen johtaja Annu Sankilampi kertoi oman tilan vakiinnuttaneen toimintaa merkittävästi. Hän koki tilan vaikuttavan omaan jaksamiseen ja antavan toivoa tulevaan. Oma tila on helpottanut esitysten suunnittelua ja niitä pystytään markkinoimaan paremmin kun tilaa ei aina tarvitse etsiä erikseen. Se on antanut työrauhan, esitykset voidaan suoraan harjoitella paikassa, jossa ne esitetään, eikä lavasteita tarvitse aina pystyttää ja purkaa. Harvalla toimijalla on varaa omaan tilaan kuten Teatterikoneella, GalleriArilla tai Mikkelin Teatterilla.

Parhaiten fasiliteettien aiheuttamiin haasteisiin auttaa toimijoiden välinen yhteistyö. Tiloja vuokrataan yhdessä ja kalustoa lainataan. Tietysti ongelmia voi yhä syntyä, kun harrastajateatterit mukaan luettuna, toimijoita on alueella paljon. Kaukasus on onnistunut avustusten nojalla ostamaan jonkin verran omaa kalustoa, jota voidaan tarvittaessa sitten lainata lisää. Kalustoa vuokrataan myös ulospäin. Kaukasus vuokraa esitystiloihin vain produktio kohtaisesti, joka on osoittautunut myös katsojille mielenkiintoiseksi tekemiseksi. Kaukasuksella on käytössään oma toimisto, jossa voidaan tarvittaessa majoittaa muualta tulevia työryhmäläisiä.

Kilpailu ja yhteistyöt

Mikkelissä toimii Kaukasuksen lisäksi VOS-rahoitteinen Mikkelin Teatteri ja niiden lisäksi pari puoliammattilaisryhmää. Kilpailua kuitenkin on, sillä Mikkelin harrastajateatteri yhdistyksen tekemän laskelman mukaan 2 % kaikista Suomen harrastajateattereista sijaitsee Mikkelissä. Mikkelissä on todella aktiivinen harrastajateatteri kenttä suhteutettuna asukaslukuun, joka tänä vuonna on hieman päälle 54 000 henkilöä.

Harrastajateattereiden välinen yhteistyö on parantunut huomasti viimeisten vuosien aikana. Samaa on myös toivottavissa Mikkelin kulttuuriyrittäjien keskuudessa. Teke mieni haastattelujen pohjalta kaikki tahot toivoivat enemmän yhteistyötä niin teattereiden kuin taidelajien rajoja ylittävästi. Reijo Romo piti jopa kentän haasteita ja kriisejä toivottavina, sillä ne nostavat esiin uusia yhteistyömalleja, jotka aikaisemmin eivät ehkä olisi voineet olla mahdollisia. Haastetta on kuitenkin vielä siinä, että toiveet yhteistyöstä eivät jää vain puheen tasolle, vaan tulisivat toimimaan myös käytännössä.

Kävijäkulttuuri

Mikkelissä taiteen kuluttajakulttuuri on hyvin erilaista kuin esimerkiksi Helsingissä. Taidegalleristi Anna-Katri Hänninenkin huomautti haastattelussaan, että Helsingissä on tavallista esimerkiksi poiketa taidenäyttelyssä matkan varrella. Myös esityksiin ja varsinkin kantaesityksiin lähtemisellä on huomattavasti matalampi kynnyksensä Helsingissä kuin maakunnissa.

Tekijät itse kokevat toimintansa hyvin tärkeäksi alueella. Hänninenkin nosti, että hänen mielestään jokaisella toimijalla on oma paikkansa Mikkelin kulttuurikentässä. Jos niistä joku otettaisiin pois, niin se tulisi huomata. Maakunnissakin on tarvetta taiteelliselle haastamiselle, sillä taiteen perustehtävä on olla eteenpäin vievä. Sillä on myös taiteellisen ja kulttuurikasvatuksen tuoma tarve. Trendiaallot tulevat maakuntiin viiveellä ja ikärakenne esimerkiksi Mikkelissä on hyvin korkea.

Maakunnissa törmää useammin myös taiteen kyseenalaistamiseen ja sitä pidetään korkeakulttuurina. Tämä saattaa johtua pelosta, että tuntee itsensä tyhmäksi kun ei ymmärrä. Pelko on helpompi kanavoida taiteen kyseenalaistamiseen kuin omaan itseensä. Ihmisten ihmettelyä ei kuitenkaan tarvitse ottaa loukkauksena, vaan siihen voidaan suhteutua mielenkiinnolla. Jokaisen kokemus taiteesta on yhtä tärkeä ja siitä

voidaan avoimesti keskustella. Keskustelu saattaa jopa avartaa ihmisten suhtautumista taiteeseen.

Mikkelin Teatterin käyttöpäällikkö Reijo Romo nosti esiin haasteen, jossa toiminnan suunnittelussa joudutaan tekemään kompromisseja koska VOS-rahoitteisena teatterina heidän kohderyhmänsä on erittäin laaja. Voisiko vapaan kentän teatteri siis hyvällä omatunnolla rajata kohdeyleisönsä pienempään? Jos kohderyhmä on kuitenkin liian suppea katsomot eivät täyty. Jos taas tehdään kaikelle kaikkea, niin kukaan ei ole tyytyväinen. Romo kokee että VOS-teatterinkin tehtävä olisi tukea suomalaisia kantasesityksiä, suomalaisia käsikirjoituksia ja sisällyttää esityskauden kuuteen ensi-iltaan esimerkiksi yksi kokeilullisempi esitys, jolla ei ole rahallistavoitetta, vaan sen arvo on jossain muussa. Tämä on Romon mukaan kuitenkin mahdollista vain silloin, kun teatterilla menee taloudellisesti hyvin.

