

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Strateginen ote taide- ja kulttuuriviestinnästä

Kansallisteatterin viestinnän uudet tuulet

Kirsi Helstelä

Kulttuurituotannon koulutusohjelma
60 op

Arvioitavaksi jättämisaika
4/2020



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituottaja YAMK

Tekijä: Kirsi Helstelä

Opinnäytetyön nimi: Strateginen ote taide- ja kulttuuriviestinnästä – Kansallisteatterin viestinnän uudet tuulet

Sivumäärä: 52 ja 9 liitesivua

Työn ohjaaja: Arto Lindholm

Työn tilaaja: Suomen Kansallisteatteri

Yhteiskunnan monimutkaistuminen ja digitalisoituminen ovat muuttaneet suomalaista taide- ja kulttuuriviestintää merkittävästi. Kilpailu mikrosegmenteiksi pirstaloituneen suuren yleisön huomiosta on kovaa, mihin kulttuuri-instituutiot ovat vastanneet tarjoamalla yhä monipuolisempia ja runsaampia taidesisältöjä. Samaan aikaan nopeasti kehittynyt ja jokaisen ulottuvilla oleva viestintäteknologia on tehnyt suomalaisesta viestintä- ja mediakentästä globaalin ja alati muuttuvan monisolmuisen ekosysteemin. Kun näiden kehityslinjojen luomat rajattomat viestintämahdollisuudet törmäävät taide- ja kulttuuriviestintään osoitettuihin rajallisiin resursseihin, viestintähenkilöstö ajautuu väistämättä sisältötulvaan: ristiriitaiseen tilanteeseen, jossa mahdollisuuksien runsaus on muuttunut inspiraation lähteestä hallitsemattomaksi työruuhkaksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli ottaa sisältötulvasta strateginen niskalenkki ja löytää työkaluja helpottamaan käytännön viestintätöitä kulttuuri- ja taideorganisaatioissa nyt ja tulevaisuudessa.

Kehittämistyön tilaajan, Suomen Kansallisteatterin, viestintäosaston henkilöstö koottiin yhteen kehittämään omaa työtään järjestelmällisen innovaatiotoiminnan avulla. Tavoitteina oli dokumentoida ja visualisoida Kansallisteatterin viestintäsisältöjen toimitusprosessi, löytää keinoja sisältötulvan valjastamiseen, luoda viestintäosastolle jatkuvan kehityksen toimintamalli sekä osallistaa ja sitouttaa koko laajennettu viestintäosasto kehitystyöhön. Innovaatiotoiminnassa hyödynnettiin lean-toimintafilosofiaa monella tasolla: 1) prosessianalyysin ja sisältöstrategian avulla viestintää hahmotettiin laajana ja kokonaisvaltaisena toimintona, 2) sisällöntuotannon osa-alueita kehitettiin yhteisöllisillä ideointimenetelmillä ja kokeiluilla innovaatiopajoissa ja 3) työn flow'ta parannettiin klassisen lean-työkalun, kanbanin, avulla.

Tärkein innovaatiotoiminnan tulos on Kansallisteatterin viestinnän sisältöstrategia: visuaalinen ja helposti lähestyttävä dokumentti, joka kuvaa Kansallisteatterin viestinnän kokonaisuutta ja antaa strategisia työkaluja päivittäisen viestintätöiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Sisältöstrategiassa määritellään viestinnän kohdentamista tukevat yleisöpersoonat ja viestinnän kanavat; sisällöntuotantoa kuvaava toimitusprosessi ja sitä jäntevöittävät sisältöpolku ja -malli sekä sisältö- ja jakelusuunnitelmat; viestinnän jatkuvan kehityksen malli tavoitteinen ja mittareineen. Digitaalisen kanban-työkalun kokeilu ja käyttöönotto lisäsivät tiedon läpinäkyvyyttä ja saatavuutta sekä viestintätöiden sujuvuutta.

Kehittämistyön tietoperustan ja tulosten perusteella tärkeimpinä johtopäätöksinä voidaan pitää kolmea oivallusta: 1) sisältötulvaa ei voi padota, mutta strategisella työotteella sitä voi hallita, 2) työn hahmottaminen visuaalisten työkalujen avulla lisää motivaatiota ja sitoutumista ja 3) vain avoin ja luottamuksellinen yhteistyö sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa mahdollistaa nykyaikaisen, asiantuntevan ja moniammatillisen viestintätöiden. Yksittäisiin kehittämisprojekteihin panostamisen sijaan työn jatkuvasta kehittämisestä kannattaa tehdä organinen osa viestintäosaston toimintakulttuuria sekä Kansallisteatterissa että kaikissa muissa suomalaisissa taide- ja kulttuuriorganisaatioissa. Tulevaisuudessa viestintä tulee olemaan yhä merkittävämpi menestystekijä niin pienille kuin suurille taidetoimijoille ja sen vuoksi myös tärkeämpi osa kulttuurituottajan ammattitaitoa. Resurssien suuntaaminen vahvaan viestintään on panostus elävään yleisösuhteeseen ja elinvoimaiseen kulttuuriin ja taiteeseen tulevaisuuden Suomessa.

Asiasanat: lean, viestintästrategiat, viestintä, sisällöntuotanto, kulttuurituotanto

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Master of Culture and Arts

Author: Kirsi Helstelä
Title: Strategic Communications And Arts Management –New Aspects On Communications at Finnish National Theatre
Number of Pages: 52 and 9 attachment pages
Supervisor: Arto Lindholm
Subscriber: Finnish National Theatre

The complexity of the modern world and overall digitalization have comprehensively changed communications at arts management. Audiences have fragmented into microsegments and the competition on their leisure time is fierce. Art institutions and cultural organizations are responding with an increasingly wide variety of repertoires and artistic contents. At the same time, the professional field of communications in Finland has turned into a complicated global ecosystem. All this put together has created a major backlog of work at the communications teams of Finnish cultural organizations; a dearth of resources has left the personnel producing all the communications content in a difficult situation. This thesis aimed to respond to the dilemma of unlimited possibilities and very limited resources by taking a strategic point of view and finding practical tools.

The communications personnel of the Finnish National Theater, the contractor for this work, were to develop their field of work through systematic innovation. The aim was to document and visualize the production process of FNT communications contents, to discover means for harnessing the inflow of content, to create a sustained development model for the communications department, and to involve the extended department in the development. The innovation utilized Lean thinking on several levels: 1) process analysis and content strategy helped assess communications as a broad, holistic function, 2) content production was developed through communal innovating methods and workshops, and 3) work flow was improved using the classic Lean tool Kanban.

The chief result is a communication content strategy for FNT: a visual and approachable document that describes the FNT communications in whole, giving strategic tools for the design and execution of everyday communications work. The content strategy defines the audience personalities and channels for directed communications; the executive process, content path and model, and content and distribution plans for content production; and a constant development model with goals and indicators. Testing and adoption of the digital Kanban tool increased the transparency and availability of information and streamlined the communications work.

As per the theoretical foundation of the development work and by the results, the key conclusions are: 1) it is impossible to stem the inflow of content, but it can be managed with a strategic approach, 2) using visual tools to characterize the work adds to motivation and commitment, 3) only an open and confidential cooperation between internal and external contacts makes possible modern, professional, multidisciplinary communications. Instead of investing in individual development projects, it pays off to turn constant development into an organic part of the working culture, both at FNT and in all other Finnish art and culture organizations. In the future, communications will be an increasingly important success factor for arts businesses big and small, thus also a key competence for the arts manager. Allocating of resources to strong communications is an investment in a living audience relationship and in vibrant Finnish culture and art for the Finland of the future.

Keywords: lean, communications strategy, content strategy, arts management

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	5
2	TAVOITTEENA STRATEGINEN OTE VIESTINTÄTYÖHÖN.....	8
2.1	Viestintä Kansallisteatterissa.....	8
2.2	Kansallisteatterin viestintäosasto	10
2.3	Sisältötulva viestinnän haasteena	12
3	TIETOPERUSTA.....	14
3.1	Viestintä nyt ja tulevaisuudessa	14
3.2	Sisältömarkkinointi ja strateginen viestintä	16
3.3	Kulttuuripoliittiset linjaukset	17
3.4	Elävä yleisösuhte	18
3.5	Lean-toimintafilosofia viestintätyön kehittämisessä.....	21
4	LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT	24
4.1	Lähestymistapana innovaatiotutkimus.....	25
4.2	Lean-menetelminä sisältöstrategia, innovaatiopajat ja kanban	27
5	INNOVAATIOPAJOJEN TULOKSET	32
5.1	I Innovaatiopaja: johdanto sisältöstrategiaan ja prosessianalyysi.....	32
5.2	II Innovaatiopaja: yleisöpersoonia ja sisältösuunnitelmia.....	34
5.3	Audience 2025 -paja: yleisöpersoonien syventämistä ja palvelumuotoilua. 35	
5.4	III Innovaatiopaja: jatkuvan kehityksen malli	36
6	KANSALLISTEATTERIN VIESTINNÄN SISÄLTÖSTRATEGIA.....	38
6.1	Tavoitteet, mittarit ja jatkuva kehitys	40
6.2	Yleisöpersoonat	41
6.3	Sisältöpolut.....	42
6.4	Sisältömalli ja viestintäkanavat	43
6.5	Viestintäsuunnitelmat ja toimitusprosessi.....	44
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	46
8	VIESTINTÄ, KULTTUURITUOTANTO JA TULEVAISUUS.....	49
	LÄHTEET	51
	LIITTEET.....	53

1 JOHDANTO

Yhteiskunnan monimutkaistuminen, digitalisoituminen ja eriarvoistuminen ovat olleet käynnissä jo hyvän aikaa. Teknologiset innovaatiot tulevat ja menevät nopeasti, ovat vaikeita ennustaa ja niihin on reagoitava samassa nopeassa tahdissa. Sitran juuri päivittämässä megatrendeissa ennakoitaan muiden muassa väestön ikääntyvän ja monimuotoistuvan edelleen ja teknologian sulautuvan yhä tiiviimmin ja kokonaisvaltaisemmin osaksi suomalaisten elämää (Sitra 2020). Arjessamme sekä työelämässä että kotona jo nyt läsnä olevat ilmiöt ovat siis vain vahvistumassa ja vauhti on kiihtymässä.

Menestyäkseen yksityisen yritys sektorin rinnalla jatkuvasti muuttuvassa, monisolmuudessa maailmassa on julkisissa organisaatioissa panostettava aktiiviseen ja jatkuvaan kehittämistyöhön (Vehkaperä & Pirilä & Roivas 2013). Myös taidelaitosten ja niiden viestintätiimien on ajanmukaistettava toimintojaan, sillä niukoilla julkisilla resursseilla on yhä enemmän jakajia ja yleisöllä on yhä enemmän valinnanvaraa. Viimeistään nyt on oiva hetki pysähtyä, arvioida oman työyhteisön kehittämistarpeet ja tarttua työhön.

Kansallisteatteri ja monet muut taidelaitokset ovat jo vastanneet yhteiskunnallisiin virtauksiin ansiokkaasti luomalla yhä monipuolisempia ja laajemmalle kurottavia taiteellisia sisältöjä yhä nopeammassa tahdissa. Kulttuuritarjontaa on enemmän kuin koskaan ja yksittäisten teosten elinkaaret ovat lyhyempiä kuin koskaan. Teatterin tiedotuskeskuksen ohjelmistotilastosta 2016/17 ilmenee, että suomalaisissa teattereissa oli vuonna 2012 kaikkiaan 386 ensi-iltaa. Vuonna 2018 määrä oli kasvanut jo 536 ensi-iltaan. Mukana tilastoissa ovat teatterilain piiriin kuuluvat valtionosuusteatterit, Suomen Kansallisteatteri, Suomen kansallisooppera- ja baletti sekä rahoituslain ulkopuoliset teatteritoimijat. (Teatterin tiedotuskeskus 2019.)

Taide on ilmaisukeino jo itsessään ja erityisesti esittävän taiteen ydin on nimenomaan vuorovaikutus esiintyjien ja yleisön välillä. Sanotaan: ”Antaa taiteen puhua puolestaan.” Miksi se ei kuitenkaan riitä nykypäivän taideorganisaatioille? Miksi ammattimaista taide- ja kulttuuriviestintää tarvitaan entistä enemmän? Koska kulttuuri kilpailee samoilla huomiotalouden vesillä kuin suoratoistopalvelut, YouTube ja jättimäiset Hollywood-produktiot. Koska yhdensuuntainen kommunikaatio, jossa kulttuurin

tuottaja kertoo kulttuurin kuluttajalle tarjonnastaan, on muuttunut ei vain kahden-suuntaiseksi vaan monimutkaiseksi viestien ja kanavien verkostoksi.

Organisaatioiden itsensä hallitsema informaatiovirta on muuttunut vallattomien tietolähteiden ja valjastamattomien mielipidekoskien valtavaksi pyörteeksi, jossa pelkäänsä pinnalla pysyminen vaatii ajanmukaisia teknologisia työvälineitä ja riittävästi ammattitaitoa niiden käyttämiseen. Varmimmin trendien ristiaallokossa pystyvät surffaamaan ne viihteen, taiteen ja muiden vapaa-ajan aktiviteettien tuottajat, jotka saavat äänensä kuulumaan muita kirkkaammin hälinän keskellä. Tässä opinnäytetyössä tulen perustelemaan näitä väitteitäni ja osoittamaan, että ammattimaisen viestinnän merkitys kulttuurituotannossa on entistä tärkeämpi.

Viestinnän ammattilaiset arvioivat oman ammattialansa kehittyvän yhä digitaalisempaan, vuorovaikutteisempaan, luovempaan ja kohdennetumpaan suuntaan (ProCom 2019). Markkinoinnin saralla peräänkuulutetaan puolestaan koko organisaation lävis-tävän digitransformaation, asiakaskeskeisyyden ja automaation perään (Rummukainen 2020). Taide- ja kulttuuriviestinnän tehtävä tässä kiihkeätempoisessa yhteiskunnassa onkin saada sana kiirimään aiempaa nopeammin ja tavoittaa oikeat kohdeyleisöt entistä täsmällisemmin, mutta mikrosegmenteiksi pirstaloituneita yleisöjä on aina vain vaikeampaa ymmärtää ja siten haastavampaa tavoittaa (Matikainen & Villi 2015). Voidakseen aidosti puhutella yleisöään, ollakseen merkityksellinen dialogin osapuoli ja houkutellakseen ihmisiä esimerkiksi juuri Kansallisteatteriinkin yhä uudelleen ja uudelleen on teatterisisältöjen – sekä taiteellisten että viestinnällisten – oltava uskottavia nykyajan yleisöille. Siksi on tärkeää, että myös teatterit kehittävät viestintäänsä yhtä tarmokkaasti ja tavoitteellisesti kuin ohjelmistoaan ja muita taiteellisia sisältöjään. Parhaimmillaan viestintäsisällöt heijastavat ja avaavat taiteellisia sisältöjä yleisölle ja ovat jopa omia itsenäisiä taideteoksiaan: mainioita esimerkkejä ovat monet maailmanmaineeseen nousseet ikoniset logot ja julisteet.

Huomaan megatrendien vaikutukset myös omassa työssäni Kansallisteatterin viestintäosastolla joka päivä: uusia viestintäkanavia syntyy ja kuolee hengästyttävällä tahdilla, yleisön huomion kiinnittäminen ja dialogin synnyttäminen on haastavaa ja uusia tapoja sekä kerätä että hyödyntää dataa keksitään koko ajan lisää. Tuloksellinen viestintä eli onnistunut kuulluksi tuleminen ja vaikutuksen tekeminen vaatii tuekseen stra-

teigista näkemystä, luovuutta, jatkuvaa uuden oppimista sekä kykyä reagoida oikea-aikaisesti. Tiedon hakuun, perehtymiseen ja opetteluun kuluu runsaasti työaikaa, sillä ”musta tuntuu”, ”näin on aina ennenkin tehty” tai ”oman työn ohessa” -menetelmillä ei enää kovin pitkälle pääse. Yksi iso motivaatiotekijä tämän kehittämistyön toteuttamiselle onkin oman osaamiseni päivittäminen ja oman työni kehittäminen Kansallisteatterin viestinnän tuottajana.

Kulttuurituotannon ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisältyvän opinnäytetyön avulla on tarkoitus luoda kalentereihin aikaa yhteisölliselle innovaatiotoiminnalle ja koota Kansallisteatterin viestintäosaston työntekijät yhteen kehittämään omaa työtään. Tavoitteena on vastata nykyajan haasteisiin omaksumalla aiempaa strategisempi työote, jota tavoitellaan muiden muassa kirkastamalla viestinnän tavoitteita ja lisäämällä työn suunnitelmallisuutta.

Uskon useiden teattereiden ja kulttuurialan toimijoiden painivan samojen haasteiden kanssa. Ammattimainen viestintä ja osaava viestintätiimi ovat olennaisia menestyskijöitä niin pienille kuin suurillekin taidetoimijoille. Viestinnän merkitys tunnustetaan taidekentällä ja vaatimukset asetetaan sen mukaisesti, mutta silti vain harvalla viestinnästä vastaavalla kulttuurituottajalla tai viestintätiimillä on käytössään riittävät resurssit nykyaikaisen viestinnän toteuttamiseen. Resurssien suuntaaminen vahvaan viestintään on ennen kaikkea panostus elävään yleisösuhteeseen ja elinvoimaiseen suomalaiseen kulttuuriin ja taiteeseen myös tulevaisuudessa. Kaikki kiinnostuneet kulttuurialan toimijat voivat mielellään hyödyntää tämän kehittämistyön tuloksia omiin tarpeisiinsa. Meillä kulttuuritoimijoilla on kuitenkin hyppysissämme sisällöistä parhain – taide.

2 TAVOITTEENA STRATEGINEN OTE VIESTINTÄTYÖHÖN

Tämän kehittämistyön tilaaja on Suomen Kansallisteatteri, joka on vuonna 1872 perustettu ensimmäinen suomenkielinen ammattiteatteri. Kansallisteatteri on voittoa tavoittelematon osakeyhtiö, joka saa omien lipputulojensa lisäksi julkista tukea Suomen valtiolta ja Helsingin kaupungilta. Vuonna 2018 teatterilla oli vakinaisia henkilötöy-
vuosia 173,6 ja tilapäisiä 84,2 (Teatterin tilastokeskus Tinfo 2019). Vuonna 2018 Kansallisteatterilla oli 16 omaa ensi-iltaa ja 67 eri esitystä, jotka keräsivät 195 554 yleisökontaktia. Yksittäisiä tapahtumia oli kaikkiaan 1290. Kasvu on ollut huimaa, sillä esimerkiksi vuonna 2010 tapahtumamäärä oli 716 eli lähes puolta pienempi (Kansallisteatteri 2019).

Kansallisteatterin toimintaa ohjaavia arvoja ovat taiteellisuus, keskustelevuus ja tasarvoisuus. Arvot näkyvät muiden muassa ohjelmistovalinnoissa, henkilöstöpolitiikassa ja viestinnässä. Kansallisteatteri haluaa tänäkin päivänä olla suomalaisen teatterin edelläkävijä; taiteellinen teatteri, joka palvelee mahdollisimman laajaa yleisöä. Kansallisenäyttämön asema luo toisaalta vankan pohjan teatterille ja toisaalta lisää velvollisuuksia maantieteellisen, sosiaalisen, fyysisen ja viestinnällisen saavutettavuuden merkeissä.

2.1 Viestintä Kansallisteatterissa

Viestintä on monitahoinen ja laaja käsite. Kun tässä kehittämistyössä viitataan Kansallisteatterin viestintään ja viestintään yleensä, tarkoitan kokonaisuutta, johon kuuluvat sekä viestinnän, markkinoinnin että myynnin kiinteästi toisiinsa limittyvät toiminnot. Onko esimerkiksi Facebook-päivitys, jossa on kuva esityksestä, ensi-iltatiedot ja Osta lippu -linkki viestintää, myyntiä vai markkinointia? Hahmottelemassani kuviossa 1 kuvaan Kansallisteatterin viestinnän kokonaisuutta, jossa rajanveto oman, ostetun ja kumppaneiden median sekä yleisötyön ja myynnin välille on hankalaa – ja turhaa. Kaikkien toimintojen tavoite on joka tapauksessa sama: tavoittaa ja puhutella mahdollisimman laajaa yleisöä. Jokainen asiakaspalvelutilanne, journalistinen artikkeli, Twitter-keskustelu, ulkomainos, teaser-video ja työpajakohtaaminen ovat merkittäviä viestintätekoja.



Kuvio 1. Kansallisteatterin viestinnän kokonaisuus (Helstelä 2020)

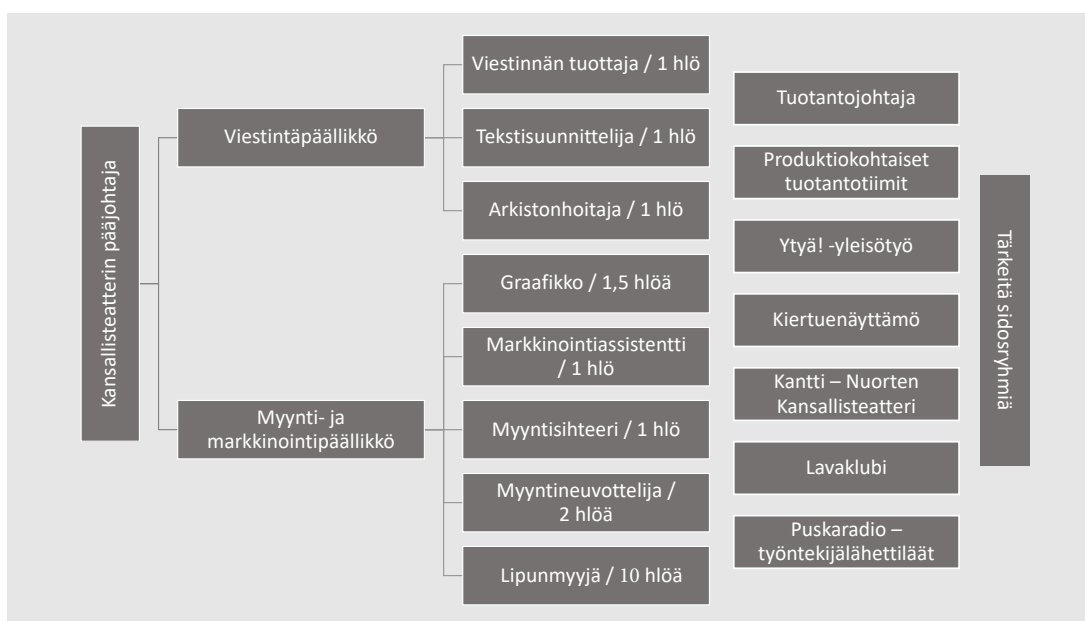
Kansallisteatterin viestinnän selkärangan muodostaa esityksistä viestiminen. Jokainen produktio on viestintäosaston työlistoilla aina lanseerauksesta viimeiseen näytännöön saakka riippumatta siitä, onko kyse kertaluontoisesta vierailuesityksestä tai useita vuosia repertuaarissa olevasta kantaesityksestä. Teatterin vuosi jakaantuu syys- ja kevätkauteen. Sesonkiluonteinen työ rytmittyy myynninavausten ja ensi-iltojen mukaan: vuodessa on neljä isoa myynninavausta sekä useita yksittäisiä lanseerauksia tarpeen mukaan. Omia ensi-iltoja on noin kuusitoista vuodessa.

