

**Taiteellinen vapaus kaupunginteatterin  
johtamisessa**

- laadullinen tutkimus teatterinjohtajien kokemuksista

Sari-Anne Nahkuri  
Pro gradu-tutkielma  
Arts Management  
Sibelius-Akatemia  
Taideyliopisto  
Helsinki  
Kevät 2021

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö

<p><b>Otsikko</b></p> <p>Taiteellinen vapaus kaupunginteatterin johtamisessa - laadullinen tutkimus teatterinjohtajien kokemuksista</p>	<p><b>Sivumäärä</b></p> <p>65</p>
<p><b>Tekijä</b></p> <p>Sari-Anne Nahkuri</p>	<p><b>Lukukausi</b></p> <p>Kevät 2021</p>
<p><b>Koulutusohjelma</b></p> <p>Arts Management</p>	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tutkimus tarkastelee taiteellista vapautta kaupunginteatterien institutionaalisissa ympäristöissä teatterinjohtajien näkökulmasta. Suomalaisen kaupunginteatteriverkoston asema on kulttuurisesti merkittävä ja maantieteellisesti laaja. Kaupunginteatterit kuuluvat valtionosuusrahoituksen piiriin, ja lisäksi kunnat rahoittavat valtaosan niiden toiminnasta. Vuosikymmenien ajan teattereiden taiteellisia sisältöjä kohtaan on kohdistunut kritiikkiä alan sisältä. Ohjelmistot on koettu yleisöä koskiskelevaksi ja taiteellisesti kunnianhimottomiksi, jonka seurauksena laitospäinen teatteriympäristö ei näyttäyty houkuttelevana tuleville tekijöille. Teatterinjohtaja on hierarkian huipulla ja teatterinjohtajien tiuhasta vaihtuvuudesta uutisoidaan mediassa säännöllisesti. Tutkimus tarkastelee erityisesti teatterinjohtajan roolia taiteellisen vapauden mahdollistajana.</p> <p>Taiteen vapautta tutkimuskohteena lähestytään Bourdieun ja Adornon teorioiden, Suomen valtion ja kuntien roolin sekä aiemman teatterijohtajatutkimuksen kautta. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena viiden teatterinjohtajan haastatteluiden pohjalta. Haastatteluiden pohjalta voidaan analysoida teatterien toimintaympäristöä sekä johtajien asemaa taiteellisen vapauden mahdollistamiseksi.</p> <p>Teatterinjohtaja on avainasemassa luomaan taiteellisia suuntia ja kestäviä työprosesseja, joiden avulla henkilöstön taiteellinen työskentely voisi parhaiten toteutua. Teatterinjohtajan työn haasteena on tasapainottelu taiteen, rahoituksen, henkilöstön ja yleisön välillä.</p>	
<p><b>Avainsanat</b></p> <p>kaupunginteatterit, teatterinjohtaminen, teatterinjohtaja, taiteellinen vapaus, johtaminen, taidelaitokset</p>	
<p><b>Lisätietoja</b></p>	

<p><b>Title</b></p> <p>The Artistic Freedom within the Leadership of City Theatres in Finland – Qualitative Research based on Theatre Directors’ Experiences</p>	<p><b>Number of pages</b></p> <p>65</p>
<p><b>Author</b></p> <p>Sari-Anne Nahkuri</p>	<p><b>Semester</b></p> <p>Spring 2021</p>
<p><b>Degree programme</b></p> <p>Arts Management</p>	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The aim of the study is to research the artistic freedom within the institutional structures of Finnish city theatres from the perspective of the theatre director. The Finnish city theatre network is established and geographically extensive. The theatres are included in the national subsidy system and mainly funded by the state and city governments. For decades the city theatres have been criticized for being commercial and artistically unambitious. Their working environment appears to be unappealing for the new generation of young artists. The theatre director is on top of the hierarchy and rapid changes in the director positions’ are reported regularly in the headlines. This study focuses on the theatre director’s position for enabling the artistic freedom within the theatre.</p> <p>The theoretical framework consists of Bourdieu’s and Adorno’s theories, Finnish state and city governments’ relationship towards artistic freedom and previous leadership study within theatres. This study is a qualitative research based on five interviews with theatre directors. The interviews provide an overview of the theatres as working environments and the theatre director’s position for enabling artistic freedom.</p> <p>The theatre director is the key person to create artistic dialogue and sustainable working processes that enable the artistic freedom. The challenge in the director’s position is balancing between art, funding, staff and audience.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>City Theatres, Leadership in Theatres, Theatre Director, Artistic Freedom, Leadership, Art Institutions</p>	
<p><b>Additional information</b></p>	

# TABLE OF CONTENTS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA .....	1
1.2	TUTKIMUSONGELMAN MUOTOILU.....	4
1.3	TUTKIMUKSEN TAVOITE .....	5
1.4	TUTKIMUSNÄKÖKULMA.....	5
1.5	TUTKIELMAN RAKENNE .....	6
<b>2</b>	<b>TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b> .....	<b>7</b>
2.1	SUOMALAISEN TEATTERIN HISTORIAA.....	7
2.1.1	<i>Kaupunginteatterit: taidelaitos vai kuntapalvelu?</i> .....	10
2.2	TAITEEN AUTONOMIASTA .....	13
2.2.1	<i>Taiteen vapaus Suomessa</i> .....	14
2.2.2	<i>Taiteen tuotannosta</i> .....	17
2.3	JOHTAMINEN TEATTEREISSA .....	19
2.3.1	<i>Johtajana kaupunginteatterissa</i> .....	21
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSMETODOLOGIA</b> .....	<b>23</b>
3.1	LAADULLINEN TUTKIMUS .....	23
3.1.1	<i>Teemahaastattelu</i> .....	24
3.2	AINEISTON KERUU.....	24
3.2.1	<i>Haastateltavien valinta</i> .....	25
3.2.2	<i>Haastattelujen rakenne ja kysymysten muotoilu</i> .....	26
3.3	AINEISTON ANALYYSI.....	27
3.4	TUTKIMUKSEN KRIITTINEN ANALYSOINTI .....	28
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI</b> .....	<b>29</b>
4.1	TAITEELLINEN VAPAAUS.....	30
4.2	TEATTERIJOHTAJAN TYÖVÄLINEET .....	31
4.2.1	<i>Teatterijohtajan työpäivä ja työtehtävät</i> .....	33
4.2.2	<i>Mikä inspiroi näyttämöllä?</i> .....	34
4.2.3	<i>Haastavat tilanteet ja tukiverkostot</i> .....	35
4.2.4	<i>Vaihtuvat teatterinjohtajat</i> .....	37
4.3	TEATTERIN HALLINTO JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	38
4.3.1	<i>Teatterin hallintomuoto ja hallitus</i> .....	38
4.3.2	<i>Henkilöstö</i> .....	39
4.3.3	<i>Yhteisten tavoitteiden asettaminen ja kommunikaatio</i> .....	40
4.3.4	<i>Ohjelmistosuunnittelu</i> .....	41
4.4	TALOUDEN JA TAITEEN TASAPAINOTTELU .....	42
4.4.1	<i>Teatterien rahoitusrakenne</i> .....	43
4.4.2	<i>Tuotantopaineet</i> .....	44
4.5	TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUDET .....	44
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>46</b>
5.1	TAIDE JA TUOTANTO .....	47
5.1.1	<i>Kunnan, hallinnon ja alueen merkityksestä</i> .....	48
5.1.2	<i>Tulos tai ulos</i> .....	51
5.2	JOHTAJAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	52
5.2.1	<i>Teatterijohtajan positio taiteellisen vapauden mahdollistajana</i> .....	53
5.2.2	<i>Taidetta vai laatua?</i> .....	55
<b>6</b>	<b>KESKUSTELUA</b> .....	<b>57</b>
6.1	JAETTU JOHTAJUUS .....	57
6.2	VAPAA KENTTÄ YHTEISTYÖKUMPPANINA .....	57

6.3	JATKOTUTKIMUKSEN KOHTEITA.....	58
<b>7</b>	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>59</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>63</b>
	LIITE 1. HAASTATELUKYSYMYKSET .....	63

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Usein sanotaan, että suomalaiset ovat teatterikansaa. Teatteri onkin vakiinnuttanut asemansa yhtenä suomalaisten suosituimpana taiteen, kulttuurin ja vapaa-ajanviihtelyn muotona. Tutkimuksen mukaan vuonna 2016 lähes puolet suomalaisista kävi teatterissa, ja neljänneksi suosituin kulttuuritapahtuma oli teatteri (Suomen Teatterit 2017).

Suomalainen teatteriverkosto on syntynyt Ruotsin ja Venäjän vallan vaikutuksessa, Suomen itsenäistymisen sekä sotien jälkeisen uudelleenrakennuksen polveilevan kulttuuripoliittisen ilmapiirin pohjalta. Suomalainen teatteritaide on saavuttanut asemansa ulkomaisten kiertueteattereiden, käänösnäytelmien, kotimaisten näytelmäkirjailijoiden, intohimoisten mesenaattien, työväenliikkeen sekä harrastajateatterien ansiosta. Kehityksen perintönä voidaan tänä päivänä pitää valtiollisesti ja kunnallisesti tuettua laajaa ammattiteatteriverkostoa. Historiallisesti teattereiden synnyssä voidaan todeta jako sivistyneistön eli porvariston teattereihin ja työväen teattereihin (Paavolainen 2005, 4.0). Suomalaisen modernin teatterin varhaisista vaiheista 1800-luvulta lähtien teatteriesityksellä on tavoiteltu kansansivistyksellisiä arvoja, kielellisiä mahdollisuuksia, aatteiden jalostamista sekä kansan huvittamista (Seppälä & Tanskanen 2010, 13-14). Kun puhutaan suomalaisesta teatterikentästä nykypäivänä, voidaan todeta, että kenttää eniten määrittävä piirre on kahtiajako valtion rahoituslain piirissä oleviin vos-teattereihin ja vapaan kentän ns. lainsuojattomiin teattereihin.

Tämän tutkimuksen taustalla ovat vaikuttaneet vuonna 2015 käynnistynyt vos-uudistus (Esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmän uudistus), kaupunginteattereiden ohjelmistoihin kohdistunut kritiikki sekä uutisointi teatterinjohtajien tiuhasta vaihtuvuudesta.

Teatteria ei tehdä tyhjiössä, vaan teatteriesitys on aina tässä hetkessä tapahtuva representaatio ympäröivästä todellisuudesta tämän ajan katsojille.

Yhteiskunnan muutokset vaikuttavat myös suomalaiseen teatteritaiteeseen sekä sisältöjen että rakenteiden kautta. Viimeisen vuosisadan aikana yhteiskunnassa on tapahtunut valtavia muutoksia maatalousyhteiskunnasta teolliseen vallankumoukseen ja kaupungistumisesta nykyiseen tietoyhteiskuntaan, jossa globaalit markkinavoimat, väestöjen massamuutot sekä ilmastokriisi vaikuttavat ihmiskunnan tulevaisuuteen alati kiihtyvällä tahdilla. Lisäksi länsimaisen hyvinvointivaltion saavutukset kuten kansalaisten yhdenvertaisuus sosioekonomisesta asemasta, sukupuolesta tai seksuaalisesta suuntautumisesta riippumatta, ovat myös vaikuttaneet teatterikentän arvoihin ja toimintamalleihin. Pystyvätkö teatterit reagoimaan muuttuvaan yhteiskuntaan riittävällä ketteryydellä, samalla vaalien taiteen autonomista asemaa?

Teatterikentän julkisesta rahoituksesta, taiteen laadun arvioinnista ja kentän sisäisistä toimintamalleista puhutaan paljon, niin mediassa kuin tekijöiden keskuudessa. Viimeisin, vuodet 2015-2020 käynnissä ollut, vos-uudistus on syntynyt vapaan kentän toimijoiden pyrkimyksistä tasapuolisempaan rahoitukselliseen asemaan, jotta uusia teatteritoimijoita voisi päästä osaksi vos-rahoitusjärjestelmää.

Kaupunginteatterit ovat saaneet kritiikkiä taiteellisen kunnianhimon puutteesta ja yleisöä kosiskelevasta ohjelmistosta. Ohjelmistovalinnat ja taiteellinen sisältö ovat herättäneet paljon mielipiteitä kentän sisällä, ja teattereiden tulospainet tulkitaan ulkopuolisten silmin taiteellisesti kunnianhimottomina ohjelmistoina. Tämän seurauksena nuoret teatterintekijät eivät koe laitosta kaupunginteatteria taiteellisenä työympäristönä kiinnostavana. Kritiikkiä on esitetty erityisesti vapaan kentän toimijoiden osalta, jotka kokevat olevansa huonommassa asemassa toimiessaan harkinnanvaraisilla toiminta-avustuksilla, usein myös ilman vakituista henkilökuntaa tai tiloja. Kaupunginteatterien olemassaoloa osana vos-järjestelmää on jopa kyseenalaistettu.

Kaupunginteatterien ohjelmistoissa esitetään paljon farssinäytelmiä ja kepeitä musikaaleja, jotka on koettu alan sisällä edustavan viihteellistä, eikä niinkään taiteellisesti kunnianhimoista teatteria. Farssit ja musikaalit ovat laitosteattereille kassamagneetteja, joiden odotetaan myyvän isot katsomot täyteen. Teatteriohjaaja ja entinen Joensuun kaupunginteatterin johtaja Jalmari Nummiluikki (ent. Vihtori Rämä) pohtii haastattelussa:

*”Lähtökohtaisesti ajattelen, että Helsingin kaupunginteatterin tyyppistä ohjelmistoa ja maailmankuvaa ylläpitävä lafka pitäisi lopettaa saman tien. Taiteen tehtävä ei voi olla yhteiskunnan pumpulilaitos”. (Rämä 2013)*

Millaista taiteellista arvoa kaupunginteatterit tuottavat kentälle? Tuleeko jokaisella paikkakunnalla olla oma ylipäätään teatteri? Takaako vakavaraiset resurssit korkealaatuisen taiteen?

Teatterinjohtajalla on teatteriorganisaatiossa vaikutusvaltaa teatterin kokonaistoimintaan, organisaation sisäisiin työtapoihin ja ulospäin näkyvimpänä ohjelmistosuunnitteluun. Mediassa säännöllisesti uutisoidaan teatterinjohtajien työsuhteiden päättymisistä kesken sopimuskauden, ja syynä on usein taiteelliset erimielisyydet, jotka ovat johtaneet talous- tai henkilöstöongelmiin.

