

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Teatterin välittäjät

Viestinnän haasteet ja ammattikunnan roolit suomalaisissa teattereissa

Hanna Kuustie

Kulttuurituotannon koulutusohjelma, YAMK (60 op)

Toukokuu 2012

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kulttuurituotannon koulutusohjelma, Kulttuurituottaja (ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Hanna Kuustie	Sivumäärä 52 ja 21 liitesivua
Työn nimi Teatterin välittäjät – viestinnän haasteet ja ammattikunnan roolit suomalaisissa teattereissa	
Ohjaava opettaja Jari Hoffrén	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Teatterikeskus ry ja Suomen teatterit ry	
Tiivistelmä <p>Kehittämistyön tavoitteena on ollut tutkia viestinnän ammattilaisten rooleja teatteriorganisaatioissa, määritellä kehittämistarpeet ja poimia tulosten pohjalta toimivia viestinnän käytäntöjä suomalaisista teattereista. Tulosten pohjalta on laadittu ehdotuksia kehittämistoimenpiteistä ja ideaaleja toimivammasta teatterin viestinnästä suhteessa teatteriin työyhteisönä.</p> <p>Kehittämistyön menetelminä on käytetty puolistrukturoituja teemahaastatteluja, dokumenttianalyysin teemakortiston rakentamista ja vertaisarviointia (benchmarking).</p> <p>Teemahaastattelut toteutettiin 12 suomalaisessa puheteatterissa henkilökohtaisesti. Tutkittaviksi teattereiksi valittiin kokonsa, hallintomuotonsa ja alueellisen sijaintinsa perusteella mahdollisimman tasainen joukko. Haastatteluista seitsemän toteutettiin valtionosuuslainsäädännön piirissä toimivassa ammatti-teatterissa, yksi valtion vuosibudjetin omasta pykälästään rahoitettavassa ammattiteatterissa ja viisi valtionosuuslainsäädännön ulkopuolella toimivassa ammattiteatterissa.</p> <p>Teemahaastatteluista saadusta aineistosta nousivat keskeisiksi teemoiksi teatterin viestintätöiden vaatimat taidot ja ominaisuudet, teatterin viestinnän erityispiirteet, viestinnän toimintatavat teattereissa, viestinnän ammattilaisten roolit teattereissa, viestintä suhteessa taiteellisten prosessien seuraamiseen sekä viestinnän muutokset menneinä ja tulevana kymmenenä vuotena.</p> <p>Kehittämistyön tulokset kertovat, että teatterin viestintä eroaa muusta tuoteviestinnästä melko paljon. Tulosten perusteella viestinnän ammattilaisten osaamisen tulee olla teattereissa laajaa ja henkilökohtaisissa ominaisuuksissa korostuvat sosiaaliset taidot. Työn tulosten perusteella viestinnän ammattilaisten työn sisältöjä ei tunneta teattereissa ja omat vaikutusmahdollisuudet teatterin viestintään koetaan puolessa tutkituista teattereista huonoiksi. Viestinnän ammattilaiset vastasivat lähes kaikissa haastatteluissa, että heillä on liian vähän aikaa seurata taiteellisia prosesseja ja pitivät tärkeänä parantaa tilannetta. Teatterin viestinnän nähtiin muuttuneen paljon viimeisenä kymmenenä vuotena ja tulevaisuudessa muutostahdin nähtiin kasvavan entisestään.</p> <p>Teattereiden viestinnän tärkeitä kehittämisen kohteita ovat osaamisen ylläpitäminen muuttuvassa yhteiskunnassa, keskusteleavamman työkulttuurin luominen, viestinnän prosessin yhdistyminen taiteelliseen prosessiin tuotannon aikaisemmassa vaiheessa sekä viestinnän strateginen suunnittelu yhdessä koko henkilökunnan kanssa.</p> <p>Kehittämistyön tulokset esitellään tiedotus- ja markkinointiseminaarissa Seinäjoella toukokuussa 2012. Seminaarissa aloitetaan teattereiden viestintästrateginen työ luomalla edellytykset yhteiseen ideointiin ja syventymällä asiantuntijoiden johdolla strategioiden sisältöihin sekä keinoihin viedä ne käytäntöön omassa työyhteisössä.</p>	
Asiasanat teatteri, tiedottajat, viestintä, markkinointi, työnkuva, työkulttuuri	

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

ABSTRACT

Author Hanna Kuustie	Number of Pages 52 + 21
Title Mediating Theatre – The Challenges of Communications and the Role of Communications Professionals in Finnish Theatre	
Supervisor Jari Hoffrén	
Subscriber and/or Mentor The Theatre Centre and The Association of Finnish Theatres	
Abstract <p>The purpose of this development work has been to examine the role of professional communicators in a theatre organization, define the need for development, and identify working practices from Finnish theatres based on results. On the base of the results, suggestions about development practices and ideals about bettering theatre communications relative to the theatre as a professional community.</p> <p>Development practices used include semi-structured thematic interviews, building a thematic archive of documentary analysis and benchmarking.</p> <p>The thematic interviews were conducted on a personal level in 12 Finnish drama theatres. The theatres chosen were as homogeneous as possible relative to size, governing structure and geographic location. Seven of the interviews were conducted in professional theatres receiving consistent state funding, one was a professional theatre funded under a specific governmental clause, and five in professional theatres that were not entitled to steady state funding.</p> <p>Central themes in the material gathered through thematic interviews were the skills and qualities that were needed in theatre communications, the differing customs of communicating in theatres; the role of professional communicators in theatres; communications in relation to following artistic processes; and changes in communications during the past and next ten years.</p> <p>The results of the development work reveal that theatre communications differs quite a lot from other production marketing. Based on the results, the know-how of communications professionals must be extensive, and personal demands emphasize the need of social skills. According to the work results, the work of communications professionals is not understood, and in half of the theatres one's power to influence decisions in theatre communications was considered poor. Communications professionals stated in almost all interviews that they had too little time to follow artistic processes and considered it important to improve the situation. Theatre communications was seen to have changed a lot during the last ten years, and the rate of change was seen to rise in the future.</p> <p>Important development targets in theatre communications are maintaining know-how in a changing society, creating a more interactive work culture, bringing communications workflow together with the artistic process at an earlier stage, and planning communications strategy together with the whole theatre staff.</p> <p>The results of this development work will be presented at the Communications and Marketing Seminar at Seinäjoki in May 2012. Experts who are present at the seminar will help launch the communications strategy work of theatres by creating the prerequisite conditions to joint brainstorming and focusing on strategic content and ways to implement this in one's own work community.</p>	
Keywords theatre, press officers, communications, marketing, job description, work culture	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 SUOMEN TEATTERIKENTÄSTÄ	7
3 VIESTINNÄN AMMATTILAISET TEATTEREISSA	8
4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS	10
4.1 Tutkimusongelmat ja kehittämistyön tavoitteet	11
4.2 Kehittämistyön menetelmät	12
4.3 Tiedonhankinta	13
4.4 Kehittämistyön arviointi	14
4.5 Mitä tästä seuraa?	15
5 VIESTINNÄN AMMATTILAISET – LUOVA AMMATTIKUNTA	16
5.1 Viestinnän ammattilaisten osaamistarpeet teattereissa	17
5.2 Teatterin viestinnän erityispiirteet	22
5.3 Viestinnän toimintatavat teattereissa	26
5.4 Viestinnän ammattilaisten roolit teattereissa	29
5.5 Viestintä ja taiteelliset prosessit	34
5.6 Viestinnän muutokset +/- 10 vuotta	36
6 VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN TEATTEREISSA	40
6.1 Teatterin sisäisestä viestinnästä	41
6.2 Viestinnän prosessi näkyväksi ja strateginen ajattelu kunniaan	43
6.3 Ideaalitulanteessa	45
7 YHTEENVETO	48
LÄHTEET	51
LIITTEET	53

Liite 1 Haastattelupyyntö

Liite 2 Haastattelurunko

Liite 3 Tiedotus- ja markkinointiseminaari Seinäjoella 10.-11.5.2012, kutsu ja ohjelma

Liite 4 Puheenvuoro tiedotus- ja markkinointiseminaarissa Seinäjoella 10.5.2012

1 JOHDANTO

Suomessa arvostetaan teatterintekijöitä. Arvostetaan henkilöitä, jotka pystyvät laittamaan itsensä likoon, osaavat heittäytyä. Katsotaan ihailen ja hieman kadehtienkin niitä, jotka ovat vuosi toisensa jälkeen hakeneet Teatterikorkeakouluun ja päässeet sinne. Vielä enemmän ihailua saavat osakseen ne, jotka ovat päässeet ensi yrittämällä sisään. Se, arvostetaanko teatterintekijöitä todella heidän jokapäiväisessä elämässään tässä yhteiskunnassa, onkin toinen asia.

Teatterintekijöitä on monenlaisia; näyttelijöitä, ohjaajia, lavastajia, puvustajia, ääni- ja valosuunnittelijoita. On kuiskaajia, näyttämömestareita, peruukkimestareita ja maskeeraajia. He tekevät teatteriesityksen ja heillä on hallussaan teatterin ydinosamisalue: taiteellinen työ. Heille kaikki rakkaus ja kunnia siitä. Olen työskennellyt teatterissa erilaisissa tuotannollisissa tehtävissä muutamia vuosia ja haluan tällä kehittämyölläni nostaa esille toisenlaisen ammattikunnan teattereissa: viestintätyötä tekevät henkilöt.

Työskennellessäni muutamassa teatterissa, on vastaani tullut yllättäviä asioita ja kysymyksiä. Olen ollut - ja olen – ihmeissäni, miten samassa työpaikassa toimivat ihmiset ovat niin erilaisten kysymysten äärellä päivittäisessä työssään. Miten on mahdollista, että samassa teatteritalossa (pienessä tai suuressa) on kaksi erillistä joukkuetta? Onko asia todella niin, vai kuvittelenko vain? Olisiko tätä asiaa syytä tutkia lähemmin ja tuoda esille se, mitä ilmenee? Jos tämä toistuu yleisesti suomalaisissa teattereissa, niin millä keinoin tilannetta voitaisiin kehittää?

Tällaisia asioita pohdin itsekseni, tuomatta niitä julki missään yhteydessä. Kunnes menin vuoden 2011 keväällä Suomen teatterit ry:n järjestämään tiedotus- ja markkinointiseminaariin Hämeenlinnaan. Olin ainoa henkilö siellä, joka edusti valtioneuvoston ulkopuolella toimivaa ammattiteatteria. Seminaari oli hieno ja avartava kokemus. Kysymykseni ja ihmetyksen aiheeni eivät olleet vain minun. Kuuntelin kaksi päivää, kuinka minulle ennestään tuntemattomat kollegat puhuivat samoista haasteista omassa työssään.

Kehittämistyöni aihe on syntynyt tuon vuoden takaisen seminaarin innoittamana ja sen tulokset on tarkoitus viedä tämän vuoden seminaarissa teattereiden viestinnästä vastaavien henkilöiden tietoon. Seminaarissa on tarkoitus luoda teattereiden viestintästrategioille pohjaa sekä keskustella kehittämistyöstäni nousseista toimenpidehdoista ja mahdollisuuksista niiden käyttöön organisaatioissa.

Olen halunnut kehittämistyölläni etsiä vastauksia ensinnäkin sille, eroaako viestintätyö teatterissa muiden alojen organisaatioiden viestinnästä ja millaista osaamista ja ominaisuuksia työ tekijältään vaatii. Toiseksi olen halunnut selvittää, millaiseksi teattereiden viestinnän ammattilaiset kokevat roolinsa organisaatioissaan. Kolmanneksi pyrin kehittämistyölläni määrittelemään, millaisiin asioihin teattereissa tulisi kiinnittää huomiota, jotta viestintä toimisi ja sitä työkseen tekevät ihmiset kokisivat roolinsa organisaatiossa merkitykselliseksi. Olen poiminut haastatteluaineistosta toimivia viestinnän käytäntöjä eri teattereissa ja pohtinut kehittämissuhteita, joiden toteuttaminen edellyttää teattereilta asenteiden ja työtapojen muutoksia, enemmän kommunikaatiota sekä strategista ajattelua. Kehittämistyöni tuloksiin pohjautuvien ehdotusten toteuttaminen ei ole mahdoton tehtävä yhdellekään suomalaiselle teatterille.

Olen kerännyt tietoa kehittämistyötäni varten ympäri Suomea. Haastattelin henkilökohtaisesti tiedotus- ja/tai markkinointityötä tekeviä henkilöitä yhteensä 12 eri kokiossa teatterissa. Huomasin heti haastattelupyynnön lähetettyäni, että aihe kiinnostaa ainakin viestinnän ammattilaisia, sillä sain jo samana päivänä miltei puolelta myöntävän vastauksen haastatteluun. Sovin haastattelut kahden viikon ajalle tammi-kuuksi 2012, jolloin kiersin Suomen kaupunkeja nauhurini kanssa.

Haastattelut olivat antoisia ja avartavia, ja vastaanotto kaikkiin kaupunkeihin hyvin lämmin. Haastateltavat kertoivat avoimesti työstään teatterissa, yksikään haastattelu ei ollut tunnissa ohi. Kiertueeni jälkeen olen nähnyt suomalaisen teatterikentän uusin silmin. Olen havahtunut entistä paremmin huomaamaan, kuinka laajasta, vaihtelevasta ja rikkaasta taiteenlajista on kyse. Teatteritaidetta tehdään Suomessa intohimosta, sitä halutaan vaalia ja sille on yleisönsä. Viestinnän ammattilaisten tehtävä on toimia tämän taidemuodon välittäjänä yleisölle ja yhteiskunnalle. Heidän työnsä ansaitsee tämän nostatuksen.

Mielestäni on tärkeää tuoda esiin, että kaikki teatterityöntekijät eivät ole taiteilijoita. Ennen kaikkea se on tärkeää teattereiden sisäisen viestinnän ja työilmapiirin kannalta. Teattereissa työskentelee vaihteleva joukko ihmisiä, eri alojen ammattilaisia. Suurin osa heistä on juuri teatterissa töissä tietystä syystä: rakkaudesta taiteenlajiin. Näytelmän saattaminen lavalle yleisön eteen vaatii heidän kaikkien ponnisteluja. Olisi ihanteellista ajatella, että teatterissa kaikki puhaltavat yhteen hiileen. Näin osittain onkin. Mutta tutkittuani asiaa viestinnän ammattikunnan kannalta voin sanoa, että kehittämistäkin on. Pyrin kehittämistyölläni tuomaan esille teatterin ammattikunnan, joka jää pimentoon teatterin sisällä mutta on sen ulkopuolelle näkyvä teatterin edustaja. Siitä huolimatta teatterista viestivien henkilöiden työstä ei tiedetä talon sisä- tai ulkopuolella.

Kehittämistyöni on herättänyt kiinnostusta alalla, ilman että olen sitä varsinaisesti markkinoinut missään. Tämä on seikka, joka kertoo omaa tarinaansa aiheen tärkeydestä. Kehittämistyötä on ollut motivoivaa tehdä, kun tietää että teatterialalla ollaan kiinnostuneita kuulemaan tuloksista ja kehittämisajatuksistani. Kerron tästä lisää luvussa 4.5.

2 SUOMEN TEATTERIKENTÄSTÄ

Suomen teatterikenttä on alueellisesti kattava ja taiteenlajilla on merkittävä asema maassamme. Valtionosuuslainsäädännön piiriin kuuluvia puheteattereita oli vuoden 2011 tilastotietojen mukaan Suomessa 48 sekä Kansallisteatteri, jonka toiminta rahoitetaan valtion vuosibudjetin omasta momentistaan. Rahoituslain ulkopuolisia ammattiteattereita oli 59, joista valtion toiminta-avustusta saaneita oli 40. Näiden lisäksi vuonna 2011 toimi 20 kesäteatteria. Kun kaikki Suomessa toimineet ammattilaisista koostuvat puheteatterit lasketaan yhteen, saadaan yhteismääräksi 115. Luvusta on vähennetty päällekkäisyydet, sillä osa teattereista luetaan sekä puheteatteriksi että kesäteatteriksi (Teatteritilastot 2011). On kuitenkin huomioitava, että näiden tilastoitujen lain ulkopuolisten ammattiteattereiden lisäksi toimii maassamme paljon ammattilaisista koostuvia ja vakiintuneesti toimivia teatteriryhmiä, joita ei ole tilas-

toitu. Tutkivan teatterityön keskuksen hallinnoimassa TEKIJÄ- hankkeessa tällaisia ryhmiä on tullut vastaan 30-40.

Vuoden 1993 alussa tuli voimaan kuntien valtionosuuslainsäädäntö ja siihen kuuluva teatteri- ja orkesterilaki, joka säätelee valtion tuen perusteita. Valtion tukea saavista teattereista valtaosa on keskisuuria tai suuria teattereita, joilla on oma vakituinen henkilökuntansa ja suurimmalla osalla kiinteä teatteritila. Loput valtionosuuden piirissä olevista teattereista ovat pienteattereita ja ryhmiä. Yleinen käsitys alalla on, että valtionosuuden piiriin päästäkseen teatterin tulee pystyä osoittamaan vakiintunut toimintansa taloushallintonsa ja palkkajärjestelmänsä suhteen. Virallisia valintakriteerejä lain piiriin pääsyyn ei ole kuitenkaan kirjattu. Valtion tuen piiriin on viime vuosina päässyt vain muutama uusi teatteri, vaikka useat ryhmät ja teatterit pystyvätkin osoittamaan vakiintuneen toimintansa.

Valtionosuuslainsäädännön ulkopuoliset ammattiteatterit saavat valtiolta harkinnanvaraista tukea, jota haetaan vuosittain. Lisäksi toimintaa rahoitetaan kunnan avustuksin sekä produktiokohtaisin apurahoin. Osalla lain ulkopuolisista teattereista on oma teatteritila ja ne toimivat samoin periaattein kuin lain piirissä olevat pienet teatterit.

Kaikilla ammattiteattereilla oli vuonna 2011 kaiken kaikkiaan 16 935 esityskertaa (valtionosuuden piirissä olevat puheteatterit 13 138 ja sen ulkopuolella olevat 3797). Vuoden 2011 aikana teatterissa kävi yhteensä 3 320 975 katsojaa (Teatteritilastot 2011).

3 VIESTINNÄN AMMATTILAISET TEATTEREISSA

Suomen teattereissa työskentelee viestinnän ammattilaisia monenlaisissa tehtävissä. Haastatteluaineistooni perustuen saattaa samassa talossa työskennellä yhdestä viiteen henkilöä viestinnän tehtävissä, teatterin koosta riippuen. Luen tässä työssä viestinnän ammattilaisiin tiedotusta ja/tai markkinointia tekevät henkilöt. Vaikka joissakin teattereissa luetaan myyntityötä tekevät henkilöt myös viestintämiiniin, olen työssäni keskittynyt tarkastelemaan tiedotusta ja markkinointia tekeviä viestintähenkilöitä.

Valtionosuuslain piiriin kuuluvissa teattereissa suurimmat viestinnän ammattikunnat ovat tiedottajat ja markkinoijat. Nämä kaksi viestinnän ammattikuntaa toimivat useimmissa teattereissa myös vahvoina työpareina tai tiimeinä. Suurimmissa teattereissa työskentelee viestintätiimi, johon kuuluu markkinoinnin vastaava, tiedottaja, heidän alaisuudessaan markkinoija, tiedotussihteeri, mahdollisesti myös graafikko tai kaksi. Joissain teattereissa luetaan viestintätiimiin myös myynnin henkilökunta.

Mitä suuremmasta teatterista on kyse, sitä varmemmin sen viestintähenkilökuntaan kuuluvat ainakin tiedottaja ja markkinointivastaava. Teatterin koon kasvaessa on tavallista, että näillä henkilöillä on assistentit tai alaiset. Suurimmissa teattereissa työskentelee vakituisesti myös graafisia suunnittelijoita viestintätiimin jäsenenä. Keskiuurissa teattereissa työskentelee usein tiedotus- ja markkinointipäällikkö, joissain tapauksissa nämä tehtävät on eriytetty kahdelle eri henkilölle.