Rangan tukilihaksina toimii brändiviestintä, jossa keskitytään vahvistamaan mielikuvaa koko Suomea palvelevasta monipuolisesta ja korkeatasoisesta taiteellisesta teatterista. Viestintäosaston työkaluna on muutaman vuoden ajan toiminut viestinnän strategia, jonka avulla on määrätietoisesti keskitytty muuttamaan sitkeitä, virheellisiä mielikuvia, joita Kansallisteatteriin liitetään: 1) näytännöt ovat aina loppuunmyytyjä, 2) teatteri on tylsää ja vanhanaikaista ja 3) teatterissakäynti sopii lähinnä varakkaalle eliitille (Kansallisteatteri 2017). Tavoitteena on siirtyä sanoista tekoihin eli tehdä vuodessa useita strategian mukaisia tekoja ja viestiä niistä. Teot puhuvat puolestaan uskottavammin ja tehokkaammin kuin kauniit korulauseet yhteiskunnallisesti merkittävästä taideinstituutiosta.

2.2 Kansallisteatterin viestintäosasto

Kansallisteatterin viestinnästä vastaa viestintä-, markkinointi- ja myyntitiimeistä koostuva osasto viestintäpäällikön ja myynti- ja markkinointipäällikön johdolla. Yhdessä heidän kanssaan viestinnän tuottaja, tekstisuunnittelija, arkistonhoitaja, kaksi graafikkoa, markkinointiassistentti, myyntisihteeri ja kaksi myyntineuvottelijaa muodostavat viestintäosaston ydinryhmän. Jatkossa tässä työssä käyttämäni termi **viestintäosasto** viittaa juuri tähän noin kymmenhenkiseen ydinryhmään, joka valmistaa lähes kaikki Kansallisteatterin viestintäsisällöt teksteistä kuviin, käsiohjelmista blogisisältöihin, mediatiedotteista myyntikirjeisiin ja vuosikertomuksista asiakastapahtumiin – vain muutamia mainitakseni. Ainoastaan valo- ja videokuvauspalveluita ostetaan tapauskohtaisesti myös talon ulkopuolelta.

Myynti- ja markkinointipäällikkö on myös lippumyymälässä työskentelevien vakinaisten ja tuntisopimuksella olevien lipunmyyjien esimies, joten myös he kuuluvat viestintäosastoon. Heidän toimenkuviinsa ei kuitenkaan tällä hetkellä kuulu sisällöntuotantoa, kuten ydinryhmän toimenkuviin.



Kuvio 2. Kansallisteatterin viestintäosaston organisaatiokaavio (Helstelä 2020)

Laajennettuun viestintäosastoon lukeutuvat ydinryhmälle tärkeät sidosryhmät, joita ovat itsenäistä viestintää tekevät eri osastojen (Ytyä! -yleisötyö, Kantti – Nuorten Kansallisteatteri, Kiertuenäyttämö ja Lavaklubi) taiteelliset vastaavat ja tuottajat sekä

tietenkin teatterin ylin johto (pääjohtaja ja tuotantojohtaja). Merkittävin ulkoinen sidosryhmä on Kansallisteatterin lipunmyyntijärjestelmää ja lipunmyyntikanavia ylläpitämä saksalaiseen Eventim-konserniin kuuluva lippu.fi-yritys. Yhteistyö lippu.fi:n kanssa ulottuu teknisestä toteutuksesta vahvasti myös käytännön myyntityöhön, markkinointiin ja sisällöntuotantoon. Ilman kumppanuutta teatterin ei olisi mahdollista toteuttaa samalla volyymilla esimerkiksi nykyaikaista digimarkkinointia tai tavoittaa sähköisellä suoramarkkinoinnilla yhtä laajoja kohdeyleisöjä.

Oman lisäpanoksensa viestinnän kokonaisuuteen tuo Kansallisteatterin työntekijälähteläiden ryhmä, Puskaradio. Puskaradio on kaikille kansallisteatterilaisille avoin foorumi, jossa keskitytään erityisesti työntekijöiden omaan viestintään heidän omissa sosiaalisen median kanavissaan.

Ulla Vehkaperän (2013) mukaan menestyvä ja innovaatiokyvykäs tiimi koostuu osavista, motivoituneista ja sitoutuneista työntekijöistä, jotka ovat hyvin verkostoituneita ja joiden välillä vuorovaikutus toimii mutkattomasti. Se että työyhteisöstä löytyy innovaatiokyvykkäitä eli luovia, idearikkaita, rohkeita ja innostavia henkilöitä ei ole itsessään selvää. Mielestäni Kansallisteatterin viestintäosasto työntekijöineen täyttää nämä kriteerit mainiosti. Osasto on myös sopivan heterogeeninen, sillä mukana on eri-ikäisiä miehiä ja naisia, on helsinkiläisiä ja ulkopaikkakuntalaisia ja myös koulutus- ja kokemustaustat ovat erilaisia. Edellytykset innovatiiviselle ja tehokkaalle tiimille ovat olemassa.

Strategisista viestintäteoista ja mittavasta ohjelmistosta viestiminen yhä monimuotoisemmille yleisöille yhä useammassa viestintäkanavissa muodostaa koko ajan muuttuvan ja laajenevan kokonaisuuden, joka on viime vuosien aikana ajanut Kansallisteatterin viestintäosaston pikkuhiljaa työruuhkaan. Kiinnostavia taiteellisia sisältöjä on valtavasti ja viestintäsisältöjä pitää tuottaa eri kanaviin niin runsaasti ja nopeasti, että sekä taloudelliset resurssit että henkilöstöresurssit ovat muuttuneet riittämättömiksi. Koska ei ole todennäköistä, että lisäresursseja olisi lähitulevaisuudessa saatavilla, tarvitaan muita keinoja, jotka auttavat tarkoituksenmukaisen viestinnän toteutumista ja säilyttävät työmotivaation korkealla. Sen vuoksi viestintäosaston on tarpeellista kirkaistaa yhteisiä tavoitteitaan ja virittää sisällöntuotantoon jouhevammaksi. Tämän opinnäytetyön on tarkoitus vastata tähän kehittämistarpeeseen.

2.3 Sisältötulva viestinnän haasteena

Mahdollisuudet viestiä kiinnostavasti ja olla aidosti läsnä 24/7 kaikissa mahdollisissa kanavissa kuhunkin kanavaan erityisesti suunnitellulla sisällöllä muuttuvat helposti ja huomaamatta vaatimuksiksi ja velvollisuuksiksi. Kun nämä rajattomat mahdollisuudet törmäävät viestintään osoitettuihin rajallisiin resursseihin, syntyy ristiriita, jota kutsun tässä kehittämistyössä **sisältötulvaksi**. Potentiaalisten viestintämahdollisuuksien rikkaus ja kirjo ovat nurinkurisesti paitsi loputtoman inspiraation lähde myös hallitsemattoman sisältötulvan alku ja juuri.

Kuviossa 3 kuvaan Kansallisteatterin sisäisiä ja ulkoisia kehityslinjoja, jotka ovat synnyttäneet viestintäosastolla sisältötulvan – ajoittain jopa uuvuttavalla voimalla. Kansallisteatterissa ja epäilemättä muissakin kulttuurilaitoksissa ollaan vaikeiden valintojen äärellä: miten kaikki arvokkaat tavoitteet saavutetaan, kun toiveita samassa suhteessa lisääntyvistä resursseista ei tiukkojen talousraamien vuoksi juurikaan ole? Miten viestintäosastolla voidaan vastata uusiin mittasuhteisiin kasvaneeseen työmäärään?



Kuvio 3. Viestinnän sisältötulvan lähtöasetelmat (Helstelä 2020)

Kun koko yhteiskuntaa koskevat megatrendit yhdistetään kulttuuripolitiikan linjausten ja runsaslukuisten taiteellisten sisältöjen kanssa, saadaan käsitys taide- ja kulttuu-

rivistinnän nykyisestä toimintaympäristöstä. Yleisöjen pirstaloituminen, digiteknologian nopea kehittyminen ja käyttöönotto, jatkuvan muutoksen tuoma tarve elinikäiseen kouluttautumiseen ja vaikeasti ennakoitava, vapaana sosiaalisessa mediassa vellova asenneilmasto ovat saaneet taide- ja kulttuurialan viestintätiimeissä aikaan riittämättömyyden tunteen ja pelon hallinnan menettämistä. Olen havainnut näiden teemojen toistuvan jatkuvasti, kun olen viime vuosina keskustellut kollegoitteni kanssa – maantieteellisestä sijainnista ja kulttuurialasta riippumatta. Työhönsä intohimoisesti suhtautuvat viestinnän ja taiteen ammattilaiset turhautuvat, kun eivät pysty vastaamaan uusiin vaatimuksiin haluamallaan tarmolla.

Tällä hetkellä tunnollinen ja sitoutunut Kansallisteatterin viestintäosasto on oikea sisältötehdas, joka on vastannut modernin maailman luomiin muutospaineesiin joustamalla ja venymällä. Urakasta on suoriuduttu toistaiseksi hienosti, mutta nyt tarvitaan kestävämpi toimintatapa. Sisältötulvasta on otettava strateginen niskalenkki. Yhden ratkaisun haasteeseen tarjoaa lean-johtajuusteoria, jossa tarkastelun keskiöön nostetaan resurssien määrän sijaan prosessien virtaustehokkuus, flow. Tämän kehittämistyön tarkoituksena on luoda viestintäosastolle uusi työkalu sujuvoittamaan päivittäistä viestintätöitä. Kehittämistyön tavoitteina on

1. dokumentoida ja visualisoida nykyinen viestintäsisältöjen toimitusprosessi,
2. taltuttaa sisältötulva tekemällä strategisia valintoja, jotka helpottavat päivittäisten työtehtävien priorisointia,
3. luoda jatkuvan kehityksen toimintamalli, jolla viestintäosasto kerää dataa, analysoi tuloksia ja kehittää toimintaansa säännöllisesti ja
4. osallistaa ja sitouttaa koko laajennettu viestintäosasto kehitystyöhön.

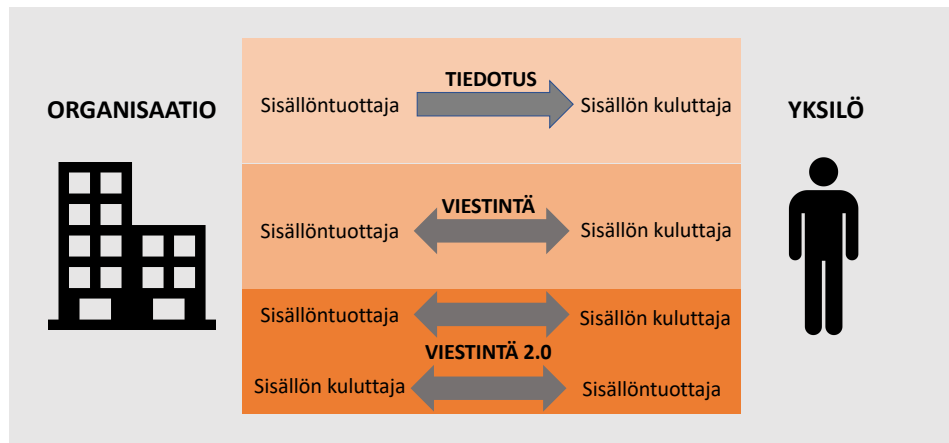
Kehittämistyössä tavoitteita lähestytään innovaatiotoiminnan avulla. Kansallisteatterille kirjataan lean-toimintafilosofian periaatteita noudattava viestinnän sisältöstrategia, jonka avulla viestintää ja toimintatapoja on tarkoitus kehittää tavoitteellisempaan, suunnitelmallisempaan ja mielekkäämpään suuntaan muiden muassa toteuttamalla ”Tee vähemmän, mutta vaikuttavampaa” -periaatetta (Keronen & Tanni 2017). Kehittämistyössä tarvitaan innovaatiokyvykkyyttä, rohkeutta rajata ja tehdä valintoja sekä sinnikkyyttä kokeilla ja epäonnistua, jotta lopulta voidaan kokeilla ja onnistua. Kolmesta työpajasta koostuva innovaatioprosessi on avoin Kansallisteatterin laajennetun viestintäosaston koko henkilöstölle.

3 TIETOPERUSTA

3.1 Viestintä nyt ja tulevaisuudessa

Viestintä on monitulkintainen käsite, jonka merkitys vaihtelee asiayhteyden mukaan. Määritelmiä löytyy useita, mutta yksinkertaistetusti voidaan sanoa viestinnän olevan vuorovaikutusta, jossa voi olla kaksi tai useampi osapuolta ja lukematon määrä keinoja. Tässä kehittämistyössä keskitytään ulospäin suuntautuvaan organisaatioviestintään. Viestinnän professori Elisa Juholin (2013) jakaa viestinnälliset yhteisöt yrityksiin, julkisyhteisöihin, kolmanteen ja neljänteen sektoriin sekä työyhteisöihin. Kulttuurilaitokset ovat harvoin yksiselitteisesti jotain näistä. Suurin osa on yrityksen ja julkisyhteisön yhdistelmä ja yleensä aina myös työyhteisö. Aikaisemmin organisaatioviestinnän yhteydessä puhuttiin yleisesti tiedottamisesta, joka sisältää vanhanaikaisen ajatuksen ylhäältä alaspäin tapahtuvasta, yksisuuntaisesta ja yhteisön itsensä kontrolloimasta toiminnasta. Nykymaailmassa, jossa kaikki edellä mainitut määreet ovat enemmän tai vähemmän kumoutuneet suositaan viestintä-sanaa, joka on terminä dynamisempi ja kaksisuuntainen. Viestinnässä halutaan dialogiin vastaanottajan kanssa. Kaiku Helsingin Tulevaisuusluotain 2025 (2018) ennustaa empaattisen, inhimillisen ja arvostavan kohtaamisen olevan keskeisessä asemassa tulevaisuuden viestinnässä.

Viestinnän kenttä on muuttunut yhteiskunnan digitalisaation ansiosta radikaalisti. Kehittyneen digiteknologian yleistyminen on muuttanut tapaamme viestiä sekä yksityishenkilöinä että organisaatioina. Vielä noin kymmenen vuotta sitten palveluntarjoajalle riitti niin sanotun mediakolmion haltuunotto saadakseen viestinsä perille suurelle yleisölle. Silloin median, mainostajien ja markkinointiviestintäpalveluntarjoajien muodostamassa perinteisessä mediakolmiossa yleisön rooli oli passiivinen. Nyt kolmio on muuttunut tai paremminkin sen ympärille on syntynyt orgaaninen, muodoton viestinnän ekosysteemi, jossa yleisöllä on merkittävä rooli aktiivisena toimijana. (Rummukainen, Hakola & Hiila 2019.)



Kuvio 4. Viestintä 2.0 (Helstelä 2020)

Digitaalisen viestinnän kehitys on muuttanut vaikuttamisen dynamiikkaa merkittävästi: luottamus yksittäisiin vaikuttajiin on kasvanut ja odotukset organisaatiota kohtaan kasvaneet (Luoma-aho & Pekkala 2019). Vuorovaikutus organisaatioiden ja yksilöiden välillä on muuttunut jatkuvasti monisuuntaisemmaksi: on siirrytty uuteen viestinnän aikaan, jota kutsun tässä työssä termillä **viestintä 2.0** (kuvio 4). Jos aikaisemmin sisällöntuottajan rooli kuului lähinnä organisaatioille – yksi- tai kaksisuuntaisesti –, nyt myös yksilöt mobiililaitteineen ovat sisällöntuottajia, joiden bloggauksia, somepäivityksiä ja kuvia myös organisaatiot kuluttavat ja hyödyntävät. Samalla, kun digiteknologia on tuonut sisällöntuotannon mahdollisuudet jokaisen ulottuville, organisaatiot ovat saaneet uuden uskottavuushaasteen. Organisaatioiden tuottama virallinen sisältö ei nimittäin välttämättä vakuuta yksilöitä yhtä helposti kuin kanssayingkilojen tuottama sisältö, vaikka tämä sisältäisi jopa virheellistä tietoa. Algoritmien ja ihmisten omien valintojen luomat mediakuplat ja mediakriittisyys aiheuttavat sen, että sanojen ja tekojen keskinäinen linjakkuus, aitous ja läpinäkyvyys ovat entistä tärkeämpiä ohjenuoria kaikille viestijöille. Tästä syystä sanojen lisäksi nimenomaan tekoja ja valintoja korostava strateginen viestintä tulee olemaan avainasemassa tulevaisuuden organisaatioviestinnässä (Rajalahti 2019).

Ajatus dialogista, vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa on syy siihen, että viestintä, markkinointi ja myynti kietoutuvat tai jopa integroituvat nykypäivänä toisiinsa. Ubiikkiyhteiskunnassa (tietoyhteiskunnan vaihe, jossa tieto- ja viestintäteknologia tunkeutuu kaikkiin paikkoihin ja elämäntilanteisiin) monet myynnin, markkinoinnin ja viestinnän käyttämät viestintäkanavat ovat samoja. Etenkin sosiaalinen media on monipuolinen ja saavutettava kohtaamispaikka useille eri kohderyhmille ja organisaatioille: se

on tiedonhaun, keskustelun, vaikuttamisen ja ostamisen foorumi. Asiakkaan näkökulmasta vain kanssakäymisen sujuvuudella on merkitystä, ei organisaation sisäisellä työnjaolla. Se että asiakas saa itselleen hyödyllisen informaation helposti ja oikea-aikaisesti, on myös organisaation etu: kauppa käy ja asiakkaan on helppo sitoutua organisaatioon jatkossakin. Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän integraatiomallissa korostuu erityisesti kohderyhmälähtöinen strateginen toiminta, joka on monikanavaista ja reagoi joustavasti muuttuviin tilanteisiin. (Vierula 2014.)

3.2 Sisältömarkkinointi ja strateginen viestintä

”Sisältö on kuningas!” toivotetaan viestinnän ja markkinoinnin blogeissa ja artikkeleissa – miksi? Kaikki viestinnän materiaalit ovat aina olleet sisältöä siinä kuin nytkin, miksi siis nykyään markkinointi on sisältömarkkinointia, teatterisihteerin on sisällöntuottaja ja tehtävälähtöinen on sisällönjakelusuunnitelma? Kysymys on näkökulmasta, asenteesta ja tavasta olla läsnä. Sisältömarkkinoinnissa sisällöllä tarkoitetaan tietoa, joka osallistaa, auttaa, viihdyttää tai opettaa vastaanottajaansa. Hyvä sisältö – kuva, teksti, video, ääni tai mikä tahansa näiden yhdistelmä – on hyödyllistä, tavoitteellista, vaikuttavaa ja tuottaa kuluttajalleen lisäarvoa (Kurvinen & Sipilä 2014).

”Mainostajien tulee toimia verkossa entistä enemmän kuten mediayhtiöt toimivat. Mainostajien täytyy ryhtyä luomaan asiakkaistaan yleisöjä, ja tämä tapahtuu sekä olemalla siellä, missä potentiaaliset asiakkaatkin viettävät aikaansa että luomalla sisältöjä, jotka kiinnostavat yleisön jäseniä niin paljon, että he mielellään käyttävät aikaansa juuri mainostajan luomien viestien kuluttamiseen.” (Rummukainen, Hakola & Hiila 2019.)

Aikana, jolloin yleisö oli pakotettu katsomaan television koko mainoskatko, kuuntelemaan radiomainokset ja ainakin selaamaan lehden mainossivut, sisällön suunnittelussa keskityttiin kuvailemaan tuotetta mahdollisimman houkuttelevasti. Nyt kun yleisö voi skrollata, klikkailla, surffailla ja valita mitä, missä, milloin ja miltä alustalta katsoo suhteellisen vapaasti, tuotteen kuvaus ei todennäköisesti riitä pysäyttämään katsojaa markkinointisisällön äärelle. Eikö Netflix ole houkutteleva juuri siksi, että asiainkuulumattomat mainokset loistavat poissaolollaan? Jotta katsojan saa pysähtymään juuri Kansallisteatterin videotrailerin kohdalle ja jopa katsomaan sen loppuun asti, sisällön täytyy herättää aitoa kiinnostusta, viihdyttää ja tarjota katsojalleen hyötyä, kuten esimerkiksi tunteita herättäviä elämyksiä tai hyödyllistä tietoa – kaikki tämä muutamassa sekunnissa. Siksi laadukkaan ja tarkkaan harkitun sisällön merkitystä ei voi korostaa liikaa.

Hakukoneoptimointikaan ei pelasta, jos sisältö on höttöä: tuote- ja palvelukeskeistä itsekehua. (Kurvinen & Sipilä 2014.)

Mediamaailman monimutkaisuuden vuoksi laadukkaan sisällöntuotannon lisäksi on muitakin yhtä tärkeitä viestinnän elementtejä. Ilman kohdeyleisöjen tuntemusta, viestintäkanavien suunnitelmallista hyödyntämistä, positiivista kokeilukulttuuria sekä kerätyn datan avulla viestinnän jatkuvaa kehittämistä timanttisinkin sisältö menee hukkaan. Tämä ei tarkoita, että jokainen sisältö tulisi viestiä kaikille kohdeyleisölle joka ikisessä kanavassa tai että viestintää tulisi mitata kaikilla mahdollisilla tavoilla ja muuttaa toimintatapoja välittömästi pienimmästäkin rosoäänestä. Strategisessa viestinnässä työtä ohjaavat organisaation tavoitteet ja arvot, joiden avulla alati muuttuvasta median kentästä valitaan omalle viestille olennaisimmat foorumit ja merkittävimmät keskustelut. Viestinnän kokonaisuuden hahmottaminen esimerkiksi palvelumuotoilun tai sisältöstrategian avulla helpottaa strategisten valintojen tekoja.

3.3 Kulttuuripoliittiset linjaukset

Viestinnän kehittäminen ei ole julkisrahoitteisille kulttuuriorganisaatioille pelkästään oman tahdon asia. Taidetoimijoiden on otettava huomioon sekä Euroopan Unionin että Opetus- ja kulttuuriministeriön linjaukset ja painopistealueet ja luotava omat strategiansa niihin nojautuen. Tämän hetken kulttuuripoliittisista linjauksista taide- ja kulttuuriviestintään liittyvät läheisesti muiden muassa digitaalisuus, osallisuus ja saavutettavuus.

Digitalisation creates new and innovative possibilities for art and culture in terms of access, expression, preservation, dissemination and consumption. (Council of The European Union 2018.)

Edistetään kulttuurisisältöjen ja -palveluiden saatavuutta ja käyttöä digitaalisessa ympäristössä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.)