*”Kolmen viime vuoden aikana lähes kolme neljästä teatterista on vaihtanut johtajaa, kun tarkastelun kohteena on Suomen 30 suurinta teatteritaloa. [– –] Johtajan pitäisi uudistaa teatteritaidetta ja pitää samalla konservatiiviset katsojat tyytyväisinä.” (Aromaa, 2016)*

Teatterinjohtajan työnkuva on laaja-alainen aitiopaikka teatterikentällä, ja tehtäviin kuuluu vastuu ja valta oman teatteritalon taiteellisesta linjasta sekä taloudesta. Kaupunginteattereissa vakituinen henkilökunta usein pysyy samana vuosikymmenestä toiseen, mutta koska teatterinjohtajat usein työskentelevät määräaikaikaisilla sopimuksilla, on vaihtuvuutta johtajistossa useammin. Joskus työsuhde päädytään lopettamaan kesken sopimuskauden; joskus henkilön itsensä tai teatterin hallituksen pyynnöstä. Teatterinjohtajien vaihtuvuudesta ja syistä lähtöön on uutisoitu runsaasti viime vuosina:

- Taloudelliset ongelmat: [”Kokkolan teatterin jättävä Sini Pesonen: Yhteistyötä ennemmin kuin eristäytymistä”](#). (Yle 3.9.2014)
- Ohjelmistosuunnittelusta aiheutunut yleisökato: [”Vihtori Rämä ei jatka Joensuun kaupunginteatterin johtajana”](#). (Yle 28.4.2015)
- Kiistat kaupungin hallituksen johtohenkilöiden kanssa: [”Rovaniemen teatterinjohtaja Kari Väänänen teki rikosilmoituksen kaupunginhallituksen jäsenestä ja uhkaa erolla, jos päättäjä ei eroa teatterin hallituksesta”](#). (Yle 29.11.2017)



- Johtajan ja henkilöstön väliset kiistat: "[Kymmenet Oulun teatterin työntekijät kertovat vuosien työpahoinvoinnista](#)". (Yle 19.12.2019)

Miksi kaupunginteatterit vaikuttavat lähes mahdottomilta laitoksilta johtaa menestyksekkäästi? Miten teatteritaide syntyy ja kehittyy laitospäivämuotoisessa rakenteessa, jossa kohdataan samanlaisia työpaikkaongelmia kuin missä tahansa muussakin organisaatiossa?

Tutkimukseni lähtökohtana on ollut tutkia vakiintuneiden teatterirakenteiden vaikutusta taiteelliseen vapauteen teatterinjohtamisen näkökulmasta.

## 1.2 Tutkimusongelman muotoilu

Suomalaiset kaupunginteatterit ovat mielenkiintoinen taiteellisen vapauden tarkastelunkohde, koska ne ovat vuosikymmenien aikana asemansa vakiinnuttaneita ammattiorganisaatioita, joiden rahoitus on turvattu lain puitteissa. Taiteellinen työskentely on teatterissa perusarvo, jonka pohjalle laitosmainen teatterikenttä on rakentunut, ja jonka pohjalta esitykset syntyvät henkilöstön yhteisestä ponnistelusta.

Kahtia jakautunut teatterikenttä on kasvavien paineiden edessä, sillä molemmat osapuolet taistelevat riittämättömien resurssien kanssa, johon vaikuttavat yleisen elintason nousu sekä kuntien ja valtion haluttomuus kasvattaa kulttuuribudjettia. Painetta kentän sisäiseen yhteistyöhön on yhä enemmän, vaikka käytännössä myös vos-teatterien työllistyvyys on laskenut viime vuosina (Renko & Ruusuvirta 2018, 77).

Tuleville teatterisukupolville omannäköisen teatterintekeminen muodostuu yhä tärkeämmäksi arvoksi, ja laitosteatterin tarjoamaa maailmankuvaa varmasti tullaan jatkossakin kyseenalaistamaan kentän sisältä käsin. Jos kaupunginteatterien ja alalle valmistuvien arvomaailmat ja mieltymykset eivät kohtaa, niin mitä se tarkoittaa tulevaisuudessa?

Teattereissa työskentelee heterogeeninen joukko eri alojen ammattilaisia ja hierarkian huipulla on teatterinjohtaja. Johtajan rooli on aitopaikka teatterin toimintaan ja myös suomalaiseen teatterikenttään. Johtajan vaativa ja laaja työnkuva tarjoaa katsauksen teatterin arvoihin, toimintamalleihin ja työskentely- ja

päätöksentekoprosesseihin. Johtaja on usein myös työnsä puolesta arvostelun ja kritiikin kohteena, joka toisinaan johtaa konfliktiin henkilöstön, hallituksen tai yleisön kanssa. Mitkä tekijät siis vaikuttavat teatterin johtamiseen? Miten taiteellinen vapaus toteutuu kaupunginteatterin rakenteissa?

### **1.3 Tutkimuksen tavoite**

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella suomalaista kaupunginteatteria toimintaympäristönä taiteellisen vapauden näkökulmasta, ja tunnistaa siihen vaikuttavia rakenteita teatteriorganisaatiossa. Tutkimusaihetta kaupunginteatterin rakenteiden merkityksestä on lähestytty teatterinjohtajan näkökulmasta.

Tutkimukseni keskeisempänä tutkimuskysymyksenä on:

- Miten teatterinjohtajat kuvailevat rooliaan taiteellisen vapauden mahdollistajina kaupunginteattereissa?

### **1.4 Tutkimusnäkökulma**

Tutkimuksen näkökulma on kaupunginteatterina toimimisen vaikutus taiteelliseen vapauteen sekä teatterinjohtajien empiirinen kokemus heidän roolistaan taiteellisen työn mahdollistamiseksi. Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus, jonka pohjana käytän viittä tutkimushaastattelua kaupunginteatterien johtajien kanssa. Haastatteluissa pyrin selvittämään, miten taiteellinen vapaus liittyy kaupunginteatterin toimintaan? Entä miten teatterinjohtajat tasapainottelevat talouden ja taiteen välimaastossa?

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä keskityn suomalaisen kaupunginteatteriverkoston syntyyn ja nykytilaan, taiteen vapauden teorioihin sekä teatterinjohtamisen erityispiirteisiin. Taiteen vapautta lähestyn Pierre Bourdieun ja Theodor W. Adornon teorioiden kautta. Lisäksi yhtenä keskeisimpänä lähdeteoksena olen käyttänyt Marjatta Häti-Korkeilan väitöskirjatutkimusta *Teatterinjohtamisen dramaturgiaa* (2010), joka käsittelee kattavasti 2000-luvun teatterinjohtamisen erityispiirteitä teatteriorganisaatiossa.

## 1.5 Tutkielman rakenne

Johdannossa kuvailen suomalaisen teatterinkentän nykytilaa, ajankohtaisia ilmiöitä sekä keskustelunaiheita, jotka ovat vaikuttaneet tämän pro gradu - tutkimuksen syntymiseen.

Luvussa kaksi kuvailen tutkielman teoreettiset lähtökohdat, kuten suomalaisen teatteriverkoston historiaa, taiteen vapauden teoriaa sekä johtamisen erityispiirteitä teatteriorganisaatiossa. Luvussa kolme kuvailen tarkemmin laadullisen tutkimuksen teossa käytettyjä metodeja. Luvussa neljä kuvailen tutkimustuloksia tuomalla esiin aineiston yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkimushaastatteluiden pohjalta. Luvussa viisi kuvailen johtopäätöksiä tutkimusanalyysin ja lähdekirjallisuuden keskeisten teorioiden näkökulmasta. Luvussa kuusi pohdin mahdollisia jatkokysymyksiä ja muita tutkimusaiheita, jotka nousivat esiin tämän tutkimuksen pohjalta.

## **2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

Tutkimuksessani pyrin tarkastelemaan kaupunginteatterien taiteellista vapautta teatterin ylimmän operatiivisen johdon eli teatterinjohtajan näkökulmasta. Tutkimukseni keskiössä on teatterijohtajan positio, päätöksentekoteattereissa sekä maakuntateattereille leimallinen ohjelmistopolitiikka. Tutkimukseni teoreettisessa viitekehyksessä olen tutustunut suomalaisen teatteriverkoston historiaan, taiteen autonomian teorioihin sekä johtamisen erityispiirteisiin teatteriorganisaatiossa.

### **2.1 Suomalaisen teatterin historiaa**

#### **1800-luvulta 1900-luvulle**

Suomen asema Venäjän ruhtinaskuntana 1800-luvulla mahdollisti yhä ruotsalaisten ja saksalaisten teatteriryhmien kiertueet pitkin Suomea. Tällä tavoin porvaristo ja työväki tutustuivat teatteriin mahdollisuutena poliittiseen kannanottoon, itseilmaisuuksiin ja vapaa-ajanviettoon. Suomalaiset ottivat vaikutteita eurooppalaisesta ja venäläisestä teatterista. Suomenkielinen teatteri otti harppauksen 1800-luvun lopulla kansallismielisen sivistyneistön innostuksesta teatteritaidetta kohtaan. Taustalla vaikutti fennomaanien pyrkimykset kansallisen identiteetin luomiseksi ja suomen kielen leviämiseen. Valtaosa Suomen teattereista on perustettu 1900-luvun taitteessa palvelemaan nimenomaan suomenkielistä kansanosaa. Vastakkainasettelu Helsingin ja maakuntien välillä alkoi nostaa päätään, koska maakunnissa oltiin tyytymättömiä maksetusta valtionavusta helsinkiläisille teattereille, joista ei itse päästy nauttimaan. Lisäksi helsinkiläisten sanomalehtien ylimielisyys maakuntaesityksiä kohtaan oli ilmeistä. Selvää kuitenkin oli, että teatterin kysyntä oli kasvussa. (Seppälä & Tanskanen 2010, 13-42).

1900-luvun alussa paikallisteattereita ylläpidettiin nuorisoseurojen, työväenliikkeiden sekä harrastajayhteisöjen voimin, ja vasta kun työläiset ja maaseudunväki alkoivat saamaan poliittista päätäntävaltaa, julkisesti tuettu teatterikenttä alkoi saamaan kannatusta ja tukea toimiakseen valtakunnan laajuudella ja kaikille väestöryhmille. (Seppälä & Tanskanen 2010, 87-90.)

Kaksoisteatterijärjestelmä jakoi kansan porvareihin ja työväenluokkaan, joilla molemmilla oli kuitenkin samankaltaiset ajatukset teatterin harrastamisen sivistysarvoista ja yhteisöllisyydestä. Oma kansallinen teatterilaitos merkitsi myös näyttelijäkoulutuksen käynnistämistä, ja sen seurauksena vuonna 1913 perustettiin Suomen Näyttelijäliitto. Teatterien henkilökunta alkoi olla koulutetumpaa ja järjestäytyneempää, jolloin ammattimainen teatteritoiminta otettiin myös vakavasti valtiovallan toimesta. Porvarillisten ammattiteatterien perustaminen maakuntiin toteutettiin alkuun mesenaattien ja teatteriaktiivien tuella. (Paavolainen 2005, 4.0)

### **1920-50-luvut**

1920-luvun lama koetteli teattereita erityisesti maakunnissa, joista osa jouduttiin lakkauttamaan ja perustamaan uudestaan. Teattereiden toimintaa jatkettiin kannatusyhdistysten voimin. Toisen maailmansodan jälkeen, kahtiajakoisuus porvari- ja työväen teatterien välillä hälveni, jolloin teattereita yhdistettiin sekä etujärjestöt yhdistyivät. Veikkausvoittovarojen ohjaus teatterien rahoittamiseksi oli osoitus siitä, että julkisesti tuettu teatteri oli tullut jäädäkseen. Vuonna 1942 perustettiin Suomen Teatterijärjestöjen Keskusliitto, ja vuonna 1948 Finlands Svenska Teaterorganisationer eli CEFISTO. (Niskanen & Tanskanen 2010, 163-168)

Teattereiden rooli maakunnissa kasvoi erityisesti 1930-luvulla, jolloin tavaksi muodostui kiertää esityksillä ympäröivissä maakunnissa. Tämä oli teattereille taloudellisesti kannattavaa ja sillä saatiin korostettua teatterin merkitystä alueelle. Paikallisuus näkyi vahvasti kiertueohjelmistoissa, joissa suosittiin alueen omien kirjoittajien näytelmiä (Seppälä & Tanskanen 2010, 165). Alueteatteritoiminta elää edelleen vahvasti maakuntateattereiden toiminnassa, ja mitä pohjoisemmaksi siirrytään, niin teattereiden toiminnasta valtaosa saattaa olla kiertuetoimintaa.

Toisen maailmansodan jälkeen useissa Euroopan maissa aloitettiin mittavat jälleenrakennusohjelmat, jossa myös kulttuurilla ja teatterilla nähtiin merkittävä rooli. Saksan ja Iso-Britannian teatteriverkosto alkoi saada nykymuotonsa, ja demokraattisen teatterin ihanteita lainattiin ranskalaisilta teatterintekijöiltä. Valtion hallinnon tehtävänä pidettiin kansakunnan sivistyksen ja kulttuurisen pääoman kasvattamista, johon ainoastaan valtiolla katsottiin olevan varaa.

Keskitetyn kulttuuritarjonnan sijasta valtion alkoi tukea alueellisesti teatterin ja taiteen tarjontaa. (Judt 2005, 377-378). Ranskalainen teatteriohjaaja ja näyttelijä *Jean Vilar* julkaisi ajatuksiaan teatterista julkisena palveluna, joka

sittemmin levisi Eurooppaan tulevien vuosikymmenten kulttuurinrahoituksen kultakaudella (Paavolainen 1997, 8.2).

### **1960-80-luvut**

Hyvinvointivaltion rakentaminen toi vaurautta suomalaisille, ja muutoin 1960-luvun tuulisessa poliittisessa ilmapiirissä taiteen ja kulttuurin julkinen rahoitus nähtiin valtion sekä kuntien velvollisuutena. Uusia teatteritaloja rakennettiin ja useat maakunnat saivat oman kunnallisen teatterinsa. Samanaikaisesti alettiin myös nähdä laitostumisen ongelmat teattereiden toiminnassa, sekä kuntien kasvava päätösvalta ja vaatimukset teatterien toimintaa kohtaan. Alettiin puhua ”laitosteattereista” joiden toimintaa myös kiinnitetty taiteellinen henkilöstö piti jähmeänä. (Seppälä & Tanskanen 2010, 313-314).

### **1990-luku: vos-järjestelmä**

Vos-rahoituksen sinetöinyt Teatteri- ja orkesterilaki otettiin käyttöön vuonna 1993, mutta laman taloudelliset seuraukset leikkasivat myös kaupunginteatterien valtionosuuksien yksikköhintaa, ja lipputulojen osuus toiminnan rahoituksessa kasvoi. Tämä johti farssien ja komedioiden lisääntymiseen ohjelmistoissa. Johtamisessa oli kehityssuuntana palkata oman talon sisältä, yleisön suosiota nauttiva näyttelijä johtajaksi, esimerkkinä Asko Sarkolan nousu johtajaksi Helsingin kaupunginteatterissa (johtajana 1998-2016). (Paavolainen 2005, 8.2).

### **2000-luku**

Vuosituhanneen vaihteen jälkeen vapaan kentän ja vos-teatterien eriytyminen oli kasvanut ja aiheutti paljon ulostuloja taiteilijoiden keskuudesta. Vos-teatterien yhdeksi suurimmaksi haasteeksi nousi yleisömäärien kasvattaminen. Yleisön ja tekijöiden välistä vuoropuhelua edesauttamaan vakiintui yleisöyöntekijän merkitys isoimmissa teattereissa. Yleisötyön avulla voidaan tuoda esitys lähemmäksi katsojia ja pitää läheisiä suhteita aktiivisiin teatterikävijöihin. (Paavolainen 2005, 8.2).

