

Kimmo Hirvenmäki

Ei kustannuspaikka, vaan voimavara

Paikallisteattereiden johtajien tehtävät ja paikallisuuden arvo

Ei kustannuspaikka, vaan voimavara

Paikallisteattereiden johtajien tehtävät ja paikallisuuden arvo

Kimmo Hirvenmäki
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Kulttuurituottamisen ja luovan talouden
tutkinto-ohjelma (YAMK)
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Kulttuurituottamisen ja luovan talouden tutkinto-ohjelma (YAMK)

Tekijä: Kimmo Hirvenmäki

Opinnäytetyön nimi: Ei kustannuspaikka, vaan voimavara. Paikallisteattereiden johtajien tehtävät ja paikallisuuden arvo

Työn ohjaaja: Petri Hoppu

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 120 + 4

Tämä opinnäytetyö tutki paikallisteatterin johtajuutta sekä paikallisuutta arvona, paikallisteattereiden olemassaolon perusteena. Aihetta lähestyttiin määrittelemällä ensin paikallisteatterin johtajan työnkuva ja vastualueet sekä johtaminen työnä. Tavoitteena oli luoda eräänlainen teatterinjohtajan työmanuaali: määrittämällä ja kuvaamalla tehtävät ja vastualueet tarkasti johtajat voivat varautua paremmin kaikkeen siihen, mitä työltä on odotettavissa. Tutkimuksen myötä hahmottuivat myös paikallisteattereiden selvimmät tulevaisuuden haasteet. Myös paikallisuus arvona korostui aineistossa.

Pääasiallisena aineistona toimi teatterinjohtajien teemahaastattelut, muu tuore haastattelumateriaali sekä alan kirjallisuus. Aineiston analyysissä käytettiin abduktiivista päättelyä: analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tekijän kokemukset laitosteatterin arjesta ja todellisuudesta ohjasivat aineiston tarkastelua. Joitain hypoteeseja aiheen ympärille oli jo lähtökohtaisesti muotoutunut, ja näiden avulla havainnot kohdistettiin tiettyihin tärkeiksi oletettuihin seikkoihin. Näinpä tutkimusstrategia oli myös hermeneuttinen.

Paikallisteatterin arvoa ja suhdetta keskitetysti tuotettuun teatteriin tutkittiin Ritzerin globalismi-nelikentän avulla.

Paikallisteatterinjohtajan tehtäväkenttä osoittautui huomattavan laajaksi, ja tutkimuksessa se jaettiin neljään vastuualueeseen; talousjohtajuus, taiteellinen johtajuus, henkilöstöjohtajuus sekä keulakuvajohtajuus. Näistä erikseen jäi vielä johtajan vastuu teatterin tiloista. Jokaisen vastualueen tehtävät, haasteet ja erityispiirteet käytiin läpi yksityiskohtaisesti. Teatterinjohtajat päätyvät lähes poikkeuksetta johtajiksi taiteellisen työn lähtökohdista. Jokaisella korostuu työnsä toteutuksessa oma, luonteenmukainen johtamisen vastualueensa. Ohjelmistonsuunnittelu on kaiken ytimessä, ja jopa oman tutkimuksensa ansaitseva ilmiö. Talousjohtajuuden keskiössä on jatkuva rahoituksen puolesta taistelu, henkilöstöjohtajuus on toisille luonnollista, toisille kompastuskivi. Oma taiteellinen työ taas jää helposti johtajuuden jalkoihin.

Tulevaisuuden haasteina ovat muun muassa väestökato, tilaongelmat, toimintamallien muutos-paineet ja rahoituksen jatkuvuus. Suositeltavaa on varautuminen uusiin tekemisen muotoihin ja jopa erikoistumiseen selviytymiskeinona. Paikallisuus läpäisee johtajan työn kaikki vastualueet. Hyvin johdettu, strategialtaan terve paikallisteatteri voi olla parhaimmillaan kotiseutunsa identiteetin vahvistaja ja kulttuurinen *jokin*. Niinpä paikallisuus arvona tulisi olla teatterinjohtajan työn ytimessä.

Asiasanat: Teatterit (organisaatiot), teatterinjohtajat, teatteritaide, johtaminen, paikallisuus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Cultural Production and Creative Industries (Master)

Author: Kimmo Hirvenmäki

Title of thesis: Not an item of expenditure, rather an asset. The tasks of a regional theatre manager and the value of locality

Supervisor: Petri Hoppu

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020 Number of pages: 120 + 4

The purpose of this thesis was to define the tasks and responsibilities of a manager in a regional theatre and the value of locality for the existence of such theatres. By defining the job description, the goal was to create a manual of sorts; by defining and describing the tasks and duties carefully the study provides ways and means for managers to prepare for everything this extraordinary profession might have in store for them. At the same time the study took a glimpse at the future of local theatres. The main source material consisted of a series of thematical interviews with theatre managers in December 2019, along with some other interviews and literal sources. The material was analysed using abductive reasoning. The author's own long experience in the realities of local theatres directed the examination of the material. Some hypotheses have been formed initially, and with that the observations were focused on certain aspects of the material that were presumed to be important. Thus, the research strategy was also hermeneutical. Locality, a subject that emerged from the material, and its comparison to globalism, were analysed using Ritzer's fourfold table.

The responsibilities of a theatre manager were divided into four areas: economy, artistic, human resources and public relations. Apart from these four areas is the responsibility for the theatre as a building. The tasks, challenges and characteristics of every area of responsibility were being reported meticulously. Theatre managers end up as such mainly through an artistic route. To each of them, one of the areas of responsibility seems to be their own natural main point of interest. Repertoire planning seems to be in the heart of everything, and even a subject of a study on its own right. The main concern of economic management is the incessant fight for funding. Human resources come to some as a natural thing. The managers own artistic work gets often overshadowed by other responsibilities.

The biggest challenges for the future became quite clear, from decreasing of the population to problems with funding. It is recommended to be in the forefront of developing new forms and means of drama, and even to utilize specialisation as a way of survival. Locality seems to permeate every aspect of a regional theatre manager's work. A properly managed, strategically healthy local theatre can at its best be an amplifier of local character and a culturally sound *something*. Therefore, locality should be in the epicentre of every theatre manager's work.

Keywords: Theatres, theatre managers, theatre, leadership (activity), local character

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Taustaa	8
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	11
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KESKEISET KÄSITTEET	13
2.1	Johtajuudesta lyhyesti	13
2.2	Teatterinjohtajan tehtävät.....	14
2.3	Paikallisuus	15
2.4	Identiteetti.....	16
2.5	George Ritzer ja globalisaatio	18
2.6	Käytetyistä termeistä	19
3	AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT	21
3.1	Teemahaastattelut	23
3.2	Tutkimusanalyysi	25
4	TEATTERINJOHTAJAN TEHTÄVÄT	28
4.1	Talousjohtajuus.....	29
4.1.1	Hallintomallit.....	30
4.1.2	Rahoitus ja menot.....	32
4.1.3	Strategia	43
4.1.4	Vastuu omistajille	44
4.2	Taiteellinen johtajuus.....	48
4.2.1	Oma taiteellinen työ	49
4.2.2	Ohjelmisto	51
4.3	Henkilöstöjohtajuus.....	70
4.3.1	Henkilöstöstrategia	71
4.3.2	Henkilöstöjohtajuus maakuntateattereissa	73
4.3.3	Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus.....	79
4.4	Keulakuvajohtajuus.....	80
4.4.1	Johtaja keulakuvana mediassa	81
4.4.2	Johtajan brändi ja inbound	84
4.4.3	Omistaja ja yleisö.....	85
4.5	Teatteritalot	86

5	KOKEMUKSIA TEATTERINJOHTAJUUDESTA	89
5.1	Tie johtajaksi	89
5.2	Johtajakauden kesto.....	91
5.3	Johtajuuden haasteita	93
6	PAIKALLISUUS JA TEATTERI.....	95
6.1	Lokaali teatteri.....	96
6.2	Globaali, lokaali ja teatterin paikallisuus.....	98
6.2.1	Paikallissaiheinen näytelmä paikallisteatterissa	98
6.2.2	Kiertävät Muumit.....	99
6.3	Paikallisuuden arvo.....	101
7	POHDINTA	104
7.1	Päätelmät	104
7.2	Lopuksi	110
	LÄHTEET.....	112
	LIITTEET	121

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tutkii paikallisteatterin johtajuutta sekä paikallisuutta arvona, paikallisteattereiden olemassaolon perusteena. Aihetta lähestytään määrittelemällä ensin paikallisteatterin johtajan työnkuva ja vastuualueet sekä johtaminen työnä. Tavoitteena on luoda eräänlainen teatterinjohtajan työmanuaali: määrittämällä ja kuvaamalla tehtävät ja vastuualueet tarkasti johtajat voivat varautua paremmin kaikkeen siihen, mitä työltä on odotettavissa.

Tutkimuksen alkuun laittaneena voimana on huoli paikallisteattereiden tulevaisuudesta taloudellisten, yhteiskunnallisten ja kulttuuristenkin muutosten kourissa – ja tutkimuksen viime metreillä Suomeenkin levinneen koronaviruksen myötä tuo huoli on yhä syvenevä. Laajempi kysymys siitä, tulevatko valtionosuutta nauttivat paikallisteatterit säilymään Suomen teatterikartalla on yhdeltä tutkimukselta liikaa vaadittu – siksi ongelmaa lähestytään spesifimmin, teatterinjohtajan näkökulmasta. Paikallisteatterin todellisuus selkeytyy paikallisteatterin johtajan työtehtävät avaamalla. Tärkeimpänä tietolähteenä toimivat tuoreet paikallisteattereiden johtajien haastattelut.

Tutkimuksen myötä pohdinta paikallisteattereiden tulevaisuudesta jalostuu kysymykseksi paikallisuudesta; paikallisuus korostuu jokaisen johtajan puheissa, se ilmenee ohjelmistossa, henkilöstöratkaisuihin, taloushaasteissa. Paikallisuus, lokaalisuus itsessään näyttäytyä tärkeänä paikallisteatterin olemassaolon perusteena.

Työn tavoitteena on toisaalta selvittää nykyisille ja tuleville paikallisteattereiden johtajille, mistä kaikesta heidän tulee odottaa olevansa vastuussa, ja antaa näkökulmia siihen, kuinka tuon vastuun voi kantaa. Lisäksi työn tavoitteena on antaa johtajille perusteluja paikallisteattereiden jatkuvalla olemassaololle; tämä tiivistyy mietinnäksi paikallisuuden tärkeydestä. Jatkotutkimusta kannattaisi tehdä muun muassa ohjelmistosuunnittelun teatterikohtaisesta erityislaatuudesta, ja tähän liittyen teatterin paikallisesta strategiasta, joka voi liittyä niin teatterin imagoon, henkilöstön hyvinvointiin, yhteistyökuvioihin toisten teattereiden ja muiden tahojen kanssa, kuin myös toiveisiin korkeampaan valtionosuusluokkaan pääsystä.

1.1 Taustaa

Päädyin laitosteatterin, ja vieläpä pienen maakuntateatterin, palkkalistoille vuonna 2007. Noihin aikoihin olivat vielä tuoreena mielessäni Ralf Långbackan kirjoittamat sanat: ”Laitostunut valtion ja kunnan tukema standarditeatteri kärsii ideain puutteesta ja henkisestä köyhyydestä. joka tuntuu olevan kääntäen verrannollinen niihin rahasummiin, joita sinne mätetään” (Långbacka 1982, 285). Laitosteattereiden todellisuutta kyseenalaisti vuonna 1987 ikimuistoisesti myös Jumalan teatteri kirjaimellisesti rakenteita tuhoavalla performanssillaan Oulussa, Pohjoisilla teatteripäivillä. Hyvin pian sain todeta, että toisin kuin olin etelän opiskeluvuosiinani kuvitellut, teatteritaide ei sittenkään tullut ”laitoksiin kuolemaan” – luovuus kukki Kemissäkin, ja pienen kaupungin asukkaille pelkkä paikallisen teatterin olemassaolokin vaikutti tärkeältä.

”Pienissä teattereissahan tehhään töitä,” sanoo Annikka Kaistinen, Varkaudessa pitkä uran tehnyt näyttelijä Vaara-kollektiivin haastattelussa (Esirippukunta [jatkossa ERK] 2019), ”uutta suoleen kun vanha kuolee.” Ja sen sain pian todeta Kemissä itsekini: sen, minkä teatterintekijä kenties menetti jatkuvassa taiteellisessa vapaudessa, hän voitti jatkuvassa mahdollisuudessa toteuttaa omaa rakasta ammattiaan. Lopulta saldo niistä ”itselle tärkeistä jutuista” pysyi aivan samana kuin freelancer-aikoina, jolloin itse työtä pääsi harjoittamaan vähemmän, elämä oli jatkuvaa seuraavan ja sitä seuraavan produktion metsästyä – ja yleisön palaute oli vähäisempää kuin pikkukaupungissa, ”periferiassa”. Kemin kaupunginteatteri perusteli minulle itsensä työtä tehdessäni ja sen seurauksia nähdessäni.

Samaan aikaan kuitenkin teatterin lakkauttamisestakin väläyteltiin uhkakuvia. Juuri työmme alkaessa Kaisa Korhonen kertoi Kalevassa, kuinka maakuntateattereilla meni yllättävän hyvin, ja että vain yhdellä oli hätä. Se oli Kemin kaupunginteatteri. (Kaleva 9.8.2007.) Korhonen oli huolissaan talon näyttelijöiden ikärakenteesta, näyttelijäkunnan liiallisesta työmäärästä ja teatterirakennuksen huonosta kunnosta. Samoista asioista hän oli puhunut juuri tuolloin vuonna 2007 julkaistussa kirjassaan *Näytöksen paikka*.

Itse asiassa työmme – saavuimme vaimoni Tatjan kanssa molemmat näyttelijöiksi teatteriin elokuun alussa 2007 – alkoikin heti kahden viikon toimeettomalla jaksolla, odotellessamme toisia töihin lomautukseltaan. Kaupunki oli määrännyt koko vakituisen henkilöstönsä neljän viikon pakkolomille, teatterin osalta toinen pariviikkoinen osui kauden alkuun – eli kuumeisimpaan harjoituskauteen –

ja toinen joulun alle, parhaaseen pikkujoulukauteen. En tiedä, kuinka paljon kaupunki säästi palkkakuluissa muilla kustannuspaikoilla, mutta teatterin suhteen on helppo sanoa, että lomautus otti enemmän kuin antoi. Teatterilta katosi henkilötyövuosia, jotka puolestaan vaikuttivat valtionosuuksiin, jotka puolestaan takautuvasti pienensivät teatterin tuloja. Tämän lisäksi näytelmien ensi-illat myöhästivät ja joulunaluksen pakkoloma vähensi vielä tuntuvasti pikkujoulukauden esitysmääriä.

Valtionosuudet ja henkilötyövuodet tulevat tämän tutkimuksen aikana monesti esiin, tuolloin oli ensimmäinen kerta, kun näihin termeihin itse törmäsin.

Vuosien varrella olen työskennellyt Kemin kaupunginteatterissa eri tehtävänimikkein – näyttelijän lisäksi kiinnitettynä ohjaajana ja nykyisin dramaturgi–näyttelijänä – ja ajatus myös teatterinjohtajan pestiin hakeutumisesta on kokemusten kasautuessa käynyt mielessä. Itse asiassa paikkaa Kemistä kerran jo hainkin, mutta koulutus pohjani ei ollut riittävä. Mainittakoon, että Kemin kaupunginteatterin johtajan pätevyysvaatimukset ovat tiukemmat kuin esimerkiksi Suomen Kansallisteatterin. Kemissä viettämiemme vuosien aikana puhe oman teatterimme lakkauttamisesta on ollut perin harvinaista, paha enteilevästä töidenaloituksesta huolimatta. Vuoden 2013 joulukuussa tapahtuneen, teatterin toiminnan pariin kuukaudeksi keskeyttäneen tulipalon (Yle 2.12.2013) jälkeenkään en muista keskustelua teatterin tulevaisuuden kyseenalaistamisesta, vaikka remonttikustannukset olivat merkittävät, nousten yli 600 000 euroon (Yle 21.3.2014) ja toimintamme hankaloitui, kun suuren näyttämön toiminta keskeytyi lähes viideksi kuukaudeksi. Alkuvuonna olin itse tullut valituksi kaupunginvaltuustoon, mutta en silloin törmännyt päätöksentekoeleimissä puheisiin teatterin lakkauttamisesta - remonttikulut maksettiin mukisematta.

Vanhat työntekijät toki muistivat monituiset kerrat ja pidemmätkin ajanjaksot, jolloin aivan yleisessä keskustelussa teatteria oltiin ajamassa alas ylimääräisenä rahareikänä, alkoholisoituneen henkilökunnan rappion tai jopa liian poliittisen tai heikkotasaisen ohjelmiston vuoksi. Esimerkiksi vuonna 1981, kun Kemiin oli juuri saatu uusi teatteritalo, Kalevassa kirjoitettiin näin: ”Kaupunginteatterin ongelmat eivät ratkenneet uuden teatteritalon myötä. Katsojat ovat edelleen vähentyneet. Ensi-iltoja valmistui näytäntökaudella vain kolme, ja nyt suuri osa taiteellisesta henkilökunnasta on jättänyt teatterin. Kemin kaupunginteatterin vaikeuksina on talon huono sisäinen henki, epäonnistunut työsuunnittelu, synkkä ohjelmisto, alkoholiongelmat ja politiikka.” (Teerijoki-Hyötyniemi 1982, 359.) Tilanne 2010-luvulla tuossa samassa talossa oli käytännössä aivan päinvastainen.

Mutta kun työt alkoivat kesäloman jälkeen elokuussa 2018, teatterin sisäilmassa – joka ei ollut oikeastaan tulipalon jälkeen koskaan ollutkaan kovin kehuttavassa kunnossa – oli hellekesän jäljiltä tapahtunut dramaattinen muutos. Vain parin päivän työnteon jälkeen huomattavan moni työntekijä sai oireita, jotka nopeasti yhdistettiin sisäilmaan. Ei mennyt kuin jokunen viikko, ja näyttämöt olivat jo kokonaan poissa käytöstä.

Väistötilojen etsinnän ja mahdollisen, kalliin remontin selkeän tarpeen myötä alkoi myös ensimmäistä kertaa sitten taloon tulomme kuulua keskustelua teatterin lakkauttamisesta. Oli selvää, että Kulttuurikeskuksen teatterisiiven remontti tulisi olemaan miljoonien eurojen urakka; tarkemman tutkimuksen myötä se osoittautui mahdottomaksi vaihtoehdoksi, ja teatteri sai purkutuomion (Yle 29.8.2019). Erilaisten tilapäis- tai loppusijoituspaikkavaihtoehtojen rinnalla keskusteluihin hiipi myös nykymuotoisen teatteritoiminnan lakkauttaminen. Tämän ajatusmallin suurimpana puolesta-puhujana oli kaupunginjohtajamme. Itse asiassa puhe muuttui sen verran varteenotettavan uhkavaksi, että teatterin puolesta kerättiin adressi, johon alle kahdessa viikossa kertyi yli 2000 nimeä. Adressissa vedottiin päättäjiin, jotta teatterille rakennettaisiin väistötilat johonkin tarjolla olevista vaihtoehdoista. Samalla puhuttiin hallintomalliselvityksestä, jonka kaupunginjohtaja jostain syystä – kenties asiantuntemattomuuttaan – oli sitomassa yhteen tilapäätöksen kanssa. Tämän suhteen adressissa muistuteltiin, kuinka kävi Riihimäellä, joka oli varoitettava ensiuhri, josta teatterikentän sisällä toivottiin ainokaista, ei ennakkotapausta: ”Yhtiöitetty [Riihimäen] teatteri ei pysty maksamaan tilavuokria ilman tukia, ja ainoa todellinen muutos kaupungin rahankäytössä olikin lopulta se, että kaupunki ei enää tue itse esitysten tekemistä, vaan tilavuokratuki menee yksityisen yrityksen toiminnan tukemiseen. Rahaa ei säästynyt, mutta kaikki vaikutusmahdollisuudet sisältöön ja alueelliseen kulttuuripalveluun menetettiin.” (*Pelastetaan Kemin kaupunginteatteri*, Adressit.com).

Teatterimme toimii edelleen ainakin pari vuotta (Tilanne maaliskuussa 2020) useammassa välikaistilassa, stressaavissa olosuhteissa. Nykytrendien vastaisesti tunnelin päässä näkyy kuitenkin hämmentävää valoa: paikallinen VPK-säätiö on tarjoutunut rakentamaan teatterille uuden talon – Kemin Kulttuuritalon – jonka se olisi valmis vuokraamaan kaupungille. Alustava valtion rahoitustuki on jo haettu. Opetus – ja kulttuuriministeriö on myöntänyt hankkeelle sen toteutuessa 2,5 miljoonaa euroa (OKM:n kulttuuritalojen rahoitussuunnitelmat 2020-2023). Oman mausteensa tilanteeseen toi keväällä 2020 Suomeenkin saapunut koronavirus, joka sulki teatterin ovet ja heitti yhä uusia epäilyksen varjoja tulevaisuuden ylle.

Tässä epävarmuuden tilassa oma kiinnostukseni pienten laitosteattereiden tulevaisuudennäkymille on ymmärrettävistä syistä vain lisääntynyt. Kuinka käy maakuntateattereiden? Myös uteliaisuuteni teatterinjohtamista, sen psykologiaa, anatomiaa ja käytänteitä kohtaan on vain kasvanut. Millaista on olla teatterinjohtajana pienissä, paineistetuissa laitosteatterissa? Kuka semmoiseen pestiin haluaisi, mitä teatterinjohtajuus oikeastaan työnä sisältää ja miksi ihmeessä kuvittelisin itse moiseen koskaan ryhtyväni? Kuinka johtaja pitää katseensa kirkkaana ja teatterinsa lippua korkealla – onko meillä toivoa?

Tämänkaltaisoin pohdinnoin päätin antautua opinnäytetyön vietäväksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Lähtökohtani oli siis hyvinkin jokapäiväinen pohdinta omassa ammatissa; kuinka meidän käy? Konsensus tuntuu olevan, että kaikki muuttuu, maailma muuttuu, meidän on muututtava sen mukana. Mitä se tarkoittaa teatterin – etenkin valtionosuuksia nauttivan ja niiden varassa mahdollistuvan paikallisteatterin suhteen? Teatteri itsessään on varsin notkea, oletusarvoltaan ajassa kiinni oleva ja reagointikykyinen taidemuoto. Laitosten vuosikalenterit, budjetit, etukäteissuunnitelmat ja logistiikka toki tätä reagenssia kangistavat. Teatteri on valmis muokkaantumaan aikansa näköiseksi. Riittääkö se? Mitä pitäisi tehdä, kuinka pitäisi olla, miten pitäisi muuttua vai pitäisikö, jotta pienellä maakuntateatterilla olisi tulevaisuutta? Vai - kuoleeko paikallisteatteri?

Kysymys tällaisenaan on varsin laaja. Siksi halusin ottaa mukaan teatterinjohtajan näkökulman. Sen lisäksi, että kiinnosti tietää, mitä tämä multitasking -ammatti todella pitikään sisällään, se tarjosi fokusoidumman katsannon pienten teattereiden arkeen. Avaamalla teatterinohjaajan työnkuvaa ja todellisuutta arvelin pääseväni maakuntateattereiden arjen ytimeen, ja sinne päästyä olisi mahdollista tarkastella ja arvuutella, mitä huomina saattaisi tuoda tullessaan.

Tutkimuksen myötä, haastatteluja analysoidessani varsinaiset tutkimuskysymykset johtajuudesta ja etenkin tulevaisuudesta jalostuivat eteenpäin. Vaikka teattereiden tulevaisuus haasteineen edelleen kiinnosti ja kiinnostaa, nousi johtajien vastauksista vahvasti esiin paikallisuuden fundamentaalinen merkitys teattereille. Niinpä tutkimuskysymyksiksi lopulta muotoutuivat:

- 1) Mitä ammattina sisältää ja vaatii pienen maakuntateatterin johtaminen?

2) Kuinka lokaalisuus voisi toimia paikallisteatterin jatkuvan olemassaolon perusteena?

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KESKEISET KÄSITTEET

2.1 Johtajuudesta lyhyesti

Ihmisten johtajuudesta (engl. leadership) on kirjoitettu ja ilmiötä tutkittu maailman sivu – jo ennen ajanlaskumme alkua Sun Tzu kirjoitti sodankäynnin strategiasta ja taktiikasta kirjassaan *Sodankäynnin taito*. Historian varrelta tulee mieleen myös muun muassa Niccoló Macchiavelli, jonka *Ruh-tinas*-teos vuodelta 1513 opetti muun muassa, että tarkoitus pyhittää keinot – vaikka tämä toki on turhan mutkat suoriksi laittava tulkinta. Teollinen vallankumous 1800-luvulla synnytti käytännössä modernin johtamisen ja organisoinnin tutkimuksen. Systemaattinen yhteiskuntatieteellinen johtaja-tutkimus on varsin nuori ilmiö, joka alkoi oikeastaan vasta 1930-luvulla, mutta tieto on kasvanut nopeaan tahtiin. Pitkään valtaosa tutkimuksesta käsitteli johtajien ja alaisten suhdetta, jättäen vähemmälle huomiolle organisaatiot ja kulttuurin, jossa johtajat toimivat. (House-Aditya, 1997.)

Asioiden johtaminen (management) on konseptina tuoreempi. Sillä tarkoitetaan organisaation toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa ja suunnittelua – organisointia. Peter F. Drucker, yksi tunnetuimmista johtamisen tutkijoista, jota pidetään myös tavoitejohtamisen viitekehyksen luoja, erottaa termit toisistaan seuraavasti: Management is doing things right; leadership is doing the right things. Suomen kielessä johtamiselle on olemassa vain yksi sana, mikä on oikeastaan hyvä asia; johtaminen kun on yleensä molempia – asioiden ja ihmisten johtamista. Drucker painottaa kirjassaan – vaikkakin nimeltään *Management* - että organisaation tärkeimmät päätökset koskevat juuri ihmisiä: rekrytointia, urapolkuja, työsuhteen purkamisia ja niin edelleen (Drucker 1973). Pentti Sydänmaanlakan mielestä ihmisten ja asioiden johtamisen välinen dikotomia pitääkin kyseenalaistaa, ja nämä johtamisen osa-alueet mieluummin integroida (2004, 22).

Johtajuudessa ilmiönä on kaiveltavaa kymmenien tuhansien sivujen verran – johtaminen on kautta aikojen koettu tärkeäksi asiaksi. Johtamisen tutkimus on soveltavaa tiedettä, joka perustuu muun muassa taloustieteeseen, sosiologiaan, sosiaalipsykologiaan, antropologiaan ja historiaan. Johtamismalleja löytyy eri aikakausilta markkinavetoisesta hierarkkisesta yksilöjohtamisesta aina arvopohjaiseen psykologiseen johtamiseen asti. Runsaudenpulasta huolimatta uusia lähestymistapoja kaivataan koko ajan; johtajuuden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. (Kylmäniemi 2012, 24.)

Tämän tutkimuksen kannalta en kuitenkaan koe olennaiseksi mennä syvemmälle johtajuuden tutkimukseen ilmiönä; teatterinjohtajuus on ehdottomasti johtajuutta termin koko kirjolla. Lisäksi se tuntuu olevan aivan oma taiteenlajinsa, jopa sanan varsinaisessakin merkityksessä.

2.2 Teatterinjohtajan tehtävät

Teatterinjohtajan tehtävien painotusasteet vaihtelevat teattereittain – tämä voi johtua johtajan omista painotussyistä, tilaajan odotuksista tai vaikkapa muusta henkilöstöstä. Joissain pienemmissäkin teattereissa on talousjohtaja erikseen, joissain taas esimerkiksi ohjelmistonsuunnittelu on tiiviimpää ryhmätöitä, siinä missä toisaalla täysin johtajan harteilla. Jotkut johtajat kokevat henkilöstöjohtajuuden tärkeimmäksi osa-alueeksi, toiset alistavat kaiken taloudellisten tosiseikkojen alle, kolmansille taiteellinen johtajuus – kuten ohjelmistonsuunnittelu tai (harvemmin) oma taiteellinen työ – on keskiössä. Yleispätevää on kuitenkin se, että tehtäväkenttä on laaja, ja lopullinen vastuu kaikista teatterin operatiivisista päätöksistä johtajan varassa.

Marjatta Häti-Korkeila määrittää väitöskirjassaan tutkimuskysymyksensä seuraavasti: Miten 2000-luvun alun taiteellisen yhteiskunnallisessa tilanteessa teatterinjohtaja rakentaa toimintastrategiansa ja tekee arkipäivän ratkaisunsa tavoitteenaan *taiteellisesti merkittävä esitystoiminta, taloudellinen menestys ja sosiaalisesti terve ensemble?* (Häti-Korkeila 2010, 13). Kursivoin tästä sen osuuden, joka kertoo teatterinjohtajan laajasta tehtäväkentästä. Tehtävinä suoraan tuosta nousee taiteellinen johtajuus, talousjohtajuus ja henkilöstöjohtajuus.

Suorittamani haastattelut nostivat esiin vielä neljännen olennaisen tehtäväkentän – pr-johtajuuden, viestintäjohtajuuden – kutsuttakoon sitä vaikka keulakuvajohtajuudeksi. Samaan tulokseen pohdinnoissaan päätyy niin Häti-Korkeila kuin Marja Korhonen jo 80-luvulla teoksessaan *Teatterin johtaminen Suomessa*. Korhosen jaossa toimintaroolit ovat saaneet nimet esimies, yhdyshenkilö, aloitteentekijä ja puhemies (1986, 89). Näissä rooleissa johtaja kohtaa erilaisia kontaktiverkkoja, ja toimintaroolin tavoitteissa on päällekkäisyyttä suhteessa teatterinjohtajuuden aiemmin määrittelemiini vastuualueisiin. Korhosen jako on ansiokas ja perusteltu, mutta Häti-Korkeilan lähtökohtainen jako palvelee omaa tutkimustani paremmin. Hän tekee omaa tutkimustaan varten jaon neljään teatterinjohtajan työssä vaikuttavaan alueeseen:

1. Teatterin omistaja (strategia ja talous)
2. Lehdistö (viestintä ja imago)
3. Työyhteisö (työilmapiiri)
4. Ohjelmisto (taiteellinen suunnittelu ja yleisö)

(Häti-Korkeila 2010, 32.)

Näiden pohjalle tulen jatkossa tekemään oman vastuualuejakoni.

2.3 Paikallisuus

Tulen tutkimuksessani käsittelemään paikallisteatterin merkitystä seudulleen ja paikallisuuden arvoa. Siksi on syytä avata paikallisuuden käsitettä tässä yhteydessä.

Paikallisuus tarkoittaa paikkasidonnaisuutta, identifiointia johonkin paikkaan. Paikka käsitteenä eroaa tilan ja alueen käsitteestä siten, että paikka tarkoittaa tilaa, johon ihminen liittää elämismää-
ilmassaan merkityksiä. Paikkaan kiinnittyminen tapahtuu elämisen kautta. (Tuuva-Hongisto 2007, 46.)

Paikallisuus on lähtökohtaisesti maantieteellinen käsite. Maantieteilijöiden lokaliteettitutkimuksissa pyritään muun muassa tulkitsemaan sitä, miten perusolemukseltaan kansalliset ja kansainväliset kehityspiirteet realisoituvat paikallisella tasolla. Lokaalisuuden merkityksen kasvu on laajentanut tutkimusta kuitenkin viime vuosikymmeninä muillekin tutkimuksen alueille. 1980-luvulla myös yhteiskuntatieteissä alkoi korostua lokaliteettien, alueellisten identiteettien ja paikallisuuden tutkimus (Salovaara-Moring 2004, 185).

Doreen Massey määrittelee paikan ”toisiinsa kietoutuneiden ja kytkeytyvien sosiaalisten suhdeverkkojen valtavan monimutkaiseksi kokonaisuudeksi joka [...] muodostuu tiettyjen sosiaalisten suhdejoukkojen samanaikaisesta rinnakkaisesta läsnäolosta ja sen tuottamista keskinäisistä vaikutuksista” (Lehtonen 2004, 179).

Paikallisuus on myös ei-konkreettinen käsite, joka vaikuttaa symboli- ja mielikuvatasolla. Puhues-
samme paikoista emme puhu koskaan vain maantieteestä, vaan aina myös ihmisistä ja heidän tuottamistaan merkityksistä ja mielikuvista; paikat ovat paitsi reaalisia myös symbolisia (Lehtonen

2004, 176). Paikallisuuden tunne voi syntyä, vaikka maantieteellisesti olisi toisaalla. Kotiseutukai-puuta voisi kutsua poissaolevaksi paikallisuudeksi. Tällainen paikka on yhtä aikaa poissa ja läsnä; se on läsnä henkilön kokemuksissa ja muistikerroksissa identiteetin kautta (Kärki 2004, 118-119). Näkisin tässä myös taiteella, kuten teatterilla, otollisen roolin; taide voi tuoda poissaolevan paikan liki, siinä missä menneenkin tähän päivään. Tällöin teatteri voi toimia ikään kuin paikallisuuden airuena.

Paikallisten ja globaalisten tekijöiden entistä välittömämpää vuorovaikutusta kuvaamaan on luotu käsite globalisaatio, joka muodostuu lokaalista ja globaalista. Käsitteellä halutaan ilmaista myös, että paikallisuus ei ilmene vastakohtana tai reaktiona globalisoitumiselle. Yhteiskunta on menossa kohti uutta paikallisuuden ja globaaliin välittömään vuorovaikutukseen perustuvaa maailmaa, jossa kansallisvaltion merkitys ohenee oleellisesti ja jossa avautuu aidosti uudenlaisia paikallisen vaikuttamisen mahdollisuuksia. (Vartiainen 1998, 152.)

2.4 Identiteetti

Paikallisuus on aina kiinteästi sitoutunut identiteettiin. Ihmisen identiteetin tärkein määrittävä tekijä ei ole kansallisuus tai paikallisuus – pikemminkin perhe, lapsuuden olosuhteet ja ystävät – mutta identiteetti liittyy myös identifiointiin tiettyyn paikkaan osallisuuden, omaksi tuntemisen käsitteen kautta (Siippainen 2019, 26.) Myös teatterilla on tässä annettavaa yhtenä osallisuuden luoja-jana.

Stuart Hallin (1999,23) mukaan postmodernissa yhteiskunnassa yksilöllä on monta identiteettiä sen mukaan, mihin ryhmään hän kulloisenakin aikana kuuluu. Me-henki vahvistuu työyhteisössä tai samaa sukupuolta olevien seurassa, samoin yhdistää voi vaikkapa ikä, harrastus tai uskonto. Kansallinen identiteetti ei ole staattinen ilmiö, koska ympäröivä maailma ja kulttuuri myös muuttuvat. Hallin mukaan kansallinen kulttuuri on diskurssi, tapa rakentaa merkityksiä, jotka suuntaavat ja järjestävät toimintaamme ja käsityksiämme itsestämme. Kansalliset kulttuurit rakentavat identiteettejä tuottamalla merkityksiä ”kansakunnasta” johon voidaan identifioitua. Kansallinen kulttuuri on moderni ilmiö. (Lehtinen 2008, 14;Hall 1999, 46.)

Ville Pitkäsen ja Jussi Westisen tutkimus vuodelta 2018 osoitti, että 92 prosentille vastanneista suomalaisista suomalaisuus on oman identiteetin kannalta vähintään jokseenkin tärkeä asia. Tärkeätä on myös se, missä asuu ja mistä on kotoisin; sekä lapsuuden asuinkunta että nykyinen asuinkunta olivat identiteetin kannalta tärkeitä asioita yli 70 prosentille. Suomalaisten alueelliset identiteetit ovat monitasoisia. Kunnat ja maakunnat eivät ole vain ympäröiviä rakenteita ja hallinnollisia rakenteita, vaan niillä on myös henkilökohtainen merkitys. Asuinkunnan merkitys korostuu myös iän myötä: vastamuuttaneista reilulle puolelle asuinkunnalla on sanottavaa identiteetillistä merkitystä, koko ikänsä seudulla asuneista 86 prosenttia koki merkityksen vähintäänkin jokseenkin tärkeäksi. (Pitkänen & Westinen 2018, 28-29, 35.)

Stuart Hallin mielestä identiteettien nouseminen kulttuurin keskiöön liittyy läheisesti globalisaatioon. Globalisaatiolla on kansallisia kulttuureja ja identiteettejä syrjään siirtävä vaikutus, mutta vaikutus on kuitenkin ristiriitainen. Hänen mukaansa uusi lokaalisuus toimii globalisaation logiikan sisällä ja globalisaatio tuottaa samaan aikaan sekä uusia maailmanlaajuisia että uusia paikallisia identifikaatioita. Hallin mukaan ei tule ajatella, että globaali korvaisi paikallisen vaan pikemminkin nähtävä, että globaalin ja lokaalisen välille on syntymässä uusi kytkös. (1999, 63,70.) Moni suomalainen identifioituu nykyään niin maailmankansalaiseksi kuin vaikkapa omaan ”heimoonsa”: lokaalin ja globaalin välillä on positiivinen, toisiaan täydentävä korrelaatio (Pitkänen & Westinen 2018, 29).

Suomalaiset ovat siis hyvin kiinnittyneitä sekä lähiympäristöönsä, kuntaan että maakuntaan. Alueelliset identiteetit ovat jopa yllättävän vahvoja. Paikkaan kiinnittyvällä identiteetillä on merkitystä myös alueelliselle elinvoimalle. Vahva samaistuminen voi luoda positiivista me-henkeä, kuntakentällä tehdään brändäystä, luodaan kuntaidentiteettiä. (Pitkänen & Westinen 2018, 50 -51.) Myös paikallisteatterille tässä on tehtäväkenttää: kuntaidentiteetin lujittajina luoden samalla kaupungille pitovoimaa, toisaalta tukien niin seudulla ikänsä asuneiden vahvaa kuin sinne muuttaneiden kasvavaa paikallisidentiteettiä.

2.5 George Ritzer ja globalisaatio

Tässä tutkimuksessa käytän apuna Ritzerin nelikenttää, jolla tutkin paikallisteatterin ja paikallisuuden arvoa osana paikalliskulttuuria ja -identiteettiä. On syytä avata tähän liittyviä käsitteitä.

Globalisaatio on käsitteenä ja ilmiönä myllännyt kiihtyvällä vauhdilla vähintään 40 vuotta. Maapalioistuminen tuntuu vääjäämättömältä – teknologia, liikenne, rajaton tiedon ja hyödykkeiden liikkuminen maasta toiseen, mantereelta toiselle, tekee joka hetki jokaisesta meistä rahtusen globaaliman.

Kun globaali ja lokaali yhdistyvät, syntyy lukematon määrä hybridejä. Globaalin ja lokaalin toisiinsa tunkeutuminen ei välttämättä johda homogenisoitumiseen, vaan uniikkeihin lopputulemiin eri puolilla maailmaa, prosessiin, jota voi kutsua glocalisaatioksi (Ritzer 2007, 13). Tutkimustulokset painottavat, että globalisaatio ei ole yksiselitteisesti prosessi, jossa paikallinen korvautuu maapaliosella. Sen sijaan syntyy hyvin kirjava joukko hybridejä, joissa globaali ja lokaali yhdistyvät tavoilla, joissa globaali ei välttämättä dominoi laisinkaan. On esimerkkejä, joiden pohjalta voidaan todeta, että lopulta globalisaatio ei johdakaan alkuperäisten, paikallisesti tuotettujen tuotteiden transformointiin sieluttomiksi massatuotanteiksi, ja vaikka näin kävisikin, ajan myötä tuo prosessi voi kääntyä myös toisin päin. (Hoogenboom et al. 2010, 932.)

Ylikansallisen, paikalliskulttuurille tuhoisan globalisaation George Ritzer, näiden ilmiöiden tutkimuksen pioneeri, nimesi kasvua himoitsevaksi glocalisaatioksi. Se tarkoittaa valtioiden, yhtiöiden, yritysten ja niiden kaltaisten imperialistisia aikeita, ja heidän haluansa sekä tarveensa tunkeutua uusille maantieteellisille alueille. Näiden entiteettien pääintressi on kasvattaa valtaansa, vaikutustaan ja joissain tapauksissa voittojaan koko maailmassa. (Ritzer 2007, 15-16.)

Jotkin glocalisoidut ilmiöt ovat kaupallistettuja ja keskitetysti kontrolloituja, mutta niillä on silti vahvaa kulturellia sisältöä, kuten vaikkapa Van Gogh-näyttely, ja toisaalta jotkin glokaalit ilmiöt, kuten turistikrässä Rovaniemellä, saattavat olla paikallisesti kontrolloituja mutta silti kulttuurisesti köyhiä.

Siksipä George Ritzer lisää analyysiin konseptiparin - vastaparin *jotain (something)* ja *ei mitään (nothing)*. *Ei mitään* viittaa sosiaaliseen muotoon (social form), joka on yleensä keskitetysti luotu ja kontrolloitu, ja jossa ei ole olennaista, omaperäistä sisältöä, *jotain* taas sosiaaliseen muotoon, joka on yleensä paikallisesti luotu ja kontrolloitu, ja varsin rikas ja omaperäinen sisällöltään. (Ritzer

2003, 191.) Minimaalisesti sisältöä omaava malli - *ei-mikään* – mahdollistaa massalevityksen. Toisin sanoen, pelkistetty, vähäsisältöinen ilmiö on paljon helpompi luoda keskitetysti ja levittää laajalle kuin sellainen, joka on sisällöllisesti rikas. Kun perusmalli on luotu, siitä on helppo muokata erilaisia versioita mallin sisällöttömyyden ansiosta. Ja globalisaatio on pohjimmiltaan laajaa palvelujen levitystä suosiva ilmiö. Globalisaatio luo otollista pohjaa luoda *jotain* ja *jokin* puolestaan globalisoituu helposti siinä missä globalisaatio luo otollisen pohjan luoda ja levittää *ei mitään* – ja *ei mikään* globalisoituu helposti. (Ritzer 2003, 193-194.)

Tutkimusmenetelmissä esittelen George Ritzerin nelikentän, johon ilmiöt pystytään eritellen sijoittamaan, ja näin ollen määrittämään niiden paikalliskulttuurista merkitystä.

2.6 Käytetyistä termeistä

Mukaan valituista teattereista käytän nimityksiä *paikallisteatteri* sekä *maakuntateatteri*.

Paikallisteatteri -termillä viitataan siis tutkimuksessa mukana oleviin kaupunginteattereihin, jotka kuuluvat valtionosuusjärjestelmän (VOS) piiriin. Mielestäni tämän nimikkeen vahvuutena on sen kuvailevuus; paikallisteatteri on olemassa erityisesti lähiseutunsa asukkaita varten.

Näitä teattereita voi nimittää myös pieniksi – tai keskisuuriksi – *maakuntateattereiksi*. Tämän termin hankaluudeksi koen sekä sen lievän neutraaliuden että häilyvyyden; maakuntateattereiksi voitaisiin nimittää myös esimerkiksi lähekkäisten kaupunkien yhteisteatteria, ja toisaalta jokin maakunnan paikallisteattereista voi saada maakuntateatterin statuksen vain olemalla alueen suurin teatteri, tai alueteatteri, vaikka maakunnasta muitakin VOS-teattereita löytyisi. Maakuntateatteri – nimikkeellä on myös kokemukseni mukaan rahtunen arvoa alentavaa, yleistävää painolastia: Etelä-Suomessa ”maakuntien teatterit” niputetaan toisinaan homogeeniseksi joukoksi ruuhka-Suomen ulkopuolisia repertuaariteattereita. Tässä työssä käytän termejä paikallisteatteri ja maakuntateatteri synonyymisesti.