Taiteen ja kulttuurin sisällöillä ja ammattilaisilla on merkittävä rooli koko luovien alojen digitaalisessa kehityksessä. Taiteella ja kulttuurilla on myös tehtävä tukea digitalisoituvan yhteiskunnan kehittymistä sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestäväillä tavoilla. (Sainio & Ängeslevä & Harju 2019.)

Digitaalisten ja fyysisten toimintaympäristöjen saumaton yhteen kietoutuminen nähdään sekä osallisuutta ja saavutettavuutta edistävänä että haastavana tekijänä. Toisaalta digiteknologia mahdollistaa yleisön osallistumisen ilman maantieteellisiä, taloudellisia tai fyysisiä esteitä, mutta toisaalta uuden teknologian käyttäminen vaatii digitaitoja, joita kaikilla ei ole ollut mahdollista hankkia. Jotta digitaalinen saavutetta-

vuus toteutuisi parhaalla mahdollisella tavalla, EU on säätänyt saavutettavuusdirektiivin. Direktiivi ja sen pohjalta säädetty laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta velvoittavat julkisesti rahoitetut organisaatiot päivittämään verkkopalvelunsa kuten esimerkiksi verkkosivunsa kansainvälisen WCAG-ohjeistuksen A- tai AA-tasolle (Finlex 2019). Kyseessä on iso muutos: kulttuuri-instituutioiden on jatkossa panostettava huomattavasti enemmän digitaalisiin sisältöihin ja huomioitava saavutettavuus kaikessa sisällöntuotannossa aina teknisestä toteutuksesta värikontrasteihin ja videoiden tekstittämisestä kieliäsuon selkeyteen.

Myös Kansallisteatterissa on aloitettu työ paremman saavutettavuuden puolesta, sillä lain sallima siirtymäaika päättyy syyskuussa 2020. Saavutettavuusprojekti on malliesimerkki jatkuvan kouluttautumisen tärkeydestä ja välttämättömyydestä. Kyseessä on teatterista riippumaton toimintaympäristön muutos, joka vaatii viestintäosastolta uuden kokonaisen osaamisalueen haltuunottoa ja uuden Design for all -ajattelu- ja toimintatavan integrointia jokapäiväiseen työhön.

3.4 Elävä yleisösuhde

Yleisöllä on aina ollut merkittävä rooli etenkin esittävässä taiteessa. Esitystä voi harjoitella ja hioa loputtomasti, mutta vasta vuorovaikutuksessa yleisön kanssa se herää henkiin ja taide toteutuu myös tekijöiden näkökulmasta. Ilman yleisöä esitys on aina jollain tapaa vaillinainen. Tästä huolimatta yleisöllä on teattereissa pitkään ollut passiivinen katsojan rooli, ja onneksi näin on osittain edelleenkin: sillä on oma tärkeä, katsojan vastuusta vapauttava funktionsa. Mutta kuten nykyaikaisessa viestinnässä, myös teatteritaiteessa yleisöllä on nykyään yhä useammin myös aktiivinen rooli koki-jana ja tekijänä.

”Katsojan rooli monipuolistuu passiivisesta taiteen todistajasta yhä aktiivisemmäksi toimijaksi, jonka osallistuminen teatterin toimintaan ymmärretään aiempaa vahvemmin monitasoisena arvona. Tulevaisuudessa katsoja ei ole vain jaloillaan äänestävä lipun ostaja vaan yhä useammin palapelin palanen, joka halutaan osaksi taiteellista prosessia hyvissä ajoin ennen ensi-iltaa.” (Airaksinen & Mertanen & Virtanen 2019.)

Yleisön, taiteentekijöiden ja taideorganisaatioiden välisiin yleisösuhteisiin kiinnitetään nykypäivänä paljon huomiota. Ne koetaan tärkeäksi osaksi taidetalojen yhteiskunnallista merkitystä. Yleisötyön monet muodot, soveltava taide, immersiiivinen teatteri ja kokonaiselämyksellinen palvelumuotoilu ovat hyviä esimerkkejä siitä, miten

taidetaloissa nykyään panostetaan yleisösuhteeseen. Kun suhteita luodaan, vaalitaan ja syvennetään taiteen keinoin, myös viestinnällä on merkittävä rooli yhteyksien luojana ja tiedon levittäjänä.

Tilastokeskuksen vapaa-aikatutkimuksen mukaan digitaalisuus on hämärtänyt suomalaisten työn ja vapaa-ajan rajoja. Vapaa-aika on lisääntynyt määrällisesti ja sitä pidetään yhä tärkeämpänä osana elämää. Säännöllisesti jo 40 vuoden ajan toteutetut tutkimukset osoittavat, että vapaa-ajan viettotavat ovat lisääntyneet ja monipuolistuneet voimakkaasti: vuoden 2017 tulosten perusteella etenkin tietotekniikan kehitys ja sosiaalinen media ovat muuttaneet suomalaisten vapaa-aikaa. Vapaa-ajanvalintoja ei enää määritäkään perinteinen yhteiskuntaluokkajako, vaan yksilölliset elämänpiirit. On siis entistä keskeisempää nostaa yleisön tuntemus ja vuorovaikutuksellisuus myös modernin taide- ja kulttuuriviestinnän keskiöön. (Hanifi 2019.)

Syventääkseen omaa asiakastuntemustaan Kansallisteatteri on parhaillaan mukana kansainvälisessä Audience Segmentation System in European Theatres -yleisötutkimushankkeessa (jatkossa ASSET). Viidessä eri Euroopan maassa kahdessakymmenessä eri teatterissa toteutettavan projektin tarkoituksena on perehtyä eurooppalaisen esittävän taiteen yleisöön, kerätä dataa kunkin teatterin yleisöstä ja ei-kävijöistä ja luoda kerätyn datan pohjalta yleisösegmenttejä, joita teatterit voivat käyttää viestinnässään. Teatterit ovat jo saaneet tutustuttavakseen vuonna 2019 alkaneen hankkeen ensimmäiset alustavat tulokset. Ensimmäisessä vaiheessa tutkittiin teatterin tämänhetkistä yleisöä. Ei-kävijätutkimus toteutetaan hankkeen toisessa vaiheessa.

Verkkokyselyinä Kansallisteatterin kanta-asiakkaille eli Kansallisteatterin Ystäville toteutettuun yleisötutkimukseen osallistui 1427 vastaajaa. Vastaajista 91 % oli käynyt Kansallisteatterissa viimeisen vuoden aikana, mikä kertoo siitä, että kyselyllä tavoitettiin hyvin Kansallisteatterin nykyinen yleisö. Tutkimusdata vahvisti käsityksen siitä, että suurin osa Kansallisteatterin tämänhetkisestä yleisöstä on yli 45-vuotiaita henkilöitä, jotka asuvat pääkaupunkiseudulla. Syyt käydä teatterissa olivat mielenkiintoisia:

- 60 % teatteri on tärkeä osa minua
- 58 % viihtyminen
- 51% vapaa-ajan viettäminen perheen tai ystävien kanssa
- 36 % etsin älyllistä haastetta
- 36 % inspiroituminen

- 35% halusin saada uutta pohdittavaa

Yhtä kiinnostavia olivat asiat, joiden vuoksi vastaajat olivat valinneet juuri Kansallisteatterin:

- Esityksen teema: 41 % erittäin tärkeä ja 46 % tärkeä
- Esiintyjät: 28 % erittäin tärkeä ja 48 % tärkeä
- Näytelmäkirjailija / ohjaaja: 24 % erittäin tärkeä, 45 % tärkeä
- Esityksen paikka: 50 % tärkeä

Yllättävää oli, että lipun hinnalla oli oletettua vähemmän merkitystä: vastaajista 33 % piti lipun hintaa tärkeänä, 26 % oli ajatellut asiaa ja jopa 24 % ei pitänyt hintaa erityisen tärkeänä.

Johtopäätöksenä edellä mainituista tuloksista voi pitää, että laadukas ja ajatuksia herättävä sisältö on vastaajille merkittävin syy käydä teatterissa ja että Kansallisteatterin tarjontaan ollaan kokonaisuutena erittäin tyytyväisiä. Perusyleisö saa tietonsa Kansallisteatterin esityksistä pääasiassa teatterin omasta sähköisestä uutiskirjeestä, kaksi kertaa vuodessa ilmestyvästä Kansallisteatteri-lehdestä, teatterin verkkosivuilta ja Facebookista, joten tämän yleisön tavoittaminen on teatterille helppoa. On ensiarvoisen tärkeää, että tästä segmentistä pidetään erinomaista huolta. Uskollinen perusyleisö luo vakaan pohjan teatterin tehtävän toteutumiselle.

Toisen vaiheen ei-kävijätutkimus tulee olemaan todella mielenkiintoinen ja tarjonnee Kansallisteatterille kullanarvoista tietoa nuoremmista ikäpolvista: ruuhkavuosiaan elävistä keski-ikäisistä, nuorista aikuisista sekä lapsista ja nuorista. Näissä yleisöissä piilevät uudet potentiaaliset teatterikokijat.

Hanke päättyy keväällä 2020 ja teatterit saavat lopulliset tulokset käyttöönsä syksyllä 2020. Suomessa ASSET-hanketta koordinoi Metropolia Ammattikorkeakoulu, siihen osallistuvat Kansallisteatterin lisäksi Aleksanterin Teatteri, Cirko – Uuden sirkuksen keskus ja Zodiak – Uuden tanssin keskus ja sitä rahoittavat Creative Europe ja Opetushallitus.

3.5 Lean-toimintafilosofia viestintätöön kehittämisessä

Maailmalla suosittu lean-toimintafilosofia ja johtamisteoria vastaa osuvasti opinnäytetyöni tavoitteeseen viestintätöön kehittämisestä strategisempaan ja suunnitelmallisempaan suuntaan. Henkilöstön hyvinvoinnin tärkeimmäksi tavoitteekseen kohottava johtamisfilosofia tarjoaa sisältönlvan aiheuttamaan työruuhkaan kokeilunarvoisen ratkaisumallin – ja lupaa samalla nostaa työn tehokkuuden uudelle tasolle.

Alun perin japanilaisessa Toyota-autotehtaassa kehitetty johtamisteoria ei ole uusi. Sen kehittäminen alkoi heti toisen maailmansodan jälkeen ja levisi pian muihinkin tuotantolaitoksiin nimenomaan työn tehokkuuden ja taloudellisen kannattavuuden paraneamisen ansiosta. Kun lopulta oivallettiin leanin menestyksen piilevän pohjimmiltaan työhyvinvoinnissa, kiinnostus levisi myös palvelualoille. Teollisuustautansa vuoksi sen hyödyntäminen asiantuntijatyössä on toistaiseksi ollut vähäisempää, vaikka samat toimintaperiaatteet 1) epätasapainoa luovan vaihtelun, 2) ylikuormituksen ja 3) hukan eli turhan tai ylimääräisen työntekemisen vähentämisestä sopivat hyvin myös asiantuntijatyön johtamiseen. Autotehdas tai viestintäosasto, lopulta kyse on kuitenkin ihmisten johtamisesta. (Torkkola 2016.)

Digitalisaatio, alustatalous ja data. Itsensä johtaminen, jatkuva kouluttautuminen ja monipuolistuvat työnkuvat. Merkityksellisyys, yksilöllisyys ja pirstaloituminen. Kaikki nämä Demos Helsingin *Työelämä 2040* -skenaariotyöpajoissa (2017) keskeisiksi nousseet trendit vaikuttavat väistämättä työelämän tulevaisuuteen myös kulttuurikentällä, jossa työ on laajalti perinteisen hierarkkisesti johdettua vielä tänä päivänä. Modernit johtamisopit tekevät hiljalleen tuloaan kuitenkin kulttuurialallekin. Esimerkiksi Suomen Kansallisoopperan ja -baletin tuotantopäällikkö Jere Pensikkala on vienyt lean-johtamisfilosofiaa sekä Turun kaupunginteatterin että Kansallisoopperan tuotantorakenteisiin. Pensikkalan mukaan taidelaitoksien kehittämisprojekteissa on tärkeää keskittyä muiden muassa päätöksenteon läpinäkyvyyteen, tekemällä oppimiseen ja asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkailla hän tarkoittaa esityksiin saapuvien katsojien lisäksi sisäisiä asiakkaita, joiden huomioiminen vaikuttaa merkittävästi työn organisointiin ja laatuvaatimukseen. Lisäksi hän korostaa, että vaikka laadukas prosessi ei takaa laadukasta taidetta, se kuitenkin parantaa mahdollisuuksia onnistua siinä. (Pensikkala, 2019)

Olemme itse keskittyneet siihen, että edessämme ei ole ainoastaan projekti, vaan pysyvä toimintatavan muutos ja jatkuva parantaminen, mikä mahdollistaa myös uusien työtapojen kokeilemisen. Johdolta ja esimiehiltä se edellyttää toimimista hyvän johtamisen periaatteiden mukaisesti, eli esimerkiksi selkeää tavoitteiden asettamista, priorisointia, resursointia ja palautetta. (Pensikkala 2019.)

Viestinnän ammattialalla sama muutos näkyy käytännön työssä selvemmin jo nyt, joten taidelaitoksissa erityisesti viestintätiimit ovat voimakkaan muutospaineen alla. Monikanavaisuus ja laajojen kokonaisuuksien suunnitelmallinen hallinta, asiakaslähttöisyys ja eettisyys sekä vaikuttavuuden ja rohkeuden vaatimukset ovat muutamia viestintäalan kuumimpia teemoja, jotka Viesti Ry:n toiminnanjohtaja Siina Repo (2018) nostaa tämän päivän viestinnän keskiöön.

Viestintä taidekentällä on luovaa asiantuntijatyötä. Luottamus omaan ammattitaitoon, kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä ja kantaa kokonaisvaltaista vastuuta omasta työpanoksesta ovat asiantuntijatehtävissä toimiville olennaisia taitoja. Tulevaisuudessa asiantuntijoilta vaaditaan niin sanottua hybridiosaamista: perusteknisten taitojen lisäksi menestyminen työelämässä edellyttää empatiaa, sosiaalisia taitoja, datan tulkintaa ja kokonaisvaltaista ajattelua (Fäldt 2018). Johdon ja esimiesten on osattava antaa tilaa itsenäiselle työskentelylle. Itsenäinen työote ei kuitenkaan tarkoita yksin tekemistä, vaan kyky hedelmälliseen yhteistyöhön on todella merkittävää. Yhdessä synnytyt ratkaisut ja innovaatiot ovat aina tarkempia ja valmiimpia kuin yksin pakerretut kokeilut – ja työnteko on hausempaa! Kollektiivinen luovuus, älykkyys, rohkeus ja analyttisyys ovat yhä tärkeämpiä voimavaroja monimutkaistuvassa maailmassa ja työelämässä.

Edellisessä kappaleessa luetellut ominaisuudet luovat parhaimmillaan inspiroivan ja ketterästi toimivan työyhteisön, mutta heikosti johdettuina aiheuttavat pahimmillaan sekavuutta, riittämättömyyden tunteita ja työhyvinvointiongelmia. Miten asiantuntijaorganisaatiota kannattaisi johtaa, jotta itseohjautuvuudesta ja luovuudesta saataisiin parhaat puolet esiin ja vältettäisiin henkilöstön burn out ja bore out -tilanteet?

Leanin mukaan työn tuottavuus kasvaa paremmin, kun keskitytään resurssien käytön tehostamiseen sijaan virtaustehokkuuden parantamiseen. Resurssitehokkuuden jatkuva lisääminen on haitallista sekä asiakkaan että työyhteisön itsensä kannalta: tiimillä on liian monta palloa ilmassa yhtä aikaa; ylimääräiset pallot putoilevat, kun ku-

kaan ei ehdi ottaa koppia; työ hidastuu tai se on pakko aloittaa kokonaan alusta; valvonta vaikeutuu; tiimi ahdistuu ja työhyvinvointi laskee – ja mikä olennaisinta, asiakas ei saa tarvitsemaansa tietoa, palvelua tai tuotetta ajoissa tai lainkaan. Negatiivinen kierre on valmis! Tiimi on joutunut tehokkuusparadoksiin, jossa kaikki resurssit työvoimasta työkaluihin ovat sataprosenttisesti (tai vähän ylikin) käytössä, mutta työn tuottavuus laskee. Virtaustehokkaassa tiimissä palloja heitetään kerralla ilmaan vain sen verran kuin pystytään huolellisesti kopittelemaan; tehtäviä ei jätetä roikkumaan, vaan ne tehdään valmiiksi mahdollisimman nopeasti; työn kasautumisen aiheuttama lisätyö vähenee ja – paradoksaalista kyllä – resursseja vapautuu ydintyön toteuttamiseen. (Modig & Åhlstöm 2019.)

Näkökulma määrittelee tehostamisen muodon. **Resurssitehokkuudessa** huomio kiinnitetään esimerkiksi työajan mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön: tärkeintä organisaatiolle on, että työntekijä suorittaa työajallaan mahdollisimman monta tehtävää. **Virtaustehokkuudessa** huomio kiinnitetään asiakkaaseen: tärkeintä organisaatiolle on, kuinka monen asiakkaan tarpeet työajalla ehditään täyttämään. Asiakkaan tarve on täytetty vasta, kun asiakas on lopputulokseen tyytyväinen. Asiakslähtöisyys on lean-ajattelun olennaisinta ydintä samaan tapaan kuin esimerkiksi palvelumuotoilussa.

Esimerkki A: teatterin somesisällöntuottaja (= resurssi) on päivän aikana kerännyt materiaalia kymmeneen eri postaussisältöön, mutta ei ole ehtinyt julkaisemaan yhtään sisältöä asiakkaan nähtäväksi (= somekanavan seuraajan eli asiakkaan tarve). Resurssitehokkuuden näkökulmasta hän on ollut todella tehokas – yhtään työaikaa ei kulunut hukkaan! Virtaustehokkuuden näkökulmasta päivä on kulunut täysin hukkaan, sillä asiakas ei ole saanut arvoa lainkaan. Somesisällöntuottaja on turhautunut, kun mikään ei ole valmistunut ja hän joutuu organisoimaan seuraavan työpäivän agendan uudelleen rästitöiden vuoksi.

Esimerkki B: teatterin somesisällöntuottaja on päivän aikana kerännyt materiaalit kolmeen somepostaukseen, julkaissut ne kolmeen kanavaan ja ajastanut vielä kolmeen muuhun kanavaan. Työaikaa on jäljellä vielä kaksi tuntia, mutta hän arvioi, ettei enää ehdi tekemään uutta postauskokonaisuutta alusta loppuun. Sen sijaan hän hakee kupin kahvia ja käy kysymässä kollegalta, tarvitsisiko tämä hänen apuaan. Resurssitehokkuuden näkökulmasta päivä jäi vajaaksi, koska kaikkia työpäivän minutteja ei

käytetty konkreettiseen tekemiseen. Virtaustehokkuuden näkökulmasta päivä oli todella tehokas, koska kuusi postausta tuli valmiiksi ja useiden asiakkaiden tarpeet tyydytettiin. Lisäksi apu kollegalle auttoi tätä saattamaan valmiiksi yhden hänen projekteistaan: lisää tyytyväisiä asiakkaita! Somesisällöntuottaja voi aloittaa seuraavan päivän puhtaalta pöydältä ja valita tärkeimmiksi katsomansa tehtävät.

Pelkällä flown loputtomalla tehostamisella ei kuitenkaan ratkaista kaikkea, eikä lean kannusta aliresursointiin sen enempää kuin resurssien holtittomaan käyttöön. Riittäväillä resursseilla on suuri merkitys: naulaa ei voi, eikä kannata hakata sahalla. Ihanteellisessa tiimissä kiinnitetään huomiota sekä resurssi- että virtaustehokkuuteen, kuitenkin jälkimmäistä painottaen.

Leanin nimissä on kehitetty valtava määrä erilaisia periaatteita ja menetelmiä, työkaluja ja kikkoja, mutta ne eivät ole itsetarkoitus. Muodikkaassa lean-työkalukikkailussa piilee vaara, että keinot muuttuvat tavoitteiksi alkuperäisten tavoitteiden tilalle. Esimerkiksi erilaisten standardijärjestelmien orjallisessa toteuttamisessa keinon ja tavoitteen raja hämärtyy helposti. Lean on ennen kaikkea toimintastrategia, joka kertoo, miten liiketoimintastrategian tavoitteet saavutetaan hyvällä flowlla resursseja hukkaamatta. Uskon, että leanin ideologiaa toteuttava sisältöstrategia on loistava muutosväline taidelaitosten viestintätiimeille, jotka painivat sisältötulvan alla niukoilla resursseilla – kunhan taiteen ja yleisön kohtaaminen muistetaan pitää kirkkaimpana tavoitteena!

4 LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT

Yhteiskunnan nopean muutostahdin myötä kehittämistyön tarve on lisääntynyt kaikilla työpaikoilla. Organisaatiomuutoksia tulee ja menee, työnkuvia katoaa ja uusia syntyy tilalle. Uudet työkalut, järjestelmät ja toimintatavat haastavat työntekijöitä sopeutumaan ja oppimaan uutta joka päivä.

Todelliset menestyjät syntyvät usein niistä, jotka kykenevät arvioimaan toteutunutta mutta myös tulevaisuuden kehitysnäkymiä, varautumaan niihin ja toteuttamaan pitkäaikaisia tavoitteitansa erilaisissa tulevaisuuden tilanteissa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2018.)

Suomessa teatterintekemisellä on pitkät perinteet ja taidelaitosten rakenteet ovat tyypillisesti hierarkkisia ja hitaita muuttumaan. Ehkäpä taiteellinen vapaus on tarvinnut

tukiverkokseen vakaat rakenteet, jotka nykypäivänä tuntuvat jämähtäneiltä? Osittain näin on edelleen myös Kansallisteatterissa, vaikka Mika Myllyahon pääjohtajakaudella onkin jo siirrytty huomattavasti ketterämpään, avoimempaan ja modernimpaan työnteon kulttuuriin. Organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti yhteisössä, jossa työntekijöillä on tyypillisesti pitkät urat ja perinteitä kunnioitetaan syvästi. Muutoksen tuuli on kuitenkin virinnyt ja puhaltaa koko teatteria lempeän hitaasti mutta määrätietoisesti uuteen suuntaan.

4.1 Lähestymistapana innovaatiotutkimus

Kansallisteatteri on etenkin taiteellisilta lähtökohdiltaan uutta luova, innovatiivinen työpaikka. Näyttämöillä suorastaan kihistään innosta silloin, kun päästään kokeilemaan jotain uutta taiteellista tai teknistä ratkaisua: Kansallisteatteri ei pelkää ottaa taiteellisia riskejä, vaan pitää perustehtävänä kehittää suomalaista teatteritaidetta. Taiteellisen työn lisäksi innovaatiokulttuuri on vahvasti läsnä teatterin tukitoiminnoissa, viestintä mukaan lukien.