Taiteilijan ja taiteen oikeudet

Sana ”taide” eli ”art” merkitsee sitä, että tehdään merkityksellistä aistipohjaisiin nautintoihin tähtäävää toimintaa taidolla tai taituruudella. Työ edellyttää kriittisyyttä ja kehitystä. Ennen taiteen tehtävä oli kyseenalaistaa, katsoa yhteiskuntaa kriittisesti ja tuottaa epäsovinnaisuutta. Miten tämä tehtävä sopeutuu rahoituksen hankkimiseen? Saako ruokkivaa kättä purra? (Teatterikeskus 2013, 38)

Toimintaa suunnitellessa tulisi kunnioittaa yksittäisten taiteilijoiden tärkeäksi kokemaa taiteellista linjaa. Se voi tapahtua vain erottamalla teatterin taiteellisen tuotannon sivutuotannoista. Taitelijat eivät osaa nähdä itseään taiteilijana, toimitusjohtajana ja markkinointipäällikkönä. Toisaalta taitelijoiden pitäisi antaa keskittyä vain omaan työhönsä ja osaamiseensa taitelijoina. Luomisprosessin aikana ei pystytä havainnoimaan ympäristöstä potentiaalisia asiakkaita. Taitelija tekee mitä haluaa, ei välttämättä sitä mikä myy (Toisin Sanoen 2014). Mutta tämän hetkessä maailmassa, näiden resurssien varjossa tämän kaltainen omistautuminen ei useinkaan riitä. Tuote, palvelu tai esitys voi olla kuinka hyvä tahansa, mutta jos siitä ei kukaan tiedä, ei sitä kukaan tule ostamaan. Haasteen tuo se ettei organisaatioihin ole varaa palkata tuottajaa tai markkinointisuunnittelijaa, joka tekisi myynnin taiteilijan puolesta. Turhan usein yhden ihmisen täytyy toimia moniosaajana.

Erityisryhmien tarpeiden ja odotusten huomioiminen koetaan tärkeäksi, ja uusille yleisölle suunnattua taidetta tahdotaan tehdä lisää. Kysyntää taitelijoiden osaamiselle olisi, mutta tässäkin asiassa taiteilijan tai teatterin oma kiinnostus määrittää työn lähtökohdat ja toiminnan erikoistumistarpeen. Tuohon erikoistumiseen tarvitaan paljon aikaa ja resursseja. Hankemaailmassa liikkuu paljon varoja, mutta toiminta on usein lyhytjänteistä ja työ pitää suunnitella ja toteuttaa kiireessä (Teatterikeskus 2013, 37). Tämä on ristiriidassa taitelijoiden työmoraalin kanssa, jossa oma työ halutaan usein hioa tarkaksi ja mahdollisimman laadukkaaksi. Prosessit tuntuvat jäävän kesken. Ainakin jos taitelijoilta kysytään.

Teatterin kehittämistyössä tulee huomioida myös taiteen kehittäminen. Niin Kaukasuksessa kuin monessa muussakin ryhmässä taiteen lähtökohtana on pyrkimys korkeaan laatuun, mutta toteutus joudutaan tekemään halvalla. Voivatko esitykset silloin olla korkeatasoisia tai yhteiskunnallisesti merkittäviä ja vaikuttavia? Moni teatterintekijä vastaisi tähän myöntävästi, niin myös Kaukasus. Esityksen sisällölliset ratkaisut toimivat taiteen laadun takeena. Toisaalta meidän täytyy kuitenkin huomioida, että monet hyvät tuotannot edellyttäisivät suurempaa taloudellista panostusta, kuten uusien yleisöjen tavoittamista yleisötyöllä ja markkinointiin satsaamisella, teatteritekniikan nykyaikaistamisella, tarvittavilla esitystiloilla jne. Nämä asiat luovat pohjaa tehdä hyvästä vielä parempaa ja saavutettavampaa.

Paine, joka syntyy uusien palveluiden kehittämisestä teatterin perustoiminnan pelastamiseksi, usein ahdistaa taitelijaa tai ryhmää. Taiteilijan työmotivaatio perustuu sydämellä tekemiseen, omaan osaamiseen, kiinnostukseen ja elämänkokemukseen sekä intohimoon ja haluun tehdä tietyn kohderyhmän kanssa työtä. Kun palveluita tuotetaan vain rahan vuoksi, tekeminen on usein ristiriidassa taiteilijan motivaatiota ohjaavien eettisten arvojen kanssa. Olisikin tärkeää turvata kehittämiseen aikaa ja auttavaa konsultaatiota, jossa taitelijoiden taidolliset ja eettiset lähtökohdat huomioidaan. Taitelijoilla on paljon erityisosaamista, asiantuntijuutta ja potentiaalia tehdä uusia asioita. Tuota osaamista ei kuitenkaan usein itse tunnisteta (Teatterikeskus 2013, 36-38).

Taitelijoiden korkeakoulutetuista suurin osa valmistuu vapaalle kentälle. Nykyisten rahoitusmallien nojalla moni nuori ja innovatiivinen tekijä saa vain minimaalisesti rahaa. Taike myöntää, että olemme menettäneet minimaalisten avustusten vuoksi monta lahjakasta taiteilijaa, joilla olisi ollut mahdollisuuksia kansainväliseen läpimurtoon.

Edes parhaat tekijät eivät pysty tekemään taidetta kunnolla. Kun ei ole pitkäjänteistä tukea, moni yksinkertaisesti uupuu ja vaihtaa alaa (Helsingin Sanomat 2019).

Tulevaisuuden uhat

Useat tulevaisuuden kuvat ja trendit voivat olla teattereille uhka tai mahdollisuus. Toisaalta luovat alat ovat nousussa ja työllistävät yhä enemmän ihmisiä. Tämä tuo kuitenkin tunkua alalle ja haasteen siinä riittääkö kaikille palveluille tarpeeksi käyttäjiä. Entä kuinka määritellä ammattilainen, jos tekijöitä on paljon?