Teatterilaitokset ovat 1900-luvun alusta lähtien kamppailleet samojen haasteiden kanssa kuin tänä päivänä; rahoitus- ja yleisöpohjan vakiinnuttaminen ja kasvattaminen sekä olemassaolon perusteleminen rahoittajien, kansalaisten ja muiden teatterintekijöiden suuntaan. Tämä on vaatinut innovatiivisuutta jo läpi vuosisadan.

### 2.1.1 Kaupunginteatterit: taidelaitos vai kuntapalvelu?

Kunnat ovat merkittävämpiä teatterin rahoittajia kuin valtio, vaikkakin määrärahat ovat jatkuvasti laskeneet kuluneiden 30 vuoden aikana. Näin ollen kunnat ovat myös merkittäviä kulttuuripolitiikan harjoittajia. (Seppälä & Tanskanen 2010, 400).

Irmeli Niemi ja Raija Ojala kuvailevat teoksessaan *Suomalainen alueteatteri 1978-1982: tausta, toiminta ja vaikutus* (1983) maakunnissa sijaitsevien alueteattereiden kehitystä 1900-luvun alusta 1980-luvulle asti. Alueteatterikokeilu oli valtion rahoittama hanke vuosina 1978-82, jonka pyrkimyksenä oli mahdollistaa kansalaisille yhdenvertainen pääsy kulttuurikokemusten pariin. Mukana oli kymmeniä kaupunginteattereita, jotka olivat jo vuosikymmeniä toteuttaneet kiertuetoimintaa lähikuntiin. Hankerahoitus takasi teattereille paremmat resurssit ja tavoitteena oli, että teatterit voisivat kiertuetoiminnalla palvella laajemman maantieteellisen alueensa asukkaita taiteellisesti joustavammalla ohjelmistolla. Yhtenä tavoitteena oli lisäksi alueiden vapaiden teatteriryhmien ottaminen osaksi laitosteatteriverkostoa tai ainakin yhteistyön lisääminen laitosten ja ryhmien välillä. Alueteatterikokeilun voidaan katsoa olleen osaltaan vaikuttamassa 1992 asetetun teatteri- ja orkesterilain (730/1992) ja kulttuurialan vos-järjestelmän syntyyn.

Tutkimuksessa kuvaillaan maakuntateattereihin jo varhaisissa vaiheissa kohdistuneita ristikkäispaineita niin tekijöiden, yleisön kuin kaupunginkin tasolta. Teatterin tehtäviksi katsottiin tekijöiden ja kansallismielisten taholta erityisesti sivistävät sisällöt, saatavuus ja säännöllisyys. Esitysten sisältö kuitenkin vaihteli kepeiden bulevardikomediodien ja vakavamman ohjelmiston välillä. Euroopassa nopeasti muuttuneet poliittiset valtasuhteet vaikuttivat myös teatterintekijöihin ja nopeasti epäpoliittinen teatteri nähtiin taantumuksellisena, ja esityksiltä alettiin vahvemmin vaatia nopeampaa reagointikykyä muuttuviin olosuhteisiin. Teatteritaiteen ja kansan kohtaaminen nähtiin parhaiten ratkaistuksi julkisin varoin, jolloin itse sisältö säilyisi vapaana kaupallisesta riistosta. Kuitenkin pian heräsi kysymys poliittisesta valvonnasta valtion rahoittamassa teatterissa. (Niemi & Ojala, s. 4-10).

Tutkimuksessa käsitellään alueteatterien estetiikkaa, joka mahdollisesti eroaa pääkaupunkilaisesta teatterikäsitelmästä. *“Alueteattereihin ei aikanaan saatu yhdistetyksi liikkuvien ammattiteatterien taiteellista aloitekykyä ja*

*työskentelykapasiteettia*” (sama, 501). Niemi & Ojala esittävät tutkimuksensa pohjalta maakuntateatterien taiteellisen motivaation horjumiseen seuraavia syitä (sama, 503-504):

- Epäselvyys taiteellisista tavoitteista
- Taiteen yhteiskunnallisen merkityksen väheksyntä
- Epäselvyys päätösvallasta
- Liiallinen työpaine ja väsähtäminen
- Koulutuksen ja ammattitaidon puute
- Taloudellisen kasvun niukkuus
- Väärä kuva alueen väestön odotuksista ja niiden noudattamisesta
- Halu miellyttää kaikkia
- Teatterin ulkopuoliset olot

Vuosien 1960-80 aikana uusi sukupolvi teatterintekijöitä halusi uudistaa laitosteatterien ohjelmistoja, ja päästä eroon “voileipäpöytäohjelmistoista” sekä ajaa demokraattisempaa työkuultuuria teatterien toimintaan, tämä kuitenkin aiheutti ristiriitoja vanhemman sukupolven, ja myös kuntien johtoryhmien kanssa. Erimielisyydet kuntapäättäjien kanssa koskien ohjelmisto johtivat nopeasti teatterinjohtajan erottamiseen. Joensuun kaupunginteatterissa 1972 oltiin niin huolissaan Jouko Turkan laatiman ohjelmiston vuoksi, että johtokunta päätti ettei palkkaa ollenkaan johtajaa teatterille vaan nelihenken johtoryhmän. (Seppälä & Tanskanen 2010, 315-316). Kuntien johtoryhmillä on siis ollut historiassa merkittävä vaikutus teatterien toimintaan ja johtoon.

Vielä 1990-luvulla koettiin, että teatterille oli kannattavampaa taloudellisesti ja toiminnan turvaamisen kannalta olla osana kaupungin hallintorakennetta, ja silloin jopa osa yhdistysmuotoisista teattereista siirtyi takaisin täyskunnalliseen malliin. (Seppälä & Tanskanen 2010, 401). Kuitenkin 2000-luvulle siirryttäessä useampikin kaupunginteatteri on yhtiötetty kaupungin alaisuudesta osakeyhtiöksi tai kannatusyhdistykseksi. Yhtiöittämisen on koettu mahdollistavan teattereille autonomisemman aseman oman taloutensa järjestämiseksi. (Uotila 2017).

Teatterikorkeakoulusta ja Tampereen yliopiston näyttelijäntaiteen linjalta valmistuu vuosittain uusia teatterintekijöitä. Nämä taiteilijat edustavat hyvin



erilaista taiteilijuutta ja tekijyyttä, kuin minkä pohjalle suomalainen teatteriverkosto on aiempien vuosikymmenten aikana rakennettu. Teatteriammattilaisten määrä kentällä on kasvanut koulutusmahdollisuuksien seurauksena, ja vakituisten työsopimusten tilalle on kehittynyt freelancereiden työkulttuuri sekä yhtenäiskulttuurin sijasta keskiössä on yksilön taiteellisen äänen vahvistaminen. Suomen Näyttelijäliiton jäsenistä jopa 65% on freelancenäyttelijöitä, jotka eivät työskentele kiinnityksellä vakituisissa työsuhteissa (Näyttelijäliitto et al. 2016, 4). Tämä aiheuttaa merkittävää muospainetta koko kentän toimintaan ja rahoitukseen.

Teatterin tiedotuskeskuksen (TINFO) ja Taideyliopiston Teatterikorkeakoulun toteuttaman *Todellisuuksia ja tulevaisuuksia* - tutkimuskyselyn (2018) pohjalta selvisi, että teatterialalle valmistuvien tai valmistuneiden näyttelijöiden suhtautuminen työskentelyyn kaupunginteatterissa on melko innotonta.

*”Näyttelijäopiskelijoita kiinnostaa ennen kaikkea työskentely ryhmämuotoisissa ja muissa ammattiteattereissa, produktiokohtaisissa ryhmissä tai omassa työryhmässä, vapaisissa ammattiteattereissa ja -ryhmissä. [– –] Kun taas kaupunginteatterit tai vastaavat kiinnostivat työpaikkoina erittäin paljon vain vajaa kolmannesta. (Helavuori & Karvinen 2018, 23).*

Syyksi tähän vastanneet ilmoittivat “ei omien arvojen” -mukaisen teatterin tekemisen epäkiinnostavuuden ja näyttelijäntaiteen tason keskinkertaisuuden. (sama, s. 46).

*“Paradoksi on se, että kaupunginteatterit eivät näyttäytyä vetovoimaisina työpaikkoina, vaikka juuri ne antavat eniten työtä ja myös toimeentuloa” (sama, s. 50).*

Teatterituottaja Saara Rautavuoman ja teatteri-ilmaisunohjaaja Kati Sirénin kirjassa *Avoim näyttämö 2.0.* (2017) käsitellään laitosteatteriympäristön haasteita muuttuvassa teatterikentässä. Kirjassa kuvaillaan Avoimen näyttämön - pilottihanketta, joka toteutettiin yhteistyössä Lahden kaupunginteatterin kanssa vuosina 2015-2017. Kirjassa kerrotaan laitospäin teatterirakenteen jäykkyydestä reagoida ympäristön muutoksiin niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Teatterin hierarkkinen rakenne aiheuttaa kommunikaatiovaikeuksia sekä markkinoinnissa

että oman henkilöstönkin kanssa.

*”Ollaanko valmiita kutsumaan teatterissa työskentelevät ammattilaiset yhteiseen suunnittelupöytään? Tarjotaanko heille todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua toimintamuotoihin” (s. 157).*

Ketkä tulevat tulevaisuudessa työllistymään kaupunginteattereihin? Valmistuuko alalle yhä taiteilijoita, jotka ovat halukkaita sitoutumaan kaupunginteatteriin vuosikymmeniksi, ja onko elinikäinen kiinnitys teatteriin enää edes tavoiteltavaa?

## **2.2 Taiteen autonomiasta**

Taiteen ja teatterin merkitystä sekä olemusta on kautta aikojen pyritty ymmärtämään ja tutkimaan eri tieteenalojen kuten filosofian, sosiologian ja kulttuurintutkimuksen avulla. Teatteri, kuten taide ylipäätään, on osa oman aikakautensa yhteiskuntaa, joka näkyy teatteritaiteen historiassa tunnistettavina aikakausina, joille on ollut leimallista erilaiset lähestymiset muun muassa teatterin ydintarkoitukseen ja poliittiseen tarkoitukseen sekä näyttelijäntyöhön tai näytelmätekstien sisältöön.

Länsimaisen teollisuuden ja hyvinvointivaltioiden kehittymisen seurauksena syntyneiden teatteriverkostojen ja rahoitusjärjestelmien voidaan nähdä muodostavan teatterituotanto omana tuotannonalana, jota leimaa erityispiirteet taiteen ja tuotannon välimaastossa tasapainoilusta. Kysymys siitä, kuka teatteria tekee, missä ja miten, on teatterituotannon ydinkysymyksiä, ja kun listan jatkoksi lisätään kysymys siitä kuka tämän rahoittaa, voidaan ymmärtää, että taiteen vapauden kysymys on yhä erittäin oleellinen tänä päivänä.

Valistusfilosofi Immanuel Kantin kirjoitukset 1700-luvulla estetiikasta ja arvostelukyvyn kritiikistä vaikuttivat aikansa teatterintekijöihin. Kantin mukaan kauneuden havaitseminen perustuu pyyteettömään ja subjektiiviseen mieltymykseen, joka tuottaa mielihyvää- tai pahaa. Näin ollen ”puhtaalla taiteella” on itseisarvo, jota ei voida tulkita olemassa olevien käsitteiden kautta, koska muutoin objektin arvostelu muuttuisi tietoiseksi ja älylliseksi. (Reiners et al. 2009, 333-348). Teatterikenttä nykymuodossaan alkoi muotoutua useiden länsimaisten ihanteiden ja filosofioiden pohjalta. Näytelmäkirjailija Friedrich Schiller painotti

taiteen kasvattavaa ja sivistävää arvoa. ”Näyttämö oli Schillerille moraalisen ajattelun paikka ja teatterilla oli kasvatustehtävä” (Paavolainen 1997, 5.8).

Sosiologi Pierre Bourdieu on kirjoittanut teatteritaidetta – ja kenttää leimaavasta jakautumisesta työväen ja porvariston teatteriin. Siinä missä avantgardistinen teatteri on kehittynyt vasemmistolaisena alakulttuurina, sen sijaan taas keskiluokkaa on motivoinut näytelmäkirjallisuuden ja sivistyksen edistäminen. Jo varhain 1800-luvulla työväen taustaiset teatterintekijät asettuivat kaupallisuutta vastaan ja omaksuivat ”art for art’s sake” mentaliteetin. (Bordieu 1993, 53-54). Tämä vastakkainasettelu leimaa edelleen näkemyksiä teatteritaiteen autonomiasta ja tarkoituksesta sekä käytännössä myös rahoituksesta.

Teatterit elävät yhä Bourdieun kuvailemassa näennäistaloudessa, jossa kaupallinen menestys on jatkuvassa ristiriidassa taiteen autonomian vaalimisessa. Kaupallinen menestys saattaa jopa laskea teoksen arvostusta (Eikhof 2010).

### 2.2.1 Taiteen vapaus Suomessa

Taiteen vapauden turvaaminen Suomessa pohjautuu YK:n ihmisoikeusjulistukseen (1984), ja myöhemmin UNESCON kulttuurista moninaisuutta koskevaan yleismaailmalliseen julistukseen (2005). Taiteellinen ilmaisuvapaus on turvattu Suomen laissa kansalaisten perusoikeutena. Pohjoismaissa omaksuttiin 1900-luvulla kulttuurin demokratisoinnin periaatteet, jonka turvaamiseksi valtio otti mesenaattiroolin noudattaen ”arms length”-periaatetta. Valtion tehtäväksi muodostui taiteen rahoittaminen kuntien ja taidetoimikuntien avustuksella. (Rautiainen 2007, 51).

Arms length -periaatteen lähtökohtana on taiteen itsearvoinen ja -oikeudellinen asema, jolloin valtion tehtävänä on ainoastaan myöntää määrärahoja toimijoille puuttumatta taiteen sisältöihin. ”*Laissa taiteen edistämisen järjestelyistä (328/1967) säädetään taidetoimikuntien asettamisesta, joka perustuu taidemaailman autonomisuuden kunnioittamiseen*” (Rautiainen 2007, 89). Taidetoimikuntien tehtävänä on toimia riippumattomasti valtiosta. Taiteen edistämiskeskus muodostaa taidetoimikunnat eri taidealojen ammattilaista, jotka vertaisarvioivat apurahanhakijoita.

Suomalainen valtiollisesti tuettu teatteriverkosto on maanlaajuinen.

Teatteri- ja orkesterilaki vuodelta 1992 sinetöi teatterien valtiollisen rahoituksen, ja samalla lisäsi kuntien vastuuta ja autonomiaa kulttuuripalveluiden järjestämisessä valtiosuuslainsäädännön puitteissa. (Kangas & Ruokolainen 2012, 12). Vuonna 1993 käyttöön otettu vos-järjestelmä on osa valtion kulttuuripolitiikan ohjausjärjestelmää, jolla kohdistetaan kunnille kaupunginteatterien lakisääteinen valtiosuustuki laskennallisina henkilötyövuosina, joka perustuu vuosittain vahvistettavaan yksikköhintaan (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020). Tämän lisäksi kunnat ja kaupungit rahoittavat omasta pussistaan suuren osan teatterien vuosittaisista menoista toiminta-avustuksena ja vuokratukena (Päivärinta 2018).