Yhtä hyvin näitä teattereita voisi kutsua pieniksi ja keskisuuriksi kaupunginteattereiksi, ovathan ne jokainen oman kaupunkinsa teattereita. Tähän termiin koen sisältyvän häiritseviä omistajapohjan

vivahteita; virallisesti kaupunginteattereiksi kutsutaan täyskunnallisia, eli yleensä kaupungin kulttuurilautakunnan alla operoivia teattereita. Omistuspohjaltaan työhöni valikoituneissa teattereissa puolestaan on hajontaa.

3 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimukseni keskeisenä aineistona ovat sekä itse suorittamani teemahaastattelut että muuten tarjolla olleet tuoreet paikallisteattereiden johtajien haastattelut. Tärkeänä tutkimus – ja verrokkiaineistona toimii myös aihepiiriin liittyvä aiempi tutkimustyö ja kirjallisuus. Aineistoa analysoin käyttäen abduktiivista päättelyä, oman varsin laajan kokemuspohjani johdattamana. Ritzerin nelikenttää käytän syventäessäni tarkastelua paikallisuuden osalta, täydentävänä analyysimenetelmänä.

Vaikka teatterinjohtamisesta Suomessa on kirjoitettu laajamittaisiakin tutkimuksia – mainittakoon Marja Korhosen *Teatterin johtaminen Suomessa* (Helsingin kauppakorkeakoulu 1986) sekä Marjatta Häti-Korkeilan *Teatterinjohtamisen dramaturgiaa* (Helsingin yliopisto 2010) – pienten maakuntateattereiden osalta materiaali on vähäisempää. Etenkin Häti-Korkeilan tuoreempi, kattava tutkimus on toiminut tärkeänä ohjenuorana ja verokkimateriaalina, ja tuon tutkimuksen sisältä löytyi muun muassa suurin osa väitteistä, joita esitin haastattelemilleni johtajille. Ymmärrettävistäkin syistä tutkimukset ovat kuitenkin painottuneet eteläisempään Suomeen ja suurempiin teattereihin. Yhytin myös yhden aivan uunituoreen tutkimuksen, Liisa Pylkkäsen *En pyrkinyt johtajaksi – tapaus-tutkimus teatterinjohtajuudesta pienissä ja keskisuurissa helsinkiläisteattereissa* (Sibelius-akateemia 2019). Tämäkin keskittyi – kuten nimestäkin päätellä saattaa – pääkaupunkiseutumme teatteritodellisuuden tutkintaan.

Maakunnissa totuus on toisenlainen. Tuntui siis järkevältä ja perustellulta haastatella erikseen ja syvällisesti pienten kaupunkien teatterinjohtajia. Onnekseni löysin myös tuoretta podcast-materiaalia aiheen ääreltä.

Teattereiden tulevaisuuteen liittyenkin löytyy aineistoa. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämiseksi Cupore teki yhteistyössä valtion näyttämötaidoimikunnan kanssa vuonna 2006 teatteriselvityksen, jossa kartoitettiin suomalaisen teatterikentän nykytilaa, toimintaolosuhteita sekä toimintaympäristön muutoksia (Kanerva-Ruusuvirta, Cupore 2006). Tuosta sähköpostitse kunnille ja teatterikentälle teetetystä kyselytutkimuksesta on kuitenkin jo kosolti aikaa. Teatterin tiedotuskeskus TINFOn julkaisuista on ollut myös suunnatonta hyötyä tutkimuksen edetessä.

Paikallisuus-teemasta George Ritzerin lisäksi on kirjoitettu tieteellisesti enemmän muun muassa paikallislehtien muuttuvan merkityksen – ja vähenemisen – näkökulmasta, niin Suomessa kuin

muuallakin. Esimerkiksi Matti Siippaisen lisensiaatintutkimus *Globaali väline, lokaali sisältö* (2019) oli oiva lähde paikallisuuden ja identiteetin tutkimuksessa.

Tutkimukseen valikoituneet kymmenen teatteria ovat teatteri- ja orkesterilain piiriin kuuluvia, eli ns. VOS-teattereita. Kaikkia yhdistävätkö tekijä on kaupungin koko; Lappeenrantaa ja Mikkeliä lukuun ottamatta kaupungeissa on alle 50 000 asukasta, Mikkelissä tuo asukasmäärä ylittyy parilla tuhannella ja Lappeenrannan runsaampi asukasluku (noin 72 000) on saavutettu kuntia yhdistämällä – tosin ennen viimeisimpiä kuntaliitoksiakin kaupungin asukasluku oli noin 60 000 asukasta. Vielä enemmän yhdistävä on itse teatterin koko; henkilötyövuosia teattereissa kertyy keskimäärin 30 (ks. Taulukko 1), vaihteluväli on Riihimäen ja Imatran 21:sta Lappeenrannan 54:een. Mielenkiintoisena vertailukohtana lisäksi oheiseen taulukkoon myös valtionosuuteen oikeuttavan htv-määrän, joka liki jokaisessa teatterissa on todellisia henkilötyövuosia pienempi luku. Katsojamäärät teattereissa ovat 20 000 keskimäärin kahta puolta – Riihimäen reilusta kymmenestä tuhannesta katsojasta Rauman ylivoimaisesti suurimpaan yli 42 000:een.

Teatterin tiedotuskeskus (TINFO) määrittelee kaikki edellä luetellut teatterit keskisuuriksi teattereiksi (2018 Teatteritilastot, 30). Suurin osa Suomen kaupunginteattereista osuukin juuri tähän kategoriaan. Itse näen tutkimuksen teatterit kuitenkin maakuntateattereiksi pieninä: Harva niistä on edes oman maakuntansa suurin. Kokonaiskatsojamäärät ovat maltilliset, Varkauden ja Rauman teattereita lukuun ottamatta alle kaupungin asukasluvun. Joidenkin teattereiden katsojamäärästä suuri osa tulee kesäteatterin katsojista; tämä ei kuitenkaan ole kaikkia yhdistävä tekijä, enemmän poikkeus kuin sääntö. Yksikään teattereista ei voisi kuvitella läheskään nykyisenkokoista toimintaa ilman kaupungin ja valtion avustuksia – lipputulojen prosentuaalinen osuus ja näin ollen katsojalukujen paine tosin vaihtelee teattereittain.

Lisäksi oheiseen taulukkoon myös jokaisen teatterin hallintomallin; näitä tulen myös käsittelemään tuonnempana. Valikoituun joukkoon osuu kahdenlaisia hallinnon ratkaisumalleja, täyskunnallisia ja yhdistyspohjaisia teattereita. Näiden lisäksi Suomesta löytyy säätiö – ja osakeyhtiöpohjaisia maakuntateattereita.

Taulukko 1: Tutkimuksessa olevat kaupunginteatterit, tilastoja. (Lähde: 2018 Teatteritilastot, Teatterin tiedotuskeskus.) Kyseisenä vuonna Kemlin kaupunginteatterin katsojaluvut laskivat liki puoleen entisestä sisäilmaongelmien pakottaessa teatterin väistötiloihin.

Keskiuuria kaupunginteattereita						
Teatteritilastot, TINFO 2018		(Tutkimuksessa mukana olevat teatterit)				
Teatteri	Kaupungin asukasluku (n.)	HTV/VOS	Myydyt liput 2018	Esityskerrat	Kokonaiskatsojamäärä	Hallintomalli
Kajaanin kaupunginteatteri	37 000	50/47	29 166	280	35 360	Täyskunnall.
Varkauden Teatteri	20 000	24/22	22 383	165	24 310	Kannatusyhhd.
Savonlinnan Teatteri	33 000	24/24	12 988	112	18 414	Kannatusyhhd.
Mikkelin Teatteri	53 000	42/39	27 304	169	32 834	Kannatusyhhd.
Riihimäen Teatteri	30 000	21/17	7 370	77	10 849	Yksityinen
Teatteri Imatra	26 000	21/21	16 831	144	20 971	Täyskunnall.
Kemin kaupunginteatteri	21 000	34/31	8891	122	12 931	Täyskunnall.
Kokkolan kaupunginteatteri	47 000	34/31	14 698	133	18 405	Kannatusyhhd.
Lappeenrannan kaupunginteatteri	72 000	54/49	22 799	139	31 253	Täyskunnall.
Rauman teatteri	40 000	39/31	35 570	166	42 269	Kannatusyhhd.

3.1 Teemahaastattelut

Lähetin marraskuussa 2019 sähköpostiviestin valikoidulle joukalle teatterinjohtajia ympäri Suomen. (Liite 2) Viestissä kirjoitin muun muassa näin: *Tarkoituksenani on haastatella pienten tai korkeintaan keskikokoisten kaupunkien teatterinjohtajia, kuten sinua. Jutella teatterinjohtajan työnkuvasta, johtamasi tai johtamiesi talojen nykytilasta ja tulevaisuudesta. Kuinka maakuntateatterit pidetään elossa? Onko vanhalla toimintakulttuurilla, rahoituspohjalla, tilavaatimuksilla tulevaisuutta sellaisinaan, vai tuleeko teatterinjohtajista muutosjohtajia kohti erilaisia teatterin toteuttamisen muotoja kaupungeissaan? Onko jopa lakkauttamisen uhka ilmassa? Kuinka johtaja vastaa odotuksiin, joita häneen kohdistetaan niin omistajien, yleisön kuin henkilökunnankin suunnalta?*

Kuten voi huomata, pidin kysymysten määrän varsin suurena, jotta haastattelu pysyisi lähtökohtaisesti laajalla spektrillä johtajuuden kentässä. Mukaan laitoin liitteenä väitteitä, jotka olin siis valtaosin kirjannut ylös Häti-Korkeilan kirjasta (Liite 2) – ne käsittelivät laajasti teatterijohtajan ammatinkuvaa, ja olivat monet tietoisesti sellaisia, joihin uskalsin olettaa pienten teattereiden johtajilla olevan sanottavaa - jopa vahvasti kontrastissa alkuperäiseen väitteeseen. Haastattelutapaani ei voi oikeastaan määritellä edes puolistrukturoiduksi – tällainen osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu sijoittuisi formaaliudessaan täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Pikemminkin, vaikka olin rakentanut haastattelutilannetta varten puolistrukturoidun rungon, annoin haastattelutilanteen lipua juurikin teemahaastatteluksi: Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin täysin avoin haastattelu - teemat olivat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikuttiinkin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86-87.) Pyrkimyksenä oli antaa haastateltaville mahdollisimman vapaa sana määritellyn teeman ympärillä, joitain johdattelevia kysymyksiä ja etukäteen lähetettyjä väitteitä peilaten.

Heti ensimmäinen erä sähköposteja poiki kolme sovittua haastattelua joulukuulle 2019. Timo Sokuran (Johtajana Kemin ja Lappeenrannan kaupunginteattereissa), Taava Hakalan (Savonlinna) ja Juha Vuorisen (Mikkeli, Kemi, Rovaniemi, Kokkola) yhteenlaskettu kokemuspohja oli laaja ja samaan aikaan lähestymistavat johtajuuteen keskenään sopivan erilaiset. Haastattelutilanteen keskustelemaa tyyliä helpotti, että nämä kolme johtajaa – joista kaksi oli juuri lopettanut johtajakautensa – olivat minulle ennestään tuttuja.

Enempää haastattelutarvetta vähensi uskomaton tuuri; *Vaara-kollektiivin* – juuriltaan kajaanilaisen esittävän taiteen yhteenkeräytymän – Jonne Putkonen kiersi syksyllä 2019 Suomen pieniä maakuntateattereita (Kajaani, Varkaus, Savonlinna, Mikkeli, Riihimäki, Imatra, Kemi, Kokkola, Rauma) haastatellen jokaisen talon johtajat, henkilökunnan jäseniä sekä tehden jopa katugallupia. Tämä *Esirippukunta* (Jatkossa käytän lyhennettä ERK viitatessani tähän suoratoistopalveluista löytyvään aineistoon) -nimellä ilmestynyt podcast-sarja tarjosi korvaamatonta lisämateriaalia, ja samalla valikoi loput mukana olevat teatterit kuin itsestään. (Liite 1)

Podcastin löytämisen myötä koin saavuttaneeni saturaatiopisteen haastattelumateriaalin suhteen, enkä tuntenut tarvetta enempiin syvähaastatteluihin.

Olen käyttänyt työssäni paljon suoria, sanatarkkoja lainauksia teatterinjohtajilta. Toivottavasti lukija ei koe tätä valintaa lukemisen kannalta raskaaksi. Sananmukaiset lainaukset suovat mielestäni

kiintoisan mahdollisuuden vertailla eri johtajien sanavalintoja kunkin aiheen osalta, niiden huomattavaa samansuuntaisuutta sekä toki erojakin, ja piirtävät samalla henkilökohtaisempaa kuvaa haastatelluista.

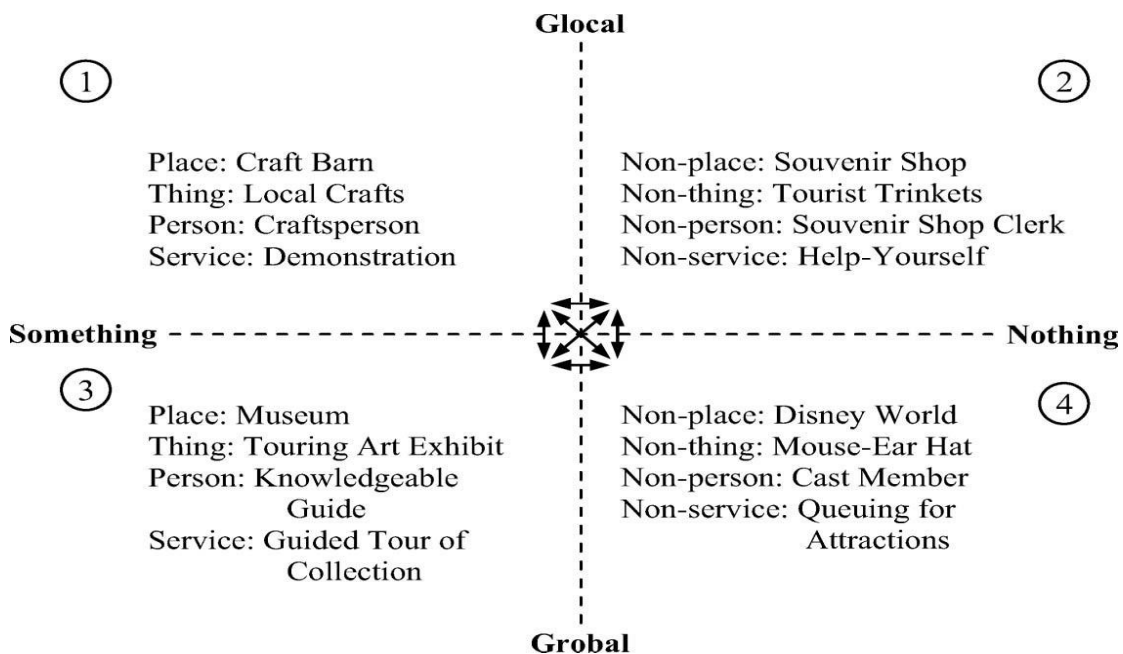
3.2 Tutkimusanalyysi

Teemahaastatteluja analysoidessa oli luonnollista jakaa ne toistuviin teemoihin, jotka esiintyivät enemmän tai vähemmän kaikkien haastateltujen puheissa. Näiden teemojen mukaan tämän tutkimuksen runkokin on hahmottunut.

Aineiston analyysissä käytän *teoriasidonnaista tutkimusta*, jota voi kutsua myös *abduktiiviseksi* päättelyksi. Aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. (Eskola 2001.) Tutkimusta aloittaessani minulla oli kaksi tutkimuskysymystä, joihin hain aineistosta vastausta; tutkimuksen aikana toinen kysymyksistä – liittyen teatterin tulevaisuuteen – muokkaantui ja tarkentui kysymykseksi paikallisuuden arvosta. Tällä tavalla laadullinen tutkimus toimii – ei vain pyydetä vastauksia tutkijan konstruoimiin kysymyksiin, vaan vastaajat voivat vapaasti tuottaa käsityksensä tutkittavasta asiasta, ja näin tutkijakin on muuttanut ideaansa aineiston perusteella (Eskola 2001). Abduktiivisen päättelyn avulla olisi voinut päästä toisenlaiseenkin lopputulokseen - omat ennakkokäsitykseni ja kokemukseni maakuntateatterin arjesta ja todellisuudesta ovat ohjanneet aineiston tarkastelua. Näin ollen joitain hypoteeseja aiheen ympärille on jo lähtökohtaisesti muotoutunut, ja näiden avulla havainnot on voitu kohdistaa tiettyihin tärkeiksi oletettuihin seikkoihin (Grönfors 1982, 33-37). Katsantokantani aiheeseen on kokemuspohjani vuoksi subjektiivinen. Näinpä näkisin, että tutkimusstrategiani on myös *hermeneuttinen*; strategia korostaa subjektiivista tulkinnallisuutta ilmiöiden ja ajattelun merkitysten tutkimisessa. Esiymmärrykseni on muuttunut ja korjautunut tulkinnan edetessä. Tämä niin sanottu hermeneuttinen kehä on korjannut tutkimuksen suuntaa matkan varrella. (Siljander 1988, 115-117.)

Aineistosta nousi esiin paikallisuus teemana. Yhtenä paikallisteatterin tulevaisuuden uhkakuvana on korvautua keskitetysti tuotetulla kiertueatterilla; lokaali on korvautumassa globaalilla. Tutkimusaineiston perusteella oli kehkeytynyt hypoteesi: paikallisuuden vaaliminen on maakuntateattereiden merkittävä selviytymiskeino. Tätä tarkastellessani mieleeni tuli George Ritzerin paikalliskulttuurin ja maapalloistumisen, glokaalin ja globaalin tutkimus, jota olen aiemmin käyttänyt apuna

tutkiessani paikallisteatterin ja paikallisen matkailun merkitystä paikkakunnalle. Ritzerin tutkimuksesta löytyi omaa tarkasteluani syventävä, täydentävä analyysimenetelmä: näin päädyin käyttämään analyysityökaluna Ritzerin grobaali-glokaali -nelikenttää. Tällä pyrin määrittämään paikallisteatterin merkitysarvoja palveluna. Ritzer tutkii globalisaatiota, sen paikallista muotoa eli globalisaatiota sekä toisaalta ylikansallista muotoa, taloudellista kasvua tavoittelevaa grobalisaatiota (Ritzer 2007, 13 -16). Ritzer lisää analyysiin konseptiparin - vastaparin *jotain (something)* ja *ei mitään (nothing)*. *Ei mitään* viittaa sosiaaliseen muotoon (social form) jossa ei ole sanottavasti omaperäistä (kulttuuri-)sisältöä, *jotain* taas sosiaaliseen muotoon, jossa omaperäistä sisältöä on verrattain runsaasti. (Ritzer 2003, 191.) Oheinen nelikanta avaa tätä globalisaation ilmiötä.



Kuvio 1: Glokaalin ja grobaalin sekä jonkin – ei minkään suhde. Nelikentässä esimerkkejä (ei-)paikoista, (ei-)asioista, (ei-)henkilöistä sekä (ei-)palveluista. (Ritzer 2007,120)

Kaaviosta voimme havaita, että vaikkapa lohkon neljä – *gobaali ei-mikään* – osuva tuote tai ilmiö ei voi kehua olevansa kovinkaan lokalisoitunut, saatikka paikallista identiteettiä kohentava tai todentava, vaikka toki tuloja ja työpaikkoja tarjoaakin.

Toisaalta ykköslohkon *glokaalit jotkin* – näissä paikallisuus on läsnä, dominoivaa jopa, ja palvelu on konkreettista. Hypoteesina oli, että paikallisteatteri on kaikkien Ritzerin määrittämien osa-alueidensa osalta (g)lokaalia *jotain*, ja tästä syntyy oleellinen peruste sen olemassaololle.

4 TEATTERINJOHTAJAN TEHTÄVÄT

Tässä luvussa aloitan teemahaastatteluiden ja muun aineiston pohjalta analyysin keskittymällä paikallisteatterinjohtajan tehtävänkuvaan. Maailma on jo ehtinyt kymmenessä vuodessa muuttua sen verran, että jotkin aiemmin mainitsemani Häti-Korkeilan tutkimuksen nimittäjät hänen jakaessaan teatterinjohtajan työn neljään vaikutusalueeseen tuntuivat jo aikansa eläneiltä; etenkin lehdistön tilalla on syytä nykyään puhua mediasta. Samoin painotuseroja varmasti on myös etelän suuriin teattereihin keskittyneen tutkimuksen ja paikallisteattereiden todellisuuden välillä. Itse neljä vaikutusalueetta olivat kuitenkin hyvin perustellut, ja omia tuloksiani vastaavat. Selvyyden vuoksi suoritin tutkimustani varten eräänlaisen vastuualuepalimpsestin Häti-Korkeilan jaon päälle:

Paikallisteatterin johtajan vastuualueet

1. Talousjohtajuus (vastuu omistajille, strategia, talous)
2. Taiteellinen johtajuus (vastuu taiteellisesta tasosta ja valinnoista, ohjelmistosuunnittelu, oma taiteellinen työ)
3. Henkilöstöjohtajuus (vastuu työntekijöistä, työhyvinvointi, rekrytointi)
4. Keulakuvajohtajuus (vastuu tiedotuksesta, imago, public relations)

Kaikkia näitä läpäisee strateginen johtaminen. Strategia kirjautuu kuitenkin tässä talousjohtamisen alle, koska se linkittyy myös vastuuseen omistajille. Strategian suhteen kyseessä on lopulta paljon kokonaisvaltaisempi asia. Johtajuus – ja koko teatterin toiminta – ponnistaa parhaiten yhteisesti laaditusta ja hyväksytystä, tiedostetusta strategiasta.

Haastatellessani johtajia olin suorastaan hämmästynyt siitä, kuinka helppo melko lyhyessäkin ajassa oli todeta, mikä vastuualue kullakin painottui: kun sana oli vapaa, yksi painotti vaistomaisesti henkilökunnan hyvinvointia, toinen painiskeli raha-asioiden parissa ja kolmas mietti suhdetta kaupunkilaisiin.

Käyn seuraavaksi varsin tarkasti läpi nämä osa-alueet, jotka sisältöineen piirtävät kuvan teatterinjohtajan laajasta tehtäväkentästä.

4.1 Talousjohtajuus

”Jos olen teatterinjohtaja ja käytän valtion tai kaupungin – eli toisi sanoen veronmaksajien – rahoja, silloin minun on kannettava niistä rahoista vastuu – eivät ne ole minun rahojeni” (Bandler 1992, 45-46).

Valitsin tietoisesti ensimmäisenä käsiteltäväksi vastuualueeksi talouden. Teatteri – etenkin ammattiteatteri – ei tapahdu talouden realiteettien saavuttamattomissa. Työntekijät ansaitsevat palkkansa, tiloista on maksettava vuokraa ja/tai muita kuluja, ja oman osuutensa – yleensä pienimmän – vie itse esityksen tuotantobudjetti. Raha on se konkreettinen kivijalka, jonka päälle ammattiteatterin voi rakentaa, ja teatterinjohtaja se kirstunvartija ja rahoituksen puolestapuhuja, jonka harteilla taloudellinen vastuu pienissä maakuntateattereissa lopulta lepää.

Talouden johtamisessa keskeisiä tehtäväalueita ovat toiminnan ja talouden suunnittelu ja seuranta sekä sisäinen valvonta. Kustannuksia on osattava analysoida, pohdittava syy-seurausyhteyksiä tuottavuuden ideaalin löytämiseksi. Teatterinjohtajan on hyvä ymmärtää myös koko organisaation – siis käytännössä kaupungin – talouden kokonaisuus, ja oma rooli osana tätä kokonaisuutta. Myös budjetin toteutumisasiirteja on seurattava, ja oltava valmis tekemään tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. Toiminnan suunnittelussa on mietittävä niin lyhyttä kuin pitkääkin aikaväliä, ja talouden ja toiminnan riskit on pystyttävä kartoittamaan ja hallinnoimaan. (Raudasoja, K. & Johansson M-L 2009, 14-15.)

Joissain teattereissa talousasioilla on oma vastuuhenkilönsä – esimerkiksi Kokkolassa on erikseen talous- ja hallintojohtaja. Harva teatterinjohtaja ryhtyy työhönsä tärkeimpänä mielenkiinnon kohteenaan talousasiat – leijonanosa johtajista on teatteritaiteilijoita. Näin kertoi Juha Vuorinen haustaan Kokkolan kaupunginteatteriin: ”Sit kun tiesi, kun Kokkolassa on paikka auki, et voisi hakee sinne, siellä on kuitenkin se kokenut talouspäällikkö, että se puoli on handussa – mutta sitten tosin kävi ilmi, että hän oli kyllä vielä mua haastattelemassa, mutta sitten kun oltiin valitsemassa, niin sano, että hän jää eläkkeelle. Ettei sit ollukkaan tätä kokenutta talouspäällikköä, kun työt aloitin...”

Myös Timo Sokura koki taloushallinnon osaajien kokemuksen elintärkeäksi. Ilman taloussihteerin apua Kemissä tai toiminnanjohtajan apua Lappeenrannassa hän ei olisi pystynyt mielestään mihinkään. Kun jollakulla on teatterin talousluvut ja paikallinen poliittinen kulttuuri pitkän kokemuksen kautta hallussa, on tästä kullanarvoinen apu johtajalle.

Julkisella sektorilla talouden johtaminen on toiminnan johtamisesta seuraava olennainen osa jokaisen johtajan ja esimiehen tehtäviä, osa tulosvastuuta. Tavoitteeksi asetetut toiminnalliset tulokset on saavutettava käytettävissä olevilla resursseilla, ja niistä on myös raportoitava tilaajalle.

Taloudenhoidossa on noudatettava lakeja ja määräyksiä, ja annettuja resursseja on käytettävä mahdollisimman tehokkaasti. Määrärahoja, eli käytännössä verovaroja, on käytettävä vastuullisesti siihen tarkoitukseen, johon ne on annettu. (Raudasoja, K. & Johansson M-L 2009, 17.)

4.1.1 Hallintomallit

Maakuntateattereiden toimintaan vaikuttaa enemmän tai vähemmän talon hallintomalli. Täyskunnallisia - eli yhtenä yleensä kulttuurilautakunnan alaisena kustannuspaikkana toimivia - maakuntateattereita on tällä hetkellä yhdeksän kappaletta. Kaupunkien ylläpitämät yksityispohjaiset kaupunginteatterit voivat puolestaan olla säätiö – tai kannatusyhdistyspohjaisia tai osakeyhtiömallisia teattereita. (Teatteritilastot 2018, 31.)

Viime vuosikymmenien trendinä on ollut siirtyminen täyskunnallisuudesta muihin hallintomuotoihin – 2010-luvulla Oulun kaupunginteatteri muuttui osakeyhtiöksi vuonna 2012 ja Turun kaupunginteatteri vuonna 2014, ja hallintomallin muutosta on tutkittu vakavasti esimerkiksi Lahdessa ja Kemissä. Toisaalta paluuhalukkuutta täyskunnallisuuteenkin on väläytelty joissain kaupungeissa: Kotkan kaupunginteatterin viimevuotisten kovien tukileikkauksien yhteydessä kaupungissa on herännyt keskustelua myös paluusta täyskunnalliseen (Kymen Sanomat 2.2.2019). Kokkolan kaupunginteatterin johtaja Juha Vuorinen puolestaan kertoi, että Kokkolassakin on väläytelty mahdollisuutta palaamisesta täyskunnalliseen malliin. Kokkolassa teatterin johtokunta on viime aikoina näyttäytynyt heikkona lenkkinä, ja kaupungilla on noussut huoli siitä, säilyykö johtokunnalla mikään näkökulma, etenkin päärahoittajan eli kaupungin. Kannatusyhdistykseen valikoitunut edustus on

ollut Vuorisen mukaan niitä ”jakojäännöksiä”, kun puolueet nimeävät jäseniään lautakuntiin, tytäryhtiöihin ja niin edelleen; teatteri on viimeisten kohteiden joukossa. (Vuorinen 2009.)

Haastatelluista johtajista Vuorinen on ainut, joka ei näe täyskunnallista hallintomallia muita hankalampana:

”Mä koin sen kyllä helpoksi, kyllä mulle oli helppo siellä lautakuntatasolla...että olimme kaikki kulttuuripuolen johtajat siellä esittelijöinä, että se ei koskaan...huonossa valossa ei mikään osunu pelkästään teatteriin. Ei ollu sillä tavalla silmätikkuna, vaan joka kokouksessa tehtiin kaikkien kulttuurin osa-alueiden päätöksiä.”

Muuten johtajien mielipide on varsin yhteneväinen; täyskunnallisuus on aikansa elänyt hallintomuoto. Vaikka täyskunnallisissa teattereissa lautakunta ei sentään päätä enää ohjelmistosta, hallintorakenteet nähdään raskaina verrattuna kaupunkien ylläpitämiin yksityispohjaisiin teattereihin. Yksityispohjaisissa teattereissa johtaja saa keskittyä teatterin johtamiseen, mutta täyskunnallisessa johtaja on osa kaupunkikonsernia, ja johtajan aikaa ja huomiota vie jatkuva raportointivastuu omille esimiehille, sekä kustannuspaikkana olemisen teatterin arkipäivään huonosti taipuvat kuviot ja muodollisuudet. Näin aiheesta puhuu Timo Sokura, joka Lappeenrannassa koki raskaaksi myös ohjelmistosuunnittelun byrokratian:

Hyvä esimerkki on se, että vaikka se on johtaja, joka päättää ohjelmiston ja kantaa vastuun, niin silti miun piti tehdä aina semmonen selvitys, että mikä ensi-ilta, kummalla näyttämöllä, kuka ohjaa, mistä siinä on kysymys parilla rivillä, jotta mun esimies, kulttuuritoimenjohtaja voi tehdä viranhaltijapäätöksen. (...) Ja se oli siis täysin kumileimaisin. Koskaan se ei varmaan edes lukenu sitä lappua läpi. Mutta teki sitten sen päätöksen aina. (...) Ne kaikki kaupungin säännöt, kyllä se tekee siitä niin jähmeän ja raskaan ja hirveän paljon turhaa byrokratiaa.

Veikkaan kymmenen – viidentoista vuoden sisällä kaikki täyskunnalliset teatterit muutetaan säätiö-, yhdistys- tai osakeyhtiöpohjaisiksi. Se ei välttämättä tai toivottavasti vaikuta kaupungin tukeen, mutta luulen, että se on trendi. (...) Se on niin jotenkin 60-lukulaista, että ”kaupunki perustaa itselleen teatterin”. Ikään kuin se olis autuaaksi tekevä juttu.

(Sokura 2019.)

Myös kaupungin mahdollisten hallinnonuudistusten yhteydessä yksityispohjaiset teatterit voivat jatkaa toimintaansa muutoksista välittämättä (Häti-Korkeila 2010, 69). Tähän liittyen myös täyskunnallisen teatterin johtajan velvollisuus toimia kaupungin virkamiehenä – toteuttaen kaupungin strategiaa - tuottaa usein turhaa, tuloksetonta työtä: teatterin erityislaatuisuus työnkuvineen ei millään sovi samaan muottiin muiden tulosalueiden kanssa.

4.1.2 Rahoitus ja menot

”Mutta kun yrittää aina löytää jostakin sitä säästää koko ajan...että pienen teatteritalon johtaja...kuitenkin suurin osa sun ajasta menee eurojen miettimiseen” (Hakala 2019).

Teatterin tiedotuskeskuksen mukaan suurissa ja keskikokoisissa VOS-teattereissa tärkein rahoitusosuus tulee kunnanavustuksina, keskimäärin 35,5 %. Valtionosuuden keskimääräinen osuus on 31,5% ja omien tulojen – pääosin lipputulosten – osuus on 29%. (Teatteritilastot 2018, 7.) Muiden avustusten sekä oman varainhankinnan - yhteistyökumppanuuksien, vuokratulojen, sponsoreiden ja muiden pienten lähteiden kautta budjettiin tulee pientä, vuosittain ja teattereittain vaihtelevaa lisää. Lipputulosten osuuskin vaihtelee suuresti: esimerkiksi Kemissä prosentuaalinen osuus tuloista jää varsinkin väistötiloissa toimiessa jopa alle kymmeneen. Varkauden teatterin johtajan Kari Suhosen mukaan heillä rahoitus jakaantuu karkeasti niin, että kolmannes tulee valtiolta, kolmannes valtiolta ja kolmannes pääsylipputulosta (ERK 2019). Riihimäen teatteri on vertailuteattereista aivan oma lukunsa; sen koko osakekanta myytiin loppuvuodesta 2018 helsinkiläiselle Bulevardin teatteriyhdistykselle - nykyään sen kaupungilta saama tuki on olematon, ja ”miltei jokaiselle tuotannonle on etsittävä yhteistyötaho, jotta voidaan tuottaa esitys”, kuten Riihimäen teatterin johtaja Olka Horila kertoo (ERK 2019).

Menopuolella ylivoimaisesti eniten maksaa työvoima; henkilöstömenot syövät keskimäärin 62% budjetista. Kiinteistö – ja toimintamenot lohkaisevat molemmat keskimäärin 19%. (Teatteritilastot 2018, 8.) Kiinteistömenot ovat tosin monessa paikassa kasvussa; vanhenevat kiinteistöt vaativat remontteja, ylläpitokustannukset kasvavat. Joissakin teattereissa kiinteistökustannukset ovat kasvaneet jopa kestäättömän suuriksi. Esimerkiksi Lappeenrannassa teatterin vuokratkustannukset kasvoivat uuden teatteritalon myötä niin korkeiksi, että teatterin uutisoitiin ajautuvan tappiokierteeseen (Etelä-Saimaa 8.10.2016).

Valtionosuus

Vuonna 1993 astui voimaan teatteri- ja orkesterilaki. Se turvasi kulttuurilaitosten valtionavun – joka tunnetaan tuttavallisesti VOSina - laskennallisesti ennakoitavaksi, mittayksikkönä yksi henkilötyövuosi. Kun laman vuoksi sekä valtion että kuntien oli pakko leikata, jäi tuon laskennallisen henkilötyövuoden rahallinen vastine alhaiseksi ja pääsylipputulosten merkitys kasvoi. Tämä vaikutti niin

ohjelmistovalintoihin kuin rekrytointiin; oman talon väellä piti selvittää, kun varaa virkistäviin – tai yleisöä vetäviin – vierailijoihin ei enää ollut. Ohjelmisto täytyi miettiä yhä tarkemmin yleisömääriä laskelmoiden. Tämä tarkoitti yhä enemmän komediaa, musiikkipitoista näytelmää, niin sanottua helpommin pureskeltavaa tarjontaa. Viihteytyvä trendi sai Reko Lundánin ja Juha Lehtolan jopa kirjoittamaan vuonna 2002 avoimen kirjeen teatterinjohtajille, jossa he olivat huolissaan siitä, kuinka ”teatteri tukehtuu viihdemössöön” (2002, 40).

Lisähaasteensa asettaa se, että kunnallisten teattereiden valtionosuus maksetaan suoraan kaupungin kassaan, ja kaupunki itse päättää, miten rahat käytetään; pahimmillaan tämä voi tarkoittaa tietenkin sitä, ettei teatteri edes tule saamaan sille myönnettyä tukea kokonaan käyttöönsä.

Valtionosuusuudistusta on opetus- ja kulttuuriministeriössä valmisteltu jo kauan. Ensimmäinen vaihe käynnistyi jo opetus- ja kulttuuriministeri Sanni Grahn-Laasosen kaudella elokuussa 2016, 20-päisen asiantuntijatyöryhmän johdolla. Tarkoituksena oli tutkailla kriittisesti taiteen ja kulttuuriperinnön tukirakenteita. Sitra (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto) julkaisi ensimmäisen vaiheen teesit ja periaatteet vuonna 2017. Teatterinkin osalta rahoitusperiaatteita ehdotettiin muutettaviksi: Jatkossa kriteereinä tulisi nähdä yksioikoisen henkilötyövuosijattelun sijaan ja rinnalla muun muassa palvelujen alueellinen saatavuus ja monipuolisuus. Laatukriteereiksi voidaan nostaa myös – näitä on suunniteltu jo vähintään kymmenen vuotta – alueellinen verkostoituminen muiden taide-toimijoiden kanssa, eri kulttuurin ja hallinnon alojen rajojen ylittäminen, yhteistyö teatterilain ulkopuolisten ammattiteattereiden ja -ryhmien kanssa, yleisötyön rooli, ja yleisemmin ovien avaaminen kansalaistoiminnan käyttöön. Tavoitteena voi olla, että teatterit toimisivat enemmän alueellisina kulttuurikeskuksina. (Hytti 2010, 14.)

Rahoitukseen kuuluisi jatkossa laskennallisen osuuden lisäksi myös harkinnanvarainen osuus. Rahoitusta ehdotettiin kerralla monivuotiseksi, mutta kuitenkin määräajoin tarkasteltavaksi – myös laskennallisen rahoituksen piirissä olevien toimijoiden kelpoisuutta arvioitaisiin määräajoin. (Sitra 2017, 31.)

VOS-uudistus vedettiin museolain osalta maaliin asti, mutta esittävien taiteiden rahoitusuudistus jäi vielä toteutumatta. Syksyllä 2019 tiede- ja kulttuuriministeri Hanna Kosonen asetti työryhmän, jonka tehtävänä oli valmistella ehdotus nimenomaan esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistamiseksi. Ehdotus tuli valmistella Sanna Marinin hallituksen hallitusohjelman linjauksen mu-

kaan: ”Toteutetaan taiteen toimintaedellytysten parantamiseksi esittävien taiteiden valtionosuusjärjestelmän uudistus. Uudistus koskee kaikkia esittävän taiteen toimijoita. (...) Turvataan kulttuurin toimintaedellytykset huolehtimalla valtionosuuksien tasosta, toiminta-avustuksista ja kansallisten laitosten määrärahoista.” (Marin, S. et al. 2019, 174.) Uudistuksen sidosryhmätilaisuuksia järjestettiin alkuvuodesta 2020, ja työryhmän ehdotus julkaistiin 26.2.2020. Työryhmä ehdotti, että säädettäisiin laki esittävän taiteen edistämisestä, joka korvaisi nykyisen teatteri- ja orkesterilain. Esittävän taiteen toimintayksikkö voitaisiin hyväksyä valtionosuusjärjestelmän piiriin toistaiseksi tai kolmen vuoden määräajaksi. Valtionosuuden edellytysten täyttymistä arvioitaisiin määräajoin. Rahoituksen ennakoitavuuden ja toiminnan pitkäjänteisen suunnittelun edellytysten lisäämiseksi otettaisiin käyttöön henkilötöyvuosien määrää koskeva monivuotinen rahoitussuunnitelma. Rahoitussuunnitelma-kauden pituudeksi ehdotetaan kolmea tai kuutta vuotta.

Lisäksi muutettaisiin opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annettua lakia esittävän taiteen valtionosuutta koskevien säännösten osalta. Valtionosuusjärjestelmän laskennallisina perusteina säilyisivät toteutuneiden kustannusten perusteella laskettava yksikköhinta ja valtionosuuden perusteeksi vahvistettava henkilötöyvuosimäärä. Yksikköhinta laskettaisiin taidelaitosmuodoittain erikseen musiikille ja muulle esittävälle taiteelle. Valtionosuusprosentti olisi pääsääntöisesti 37. Eri-tyyppisten taidelaitosten toimintakentässä sekä kustannus- ja tulorakenteessa olevia eroja voitaisiin ottaa huomioon myöntämällä valtionosuus korotetun valtionosuusprosentin (60) mukaisena osaan toimintayksikön henkilötöyvuosista. Tällä korvattaisiin nykyisin valtionosuuden lisäksi samaan toimintaan myönnettävät harkinnanvaraiset valtionavustukset. Korotetun valtionosuusprosentin mukaista valtionosuutta voitaisiin myöntää, jos huomattava osa toimintayksikön toiminnasta on kiertue- tai vierailutoimintaa, lapsille, kielellisille vähemmistöille tai erityisryhmille kohdistuvaa esitystoimintaa taikka jos tähän on muu toimintayksikön toimintaan liittyvä erityinen kulttuuripoliittinen syy. (OKM 2020, 5.) Suuren suurta muutosta aiempaan ei siis oikeastaan olisi maakuntateattereille tulossa. Jatkossa kelpoisuutta tultaneen arvioimaan kuuden vuoden väliajoin, tukien peruste olisivat edelleen henkilötöyvuodet. Joillekin teattereille pyrkiminen tuon korkeamman valtionosuuden piiriin voinee tulla kyseeseen. Suomen näyttelijäliiton toiminnanjohtaja Elina Kuusikon mukaan uudistus hyödyttää maanlaajuista teatteriverkostoa: ”Valtionosuusuudistuksen yksi periaate on saavutettavuus. Käytännössä se tarkoittaa, että ympäri Suomen tulee olemaan teattereita, kunhan myös kunnat vastaavat omasta rahoitusosuudestaan.” (Yle 7.3.2020.)

Teatterinjohtajien puheissa VOS pyörii näin:

”Aina se pitää nostaa esille, kun leikkauksista puhutaan, että muistetaan se, että OKM:n tuki on htv:stä riippuvainen. Että se kostautuu jollakin aikajänteellä, jos leikataan henkilöstöstä.”

(Vuorinen 2019.)

”Päätäjät ei oikein meinaa tajuta sitäkään, että tää VOS-tuki ei tarkoita suojatyöpaikkoja teatterilaisille, vaan se idea on se, että se ihminen, joka tulee kattamaan sitä esitystä, saa niin paljon tukea siihen pääsylippuun, että se pääsee kattamaan. Päätäjähän luulee, että se tuki on teatteria varten, ei, kun se on sen seutukunnan ihmisiä varten se tuki.” (Hakala 2019.)

”Rahahan ei lisääny, julkinen tuki, ei kaupungilla eikä valtiolla kummallakaan. Kyllä siinä jossain vaiheessa tulee pää vetävän käteen koska palkkakulut ja vuokrat nousee koko ajan, ja tuotantokulut, ja raha vähenee. Se pyörähän ei pitkään pysty pyörimään, jotain sille on tapahduttava.” (Sokura 2019.)