Väestörakenne muuttuu ja vanhenee, mikä on erityisesti huomattavissa maakunnissa. Toisaalta tämä avaa mahdollisuuksia uudentyyppisille toteuttamisen muodoilla, mutta tällöin rahoitus tulee yrityksiltä; kuluttajien maksukyky iän myötä heikkenee.

Hyperkonnektiivisuus lisääntyy, joka on jo lähtökohtaisesti ristiriidassa teatterin kokemuksellisuuden kanssa. Toisaalta tämä saattaa aiheuttaa voimakkaan vastareaktion, jolloin elämyksellisyyttä lähdetään etsimään nimenomaan kokemusten kautta.

Teatteri on lajina hidas, mikä saattaa aiheuttaa haasteita kokeilukulttuurin lisääntyessä. Ihmiset ovat entistä kärsimättömimpiä ja uutta etsitään koko ajan. Uusien tapojen löytyminen tehdä teatteria on tärkeää. Se vaatii kuitenkin ajatusmaailmojen muuttamista.

5 KAUKASUKSEN STRATEGIA 2020–2025

Strategia tarkoittaa ”suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä” (Wikipedia 2019a). Strategiassa suunnitellaan organisaation suuret linjat. Strategian laatiminen vaikuttaa myönteisesti ihmisten työhyvinvointiin ja motivaatioon. Se selkeyttää yrityksen suuntaa. Henkilöstöstrategiassa käsitellään työntekijöiden omia työtehtäviä ja niiden merkitystä organisaation kokonaisuudessa (Toivanen 2015, 41).

Kaukasuksen strategian tavoite on pyrkiä kehittämään toimintaa kannattavammaksi ja paremmaksi. Liiketoimintaa ei olennaisesti muuteta, mutta sitä järjeistetään.

Toimintaa optimoidaan vallitsevaan markkina- ja kilpailutilanteeseen, tulevaisuuden näkyymiin sekä Kaukasuksen omiin kykyihin nähden (Vuorinen 2013).

Kaukasuksen kehittämisprosessissa syntyi strategiasuunnitelma vuosille 2020–2025. Strategiassa määriteltiin mikä Kaukasus on, arvot, joiden mukaan toimitaan, mitkä ovat organisaation tavoitteet, mistä palveluista toiminta koostuu, Kaukasuksen SWOT-analyysi, fasilitetit, hallinto, henkilöstöstrategia, taloussuunnitelma, tärkeimmät yhteistyökumppanit sekä strategian arviointisuunnitelma ja jatkojalostaminen.

Strategiasuunnitelman tavoitteena on, että Kaukasuksessa ymmärtäisi paremmin ympäristöään. Sen tarjoamia mahdollisuuksia pystyttäisiin hyödyntämään ja uhkakuvat välttämään. Tavoitteena on pystyä katsomaan kauemmas tulevaisuuteen ja olla näin kilpailukykyisempiä. Strategiasuunnitelman myötä kaukasuslaiset hahmottaisivat liiketoimintalogiikan ja arvomaailman. Näin pystyttäisiin tekemään parempia valintoja, jotka voidaan siirtää konkreettisiksi toiminnoiksi tehokkaammin (Vuorinen 2013).

Seuraavana käyn tarkemmin läpi strategian eri osa-alueet. Osa-alueet on nähtävissä myös liitteenä olevassa visuaalisessa strategiaesittelyssä.

Kaukasus

Kaukasus on Mikkelissä toimiva esittävän taiteen kollektiivi, joka on perustettu vuonna 2010. Kollektiivin jäsenet ovat korkeakoulutettuja taiteen ammattilaisia. Kaukasus on sydämeltään uusiutuva ja maailmalle avoin. Kaukasuksen arvoja ovat taiteellinen kunnianhimo, kestävyys ja rakkaus.

Kaukasuksen tavoitteena on kehittää paikallista ja alueellista kulttuuritoimintaa, toimia arvojensa mukaisesti, työllistää tekijöitään ja olla taiteellisesti tinkimättömiä. Yleisötyössä, kuten esimerkiksi työpajoissa ja nuorten harrastajaryhmissä, tavoitteena on auttaa teatterin keinoin elämäntaitojen tunnistamisessa ja niiden vahvistamisessa.

Palvelut

Kaukasuksen palvelut koostuvat kolmesta eri kokonaisuudesta: esityksistä, jäsentensä asiantuntijuudesta sekä Mikkelin Tyttö- ja Poikateatterista.

Tavoitteena on valmistaa kolme esitystä vuodessa. Esitysten lippujen hinnat ovat 15–20 € katsojalta. Kaukasuksella ei ole omaa esitystilaa vaan esitykset järjestetään erilaisissa, mielenkiintoisissa paikoissa. Esitykset koostuvat osittain yhteistyöproduktioista. Tällaisia yhteistyöproduktioita ovat mm. *Paskan palvelun illallinen* Rupla Helsingin kanssa, Mikkelin kaupungin kulttuurikasvatussuunnitelmaan tilatut esitykset sekä alueen muiden kulttuuritoimijoiden kanssa tehdyt produktiot.

Esitysten tavoitteena on yllättää ja kehittyä. Ne ovat erilaisia, kokeilevia, aitoja ja raikaita. Työ on tehty ammattitaidolla, esitykset herättävät ajatuksia ja ovat taiteellisesti kunnianhimoisia.

Jokaisella esityksellä voi olla oma kohderyhmänsä, mutta Kaukasuksen yleinen kohderyhmä on toiminnasta kiinnostuneet katsojat, alueen teatteriharrastajat ja kulttuuritoimijat sekä teatteri- ja kulttuurialalla työskentelevät henkilöt. Esitykset voidaan tehdä myös suoraan jollekin tietylle yhteisölle kuten lapsille, nuorille, vanhuksille tai erityisryhmille. Asiakkaita ovat myös toiset yritykset, jotka ostavat palveluita Kaukasukselta. Näitä asiakkaita ovat mm. Mikkelin kaupunki ja ravintolat.