Esittävän taiteen määrärahaksi valtion menoarvioon 2020 budjetoitiin n. 120 milj. €, josta 47 % merkittiin vos-teattereille. Budjetoituna julkinen valtionavustus 57:lle vos-teatterille on 60 milj. € ja kuntien tuki 70 milj. € (Esittävän taiteen tilastot 2019, 40). Samana vuonna Taiteen edistämiskeskus (Taike) jakoi valtiosuuslain ulkopuolisille eli vapaan kentän 51 teatterille harkinnanvaraisena toiminta-avustuksia 4 milj. € (Taiteen edistämiskeskus 2020). Tuki vapaan kentän teattereille on siis vain 7 % prosenttia siitä tuenmäärästä, jota valtiosuuden piirissä oleville vos-teattereille ohjataan. Tämä osoittaa vos-teatterien vahvan aseman esittävän taiteen kentällä verrattuna lainsuojattomiin teatteriryhmiin.

Teatteri- ja orkesterilain ulkopuolisten teattereiden edunvalvontayhteisö Teatterikeskus ry on vuosikymmeniä ajanut rahoituslain ulkopuolisten toimijoiden rahoituksen merkittävää lisäämistä. Valtion harkinnanvaraisten avustusten riittämätön kasvu suhteessa ammattimaisten toimijoiden kasvavaan määrään kentällä ja sementoitu vos-järjestelmä on lisännyt palkattoman työn määrää vapaalla kentällä, jossa jopa 60 % työstä saatetaan tehdä ilman korvausta. (Cupore 2016, 64). Tämä itsestään selvästi aiheuttaa muutospainetta ja kritiikkiä valtiollista järjestelmää kohtaan, joka ei ole vuosikymmenien aikana onnistunut ratkaisemaan teatterialaa kahtia jakavaa epäsopuutta.

TINFO:n (Teatterin tiedotuskeskus) laatima teatteritilasto vuodelta 2019 osoittaa, että valtiosuusjärjestelmän piiriin kuuluvia suuria tai keskisuuria ammattiteattereita oli 33 vuonna 2019. Vos-teattereista yhdeksän (9) teatteria toimi täyskunnallisina kaupunginteattereina eli osana kaupunginhallintoa. Maakunnissa toimi lisäksi yhdeksän (9) kaupunginteatteriksi itseään tituleeraavaa teatteria ja yhdeksän (9) alueellista muutoin ainoana suurena tai keskisuurena

ammattiteatterina toimivaa teatteria, joista poikkeuksen muodostaa Tampereella toimivat peräti kaksi suurta vos-ammattiteatteria (Tampereen Työväen Teatteri ja Tampereen Teatteri). Vuonna 2019 lippuja myytiin teatteri-, tanssi-, sirkus- ja oopperaesityksissä yhteensä 4 010 281 kpl, joista 56 % myytiin vos-teattereissa ja Kansallisteatterissa (Esittävän taiteen tilastot 2019, 6) Nämä luvut kertovat, että vos-teattereilla on merkittävä vaikutus alueen asukkaisiin kulttuurikokemusten tarjoajana.

Vos-järjestelmän uudistusta on yritetty saada toteutettua Opetus- ja kulttuuriministeriössä vuosikymmeniä, sillä uusien teatteri- ja kulttuuri-toimijoiden on käytännössä ollut lähes mahdotonta päästä valtionosuuden piiriin, ilman vaadittavia vakituisia tuloja, tiloja ja henkilökuntaa. Vuodesta 2015 ministeriön alaisuudessa toiminut asiantuntijatyöryhmä kartoitti yhteistyössä teatterikentän kanssa kahden vuoden ajan mahdollisia järjestelmän uudistukseen liittyviä tarpeita (Heinonen, 2015), ja jätti silloiselle kulttuuriministerille ehdotuksensa, joka sai kritiikkiä vapaan kentän toimijoiden osalta joustamattomuudesta (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2018). Alan sisällä ei koettu uudistuksen todellisuudessa uudistavan rahoitusta riittävästi. Ehdotuksen pohjalta seuraava asiantuntijatyöryhmä jatkoi esityksen jalostamista, ja vuoden 2020 alussa uusi esitys siirtyi teatteritoimijoiden lausuntokierrokselle, saaden myös kentän hyväksynnän uudistuksen toimeenpanemiseksi. Uudistus mahdollistaa määräraikaisen valtionosuuden uusille hakijoille uudistetuilla hakukriteereillä, ja tätä varten on varattuna ministeriön lisärahoitus. Uusien toimijoiden on mahdollista päästä uudistetun vos-järjestelmän piiriin 2022 alkaen. (Opetus- ja kulttuuriministeriön sidosryhmätilaisuus 24.1.2020). Lisäksi myös kaikilta vos-järjestelmän piirissä olevilta teattereilta vaaditaan jatkossa 6-vuotistoiminta- ja rahoitussuunnitelma. (Opetus- ja kulttuuriministeriön sidosryhmätilaisuus 26.11.2020).

Kaupunginteatterit saavat lisäksi osan vuosittaisesta rahoituksestaan kaupungilta, jonka turvin teattereiden tulee tuottaa kulttuuripalvelua kuntalaisille. Riippumatta siitä onko teatterin hallintomuoto täyskunnallinen eli osana kunnan hallintoa vai omalla tilinpäätöksellään pyörivä yhdistys, säätiö tai osakeyhtiö, niin on oletettavaa, että rahoittajan halu on saada vastinetta rahoilleen. Cuporen selvityksen (2006) mukaan suurin osa kaupunginteattereista koki roolinsa ja

arvostuksensa kunnan hallinnossa melko vähäiseksi. Teatterin olemassaoloa perusteltiin kuntapäätäjille budjetissa pysymisellä tai sen pienuudella. Taiteen edistäminen ja kehittäminen oli toissijaista. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 17-19). Kuntien suhtautuminen teattereihinsa taloudellisten lukujen tai yleisömäärien kautta luo tulospainetta teatterin toimintaan, jolloin toimintaa ei ensisijaisesti ohjaa teatteritaiteen edistäminen. Kuntapäätäjien on luontevasti helpompi arvioida lukuja, kun taas taiteen laadun arviointi yhdenvertaisilla perusteilla olisi vaikeampaa. Mitä jos kuntapäätäjät arvostaisivatkin teatterien toiminnassa ensisijaisesti taiteellisia tavoitteita?

Kaupunginteatterien rahoituspohja jakautuu valtion, kunnan ja omarahoituksen osuuksista suhteessa 30-30-30%. Omarahoitusosuus koostuu pääosin lipunmyynnistä, mutta mahdollisesti myös sponsori- ja yhteistyösopimuksista. Uudenlainen kehityssuunta kasvoi 90-luvulla, kun julkisen taiderahoituksen rinnalle nousi myös markkinataloudelliset toimintaperiaatteet (Rautiainen 2007, 52). Käytännössä teattereiden odotetaan toimivan yhä enemmän kuten markkinataloudessa kilpailevien yritysten. Tekijöiden huolena on, että liiketalouden lainalaisuuksien omaksuminen osaksi teatterien perusrahoitusta saattaisi johtaa taiteen autonomian vähenemiseen.

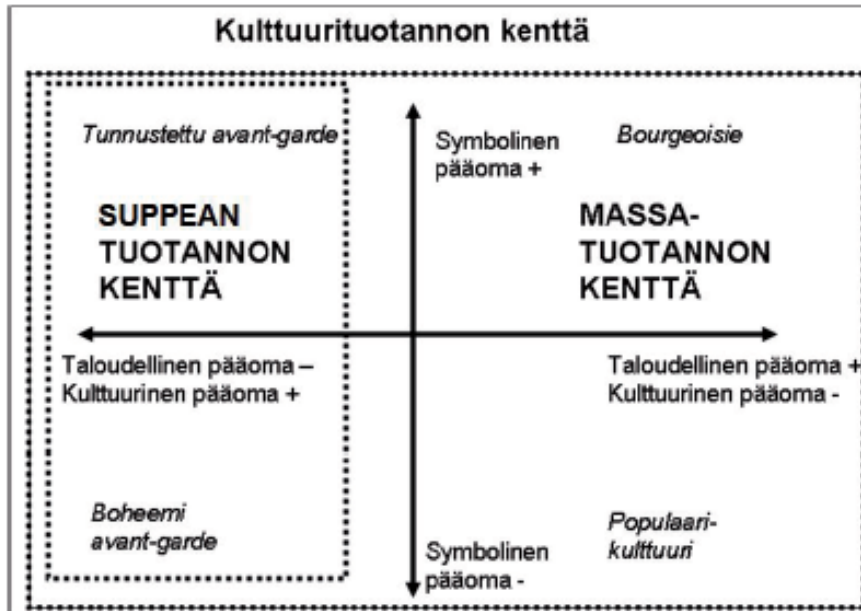
### 2.2.2 Taiteen tuotannosta

*”Whoever speaks of culture speaks of administration as well, whether this is his intention or not” (Adorno, 1991).*

Sosiologi Theodor W. Adorno kuvailee kulttuurituotantoa teollisen tuotannon kaltaiseksi hierarkiseksi laitousyksiköksi, johon pätee samat lainalaisuudet kuin muuhunkin postmoderniin massatuotantoon. Adornon ajatukset perustuvat kapitalistisen tuotannon jatkuvan kasvun periaatteeseen, jotka hänen mukaansa pätee myös kulttuuriteollisuudessa. Kulttuuriteollisuus luo tarpeita kuluttajille siinä missä mikä tahansa hyödykkeitä valmistava massatuotantolaitos. Kulttuuria ei määritä sen tekijät ja tarve tulla pintaan, vaan sitä tuottavien tahojen toimeentulo ja kasvu. Kulttuuriteollisuus pyrkii hallinnoimaan ja suunnittelemaan kulttuurin sisältöjä, mikä johtaa irtautumiseen todellisesta kulttuurista. (Adorno 1991, 108)

Taiteen pyrkimys toimia talouden ja massakulttuurin yläpuolella, on siis

osoittautunut mahdollisuudeksi. Kulttuurin kuluttaminen on pitkään ollut sidoksissa yhteiskuntaluokkaan ja koulutukseen, joka mahdollistaa kulttuurin arvostamisen ainoastaan kapitalististen arvojärjestelmän kautta. (sama, 126) Kulttuuri on irtautunut todellisuudesta, jossa avantgardistinen taide käy dialogia itsensä kanssa. (sama, 116). Adornon ajatuksien pohjalta voidaan tulkita, että taiteen tuottaminen laitospöytäympäristössä ei tuota itse taidekentälle lisäarvoa.



Kuvio 1. Suppean tuotannon ja massatuotannon alakenttien suhde kulttuuriseen, taloudelliseen ja symboliseen pääomaan (Halonen 2011, soveltaen Bourdieu 1996/1992, 124; 1993, 186).

Bourdieuun ajattelussa korostuu kahtiajako taiteen suppean tuotannon ja massatuotannon markkinoiden välillä, joiden välimaastossa taiteen välittäjät ja tekijät operoivat symbolisen pääoman avulla. Mitä marginaalisemmaksi kenttä muuttuu, eli taiteen symbolisen arvon voi tunnistaa enää hyvin rajattu eli suppea kuluttajajoukko, niin tällöin myös taloudellinen pääoma laskee ja kulttuurinen pääoma kasvaa. (Bourdieu 1993, 112-120). Julkiset kulttuurilaitokset toimivat juuri päinvastaisten tavoitteiden kautta, jossa teatterin taloudellinen pääoma on turvattua, mutta symbolinen pääoma on vain keskiluokan saavutettavissa tai kulttuurinen pääoma on näivettynyt populaarikulttuurin kaltaiseksi massatuotannoksi.

Nykyään suomalaisella teatterikentälläkin puhutaan avoimemmin taiteen tuotteistamisesta ja erityisesti hyvinvointivaikutusten näkökulmasta. Taiteen

tuotteistaminen kuitenkin muuttaa taiteen osaksi liiketalouden toimintaperiaatteita (Rautiainen 2007, 52-53). Taiteen tuotteistamisprosessia voidaan tarkastella eri lähtökohdista ja tavoitteista, riippuen siitä kuka toimii rahoittajana.

Katri Halonen on tutkinut väitöskirjassaan taiteen tuottajien asemaa taiteen ja talouden risteyskohdassa, ja tutkimus tarjoaakin myös tarkastelupinnan itse taiteen tuotannon lähtökohtiin laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa.

*”Yhtäältä korostetaan taiteen itseisarvoa. Samalla kuitenkin toisaalta asetetaan tavoitteita taiteen välineellisestä käytöstä hyvinvoinnin ja asukasviihtyvyyden edistämiseksi sekä myös kuntatalouden suoraksi ja välilliseksi parantajaksi.... Ohjelmistopolitiikassa näyttäytyy suppean tuotannon kentän arvoihin verrattuna populistisempi linja, jota perustellaan pyrkimyksellä palvella ”kaikkia kuntalaisia” ja sivistää kansaa houkuttelemalla heitä kulttuurin pariin mahdollisimman helposti lähestyttävillä produktioilla. Näennäismarkkinoiden näkökulmassa julkisen sektorin toiminnassa korostuu taiteen käyttäminen kansalaisten tai järjestön jäsenkunnan hyvinvoinnin lisäämiseen” (Halonen 2011, 59).*

Taiteella on kuitenkin nähty sekä yhteisöjen että yksilöiden hyvinvointia lisääviä vaikutuksia antiikin Kreikan (480 eaa-) ajoista lähtien. Taiteen instrumentalisaatio ja institutionaalistuminen on seurausta yhteiskunnan modernisaatiosta ja vaurastumisesta, ja sen vuoksi keskustelua taiteen arvosta käydään jatkuvasti taiteen, tieteen ja politiikan tekijöiden välillä. (Belfiore & Bennet 2008)

### **2.3 Johtaminen teattereissa**

Kaarlo Bergbom (1843-1906) toimi suomalaisen teatterinjohtamisen esi-isänä toimiessaan Suomalaisen Teatterin ja myöhemmin Suomen Kansallisteatterin ensimmäisenä johtajana. Yhä tänä päivänä teatterijohtajan työnkuva on pysynyt lähes muuttumattomana. Taiteellisen työn ja ohjaamisen lisäksi työhön kuuluu taloudesta huolehtiminen, henkilöstön johtaminen sekä suhdetoiminta päättäjiin ja muihin yhteistyöverkostoihin. (Häti-Korkeila 37, 2004).