Valtionosuuslain ulkopuolella toimivissa teattereissa tiedotusvastuu on tuottajalla tai muulla tehtävänimikkeellä tuotannosta ja tiedotuksesta vastaavalla henkilöllä. Pienissä teattereissa ja ryhmissä viestintätyö onkin usein produktiokohtaista ja esitysten myynnin kannalta pelkkä välttämättömyys. Viestinnän strategiseen ajatteluun ei ole resursseja. Tiedottamista käsittelevässä kirjallisuudessa tällaista henkilöä kutsutaan oto-tiedottajaksi, eli henkilöksi joka hoitaa organisaation tiedotusta oman toimensa ohella. Oto-tiedottajan mahdollisuus perehtyä tehtäväänsä on usein vähäinen, jos tiedottamista voi hoitaa silloin, kun omalta työltä ehtii (Ojanen 2003, 19). Suomalaisissa yrityksissä ja yhteisöissä on tavallista päätyä oto-tiedotukseen ja oman toimen ohella viestijöitä työskentelee yritysmaailmassa myös täydentämässä vakinaista tiedotus- ja markkinointihenkilöstöä (Juholin 2009, 56). Pienissä teattereissa ja ryhmissä tilanne on resurssien vähyyden vuoksi samankaltainen. Teattereiden tuotannolliseen henkilöstöön kuitenkin palkataan usein tuottajan jälkeen joko tiedottaja tai markkinoija, jos siihen vain on mahdollisuus.

Jos teatterissa on tiedotukseen ja markkinointiin kaksi eri henkilöä, on myös strategiseen viestintätyöhön paremmat mahdollisuudet. Tiedotus ja markkinointi ovat kaksi eri asiaa. Tiedotukseen liitetään yleisesti erilaiset PR-tehtävät, kuten yhteisösuhteet, identiteetti, mediajulkisuus ja sen vaaliminen halutulla tavalla, julkaisujen laatiminen

ja maineen hallinta. Markkinointi sitä vastoin on tuotteen markkinointia, jakelun ja palveluiden kehittämistä, myynninedistämistä ja mainontaa (Juholin 2009, 49). Teatterissa viestintästrategia on kuitenkin näiden kahden alueen yhteistyötä, parhaassa tapauksessa viestintästrategian luomiseen osallistuu koko teatterin henkilökunta.

Vaikka tiedotus ja markkinointi ovat kaksi eri asiaa, on niiden yhteistyö siis erittäin tärkeää. Juholin kirjoittaa teoksessaan, että ”parhaimmillaan viestinnän ja markkinoinnin sekä myös henkilöstöjohtamisen ammattilaiset pelaavat sujuvasti yhteen”. Hän esittää, että yritysmaailmassa nämä osa-alueet kuitenkin vaalivat omia reviierejään ja kilpailevat keskenään (Juholin 2009, 48).

Teatterissa tilanne on tässä suhteessa hyvä; jos teatterissa on näitä kahta erilaista tehtävää varten työntekijä, toimivat he hyvin voimakkaasti yhteistyössä keskenään, kommunikoivat paljon keskenään ja tekevät myös päätöksiä yhdessä. Teatterin viestinnän ammattilaiset ovat omassa työyhteisössään erillinen ammattikunta, joiden työkenttää ei mielletä taiteelliseksi työksi. Ehkä tästä syystä tämän alan ammattilaiset kokevat voimakkaammin tarvetta tehdä yhteistyötä keskenään, mikäli heillä on se onni, että samassa talossa työskentelee viestinnässä kollega.

4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Tämän kehittämistyön aihe on syntynyt sekä kokemuksistani että kertomuksista, joita olen kuullut työskennellessäni teattereissa. Pääasiassa olen työskennellyt rahoituslain ulkopuolisten ryhmien kanssa, mutta olen myös nähnyt nk. laitosteatterin elämää opiskellessani alemmaa ammattikorkeakoulututkintoa. Tällä hetkellä toimin tiedottajana helsinkiläisessä teatterikollektiivissa, johon kuuluu neljä valtiosuuslain ulkopuolella toimivaa ammattiteatteria. Tämän kehittämistyön aihe on eräänlaisen heikon signaalin tuotos. Teatterin tiedotus- ja markkinointityöntekijöistä ei ole aiemmin kirjoitettu Suomessa. Tämä seikka lisäsi aiheen kiinnostavuutta minulle entisestään.

Teattereissa työskentelee tuotannollisissa tehtävissä paljon henkilöitä, joiden työ jää taiteellisen työn varjoon, ja se on aivan luonnollista. Taiteilijat näkyvät ulospäin ja

heidän luovuutensa on se teatterin hengittävä elin, jolla esityksiä myydään. Heidän työnsä kiinnostaa ihmisiä ja aivan syystä.

Hallinnollisella alueella työskentelevät henkilöt pysyttelevät yleisölle näkymättömissä, mutta heidän taloudellinen ja tuotannollinen osaamisensa on sellaista, jota ilman yksikään teatteri ei pysyisi pystyssä. Tästä syystä heidän työnsä tunnustetaan teatterin sisällä, heitä kunnioitetaan ja heihin luotetaan. Juha-Pekka Hotinen (2002, 333) kirjoittaa: ”Tuottajan ammatti syntyi tietenkin tarpeeseen. Hyvä tuottaja auttaa taiteilijaa selviytymään välttämättömästä. Oikein hyvä tuottaja on taitava strategi tai suorastaan kulttuuripoliitikko, alansa tärkeä vaikuttaja”. Teatterikorkeakoulun dramaturgian linjan opetussuunnitelmaan on kuulunut muutaman vuoden ajan kurssi tuottajuudesta. Tämän huomaa nykypäivän teattereissa ja varsinkin nuoret tekijät tietävät hyvin, mitä tuottaja tekee.

Monissa teattereissa, keskisuurissa ja suurissa, on ammattikunta jonka työ jää pimentoon valitettavan suurelta osin. Tiedottajat ja markkinointihenkilöt tekevät tavallaan myyrän työtä: jos esitys myy, on se taiteilijoiden ansiota. Jos esitys taas ei myy, on markkinoinnissa epäonnistuttu. Tämä on teattereiden toimistoissa jopa vanha vitsi. Pienissä teattereissa ja ryhmissä tuottaja kantaa tiedotus- ja markkinointivastuun, muiden vastuiden lisäksi. Vaikka nämä työntekijät tekevät jokaisen esityksen eteen yhtä paljon työtä, kiinnitetään työn tuloksiin huomiota vain ääritapauksissa. Voin todeta työni tuloksiin nojaten, että väitteelläni ja vuosi sitten aistimallani heikolla signaalilla on totuus pohjansa.

4.1 Tutkimusongelmat ja kehittämistyön tavoitteet

- Onko viestintätyö teatterissa erilaista kuin muiden alojen organisaatioissa ja millaista osaamista työ tekijältään vaatii?
- Millaiseksi teatterin viestintää tekevät henkilöt kokevat roolinsa omissa organisaatioissaan?
- Millaisista aineksista rakentuu toimiva viestintä teatterissa?

Kehittämistyöni tavoitteena on ollut tuoda teatterin viestinnän ammattilaisten työn haasteet tunnetummaksi ja tutkia millaiseksi henkilöt kokevat roolinsa teatteriorganisaatioissa. Tulosten pohjalta on ollut tavoitteena poimia toimivia viestinnän käytäntöjä eri teattereista ja rakentaa ehdotuksia kehittämistoimenpiteistä, joita voidaan käyttää teatteriviestinnän kehittämisen työkaluna joko soveltaen tai kokonaan.

4.2 Kehittämistyön menetelmät

Toteutin opinnäytetyön kvalitatiivisin menetelmin. Käytin työssä erilaisia menetelmiä tiedonkeruuseen ja aineiston luokitteluun sekä analysointiin. Tiedonkeruumenetelmäksi valitsin puolistrukturoidut teemahaastattelut. Aineiston analysointimenetelmänä käytin dokumenttianalyysia ja teemakortiston rakentamista. Valitsin tämän analysointimenetelmäksi siitä syystä, että se soveltuu hyvin aineistolle josta halutaan tietoa sen luonnollisessa asiayhteydessä ja teemakortiston luomisella sain pilkottua laajan tekstimassan sellaisiin osiin, joissa niitä oli selkeämpää tarkastella. Kehittämisideointiin käytin menetelmäksi vertaisarviointia (benchmarking), sillä sen avulla pystyin nostamaan aineistosta eri puolilla toteutuvia hyviä käytäntöjä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 121-127).

Haastatteluista kertyi liki 140 sivua litteroitua tekstiä. Päätin purkaa tämän tekstimassan teemoihin ja käsiteltyäni aineistoa, nousi sieltä selkeästi esiin seuraavat teemat:

- Haastateltavien profiili
- Teatterin viestintätyön vaatimat taidot ja ominaisuudet
- Teatterin viestinnän erityispiirteet
- Viestinnän toimintatavat teattereissa
- Viestinnän ammattilaisten roolit teattereissa
- Viestintä ja taiteellisten prosessien seuraaminen
- Viestinnän muutokset viimeisen kymmenen vuoden aikana
- Viestinnän muutokset seuraavan kymmenen vuoden aikana

Kehittämistyöni tulosten otsikointi noudattaa lähestulkoon tätä samaa kaavaa. Nämä kaikki teemat vastasivat yhdessä tutkimusongelmiini ja niistä nousseet hyvät käytännöt teattereissa kulminoituvat tämän työn luvussa 6.3.

4.3 Tiedonhankinta

Kehittämistyötä varten on haastateltu yhteensä 12 viestinnän ammattilaista eri puolilla Suomea. Tutkittaviksi teattereiksi on valittu hallintonsa, kokonsa ja alueellisen sijaintinsa perusteella mahdollisimman tasainen joukko. Tutkittavat teatterit sijaitsevat ympäri Suomea, pohjoisin Rovaniemellä ja eteläisin Helsingissä. Näiden kahden kaupungin väliltä teatterit sijaitsevat keskisuurissa tai suurissa kaupungeissa, sillä pienissä kaupungeissa teatteritoiminta keskittyy usein harrastajateattereihin. Kehittämistyö koskee ammattimaisia puheteattereita, pois lukien harrastajateatterit ja teaterifestivaalit. Rajaus on tehty siitä syystä, että käytännöt ammattiteattereiden ja harrastajatoiminnan tai festivaalien välillä vaihtelevat suuresti. Käytännöt vaihtelevat ammattiteattereidenkin välillä jonkin verran, mutta ammattimaiseen teatteritoimintaan voidaan kuitenkin lukea joukko toistuvia hallinnollisia rutiineja ja palkallisten työntekijöiden asema toiminnassa.

Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisesti ja ne olivat teemahaastatteluja. Haastateltaville kerrottiin etukäteen, etteivät heidän henkilöllisyytensä paljastu lopullisessa työssä. Tämä siitä syystä, että haastatteluissa käsiteltiin osittain arkaluontoisia asioita henkilöiden kokemuksista työyhteisönsä suhteen. Haastateltavien ja haastattelijan välillä syntyi poikkeuksetta elävää keskustelua aiheesta ja sen vierestäkin. Haastattelutilanteet olivat avoimia, luottamuksellisia ja ystävällisiä. Puolistrukturoidut teemahaastattelut ovat olleet tämän kehittämistyön aiheen huomioiden luonteva valinta, sillä näin voitiin haastattelun edetessä vaihtaa kysymysten järjestystä tai kysyä täydentäviä lisäkysymyksiä, jos tilanne sitä vaati. Teemahaastattelu soveltui menetelmänä aiheeseeni siinäkin mielessä hyvin, että se ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset syntyvät haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48).

Tutkittavista teattereista kuusi on valtiosuuslain piirissä toimivia ammattiteattereita, yhtä rahoitetaan valtion vuosibudjetin omasta pykälästään ja viisi toimii valtiosuuslain ulkopuolella. Kuusi valtiosuuslain piirissä olevaa teatteria luetaan keskisuuriin tai suuriin teattereihin. Tutkittavat teatterit, jotka toimivat lain ulkopuolella, edustavat pieniä teattereita tai ryhmiä. Näistä teattereista kolmella on kiinteä teatteritila ja vähintään yksi kokopäiväinen työntekijä, yhdellä vakituiset toimistotilat ja yksi vakituinen työntekijä. Yhdellä teatteriryhmällä on toimistotila ja osa-aikainen työntekijä, heidän teatteriryhmänsä kiertää Suomea ja Eurooppaa säännöllisesti.

Haastateltavien joukossa on ollut sekä tuottajia että tiedotus- ja markkinointihenkilöitä. Tämä johtuu siitä, että pienissä teattereissa ja ryhmissä tuottajan tehtäviin kuuluvat tiedotus ja markkinointi. Jos olisin jättänyt tällä ammattinimikkeellä toimivat henkilöt pois otannasta, olisi työni rajautunut valtiosuuden piirissä oleviin teattereihin. Sellainen rajaus ei tuntunut mielekkäältä. Tuottajia on pyydetty keskittymään vastauksissaan tiedottamiseen ja markkinointiin.

4.4 Kehittämistyön arviointi

Kehittämistyön aihe on tullut työelämästä, henkilökohtaisista kokemuksista ja keskusteluista kollegoiden kanssa. Kehittämistyön aihe ja tavoitteet ovat eläneet matkan varrella jonkin verran, mutta huomaan työn tehtyäni, että aihe on lopulta pysynyt hyvin samana kokoajan. Kehittämistyöni on saanut muotonsa prosessin edetessä.

Haastatteluista saamani aineisto oli todella kattava ja olisi ollut mahdotonta litteroida ja analysoida enempää materiaalia sen ajan puitteissa, joka tämän kehittämistyön tekemiselle oli annettu. Nämä kaksitoista haastattelua ovat riittäneet siksikin hyvin, että saturaatiopiste saavutettiin. Saturaatiolla tarkoitetaan aineiston riittävyden käsitettä, sellaista vaihetta, jolloin haastattelut alkavat tuottaa samoja tuloksia, eikä uusien haastatteluiden tekeminen todennäköisesti toisi enää uusia merkittäviä tuloksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 171).

Olen haastatellut henkilöitä hyvin erilaisissa teattereissa alueellisen sijaintinsa, kokonsa ja hallintomuotonsa suhteen. Otanta on kattava: joukossa on sekä suuria että

pieniä, valtionosuuslain piirissä ja sen ulkopuolella toimivia ammattiteattereita. Kehittämistyöni herätti kiinnostusta teattereiden tiedotus- ja markkinointihenkilöissä. Haastateltavien löytäminen ei ollut todellakaan vaikeaa, sain sovittua kaksitoista teema-haastattelua viikossa. Tämä kertoo siitä, että nämä henkilöt kokevat aiheen tärkeäksi ja toivovat saavansa äänensä kuuluviin. Haastattelujen luottamuksellisuus on vaikuttanut varmasti myös vastaushalukkuuteen. Myös se on lisännyt varmasti kiinnostuksen määrää, ettei Suomessa ole aiemmin tutkittu teatterin tiedotusta ja markkinointia. Haastattelujen edetessä tieto työstäni on kiirinyt alalle laajemminkin: olen saanut Suomen teatterit ry:ltä pyynnön puheenvuorolle Seinäjoen tiedotus- ja markkinointiseminaariin toukokuussa 2012. Aion myös kirjoittaa ammattiliiton julkaisuun artikkelin kehittämistyöstäni.

Arvioin, että kehittämistyön tavoitteet on saavutettu tässä vaiheessa niin hyvin kuin mahdollista. Sitä, herättääkö kehittämistyöni teattereissa toivomaani keskustelua ja entistä parempaa yhteistyötä taiteilijoiden ja viestinnän välillä, voidaan arvioida pidemmällä tähtäimellä, ehkä vasta vuosien kuluttua.

Olen käyttänyt kehittämistyön aineiston keräämiseen, litterointiin, tulosten jaotteluun ja analysointiin paljon aikaa. Koen, että kirjoitustyölle on jäänyt tästä syystä hieman liian vähän aikaa. On ollut kuitenkin hyvin opettavainen kokemus huomata, että oma työtapo tällaisessa pitkäjänteisessä prosessissa on muuttunut vuosien varrella. Asioiden sulattelu ja työstäminen rauhassa ovat minulle entistä tärkeämpiä työkaluja.

4.5 Mitä tästä seuraa?

Kehittämistyöni tilaajat Teatterikeskus ry ja Suomen teatterit ry ovat olleet alusta asti hyvin kiinnostuneita tästä tutkimuksesta, vaikka aihevalinta tulikin minun puoleltani, eikä varsinaisesti näiden tahojen tilaamana. Lähdettyäni kiertämään teattereita, on alalla huomattu millaista kehittämistyötä olen tekemässä ja sitä kautta kiinnostus on herännyt laajemminkin. Suomen teatterit ry järjestää toukokuussa 2012 kaksipäiväisen tiedotus- ja markkinointiseminaarin, johon minua on pyydetty esittelemään kehittämistyöni tuloksia ja ideoimaan teattereille viestintästrategioita muiden asiantuntijoi-

den kanssa. Liitteessä 3 on seminaarin kutsu sekä puhujien esittelyt. Liitteessä 4 on oma puheenvuoroni seminaarissa.

Ajatuksena on toteuttaa seminaarissa työpajatyöskentelyä ja world cafe -muotoista ideointia, jotka tähtäävät teattereiden viestintästrategioiden luomiseen. Paitsi että seminaarissa luodaan strategioita, keskustellaan myös asiantuntijoiden johdolla siitä, miten strategiat voitaisiin saattaa työyhteisöissä käytäntöön. Tämä on keskeinen seikka, sillä monissa teattereissa erilaisia strategioita kyllä tehdään, mutta niiden läpivieminen työyhteisössä ja teatterin arjessa on usein hyvin haasteellista.

Olen ollut yhteydessä myös teatteri- ja mediatyöntekijöiden ammattiliitto Temeen ja luvannut kirjoittaa kesällä 2012 liiton julkaisuun "Meteliin" artikkelin kehittämistyöstäni. Artikkelini ilmestyy syksyn ensimmäisessä tai toisessa julkaisussa. Toivon, että kehittämistyöni herättää keskustelua alalla ja konkreettisia tekoja teattereissa. Jokaisen työyhteisön kannalta on tärkeää, että siinä työskentelevät henkilöt tietävät toistensa työnkuvat ja tunnustavat toistensa työn. Kehittämistyöni tuloksista voidaan päätellä, että teattereissa tämä ei aina toteudu (ks. luku 5.4).

5 VIESTINNÄN AMMATTILAISET – LUOVA AMMATTIKUNTA

Olen haastatellut työtäni varten 12 teatterissa viestintätyötä tekevää henkilöä. Heistä puolet työskentelivät teatterissa joko tiedottajana tai tiedotuspäällikkönä. Kaikilla näillä henkilöillä oli kollegoita omassa työyhteisössään yhdestä neljään. Kolme haastateltavista työskenteli teatterin markkinoinnissa: markkinointipäällikkönä, markkinointivastaavana tai markkinointisihteerinä. Kahdella heistä oli kollega teatterissa. Haastateltavista kaksi toimi teatterissa tuottajana ja yksi teatterisihteerit tuottajana. Heillä ei ollut kollegoita teatterissaan. Kaikki haastattelemani henkilöt ovat naisia.

Haastateltavien koulutustaustat vaihtelivat laajasti kaupallisesta koulutuksesta tuotannolliseen ja teatteritieteelliseen. Neljällä henkilöllä oli merkonomin tutkinto ja kolmella kulttuurituottajan. Haastateltavista kahdella oli tradenomin tutkinto. Lisäksi haastateltavien joukossa oli yksi mediatuottaja, yksi kulttuurisihteerit ja yksi teatteritieteen maisteri.

Haastateltavista kaksi kolmasosaa oli ollut teatterissa yli viisi vuotta töissä, ja heistä kaksi yli 20 vuotta. Neljä henkilöä oli työskennellyt teatterissa alle viisi vuotta. Haastateltavien teattereissa oli viime vuonna 2-17 omaa tuotantoa riippuen teatterin koosta. Poikkeuksena yksi teatteri, jossa oli 17 omaa tuotantoa, vaikka teatteri on keskikokoinen. Kyseinen teatteri toimii aluetatterina laajalle alueelle ja muita ammattiteattereita ei seudulla ole.