Johtajat yhtäältä suhtautuvat henkilötyövuosiin sidottuun VOS-avustukseen eräänlaisena rahoituksen varmana selkärankana, toisaalta uudistukselle nähdään tarvetta. Kaikkien haastateltujen näkemyksistä ilmeni myös se, että osana harkinnanvaraisuutta pitäisi ottaa huomioon paikallisteatterin erityislaatu, paikallisuuden ulottuvuus. Uusjakoa ei nähty peikkona; se tosiasia kuitenkin on väistämätön, että ottajia valtionosuuksille on paljon, eikä jaettava rahasumma ole OKM:n työryhmän helmikuussa 2020 julkaistun ehdotuksen mukaan tuntuvasti kasvamassa; valtionosuusjärjestelmään on varattu kymmenen miljoonan euron lisämääräraha, joka pitäisi olla käytössä, kun laki oletettavasti astuu voimaan vuonna 2022. On kuitenkin vielä epäselvää, mikä osuus tästä, tai perätkö koko summa, ohjataan uusille esittävän taiteen ryhmille. OKM:n vuonna 2018 teettämän VOS-kyselyn tuloksissa todettiin, että toteutuessaan uudistus vaatisi kentän toimijoiden mielestä vähintään aikaisempina vuosina tehtyjen säästötoimenpiteillä vähennettyjen 20 miljoonan palauttamista. Lisäksi toteutettavaa uudistusta tulisi ennen käyttöönottoa pilotoida, koska vaikuttavuutta laitostasolla ei voida silloisen työryhmän ehdotuksen perusteella arvioida. (OKM: Lausuntoyhteen veto 26.4.2018.)

Vaikuttaa siltä, ettei ehdotettu VOS-uudistus tule määrittämään maakuntateattereiden tulevaisuutta tai tehtäväkenttää radikaalisti uusiksi. Harkinnanvaraista osaa ei työryhmän aiemmin suunnittelemassa muodossa ole ehdotuksessa mukana, eikä se näin ollen ole sanelemassa teattereiden tulevaisuuden työnkuvaa. Oma epäilykseni oli, että teattereilta odotettaisiin perinteisemmän teatteri-

tuotannon rinnalle soveltavaa teatteria, yleisötyötä, yhteistyötä eri toimijoiden kanssa, draamapedagogiaa – miksei näin voisi edelleen tapahtua, vaikka teattereiden omasta halusta, mutta VOS-uudistus ei tähän tunnu suoranaisesti patistavan.

Aika näyttää, pyrkivätkö tai pääsevätkö jotkin maakuntateatterit osittain korotetun valtionosuuden piiriin – tämä olisi niiden osalta merkittävä, toimintaa vakauttava ja vapauttava tekijä.

Kaupungin tuki

”Aina ne on ne keskustelut, kun aletaan talousarviota tekemään seuraavalle vuodelle, että teatteri eikä uimahalli oo lakisääteisiä. Että ne pois.” (Hakala 2019.)

Joka vuosi maakuntateatterien johtajat laittavat sormet ristiin ja toivovat, että kuntien avustukset säilyvät edes kutakuinkin ennallaan. Samaan aikaan, kun leikkausuhkat leijuvat ilmassa, inflaatio syö ostovoimaa. Kuntien tuki teattereilleen harvoin kasvaa vuodesta seuraavaan, päinvastoin: Kulttuuri on toimialana se, josta on helpoin ”ei-välttämättömänä” palveluna leikata, ja teatteri näyttyy varsin suurena menoeränä kotikunnilleen. Juha Vuorisen mielestä talouden nousukaudet ovat nykyisellään niin lyhyitä, etteivät kaupungit pysty lisäämään omaa tukiosuuttaan. Kokkolan kaupunki avustaa suhteellisesti ja konkreettisesti teatteriaan enemmän kuin vaikkapa laajemman maantieteellisen alueen keskus Rovaniemi, jossa Vuorinen toimi johtajana ennen Kokkolaa. Kokkolan kaupunginteatterin toimintatukienkin yllä on väijynyt leikkausuhka, joka nyt vielä on väistynyt, mutta Vuorisen mukaan tämä ei tule jatkumaan loputtomiin. Lopulta leikkaukset tulevat iskemään, vaikka liitot kuten Näyttelijäliitto ja Stefi kuinka esittäisivät vetoamuksiaan. Teatterin toiminnasta on kuitenkin helpompi leikata kuin mistään lakisääteisestä toiminnasta. (Vuorinen 2019.)

Suomen Teatterit ry:n Maija Perho ja Tommi Saarikivi tosiaan kirjoittivat vastikään vetoamuksen Rovaniemen kaupungille, joka oli leikkaamassa teatterinsa rahoitusta:

Olemme erityisen huolestuneina seuranneet Rovaniemen kaupungin tuen negatiivista kehitystä ja uusinta teatterin tuen leikkausesitystä. Koko maan laajuisen taidelaitosverkoston keskeinen lähtökohta on valtion rahoituksen ohella kaupungin tuki alueellaan toimivalle teatterille. Valtionosuuksien kehitys on laskennallisesti kytketty teatterin kokonaistulojen ja kustannusten kehitykseen. Jos teatterin toimintaa joudutaan olennaisesti supistamaan, myös sen toimintaan kohdistettu valtion tuki automaattisesti laskee vastaavassa suhteessa. (Perho-Saarikivi, 7.11.2019.)

Päättäjille johtajat muistuttavat vähän väliä, että henkilökuntakuluihin kohdistuvat leikkaukset vaikuttavat suoraan valtionosuuksiin. Sama ilmiö toistuu vuodesta toiseen, kaupungista toiseen, mutta kulttuuriala on ylipäättään puun ja kuoren välissä; toisaalta kulttuurin arvoa ei kukaan voi kiistää, toisaalta kyseessä ei ole peruspalvelu; jos teatteri kaatuu, kukaan ei kuole.

Timo Sokuran mukaan olisi kenties sitten parempi tappaa teatteri kerralla kuin kiduttaa vähitellen. Kun rahaa ei hänen mukaansa tule tulemaan, eikä ole tullut, lisää valtiolta ja kunnilta, on teatterin tehtävä tulla toimeen vähenevästä rahasta ja nousevista kustannuksista huolimatta. Muun muassa vähentämällä ensi-iltoja tai yhdistelemällä vakansseja, kuten vaikkapa kuiskaajan ja järjestäjän työt. Sokuran mukaan vaihtoehdot ovat vähissä, ja jokaisen teatterin on mietittävä, mistä jätetään jotain pois.

Kunnallispoliitikkojen ja virkamiesten vaikutus kaupunginteatterin johtamiseen on ilmeinen. Lopulta teatterinjohtajilla tuntuu olevan varsin vähän mahdollisuuksia vaikuttaa teatterinsa resursointiin. (Häti-Korkeila 2010, 72.)

”Kädet on sidotut, että sä et voi oikein mistään muusta ottaa kuin siitä toimintamenoista. Ei henkilöstömenoista voi säästää, vaan toimintamenoista, niin sitten ne toimintamenot vaan pienenee ja pienenee, ja aina tehään halvemmalla ja halvemmalla ja venytetään ja kierrätetään – no se nyt on hyvä asia, mutta että. Että se laatu kärsii, se ei ole terve malli. Ja nyt kun mä avaudun näistä ensimmäisenä, niin sä ymmärrät sen, että se johtaja on äärettömän kaukana siitä taiteellisesta, sisällöllisestä ajattelusta. Ainakin minä. Siinä jatkuvassa taloudellisessa puristuksessa – se mädännyttää ihmistä sisältäpäin, et se ei enää muista olevansa taidelaitoksessa...” (Hakala 2019.)

Vuosittain tapahtuva tarkastelu – niin valtion tuen kuin kaupungin tuenkin osalta – on myös varsin nopea sykli. Hallintomallia – tai ainakin budjetoinnin sykliä – muuttamalla moni teatteri pystyisi vapauttamaan taloussuunnitteluaan, perustaen sen vaikkapa kolmivuotiseen budjetointiin. Esimerkiksi Kuopio teki näin vuonna 2007:

”Se tuo joustavuutta toimintaan ja taloudenpitoon. Jos jonakin vuonna tulee plussaa, voimme siirtää sen seuraaville vuosille omaan käyttöömme. Tämä antaa mahdollisuuden myös suunnitella entistä paremmin, mitä esitetään ja milloin.” (Lindeman, Turun Sanomat 15.9.2006.)

Pienten kaupunkien teattereissa kunnan tukiosuuden taakkaa jakamaan on monessa paikkaa toivottu lähikuntia, jotka teatterin palveluja käyttävät. Esimerkiksi Rovaniemen teatteri on samalla Lapin alueteatteri, jonka rahoitukseen lähikunnat osallistuvat. Yleensä kunnat ovat kuitenkin olleet nihkeitä lähtemään mukaan rahoitukseen; Kemi on muun muassa neuvotellut Meri-Lapin kehittämiskeskus apunaan lähikuntien rahoitusmahdollisuuksista. Vuonna 2013 käytiin jo lähellä; lähikunnista Simo, Tervola ja Keminmaa olivat halukkaita avustamaan teatteria maltillisella summalla, mutta yhteistyö kaatui Tornion, suurimman seutukunnan, jättäessä päätöksen pöydälle. (Yle 31.1.2013). Uuden teatterirakennuksen rakennussuunnitelmien – ja kaupunginorkesterin lakkautusuhan – myötä keskustelu seutukunnallisesta kulttuuriyhteistyöstä on herännyt jälleen. Varmin – kenties ainut – tapa saada palvelua käyttävät kunnat mukaan maksajiksi ovat lopulta kuntaliitokset.

Lipputulot

Mä olin sitten ensimmäisessä kokouksessani ainoa uusi henkilö, ja mut esiteltiin siinä sit ensin muille hallintokuntien johtajille, ja seuraavaksi kaupunginjohtaja sanoo, että ”Teatterin taloushan on nyt sitten 40 000 € miinuksella, mites se tulee vuoden loppuun mennessä, saatteko kurottua kiinni?” Ja se oli yllättävä kysymys, mutta mä sanoin, että uskon vakaasti, että me tulemme kyllä kääntämään kurssin, että pääsemme nollatulokseen vuoden loppuun mennessä. Ja silloin kävi sit niin, että Laila, joka oli ensimmäinen ensi-ilta, niin sehän lähti myymään sitten ihan solkenaan, lisättiin esityksiä siinä syyskaudella – sehän kääntyi sitten niin päin, että se oli 40 000€ plussalla sit vuoden loppuun mennessä. Että se mitä ihan hatusta heitin, että kyllä tää tästä kääntyy – sillä kuukauden kokemuksella – niin en olis osannu sitä millään perustella sillä hetkellä. Mutu oli kuitenkin oikea, ja se oli ehkä sitten muille, että ”Kyllä se Vuorinen vaan tiesi” ja sain ylimääräsen sulan hattuun...

(Vuorinen 2019.)

Kuten aiemmin jo totesin, lipputulojen osuus teatterin budjetissa vaihtelee suurestikin kaupungeittain. Siinä missä Kemin väistötilojen katsomorajoitteet tekevät tuotto-odotuksistakin maltilliset, 170 000 € (Kemin kaupungin talousarvio 2020) 15 000 katsojan tavoitteella, on kooltaan pienemmässä Varkauden kaupungissa katsojatavoite johtaja Kari Suhosen mukaan noin 25 000, ja lipputuloja tulee vuodessa tavoitella noin 500 000 € (ERK 2019). Kajaanin kaupunginteatterissa lipputulojen osuus tuloista on 10%, Rauman teatterissa puolestaan lipputulojen osuus kokonaisbudjetista on oltava 40 %, ja ainut teatterisali on pieni, 174 paikkaa, jolloin täyttöaste korostuu. Raumalla lipputulotavoitteeseen päästään toimitusjohtaja Harri Natusen mukaan ”kolmannen kauden” eli kesäteatteritulojen kautta (ERK 2019.) VOS-teatterit eivät ole, eivät voi olla, voittoa tavoittelevia teattereita, mutta omilleen tulisi päästä annetuissa raameissa. Lipunhintojen nostoon on paineita vuosittain. Monessa teatterissa lippujen hinnat alkavat kuitenkin olla jo katsojien ostovoiman rajoilla.

Näin kirjoitetaan Kajaanin kaupunginvaltuuston tilaamassa kaupunginteatterin omistajapolitiittisen ohjelman selvityksessä vuodelta 2019:

Teatterin esitys- ja katsojamäärät ja saadut lipputulot vaihtelevat eri näyttämöillä vuosittain ohjelmarakenteesta riippuen. (...) Tärkein lipunhintaa määrittelevä tekijä on kainuulaisten katsojien ostovoima. Kainuussa väestö on vanhenevaa ja lähtökohtaisesti pienituloista. Suuri osa aikuiskatsojista on pienituloisia eläkeläisiä. (...) Teatteri kokee olevansa nyt aivan lipunhinnan ylärajoilla, hinnan korottaminen voi aiheuttaa katsojakadon. On muistettava, että osa katsojista kustantaa myös matkansa ja mahdollisen majoituksensa Kajaanissa. (2019, 5.)

Lipputulot ovat luonnollisesti suorassa yhteydessä ohjelmistosuunnitteluun. Näin ollen myös teatterinjohtajuuden vastuualueissa talousjohtajuus ja taiteellinen johtajuus kohtaavat ohjelmistosuunnittelussa. Itse asiassa ohjelmisto on erityinen risteyskohta, jossa koko johtajuuden kirjo on pelissä; palaan aiheeseen laajasti tuonnempana.

Yhteistyökuviot ja muu rahoitus

Muunlaista rahoitusta VOS-teattereilla on vähemmän. Vertailuteattereista ainut, jolla suuri osa rahoituksesta tulee yhteistyökuvioiden kautta, on Riihimäen teatteri. Kun Bulevardin teatteri osti Riihimäen teatterin, loppui samalla kaupungin tuki teatterille. Myös valtion tuki on alhaisempi kuin monilla, koska henkilötyövuosia kertyy vähemmän. Tällöin ohjelmistosuunnittelu korostuu, ja yhteistyökuviot tulevat elinehdoksi.

Nyt syksyllä molempien ensi-iltojen yhteistyötaho on ollut Aleksanterin teatteri, koska se on ollut luontevaa, kun tekijät on osittain samoja. Mutta nyt kevään ohjelmistossa meillä on esimerkiksi Turun Linnateatteri yhteistyötahona, ja jatkuvasti etsitään tapoja, joilla tuotantokulut saisi jaettua...Tämähän ei ole mikään uusi idea, monet teatterit ovat kokeilleet tällöisiä, mutta se säästö mikä niissä on saatu aikaan ei olekaan ollut iso, koska taiteellinen henkilökunta on ollut sidottuna siihen esitykseen, ja heidän tilalleen on pitänyt palkata korvaavaa henkilökuntaa...(...) Yritetään löytää tapoja, miten se esitys ei sitoisi siltä yhteistyötaholtakaan resursseja koko ajan. (Horila, ERK 2019.)

Yhteistyökuvioita todella on kokeiltu. Esimerkiksi pohjoiset teatterit ovat tuottaneet jo pari yhteistyöproduktiota – vuonna 2015 Linda Wallgrenin ohjaaman, virolaisen Mihkel Raudin kirjoittaman *American Monkeyn* ja vuonna 2017 yhteistyöteattereiden kesken kirjoitetun *Kultakausi* -näytelmän, jonka ohjauksesta vastasivat Riku Innamaa ja Jukka Heinänen. Edellinen oli Kemin, Oulun

ja Kajaanin kaupunginteattereiden ja Rovaniemen teatterin yhteistyö, jossa työryhmä koostui kaikkien teattereiden työntekijöistä, ja esitys kiersi kaikissa teattereissa, vierailen myös Helsingissä Kulttuuritehdas Korjaamolla. Jälkimmäisen konsepti oli liki sama, tällä kertaa yhteistyöhön lähtivät Kemi, Kajaani ja Oulu yhdessä ruotsalaisten Norrbottensteaternin ja Riksteaternin kanssa, ja esityskiertue ulottui Ruotsinkin puolelle. Yhteistyöproduktioita teattereiden kesken on kaavailtu myös jatkossa. Etenkin pienimmiltä osallistuvilta teattereilta nämä yhteistyöt kuitenkin sitovat resursseja, ja tuotto – myös yleisömenestys – on tähän mennessä jäänyt vähäiseksi.

Kun henkilöstökulut on kuitenkin se suurin kuluerä käytännössä aina kaikissa teattereissa, niin kun ruvetaan ihmisiä liikuttelemaan kaupungista toiseen, ja matka – ja majoituskulut ja päivärahat, niin se on äkkiä miinuksilla, mikä tahansa esitys. (...) Mutta tän tyyppiset, missä niin kun tehtäviä jaetaan ja haetaan sitä synergiaa, niin sillä tavalla pystytään kyllä tekemään sitä yhteistyötä. Ne voi olla yhtä lailla antavia kuin ottavia. (Vuorinen, 2019.)

Myös paikallisteattereiden ja paikallisten matkailun alan toimijoiden kanssa on viritelty yhteistyökuvioita. Esimerkiksi Kemissä, jossa matkailu on Lumilinnoinen ja Sampo-jäänmurtajineen vuosi vuodelta kasvava toimiala, on jo kauan aikaa pyritty yhteistyöhön kaupunginteatterin ja kaupungin omistaman Kemin Matkailu Oy:n välillä. Yksi iso haaste yhteistyön saamisessa toimivaksi on ollut sen määrittäminen, kuinka produktion rahoitus ja markkinointi hoidetaan. Haastattellessani kemiläisiä toimijoita kulttuurimatkailuyhteistyön haasteista (ePooki 20/2019) tämä kävi hyvin selväksi. Haastattelussa Kemin kaupunginteatterin johtaja Sarianne Paasonen toteaa, että kaikki teatterin budjetin ylittävä satsaus, kuten vieraileva henkilökunta tai isommat lavaste- tai tekniikkakulut, tulisi kattaa matkailun puolelta, mikäli heidän tilauksensa sellaista toteutuakseen vaatii:

Jos tekisimme tällaisen isomman jutun, niin joko matkailun tulisi ostaa tietty määrä esityksiä könttäsummalla – tai sitten hyvitysprosentit myydyistä lipuista pitäisi laskea hyvinkin tarkasti. Kätevää olisi myös, jos sama juttu pyörisi useamman vuoden, jolloin se alkaisi tuottaa paremmin, yhdellä suunnittelulla. Win-win-tilanteessa tästä muodostuisi teatterille yksi näyttämö lisää. (Paasonen 2019.)

Kemin Matkailu Oy:n kokemusjohtaja Noora Barria näkee rahoituksen samansuuntaisesti:

Jos on hyvä tuote, joka pystytään myymään, tuottaja myy sen meille tietyllä hinnalla ja me vähän kalliimmalla asiakkaalle. Ja myyntiä varten – palatakseen paikallisuuteen – pitäisi löytää ne myyntiargumentit, joista tulee matkailijalle olo, että tätä ei missään muualla voisi nähdä tai kokea. (Barria 2019.)

Matkailun toimijat pyrkivät luomaan verkostojaan, suomalainen teatteri puolestaan on maailmanlaajuisesti uniikki ilmiö. Paikallisuus nähdään suurena mahdollisuutena ja kiinnostuksen herättäjänä, elämysten synnyttäjänä, mutta sitä ei vielä ole osattu valjastaa kunnolla kulttuurimatkailun

hyödyksi. Yhteyksiä tekijöiden kesken luodaan, ideoita sinkoilee, mutta järjestelmällisyys ja pitkäjänteisyys usein puuttuvat.

Tällaisen yhteistyön tavoitteet on määriteltävä tarkemmin. Molemmin puolin on tiedostettava monipuolisen osaamisen ja kokemuksen koko kirjo ja sieltä kumpuavat mahdollisuudet. (Nietula – Hirvenmäki 2019.)

Teattereiden on tulevaisuudessa kasvatettava oman rahoituksen osuutta. Valtion ja kaupunkien tukiin ei näyttäisi olevan tulossa muutosta, ainakaan kohti suuria lisäyksiä. Myöskin sponsorointina saatu tuki on kovan työn takana, ja tuo työ helposti lankeaa pienessä teatterissa johtajan harteille:

Kyllä mää nään semmosen niinku humanin, eettisesti kestäväen paikallisuuden korostamista siinä, että on tämmösiä ryhmiä, joissa autetaan nuoria tai muistisairaiden omaishoitajia virkistymään, että ihan puhtaita yhteistyösoppareita pitäis tehdä ja paljon. Tarkotan siis ihan riihikuivaa. Että mää ekana vuonna juoksin kaikki pankit ja muut vastaavat ja keräsi varmaan jonkin 20 000 euroo, jolla saatiin hyvin, siis ihan niinku näkyvyyslogoo, tämänönen, jotain yhteishommia. Mutta ihan siis rahaa, tukea paikallisilta firmoilta.

(Hakala, 2019.)

Aleksander Anria toteaa, että jos Stanislavskin olisi pitänyt budjetoida näytelmänsä, hänestä ei olisi koskaan tullut Stanislavski (ERK 2019). Mutta nykypäivänä Suomessa ei varsinaista mesenaattitaiteilijuuutta paljoakaan tunneta. Timo Sokura epäilee mesenaattikulttuurin lisääntymisen jarruksi verotussyitä – ennen kuin verotus muuttuu, ei hänen mielestään yksityistä rahoitusta Suomessa tulla näkemään. Esimerkiksi Yhdysvalloissa, missä kulttuuri ei saa tukea valtiolta, yritykset antavat rahaa kulttuurille ja saavat itse puolestaan veroetua. Tämä rohkaisee firmoja ja yrittäjiä mukaan toimintaan. (Sokura, 2019.)

Varainhankintaa varten on viriteltävä suhteita liike-elämään. Kyse ei kuitenkaan ole pelkästä sponsoroinnista vaan laajemmasta yritys yhteistyöstä, jossa teatterin erityisosaamista voidaan valjastaa yritysmaailman tarpeisiin. Yhteistyön muotoja voivat olla molemminpuolinen koulutus, markkinointi, tapahtumatuotanto ja muut kulttuuripalvelutuotteet. Talusjohtajuuden vastuualueella tämä varainhankinnan ja yhteistyökuvioiden notkea osaaminen tulee olemaan jatkossa yhä tärkeämpi pala teatterinjohtajan tehtävää. (Hytti 2010, 13.)

Tilojen vuokraaminen

Monelle teatterille myös tilojen vuokraaminen on yksi tapa hankkia tuloja – sekä uhka että mahdollisuus. Parhaimmillaan tilojen vuokraus onnistuu kuormittamatta liiaksi omaa harjoitusta – ja esityskalenteria, puhumattakaan henkilökunnasta; etenkin lavatekniikan työntekijöiden työaikaa vierailevat esitykset, tilaisuudet ja tapahtumat syövät tehokkaasti. Esimerkiksi Teatteri Imatra vuokraa vuonna 2017 rakennettuja uusia tilojaan nettisivuillaan sekä seminaari- että esityskäyttöön – sekä teatterisalia, pientä näyttämöä että teatterikahvilaa. Vuokrapakettiin kuuluu mukaan kokousemäntä tai –isäntä, tai teatterikäyttöä varten esitysteknikko. Salit eivät ole vuokrattavissa kolmeen viikkoon ennen teatterin oman esityksen ensi-iltaa; toisin sanoen talon omia esityksiä joudutaan harjoittelemaan tätä ennen korvaavissa tiloissa.

Tällaisella tilojen käytön tehostamisella on myös kääntöpuolensa. Savonlinnassa kaupunki teki päätöksen siirtää teatteri Savonlinna-saliin vuoden 2016 alusta alkaen. Kyseessä oli konserttisali, jonka käyttöä pyrittiin näin tehostamaan. Taava Hakalan mukaan Savonlinna-salissa on parhaimmillaan käynyt jopa 50 000 ihmistä vuodessa, muun muassa suurissa puoluekokouksissa sekä konserteissa. Hakalan lopettaessa pestinsä näissä kokouksissa ja konserteissa kävi enää noin 13 000 ihmistä vuodessa – teatteri vei niiltä tilat:

Ja teatterissa parhaimmillaan, silloin kun se oli vielä vanhassa talossa, kävi jopa 25 000 ihmistä. Ja sitten kun siirryttiin sinne konserttisaliin, niin se romahti – kun tietysti mä en saanu ensi-iltoja, kun siellä oli niin paljon niitä konserteja – niin se romahti, ja kävi jopa kääntymässä myydyissä lipuissa kymmenessä tuhannessa. (...) Sitten mä sain sen nostettua 20 000:een, jolloin se konserttikävijöiden määrä romahti, eli sieltä on niinku kadonnu 30 - 40 000 maksavaa katsojaa tai konserteissa kävijää... (Hakala 2019.)

Teatterin tekeminen vaatii aikaa ja tilaa. Mikäli teatteria tehdään paikallisesti, se vaatii harjoitustilansa ennen esityskautta – ja esitystilat siitä eteenpäin. Ja esityskauden aikana alkaa seuraavat harjoitukset – tilantarve vain korostuu. Yhdeksi mahdollisuudeksi, paikallisteattereiden olemassaolon suhteen voitaneen puhua kauhukuvasta, on nostettu niin sanottu Ruotsin malli: Riksteaternin esitykset kiertävät koko Ruotsin, vähentäen paikallisesti tuotettujen esitysten ja paikallisteattereiden määrää drastisesti. Tässä mallissa esitykset tuotettaisiin siis keskitetysti – Suomen tapauksessa olletikin pääkaupunkiseudulla – ja sitten kierrettäisiin kyseisen produktion kanssa koko Suomi. Näin ollen pienten kaupunkien teattereiden toiminta olisi enää pelkkää esitystilan tarjontaa, ja kansallinen esitysvaikoima supistuisi. Paikallisuudesta ei enää voisi puhua.

Teatterinjohtajilta tämä malli saa yksimielisen tyrmäyksen.

”Mitä vähän tässä vos-keskustelussa...mä olin vähän tyrmistynyt, kun mä kuulin jonkin tanssiken-
tän edustajan ihan vakavissaan ehdottaneen ihan tässä laajassa keskustelussa, että aivan hyvin
voitais tehdä esityksiä, jotka sitten kiertäis viidestä kymmeneen teatteria.” (Vuorinen, 2019).

”Mä olen ehdottomasti sitä mieltä, etten kannata sitä, että talot vaan tyhjenee ja niihin tuodaan vaan
vierailuesityksiä. Tää on varmaan alueellinen asia.” (Hakala, 2019.)

4.1.3 Strategia

Haastatteluissa teatterin strategia, tai toimenpideohjelma, ei tullut puheeksi yhdenkään johtajan
kanssa. Ehkä tämä kertoo osaltaan siitä, että vaikka yleisesti strategia nähdään kaiken toiminnan
selkärankana, olipa kyseessä teatteri, yritys tai vaikka koko kaupunki, sen olemassaolon sisäistä-
minen on haastavaa. Olen itse toiminut Kemin kaupunginvaltuutettuna vuodesta 2013, ja ollut laa-
timassa kaupunkistrategiaa osana kaupungin työryhmää, rakennemuutostyöryhmää, jo puolen
vuosikymmenen ajan. Strategian laatiminen on tarkkaa työtä, ja laadittu strategia vaatii päivitystä
vuosittain. Laatiminen ei kuitenkaan ole lähellekään suurin haaste; strategian jalkauttaminen, eli
tiedottaminen työntekijöille ja ennen kaikkea strategian sisäistäminen, mieltäminen yhteiseksi pää-
määräksi, on heikoin lenkki.

Näin myös teatterissa. Olin itse myös osana työryhmää, joka laati teatterinjohtajan johdolla Kemin
kaupunginteatterin toimintaohjelman vuonna 2016. Strategiasta nimi muuttui toimenpideohjel-
maksi, koska kaupungilla saa olla vain yksi strategia – kaupunkistrategia. Toimenpideohjelmassa
analysoitiin vaikutusalue, potentiaaliset asiakkaat ja kilpailijat. Tehtiin myös SWOT-analyysi – ke-
hityskohteina mm. liian vähäinen henkilöstö, palkkauksen kehittymättömyys ja kouluttautumismah-
dollisuuksien puute. Yhteistyö kaikkien mahdollisten tahojen kanssa nähtiin elintärkeänä, samoin
yleisötyön kehittäminen. Teatteritalon peruskorjausta odoteltiin.

Perustehtäväksi muokkautui *vahvistaa hyvinvointia tuottamalla laadukkaita teatteriesityksiä kaiken-
ikäisille*. Toimenpideohjelma nojasi Kemin kaupunkistrategiaan, kuten asiaan kuuluu.

Monet mainituista asioista ovat kehittyneet vuosien varrella. Itse strategiasta työntekijöitä ei ole muistuteltu sen laatimisen jälkeen; teesejä ei seiniltä löydy. Teatterinjohtajan yksinäiseksi tehtäväksi onkin jäänyt pitää huolta strategian toteuttamisesta.

Strategian jalkauttamiseen on monia apuvälineitä: henkilökunnan mukaan ottaminen strategiatyöhön, luotettava ja ajantasainen tiedottaminen – tiedonkulku tuntuu olevan ikuisuusongelma – vastuuhenkilöiden sitouttaminen, yhteisen kehittävän tahtotilan luominen ja ylläpitäminen (Munnukka 2015, 27- 30). Pääasia kuitenkin on, että hyvin laadittu ja huolella päivitetty strategia, jonka työntekijät ovat ottaneet omakseen, antaa teatterille yhteiset kehityssuuntimat ja vahvistaa solidaarisuutta.

4.1.4 Vastuu omistajille

Laitosteatterissa tulini keskelle vierasta maailmaa. (...) En ollut törmännyt byrokraatiaan, joka on jatkuvaa ja kaikkia tekemisen ehtoja määrittävää. Sen määrä yllätti. Kunnallishallinnon alaisuudessa ja virallisessa Suomessa on olemassa selkeät hierarkiat ja vastuualueet, pitää toimittaa raporttia sinne ja raporttia tänne. Työnantajana eli teatterin pomona täytyy käydä kehityskeskusteluja ja toimittaa asioita hirveän virallisia reittejä pitkin. Tuntui, että monet asioista olisi voinut hoitaa yksinkertaisemminkin. (Smeds 2005, 162.)

Omistajaohjaus eroaa yksityispohjaisissa ja täyskunnallisissa teatterissa toisistaan. Yksityispohjaisissa siitä käytännössä vastaa neljäksi vuodeksi kerrallaan valittu hallitus, täyskunnallisissa omistajaohjaus on kaksitahoista ja siitä vastaavat poliittiset lautakunnat ja kaupungin virkamiehet. Yksityisissä teattereissa hallituksen osaaminen ja sitoutuminen ja teatterialan asiantuntijuus korostuvat enemmän. (Häti-Korkeila 2010, 94.)

Siinä on mättänyt se, että kaupungin edustajat ovat ehkä olleet sellaisia ehkä kolmannen luokan...että se on niitä jakojäännöksiä, kun kaupunki nimeää edustajiaan eri lautakuntiin, tytäryhteisöihin ja muihin, teatteri on niitä viimeisiä, johon puolueet jäseniään osoittavat. [Kokkolan kaupunginteatterissa] on aikaisemmin kyllä ollut ihan jämäkkääkin osaamista johtokunnassa, ja näyttää siltä, että tulee taas olemaan, mutta nyt on päässyt repsahtamaan aika lailla. (Vuorinen 2019.)

Hallintomuodosta huolimatta johtokuntien ja lautakuntien omistajaohjauksen asteessa on suuria kaupunkikohtaisia eroja. Toisaalla lautakunta voi toimia varsin passiivisena kumileimasimena, kuten Timo Sokura edellä kertoi, toisaalla esimerkiksi ohjelmistoon voidaan puuttua paljonkin. Omistajan pääkiinnostuksen kohde, ja monesti ainut todellinen sellainen, on teatterin budjetti. Tässä

kohtaa ilmenee myös merkittävää epäjohtonmukaisuutta, sekä ongelmia teatterin ja ylipäättään kulttuurialan palvelujen hinnoittelussa ja arvotuksessa. Ne kun eivät millään taivu samoihin mittareihin kuin valtaosa kaupungin palveluista. Budjetin valmistelusta vastaavat teatterialan ammattilaiset ja virkamiestason asiantuntijat, joilla on vuosikausien kokemus siitä, millä resursseilla ja riskeillä teatteri saavuttaa tavoitteensa ja velvoitteensa. Lopullisen päätöksen kuitenkin tekevät neljän vuoden välein vaihtuvat poliittiset vaikuttajat. (Häti-Korkeila 2010, 95.) Myös korkeimman virkamiestason vaikuttamista tapahtuu; toisinaan valtuuston on pysyttävä tiukkana, mikäli mieltä pitää kaupunkinsa kulttuuripalvelujen rahoituksen riittävänä. Kaupungin korkeimpien virkamiesten velvollisuus on ensisijaisesti pitää kaupungin talous tasapainossa, ja kulttuurista leikkaaminen nähdään helppona tapana nopeisiin ryhtiilikkeisiin. Näin kävi muun muassa Kemissä vuonna 2018, kun teatteri joutui evakkoon tiloistaan sisäilmaongelmien vuoksi, ja kaupunginjohtaja alkoi julkisuudessa pyöritellä ajatusta siitä, olisiko Kemin haastavassa taloustilanteessa teatterin toimintaa tarkasteltava – kenties laitosteatterin toiminnan lopettaen. Tämä siitä huolimatta, että joulukuussa 2018 kaupunginvaltuusto oli jo kirjannut talousarvioon, ettei teatteria ajeta alas.

Kiintoisaa oli huomata, että teatterin lopettamisen uhka on toistuva narratiivi juuri kaupunginjohtajien suusta, ja puolustajaksi on monesti noussut kaupunginvaltuusto: esimerkiksi Rovaniemellä jo edesmennyt kaupunginjohtaja Matti Peltari ilmoitti 90-luvun puolella, että kaupungille tulisi halvemmaksi kuljettaa viikonloppuisin teatterista kiinnostuneet linja-autoilla Ouluun ja tarjota vielä Räihässä pullakahvit päälle (Häti-Korkeila 2010, 44, alun perin Lapin Kansassa). Riihimäen kaupunginjohtaja Sami Sulkko puolestaan esitti – valtuuston aiempaa periaatepäätöstä vastustaen – että Riihimäen teatterin tuista leikattaisiin 60 prosenttia vuonna 2018, mikä käytännössä tarkoitti ammattiteatterin alasajoa (Perho-Saarikivi, 2017).

Bussikuljetukset mainitsi Lappeenrannan Timo Sokurakin: ”Välillä puhuttiin, että bussillahan pääsee Helsinkiin, että sillä rahalla saisi aika monta bussilasti ilmaiseksi. Että bussihan ei maksais mitään, jos vertaa mitä kaupunki nyt antaa teatterin toiminta-avustukseen.” (Sokura 2019.)

Näin puolestaan kertoo johtokunnan toiminnasta Juha Vuorinen:

Kaupungin virkamiehiä en tapaa oikeestaan missään, sellanen lobbaaminen on omasta aktiivisuudesta kiinni, millä tavalla muutoin pitää teatterin asioita esillä. Johtokunta ei tunnu vievän minkäänlaista viestiä kaupungin suuntaan. Toisaalta toissa vuonna oli uhka, oli tulossa koko kulttuurille kymmenen prosentin leikkaus, mutta siitä nousi voimakas...sitä rupesi vastustamaan muut kulttuurin puolestapuhujat, esimerkiksi kaupungin-

valtuuston aktiivinen varapuheenjohtaja soitteli kyselläkseen faktoja käyttäkseen valtuustossa puheenvuoroja ja siinä oli moni muukin, joka asettui kulttuurin puolelle, ja leikkaukset toteutui marginaalisina. (Vuorinen 2019.)

Teatterinjohtaja edustaa ylintä teatterialan asiantuntemusta kaupunkiorganisaatiossa. Tiukkeneva kilpailu määrärahoista ja muuttuva käsitys julkisen ja yksityisen rahoituksen ja palveluiden luonteesta asettaa teatteria ylläpitävälle kaupungille kysymyksen, miksi ja miten se haluaa ylläpitää teatteria. Perusteltu vastaus toteuttaa kaupunkistrategiaa, mahdollista kulttuuristrategiaa – ja vaikuttaa teatterinjohtajavalintaankin. Kaupunginteatterin johtaminen on vuoropuhelua teatterin erityispiirteiden ja kunnallisen päätösvallan välillä. (Häti-Korkeila 2010, 68, 95.) Kaupungin taidelaitoksen johtajana ja puolestapuhujana hän löytää itsensä perustelemasta teatterin olemassaolon oikeutusta harva se vuosi. Lautakunta – ja johtokuntatasolla suhtautuminen teatteriin on luonnollisesti vielä ymmärtävää ja tukevaa, mutta mentäessä ylimpiin päättäviin elimiin tai julkiseen keskusteluun, löytyy myös vastustusta enemmän, ja johtajan on varauduttava hyvin perusteluihin. Valtionosuuksista ja niiden sitoutumisesta henkilötöyvuosiin on muistutettava – ja niin johtajat tekevätkin:

Päättäjät ei tiedä sitä, niille on aina yhtä yllätys, että teatteri saa valtiolta avustuksia. Että sitten kun mä meen sinne sanomaan, että joo, jos tässä nyt on suurin piirtein 35 000 €:n vuosimeno tällä näyttelijällä kaikkineen, niin valtio antaa siitä ihmisestä 20 000 € avustusta vuodessa. ”Ai antaako?” – ne on aina sillai...joo. Ja sitten että ne on täällä, asuu täällä, maksaa verot tänne, tekee lapsia, ne on matalapalkkanen, henkilöstövetonen paikka. Yrittäkääpä joskus aatella, että tää ois niinku pikkunen yritys tällä seudulla.(Hakala, 2019.)

Toisaalta tahtoa säilyttää ammatti- ja alueteatteri löytyy, mutta uskallusta katsoa pidemmälle ja kanttia nähdä taiteen ja kulttuurin arvo puuttuu. (...) Teatteri on aina jäänyt jalkoihin, vaikka olemme yksi kaupungin nuorimmista työntekijäkunnista. Me saadaan koulutettu porukka joka hommaan, maine ei perustu menneille vuosikymmenelle, vaan teemme edelleen korkeatasoista ja monipuolista teatteria, palvellaan alueteatterina sillä tasolla, että ministeriö muistaa mainita vuosittaisissa puheissaan alueteatterimme erinomaisen toiminnan. On kummallista, ettei päättäjät huomaa potentiaalia. (...) Ja kehoitetaan jopa tekemään vähemmän näkyvää työtä, että ’Ei sitä tarvitse Etelä-Suomessa kenenkään tietää, että täällä tehdään teatteria. Älkää olko niin hyviä ja kunnianhimoisia.’ Kyllä me vaan ollaan... (Kinnunen, ERK 2019)

Kulttuurialan, luovan alan suhteen on mainittava kerrannaisvaikutuksista, hyvinvointitekijöistä, sosiaalisista tekijöistä, kunnan vetovoimatekijöistä. Valtiotieteen tohtori Timo Aro jakaa kunnan vetovoimatekijät koviin ja pehmeisiin vetovoimatekijöihin. Pehmeät vetovoima – tai oikeastaan pitovoimatekijät liittyvät muun muassa alueen herättämään fiilikseen ja ilmapiiriin, sen tarinaan ja identiteettiin – ja vetovoimapalveluihin, kuten teatteriin (Aro, 2016, 18). Teatteri ei ehkä itsessään hou-

kuttele uusia asukkaita seudulle, paikkakunnan vetovoimaisuus vähenisi ilman teatteria hyvin vähän. Toisaalta korkeatasoisten kulttuuripalvelujen julkisuus muokkaa kaupungin imagoa, ja myönteinen imagovaikutus lisää kaupungin vetovoimaa (Mäkelä, 1997). Tärkeämpi teatterin ominaisuus onkin juuri sen pitovoima; sitouttaminen kaupunkiin.

Luovan talouden vaikutusten laskemiseen ei ole suoraviivaista keinoa, koska vaikutukset tuottavuuteen ja kilpailukykyyn näyttäytyvät usein pitkällä aikavälillä ja joukossa on myös muita tekijöitä, joilla on vaikutuksensa tutkittavaan ilmiöön (Arts Council England and the National Museums Directors' Council, 2013). Valtuuston talousarviokeskusteluissa valtuutetut ja virkamiehet harmittelevat, miksei kulttuurin alalta ole tehty tarkempia vaikuttavuustutkimuksia, jos kerran pelkkä tuloslaskelma ei kerro koko totuutta. Itse asiassa tutkimuksia on tehty; muun muassa Satu-Mari Janssonin ansiokas *Mittaamattoman arvokasta? Taiteen ja kulttuurin vaikutustutkimuksia ja metodologioita* (Taideyliopisto 2014) käsittelee aihetta mittavasti. Ongelmana ei olekaan niin paljon tiedon puute kuin sen abstrakti, luvuiksi kääntymätön luonne: Janssonin julkaisun nimi onkin siinä mielessä osuva. Päättäjille ei ole vielä – ja voineeko koskaan ollakaan - esitellä definitiivisiä kerrannaisvaikeuslaskelmia, jotka konkretisoisivat sen, kuinka aivan puhtaasti rahanakin teatteri tuottaa muutenkin kuin lipputulojensa kautta. Teatteri tuo välillisiä tuloja kuljetusfirmoille, kampaamoille, ravintoloille, hotelleille – ja vähentää menoja esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhoitoalan ennaltaehkäisevänä muotona. Puhumattakaan kaikesta aineettomasta hyödystä paikallisidentiteetistä hyvinvointiin tai vaikkapa taiteen hyötyihin organisaatiokehittämisessä. (Jansson 2014, 5 – 11.)

”Mun mielestä sitä ei kukaan enää jaksaa kuunnella sitä että teatteriin, taiteeseen laitettu euro tullee puoltoistakertasena takasin tai kaksin – kuntapäätäjät ei jaksaa enää kuunnella sitä...” (Hakala 2019).

Jaksoipa kuunnella tai ei, johtaja ei pääse tätä vastuuta karkuun. Teatterin olemassaolon perustelun ja rahoituksen hankkimisen ja säilyttämisen tehtäväkenttä on suuri ja loputon.

4.2 Taiteellinen johtajuus

Selvästi yleisin tapa päätyä teatterinjohtajan virkaan kulkee taiteellisen työn reittiä. Yhdelläkään haastattelemistani johtajista ensisijainen urasuunnitelma ei tähdännyt johtajuuteen. Jokaisella oli virkaan oma erityislaatuinen polkunsä. Tutkimuksessa olevien kymmenen teatterin johtajasta vain yhdellä on jokin muu kuin taidetausta: Rauman teatterin toimitusjohtaja Harri Natunen on koulutukseltaan merkonomi. Rauman teatterissa onkin erikseen taiteellinen johtaja. Muiden teattereiden johtajista viisi aloitti työnsä esitystaiteen parissa näyttelijänä, kolme ohjaajana ja yksi tanssijana.

Toki taiteellinen työ on aivan koko teatteritalon tavoite. Vaikka henkilökunta voidaan jakaa – jos näin halutaan, ja usein näin esimerkiksi selvyiden vuoksi tehdään – tekniseen, hallinnolliseen ja taiteelliseen henkilökuntaan, on jokaisen pyrkimyksenä teatteritaiteen edistäminen omalla työpanoksellaan. Tuottaja Saara Rautavuoma pohtii tätä taiteen ja tuotannon turhaa vastakkainasettelua:

Teatterityössä jaottelu taiteelliseen ja muuhun kuin taiteelliseen työhön (tuotannolliseen, soveltavaan, tekniseen) luo harhan asetelmasta, jossa taiteellinen on jotain mikä ei ole tuotannollista, soveltavaa tai teknistä ja päinvastoin. (...) Kaikki teatterityö tulisi ensisijaisesti mieltää taiteelliseksi työksi ja vasta sen jälkeen tekijän työnkuvan mukaan esimerkiksi tuotannolliseksi, soveltavaksi tai tekniseksi – siis yhdeksi taiteellisen työn osa-alueeksi. Tämä ei tarkoita, että kaikki teattereissa työskentelevät olisivat taiteilijoita, vaan että jokaisen tekijän tulisi hahmottaa itsensä taiteellisen työn tekijäksi, mikäli omalla työllä tähdätään ja vaikutetaan taiteelliseen lopputulokseen. (Lavaste et al., 2015, s. 109 – 110.)