Vaikka kaikki työyhteisön jäsenet ylimmästä johdosta alkaen ovatkin samaa mieltä innovaatioiden tarpeellisuudesta, nykyistä työkuulttuuria vaivaava yleinen vitsaus – kiire tai täsmällisemmin kiireen tunne – on omiaan tappamaan todellisen innovaatiokyvykkyyden. Innovaatiokyvykkyys ei tarkoita pelkästään ideointikykyä, vaan muodostuu luovuuden ja idearikkauden lisäksi toimeenpanokyvystä (Vehkaperä & Pirilä & Roivas 2013). Innovaatiotoiminnassa tarvitaan rohkeutta ja mielikuvitusta ehdottamaan hullujakin ideoita, ammattitaitoa tunnistamaan toteutuskelpoiset aihiot sekä ahkeruutta ja sinnikkyyttä uusien kokeilujen toteuttamista varten, vaikka vanhaa kaavaa seuraamalla pääsisi vähemmällä työllä. Arkisen kiireen keskellä on luontaista valita tavanomainen, tuttu ja helppo vaihtoehto luovan ja riskialttiin uuden vaihtoehdon sijaan. Aito innovaatiokyvykkyys vaatii aikaa, jota voi tarpeen tullen järjestää kalenteriin esimerkiksi kehittämisprojektin avulla – näin on myös tämän opinnäytetyön kohdalla.

Yksi Kansallisteatterin viestintäosaston keskeisistä tavoitteista on laajentaa Kansallisteatterin yleisöpohjaa ja vahvistaa teatterin asemaa yhteiskunnallisena toimijana. Haastava tehtävä yhteiskunnassa, jossa yleisö harhailee välillä kakofoniaksi yltyvän multimediaylläkkän keskellä. Kansallisteatterin viestinnän tuottajana havaitsin tarpeen kehittää tempoltaan kiihtyvää ja prosesseiltaan monimutkaistuvaa viestintätätöitä

suunnitelmallisempaan suuntaan ja lisätä sen myötä sekä työn tehokkuutta että mielekkyyttä. Ainaisesta selviytymiskamppailusta eroon pääseminen ja olennaiseen keskittyminen lisäävät työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Keskustelin asiasta viestintäpäällikkö Mia Hyvärisen ja myynti- ja markkinointipäällikkö Marika Agarthin kanssa ja päätimme kehittää uusia keinoja sisältötulvan valjastamiseen. Sisällöntuotantoprosessin kokonaisvaltainen hahmottaminen ja jäsentäminen tuntui tärkeältä: mitä sisältöjä tuotetaan, miksi ja miten niitä tuotetaan? Jääkö jotain tärkeää tekemättä ja tehdäänkö joitain sisältöjä turhaan? Merkittäväksi tavoitteeksi nousi myös siirtyminen aiempaa jämäkämmin dataperusteiseen päätöksentekoon. Vaikka on tärkeää ottaa huomioon kokemuksen tuoma tuntuma, on resursoinnin oltava ennen kaikkea datan ohjaamaa. Musta tuntuu -menetelmällä ajaudutaan liian helposti työntekijöiden omien mieltymysten viitoittamille sivuraiteille. Päätimme kehittää avuksemme uuden konkreettisen työkalun, Kansallisteatterin viestinnän sisältöstrategian.

Kun kehittämistyön tavoite oli asetettu, lean-toimintafilosofialla ja palvelumuotoilun elementeillä höystetty järjestelmällinen innovaatiotoiminta valikoitui tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavaksi luonnostaan. Koko työyhteisön osallisuuden ja sitoutumisen varmistamiseksi innovaatiotoiminnan päämenetelmäksi valittiin yhteisölliset innovaatiopajat, joissa hyödynnettäisiin useita eri analyysi- ja ideointimenetelmiä. Pajoissa tuotetusta materiaalista koottaisiin viestinnän sisältöstrategia, jota kehiteltäisiin käytännön työssä ja kehitettäisiin edelleen sovitun aikataulun mukaisesti.



Kuvio 5. Kansallisteatterin viestinnän innovaatioprosessi (Helstelä, 2020)

Kuviossa 5 kuvaan Kansallisteatterin viestintäosaston tarpeisiin soveltamaani innovaatioprosessia, jonka olen suunnitellut tätä opinnäytetyötä varten. Suunnittelun pohjana olen käyttänyt Kehittämistyön menetelmät -kirjassa esiteltyä innovaatioiden tuottamisen mallia (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2018, 86).

Kehittämistyön innovaatioprosessi alkoi tiedon keruulla. Tässä vaiheessa kokosin kehittämistyön pohjaksi laajan kattauksen ajankohtaista tietoa kulttuurialaan ja viestintään liittyvistä trendeistä ja toimintatavoista. Samalla järjestin ensimmäisen innovaatiopajan, jossa kartoitimme yhdessä prosessianalyysin avulla viestintäosaston työtilanteen. Toisessa vaiheessa keräsimme ideoita ja aihioita sisältöstrategian ensimmäistä versiota varten kahdessa eri työpajassa: tähän opinnäytetyöhön liittyvässä innovaatiopajassa ja Milla Mertasen Audience 2025 -palvelumuotoiluprojektiin liittyvässä työpajassa. Koska molempien kehittämisprojektien keskiössä oli yleisö, päätimme yhdistää voimamme prosessin tässä vaiheessa. Kolmannessa vaiheessa arvioimme yhdessä viestintäpäällikön ja myynti- ja markkinointipäällikön kanssa kerättyä materiaalia ja valitsimme parhaat ideat ja työkalut sisältöstrategian ensimmäistä kokeiltavaa versiota varten. Kokeilujakson jälkeen tuli konseptointivaihe, jossa sisältöstrategiaa muokattiin eteenpäin ja kolmannen innovaatiopajan jälkeen koostin koko prosessin aikana saatujen tulosten perusteella valmiin sisältöstrategian. Samalla sovimme jatkuvan kehityksen mallista: sisältöstrategiaa on tarpeen päivittää säännöllisesti myös tämän kehittämistyön jälkeen. Viimeisessä vaiheessa päätimme aikataulusta, jonka puitteissa viestinnän sisältöstrategia jalkautettaisiin viestintäosaston lisäksi ylimmälle johdolle ja koko Kansallisteatterin henkilökunnalle.

Jotta innovaatiotoiminnan tuloksena viestintäosaston käyttöön saataisiin aidosti innovatiivinen työkalu, eikä vain olemassa olevan toimintatavan dokumentti, osaston esimiesten tulee sitoutua innovaatiotoimintaan, keskusteluilmapiirin tulee olla luottamuksellinen, avoin ja sopivan hullutteleva sekä toisaalta johdonmukaisesti johdettu ja toisaalta vapaasti rönsyilevä prosessi.

4.2 Lean-menetelminä sisältöstrategia, innovaatiopajat ja kanban

Lean ei ole vain johtamisteoria, vaan kokonaisvaltainen ajattelutapa, joka ulottuu hyvin yleiseltä abstraktitasolta, kuten filosofian ja kulttuurin tasolta, aina tarkemmin määriteltyihin abstraktitasoihin, kuten yleisiin tuotanto- ja standardijärjestelmiin sekä käytännönläheisiin menetelmiin ja työkaluihin (Modig & Åhlström 2019). Tämä tekee

leanin yksiselitteisestä kategorisoinnista vaikeaa. Mitkä menetelmät kuuluvat leanin sateenvarjon alle ja mitkä eivät? Onko esimerkiksi palvelumuotoilu lean-menetelmä, koska siinäkin asioita tutkitaan asiakkaan näkökulmasta? Mielestäni kyllä. Vai onko lean sittenkin palvelumuotoilua? Jos tärkeimmäksi päämääräksi kohotetaan menetelmien luokittelu leaniksi tai ei, koko idea leanista on jo kadotettu. Lean-filosofia on helppo ottaa käyttöön konkreettisten työkalujen avulla, mutta on tärkeää edetä ajan myötä laajemmalle abstraktiselle tasolle, ajattelun ja asenteiden tasolle.

Tässä kehittämistyössä leaniä sovelletaan monella tasolla: 1) sisältöstrategian avulla viestintää hahmotetaan laajana ja kokonaisvaltaisena toimintona, 2) sisällöntuotannon osa-alueita kehitetään yhteisöllisissä innovaatiopajoissa ja 3) työn flow'ta parannetaan klassisen lean-työkalun, kanbanin, avulla.

Sisältöstrategia kokoaa yhteen yrityksen tahtotilan, asiakasymmärryksen ja suunnitelmallisen tekemisen mielipidejohtajuuden tavoitteluun. (Kurvinen & Sipilä 2014)

Sisältöstrategia on viestinnän johtamisen työkalu, jonka keskiössä on leanin tapaan asiakasymmärrys. Se auttaa viestintäosastoa tekemään valintoja ja palauttamaan työn floun, jonka sisältötulva niin helposti tukkii ja antaa keinoja jatkuvaan kehitykseen. Sisältöstrategiaprosessin läpikäynti on iso työ, jonka jalkauttaminen käytäntöön kestää todennäköisesti kuukausia, jopa vuosia. Sisältöstrategian tulee kehittyä jatkuvasti organisaation ja sen asiakaskunnan tai yleisön mukana, joten sitä on syytä päivittää säännöllisesti.

Eri lähteistä löytyy useita erilaisia sisältöstrategiamalleja ja -pohjia. Yhteisiä elementtejä niille kaikille ovat 1) tavoitteiden ja mittareiden määrittely, 2) kohdeyleisöjen tuntemus, 3) laadukkaan sisällöntuotannon menetelmien ja työkalujen valinta, 4) suunnitelmallisuus ja 5) jatkuvan kehityksen varmistaminen.

Organisaatioviestintä on puhuttelevaa vain, jos viestijä ymmärtää yleisöään ja osaa tuottaa sisällöllään arvoa – taloudellista, toiminnallista, emotionaalista tai symbolista – kohdeyleisölleen, täydellisimmillään kaikkia näitä yhdellä ja samalla sisällöllä. Fiktiivisten asiakaspersoonien luominen motivaatioperusteisen segmentoinnin avulla on mainio tapa perehtyä omaan jo olemassa olevaan yleisöön ja haarukoida potentiaalisia uusia yleisöjä. Pelkästään demografisiin tekijöihin, kuten ikään, sukupuoleen, koulutustaustaan pohjautuvat kohderyhmät ovat liian heterogeenisiä, jotta segmentoinnista olisi todellista hyötyä arvokkaan sisällön suunnittelussa ja sen tehokkaassa

kohdentamisessa oikeissa kanavissa. Kun yleisöpersoonien luomiseen otetaan demografian lisäksi mukaan asiakkaan syvemmät motivaatiotekijät, päästään paljon lähemmäksi vaikuttavaa viestintää. Esimerkiksi teattereille tällä hetkellä kullannarvoisen ”keski-ään ylittäneen, hyvin koulutetun ja vakavaraisen naisen” motivaatio käydä teatterissa voi olla hyvinkin monenlainen: tarve profiloitua kulttuuri-ihmiseksi, keino torjua yksinäisyyttä käymällä teatteriretkillä yhdessä Martta-kerhon kanssa, tottumus osallistua kulttuuritapahtumiin muutaman kerran vuodessa tai halu saada uutta ajateltavaa kiinnostavasta aiheesta. Näiden motivaatioiden ymmärtäminen ja leipominen sisään viestintäsisältöihin on sisältöstrategian kovinta ydintä.

Vaikuttavan markkinoinnin ja viestinnän näkökulmasta "kaikki" on yhtä kuin "ei kukaan". (Keronen & Tanni 2017)

Laadukkaan ja kohdeyleisölleen relevantin sisällön valmistaminen on luovaa työtä, jonka tueksi löytyy valtava määrä sekä ilmaisia että maksullisia työkaluja ja menetelmiä, joita voi käyttää hyväkseen sisältöstrategian rakentamisessa, kuten esimerkiksi REAN, Hero-Hub-Help, Hyvän sisällön kenno, Big Rock, LLTA, Content Pilars ja monia muita toimivia sisältömalleja (Rummukainen & Hakola & Hiila 2019). Sisällöntuottajien kannattaa tutustua laajaan valikoimaan, mutta valita vain 1–2 oman toimintansa kannalla kätevinä mallia tai rakentaa näitä yhdistelemällä ihan oma mallinsa. Sisältömallin tarkoitus ei ole ruuhkauttaa ja monimutkaistaa sisällöntuotantoa, vaikka ensisilmäyksellä saattaa vaikuttaa siltä: suunnitellaan ja kirjataan ihan suunnitteleminen ilosta. Tarkoitus on auttaa keskittymään olennaiseen, ohjata suunnitelmallisuuteen ja muistuttaa asiakkaan merkityksestä ihan jokaisen sisällön kohdalla. Kansallisteatterin viestintäosasto valitsee tämän kehittämistyön puitteissa omat sisältötyökalunsa.

Mielipidejohtajuuden saavuttaminen, oman yleisön kasvattaminen ja brändin nostaminen top of mind -listalle vaativat pitkäjänteistä ja suunnitelmallista viestintätyötä. Siksi kanavasuunnitelma, viestintäsuunnitelma, sisällönjakosuunnitelma, toimitusprosessin eli sisällöntuottajien työn mahdollisimman havainnollinen kuvaus ja suunnitelma jatkuvasta kehityksestä kuuluvat ehdottomasti asianmukaiseen sisältöstrategiaan. Monenmoisiin suunnitelmiin ei kuitenkaan kannata hirttäytyä. Lean-asiantuntija Sari Torkkola (2015) kehottaa suhtautumaan suunnitelmiin kuten hypoteeseihin, jotka sisältävät armollisesti aina myös epäonnistumisen mahdollisuuden. Suunnitelmia kokeillaan ja niitä parannetaan tulosten perusteella mielellään nopeassa tahdissa.

Näin minimoidaan toimimattoman suunnitelman orjallisen toteuttamisen synnyttämän hukkatyön määrä. Tätä periaatetta pyritään toteuttamaan myös Kansallisteatterin viestinnän sisältöstrategiatyössä.

Monet viestintä- ja markkinointitoimistot tarjoavat työpajapaketteja, joiden lopputuloksena organisaatio saa ammattilaisen laatiman sisältöstrategian. Eri lähteitä ja palveluita hyödyntämällä kukin organisaatio voi rakentaa itselleen sopivan sisältöstrategiapohjan. Tässä kehittämistyössä käyttämäni sisältöstrategia-menetelmä on Kansallisteatterin tarpeisiin kehittämäni sisältöstrategia-malli (kuvio 8, sivu 39), jonka tärkeimmät inspiraation lähteet ovat Kati Kerosen ja Katri Tannin teos *Sisältöstrategia* (2017), Mikko Rummukaisen, Ida Hakolan ja Ilona Hiilan teos *Sisältömarkkinoinnin työkalut* (2019) sekä Jarkko Kurvisen ja Lauri Sipilän *Mielipidejohtaja* (2014). Työlästä? Kyllä, mutta myös erittäin palkitsevaa!

Yhteisöllisten ideointimenetelmien käyttö sopii mainiosti innovaatiotoimintaan. Yhdessä ideoiminen ja ratkaisumallien pohtiminen ruokkii luovuutta, sitouttaa ja on tehokasta tiedonjakamista. Kun koko henkilöstö osallistuu kehittämistyöhön, päätöksenteko ja ongelmanratkaisu on todennäköisemmin laadukkaampaa ja tulevan muutosprosessin läpivienti helpompaa (Laajalahti & Pennanen 2019). Kehittämistyön tavoitteena olleen sisältöstrategian laajuuden vuoksi yhteisöllistä ideointia varten tarvittiin kolme innovaatiopajaa:

1. Ensimmäisen innovaatiopajan tavoitteena oli luoda kokonaisvaltainen kuva Kansallisteatterin viestinnästä ja toimitusprosessista.
2. Toisen innovaatiopajan tavoitteina oli luoda yleisöpersonat sisältöstrategiaa varten ja sekä tutustua että kokeilla erilaisia sisältö- ja viestintäsuunnitelmatyökaluja.
3. Kolmannen innovaatiopajan tavoitteena oli arvioida ja analysoida kahden ensimmäisen pajan tuloksia ja luoda jatkuvan kehityksen malli.

Työpajakokonaisuuteen kuului myös Milla Mertasen fasilitoima **Audience 2025 -työpaja**, jonka tavoitteena oli syventää toisessa innovaatiopajassa luotuja yleisöpersonia ja hahmotella Kansallisteatterin yleisön palvelupolkua. Audience 2025 -paja yhdisti kaksi Kansallisteatterissa meneillään olevaa kehittämistyötä: tämän taide- ja kulttuuriviestintään keskittyneen projektin ja Milla Mertasen yleisötyöhön keskittyneen Audience 2025 -palvelumuotoiluprojektin, joka oli samalla osa hänen soveltavan

ja osallistavan taiteen asiantuntijan erikoistumisopintojaan Aalto-yliopistossa. Audience 2025 -kehittämistyön tavoitteita olivat muiden muassa 1) sekä kohdata että osallistaa uusia ja jo tuttuja yleisöjä taiteen ja yleisötyön keinoilla 2) soveltaa ja vakiinnuttaa soveltavan taiteen muotoja osaksi Kansallisteatterin toimintaa ja 3) sekä kehittää että vahvistaa yleisötyön roolia Kansallisteatterissa (Mertanen 2019). Koska yleisön tuntemus on merkittävässä asemassa molemmissa kehittämistöissä, koimme Mertasen kanssa järkeväksi rakentaa yhteiset yleisöpersoonat molempien projektien yhteiseen käyttöön.

Työpajoihin kutsuttiin kaikki laajennettuun viestintäosastoon kuuluvat henkilöt. Itse toimin innovaatiopajoissa fasilitaattorina. Pajoissa käytettäviä menetelmiä ovat erilaiset **aivoriihet**, **prosessianalyysi** ja **Lean Service Creation -canvakset**. Kuvailen menetelmien käyttötapoja tarkemmin seuraavassa luvussa 5. Innovaatiopajojen tulokset. Kokoonnuimme viestintäpäällikön ja myynti- ja markkinointipäällikön kanssa päivittämään kokonaissuunnitelmaa, tarkistamaan aikatauluja ja tekemään valintoja sisältöstrategia 2.0 -versiota varten aina innovaatiopajojen välillä ja vielä viimeisen työpajan jälkeen.

Tärkeä tässä kehittämistyössä työn visualisointiin ja tiedon läpinäkyvyyden lisäämiseen käytetty menetelmä on **kanban**. Toimiston seinällä tai verkossa olevista kanban-tauluista kenen tahansa tiimin jäsenen on mahdollista nähdä yhdellä silmäyksellä missä mennään.

Visuaalisuus on tehokkain tapa viestiä. Kuva antaa nopeasti yhteisen mielikuvan tilanteesta. Se paljastaa, missä prosessin vaiheessa ongelma on ja vaikuttivatko muutokset toivotulla tavalla. (Torkkola 2015)

Kanban-taululle kerätään kaikki työtehtävät omille korteilleen ja järjestetään ne organisaation työtavan kannalta olennaiseen järjestykseen tai tarpeen mukaan useammalle kanban-taululle. Yleinen tapa havainnollistaa työn määrää ja toimitusprosessia on jakaa kortit esimerkiksi kolmeen sarakkeeseen: 1) työjono tai backlog tai to do -lista, 2) työn alla tai work in progress ja 3) valmis tai done. Visuaalisen esitystavan ansiosta työn flow´ta haittaavat pullonkaulat on helppo havaita, kun kortteja alkaa kertyä enemmän joillekin tauluille ja sarakkeille. Lisäksi on tarpeen sopia säännöistä: kuka, mitä, milloin, kuinka usein ja miten taulua päivitetään. Paras tapa löytää omalle organisaatiolle toimivin tapa käyttää kanbania, on ottaa se heti käyttöön. Parhaat tavat löytyvät kokeilemalla.

Fyysistä kanbania varten tarvitaan pitkä pätkä tyhjää seinätilaa, johon hahmotellaan kanban-taulu. Tehtäväkortteina toimivat post it -laput, joita on helppo siirtää sarakkeesta toiseen. Toimiston seinällä olevasta kanbanista myös tärkeät sidosryhmät näkevät tiimin työtilanteen. Esimerkiksi johdolle tämä on merkittävä etu. Digitaalisia kanban-työkaluja on useita. Niiden etu fyysiseen kanban-tauluun verrattuna on se, että taulu kulkee mobiililaitteilla helposti mukana eikä kaikkien tiimin jäsenien tarvitse olla fyysisesti paikalla hyötyäkseen yhteisestä kanbanista. Kansallisteatterin viestintäosasto kokeilee omassa työssään digitaalista kanban-työkalua, Trelloa.

5 INNOVAATIOPAJOJEN TULOKSET

Innovaatiopajat toteutettiin kesäkuun 2019 ja tammikuun 2020 välillä. Lähes kaikki laajennetun viestintäosaston työntekijät osallistuivat pajiin. Ilmapiiri oli kaikissa myönteinen ja rakentava. Kaikki osallistuivat työskentelyyn aktiivisesti.

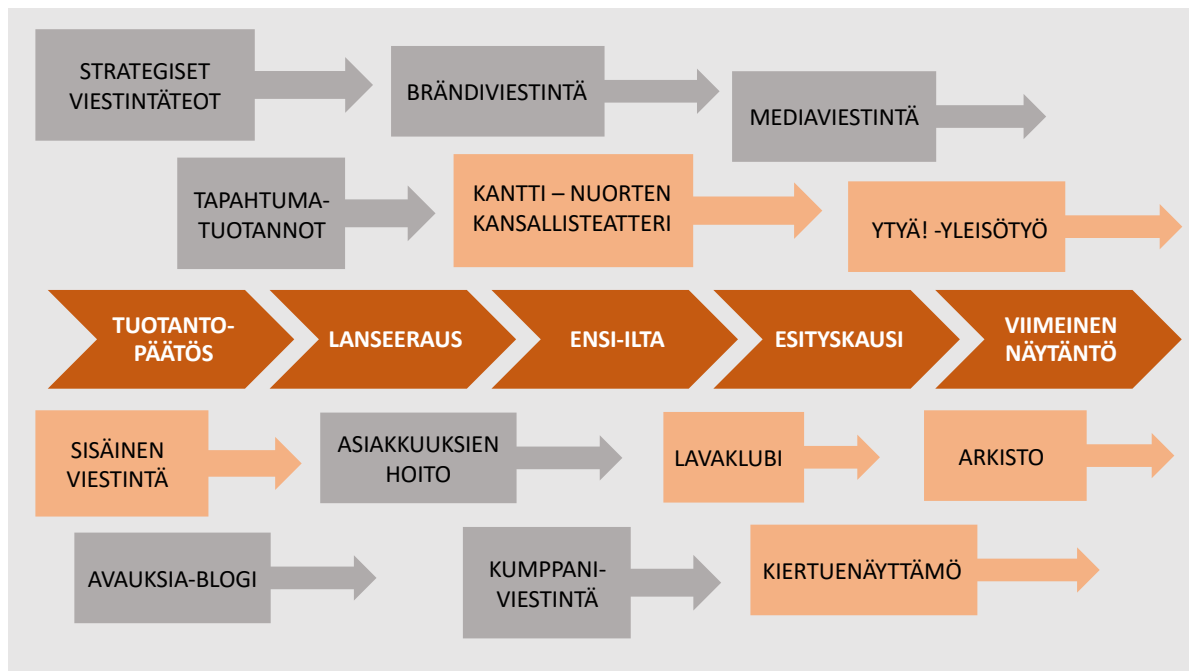
5.1 I Innovaatiopaja: johdanto sisältöstrategiaan ja prosessianalyysi

Ensimmäinen innovaatiopaja alkoi johdannolla, jossa perehdyttiin tulevaan kehittämistyöhön, sen tavoitteisiin ja keräämääni tietopohjaan sekä tutustuttiin uuteen työkaluun, sisältöstrategiaan. Seuraavaksi tartuttiin oman työn kartoittamiseen prosessianalyysin avulla. Kukin kirjasi itsenäisesti post it -lapuille kaikki tuottamansa viestintäsisällöt 1 asia / lappu. Tarkoituksena oli listata sekä produktiokohtaiset sisällöt että brändisisällöt, mutta keskittyä vain ulkoisiin, yleisölle suunnattuihin sisältöihin ja jättää sisäiseen viestintään liittyvät sisällöt huomiotta. Sen jälkeen kaikki sisältölaput ryhmiteltiin kahdelle suurelle canvakselle, joista toiselle oli piirretty valmiiksi produktiokohtaista viestintää kuvaava aikajana ja toiselle brändiviestintää kuvaava sanapilvi.