Toinen palvelu on jäsenten asiantuntijuuden myyminen. Kaukasuksesta löytyy koulutettua osaamista valo- ja äänisuunnittelusta, käsikirjoittamisesta, ohjauksesta, teatterikasvatuksesta, soveltavasta teatterista, näyttelijäntyöstä ja esiintymisestä sekä tuottamisesta. Kaikkia näitä palveluita voidaan ostaa Kaukasukselta, joka maksaa tekijöille palkan tehdystä työstä. Summat vaihtelevat työtehtävästä sekä -määrästä riippuen ja ne sovitaan aina erikseen.

Kolmantena palveluna on Kaukasuksen yleisötyön muoto Mikkelin Tyttö- ja Poikateattereiden ylläpitäminen. Mikkelissä on toiminut vuodesta 2008 saakka Mikkelin Tyttö- ja Poikateatterit, jotka ovat sukupuolisensitiivisiä harrastajateattereita lukioikäisille nuorille. Ryhmien tarkoituksina on rikkoa ahtaita sukupuoliin liittyviä stereotypioita ja tarjota uudenlaista, väljempää kuvaa omasta sukupuolesta. Ryhmät ovat paikkoja, joissa nuori voi tulla turvallisessa ympäristössä kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi. Asioita ja tunteita käsitellään taiteen keinoin. Ryhmät toimivat vertaistukena teini-ikäisten ongelmien kanssa painiskeleville nuorille. Näissä ryhmissä jokainen saa olla oma itsensä.

Ryhmät ovat toimineet 11 vuoden ajan vaihtelevasti, mutta esimerkiksi Mikkelin Poikateatteri on tuottanut vuosittain yhden esityksen, joka on valmistettu ryhmälähtöisesti ammattilaisten johdolla. Käsikirjoitus, musiikit ja koreografiat on tehty itse. Yksi tärkeimmistä metodeista on keskustelu vaikeistakin kokemuksista, joita tuodaan etäännytyksi näyttämölle. Esitykset kertovat mitä teini-ikäiset ajattelevat maailmasta, joten se toimii oivana kurkistusluukkuna myös aikuisille katsojille, vaikka näytelmät on suunnattu eritoten nuorille. Ryhmät on palkittu useasti merkittävästä, pitkäjänteisestä kulttuurityöstä lasten ja nuorten taidekasvattajana ja siitä, että ryhmä uskoo yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen toimien esimerkkinä muille nuorille.

Mikkelin Poikateatteria on vuodesta 2018 alkaen vetänyt Kaukasuksen jäsen, teatteri-ilmaisun ohjaaja Joonas Veijanen. Vuonna 2020 Mikkelin Tyttöteatterin vetäjänä aloittaa Kaukasuksen jäsen, teatteri-ilmaisun ohjaaja Esko Korpelainen. Näin ollen on luontevaa, että ryhmien taustalla toimii vuodesta 2020 alkaen toteuttajana ja ikään kuin kummina Kaukasus. Käytännössä tämä tarkoittaa rahaliikenteen hoitamista, avustuksien hakemista, esitysten tuottamista sekä ammattiohjauksen mahdollistamista. Ryhmät eivät ole omia yhdistyksiä, vaan työryhmiä, jotka ovat tähän asti toimineet Mikkelin harrastajateattereiden tuki ry:n kautta. On Kaukasuksen ideologian mukaista, että ryhmien toiminta siirretään osaksi Kaukasuksen yleisötyötä. Kaukasus on itse lähtenyt liikkeelle samoista lähtökohdista: nuorista ja heidän omasta halustaan tehdä esittävää taidetta.

SWOT-analyysi

Albert Humphreyn kehittämä SWOT-analyysi on hyödyllinen työkalu strategiasuunnitelmaa laadittaessa. Analyysissä kirjataan ylös organisaation sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat. Näiden pohjalta voidaan tehdä päätelmiä siitä, kuinka vahvuuksia voidaan käyttää ja mahdollisuuksia hyödyntää tai kuinka heikkoudet voidaan muuttaa vahvuuksiksi ja miten uhat voidaan välttää (Wikipedia 2019b).

Kaukasuksen vahvuuksia ovat paikallisuus, arvot, uteliaisuus, yhteisöllisyys, osaaminen ja hauskuus. Kaukasus on auki, mukautuva, yllättävä, rento, omaääninen ja nuorekas. Kaukasus toimii tasa-arvoisesti, toisiin luottaen ja heitä arvostaen. Verkostot

ovat hyvät ja ote ongelmiin on ratkaisukeskeinen. Kaukasuksen on hyvä muistaa ja ylläpitää näitä vahvuuksia jokapäiväisessä toiminnassaan.

Kaukasuksen heikkouksia ovat markkinointi osaaminen, hinnoittelun haastavuus, tuottavuus, toiminnan fokusointi, Mikkeli, ajankäyttö sekä oman tilan puute. Toimijana Kaukasus on vielä tuntematon. Pitkäjänteisellä markkinoinnilla, toiminnan ja talouden suunnittelulla pystytään välttämään monta ongelmaa. Tähän tarvitaan avuksi kuitenkin alan osaajia, joita tullaan hyödyntämään osa-alueiden sparrauksessa. Uudessa strategiasuunnitelmassa on pyritty fokusointiin, mutta vasta testausvaiheessa selviää, tulisiko toimintaa tarkentaa entisestään. Mikkelistä ja oman tilan puutteesta Kaukasuksen tulisi ottaa kaikki hyöty irti. Asiakaskyselyn mukaan asiakkaat ovat olleet erityisen tyytyväisiä uusien esiintymispaikkojen tuomaan yllättävyyteen. Tätä tullaan jatkamaan toistaiseksi, kunnes oma tila koetaan mahdolliseksi. Mikkeliissä Kaukasuksen tulee tehdä toiminnastaan entistä tunnetumpaa, jolloin katsojakunta laajenee ja yleisömäärät kasvavat. Mikkeli pitää muistaa myös vahvuutena.