Suurin osa haastateltavista mainitsi tämän vuoden yleisötavoitteekseen 70%, lukuun ottamatta kahta teatteria joissa yleisötavoite on 60%. Kolmessa teatterissa yleisötavoite ei viime vuonna täytynyt, muissa päästiin tavoitteeseen. Kahdessa teatterissa yleisötavoite ylitettiin yli 10 prosenttiyksiköllä.

5.1 Viestinnän ammattilaisten osaamistarpeet teattereissa

Kysyttäessä viestinnän ammattilaisten osaamistarpeita teatterissa, suuri osa haastateltavista mainitsi niitä olevan paljon ja osaamisen tulee olla laajaa. Tärkeimmäksi taidoksi mainittiin yleisesti hyvä kirjoitustaito, yksi haastateltava käytti termiä ”rikas äidinkieli”. Toiseksi yleisin vastaus oli hyvät sosiaaliset taidot. Mainittiin, että teatterin viestintätöitä tekevän henkilön täytyy tulla toimeen hyvin erilaisten persoonien kanssa ja hänen täytyy osata kuunnella ihmisiä.

Kyllä mä pidän tärkeänä, et on semmonen hyvän hengen luoja myös, että ihmiset mielellään tulee juttelemaan ja et on niin kuin semmonen helposti lähestyttävä...ja toisaalta sit pitäis olla myös jämäkkä, koska pitää tehdä päätöksiä ja vaatia, vaikka ohjaajalta jotain tekstiä deadlineen mennessä. Ja sit tietysti kun on kyse taiteilijoista, niin pitää olla semmosta tietynlaista herkkyyttä toimia heidän kanssaan. (Haastatteluaineistoa.)

Muutama haastateltava kertoi ammatin vaativan organisointikykyä ja ”pelisilmää”. Eräs haastateltava mainitsi, että ”täytyy osata luovia luovien kanssa”. Organisointikyvyn tärkeyttä perusteltiin myös sillä, että produktioiden ja medioiden erilaisista deadlineista on pystyttävä pitämään kiinni.

Et tarvitaan sitä niinku organisointikykyä ja semmosta pelaamista taiteilijoiden, ohjaajien ja sit taas kontra yleisön välillä ja pitää olla vähän niinku siinä välissä. Se on niinku semmosta haasteellista tällä hetkellä—Et aikamoinen kenttä pitäis olla hallussa. (Haastatteluaineistoa.)

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat teknisen osaamisen tärkeydestä. Teknisistä osaamistarpeista mainittiin valokuvaus, kuvankäsittely, graafisen suunnittelun taidot ja verkkosivujen hallinta. Mitä pienemmässä teatterissa haastateltava työskenteli, sitä laajemmin hän mainitsi teknisiä osaamistarpeita.

Hieman yli puolet haastateltavista mainitsi tärkeiksi osaamistarpeiksi visuaalisuuden ja teatterin sisältöjen ja prosessien tuntemuksen. Niissä teattereissa, joissa oli kansainvälisiä vierailuja, koettiin myös kielitaito välttämättömäksi ominaisuudeksi.

Pitää osata niinku tiivistää asioita. Sitte on erittäin tärkeitä myös tuntea tuota näyttämötyötä, teatterin tekemistä. Sitten myöskin sosiaaliset taidot on erittäin tärkeitä, että kunnioittaa niitä toisia ihmisiä ja kuuntelee niitä, se on mun mielestä tärkeää, että arvostaa toisia. (Haastatteluaineistoa.)

Keskusteltaessa viestintähenkilölle edullisista henkilökohtaisista ominaisuuksista, mainitsi lähes puolet paineensieto- tai stressinsietokyvyn. Kolmasosa haastateltavista kertoi, että viestintähenkilön tulee olla valmis myös muutoksiin ja tarvittaessa nopeisiin päätöksiin.

Kolme haastateltavaa puhui kiteyttämisen tärkeydestä ja olennaisten asioiden löytämisen taidosta. Eräs haastateltava sanoi, että ”on tärkeää osata kansantajuistaa joskus huimiakin visioita ja näkemyksiä”. Toinen haastateltava koki tärkeäksi, että osaa katsoa asioita marginaalista. Olennaisten asioiden löytäminen ja kansantajuistaminen olisivatkin varmasti sula mahdottomuus, jos asioita ei osaisi katsoa marginaalista.

Kyllä pitää olla silleen luova, et se sujuu se kirjoittaminen ja tykkää siitä, ettei se oo sellasta pakkopullaa. Ja mä koen kyllä tärkeeksi, et osaa poimia ne oikeat jutut, et jos juttelee esimerkiks ohjaajan kanssa niin löytää sieltä ne asiat. Et ymmärtää ikään kuin sitä taiteellista työtä jollain tasolla. (Haastatteluaineistoa.)

Teatterin viestintää tekevän henkilön täytyy osata hankkia suhteita mediaan ja pitää suhteet hyvinä. Tämä, kuten eräässä haastattelussa mainittu ”rohkeus lähestyä ihmi-

siä ja puhua yleisölle”, ovat teatterin viestintähenkilöltä toivottavia ominaisuuksia, jotka helpottavat hänen työtään suuresti. Haastatteluissa mainittiin myös mukautuvaisuuden, oma-aloitteisuuden ja diplomaattisuuden tärkeys.

Pitää olla aika mukautuva ja hirveen paljon pitää oma-aloitteisesti ottaa selvää asioista, et ymmärtää mitä nyt ollaan tekemässä, etsiä sitä tietoa ja tunkea joka paikkaan et pysyy mukana. Ja täytyy olla aika rohkea otamaan myös yhteyksiä ulkopuolelle. Et täähän on monesti sellanen ala, että tätä tehdään vaan täällä omassa lasitornissa ja tavallaan unohdetaan se ulkopuolinen maailma. (Haastatteluaineistoa.)

Lähes jokaisessa haastattelussa mainittiin jossain vaiheessa, että viestintätyötä tekevä henkilö toimii jonkinlaisena välittäjänä johdon, taiteilijoiden, median ja yleisön välillä. Tämä seikka mainittiin erilaisin sanakääntein, mutta välittäjänä toimimisen tärkeys tuli ilmi kaikissa haastatteluissa.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että teatterin viestintähenkilön täytyy taipua moneen. Tekniikka muuttuu vinhaa vauhtia ja kehityksen myötä myös yleisön odotukset. Viestinnän oletetaan noudattavan samalla hyväksi havaittuja vanhoja reittejä, mutta myös uudenlaiset välineet tulee ottaa nopeasti haltuun. Erityisesti markkinoinnissa tulee olla valppaana, seurata ympärillä tapahtuvaa kehitystä, vilkuilla miten muut toimivat ja olla ennakkoluulottomasti valmiina ottamaan uudet tekniset mahdollisuudet käyttöön. Tiedotuksessa kiihtyvä tahti näkyy erilaisten medioiden kasvuna ja pysyäkseen mukana täytyy pystyä seuraamaan niitä kaikkia.

Mä tulin tänne sanomalehdestä ja luulin ettei missään voi joutua niin lujille, oon kyl yllätynyt et täälläkin on paljon sellasta että on joka päivä kiire ja paljon tekemistä. Tarkkana saa kyllä olla--- tottakai pitää olla avulias ja joustava ja yhdessähän täällä töitä tehdään, mut joka asiaan ei vaan voi vastata et joo mä teen. Et kyllä siinä sais olla kohta tekemässä jo vaikka mitä. (Haastatteluaineistoa.)

ESR on julkaissut vuonna 2005 tutkimuksen ”Viestintäammatit tulevaisuuden Suomessa”, jonka mukaan viiden kärki merkittävän kasvun osaamisalueista ovat uuden tekniikan mahdollisuuksien ymmärtäminen, monitaitoisuus työssä, asiakkaan liiketoiminnan ja tarpeen ymmärtäminen, valmius oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja luovuus (Raittila & Olin 2005, 29). On huomioitava, että kyseinen tutkimus on tehty seitsemän vuotta sitten ja teattereiden viestintä on menneinä vuosina kokenut

merkittäviä muutoksia (ks. luku 5.6). Lisäksi tutkimus koski kaikkien alojen viestintä-ammattajeja. Sen tulokset ovat kuitenkin hyvin samansuuntaiset haastatteluista saamieni tietojen kanssa. Haastatteluiden perusteella teatterin viestinnässä korostuvat erityisesti monitaitoisuus työssä ja luovuus.

Teattereissa uusille markkinointikeinoille ei kuitenkaan olla välttämättä kovin avoimia: markkinoijan tehtävä on myös viedä läpi uudet käytännöt omassa työyhteisössään. Tämä voi olla haastavampaa kuin muilla aloilla. Olen huomannut omassa työyhteisössäni ongelmia markkinoinnin ymmärtämisessä ja keskustellut kollegoideni kanssa, mistä tämä voisi johtua. Näistä keskusteluista, samoin kuin tekemistäni haastatteluista, on tullut samankaltaisia viestejä. Teatterin markkinointia ei ole hyväksytty taiteilijoiden keskuudessa kovinkaan kauaa ja markkinointihenkilöä saatetaan pitää jopa teatterin petturina, kun hän yrittää brändätä teatteria samalla kun muut pitävät perinteistä kiinni. Erityisesti monet vanhemman sukupolven teatterintekijät ovat edelleen sitä mieltä, ettei taidetta saisi markkinoida ja että taiteen tulisi pystyä myymään itse itsensä.

Jos tarkastellaan haastattelemini henkilöiden mainitsemia osaamistarpeita, voidaan päätellä heidän tietävän melko hyvin, mitä heiltä vaaditaan ja odotetaan. Moni kertoi perustaitojen lisäksi joukon henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka tavalla tai toisella liittyvät sosiaaliseen kanssakäymiseen. Teatterin viestinnässä vaikuttaa korostuvan sosiaalisten taitojen merkitys. Siitä puhuttiin haastatteluissa jopa enemmän kuin varsinaisista osaamisalueista.

Kaikissa työtehtävissä on osaamistarpeensa, jotka henkilön tulee omata suoriutuakseen tehtävästään. Osaamistarpeiden lisäksi työntekijöihin kohdistuu odotuksia, riippumatta tehtävästä. Nämä odotukset voivat olla tiedostamattomia ja hyvinkin epärealistisia. Odotukset voivat kohdistua työntekijään ulkopuolelta tai hänestä itsestään. Tuloksiini nojaten voin sanoa, että tiedotusta ja markkinointia työkseen tekevältä henkilöltä odotetaan paljon. Mitä pienemmästä teatterista on kyse, sitä laajemmalle alueelle odotukset leviävät. Haastattelemani henkilöt tiesivät hyvin, millaisia nämä odotukset ovat. Monen haastattelun aikana tuli kuitenkin ilmi, että henkilöt kokivat odotukset liian suuriksi. Pistin merkille huokaukset ja naurahdukset, kolme haastattel-

tavaa sanoi vastauksensa lomaan, ettei hän itse ole välttämättä tällainen ihanne-työntekijä.

Anssi Siukosaari on käsitellyt vuonna 2002 ”Yhteisöviestinnän oppaassa” tiedottajan toimenkuvaa ja viestintään kohdistuvien odotusten määrittelyä:

Tiedottajan onnistunut valinta perustuu hyvään ja selkeään toimenkuvaan. Se on olemassa tai se tehdään ennen valintaa. Silloin tiedetään, minkälaiseen tehtävään henkilöä haetaan. Toimenkuvaa tehtäessä tulee tarkoin tietää, mitä viestinnältä yhteisössä odotetaan ja miten viestinnän tehtävät jakautuvat, jos on muita joille jakaa. (Siukosaari, 2002.)

Jos henkilö kokee työyhteisössään, että häneen kohdistuu paljon odotuksia, on ensiarvoisen tärkeää määritellä nuo odotukset yhdessä. Voi olla, että todellisuudessa henkilöön ei kohdistu lainkaan niin suuria odotuksia, kuin hän itse kokee. Kun osamistarpeet ja odotukset käydään läpi työyhteisössä, voidaan kirjata epärealistisiakin odotuksia: sekä työntekijän että työyhteisön unelmia. Tällaisia asioita käydään läpi varmasti kehityskeskusteluissa, mutta silloin kyse on työntekijän ja johdon välisestä kommunikaatiosta ja siinä käytyt asiat harvoin tulevat puheeksi muiden työntekijöiden kanssa.

Voidaanko ajatella, että teattereissa järjestettäisiin kaikille yhteisiä kehityskeskusteluja? Ajatus tuntuu ehkä aluksi kiusalliselta, mutta voi hyvin toteutuessaan olla työyhteisöä kehittävä toimenpide. Tilaisuus voi olla niin vapaamuotoinen kuin teatterikin on, ja kaikilla tulee olla siinä oma puheenvuoronsa. Teatterin koosta riippuen voi tällaisia työyhteisön kehityskeskusteluja olla yhdestä useampaan, kuitenkin niin, että kaikki ehtivät esittää omia tuntemuksiaan ja kehittämideoitaan.

Tällaisesta työyhteisön ihmisten välisestä kohtaamisesta puhutaan myös Janne Tienarin ja Rebecca Piekkarin teoksessa ”Z ja epäjohtaminen”. He näkevät, että jokainen on ekspertti siinä, mitä päivittäin tekee työkseen ja että useimmilla olisi ehdotuksia siihen, miten toimintaa voitaisiin kehittää. He kirjoittavat, että ongelma on siinä ettei kukaan koskaan kysy heiltä. Tienari ja Piekkari kutsuvat tätä oma-aloitteisuuden nujertamiseksi. Heidän mukaansa aloitteen järjestetyille kohtaamisille tulisi tulla sieltä, missä päätöksenteko on, eli johdolta. Kohtaamisille tulisi luoda varta vasten aika

ja paikka ja näitä järjestettyjä kohtaamisia tulisi jatkaa säännöllisesti ja pitkäjänteisesti. (Tienari & Piekkari 2011, 115)

Työyhteisön yhteisessä kehityskeskustelussa on mielestäni se vaara, että tilanne kääntyy syyttelyyn ja sitä kautta puolusteluun. Näin ei kuitenkaan saa olla. Työntekijöille tulee selvittää tilaisuuden tuomat mahdollisuudet ja se, että mahdolliset jännitteet tullaan myös käsittelemään ja purkamaan. Tienari ja Piekkari kirjoittavat, että kun vastakkainasettelut ja jännitteet on tuotu näkyviksi, ne on tärkeää käsitellä, samoin kuin myönteisetkin asiat ja onnistumiset. He kiteyttävät asian näin: ”Asiantuntijayhteisön kehittämistyössä on olennaista, että katse siirretään yksilöiden osaamisesta yhteisön osaamiseen. Osaamisen jakamisesta organisaatiossa tulee tapa, kun yksilöt tuntevat kokonaisuuden ja oman osuutensa siinä”. (Tienari & Piekkari 2011, 116)

Teattereissa tulee ottaa käyttöön henkilökunnan yhteiset kehityskeskustelut, joissa käydään läpi henkilöihin kohdistuvat odotukset ja koko teatterin kehittämisajatuksat. Tämä käytäntö tuo mielestäni mukanaan paljon hyvää: jännitteet purkautuvat, yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy sekä tietoisuus työyhteisön henkilöiden kokemuksista ammattiaan kohtaan kasvaa. Teatterin työnkuvat tulevat myös näin tunnetummiksi työyhteisön sisällä. Tämä on mielestäni hyvin tärkeä kehittämisen kohde. Teatterin tiedotus- ja markkinointihenkilöiden kokemuksista työroolinsa suhteen kerron lisää luvussa 5.4.

5.2 Teatterin viestinnän erityispiirteet

Haastatteluissa syntyi vilkasta keskustelua, kun kysyin, millä tavoin henkilö kokee teatterin viestinnän eroavan esimerkiksi yrityksen tuoteviestinnästä. Kaikki haastateltavat vastasivat eri tavoin teatterin viestinnän olevan mielikuvan myyntiä ja sellaisen tuotteen markkinointia, joka ei ole vielä valmis. Tämä koettiin myös haasteeksi, ja muutama haastateltava pohti teatteriesityksen markkinoinnin sisältävän aina sen riskin, että lopullinen tuote onkin erilainen kuin mitä siitä on ennakkoon sanottu. Eräs henkilö sanoi, että teatterin markkinoinnissa pitääkin olla varovainen: on oltava tarkkana mitä asiakkaalle lupaa. Sama henkilö arvioi myös, että ehkä tästä syystä teatte-

rin markkinointi on joskus tylsää, kun sen täytyy olla samalla houkuttelevaa ja neutraalia.

Siinähan on se oleellinen ero, että kun se on tällanen aineeton palvelu mikä meillä on teatterissa niin se on tavallaan..kun sitä ei voi paketoita eikä sitä voi laittaa..sitä ei voi tavallaan kosketella, ku se on sun omassa mielikuvassa se asia, ja sit se on myöskin vastaanottajan mielikuvassa. Ja sehän voi riippua siitä vastaanottajan vastaanottokyvystäkin. (Haastatteluaineistoa.)

Haastatteluissa tuli ilmi teatteriesityksen kriteerien hankaluus: ne eivät ole niin selkeitä kuin kulutustuotteissa, eikä asiakasraateja tai tutkimusryhmiä tuotekehittelyssä ole.

Kun on tällanen normaali tuote, joka me voidaan ostaa tuolta kaupan hyllyltä, niin siinä on niin paljon sellasia selkeitä kriteerejä. Et joidenki mielestä joku tragedia voi olla hyvinki humoristinen. Et ku me ollaan laitettu tällasiin laatikoihin näitä esityksiä, niin ei se katsoja välttämättä kohtaa niitä semmosina. (Haastatteluaineistoa.)

Yhdessä haastattelussa erityisen haastavaksi mainittiin kunkin esityksen idean kristallisoiminen, kun ohjaajakaan ei sitä aina osaa kertoa.

Ja ku meillä ei vielä yleensä koskaan oo valmista tekstiä mitä tehdä. Usein voi olla ettei oo kirjoitettu riviäkään, kun pitäisi jo laittaa mainoksia menemään. (Haastatteluaineistoa.)

Eräs haastateltava kertoi, että tasapainoilu henkilökulttien ja näytelmästä viestimisen kanssa on joskus hankalaa: julkkikset tuovat yleisöä, mutta myös itse näytelmä tulisi saattaa näkyväksi. Yli puolet haastateltavista totesi markkinointibudjettien olevan niin pieniä, että kekseliäisyyttä tarvitaan.

Pääkaupunkiseudulla toimivan teatterin viestintähenkilö pohti Helsingin Sanomien valtaa, jonka hän totesi olevan suhteettoman suuri verrattuna muihin medioihin. Keski-Suomessa haastateltava puolestaan ihmetteli, kuinka heidän on niin vaikea saada juttua läpi valtakunnan medioihin.

Haastateltavat pohtivat, että teatterin viestintä on kuitenkin helpompaa kuin monen muun tuotteen, sillä kuluttajat lähtökohtaisesti haluavat teatterin mainoksia.

Tietyllä tavalla meidän on varmaan helpompaa viestiä omasta jutusta, esimerkiksi uutiskirje minkä mä lähetän, niin mulla on sellainen olo et ne ihmiset haluaa sen. Et se ei oo niille roskapostia. (Haastatteluaineistoa.)

Teatterin sisältöihin ja siellä työskentelewiin ihmisiin arvioitiin kohdistuvan myös luontaista kiinnostusta ja teatterin viestintää pidettiin vapaamuotoisempana kuin esimerkiksi julkisen laitoksen. Eräs haastateltava kertoi nauttivansa vapaudesta viestinnässä, byrokratian puuttumisesta ja siitä, että näkökulman viestintään saa pääsääntöisesti valita itse.

Mä koen sen niinku semmosena vapaamuotoisempana täällä meillä, et sitä ei sido niin paljoo jotkut vaikka yrityksen pakolliset kuviot—Ja sit se on niin omissa käsissä et miten sen oman työnsä muokkaa, että minkälaisen näkökulman ottaa siihen, siinä ei oo niin kauheesti reunaehtoja. (Haastatteluaineistoa.)