Ryhmittelyn jälkeen osallistujat jakaantuivat kahteen ryhmään ja jatkoivat työskentelyä aivoriihissä **learning cafe** -tyyliin: kumpikin ryhmä kokoontui vuorollaan yhden canvaksen ääreen keskustelemaan canvaksille muodostuneista prosessikuvauksista: mitkä sisällöistä olivat merkityksellisiä toisaalta oman työn kannalta ja toisaalta asiakkaan kannalta? Hyvä sisältö on arvokasta sekä organisaatiolle että asiakkaalle. Tärkeimmät sisällöt merkittiin sydämillä.

Lopuksi ideointi jatkui kahdessa ryhmässä: mitä oleellista vielä puuttuu, entä mistä voisi luopua? Usein innovatiivisimmat ideat tulevat vasta, kun ilmeisimmät ideat on jo saatu paperille (Vehkaperä & Pirilä & Roivas 2013). Tavoitteena oli huomata, mihin viestintäsisältöihin tulisi panostaa enemmän ja mitkä sisällöistä tehdään ehkä vain totumuksen vuoksi ilman todellista merkitystä asiakkaalle.

Työskentelyn tuloksena syntyivät yksityiskohtaiset prosessikuvaukset sekä produktio- että brändikohtaisen viestinnän sisällöntuotantoprosesseista (liitteet 1 ja 2). Tiivistin molemmista prosessikaavioista kuvion 6, joka kuvaa Kansallisteatterin viestinnän monimutkaista kokonaisuutta ja sen osa-alueita. Keskellä merkittävimpänä ja eniten työllistävänä linjana kulkee ohjelmistossa olevista produktioista viestiminen. Näitä eri vaiheissa olevia esityskohtaisia projekteja kulkee aina rinnakkain 10–20 kappaletta. Koko vuoden mittaiselle aikajanelle aseteltuna sisällöntuotannon ruuhkahuiput asettuivat myynnin avausten ja ensi-iltojen ympärille. Keskilinjan ympärille epäsymmetrisesti asettuvat oranssit ja harmaat laatikot kuvaavat viestintätyötä, joka ei liity kiinteästi esityksistä viestimiseen. Oransseissa laatikoissa on Kansallisteatterin toimintoja ja harmaissa laatikoissa on viestinnän toimintoja, joilla on merkittävä viestinnällinen rooli, kun puhutaan Kansallisteatterista yhteiskunnallisena toimijana ja koko kansan teatterina.



Kuvio 6. Kansallisteatterin viestinnän osa-alueet jakautuvat produktio- ja brändikohtaiseen viestintään ja muuhun monimuotoiseen viestintään. (Helstelä 2020)

Laajan viestinnän ja sisällöntuotannon kokonaisuuden visualisoiminen konkreettiseksi prosessikaavioiksi auttoi havaitsemaan sisällöntuotannon ruuhkahuiput, laajan viestintäkokonaisuuden ja massiivisen työmäärän, jota viestintäosasto pyörittää ansiokkaasti pienellä porukalla. Tämä oli monille voimauttava kokemus: teemme todella paljon asioita ja teemme ne hyvin!

5.2 II Innovaatiopaja: yleisöpersoonia ja sisältösuunnitelmia

Toinen innovaatiopaja jakaantui kahteen selkään kokonaisuuteen: yleisön tuntemukseen ja sisältösuunnitelmien luomiseen. Työskentely aloitettiin aivoriihilämmittelyllä, jolla viritettiin aivot asiakkaan asemaan ja pohdittiin ideaa hyvästä viestintäsisällöstä tarkemmin: osallistujat keskustelivat pareittain muutaman minuutin siitä, mitkä sisällöt olivat viimeksi puhutelleet heitä henkilökohtaisesti ja miksi. Lopuksi keskustelimme havainnoista vielä yhteisesti. Seuraavaksi otettiin käsittelyyn yleisöpersoonat ja perehdyttiin motivaatioperusteiseen segmentointiin sekä inspiroiduttiin ASSET-yleisötutkimuksen välituloksista. Menetelmäksi yleisöpersoonien luomiseen valikoitui **Lean Service Creation -canvaksien** (LSC) käyttö. LSC on suomalaisen Futurice-yrityksen luoma Creative Commons -lisensoitu palvelumuotoilumenetelmä, jota kuka tahansa voi hyödyntää omassa kehittämistyössään maksutta. Menetelmä koostuu valikoimasta valmiita canvaksia, joissa korostuvat lean-periaatteista erityisesti visuaalisuus ja ketteryys (Sarvas & Nevanlinna & Pesonen). Käytin LSC-yleisöpersoonacanvasista pohjana, kun muokkasin Kansallisteatterin viestintään sopivan canvaksen (liite 3). Osallistujat jakaantuivat kolmeen ryhmään ja ryhtyivät innovoimaan teatterille omia yleisöpersoonia piirtämällä ja kirjoittamalla canvaksille kuvauksia Kansallisteatterin katsojista. Tehtävänä oli luoda Kansallisteatterille 3-5 yleisöpersoonaa, joista yhden pitäisi olla uusi potentiaali. Lopulta yleisöpersoonia syntyi kaikkiaan kymmenen kappaletta, joiden työstämistä jatkettiin Audience 2025 -työpajassa. ASSET-yleisötutkimuksen tuloksiin ja henkilökunnan vankkaan ammattitaitoon perustuvat valmiit yleisöpersoonat on esitelty luvussa 6. Kansallisteatterin sisältöstrategia.

Samassa pajassa tutustuttiin ja kokeiltiin sisältö- ja suunnitelmatyökaluja: REAN (Reach, Engage, Activate, Nurture) -sisältömallia (liite 4) (Rummukainen & Hakola & Hiila 2019), Hyvän sisällön kennoa (liite 5) (Keronen & Tanni 2017) ja itseni kehittämää REAN- ja LLTA (lupaus, lunastus, todistus, aktivointi) -malleja (Keronen & Tanni 2017) yhdistävää suunnitelmapohjaa. Konkreettisena esimerkkitapauksena käytimme

Sinivalas-esitystä, Paavo Westerbergin kirjoittamaa ja ohjaamaa uutta draamaa, joka saisi kantaesityksensä Kansallisteatterin Suurella näyttämöllä maaliskuussa 2020. Alkuperäisen ajatuksen mukaan aivoriihen päätteeksi Sinivalaalle olisi pitänyt syntyä myynti-, markkinointi- ja mediasuunnitelmat sekä sosiaalisen median ja syventävien materiaalien suunnitelmat. Osallistujat olivat kuitenkin työpajan lopussa jo väsyneitä, eikä ideoita tahtonut enää syntyä. Lisäksi aika loppui kesken, joten suunnitelmien viimeistely jäi osallistujille ”kotiläksyiksi”, joihin palattaisiin seuraavissa viikkopalaverissa.

Työpajan lopussa sovittiin myös digitaalisen kanban-työkalun, Trello-käyttöönnotosta. Trello-alustalle luotaisiin pohjat sekä produktiokohtaisille suunnitelmille että julkaisusuunnitelmalle eli vuosikellolle. Trello-kokeileminen päätettiin aloittaa heti ja sovimme seuraavalle viikolle tapaamisen, jossa koko osasto perehdytettäisiin alustan käyttöön.

Jos toteuttaisin työpajakokonaisuuden nyt uudestaan, jakaisin tämän innovaatiopajan kahdeksi eri pajaksi. Tietopaketti oli liian tuhti ja tehtäviä liikaa, jotta osallistujien innovointikyvykkyys olisi riittänyt loppuun saakka. Alussa toteutettu yleisöpersoonien ideointi sujui mainiosti, mutta innostus ja aktiivisuus lopahti loppua kohden, kun päästiin suunnitelmaosioon. Yksi selkeä kokonaisuus työpajaa kohden toimisi varmasti paremmin.

5.3 Audience 2025 -paja: yleisöpersoonien syventämistä ja palvelumuotoilua

Seuraavassa Milla Mertasen fasilitoimassa Audience 2025 -pajassa käytettiin useita eri aivoriihimenetelmiä, joiden avulla syvennettiin edellisessä innovaatiopajassa luotuja yleisöpersoonia ja hahmoteltiin yleisön palvelupolkua.

Alkulämmittelyssä pidimme toisillemme 2 minuutin minimonologeja siitä, mitä katsojat merkitsevät meille Kansallisteatterin työntekijöinä. Sen jälkeen keskityttiin yleisöpersooniin pienissä ryhmissä. Kukin ryhmä sai käsiteltäväkseen 3-4 yleisöpersoonaa. Tehtävänä oli kirjata persoonien tehtävät, haasteet ja päämäärät. Miksi juuri tämä henkilö tulisi Kansallisteatteriin, mitä tarvetta hänen elämässään se täyttää? Miksi hän ei tulisi Kansallisteatteriin, mikä olisi sellainen konkreettinen ja henkinen este? Minäkäläinen kokemus olisi hänelle positiivinen ja saisi hänet tulemaan teatteriin uudestaan?

Seuraavaksi pureuduttiin yleisön palvelupolkuun. Kussakin ryhmässä piirrettiin isolle paperille polku, jonka varrelle piirrettiin yleisön ja Kansallisteatterin kontaktipisteet ensi kohtaamisesta aina jälkihoitoon saakka. Tämän jälkeen pohdittiin kriittisiä pisteitä; missä kohden on erityiset onnistumisten ja toisaalta epäonnistumisen mahdollisuudet? Mielestäni palvelupolkutyöskentelyn arvokkain oivallus oli, että jos katsoja kokee vaikka vain pienen pettymyksen kriittisessä pisteessä, kokonaiselämys voi käännyä negatiivisen puolelle. Ei siis riitä, että esitys on loistava: koko palvelupolun hiominen mahdollisimman jouhevaksi ja miellyttäväksi aina puhelinpalvelusta naulakkopalveluun asti on yhtä tärkeää yleisön tyytyväisyyden kannalta.

Audience 2025 -pajassa syntyneiden palvelupolkujen pohjalta kokosin viestinnän sisältöstrategiaa varten sisältöpolun, jossa kuvataan, mitä viestintäsältöjä katsoja kaipaa kussakin kontaktipisteessä. Näkökulmina toimivat sekä säännöllisesti Kansallisteatterissa käyvät katsojat että vain satunnaisesti tai ei lainkaan Kansallisteatterissa käyvät potentiaaliset katsojat.

Valmiit yleisöpersonat ja sisältöpolku esitellään luvussa 6. Kansallisteatterin sisältöstrategia.

5.4 III Innovaatiopaja: jatkuvan kehityksen malli

Kolmannen ja viimeisen innovaatiopajan aloitimme tutustumalla edellisten innovaatiopajojen tuloksiin ja sisältöstrategia 1.0 -versioon, mikä toimi samalla hyvin muistin virkistämisenä ja keskustelun herättäjänä. Samalla jaoin kokemuksia, arvioimme kokeiltuja työkaluja.

Seuraavaksi paneuduimme tavoitteiden terävöittämiseen ja mittareiden ideointiin eli jatkuvan kehityksen malliin, jonka tarkoitus on varmistaa, että kehittämistyö jatkuu innovaatiopajojen sarjan päättymisen jälkeen. Aloitimme Learning cafe -aivoriihityöskentelyn keskustelemalla ja tutustumalla Kansallisteatterin uudessa strategialuonnoksessa (2019) lueteltuihin tavoitteisiin. Viestinnän tavoitteet ovat aina samat kuin organisaation tavoitteet, joihin viestinnällä on vain oma näkökulmansa ja joita se mittaa omilla mittareillaan. Esimerkiksi Kansallisteatterin yksi tavoite on olla osa yhteiskunnallista keskustelua, jota viestintä edistää jakamalla sisältöä tavoitteeseen liittyvistä teoista, kuten yhteiskunnallisia aiheita käsittelevistä esityksistä ja keskustelutilaisuuksista omassa Avauksia-blogissaan ja Twitterissä.

Työskentely jatkui neljässä pienryhmässä. Kunkin ryhmän tehtävä oli tehdä mind map eli ajatuskartta niin, että keskellä on kirjattu yksi tavoite ja sen ympärille asioita, joissa tämä tavoite ilmenee toimintana. Esimerkiksi tavoitetta ”luoda laajalle yleisölle aihe- lähtöisiä teatterikokemuksia” ilmenee lipunmyyntinä ja kanta-asiakkaiden määränä. Kaikki ryhmät kiersivät läpi kaikki tavoite / toiminta -ajatuskartat. Tämän jälkeen tehtiin uusi kierros, jossa ideoitiin mittareita, joilla toimintaa voidaan mitata. Esimerkiksi tekojen keräämät mediaosumat ja sisältöjen menestyminen sosiaalisessa mediassa mittaavat viestinnän onnistumista: onko viesti ollut selkeä ja ajatuksia herättävä, ovatko kanavavalinnat olleet sopivia, jotta viesti on tavoittanut aiheesta kiinnostuneet ihmiset?

Tässä vaiheessa ryhmät sekoitettiin uudelleen ja työskentely jatkui. Uusien ryhmien tehtävä oli valita kullekin tavoitteelle 1–2 tärkeintä mittaria ja laatia niille tarkemmat mittaussuunnitelmat vastaamalla kysymyksiin 1) mitä mitataan, 2) miten mitataan, 3) miten usein raportoidaan ja 4) miten usein ja millä foorumeilla mittauseraportit käsitellään. Tuloksena saatiin lukuisia mittareita, joista esimiehet valitsisivat olennaisimmat Kansallisteatterin viestinnän mittaristoon. Datat kerääminen, säännönmukainen analysointi ja hyödyntäminen päätöksenteossa on selkeästi sisältöstrategian osa-alueista se, joka vaatii viestintäosastolta eniten sinnikkyyttä ja uusien asioiden opiskelua. Työntekijöillä on opiskeluintoa, joten koulutustarpeiden kartoittamisen jälkeen mittaamisen kehittäminen jatkuu sekä yksilötasolla että koko viestintäosaston tasolla.

Kolmannen pajan lopusta oli varattu aikaa myös suunnitelmien uudelle käsittelylle, koska kuluneen Trello-kokeilujakson aikana huomasimme, että edellisessä innovaatiopajassa kotiläksyiksi annetut produktiokohtaiset suunnitelmat eivät olleet ilmestyneet Trelloon. Trelloon siirretty julkaisukalenteri eli vuosikello oli kyllä aktiivisessa käytössä, koska käsitelimme sitä joka maanantaiaamu viestintäosaston viikkopalaverissa. Koska produktiokohtaisten suunnitelmien yhteiselle käsittelylle ei ollut rutiinia, ne olivat jääneet oman onnensa nojaan. Päätimme käynnistää uuden suunnitelmakokeilun, jonka kohteena olisivat seuraavaksi myyntiin tulevat uudet syksyn 2020 produktiot. Sovimme produktiokohtaisista ideointi-workshopeista, joissa täyttäisimme suunnitelmapohjat Trelloon yhdessä. Kuviossa 7 olen kuvannut uuden kokeilun prosessia, jossa uudet osiot on merkitty keltaisella.

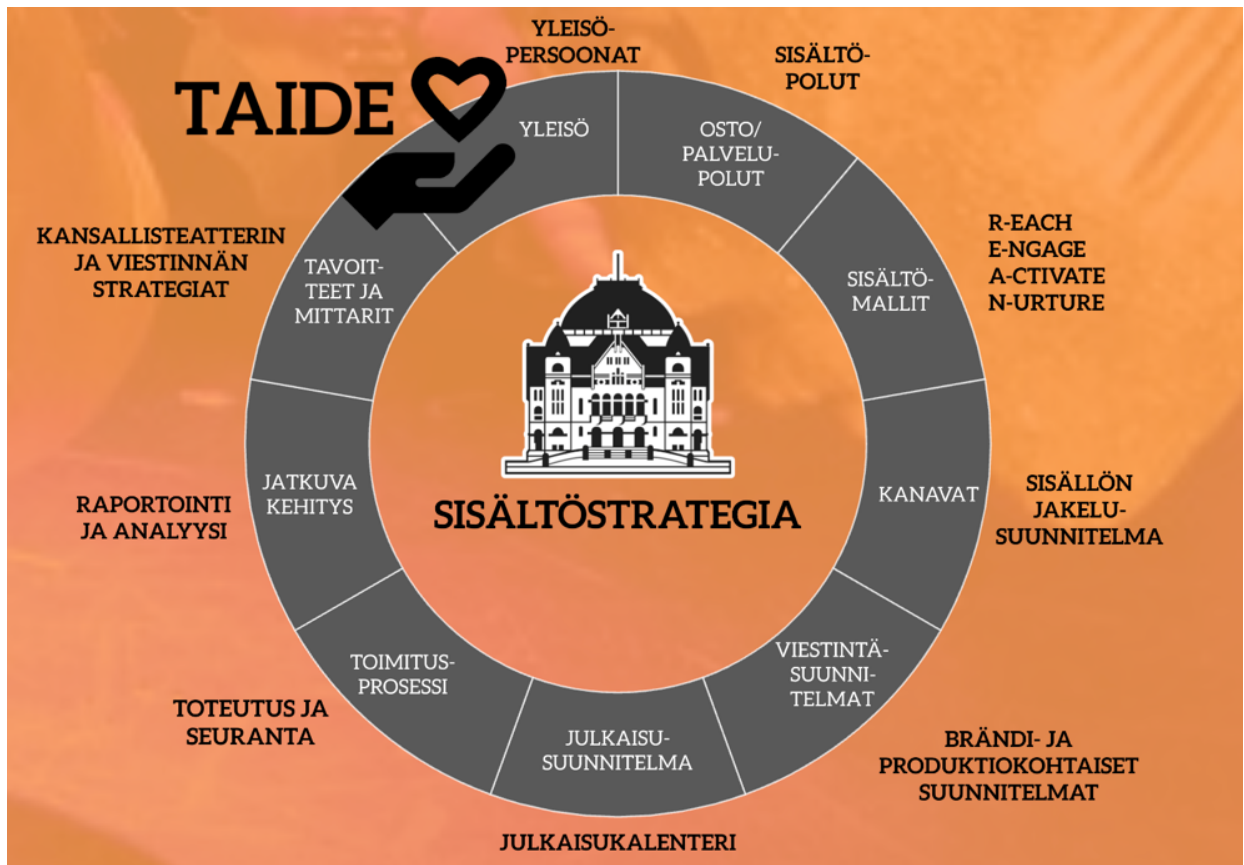


Kuvio 7. Ideasta suunnitelmaksi -kokeilun prosessi (Helstelä, 2020)

6 KANSALLISTEATTERIN VIESTINNÄN SISÄLTÖSTRATEGIA

Tässä luvussa esittelen tämän työn näkyvimmän tuloksen, Kansallisteatterin viestinnän sisältöstrategian (liite 6). Sisältöstrategia on nelisivuinen lehtinen, jossa on kuvattu mahdollisimman visuaalisesti ja helposti lähestyttävästi Kansallisteatterin viestinnän kokonaisuutta. Lehtistä tullaan päivittämään kerran vuodessa, jotta se pysyy ajankohtaisena ja mielekkäänä työkaluna. Päivittämisen vastuuhenkilöitä ovat viestintäpäällikkö, myynti- ja markkinointipäällikkö sekä viestinnän tuottaja.

Koko viestinnän sisältöstrategia on tiivistetyssä muodossa kuviossa 8. Sisältöstrategian osa-alueiden muodostama kehä kuvaa jatkuvan kehityksen sykliä, jossa korostuu taiteen syntymisen rajapinta: kohta, jossa Kansallisteatterin taiteelliset tavoitteet kohtaavat yleisön; kohta, jota ilman teatteritaidetta ei ole.



Kuvio 8. Kansallisteatterin viestinnän sisältöstrategia pähkinänkuoressa (Helstelä, 2020)

Viestintäosaston sisällä sisältöstrategian jalkauttamista edistetään useilla toimenpiteillä: sisältöstrategialehtinen jaetaan jokaiselle työntekijälle, kaikille osa-alueille nimetään vastuuhenkilöt ja strategiaan liittyvät toimenpiteet aikataulutetaan osaston yhteiseen vuosikelloon. Lisäksi sisältöstrategiaan palataan yhdessä aina produktiokohtaisissa ideointi- ja suunnitteluworkshopeissa. Osaston esimiehet vastaavat jalkauttamistoimenpiteistä. Kansallisteatterin ylimmän johdon ja koko organisaation sitouttamiseksi viestinnän sisältöstrategia käydään läpi säännöllisesti myös Kansallisteatterin johdon, viestinnän työntekijälähettiläiden ja koko henkilökunnan kanssa.