Samoin voidaan sanoa, että kaikki teatterinjohtajan työn osa-alueet tähtäävät teatteritaiteen edistämiseen. Tätä ei käy kieltäminen, mutta tällaisen holistisen, idealistisen ajattelun ohella johtajan taiteellisessa työpanoksessa on konkreettisempikin ulottuvuus. Teatterinjohtajan tehtäviin, etenkin pienemmissä taloissa, kuuluu antaa tietty, sopimuksessa määritelty oma taiteellinen panoksensa osana työtään – ellei siis taiteellista johtajaa erikseen talossa ole. Taiteellisen suorituksen ”yksikönä” voi pitää jonkin produktion osa-alueen työsuoritusta; ohjausta, dramatisointia, roolityötä näytelmässä. Teatteritilastoja tutkimalla on turvallista väittää, että yleisin johtajan taiteellinen suoritus on ohjaustyö.

Taiteellisen johtajuuden – ja koko teatterinjohtajuuden – kulmakivi on ohjelmiston laadinta. Johtaja on vastuussa ohjelmiston monipuolisuudesta niin katsojien kuin tekijöiden näkökulmasta, sen taiteellisuudesta ja houkuttelevuudesta, sen paikallisuudesta ja laadukkuudesta – lopulta ohjelmistoon tiivistyy koko johtajan osaaminen ja asiantuntemus. Ohjelmistoon vaikuttavat monet tekijät ja

rajoitteet, joita käsittelen tässä osiossa. Johtaja on vastuussa ohjelmistosta myös omistajien suuntaan.

4.2.1 Oma taiteellinen työ

”On aika hankala johtaa taidelaitosta, jos on kuitenkin taiteilija sielultaan, jos ei saa välillä ikään kuin tehdä sitä taidetta semmosessa kontekstissa, jossa ei tarvitse ottaa mitään muuta huomioon, voi mennä vaan ihan omana [itsenään]” (Kari Arffman 2008, Häti-Korkeila 2010).

Teatterinjohtajat ovat siis harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta johtotehtäviin päätyneitä taiteilijoita. Taiteilijuuteen kuuluu lähtemättömästi työskentely omista lähtökohdasta, omien kiinnostusten kohteidensa, kipupisteidensä, intohimoaiheidensa äärellä. Tästä kielii muun muassa Anneli Ollikaisen toimittama kirja *Haaveesta vai pakosta?* – aina nimeään myöten. Kirjaan haastatelluille teatteriohjaajille esitettiin aivan ensimmäisenä kysymys; Syntyvätkö esityksesi haaveesta vai pakosta? Jokainen ohjaaja toki ymmärtää määreet haluamallaan tavalla. Mielenkiintoista oli nähdä, mitä siinä vaiheessa jo mittavan teatterinjohtajauran tehneet ohjaajat vastaisivat kysymykseen. Esimerkiksi tuolloinen Helsingin kaupunginteatterin taiteellinen johtaja Ralf Långbacka vastasi näin: ”Sen jälkeen, kun olin ohjannut Kansallisteatterissa Kuningas kuolee, päätin yksiselitteisesti, että en enää koskaan koko elämäni aikana ohjaa kenenkään vaatimuksesta mitään, ja olen siitä pitänyt kiinni.” (1986, 113). Långbackan asemassa olevalla johtaja- ohjaajalla toki oli harvinaislaatuinen mahdollisuus olla tuota mieltä. Kaisa Korhonen myönsi, että ohjaaja on välillä pakonkin edessä: ”Olisi tietysti ihanne, että kaikki olisivat haaveita, mutta ehkä joka toinen on haave ja joka toinen pakko. (...) Ei minun ole sentään koskaan tarvinnut tehdä sellaista, josta en ole pitänyt. Aina ei kyseessä ole ollut toteuttamisen pakko vaan elämisen pakko.” (1986, 85.)

Mutta täytyykö pienen talon johtajan jopa ohjata vastoin tahtoaan? Yksi haastattelemilleni johtajille esittämistäni väitteistä oli: *Johtajasta tulee huono ohjaaja johtajakaudellaan*. Väite on yleisesti tunnettu ja nousi esille pariin kertaan Häti-Korkeilankin haastatteluissa vuonna 2010 - hän jopa kiersi katsomassa ja arvioimassa haastattelemiensa johtajien esityksiä ja niiden toteutusta, väitteen todenperäisyyttä miettiäkseen. Nämä johtajat – kuten heidän 80 -luvulla haastatellut kollegansa – olivat kuitenkin suurempien talojen johtajia, joiden taiteellisen panoksen määrä ja laatu oli vapaammin valittavissa.

Kaikkien kolmen haastateltavani tiesin ohjanneen taloihinsa paljon. Kun itse toimin teatterin vakituksena ohjaajana, ohjausvelvollisuuteeni kuului 5 produktiota kahdessa vuodessa, ja se oli kokemuksen mukaan täyspäiväisesti työllistävä määrä. Pienten talojen johtajat ohjaavat tai antavat muuta taiteellista panosta pahimmillaan jopa tätä enemmän; toisin kuin suuremmissa teattereissa, taiteellinen panos on työsopimukseen kirjattu osa työnkuvaa. Kirjoitan pahimmillaan, sillä käytettävissä olevalla ajalla on merkitystä; teatteriesityksen valmistaminen vaatii paljon työtä, ohjaajalta esivalmistelua jo kuukausia ennen harjoituskauden alkua. Kun tämän lisäksi kaiken muun johtajan työn päälle, työpäivien voisi olettaa helposti venyvän etenkin ohjauskaudella pitkiksi.

Tuleeko johtajasta automaattisesti huonompi ohjaaja...aika usein on se tunne kyllä. Että jos en olisi johtaja, pystyisin kokonaisvaltaisemmin ohjaamiseen keskittymään. (...) Kun on niin paljon muitakin asioita, mihin pitää keskittyä ja kuitenkin käyttää aikaansa, niin se ohjaaminen tulee siinä vähän niin kuin oheistuotteena. Ei pysty antamaan sille työryhmälle mitään haluaisi. (Vuorinen 2019.)

Jos on ohjausvelvoite, kuten minulla Lappeenrannassakin oli, niin sehän vie eniten aikaa. Kun olet 7,5 tuntia päivässä harjoituksissa, se on pois kaikesta muusta. (Sokura 2019.)

Johtajan taiteellista vapautta rajoittaa ajan puutteen lisäksi myös taloudellisen vastuun paino. Omia taiteellisen työn valintoja määrittää toisinaan eri tekijät kuin vaikkapa talon ohjaajan tai vieraillevien ohjaajien.

Yleensä miusta johtajat tekee hyvin mielellään farssia, komediaa, ehkä jotain klassikkoo ja musikaaleja. Silleen että johtajan jutut on ne, jotka myy, koska johtaja on vastuussa siitä että se talo pysyy auki. Minusta se tarkoittaa niinku sitä. Että sen johtajan ohjaukset on sen teatterin tavaramerkki, se takaa, että tänne tulee väkeä. (Sokura 2019.)

Oman taiteellisen työn ohella teatterinohjaajalla on myös toinen taiteellinen väline, joka ainakin teoriassa voi olla hänen ainutlaatuinen mahdollisuutensa toteuttaa myös omaa taiteellista visiotaan yksittäisiä produktioita kokonaisvaltaisemmin.

4.2.2 Ohjelmisto

”Mutta mä yllätyin siitä, että se ei oo mitään helppoo se ohjelmistosuunnittelu. Kun mä aattelin mennessäni, että no onhan maailma täynnä ideoita ja näytelmiä. Mutta kyllä siihen aikaa tuhraantuu.” (Hakala 2019.)

Voidaan sanoa, että ohjelmistosuunnittelussa kulminoituvat johtajan muiden tehtäväalueiden osaaminen ja vaikutteet (Häti-Korkeila 2010, 170). Ohjelmisto määrittää talon taiteellista suuntaa, taloudellista menestystä ja menetyksiä, henkilökunnan hyvinvointia – se määrittää talon identiteettiä. Esitin johtajille muiden muassa väitteen: *ohjelmisto on johtajan taideteos*. Sen valmistelun pitäisi olla johtajan tärkein tehtävä teatterissa. (Häti-Korkeila 2010, 258.) Tämän väitteen ymmärsin itse myös niin, että ohjelmiston kautta johtaja voi luoda teatteristaan taiteellisesti näköisensä, luoda ohjelmistollisen imagon, eräänlaisen kokonaistaideteoksen. Toisaalta sen voi käsittää myös taideteoksena onnistumisensa suhteen – suosion taiteena. Väite herätti vahvoja reaktioita:

”Ei se mikään taideteos oo se ohjelmisto, kyllä se on laskelmointia, henkilökunnan hyvinvointia, ihmisten työllistämistä, haastamista...se on niinku... johtamista” (Hakala 2019).

Imatran teatterin Timo Rissasen mielestä teatterin imagoa kyllä nostetaan ohjelmistovalinnoilla, mutta se ei saa tarkoittaa taiteellisesti liian haastavaa tai erikoista ohjelmistoa - imagoa kohennetaan valitsemalla hyviä teoksia ohjelmistoon. Kaupunginteatterin johtajan tehtävä on Rissasen mukaan pitää teatterinsa kansanteatterina, eli saada kaupungin katsojat käymään siellä. (ERK 2019.)

Irmeli Niemi ja Raija Ojala pyrkivät selvittämään teattereiden ohjelmistosuunnittelun periaatteita tutkimuksessaan *Suomalainen alueteatteri 1978 - 82. Tausta, toiminta, vaikutus*. Tutkimuksen mukaan ohjelmistopäätöksiin vaikutetaan kolmella eri tasolla: Ideologisella tasolla keskeinen vaikuttaja on ohjelmistosuunnittelusta vastaava teatterinjohtaja, systeemitasolla hallinnollista valtaa käyttävät luottamusmiehet ja pragmaattisella tasolla teatterin katsojat ja kriitikot. (Niemi – Ojala 1983, 164 – 166.) Toki 1980-luvun vaihteessa teatterin toiminta – ja hallintomallit olivat erilaisia kuin nyt. Haastattelujeni perusteella voi kuitenkin todeta, että tällä jaolla pragmaattisen tason – katsojatilauksen – painoarvo on pienissä maakuntateattereissa huomattava.

Väitöskirjassaan *Taideorganisaation markkinaorientaatio* Hilppa Sorjonen puolestaan tutkii ohjelmistosuunnittelua markkinoinnin näkökulmasta. Hänen mukaansa esitystaideorganisaatio – kuten

kaksi tutkimuksessa mukana ollutta teatteria – on markkinaorientoitunut, kun se suunnittelee ja toteuttaa eri toiminnot koordinoiden erityisesti asiakkaiden, mutta myös sidosryhmien tarpeita ja odotuksia sekä kilpailijoita koskevaan tietoon perustuvia, asiakkaille ylivoimaista arvoa luovia tuotteita. Sorjonen löytää ohjelmistonsuunnittelusta kolme toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa: *luovuus-, resurssi- ja tehtäväkeskeisen*. Suunnittelu on joko reaktiivista tai proaktiivista. (Sorjonen 2004, 181 – 182.) *Reaktiivinen* markkinaorientaatio ilmenee asiakkaiden, taiteilijoiden ja median tunnistettuihin tarpeisiin reagoitina sekä vastaavien taideorganisaatioiden välisen kilpailun tunnistamisena ja siihen reagoitina. Uusien teosten kantaesitykset ja tuntemattomien teosten esitykset ovat puolestaan esimerkkejä ennakoivasta, *proaktiivisesta* orientaatiosta, jolla ennakoidaan keskeisten sidosryhmien tiedostamattomia tarpeita. (Sorjonen 2004, 186.) Markkinaorientaatio on relevantti taideorganisaatioille, sillä sen omaksuminen systematisoi prosessin, joka johtaa nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden, sidosryhmien sekä kilpailutilanteen parempaan tuntemukseen. Mutta etenkin proaktiivinen orientaatio on maakuntateattereille myös haastava kipukohta: VOS-teatterilla olisi näennäisesti vakaat resurssit tehdä myös kokeilevampaa teatteria, mutta todellisuudessa ohjelmistoa laadittaessa päädytään reaktiivisuuteen, pitkälti eksistentiaalisen pakon edessä.

Ohjelmistonsuunnittelu elää ajassa; teatterin on vastattava haasteeseen, kilpailuun asiakkaiden vapaa-ajasta. Kari Hakalan lyhyen johtajakauden aikana Kemissä hän käytti useaan kertaan pääsylippu -metaforaa: katsoja ostaa pääsylipun johonkin – meidän on oltava teatterina riittävän houkuttelevia, jotta hän ostaa sen meille. Lluís Bonet ja Héctor Schargorodsky kirjoittavat muuttuvasta ympäröivästä todellisuudesta teoksessaan *Theatre Management: Models and Strategies for Cultural Venues*. Muutokset tapakulttuurissa sekä uusien kommunikaatio – ja viihdemuotojen kehittyminen mahdollisuksineen digitaaliseen interaktioon ovat muokanneet esittävää taidetta, toisaalta yleisön kasvavien vaatimusten, toisaalta esittävän taiteen dynaamisen, sisäsyntyisen muutostarpeen kautta. Huomionarvoinen ilmiö heidän mukaansa on juuri kilpailu vapaa-ajasta ja itsensä kehittämistä; tarjolla olevien palvelujen ja tuotteiden paljous vaatii esittävältä taiteelta mielikuvittellisia kaupallisia ja kommunikatiivisia strategioita. Näin ei menetetä jalansijaa vapaa-ajan markkinoilla. (Bonet et al. 2018, 40 – 41.) Vaikka tässä on kyseessä myös markkinoinnin maailma, on ohjelmisto kuitenkin se, mitä myydään – tai millaista ei-kaupallista ohjelmistoa, kuten yhteisöjen parissa toteutettavia hankkeita tai muuta yleisötyötä – teatterin vuosikalenteriin sisällytetään.

Ohjelmiston laatiminen on varsin haastavan palapelin kasaamista; on otettava huomioon käytettävissä olevat tilat ja resurssit, pidettävä mielessä kohderyhmien käyttäytyminen, odotukset ja tarpeet, rahoittajienkin toiveet sekä mietittävä henkilökunnan hyvinvointia, lähiteattereiden tarjontaa,

paikkakunnan erityislaatuisuutta ja historiaa – ja samalla pidettävä mielessä, että kyseessä on kuitenkin taidelaitos, jolla on oikeus ja velvollisuus myös yllättää, kehittää ja kehittyä. Vuosisuunnittelun kannalta on tärkeää, että ohjelmisto on selvillä jo pitkäksi aikaa eteenpäin – suuremmissa taloissa tämä voi tarkoittaa jopa useita vuosia – mutta samaan aikaan teatterilla on ainakin teoreettinen mahdollisuus olla hyvinkin nopeasti ajan ilmiöihin reagoiva taidemuoto. Esimerkiksi Juha Vuorinen kertoo, että Kokkolassa hän on pyrkinyt selkeämpään etukenoon kuin aiemmissa pesteissä; etenkin suuren näyttämön ohjelmiston hän pyrkii laatimaan puolitoista vuotta etukäteen, pienempien tuotantojen kohdalle jätetään liikkumavaraa, jos on tarve tarttua johonkin aiheeseen nopeasti.

Asko Sarkola käyttää ohjelmistonsuunnittelun perustana ajatusta, että se tulee ”teatterin seinistä”: siihen vaikuttaa teatterin menneisyys, sen ilmapiiri ja yleisö. Tälle pohjalle hän rakentaa taiteellisten tavoitteiden mukaista ja omassa ajassa elävää ohjelmistoa. (Häti-Korkeila 2010, 218.) Lähes poikkeuksetta johtajat kokevat ohjelmistonlaadinnan yhtenä haasteellisimmista ja aikaa vievimmistä työtehtävistään, mutta Timo Sokuran puheista päätellen poikkeuksia sääntöön on:

Kai sitä pitäisi ohjelmiston suunnitteluun paneutua enemmän, sen ehkä pitäis olla eniten aikaa vievä. Mitä se mulla ei oo koskaan ollu. Koska jo tehään seittemän juttua vuodessa, niin kauanko niitä nyt päättää. Tohon tulee toi, tohon tulee toi – ja se on siinä. Ja sit tulee vuoden paussi, koska mietitään seuraavaa seittemää, seuraavan kauden juttuja.

(Sokura 2019.)

Ohjelmistonsuunnittelussa on mukana hyvin vaihteleva määrä ja sekoitus henkilökuntaa. Niin sanotun taiteellisen jaoksen, teatterin taiteellisia valintoja pohtivan ja neuvoa-antavan elimen koostumus ja vaikutusmahdollisuudet vaihtelevat taloittain. On oikeastaan johtajan omasta halusta ja organisoinnista kiinni, kuinka laajasti ja usein hän haluaa ohjelmistoa käsitellä taiteellisen jaoksen, näyttelijäkunnan tai vaikkapa koko henkilökunnan kanssa – ja kuinka paljon antaa heidän mielipiteilleen painoarvoa.

Mahdollinen talon oma ohjaaja tai dramaturgi on johtajan tärkein työ Kumppani suunnittelussa. Pienten maakuntateattereiden johtajat kokevat tämän toisen taiteellisen suunnittelijan avun elintärkeäksi:

Muuten sulla ei olis ketään, kenen kanssa pallotella asioita ja puhua niistä sisällöistä, ja että joku tulee ja puhuu sulle niistä. Kun tuntuu aina johtajana, että kun kuitenkin itsessä sisällä asuu taiteilija, jota täytyy kyllä nyt kaivaa tän johtajapestin jälkeen, että kun Niko [Taskinen] tulee kertomaan innoissaan jostain ideastaan, ja joskus keväällä mä tajusin, että hei, mä en oo aikoihin innostunu mistään ideasta, kun tavallisesti kun se tulee sisään,

niin mulla on laskukone kädessä... Että nyt sisällöllistä keskustelua, ja jos se toinen ei siinä olis sitä pitämässä, niin tosi kurjaa olis. (Hakala 2019.)

Jompikumpi on ehdoton, joko pätevä ja asiantunteva dramaturgi, joita meillä ei montaa enää taloissa olekaan, taikka sitten ohjaaja. Jonkun kanssa – lukuun ottamatta talouspäällikköä ja markkinointisihteeriä – niin jonkun kanssahan johtajan täytyy päästä käymään taiteellista keskustelua. Siihen minusta näyttelijäkunta tai taiteellinen jaos on liian iso foorumi. Silleen että sitä voisi kelata enempi rauhassa. (Sokura 2019.)

Johtokunta tai lautakunta on se, jolla johtaja lopulta hyväksyttää ohjelmiston. Keskimäärin heillä tuntuu olevan melko vähän kommentoitavaa tai puuttumisen tarvetta johtajan valintoihin – johtajaan luotetaan, ja johtoporras on vain byrokratian vaatima kumileimaisin – mutta ohjelmistomuutoksiakin toki tapahtuu. Hallintomalleilla saattaa tässä kohtaa olla eronsa – täyskunnallisessa teatterissa lautakunta ei tunnu puuttuvan ohjelmistoon juurikaan. Kokkolassa taas johtokunta on nähnyt tällaisen tarpeelliseksi viimeksi joitain vuosia sitten, kun he eivät olletikin kokeneet johtajan ehdottamaa näyttelmää riittävän myyväksi. Käytännössä tukemalla teatteria taloudellisesti omistajataho hyväksyy teatterinjohtajan ohjelmistopolitiikan (Häti-Korkeila 2010, 215).

Mutta lopulta johtaja on yksin vastuussa ohjelmiston lukkoon lyömisestä ja valintojen takana seisomisesta – oli sitten kyseessä henkilöstön jaksaminen, ohjelmiston kustannuskysymykset, sen vastaaminen katsojien odotuksiin, sen monipuolisuus – tai jopa näytäntöjen tai kokonaisten produktioiden peruutukset.

Seuraavassa pilkon osiin joitain ohjelmistonsuunnitteluun vaikuttavia tekijöitä sekä ohjelmistovalinnallisia seikkoja. Huomasin ohjelmisto -teemaan uppoutuessani, että oma pitkäaikainen kokemukseni ohjelmistonsuunnittelun parissa pienessä teatterissa alkoi paisuttaa tekstimäärää mittoihin, joka itsessään vastaisi jo yhtä opinnäytetyötä; ohjelmistoon kun vaikuttavat resurssit, kuten tilat, talous, aika ja henkilökunta, siihen vaikuttavat maantieteellinen sijainti, vuosikello, lähiteatterit, paikalliset tottumukset. Sen sisällössä mietitään myyvyyttä, paikallisuutta, taiteellisia arvoja, henkilökunnan hyvinvointia. Listaa voisi jatkaa, mennen yhä spesifimpään. Ohjelmiston teatterien välisten ja ajankohtaisten erojen tarkemmalla tutkimisella voisi luoda mielenkiintoisen, kattavan kuvan Suomen paikallisteattereiden kentästä tässä ajassa. Tämän tutkimuksen kannalta pyrin keskittymään oleellisimpaan, eli mitä juuri näiden teattereiden johtajia haastatellessa nousi esille.

Talous

Leijonanosa teatterin budjetista menee palkkoihin ja tilavuokriin. Esitysten tuottamiseen varattu osuus on pieni aivan selviämisyistäkin; teattereiden pysytellessä hengissä kynsin ja hampain ei mielellään leikata henkilökuntamenoista, tilakustannuksista taas ei voi – tällöin esitysten tuotannon täytyy tapahtua mahdollisimman halvalla. Kalliimpien tuotantojen, kuten musikaalien, tuotanto on aina jonkinasteista riskinottoa: toisaalta juuri musikaalit korkeampine lipunhintoineen ja melko varmoin menestysodotuksin ovat yleinen ohjelmistovalinta. Tosin silloin tämä kauden pääsatsaus syö toisten produktioiden budjettia.

Kierrätys on muotia, mutta maakuntateattereissa se on myös tuttua arkipäivää; esimerkiksi Kajaa-nin kaupunginteatterin pitkäaikainen puvustaja Pirkko Paananen ei edes muista, milloin viimeksi olisi ostanut kenkäparin uutena: ”Vuosibudjettimme on 6000 euron paikkeilla näiden kaikkien näytelmien tuottamiseen puvuston osalta. (...) Hukkaan ei panna mitään. Roskiin menossa olevat vil-lapaidatkin purin, ne langat pestään ja käytetään uusiksi” (ERK 2019). Samoin lavastuksessa suositaan kierrätystä. Muistan, kuinka nyt jo edesmennyt Kemin kaupunginteatterin metallimies, Matti Blomroos kerran piti minulle esitelmän monenkirjavasta rautatangosta, jonka hän kehui käyttäneensä kymmenen eri näytelmän lavasteisiin – ja osasi nimetä niistä liki jokaisen. Tuolla kertaa hän oli ottamassa sitä talteen Ronja Ryövärintyttären linnantornista.

Talous sanelee ohjelmistoa myös valittujen tekstien osalta; esimerkiksi formaattimusikaalit, joissa sanallaan tiettyjä oletuksia ylöspanon suhteen, jäävät pienemmissä teattereissa tekemättä. Tekstin toteutus voi myös vaatia teknisiä ratkaisuja, jotka automaattisesti sulkevat ne pois, äveriäämpien teattereiden toteutettaviksi.

Myös vierailevia näyttelijöitä käytetään harkiten, ohjaajia käytännön pakosta enemmän. Toisinaan vierailijan lasketaan ”maksavan itsensä takaisin” houkutellessaan lisää katsojia; tosin tämä ei ole kokemukseni mukaan yleinen trendi maakuntateattereissa, vaikkakin neljäsosa aikuiskatsojista ilmoittaa esityksen näyttelijät valintaperusteeksi lipunostolle (Taloustutkimus 2017).

Olka Horilan kokemus Riihimäeltä – joka toki on etelä-suomalainen teatteri, jolla ei ole vakituisia näyttelijöitä – tukee Taloustutkimus Oy:n tutkimustulosta.

Kaikki teatterit, missä mä olen ollu, joutuu miettimään, että kenellä tätä myydään. Yleisö tulee katsomaan myös niitä näyttelijöitä ja tulee fanittaa niitä, ja niin pitää ollakin. (...) Eikä se silti aina, vaikka ajattelis, että nyt meillä on niin varmat tyypit tässä, juttu ei silti oookkaan sitten hyvä eikä menesty, että kyllä siitä hyvä juttu pitää aina tehdä. Ei ole varmoja nakkeja. Paitsi ehkä Martti Suosallo. (Horila, ERK 2019.)

Toisaalta joulukuussa 2019 järjestämässäni keskustelutilaisuudessa kemiläiset teatterinkatsojat olivat täysin yksimielisiä siitä, että kaupunginteatterissa on ”omat, paikalliset tähdet” eikä nimekkäillä vierailijoilla olisi myynnin suhteen merkitystä. Joka tapauksessa jokainen vieraileva taiteilija on merkittävä kuluerä talolle, suhteessa paljon kalliimpaa työvoimaa kuin kiinteä henkilökunta. Yleensä pienten maakuntateattereiden ohjelmisto pyritäänkin laatimaan niin, että se pystytään toteuttamaan talon omalla henkilökunnalla.

Esitystilat

”Teatterin arkkitehti on voimakkain ohjelmiston valitsija, dramaturgi ja ohjaaja. Hänen ratkaisunsa sanelevat mitä teatteria salissa voidaan esittää” (Helminen 2008.)

Teatterin yleisösuhte on kehittynyt ajan myötä. Perinteisestä ”teatteriaukosta” on ravistauduttu irti jo aikaa sitten, interaktio yleisön kanssa on lisääntynyt viime vuosikymmeninä huomattavasti. Yleisön rooli on kehittynyt monipuolisemmaksi, vaihdellen passiivisesta katsojasta aina osaksi esityksen luomisprosessia. Niinpä myös esitystilat ovat kehittyneet. Perinteisempien näyttämöiden – joille suurin osa esitystarjonnasta yhä sijoittuu – rinnalle on tullut esitystilajoja, joiden monimuotoisuudelle ei ole käytännöllisesti katsoen mitään rajaa: esityksiä on viety kaduille, toreille, kirkkoihin, baareihin, yksityiskoteihin. (Bonet et al. 2018, 41.)

Uusiin tiloihin vieminen voi tapahtua näytelmän ehdoilla, mutta monesti myös käytännön pakosta; teattereiden tilaongelmat ajavat luoviiin ratkaisuihin. Esimerkiksi Kajaanin kaupunginteatterin *Fundamentalisti*-näytelmän harjoitukset ja ensi-ilta piti siirtää olosuhteiden pakosta sadan kilometrin päähän Piippolaan. Kemissä ohjelmisto määräytyy täysin väistötilojen ehdoilla – suojelulla Kemin Pirtillä on selkeät rajoitteensa, puhumattakaan idyllisestä mutta monen näytelmän tarpeisiin auttamattoman pienestä Tullimakasiinista, jonka sisälämpötila laskee kylmimpinä kuukausina pakkasen puolelle. Oma lukunsa ovat kiertuenäytelmät, jotka pyritään toki lähtökohtaisesti saada toimimaan mahdollisimman monenlaisissa tiloissa.

Kaupallisesta näkökulmasta vaihtoehtoiset, ei-konventionaaliset tilat ovat haastavia. Teatterin lipputulot perustuvat hyvin suurelta osin suuren näyttämön täyttöasteeseen. Etenkin jos katsomokoko on pieni. Jo aiemmin kerroinkin, että esimerkiksi Rauman Teatterilla lipputulovaade on Tampereen Teatterin jälkeen Suomen korkein, noin 40 prosenttia budjetista. Ja kun katsomoon mahtuu 174 katsojaa kerralla, ja on vai yksi näyttämö, täyttöasteen on oltava korkea jokaisessa esityksessä (Natunen, ERK 2019). Mitä pienempi katsomo, sitä enemmän esityksiä samaan tulokseen pääsemiseen tarvitaan. Tässä mielessä aika todellakin on rahaa.

Näyttämöiden logistiikkakin on ongelma. Osa teatteritaloista, kuten Kokkolan Vartiolinna, joka rakennettiin alun perin vuonna 1927 suojeluskuntajärjestön keskustaloksi, soveltuu vain vaivoin teatterikäyttöön.

Silloin kun tulin, mulle sanottiin melkein ensimmäisenä, että...lähtötilanne kun on se, että tää on Suojeluskuntatalo eikä mikään teatteriksi rakennettu, niin tilat ei oo teatterille ihan teelliset, varastotilaa on olematon määrä ja näyttämöllä ei ole syvyyttä eikä leveyttä. Näytelmästä toiseen vaihtaminen on aina paljon isompi työ kuin mitä se esimerkiksi Kemissä oli, kun siellä saattoi trukilla ajaa lavasteet pois ja toiset tilalle. Kokkolassa on ennen mua pidetty yhtä näytelmää päänäyttämöllä ja yhtä Katariinan kamarissa eli pienellä. Ja yksi esitettiin esityskausi alusta loppuun, ja sitten tuli uusi tilalle. (Vuorinen 2019.)

Logistiikkahaasteet siis rajoittavat ohjelmistossa yhtä aikaa olevien näytelmien määrää, joka puolestaan lisää yhä enemmän ohjelmiston valintapaineita. Suurten näyttämöiden ohjelmistovalinnat ovat teatterille jo muutenkin ne kriittisimmät; väärä valinta voi olla kohtalokas. Vuosittaisten ensi-iltojen väheneminen kaventaa Vuorisen mukaan monipuolisuutta. Etenkin kun päänäyttämön ohjelmisto vähenee, riskinottoon ei ole mahdollisuutta. Kokkolassa syksyn kaksi ensimmäistä ensi-iltaa pyrkivät vastaamaan yleisöön toiveisiin ja pikkujouluajan odotuksiin. Uuden vuoden ensimmäinen ensi-ilta voi olla se eniten riskiä ottava, esimerkiksi tuntemattomampi näytelmä: mikäli sen myynti ei lähde kulkemaan, on kuitenkin jo olemassa ohjelmistoa, mitä vaihtaa tilalle, jotta ei jäädä aivan tyhjän päälle. (Vuorinen 2019.)

Kemissä väistötilan logistiikkaongelman aiheuttamaan ensi-iltojen vähenemiseen on kehitelty toisenlainen lääke; Pirtille, ”suurelle” näyttämölle, suunnitellaan syyskaudeksi lavasteet, jotka mahdollistavat kaksi ensi-iltaa ilman suuria näyttämökuvan muutoksia tai varastointeja esityksen vaihtuessa – etenkin, kun varastotilaa ei ole. Näin tehtiin mm. syksyn 2019 ensi-iltojen, *Älä pukeudu*

päivälliselle -farssin sekä *Voitto kotiin* -synkkäkomedian kanssa. Sama trendi jatkunee, kunnes uudet tilat ovat valmiit, varsinkin syyskausina. Syksyn myyntipaineet pikkujouluineen ovat aina kovemmat kuin kevätkauden.

Yleisö

”Välillä taas koen hirveästi huonoa omaatuntoa siitä, että tehdäänkö me ihan vaan keskinkertaista soittoa (...) mutta sitten on myöskin se, että eihän sitä voi aliarvioida sellaisen suuren yleisönkään intressejä ja mielihaluja” (Arffman 2004, 219).

Tutkimuksen mukaan suomalaiset ovat teatterikansaa, sillä vain neljäsosa ilmoittaa, ettei käy teatterissa lainkaan (Taloustutkimus 2017). Tilastokeskuksen tuoreimman väestöennusteen (2019 - 2040) mukaan väestö vähenee kaikkialla Suomessa, paitsi yli 100 000 asukkaan kaupungeissa. Huoltosuhde muuttuu; eläkeikäisiä on koko ajan enemmän suhteessa työkäisiin. (Tilastokeskus 2019.) Maakuntateattereillekin väestökato on toki ikävä haaste, mutta väestörakenteen muutos ei välttämättä niinkään: eläkeikäisillä on aikaa käydä teatterissa, ja he ovatkin yksi tärkeimmistä maakuntateattereiden kohderyhmistä. Kajaanin kaupunginteatterin johtaja Helka-Maria Kinnunen uskoo myös teatterin pitovoimaan; teatteri on yksi tekijä, joka pitää Kajaania vähän isompana kaupunkina. Ja vaikka Kajaanin asukasluku on vähentynyt neljässä vuodessa yli tuhannella hengellä, teatterin yleisömäärä ei ole laskenut, päinvastoin. (ERK 2019.)

Osana OAMK:n opintoja tekemäni palvelumuotoilun tehtävä käsitteli Kemin kaupunginteatterin palvelujen kehittämistä, etenkin mahdollisen uuden teatteritalon myötä. Ja osana tuota tehtävää laadin asiakasprofileja tyypillisistä teatterin asiakasryhmistä. Pohjasin profiloinnin omaan pitkäaikaiseen kokemukseeni sekä tuoreisiin Esirippukunta-podcasteihin, joissa usean johtajan pohdinnat perusasiakasryhmistä korreloivat kokemusteni kanssa.

Karkeasti ottaen tärkein asiakasryhmä olivat noin 45 – 65 –vuotiaat naiset, teatterin suurkuluttajat. Tutkimusten mukaankin tämä on teatterin suurin kohderyhmä (Kuosmanen et al. 2007,25). Tämän kohderyhmän asiakkaat käyvät teatterissa eniten, katsomassa liki kaiken kotikaupungissa tarjolla olevan, ja mieluisimmat jutut useampaan kertaan.

”Että se on aika paradoksi, pienessä kaupungissa pitäis olla paljon ohjelmistoa, kun on pieni katsojakunta ja se kuitenkin käy katsomassa kaikki...” (Hakala 2019).

Henkilökunnan jaksamisenkin kannalta ensi-iltoja ei tietenkään voi olla mahdottoman montaa. Samoin jo edellä todetut tilahaasteet rajoittavat ensi-iltojen määrää.

”Peruskatsoja on noin 40 – 65 vuotias, keski – tai korkeakoulutuksen saanut nainen, se on meidän tukipylyvä” (Anria, ERK 2019).

”Teatterin suurin käyttäjäkunta on keski-ikäiset naiset ja siitä ylöspäin. Emme tee vain eläkeläisille” (Rissanen, ERK 2019).

Jatkuvasti kasvava kohderyhmä – ja pienten kaupunkien suurin ikäryhmä - ovat eläkeläiset; käytännössähän noista aiemmin mainituista suurkuluttajista pikkuhiljaa siirtyy katsojia tähän kohderyhmään. Jukka Kajava totesi osuvasti arvostelussaan Helsingin kaupunginteatterin näytelmästä *Viimeinen sikari*: ”Ikääntyvän Suomen ikääntyvät kansalaiset haluavat katsoa ikääntymisen problematiikkaa käsitteleviä näytelmiä...” (HS 11.3.2005).

”Katsojakunta on täällä [Kajaanissa] vähän iäkkäämpää kuin Etelä-Suomessa; meidän pitää ottaa se huomioon, kuin heillä on vapaa-aikaa ja halua tulla teatterin äärelle, heitä pitää tulla vastaan ja tarjota sellaista ohjelmistoa, joka on heille kiinnostavaa. (...) Kiertueteatterissa tehdään sitten ennen kaikkea intohimoista ja laadukasta lasten – ja nuortenteatteria.”
(Kinnunen, ERK 2019)

Kolmas tärkeä kohderyhmä ovat lapset perheineen; koko perheen näytelmät vetävät monessa kaupungissa hyvin, ja lapset tuovat aina vanhemmat mukanaan. 45 prosenttia suomalaisista vanhemmista käy teatterissa lastensa kanssa (Taloustutkimus 2017). Tämä avaa mahdollisuuden markkinoida samalla vanhemmille muuta ohjelmistoa, kun teatteri on tullut jo tutuksi. Lastenteatteria katsomaan tulevilla on siihen omat, muista esityksistä hieman poikkeavat kriteerinsä. Lapsia ei tuoda teatteriin kriitikkojen arvioiden tai muiden suositusten perusteella. Itse teos, sopiva ajankohta ja esityksen sijainti ovat merkittävimpiä vaikutteita (Taloustutkimus 2017). Monen teatterin ohjelmistosta löytyy kiertäviä lastennäytelmiä, jotka kiertävät mm. alueen päiväkodeissa. Näin paikallisteatterilla on myös taiteen perusopetuksellinen rooli.

Neljänneksi kohderyhmäksi nostaisin niin sanotut pikkujoulukatsojat; pääosin työikäisen katsojakunnan, jotka käyvät noin kerran vuodessa teatterissa, ja odottavat lähinnä viihteellistä ohjelmistoa. Karrikoiden tämä on myös se kohderyhmä, joka voi vaikuttaa suuresti kauden katsojamääriin. Siinä missä teatterin suurkuluttajien ja lapsiperheiden määrä pysyy vakiona, saattaa ohjelmisto houkuttaa tätä ”pikkujoulukansaa” hyvinkin vaihtelevasti. Heidän liikkumisensa voivat luoda sellaisia menestystarinoita, kuin Kokkolan kaupunginteatterin *Nunnia ja konnia* tai Kemin *Laila* -musikaalit, jotka ovat kaupunkiansa menestyneimpiä esityksiä tällä vuosituhanella.

Vähäisintä teatterissa käynti on nuorten miesten (18-24 vuotias) parissa (48 % ei käy), kun saman ikäluokan naisilla vastaava luku on puolet pienempi (24 %) (Taloustutkimus, 2017). Nuoret ja nuoret aikuiset onkin kohderyhmä, jonka moni listaa haastavimmaksi; jos kaupungissa ei ole opiskelupaikkoja, tämä ikäryhmä on suhteellisen pieni, toisaalta opiskelukaupungeissa heidän houkuttelemisensa teatteriinkin tuntuu olevan haaste sinänsä.

14 – 25 -vuotiaat, se on sellainen, mitä moni teatterinjohtaja pohtii, että miten niitä saisi teatteriin. (...) Viime vuoden Teatterikesään nuoret teki tämmösen julkilausuman, että ei nuoret tuu kattomaan, kun mässäillään väkivallalla ja hakataan ja kirotaan, se on väärä tapa ruveta houkutamaan niitä nuoria. Myöskin puhuttiin semmosesta ongelmasta, et semmoset näytelmät mitkä pohjautus siihen nuorten problematiikkaan, niin nuoret ehkä haluisi nähdä oman ikänsä lavalla. (Rissanen, T. ERK 2019.)

Mikkelissä on huomattavan paljon opiskelijoita, ja Mikkelin teatteriinkin he pääsevät 10 euron hintaan. Ohjelmistonkin kuvittelisi houkuttelevan kaikenikäisiä, mutta silti nuoret aikuiset loistavat poissaolollaan. Johtaja Aleksander Anria pohtii tämän syitä, sekä tähän liittyen koulujen roolia taidekasvatuksessa:

Opiskelijat Suomessa ovat yhä köyhempiä. Ymmärrän, että kymmenen euroa, sillä saa pari kaljaa, kaupasta viisi...pitäisi olla jokin houkutus. (...) Teatteri ei ole semmoinen että nyt mä syön lihaa ja nyt mä paastoan. Mikkelin teatteri ei ole viihdeteatteri. Me teemme esityksiä, jotka koskettavat katsojan sielua, herättävät uusia ajatuksia...jos sä haluat olla 20 vuotta, ettei sua kosketeta eikä uusia ajatuksia synny, niin ilman muuta. (...) Yhteistyö koulujen kanssa on heikentynyt. Jos lasta ei kasvateta, ei selitetä mikä on teatteri. Se on iso kynnyks mennä sinne. (Anria, ERK 2019.)

Katsojakunnan suhteen teatterit tasapainottelevat kahden perushaasteen kanssa; toisaalta on luotava ohjelmistoa, jota olemassa oleva yleisö janoaa – toisaalta pahaa ei tee sekään, että löydetään keinoja houkutella katsomoon heitä, jotka eivät siellä yleensä käy. Lopulta ei voi koskaan tietää,

mikä ohjelmistovalinta herättää minkäkin asteista kiinnostusta. Tämä toi mieleeni Tuomas Nevanlinnan pohdinnan:

Tekniikan maailmassa tiedetään, mitä yleisö haluaa. Tässä aukeaa ero tekniikan ja taiteen välillä, vaikka niillä on sama etymologia (tekhnee). Molemmat luovat yleisöjä, mutta tekniikka voi aina uskottavasti oikeuttaa itsensä annetun yleisön tahdon toteuttajana. Taiteen julkilausuttu päämäärä taas on uusien yleisöjen luominen – ja siksi myös epäsuosio on sen ainaisena lähtöruutuna. Siksi sitä myös sävyttää alituinen epäily itseä ja yleisöä kohtaan. (Nevanlinna, T. 2002.)

Palvelumuotoilu on yksi keino luoda yhä parempaa tarjontaa, yhä parempaa esityskokemusta yleisölle. Sen vahvuus on asiakasnäkökulman ymmärtäminen palvelutilanteessa; näin ollen päästään pelkistä ohjelmistovalinnoista itse esitystilanteen, niin sanotun palvelupolun, parantamiseen, aina ostopäätöksestä teatterista poistumiseen saakka. *Tekemäni Case: Kemin kaupunginteatteri - palvelumuotoilutehtävän pohjalta näyttäisi kehityskohteena olevan muun muassa lisäarvon luominen* – moni asiakas olisi valmis maksamaan lisähintaa esimerkiksi ohjaajan alustuksesta ennen esitystä, tai keskustelutilaisuudesta sen jälkeen. Myös tärkeäksi nousi esityksestä poistumisen hetki; kuinka luoda katsojalle nälkä tulla uudestaan?

Ehdotuksinani tehtävän myötä oli esimerkiksi teatterinjohtajan johdolla tapahtuvat keskusteluillat, lippujen varausmahdollisuus netin kautta – ostaminen onnistuu, mutta varaaminen ei – sekä suoratoistopalvelujen maailmasta tutut, katsomistottumuksiin pohjautuvat ehdotukset esityksen jälkeen; ”Jos pidit tästä esityksestä, suosittelimme sinulle...” (Hirvenmäki 2019)

Järjestelmällisen, uteliaan profiloinnin ja tarkan yleisön toiveiden aistimisen avulla ohjelmistoa ja esitystä palvelukokemuksena voidaan kehittää jatkuvasti yleisön ja näin ollen myös teatterin tarpeita paremmin palvelevampaan suuntaan.

Maantiede

Meillä on aika voimakas kilpailu. Lappeenranta, Imatra, Jyväskylä, Lahti, Varkaus...jos rupee tekemään suurta taidetta Mikkeliissä, aika nopeesti tilanne on menetetty. Kouvolassa tehdään isoja musikaaleja. Mikkeli ei voi tehdä musikaaleja – mitä muuta me voidaan sitten tehdä, mitä muissa teattereissa ei ole? On myös muistettava, että Etelä-Savossa on oma huumori, oma perinne, oma kulttuuri... (Anria, ERK 2019.)