Keväällä 2011 Hämeenlinnassa järjestetyssä tiedotus- ja markkinointiseminaarissa käytiin myös keskustelua teatterin viestinnän erityispiirteistä, kun markkinointikonsultti Anna Moilanen Open Flower Oy:stä oli pitänyt puheenvuoronsa aiheesta ”Teatterin markkinointi – jotakin erityistä vai samaa kuin muualla”. Hän näki, että teatterin markkinoinnissa on enemmän mahdollisuuksia kuin monilla muilla aloilla, sillä teatterissa on sisältöä mistä ammentaa. Hän toi myös esiin, että teatteri edustaa aidosti kiinnostavia asioita, mikä tekee sen markkinoinnista luovempaa ja helpompaa. Myös teatteria tekevät henkilöt kiinnostavat Moilasan mukaan yleisöä ja tätä kiinnostusta tulisi hänen mielestään hyödyntää muutenkin kuin vain näyttelijöiden kautta (Moilanen 2011).

Haastatteluissa keskusteltiin samankaltaisista asioista ja moni kokikin teatterin viestinnän mielenkiintoisemmaksi kuin tuoteviestinnän. Vapaus markkinoinnissa mainittiin myös ja se koettiin tärkeäksi asiaksi itselle. Vaikka eräs haastateltavista näki teatterin viestinnän tulleen viime vuosina lähemmäksi tuoteviestintää, oli suurin osa sitä mieltä että ero tuoteviestintään on edelleen hyvin suuri. Teatteriesitys tuotteena nähtiin haastavana erityisesti siitä syystä, että se ei ole markkinoinnin alkaessa vielä valmis.

Haastatteluiden ja Moilasan puheenvuoron perusteella voidaan päätellä, että teatterin viestintä on luovaa ja vapaamuotoista toimintaa, jota eivät sido samanlaiset lain-

alaisuudet kuin muuta viestintää. Teatterissa voidaan hyödyntää sisältöjä ja niiden kautta löytää hyvinkin vaihtelevia tapoja markkinoida esityksiä. Moilasan mukaan teatterissa työskentelevät ihmiset ovat kiinnostavia, niin taiteilijat kuin toimistossa ja pajoissa työskentelevät. Hänen mielestään tätä seikkaa ei hyödynnetä teatterin viestinnässä tarpeeksi (Moilanen 2011).

Jos ajatellaan teatteriesitystä tuotteena, on suuri haaste markkinoida tuotetta siinä vaiheessa kun se ei ole vielä valmis. Tämä on tilanne aina, kun teatteriesitystä markkinoidaan, lukuun ottamatta tietysti vierailuesityksiä, jotka on jo kertaalleen markkinoitu. Kun sitten otetaan huomioon, että tiedotusta ja markkinointia tekevä henkilö on vastuussa yleisölleen, tullaan väistämättä hankalaan tilanteeseen. Tiedotuksessa ja markkinoinnissa tulee olla luova ja keksiä uusia, juuri kyseiseen näytelmään sopivia markkinointikeinoja ja tiedotustekstien tulee olla sopivia näytelmän henkeen. Kun näytelmästä ei kuitenkaan vielä tiedetä paljoakaan, joskus ei mitään, on luovien tekstien ja keinojen keksiminen lähes mahdotonta. Markkinoinnissa ja tiedotuksessa joudutaan käyttämään turvallisia reittejä, jotta asiakkaalle ei anneta väärää kuvaa tuotteesta. Moilanen (2011) esitti puheenvuorossaan, että ”kädenlämpöisyys on pahinta”. Sellaiseen kuitenkin valitettavan usein joudutaan, kun markkinoidaan mielikuvaa tuntemattomasta asiasta.

Onko sitten mahdollista jollain keinoin minimoida sitä, ettei teatterin viestinnässä tiedetä tulevasta näytelmästä ja näin kehittää tiedotusta ja markkinointia luovempaan suuntaan? Koen, että tärkein, ja myös ainoa keino tähän on viestinnän ja taiteellisen työryhmän välinen kommunikaatio riittävän aikaisessa vaiheessa. Haastateltavieni teattereista kahdessa oli käytäntö, että viestinnän henkilöt tapaavat näytelmän ohjaajan heti kun hän aloittaa työnsä talossa. He kertoivat, että tapaaminen on aina hyvin vapaa keskusteluhetki: ohjaaja kertoo näytelmästä niin paljon kuin voi ja viestinnän ammattilaiset palloittelevat erilaisia ideoita hänen kanssaan. Näissä kahdessa teatterissa haastateltavat vastasivat teatterin viestinnän olevan mielenkiintoista, toinen heistä käytti myös sanaa ”hauska”.

Tässä kohtaa lukijalle saattaa tulla mieleen, että kyllähän teattereissa järjestetään tuotantokokouksia. En kuitenkaan tarkoita nyt tuotannollista kokousta vaan nimenomaan viestinnällistä. Ero piilee siinä, että kun taiteellinen työryhmä, tai vain ohjaaja,

kohtaa viestinnän ammattilaiset, tulee asioista keskustella myös tunnetasolla. Jos taiteilija ei vielä osaa kertoa näytelmästä sen prosessinomaisen luonteen vuoksi, voi hän kertoa millaisia tunnetiloja näytelmän aihe hänessä herättää. Viestinnän ammattilainen osaa kyllä poimia tällaisesta keskustelusta paljon hänen työtään hyödyttävää tietoa. Myös viestinnän rajoista voidaan keskustella jo tässä vaiheessa. Voidaan yhdessä määritellä millaisilla sanoilla näytelmästä ei ainakaan kerrota ja millaisia markkinointikeinoja ei käytetä.

Ei ole lainkaan itsestään selvää, että viestinnän ammattilaiset ja taiteilijat kohtaavat teattereissa. Joissakin taloissa taiteellinen prosessi on hyvin kaukana siitä, mitä toimistossa tapahtuu. Näissä taloissa tulee useammin väärinkäsityksiä, kun teatterista viestitään ulospäin sellaista, mitä kaikki sen sisällä työskentelevät eivät voi allekirjoittaa. Taiteellisen henkilöstön kohtaaminen ja prosessin seuraaminen ovat tärkeitä viestinnän ammattilaisen työkaluja, joihin kiinnitetään yllättävän vähän huomiota. Kuvaan taiteellisen prosessin seuraamista teattereissa lisää luvussa 5.5.

5.3 Viestinnän toimintatavat teattereissa

Haastateltavien teattereissa tehdään päätökset produktion keskimäärin 1,5 vuotta ennen ensi-iltaa. Lyhin aikaväli päätöksen ja ensi-illan välillä oli 6 kuukautta ja pisin 2 vuotta. Päätöksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, milloin tuotantopäätös on henkilökunnan tiedossa.

Haastateltavien teattereissa tehdään ensimmäiset tiedotus- tai markkinointitoimenpiteet 4-12 kuukautta ennen ensi-iltaa. Haastateltavien vastauksissa keskimääräinen aika oli 6 kuukautta. Ensimmäisiksi toimenpiteiksi mainittiin verkkosivujen päivitys, ohjelmalehden tai kausiesitteen teko, painomateriaalien teko, promokuvien ottaminen, visuaalisen ilmeen miettiminen, tiedotus ryhmänvetäjille, yhteistyökumppaneille ja kanta-asiakkaille sekä palaveri ohjaajan kanssa. Näistä selkeästi yleisimmät toimenpiteet olivat verkkosivujen päivitys ja kausiesitteen teko.

Haastateltavien teattereissa muutetaan oleellisesti tiedotuksen ja markkinoinnin sisältöjä 1,5-5 vuoden välein. Lähes puolet haastateltavista mainitsi oleellisena viimeisimpänä muutoksena nettisivut. Kolmasosa mainitsi uuden logon.

Haastateltavat kertoivat, että suuria muutoksia tehdään henkilövaihdosten myötä, erityisesti jos teatterinjohto vaihtuu. Kolme haastateltavaa mainitsi seuraavansa uusia medioita aktiivisesti ja muutoksia tehdään sitä mukaa, kun tarvetta tulee. Kahdessa teatterissa tiedotusta ja markkinointia tehdään produktioiden mukaan eikä teatteri itse viesti toiminnastaan muuten. Nämä teatterit olivat kooltaan pieniä ja niissä tiedotusta ja markkinointia pyörittää muiden tehtävien ohella tuottaja.

Haastatteluissa selvisi, että tiedotus- ja markkinointihenkilöt saavat eniten ideointi- ja päätäntävaltaa tekstien, painomateriaalien, lehdistökuvien, mainosten ja kohderyhmämarkkinoinnin suhteen. Tiedotus- ja markkinointihenkilöt eivät saa juuri lainkaan päätäntävaltaa lipun hintojen, ostotapojen tai yleisöpalveluasioiden suhteen. Poikkeuksen muodostavat kaksi teatteria, jotka ovat kooltaan pieniä ja joissa tuottaja osallistuu kaikkeen päätöksentekoon yhdessä teatterin hallituksen kanssa.

Jos teatteriesitystä ajatellaan projektina, niin kuin sen elinkaaren huomioiden on aiheellista, voidaan nähdä viestinnän toimenpiteiden käynnistyvän liian myöhäisessä vaiheessa niissä teattereissa, joissa ensimmäiset toimenpiteet tehdään puoli vuotta ennen ensi-iltaa. Tämä oli haastattelemini henkilöiden kohdalla keskimääräinen aika ensimmäisissä tiedotus- tai markkinointitoimenpiteissä. Elisa Juholin kirjoittaa teoksessaan ”Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön”, että jo projektin asettamisvaiheessa tarvitaan viestintää (Juholin 2009, 124). Teatterissa tämän vaiheen viestinnän tulee olla pääsääntöisesti sisäistä viestintää, mutta myös viestinnän suunnittelua ja pohjustamista varsinaisia toimenpiteitä varten. Tällaiseen rauhalliseen strategiseen ajatteluun ja suunnitteluun ei teattereissa usein ole aikaa.

Me yritetään ajaa nyt sellaista, et saatais koko vuosi tietoon jo edellisenä syksynä. Se helpottais meidän työtä, mut lisäksi myös talouspuolen työtä..et jos pitää tehdä budjetit tietämättä ollenkaan mitä syksyllä tulee edes. Yritetään päästä pidempään suunnitteluväliin. (Haastatteluaineistoa.)

Teattereissa näyttää olevan viestinnän suhteen hyvin vakiintuneet käytännöt. Haastateltavat vastasivat poikkeuksetta ensimmäisiksi tiedotus- tai markkinointitoimenpiteiksi jonkin ulospäin suuntautuvan ja konkreettisen toimenpiteen. Sisäistä viestintää ei vastauksissa otettu huomioon lainkaan. Olettaisin, että tämän huomioiminen olisi jonkin verran pidentänyt vastauksissa ilmenneitä aikoja toimenpiteiden suhteen.

Jos teattereissa päätetään produktioista keskimäärin puolitoista vuotta ennen ensi-iltaa, on jokseenkin kummallista, että viestinnän ammattilaiset kertovat tekevänsä ensimmäiset tiedotus- tai markkinointitoimenpiteet keskimäärin puoli vuotta ennen ensi-iltaa. Näissä tuloksissa ei näy sitä, milloin viestinnän ideoiminen on todellisuudessa aloitettu. Toivon, että tuo aika suhteessa ensi-iltaan on ainakin vuosi. Varsinkin niissä teatteritaloissa, joissa vakiintuneet käytännöt ja rakenteet ovat olemassa, olisi suurta viisautta antaa tekijöille enemmän aikaa valmistella työtään.

Hämeenlinnan seminaarissa tästä aiheesta puhui myös Oblivian taiteellinen johtaja Annika Tudeer puheenvuorossaan ”Ajan kanssa. Oblivia 10,5”. Hän kertoi, että Obliviassa keskitytään nykyään nimenomaan rakenteiden, ajan ja yhteistyön tarkasteleluun. Obliviassa markkinointi onkin mukana työryhmän työskentelyssä alusta alkaen. Hän sanoi, että tämä toimintatapa on auttanut säästämään kaikkien aikaa, kun lopputulokset vastaa paremmin odotuksia. Hän painotti myös, että hyvä työilmapiiri perustuu usein sille, että työntekijöille annetaan aikaa ja mahdollisuus keskittyä työhönsä (Tudeer 2011).

Myös tänä keväänä Työterveyslaitoksen toteuttamassa teattereiden työhyvinvointia käsittelevässä kyselyssä on ilmennyt huolestuttavia tuloksia. Kyselyn vastauksissa korostui kiire ja liian tiukat tuotantoaikataulut. Työterveyslaitoksen asiantuntijat Saija Koskensalmi ja Leena Multanen kehottavat teattereita satsaamaan työhyvinvointiin, sillä huonovointinen työyhteisö on tehoton. Heidän mukaansa tehottomuus näkyy epäluuloina, riitoina, juoruina, takanapäin puhumisena, loukkaantumisina, katkeruutena, kiusantekona ja tiedon panttaamisena (Työterveyslaitos 2012).

On itsestään selvää, etteivät kiireinen aikataulu ja siitä johtuva asioiden valmistelemättömyys synnytä uusia näkemyksiä tai tuoreita ideoita. Teatterin viestinnän ammattilaiset ovat luova ammattikunta. Luovuutta ja sen johtamista käsittelevässä kirjal-

lisuudessa merkittävä painopiste on juuri ajan antamisella. Innovaatioita ei synny paineen alla eikä kiireessä. Silloin kun ajattelulle on aikaa, on myös mahdollisuus kehittää uutta ja nähdä oman organisaation viestintä osana suurempaa kokonaisuutta.

Pentti Sydänmaanlakka on käsitellyt teoksessaan ”Jatkuva uudistuminen – luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen” luovuuden erilaisia käsitteitä. Hän näkee, että luovuuden toteutuminen vaatii voimakasta sisäistä motivaatiota ja mahdollisuutta viedä luovuuden tulokset konkreettisesti käytäntöön (Sydänmaanlakka, 2009). Jos aikaa luovuudelle ei ole, on myös vaikeaa löytää sisäistä motivaatiota. Oletan, että tällöin on myös hyvin vaikeaa nähdä, että oma luovuus johtaisi konkreettisiin tuloksiin.

5.4 Viestinnän ammattilaisten roolit teattereissa

Puolet haastateltavista koki, että heillä on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia teatterinsa viestintään. Lähes puolet koki roolinsa tärkeäksi. Neljäsosa haastateltavista kertoi, että heidän vaikutusmahdollisuutensa teatterinsa viestintään riippuvat kunkin produktion muusta työryhmästä. Neljäsosa kertoi kokevansa, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuuksia teatterinsa viestintään.

On (vaikutusmahdollisuuksia), mutta kyllä se vaatii että myös ottaa sen paikan täällä. Ei se niinkun ilmaiseksi tai automaattisesti minulle tullu, että kyllä se vaatii sen, että sanoo aika monta kertaa. jos ei nyt päivässä, niin kuukaudessa että hei eikun minä päätän, tää on mun homma. Ja oon mä sitä kyllä aika paljon joutunu tekemään täällä. (Haastatteluaineistoa.)

Vaikuttaminen liittyy myös arvostukseen ja kyllä mä oon sitä mieltä että ei mua kyllä tässä talossa arvosteta, sitä työkokemusta mikä mulla on. (Haastatteluaineistoa.)

Kysyttäessä haastateltavilta tietääkö teatterin muu henkilökunta heidän työnsä sisältö, reaktiot olivat yllättyneet. Suurin osa alkoi nauraa. Haastateltavista yhdeksän koki, ettei muu henkilökunta tiedä heidän työnsä sisältöjä. Kaksi vastasi, että muu henkilökunta tietää osittain ja yksi vastasi, että hän toivoisi muiden tietävän. Mitä kau-

emmin haastateltava oli työskennellyt teatterissa, sitä voimakkaammin hän koki, ettei teatterissa tiedetä mitä hän tekee työkseen.

No ei todellakaan. Kun me pidetään joskus tämmösiä palautepalavereja, koko henkilökunnan kesken, ni siellä selviää ettei ne oikeesti ymmärrä mitä täällä tehdään. Ja näyttelijöiden taholta tulee joskus semmosta, et mitä te siellä oikeen teette, tuntuu ihan kummalliselta, että eikö ne nyt ihan oikeasti tajua että meillä on kädet täynnä työtä kokoajan. Ja se on niin hirveen vaikee selittää, kun se työnkuva on sirpaleinen. (Haastatteluaineistoa.)

Lähes puolet haastateltavista mainitsi toimivansa teatterissa välittäjän roolissa. Kaksi täsmensi toimivansa välittäjänä johdon ja muun henkilökunnan välillä. Kolmasosa haastateltavista sanoi, ettei haluaisi muuttaa rooliaan organisaatiossa tällä hetkellä ja neljäsosa koki, ettei tiedä miten voisi rooliaan muuttaa. Eräs haastateltava kertoi, ettei halua muuttaa rooliaan enää oltuaan niin kauan teatterissa töissä ja olevansa tyytyväinen siihen, että tekee teatteria avustavaa työtä. Sama henkilö pohti myös, että toivoisi enemmän arvostusta työlleen ja ymmärrystä hänen työpanokselleen.

Oon täällä se työntekijä..et en oo sellanen et toisin itteeni esille joka kohdassa, vaan mä oon sellanen taustatyöntekijä, eli...niin, semmonen mä oon. (Haastatteluaineistoa.)

Neljäsosa haastateltavista toivoi vähemmän itsenäistä toimenkuvaa ja keskustelukumppania, jonka kanssa ideoida ja suunnitella asioita. Nämä vastaukset tulivat henkilöiltä, jotka työskentelevät pienessä teatterissa ilman kollegoita.

Aika vastuullinen ja tavallaan aika itsenäinen roolihan tää on, tarvii tehdä päätöksiä ja sitte tietysti vastata niistä itse. Että kaikkea ei voi kysyä kun työskentelee niin sanotusti yksin. (Haastatteluaineistoa.)

Kaksi haastateltavaa kertoi, että jos resursseja olisi enemmän, haluaisivat he keskittyä enemmän suuriin linjoihin, strategiseen työhön ja tiedotuksen kehittämiseen.

Silloin kun mä aloitin täällä, niin totta kai mulla oli ajatuksena et nyt mä teen oikean strategian ja miten mä lähden viemään tätä, mut ei. Tuntuu monta kertaa et tässä työssä pitäisi pystyä näkemään kauas, mutta sit kuitenkin räpeltää siinä päivässä, siinä viikossa. (Haastatteluaineistoa.)

Eräs haastateltava pohti, että hänen työkuvansa ja roolinsa riippuu myös paljon omasta itsestä, millaiseksi sen haluaa muodostaa ja mihin kaikkeen riittää energiaa.

Haastatteluissa mainittiin seuraavia termejä omalle roolille organisaatiossa:

sovittelija

ulospäin näkyvässä roolissa

tärkeä rooli vaikka talon sisällä saakin kuulla ensimmäisenä haukut jos juttu ei myy vastuullinen ja itsenäinen

puurtaja

työntekijä

taustatyöntekijä

joustaja

tukitoiminto-työläinen

johtajasta riippuva rooli

taiteilijat ei arvosta mutta se on ihan ok

Olen valinnut aiheen kehittämistyölleni, koska aistin teatterin kentällä, että viestinnän ammattilaiset eivät koe rooliaan organisaatioissa kovin hyväksi. Tulokset kuitenkin yllättivät. Mielestäni on hälyttävää, että puolet haastateltavistani kokee vaikutusmahdollisuutensa teatterin viestintään heikoksi. Erityisen huolestuttavaa on se, että suurin osa haastattelemistani tiedotus- ja markkinointihenkilöistä kokee, ettei heidän työnsä sisältöjä tunneta työyhteisössä. Mitä kauemmin henkilö oli ollut teatterissa töissä, sitä vakuuttuneempi hän oli asiasta.

Kolme haastateltavaa kertoi, että he ovat ottaneet asian esille omassa teatterissaan ja esitelleet työnkuvaansa muulle henkilökunnalle. He kertoivat tämän olleen hyvä asia, vaikka vain yksi kertoi tämän muuttaneen työyhteisön suhtautumista. Yksi näistä henkilöistä kuitenkin totesi, että oman työnkuvan avaaminen muulle henkilökunnalle saattaa olla teko, jonka vaikutukset työyhteisössä näkyvät vasta pidemmällä tähtäimellä.

Silloin ku mä oon tullu tähän niin edellinen tuottaja on tosi paljon avannu tätä työnkuvaa muille. Et edellinen tuottaja oli ollu melkeinpä alusta asti mukana, niin sit siinä vaiheessa kun vaihdos on tullu, niin on kirjattu ylös et mitkä ne tehtävät on. (Haastatteluaineistoa.)