6.1 Tavoitteet, mittarit ja jatkuva kehitys

Kansallisteatterin visio on tehdä Suomen parasta taiteellista teatteria. Uudessa strategialuonnoksessaan teatteri määrittelee tärkeimmiksi arvoikseen taiteellisuuden, keskusteleavuuden ja tasa-arvon. Lähimmin viestintään liittyvät Kansallisteatterin ja siten myös viestinnän tavoitteet ovat

1. luoda laajalle yleisölle aihelehtöisiä teatterikokemuksia, jotka liikuttavat, keskusteluttavat ja herättävät ajattelemaan,
2. olla osa yhteiskunnallista keskustelua ja tuoda marginaaliryhmien ääntä kuuluville taiteensa kautta ja kohdata yleisöjä myös teatterisalien ulkopuolella mm. laitoksissa ja alueellisissa hankkeissa,
3. kehittää omaa yleisösuhdettaan ja olla tulevaisuudessa maantieteellisesti, fyysisesti, digitaalisesti ja sosiaalisesti saavutettava koko Suomen teatteri. (Kansallisteatteri 2019)



Kuvio 9. Kansallisteatterin viestinnän tavoitteet ja mittarit (Helstelä 2020)

Kuviossa 9 kuvaan Kansallisteatterin viestinnän mittaristoa tavoitteineen ja niihin liittyvine mittareineen. Selkeyden vuoksi kaksi ensimmäistä tavoitetta on jaettu kahteen osaan: laajaa yleisöä mitataan kvantitatiivisin ja kokemuksia kvalitatiivisin keinoin, yhteiskunnallisen keskustelun seuraaminen kuuluu viestintäosaston toimenkuvaan ja

teatteritalon ulkopuolelle kurottavat teot kuuluvat Ytyä! – yleisötyön ja Kiertuenäyttämön toimenkuvaan.

Laajaa yleisöpohjaa mitataan lipputuloilla, yleisökontakteilla ja kanta-asiakkaiden määrällä. Erityisesti seurataan katsomoiden täyttöasteita, kokonaismyyntiä, lippujen keskihintaa ja ostopaikkoja sekä eri osastojen yleisökontaktimääriä. Kokemuksien laadukkuudesta ja vaikuttavuudesta kertovat asiakastyytyväisyys ja Kansallisteatterin maine, joita mitataan tilastoimalla asiakaspalautteita (teatterikatsojat ja muiden muassa työpajaosallistujat) ja tekemällä sekä yleisö- että bränditutkimuksia säännöllisesti. Ansaitun median (journalismi ja sosiaalinen media) määrä ja laatu kertovat teatterin herättämästä yhteiskunnallisesta keskustelusta sekä yleisesti että marginaaliryhmien osalta. Digitaalista saavutettavuutta tutkitaan Google-analytiikan ja saavutettavuusstandardien avulla, sosiaalista saavutettavuutta puolestaan saavutettavuustekojen (esimerkiksi tekstitetyt esitykset, tuoksuttomat näytännöt sekä viittomakielellä tulkatut ja kuvailutulkatut näytännöt) määrällä. Nimetyt vastuuhenkilöt keräävät dataa ja raportoivat tuloksista säännöllisesti joko viikoittain, kuukausittain tai puolivuositain osaston yhteisissä palavereissa.

6.2 Yleisöpersoonat

Kansallisteatterin asiakaspalvelu- ja viestintätyöntekijöiden mittavaan kokemukseen ja ASSET-yleisötutkimuksen alustaviin tuloksiin perustuvia yleisöpersoonia syntyi kymmenen. Yleisöpersoonista on eroteltavissa kaksi joukkoa: säännölliset kävijät eli kulttuurin kuluttajat, jotka seuraavat aktiivisesti kulttuuritapahtumien tarjontaa, tuntevat Kansallisteatterin ja ovat ehkä myös Kansallisteatterin kanta-asiakkaita; ja satunnaiset kävijät, jotka eivät aktiivisesti seuraa kulttuuria tai Kansallisteatteria. Satunnaisiin kävijöihin kuuluu myös ei-kävijöiden suuri, mielenkiintoinen ja haastava joukko.

YLEISÖPERSONAT

NIIMI	Cousteau, Jaques Junior	Nuori, Niina	Perusjätkä, Pate	Ritva, Reijo	Silicon Valley, Jorge	Sivuvaunu, Aulis (Pekka)	Suurittaja, Seija	Sydänjuuri, Viima	Von Tätterström, Marinella	Väisänen, Andy
KUVAUS	Punavihreä, tiedostava kaupunkilainen, jota kiinnostaa yhteiskunnalliset ilmiöt	15–24-vuotias, pitää teatteria vanhan-aikaisena	Patea kiinnostaa viihde, populäärikulttuuri, saunailat, ralli ja oma autotali	Korkeakoulu-tettu, mutta pienipalkkainen kirjojen ja kaupunkitapahtumien ystävä	Digital Solutions – asiantuntija, jonka kansainvälinen työ on tuonut hänet Suomeen	Aulis tulee teatteriin puolipakolla vaimon kylkiäisenä.	Seija kuluttaa taidetta monipuolisesti ja on aina kartalla ajankohtaisista kulttuuri-ilmiöistä	Viima kiinnostaa ympäristö, kestävä kehitys, etiikka ja vähemmistöjen oikeudet	Marinella on kiinnostunut seurapiiritahtumista, esteettisistä elämyksistä, ruoasta ja juomasta	Andy rakastaa popkulttuuria, Flowfestaria, Teurastamoruokaa ja sunnuntai-brunsseja
TEHTÄVÄT	Haluaa osallistua keskusteluihin	Haluaa kuulua ryhmään	Haluaa viettää aikaa perheen ja ystävien kanssa	On aidosti kiinnostunut teatterista	Yhteisöllisyys ja verkostoituminen	Perhesopu ja viihde	Haluaa sisäpiiriin ja pönkittää identiteettiään	Haluaa osoittaa tukensa tärkeille asioille	Taide an sich ja näyttäytyminen	Elämyksien hakeminen
HAASTEET	Esitys ei avaudu	Sisältö ja muoto vanhahtavat	Liian taiteellista, ei naurata	Sisältö ei vastannut odotuksia	Kulttuuri- ja kielimuuri	Liian pitkä ja tylsä esitys	Negatiivinen HS-arvio, muiden mielipide	Vierauden tunne	Liian moderni tulkinta	Ajan ja tiedon puute
TAVOITTEET	Uusia oivalluksia	Esitys kosketti	TV:stä tutut näyttelijät	Saman illan liput	Tekstitetty esitys	Hauska esitys	Nähdyksi tuleminen	Aihe tuli lähelle	Upea klassikko	Monitaiteellisuus

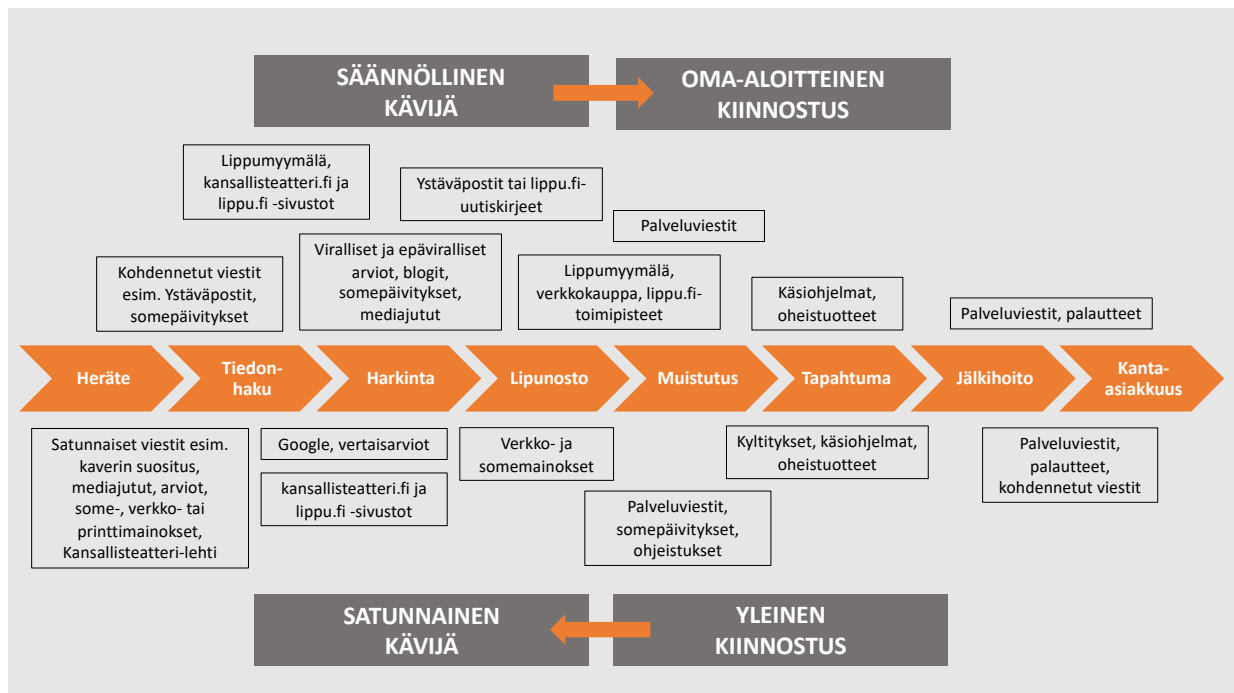
Kuvio 10. Kansallisteatterin yleisöpersonat (Helstelä, 2020)

Tarkoituksella karikatyyrisesti kuvailut yleisöpersonat ovat mainio apu kampanjoiden kohdentamisessa ja kanavavalintoja tehtäessä: kun on määritelty karkeasti, min-kälaisia persoonia esitys mahdollisesti kiinnostaisi, on helpompi keksiä konkreettisia kohderyhmiä, joille myyntiä ja markkinointia kannattaa suunnata. Esimerkiksi jos tärkeäksi yleisöpersonaksi valitaan Seija Suorittaja, potentiaalisia kohderyhmiä ovat Kansallisteatterin kanta-asiakkaat, teatterikerhot ja Helsingin Sanomien kulttuurisivujen lukijat. Kun kohderyhmät on kartoitettu, voidaan valita parhaat kanavat viestimisestä varten. Täytyy kuitenkin muistaa, että aina on olemassa vielä joku potentiaalinen yleisöpersoonaa, jota emme ole osanneet ajatella, mutta joka voi olla erittäin kiinnostunut tietyistä produktioista. Kuviossa 9 on kuvattu kaikkia yleisöpersoonia tehtävineen, tavoitteineen ja haasteineen.

6.3 Sisältöpolut

Kansallisteatterin viestinnän sisältöpolun keskellä kulkee katsojan palvelupolku. Palvelupolun yläpuolella on vaalean harmaissa laatikoissa lueteltu sisältöjä, joita säännöllinen kävijä tarvitsee palvelupolkunsa varrella. Alapuolella on lueteltu puolestaan satunnaisen kävijän huomion kiinnittämiseen tarvittavat sisällöt. Säännöllisen ja satunnaisen kävijän sisältöpolut risteävät monissa kohdissa. Esimerkiksi kaksi kertaa vuo-

nessa ilmestyvän Kansallisteatteri-lehden sisältö kansikuvasta infosivuille on suunniteltava huomioiden molemmat ryhmät. Säännöllinen kävijä saa lehtensä teatterilla käydessään, suoraan kotiinsa postitettuna tai Helsingin Sanomien välissä. Helsingin Sanomien lukijoissa on myös paljon satunnaisia kävijöitä, joiden puhuttelua ajatellen lehti on merkittävä sisältö.



Kuvio 11. Kansallisteatterin viestinnän sisältöpolut (Helstelä 2020)

6.4 Sisältömalli ja viestintäkanavat

Kansallisteatterin viestinnän sisältömalli on rakennettu REAN (Reach, Engage, Activate, Nurture) -sisältömallin (Rummukainen & Hakola & Hiila 2019) ja LLTA (lupaus, lunastus, todistus, aktivointi) -mallin (Keronen & Tanni 2017) pohjalta. Sisältömalli syventää sisältöpolkuajattelua asettamalla jokaiselle sisällölle selkeän, mitattavan tavoitteen. On tärkeää muistaa, että tehokkaimmilla sisällöillä on vain yksi tavoite. Näin viesti pysyy kirkkaana ja mittaaminen on helpompaa.

Kansallisteatterin viestintäkanavat (liite 7) on jaettu omaan mediaan, ostettuun mediaan ja ansaittuun mediaan. Omiin medioihin kuuluvat ne kanavat, joiden sisällön tuotamme itse ja joita hallinnoimme itse. Ostettuihin medioihin kuuluvat ne kanavat, joi-

den sisällön tuotamme itse, mutta joille ostetaan mediatilaa jonkun toisen tahon kanavassa. Ansaittuun mediaan kuuluvat ne sisällöt ja kanavat, jotka syntyvät meistä riippumatta. Silloin joku toinen taho on sekä sisällöntuottaja että julkaisija.

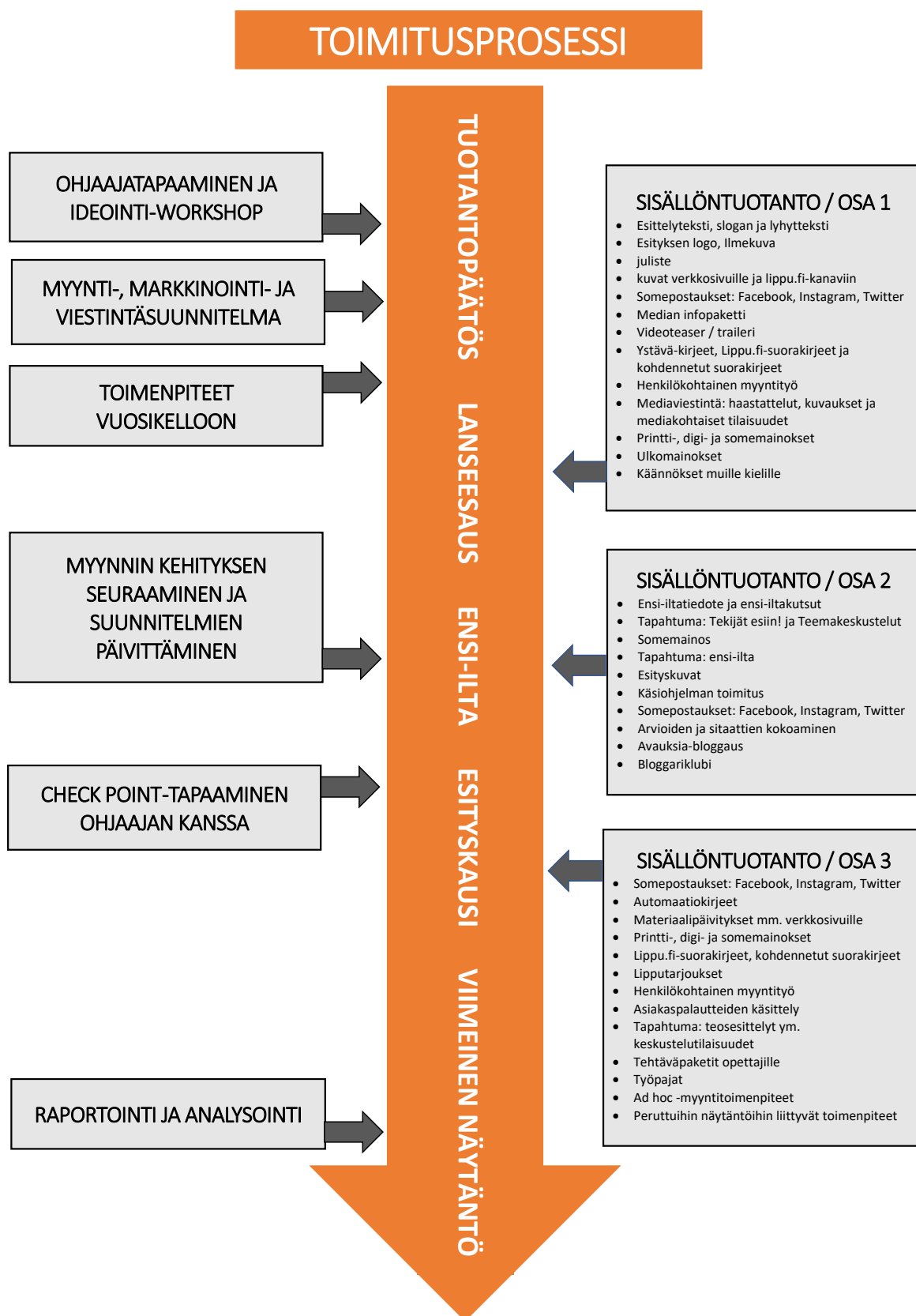
SISÄLTÖMALLI	Reach – aiheutetaan WOW-efekti	Engage – houkutellaan tutustumaan tarkemmin	Activate – kehoitetaan ostamaan ja osallistumaan	Nurture – pidetään yleisöstä huolta
Mitä tuotetaan?	Huomiosisältöjä, jotka herättävät kiinnostuksen: esim. lanseerausmateriaalit, videoteaserit, isot tapahtumat ja kampanjat	Koukuttavaa sisältöä, joka sitouttaa yleisön juuri Kansallisteatteriin ja syventää tietoa: esimerkiksi blogit, kuvat ja tarinat kulissien takaa, dokkarit ja tekijäesittelyt	Toimintaan kehottavaa sisältöä, joka ohjaa suoraan lipunostoon, poistaa esteitä ja madaltaa kynnyksiä: esimerkiksi mainokset, myyntikirjeet, tutoriaalit, vinkit ja tietoisikut.	Suoraan asiakasta puhuttelevaa sisältöä, jossa kiitetään katsojia, sitoutetaan Kansallisteatteriin ja toivotetaan tervetulleeksi: automaatiokirjeet, palautteiden käsittely ja kohdennetut kirjeet
Kenelle suunnitetaan?	Laaja yleisö	Valikoidut segmentit	Valikoidut segmentit	Valikoidut segmentit
Mitä halutaan saada aikaan?	Kiinnostavaa taidetta!	Lue lisää!	Osta lippu!	Liity Ystäväksi!
Milloin julkaistaan?	Sisältöpolun alussa	Tiedonhaku ja harkintavaiheessa	Ostopäätösvaiheessa	Tapahtuman aikana ja jälkeen
Missä kanavissa?	Valitaan tapauskohtaisesti	Valitaan tapauskohtaisesti	Valitaan tapauskohtaisesti	Valitaan tapauskohtaisesti
Miten mitataan?	Valitaan tapauskohtaisesti	Valitaan tapauskohtaisesti	Valitaan tapauskohtaisesti	Valitaan tapauskohtaisesti

Kuvio 12. Kansallisteatterin viestinnän sisältömalli (Helstelä 2020)

6.5 Viestintäsuunnitelmat ja toimitusprosessi

Kansallisteatterin produktiokohtaiset viestintäsuunnitelmat ja julkaisusuunnitelma sijaitsevat digitaalisella kanavan-alustalla Trellossa. Näin kaikilla viestintäosaston jäsenillä on pääsy ajankohtaisimpaan tietoon omalta tietokoneeltaan tai mobiililaitteeltaan. Suunnitelmissa hyödynnetään yleisöpersoonia sekä sisältöpolkua ja -mallia viestintäkanavaluetteloineen. Julkaisusuunnitelmaa päivitetään viikottain viestintäosaston maanantaipalavereissa ja produktiokohtaisia viestintäsuunnitelmia käsitellään sekä ideointi-workshopeissa, check point -tapaamisissa ohjaajan kanssa että aina tarpeen mukaan maanantaipalavereissa. Myös mittaristo sijaitsee Trellossa.

Kansallisteatterin viestinnän toimitusprosessikaavio (kuviokuva 13) kuvaa produktiokohtaista sisällöntuotantotyötä, jota viestintäosastolla tehdään. Keskellä kulkee tuotannon aikajana ja vasemmalle puolelle on aseteltu tärkeät toimenpiteet, joita menestyksellinen sisällöntuotanto edellyttää. Aikajanan oikealla puolella on omiin aikakuvioihin asetettu sisällöntuotannon kolme aaltoa.



Kuvio 13. Kansallisteatterin viestinnän produktiokohtainen toimitusprosessi
(Helstelä 2020)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Vaikka tämä kehittämistehtävä on loppumetreillä, varsinainen kehittämistyö ja uusien toimintatapojen juurruttaminen on vasta alkutaipaleella. Viestinnän sisältöstrategian laatiminen oli hyvä lähtölaukaus kehittämistyölle, joka lähetti Kansallisteatterin viestintäosaston matkalle kehittävän työotteen omaksumiseen ja työn flow'n parantamiseen. Pienet ja isot oivallukset työn lomassa pitävät jatkuvan kehityksen mallin käynnissä.

Oivallus 1: sisältötulvaa ei voi padota. Ensin tämä tosiasia tuntui raadolliselta, mutta pian ymmärsin, että tärkeämpää on oppia hallitsemaan sitä aalto aalloilta ilman, että hyökyaalto pyyhkäisee ylitsemme. Tähän viestinnän sisältöstrategia on erinomainen työkalu. Sen avulla on helppo priorisoida päivittäisiä työtehtäviä ja tehdä strategisia valintoja lukemattomien mahdollisuuksien välillä. Oivallus tuo toivoa ja armoa jokapäiväiseen työhön: en pysty saamaan maailmaa valmiiksi tänäänkään, mutta teen sen minkä pystyn, niin hyvin kuin voin – ja se riittää. Riittämättömyyden tunne väistyy, motivaatio ja työhyvinvointi parantuvat – ja mikä tärkeintä Kansallisteatterin kannalta, työteho parantuu.

Oivallus 2: visuaalisuudella on voimaa. Se, että näkee oman työnsä ja oman tiiminsä työn konkreettisesti aikajanelle asetettuna on wow-elämys, joka nostaa oman työn arvostusta ja voimaannuttaa. Kun ahertaa omien tehtäviensä parissa päivästä, viikosta, kuukaudesta ja vuodesta toiseen, näkemys kokonaisuudesta unohtuu helposti. Siksi visuaalisten työkalujen, kuten aikajanojen, Lean Service Creation -canvaksien ja kanbanin käyttämisen vakiinnuttaminen nostaa työntekijöiden motivaatiota ja lisää sitoutumista työhön.

Oivallus 3: yhteistyö on ainoa vaihtoehto. Koska viestinnän sisällöntuotanto on polveilevaa ja moniammatillista asiantuntijatyötä, eikä kukaan voi olla asiantuntija kaikessa, mutkattomasti toimiva viestintäosasto on Kansallisteatterille elinehto. Yhteisöllinen työtapo edellyttää avoimuutta ja selkeää työnjakoa, toimenkuvien yli kurottamista ja kirkasta yhteistä tavoitetta. Tämän kehittämistyön kaltaiset projektit, joihin osallistuu koko laajennettu viestintäosasto, ovat omiaan edistämään yhteenkuuluvuutta ja sisäistä tiedonkulkua. Kun jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa prosessiin, on tavoitteet helpompi allekirjoittaa ja lopputulokseen on helpompi sitoutua.