Teatterin sijainnilla Suomen kartalla on huomattavan suuri merkitys ohjelmistonsuunnittelussa. Lähellä toisiaan sijaitsevat maakuntakaupungit kilpailevat myös toistensa katsojista: ihmiset liikkuvat nykyään paljon ja helposti, on keksittävä, millä yleisö saadaan joko houkutelua ”toisilta pois” tai tulemaan oman kaupungin teatteriin.

”Kauheen onnellinen mä olin, että Iristiina tekee Joensuussa päätöksen, että sillä on joku livana Julma, hyvä. Mä otan kaikkien sun katsojat sieltä... [naurua]” (Hakala, 2019.)

Lähellä toisiaan sijaitsevat teatterit käyvät myös keskustelua ohjelmistovalinnoista, välttääkseen päällekkäisyyksiä. Tästä pitävät toki huolta myös agentuurit.

Suurempien kaupunkien teattereiden läheisyydessä ei koeta järkeväksi kilpailla näytävyydellä niiden kanssa – valtavat resurssierot kertovat jo valmiiksi, että siinä hävittäisiin kuitenkin. Suurempien produktioiden suhteen kannattaa myös olla tarkkana, mihin saumaan sellaisen valitsee, kuten suurempien Vaasan ja Seinäjoen läheisyydessä Kokkolassa on tehty.

Meillä nyt on hyvä tilanne *Nunnien ja konnien* kanssa Seinäjoen suhteen vaikka, että siellä ei nyt ole tämmöstä tekeillä. Että ens talvena niille tulee Evita. Ja se taas määrittää omalta osaltaan, kannattaako meidän tehdä sillä kohtaa mitään sellasta, jossa jäädytään kuitenkin joltain osin jalkoihin. (Vuorinen 2019.)

Haastateltujen puheissa korostuivat myös maantieteelliset erot siinä, mitä ohjelmistoon kannattaa valita, mitä ei. Vaikka maakuntateattereiden totuttuihin toimintatapoihin on kuulunut hyvin pitkään se, että otetaan ohjelmistoon juttuja, jotka menestyvät muuallakin, Taava Hakala kertoo tämän olleen virhe – sen kerran, kun hän meni niin tekemään:

Jossain taiteellisessa jaoksessa tuli puhetta, että *Viimeinen suuri rakastaja* on menny länsirannikolla – Porissa tai jossain – monta vuotta. Sitten aattelin, että otetaanpa tää, tämmönen bulevardikomedialla, Motown-musiikkia ja 60-luvun New York. Se vedettiin sitten ohjelmistosta ennen aikojaan pois, kukkaan savolainen ei...ainut mikä siinä iski oli kun näyttelijä alko yhdessä vaiheessa improvisoimaan ja vääntämään savvoo, niin se oli se ainut hauska kohta. Sit mä ymmärsin, etten mä voi täällä mennä kauheen kauas tästä Etelä-Savosta. (Hakala 2019.)

Lähellä toisiaan sijaitsevat teatterit voivat myös hyötyä toisistaan. Kuopion kaupunginteatterin silloinen johtaja Lasse Lindeman loi Teatteriseitsikko-konseptin, joka oli vuosien 2007 – 2010 välillä toiminut, opetusministeriön 100 000 eurolla tukema hanke. Sen puitteissa Kuopion, Jyväskylän, Joensuun ja Kajaanin kaupunginteatterit sekä Savonlinnan, Varkauden ja Mikkelin teatterit tekivät

yhteistyötä, muun muassa suunnitellen yhdessä kiertäviä vierailuesityksiä, jotka kaikki osoittautuivat menestyksekkäiksi. Lindemanin kokemus yhteistyöstä oli hyvin positiivinen. Kun teatterit puhuivat avoimesti suunnitelmistaan, vältettiin myös vääränlainen kilpailu eli päällekkäisesitykset. Hanke tarjosi myös teatterinjohtajille toimivan keskustelufoorumia, ja hyvän avauksen kehittää taidelaitosten keskinäistä kommunikaatiota. (Suur-Saimaa, 25.3.2009.)

Samaa yhteistyöpyrkimystä maakuntateattereilla on edelleen: keväällä 2019 Suomen Teatteri ry piti vuosikokouksensa Imatralla. Paikalle saapui liki sata teatteri – ja hallintojohtajaa sekä kulttuurilautakuntien puheenjohtajia. Kokouksen yhteydessä kaakon teattereiden johtajat Imatralla, Lappeenrannasta, Kouvolasta ja Kotkasta keskustelivat mahdollisesta yhteistyöprojektista, jonka Imatran johtaja Timo Rissanen näki hyvänä ajatuksena: ”Se jakaa kustannuksia ja laajentaa ohjelmistoprofiilia, kun esitys voidaan nähdä jokaisessa näistä kaupungeista. Se on musta kiehtovaa. Ja muutenkin semmonen synergia on hyvä.” (ERK 2019.)

Maantieteelliseksi ohjelmistohaasteeksi voinee luokitella myös korostuneet ennakkoluulot. Kokkolan sijaitsee niin sanotulla raamattuvyöhykkeellä. Itselleni termi oli (Suomen osalta) tätä ennen tuntematon, mutta lienee syytä ottaa tosissaan, kun siitä puhui Esirippukunnan haastattelussa sekä Kokkolan teatterin näyttämöpäällikkö Ari Auvinen että johtaja Vuorinen:

”Täällä on hyvin konservatiivinen yleisö. Hei, me ollaan raamattuvyöhykkeellä” (Auvinen, ERK 2019).

”Hämähäkinäisen suudelma esimerkiksi, ei se mitään yleisöryntäystä oo saanu, vaikka se on mielestäni... (...) miltään osin ei tarvii hävetä esitystä, niin se on sitten niitä aiheita, että voiko niitä sitten esittää Kokkolassa. Raamattuvyöhykkeellä. Että miesten välinen suhde osana sitä tarinaa.” (Vuorinen 2019.)

Ohjelmiston kärjet: paikallisuus, tuttuus ja viihde

Se oli vissiin Raija-Sinikka Rantalan johtajakurssilla (...) 2006. Se oli tämmönen kuuden viikonlopun koulutus, teatterijohtajapilottikurssi. Siellä muistaakseni oli se että Mikalla [Myllyaho?] oli sellaset teesit että joko tuttuus – että kaikki tietää sen jutun, tai tietää siitä jotakin, tyyppiä Niskavuori, tai sitten isot musikaalit, jotka menee aina isoilla näyttämöillä melkein poikkeuksetta, tai sitten jokin paikallisuus. Että ne kiinnostaa yleisöä. (Sokura 2019.)

Maakuntateattereiden johtajien puheissa toistuvat hyvin samantyyppiset näytelmätyypit. Musikaalit ja musiikinäytelmät, komediat, farssit ja lastennäytelmät ovat liki jokaisen teatterin ohjelmiston selkärankaa. Paljon katsotaan sitä, mikä muualla on menestynyt. Paineita onnistuneille valinnoille asettavat katsojatarvotteet, etenkin Rauman ja Varkauden teatterin kaltaisissa taloissa, joissa lipputuloja odotetaan verrattain paljon:

[Katsojatarvotte] määrittää ohjelmistovalintaa. (...) Me tehdään tällä hetkellä neljä ensi-iltaa vuodessa, näytöntövuoden aikana, joista yks on musikaali, sitten on yks tai kaks komediaa, sitten on koko perheen näytelmä tai draama. (...) Sen miettiminen, että me saadaan katsojia, se on todellisuutta missä me täällä Varkaudessa eletään. (Suhonen, ERK 2019.)

Varmojen, muuallakin menestyneiden näytelmien valintaan on olemassa myös tietoisia poikkeuksia, kuten Kajaanin kaupunginteatterin linja:

Kauheen monenlaista voi silti tehdä. Me ei olla edelleenkään lähdetty siihen, että me tehtäis se, mikä on ollut hitti [muualla]. (...) Teattereiden ohjelmistoa on jo vuosikymmeniä vaivannut se, että kierrätetään niitä menestyskappaleita, jotka tuollakin veti hyvin. Että kyllä me valitaan ite, me tehdään hyviä juttuja, meistä kiinnostavia juttuja, että siinä on joku hyvä vääntö. Silloinhan se esitys voi onnistua, tavoittaa sen iäkkään tai nuoremman tai keskiikäisen tai minkälaisen yleisön vaan, kun me itse halutaan se tehdä ja esittää.

(Kinnunen, ERK 2019)

Kajaanissakin ohjelmistovalintoihin toki vaikuttaa se, mikä yleisöä kiinnostaa. Asiakaskyselyjen perusteella kärkeen nousevat monet muualtakin tutut näytelmätyypit: komediat, musiikkiteatteri ja alueelliset aiheet. Kinnusen mukaan Kajaanissa yksi mainetekijä on kantaesitykset, joita tehdään keskimäärin paljon enemmän kuin muualla. Kantaesityksiä ei voi kuitenkaan nimetä yleisesti maakuntateattereiden vetonauloiksi, tai ainakaan sitä ei aina kannata ottaa produktion markkinoinnin kärjeksi.

Kantaesityksillä Savonlinnassa ei ollu mitään merkitystä, vaikka niin aluks luulin. Suurin osa mun ajasta oli kantaesityksiä, ja yleisö vain kyseli, että jos tää on se esityksen kanta, niin onko se pääesitys Helsingissä? Eli okei, ehkä tätä ei kannata markkinoinnissa korostaa... (Hakala 2019.)

Lopulta maakuntateattereiden tärkeäksi, ellei tärkeimmäksi luonteenpiirteeksi, olemassaolon perusteeksi ja ohjelmiston määreeksi tuntuu nousevan itse kunkin johtajan puheissa **paikallisuus**; juuri siinä kaupungissa operointi ja juuri sen paikkakunnan ominaislaadun korostaminen, juuri sen seudun tekijöiden, ilmiöiden ja historian vaikutus ohjelmistosuunnitteluun. Tämä on oletettavasti

erityinen ominaisuus juuri pienempien kaupunkien teattereille. Johtajalta odotetaan – jopa edellytetään – alueen kulttuurin ja yleisöpohjan tuntemusta.

Häti-Korkeilan haastatteleminen, tutkimukseni maakuntateattereita suurempien, teattereiden johtajien listatessa henkilökohtaisia ohjelmistopainotuksiaan ei yhdenkään puheissa paikallisuus nouse kolmen kärkeen. Sen sijaan korostuvat muun muassa ajankohtaiset ilmiöt, laadukkuus, omat kiinnostuksen kohteet ja suomalaisuus (Häti-Korkeila 2010, 203, 258). Mutta toisin on maakunnissa:

”Paikallisuus...se on minusta ihan a ja o, ja näiden maakuntateattereiden osa sitä perustehtävää. Sehän häviäisi sillä oletuksella, että teatterit ajettaisiin maakunnasta, tai tämä spekulatio, että etelästä tuotaisiin niitä esityksiä.” (Vuorinen, 2019.)

”Mä oon sitä mieltä, että pienissä taloissa pitää ehdottomasti korostaa sitä paikallisuutta” (Hakala, 2019).

”Sen kanssa myös jokainen johtaja tappelee – kuinka paljon pitäis olla paikallista ja miten saatas paikallinen väestö tuntemaan teatteri ihan omaks: ’Tää on meidän juttu ja meidän teatteri.’” (Sokura 2019.)

Eri kaupungeissa paikallisuus voi tarkoittaa hyvin eri asioita. Samoin paikallisaihe – konseptin voi käsittää monella tapaa. Juha Vuorinen Kokkolassa – samoin kuin Taava Hakala Savonlinnassa – huomasivat paikallisten innostuvan paikallisrevyyttä:

Tää revyyperinne, se lähti oikeestaan henkilökunnan sisältä nää revyyt (...) Niissä oli selkeesti näkyvillä se, että ihmiset haluu myös satiiria. Paikallisista ja poliitikoista ja tapahtumista ja Savonlinnan historiasta. Mutta sitten...se on niinku sellasta selkeätä paikallisuutta. (...) Mutta kun katoin tilastoja, jotkut historialliset aiheet ei oo ihmisiä kiinnostanu, jotku on. Mehän ei tiedetä tietysti, mikä niiden esitysten laatu on ollu. (Hakala 2019.)

Itse olen ajatellut aina, että kemiläinen paikallisaihe on ylipäätään se, että teatterissa ylipäätään käydään kiitettävästi, että paikalliset näkevät tärkeänä juuri sen oman teatterin ja juuri sen oman teatterin henkilökunnan. Paikallisaiheet eivät automaattisesti ole kassamagneetteja: toisaalta Kemissä teatterin historian menestynein näytelmä on Kalevi Kalemaan kirjoittama *Nätti-Jussi ja leivän isä*, jonka voinee laskea paikallisaiheiseksi. Joissain maakuntateattereissa taas paikalliset tekijät, paikkakunnan historia on jatkuvasti edustettuna ohjelmistossa. Timo Sokuran mukaan Lappeenrannassa tämä näkyy erityisen korostuneesti:

Lallukka, Kauppaneuvos Karjalasta ja Laila Hietamiehen Unohduksen Lumet ja Lehmusten kaupunki, ne on kautta aikojen suurimpia myyntimenestyksiä. Se on sille teatterille tyyppillistä, että tehdään paikallisaiheista juttuja. Ne liittyy läheisesti Lappeenrantaan, sen historiaan tai muuhun. En itse asiassa tiedä, onko muissa teattereissa niin paljon, jos sitä tutkisi (...) viidenkymmenen vuoden ajalta mitä mie oon sitä teatteria seurannut, onko muissa teattereissa niin paljon siihen paikkakuntaan tai seutukuntaan liittyvää teatteria tehty kuin Lappeenrannassa. (Sokura 2019)

Kyynisesti voisi sanoa, että maakuntateatterin ohjelmistossa kannattaa olla paikallisia aiheita, menestyvätpä esitykset tai eivät; paikallisteatterin olemassaolon jatkumisen kannalta tällainen tarjonta on ainutlaatuisuuden kiistämätön peruste. Harvoin olen ainakaan itse kuitenkaan havainnut, että paikallisuutta esityksissä korostettaisiin laadusta tinkien.

Ohjelmisto ja henkilökunta

Kyllä sen tietysti muistaa, että nyt ollaan teatterissa, nää ihmiset on suurimmaks osaks taiteilijoita, niille pitää tarjota sen hyvinvoinnin turvaamiseksi taiteellisia haasteita. Esimerkiksi kun Niko [Taskinen] oli ohjaajana ja hänen pitkäaikainen haave oli tehdä Othello, ja Othellona on nainen. Siinä vaiheessa mä jo tiesin, että tää ei Savonlinnassa, tätä ei tuu kattomaan varmaan kun kourallinen, että meillä on kahdeksansataapaikkanen konserttisali, voidaan ihan hyvin tehdä se Othello sinne näyttämölle, rakentaa sinne katsomo. Se oli kuitenkin hirveen tärkeätä...se kiinnosti mua, mutta vielä tärkeempää oli, että nyt henkilökunta halua tehdä tämän. (...) Mutta sitten kun tekee semmosen ohjelmistopäätöksen, niin sitten sulla pitää olla syksyllä Jaakko Teppo -musikaali...” (Hakala 2019.)

Pienellä näyttelijäkunnalla ja henkilökunnalla tehtävä ohjelmisto vaatii paljon työntekijöiltä. Ohjelmistovalinnoilla tuota kuormitusta voi hallita mahdollisuuksien mukaan – pyrkiä työtaakan tasapuo-listamiseen. Laitosteatterin monenkirjavassa ohjelmistossa jokainen rooli tai suunnittelu ei voi myöskään olla yhtä täysipainoisen merkittävä – on tärkeää hyvinvoinnin kannalta antaa ihmisille välillä mahdollisuuksia toteuttaa omia intohimoprojektejaan ja roolejaan.

”Pitää saada haasteita, ihmisten pitää myös kehittyä työssään. Sen takia mä kuuntelin mielestäni hyvin tarkalla korvalla myös ihmisten toiveita. (...) Tietysti se on helpompaa pienessä talossa, missä on vähemmän henkilökuntaa.” (Hakala 2019.)

Henkilökunnan hyvinvoinnin kannalta on tärkeää myös, että esityksissä käy väkeä. Jatkuva esittäminen puolityhjille katsomoille käy pidemmän päälle raskaaksi.

”Se on yleisön palvelemista, mutta se on myös henkilökunnan hyvinvoinnin hyväksi, että katsomossa on väkeä” (Kinnunen, ERK 2019).

Riskinotto ja tulevaisuus

Ohjelmisto on ollut taiteellisesti kunnianhimoista. Riihimäki on ollut vuosia peräkkäin Tampereen Teatterikesässä. (...) Mutta sanoisin, että riihimäkeläiselle yleisölle liian vaikeaa. Ja kuitenkin, teatteri on yleisölaji. Jos kukaan ei tule katsomaan, niin kyllä se sitä taiteilijaakin korpee sitten. (Horila, ERK 2019.)

Mikseivät sitten VOS-teatterit, joiden tulojen pitäisi olla varmallalla pohjalla, lähde toteuttamaan oletettua tehtävänsä, eli tarjoamaan erilaisia, kokeilevia esityksiä, esittelemään paikallisille rohkeasti teatteritaiteen koko kirjoa? Taava Hakalan ohjelmistohaaveet musersivat teatterin uusien tilaratkaisujen asettamat haasteet:

”Olihan mulla totta kai haave, että pääsis Teatterikesään, että Savonlinna olis kerran Teatterikesässä. Sanoinkohan sen ääneenkin jossain taiteellisessa jaoksessa, mutta se sitten siinä vauhdissa hautautui saappaiden alle...että kunhan pinnalla pysytään nyt muuten.” (Hakala 2019.)

Timo Sokuralla oli oma vahva mielipiteensä, joka heijasteli tilannetta, jossa Lappeenrannan kaupunginteatteri oli hänen aloittaessaan siellä johtajana. Väistyvän johtajan Jari Juutisen kaudella yleisömäärät olivat romahtaneet, ja kaupungissa kritisoitiin uuden teatteritalon rakentamista, kun yleisö ei tuntunut teatterissa edes käyvän:

Mie olen aina ollut sitä mieltä, että teatteria tehdään yleisölle. Se, että se menee ammattilaisten – ohjaajan, näyttelijöiden, johtajan – näpertelyksi, että ”nyt me tehdään kovia juttuja, tämä muuttaa maailman”...jos sillä ei ole mitään heijastuspintaa, että yleisö menee mieluummin viereiseen baariin kuin tulee kattomaan niitä juttuja, niin eihän siinä ole mitään järkeä. Sehän on silloin täysin ryhmäonanisaatiota. Että masturboikaa sitten omilla rahoillanne eikä kunnan rahoilla, jos teidän touhunne ei kiinnosta ketään. (Sokura 2019.)

Proaktiivinen orientaatio ohjelmistosuunnitteluun on taloudellisissa ristipaineissa oleville maakuntateattereille hankala pala. Tässä kohtaa piilee myös yksi VOS-teattereiden kipukohdista, jonka Saana Lavaste sanallistaa osuvasti:

...kiinteän rahoituksen piirissä olevilla teattereilla on suurempi taiteellinen vapaus verrattuna harkinnanvaraisen rahoituksen tai projektirahoituksen voimin toimintaansa pyrittäviin teatteritoimijoihin. Tämä on merkittävä havainto, kun tuntumani on, että vapaalla kentällä otetaan taiteellisia riskejä (kuten kantaesitystekstejä joiden muoto haastaa perinteisen teatterikäsityksen, nuoria ohjaajia, kokeellisia työtapoja, taidemuotojen välistä dialogia) enemmän kuin kiinteissä rakenteissa. (Lavaste 2015, 23).

Eli vapaalla kentällä, missä rahoitus on epävarmaa ja tulot pienet, otetaan enemmän taloudellisia ja taiteellisia riskejä, vaikka VOS-teattereiden vakaan rahoituksen pitäisi teoriassa vapauttaa enemmän juuri tällaiseen riskinottoon.

Kokkolan kaupunginteatteriakin vuosina 2007-2008 yhdessä silloisen miehensä kanssa johtanut Anu Hälvä sanoo Ylen haastattelussa (7.3.2020) että nykyinen laitosteatterijärjestelmä tulee murenemaan: ”Luulen, että hiljalleen, pala palalta laitosteatterijärjestelmä tulee muuttumaan avoimempaan suuntaan ja monimuotoisemmaksi. Olen vakuuttunut, että uudenlaiset toimintamuodot ja avoimemmat ovet sekä suurempi vaihtuvuus tulevat vielä jonain päivänä olemaan teatterissa arkipäivää.”

Hälvän mukaan on nurinkurista, että kaksi kolmasosaa näyttelijöistä työskentelee vapaalla kentällä, eikä laitoksilla ole tiukan talouden vuoksi varaa palkata heitä. Jutun otsikossa Hälvä kärjistetään jopa laitosteattereiden lopun ennustajaksi, mutta hänen ajatuksessaan on kyllä perää, etenkin monimuotoisuuden osalta: teatterinjohtajat povaavat uusien draaman muotojen käytön teattereissa lisääntyvän, mutta näkevät sen pikemminkin paikallisteatterin eloonjäämiskeinona, ei joutsenlauluna. Tämä vaatii yhä lisää johtajilta: pitää etsiä ja organisoida erilaisia esittämisen muotoja, yhteistyökuvioita, jotka sopivat teatterin aikatauluun ja ohjelmistoon – ja jotka palvelevat myös paikallista yleisöä tai yhteisöä. (kts. myös Häti-Korkeila 2010, 259.)

Juha Vuorista haastatellessani tuli mieleen otsikko Kalevasta, johon häntä haastateltiin hänen Kemin-pestinsä alkuaikoina; ”*Isolla puolella ei uskalla kokeilla.*” Vuorinen muisteli haastattelussa, että kokeilujen episodi käytiin Kemissä jo Juha-Pekka Hotisen ja Esko Salervon jaetun johtajuuden aikakaudella; Hotinen ja Salervo johtivat teatteria vuosina 1988-90. Tuolloin Kemissä vierailivat muun muassa Maarit Ruikka, Harri Virtanen, Vilppu Kiljunen, Pieta Koskenniemi ja Otso Kautto. Tämä teatterijohtajakokeilu typistyi puoleen suunnitellusta neljästä vuodesta byrokratian penseyden ja ahtaiden rakenteiden takia. (Kaleva, 14.10.2008.)

Aivan lehtiotsikon vihjaamalla ehdottomuudella Vuorinen ei sentään suuren näyttämön ohjelmistoon suhtaudu: suunnitella ja kokeillakin voi, mutta silloin pitää myös tiedostaa, ettei suuri katsomo luultavimmin tule täyttymään. Eikä siitä voi sitten lähteä syyttelemään yleisöä.

Vuorinen muisteli Kemin kaupunginteatteriin syksyllä 2008 kiinnittämänsä ohjaajan, Tommi Silvennoisen, kanssa käymiään keskusteluja. Silvennoinen oli teatteritaustaltaan yllättävä valinta pienen maakuntateatterin ohjaajaksi. Tampereen Teatteri Telakalla suurimman osan taiteellisesta urastaan luonut ohjaaja ei repertuaariteatterissa onnistunut saamaan ensimmäistäkään ohjausta ensi-iltaan asti.

Mehän oltiin hyvin etäällä toisistamme, tai hän ainakin alkuun piti mua täysin laitospellenä, mutta lopulta siinä kohtaa, kun todettiin yhdessä, että hänen paikkansa ei ole Kemissä, me oltiin sitten aika lähelle päästy toisiamme. Ja mä sanoin hänelle, ja oltiin ihan samaa mieltä, että se ohjelmisto, mitä hän haluaa toteuttaa, se saa ihan sen riittävän yleisön Tampereella Teatteri Telakalla, esimerkiksi. Siellä (...) on valmis, paljon laajempi yleisöpohja teatterille ylipäänsä, ja nuorempaa yleisöä, koulutetumpaa yleisöä ja niin edelleen. Joten sille on tilausta, sentyyppisille esityksille ihan toisella tapaa, ettei oo mikään suuri ponnistus edes, että sellaset esitykset löytää sen yleisön, mikä on riittävä niille. (...) Mut sitten jos sellasia lähtee Kemin entiselle päänäyttämölle, yli 300:lle hengelle tekemään...on se ihan selvää, ettei se ole sikäläiselle yleisölle sellaista tuttua kamaa, että kaikki heti ryntäisi sitä katsomaan, kun tiedetään, mitä on luvassa. (Vuorinen, 2019.)

Maakuntateatterin koulutuksellinen ja uudistavakin tehtävä kyllä tiedostetaan. VOS-uudistuksen kriteereissä, kuten aiemmin jo kerroin, voidaan hyvinkin tulla painottamaan ohjelmistollisia, yleisötyöhön tai vaikkapa draamakoulutukseen liittyviä aspekteja; Korotettua valtionosuusprosenttia voisi saada, jos huomattava osa toiminnasta olisi esimerkiksi kiertue- tai vierailutoimintaa, lapsille, kielillisille vähemmistöille tai erityisryhmille kohdistuvaa esitystoimintaa taikka jos tähän olisi muu erityinen kulttuuripoliittinen syy. (OKM, 2020.) Tämä voi jatkossa muokata paljonkin teattereiden ohjelmistoa – korotetun valtionosuuden saaminen vähentäisi huomattavasti katsojatavoitepaineita, toki myös lipputulot ei voisi enää samaan tapaan odottaa. Korotettu prosentti luultavasti kuitenkin kompensoisi menetetyt lipputulot ja vähän päällekin. Tämä vapauttaisi teatterit – ja niiden johtajat – suunnittelemaan tarjontansa ja toimintansa aivan uudella tavalla.

4.3 Henkilöstöjohtajuus

Pienessä maakuntateatterissa teatterinjohtaja toimii myös ainoana varsinaisena henkilöstöjohtajana. Henkilöstöjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa henkilöstöjohtaminen – HR, eli human resources – käsitellään lähes poikkeuksetta tehtävänä, joka on sitä toteuttavan koko työnkuva yrityksessä tai organisaatiossa, siis kokopäiväistä työtä. Teatterinjohtajalle se on yksi työtehtävä muiden joukossa. Arja Ropo kumppaneineen toteavat artikkelissaan *Managing a Theatre Production: A Processual Competence Perspective*, että erilaisten henkilöstöongelmien ratkaisuyritykset vievät suurimman osan teatterinjohtajan työajasta (Ropo et al. 1996). Tämän väittämän esitin myös haastattelemilleni teatterinjohtajille, ja reaktio oli monenkirjava, puolesta ja vastaan. Väitteen myötä paljastui myös hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, mitä henkilöstöjohtaminen haastateltaville tarkoitti, sekä operatiivisesti että käsitteenä.

Henkilöstöjohtamisessa voidaan erottaa kaksi lähestymistapaa; kova ja pehmeä henkilöstöjohtaminen (hard and soft). Ensin mainitussa korostetaan henkilöstön resurssiluonnetta, henkilöstöä tuotannollisena tekijänä ja siinä otetaan rationaalinen näkökulma henkilöstöjohtamiseen. Tarkastelussa painottuu erityisesti tehokkuus- ja kustannusnäkökulma. Äärimmilleen vietyä ajattelumalli kohtelee henkilöstöä kulueränä, jonka kustannustehokkuus pitää virittää huippuunsa, ja henkilöstön tulee olla kontrolloitava resurssi. Teatterinjohtaja törmää tähän kovaan henkilöstöjohtamiseen muun muassa kaupungin taloustalkoiden yhteydessä, kun hän joutuu pohtimaan säästöjä ja niiden saavuttamista esimerkiksi irtisanomisten kautta.

Soft -ajattelussa korostetaan puolestaan henkilöstöresurssien inhimillistä puolta, sitouttamista ja kehittämistä. Taustalla on uskomus, jonka mukaan vain osaavat, motivoituneet ja sitoutuneet ihmiset voivat taata organisaatiolle kilpailuetua. Tämän ajatussuunnan mukaan henkilöstö on nähtävä pääomaeränä eikä kustannustekijänä. (Viitala & Lehto 2014, 136-137.)

Henkilöstöasioissa haastattelemani johtajat sijoittavat itsensä luonnollisesti soft-ajattelun piiriin. Tämä on täysin ymmärrettävää ja inhimillistä; teatterinjohtaja mieltää itsensä mielellään ja ennen kaikkea motivoijaksi ja mahdollistajaksi, kenties erotuomariksikin, mutta ei halua tai toivo joutuvansa näkemään itseään parempiin tuloksiin ruoskijana, saatikka alaisiaan kuluerinä tai säästökohteina.

4.3.1 Henkilöstöstrategia

Martti Helsilän ja Sari Salojärven toimittamassa *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* – kirjassa Mikko Luoma kirjoittaa henkilöstöstrategiasta käytännön henkilöstöjohtamisen työkaluna. Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan yrityksen muodostamaa kokonaisvaltaista käsitystä siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia tulee johtaa organisaation kilpailukyvyyn ja henkilöstön hyvinvoinnin yhtäaikaiseksi vahvistamiseksi. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen, 2004.) Luoman mukaan henkilöstöjohtamisen tieteellisistä tietokannoista henkilöstöstrategia-termille löytyy huomattavan vähän osumia – termi on ennen kaikkea (henkilöstö)johtajien ylläpitämä käsite.

Seuraavassa tutkin hieman henkilöstöstrategiaa paikallisteatterin kontekstissa. Tästä strategiasta olisi aina hyvä olla jonkinlainen kirjallinen versio, edes johtajalla itsellään, jotta punainen lanka säilyy. Luoma listaa tekstissään neljä henkilöstöstrategian tulokulmaa:

- 1) Henkilöstöstrategia yleisinä henkilöstöön liittyvinä linjanvetoina
- 2) Henkilöstöstrategia liiketoimintastrategian täsmentäjänä
- 3) Henkilöstöstrategia erottuvuuden tuojana
- 4) Henkilöstöstrategia HR-funktion toiminnan kehittäjänä (Luoma, M. 2013, 59 – 66.)

Lähtökohtaisesti tuntuu, että henkilöstöön liittyvien linjavetojen tulokulma on lähimpänä sitä, missä paikallisteatterin todellisuus liikkuu. Käytännöllisten peruskysymysten äärellä, tiivistäen niitä tavoitteita, joita kohti teatteri haluaa edetä. Tämä on sikäli luonteikasta, että monet peruskysymykset koskien henkilöstöä ovat samalla niitä, mihin ainoan johtajan tulee muutenkin pystyä vastaamaan.

Nämä kysymykset, kuten henkilöstön määrä, osaaminen ja työn perusarvot, ne periaatteet, joista ei voi tinkiä, ovat tekemisen keskiössä. Suoritusmittareita teatterialalla on kovin hankala laatia, toisiin tulosalueisiin kaupungin sisällä hankala verrata, samoin toisiin teattereihin - ellei ajatella esimerkiksi katsojalukuja tai asiakastytytyväisyyttä. Rekrytoinneissa johtaja pyrkii koko ajan vastaamaan tilaajan haasteisiin, ja pienessä organisaatiossa jokainen rekrytointi on erittäin tärkeässä asemassa. Heikkoihin lenkkeihin ei ole varaa. Tulokulmassa puhutaan myös palkitsemisesta, minkälaisesta toiminnasta palkitsemista voisi tapahtua ja kuinka tämä voisi kehittyä – tätä asiaa täytyisi periaatteessa tarkastella koko teatterin saavutuksina, yksilöihin on todella hankalaa ja kyseenalais-takin mennä.

Koska teatteri on hankala mieltää voittoja tavoittelevaksi liikelaitokseksi (VOS- teattereidenhan tulee olla voittoa tavoittelemattomia) ei liiketoimintastrategia välttämättä ole edes paikallisteatterin toiminnan keskiössä. Toki tämä vaihtelee teattereittain, esimerkiksi omien tulojen lisäämisen vaade tai kaupungin antaman tuen puuttuminen tai vähäisyys lisää paineita tarkemmalle liiketoimintastrategialle. Luoman listaamista tulokulmista toinen edellyttää liiketoimintastrategian olemassaoloa. Toisaalta – jos henkilöstön näkee varteenotettavana kilpailutekijänä, silloin voisimme ajatella, että henkilöstöstrategia tukee liiketoimintastrategiaa. Ja vaikka voittoa ei tavoiteltaisikaan *per se*, teatterin yhteishenki ja positiivinen, osaava henkilöstö houkuttelevat katsojia myös ”kilpailijoiden” eli lähiteatterikaupunkien yleisöpohjasta. Väite on kuitenkin heikohko. Oletettu henkilöstöstrategia ei tue niinkään liiketoimintaa kuin itse työn ja työskentelyn laatua.

Ulrichin ja Brockbankin mukaan henkilöstöstrategian keskiöön kuuluvat ne henkilöstöjohtamisen prosessien määrittelyt, jotka tuovat eniten lisäarvoa organisaation toiminnalle. Näiden määritelmien avulla saavutetaan ja vahvistetaan ajan saatossa organisaation kulttuurista identiteettiä, joka tekee organisaatiosta juuri sen, mikä se on. (Ulrich, D. & Brockbank, W. 2005.) Olennaista on päästä käsiksi leimallisiin prosesseihin, jotka syntyvät organisaation historiallisen evoluution tuloksena ja kietoutuvat osaksi sen ainutlaatuista kulttuuria. Tämä moderni henkilöstöstrategian tulokulma erottuvuuden luojana vie organisaation syvimmän olemuksen äärelle. (Luoma, M. 2013, 63.) Paikallisteattereille muodostuu ajan myötä oma identiteettinsä, myös henkilöstön kautta katsottuna, mutta harvoin se on tietoinen, henkilöstöstrategian kautta saavutettu. Toki tämäkin on mahdollista. Tällainen pitkäjänteinen henkilöstöjohtollinen ote vaatii nähdäkseni vahvaa, johtajalta toiselle siirtyvää henkilöstöstrategista sitoutumista; toisaalta se voi olla teatterin olemisen ydintä, johtajasta riippumaton henkilöstöpääomaa. Timo Sokura kuvaili kokemustaan Kemin kaupunginteatterista:

Me ollaan kelattu tätä esimerkiksi Haarasen Mikan kanssa, joka on vierailut [Kemissä] la-
vastajana. (...) Kumpikaan meistä ei Mikan kanssa oo tavannu teatteria, joka olis niin pal-
jon nojallaan esitystä kohti. Kullonki tehtävää esitystä kohti. Että koko porukka on silleen,
että tää on nyt se juttu, ja tää tehään niin hyvin kun mahdollista, tää elättää meitä. Että siitä
tulee siitä tehtävästä esityksestä hirveen tärkeä. (Sokura 2019.)

Sokura siis näki tämän tärkeänä henkilöstöllisenä pääomana, ja tässä mielessä myös erottuvuuden tuojana suhteessa muihin teattereihin. Häti-Korkeila kertoo haastattelemiensa teatterialan ammattilaisten olevan yhtä mieltä siitä, että näyttämöllä näkyy, miten teatterissa menee; jos työyhteisössä on ongelmia, se näkyy heti näyttämöllä (Häti-Korkeila 2010, 145). Myös Kemin kaupunginteatterin nykyinen johtaja Sarianne Paasonen mainitsee tämän:

”Työskentelyilmapiiri on täällä tosi hyvä, ja mä väitän, että se näkyy näyttämöllä. Se lämpö ja yhteen hiileen puhaltaminen näkyy siellä.” (Paasonen, ERK 2019.)

Henkilöstön hyvinvointi, heijastuessaan näin selkeästi tekemisen ytimestä eli esityksistä, luo teatterista omalaatuisen, muista edukseen erottuvan itsensä.

Tärkeä osa henkilöstöstrategiaa on henkilöstöjohtamisen nykyisen toimintatavan määrittelemine ja ennen kaikkea sen määrätietoinen kehittäminen. Kenties tämä voi olla osa teatterijohtajuuden toivottavaa tulevaisuudenkuvaa, mutta tällä hetkellä resurssit – niin ajalliset kuin rahalliset – tuntuvat johtajilla riittävän vain olennaiseen.

Pelkkä prosessien listaaminen tai edes alustavien toimenpidesuunnitelmien tekeminen eivät vielä merkittävästi vahvista organisaation kilpailukykyä tai henkilöstön hyvinvointia. Hyvä henkilöstöstrategiatyö onkin yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen tehtävistä. Sen tulee perustua jatkuvaan vuoropuheluun eri sidosryhmien kanssa ja tuottaa ajatuksia ja linjauksia, joista eri edunsaajaryhmät kokevat saavansa lisäarvoa omalle työllensä. Se kuvaa koko henkilöstölle ymmärrettävällä tavalla, minkälaista arvomaailmaa kunnioittaen ja millä toimenpiteillä teatteri hyödyntää ja vahvistaa tärkeintä voimavaraansa. (Luoma, M. 2013, 68 – 69.)

4.3.2 Henkilöstöjohtajuus maakuntateattereissa

Edellä käsittelin sitä, miten henkilöstöjohtajuutta määritellään alan tutkimuksessa, ja kuinka henkilöstöstrategia on oleellinen osa organisaation toimintaa. Aivan yksi yhteen määritteet eivät tietysti käänny teatterimaailmaan. Mikä sitten on paikallisteattereiden todellisuus henkilöstöjohtamisen suhteen? Haastatteluissa annoin keskustelun virrata vapaana, ja henkilöstönkin suhteen johtajat kertoivat, mitä heille luontaisesti mieleen juolahti. Seuraavassa tutkin vähän tuota maastoa, henkilöstöjohtajuutta paikallisteattereissa, teatterinjohtajaa esimiehen asemassa ja teatterityöyhteisölle tyypillisten ongelmien tai haasteiden ratkaisijana.

Suhde henkilöstöjohtajuuteen oli jokaisella haastattelemallani huomattavan erilainen. Taava Hakala oli johtajuuden filosofialtaan ehdottoman henkilöstökeskeinen – kaikki alkaa henkilöstöjohtamisesta ja loppuu siihen. Hänen puheissaan henkilökunnan hyvinvoinnin varmistaminen johtajan päätöksenteolla oli jatkuvasti keskiössä. Timo Sokura puolestaan pohti, oliko hän henkilöstöjohtajana epäonnistunut, koska ei antanut sille välttämättä samalla tavalla aikaa kuin kollegat. Juha Vuorinen taas lähestyi henkilöstöjohtajuutta konfliktikeskeisesti, nähden esimiehen roolin tulipalojen sammuttajana ja toisaalta henkilöstön tuntojen ja tunnelmien haistelijana, mutta koki läsnäolon optimaalisen tason löytämisen haasteelliseksi – osoittaako työrauhan antaminen luottamusta vai välinpitämättömyyttä?

Hyvinvointi

8. Pidä huolta hyvästä työympäristöstä ja ilmapiiristä. Luota ja usko. Valitse oikeat tekijät, jotka ovat motivoituneita ja tyytyväisiä työhönsä, siitä saatavaan korvaukseen ja joukkoon ympärillään, niin kenelläkään ei ole tarvetta jättää mitään tekemättä.

9. Virkistä työntekijöitäsi. Jouston on tapahduttava molempiin suuntiin, toisinaan työntekijä venyy ylimääräiseen, toisinaan työnantaja. Jos juna liikkuu vain yhteen suuntaan, homma riistäytyy käsistä. (Auvinen, J. 2020)

Hyvin toteutettu henkilöstöjohtaminen on samalla hyvin toteutettua työhyvinvoinnin johtamista. Organisaation henkilöstöstrategian tulisi sisältää selkeästi ilmaistut tavoitteet ja suunnitelmat työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen. (Vesterinen, P. 2013, 274.) Hyvinvointi työssä on tuloista siitä, että työllä on tarkoitus, se on kohtuullisen hyvin organisoitua ja työssä otetaan huomioon ihmiset yksilöinä ja yhteisön jäseninä. Esimiehellä on aina viime kädessä vastuu näiden asioiden toteutumisesta. Johtamisvastuuseen kuuluu myös sen seuraaminen, ettei kenenkään työ muutu liian stressaavaksi. (Pohjanheimo, E. 2012.) Ohjelmistonsuunnittelun yhteydessä käsiteltiin jo aikataulutuksen, työkuorman, roolituksen ja toisaalta intohimoprojektien mahdollistamisen merkitystä teatterin työntekijöiden hyvinvoinnin vaikuttajina. Aikataulutus onkin yksi johtajuuden suurimmista haasteista. Teatterit ovat yleensä henkilöstöltään alimitoitettuja ja ohjelmistoltaan ylimitoitettuja (Häti-Korkeila/ Celentano - Marshall 2010, 201.)

Johtajan aivan ensisijainen ja kaikkein tärkein tehtävä, oli se sitten missä tahansa johtamassa mitä tahansa paikkaa, on henkilöstön hyvinvointi. Vaikka olisit Metsä Groupin tai ihan sama minkä johtaja, hyvinvoiva työyhteisö tai tehdas tuottaa paljon paremmin. Se tekee laadukkaampaa. Kun ihmiset viihtyy työssänsä ja se antaa imagollisesti hyvän kuvan, sinne hakeutuu hyvät ihmiset tekemään, hakemaan töitä. Sillä on markkinoinnillinen arvo, elikkä työyhteisön hyvinvointi on ykkösasia, josta lähtee sitten lonkeroita muihin.

(Hakala 2019.)

Hyvinvointia on myös merkityksellisyyden tunne, että kuuluu osaksi työyhteisöään, on tärkeä lenkki siinä. Timo Sokura oli yllättynyt ja surullinenkin Lappeenrannassa siitä, kuinka jotkut työyhteisön jäsenet eivät kokeneet itseensä riittävän tärkeiksi edes eläköitymiskahveihin:

Siellä oli minun aikana ehkä kaks ihmistä, jotka oli olleet talossa 15 – 30 vuotta töissä, ja viimeisenä työpäivänään häipyivät tavarahissillä talon takaovesta. Sanomatta kenellekään mitään. Että ei missään nimessä mitään lähtökahveja tai mitään, älä edes suunnittele semmosia...eikä käynty edes miulle sanomassa mitään, että oli kiva tää vuos tai että ei ollu, kuvittele, kolmenkymmenen vuoden jälkeen. (Sokura 2019.)

Tiedonkulku

”10. Älä salaile, älä jätä kertomatta, älä muuntele totuutta. Älä vähättele ongelmia. Älä liioittele ongelmia. Tiedon jakamisen puutteet johtavat spekulointiin ja salaliittoteorioihin.” (Auvinen, J. 2020)

Työyhteisöviestinnän dosentti Elisa Juholinin mukaan esimies itsessään koetaan osaksi työyhteisön viestintää (Juholin 2007, 55). Viestintä puolestaan pyrkii luomaan organisaation toiminnan ja tavoitteiden ymmärtämistä, ja johtamisen tarkoituksena on saada ihmiset työskentelemään sovitujen tavoitteiden puolesta (Juholin 1999, 85 – 86). Teattereissa, joissa esityksen valmistaminen on käytännön työn keskiössä, eri ammattiryhmät tekevät työtä suurelta osin omissa porukoissaan, ja yhteinen tiedonkulku on haastavaa. Tämä korostuu entisestään, jos toiminta on hajautettu useampaan toimipisteeseen. Esimiehen vastuu tiedonkulusta on korostunut, ja nähdäkseni olennainen osa esimiestehtäviä. Oma kokemukseni vuosien varrelta on lähes kliseenomaisesti, ettei tiedotusta koskaan ole liikaa. Kari Rentolan strategia Lahden kaupunginteatterissa (Johtajana vuosina 2001 – 2006) oli tiedottaa kaikki mahdollinen, minkä ”suurin piirtein saa lain mukaan kertoa.” Rentolan mukaan työpaikan hallitseman viestintä oli vähentynyt, kun henkilöstö otettiin vahvasti mukaan päätöksentekoon ja asioista tiedotettiin mahdollisimman avoimesti. (Häti-Korkeila 2010, 157 – 158.)