Teatteriorganisaatioiden johtaminen 2000-luvulla on muuttunut yhä ammattimaisemmaksi. Näin ollen myös vaatimukset teatterinjohtajien, taiteellisten johtajien, hallintojohtajien ja muun hallintohenkilöstön sekä hallituksen jäsenten osaamiselle ovat kasvaneet ja laajentuneet. Teatterinjohtamiseen liittyy sekä taiteen tuntemus että laaja talous- ja henkilöstöhallinnollinen osaaminen, joten tähän tehtävän sopivan henkilön tai henkilöiden löytäminen on melkoinen haaste teatterien hallituksille, jotka itsekään eivät välttämättä ole täysin päteviä tai perehtyneitä teatterin toimintaperiaatteisiin tai tarpeisiin. Teatterinjohtajan työhön liittyy aina epävarmuus työn jatkumisesta, ja moni kokenutkin johtaja on jättänyt tehtävänsä kesken toimintakauden, ja uutisointi pätevien johtajien puutteesta on ollut näkyvää mediassa koko 2000-luvun ajan (Häti-Korkeila 2010, 16).

Taidealan johtamisen koulutuksen puute voidaan nähdä yhtenä tekijänä koko kentän toiminnan kehittymisen kannalta. Teatterin taiteellisiin ammatteihin on tarjolla monipuolisemmin ja laajemmin eritasoista koulutusta suhteessa taidehallinnon koulutukseen. Tämä on johtanut epäsopuuhaiseen tilanteeseen, jossa taiteellista henkilöstöä on saatavilla merkittävästi enemmän kuin teatterien hallintoon erikoistuneita tekijöitä. Tarve ammattimaisesti ja näkemyksellisesti johdettuun teatteritoimintaan kasvaa, kun yhteiskunta muuttuu ympärillä. Teatterinjohtajien ja muun hallinto- ja tuotantohenkilöstön työtehtävät täytetään usein ajatuksella siitä mitä teatteri on tänään, mutta lähtökohtana pitäisi olla enemmän millainen teatteri tulee olemaan huomenna. (Volz 2017, 61-66). Kuitenkin liian kunnianhimoisen ohjelmistopolitiikan toteuttaminen uutena teatterinjohtajana voi myös aiheuttaa konflikteja ja ennen aikaisen työsuhteen päättymisen (Häti-Korkeila 2010, 16).

Suomessa taidejohtamisen koulutusta tarjoaa Taideyliopiston Sibelius-Akatemian Arts Management-maisteriohjelma, ja siihen hakeutuvilla opiskelijoilla on hyvin erilaisia taustakoulutuksia, kuten kulttuurituottaja AMK tai kandi- ja/tai maisteritasoisia opintoja muissa koulutusohjelmissa. Taidetutkinnolla koulutukseen hakeutuvat ovat vähemmistössä. Puhtaasti teatterien johtamiseen tähtääviä erikoistumisopintoja ei juurikaan ole ollut saatavilla, kunnes Suomen Teatteri ry alkoi 2014 järjestää työn ohessa suoritettavaa JET-täydennyskoulutusta teatterinjohtajille ja keväällä 2020 Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu käynnisti *Esittävien taiteiden organisaatioiden johtamisen* – kurssikokonaisuuden.

Voidaan myös olettaa, että kulttuurialan johtamisen tai hallinnon työtehtävät eivät usein ole kovin houkuttelevia kauppa- ja korkeakoulussa opiskeleville, koska alan palkkaus, työolot ja uramahdollisuudet ovat usein vertailussa huonommat kuin kaupallisella alalla. Samoista syistä useat myös kulttuurialalle valmistuvat tuottajat saattavat vaihtavat alaa parempien työolojen, vähemmän stressin ja kilpailukykyisemmän palkan perässä. (Volz 2017, 61-66). Humanistisen ammattikorkeakoulu HUMAK:in tutkimuksen mukaan valmistuneista kulttuurituottajista peräti 32 % ilmoitti vaihteensa toiselle alalle kokonaan (Nikoskinen 2010, 76-77). Tämä ilmiö on huolestuttavaa myös teatterikentän näkökulmasta, jossa ammattimaisen henkilöstöhallinnon tarve kasvaa, ja linkittyy yhä oleellisemmaksi osaksi johtajan työtehtäviä.

### 2.3.1 Johtajana kaupunginteatterissa

Teatterien rakenteilla ja omistajaohjauksella on ollut läpi historian merkitys päätöksentekoon teattereissa, joihin on kuulunut talouden, hallinnon, operatiivisen johtamisen sekä myös ohjelmistosuunnittelun osalta. Erityisesti 30- ja 50-luvuilla teatterien hallituksilla oli usein poliittisia tarkoitusperiä, jotka vaikuttivat teatterien toimintaan. Kuitenkin 60- ja 70-luvuilla teatterijohtajat vaativat uudistuksia näkyvästi mediassa, ja teatterien hallitusten ja johtajien välisiä kiistoja puitiin näkyvästi lehdissä. Viimeistään 2000-luvulle siirryttäessä teatterienjohtajien ohjelmistopoliittinen valta oli pääosin siirtynyt johtokunnista johtajille. Lilla Teaternin johtajana vuosina 1955-1967 toiminut Vivica Bandler on todennut ”*Hyvä demokratia saavutetaan teatterissa niin, että löydetään hyvä diktaattori*”. (Häti-Korkeila 2010, 37-39).

Kaupunginteatterien lisääntynyt autonominen päätäntävalta vaihtuneiden hallintomuotojen seurauksena voi myös johtaa teatteriyhteisön erkaantumiseen kaupunginpolitiikasta tai tilanteen, jossa teatterin johtaja voi käyttää valtaansa väärin muuta henkilöstöä kohtaan. Oulun teatteri oy:n taiteellisena johtajana työskennellyt Kari-Pekka Toivonen irtisanoutui 2019 pitkään jatkuneiden henkilöstöongelmien johdosta. Henkilöstö syytti johtajaa epätasa-arvoisesta kohtelusta ja oman perheen suosimisesta sekä myös teatterin varojen epäeettisestä käytöstä oman yrityksensä palveluiden ostamiseen. Osansa syytöksistä sai myös teatterin hallitus, joka ei henkilöstön mukaan kyennyt reagoimaan riittävästi

huonoon työilmapiiriin. (Leppävuori & Jäntti 2019). Toivonen on kiistänyt syytökset.

Väitöstutkimuksessaan teatterinjohtajien työnkuvaa tutkinut Marjatta Häti-Korkeila toteaa, että teatterinjohtajan työtä leimaa useat haastavat erityispiirteet, kuten asema osana kaupunginhallintoa, vakituisen henkilöstön kehittyminen ja sitoutuminen, ohjelmistosuunnittelun ristipaineet talouden, taiteen ja yleisön osalta sekä asema julkisena palveluna, sekä median tuomat julkiset paineet.

Kaupunginteatterien ohjelmistosuunnittelua Häti-Korkeila kuvailee tutkimuksessaan:

*“Keskustelu ohjelmistosuunnittelusta johtajien kanssa jäi yrityksistä huolimatta epämääräiseksi. Heidän oli huomattavasti helpompi puhua esimerkiksi työyhteisöstä tai omistajasuhteista. Oleellisinta ohjelmistosuunnittelussa lopulta kuitenkin on teatterinjohtajan henkilökohtainen suhde teatteritaiteeseen ja se, miten se ilmenee ohjelmistossa. (Häti-Korkeila 2010, 170)”*

*“Pääasiallisen vastuun ohjelmistosta voi siten katsoa olleen ja edelleen olevan johtajalla”. (sama, 192)*

Häti-Korkeila toteaa tutkimuksessaan, että teatterinjohtajan tärkeimmän työtehtävän tulisikin olla taiteellinen ohjelmistosuunnittelu. Ohjelmistosuunnittelussa pyrkimyksenä oli korkeasti taiteelliset ja laadulliset esitykset, joiden piti samanaikaisesti miellyttää myös yleisöä. Johtajan oma taiteellinen kunnianhimo piti suhteuttaa aina käytössä oleviin henkilöresursseihin, niin että kaikille vakituisille näyttelijöille löytyi rooli. Tutkimuksessa ilmeni, että kuitenkin muut arkipäiväiset työtehtävät vievät valtaosan johtajan työajasta. (sama, 258-259).

Tutkimuksensa lopuksi Häti-Korkeila toteaa, että teatterinjohtajan työ on hyvin riippuvainen paikkakunnasta ja hallintomuodosta. Kaupungin omistajaohjaus on merkittävässä roolissa johtajan työssä, sillä kaupungin tempoileva kulttuuripolitiikka ja rahoitus vaikutti teatterin toimintaan. (sama 257-258).

### 3 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, jossa olen käyttänyt tutkimusmetodin teemahaastattelua. Tässä luvussa kuvaan tarkemmin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä sekä käyttämäni tutkimusmetodia. Kuvailen lisäksi tutkimuskohteita ja niiden valintakriteerejä sekä aineiston analyysiä. Lisäksi tarkastelen tutkimusta kriittisesti siihen vaikuttaneiden tekijöiden pohjalta.

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tieteellinen tutkimus tarkoittaa samankaltaisten merkkien ja vihjeiden tulkintaa, ja niiden pohjalta aktiivista uusien tulkintojen tuottamista (Alasuutari 1993, 77). Laadullisen tutkimuksen prosessi usein etenee induktiivisesti eli yksityistä yleiseen, jossa yksilön tuottamaa tietoa pyritään laajentamaan kuvaamaan suurempaa ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 25). Oleellista tutkimuksessa on, että tutkija ei nojaa omiin subjektiivisiin kokemuksiinsa tai mielipiteisiinsä, vaan käsittelee tutkittavaa aihetta tutkimusaineistonsa pohjalta.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteitä ovat pienet tutkimusyksiköt, tutkittavaan ilmiöön liitettävien havaintojen absoluuttisuus, havaintojen yhteensovittaminen aineistokokonaisuuteen ja teoreettiseen viitekehykseen. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu kaksi vaihetta havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. (Alasuutari 1993, 23-54).

Tutkimusyksiköiden valintaa varten olen laatinut valintakriteerejä, joiden pohjalta olen päättänyt haastattelemaan viittä kaupunginteatterinjohtajaa. Heidän voidaan katsoa edustavan tutkimuskohteen perusjoukkoa, eli suomalaista kaupunginteatteriverkostoa (27 teatteria) kattavasti, sisältäen hallintomuodollisesti, organisaation koon ja maantieteellisen sijainnin pohjalta erilaisia teattereita.

Tilastollisen tutkimuksen reliabiliteetilla osoitetaan tutkimuksen luotettavuutta, jolloin tutkimus olisi käytännössä mahdollista toisintaa samanlaisena päätyen saamaan lopputulokseen. Laadullisessa tutkimuksessa on hyödyllisempää todentaa luotettavuutta siten, että tutkija on menetellyt totuudenmukaisesti aineiston käsittelyssä, analyysissä ja tulkinnessa. Tutkimuksen

validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus tutkii sitä ilmiötä, jota sen on aiottukin tutkittavan. Tutkimuksen arvioinnissa on tärkeä tuoda esille, miten tutkija on päätenyt valitsemaansa käsitteistöön, tutkimusmenetelmään ja luokitteluihin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186-189).

### *3.1.1 Teemahaastattelu*

Tutkimusmetodin tulisi olla linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa ja mahdollistaa tutkimustulosten riippumattomuus tutkijan ennakkoasenteista huolimatta sekä hypoteesista poikkeavat tulokset. Tutkimusmetodina olen käyttänyt teemahaastattelua, ja havaintojen analyysissa olen keskittynyt haastatteluiden sisältöön enkä muotoon. (sama, 77-89).

Teemahaastattelu usein toteutetaan puolistruktuoituna haastattelumenetelmänä, jossa oletusarvoisesti haastateltavien vastauksia ei ole sidottu tiettyyn vastausmalliin vaan voivat vastata haastattelukysymyksiin omien sanoin, mutta haastattelukysymykset ovat samat kaikille. Teemahaastattelulle ominaista on, että haastateltavilla on henkilökohtaista kokemusta tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä, ja että tutkijalla on tietoa tutkittavan ilmiön prosesseista ja käytännöistä. Tutkija on näin ollen ennakkotietojensa pohjalta päätenyt luomaan haastatteluteemat ja haastattelurungon. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47).

Henkilökohtaisen työkokemukseni ja tutkimuskysymyksen taustoituksen pohjalta päädyin viiteen teemaan, jotka sisälsivät tarkempia aiheeseen liittyviä avoimia kysymyksiä. Teemat ja haastattelukysymykset perustuivat teatterien toimintaa ohjaaviin tekijöihin, ajankohtaiseen mediauutisoitiin ja keskusteluun alan sisällä.

## **3.2 Aineiston keruu**

Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla, jotka toteutettiin haastateltavien työpaikoilla vuosina 2017-2019. Yksi haastatteluista toteutettiin turkulaisessa ravintolassa. Tallensin haastattelut nauhuriin litterointia varten. Neljä haastatteluista toteutettiin kesällä 2017, jonka jälkeen jatkoin tutkimusta lähdekirjallisuuden parissa, ja tein litterointien pohjalta havaintojen analyysia.

Vuoden 2018 pidin taukoa kirjoitustyöstä. Tutkimuksen edetessä 2019 halusin kuitenkin täydentää aineistoani haastattelulla täyskunnallisen teatterin johtajan kanssa. Viides haastattelu toteutettiin Kemissä syksyllä 2019.

### *3.2.1 Haastateltavien valinta*

Valitsin tutkimusaineistoksi teattereita ympäri Suomea. Paikkakunnat valitsin mahdollisimman laajalla maantieteellisellä etäisyydellä. Teattereiksi valikoitui Helsinki (Uusimaa), Turku (Varsinais-Suomi), Kokkola (Keski-Pohjanmaa), Joensuu (Pohjois-Karjala) ja Kemi (Lappi). Teattereilla on yhtenevä omistusmuoto, jossa kaupunki on suurin omistaja mutta toisistaan poikkeavia hallintomuotoja. Helsingin kaupunginteatteria hallinnoi säätiö, Turun kaupunginteatteri yhtiöitettiin vuonna 2014 täyskunnallisesta teatterista osakeyhtiöksi, Joensuun ja Kokkolan kaupunginteatterit toimivat kannatusyhdistysten pohjalta ja Kemin kaupunginteatteri on täyskunnallinen teatteri. Täyskunnallisella teatterilla tarkoitetaan kokonaan kaupungin hallinnon alaisuudessa toimivaa teatteria.

Teatterien suuruusluokka vaihteli keskisuuresta suureen teatteriin. Suurella teatterilla tarkoitetaan teatteria, jossa vos-rahoituksen piirissä teatterille lasketaan olevan yli 70 henkilövuotta ja keskisuurella teatterilla yli 20 henkilötyövuotta (Helavuori & Volmari 2018, s. 150). Helsingin ja Turun kaupunginteatterit luokitellaan suuriksi teattereiksi ja Joensuun, Kokkolan ja Kemin teatterin keskisuuriksi teattereiksi.

Haastateltavien valintaan sain neuvoja Taideyliopiston Teatterikorkeakoulun ohjaajantyon lehtori Saana Lavasteelta. En tuntenut haastateltaviani entuudestaan. Kriteeriksi määrittelin, että teatterinjohtajan täytyi olla toiminut tehtävässään vähintään kuusi kuukautta, jolla varmistin haastateltavan tuntevan teatterin toimintaympäristön riittävässä määrin. Lisäksi halusin, että haastateltavien joukossa olisi sekä nais- että miesjohtajia.