Näiden oivalluksien inspiroimana ehdotan, että viestintäosastolla jatketaan kehittämistyötä aktiivisesti. Huomiota kannattaa mielestäni kiinnittää muiden muassa seuraaviin asioihin:

1. Viestintäsuunnitelmat jäntevöittävät työtä. Suunnitelmien tekeminen saatiin tämän kehittämistyön aikana hyvin käyntiin, mutta niiden luominen, toteuttaminen, päivittäminen ja tuloksien analysointi eivät vielä ole rutiinia. Suunnitelmallisen toimintatavan jalkauttaminen ja juurruttaminen arkeen edellyttää kuukausien, jopa vuosien määrätietoista työtä. Ehdotan, että suunnitelmien ylläpito annetaan jalkauttamisvaiheen ajaksi yhden tai kahden henkilön tehtäväksi. Muuten on vaara, että suunnitelmat hukkuvat rutiinistyön alle.
2. Toimitusprosessi kaipaa uudistusta. Tämän työn puitteissa tyydyimme dokumentoimaan ja visualisoimaan sisällöntuotannon toimitusprosessin, mutta on selvää, että rajusti muuttunut kulttuuri- ja taideviestinnän toimintaympäristö on vaikuttanut niin merkittävästi tehtävien kirjoon, että olisi hyödyllistä arvioida uudelleen toimenkuvien sisällöt. Epätasaisesti jakaantunut, hallitsematon työkuorma lannistaa ja johtaa Sari Torkkolan (2018) sanoin vain ”jatkuvaan priorisointi- ja kiirehtimishelvettiin”. Ehdotan, että lean-ajattelun sisään ajamista jatketaan uuden, työn organisointiin keskittyvän kehittämisprojektin avulla. Jämäkästi johdetun yhteisöllisen innovaatiotoiminnan jatkaminen takaa myös sen, että Kansallisteatterin viestintä lunastaa jatkossakin edelläkävijän asemansa suomalaisella taide- ja kulttuuriviestinnän ammattialalla.
3. Kaikki rakentuu työhyvinvoinnin varaan. Kun viestintätyötä tehdään pienellä joukolla, on ensiarvoisen tärkeää, että työhyvinvointiin panostetaan. Ilman hyvinvointia ei ole motivoituneita ja joustavia työntekijöitä, vaan pakkopullaa suorittavia alaisia. Yhteiset projektit, joissa kehitetään koko osastoa ovat oivallisia välineitä hyvinvoinnin lisäämiseen. Ehdotan, että osastolla on kerran kaudessa viestinnän teemapäivä, jossa arvioidaan kulunutta kautta ja innovoidaan uusia tuulia tulevalle kaudelle. Myös yhteisillä virkistäytymishetkillä on suuri merkitys. Ehdotan, että teemapäivien lisäksi kerran vuodessa olisi osaston virkistäytymispäivä, -retki tai -matka. Näitä ei kannata sivuuttaa, vaikka kaikilla on kiire (tai ainakin kiireen tunne), yhteisen ajan löytäminen on haastavaa ja budjetit ovat tiukkoja. Asiantuntijatyössä henkilöstö on organisaation tärkein resurssi.

4. Sisältötulva ei ole yksin viestintäosaston haaste. Olemme samassa veneessä yhdessä taiteentekijöiden ja yleisön kanssa. Viestintä- ja medialukutaidot ovat yhä tärkeämpiä kansalaistaitoja ihan jokaiselle suomalaiselle ja maailmankansalaiselle sekä ammattitaidon että henkilökohtaisen elämän kannalta. Siksi on tärkeää, että koko Kansallisteatterin henkilökunta pidetään ajan tasalla Kansallisteatterin viestinnän strategioista ja osallistetaan mahdollisuuksien mukaan sekä suunnittelutyöhön että sisällöntuotantoon. Ehdotan, että Kansallisteatterin Puskaradion eli työntekijälähettiläiden ryhmän toimintaa tehostetaan ja koko henkilökunnalle pidetään säännöllisiä viestintäkatsauksia 1-2 kertaa vuodessa. Ehdotan myös yleisön tiiviimpää osallistamista viestinnän kehittämiseen esimerkiksi katsojapaneelien, kyselyjen ja viestinnän palvelumuotoilun avulla. Yleisön osallistamissuunnitelman voisi luontevasti ottaa osaksi meneillään olevaa saavutettavuusprojektia, jossa viestinnällä on suuri rooli.

Jos kehittämis ehdotuksiini päätetään tarttua, on tärkeää saada teatterin ylin johto kehittämishankkeiden tueksi etenkin niiltä osin, joissa tarvitaan resursointia, henkilöstöhallinnon linjauksia ja koko henkilöstön panosta. Viestintäosaston kehittämisprojekteja voi myös käyttää esimerkkeinä, kun muiden osastojen kehittämistarpeita karroitetaan ja ratkotaan.

Aikalisän otto viestinnän kehittämistyötä varten on toimenpide, jota voin lämpimästi suositella myös muille taide- ja kulttuuriorganisaatiolle. Parhaimmillaan se voi käynnistää tapahtumaketjun, jonka ansiosta jatkuvasta kehittämisestä tulee orgaaninen osa työyhteisön toimintakulttuuria.

8 VIESTINTÄ, KULTTUURITUOTANTO JA TULEVAISUUS

Taloudelliset arvot pyyhkäisevät helposti viestinnän yli, kun kulttuurin ja taiteen tuottajat asettavat asioita tärkeysjärjestykseen. Mitä abstraktimmaksi suora yhteys kassavirtaan muuttuu, sitä herkemmin tehtävä jää muiden töiden jalkoihin. Mutta ilman monipuolista viestintää uudet yleisöt eivät löydä taiteen äärelle, ei ole sitoutunutta asiakaskuntaa, eikä siten rahavirtaakaan. Jos päättäjä on tutustunut taidetoimijaan jo Twitterissä tai paikallislehden artikkelissa, on hänen helpompi antaa myönteinen apurahapäätös, kun hakemus saapuu hänen työpöydälleen.

Myynti, markkinointi ja viestintä ovat kaikki saman asian eri puolia, joita ei voi erottaa toisistaan. Ajatus siitä, että vain myynti ja markkinointi ovat tuottavaa toimintaa ja viestintä epäkaupallista tiedottamista ja mediasuhteiden hoitamista, ei tule kantamaan tulevaisuudessa. Viestintä tulee nähdä tekojen ja sanojen kokonaisuutena, joka läpäisee koko organisaation ja joka koskee jokaista työyhteisön jäsentä. Kaikki viestit organisaatiosta ulospäin joko rakentavat kiinnostavaa taidebrändiä tai murentavat sitä. Sillä ei ole merkitystä, tuleeko viesti virallisia viestintäkanavia pitkin, asiakaspalvelutilanteessa vai kuulopuheina. Siksi ei vain viestinnästä vastaavilla henkilöillä, vaan koko organisaatiolla – taiteilijoista narikkahenkilökuntaan, johdosta tekniseen henkilökuntaan ja siistijöistä ravintolahenkilökuntaan – tulee olla yhteinen käsitys siitä, miksi taidelaitos on olemassa ja mihin suuntaan se on menossa. Olennaista on tavoittaa kirkas yhteinen visio, vaikka näkökulmat vaihtelevatkin ammattiryhmittäin. Viestinnästä vastaavien työntekijöiden tehtävä on tukea organisaatiota omalla asiantunteuksellaan ja omalla vahvalla toiminnallaan. Tämä on erityisen merkityksellistä kulttuuritoimijoille, joilla on vain vähän resursseja viestintään käytettäväksi.

Kun valeutisia sekä journalistisia ja kaupallisia sisältöjä on yhä vaikeampi erottaa toisistaan ja algoritmit muokkaavat mediavirtoja, on terveestä mediakriittisyydestä tullut tärkeä kansalaistaito. Tämän vuoksi viestinnän uskottavuus tulee tulevaisuudessa olemaan elintärkeää. Kun jokainen viesti punnitaan, on organisaation sanojen ja tekojen, virallisten ja epävirallisten oltava linjassa keskenään. Käytännön toimien oheen tarvitaan strategista viestintää. Tästä olen entistä varmempi tämän kehittämistyön toteuttamisen jälkeen. Strategisessa viestinnässä taktista käytännön työtä ohjaavat organisaation tavoitteet ja arvot, joiden avulla valitaan ydinviestit ja olennaisimmat keskustelufoorumit.

Mediamaailman monimutkaisuuden ja alati muuttuvan luonteen vuoksi yhä tärkeämpiä taide- ja kulttuuriviestinnän elementtejä tulevat olemaan laadukas sisällöntuotanto, kohdeyleisöjen tuntemus, viestintäkanavien suunnitelmallinen hyödyntäminen, positiivinen kokeilukulttuuri sekä kerätyn datan avulla viestinnän jatkuva kehittäminen. Kaikkien elementtien yhteinen päämäärä on luoda viestinnälle punainen lanka, jota yleisön on helppo seurata ja jonka todenmukaisuuteen ja vilpittömyyteen se voi luottaa. Nämä strategisen viestinnän taidot ovat myös taitoja, joihin kulttuurituotannon koulutuksissa tulisi panostaa nykyistä enemmän. Ilman strategista ymmärrystä parhaatkin taktiset toimet uhkaavat muuttua hakuammunnaksi.

Oikeusfilosofi Francis Baconin lausuma viisaus *”tieto on valtaa”* voisi yhtä hyvin olla visio tulevaisuudesta: Sitran Megatrendit 2020 -julkaisussa kuvataan muiden muassa jännitteitä sananvapauden ja informaatiovaikuttamisen välillä. Viesti ry:n toiminnanjohtaja Siina Repo (2020) näkeekin vastajulkaistujen megatrendien vahvistavan edelleen viestinnän merkitystä maailmassa: ”Vuorovaikutustaidot ovat siis kaikin puolin nyt nosteessa, ne ovat keskeinen viestinnän trendi sekä yhteiskuntamme eilinehto. Niiden avulla selviämme myös globaaleista megatrendeistä.” Siksi meidän kulttuurituotannon ammattilaistenkin tulisi jatkossa panostaa vuorovaikutukseen, kommunikointiin ja viestintään – strategiseen ja taktiseen – aiempaa enemmän. Resurssien suuntaaminen vahvaan taide- ja kulttuuriviestintään on panostus kukoistavaan kulttuurielämään tulevaisuuden Suomessa. Uskon, että taiteella ja tehokkaalla taideviestinnällä voi vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan; taiteella voi muuttaa maailmaa.

LÄHTEET

Airaksinen, Raija & Mertanen, Milla Minerva & Virtanen, Pirjo, 2019. Ystävänä yleisö. Tampere: Draamatyö.

Council of the European Union. Council conclusions on the Work Plan for Culture 2019-2022. 2018. Brussels: Council of the European Union. Saatavuus https://ec.europa.eu/culture/policy/strategic-framework_en

Demos Helsinki & Demos Effect. Työ 2040 – Skenaarioita työn tulevaisuudesta. 2017. Helsinki: Demos Helsinki. Saatavuus <https://www.demoshelsinki.fi/julkaisut/tyo-2040-skenaarioita-tyon-tulevaisuudesta/>

Dufva, Mikko 2020. Megatrendit 2020. Vantaa: Sitra

Fäldt, Sanna 2018. Katsotaan tulevaisuutta silmiin – minkälaisia taitoja viestijöiltä tarvitaan? Megin, Elina: Blogtalk – kirjoituksia viestinnästä ja työelämästä. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.

Hanifi, Riitta 2019. Vapaa-aika muutoksessa – tekniikka on hämärtänyt arjen ja leikin rajaa. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavuus <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/vapaa-aika-muutoksessa-tekniikka-on-hamartanyt-arjen-ja-leikin-rajaa/>

Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Korpijyvä. Elisa Juholin & Management Institute of Finland MIF Oy

Kaiku Helsinki. Tulevaisuusluotain – Viestijä 2025. 2018. Helsinki: Kaiku. Saatavuus <http://www.e-julkaisu.fi/kaikuhelsinki/tulevaisuusluotain/mobile.html#pid=24>

Kansallisteatteri 2020. Kansallisteatterin strategialuonnos. Helsinki: Kansallisteatteri
Kansallisteatteri 2017. Kansallisteatterin viestinnän strategia. Helsinki: Kansallisteatteri

Kansallisteatteri 2019. Kansallisteatterin vuosi 2018. Vantaa: Kansallisteatteri

Keronen Kati & Tanni, Katri 2017. Sisältöstrategia. Helsinki: Alma Talent.

Kurvinen, Jarkko & Sipilä, Lauri 2014. Mielipidejohtaja. Helsinki: Talentum.

Laajalahti, Anne & Pennanen, Eveliina 2019. Työpaikasta osallistuvaksi työyhteisöksi. Luoma-aho, Vilma & Pekkala, Kaisa: Osallistava viestintä Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.

Finlex. Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta. 2019. Helsinki: Oikeusministeriö. Saatavuus <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190306#Lidp447543552>

Luoma-aho, Vilma & Pekkala, Kaisa 2019. Osallistava viestintä. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.

Matikainen, Janne & Villi, Mikko 2015. Yleisö ja yhteisöt mediassa. Malmelin, Nando & Villi, Mikko: Mediajohtaminen. Tallinna: Gaudeamus, sivut 77–94.

Mertanen, Milla 2019. Soveltava ja osallistavan taiteen erikoistumisopinnot: kehittämisprojekti.

Modig, Niklas & Åhlstöm, Per 2019. Tätä on lean. Tukholma: Rheologica Publishing.

- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2018. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. Maailman osaavimmaksi kansaksi. 2018. Helsinki: Val-tioneuvosto. Saatavuus <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-595-2>
- Pensikkala, Jere 2019. Enemmän taidetta, vähemmän hukkaa. Suomen Teatterit -blogi. 18.10.2019. Saatavuus <http://www.suomenteatterit.fi/2019/10/blogivieraana-jere-pensikkala-enemman-taidetta-vahemman-hukkaa/>
- ProCom 2019. Viestinnän ammattilaiset 2019 -tutkimus. Helsinki: ProCom. Saata-vuus: <http://procom.fi/wp-content/uploads/2019/10/12924-Viestinnän-ammattilai-set-2019-FINAL.pdf>
- Rajalahti, Hanna 2019. Strateginen viestintä on teonsana. ProCom Viestintäalan am-mattilaiset -blogi. 11.10.2019. Saatavuus <https://viestijat.fi/strateginen-viestinta-on-teonsana/>
- Repo, Siina 2020. Viestinnän trendit 2020. Viesti ry -blogi. 2.1.2020. Saatavuus <https://www.viesti.fi/trendit2020/>
- Repo, Siina 2018. Viestinnän tulevaisuus 2019. Viesti ry:n blogi. 18.12.2018. Saatavuus <https://www.viesti.fi/viestinnan-tulevaisuus-2019/>
- Rummukainen, Mikko 2020. Digimarkkinoinnin trendit vuonna 2020. Helsinki: Vapa. Saatavuus <https://www.vapamedia.fi/2020/02/03/digimarkkinoinnin-trendit-2020-lataa-trendikatsaus-talteen/>
- Rummukainen, Mikko & Hakola, Ida & Hiila, Ilona 2019. Sisältömarkkinoinnin työka-lut. Helsinki: Alma Talent
- Sainio, Tapani & Ängeslevä, Viivi & Harju, Emma 2019. Kulttuurilaitosten digitaalinen yleisösuhte. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Sarvas, Risto & Nevanlinna, Hanno & Pesonen, Juha 2017. Lean Service Creation. The Handbook. Futurice. Saatavuus www.leanservicecreation.com
- Teatterin tiedotuskeskus Tinfo. Teatteritilastot. 2019. Helsinki: Teatterin tiedotuskes-kus. Saatavuus <https://www.tinfo.fi/fi/data>
- Torkkola, Sari 2018. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent
- Vehkaperä, Ulla & Pirilä, Kaarina & Roivas, Marianne 2013. Innosta ja innovoi. Käsi-kirja innovaatioprojekteihin. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Oiva-oppimateriaalit.
- Vierula, Markku 2014, Suuri integraatiokirja – markkinointi, myynti ja viestintä. Viro. Talentum Media Oy

LIITTEET

Liite 1 Produktiokohtaisen viestinnän sisällöntuotantoprosessi

Liite 2 Brändiviestinnän sisällöntuotantoprosessi

Liite 3 Kansallisteatterille sovellettu Lean Service Creation -canvas: yleisöpersoona

Liite 4 REAN -sisältömalli

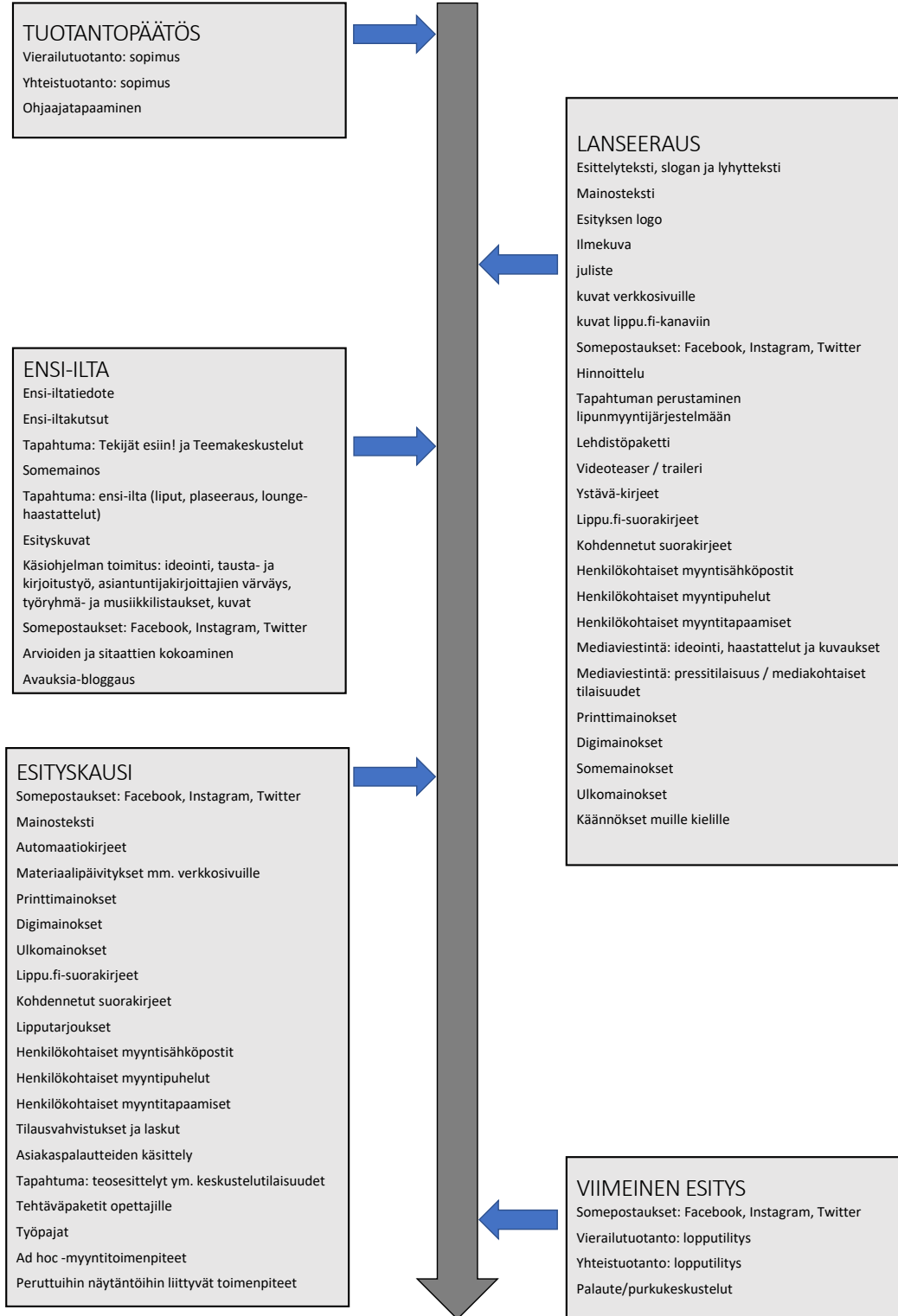
Liite 5 Hyvän sisällön kenno

Liite 6 Kansallisteatterin sisältöstrategia

Liite 7 Kansallisteatterin viestintäkanavat

LIITE 1

PRODUKTIOKOHTAISET SISÄLLÖT



OHJELMISTO / BRÄNDIKOHTAISET SISÄLLÖT

MEDIAVIESTINTÄ / MEDIAÄÄKYYYS

Tiedotteet: suunnittelu, aikataulutus, kirjoittaminen, kuvat
 Uutiset: suunnittelu, aikataulutus, kirjoittaminen, kuvat
 Ajankohtaiset viestintä tuotteet (mm. peruskorjaus)
 Juttuideat

VERKKOSISÄLLÖT

Somepostukset: Facebook, Instagram, Twitter
 kansallisteatteri.fi-sivusto
 Google-kampanjat
 Verkkouutiset
 Avauksia -bloggaukset
 Briefly in English
 Kultus-sivupäivitykset
 Wikipedia

SISÄINEN VIESTINTÄ

Puskaradio (4-6 krt / vuosi)
 Intranet-sisällöt
 Sopimukset
 Hallitus- ja hallintoneuvostotyöskentely: kokousviestintä ym.
 Henkilöstöhallinnon sidosryhmät
 (pankit, vakuutusyhtiöt, työterveys)
 ARKISTO
 Lehtileikkeet
 Yhteydet Teatterimuseoon

Viestinnänstrategia
 Viestintäsunnitelma
 Viestinnän vuosikello

Talokuvat
 Logot
 Tekstisisällöt

Kansallisteatteri-lehti (2 krt / vuosi)
 Vuosikertomus

Somepostukset: Facebook, Instagram, Twitter

Talonäkyvyys: valotaulu, videoscreentit, julisteet,
 ulkobannerit, kyltitykset

Näytelyt

Kriisiviestintä: suunnitelma ja toteutus

Saavutettavuus
 Asiakaspalvelu: lippumyymälä ja aulapalvelut
 Presentaatiot

Kansallisteatterin esitysten vierailut muualla:
 sopimukset, materiaalit, tuotanto

KUMPPANUODET JA YHTEISTYÖKAMPANIAT

Neuvottelet
 Sopimukset
 Tapahtumat: mm. Fujitsu Kick Off

TAPAHTUMATUOTANNOT

Avajaiset (2 krt / vuosi)
 Helsingin Kirjameskut
 Bloggariklubi (6-10 kpl / vuosi)
 Tapahtuma: Teatteriagenttien ilta
 Teatteriagenttien klubi-ilta
 Teatteriagenttien teatterimatka
 Äidinkielenopettajien illat (2 krt / vuosi)
 Asiakastilaisuudet: Eevan tähdet, opiskelijajärjestöjen
 tilaisuudet (n. 4 kpl / vuosi)
 Mediabrunssit (2 krt / vuosi)
 Taiteilijajuhlat
 Esitelmät ja luennot

MYNNIT

Myyntitukimateriaalit (sähköinen ja printti)
 Frank / alumni / ym. kampanjamateriaalit
 Asiakasneuvonta
 Teatteriagenttien Facebook-ryhmä
 Yritysmyynti
 Teatterikauppa: oheistuotteet, kirjat

LA/AVAKLUBIN MATERIAALIT

KIERTUENÄYTTÄMÖN MATERIAALIT
 YTYÄI-YLEISÖTYÖN JA ALUEHANKKEIDEN MATERIAALIT
 KANITTI – NUORTEN KANSALLISTEATTERIN MATERIAALIT

LIITE 3

KANSALLISTEATTERIN KATSOJAPERSONAT

NIMI JA KUVA

- ⇒ Taide- ja kulttuuriaktiivi
- ⇒ Satunnainen teatterikatoja
- ⇒ Yritys- ja/tai ryhmäasiakas
- ⇒ Mieliapidevaikuttaja
- ⇒ Päättäjä
- ⇒ Uusi potentiaali
- ⇒ Joku muu, mikä?