Mistä sitten voi johtua, ettei teattereissa tiedetä viestinnän työstä? Onko työnkuva niin laaja, epäselvä tai itsestään selvä? Jos viestinnän henkilön kollega päätyy jälkimmäiseen vaihtoehtoon, hän todennäköisesti ei tiedä mitä henkilö todellisuudessa tekee. Voidaan myös päätellä, että koska teatterin markkinointi on vielä kymmenen vuotta sitten ollut tabu, suorastaan kirosana, on tästä ajattelumallista varmasti vielä jäänteitä teattereiden työyhteisöissä.

Teatterin tiedotus ja markkinointi tuottavat konkreettisia asioita: tekstejä, esitteitä, julisteita, mainoksia, lehdistökuvia, käsiohjelmia, nettisivuja ja niin edelleen. Nämä käsin kosketeltavat asiat tiedetään ja lähes kaikki teatterissa työskentelevät ymmärtävät, että tiedottajat ja markkinointihenkilöt ovat niiden takana. Paljon jää kuitenkin huomaamatta. Kaikkien näiden viestinnän tuotteiden taustalla on paljon taustatyötä, suunnittelua ja luovuutta. Itse asiassa suurin osa teatterin viestinnän ammattilaisten työstä koostuu näistä. Esimerkiksi käsiohjelman lopullinen painoon saattaminen ja jakelu ovat vain murto-osa siitä, mitä resursseja sen suunnitteluun ja taustatyöhön on käytetty.

Teattereiden ydinosaaminen on siellä, missä näytelmä tehdään. Taiteilijat ja käsityöläiset luovat esitykselle muodon, ilmeen ja kielen. Heitä varten teatterilla on rakenteet, tilat ja henkilökunta. Vaikka varsinaisia rakenteita ei olisikaan, niin voidaan sanoa, että jokaisella ammattimaisella teatterintekijällä on tänä päivänä kuitenkin joku huolehtimassa käytännön asioista. Tämä henkilö on yleensä tuottaja.

Vaikka teatteri on taiteilijoiden tila, on se paljon muutakin. Se on eri alojen ammattilaisten työpaikka. Se on parhaimmillaan hyvin innoittava työpaikka, niin lipunmyyjälle, näyttämömestarille kuin taiteelliselle johtajallekin. Valitettavasti haastatteluistani on noussut esiin eräänlainen lannistuneisuus ja hiljainen hyväksyntä sille, että tiedotus- ja markkinointihenkilöt tekevät teatterissa näkymätöntä työtä taiteilijoiden taustalla. Työn luonne jo itsestään on näkymätöntä ja hyvin itsenäistä, mutta sen ei pitäisi tuntua tekijästään näkymättömältä. Jos haastattelemani henkilöt ovat nimenneet roolijaan teattereiden työyhteisöissä sanoilla ”puurtaja” tai ”tukitoiminto-työläinen”, ollaan mielestäni väärillä raiteilla. Väitän, että kun henkilö on tarpeeksi monta vuotta kokenut roolinsa työyhteisössä tällä tavoin, ei hänen työnsä tulokset lopulta ole ainakaan luovia.

Teme, Näyttelijäliitto ja Kansallisteatteri järjestivät tämän kevään Teatteripäivillä seminaarin otsikolla ”Muuttuvat työnkuvat – muuttuva teatteri”. Temen julkaisussa ”Meteli” ilmestyi artikkeli, jossa Anne Saveljeff on koonnut seminaarin antia.

Kristian Smeds korosti teatteria erityisenä työpaikkana. Taide on vaativa laji, sen parissa on tultu hulluksi ja leikattu korviakin. Kaikki taidelaitoksissa työskentelevät eivät kuitenkaan ole valmiita uhraamaan itseään taiteen alttarille. Tämä pitää Smedsin mukaan sietää – kuten sekin, että toiset ovat valmiita suuriin uhrauksiin. Smeds korosti, että jokaisen työpanosta tarvitaan taideyhteisössä, vaikka heidän motiivinsa olisivatkin erilaiset: ”Jos siistijä ei hoida hommiaan, tämäkin kämpä alkaa haista kolmen päivän jälkeen”. (Meteli 2/2012, 36.)

Koko-teatterin taiteellinen johtaja Anna Veijalainen julkaisi vuonna 2007 teatterinsa 10-vuotisen historiikin. Hän on kamppailut teatterin johtajuuden ja taiteilijuuden väli-maastossa ja kirjoittaa johtajuudesta seuraavasti:

Teatterin johtamisessa luovuudella on tietysti aivan erityinen asema, mutta sitäkin tärkeämmäksi taitaa nousta henkilöstöjohtaminen. Kun työyhteisöstä valtaosa tai jopa kaikki ovat taiteilijoita, korostuvat jokaisen työntekijän henkilökohtainen mielekkyyden kokemus ja kehittymismahdollisuudet omassa työssä. Myös vastuulla on merkitystä. Helpommin vastuuta itse teatterista on jaettavissa tuotannollisen työn vastuun jakamisen kautta. Se liittyy näkyvyyteen, imagoon ja tiedottamiseen: mikä on se perusviesti, jota teatterista annetaan ulospäin. (Veijalainen 2007, 292.)

Teatterin tiedotus ja markkinointi ovat sellaisia työkenttiä, joissa henkilön pitää pystyä kehittämään itseään ja osaamistaan, jotta teatteri pysyy muuttuvan maailman mukana ja pystyy toimimaan yhteiskunnassa sellaisena äänitorvena jollaisena moni teatteri mielellään itsensä näkisi. Jos teatterin viestinnästä vastaava henkilö tuntee itsensä työyhteisössä jollain tavalla ulkopuoliseksi, hänen kiinnostuksensa oman osaamisensa tai teatterin imagon kehittämiseen heikkenee.

Jotkut haastattelemistani henkilöistä olivat sopeutuneet rooliinsa ajan kanssa ja hyväksyneetkin sen. Olen kuitenkin vakuuttunut, että heidänkin kohdallaan ainakin jonkinlainen muutos olisi tervetullut. Teatterissa, kuten missä tahansa muussakin työyhteisössä, on tärkeää tietää, mitä siellä työskentelevien henkilöiden tehtäväkenttään

kuuluu. Omia työtehtäviään ei pitäisi joutua selittämään jatkuvasti sellaisille henkilöille, jotka työskentelevät samassa talossa.

Tiedotus- ja markkinointihenkilöiden työ on itsenäistä ja suuri osa siitä tehdään nykyaikana työpöydän äärellä, kun viestintä on mennyt enemmän verkkoon. Tämän alan ammattilaiset ovat haastattelujeni perusteella myös orientoituneita itsenäiseen työhön, vaikka he ovatkin sosiaalisia ihmisiä. He ovat kirjoittajia ja lukijoita, usein myös hyvin visuaalisia ja tarkkanäköisiä. Itsenäisiä puurtajia, jotka näkevät teatterinsa ja siellä työskentelevät ihmiset eri kulmasta kuin muut. Jos heidän työnsä sisältöjä ei teatterin sisällä tunneta, mistä se johtuu? Ovatko he kertoneet?

Niissä teattereissa, joissa viestinnän työnkuvia oltiin avattu muulle henkilökunnalle, kokemukset olivat hyviä. Tällaisesta oman työn tiedottamisesta puhui myös eräs haastateltavani, joka sanoi, etteivät muut tiedä mitä hän tekee, muttei ole toisaalta yrittänyt kertoakaan. Jos viestinnän prosessista kerrottaisiin teatterissa avoimesti, vähentyisi varmasti myös markkinoinnin syyttely huonosti myyvän esityksen sattuesssa kohdalle. Yhdessä teatterissa ollaan otettu käytännöksi esitellä jokaisen tuotannon alkumetreillä markkinointisuunnitelma, johon on kirjattu kaikki tulevat toimenpiteet. Tässä teatterissa oli käytännöstä seurannut pelkkää hyvää: paitsi suunnitelmallisuutta markkinoinnissa, myös muun työryhmän rauhoittuminen ja luottamuksen vahvistuminen sille, että viestintää todella miettii joku työkseen ja toimenpiteitä tehdään oikeasti.

5.5 Viestintä ja taiteelliset prosessit

Jokainen haastateltava kertoi seuraavansa taiteellista työskentelyä prosessin aikana. Lähes kaikilla vastaajista taiteellisen prosessin seuraaminen painottui kuitenkin prosessin loppupäähän, läpimenoihin. Niissä teattereissa, joissa näytelmätekstit oli usein olemassa jo harjoitusten käynnistyessä, osallistuivat vastaajat jo ensimmäisiin lukuharjoituksiin. Neljäsosa haastateltavista mainitsi, että käy prosessin aikana tiiviisti vuoropuhelua puvustajan, lavastajan tai valosuunnittelijan kanssa.

Lähes kaikki haastateltavat vastasit haluavansa seurata enemmän taiteellista työskentelyä kuin mihin aika tällä hetkellä riittää. Puolet haastateltavista painotti harjoitusten seuraamisen tärkeyttä ja pohti, että siihen täytyisi löytää jostain enemmän aikaa. Yksi vastaaja kertoi, että heidän teatterissaan toimistohenkilökunta ei ennen saanut mennä katsomaan harjoituksia lainkaan.

Joo, välillä oli silleen ettei saatu mennä harjoituksiin. Että ne ei tavallaan niinku tajunneet sitä, et eihän me katota sitä miten ne harjoittelee sitä näytelmää, vaan me pyritään saamaan sieltä jotain elävää informaatiota, niinku katsojia varten siitä näytelmästä. Et kyllähän se pitäis käydä kattomassa niitä harjoituksia. Ensimmäin me päästiin sit aina erityisluvalla, mut nyt tosiaan pystyy käydä kattomassa. (Haastatteluaineistoa.)

Toinen haastateltava totesi, että joskus ohjaaja kieltää tiedotus- ja markkinointihenkilöstöä tulemasta harjoituksiin ennen läpimenoja.

Toiset on sellasia, et ne ei päästä harjoituksiin. Niinku yksi joka sanoi, että minun harjoituksiin ei sitten tulla. Sit me ollaan oltu, et miten käs me sitten kerrotaan tästä jutusta. (Haastatteluaineistoa.)

Eräs Teatteri- ja mediatyöntekijöiden liiton edustaja käytti vuoden 2011 teatteripäivillä puheenvuoron, jossa hän moitti teattereiden markkinointi-ihmisiä rankoin sanoin. Hän sanoi, etteivät markkinointia teattereissa tekevät henkilöt tiedä esityksistä mitään, kun eivät edes käy harjoituksissa. Hän ihmetteli, miten he voivat markkinoida mitään näin. Monet tämän ammattikunnan edustajista ovat pitäneet puheenvuoroa epäasiallisena ja loukkaavana. Puheenvuorosta on tehnyt epäasiallisen erityisesti se, että sen lausujan edustama liitto toimii ammattiliittona myös hyvin monelle teatterin tiedotus- ja markkinointihenkilölle.

Niinku tästäkin kommentista voi huomata jotenkin, että meitä pidetään niinkun me oltais erillinen osa kokonaan. Että ei ajatella et itse asiassa me ollaan myös teatterissa töissä ja me tehdään ihan saman jutun eteen töitä. (Haastatteluaineistoa.)

Teatteripäivien puheenvuoro on ollut surullista kuultavaa niille, jotka todella haluaisivat seurata enemmän taiteellista prosessia työssään. Haastattelemistani henkilöistä lähes jokainen kertoi haluavansa käydä enemmän harjoituksissa, mutta ei ehdi omalta työltään. Lisäksi kaksi haastateltavaa sanoi, että iltaharjoituksissa voisi käydä,

mutta niissä pitäisi käydä omalla vapaa-ajallaan. Kahdessa teatterissa harjoitusten seuraaminen on myös tehty vaikeaksi, toisessa näistä ei harjoituksiin ole päästetty ”ulkopuolisia” kuin vasta viime aikoina.

Haastatteluiden tuloksista voidaan päätellä, että teatterissa tehdään taidetta ja viestintää erillisissä leireissä. Taiteilijat työstävät näytelmää ja viestinnässä pohditaan visuaalista ilmettä ja mainoslauseita palaverin tai käsikirjoituksen pohjalta. Aikaa säännöllisille kohtaamisille ei välttämättä ole, eikä säännölliselle taiteellisen prosessin seuraamiselle.

*Mä oon oikeasti sitä mieltä, että käyn niin paljon ku mahdollista. Mut jos mä istun siellä niin kukaan ei tee mun töitä täällä. Ja kun kokoajan tuntuu et työmäärä lisääntyy, et kokoajan mulla on vähemmän mahdollisuuksia käydä seuraamassa mitä tapahtuu. Se on hirveen huono asia, koska me tehdään kuitenkin samaa hommaa, niinku periaatteessa. (Haastatteluai-
neistoa.)*

Haastateltavat kertoivat, että taiteellisen prosessin seuraamiseen ei ole aikaa, kun toimistossa pitäisi omatkin työt hoitaa. Aikaa pitää voida järjestää. Onkin aiheellista ottaa teattereihin yhteisesti sovittu käytäntö siitä, että harjoituksiin tulee osallistua. Olen vahvasti sitä mieltä, että ainakin kolmeen harjoitukseen per näytelmä tulee voida osallistua, ilman että oma työ siitä kärsii. Lisäksi viestinnän ammattilaisten on tärkeää käydä vuoropuhelua taiteilijoiden ja teatterin käsityöläisten kanssa ainakin viikoittain, ellei jopa useammin.

5.6 Viestinnän muutokset +/- 10 vuotta

Siitä, millä tavoin teatterin viestintä on muuttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana, osasivat kertoa nekin haastateltavat, jotka eivät olleet työskennelleet teatterissa niin montaa vuotta. Moni viestinnässä tapahtuneista muutoksista onkin näkynyt myös arjessamme. Merkittävimpänä muutoksena mainittiin internetin vallankumous ja sitä kautta sosiaalisen median kasvu. Kun tietotekniset väylät viestintään ovat yleistyneet, on luonnollista että printtikirjoittelu ja –mainonta ovat vastaavasti vähentyneet.

Eräs haastateltavista, jolla oli teatterin työvuosia takanaan jo yli 20, naurahti että ”värikopiokoneen myötä muuttui jo paljon”. Hän ja kaksi muuta totesivat myös, että viestinnässä on menty kokoajan visuaalisempaan suuntaan, kuvia täytyy olla enemmän ja niiden täytyy olla erittäin korkeatasoisia. Neljäsosa mainitsi videoiden, eli trailereiden tärkeyden. Kaksi haastateltavaa kertoi sähköpostiviestinnän ja tekstiviestimainonnan tulleen viimeisen kymmenen vuoden aikana, ja nämä tekniset muutokset ovat muuttaneet viestintää todella paljon.

Pääosin sähköisesti kaikki nykyään menee, paljon on siirtynyt nettiin niin mainonta ku tiedotus ja asiakkaiden yhteydenototkin. (Haastatteluaineistoa.)

Eräs haastateltavista kertoi pistäneensä merkille, että sitä mukaa kun teatteritaiteen sisällöissä on menty teknisempään suuntaan, on niin tapahtunut myös teatterin viestinnän kohdalla. Myös prosessinomaisen tekotavan teatterin sisällöissä kerrottiin vaikuttavan viestinnän käytäntöihin.

Nyt tehdään eri pohjalta ja tällasta niinkun modernimpaa esitystaidetta, joka on vaikeammin luokiteltavissa, jonka mukaan tiedotuskin sitte muuttuu. Uudet asiat täytyy tavallaan kansantajuistaa, kansalle joka on tottunut että ne istuu saliin, valot pimennetään ja näyttelijät näyttelä siellä lavalla. Viestintä ei minusta sinänsä ole muuttunu, vaan se mitä viestitään, se sisältö. (Haastatteluaineistoa.)

Nykynäytelmiä tehdään usein prosessissa ja käsikirjoitus saattaa valmistua vasta ensi-illan kynnyksellä. Tällaisten esitysten markkinoinnissa ei voida kertoa juonesta mitään, silloin keskitytään täysin mielikuviin ja tekijöiden esittelyyn.

Viestinnän sävyjen mainittiin muuttuneen useammassa haastattelussa. Eräs haastateltava oli huomionut, että taiteen viestintä on alkanut jäljitellä tuoteviestintää enemmän ja enemmän. Haastatteluissa todettiin myös, että nykyään näytelmä pyritään selittämään jo mainosteksteissä, kun kymmenen vuotta sitten kerrottiin vain juoni ja näyttelijöiden nimet. Viestinnän todettiin menneen pehmeämpään ja kansanomaisempaan suuntaan.

Esimerkiksi sana tragedia ei näy enää missään. Sitä niinku pelätään tuommosta, että kun se on tragedia..asioita pyritään sanomaan toisella

lailla, jotenkin pehmeämmin, ettei vaan säikytä ketään. Et kaikesta pitää niinku sanoa, että se eheyttää tai jollain tapaa kasvattaa..ja että vaikka tässä onkin murheellisia asioita, niin siinä on kuitenkin komediallisia aineksia, että ne pitää joka esityksestä kaivaa. (Haastatteluaineistoa.)

Kaksi haastateltavaa arvioi, että teatterin markkinointi hyväksytään nykyään paremmin. Kymmenen vuotta sitten se oli suorastaan kirosana.

Suurin osa haastateltavista huokaisi kysyttäessä heidän arviotaan viestinnän muutoksista seuraavan kymmenen vuoden aikana. Lähes kaikki ilmaisivat huolensa tulevaisuuden muutoksista, nopeasta rytmistä ja siitä, kuinka suurin harppauksin tekniikka ja ihmisten tottumukset muuttuvat.

Täytyy olla vaan nopeampi ja nopeampi, et sillai pysyy siinä virrassa mukana. Tietysti se aina välillä rasittaa, kun kaikki muuttuu niin nopeasti. Pitäis osata niin paljon, kaikki tekniikka muuttuu ja päivittyy jatkuvasti. Eihän se kyllä oo vaan tän alan ongelma, se vaan on tässä ajassa tämmöstä. (Haastatteluaineistoa.)

Kaksi haastateltavaa oli huolissaan siitä, että teatteri itsessään ei ole enää syy tulla teatteriin, vaan siihen rinnalle täytyy tarjota joitain muitakin palveluita, esimerkkeinä mainittiin lapsiparkki ja sinkkuilta. Kaksi haastateltavaa totesi internetin tuoneen helpotusta omaan työhön ja olevansa innostuneita uudentyyppisistä viestintäkanavista. Yksi haastateltavista pohti, etteivät ihmiset suunnittele tekemisiään enää niin pitkälle kuin ennen, elämä on nopearytmisempää ja näin ollen myös päätökset vapaa-ajan menoista tehdään nopeasti.

Vaikka haastateltavat suhtautuivat tulevaisuuden muutoksiin pääasiassa huolestuneina, virisi tästä aiheesta kuitenkin hyviä keskusteluja, kun haastateltavat pohtivat viestinnän mahdollisuuksia tulevaisuuden teatterissa. Lähes kaikki arviot muutoksista liittyivät tavalla tai toisella teknisiin toteutustapoihin.

Neljäsosa haastateltavista arvioi kännykkäviestinnän kasvavan tulevaisuudessa todella paljon. Älypuhelinien kautta interaktiiviset teatteriesitykset mahdollistuisivat ja esitykseen olisi mahdollista osallistua sosiaalisessa mediassa. Myös liikkuvan kuvan arveltiin korostuvan entisestään, eräs haastateltava kertoi ajatelleensa joskus että ”kohta nuo käsiohjelmatkin on jossain screenillä aulassa”.

Printtimainonnan tulevaisuutta pohdittiin lähes kaikissa haastatteluissa. Katukuvassa ei nykyään saa enää mainostaa kuin määrätyillä maksullisilla paikoilla, ja useimmissa kaupungeissa on julistepaikkoja jo todella vähän. Haastateltavista lähes puolet totesi tämän vaikuttavan julisteiden painatukseen. Toisaalta katukuvamainonnan hintojen arveltiin tippuvan tulevaisuudessa, jolloin maksulliset paikat olisivat mahdollisia muillekin kuin suurille taloille. Moni uskoi lehti-ilmoittelun vähentyvän entisestään.