Helka-Maria Kinnunen koki tärkeäksi käsitellä Kajaanissa syksyllä 2019 kiihkeänä käynnystä teatterin toimitilakeskustelua henkilökunnan kanssa työhyvinvoinninkin takia. Henkilökunta pahoitti mieltänsä, kun lehtien mielipidepalstoilla asiasta kirjoitettiin kärjekkäästi, epäasiallisestikin, teatterilais-ten työpanosta ja ammattilaisuutta vähätellen. Työyhteisön keskusteluissa Kinnunen halusi nostaa

pinnalle positiivisia kommentteja, painottaa sitä, että tukea teatterin toiminnalle kaupungissa on paljon.

”Toisaalta henkilökunnan täytyy olla tietoinen siitä, mitä on tekeillä ja mitä on vireillä. Että ite aina mietin, että miten näitä voi annostella näitä asioita. Ja sitten kun me ollaan semmonen työyhteisö, että me käsitellään yhdessä näitä asioita.” (Kinnunen, ERK 2019.)

Henkilöstöpolitiikka

Henkilöjohtamiseen kuuluu myös rekrytointi sekä irtisanomiset. Pienissä työyhteisöissä rekrytointi nousee tärkeään rooliin; monessa työtehtävässä toimii vain muutama tai vain yksi alansa huippuosaaja. Jokainen uusi tulokas vaikuttaa myös ryhmädynamiikkaan. Irtisanomiset puolestaan nousivat Taava Hakalan puheissa pintaan, oletettavasti epämukavuudessaan, osana johtajan välttämättömiä velvollisuuksia.

Työsopimuksen irtisanomisen perusteena voi olla työntekijästä johtuva peruste, taloudellinen ja tuotannollinen syy taikka toiminnan uudelleenjärjestelyihin liittyvä syy.

Kukaan haastattelemistani johtajista ei ollut joutunut suoranaisesti irtisanomaan ketään tuotannollis-taloudellisista syistä; yhteistoimintaneuvotteluja on kuitenkin odotettavissa paikallisteattereihin, mikäli nykyinen kuntia kurjistava leikkauslinja jatkuu. Varsinaisten irtisanomisten sijaan henkilökuntaa vähennettäneen etenkin vakanssien täyttämättä jättämisellä, pääasiallisesti niin sanotun luonnollisen poistuman kautta, eli eläköityneiden tilalle ei rekrytoida uutta työvoimaa. Myöskään uudelleenjärjestelyistä johtajat eivät haastatteluissa puhuneet, vaikka niitäkin on tehty; esimerkiksi työnimikkeitä on yhdistelty, kuten kuiskaajan ja järjestäjän työtehtävät.

Hakalan tapauksissa oli kyseessä työsopimuksen purkaminen. Purkamisen perusteen tulee olla erittäin painava. Sen taustalla voi olla esimerkiksi rikos, joka järkyttää keskinäistä luottamusta, oman tai työtovereiden työturvallisuuden vaarantaminen tai vaikkapa teatterimaailmassakin surullisenkuuluista päihtyneenä esiintyminen työpaikalla. (Salojärvi 2013, 256-257.) Hakala joutui tilanteisiin, missä työsuhde täytyi sanoa irti varoitusten kautta. Hakala korostaa, että alaihaidot ovat aivan yhtä tärkeitä kuin esimiestäidot, ja että irtisanomiseen on olemassa useita, kenties osin työntekijöiden tiedostamattomiakin syitä:

Että useasti tuntuu, että henkilökunnalle tulee yllätyksenä, että kun meillä on yleensä tää Kuningas Alkoholi, joka on se reitti varoituksiin ja hoitoonohjauksiin ja kolmas varoitus ja työsuhteen päätös – niihin kuuluu ihan samalla tavalla työtehtävien laiminlyönti, asiaton käytös, luvaton poissaolo. (...) Jos ihminen ei vaikka toivota aamulla huomenta, niin se on asiaton käytöstä, jos se tekee sen tahallaan. Ja se toinen työntekijä voi haastaa esimiehen rikosoikeuteen, että häntä on laiminlyöty. (...) Ja sitten esimiehenä se, että jos ton ympärillä nuo ihmiset voi huonosti, niin mun pitää toimia. Huomaa sen, että oikeesti pitää ymmärtää olevansa vastuussa. Mun tehtävä on olla vastuussa näistä ihmisistä. Sillon siihen on pakko puuttua. (Hakala 2019.)

Aivan oma lukunsa ovat poikkeustilanteen aiheuttamat lomauttamiset. Tätä kirjoittaessa Suomessa riehuu koko maailman lamaannuttanut koronavirus Covid-19. Kulttuuriala joutui Suomessa ensimmäisten joukossa, maalikuussa 2020, vaikeuksiin pandemian vuoksi: esityksiä ja kiertueita jouduttiin perumaan, ja teatterit ympäri Suomen joutuivat lomauttamaan henkilökuntaansa toiminnan keskeytyessä. Tämän ennennäkemättömän tilanteen lopulliset vaikutukset niin henkilöstöön kuin teattereiden talouteen ovat vielä hämärän peitossa. Suomen Teatterit ry ja Teatterikeskus ry arvioivat kotimaisten ammattiteatterien menettävän lipputulojaan vähintään 18,6 miljoonaa euroa koronarustilanteen aiheuttamista toimenpiteistä johtuen kevätkauden 2020 aikana. VOS-teattereiden arvioitu osuus on noin 17 miljoonaa euroa. Mikäli kesänkin esityskausi peruuntuu, tappiot tulevat kasvamaan merkittävästi. Tulojen menetys heijastuu suoraan organisaatioiden toimintaan ja kykyyn työllistää esittävän taiteen ammattilaisia. (STEFI 20.3.2020.)

Kuunteleminen ja konfliktit

Henkilökunnan hyvinvointi tarkoittaa – nää ei oo demokraattisia laitoksia – mun mielestä on johtaja, niin...johtaja johtaa. Jonkun pitää tehdä ne päätökset. Mutta se ei tarkoita sitä, ettei se kuuntele. (...) Savonlinnassa oli jännä asia, että tapahtu mitä tahansa, oli se sitten kiusaamista tai että joku pahoitti mielensä, niin se pysäytettiin se peli saman tien ja mun piti mennä selvittämään. Siellä ei mittään lakastu maton alle. (...) Se on erittäin tervettä. Kyllähän aina olis kiva olla mukavuusalueella, mutta kyllä asiat pitää käsitellä. Johtajan tehtävä on myös mun mielestä...että tulee kuulluksi, asioihin tartutaan, kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti. (Hakala 2019.)

Erilaisten henkilöstöongelmien ratkaisuyritykset vievät suurimman osan teatterinjohtajan työajasta – tämä oli siis väite, jonka muiden muassa esitin teatterinjohtajille. Tällaista ajankäytön luksusta pienissä maakuntateattereissa johtajilla tuskin edes on. Juha Vuorinen koki haasteeksi annostella

sitä, kuinka osoittaa luottamusta ihmisten osaamiseen olemalla puuttumatta liikaa – ja toisaalta olla riittävästi saatavilla.

”Mitä enemmän pyrki luottamaan ihmisiin ja heidän osaamiseensa ja olla puuttumatta eri detaljeihin, niin toiset pitivät siitä, ja toiset kokevat sen niin, että ”ei se välitä, ei sillä oo kiinnostusta.” Ja se pitäis aina osata lukea, mitä se kenellekin merkitsee.” (Vuorinen 2019.)

Teatteri – ja Mediatyöntekijät ry:n entisen toiminnanjohtajan, Raimo Söderin, mukaan vinoutumista esimiesroolissa tapahtuu, jos johtaja toimii erillään ja kaukana työyhteisön arkitodellisuudesta. Toisaalta myös liika läheisyys työyhteisöön tai joihinkin sen jäseniin voi olla yhtä ongelmallista. (Häti-Korkeila 6/2003, 39.)

Vuorinen koki johtajana olevansa vastuussa myös tulipalojen sammuttamisesta, puuttumisesta henkilökunnan välisiin hankauksiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, kykyjensä mukaan. Myös loukkaantumisen ja tiedostamisen kulttuurissa hän oli huomaavinaan vuosien varrella muutosta.

Tämähän on nyt - ei pelkästään #metoon myötä, mutta ylipäätään – tuntuu että ihmiset ovat jotenkin herkempiä nykyisellään ja paljon vähemmän siedetään ja sallitaan erilaisia asioita. Mikä on toisaalta hyvä, mutta välillä tuntuu, että mennään liiallisuuksiin. Jos kaikessa sanomisessa saa varoa ja muotoilla jokaista lausettaan, niin sekin on aika raskasta ja uuvuttavaa aika ajoin. Mutta senkin voi sitten nähdä haasteena ja yrittää itsekin siinä kehittyä. (Vuorinen 2019.)

Timo Sokura pohtii, että hänen olisi kenties pitänyt käyttää enemmän aikaa, kiinnittää enemmän huomiota henkilökunnan asioihin eritoten Lappeenrannassa. Ehkä tämä juontui ensimmäisestä kokemuksesta Kemissä, jossa henkilöstöjohtaminen rullasi vaivattomasti, ”omalla painollaan”, ja jätti näin kenties turhan ruusuisen mielikuvan siitä, kuinka paljon ja miten esimiestehtäviin yleensä tulisi panostaa.

Mie oon aina lähteny siitä, että tätä työtä tehään yhdessä. Yhdessä pähkäillään, yhdessä kannetaan vastuu ja puhalletaan yhteen hiileen. Mutta se ei sitten Lappeenrannassa ollutkaan itsestään selvää, ja henkilökunnasta olis ilmeisesti pitäny pitää enempi huolta. Paapoa ja olla isähahmona ja olla enempi kontaktissa jollain tavalla, antaa enemmän palautetta ehkä. En tiedä, koska siellä oli muutama semmonen ihminen, jotka ei missään nimessä olis otanu multa palautetta vastaan. Olisivat varmaan sitten vielä kärkevämmin antanut epäluottamuslauseen. (Sokura 2019.)

Sokura tosiaan ajautui henkilöstön – osan siitä – kanssa konfliktiin, joka lopulta johti hänen päätökseensä lähteä Lappeenrannasta, jättäen käyttämättä toisen optiovuotensa. Kaupunkilaisten silmissä Sokura oli pidetty johtaja, katsojaluvut kääntyivät nousuun edellisen johtajan aallonpohjan jälkeen, mutta teatterin sisällä tilanne oli ristiriitainen. Palaan asiaan myöhemmässä osiossa.

4.3.3 Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus

Henkilöstöjohtajuuden urauurtavan tutkijan Dave Ulrichin yhdessä James Dulebohnin kanssa vuonna 2015 kirjoittama artikkeli *Are We There Yet? What's Next for HR?* pohtii henkilöstöjohtamisen kehityskaarta ja tulevaisuutta. Viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana henkilöstöjohtamisesta on muodostunut monissa yrityksissä osa aivan ydintoimintaa. Artikkelin tärkein viesti on, että jatkuvasti kehittyvässä tilassaan HR:n (human resources) funktio on nykyään tuoda yhtiölle – tai miksei teatterille – lisäarvoa. He ehdottavat, että henkilöstöjohtaja toimii jatkossa parhaimmillaan ”kahdessa maailmassa”, sisällä ja ulkona – eli että HR:n toimintaan sisällä yrityksessä vaikuttavat ulkoinen ympäristö ja vaikkapa mahdolliset osakkeenomistajat. (Ulrich & Dulebohn 2015.) Teatterinjohtaja, joka muutenkin toimii luonteikkaasti näissä kahdessa maailmassa – toisaalta henkilöstöjohtajana, toisaalta kuunnellen tarkasti katsojien toiveita ja tilaajan - eli yleensä kaupungin – vaahteita, on siinä mielessä hyvinkin ajassa kiinni oleva HR-henkilö. Tekemistä ja kehittämistä on kuitenkin paljon, ja tulevaisuus vaatii yhä rohkeampaa, nöyrympää ja aloitteellisempaa otetta teatterin täyden potentiaalin valjastamiseksi. Ihmisiltä ihmisille.

4.4 Keulakuvajohtajuus

5. Verkostoidu sinäkin, mutta auta koko joukkoa verkostoitumaan. Näkyminen alan etujoukoissa on viisautta, ei sulkeutuminen omaan erinomaisuuteen. Näe itse talosta ulos, ja huolehdi siitä, että koko talon väki näkee. Näy itse ulos, ja katso, että koko talon väki näkyy. (Auvinen 2020)

Häti-Korkeilan tutkimuksessa neljäs teatterinjohtajan työssä vaikuttava alue oli nimetty lehdistöksi – vastuualue liittyi viestintään ja imagoon. Haastattelujeni perusteella myös maakuntateatterinjohtajan tehtäviin todella kuului vastuu tiedotuksesta, teatterin julkisuuskuvasta – ja siinä samalla johtajan omasta - sekä pr-suhteista. Johtajuus näyttäytyi edustustehtävänä sekä yleisön, yhteistyökumppaneiden että omistajien suuntaan. Nykyään korvaisin tiedotusvälineiden osalta *lehdistön* käsitteen *medialla* – suuri osa uutisoinnista tapahtuu nykyään sähköisten medioiden välityksellä, ja painetun sanan valta sinänsä on heikentynyt kymmenen vuoden takaisesta huomattavasti.

Tämä pr-johtajuus, imagojohtajuus tai nimettäköön se vaikka keulakuvajohtajuudeksi, ei asetu luonteikkaasti minkään jo käsitellyn vastuualueen alle. Vastuualueena se on kenties vähiten työllistävä – tämäkin toki riippuu johtajasta – mutta silti tärkeä. Käsittelen vastuualueen melko lyhyesti, koska loppujen lopuksi se ei noussut haastatteluissani suuremmin keskiöön. Toisaalta on hyvä muistaa, että esimerkiksi Esirippukunnan podcasteihin, osaan aineistoani, haastateltiin nimenomaan johtajia – teattereidensa keulakuvia.

Hanna-Mari Peijun mukaan julkisuudessa esiintyvä johtaja on yrityksensä suurin käyntikortti. Julkisuutta ja johtamista on tutkittu vuosikautia, mutta tutkimusta ei voida tehdä missään muodossa tarkasti, koska julkisuus on kumuloituvaa. Jokaisen johtajan julkisuus on erilainen, myös johtajan persoona vaikuttaa yleiseen mielipiteeseen henkilöstä. (Peiju, H-M 2016, 13.)

Teatterinjohtaja johtaa teatterinsa tiedottamista ja on siitä vastuussa. Tehtävä on määritelty yksiselitteisesti johtajien työtehtäviä koskevissa johtosäännöissä. Tiedotustehtävä on merkittävä koko organisaation ja sen julkikuvan kannalta. Johtajiin ja heidän tapaansa viestiä pelkistyy se, mitä organisaatiosta ajatellaan (Häti-Korkeila, 2010, 104). Haastattelemistani johtajista Timo Sokura oli nähdäkseni eniten teatterin edustustehtäville omistautunut, ja hän myönsikin nimenomaan olevansa keulakuvajohtaja.

Johtajan hommaa tehdessä se on miulle ollu tavallaan must. Se on ollu yks niitä syitä, miksi olen hakeutunutkin siihen virkaan. Kuten sanottu, mie oon itse ollu esiintyjä, ja sit kun sulla on ”teatterinjohtajan” rooli, niin olen aina halunnutkin olla keulakuva. Ja halunnutkin julkisuudessa vastata siihen, minkälaisia ohjelmistovalintoja me tehään, ketä mie kiinnitän ohjaajiks ja näyttelijöiks. Ja haluan olla sen teatterin näkönen, sen teatterin näkyvin osa. (Sokura 2019.)

4.4.1 Johtaja keulakuvana mediassa

Käsitykseni oli, että teatterinjohtaja toimii teatterin keulakuvana, edustaen teatteriaan muun muassa median suuntaan kaikessa teatterin toimintaan liittyvässä. Tutkimuksen myötä alkoi kiinnostaa, kuinka dominantteja juuri johtajalta pyydetyt tai saadut lausunnot ja etenkin ja nimenomaan hänen kuvansa käyttäminen teatteriin liittyvän uutisoinnin yhteydessä ovat.

Suuntaa-antavan kokeen suoritin internetin hakupalvelun avulla; halusin nähdä, kuinka vahvasti otoksen teattereiden medianäkyvyydessä johtajat olisivat esillä, keulakuvana. Suoritin haun kaikkein käytetyimmällä Google -hakupalvelulla, laittamalla hakusanaksi teatterin nimen. Tuloksista seuloin pois teatterin omat sivut, markkinoinnin ja menovinkit, etsien median laatimat jutut kustakin teatterista. On huomionarvoista, että tuloksiin saattaa osin vaikuttaa Googlen ennustamattomasti vaihtelevat algoritmit; ne muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Michael Fertikin, hakutuloksiin vaikuttavan yhtiön *Reputation.comin* perustajan, mukaan Google esimerkiksi korostaa hakutuloksissaan toisaalta aivan tuoretta materiaalia, toisaalta vanhempaa. 6 – 12 viikkoa vanha verkkomateriaali jää yleensä ”väliinpuotajaksi”. (Ronson, J. 2016, 238-239.) Samoin hakusanan olisi voinut valita esim. aiheperusteisesti, mutta halusin käyttää tässä yhteydessä mahdollisimman neutraalia hakusanaa. Osa uutisoinnista oli myös maksumuurin takana. Tieteellisesti vedenpitävää tulosta seuraavalla sivulla oleva taulukko (Taulukko 2) ei tietenkään anna, mutta ainakin mielenkiintoisen kurkistuksen johtajan keulakuva -hypoteesin toteutumiseen sähköisen median parissa.

Ensimmäisenä taulukossa ovat median kirjoittamat jutut, joissa teatterinjohtajaa on haastateltu tai lainattu, kyseisen jutun järjestysnumero Google-palvelussa sekä otsikko. Toisena niiden juttujen järjestysnumero, joissa teatterinjohtaja esiintyi kuvassa, edustamassa teatteriaan, yksin tai yhtenä kuvattavista. Poikkeuksen säännöstä tekee Rauman teatteri; markkinoinnista ja viestinnästä siellä vastaa oma päällikkönsä – näin ollen yksiselitteistä keulakuvaakaan ei sinällään ole. Taulukossa ovat kuitenkin heidän osaltaan markkinointi – ja viestintäpäällikön esiintymiset mediassa. Rauman

teatterin johtajakuvassa tosin esiintyvät talon kaikki kolme johtajaa – toimitusjohtaja, taiteellinen johtaja sekä viestintäpäällikkö.

Taulukko 2: Johtaja keulakuvana mediassa. Taulukossa näkyy, monesko Google- hakutulos sisälsi teatterinjohtajan lausunnon, sekä monenessako uutisessa johtajan valokuva oli osana uutista.

Johtaja keulakuvana mediassa		Haettu 6.3.2020		
Teatteri	Johtajan lausunto uutisessa, järjestysnumero	Jutun otsikko	Johtajan kuva osana uutista, järjestysnumero	Jutun otsikko (jos muu kuin edellinen)
Kajaanin kaupunginteatteri	1.	Näyttelijöiden jäätävät olosuhteet Kajaanissa (2018)	3.	Kajaanin kaupunginteatteri tunnetaan ainutlaatuisesta hengestä (2017)
Varkauden Teatteri	1.	Varkauden Teatterin rahat ovat joka vuosi uhattuna (2018)	1.	X
Savonlinnan Teatteri	3.	Savonlinnan teatteri yhteistyöhön ammatti - ja aikuisopiston kanssa (2015)	3.	X
Mikkelin Teatteri	2.	Mikkelin teatteri lähemmäksi ihmistä (2017)	4.	Mikkelin teatteri sai uuden johtajan (2018)
Riihimäen Teatteri	1.	Riihimäen teatteri luottaa syksyn ohjelmistossa huumoriin (2019)	1.	X
Teatteri Imatra	1.	Teatteri Imatra saavutti yleisötavoitteensa (2019)	3.	Teatteri Imatra elää vuoden hektisintä aikaa (2018)
Kemin kaupunginteatteri	1.	Kemin kaupunginteatterissa täysi syksy (2019)	2.	Kemin kaupunginteatteri ottaa kaiken irti väistötiloistaan (2018)
Kokkolan kaupunginteatteri	4.	Kokkolan kaupunginteatterin johtaja antoi ja perui porttikiellon toimittajalle (2007)	2.	Ohjaaja Juha Luukkonen valittiin Kokkolan kaupunginteatterin uudeksi johtajaksi. (2020)
Lappeenrannan kaupunginteatteri	4.	Lappeenrannan kaupunginteatteri muutti kauppakeskukseen (2016)	2.	Lappeenrannan kaupunginteatterin uudeksi johtajaksi esitettiin Iiris Ranniota (2018)
Rauman teatteri	2.	Rauman kaupunginteatteri muuttaa nimensä. (2019)	4.	Rauman kaupunginteatteri on nyt Rauman teatteri (2019)

Johtajan lausunnot tai haastattelut olivat yleensä ensimmäisten uutisten joukossa; niiden edelle mediajulkaisuissa menivät lähinnä tiedotteet, kuten esitysten peruutukset. Erityisellä mielenkiinnolla tutkailin, millaisia uutisia julkaistiin teatterinjohtajan kuvan kanssa. Näissä uutisissa käsiteltiin johtajavalintoja (3 teatteria), ohjelmistoa (2), sekä taloutta, yhteistyökuvioita, väistötiloja, teatterin uudelleenbrändäystä ja ainutlaatuisuutta; toisin sanoen johtajan kuva liitettiin uutisiin, jotka käsitelivät käytännössä aivan kaikkea, mistä teatteriin liittyen vain keksittiinkin kirjoittaa. Huomioitavaa on, että vaikka hakusanana oli pelkkä teatterin nimi, mediajulkaisuissa ensimmäisten joukossa tuli usein jokin teatterinjohtajaa tai -johtajuutta koskeva artikkeli. Johtajan kasvoilla varustettu juttu löytyi myös joka kerta ensimmäisten joukosta. Tämän perusteella näyttäisi siltä, että johtajan on vaurauduttava ”kuluttamaan kasvojaan” median parissa, olivatpa uutiset sitten hyviä tai huonoja, uutisointi positiivista, neutraalia tai negatiivista.

Kun teatterinjohtaja vastaa taiteellisesta toiminnasta ja siihen liittyvästä taloudellisesta tuloksesta ja johtaa myös teatterin tiedotustoimintaa, on mahdollista todeta, että teatterin imago ja johtajan imago ainakin osin yhdentyvät – näin ollen johtaja itsessään myös on viesti. Tällöin on huomioitava, mitä johtaja viestii itsestään, millaisena media ottaa viestin vastaan ja välittää eteenpäin. (Häti-Korkeila 2010, 105.)

Kristian Smeds aloitti Kajaanin kaupunginteatterin johtajana vuonna 2001. Tätä ennen hän oli ollut pienen helsinkiläisen Teatteri Takomon johtaja, mutta oli vielä tuolloin pidättyväinen julkisuuden suhteen. Kajaanissa hän kuitenkin totesi johtajan pestin olevan myös edustuksellinen tehtävä, ja alkoi käyttää mediaa apunaan kääntäen itseään tietoisesti yhteiskunnallisempaan asemaan taiteilijana ja teatterinjohtajana. Hän myös koki tärkeäksi kytkeä teatteri elimelliseksi osaksi kaupungin julkisuuskuvaa. Smeds kommentoi Annukka Ruuskasen kirjassa *Kätkeyty näkyväksi* tilannetta näin: ”Kun valtakunnassa tapeltiin resursseista, oli tietysti kaikkien etu, että kaupunki oli näkyvillä vireän toimintansa kautta. Sehän muokkasi mielikuvaa kaupungista myönteisemmäksi koko kansan silmissä ja oli tärkeää aluepoliittista työtä.” Käytännössä teatteri pysyi näkyvillä Smedsin julkisuuskuvan kautta. (2005, 161-162.)

4.4.2 Johtajan brändi ja inbound

Taiteilijoiden kohdalla brändeistä ja brändäntymisestä ei puhuta yhtä paljon kuin yritys- ja viestintämaailmassa. Brändi – sanaan saatetaan suhtautua taidemaailmassa myös hieman nihkeästi, kuten ylipäättäänkin kaupallisiin asioihin. Mutta koska brändissä on kyse yleisön mielikuvista, ei siltä voi välttyä; imagoonsa voi vaikuttaa itse, mutta ajatuksen brändistä luo yleisö – haluttiin sitä tai ei (Pylkkänen, L. 2019, 52). Kuten sanottu, teatterin ja johtajan imago voivat joltain osin myös yhdenytyä.

Henkilöbrändi on yksiselitteisesti sitä, mikä on muiden mielikuva kyseisestä henkilöstä. Se sitoo henkilön maineen ja imagon yhteen. Henkilöbrändin rakentamista tehdään enemmän esimerkiksi politiikan maailmassa, jossa sen merkitystä on vuosien saatossa korostettu. Tämän päivän henkilöbrändämisellä tarkoitetaan oman itsensä markkinointia sekä itsensä erilaistamista massasta. Henkilöbrändäminen ja imago kulmineituvat lopulta maineeseen; brändi voidaan tehdä, imago voidaan rakentaa, mutta maine ansaitaan. Sidosryhmät luovat maineen käsitystensä ja kokemuksensa pohjalta. Hyvä maine syntyy tekojen, viestinnän ja suhteiden muodostamasta kokonaisuudesta. (Peiju, H-M 2016, 15; Aula, P & Heinonen, J 2010.)

Teatterinjohtajaan kohdistuu teatterin keulakuvana jonkinasteiset paineet – julkisuudessa jatkuvasti esiintyessään hän väistämättä enemmän tai vähemmän brändäytyy. Tämä on johtajien hyvä ottaa huomioon ja kääntää edukseen, esimerkiksi osallistumalla osaltaan teatterin inbound-markkinointiin.

Markkinointi ei sinänsä lukeudu johtajien vastuualueisiin, yleensä taloista löytyy markkinoinnin ja myös some-näkyvyyden vastuuhenkilö. Mutta inbound-markkinoinnissa johtajan aktiivisuudesta voi olla hyötyä teatterille. Inbound-markkinoinnissa tuotetta – teatteria – ei tyrkytetä asiakkaalle, vaan asiakas tulee myyjän luokse, kun asiakas itse sitä haluaa. Tarkoituksena on rakentaa vuorovaikutusta ja kehittää suhteita potentiaalsiin asiakkaisiin. Asiakas saadaan kiinnostumaan tarjottavasta tuotteesta tuottamalla asiakkaalle hyödyllistä sisältöä. Tärkeimpiä keinoja inbound-markkinoinnissa ovat esimerkiksi omilla internet-sivuilla julkaistava sisältö, blogit, wikit ja sosiaalinen media. (Mäenpää, P. 2014, 8.) Teatterinjohtajan kohdalla tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi säännöllistä blogaamista tai Instagram-tilin kautta tuotettua sisältöä, joka jollain tavalla tukee johtajan – ja samalla teatterin – imagoa. Uusia sosiaalisen median palveluja toki syntyy ja kuolee koko ajan. Varsinainen

käyttäjäkunta saattaa siirtyä toisaalle, joten mihinkään palveluun ei saa hirttäytyä liikaa, eikä asiaa ottaa liian vakavasti, vaikka kyseessä merkittävä markkinoinnin lisä onkin. (Mäenpää, P. 2014, 55.)

4.4.3 Omistaja ja yleisö

Maakuntateattereiden rahoitus on joka vuosi tarkastelun alla. Teatterinjohtaja on paljon vartijana puhuessaan teatterin puolesta niin median suuntaan kuin omistajillekin. Suhde päättäjiin on syytä pitää kunnossa. Timo Sokura pyrki molemmissa johtamissaan teattereissa luomaan hyvät suhteet lautakuntaan.

Ja tietenkin, vaikka tulee muualtakin, niin toki minäkin sain hyvän kontaktin – silloin oli Luokkalan Kari lautakunnan puheenjohtaja, ja samoin molemmat puheenjohtajat Lappeenrannassa, niin nehän oli oikein hyviä kavereita. Ja täysin luottamuksellisesti sai puhua mistä tahansa teatteriin liittyvästä. Hirveen tärkeä saada heihin hyvä kontakti. Koska he kuitenkin ovat samassa rintamassa taistelemassa saman asian puolesta. (Sokura, 2019.)

Johtaja pystyy myös toiminnallaan, persoonallaan voittamaan kaupunkilaiset teatterin puolelle. Sokura ideoi Kemin aikoinaan Teatteriklubin, jonka toiminta jatkuu yhä. Samantyyppisen klubin hän perusti myös Lappeenrantaan. Klubilaiset saavat jokusen kerran vuodessa eksklusiivisia kurkkauksia teatterin kulisseihin, teemojen vaihdellessa. Teatterinjohtaja on yleensä aina mukana klubeilla. Sokura panosti yleisötyöhön myös Lappeenrannassa.

Lappeenrannassa teatterikierroksia – oliko niitä 2000 sinä aikana, kun mie olin, kun se oli uus talo. Ja niitähän ei vetäny kukaan muu kun minä. Ne oli tunnin mittasia kierroksia, ja ne oli hirveen kivoja, koska mie oon itte ollu esiintyjä, niin oli mukavaa olla huomion keskipisteenä – oli sitten lapsia tai eläkeläisiä, mie oon aina tykänny viihdyttää ihmisiä. Ja samaten oopperassakin mie oon nyt virallinen oopperan opas. Se vie aika paljon työtunteja, yleisötyön tekeminen. (Sokura 2019.)

Johtajan julkisuuskuva ja valmius keulakuvajohtajuuteen, teatterin edustajaksi on tärkeä osa johtajuuden tehtäväkenttää. Median ja sosiaalisen median kanavat muokkaantuvat, ihmisten ajasta ja rahoista kilpailee yhä useampi taho, muutosten syklit nopeutuvat - teatterin on elettävä ajassa mukana.

4.5 Teatteritalot

Käytyäni läpi teatterijohtajan vastualueet totesin, että on yksi konkreettinen, suuri johtajan toimiin vaikuttava tekijä, joka ei edelleenkään osunut minkään yksittäisen vastualueen alle, vaan pikemminkin enemmän tai vähemmän kaikkien. Siksi teatteritalot saavat oman osionsa.

Osana opintojani järjestin joulukuussa 2019 keskusteluillan kemiläisille teatterikatsojille. Tilaisuuteen osallistui kaksikymmentä teatterista kiinnostunutta, valtaosin eläkeiän jo saavuttanutta ihmistä. Suurin osa heistä oli teatterin suurkuluttajia, kaupunginteatterin Teatteriklubin jäseniä. Tilanne jo tuolloin oli se, että teatteri toimi väistötiloissa, ja julkisuudessa oli esitelty mahdollisuutta saada uusi teatteritalo – kulttuuritalo – keskustaan paikallisen VPK:n ja kaupungin yhteisyrityksenä.

Muun muassa esitin paikallaolijoille kysymyksen teatteritalon merkityksestä kaupungille rakennuksena. Hyvin yhtenäisesti oltiin sitä mieltä, että teatteritalon tulisi olla keskeinen maamerkki, tunnistettava rakennus, joka ”tekee kaupungin”. Tämä korreloi Timo Kohon väitöskirjan näkemystä teatteritalojen identiteetistä julkisina rakennuksina, joissa korostuu suomalaisen teatterin laitosmaisuus. Talot muodostavat merkitysarvon, joka painottaa instituution asemaa, kun määritellään kysymystä, mikä yhteiskunnassa on taidetta. (Koho 1991, 38-39.)

Teatteritalot määrittävät teatterijohtajan tehtäviä useammalta kantilta – henkilöstöjohtamisessa, taiteellisissa valinnoissa, ja toki taloudellisestikin. Tilakustannuksiin VOS-teattereiden budjetista menee siis teatteritalojen mukaan keskimäärin 19 % (TINFO 2018). Itse asiassa tilojen väijäämätön budjettiosuus on sen verran merkittävä, että jos näitä menoja tiloista ei olekaan, kirvoittaa se teatterinjohtajassa seuraavanlaisen lausunnon:

Ammattiteatteri tulee säilymään Varkaudessa aina. Ihan aina. Mutta missä koossa, sitä en tiedä. Perustan tän siihen, että teatteritalo, ja tontti, jolla tää talo seisoo, ovat Varkauden teatterin omia. Me ei makseta kellekään vuokraa tästä. Ei tontista eikä rakennuksesta. (...) Jos mennään sinne toiseen ääripäähän, jos me ei saada yhteiskunnalta tukea, jos pitää tulla toimeen pelkillä pääsylipputuloilla – okei, sit tullaan. (Suhonen, ERK 2019.)

Tilakustannusten kattaminen on suuri tekijä, joka vaikuttaa kaikkeen teatterin toimintaan ja valintoihin. Varkauden tapaus on selkeä poikkeus normista.

Olisi houkuttelevaa tuudittautua siihen, että tilojen suhteen johtajan ei tarvitsisi nähdä suurta vaivaa – että kyseessä olisi selkeä kuukausittainen menoerä, siinä kaikki. Itse asiassa tilaongelmat ovat arkipäivää hyvin monessa talossa. Sisäilmaongelmat ovat levinneet suomalaisiin teatteritaloihin, kuten kaikkiin julkisiin rakennuksiin, epidemian lailla. Työntekijöiden oireilu tiloissa on otettava vakavasti, sisäilmaoireet vaikuttavat ohjelmistosuunnitteluun, paniikkia taas ei sovi lietsoa. Pahimmillaan sisäilman ongelmat tai rakennuksen huono kunto voivat jopa viedä tilat alta, ja alkaa stressaava odotteluvaihe; kuinka ratkaistaan väistötilat, ja millä aikataululla, jos koskaan, tapahtuu remontti tai uusien tilojen rakentaminen. Tällaisessa tilanteessa oltiin esimerkiksi Kajaanissa syksyllä 2019.

”Koko ajan ollaan löysässä hirressä, että miten tila-asia ratkeaa. Se on siis neljättä vuotta kesken. (...) Mehän haluttaisiin keskittyä teatterin tekemiseen ja kehittämiseen. Tämä tilanne kuormittaa ja stressaa.” (Kinnunen, ERK 2019.)

Kajaanin kaupunginvaltuusto päätti sitten kokouksessaan 4.11.2019, monen vuoden vatvonnan jälkeen, että Kajaanin kaupunginteatterin nykyiset tilat (Teatteritalo ja Sissilinna) peruskorjataan alkaen vuodesta 2021. Teatteri tulee siis monien pettymykseksi jatkamaan tiloissa, jotka ovat olleet toimintaa hankaloittava tilapäisratkaisu jo 40 vuotta. (Yle 30.10.2019.)

Toisinkin voi käydä: Lappeenrantaan rakennettiin uusi teatteri kauppakeskuksen yhteyteen vuonna 2016, Imatralle aivan uusi teatteritalo 2017. Imatran teatterin johtaja Timo Rissanen teki valtavaa lobbaustyötä uuden talon puolesta. Asiaa auttoi sekin, että kaupunginjohtaja oli suuri teatterinrakastaja. Valtuuston myönteinen päätös oli niukkaenemmistöinen, mutta nyt kaupungissa on uusi, kaupungin kokoon sopiva ja teatterin tarpeisiin toimiva talo. (Rissanen, ERK 2019.) Kemiin suunniteltu kulttuuritalo vastaa toiminnoltaan vahvasti Imatran mallia. Tosin päättäjiä ja virkamiesten puheissa toistuu usein toive kulttuuritalosta, jonka tiloissa voisi järjestää kaiken mahdollisen, teatteriesityksistä seminaareihin ja suuriin konsertteihin. Tästä Taava Hakala lausuu varoittavan sanansa, Savonlinnasta saamiensa kokemusten jälkeen:

Tällä hetkellä, kun mietitään sitä, että halutaan tehdä toimivia taloja, joissa on paljon tapahtumia ja joissa on konsertteja ja muuta, niin pitää muistaa, ettei ole kuin yksi perjantai ja lauantai viikossa. Ei ole kuin yksi pikkujoulu-aika. Että se on periaatteessa käärmeen tunkemista pyssyn suuhun... (Hakala 2019.)

Säästö – ja synergiasyistä voidaan tosiaan päätyä Savonlinnan tapauksen kaltaisiin kokeiluihin. Siellähän teatteri siirrettiin suureen Savonlinna-saliin, joka oli nimenomaan suunniteltu suuria konsertteja ja seminaareja varten, ja soveltui heikosti niin salin koon kuin logistiikan suhteen teatterin tarpeisiin. Taava Hakala päätyi heti pestinsä alkaessa vuonna 2015 muutosjohtajaksi, ja kautensa aikana hänelle kävi hyvin selväksi, mikä olisi kaikkien kannalta paras ratkaisu, ottaen huomioon teatterin erityislaatuiset tilavaatimukset:

Teatterin hallitus vihdoinkin viimein tajus, että sen pitää ajaa teatterin puolta, eikä sitä konserttitoiminnan. Ja seuraava missio on se, että jos halutaan jatkaa, teatterille on saatava oma talo ja ne konsertit ja kokoukset palaamaan [Savonlinna-saliin]. Koska ne kokoukset varsinkin on isoja tulonlähteitä sille seudulle. Siis kaikille majoituksille ja ravintoloille ja muuta. Ja siellä on hieno kokoustalo. Että nyt se tuntuu hassulta, että siellä suuressa, hienossa kokoustalossa toimii kauhean pikkunen teatteri, joka vie sen koko ison tilan.

(Hakala 2019.)

Keskimäärin kuntalaisille, ainakin teatterissa käyville, teatteritalo on tärkeä symboli. Teatteria ei osa katsojakunnasta suostu muualle tulemaan katsomaankaan, kuin ”oikeaan teatteriin” – näin olen itsekin saanut jonkin kerran kuulla. Uusien talojen rakentaminen tai vanhojen massiivinen peruskorjaus ja niistä johtuvat väliaikaisratkaisut tulevat olemaan osa monen lähivuosien maakuntateatterinjohtajan agenda.

5 KOKEMUKSIA TEATTERINJOHTAJUUDESTA

Edellisessä luvussa paikallisteatterinjohtajan tehtäväkenttä ja työnkuva paljastuivat liki luonnottoman laajoiksi. Tässä luvussa mennään hetkeksi henkilökohtaisemmalle tasolle, teatterinjohtajien kokemuksiin johtajuudesta työnä. Teatterinjohtajan työ maakuntateattereissa vaatii mitä ilmeisimmin monilahjakkaan, stressinsietokykyisen, taloudesta kiinnostuneen, tunneälykkään, ulospäinsuuntautuneen taiteilijan. Toisin kuin muihin teatterin ammatteihin näyttelijästä maskeeraukseen ja puvustuksesta esitystekniikkaan löytyy spesifiä koulutusta, teatterinjohtajaksi ei vielä suoranaisesti pysty kouluttautumaan. Päätös johtajaksi hakeutumisesta sekä valinnat oman teatterinjohtajuutensa toteuttamisessa ovat siis hyvin henkilökohtaisia. Teatterinjohtajuus on myös luonteeltaan määräaikaista työtä – johtajakauden rakenteeseen kuuluu aina kunkin teatterin ominaislaadun omaksuminen, oman johtajuuden tavoitteiden ja strategian sisään ajaminen ja samalla tietoisuus siitä, mitä on jättämässä tuleville johtajille.

Siksi minua haastatteluissani kiinnosti ottaa selvää eri johtajien reiteistä johtajuuteen ja kysyä teatterinjohtajien ajatuksia myös pestiensä kestosta. Koska tässä luvussa mennään kokemustasolle, kurkistan myös johtajuuden pimeälle puolelle, koetinkiviin ja ennenaikaisiin pestin keskeytyksiin.

5.1 Tie johtajaksi

Haastattelemieni johtajien tie johtajuuteen oli jokaisella uniikki. Yhdistävä tekijä kaikilla johtajaksi hakeutumiseen oli vaiheittain kasvanut usko siihen, että heistä työhön ylipäättään olisi. Juha Vuorinen oli alun perin kiinnostunut teatterissa eniten näyttelemisestä, mutta alkoi sitten laajentaa reviiriä kirjoittamiseen, ohjaamiseen ja tuottamiseen. Siinä vaiheessa hän saattoi todeta, että teatterin kenttä alkoi olla hahmollaan jo niin hyvin, että kompetenssia johtajaksikin olisi. Johtajana hän aloitti Mikkeliissä talon tuottajan pestistä siirtyen, sairastunutta johtajaa sijaistaen. Tuo liki kahden vuoden rupeama oli alkusysäys johtajan pesteille, joita hän Kemin johtajaksi valitsemisesta vuonna 2008 eteenpäin on tehnyt peräkanaa. Viimeisin loppuu Kokkolassa heinäkuussa 2020.

Taava Hakalan henkilökohtainen syy johtajan tehtäviin hakeutumiseen oli pysyvyys. Hakala on käytetty ohjaaja, mutta työt ovat lyhyissä pätkissä ympäri Suomea. Jatkuvaan kiertelyyn väsyneelle

johtajuus takasi vakituisen kodin Savonlinnasta. Hakala totesi myös, että ihmiset menevät johtajiksi kovan kilpailun vuoksi; se on varmaa työtä ruuhkaisella teatterikentällä.

Timo Sokura ajautui hakeutumaan johtajaksi asteittain. Hän aloitti työuransa tanssijana, siirtyi sitten koreografiksi, ja kun hän siinä ominaisuudessa pääsi näkemään ohjaajan työtä, rohkaistui tekemään sitäkin. Tästä askel johtajaksi oli enää pienempi, jälleen toisten esimerkistä intoutuneena. Näin hän päätyi hakemaan johtajaksi, pääkohteenaan Kemi, jonne hänet lopulta kolmannella hakukerralla valittiin. Henkilökunnan suosikki hän oli ollut jo ensimmäisellä kerralla. Neljän vuoden pestin jälkeen hän arveli johtajahommien olevan siinä hänen osaltaan, mutta päätyikin sitten seitsemän vuotta myöhemmin hakemaan Lappeenrantaan;

”Sitten äkillisestä mielenhäiriöstä johtuen, kun taas henkilökunnasta osa oli yhteydessä, että Lappeenrannassa olis paikka auki – joka on sentään kotikaupunki, niin ”Haetaanpas nyt tota” ja aika pitkälti vitsinä niinku hain” (Sokura 2019).

Sattumalta Hakala käytti aivan samaa sanavalintaa aivan keskustelumme alkajaisiksi, kertoessaan tulevaisuudensuunnitelmistaan:

”...tuli ehkä ensin vähä semmonen mielenhäiriö, että Kokkolaan (...) että ne sinne hakkee sitä johtajaa, mutta se onneks sitte meni se mielenhäiriö ohitte” (Hakala 2019).

Pyysin Hakalaa avaamaan tuota mielenhäiriö -sanavalintaa, sen osuessa niin yksin Sokuran kommentin kanssa. Vaatiko johtajaksi pyrkiminen todella hetkellistä mielenhäiriötä?