Tutkimustani varten haastattelin seuraavia teatterinjohtajia (haastatteluiden pvm):

Kokkolan kaupunginteatteri, Juha Vuorinen (9.5.2017)

Turun kaupunginteatteri, Mikko Kouki (11.5.2017)

Helsingin kaupunginteatteri, Kari Arffman (7.6.2017)

Joensuun kaupunginteatteri, Iiristiina Varilo (9.6.2017)

Kemin kaupunginteatteri, Sarianne Paasonen (11.11.2019)

Tutkimustuloksissa käytän *kaupunginteatterista* lyhennettä *kt*. Turussa haastateltu toimi kaupunginteatterin taiteellisena johtajana, josta käytän lyhennettä *tait. johtaja*.

### 3.2.2 Haastattelujen rakenne ja kysymysten muotoilu

Teemahaastattelussa tärkeä vaihe on haastatteluteemojen- ja kysymysten suunnittelu, joiden pohjalta voidaan tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelutilanne on kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne, johon pätee sekä haastateltavan että haastattelijan ymmärrys tutkittavasti ilmiöstä ja kokemus yhteisestä kielestä. Kaikilla ammattialoilla on omat lainalaisuutensa ja puhetapansa, siksi on tärkeää, että haastateltava voi ilmaista itseään ammattiroolilleen ominaisesti, niin että hänen ajatusmaailmansa ei jää pintapuoliseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 52-53).

Olin etukäteen valmistellut haastattelurungon ja haastattelukysymykset (liite 1.) perustuen omiin kokemuksiini työskentelystä teatterin tuotanto- ja hallintopuolella ja siitä, millaisia taiteellis-tuotannollisia haasteita teatterioorganisaatioissa kohdataan. Jaoin haastattelurungon viiteen (5) yläkategoriaan teemoittain, joista osaan kuului lisäksi alateema:

1. *Taiteellinen vapaus*

2. *Talous*

a. *Ohjelmistosuunnittelu*

b. *Rahoitusrakenne*

3. *Organisaatiokulttuuri*

a. *Päätöksenteko*

b. *Kommunikaatio*

4. *Johtaminen*

## 5. Tulevaisuus

Kategorioihin kuului 4-9 avointa kysymystä. Kysymyksiä muodostui yhteensä 33 kpl. Tavoitteeni oli rajata haastatteluiden kesto 1-1,5 tunnin pituisiksi, mutta käytännössä haastatteluiden kesto vaihteli, pisimmillään jopa 2,5 tuntiin, riippuen kuinka paljon itse osallistuin keskustelemalla haastateltavan kanssa tai kuinka paljon vastaukset rönsyilivät aiheiden sivusta. Osittain samoja asioita saatettiin käsitellä useamman kerran haastattelun aikana. Työkokemukseni teatterialalta mahdollisti luontevasti yhteisen kielen käytön ja keskustelun.

### 3.3 Aineiston analyysi

Haastatteluiden aikana tehtyjä havaintoja ei pyritä esittelemään sellaisenaan tutkimustuloksina tai vastauksina tutkimuskysymyksiin, vaan tutkija pyrkii pääsemään havaintojen ”taakse” ja antamaan havainnoille uuden merkityksen ja tulkintamallin (Alasuutari 1993, 79). Haastatteluiden aikana kirjoitin ylös avainsanoja, joita haastatteluista jäi mieleen. Kaikki haastateltavat olivat halukkaita keskustelemaan aiheista ja oman teatterinsa toimintamalleista. Osa haastateltavista reflektoi omaa työtään ja kokemustaan teatterinjohtajana avoimesti sekä myös kriittisin silmin.

Haastattelumateriaalista nousseita havaintoja voidaan jäsentää teemoittamalla vastauksia taulukoihin. Teemoittaminen usein perustuu haastattelurungon teemoihin, mutta usein aineiston pohjalta voi nousta uusia teemoja. Aineiston analyysissä tarkastellaan aineistossa toistuvia tai aineistosta poikkeavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 173).

Litteroin haastatteluiden ääninauhat haastateltavien puheen osalta valikoiden. Taulukoin haastatteluaineistoni vastaukset teemoittain yhdeksi taulukoksi, ja vertailin haastateltavien vastauksia suhteessa toisiinsa. Aineiston analysoimiseksi etsin yhteneviä ja eriäviä vastauksia, joita kuvaan tarkemmin luvussa 4. *Tutkimustulokset ja analyysi*. Analyysiosiossa käytettäviä haastatteluiden suoria lainauksia osalta olen joiltakin osin lyhentänyt tai muokannut, mutta asiasisällön olen säilyttänyt samana. Kaikilla haastatelluilla oli mahdollisuus tarkistaa omat lainauksensa, sekä pyytää poistettavaksi sellaiset kommentit mitä ei haluttu julkaistavaksi. Joihinkin lainauksiin tehtiin ”pehmentävä” lisäys tai muu tarkennus haastateltavan pyynnöstä. Lisäksi



asiavirheet korjattiin haastateltavien pyynnöstä.

### 3.4 Tutkimuksen kriittinen analysointi

Henkilökohtainen kokemukseni työskentelystä teatterituottajana ohjasi tutkimuksen lähtökohtia ja tutkimuskysymyksen asettelua. Olen työskennellyt teatterin parissa tuotannollis-taloudellisissa tehtävissä vuodesta 2012 lähtien. Kokemukseni on ensisijaisesti kertynyt tuottajana työskentelystä yhdistysmuotoisissa vapaan kentän teatteriryhmissä. Tästä näkökulmasta kokemukseni teatterin rakenteista ja taiteellisista lähtökohdista ovat hyvin vastakkaiset kuin kaupunginteattereissa. Vapaan kentän tuotannoissa korostuu taiteilijälähtöisyys, rahoituksen epävarmuus ja riittämättömyys, sekä demokraattinen päätöksenteko eli hierarkioiden puuttuminen. Korkeatasoisen teatteritaiteen tekeminen ja esittäminen on usein itsestään selvästi kaikkia ryhmän jäseniä eteenpäin vievä voima. Omasta vapaan kentän tuottajan perspektiivistä käsin oli kiinnostavaa tutustua kaupunginteatterien toimintaan, jossa teatteritaiteen tekeminen on valjastettu sosiaalipalveluksi kuntalaisille, ja samalla teattereihin kuitenkin kohdistuu alan sisältä merkittäviä taiteellisia odotuksia.

Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen omalla nimellään. Teatterinjohtajan asema on kiistatta merkittävä jokaisessa kaupunginteatterissa, jolloin on ymmärrettävää, että valtaa myös käytetään johtajan toimesta. Kaupunginteatteriverkosto käsittää 27 teatteria, joten kenttä on melko pieni, ja teatterinjohtajat tuntevat toisensa verrattain hyvin. Tutkimuksen edetessä koin, että tulosten henkilöityminen vahvasti haastateltavaan tai hänen persoonaansa ei toimi tutkimuksen eduksi. Teattereilla oli alueellisia ja hallintomuodollisia eroja toiminnassaan, joten koin että johtajan persoona ei ollut keskiössä. Tästä syystä mainitsen vastausten analyysin osalta ainoastaan teatterin paikkakunnan.

Arkaluontoisia vastauksia, jotka eivät olleet tutkimuksen kannalta oleellisimpia, olen jättänyt tunnistamattomiksi. Tällöin käytän aineiston analyysissa ”eräs tai yksi teatterinjohtajista mainitsi...” - kuvailua.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

Lähes kaikilla haastateltavilla oli useamman vuoden kokemus teatterijohtamisesta eri kokoisissa ja eri puolilla Suomea olevista teattereista. Haastateltavien taustakoulutuksena oli näyttelijä tai ohjaaja. Yksi haastateltavista oli valmistunut Teatterikorkeakoulusta näyttelijäntyön linjalta ja yksi ohjauksen linjalta, kaksi Tampereen yliopiston teatterin ja draaman tutkimuksen koulutusohjelmasta sekä yksi näyttelijäntyön linjalta. Kaikilla haastateltavilla oli erittäin monipuolinen kokemus ja osaaminen teatterin saralla, ja suurin osa oli työskennellyt monessa eri tehtävässä teatterin parissa, kuten näyttelijöinä, ohjaajina, dramaturgeina ja tuottajina. Kaikki haastateltavat olivat päteväytyneet johtajuuteen työn kautta. Osa oli täydentänyt osaamistaan johtamisen erikoisammattitutkinto -koulutuksella, joka on erityisesti suunnattu teatterijohtajille.

Useat haastateltavat kuvailivat ajautuneensa vahingossa teatterinjohtajiksi jonkun muun ehdotuksesta tai aloitteesta. Osa koki, että johtajaksi hakeutuminen oli jopa tuntunut velvollisuudelta siinä vaiheessa omaa ammatillista uraa. Kun kokemus ja ymmärrys teatterialalta oli ollut riittävä, oli kollegoilta alkanut tulla kehoituksia hakea teatterinjohtajan paikkoja.

*”En varsinaisesti alun perin halunnut teatterinjohtajaksi. Mutta monet alalla työskentelevät tutut ja ystävät sanoivat toistuvasti mulle, että mun pitää ryhtyä johtamaan teatteria, että musta tulisi hyvä johtaja. -- Oman ikäpolven työkaverit alkoivat yksi toisensa jälkeen uskaltaa tarttua tähän haasteeseen -- Aloin kokea, että se on minulle lähes velvollisuus tarttua tähän johtamishaasteeseen, kun niin monet alan ihmiset ja ystävät kannustivat, noh, jotkut oikeastaan lähes vaativat mua ryhtymään teatterinjohtajaksi.”*  
(Joensuun kt johtaja, 2017)

Osa koki teatterinjohtajan työn kiinnostavana sen kokonaisvaltaisuuden vuoksi, kuitenkin johtamista kohtaan piti tuntea intohimoa sekä jossakin määrin myös vallanhimoa, mutta erityisesti halua kantaa vastuuta.

*”Se on velvollisuus ja intohimo. Teatterinjohtaminen asettuu taiteen ylä- tai alapuolelle tai johonkin, koska se ei yksittäisen taideteoksen*

*tekemistä. Se on resurssien luomista ja hankkimista. Jotta esiintyjän ja katsojan välinen kommunikaatio olisi mahdollista. Mua kiinnostaa se kommunikaatio.” (Helsingin kt johtaja, 2017)*

Osa haastateltavista mainitsi, että heillä ei ollut aikomusta jatkaa teatterinjohtajina loppuelämäänsä, vaan näkivät itsensä siirtyvän jossakin vaiheessa takaisin näyttelijöiksi tai ohjaajiksi.

#### **4.1 Taiteellinen vapaus**

*”Voisi väittää, ettei taiteellista vapautta ole olemassakaan. Ainahan joku sitä määrittää ja on joku raami sille. Jos haluaa olla täysin taiteellisesti vapaa, niin kannattaa toimia kokonaan yksin.” (Turun tait. johtaja, 2017)*

Taiteen vapauden filosofista ulottuvuutta sivuttiin osassa haastatteluita, mutta syvempää analyysiä vapauden käsitteestä ei syntynyt. Haastateltavat suhtautuivat taiteen vapautteen hyvin käytännönläheisesti ja arvioivat sen toteutumista oman teatterinsa toimintamallien pohjalta. Taiteen vapautta indikoiviksi tekijöiksi koettiin autonominen ajattelu, päätäntävalta, taiteellisen linjan ylläpitäminen ja kunnianhimon toteuttaminen. Kuitenkin myös tiettyjen raamien sisällä toiminen ja myös rajojen asettaminen mainittiin positiivisena kannustimena luovan työn tekemiseksi.

Haastateltavat olivat yksimielisiä johtajan vastuusta pyrkiä mahdollistamaan taiteellinen työskentely ja taiteen vapaus teatterissaan.

*”Kyllä joo, on vastuu taiteellisen työn mahdollistamisesta, puitteissa ja raameissa. Teatterinjohtajan tehtävä on mahdollistaa muiden työn tekeminen, antaa puitteet joissa taiteellisen työn tekijöillä on myös vapautta toteuttaa itseään. Maakuntarepertuaariteatterissa on melko marginaalissa, että näyttelijät voisivat itse vaikuttaa siihen mitä roolia näyttelevät ja missä näytelmässä. Kuuntelen, otan vastaan toiveita ja yritän sovittaa toiveita monimutkaiseen palapeliin. Pyrin takaamaan produktioille sisäisen rauhan, jonkin moisen autonomian. Koitan löytää hyviä ohjaajia, joiden kanssa näyttelijöillä syntyisi hedelmällinen yhteistyö, ja näyttelijät kokisivat*

*pääsevänsä tekemään työtänsä kokonaisvaltaisesti.”* (Joensuun kt johtaja, 2017)

Kaupunginteatterin raamien sisällä johtajan vaikutusmahdollisuudet taiteellisen työn mahdollistamiseksi koettiin pääosin erittäin hyviksi. Kuitenkin taiteen vapauden mahdollistaminen ja sen edellytysten luominen oli riippuvaista useista tekijöistä. Rahan ja resurssien koettiin olevan merkittävimpiä taiteellista vapautta rajaavista tekijöistä. Tässä yhteydessä mainittiin usein lipputulot, joiden pohjalta esityksiä lisättiin tai poistettiin ohjelmistosta. Keskisuurissa maakuntateattereissa koettiin henkilöstöresurssien vaikuttavan mahdollisuuksiin ottaa tiettyjä esityksiä ohjelmistoon. Tämä tarkoitti myös näyttelijöiden rajallista mahdollisuutta vaikuttaa omiin rooleihinsa. Lisäksi teatterin luovan pääoman koettiin vaikuttavan myös taiteelliseen vapauteen, kuten ohjelmistosuunnitteluun. Kokkolan kaupunginteatterin johtaja kertoi heiltä löytyvän vahvaa musiikkiosaamista mutta puutetta esimerkiksi sirkuksen ja nukketatterin saralla.

Kemin kaupunginteatterissa täyskunnallisuus hallintomuotona vaikutti tilaaja-tuottajamallina, jossa kaupunki tilaa teatterilta tietyn määrän ensi-iltoja vuodessa. Kuitenkin käytännössä teatterinjohtaja valmistelee budjetin mukaisen ehdotuksen ensi-iltoja ja esityksiä, jotka hyväksytetään kaupunginhallinnossa. Viihdettä ja taidetta pidettiin samana asiana, ja tärkeintä oli, että esitykset ovat aina korkeatasoisia.

Maakunnissa paikallisuus mainittiin yhdeksi merkittävimmäksi tekijäksi taiteellisia sisältöjä suunniteltaessa. Kuitenkin kaikki teatterinjohtajat pitivät paikallisuutta ja vastuutaan paikallisille yleisöille hyvin tärkeinä. Johtajan asemaa kuvailtiin yleisön edustajaksi, ja myös taiteellinen henkilökunta koki, että esityksiä tehdään yleisöä varten. Helsingissä johtaja mainitsi, että taiteellista vapautta rajaa enemmän omat näkemykset kuin ulkopuoliset tekijät.