Kolmasosa haastateltavista mainitsi tavalla tai toisella, että uskoo paperisten esitteiden, erityisesti käsiohjelmien säilyttävän asemansa. Yksi heistä kertoi teatteriyleisön olevan perinteistä väkeä, joista moni haluaa edelleen ostaa lippunsa paikan päältä ja lukea paperista käsiohjelmaa.

Tulevaisuuden visioinnissa hurjimmalta tuntuivat erään haastateltavan pohdinta suorista lähetyksistä näyttämöltä televisioon teatterikanavan kautta ja katsomon penkkien automatisointi kolikolla toimiviksi, jolloin ovivahtimestareita ei enää tarvittaisi.

Koska viestintä muuttuu kokoajan teknisemmäksi, on oleellisen tärkeää, että siitä vastaavat henkilöt pysyvät kehityksessä mukana. Tämä voidaan turvata teattereissa kannustamalla viestinnän ammattilaisia kouluttautumiseen ja taitojensa kehittämiseen. Koulutukselle ja uusien työvälineiden omaksumiselle tulee järjestää entistä paremmat mahdollisuudet ja luoda siihen tarvittava aika. Martin Melin ohjeistaa johtajia teoksessaan ”Nykypäivän Machiavelli” osaamisen kehittämistä:

On ratkaisevan tärkeää, että kaikki työtoverit ovat omalla tasollaan hyvin perillä siitä, mitä omalla osaamisalueella tapahtuu. Se lisää pätevyyttä ja parantaa valmiutta suorittaa tehtäviä, jotka ovat heidän oman mukavuusalueensa ulkopuolella. (Melin, 2009.)

6 VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN TEATTEREISSA

Teatterin viestintä on mielenkiintoista ja palkitsevaa työtä. Se on vaihtelevaa ja antaa tekijälleen tunteen tärkeän ja merkityksellisen työn tekemisestä. Teatterissa on usein myös hyvin mukava työilmapiiri, ihmiset ovat ekstroverteja ja omintakeisia. Teatterin mahdollisuudet vaikuttaa yhteiskuntaan ja asenteisiin ovat hyvät ja tämä seikka antaa monelle teatterintekijälle motivaation tehdä työtään joskus vaikeissakin olosuhteissa.

Kun olen haastatellut näitä 12 ihmistä heidän teattereissaan, olen huomannut, että teattereiden viestinnässä on kehittämisen varaa. Teattereiden taiteelliset tekijät, tekniikan ja toimiston väki kohtaavat työssään aivan liian vähän. Mahdollisuudet keskusteluihin keskittyvät kokouksiin ja ensi-iltajuhliin. Jos otetaan huomioon, että Suomen teattereissa ei yleensä ole kovin suuria henkilöstömääriä, tuntuu näiden työyhteisöjen sisäinen kommunikaatio helposti kehitettävältä asialta.

Viestinnän kehittäminen teattereissa on loppujen lopuksi hyvin yksinkertaista. Toimenpiteet eivät ole kovin vaativia, ne vain edellyttävät työyhteisöltä asenteiden muutoksia. Kysymys on lopulta hyvin pitkälle ihmisten välisen kommunikaation, toinen toisensa kuuntelemisen ja kollegan työpanoksen arvostuksen kehittämisestä. Päästään hyvin pitkälle jo siinä, että samassa työpaikassa työskentelevät henkilöt kertovat toisilleen mitä omaan työhön kuuluu. Kun tieto työn sisällöistä leviää, lisääntyy varmasti myös arvostus työkaverin ammattitaitoa kohtaan.

Käyn tässä luvussa läpi teatterin sisäistä viestintää sekä tiedotuksen ja markkinoinnin prosessien näkyväksi saattamisen ja strategisen ajattelun tärkeyttä. Lisäksi olen kerännyt haastattelujeni ja johtopäätösteni pohjalta ideaalimallin siitä, miten teatterin viestintä toimisi mielestäni nykyistä paremmin.

6.1 Teatterin sisäisestä viestinnästä

Organisaatiokulttuurit ovat muuttuneet Suomessa paljon viime vuosikymmeninä. Avoimuutta, rentoutta ja ihmiset huomioivaa johtamista pidetään nykyään arvossa kaikilla aloilla. Myös vapaamuotoista viestintää arvostetaan tänä päivänä. Viestinnän on myös oltava vastavuoroista, enää ei riitä että asioista kerrotaan yksipuolisesti vaila mahdollisuutta dialogiin. Asenteiden muuttumisesta kertoo paljon jo se, että kun ennen puhuttiin ”sisäisestä tiedottamisesta”, käytetään nykyään termiä ”työyhteisöviestintä”. Tämä termi on kuvaavampi sellaiselle organisaatiossa tapahtuvalle toiminnalle, joka perustuu tiedon vaihdantaan ja työyhteisössä käytyyn vuoropuheluun. (Juholin 2009, 140-141)

Teatterin organisaatiokulttuuri on rento ja vapaamuotoinen jo lähtökohtaisesti. Teattereissa ihmiset saavat olla ihmisiä ja tunteensa saa näyttää. Keskustelua asioista käydään aina kun siihen on mahdollisuus ja aikaa. Näitä mahdollisuuksia ja aikaa kehittäväälle keskustelulle on teattereissa liian vähän. Karrikoidusti ilmaistuna taiteilijat keskustelevat keskenään ja toimiston väki keskenään. Keskustelua ja kohtaamisia on kyllä, mutta haastattelujeni perusteella liian vähän. Jos teatterin toimintaa kehittäväälle keskustelulle ja yhteiselle ideoinnille ei synny mahdollisuuksia luonnostaan, tulee sellaisia luoda. Ehdotankin, että teattereissa järjestetään yhteisiä aivoriihiä ja kehityskeskusteluja, joihin kaikki osallistuvat. Mitä säännöllisemmin tällaisia yhteisiä kokouksia järjestetään, sitä parempia tuloksia syntyy ja teatterin henkilökunta voisi vaikuttaa yhdessä pitkän aikavälin suunnitteluun ja kehittämiseen.

On mielestäni tärkeää, että nämä kokoontumiset erotetaan produktiokohtaisista tuotantokokouksista. Kun kaikille on selvää, että kokoontumisten tarkoitus on kehittää yhdessä teatterin toimintaa ja siellä työskentelevien ihmisten osallisuutta tähän kehittämiseen, voidaan asioista keskustella yleisellä tasolla. Siten henkilöiden on myös helpompaa jakaa kokemuksiaan omasta työstään.

Ristiriitaisten asioiden esille tuominen saattaa olla vaikeaa ja aiheuttaa muutosvastarintaa. Kehitystä kuitenkin tapahtuu usein siten, että asiat jaetaan ja niitä käsitellään. Petri Virtanen kirjoittaa teoksessaan ”Houkutteleva työyhteisö”, ettei muutosvastarin-

ta ole paha asia, vaan pikemminkin vastuullisen organisaation määritelmä (Virtanen, 2005). Hän osuu asian ytimeen teattereiden työyhteisöjen suhteen:

Yhteisöllisyyteen kasvetaan vain ristiriitoja käsittelemällä. Yhteiset pelisäännöt ja asioiden jakaminen ovat tärkeitä uupumisen, turhan syyllisyyden ja kyynisyyden estäjiä työyhteisössä. Puhumattomuuden palomuuuri on yksi pahimmista työyhteisöjä kalvavista ongelmista. (Virtanen, 2005.)

Marja Silde ja Maria Säkö kirjoittavat artikkelissaan ”Nykyteatterin tapahtumapaikat”, että erityisesti vapaissa nykyteatteriryhmissä suurinta pääomaa ovat erilaiset osamiset, näkemykset, kokemukset ja tieto. He näkevät, että kun nämä laitetaan yhteiseen jakoon, syntyy rahaakin tärkeämpää aineetonta synergiaa. He lisäävät, että nk. laitosteattereissakin on ryhdytty muuntamaan toimintastrategioita uudelleenlaiseen, joustavampaan ja verkostoituneempaan suuntaan. (Ruuskanen 2010, 234-235)

Teattereiden väen kehittämistapaamisten lisäksi onkin aiheellista kiinnittää huomiota päivittäiseen toimintaan ja kanssakäymiseen. Asenteita tulee voida muuttaa sellaiseen suuntaan, että kaikki teatterissa työskentelevät henkilöt kokisivat olevansa tärkeä osa teatteria ja että jokaisella on oma tärkeä roolinsa siinä prosessissa, jonka ansiosta teatteriesitys saadaan näyttämölle ja yleisöä katsomaan sitä. Haastattelujeni vastausten perusteella näin ei tällä hetkellä ole, ainakaan mitä tulee viestinnän ammattilaisiin.

Ehdotan, että viestinnän ammattilaiset lähtevät liikkeelle teattereissaan, kertomaan omasta työstään ja keskustelemaan enemmän taiteilijoiden kanssa. Ne, jotka kokevat, ettei teatterin muu henkilökunta tiedä heidän työnsä sisältöjä, voivat yrittää kertoa omasta tekemisestään enemmän. Ne, jotka kokevat vaikutusmahdollisuutensa liian vähäisiksi, voivat esittää kokouksissa haluavansa uudennlaisia vastuualueita. Viestinnän ammattilaiset teattereissa ovat sosiaalisia ja kekseliäitä ihmisiä, jotka varmasti löytävät halutessaan keinoja kehittää omaa työnkuvaansa ja rooliaan teatterissa.

Rutiinit ja jatkuvana virtana toistaan seuraavat deadlinet aiheuttavat helposti leipääntymistä omaan työhön ja ajattelumallin siitä, että oma työ on pääasiassa erilaisten tulipalojen sammuttelua. Kiireessä unohtuu usein se tärkein. Tässä tapauk-

sessä tärkeintä olisi olla kontaktissa kaikkien teatterin työntekijöiden kanssa ja pitää huoli siitä, että itse kokee tekevänsä mielekästä työtä. Niitä osa-alueita, jotka omassa työssä eivät toimi, kannattaa yrittää kehittää ensin itse. Jos tämän jälkeenkään asiat eivät luista ja tunne työyhteisössä on edelleen ulkopuolinen, on syytä vaatia toimenpiteitä johdolta.

Pidän tärkeänä, että teatterin viestinnästä vastaavat henkilöt ovat mahdollisimman paljon mukana taiteellisessa prosessissa jo sen alkuvaiheessa. Ei ole mielestäni riittävää, että viestinnän ammattilainen käy katsomassa harjoituksia prosessin loppuvaiheessa, kun näytelmää mennään jo läpi. Tällaisia teattereita on valitettavan paljon. Voin sanoa, että itsekin tiedottajana käyn seuraamassa taiteellista työtä aivan liian vähän. Olen kuitenkin huomannut, mitä seuraa siitä kun vain ottaa aikaa ja osallistuu enemmän. Näkemys esityksestä on silloin paljon vahvempi ja ennen kaikkea se on oma näkemys, ei ohjaajan tai käsikirjoittajan. On aivan eri asia kertoa esityksestä ulospäin, kun itse tietää esityksen tunnelman ja on päässyt muodostamaan oman kuvansa siitä.

Toimiva sisäinen viestintä on jokaiselle organisaatiolle tärkeää. Teatterissa tämän viestinnän osa-alueen merkitys korostuu, sillä siellä toiminta keskittyy sisältöihin, mielikuviin ja tunteisiin. Teatteritaiteen tärkein tehtävä on herättää tunteita ja keskustelua, eikä tämä tehtävä mielestäni rajoitu ainoastaan yleisöön. Sisällöistä tulee keskustella myös teatterin sisällä, jotta sen aiheuttamat tunnetilat tiedostettaisiin yhdessä. Kun teatterin sisällä ollaan jo yhdessä puitu teemoja ja näkökulmia esitykseen, ollaan myös paremmin varauduttu yleisön reaktioihin ja palautteeseen.

6.2 Viestinnän prosessi näkyväksi ja strateginen ajattelu kunniaan

Viestinnän prosessit näyttävät olevan teattereissa alue, josta ei työyhteisöjen sisällä tiedetä riittävästi. Taiteellinen prosessi tunnetaan hyvin, sillä sen ehdoilla teatteri toimii. Rakenteiden osalta taas on välttämätöntä tunnustaa ja tiedostaa, millä tavoin teatterin taloudellinen prosessi etenee. Viestintä kulkee näiden rinnalla, mutta toimii omana erillisenä alueenaan. Sen prosessia ei tunneta ja se tulee mukaan produktion suunnitteluun huomattavasti myöhemmin kuin olisi tarpeellista.

Viestintää tehdään teattereissa kahdella tasolla. Lukuun ottamatta hyvin pieniä teattereita ja ryhmiä viestitään teatterista yleisesti: toimintaa markkinoidaan ja siitä tiedotetaan kausi- tai vuositasolla. Vakiintuneissa organisaatioissa laaditaan vuosikertomukset ja tiedotetaan sidosryhmille ja kanta-asiakkaille tulevasta toiminnasta usein jo ennen sen varsinaista julkistamista. Tämän jatkuvan viestinnän lisäksi teattereissa tehdään produktiokohtaista tiedotusta ja markkinointia. Silloin käytetään vakiintuneiden käytäntöjen lisäksi esityksen teemaan sopivaa kampanjointia ja etsitään esityksestä mahdollisesti kiinnostuneita uusia kontakteja.

Viestinnän prosesseista tulee kertoa työyhteisössä avoimesti, jotta siellä ymmärretään viestinnän noudattavan suunnitelmallista ajattelua. Uskon, että teattereiden viestintä nähdään työyhteisöissä usein vain produktiokohtaisena, eikä oteta huomioon pidemmän tähtäimen jatkuvaa viestintää, joka perustuu strategiselle ajattelulle. Vaikka haastatteluistani kävi ilmi, että viestinnän ammattilaiset toivovat enemmän aikaa strategiselle työlle, tekevät he sellaista varmasti koko ajan, vaikka eivät välttämättä varsinaisia strategioita olisivatkaan kirjanneet minnekään.

Toukokuussa 2012 järjestettävässä tiedotus- ja markkinointiseminaarissa on yhtenä päämääränä luoda asiantuntijoiden johdolla teattereille viestintästrategiat. Tarkoituksena on myös pohtia yhteisesti, millä tavoin nämä strategiat voidaan viedä läpi omisissa työyhteisöissä. Vaikka tällaisen strategian luominen on viestinnän ammattilaisten tehtävä ja he ovat työyhteisönsä asiantuntijoita tällä alueella, on mielestäni hyvin tärkeää ottaa muukin teatterin henkilökunta mukaan viestintästrategian luomiseen. Pohjan strategialle voi tehdä viestinnän ammattilainen, mutta teatterin koko henkilökunnan on voitava kertoa omat näkemyksensä ja toiveensa organisaation viestintään.

Jokainen työyhteisön jäsen viestii toiminnasta ulospäin jotain. Tämä viestintä voi olla virallista tai epävirallista ja se voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta (Juholin 2009, 99). Tästä syystä on hyvin tärkeää käydä viestintästrategia läpi kaikkien niiden henkilöiden kanssa, jotka työyhteisössä toimivat. Kun yhteiset tavoitteet on määritelty ja päädytty yhdessä niihin viesteihin, joita ulospäin halutaan teatterista antaa, voidaan myös säännöllisesti arvioida strategian toteutumista. Tällainen toimintatapa helpottaa teattereiden toimintaa suhteessa yhteiskuntaan ja erityisesti viestinnän ammattilais-

ten työtä. Se, että viestintästrategia tehdään, on vasta alkua. Strategia tulee voida ottaa käyttöön teatterin viestinnässä päivittäisellä tasolla ja siitä pitäisi tulla perusta kaikelle teatterin viestinnälle, sisäiselle ja ulkoiselle.

6.3 Ideaalitalanteessa

Niin teattereissa kuin kulttuurin alalla yleisestikin, on pulaa resursseista. Jokainen teatteri tässä maassa tarvitsisi lisää resursseja taiteelliseen työhön ja hallintoon. Moni tuotantotyöntekijä varmasti ottaisi mielellään myös lisää henkilökuntaa toimistoon ja tekniikkaan. Jos lisää rahaa saadaan, löytyy sille käyttökohde varmasti. Käytössä olevilla resursseilla täytyy kuitenkin pärjätä, ennen kuin muutoksia tapahtuu. Muutoksia voidaan tehdä teattereiden sisällä myös ilman rahaa, ainakin mitä tulee viestinnän ammattilaisten rooleihin työyhteisöissään. Ideaalitalanteessa teatterin markkinointi- ja tiedotusbudjetit olisivat suurempia, mutta keskityn nyt tarkastelemaan muita kuin taloudellisia toiveita ja tavoitteita.

Olen tätä lukua varten poiminut haastatteluaineistostani sellaisia asioita, jotka tekevät teattereiden viestinnän ammattilaisten työstä helpompaa ja tehokkaampaa sekä parantavat heidän kokemuksiaan oman roolinsa suhteen työyhteisöissä. Kyseessä on ideaalitalanne, jota kohti ei lopulta ole kovin vaikeaa teattereissa edetä.

Osaamisen tulee olla teatterin viestinnässä laajaa, sillä teknologia kehittyy huimaa vauhtia ja yleisön vaatimukset kasvavat, kun teknologiset innovaatiot tulevat käyttöön viihteen ja vapaa-ajan alueilla. Tästä syystä teatterin tulee tarjota viestinnän ammattilaiselle mahdollisuuksia koulutukseen ja oman osaamisensa kehittämiseen. Oman osaamisen kehittämiseen tulee teatterissa kannustaa ja sille täytyy luoda aikaa ja mahdollisuuksia.

Teatterin viestinnän ammattilaisista moni kokee, että heihin kohdistuu paljon odotuksia osaamisen suhteen. Myös viestinnän onnistumiselle kohdistuu teattereissa paljon odotuksia. Nämä odotukset, toiveet ja tarpeet tulee käydä yhteisesti läpi ja pitää voida keskustella siitä, mitkä odotukset ovat realistisia ja mitkä sellaisia ihanteita, joihin pyritään.

Tiedotus- ja markkinointihenkilöistä moni kokee toimivansa teatterissa eräänlaisessa välittäjän roolissa. Moni myös kertoi, että viestinnästä vastaavan henkilön tulee teatterissa olla organisointikykyinen, diplomaattinen, rohkea ja sosiaalinen. Koska tällaiset henkilöt usein kantavat työssään mukanaan paljon muilta tullutta kommentointia, negatiivista ja positiivista, tulee heillä olla mahdollisuus purkaa näitä asioita luottamuksella jollekin teatterissa. Teatterin viestinnästä vastaavan henkilön tulee käydä jatkuvaa luottamuksellista vuoropuhelua jonkun, mieluiten esimiehensä kanssa.

Teattereissa olisi hedelmällistä ottaa käyttöön talon toimintaa koskevat kehityskeskustelut, henkilökohtaisten lisäksi. Näissä keskustelutilaisuuksissa voidaan käydä läpi henkilöiden työnkuvia ja kokemuksia omasta työstään, sekä keskustella yleisesti siitä miten teatteri toimii ja mitä pitäisi kehittää. Haastattelujeni perusteella voin sanoa, että ainakin viestinnän ammattilaiset kokevat, ettei heidän työnsä sisältöjä tunneta. Heidän ja kaikkien muidenkin teatterissa työskentelevien työnkuvat ja –sisällöt tulee olla talon ihmisten tiedossa. Tämä vähentää väärinkäsityksiä ja parantaa merkittävästi työhyvinvointia, kun henkilöt tietäisivät mitä kukakin tekee ja näin ollen myös arvostaisivat työkaverin ammattitaitoa omalla työkentällään.

Teattereiden työyhteisöissä tulee olla enemmän arvostusta sille, että viestinnässä työskentelee juuri kyseisen alan ammattilaisia. Siksi heidän näkemyksensä tulee ottaa huomioon kaikessa mikä liittyy teatterin viestintään. Teattereissa tulee nähdä voimavarana se, että talon sisällä työskentelee henkilö, joka hahmottaa teatterin sekä sen sisä- että ulkopuolelta.