Se on varmaan sellanen...kun nyt alko taas tulla näitä keikkahommia, ja että apua, mä oon uupunu jo valmiiks tähän ympäri Suomen [matkustamiseen] (...) Savonlinna oli hyvä mulle ja tykkäsin siitä työstä ihan älyttömästi. Ja omasta mielestäni suoriuduin ihan kelpollisesti. Ja sitten kun mä tuun Säynätsaloon ja täällä koiran kanssa kävelen ja ihmisiä tulee vastaan, eikä ne enää tunne mua...”Voi vittu, mä en oo enää kukaan...” Kun Savonlinnassa aina...asemaan voi tulla myös...sää koet imartelua, kun sua pyydetään haastatteluun, sä voit mennä siihen imarteluunkin, että ehkä mä oon nyt ainoa paras vaihtoehto sinne. Siihen liittyy semmosta – ihminen on tittelinkipeekin. Eikä se mun mielestä tarkoita sitä, etteikö se tekis sitä työtänsä hyvin, jos se mielenhäiriö jatkuu. (naurua) Että noi on niin kovaa duunia, että siinä ei kauheesti paistatella ja pieta jalkoja pöydällä, ainakaan pienissä taloissa, enkä usko, että minkään kokosissa... (Hakala 2019.)

Timo Sokuralle mielenhäiriöön vetoaminen viittasi enemmän niihin vaikeuksiin, joita hänelle tulisi koitumaan Lappeenrannan johtajuuden aikana.

5.2 Johtajakauden kesto

Teatterinjohtajien karuselli pyörii keskimäärin neljän - viiden vuoden sykleissä. Hyvin yleinen, teatterista toiseen toistuva johtajan työsopimuksen kesto on kolme vuotta, jatkuen yhdellä tai kahdella optiovuodella. Kajaanissa pesti on seitsenvuotinen. Vertailuteattereissa johtajan kausi vaihtelee kolmen ja kahdeksan vuoden välillä, ellei oteta huomioon keskenjääneitä kausia. Teatteri Imatran johtajan Timo Rissasen sopimus tekee tästä poikkeuksen; se muuttui toistaiseksi voimassa olevaksi vuonna 2016. Jotaarkka Pennanen kirjoittaa teoksessaan *Elämää pienempi näytelmä*, että teatterinjohtaja voi saada tyydytyksen työstään, kun on vähitellen rakentanut kestävänsä yleisöpohjan omalle linjalleen. Se kuitenkin edellyttää hänen mukaansa pitkäjänteistä, ehkä kymmenen vuoden työtä. (Pennanen, J. 2010, 326.)

Häti-Korkeilan mukaan epärealististen toiveiden ja todellisuuden kohtaamattomuus on osaltaan vaikuttamassa nopeaan johtajakiertoon ja syventämässä ja siirtämässä ratkaisemattomia ongelmia edelleen seuraavalle johtajalle. Vaihdosten aikaan henkilökunta elää erilaisten ja nopeasti muuttuvien toimintatapojen ristiaallokossa, jolla tuntuu olevan vaikutusta työilmapiiriin, työyhteisön jatkuvuuden ylläpitämiseen ja teatterinjohtajan ja näyttelijöiden esimies-alaisuuteen kehittymiseen. (Häti-Korkeila 2010, 166.)

Miksi sitten johtajat vaihtuvat niin usein, ja onko se hyvä vai huono asia? Yksi haastateltavilleni esittämistäni väitteistä oli Kaisa Korhosen mielipide johtajakauden optimaalikestosta, joka hänen mielestään oli 6 – 7 vuotta: silloin vasta johtajan tekemät muutokset voivat näkyä pysyvinä myös esityksissä (Häti-Korkeila 2003, 39). Timo Sokuran mielestä tuo kuulosti turhan pitkältä ajalta. Hän tuskin olisi itse edes hakenut johtajaksi kuuden vuoden sopimuksilla. Toki noin pitkässä ajassa tulisi luotua jo oma sosiaalinen ympäristö paikkakunnalta ja oppisi ”hengittämään työporukan rytmissä”, mutta Sokuran mielestä kolmessa vuodessa ehtisi kyllä jo nähdä, onko johtajasta mihinkään.

Eka vuosi menee opiskelussa, sekä paikallisen kulttuurielämän että ympäristön, talon tapojen ja hallintoneuvostojen opettelemisessa, toisena vuonna voi sitten koittaa yrittää

tehdä ne muutokset, mitkä kokee tarpeellisiksi, ja kolmantena vuonna voi joko muuttaa lisää tai sitten nauttia tuloksista. Että se kolme olisi tavallaan minimi. Ja sitten [optiovuodet] vois olla tavallaan juhlakautta, että muutokset on tehty ja ohjelmisto on saatu pyörimään ja yleisö on hyväksynyt mahdolliset muutokset ja heitä on sankoin joukoin... (Sokura 2019.)

Taava Hakalalle kuuden vuoden johtajuuskausi kuulosti järkevältä, mutta hän itse ei olisi pystynyt olemaan enää neljää vuotta pidempään johtajana, yhden suuren muutoskauden Savonlinnassa läpi johtaneena.

Tajus, että nyt tää tarvii jo niinku uuden, energisen johtajan ajamaan tätä tulevaa agenda. (...) Mullei enää ollu johtajana sitä paloa lähteä jatkamaan matkaa. Ja johtajalla pitää olla palo siihen visioon ja agendaan, mitä se lähtee seuraavaks ajamaan. Että se oli se syy. (...) Musta kuus vuotta ja sitten pienistä taloista johtajan täytyy lähteä. Koska pienissä taloissa johtaja ohjaa, ja mun mielestä ohjaajienkin on hyvä vaihtuu välillä, koska henkilökunta ei tällä hetkellä vaihdu. (Hakala 2019.)

Juha Vuorisen sopimus Rovaniemellä oli vain kolmivuotinen (2 + 1) ja sen hän koki liian lyhyeksi. Muuten Vuorinen mietti sopimusten osalta enemmän kuormittavuutta kuin kestoa; taiteellisen vastuun tulee olla jaksamisen kannalta oikein mitoitettu. Kokkolassa vaatimus on kolme ohjausta kahden vuoteen, mikä on hänen mielestään siinä talossa sopiva määrä – Rovaniemellä hän ei olisi niin paljon kyennyt.

Ajankäyttö pyöri johtajien puheissa paljon. Työtä maakuntateatterin johtamisessa on olletikin enemmän kuin yksi johtaja pystyy tekemään. Toisaalta Timo Sokura tarjosi raikkaasti erilaisen näkemyksen työn kuormittavuuteen:

Sillä Raija-Sinikka Rantalan kurssilla...kun tämä on tämmönen suuri suomalainen mantra että miten työelämässä ylipäättänsä menee...(...) Aina vuoroin näissä kahvipöytäkeskusteluissa ja yleiskeskusteluissa sai kuulla, että kun ”Ei riitä, kuustoista tuntia tein viime viikollakin joka päivä töitä eikä vielääkään riitä, kun pitäs se ja se saaha tehtyä” ja näin päin pois. Ja sit mie jossain vaiheessa pyysin puheenvuoron, olin oikein miettiny sitä junassa ja kirjottanu että mie teen tämän ja tämän, ja sitten nämä kokoukset ja nämä on säännölliset ja nämä on viikottaiset ja nämä on kerran kuussa ja tämä ja tämä ja tämä – ja joka päivä on viimestään puoli neljä valmista. Että sanokaa, mitä mie jätän tekemättä, mitä helevettiä te luuhaatte puoliltaöin siellä työpaikalla vielä? (Sokura 2019.)

5.3 Johtajuuden haasteita

Johtajat joutuvat monenlaisiin ristipaineisiin ja odottamattomien haasteiden eteen työssään. Taava Hakala kuvaili johtajan ajautumista kauas taiteellisesta ja sisällöllisestä ajattelusta, jatkuvassa taloudellisessa puristuksessa olemista tekijäksi, joka mädättää ihmistä sisältäpäin, niin että johtaja ei enää edes muista olevansa taidelaitoksessa. Juha Vuorinen taas myöntää heikkoina hetkinä, kun mikään ei tunnu onnistuvan, miettivänsä alanvaihtoa: ”Mutta en mä toisaalta osaa mitään muuta. Sillä tavalla se on helppo palauttaa niihin kantimiin...”

Kajaanissa Helka-Maria Kinnunen kertoo saaneensa syksyllä 2019 nimettömiä tekstiviestejä ja puheluita, jotka olivat lähes rikossyytteen rajoilla. Asiaton kirjoittelu liittyi vireillä olleeseen toimitilasiaan. Kemin kaupunginteatterin Sarianne Paasonen puolestaan joutui kaupunginjohtajan hampaisiin, kun teatteri joutui väistötöihin. Kaupunginjohtaja kuulutti uuden hallintomallin perään, ennen kuin minkäänlaisia tilaratkaisuja voitaisiin tehdä. Lopulta Paasonen sai jopa lähimmältä esmieheltään nuhteita toiminnastaan – eli siis siitä, että piti teatterin puolia.

Timo Sokura puolestaan koki niin vakavia vastoinkäymisiä Lappeenrannan vuosinaan – vastustusta ja kunnioituksen puutetta niin henkilökunnan kuin virkamiehienkin suunnalta – että ne alkoivat jo vaikuttaa hänen henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiinsa. Hänelle Lappeenrannan johtajakaudesta muodostui ehdottomasti uran viimeinen. Tapaus ei ole tavaton; samantyyppinen kuvio on toistunut useassa teatterissa vuosien varrella. Svenska Teaternilla meni yleisön suhteen hyvin vuonna 2004, mutta henkilöstö nousi vastustamaan teatterinjohtaja Johan Storgårdia. Oulun kaupunginteatterin johtaja Kari-Pekka Toivonen puolestaan erosi lokakuussa 2018 toistaiseksi voimassa olevasta työsopimuksesta – henkilöstön aiemmin samana vuonna kirjoittamassa kirjeessä teatterin hallitukselle oli mainittu muun muassa huono johtaminen ja epätasa-arvoinen työnjako (Kaleva 18.10.2018). Kuopiossa vuodesta 2013 asti johtajana toiminut Pekka Laasonen ilmoitti jättävänsä työnsä vuoden 2018 lopulla: ”Koin ettei ollut enää mitään annettavaa. Se oli elämäni suurimpia päätöksiä. Piti olla rehellinen itselleni ja organisaatiolle. Jos ei ole täyttä paloa hommaan, niin silloin on lähdettävä.” (Kuopion Kaupunkilehti 24.1.2020.) Sarianne Paasonen edeltäjä Kemissä, Kari Hakala, ei viihtynyt johtajan pallilla syksyn 2012 koeaikaansa pidempään; taustoista tähän olen melko tietoinen, mutta jätän ne yksityisyydensuojan taakse. Todettakoon kuitenkin, että joillekin maakuntateatterin todellisuus voi tulla odottamattomana yllätyksenä.

Teatterin maine ja edellisten johtajien jäljet kestävät pitkään. Jos uusi johtaja lähtee pois ennen aikojaan, jälkeen jää yhä hämmennyneempi henkilökunta. Muutos on hidasta siihen vaikuttavien teatterin sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vuoksi.

Jokaisella tapauksella on olemassa toki omat syynsä, mutta teatterinjohtajan pesti ilmeisestikin on hyvin haastava. Johan Storgård nosti esille menneisyyden vaikutuksen, mikä ainakin osin kertoo eri johtajakausina ratkaisematta jääneistä henkilöstöongelmista (Häti-Korkeila, 2010, 136). Sokura ennen Lappeenrannassa toimi johtajana Jari Juutinen, jonka kaudella (2007 – 2015) teatteri teki ohjelmistollisesti kunnianhimoista teatteria, mutta katsojaluvut kääntyivät laskuun. On mahdotonta sanoa, mitä vaikutusta näillä vuosilla oli suhteessa tuleviin johtajiin, mutta Sokura kuitenkin aloitti vuonna 2015 teatterissa henkisesti raastavan johtajakauden:

Siellä tuli kaiken maailman loppuun palamiset ja epäluottamuslauseet ja vatsahaavat ja mielialalääkitykset että se oli aika surkea juttu. (...) Henkilökunta oli kirjottanu epäluottamuslauseen, tai siis neljä näyttelijää kolmestatoista. Ja ne ei halunnu missään nimessä että mie jatkan ja esimies sano suoraan, että kyl he ei tätä optiota sulle suostu antamaan 'Koska sä et tunnu ees huomaavan kuinka huono johtaja sä oot' (...) Lautakunta halusi että mie jatkan ja sitten ne äänesti 9 -2 että ei, kun Timolle annetaan kahden vuoden optio. (...) Mutta sitte kun vuoden option olin käyttäny niin siinä hyvin nopeesti totesin, ettei tätä terveys kestä, että mie alkoholisoidun ihan tyystin, jos mie tänne jään. Ja sit mie lähin vetämään neljän vuoden jälkeen sieltä. Niitä haavoja parannellaan vieläkin. Ne on aika syviä arpia mitä Lappeenranta sai aikaan miussa. (Sokura 2019.)

Ei ole ehkä ihmeäkään, että johtajat retrospektiivisesti saattavat puhua pestiin hakeutumisestaan hetkellisenä mielenhäiriönä.

6 PAIKALLISUUS JA TEATTERI

Tähän mennessä olen käsitellyt teatterinjohtajuutta. Tässä luvussa siirryn tarkastelemaan paikallisuutta arvona ja paikallisteattereiden olemassaolon perusteena.

Haastattelemilleni teatterinjohtajille oli tärkeää tutustua paikalliseen mentaliteettiin ja tapakulttuuriin, tiedostaa ympäröivän yhteisön tarpeet ja laatia toimintaperiaatteensa paikallisuus huomioiden. Maakuntateatterit profiloituvat kaikki erilaisiksi. Samalla myös paikalliset asukkaat ympäri Suomen tuntuivat arvostavan paikallisen teatterin tekijöineen tärkeäksi osaksi yhteisöään. Paikallisteattereiden itseisarvoiseksi ja ainutlaatuisiksi tehtäväksi, perusteeksi paikallisteattereiden olemassaololle nyt ja tulevaisuudessa näytti nousevan paikallisen identiteetin korostaminen ja todentaminen, paikallisen todellisuuden peilinä toimiminen, yhdellä sanalla: **paikallisuus**.

Paikallisuus läpäisee johtajan työn kaikki vastualueet, tavalla tai toisella. Suuri osa paikallisteatterin rahoituksesta tulee paikalliselta tasolta, kuntien tuesta teattereilleen sekä muista paikallisista yhteistyökuvioista; ja toki myös suurin osa lipputuloista tulee paikallisten asiakkaiden taskuista. Ohjelmistonsuunnittelussa paikallisaiheet ovat yksi tärkeimmistä ohjelmistopalikoista, henkilöstöjohtajuus on toki luonteeltaan aina paikallista, ja toisaalta henkilöstön paikallisuus arvo sinänsä. Keulakuvana johtaja on etunenässä edustaja paikallisessa mittakaavassa.

Toisaalta yhden jos toisenkin haastatellun teatterinjohtajan tulevaisuuden uhkakuviissa siinteli teatterin oman tuotannon korvaaminen keskitetysti tuotetuille kiertue-esityksillä; säästösyistä teatteritaloista saattaisi tulla pelkkiä ilman omaa taiteellista henkilökuntaa toimivia esitystiloja, joihin ohjelma tuotaisiin muualta, kuten esimerkiksi Ruotsissa pääsääntöisesti tehdään. Vaikka paikkakunnalla edelleen olisi teatteri, siellä ei olisi enää paikallista teatteritaidetta. Tästä päädyin toiseen tutkimuskysymykseeni: Kuinka lokaalisuus voi toimia yhtenä paikallisteatterin jatkuvan olemassaolon perusteena?

Jo aiemmin opiskelujeni aikana olin käsitellyt paikallisteatterin arvoa, tällöin suhteessa matkailuun; vertailin silloin keskenään Kemin kaupunginteatteria ja Kemiin juuri rakennettua ympärivuotista Lumilinnaa, tutkaillen niiden merkitystä paikallisille, paikallisidentiteetille ja paikalliskulttuurille. Tällöin

käytin apunani George Ritzerin paikalliskulttuurin ja maapalloistumisen, konseptipareja *globaali – glokaali ja jotain – ei mitään*.

Tässä luvussa tutkin, voisiko paikallisteatteri Ritzerin teorian avulla puolustaa olemassaoloaan ja paikkaansa seudullaan, suhteessa keskitetysti tuotettuun teatteritarjontaan. Aloitan miettimällä paikallisen, lokaalin teatterin merkitystä maapalloistuvassa todellisuudessamme ja siirryn sitten tutkimaan kahta toisistaan poikkeavaa teatterituotantoa Ritzerin nelikentässä. Tavoitteena on löytää teatterinjohtajille perusteluja sille, miksi paikallisuus voisi olla puolustettava arvo ja paikallisteatteri suojeltavaa ja kaiken syövää globalismia vastaan kamppailevaa *jotain*.

6.1 Lokaali teatteri

Työn konsepti on muuttunut yhteiskunnassamme radikaalisti viime vuosikymmeninä, ja tuo muutos jatkuu yhä. Paikallisen identiteetin vaaliminen on suotavaa, jopa elintärkeää nykykehityksen pyörteissä.

Paikallinen teatteri ei tunnu menneisyyden reliikiltä, vaan nyt ehkä jälleen hyvinkin ajankohtaiselta, ajan hermolla olevalta; kaiken internet on tuonut elämän perushyödykkeet, mahdollisuudet ja työt niin helposti lähelle, että tarve matkata niiden perässä kauemmas on pian poistunut. Teknologia, digitalisaatio ja robotisaatio vievät työpaikat monilla aloilla, yhä useammin sitoutuminen lokaatioon ei tapahdu enää työn kautta – etätyö on nopeasti kasvava trendi. Osaamisensa ja palvelunsa voi myydä vaikka toiselle puolen maapalloa kotisohvalta. Näin ollen syntyy myös vapaus asua siellä, missä huvittaa.

Kulttuuri ilmenee yhä suurimmalta osin paikallisella tasolla – ihmisen kehollisuus on aina paikallista. Ihmisellä on yhä tarve kuulua johonkin, identifioitua siihen seutuun ja sen seudun ihmisiin, missä elämänsä elää. Mikään ei aja pois kaupungista, toisaalta muuttaminen on helppoa – silloin paikallisen kulttuuritarjonnan saatavuus, kysyntä, merkitys ja tarve oletettavasti kasvavat. Ihmisillä on tietoinen tai tiedostamaton tarve myös identifioitua asuinpaikkaansa, ja mikäpä paikallisesta identiteetistä pitäisi parempaa huolta kuin paikallinen kulttuuri. Se, mikä tekee seudusta erityisen, tekee siitä merkityksellisen asujalleen.

Elämme kummallisten paradoksien aikaa. Tietotekniikan ja tietoverkkojen pitäisi poistaa ajan ja paikan esteet, koska suuri osa ihmisistä voisi teknisesti tehdä työtään kotona tai missä haluaa, mutta fyysisen kontaktin merkitys näyttää vain kasvavan. Maapalloistuminen liittää meidät yhteen, mutta erkanemme toisistamme, vaikka Facebookissa on jo miljardi ihmistä. Yksinäisyys, sinkkuus ja pienet taloudet lisääntyvät – olemme yhteydessä toisiimme paremmin kuin koskaan mutta samalla yksin ja irti. (Savolainen 2018, 56.) Keväällä 2020 tämä kävi yhä ilmeisemmäksi, kun koronavirus eristyksineen nosti keskiöön ihmisen perustarpeen aidosta kontaktista.

Paikallisteatteriesitys on jo itsessään sosiaalinen tapahtuma. Se tuo ihmiset yhteen, yhteisen äärelle. Teatteriesitys on ainutkertainen elämys, jossa Willmar Sauterin mukaan syntyy näyttämötaphtuman, esityksen, ja katsojan, vastaanottajan, välillä kommunikaatiota kolmella tasolla; sensorisella, taiteellisella ja symbolisella. Kommunikaatio on aina riippuvainen asiayhteydestä ja kommunikaation ympärillä vallitsevat olosuhteet toimivat monitasoisessa vuorovaikutuskentässä. Sauter muistuttaa, että konteksti on yhtä olennainen esiintyjälle kuin katsojille, sillä taiteelliset ja yhteiskunnalliset olosuhteet ovat molemmille samat ja kontekstien välityksellä määräytyvät kunkin teatteritapahtuman luonne ja merkitys. (Sauter 2005, 15,20; Arnkil 2013, 14,20.) Sauterin teorian perusteella voitaneen olettaa siis, että paikallisteatterissa esiintyjän ja katsojan välillä on yhteinen tietoisuus siitä, että kyseessä on juuri se – paikallinen näyttämötapahtuma. Ja tämä yhteinen sopimus tuo esitystilanteeseen ainutlaatuisen lisäkerroksen.

Esirippukunta-podcastin kiertäessä suomalaisia maakuntateatterikaupunkeja haastatteli toimittaja Jonne Putkonen myös katugallup-tyylisesti kaupungin asukkaita – kysyen muun muassa, mikä heidän mielestään on paikallisen teatterin merkitys kaupungille. Vastauksissa löytyi kaupungista ja jopa siitä huolimatta, käykö itse teatterissa, huomattavaa yhdenmukaisuutta ympäri Suomen. Vastaajien ilmeisen yhteinen mielipide oli, että paikallisella teatterilla on hyvin suuri merkitys kaupungille. Monessa kaupungissa oma teatteri koettiin tärkeänä kaupungin imagon kannalta. Kaupunki olisi useamman mielestä tyhjä ilman teatteria – sitä pidettiin kaupungin kulttuurisena selkärankana, kulttuuri-ilmapiiirin luojana. Puhuttiin myös teatterista houkutteena matkailijoille sekä lähikuntien asukkaille vierailta kaupungissa. Paikallisylypeyttä osoitti se, että useammassa kaupungissa oman teatterin ohjelmisto ja osaaminen arvostettiin korkealle. (ERK 2019.)

Joulukuussa 2019 järjestämässäni keskustelutilaisuudessa kemiläisille teatterinkävijöille puhuttiin myös ylpeänä omasta teatterista. Jotkut olivat käyneet useissa teattereissa ympäri Suomen ja joutuneet usein pettymään; oman teatterin esityksiin oltiin tyytyväisiä. Paikallisuus korostui myös siinä,

kuinka tärkeää monelle oli käydä ostamassa liput paikan päältä, sen sijaan että ne tilaisi vaikkapa netin kautta. Ihmiseltä ihmiselle – palvelua arvostettiin. Kuten olen jo aiemmin maininnutkin, monelle oli tärkeää myös teatteri kaupunkikuvan maamerkinä, jonkinlaisena kaupungin kulttuurisen kukkeuden symbolina. Esitysten harjoittelu nähtiin kiehtovana asiana; avoimia harjoituksia toivottiin kovasti. Tämähän toki on palvelu, jonka vain paikallisesti toimiva ja harjoitteleva teatteri voi tarjota. Samoin nähtiin tärkeänä teatterin nuorisolinjan toiminta. Oman kaupungin näyttelijät koettiin paikallisiksi tähdiksi, joiden rinnalle tai sijalle ei kaivattu nimekkäitä vierailijoita, ainakaan lipunmyynnin lisäämisen vuoksi. Paikallisten aiheiden käsitteleminen ohjelmistossa koettiin tärkeäksi, sanottiin sen jopa olevan ihan ykkösasia.

6.2 Globaali, lokaali ja teatterin paikallisuus

Halusin tutkailla Ritzerin nelikentän avulla maakuntateatterin lokaalisuutta sekä sisällöllisyyttä. Hypoteesina oli, että paikallisteatteri on kaikkien Ritzerin määrittämien osa-alueiden osalta (g)lokaalia *jotain*, ja tästä syntyy oleellinen peruste sen olemassaololle. Esimerkeiksi otin Kemian kaupunginteatterin paikallisasihaisen esityksen *Velka* sekä kuvitteellisen, mutta samantyyppisenä eri kontekstissa jo toteutuneen, kiertävän *Muumi*-esityksen Kemian uuden ympärivuotisen Lumilinnan tiloissa.

6.2.1 Paikallisasihainen näytelmä paikallisteatterissa

Tammikuussa 2019 ensi-iltansa saanut *Velka*-näytelmä on paikallishistoriaan löyhästi perustuva näytelmä sisällissodan ajalta Kemistä.

Käyn Ritzerin listan läpi kohta kohdalta miettien, onko tämä esitystapahtuma *jotain* vai *ei mitään*. Ritzer listaa neljä tekijää, joiden kautta tätä tutkiskellaan:

- 1) *Paikka*
- 2) *Asia (tapahtuma)*
- 3) *Henkilö (esim. työntekijä)*
- 4) *Tarjottu palvelu*

1) Paikka: Tullimakasiini

Paikka on historiallisesti merkittävä rakennus, joka on ollut jo olemassa Kemissä sisällissodan aikaan. Paikka on ehdottomasti *jotain* ja kiistämättömän lokaali.

2) Tapahtuma tai asia: Näytelmä paikallisaiheesta

Lähtökohtaisestikin tämä on jo *jotain*, aiheeltaan alkuperäinen ja paikallisuuteen sidottu.

3) Henkilö: Näyttelijä

Näyttelijä on lihaa ja verta, tässä tapauksessa osa näyttelijöistä on puheissa yleisön kanssa esityksen tauolla. Paikalliset näyttelijät on otettu omaksi; he ovat yleisön kertoman mukaan ”meidän tähtiämme”. Tämä kaikki tekee heistä globaalisesti *jotain*.

4) Palvelu: Esitys

Esitys on *jotain*. Esitys on aina yhteisöllinen tapahtuma, ja jo sikäli *jotain*. Ritzer tarkoittanee kuitenkin sitä palvelua, jonka kohdan 3 henkilö on tarjonnut – siltäkin osin kyseessä on globaalisti *jotain*.

Nopean tutkailun pohjalta paikallisaiheinen teatteriesitys siis on jokaiselta aspektiltaan *jotain*, ja aina kiinni paikallisuudessa. Entäpä sitten Lumilinnassa esitettävä kiertävä lastennäytelmä Muumeista?

6.2.2 Kiertävät Muumit

1) (Ei-)Paikka: Ympärivuotinen Lumilinna

Jos kysymys on siitä, onko paikka paikalliskulttuurisesti köyhä, tämän joudun ikäväkseni toteamaan. Sisään tilaan astuessa ei tiedä edes, missä maassa on. Joten paikan osalta Lumilinna on *ei mitään*. Kyseessä on myös aivan globaalin rajamailla pyörivä tapahtumapaikka; lumilinnat, ympärivuotisia eritoten, rakennetaan jo Kiinaankin. Toki tämä Kemin Lumilinna on vielä paikallisesti johdettu, joten juuri ja juuri vielä pysyy lokaalisuuden puolella.

2) (Ei-)Tapahtuma tai asia: Muumi-hahmo

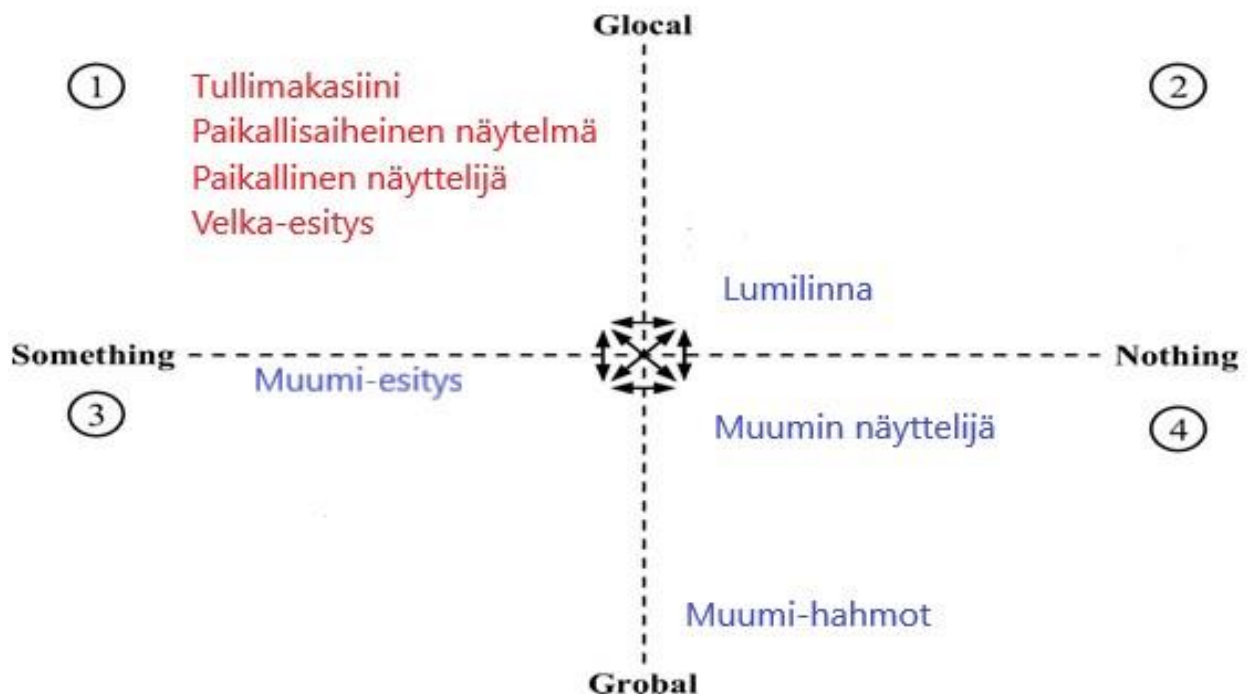
Vaikkakin Muumit ovat suomalaisittain rakas kulttuuri-ilmiö, paikallistasolla heillä ei ole kulttuurista arvoa. Tästä näkökulmasta näytelmän Muumi-hahmot ovat *ei mitään*. Niiden ympärille luodut tarinat toki ovat jotain, mutta itse hahmoina ne ovat joutuneet jo globalisaation kynsiin, mukeista japanilaisiin animaatiisarjoihin.

3) (Ei-)Henkilö: Näyttelijä

Muumi-näytelmässä näyttelijän on oltava puvun sisällä, tunnistamaton. Kasvottomana, tuoteistettuna hahmona hän on sekä grobaali että *ei mitään*. On muistettava, että tämä ei tarkoita sitä, etteikö hän voisi olla loistava Muumi: paikalliskulttuurille hänellä ei vain ole mitään tarjottavaa.

4) Palvelu: Esitys

Kuten edellä totesin, esitystapahtuma on aina lähtökohtaisesti jotain, paikan päällä ja hetkessä tapahtuva. Tässä mielessä Muumi-esityskin on *jotain*, mutta geneerisyydessään se ei tarjoa paikallis-kulttuurisesti mitään – joten lokaaliksi sitä ei voi kehua.



Kuvio 2: Paikallisteatterin esitys ja Muumit-esitys Ritzerin nelikentässä. Paikallinen punaisella, Muumit sinisellä.

6.3 Paikallisuuden arvo

“Clearly, there is great pressure to globalize nothing, and the globalization of something is often all that stands in its way in terms of achieving global hegemony” (Ritzer 2003, 194).

Tämän luvun tavoitteena oli tutkia ja vertailla johtajien haastatteluista nousseen tulevaisuusuhan, eli keskitetysti tuotettujen kiertue-esitysten, ja paikallisteatterin paikalliskulttuurista ja sisällöllistä arvoa. George Ritzerin nelikenttä tuntui sopivan tähän työkaluksi varsin hyvin.

Tulokset eivät tietenkään yllättäneet. Siinä missä paikallisaiheinen teatteriesitys on Ritzerin mittapuulla lokaalia *jotain*, Lumilinnassa tapahtuva geneerinen esitys sijoittuu monilta osin kategoriaan grobaali *ei mikään*. Sikäli siis paikallisteatteriesitys on onnistunut globalisaatiossaan, tässä tapauksessa vahvasti jopa lokalisaatiossaan, kun taas tuotteistettu Muumi-esitys näyttäisi toteuttavan kotimaisuudessaankin jopa globalisaation ominaispiirteitä.

Totta kai olin tässä tapauksessa tarkoituksellisen kärjekäs valitessani verrokit; vierailuesitys voisi olla myös enemmän paikallisesti merkittävässä tiloissa - esityspaikka ja -aihe voisi olla lokaalimpi ja *jotain*. Samoin paikallinen teatteriesitys voisi olla esimerkiksi aiheeltaan globaalimpi. Parhaimmillaankin vierailuesitys jää kuitenkin Ritzerin asteikolla aina ainakin osittain *ei miksiäkään* – siinä missä paikallisteatterin esitys on näytelmävalinnasta huolimatta aina *jotain*. Ei ole siis ihmeäkään, että paikallisaiheiset näytelmät ovat Juha Vuorisen mielestä a ja o, tai että Taava Hakalan mielestä paikallisuuden korostaminen on paikallisteatterin perustehtäviä. Tai kuinka Kristian Smeds heti Kajaanin teatterinjohtajuuden aloitettuaan nosti Kajaanin julkisuuteen, ja hänen poleemisia ja kärjistäviä aluepoliittisia lausuntojaan nähtiin mediassa paljon – Pohjois-Suomen ylistystä ”degeneroituneeseen” pääkaupunkiseutuun nähden (Ruuskanen 2005, 162-163). Paikallisuuden arvo on kyllä tiedostettu, ja sitä myös korostettu. Tämän työn on silti jatkettava yhä enenevässä määrin.

Ritzerin määritelmien valossa paikallisteatteri näyttäytyy globalisaation huippuesimerkkinä, ja paino on kaikkea muuta kuin ensimmäisellä g:llä. Monissa kaupungeissa kuitenkin teatteria on jo ruvettu ajamaan grobaalimpaan, tai ainakin *ei-minkään* suuntaan – esimerkiksi Riihimäen teatteri päädyttiin myymään helsinkiläiselle Bulevardin teatteriyhdistys ry:lle. Yhdistyksen puheenjohtaja Reima Jokinen totesi ensi töikseen, että teatterin ohjelmisto on ollut laadullisesti erinomaista, mutta ei välttämättä sellaista, joka olisi ollut ensisijaisesti niin sanotulle suurelle yleisölle (Hämeen Sanomat,

3.10.2018). Kyseisen teatterin ohjelmisto tulee tuskin jatkossa enää olemaan yhtä lokaalia. Tähän tulee vaikuttamaan niin näyttelijöiden ulkopaikkakuntalaisuus esitysten tullessa pääosin pääkaupunkiseudulta, kuin talouden sanelemat ohjelmistovalinnat, joissa tuskin paikallisiaiheet usein toistuvat. Toisaalta – maakuntateatteri, joka saa yleisön innostumaan esityksistään, on paikallisiaihe jo sinänsä.

Tuotteistamalla, tekemällä jostain *ei mitään* – kuten tässä esimerkissä tuotteistetut Muumit – globalisaatio pyrkii valtaamaan maailmaa ja tekemään kaikesta lopulta samanhajuista ja -makuista, vain pienin vivahtein. Ja kuten Ritzer toteaa, vain lokaali *jokin* voi tätä tasapäistämistä estää (2003, 194).

Teatteri on *jotain*, ja pienen paikkakunnan paikallisteatteri se vasta jotain onkin. Maailma muuttuu, mutta teatteria ei voi robotisoida – kaiken keskellä se yhä tehdään ihmisiltä ihmisille, hetkessä ja läsnä.

Kuinka paikallisteatteri, jonka lähtökohtainen rakenne on ja jonka jatkossakin täytyy olla laitospäinen, aineellinen, seinissä kiinni, vaikkakin aineettomia palveluita tuottava, pystyy kamppailemaan maailmassa, jossa niin moni muu asia menee kohti liikkuvuutta? Jossa arvo syntyy osaamisesta, tiedoista ja taidoista, palveluista? Kenties paikallisteatteri on materiaan eli seiniin sitoutuessaan myös juuri tätä päivää; samaan aikaan, kun Suomi pyrkii keskittämään, ajaa valtiovaltaista maakuntahallintoa hajauttamisen sijaan, paikallisteatteri haluaa muistuttaa meille juuristamme – konkreettisesti; teatteria, joka tehdään paikallisesti, paikallisille, on harjoitettava ja esitettävä paikallisissa tiloissa. Paikallisteatteri muistuttaa meille, että keskittämismalli on paradoksi – tulevaisuudessa korostuu lähitalous, ihmisellä ei ole tarvetta poistua kotiseudultaan, jos kaupunki ei sitä tarvetta häneen luo. Samalla on hyvä muistaa, etteivät globaali ja lokaali ole toistensa vastaparit, vaan ne voivat jopa tukea toisiaan. Uusi lokaalisuus toimii globalisaation logiikan sisällä ja globalisaatio tuottaa samaan aikaan sekä uusia maailmanlaajuisia että uusia paikallisia identifikaatioita. Stuart Hallin mukaan ei tule ajatella, että globaali korvaisi paikallisen vaan pikemminkin nähtävä, että globaalin ja lokaalisen välille on syntyvässä uusi kytkös. (1999, 63,70.) Ylpeästi lokaali voi olla samalla vahvasti globaali.

Pienen muuttotappioisen kaupungin eloonjäämistäistelussa teatterin säilyttäminen ei ole vain jotain. Se on melkein kaikki.

Lainatakseni Timo Sokuraa, joka puolestaan lainasi Lappeenrannan kaupunginteatterin näyttelijää,
Sanna Kemppaista: ”Paikallisteatteri ei ole pelkkä kustannuspaikka, se on voimavara.”

7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata hyvin spesifin ja harvalukuisen ammattiryhmän, pienten maakuntateattereiden johtajien, työnkuva. Työnkuvan tarkan määrittämisen kautta toivoin pestin monenkirjavan ja laajan tehtäväkentän selkeytyvän – eräänlaiseksi teatterinjohtajan manuaaliksi kaikesta siitä, mitä odotettavissa johtajaksi ryhtyessä on. Lähtökohtainen ajatus oli samalla haarukoida valtiosuutta nauttivien paikallisteattereiden tulevaisuutta ja siihen liittyviä uhkakuvia. Näin kävikin, mutta samalla paikallisuus aiheena ja arvona nousi tutkiskelun keskiöön, tarkentaen osaltaan tutkimuksen suuntaa.

7.1 Päätelmät

”4. Katso menneen ja nykyhetken ohella tulevaisuuteen ja ymmärrä, mitä, miksi ja miten siihen kannattaa vastata. Ja usko suosiolla osajia, jotka tietävät, mihin suuntaan lähdetään. Ja muista, että sinne mennään sitten yhdessä.” (Auvinen 2020.)

Paikallisteatterin johtajan työkokemus lähtee yleensä taiteelliselta pohjalta, tämä on mielestäni ymmärrettävä ja suositeltavakin lähtökohta. Heti tutkimuksen alkuvaiheessa päädyin jakamaan paikallisteatterin johtajan tehtävät neljään pääkategoriaan; talousjohtajuus, taiteellinen johtajuus, henkilöstöjohtajuus sekä keulakuvajohtajuus. Pienissä teatteritaloissa johtajan on välttämätöntä hallita kaikki nämä osa-alueet, sillä osavastuuta ottava henkilökunta (Kuten taluspäälliköt, markkinointisihteerit, dramaturgit) on viimeistään 2000-luvun kuluessa karsiintunut minimiin. Osaamista alailta kuitenkin edelleen löytyy, ja kaiken saatavilla olevan avun ja tuen pyytäminen ja hyväksi käyttäminen on johtajan viisautta.

Talouden raaka realiteetti oli jokaisen johtajan jatkuva huolenaihe; johtajuuden painopisteet vaihtelivat kuitenkin selvästi. Yhdelle oli tärkeintä keulakuvajohtajuus, toinen koki kaiken lähtevän henkilöstön hyvinvoinnista, kolmannelle ohjelmistonsuunnittelu antoi selkärangan kaikelle johtamiselle.

Taiteellisen johtajuuden haasteena oli toisaalta liian vähäinen aika omalle taiteilijuudelle – ja toisaalta ohjelmistonsuunnittelun erityinen tärkeys. Vaikka talous saattaa olla johtajan raskain huolenaihe, nousi tutkimuksessani määrällisesti juuri ohjelmistoa koskeva osio suurimmaksi. Tässä kokisin olevan aihetta jatkotutkimukselle; Kuinka teatterinjohtaja voi määrätietoisella ohjelmistonsuunnittelulla vaikuttaa muun muassa teatterinsa erityislaatuuteen, laadukkuuteen ja imagoon, henkilökunnan hyvinvointiin – ja toki myös lipunmyyntiin. Tässä on varmasti suuria paikkakunta-kohtaisiakin eroja. Jatkossa näillä taiteellisilla ja strategisilla ratkaisuilla voi olla huomattava vaikutus teatterin tuloihin, niin valtionavustusten kuin yhteistyökuvioidenkin kautta. Myös uudenlaisia teatterin muotoja ja draaman hyödyntämisen tapoja on syytä tuoda repertuaariteatterin tarjottimelle. Kevään 2020 pandemian aiheuttama poikkeustila jälkijärjestyksineen tulee ajamaan luonnostaan sisään uusia tapoja ajatella teatterin tekemistä ja kokemista.

Henkilöstöjohtajuus työllistää niin paljon kuin johtaja on sille vain valmis aikaansa uhraamaan. Hyvän johtajan tavoitteena on luoda totaalisen läpinäkyvä, keskusteleva ilmapiiri, jossa työntekijöillä on luottavainen ja turvallinen olo työskennellä. Luottamuksesta syntyy luova tila.

Johtajan on syytä varautua olemaan teatterinsa keulakuva mediassa ja tiedottamisessa. Paikallisteatterin imago ja johtajan imago voivat olla osittain sama asia. Keulakuvana johtaja voi olla myös vaikuttaja sekä markkinoija; tämä rooli on syytä ottaa vakavasti, sopivassa suhteessa poliittisiin ja taloudellisiin maustein.

Neljän johtajuuden vastuualueen ulkopuolelle jäi vielä teatterinjohtajan vastuu teatterinsa konkreettisista puitteista; paikallisteattereiden työskentelyolosuhteet vaihtelevat uudenkarheista, toimintatapojaan hiovista kulttuuritaloista väistötilojen kanssa painimiseen. Fyysisten tilojen haasteisiin vastaaminen on tekijä, jonka koin tähdelliseksi nostaa esiin erikseen.

Paikallisteatterin johtajan pitää siis olla varsinainen renessanssi-ihminen, edustava, tunneälykäs, luova talousnero. On sanomattakin selvää, että monipuolinen työ – ja elämäkokemus sekä koulutus ovat pestissä hyödyksi; teatteritaiteen parista ponnistavien johtajien onkin syytä kouliintua talous – ja henkilöstötietoudessa jo ennen työssä oppimisen aloittamista. Pienet maakuntateatterit kärsivät siitä, että aloittelevat teatterinjohtajat hakeutuvat niihin oppimaan kantapään kautta, ja vievät sitten kokemuksensa mukanaan isompiin ympyröihin, kun siitä alkaisi olla talolle hyötyä.