Kaukasuksen toimintaan uusia mahdollisuuksia luo lähikunnat, tukitoiminta, oman tilan puute ja esitysten kohdentaminen. Markkinointia ja toimintaa voi laajentaa lähikuntiin. Toimintaa voi tukea yleisötyöllä sekä yhteistöillä. Oman tilan puute tarjoaa uutta lähestymistapaa esityksiin ja esitykset voidaan kohdentaa suoraan tietyille ryhmälle, kuten esimerkiksi lapsille, nuorille tai erityisryhmille.

Kaukasuksen uhkia ovat uteliaisuuden loppuminen, toimintatapojen muuttuminen huonompaan, vääristynyt kuva omasta tekemisestä, alati muuttuva digitaalinen markkinointi, tulvaisuuden kuvat, jäsenten muu työllistyminen sekä arvojen saaminen osaksi toimintaa. Kaukasuksen vahvuus on ehdottomasti yhteisöllisyydessä ja jäsentensä kiinnostuksessa muuttuvaa maailmaa kohtaan. Jos tämä hävitetään tai käsitys omasta toiminnasta vääristyy, koko organisaatiolta putoaa pohja. On pysyttävä nöyränä ja uteliaana. Digitaalinen maailma ja markkinointi muuttuu koko ajan ja siinä mukana pysyminen on haastavaa. Tähän on kuitenkin pyrittävä ja tähän pystytään ainoastaan uteliaisuudella ja uuden oppimisella. Uteliaisuuden kautta pystytään paremmin hahmottamaan myös tulevaisuuden kuvia ja nousevia trendejä. Näin niihin voidaan varautua etukäteen ja toimintaa suunnitella sen mukaan. Kaukasuksen jäsenille toivotaan tietysti antoisaa työelämää, mutta mitä enemmän työtehtäviä pystytään hoitamaan Kaukasuksen kautta, sen parempi. Toiminnan kehittyessä Kaukasukseen

voidaan suhtautua entistä enemmän oikeana työnä, eikä palkattomana huvina kavereiden kanssa. Uuden strategian myötä Kaukasukselle on määritelty arvot, joiden istuttaminen toimintaan on uutta ja vaatii erityisesti alussa tiukempaa tarkastelua. Tavoitteena on, että arvoista tulisi lopulta itsestään selvyiksi, jolloin niiden toteuttaminen ei myöskään ole enää haaste tai uhka.

Fasiliteetit

Kaukasus ei toistaiseksi ole hankkimassa omaa esiintymistilaa vaan esitykset luodaan eri paikkoihin. Uusia, erilaisia esiintymispaikkoja voidaan pitää myös esitysten lähtökohtana.

Toiminnan paikallistamiseksi Kaukasus on kuitenkin vuokrannut toimiston kahden muun toimijan kanssa. Tilalle on tehty varauskalenteri. Vuokra- ja sähkösopimukset on laadittu Kaukasuksen nimiin, jolloin muut toimijat maksavat osuutensa kuukausittain Kaukasukselle. Toimisto sijaitsee Mikkelissä Vanhalla Kasarmialueella, jossa Kaukasuksella on käytössään toimistohuone, ryhmätyöskentelytila sekä majoitusmahdollisuus. Majoittuminen on erityisen tärkeää, kun työryhmäläisiä saapuu Helsingistä Mikkeliin.

Tarpeiston, puvustuksen ja lavastuksen hankinnoissa on muistettava Kaukasuksen arvo: kestävyys. Hankintoja pyritään lainaamaan, käytettyä tavaraa hyödynnetään ja tarpeeton tavara laitetaan kiertoon tai hävitetään oikeaoppisesti. Hallinnollisissa asioissa kestävyttä toteutetaan paperittomuuden kautta. Kirjanpito, laskujen lähettäminen sekä allekirjoitukset pyritään täysin sähköistämään. Lipunmyynti hoidetaan digitaalisesti ja produktiokohtaisten käsiohjelmien tarpeellisuutta tai muotoa tulee harkita tarkoin.

Hallinto

Kaukasuksen hallituksen muodostaa 9 jäsentä: Riikka Karjalainen, Esko Korpelainen, Ella Kähärä, Joonas Kääriäinen, Jani Orbinski, Menni Renvall, Henri Tuulasjärvi, Minttu Tamski ja Joonas Veijanen. Allekirjoitusoikeutettuja ovat Kääriäinen, Tuulasjärvi ja Tamski. Hallituksen säännöllinen kokous pidetään kuuden kuukauden sisällä

tilikauden päättymisestä. Muuten säännölliset kuukausikokoukset järjestetään jokaisen kuukauden viimeisenä sunnuntaina klo 13. Kokoukseen voi osallistua myös etänä.

Henkilöstö ja vastualueet

Vastualueet on jaettu pääsääntöisesti neljään tiimiin: markkinointiin, talouteen, ilmeeseen ja brändiin sekä vuosikellon suunnitteluun. Tiimit laativat ensimmäiset suunnitelmansa syksyn 2019 aikana ja ne esitetään hallitukselle viimeistään joulukuun kuukausikokouksessa. Tiimit tekevät keskenään tiivistä yhteistyötä. Tiimit on jaettu jäsenten omien intressien ja osaamisen mukaan.

Markkinointitiimiin suunnittelee Kaukasuksen yleisen markkinoinnin sekä luo markkinointisuunnitelman raamit produktioiden hyödynnettäviksi. Tiimin vastuualueisiin kuuluu sosiaalinen media, nettisivujen ylläpito, katunäkyvyys, painotuotteet, promootioutilaisuudet sekä mediakontaktit. Markkinointi tiimiin kuuluvat Joonas Veijanen, Joonas Kääriäinen ja Minttu Tamski.