Viestinnälliselle työlle tulee olla teattereissa enemmän aikaa ja sen pitää tulla osaksi tuotantoprosessia heti kun tuotantopäätös tehdään. Siinä vaiheessa kun taiteellisen työn suunnittelu aloitetaan, on aiheellista käydä ensimmäiset keskustelut viestinnästä. Tässä vaiheessa on tärkeää jakaa faktojen lisäksi tunteita ja pohtia aiheesta nousseita kysymyksiä yhdessä. Viestinnälle tulee myös määritellä rajat yhdessä.

Kun taiteellinen työryhmä ja viestintä aloittavat vuoropuhelun jo prosessin alkuvaiheessa, helpottuvat esityksen markkinointi ja tiedotus huomattavasti. Lisäksi uskon, että viestintä on myös parempaa, kun kädenlämpöisyys häviää ja näytelmästä voi-

daan viestiä rohkeammin. Kiireettömämpi aikataulu ja keskustelevampi työkuultuuri parantavat työhyvinvointia ja sitä kautta myös työn tuloksia.

Viestinnän ammattilaiset ja taiteelliset työryhmät pitää teattereissa saattaa useammin yhteen. Tämä pätee sekä keskustelevamman työkuultuurin osalta että taiteellisen prosessin seuraamisen osalta. Tiedotus- ja markkinointihenkilöiden tulee ehtiä enemmän työpöytänsä ääreltä harjoituksia katsomaan, verstaalle, puvustamoon sekä tekniikan rakennuksiin ja tiskien taakse vaihtamaan ajatuksia. Kun viestinnässä oltaisiin ajan tasalla siitä, missä vaiheessa kulloinkin mennään, pystyttäisiin hahmotamaan entistä paremmin tuleva näytelmä ja näin ollen myös viestimään siitä tehokkaammin. Keskustelelevammassa työkuultuurissa on se etu, että henkilöt tuntevat toisensa paremmin ja pystyvät näkemään sekä oman että toistensa roolit organisaatiossa.

Teattereiden viestintää tulee suunnitella tietoisemmin ja pitkäjänteisemmin. Strategiselle työlle pitää löytää aikaa ja kaikkien teatterin henkilöiden tulee osallistua viestintästrategian luomiseen. On myös tärkeää, että strategian toteutumista arvioidaan ja päivitetään säännöllisesti. Strategia on olennainen työkalu teatterin viestinnän ammattilaiselle ja tekee teattereiden viestinnästä suunnitelmallisempaa. Joissakin taloissa strategioita jo tehdään ja arvioidaan, mutta pienissä ja keskisuurissa teattereissa tällaiselle ei usein ole aikaa. Uskon kuitenkin, että kun aikaa lohkaisee strategisen työn käynnistämiseksi, tulee siihen käytetty aika maksamaan itsensä takaisin.

Ideaalitilanteessa teatterissa puhalletaan yhteen hiileen ja kaikkien siellä työskentelevien henkilöiden työpanosta arvostetaan osana kokonaisuutta. Huonoinakin päivinä pitää kaikkien voida ajatella, että oma rooli organisaatiossa on tärkeä ja sillä miten työnsä hoitaa, on merkitystä. Tällaista ideaalia kohti on helppo lähteä kulkemaan, jos pitää työstään ja haluaa kehittää rooliaan organisaatiossa. Suuria asioita saadaan aikaan jo sillä, että omia asenteita ja totuttuja työtapoja tarkistetaan, lähdetään keskustelemaan työkavereiden kanssa ja aloitetaan kommunikaatio työryhmien kanssa riittävän aikaisin. Lopulta suurin osa huonoista kokemuksista johtuu ajan puutteesta ja siitä, etteivät työyhteisön ihmiset keskustele toistensa kanssa tarpeeksi.

7 YHTEENVETO

Olen määritellyt kehittämistyölleni tutkimusongelmat luvussa 4.1, kysymykset joihin olen työlläni etsinyt vastauksia. Ensimmäiseksi olen halunnut tietää, onko viestintätyö teatterissa erilaista kuin muiden alojen organisaatioissa ja millaista osaamista työtekijältään vaatii. Haastatteluaineistoni perusteella eroavaisuudet muunlaiseen tuoteviestintään ovat melko suuria. Jos teatteriesitystä ajatellaan tuotteena vertailun helpottamiseksi, voidaan sanoa olennaisimman eron olevan siinä, ettei teatteriesitys ole vielä valmis, kun sitä jo markkinoidaan. Teatterin markkinointi on mielikuvien myyntiä ja siitä syystä viestinnässä tulee olla varovainen, mitä asiakkaalle lupaa. Teatteriesitykselle ei ole myöskään olemassa niin selkeitä kriteerejä, kuin muunlaisille tuotteille usein on. Myös resurssit tulevat monissa teattereissa vastaan.

Teatterin viestintä verrattuna muuhun tuoteviestintään on vapaamuotoisempaa eikä sitä sido niin tiukat lainalaisuudet. Teatterin toiminta perustuu sisältöihin, joita voidaan markkinoinnissa ja tiedotuksessa hyödyntää varsin monipuolisesti. Teatterissa työskentelevät henkilöt kiinnostavat yleisöä ja teatterin mainoksiin suhtaudutaan yleisesti ottaen suopeammin kuin muuhun mainontaan. Nämä seikat tekevät teatterin markkinoinnista ja tiedottamisesta helpompaa kuin monilla muilla aloilla.

Vaikka viestintä teatterissa onkin sisältöjen vuoksi helpompaa, on viestintäala yleisesti erittäin nopearytmistä. Teatterinkin viestinnässä vaaditaan laajaa osaamista ja tarvitaan tiettyjä henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotta työtä pystyy ja jaksaa tehdä. Monipuolisen teknisen osaamisen, hyvän kirjoitustaidon, visuaalisen silmän, ”pelisilmän” ja kielitaidon lisäksi korostuu työssä sosiaalisten taitojen merkitys. Viestinnän ammattilaiselle tärkeitä ominaisuuksia ovat organisointi-, paineensieto- ja stressinsietokyky, joustavuus, rohkeus, diplomaattisuus, oma-aloitteisuus ja mukautumiskyky. Teatterin viestinnässä on myös eduksi, jos tuntee taiteellisen prosessin kulun, sisältöjä ja tekijöitä.

Toiseksi olen asettanut tutkimusongelmaksi sen, millaiseksi teattereiden viestintätyötä tekevät henkilöt kokevat roolinsa organisaatioissa. Teattereiden viestinnässä työskentelevät henkilöt kokevat, ettei heidän työnsä sisältöjä tunneta työyhteisöissä ja

vain puolet haastateltavistani sanoi, että heillä on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia teatterinsa viestintään. Viestinnän ammattilaiset toimivat teattereissa välittäjän roolissa johdon, muun henkilökunnan, yleisön ja median välillä. Moni teatterin viestintätyötä tekevä kokee, että työnkuva saisi olla vähemmän itsenäinen ja että aikaa strategiseen työhön pitäisi olla enemmän. Myös taiteellisten prosessien seuraamiseen riittävä aika koetaan liian vähäiseksi.

Näiden kartoittavien kysymysten pohjalta olen halunnut lähteä kehittämään teattereiden viestinnän toimintatapoja ja työyhteisöjen työskentelytapoja. Olen halunnut selvittää, millaisia toimenpiteitä teattereissa voitaisiin tehdä, jotta viestinnän ammattilaiset olisivat selkeämmin osa teatterin tuotantoprosessia ja näin myös viestintä tehostuisi. Viestinnän ammattilaisilla tulee olla mahdollisuus kehittää osaamistaan ja heillä tulee olla aikaa omaksua uusia viestinnän työkaluja ja käytäntöjä silloin kun teatterille tarpeellisia innovaatioita tulee markkinoille. Teattereissa tulee myös ottaa puheeksi säännöllisemmin työntekijöiden kokemukset omasta työstään ja jos teatterissa on epäselvyyksiä henkilöiden työnkuvien suhteen, on tärkeää käydä nämä työyhteisössä läpi. Myös laajemmat keskustelut teatterin tilasta, ihmisten voinnista työpaikallaan ja kehittämisen tarpeista on syytä ottaa koko työyhteisön käsittelyyn säännöllisin väliajoin.

Viestinnän tulee olla osa tuotantoprosessia jo siinä vaiheessa, kun päätös produktiosta tehdään. Viimeistään silloin kun näytelmän ohjaaja tiedetään, on syytä aloittaa keskustelut sisällöistä. Taiteellisen prosessin seuraaminen koko tuotantoprosessin matkalta on myös tärkeää. Se on tärkeää, koska silloin esityksestä voidaan viestiä paremmin ja koska silloin viestinnän prosessi liittyy sulavasti yhteen taiteellisen prosessin kanssa. Se on tärkeää myös siksi, että silloin samassa työpaikassa työskentelevät ihmiset tuntevat toisensa paremmin ja voivat keskustella vapaammin kaikesta, suunnitella toimenpiteitä yhdessä ja jakaa näkemyksiään teatteritaiteesta yleisestikin.

Niissä teattereissa, joissa viestintästrategioita ei vielä tehdä, on aiheellista järjestää sellaisen laatimiseen aikaa. Kun viestinnän tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit ovat yhteisesti tiedossa, voidaan viestintä nähdä jatkossa teattereissa prosessina, samaan tapaan kuin taiteellinen ja taloudellinen prosessi jo nähdään. Näiden kolmen

erillisen, mutta toisilleen välttämättömän osa-alueen pelaaminen yhteen on mielestäni teattereiden työyhteisöjen seuraava haaste.

Kehittämistyön aihe on ollut minulle läheinen, sillä työskentelen itse teatterissa tiedottajana. Teatterit ovat hienoja työpaikkoja monelle, niin myös minulle. Olen ajautunut teatterin tuotannon ja viestinnän ammattilaiseksi puolivahingossa siitä yksinkertaisesta syystä, että mielestäni teattereissa työskentelee mahtavia ihmisiä. Teatteri työyhteisönä on parhaimmillaan inspiroiva, räväkkä ja rehellinen. Olen kuitenkin aistunut, että kehitettävää on. Nyt kun työni tulokset ovat selvillä ja toimenpide-ehdotukset dokumentoitu, olen huojentunut siitä ettei kehittämiseen tarvita järjestyttäviä muutoksia tai teattereiden työyhteisöjen mylläämistä täysin uuteen uskoon. Teattereissa tarvitaan pääasiassa avointa keskustelua ja uudenlaista suhtautumista prosessien eteenpäin viemiseen. Haluan uskoa, että nämä räväkät ja rehelliset kykenevät siihen.

Olen halunnut kehittämistyölläni nostaa esille epäkohtia, joihin kaikkiin on kuitenkin olemassa toteuttamiskelpoisia ratkaisuja. Niinkin tavallisilla asioilla kuin puhumisella ja kohtaamisella saavutetaan jo todella paljon. Jos edes joissain suomalaisissa teattereissa pysähdytään työni johdosta miettimään, otetaan ihmisten työnkuvat ja kokemukset omasta työstään puheeksi ja lähdetään viemään taiteellisia, tuotannollisia ja viestinnällisiä prosesseja eteenpäin kokonaisuutena, olen saavuttanut kehittämistyölleni asettamat tavoitteet.

Tämä työ on ollut minulle ammatillisesti tärkeä ja silmät avaava kokemus. Olen saanut kohdata kuluneen vuoden aikana monta minulle ennestään tuntematonta kollegaa, käynyt ensimmäistä kertaa joissakin teattereissa ja ensimmäistä kertaa jopa joissakin kaupungeissa. Tämän työn prosessi on ollut minulle matka, ihan kirjaimellisestikin. Kiitos kuuluu teatterille, upeille kollegoille ja erityisesti niille kahdelletoista teatterin viestinnän ammattilaiselle, jotka ovat ottaneet minut lämmöllä vastaan ja kertoneet haastatteluissa avoimesti itsestään, työstään ja teatteristaan.

LÄHTEET

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena: Tutkimushaastattelu. Oy Yliopistokustannus 2011.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy 2004.

Hotinen, Juha-Pekka: Tekstuaalista häirintää, kirjoituksia teatterista, esitystaiteesta vuosilta 1984-2001. Like 2002.

Juholin, Elisa: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä 2009.

Melin, Martin: Nykypäivän Machiavelli. Basam Books Oy 2009.

Meteli 2/2012. Artikkelit: Anne Saveljeff: "Vastuu, identiteetti & teatterikentän eriarvoisuus". Teatteri- ja mediatyöntekijät ry 2012.

Moilanen, Anna: Teatterin markkinointi – jotain erityistä vai samaa kuin muualla. Puheenvuoro tiedotus- ja markkinointiseminaarissa 2011.

Ojanen, Soila: Tiedota tehokkaasti, opas mediasuhteisiin. Edita Publishing Oy 2003.

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti: Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy 2009.

Raittila, Pentti & Olin, Nina: Viestintäammatit tulevaisuuden Suomessa. ESR tutkimusraportteja 2005.

Ruuskanen, Annukka (toim.): Nykyteatterikirja – 2000-luvun uusi skene. Artikkelit: Marja Silde ja Maria Säkö: "Nykyteatterin tapahtumapaikat". Like 2010.

Siukosaari, Anssi: Työyhteisöviestinnän opas. Tietosanoma Oy 2002.

Sydänmaanlakka, Pentti: Jatkuva uudistuminen – luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media Oy 2009.

Teatterin tiedotuskeskus: Teatteritilastot 2011.

Tudeer, Annika: Ajan kanssa. Oblivia 10,5. Puheenvuoro tiedotus- ja markkinointiseminaarissa 2011.

Työterveyslaitoksen toteuttama kysely teattereiden työhyvinvoinnista alan ammattilaisille. Asiantuntijoina Saija Koskensalmi ja Leena Multanen. Työterveyslaitos 2012.

Veijalainen, Anna: Joukkokohtaus. Like 2007.

Virtanen, Petri: Houkutteleva työyhteisö. Edita Publishing Oy 2005.

LIITE 1: Haastattelupyyntö

Hyvä teatterin tiedotus- ja/tai markkinointityötä tekevä henkilö,

Olen Universum ry:ssä tiedottajana työskentelevä ja kulttuurituotannon ylempää AMK-tutkintoa suorittava teatterin ammattilainen ja ystävä.

Olemme ehkä tavanneet toisemme yhteydessä tai toisessa, mahdollisesti myös viime keväänä seminaarissa, joka järjestettiin Suomen teatterit ry:n toimesta.

Teen opinnäytetyöni koulutusohjelmaani liittyen tulevan talven ja kevään aikana. Opinnäytetyöni aiheena tutkin viestintähenkilöiden rooleja teatteriorganisaatioissa ja pyrin luomaan mallia keskustelelevammasta ja toimivammasta organisaatiosta. Tutkimukseni tavoitteena on linjata käytäntöjä Suomen teattereissa ja tutkia viestinnän osaamisen käyttöä taiteilijavetoisissa työyhteisöissä. Olen valinnut tutkittaviksi teattereiksi tasaisesti ympäri Suomea sekä teatterilain piirissä että sen ulkopuolella toimivia ammattiteattereita. Työni tilaajia ovat Teatterikeskus ry ja Suomen teatterit ry.

Kysynkin sinulta, hyvä kollega, olisitko halukas osallistumaan tutkimukseen? Tutkimukseni lähtökohta on tapaustutkimus ja menetelminä teemahaastattelut sekä benchmarkkaus.

Aion suorittaa haastatteluja ympäri Suomea tammikuun 2012 aikana. Haastattelin sinua edustamassasi teatterissa (tai valitsemassasi paikassa) aikavälillä 9.-22.1.2012. Haastattelu vie aikaa noin tunnin verran. Lopullisessa työssä ei käy ilmi haastateltavan henkilöllisyys.

Toivon saavani mahdollisimman kattavan aineiston Suomen teatterikentältä, jotta tutkimukseni tulokset voisivat hyödyntää teatterialaa yleisesti.

Saisinko haastatella sinua?

Kiittäen ja vastaustasi odottaen:

Hanna Kuustie

Kulttuurituotannon koulutusohjelma, YAMK

Humanistinen ammattikorkeakoulu

040 4161 460

hanna.kuustie@gmail.com

LIITE 2: Haastattelurunko

Haastattelurunko

1. Koulutustaustasi?
 2. Mitä työtä teet edustamassasi teatterissa?
 3. Kuinka kauan olet työskennellyt teatterissa?
 4. Onko teatterissanne sinun lisäksi muita, jotka tekevät tiedotus- ja/tai markkinointityötä?
 5. Kuinka monta produktiota teatterissanne on keskimäärin vuosittain?
 6. Mikä on tiedotuksen ja markkinoinnin osuus teatterinne kokonaisbudjetista?
 7. Millaiset yleisötavoitteet teatterissanne oli viime vuonna?
 8. Paljonko teatterissanne kävi yleisöä viime vuonna?
 9. Kuinka aikaisin ennen ensi-iltaa teatterissanne päätetään produktioista (keskimäärin)?
 10. Kuinka aikaisin ennen ensi-iltaa teatterissanne tehdään ensimmäiset tiedotus- tai markkinointitoimenpiteet?
 - Mitkä ovat yleensä ensimmäisiä toimenpiteitä?
 11. Paljonko tiedotukseen ja markkinointiin varataan yleensä aikaa?
 - 12a. Kuka teatterissanne ideoi markkinoinnin ja tiedotuksen sisältöjä?
 - 12b. Kuka teatterissanne tekee markkinoinnin ja tiedotuksen sisältöjä koskevat päätökset?
 - Tekstit?
 - Lehdistökuvat?
 - Painomateriaalit?
 - Mainokset?
 - Kohderyhmämarkkinointi?
 - Markkinointistrategiat?
 - Lipun hinnat ja ostotavat?
 - Yleisöpalveluasiasiat?
 13. Kuinka usein teatterissanne muutetaan oleellisesti tiedotuksen ja/tai markkinoinnin sisältöjä?
 14. Suunnitellaanko teatterissanne kullekin esitykselle oma markkinointikampanja? Kuinka suuri osuus tästä on (arviosi mukaan) teatterinne yleistä markkinointia, joka ei liity yksittäisiin esityksiin?
-

15. Tietääkö teatterinne muu henkilökunta työsi sisällöt?
 16. Millaista osaamista ja ominaisuuksia teatterin viestintätyöhön mielestäsi tarvitaan?
 17. Onko sinulla omasta mielestäsi riittävästi vaikutusmahdollisuuksia teatterinne viestintään?
 18. Kuinka paljon seuraat prosessin aikana taiteellista työskentelyä?
 19. Kuvaile vapaasti, millaiseksi koet roolisi teatteriorganisaatiossanne tällä hetkellä?
 20. Haluaisitko muuttaa rooliasi johonkin suuntaan? Jos haluaisit, niin kuvaile vapaasti millaiseen suuntaan?
-

21. Millaisia erityispiirteitä koet olevan teatterin viestinnässä, verrattuna viestintäalaaan yleisesti?
22. Arviosi teatterialan viestinnän muutoksista viimeisen kymmenen vuoden aikana?
23. Arviosi teatterialan viestinnän muutoksista tulevien kymmenen vuoden aikana?

Yhteensä 23 kysymystä, joista:

- 14 yleisesti haastateltavan edustamasta teatterista ja sen viestinnästä
- 6 haastateltavan roolista edustamansa teatterin työyhteisössä
- 3 teatterialan viestinnästä yleisesti

Liite 3. Tiedotus- ja markkinointiseminaari Seinäjoella 10.-11.5.2012, kutsu ja ohjelma



TIEDOTUS- JA MARKKINOINTIKOULUTUS 10.-11.5.2012

STEFI-koulutus Seinäjoen kaupunginteatterissa

Suomen Teatterit ry järjestää koulutusseminaarin teattereiden tiedottajille ja markkinointihenkilökunnalle tänä vuonna Seinäjoen kaupunginteatterissa 10.-11.5.2012 (Seinäjoen kaupunginteatteri, Elissa-studio, Alvar Aallon katu 12, Seinäjoki).

Päivien aikana pohditaan teatterin viestintästrategian laadintaa ja siihen liittyviä haasteita sekä oman työn arvioinnin mittareita professori Elisa Juholinin johdolla. Hanna Kuustie kertoo meille teattereiden viestintätöitä koskevasta tutkimuksesta, sen tuloksista ja tulevaisuuden näkymistä. Aura Linnapuomi johdattaa meidät saavutettavan viestinnän peruskysymysten äärelle samalla, kun Hanna-Reetta Schreck kertoo STEFI:n Esteettömyyskartoituksen tuloksista. Tutustumme myös Ilkan kulttuuritoimitukseen ja Väli-Suomen mediaan sekä kartoitamme tiedotuksen ja markkinoinnin tekijänoikeuksiin liittyviä kysymyksiä. Päivien aikana on varattu paljon aikaa keskusteluille sekä pienryhmissä että koko porukalla.