*”Jos seuraa vain omaa kunnianhimoa ja taiteellista vapautta, niin se ei ole maakunnassa kovin pitkä tie. Vapaalla kentällä voi tehdä enemmän kuten haluaa.”* (Kokkolan kt johtaja, 2017)

## **4.2 Teatterijohtajan työvälineet**

Teatterijohtajan työ koettiin intohimotyönä, jossa kiinnostusta tulisi olla sekä

taiteellisen että hallinnollisen työn tekemiseen. Haastateltavat työskentelivät myös työ sopimuksensa mukaisesti teatterissaan ohjaajina, joka koettiin taiteelliseksi työksi. Sen sijaan johtamista ei katsottu taiteelliseksi työksi. Johtamista ei ajateltu taideammattina, vaan työn ominaislaatu pidettiin enemmän henkilöstöhallinnossa ja operatiivisessa osaamisessa. Työn painotus koettiin olevan muualla kuin taiteellisessa osaamisessa, vaikka ohjelmistosuunnittelu mainittiin osana taiteellista prosessia. Kuitenkin esimiesvastuun kautta johtajan tuli ymmärtää laajalti teatterin eri ammattikuntien ominaispiirteitä.

Suurin osa haastateltavista ei kokenut olevansa teatteritaiteen uudistajan roolissa, vaan enemmänkin osa teatteriperinteen jatkumoa. Eräs johtajista pohti olevansa liian keskinkertainen ohjaajana uudistamaan taidemuotoa. Yksi haastatelluista koki, ettei teatteritaide tarvitse uudistamista, sillä teatterin ydinolemus, esiintyjän ja katsojan välinen vuorovaikutus, tulee pysymään muuttumattomana. Monet arvostivat näytelmäklassikoita, mutta antoivat arvostusta teatterin uudistajille, jotka uudistivat tuotantomalleja tai tapoja tehdä teatteria. Turun kaupunginteatterinjohtaja koki toimivansa myös teatteritaiteen uudistajana johtajan roolissaan, koska hän ajatteli voivansa vaikuttaa rakenteisiin, siihen mitä näyttämöllä tapahtuu, kuka tekee ja mitä tekee.

Mahdollisuuksiaan taiteellisen vapauden edistämiseksi, johtajat mainitsivat erilaisia työnkuvaan liittyviä päätöksiä, joita he työssään säännöllisesti tekivät. Keinot olivat käytännönläheisiä, kuten valta päättää siitä ketä on töissä ja mitä näyttämöllä tehdään ohjaaja- ja ohjelmistovalintojen kautta. Hyvien prosessien luominen myös mainittiin yhtenä taiteen vapautta tukevana tekijänä. Haastatteluissa ilmeni, että ohjaajan roolissa mahdollisuudet taiteellisen vapauden mahdollistamiseen ovat suuremmat, jolloin ohjaajavalintojen merkitys korostui. Päätösvaltaan kuului myös vastuullisuutta, kuten puuttua vierailevien ohjaajien työtapoihin tai esitysten keston. Joensuun teatterinjohtaja kertoi voivansa myös omalla esimerkillään vaikuttaa ilmapiiriin, kuten olemalla avoin ja rehellinen sekä heittäytymällä asioihin. Hän koki, että kuitenkin ohjaajan roolissa laittoi itseään vielä enemmän likoon, ja näin pystyi tarjoamaan henkilöstölle enemmän dialogisuutta ja keskustelunavauksia.

Hyvinä teatterinjohtajan ominaisuuksina pidettiin johdonmukaisuutta, kykyä tehdä päätöksiä, kuuntelemisen taitoa, läsnäoloa sekä tasapuolisuutta

henkilökuntaa kohtaan.

*”Joskus on hyvä nukkua yön yli, ettei tee hätiköityjä päätöksiä... Toisaalta päättäminen on parempi vaihtoehto kuin asioiden jättäminen ilmaan.” (Kokkolan kt johtaja, 2017)*

Työssä vaadittaviksi taidoiksi mainittiin lyhyen sekä pitkän tähtäimen projektinjohtaminen, vastuuttaminen ja delegointi sekä jämäkkyys.

*”Osaan erottaa itseni ja työni, ja sitä kautta ottaa vastaan perusteltua kritiikkiä ja muuttaa toimintatapaani. Oveni on auki, ja suhteeni ihmisiin on sellainen, että ihmiset tulee suoraan kysymään kuin jupisevat nurkissa.” (Kemin kt johtaja, 2019)*

#### 4.2.1 Teatterijohtajan työpäivä ja työtehtävät

Teatterinjohtajien työpäivät koostuivat vaihtelevista kokonaisuuksista, jotka pitivät sisällään laajalti erilaisia työtehtäviä. Keskisuurissa teattereissa ei ollut palkattuna erikseen tuottajia, joten monet tuotannolliset ja hallinnolliset tehtävät kasautuivat johtajan työpöydälle. Mitä pienempi teatteri oli kyseessä, niin sitä laajemmaksi teatterinjohtajan työnkuva muuttui. Kemin kaupunginteatterissa johtaja työskenteli sekä talouspäällikkönä että tuottajana, esitysten ohjaamisen ja henkilöstöjohtamisen ohessa. Työtehtäviin kuului monia tuotannollisia tehtäviä, kuten tekijänoikeuksien hakeminen ja harjoitusaikataulujen laatiminen. Kokkolassa ja Kemissä johtajat kokivat, ettei oman taiteellisen ohjauksen suunnitteluun jäänyt riittävästi työaika, vaan se jäi usein työajan ulkopuolella tehtäväksi.

Teatterinjohtajan työkavereita olivat käytännössä kaikki teatterin työntekijät, mutta samaan aikaan johtajan työnkuva oli hyvin itsenäinen, jopa yksinäinen. Usein läheisimpänä työparina toimi talous- ja hallintojohtaja tai talouspäällikkö. Erityisesti pienemmissä teattereissa, henkilöstöressurssien ollessa niukkoja, korostui asiantuntevan talouspäällikön rooli. Kemissä johtaja hoiti tuotannollisten resurssien puuttuessa sekä tuottajan että talouspäällikön tehtäviä, mutta mielellään jakaisi vastuuta enemmän. Kokkolassa johtajan ja talousjohtajan työnkuvissa oli ollut epäselvyyttä ja päällekkäisyyttä. Helsingissä johtaja työskenteli tiiviisti kolmen dramaturgin kanssa sparraten näytelmätekstejä ja esitysideoita.

Turun kaupunginteatterissa teatterinjohtajuus oli jaettu taiteellisen johtajan ja toimitusjohtajan kesken. Toimitusjohtajan työnkuvaan kuuluivat pääosin hallinnolliset ja taloudelliset tehtävät. Taiteellinen johtaja kuvaili heidän työnjakoaan toimivaksi, ja he yhdessä kehittivät teatterin sisältöjä ja työskentelivät tiiviissä taiteellisessa ja taloudellisessa dialogissa. Heidän välillään oli luottamus toisen osaamista kohtaan, eikä tiukkoja työnkuvien rajoja määritelty vaan pyrittiin jaettuun johtajuuteen sekä taiteellista että taloudellista kokonaisuutta suunniteltaessa. Yleisesti haastatteluissa koettiin, että läheisen työparin kanssa työskentely vaatisi hyvän henkilökemian, jotta työt sujuisivat mutkattomasti. Turun parihohtajuus mainittiin myös toisen teatterinjohtajan haastattelussa esimerkkinä toimivasta jaetusta johtajuudesta, joka nähtiin hyvänä ja arvokkaana asiana, jopa kadehdittavana.

*“Arto (viittaa toimitusjohtajaan) tasapainottaa mun nopeutta ja temperamenttia.”* (Turun kt, tait. johtaja 2017)

Työkavereiksi ei mainittu teatterien hallituksen jäseniä, kuitenkin valtaosassa kaupunginteattereissa hallituksen puheenjohtaja toimii teatterinjohtajien esihenkilönä.

#### 4.2.2 Mikä inspiroi näyttämöllä?

Helsingin teatterinjohtaja toivoi esityksen vaikuttavan jollakin tavalla katsojaansa, joko itkun, naurun tai viihtymisen kautta. Inspiroivaa näyttämöllä oli myös hyvä näyttelijäntyö, virtuositeetti ja energia. Turussa johtaja koki inspiraation syntyvän ihmisistä, tarinasta ja visuaalisuudesta. Katsojan ylenkatsominen mainittiin useamman kerran ehdottomana negatiivisena kokemuksena, josta käytettiin myös ilmaisua ”tehty ilman sydäntä”.

*”Mun on vaikea hahmottaa taidetta vain sitä kautta, että mitä tämä antaa mulle itselleni tai miten me tästä haltioidumme... Jos se jää vain meidän keskiseksi eikä katsoja vaikutu mitenkään... Niin paljon kuin yhteiskunta tätä rahoittaa, niin me ei voida vaan keskenään täällä leikkiä hiekkalaatikolla.”* (Kokkolan kt johtaja 2017)

Yleisesti ottaen voidaan todeta kaikkien haastateltavien olleen yhtä mieltä siitä, että esityksen tulisi vaikuttaa tunnetasolla katsojaansa. Esitykseltä ei vaadittu täydellisyyttä, vaan ennen kaikkea tekijöiden sitoutumista ja panostamista

esitykseen. Esityksen taiteellisuuden sijasta puhuttiin laadukkaasta esityksestä. Kokkolan teatterinjohtaja piti arjen murheiden unohtamista yhtenä teatterin tärkeänä ulottuvuutena.

*”Jonkun mielestä olen liiankin realisti ja mun pitäisi olla enemmän taiteilija.”* (Kokkolan kt johtaja 2017)

Kysymykseen miten esitysten laatua tulisi arvioida, haastateltavilla oli vaikeuksia yksiselitteisesti vastata, koska asia on monitahoinen ja riippuu paljon siitä kuka kysymyksen esittää ja kenen näkökulmasta laatua pitäisi arvioida. Teatterikokemusta pidettiin subjektiivisena kokemuksena, joten sen merkityksen ja laadun arviointia yksittäiselle katsojalle pidettiin mahdottomana. Lisäksi valtakunnallisten sekä yhtenäisten laatukriteerien laatimista myös pidettiin kyseenalaisena, koska teatterin resurssit ja yleisön tarpeet riippuivat maakunnasta. Aiempia valtion laatimia laatukriteereitä kritisoitiin erikoistuneiden teatterien suosimisesta, jolloin yleistheaterien laatupisteet jäivät kovin alhaisiksi. Lisäksi maakunnissa oman henkilöstön erikoistuminen johonkin tiettyyn genreen tai taitoon koettiin mahdottomana, koska kaikkien piti pystyä esittämään mitä vain monipuolisesta ohjelmistosta.

#### *4.2.3 Haastavat tilanteet ja tukiverkostot*

Johtajan työhön sisältyi moninaisia henkilöstöhallinnollisia, tuotannollisia ja taloudellisia vastuita. Ristiriitatilanteet koettiin kuuluvan osaksi työnkuvaa, ja omaan esihenkilöasemaan suhtauduttiin asiaan kuuluvalla vakavuudella.

Erityisesti keskisuurten maakuntateatterien johtajat kokivat, että olisivat kaivanneet enemmän työkaluja ja tukea haastavissa kohtaamisissa henkilöstön kanssa. Teatterien henkilöstön pienuus näkyi tuen puutteena johtajan työssä. Haastavaksi tilanteeksi mainittiin esimerkiksi tapaus, jossa teatterin näyttelijä ei ollut halunnut esiintyä toisen näyttelijän kanssa yhteisissä kohtauksissa. Johtajan esihenkilöltä, eli hallituksen puheenjohtajalta, kaivattiin enemmän tietoa ja tukea myös liittyen aiempien johtajien tai hallituksen tekemiin päätöksiin. Lisäksi työkaluja henkilöstön huonoon käytökseen ja muiden väärinkohteluun puuttumiseen kaivattiin lisää.

*”Jonkun vääränlainen kohtelu, johon ei ole siinä hetkessä osannut puuttua. Jälkikäteen saattaa tulla palautetta. Ihmiset jäävät niitä*



*märehtimään, ja se tulee ilmi sitten vasta myöhemmin.” (Kokkolan kt johtaja 2017)*

*”Hankalissa henkilökohtaisissa tilanteissa, kuten esimerkiksi keskustellessa näyttelijän kanssa eläkkeelle jäämisestä. Se on usein hirveän hankala paikka näyttelijälle. Varmaan 99 % näyttelijöistä ei halua koskaan jäädä eläkkeelle, se näyttelijäisyys on niin iso osa identiteettiä.” (Joensuun kt johtaja, 2017)*

Lisäksi johtajat kohtasivat työssään ristiriitoja taiteellisissa näkemyksissä sekä henkilökunnan että vierailevan ohjaajan kanssa, joskus tilanteissa oli jopa päädytty työsuhteen purkamiseen. Tästä syystä yksi johtaja mainitsi mielellään palkkaavansa ohjaajia, jotka olivat entuudestaan tuttuja, ja näin ollen pystyi luottamaan heihin. Riitatilanteissa usein kaikilla osapuolilla oli halu kompromissiin tai ainakin yhteistyön päättämiseen yhteisymmärryksessä.

*”Jos haluat pitää pääsi, niin on turha itkeä, jos ei yleisö tule katsomaan. Mutta jos tiivistät esitystä puoli tuntia, niin yleisö jaksaa paremmin katsoa ja ovat tyytyväisempiä. Mutta en lähde tiivistyksiä diktaattorina esittämään. – Kertaakaan ei ole käynyt niin, ettei ohjaaja piiruakaan olisi valmis muuttamaan.” (Kokkolan kt johtaja 2017)*

Yksi haastateltavista oli uransa alkuvaiheessa toiminut riitatilanteissa huonosti, jopa huutamalla työntekijöille, kun taas eräs koki olleensa liian lepsu, jonka seurauksena hänet saatettiin nähdä liian miellyttämisen haluisena. Eräs johtaja kertoi käyneensä työterveyspsykologilla vaikean henkilöstökohtaamisen vuoksi. Haastavien tilanteiden käsittelyyn ei vaikuttanut olevan erikseen toimintamalleja tai organisaatiotason strategiaa, joka olisi toiminut johtajan tukena. Poikkeuksena tästä oli Kemin kaupunginteatterin asema täyskunnallisena teatterina, jolloin esimerkiksi irtisanomistilanteissa noudatettiin kaupungin yleisiä ohjeita.

Teatterien työkuultuurissa saattoi vaikuttaa vanhat konfliktit, jotka heijastuivat työskentelyyn vuodesta toiseen. Teatterinjohtaja aina väistämättä astuu aiemman johtajan saappaisiin. Aiemman johtajan kaudella teatteri oli saattanut joutua taloudellisiin vaikeuksiin tai ohjelmistopolitiikka oli saattanut aiheuttaa luottamuspuolan työntekijöiden ja yleisön välille. Johtajat joutuivat siis ottamaan

vastuun myös aiemmista konflikteista, ja työskentelemään niiden purkamiseksi. Johtajalla on samanaikaisesti tehtävänä toimia sekä tulevaisuuden suunnannäyttäjänä että menneisyyden tulkkina.