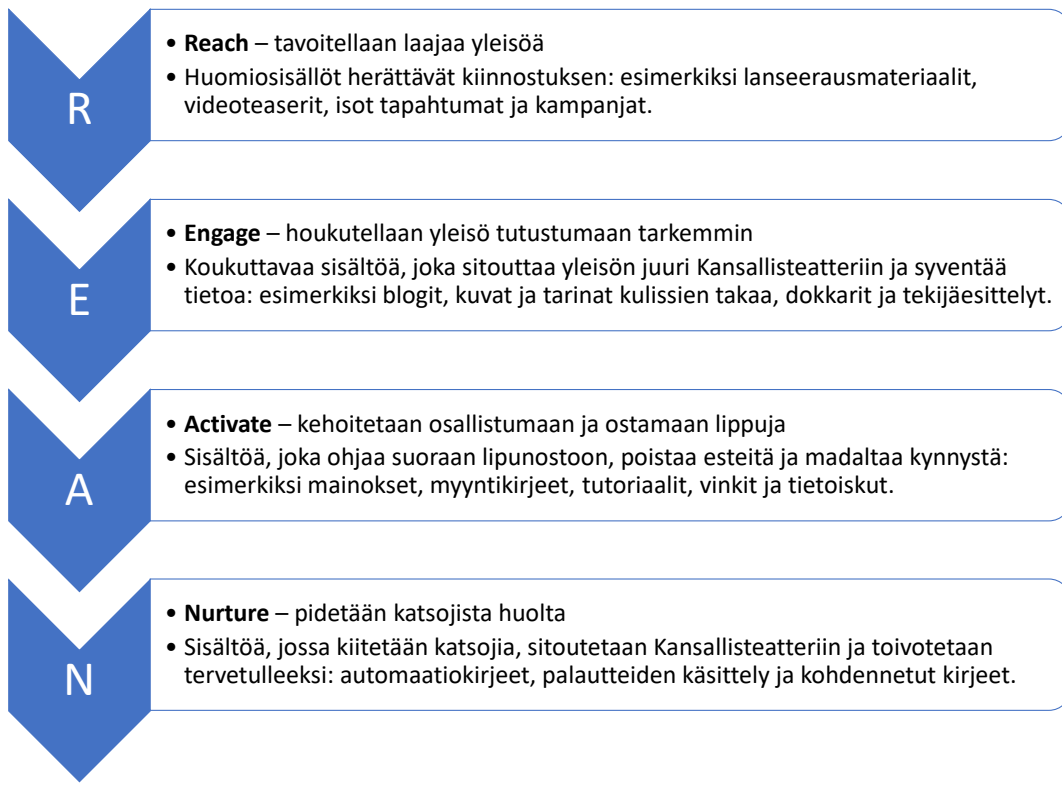
KUVAUS

- ⇒ Kuvaile persoonaa, joka kuuluu tähän ryhmään kolmella "ranskalaisella viivalla" / "bullet pointilla".
- ⇒ Mistä kolmesta seikasta tunnistaat ihmisen kuuluvan tähän ryhmään, kun hän tulee luoksesi?

KIINNOSTUKSEN KOHTEET

- ⇒ Mitkä asiat motivoivat tätä persoonaa?
- ⇒ Mitä hän haluaa tehdä vapaa-ajallaan?

LIITE 4



LIITE 5



KANSALLISTEATTERIN VIESTINNÄN SISÄLTÖSTRATEGIA

Sisältöstrategia kokoaa yhteen yrityksen tahtotilan, asiakasymmärryksen ja suunnitelmallisen tekemisen mielipidejohtajuuden tavoitteluun. (Kurvinen & Sipilä 2014)



VIESTINNÄN TAVOITTEET JA MITTARIT

Viestintäosaston tavoitteet ovat samat kuin Kansallisteatterin tavoitteet. Viestintäosasto tuetuttaa Kansallisteatterin tavoitteita viestinnän näkökulmasta ja kehittää toimintaansa viestinnän mittareiden tuottaman informaation avulla.

TAVOITE 1	TAVOITE 2	TAVOITE 3	TAVOITE 4	TAVOITE 5
Luoda laajalle yleisölle aiheilähetoisiä teatterikokemuksia.	Luoda kokemuksia, jotka liikuttavat, keskusteluttavat ja herättävät ajattelemaan.	Olla osa yhteiskunnallista keskustelua.	Tuoda marginaaliryhmien ääntä kuuluville taiteensa kautta ja kohdata yleisöjä myös teatterisalien ulkopuolella mm. laitoksissa ja alueellisissa hankkeissa.	Kehittää yleisösuhteita ja olla tulevaisuudessa maantieteellisesti, fyysisesti, digitaalisesti ja sosiaalisesti saavutettava koko Suomen teatteri.
MITTARIT	MITTARIT	MITTARIT	MITTARIT	MITTARIT
Yleisökontaktien määrä Lipputulot Kanta-asiakkaiden määrä	Asiakaspalautteet Yleisötutkimukset Bränditutkimukset	Mediaosumien määrä ja laatu (journalismi ja sosiaalinen media)	Kiertue-esitysten, yleisötyön ja aluehankkeiden yleisökontaktien määrä Osallistujien palautteet Mediaosumat määrä	Verkkosivujen saavutettavuusluokka ja verkkoanalytiikka Saavutettavuustekojen määrä

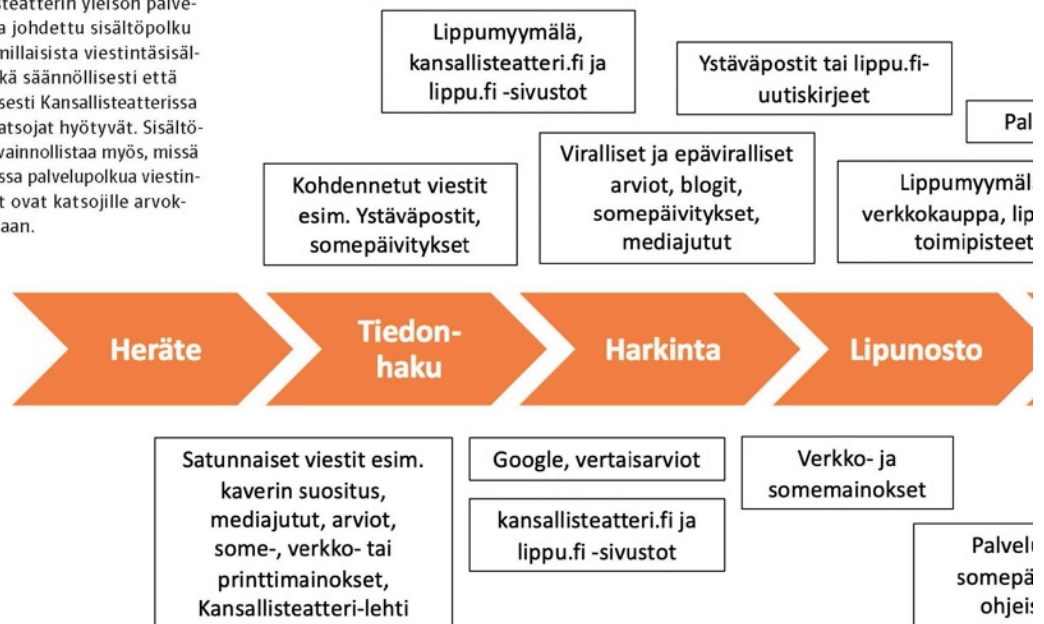
YLEISÖPERSONAT

Motivaatioperusteisen segmentoinnin avulla luodut fiktiiviset asiakaspersonat kuvaavat Kansallisteatterin jo olemassa olevaa yleisöä ja auttavat haarukoimaan potentiaalisia uusia yleisöjä.

NIMI	Coosteau, Jaques Junior	Nuori, Niina	Perusjätkä, Pate	Ritva, Reijo	Silicon Valley, Jorge	Sivuvauno, Aulis	Suorittaja, Seija	Sydänjuuri, Viima	Von Tötterström, Marinella	Väisänen, Andy
KUVAUS	Punavihreä, tiedostava kaupunkilainen, jota kiinnostaa yhteiskunnalliset ilmiöt	15-24-vuotias, pitää teatteria vanhanaikaisena	Patea kiinnostaa viihde, populaarikulttuuri, saunailat, ralli ja oma autotalli	Korkea-koulutettu, mutta pienipalkkainen kirjojen ja kaupunkitahtumien ystävä	Digital Solutions -asiantuntija, jonka kansainvälinen työ on tuonut Suomeen	Aulis tulee teatteriin puolipakolla vaimon kylkäisenä	Seija kuluttaa taidetta monipuolisesti ja on aina kartalla ajankohtaisista kulttuuri-ilmiöistä	Viimaa kiinnostaa ympäristö, kestävä kehitys, etiikka ja vähemmistön oikeudet	Marinella on kiinnostunut seurapiiritahtuista, esteettisistä elämyksistä, ruoasta ja juomasta	Andy rakastaa popkulttuuria, Flowfestaria, Teurastamoruokaa ja sunnuntai-brunssseja
TEHTÄVÄT	Haluaa osallistua keskusteluihin	Haluaa kuulua joukkoon	Haluaa vietää aikaa perheen ja ystävien kanssa	On aidosti kiinnostunut teatterista	Yhteisöllisyys ja verkostoituminen	Perhesopu ja viihde	Haluaa sisäpiiriin ja pönkittää identiteettiään	Haluaa osoittaa tukensa tärkeille asioille	Taide an sich ja näyttäytyminen	Elämyksien hakeminen
HAASTEET	Esitys ei avaudu	Sisältö ja muoto vanhahtavat	Liian taiteellista, ei naurata	Sisältö ei vastannut odotuksia	Kulttuuri- ja kielemuuri	Liian pitkä ja tylsä esitys	Negatiivinen HS-arvio, muiden mielipide	Vierauden tunne	Liian moderni tulkinta	Ajan ja tiedon puute
TAVOITTEET	Uusia oivalluksia	Esitys kosketti	TV:stä tutut näyttelijät	Saman illan liput	Tekstitetty esitys	Hauska esitys	Nähdäksi tuleminen	Aihe tuli lähelle	Upea klassikko	Monitaiteellisuus

SISÄLTÖPOLKU

Kansallisteatterin yleisön palvelupolusta johdettu sisältöpolku kertoo, millaisista viestintäsisällöistä sekä säännöllisesti että satunnaisesti Kansallisteatterissa käyvät katsojat hyötyvät. Sisältöpolku havainnollistaa myös, missä eri kohdissa palvelupolku viestintäsisällöt ovat katsojille arvokkaimmillaan.

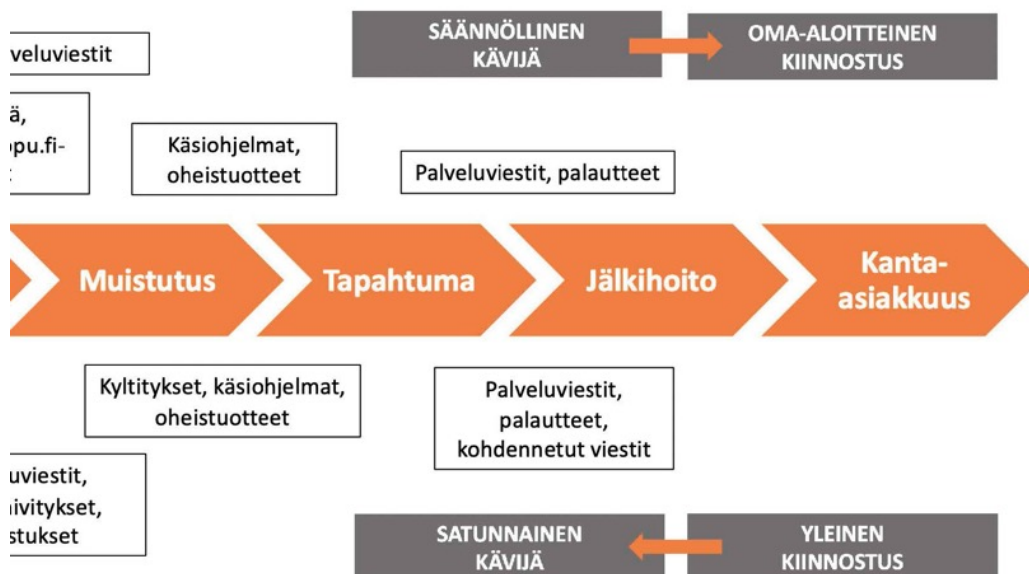


SISÄLTÖMALLI JA KANAVAT

Puhutteleva viestintäsisältö tuottaa arvoa – taloudellista, toiminnallista, emotionaalista tai symbolista – sekä yleisölle että organisaatiolle itselleen. Sisältömalli helpottaa sisältöjen suunnittelussa, kohdentamisessa ja kanavavalinnoissa.

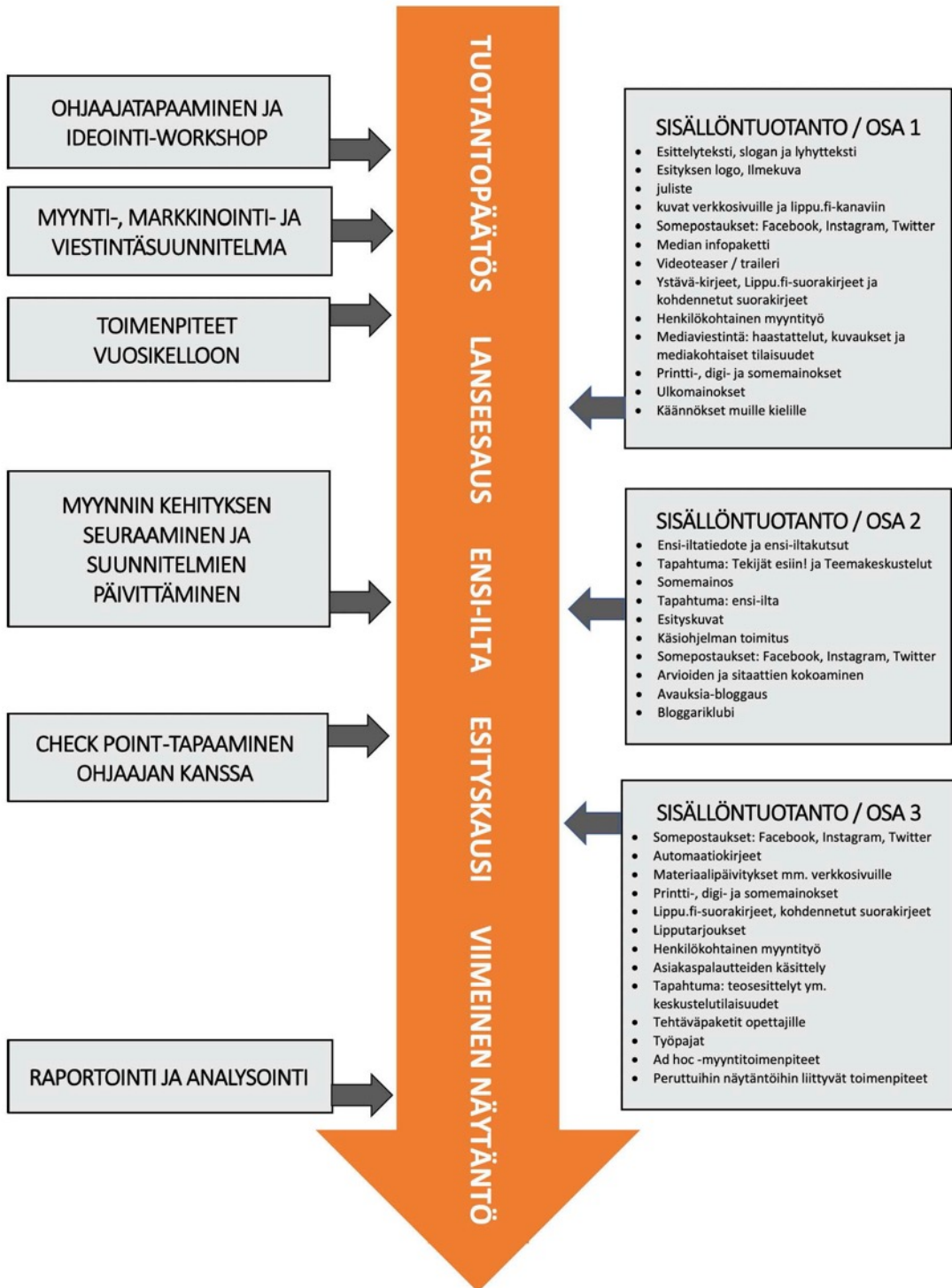
	R Reach – aiheutetaan WOW-efekti	E Engage – houkutellaan tutustumaan tarkemmin	A Activate – kehoitetaan ostamaan ja osallistumaan	N Nurture – pidetään yleisöstä huolta
MITÄ TUOTETAAN?	Huomiosisältöjä, jotka herättävät kiinnostuksen: esim. lanseerausmateriaalit, videoteaserit, isot tapahtumat ja kampanjat	Koukuttavaa sisältöä, joka sitouttaa yleisön juuri Kansallisteatteriin ja syventää tietoa: esimerkiksi blogit, kuvat ja tarinat kulissien takaa, dokkarit ja tekijäesittelyt	Toimintaan kehottavaa sisältöä, joka ohjaa suoraan lipunostoon, poistaa esteitä ja madaltaa kynnystä: esimerkiksi mainokset, myyntikirjeet, tutoriaalit, vinkit ja tietoisut	Suoraan asiakasta puhuttelevaa sisältöä, jossa kiitetään katsojia, sitoutetaan Kansallisteatteriin ja toivotetaan tervetulleeksi: automaattikirjeet, palautteiden käsittely ja kohdennetut kirjeet
KENELLE SUUNNATAAN?	Laaja yleisö	Valikoidut segmentit	Valikoidut segmentit	Valikoidut segmentit
MITÄ HALUTAAN SAADA AIKAAN?	Kiinnostavaa taidetta!	Lue lisää!	Osta lippu!	Liity Ystäväksi!
MILLOIN JULKAISTAAN?	Sisältöpolun alussa	Tiedonhaku ja harkintavaiheessa	Ostopäätösvaiheessa	Tapahtuman aikana ja jälkeen
MISSÄ KANAVISSA?	Valitaan tapauskohtaisesti	Valitaan tapauskohtaisesti	Valitaan tapauskohtaisesti	Valitaan tapauskohtaisesti
MITEN MITATAAN?	Valitaan tapauskohtaisesti	Valitaan tapauskohtaisesti	Valitaan tapauskohtaisesti	Valitaan tapauskohtaisesti

VIESTINTÄKANAVAT	
OMA MEDIA	VERKKOSIVUT kansallisteatteri.fi, Tapahtumakanava ja lavaklubi.fi HAKUKONEET GoogleMyBusiness SOSIAALINEN MEDIA Facebook, Instagram ja Twitter (omat postaukset) sekä Avauksia-blogi, Youtube ja SoundCloud PRINTTI & VERKKOMEDIA Kansallisteatteri-lehti, käsiohjelmat, mediatiedotteet, median infopakettit, opettajien tehtäväpaketit, vuosikertomukset, julisteet, kausiesitteet, flyerit ja kirjasarja DIGITAALINEN SUORAMARKKINOINTI Ystäväpostit, kohdennetut uutiskirjeet ja palveluviestit TAPAHTUMAT keskustelutilaisuudet, teatterikauden avajaiset, teatteriagenttien tapahtumat, opettajatapahtumat ja Bloggariklubi
OSTETTU MEDIA	VERKKOSIVUT lippu.fi HAKUKONEET GoogleAds SOSIAALINEN MEDIA Facebook, Instagram ja Twitter (lippu.fi-postaukset ja mainokset sekä omat mainokset) sekä Youtube- ja Spotify (lippu.fi-mainokset) PRINTTI & VERKKOMEDIA lehtimainokset, verkkobannerit ja ulkomainokset DIGITAALINEN SUORAMARKKINOINTI lippu.fi uutiskirjeet ja RTB TAPAHTUMAT Helsingin Kirjamesut
ANSAITTU MEDIA	VERKKOSIVUT kultus.fi ja linkitykset muilla sivustoilla HAKUKONEET orgaaninen näkyvyys SOSIAALINEN MEDIA Facebook, Instagram ja Twitter (orgaaniset maininnat) PRINTTI & VERKKOMEDIA teatteriarvot ja journalistinen mediasisältö TAPAHTUMAT kutsutut puhujat ja osallistujat



TOIMITUSPROSESSI

Kansallisteatterin viestintäosasto huolehtii jokaisen esityksen viestinnästä koko sen elinkaaren ajan. Toimitusprosessi kuvaa viestintätöiden etenemistä aina tuotantopäätöksestä viimeisiin palautteisiin asti.



LIITE 7

KANSALLISTEATTERIN VIESTINTÄKANAVAT		
OMA MEDIA	OSTETTU MEDIA	ANSAITU MEDIA
Verkkosivut		
kansallisteatteri.fi Tapahtumakanava lavaklubi.fi	lippu.fi	kultus.fi Linkitykset muilla sivustoilla
Hakukoneet		
GoogleMyBusiness	GoogleAds	Orgaaninen näkyvyys
Sosiaalinen media		
Facebook / omat postaukset Instagram / omat postaukset Twitter / omat postaukset Avauksia-blogi Youtube SoundCloud	Facebook / omat ja lippu.fi -mainokset Facebook / lippu.fi -postaukset Instagram / omat ja lippu.fi -mainokset Instagram // lippu.fi -postaukset Twitter / omat ja lippu.fi -mainokset Twitter / lippu.fi -postaukset Youtube / lippu.fi -mainokset Spotify / lippu.fi -mainokset	Facebook / orgaaniset maininnat Instagram / orgaaniset maininnat Twitter / orgaaniset maininnat
Printti/verkkomedia		
Kansallisteatteri-lehti Käsiohjelmat Mediatiedotteet Median infopaketit Opettajien tehtäväpaketit Vuosikertomukset Julisteet Kausiesitteet Flyerit Kirjasarja	Lehtimainokset Verkkobannerit Ulkomainokset	Teatteriarviot Journalistinen mediasisältö
Digitaalinen suoramarkkinointi		
Ystäväposti Kohdennetut uutiskirjeet Palveluviestit	lippu.fi-uutiskirjeet lippu.fi-RTB	
Tapahtumat		
Keskustelutilaisuudet Teatterikauden avajaiset Teatteriagenttien tapahtumat Opettajatapahtumat Bloggariklubi	Helsingin Kirjamessut	Kutsutut puhujat / osallistujat