Taloustiimi suunnittelee Kaukasuksen kokonaisbudjetin vuositasolla sekä pitkällä aikavälillä. Suunnitelmiin sisällytetään budjetit jokaiselle produktiolle, jossa määritellään myös katsojatavoitteet. Budjetit annetaan työryhmälle, joka vastaa budjetin jakautumisesta. Taloustiimiin kuuluvat Esko Korpelainen, Joonas Kääriäinen, Jani Orbinski ja Minttu Tamski.

Ilme- ja bränditiimi pohtii Kaukasuksen ulkoista ilmettä. Tämä käsittää logon, värit, fontit, kuvat sekä tiedote-, lasku-, tarjous- ja esityspohjat. Ilme- ja bränditiimiin kuuluvat Henri Tuulasjärvi, Jani Orbinski, Ella Kähärä, Riikka Karjalainen, Menni Renvall ja Joonas Veijanen.

Vuosikellotiimi pohtii Kaukasuksen seuraavan vuoden produktiot aikatauluineen. Suunnitelmia tehdään myös pitkälle tähtäimelle. Vuosikelloa suunnittelevat Esko Korpelainen, Menni Renvall, Ella Kähärä ja Henri Tuulasjärvi.

Lisäksi Kaukasukselle nimettiin henkilöstövastaava Esko Korpelainen ja tuottaja Minttu Tamski. Henkilöstövastaava vastaa nimensä mukaisesti henkilöstön hyvinvoinnista ja tuottaja pitää huolta organisaation kokonaistoiminnasta sekä on ensisijainen kontakti asiakkaille.

Talous

Suurin muutos uudessa strategiassa on päätös, jossa kaikesta rahaliikenteestä jätetään 5 % Kaukasuksen omaan käyttöön. Tällä katetaan kuukausimenoja, kuten toimiston vuokra ja hankinnat. Jotta kuukauden kiinteät tulot tulee katettua Kaukasuksen liikevaihdon tulisi olla 72 000 € vuodessa. Tähän tavoitteeseen ollaan päästy jo vuonna 2018. Vuosina 2020–2025 liikevaihdon tavoitteena on nousta 100 000 €.

Kaukasuksen toiveena on työllistää yksi työntekijä tulevina vuosina. Työntekijä voidaan palkata 30 %, 50 % tai 100 % työajalla riippuen taloustilanteesta ja taloustiimin suunnitelmista. Esimerkiksi, jos Kaukasus haluaisi palkata yhden työntekijän 30 % työajalla ja sen kulut katettaisiin ainoastaan 5 % liikevaihdon osuudesta, tulisi liikevaihdon olla tuolloin 195 000 €. Tähän on vielä matkaa, mutta työntekijän rahoittaminen on mahdollista toteuttaa myös muulla tavoin.

Vuodesta 2020 alkaen Kaukasuksen kirjanpito siirretään tilitoimiston hoidettavaksi. Tilitoimistot kilpailutetaan taloustiimin toimesta syksyllä 2019.

Yhteistyökumppanit

Tulevaisuudessa Kaukasuksen tärkeimmät yhteistyökumppanit voisivat olla Mikkelin kaupungin kulttuuripalvelut, kaupunginorkesteri ja museot sekä Etelä-Savon sairaanhoito piiri ja toimintakeskukset. Alueen muista kulttuuritoimijoista yhteistyötä suunnitellaan Mikkelin Teatterin, Teatteriravintola ILO:n ja taidegalleria GalleriArin kanssa. Rupla Helsingin kanssa yhteistyötä jatketaan ainakin *Paskan palvelun illallisen* osalta. Yhteistyönä voidaan toteuttaa produktioita tai esityksiä suoraan tilauksesta.

Strategian arviointi ja jatkokehitys

Kaukasuksen strategia on suunniteltu toteutettavaksi vuosina 2020–2025. Vuonna 2025 strategian onnistuminen arvioidaan sille asetettujen tavoitteiden kautta. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan sekä jäsenten että asiakkaiden näkökulmasta. Strategiasuunnitelma uusitaan vuoden 2025 aikana ja se voidaan laittaa käsittelemään vuosia 2026–2030 tai lyhyemmäksi ajanjaksoksi.

6 JOHTOPÄÄTELMÄT

Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella Esittävän taiteen kollektiivi Kaukasukselle kehittämisprosessi, toteuttaa se ja laatia sen pohjalta strategiasuunnitelma vuosille 2020–2025. Samalla työssä pohdittaisiin taiteellisen teatterin toiminnan haasteita maakunnassa, kuten Mikkeli.

Kehittämisprosessin suunnittelussa onnistuttiin suhteellisen hyvin. Menetelmiä oli riittävästi ja niitä muutettiin strategiatyöpajoissa tarpeen mukaan. Kehittämisprosessiin liitettiin myös asiakaskysely ja muiden kulttuuriorganisaatioiden haastatteluja. Suunnitelmat toteuttivat luovan ongelmanratkaisun kaavaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 159), eli ensin etsittiin ongelmakohdat ja kehittämismahdollisuudet, jonka jälkeen tunnistettiin niihin liittyvät tosiasiat ja näkemykset. Tämän jälkeen asetettiin tavoitteita ja visioita. Kehittämisprosessissa oli olennaista se, että se pakotti jäsenet ensimmäistä kertaa todenteolla pohtimaan Kaukasuksen toimintaa, mahdollisuuksia, tarpeellisuutta ja omaa suhtautumista ryhmään.

Suunnitelmat olivat johdonmukaisia ja työskentely jäsenten kesken motivoinutta, sitoutunutta ja vuorovaikutteista. Koin tuntevani luovan ongelmaratkaisun menetelmiä. Olen työssäni tottunut ryhmien ohjaamiseen ja johtamiseen, mutta Kaukasuksen ja minun väliset suhteet huomioon ottaen fasilitaattorin roolin hoitaminen oli uutta ja haastavaa.