Liisa Pylkkänen ehdottaa tutkimuksessaan *En pyrkinyt johtajaksi*, että esimerkiksi taloushallinnon osalta Kauppakorkeakoulu tai Sibelius-Akatemian Arts Management – linja voisivat tarjota teatterinjohtajille pakollista räätälöityä tutkintoa, karkeasti arvioiden 30 opintopisteen laajuista. Saman laajuinen oppimäärä tulisi suorittaa myös henkilöstöhallinnossa. Lisäkoulutukselle on teatterikentällä myös kysyntää; keväällä 2019 Teatterikorkeakoulu järjesti teatterinjohtamisen koulutuksen, jonka suosio yllätti järjestäjät: ensisijaisesti taideyliopiston opiskelijoille suunnatulle kurssille oli yli 80 hakijaa, joista valtaosa varsin nimekkäitä alan ammattilaisia, jopa useita viroissa toimivia teatterinjohtajia. (Pylkkänen 2019, 86 – 87.) Samaan sisällöltään suuresti hyödyllisten koulutusten listaan lisäksi mieluusti Kulttuurin tuottamisen ja luovan talouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon.

Kaikkia johtajan vastuualueita pienissä maakuntateattereissa yhdistää yksi päätavoite; teatterin hengissä pitäminen. Paikallisteatterit ovat alinomaan veitsi kurkulla – liki jokaisella on oma syynsä pelätä olemassaolonsa puolesta, mutta samalla jokaisen verrokkiteatterin johtaja uskoi vakaasti siihen, että paikallisteatterit tulevat jatkossakin pysymään elossa. Kari Suhosen mukaan paikallisteatterilla on jalo pyrkimys tehdä Varkaudesta parempi paikka elää. Useampi johtaja painotti myös, että paikallinen teatteri houkuttelee ihmisiä kaupunkiin, lisäten sen elinvoimaa; se nähtiin jopa kaupungin elinehtona ja voimavarana, ja ponnistuslautana alueen nuorille taiteilijoille. Kajaanin Helka-Maria Kinnusen mielestä Kainuussa on aina ollut voimakasta, juurevaa kulttuuria, jota teatterikin edustaa; ilman sitä Kajaani olisi vain jokin Sisä-Suomen näivettyvä paikka. Paikallisteatteri toimii johtajien mielestä myös keskustelunavaajana, joka työllistää ja kierrättää rahaa alueella. Juha Vuoriselle oli myös tärkeää, ettei koko maassa tarjota yhtä ja samaa ohjelmistoa; paikalliset aiheet, paikallisten tekemänä, niiden puolesta on taisteltava. Sarianne Paasosen mukaan professori Hanna Suutela kuvaili Kemin kaupunginteatteria viimeiseksi toivon linnakkeeksi pimeyttä vastaan, viitaten ammattiteatteritarjontaan ja sen vaaraan vähentyä tällä Suomen kolkalla. (ERK 2019.)

Teatterinjohtajien puheissa pelkona oli, että esimerkiksi kaupungin tukisummien pienentyessä ja lipputulo-odotteiden kasvaessa teatterit ajautuvat yt-kierteeseen, jossa ne lopulta voivat muuttua pelkiksi tuotantotaloiksi; esitykset tuodaan etelästä, ja talon väestä jää palkkalistoille vain näyttämötekniikan osaajat. Toinen uhka – tai mahdollisuus – on maantieteellisesti lähekkäin sijaitsevien teattereiden yhdistäminen maakuntateattereiksi, kuten Lappeenrannan ja Imatran teattereiden osalta esitettiin vuonna 2010. (Yle 26.10.2010) Vasta-argumenttina tälle johtajat esittävät muun muassa oman teatterin ja sen näyttelijöiden sekä paikallisen ohjelmiston tärkeyden kaupungille; kansallinen ohjelmistovalikoima kapenisi samalla merkittävästi, eikä pienille paikkakunnille jäisi

enää osaavaa teatteritaiteen ammattikuntaa. Myöskään taidemuotona teatterin jatkumon säilymiseen ei harrastajatoiminta riitä. Käytännössä ainutlaatuisen rikas ja monipuolinen ammattiteatteri katoaisi tai vähenisi Suomen kartalta, samalla kun huomiosta ja rahasta kilpailevat vapaat ryhmät lisääntyisivät suurissa kaupungeissa entisestään. Olka Horilan mukaan tasa-arvo taiteen saatavuudessa heikkenisi myös huomattavasti (ERK 2019).

Väestökato pienissä muuttotappiokaupungeissa on tulevaisuuden todennäköinen uhkakuva. Vielä tällä hetkellä teatterinjohtajat eivät tunnu olevan tästä kovin huolissaan; väen vähetessä se myös vanhenee – ja vanheneva väestö käy teatterissa. Tämä teattereiden on yhä herkemmillä korvalla otettava huomioon ohjelmistosuunnittelussa, vaikka kuinka kirpaisi tehdä esityksiä vain ”mummini ikäisille”, kuten Helka-Maria Kinnunen kertoo nuorten näyttelijöiden välillä Kajaanissa tuskailevan. Samaan aikaan teattereiden ikuisuushaaste on löytää uusia kohderyhmiä – houkutella esimerkiksi lapsena viimeksi teatterissa käyneet nuoret ja nuoret aikuiset takaisin teatterin lumoon.

Vaikka väestön väheneminen ei vielä sanottavasti näkyisikään teattereiden katsojaluvuissa, muuttotappio näkyy verotuloissa. Kaupungin tulonlähteiden ehtyessä halukkuus tukea teatteria, joka ei ole pakollinen menoerä, on vaarassa ehtyä. Uhka on jatkuva: teatteri ei ole lakisääteistä toimintaa. Varoittavia merkkejä kulttuuripuolen ja myös teatterin haavoittuvuudesta saatiin koronaviruksen vaikeuttaessa kuntien taloutta. Teatterit olivat joka kaupungissa ensimmäisiä lomautuksiin pakotettuja tahoja. Pahimmillaan tämä tehtiin Kemin tapaan; täysipäiväisesti työllistetyt teatterilaiset – ja koko kulttuuritoimi – todettiin sen kummemmin selittelemättä estyneiksi tekemään työtään, ja palkanmaksu keskeytettiin. Luovana kulttuurikaupunkina mielellään esiintyvä Kemi osoitti suurta arvostuksen puutetta kulttuuria kohtaan.

Teatterinjohtajan haasteena on pitää yllä hyviä suhteita päättäjien suuntaan, mutta keksiä myös uusia tapoja tehdä teatterista ja sen toiminnoista mahdollisimman merkittävä ja elimellinen osa paikallista arkitodellisuutta – sekä etsiä uusia uria eteenpäin. Tämä voi tarkoittaa uusien rahoitus – ja yhteistyömuotojen metsästämistä, kenties uudenlaisten osajien rekrytointia, uusien draaman muotojen, koulutusten ja jalkautumisen kulttuuria. Palvelumuotoilun keinoin voidaan tutkia asiakkaan palvelupolkua, profiloida asiakaskuntaa, ja tehdä havainnoinnin pohjalta alhaisinkin kustannuksin merkittäviä parannuksia palveluihin. Taava Hakalan mielestä paikallisteattereissa kaivattaisiin enemmän kuraattoreja ja teatteri-ilmaisun ohjaajia.

Näistä eri teatterimuodoista, tarinateatterit ja forum-teatterit...mun kokemukset Savonlinnasta oli kovin positiivisia, että samaan aikaan oli muistisairaiden Virtapiiri-ryhmää, jossa käytettiin tarinateatteria, nuorisopsykiatrisen Jännite-ryhmää psykologin kanssa. (...) Että ehdottomasti jollain tavalla siihen hyvinvointiin ja sote-puoleen on hyvä matkata, ja sieltä myöskin voi saada niitä teatterin lisätuloja. Meillä oli (...) tämmöisiä ryhmiä, joista tuli Veikkaukselta tai kaupungin soster-toimelta omaa varainhankintaa. (Hakala 2019.)

Myös yhteistyöproduktioista etsitään lisätarjontaa ohjelmistoon sekä synergiaetua kustannusten jakautuessa. Tähänastiset pienten maakuntateattereiden kesken tehdyt yhteistyöprojektit ovat herättäneet kiinnostusta, tuottaneet taiteellisesti mielenkiintoisia ja korkeatasoisia tuloksia ja tuuletta-
neet talon henkilökuntaa vaihtelevuudellaan. Taloudellisia etuja niistä ei vielä ole syntynyt. Helsingin Sanomat uutisoi maaliskuussa 2020, että yhteistyökuviot laitosteattereissa ovat lisääntyneet. Otso Kautto, TTT:n taiteellinen johtaja toteaa, että yhteistuotannot mahdollistavat sen, että voidaan tehdä jotain taiteellisesti kunnianhimoista, koska myös taloudelliset riskit jaetaan. Keväällä 2020, ennen koronaviruksen aiheuttamia ensi-illan siirtymisiä ja peruuntumisia, talojen ohjelmistoissa oli tai niihin oli tulossa useita yhteistyötuotantoja, joissa on mukana laitosteattereita sekä vapaita ryhmiä. (HS 9.3.2020.) Kaikille näille yhteistyöproduktioille yhteistä on kuitenkin se, että ainakin yksi yhteistyöosapuoli on jokin maamme suurista laitosteattereista – Kansallisteatteri, Helsingin kaupunginteatteri, Tampereen Työväen Teatteri, Turun kaupunginteatteri. Kenties tässä voisi olla mahdollisuus myös ruuhka-Suomen ulkopuolisille kaupunginteattereille: jos yhteistyökumppaniksi löytyisi leveämmät taloudelliset hartiat omaava teatteri, tulevaisuus voisi näyttää yhteistuotantojen suhteen valoisalta. Pienten teattereiden pienistä resursseista on hankala keskenään nyhjäistä.

Hallintomalleista täyskunnallinen teatteri nähtiin sukupuuttoon kuolevana jäykkyydessään. Esimerkiksi yhdistyspohjainen teatteri, joita suurin osa verrokkiteattereista oli, nähtiin itsenäisemmin toimimaan vapauttavana, joustavampana hallintomallina. Mutta olipa hallintomalli mikä tahansa, teatterinjohtajat olivat yhtä mieltä siitä, että tärkeintä toiminnan kannalta oli kaupungin jatkuva halu rahoittaa toimintaa.

Valtionosuusjärjestelmän muutosta ei pidetty peikkona – ja helmikuussa 2020 tullut lakimuutosehdotus ei nähtävästi tule muuttamaan paikallisteatterin rahoitusta valtion suunnalta juurikaan. Parhaimmillaan rahoituksen määrän voi odottaa jopa kasvavan, mikäli teatteri pystyy tilauksensa rajoissa tai niitä muokaten esimerkiksi lisäämään merkittävästi kiertue- tai vierailutoimintaa tai erikoistumaan lastenteatteriin tai erityisryhmille kohdistuvaan esitystoimintaan. Edellytysten täytyessä tämä voisi nostaa teatterin valtionosuusprosentin 60:een – ja antaisi vakuuttavan ankkurin

teatterin toiminnalle pitkälle tulevaisuuteen. Tämä tarkoittaisi ravistautumista irti nykyisestä repertuaariteatteriajattelusta, mutta kenties tällainen perinteisestä paikallisteatterista erottautuminen voisi olla jopa tervetullut uudistus, etenkin seuduilla, jossa pieniä kaupunginteattereita on lähekkäisissä kaupungeissa. Tämä tarkoittaisi luultavasti lipputulosten pienenemistä, mutta suhteessa korotettu valtionosuus kompensoisi tuloja yläkanttiin. Ei ole täysin mahdotonta, vaikkakin sataprosenttista asialle antautumista vaativaa, että tinkimättömästi paikallisuuteen satsatessaan teatteri voitaisiin myös määritellä kulttuuripoliittisesti erityiseksi, ja voisi tätäkin kautta päätyä korkeamman tuen piiriin.

Teatterinjohtajien väsyttävän raskaana mutta välttämättömänä tehtävänä pidettiin valtionosuuksien myöntämisperusteen, eli henkilötyövuosiperusteisuuden jatkuvaa muistuttelua kaupungin päättäjille. Kulttuurialan henkilöstöleikkaukset eivät koskaan tuota sellaisia säästöjä, kuin pelkkää menopuolta tuijottaessa halutaan olettaa. Myös konkreettisten esimerkkien käyttäminen siitä, kuinka kulttuuriin käytetty euro tulee moninkertaisena seutukunnalle takaisin, on suositeltavampaa kuin tuo yleismaailmallinen totuus itsessään. Teatteri ei elä seutukunnalla omassa kuplassaan.

Tilaongelmat tulevat rassaamaan teattereita tulevaisuudessa. Toimitilojensa kanssa haasteissa olevat talot, kuten väistötiloissa toimiva Kemi, väistöliikkeitä tekevä Kajaani tai teatterikäyttöön huonosti optimoiduissa tiloissa operoivat Savonlinna, Kokkola ja Mikkeli elävät jatkuvassa epävarmuuden tilassa. Toisaalta paikallisteatterin tulevaisuuteen Suomessa uskotaan, mikäli uudisrakentamista on uskominen: Viime aikoina on rakennettu uusia teatteritaloja pieniinkin kaupunkeihin, kuten Lappeenrantaan ja Imatralle. Uusien tilojen voi olettaa antavan kaupunginteatterin toiminnalle pidemmäksi aikaa vakautta konkretiallaan. Pienissä kaupungeissa mietitään monikäyttöisten kulttuuritalojen rakentamista – synergiaetuja toivotaan yhdistämällä vaikkapa konserttisalin ja teatteritalon tarpeet saman katon alle. Kokemusta tällaisista yrityksistä saaneet johtajat varoittavat kuitenkin, että kaikkia miellyttämään pyrkivä kompromissi ei lopulta palvele kunnolla ketään.

Toistaiseksi näyttää siltä, että valtionosuusjärjestelmä tulee takaamaan pienten maakuntateattereiden jonkinasteisen olemassaolon tulevaisuudessakin. Teatterinjohtajat tulevat olemaan paljon vartijoina päättäessään ohjelmistosta ja huolehtiessaan teatterin taiteellisesta tasosta, pitäessään huolta henkilöstöstä, edustaessaan teatteriaan ja tasapainotellessaan talouden kanssa.

Kaiken tämän vastuun keskellä johtajalla on apunaan yksi ainutlaatuinen argumentti, miksi hän tekee arvokasta työtä paikallisteatterin johtajana, sen jatkumon ylläpitäjänä ja puolestapuhujana.

Tämä teema nousee ylitse muiden jokaisen johtajan puheista, ja on varsin kiistämätön: paikallisteatteri, ja vain paikallisteatteri, voi olla paikallista. Se on arvo, jota on syytä korostaa. Ihminen haluaa tuntea osallisuutta, kuuluvansa tiettyyn paikkaan. Kaupungilla, asuinseudulla, on jokaiselle henkilökohtainen merkitys. Paikallisteatterilla on mahdollisuus ja kyky luoda noita merkityksiä, vahvistaa paikallisidentiteettiä ja osallisuuden tunnetta. Teatterissa tämä paikallisuus voi lävistää ohjelmistosuunnittelun, markkinoinnin, se voi olla tärkeä osa teatterin imagon rakentamista. Kuten edellä pohdin, paikallisteatteriesitys – paikallisteatteri ylipäätään – on lokaalia *jotain*; se luo paikalliskulttuuriselta ja taiteelliselta sisällöltään rikkaita, merkityksellisiä ja ainutkertaisia sisältöjä lähialueensa ihmisille. Olipa teatterinjohtajan ajankohtaisena päänaivana sitten talouskurimus, sisäilmaongelmat tai vaikkapa pandemia – tätä fundamentaalista merkitystä hänen ei sovi koskaan unohtaa.

7.2 Lopuksi

Theatre is an art that will stay alive as long as the human presence remains; that is its advantage with respect to other artistic manifestations. There is a movement, an unconscious vibration between the spectator, who is there watching, and the artist, a flesh-and-blood actor who is giving his all on a stage. (Staiff, K; Bonet et al 2018, 41.)

Tämä tutkimus sai alkunsa rakkaudesta teatteriin, uskosta sen elinvoimaan ja merkitykseen ja huolestuksesta paikallisteattereiden tulevaisuudesta. Katsantokulmana oli teatterinjohtajuus. Tärkein tutkimusaineistoni koostui ennen kaikkea suorittamistani pienten maakuntateattereiden johtajien teemahaastatteluista. Annoin keskustelun viedä sinne, mihin kukin haastateltava halusi. Lisäaineistoa löytyi muista johtajahaastatteluista sekä kirjallisista lähteistä. Materiaalia analysoin hermeneuttisesti oman, varsin pitkäaikaisen laitosteatterikokemukseni pohjalta. Mukana olevien teattereiden ja johtajien otos on lukumääräisesti melko pieni; otos vastaa kuitenkin noin kahta kolmasosaa tutkimuksen kriteerit täyttävistä pienistä kaupunginteattereista. Tutkimuksen luotettavuutta on hankala määrittää. Johtajan toisensa jälkeen toistamat tosiasiat kuitenkin auttoivat tekemään johtopäätöksiä, jotka korreloivat omien kokemusteni sekä aiemman tutkimus- ja tilastotiedonkin kanssa. Samaa aikaan on todettava, että maailma muuttuu tällä hetkellä kovaa vauhtia, ja esimerkiksi koronaviruksen vaikutukset paikallisteattereiden todellisuuteen nähdään vasta tilanteen rauhoituttua – joko ennalleen tai uudeksi normaaliksi.

Paikallisteatterin johtajan työnkuva paljastui suhteettomankin laaja-alaiseksi; teatterinjohtajaan odotetaan henkilöityvän niin tarkan talousosaajan, omaperäisen taiteilijan, tunneälykkään henkilöstöpäällikön kuin edustavan tiedotusgurunkin parhaat piirteet. Kenties paikallisteatteri ei olekaan se paikka, mihin aloittelevien teatterinjohtajien kannattaa tulla harjoittelemaan; kenties se onkin paikka, missä kokeneet johtajat saavat laittaa peliin kaiken osaamisensa.

Teatteri – myöskin laitosteatteri – näyttäisi pitävän pintansa, vaikka monipuolista ja helpommin saavutettavaa vapaa-ajan tarjontaa ihmiselle on yhä enemmän. Mikään ei tunnu pystyvän korvaamaan esiintyjien ja katsojien ainutlaatuista kohtaamista.

Pienten, paikallisten laitosteattereiden tärkeäksi vahvuudeksi ja erityispiirteeksi määrittyi lopulta juuri paikallisuus. Paikallisen teatterin olemassaolo on tärkeää ja tavoiteltavaa, kun maapalloistuvan maailman yhä kehittyvät etäyhteydet eivät pakota meitä enää lähtemään merta edemmäs kaan. Paikallisteatteri on tärkeässä roolissa taistelussa kaiken niellä yrittävää, kulttuuriselta sisällöltään köyhää globaalia *ei mitään* vastaan. Parhaimmillaan hyvin johdettu, strategialtaan terve paikallisteatteri voi olla kotiseutunsa kulttuurinen *jokin* - generaattori ja kruununjalokivi. Ei kustannuspaikka, vaan voimavara.

LÄHTEET

Adressi: Pelastetaan Kemin kaupunginteatteri. https://www.adressit.com/pelastetaan_kemin_kaupunginteatteri. Hakupäivä 25.1.2020.

Arnkil, Matti 2013. Kehittämisen kontekstit: Ehdotus vuorovaikutuksellisen teatteritapahtuman käyttämisestä teattereiden kehittämistyössä. Helsingin yliopisto. Teatteritieteen laitos.

Aro, Timo 2016. Alueelliset vetovoimatekijät. Julkaisussa Laamanen, Elina & Kultanen, Helena 2019. Seutukaupunkien vetovoimatutkimus 2019. SEUTU-ohjelma. Etelä-Pohjanmaan liitto. In-nolink.

Arts Council England and the National Museums Directors' Council 2013. The contribution of the arts and culture to the national economy. An analysis of the macroeconomic contribution of the arts and culture and of some of their indirect contributions through spillover effects felt in the wider economy. Lontoo: Centre for Economics and Business Research Ltd.

Aula, Pekka & Heinonen, Jouni 2011. Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum.

Bandler, Vivica & Backström, Carita 1992. Vastaanottaja tuntematon. Suom. Juha Siltala. Helsinki: Otava.

Bonet, Lluís & Schargorodsky, Héctor 2018. Theatre Management. Models and Strategies for Cultural Venues. Norja: Kunnskapsverket.

Cuporen teatteriselvitys 2006: https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2006/cupore_teatteriselvitys.pdf. Hakupäivä 26.1.2020.

Drucker, P. 1973/2008. Management. Collins.

Ehdotus esittävän taiteen valtionosuusuudistukseksi valmistunut. Minedu 26.2.2020. https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ehdotus-esittavan-taiteen-valtiosuusuudistukseksi-valmistunut. Hakupäivä 27.2.2020.

Esittävän taiteen ja museoiden valtionrahoituksen uudistaminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:1 <https://minedu.fi/esittavan-taiteen-vos-uudistus>. Hakupäivä 26.1.2020.

Eskola J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Julkaisussa Aaltola J. & Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. S.133-157. Artikkelin sivunumerot puuttuvat selainversiosta.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Hakala, Taava. 2019. Teatterinjohtaja, ohjaaja. Puhelinhaastattelu 2.12.2019. Tekijän hallussa.

Hall, Stuart 1999. Identiteetti. Suom. ja toim. Lehtonen, Mikko & Herkman, Juha. Tampere: Vastapaino.

Hall, Robert & Aditya, Ram 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, Vol 23, No.3.

Helminen, Jussi 2003. Teatterissa on käytävä – puhetta teatterista. Helsinki: Lasipalatsi.

Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) 2013. Strategisen henkilöjohtamisen käytännöt. Talentum.

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

Hirvenmäki, Kimmo 2019. Case: Kemin kaupunginteatteri. Palvelumuotoilu. OAMK. Saatavissa tekijältä.

Hoogenboom, M., Bannink, D. B. D. & Trommel, W. A. 2010. From local to global, and back. *Business History*, 52(6). S.932 - 954

Häti-Korkeila, Marjatta 2003. Teatterin vaikein tehtävä. Johtajan rekrytointi on monimutkainen yhtiö. Teatteri 6/2003. S.38-40.

Häti-Korkeila, Marjatta 2010. Teatterinjohtamisen dramaturgiaa. Keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet. Helsinki: Yliopistopaino.

Idän teattereiden yhteistyöstä. Länsi- Savo 11.11. 2019. <https://lansi-savo.fi/uutiset/kulttuuri-ja-viihde/66873c70-7317-4d3f-8f7a-3da3b43c9450>. Hakupäivä 8.12.2019

Kajaanin kaupunginteatteri: Omistajapoliittisen ohjelman selvitys. Teatterin toimintaedellytykset 2019. kajaani.cloudnc.fi.

Kajaanin kaupunginvaltuuston kokouksen pöytäkirja 4.11.2019, lisäpykälä § 53. Kajaanin kaupunginteatterin tilaratkaisut. kajaani.cloudnc.fi.

Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960 – 2015 – ihmisistä on kysymys. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu.

Kemin kaupunginteatterin purkutuomio: <https://yle.fi/uutiset/3-10945655>. Hakupäivä 25.1. 2020.

Kemin kaupunginteatterin toimintakertomus 2018. https://issuu.com/keminkaupunginteatteri/docs/kemin_kaupunginteatteri_toimintaker. Hakupäivä 25.1.2020.

Kemin kaupunginteatterin tulipalo: <https://yle.fi/uutiset/3-6964563>. Hakupäivä 25.1.2020.

Kemin kaupunginteatterin tulipalon kustannukset: <https://yle.fi/uutiset/3-7148160>. Hakupäivä 25.1.2020.

Koho, Timo 1991. Teatteriarkkitehtuurin menestysarvot. Teatteriarkkitehtuurin suhde yhteiskunnan arvomaailmaan kaupungistuvassa Suomessa. Helsinki: Suomen muinaismuistoyhdistys.

Korhonen, Kaisa: Kemin teatterin hätä räjähtää silmille. Kaleva 9.8.2007.

<https://www.kaleva.fi/uutiset/kulttuuri/kemin-teatterin-hata-rajahda-silmille/28795/>. Hakupäivä 25.1.2020.

Korhonen, Kaisa 2007. Näytöksen paikka. Like.

Korhonen, Marja 1986. Teatterin johtaminen Suomessa : tasot, roolit ja vastavoimat. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kotkan paluusta täyskunnalliseksi sekä leikkausuhat. Kymen Sanomat 2.2.2019. <https://kymensanomat.fi/uutiset/kulttuuri-ja-viihde/d5c6cd13-fa52-4b5c-a52e-87533265de4a>. Hakupäivä 4.2.2020.

KulttuuriVOS teesit ja rahoituksen periaatteet. 2017. Helsinki: Sitra.

Kuosmanen, Johanna & Tuomela, Jutta 2007. Suomalaisten teatterissa käynti. Helsinki: Taloustutkimus Oy/ Suomen Teatteri ry.

Kylmäniemi, Anne 2012. Jaettuna – yhdessä vai ilmiönä, tuottajaosuuskunnan johtamismalli. Lapin Yliopisto.

Kärki, Anita 2004. Sivusta seuraten. Sanomalehti lukijoiden kertomuksissa. SoPhi. 83. Jyväskylä: Minerva Kustannus.

Lappeenrannan ja Imatran teatterit halutaan yhdistää, Yle 26.10.2010, <https://yle.fi/uutiset/3-5657128> Hakupäivä 9.3.2020

Lappeenranta ajautumassa tappiokierteeseen. Etelä-Saimaa 8.10.2016. <https://esaimaa.fi/uutiset/lahella/1b59fd25-5bf8-43c5-b026-613f05b9b640> Hakupäivä 6.2.2020.

Lasse Lindeman kolmivuotissuunnitelmasta. Turun Sanomat 15.9.2006 <https://www.ts.fi/kulttuuri/1074147001/Kunnallinen+teatteri+etsii+uusia+keinoja+sailyakseen+taidelaitoksena> Hakupäivä 4.2.2020.

Lausuntoyhteenveto valtionosuusuudistuksesta 2018.

<https://minedu.fi/documents/1410845/3900149/Lausuntoyhteenveto.pdf/81786be0-f0b3-6cfb-9ea2-c45255453102/Lausuntoyhteenveto.pdf> Hakupäivä 6.2.2020

Lavaste, Aila 2015. Vieraassa takissa. Helsinki:Like kustannus Oy.

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

Lehtinen, Ildikó 2008. Identiteettiä etsimässä – perinteiset arvot muuttuvassa ajassa. Tieteessä tapahtuu 7/2008. S.14 - 19.

Lehtola, J. & Lundán, R. 2002. Teatteri tukehtuu viihdemössöön. Avoin kirje suomalaisille teatterinjohtajille. Teatteri 7/2002 S.40 - 41.

Lehtonen, Mikko 2004. Suomi rajamaana. Teoksessa: Lehtonen, Mikko & Löytty, Olli & Ruuska, Petri: Suomi toisin sanoen. Tampere: Vastapaino. S. 173 - 201.

Långbacka, Ralf 1982. Muun muassa Brechtistä. Tekstejä teatterista. Suomentanut Kalevi Haikara. Tammi.

Machiavelli, Niccolò 1513. Ruhtinas. (Il principe, julkaistu 1532.) Suomentanut Aarre Huhtala 1995. 3. tarkistettu painos (1. painos: Otava, 1969). Porvoo Helsinki Juva: WSOY.

Made By Finland. 2017. Taloustutkimus Oy. Suomalaisen työn liitto.

Marin, Sanna et al. 2019. Osallistava ja osaava Suomi. Hallitusohjelma. Valtioneuvosto.

Munnukka, Tuomas 2015. Strategian jalkauttaminen. Kymenlaakson AMK.

Mäenpää, Pasi 2014. Kulissien taakse on kiinnostava kurkistaa. Inbound-markkinointi sovellettuna teatterituotantoon. Lapin AMK.

Mäkelä, Laura 1997. Teatterit alueidensa katalysaattoreina. Helsinki: Teatterikorkeakoulun julkaisusarja no.26.

Nevanlinna, Tuomas 2002. Surullinen tapiiri ja muita kirjoituksia. Tammi.

Niemi, Irmeli & Ojala, Raija 1983. Suomalainen alueteatteri 1978 - 1982. Tausta, toiminta, vaikutus. Valtion taidehallinnon julkaisuja 23. Taiteen keskustoimikunta.

Nietula, A. & Hirvenmäki, K. 2019. Aitoja synergioita etsimässä – Lapin kulttuurimatkailun utopiat ja dystopia. Julkaisussa Isomursu, E., Hoppu, P. & Tötterström, J. (toim.) Luovuus nosteessa. Kat-saus kulttuurituottamisen tilaan tänään ja tulevaisuudessa. Oulun Amk:n tutkimus – ja kehitystyön julkaisut. ePooki 20/2019.

Ohjaaja Anu Hälvä ennustaa laitosteatterijärjestelmälle loppua – Näyttelijäliitto: "Ei tapahdu lähitu-levaisuudessa" Yle 7.3.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-11245996> Hakupäivä 7.3.2020.

OKM 2020. Ehdotus esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistamiseksi. Opetus- ja kulttuu-
riministeriön julkaisuja 2020:16.

OKM. Kulttuuritilojen rahoitussuunnitelma 2020 -2023: [https://minedu.fi/docu-
ments/1410845/3935150/](https://minedu.fi/documents/1410845/3935150/). Hakupäivä 25.1.2020.

OKM:n tuki Kemin VPK:n Kulttuuritalo-hankkeelle: [https://minedu.fi/docu-
ments/1410845/3935150/Kulttuuritilojen+rahoitussuunnitelma+2020_2023_www.pdf/](https://minedu.fi/documents/1410845/3935150/Kulttuuritilojen+rahoitussuunnitelma+2020_2023_www.pdf/) Hakupäivä
25.1.2020.

Ollikainen, Anneli (toim.) 1986. Haaveesta vai pakosta? Helsinki: Teatterikorkeakoulu ja Valtion
painatuskeskus.

Oulun teatterin johtaja irtisanoutui. Kaleva 18.10.2018. [https://www.kaleva.fi/uutiset/kulttuuri/oulu-
teatterin-johtaja-kari-pekka-toivonen-irtisanoutui-karhula-mitaan-akuuttia-syyta-eroamiseen-ei-tie-
dossani-ole/808164/](https://www.kaleva.fi/uutiset/kulttuuri/oulu-teatterin-johtaja-kari-pekka-toivonen-irtisanoutui-karhula-mitaan-akuuttia-syyta-eroamiseen-ei-tie-dossani-ole/808164/) Hakupäivä 4.3.2020.

Paavolainen, Pentti 2016. Suomen teatterihistoria. Teatterikorkeakoulun julkaisusarja 53. Taideyli-
opiston Teatterikorkeakoulu.

Peiju, Hanna-Maija 2016. Julkisuusjohtaja. Julkisuus johtamisen työvälineenä. Lahden AMK.

Pekka Laasosen haastattelu: Kuopion Kaupunkilehti 24.1.2020, Hakupäivä 6.3.2020.

Pennanen, Jotaarkka 2010. Elämää pienempi näytelmä. Helsinki: Like.

Perho, Maija & Saarikivi, Tommi 2019. Suomen Teatterit ry:n lausunto koskien Rovaniemen teatterin rahoitusta.

<http://www.suomenteatterit.fi/2019/11/suomen-teatterit-ryn-lausunto-ja-vetoomus-koskien-rovaniemen-teatterin-rahoitusta/> Hakupäivä 12.2.2020.

Pitkänen, Ville & Westinen, Jussi 2018. Sittenkin samanlaisia? Tutkimus suomalaisten identiteeteistä. Ajatuspaja e2 ja Suomen Kulttuurirahasto.

Pohjanheimo, Esa 2012. Johda ihmistä – sosiaalipsykologiaa johtajille. Talentum.

Pylkkänen, Liisa 2019. En pyrkinyt johtajaksi. Tapaustutkimus teatterinjohtajuudesta pienissä ja keskisuurissa helsinkiläisteattereissa. Helsinki: Sibelius Academy/University of the Arts.

Raudasoja, Kaisa & Johansson, Marja-Leena 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Alma Talent Oy.

Riihimäen kaupungin esitys teatterin lakkauttamisesta. Suomen Teatterit ry. <http://www.suomenteatterit.fi/2017/11/riihimaen-kaupungin-esitys-riihimaen-teatterin-lakkauttamisesta-taysin-poikkeuksellinen/> Hakupäivä 12.2.2020.

Riihimäen teatteri myydään Bulevardin teatteriyhdistykselle. Hämeen Sanomat 3.10.2018. <https://www.hameensanomat.fi/kanta-hame/riihimaen-teatteri-myydaan-bulevardin-teatteriyhdistykselle-mutta-mita-se-tarkoittaa-on-avoin-kysymys-269197/> Hakupäivä 8.3.2020.

Ritzer, George 2003. The Globalization of Nothing, SAIS Review vol. XXIII no. 2. S.189 – 200.

Ritzer, George 2007. The globalization of nothing 2. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.

Ronson, Jon 2016. Julkisesti häpäisty. Keuruu: Scanria Oy.

Ruuskanen, Annukka & Smeds, Kristian 2005: Kätkeyty näkyväksi. Tammi

Salovaara-Moring, Inka 2004. Kohti mielikuvien maantiedettä. David Harvey ajan ja paikan teoreettikkona. Teoksessa Mörä, Tuomo & Salovaara-Moring, Inka & Valtonen, Sanna (toim.): Mediatutkimuksen vaeltava teoria. Helsinki: Gaudeamus. S. 185 - 206.

Sauter, Willmar 2005. Teatteritapahtuma. Uusia alkuja. Teoksessa P. Koskinen (toim.) Teatteriesityksen tutkiminen. Helsinki: Like. S.14 - 29.

Savolainen, Veli-Antti 2018. GLOKALISAATIO – paikallisen iso uusi kuva. Polemia -sarjan julkaisu, Otavan Kirjapaino Oy.

Seudullinen teatteri Kemissä. Yle 31.1.2013. <https://yle.fi/uutiset/3-6473833>. Hakupäivä 6.2.2020.

Siippainen, Matti 2019. Globaali väline, lokaali sisältö. Paikallisuus maakunnallisten verkkolehtien sisällössä. Tampereen yliopisto.

Siljander, Pauli 1988. Hermeneuttisen pedagogiikan pääsuuntaukset. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 55. Oulu: Oulun yliopisto.

Sokura, Timo. 2019. Teatterinjohtaja, ohjaaja. Puhelinhaastattelu 1.12.2019. Tekijän hallussa.

Suomalaisten teatterien ja tanssi- ja sirkusryhmien lipputuottojen menetykset arviolta 18,6 miljoonaa euroa. <http://www.suomenteatterit.fi/2020/03/suomen-teatterit-ry-ja-teatterikeskus-ry-suomalaisten-teatterien-ja-tanssi-ja-sirkusryhmien-lipputuottojen-menetykset-arviolta-186-miljoonaa-euroa-jokainen-voi-osaltaan-auttaa/> Hakupäivä 22.3.2020.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki:Talentum.

Teattereille ja orkestereille esitetään määräraikaista valtionrahoitusta. Yle 17.1.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10025104>. Hakupäivä 30.1.2020.

Teatteriseitsikko - Yhteistyötä yli teatterirajojen. Suur-Saimaa 25.3.2009. Hakupäivä 27.2.2020.

Teatteritilastot 2018. Tinfo. https://www.tinfo.fi/documents/teatteritilastot_2018_web.pdf. Hakupäivä 26.1.2020.

Teerijoki, Niilo & Hyötyniemi, Hannu 1982. Kemi teatterikaupunkina II. Kemi: Kemin kotiseutu – ja museoyhdistyksen julkaisu.

Tuuva-Hongisto, Sari 2007. Tilattuja tarinoita. Etnografinen tutkimus pohjoiskarjalaisesta tietoyhteiskunnasta. Joensuun yliopiston humanistisia julkaisuja 47. Joensuu.

Työryhmä valmistelemaan esittävän taiteen rahoitusuudistusta. Minedu. https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyoryhma-valmistelemaan-esittavan-taiteen-rahoitusuudistusta Hakupäivä 2.2.2020.

Ulrich, D. & Brockbank, W. 2005. The HR Value Position. Harvard Business School Press.

Ulrich, D. & Dulebohn, J. 2015. Are We There Yet? What's Next for HR? Human Resource Management Review 25. Elsevier Inc.

Vartiainen, Perttu 1998. Paikallisen ja globaalin välitön uusi yhteys vai epäjärjestys? Teoksessa Sakari Hänninen (toim.) Missä on tässä. Jyväskylä: SoPhi. S.148 - 169.

Viitala & Järnlström (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan Yliopiston julkaisuja 302.

Vuorinen, Juha. 2019. Teatterinjohtaja, ohjaaja. Puhelinhaastattelu 2.12.2019. Tekijän hallussa.

Vuorinen, Juha: Isolla puolella ei uskalla kokeilla. Kaleva 14.10.2008. <https://www.kaleva.fi/uutiset/kulttuuri/isolla-puolella-ei-uskalla-kokeilla/333250/> Hakupäivä 25.1.2020.

Aleksander Anria, Mikkelin teatteri

Olka Horila, Riihimäen teatteri

Helka-Maria Kinnunen, Kajaanin kaupunginteatteri

Harri Natunen, Rauman teatteri

Sarianne Paasonen, Kemin kaupunginteatteri

Jouni Rissanen, Savonlinnan teatteri

Timo Rissanen, Teatteri Imatra

Kari Suhonen, Varkauden teatteri

Juha Vuorinen, Kokkolan kaupunginteatteri

Tuottaja Vaara-kollektiivi. Toimittajana Jonne Putkonen.

Haastattelukutsu

Hei!

Olen tekemässä master-opinnäytetyötäni Oulun ammattikorkeakoulun Kulttuurituottamisen ja luovan talouden koulutusohjelmasta.

Alustavana otsikkona työlle on *Kuoleeko paikallisteatteri? – Teatterijohtajuuden haasteet maakuntateattereissa*, mutta tämä tarkentuu tutkimuksen myötä.

Tarkoitukseni on haastatella pienten tai korkeintaan keskikokoisten kaupunkien teatterinjohtajia, kuten sinua. Jutella teatterinjohtajan työnkuvasta, johtamasi tai johtamiesi talojen nykytilasta ja tulevaisuudesta. Kuinka maakuntateatterit pidetään elossa? Onko vanhalla toimintakulttuurilla, rahoitus pohjalla, tilavaatimuksilla tulevaisuutta sellaisinaan, vai tuleeeko teatterinjohtajista muutosjohtajia kohti erilaisia teatterin toteuttamisen muotoja kaupungeissaan? Onko jopa lakkauttamisen uhka ilmassa? Kuinka johtaja vastaa odotuksiin, joita häneen kohdistetaan niin omistajien, yleisön kuin henkilökunnankin suunnalta?

Opinnäyte saa lopullisen muotonsa abduktiivisella metodilla, eli aineiston johdattamana. Siksikin olisin äärimmäisen kiitollinen, jos sinulla olisi aikaa jutella aiheesta tai aiheen vierestä.

Tietenkin olisi täydellistä, jos voisin tulla paikan päälle juttelemaan, mutta koska teen opintoni töiden lomassa, täältä Kemistä on harvinaisen hankala tulla pistokeikoille tuosta vain.

Haastattelut suorittaisin mielelläni ennen joulua, jotta pääsisin parhaimmillaan jo tämän vuoden puolella litteroinnin kimppuun.

Siksi listaan tässä aikoja – jos niistä jokin sopisi, niin soittelen tai jopa Skypetän, jotta voimme viettää tunteroisen asian äärellä.

Kiitos jo etukäteen, ja toivottavasti kuullaan pian!

T: Kimmo Hirvenmäki

Dramaturgi-näyttelijä

Kemin kaupunginteatteri

Kimmo.hirvenmaki@kemi.fi

050-3622462

p.s. liitteeksi laitan listan väitteitä ja asioita, joita voimme käyttää keskustelun sytykkeinä . tai olla käyttämättä. Eli voit tutustua niihin – tai olla tutustumatta...

Väitteitä ja muuta keskustelun herättelijää

OHJELMISTO

”Teatterinjohtajan taideteos on hänen teatterinsa ohjelmisto”

Ohjelmistosuunnittelu jää johtajan arkipäivän tehtävien, kuten työyhteisön hyvinvoinnin, kuntasuhteiden ja talouden tosiasioiden jalkoihin.

”Julkisesti tuetussa taidelaitoksessa pitäisi pystyä tekemään muutakin kuin kaupallisin tavoittein valittua ohjelmistoa.”

Näyttelijät esityksen mukaan vai esitykset näyttelijäkunnan mukaan?

Soveltavat teatterin muodot (mm. yhteisöteatteri, forum-teatteri, tarinateatteri...) – uhka vai mahdollisuus?

Huono omatunto keskinkertaisesta mössöstä vs. suuren yleisön mielihalut.

Alueellisuus on kilpailuetu vs. suuremmat teatterit vievät katsojat.

HENKILÖSTÖ

”Erialaisten henkilöstöongelmien ratkaisuyritykset vievät suurimman osan johtajan työajasta.”

”Teatteri ei ole demokraattinen laitos.”

TAITEELLINEN JOHTAJUUS

”Talossa tulisi olla vakituinen ohjaaja.”

”Johtajasta tulee huono ohjaaja johtajakaudellaan.”

”Teatterin johtamisessa on riittävästi tekemistä ilman taiteellista työtäkin.”

Kaisa Korhonen: ”Johtajakauden optimaalikesto on 6 – 7 vuotta.”

”Talossa tulee olla erikseen taiteellinen johtaja ja talousjohtaja.”

HALLINTOMALLIT – JOHTAJUUS SUHTEESSA OMISTAJAAN

Täyskunnallinen, säätiö-, kannatusyhdistys- vai osakeyhtiömalli?

”Täyskunnallisuus ei ole toimiva tapa johtaa ja hallinnoida taiteellisesti kunnianhimoista teatteria” – Häti-Korkeila

Teatteri osana kaupungin elinvoimaa – paikkakunnan markkinointiväline? Sitouttavatko kaupungit teatterinsa toteuttamaan muutakin kuin taiteellista tehtävänsä?

Kaupunginteatterin johtaminen on vuoropuhelua teatterin erityispiirteiden ja kunnallisen päätösvalan välillä.

MEDIA - MARKKINOINTI

Sarkola: ”Huono kritiikki ei ole koskaan tuhonnut hyvää esitystä...”

Johtajan tiedotusvastuu ja julkisuuskuva – entä onko median valta ja voima muokkaantunut aivan uusiksi somen myötä?

Kilpaillessa lisääntyvän tarjonnan keskellä markkinoinnin merkitys korostuu siinä missä ohjelmistonkin.

TEATTEREIDEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

Teattereiden yhteistuotannot antavat enemmän kuin ottavat.

Vierailujen määrä – kasvaa vai vähenee? Toimisiko teattereiden kesken sovittu ”vierailuruletti”?

TULEVAISUUS

”Ammattiteatterikenttä supistuu resurssipulassa.”

Maakuntateatteritalot jatkossa vain teknisiä toteuttajia, joihin tuodaan esitykset etelästä.

Hollannin malli: Valtion tuki tulevaisuudessa talojen sijasta kiertäville ensembleille.

Teatterit ovat jatkossa(kin) maakunnallisia - paikallisia voimallaitoksia; herättävät keskustelua, osallistuvat, jalkautuvat yhä enemmän kansan pariin.

”Valtion tuki vaatii jatkossa irtiottoja perinteisestä teatterista; yhteistyö kolmannen sektorin kanssa, yhteistyö eri aloja edustavien organisaatioiden kanssa, soveltava teatteri.”