Koulutuksen hinta on 125€/osallistuja (sis. ruokailut ja kahvit, paitsi 10.5. illallisen). Koulutukseen tulee ilmoittautua perjantaihin **13.4.2011 mennessä** osoitteessa:

<http://www.webpolsurveys.com/S/BEB16DC91959AEFA.par>

Osallistumismaksu tulee maksaa perjantaihin 27.4.2012 mennessä Suomen Teatterit ry:n tilille Nordea 208938-25110. Mainitse viestikentässä "Tiedotus- ja markkinointikoulutus" sekä osallistujan nimi.

Torstain illanviettopaikka on ravintola Alma. Laitamme tarkempaa tietoa ruokavaihtoehtoista sitten, kun kaikki ilmoittautumiset on otettu vastaan. Voitte käydä tutustumassa ravintolan tarjontaan osoitteessa www.hotelalma.fi/Ala_Carte

Koulutus päättyy perjantaina 11. päivä Vesa Tapio Valon ohjaukseen *Täti ja minä* (klo 14.15-16.35). Osallistajat voivat varata itse lippunsa esitykseen 13.4. mennessä numerosta 06 416 2600. Lipun hinta on 6€. Mainitkaa varatessanne Tiedotus- & markkinointikoulutuksen kiintiö. Lisätietoja esityksestä löytyy osoitteesta www.seinajoenkaupunginteatteri.fi.

Koulutukseen osallistujille on varattu majoituskiintiö teatteria lähellä olevasta Cumuluksesta (Kauppakatu 10). Majoituksen hinta on 1hh 75€ ja 2hh 92€, kun huone varataan **13.4.2011 mennessä** seinajoki.cumulus@restel.fi tai 06 418 6111. Varauksessa on mainittava varaustunnus *Seinäjoen kaupunginteatteri*.

Lämpimästi tervetuloa koulutukseen!

Liitteenä koulutuksen ohjelma ja tietoa kouluttajista. Jos teille herää ohjelmasta kysymyksiä tai kommentteja alustajille, lähettäkää niitä Hanna-Reetta Schreckille!

Lisätietoja:

Hanna-Reetta Schreck, järjestösihteeri, hanna-reetta.schreck@suomenteatterit.fi, 09 2511 2150



SUOMEN TEATTERIT – FINLANDS TEATRAR RY

Tiedotus- ja markkinointikoulutus 10.-11.5.2012

Seinäjoen kaupunginteatteri, Elissa-studio
Alvar Aallon katu 12, SEINÄJOKI

Päivä I, torstai 10.5.

- 09.30–10.00 **Aamiainen ja ilmoittautuminen**
Teatteriravintola
- 10.00–10.15 **TERVETULOA JA KOULUTUKSEN AVAUS**
Teatterinjohtaja Vesa Tapio Valo, Seinäjoen kaupunginteatteri
Hanna-Reetta Schreck, järjestösihteeri, STEFI
- 10.15–13.00 **TEATTERIN VIESTINTÄSTRATEGIAN LAADINTA JA MITTARIEN
MÄÄRITTELY**
Elisa Juholin, professori, tutkija, konsultti
- 13.00–14.00 **Lounas**
Teatteriravintola
- 14.00–15.00 **VIESTINTÄTYÖ TEATTERISSA**
Ammattikunnan roolit taiteilijavetoisessa organisaatiossa
Hanna Kuustie, Kulttuurituotannon YAMK-opiskelija, Tiedottaja / Tuottaja
- 15.00–16.30 **SAAVUTETTAVAN VIESTINNÄN ABC**
Aura Linnapuomi, projektisuunnittelija, Kulttuuria kaikille-palvelu
- STEFI:N ESTEETTÖMYYSKARTOITUKSEN TULOKSET**
Hanna-Reetta Schreck, STEFI
- 16.30–17.30 **TYÖSKENTELYÄ VAPAASTI RYHMISSÄ + iltapäiväkahvit**
World Cafe-metodi, ravintolassa
- 17.30–18.15 **KESKUSTELUN JA AIHEIDEN PURKU**
Elissa studio
- 19.30 -> **Illallinen ja illanvietto – keskustelu jatkukoon!**
Ravintola Alma, Ruukintie 4 (Rautatieaseman vieressä)

Päivä II, perjantai 11.5.

9.00–10.00	MAAKUNTALEHTI JA TEATTERI YHDESSÄ Sanomalehti Ilkka, kulttuuritoimittaja Tero Hautamäki sekä Väli-Suomen median esittely. Lähtö hotellin ala-aulasta klo 8.45.
10.15–11.30	SEINÄJOEN KAUPUNGINTEATTERIN TIEDOTUS JA MARKKINOINTI Myynti- ja markkinointipäällikkö Marjo Huhtamäki Tiedottaja Anna Valtari
11.30–12.15	Lounas Teatteriravintola
12.15–13.15	MARKKINOINNIN JA MAINONNAN TEKIJÄNOIKEUDET Toimitusjohtaja Tommi Saarikivi, STEFI
13.15–14.00	LOPPUKESKUSTELU
14.15–16.35	TÄTI JA MINÄ Elissa-studio väliajalla kahvitarjoilu Hyvää kotimatkaa!

Elisa Juholin

Professori, valtiotieteiden tohtori Elisa Juholin on Helsingin yliopiston viestinnän dosentti ja Jyväskylän yliopiston yhteisöviestinnän dosentti. Hän on toiminut yhteisöviestinnän apulaisprofessorina ja professorina Jyväskylän yliopistossa, tutkijana ja johtavana konsulttina 1990-luvun alusta lähtien ja sitä ennen viestintätehtävissä eri organisaatioissa 1970-luvulta lähtien.

Tällä hetkellä hän opettaa ja tutkii Helsingin yliopistossa sekä valmentaa erilaisia organisaatioita. Hänen erikoisalueitaan ovat työyhteisöviestintä, organisaatioiden ja median väliset suhteet, organisaatioiden sidosryhmäsuhteet, yritysten yhteiskuntavastuu sekä viestinnän mittaus ja arviointi. Juholin on julkaissut runsaasti yhteisöviestintään liittyvää tieteellistä ja ammattikirjallisuutta sekä artikkeleita, minkä lisäksi hän on luennoinut erilaisille yleisöille ja valmentanut erilaisia organisaatioita kolmen vuosikymmenen ajan. Hänen uusimmat teoksensa ovat Arvioi ja paranna - Viestinnän mittaamisen opas (2010, Infor), Communicare! - Viestintä strategiasta käytäntöön (2009, Infor) ja Viestinnän vallankumous - löydä uusi työyhteisöviestintä (2008, WSOYpro).

Hanna Kuustie

Kulttuurituottaja ja tiedottaja Hanna Kuustie opiskelee Humanistisen ammattikorkeakoulun ja Metropolian kulttuurituotannon ylemmässä ammattikorkeakouluohjelmassa ja työskentelee Helsingin Universum ry:n tiedottajana. Kuustie on tehnyt tänä keväänä opinnäytetyön aiheesta "Viestintätyö teatterissa - ammattikunnan roolit taiteilijavetoisissa organisaatioissa". Kuustie on työskennellyt eri kokoisissa kiinteissä teattereissa ja vapaissa teatteriryhmissä tuottajana, tiedottajana, teatterisihteerinä ja markkinoijana.

Aura Linnapuomi

Linnapuomi (MuM) työskentelee projektisuunnittelijana Kulttuuria kaikille -palvelussa, jonka tavoitteena on edistää valtakunnallisesti kulttuuripalvelujen saavutettavuutta ja moninaisuutta. Aura aloitti työnsä kulttuurialalla vuonna 2005 tuottamalla teatteriryhmä SuuriHiiren musiikkiteatteri- ja koulutyöpajaproduktion "Hiiri joka päätti olla norsu". Kulttuuria kaikille -palvelussa Aura on työskennellyt vuodesta 2007 lähtien, ja on ollut mukana mm. ammattiteattereiden kuvailutulkaukseen ja tekstitysratkaisuihin liittyvissä yhteistyöhankeissa.

Kulttuuria kaikille -palvelun kohderyhmänä ovat kulttuurialan toimijat. Palvelu mm. järjestää koulutuksia, antaa neuvontaa ja toteuttaa saavutettavuuskartoituksia. Kaikki palvelun tuottama saavutettavuuteen ja moninaisuuteen liittyvä tieto- ja ohjemateriaali on vapaasti ladattavissa verkko-osoitteesta www.kulttuuriakaikille.info. Keväällä 2012 valmistuu kulttuuritoimijoille suunnattu saavutettavan viestinnän opas.

Teatterin välittäjät

Viestinnän haasteet ja ammattikunnan roolit suomalaisissa teattereissa

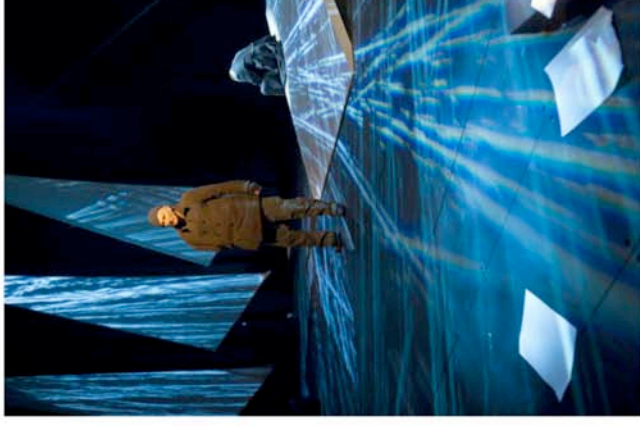


Kuva: Monika Hartl
Virus, esityksestä
"Identity is a Myth"

Hanna Kuustie, Kulttuurituotannon YAMK
Opinnäytetyö / Humanistinen ammattikorkeakoulu
Työn tilaajat: Teatterikeskus ry ja Suomen teatterit ry

Työn taustaa

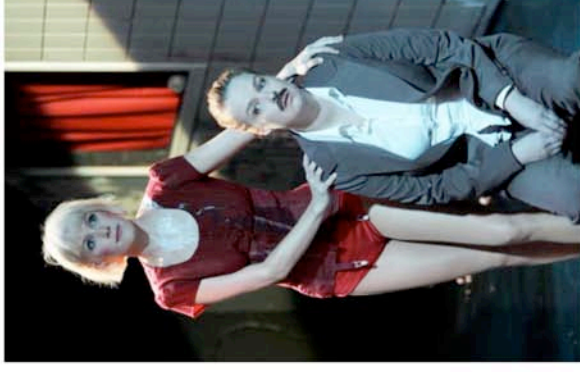
- Tekijä itse tiedottaja / tuottaja
- Hämeenlinnan seminaari
- Omat kokemukset teattereissa
- Keskustelut kollegoiden kanssa
- Heikko signaali



Kuva: Terho Aalto
Hämeenlinnan KT, esityksestä "Luoteisväylä"

Miksi halutaan kehittää?

- Viestinnän ammattilaisten työn sisältöjä ei tunneta teattereissa riittävän hyvin
- Teattereiden viestinnän ammattilaisista ja heidän työstään ei ole kirjoitettu Suomessa aiemmin
- Viestinnän ja taiteilijoiden vuoropuhelua on teattereissa liian vähän
- Kehittämällä näitä asioita kehitetään samalla sekä teattereiden työyhteisöjä että niiden viestintää
- Työhyvinvointia teattereissa on syytä kehittää



Kuva: Patrik Pesonius
Q-teatteri, esityksestä "Broken Heart Story"

Työn tavoitteet

- Tuoda teatterin viestinnän ammattilaisten työ ja sen haasteet tunnetummaksi
- Tuoda alalle tietoa siitä, että teattereiden viestinnässä ja työkaluissa on kehittämisen varaa
- Ideoida toimenpiteitä, joilla viestinnän ja taiteilijoiden vuoropuhelua voitaisiin parantaa
- Herättää keskustelua teattereissa
- Teattereihin viestintästrategiat, joiden suunnittelussa koko talon henkilökunta mukana



Kuva: Timo Lindholm
Rovaniemen KT, esityksestä "Sarasvatin hiekkaa"

Työn toteutus

- Teemahaastattelut 12 ammattiteatterissa ympäri Suomea
- Tutkittavista teattereista 6 rahoituslain piirissä, 1 valtion vuosibudjetissa, 5 rahoituslain ulkopuolella
- Haastateltavat tiedottajia, markkinoijia tai tuottajia
- Haastatteluaineisto purettu dokumenttianalyysin teemakortiston avulla
- Haastatteluaineistosta poimittu benchmarkauksen avulla toimivia käytäntöjä eri teattereista
- Benchmarkauksen ja oman analyysin kautta syntyivät kehittämisideat
- Vuoropuhelu tekijän ja tilaajien välillä on ollut erittäin motivoivaa ja ajatuksia herättävää



Kuva: Laura Malmivaara
Teatteri Jurkkka, esityksestä "Soita minulle Billy"

”Täydellinen teatterin viestinnän työntekijä”

Hyvä kirjoittamaan
Tulee toimeen erilaisten persoonien kanssa
Osaa kuunnella ihmisiä
Organisointikykyinen
Hyvä ”pelisilmä”
Pystyy pitämään deadlineista kiinni
Helposti lähestyttävä
Jämäkkä
Herkkä taiteilijoita kohtaan
Osaa valokuvata
Hallitsee kuvankäsittelyn
Hallitsee graafiset ohjelmat
Hallitsee verkkosivut
Visuaalinen
Tuntee teatterin sisältöjä ja tekijöitä



Osaa kiteyttää asioita
Osaa kansantajuistaa asioita
Luova
Osaa hankkia media-suhteita
Osaa pitää media-suhteet hyvinä
Rohkea
Uskaltaa puhua yleisölle
Mukautuvainen
Oma-aloitteinen
Diplomaattinen
Tuntee teatterin prosessit
Paineensietokykyinen
Stressinsietokykyinen
Valmis muutoksiin
Valmis nopeisiin päätöksiin

Teatteriviestinnän erityispiirteet

- Mielikuvan myyntiä
- Pitää olla varovainen, mitä asiakkaalle lupaa
- Kriteerit eivät ole niin selkeitä kuin tuoteviestinnässä
- Hankalaa silloin, jos taiteilijat eivät vielä tiedä mitä ollaan tekemässä ja pitäisi jo viestiä ulospäin
- Tasapainoilua julkisten ja näytelmästä viestimisen kanssa
- Pienet budjetit - kekseliäisyyttä tarvitaan
- Yleisö on kiinnostunut teatterin ihmisistä, helpottaa ”mainontaa”
- Vapaaehtoisuus verrattuna muuhun organisaatioviestintään



Kuva: Heidi Strengell
Teatteri Venus, esityksestä ”Valelapsi”

Viestinnän yleisimmät toimintatavat teattereissa

- Päätös produktiosta keskimäärin 1,5 vuotta ennen ensi-iltaa (6 kk-2 vuotta)
- Ensimmäiset tiedotus- tai markkinointitoimenpiteet keskimäärin 6 kk ennen ensi-iltaa (4-12 kk)
- Ensimmäisiä toimenpiteitä yleensä www-sivut, ohjelmalehti, painomateriaalit, puffikuvat, tiedotus ryhmänvetäjille ja kantiksille
- Oleelliset muutokset (uudet www-sivut, logo yms) viestinnän sisältöihin 1,5-5 vuoden välein
- Viestinnällä ideointi- ja päätäntävaltaa teksteihin, painomateriaaleihin, lehdistökuviin, mainoksiin ja kohderyhmämarkkinointiin
- Viestinnällä ei juuri lainkaan ideointi- ja päätäntävaltaa lipun hintoihin, ostotapoihin ja yleisöpalveluasioihin

Ammattikunnan roolit teattereissa

- Puolella riittävästi vaikutusmahdollisuuksia teatterinsa viestintään
- 1/4 kokee, ettei ole riittävästi vaikutusmahdollisuuksia
- 1/4 kokee, että vaikutusmahdollisuudet riippuvat taiteellisista työryhmistä
- 9 haastateltavaa sanoi, ettei teatterin muu henkilökunta tiedä heidän työnsä sisältöjä
- Mitä kauemmin henkilö on työskennellyt teatterissa, sitä voimakkaammin kokee, ettei hänen työstään tiedetä
- Haastatteluissa toistui välittäjänä toimimisen rooli
- Vähemmän itsenäistä toimenkuvaa toivotaan
- Strategiseen työhön haluttaisiin enemmän aikaa

Haastatteluisissa mainittuja termejä omalle roolille teatterissa

sovittelija

ulospäin näkyvässä roolissa

tärkeä rooli vaikka talon sisällä saakin kuulla ensimmäisenä haukut jos juttu ei myy

vastuullinen

itsenäinen

puurtaja

työtekijä

taustatyöntekijä

joustaja

tukitoiminto-työläinen

johtajasta riippuva rooli

taitelijat ei arvosta mutta se on ihan ok

Taiteellisten prosessien seuraaminen

- Taiteellisen prosessin seuraaminen painottuu sen loppupäähän
- Harjoitusten seuraamisen lisäksi käydään vuoropuhelua puvustamon, lavastepajan ja tekniikan kanssa
- Joissain teattereissa harjoituksiin meneminen tehty hankalaksi
- Kaikki haastateltavat sanoivat haluavansa seurata enemmän, mutta aika ei riitä omalta työltä



Kuva: Stefan Bremer
Espoon KT, esityksestä "Pikkuporvarhäät"

Teatterin viestinnän muutokset +/- 10 vuotta

- Internetin ja sosiaalisen median vallankumous, viestintä mennyt verkkoon
- Printtikirjoittelu ja -mainonta vähentyneet
- Kokoajan on menty, ja mennään visuaalisempaan suuntaan
- Trailerit tulleet
- Viestinnästä on tullut teknisempää
- Prosessinomaiset esitykset vaikuttavat viestintään
- Viestinnän sävyt pehmentyneet
- Teksteissä pyritään kansantajuistamaan näytelmiä
- Teatterin markkinointi hyväksytään nykyään paremmin kuin 10 vuotta sitten
- Huoli siitä, ettei esitys riitä enää syyksi tulla teatteriin - oheispalvelut
- Huoli siitä, ettei itse pysy kehityksen mukana

Kehittämistoimenpiteitä teattereihin

- Työyhteisön yhteiset kehityskeskustelut
- Oman työn sisältöjen avaaminen muille
- Vuoropuhelua taiteilijoiden kanssa lisää, muuallakin kuin kokouksissa
- Taiteellisen työn seuraamiselle aikaa
- Viestintä osaksi tuotantoprosessia aiemmin, heti kun taiteellinen ryhmä tiedossa
- Viestintästrategian luominen koko teatterin henkilökunnan kanssa



Kuva: Petri Kovalainen
Tampereen Työväen Teatteri
esityksestä "Maailmanlopun hautaustoimisto"

Pohdittavaksi

- Olenko tyytyväinen omaan paikkaani organisaatiossa?
- Mistä johtuu, jos työni sisällöistä ei tiedetä organisaatiossa - voinko itse vaikuttaa?
- Olenko kiinnostunut seuraamaan taiteellisia prosesseja ja olemaan niissä mukana? Teenkö tätä tarpeeksi? Jos en, niin voinko parantaa tilannetta?
- Tiedänpö mitä minulta odotetaan? Jos tiedän, ovatko odotukset kohtuullisia? Jos en tiedä, tulisiko asiasta keskustella työpaikalla?
- Arvostanko itse työtäni? Mitkä tekijät vaikuttavat työni arvostukseen?

”In many ways every day should be considered a theatre day,
as we have a responsibility to continue the tradition to entertain,
to educate and to enlighten our audiences, without whom we couldn’t exist”
- Judi Dench



Kuva: Robert Seger
Turun KT, esityksestä ”Anna Karenina”

Lämmin kiitos antoisista haastatteluista, keskustelusta ja tämän verkoston olemassaolosta!