Kehittämistyön arviointia tehdään koko prosessin ajan, mutta varsinainen arviointi pystytään tekemään vasta toteutuksen jälkeen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 26). Kaukasuksen kohdalla tämä tarkoittaa, että lopullinen arviointi voidaan tehdä viiden vuoden kuluttua. Uudessa strategiassa tai syksyllä toteutettavissa tarkemmissa suunnitelmissa, määritellään tarkemmat mittarit, joiden kautta onnistumista on myöhemmin helppo mitata. Näitä mittareita ovat esimerkiksi myynnin määrä, täyttöasteet, henkilöstön työllistyminen ja Kaukasuksen tulojen kasvu. Laadullisia mittareita ovat asiakkaiden kokema laatu, työntekijöiden motivaatio ja suhtautuminen strategian onnistumiseen.

Asiakaskysely oli hyvä ja kattava ja siihen vastattiinkin suhteellisen hyvin. Kyselyn pätevyys voi kuitenkin kyseenalaistaa, sillä sen otanta oli vain Kaukasuksen

sosiaalisen median seuraajat, eivätkä kaikki asiakkaat tai kuntalaiset. Toisaalta koettiin, että vastaajat olivat ehkä Kaukasuksen tärkeimmät asiakkaat ja siksi heidän mielipiteensä olivat erityisen arvokkaita. Kyselyssä saimme selville mitä tämän otannan asiakkaat ovat toiminasta pitäneet ja kuinka tärkeänä he pitävät Kaukasuksen toimintaa. Vastanneista asiakkaista Kaukasus on rohkea, luova, erilainen, kokeileva ja kehittyvä. Muille kulttuuriorganisaatioille teetetyt haastattelut sujuivat hyvin, mutta kirjoitusvaiheessa olisin kaivannut tarkempaa näkökulman valintaa haastatteluihin.

Laaditun strategian mukaan Kaukasus on Mikkelissä toimiva esittävän taiteen kollektiivi, joka on perustettu vuonna 2010. Kollektiivin jäsenet ovat korkeakoulutettuja taiteen ammattilaisia. Strategiassa määriteltiin myös Kaukasuksen arvot, joiden mukaan toimitaan, mitkä ovat organisaation tavoitteet, mistä palveluista toiminta koostuu, Kaukasuksen SWOT-analyysi, fasiliteetit, hallinto, henkilöstöstrategia, taloussuunnitelma, tärkeimmät yhteistyökumppanit sekä strategian arviointisuunnitelma ja jatkojalostaminen.

Taiteellisen teatterin haasteiden pohtiminen ja listaaminen auttoi saamaan paremman käsityksen myös Kaukasuksen toimintaympäristöstä. Haasteelliseksi taiteellisen teatterin toiminnan tekee liiketaloudellisen ymmärtämisen tai osaamisen puute, jumissa olevat rahoitusmallit ja esitysten tuottavaksi saaminen suhteessa taitelijan tai taiteen oikeuksiin. Usein myös fasiliteetit ja kilpailu aiheuttavat ongelmia. Oli jännittävää huomata, että suurin osa näistä haasteista on läsnä vapaan kentän ryhmissä, toimittiin sitten maakunnissa tai pääkaupunkiseudulla. Ainoastaan kävijäkulttuuri oli erottava tekijä ja kuntien erilaiset tilanteet korostuvat käsitykseni mukaan maakunnissa. Tulevaisuudessa haasteita voivat tulla lisäämään väestön ikärakenteen muutos, hyperkonnektiivisuuden ja kokeilukulttuurin lisääntyminen sekä töiden siirtyminen entistä enemmän luoville aloille. Näitä tulevaisuuden uhkia pohdittiin myös Kaukasuksen strategiatyöpajoissa.

Johtopäätelmänä taiteellisen teatterin toiminnasta maakannassa on mahdollista saada kannattavaa, mutta toimintaa täytyy rahoittaa muilla palveluilla kuin esityksillä. Näin myös pystytään olemaan taiteellisesti tinkimättömiä. Muiden palveluiden tuottaminen on toki pois itse taiteen tekemiseltä ja voi aiheuttaa haasteita toiminnan fokuoinnin suhteen. Taiteellinen toiminta koetaan tarpeelliseksi ja toimijat toivovat entistä enemmän yhteistyötä. Mutta kuka ottaa tähän ensimmäisen askeleen?

Valmis strategia käsitellään jäsenten kesken ja sen osa-alueita tarkennetaan loppuvuoden aikana. Strategia tulee kollektiivin käyttöön vuosiksi 2020-2025. Tavallisesti opiskelija on vain yhdessä kehittämisprosessin vaiheessa mukana (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 23), mutta koska olen yksi Kaukasuksen jäsenistä näen prosessin alusta loppuun. On mielenkiintoista nähdä, kuinka suunnitelmat toteutuvat käytännössä ja millaiseksi toiminta kehittyy vai kehittykö se ollenkaan. Strategian tulee olla valmis muuttumaan, jos ympäristö sitä vaatii.

Vapaan kentän ryhmien tilanteeseen on herätty ja keskustelu käy kiivaana. Minusta kuitenkin tuntuu, että puhuttaessa vapaan kentän ryhmistä, ajatellaan VOS-rahoituksen ulkopuolelle jääviä, helsinkiläisiä ryhmiä. Jos taas puhutaan maakuntateattereista, tuntuu, että puhutaan vain VOS-rahoitteisista teatteritaloista. Usein unohtuu, että maakunnassakin toimii vapaan kentän ryhmiä, jotka painivat samojen rahoitusongelmien kanssa. Tämä opinnäytetyö toimii tieto- ja kokemuserustana maakunnissa toimivista vapaan kentän ryhmistä ja heidän haasteistaan. Toivon että se herättää keskustelua tai antaa ryhmille uusia ajatuksia omaan toimintaansa.

Olen keskittynyt opinnäytetyössäni paljon Mikkeliin, jolloin herää kysymys, olisiko tietoa kannattanut hankkia useammasta maakunnasta? Vaikka olen hyödyntänyt opinnäytetyössäni monipuolisesti lähteitä, strategian teoriaa ja vapaan kentän rahoitusten nykytilannetta olisin voinut laajentaa. Olisin voinut pohtia muun muassa millaiset suunnitelmat rahoitusmallien suhteen on tehty, kuinka ulkomailla toimitaan tai millainen tilanne esimerkiksi Englannissa ja Ruotsissa on?

Toisaalta opinnäytetyö on mielestäni tarpeeksi yksinkertainen ja tällaisenaakin merkittävä. Vaikka strategian laatiminen ei kehittämistyönä ole omaperäinen, uskon kuitenkin, että kysymys taiteellisen teatterin toiminnan haasteista maakunnassa toi siihen omanlaisensa näkökulman. Tätä näkökulmaa sovellettiin käytännössä kehittämisprosessiin ja strategiasuunnitelmaan.

Prosessin aikana jäsentäminen tuntui haasteelliselta, mutta se konkretisoitui kirjoitusvaiheessa. Tilaajalle saatiin toteutettua kehittämisprosessin myötä strategiasuunnitelma. Prosessi ja lopputuotos sai kiitosta Kaukasuksen jäseniltä. Työn tekemisellä on nyt suunta, johon kaikki ovat motivoituneita. Konkreettista strategiasuunnitelmaa-kin tärkeämmäksi koettiin itse prosessi. Työ on tärkeä sekä tilaajalle, että

ammattialalle. Se palvelee tilaajan konkreettista tarvetta ja kartuttaa samalla ammattialan tieto- ja osaamisperustaa. Koen opinnäytetyöni onnistuneeksi.

LÄHTEET

ELY-keskus, Elinkeino- liikenne ja ympäristökeskus 2019a. Yritysten kehittämispalvelut. Viitattu 21.4.2019. <https://www.ely-keskus.fi/web/yritystenkehittamispalvelut>

ELY-keskus, Elinkeino- liikenne ja ympäristökeskus 2019b. Yritysten kehittämispalvelut: Konsultointi. Viitattu 21.4.2019. https://www.ely-keskus.fi/fi_FI/web/yritystenkehittamispalvelut/konsultointi

Finlex 2019. Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 166/2019. Viitattu 22.4.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190166>

Helsingin Sanomat 2019. Artikkelikun intohimo vaihtui surutyöhön – Valteri Raekallio kertoo, millaisia uhrauksia tanssijaryhmän pyörittäminen Suomessa vaatii. Kirjoittanut Laura Hallamaa. Julkaistu 18.3.2019.

Jansson, Satu-Mari & Moilanen, Anna 2014. Hankeraportti Teatteri kaupallisena liiketoimintana: Teatterin liiketoiminnan ja oheispalveluiden kehittämismahdollisuuksia. Viitattu 22.4.2019. <http://www.suomenteatterit.fi/wp-content/uploads/2014/05/Hankeraportti-TeatteriKaupallisenaLiiketoimintana-2014.pdf>

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Sanoma Pro.

Opetus- ja Kulttuuriministeriö 2018. Tiedote Kulttuuriministeri Sampo Terho: Ensi vuonna miljoonan lisärahoitus esittävän taiteen vapaalle kentälle. Julkaistu 5.9.2018. Viitattu 2.5.2019. https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ensi-vuonna-miljoonan-lisarahoitus-esittavan-taiteen-vapaalle-kentalle

Sitra 2018a. Aloita tästä: Trendit ja signaalit. Julkaistu 7.5.2018. Viitattu 15.4.2019. <https://www.sitra.fi/caset/aloita-tasta-trendit-signaalit/>

Sitra 2018b. Megatrendikortit – Matka tulevaisuuteen. 3. painos. Viitattu 13.4.2019. <https://media.sitra.fi/2018/09/03142041/megatrendikortitwebfin31-08-2018.pdf>

Säkö, Maria 2011. Artikkelikun ”Viimeinen esitys”. Skenet. Viitattu 13.4.2019. <https://www.skenet.fi/artikkeli/11/12/viimeinen-esitys>

Teatterikeskus Ry 2013. Teatteri liikkeessä ja lähellä – Suomalaisen teatterin kehittämisohjelma 2013. Viitattu 22.4.2019. <http://www.suomenteatterit.fi/wp-content/uploads/2013/12/Teatterin-kehitt%C3%A4misohjelma-2013-Teatterikeskus.pdf>

TINFO 2019, Artikkelit Hyvä itsetunto sallii teatterille riskin oton. Julkaistu 17.2019. Viitattu 22.4.2019. https://www.tinfo.fi/fi/Hyva_itsetunto_sallii_teatterille_riskin_oton

Toisin Sanoen 2014. Artikkelit Sisältöä vai liiketoimintaa. Ikuuna auki uusille ajatuksille kulttuuriyrittäjyyteen. Julkaistu 25.4.2014. Viitattu 22.4.2019. <http://www.toisinsanoen.fi/artikkelit/yrittajyys/2014/04/sisaeltoeae-vai-liiketoimintaa>

Toivanen, Pasi 2015. Tuottajan duunit. Työelämä, toimenkuva, koulut. Strategiana ”yhteinen lapsi” – Suomalaisten teattereiden strategioiden tarkastelua. Toimittanut Katri Kaalikoski, Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja 16. Helsinki. Viitattu 22.4.2019. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/111859/978-952-456-232-4.pdf?sequence=1#page=41>

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum Helsinki.

Wikipedia a. Artikkelit hakusanalla ”strategia”. Viitattu 22.4.2019. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Strategia>

Wikipedia b. Artikkelit hakusanalla ”SWOT-analyysi”. Viitattu 4.5.2019. <https://fi.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyysi>

LIITTEET

Liite 1: Kaukasus – Strategiasuunnitelma 2020–2025. Visuaalinen esittely strategiasuunnitelmasta

Liite 2: Kaukasus – Kirjallinen strategiasuunnitelma 2020–2025

Liite 3: Kaukasuksen asiakaskyselyn tulosten raportti