#### 4.2.4 Vaihtuvat teatterinjohtajat

Mediauutisointi teatterinjohtajien tuulisesta asemasta ei vaikuttanut haastateltavien tapaan tehdä työtään. Haastateltavat suhtautuivat realistisesti oman työnsä tekemiseen, ja parhaana tai pahimpana indikaattorina oman työnsä laadusta oli teatterin taloudellinen tilanne. Useampi kuvaili kovien arvojen kasvua työelämässä.

*”Jos alkaa tulla miinusta vuosi toisensa jälkeen, niin pakkohan teatterin hallituksen on toimia... Mutta silloin ei puhuta enää ohjelmiston taiteellisesta miellyttävyydestä, koska ei mikään järkevä hallitus siihen muutoin puutu.”*

(Helsingin kt johtaja 2017)

Teatterinjohtajien irtisanomisien taustalla pohdittiin olevan ongelmia rekrytoinnissa, jolloin teatteriin ei ollut välttämättä palkattuna johtajaa, joka sopisi kyseisen teatterin johtoon. Teatterinjohtajat valittiin tehtävänsä ensisijaisesti taiteellisten näyttöjen pohjalta, vaikka johtajan työn onnistumista osoitti pääasiassa kestävä talous ja hyvät katsojaluvut.

*”Omistajatahot rekrytoi näitä ihmisiä. En syytä teatterinjohtajia siitä. Pitäisi tehdä parempaa taustatyötä ja scouttausta. Hallituksen pitäisi ensiksi tietää mitä halutaan. Jos halutaan tehdä farssia ja maalaiskomediaa, niin ei kannata palkata hörhää.”* (Turun kt, tait. johtaja 2017)

Useat johtajista mainitsivat lisäksi alueellisuuden merkityksen, sen millaiseen ohjelmistoon paikallinen yleisö on tottunut käydessään teatterissa. Liian isojen taiteellisen ohjelmistomuutosten tekeminen aiheutti nopeasti yleisökatoa ja vastarintaa pienemmissä kaupungeissa, joissa yleisöpohja oli hyvin vakiintunut.

*”Niille, jotka menee johtamaan ensi kertaa taloa, niin voi tulla shokkina mitä työ oikeasti on.”* (Turun kt, tait. johtaja 2017)

### 4.3 Teatterin hallinto ja toimintaympäristö

#### 4.3.1 Teatterin hallintomuoto ja hallitus

Tutkimusaineistoksi olin valinnut johtajia eri hallintomuotoisista kaupunginteattereista, tarkastellakseni onko hallintomuodolla vaikutusta teatterin toimintaan tai taiteelliseen vapauteen. Hallituksen roolia kuvailtiin useassa haastattelussa sen pohjalta, millainen hallituksen jäsenten ymmärrys oli teatterista toimintaympäristönä. Haastateltavat kuvailivat oman teatterinsa hallintomuotoa pääosin toimivaksi ja perusorganisaatiomallimaiseksi, riippumatta yhtiömuodosta tai hallituksen suhteesta teatterin toimintaan. Omistajaohjaus oli neljässä teatterissa siirretty kaupunginhallinnolta itsenäiselle osakeyhtiölle, säätiölle tai yhdistykselle. Näin ollen neljä viidestä teatterista ei toiminut suoraan osana kaupunginhallintoa. Teatterien hallintomuodosta riippumatta kaikki teatterinjohtajat toimivat teatterin hallituksen mandaatilla ja alaisuudessa. Kaikissa teattereissa pääomistaja ja -rahoittaja oli kaupunki.

Huomioitavaa oli, että monilla paikkakunnilla yhdistysten hallituspaikat jaettiin poliittisilla voimasuhteilla, jolloin hallitukseen saattoi päätyä henkilöitä, joiden kokemus teatterista oli hyvin vähäistä. Tätä ei kuitenkaan koettu suoranaisesti ongelmana, koska hallitus pohjimmiltaan nähtiin etäällä varsinaisesta operatiivisesta teatterityöstä tai esitysisällöistä.

Kemin teatterin ollessa osa kaupunginhallintoa, johtaja koki, että yllättävän tilanteen, kuten tulipalon sattuessa, kaupungilta saisi tukea. Kuitenkin kaupunginhallinnon alaisuudessa pitkän tähtäimen suunnittelu oli haastavaa, mikä esimerkiksi konkretisoitui vuosibudjettien suunnittelussa sekä keskusteluissa teatterin ylläpitämisen kannattavuudesta, koska kaupungin hallituksen jäsenet eivät välttämättä ymmärtäneet mitä teatterissa esimerkiksi tapahtuu näytäntöjen välissä. Osassa maakunnista hallituksen roolia luonnehdittiin merkittäväksi henkisesti. Joensuussa teatterin kannatusyhdistys nähtiin teatterin puolestapuhujana kaupungin suuntaan.

*”Ne on meidän ihmisiä. Tehtävä on toimia meidän esimiehenä, ja pitää meidän teatterin puolia. Henkisesti se on todella iso asia, suuri tuki.”* (Joensuun kt johtaja, 2017)

Ohjelmistosuunnitelma usein annettiin hallituksille tiedoksi antona tai ehdotelmana, joka usein hyväksyttiin hallituksen toimesta ilman sen suurempia keskusteluja. Kukaan haastateltavista ei kokenut, että hallitus pyrki suoraan vaikuttamaan teatterin taiteelliseen toimintaan tai ohjelmistoon. Hallituksella nähtiin suurempi rooli, mikäli teatterin talous jäisi alijäämäiseksi.

*”Se olisi tosi kummallista. Hallituksen ja toimivan johdon välillä pitää olla luottamus, ja että ne tukee johtoa. Eihän hallitus välttämättä ymmärrä sisällöistä. Miksi heidän pitäisi puuttua sisältöihin?”* (Turun kt, tait. johtaja 2017)

*”Johtajat johtaa ja tekee päätöksiä. Jos asiat ei toimi, niin hallitus vaihtaa johtajaa.... Ne puuttuu toimintaan, jos isot fataalit asiat ei toimi, tulisi paljon miinusta, kassasta olisi rahat loppu...”* (Helsingin kt johtaja, 2017)

Kokkolan kaupunginhallinnossa oli ryhdytty tiukempaan konserniohjaukseen, joka oli vaikuttanut siten, että teatterin talouden tarkastelun jäljiltä budjettia oli leikattu 2 %.

*”Täyskunnalliseen verrattuna kannatusyhdistys on kevyempi malli. Voidaan itse tehdä paikalliset päätökset. Jos jäädään plussalle, niin rahat saadaan pitää teatterissa. Mutta jos tehdään miinusta, niin pitää myös itse keksiä ratkaisut tilanteen korjaamiseksi.”* (Kokkolan kt johtaja 2017)

#### 4.3.2 Henkilöstö

Haastateltujen teatterinjohtajien vastuulla oli enimmillään 250 työntekijää ja pienimmillään alle 30 henkilöä. Ammattinimikkeitä saattoi olla pienemmissäkin taloissa jopa 38, mikä tarkoitti, että työyhteisö oli hyvin heterogeeninen joukko eri ammattien osajia. Keskisuurissa teattereissa taloudellisten resurssien puutteen vuoksi vakituista henkilöstöä oli jatkuvasti supistettu, ja freelancerien osuus oli samalla kasvanut. Kuitenkin Kokkolassa ja Kemissä tahtotila oli päinvastainen, ja pyrkimys oli sopia vakituisia kiinnityksiä, yksittäisten produktioiden palkkauksen sijasta. Perusteluina oli työntekijöiden sitouttaminen paikkakunnalle pidemmäksi ajaksi, jonka koettiin mahdollistavan pitkäjänteisemmän yleisösuhteen muodostumisen näyttelijän ja katsojien välille.

### 4.3.3 Yhteisten tavoitteiden asettaminen ja kommunikaatio

Kommunikaatiota eri osastojen tai ammattiryhmien välillä pidettiin yllä erilaisin kokouksin; strategiakeskusteluissa, listakokouksissa, viikkopalaverissa, taiteellisen jaoston kokouksissa. Teattereissa myös jatkuvasti omaksuttiin uusia keinoja jakaa tietoa tehokkaasti ja kehittää toimintaa, kuten erilaisten verkkoalustojen kautta, ideointitapaamisten tai LEAN-metodin avulla. Jotkut kertoivat, että aiemmin kokouksia oli ollut jopa liikaa ja ne olivat kestäneet liian pitkään. Tässä koettiin yleisesti olevan parantamisen varaa, vaikka myös koettiin, että kommunikaatiota ei ole koskaan olla liikaa.

Kokkolassa oli kahden viime vuoden aikana pyritty ottamaan käyttöön uusia tuotantomalleja, ja rytmittämään kokouksia pitkin tuotannon eri vaihteita sekä pitämään kokoukset ytimekkäinä. Hektisyys rajasi mahdollisuuksia järjestää puhtaasti taiteellisten tai organisaation kehittämiseen tähtäviä keskusteluja.

Yhteisten tavoitteiden asettamista varten osassa teattereissa oli luotu strategia yhteisten eri ammattiryhmien ja henkilöstön välisten keskustelujen pohjalta. Osassa strategia oli vanhentunut ja osassa oli käynnissä tai juuri päättynyt ns. väistöstrategia. Turun teatterinjohtaja koki, että esiintyminen väistötiloissa oli hetkellisesti piristänyt toimintaa mutta samalla myös väsyttänyt henkilöstöä. Kemin kaupungin strategia toimi myös teatterin strategiana, ja mutta teatterilla sai lisäksi olla oma toimintasuunnitelma laadittuna. Kaupungin strategiaan oli kirjattu tavoitteeksi esimerkiksi asukkaiden osallistaminen, johon teatterin tuli vastata järjestämällä yleisötyötä. Kaupungin strategiaan sidoksissa olemisen koettiin ohjaavan toimintaa pois ydinosaamisesta, jolloin teatterin perustehtävä ei enää ollut riittävää vaan jatkuvasti tuli innovoida uusia hankkeita.

*”Kaupungin strategia on hyvin ympäröity, mutta kulttuuri kuitenkin näkyy strategiassa. Esimerkiksi korostetaan luovuutta.... Vaatimuksena koko ajan lisää toimenpiteitä millä vastataan kaupungin peräänkuuluttamiin tavoitteisiin ja samaan aikaan leikataan rahaa.”* (Kemin kt johtaja, 2019)

Joensuussa strategia oli vanhentunut 2013 ja uusi oli yhä prosessissa. Teatterinjohtaja koki, että koska teatterin sisällä oli niin monia eri ammattiryhmiä edustettuina, että yhteisen tavoitteen asettaminen olisi ylipäätään mutkikasta.

Kokkolan teatterinjohtaja kertoi, että suurinta osaa taiteellisesti henkilökunnasta kiinnosti oman taiteellisen työn kehittäminen, ja usein toiveet olivat lyhyen aikavälin toiveita kuten koulutukset.

*”Hyväksyä se, että unelmat eivät välttämättä toteudu. Joskus kuulee pettymyksen huokailuja, että se unelma ei toteutunut tässäkään kohtaa, esimerkiksi joku rooli. Mutta onko tämän kaltainen teatteri se paikka, jonka pitäisi mahdollistaa kaikkien unelmat?”* (Kokkolan kt johtaja, 2017)

Useat johtajat mainitsivat, että selkeä teatterin strategiaa ohjaava arvo oli paikallisuus, sillä kaupunginteatterille ei ole ensisijaisesti tärkeää toimia kansainvälisesti tai tulla valituksi Tampereen teatterikesän ohjelmistoon.

#### 4.3.4 Ohjelmistosuunnittelu

Teatterinjohtajat kertoivat ohjelmistopäätösten olevan osa monimutkaista päätöksentekoprosessia, johon vaikutti monet tekijät. Yksi keskisuuren teatterin johtaja kertoi ylläpitävänsä ”jotakin taiteellista linjaa”. Ohjelmistoa suunniteltiin yhteistyössä taiteellisen jaoston kanssa. Johtajalla oli kuitenkin merkittävä päätösvalta, koska kaikki johtajat kertoivat olevansa vastuussa lopullisista ohjelmistovalinnoista.

*”Minä päätän, yksin.”* (Helsingin kt johtaja 2017)

*”Monet asiat vaikuttaa mutta käytännössä mulla on itsevaltius päättää.”* (Kemin kt johtaja 2019)

Kaikissa teattereista toimi työehtosopimuksen edellyttämä taiteellinen jaosto, joka koostui teatterin eri ammattiryhmien edustajista. Jaostot kokoontuivat vaihtelevasti, alle 10 kertaa vuodessa. Taiteellisen jaoston tehtäviin kuului esimerkiksi tekstien lukeminen ja eri ohjelmistopaikkojen sisältöjen pohtiminen. Isoimmissa teattereissa oli erikseen dramaturgeja, jotka eivät tehneet omaa taiteellista työtään, vaan sovittivat ja sparrasivat tekstejä yhdessä johtajan kanssa. Useampi johtaja mainitsi, että ideoita saattoi tulla keneltä tahansa teatterin työntekijältä.

*”Lähtökohta on, että ideoita pitää olla niin paljon kuin vaan mahdollista. Sitten dramaturgiaatissa lähdetään karsimaan, että*

*mikä sopii millekin näyttämölle, tähän aikaan tai onko kyseessä kiinnostava ohjaaja tai tapa toteuttaa klassikko.”* (Helsingin kt johtaja 2017)

Turussa ohjelmistoa suunniteltiin teatterin taiteellisen johtajan ja toimitusjohtajan yhteisvoimin. He kävivät jatkuvia keskusteluita, pohtien budjetteja sekä täyttöastetta, ja tarvitseeko esityksen tuottaa voittoa tai minkä esityksen kohdalla voisi ottaa taloudellisen riskin. Johtajien oli hankala hahmottaa ohjelmistopäätöksiä puhtaasti vain taloudellisesta tai taiteellisesta näkökulmasta.

*“Päätökset on yhtä aika molempia. Meillä puhutaan tietoisesti tuotantopäätöksistä eikä taiteesta. Päätöksen jälkeen tuotanto siirtyy tuottajan käsiin, joka lähtee vetämään prosessia eteenpäin.”*  
(Helsingin kt johtaja 2017)

Joensuussa oli huonon taloudellisen tilanteen vuoksi ohjelmistoon otettu tietoisesti farssinäytelmä, koska sen uskottiin myyvän hyvin. Teatterinjohtaja painotti, että myös farssit toteutetaan kunnianhimoisesti, eivätkä ne ole vähempiarvoisia muuhun ohjelmistoon verrattuna.

Ohjelmistosuunnittelussa kaikilla teattereilla lähtökohtana oli poikkeuksetta näyttämölähtöisyys, koska esimerkiksi isolla näyttämöllä tulosvastuu oli suurempi kuin pienellä näyttämöllä. Pienellä näyttämöllä uskallettiin ottaa enemmän taloudellisia riskejä eli tehdä taiteellisempia kokeiluja, koska lipputuottojen odotus oli pienempi matalamman täyttöasteen vuoksi. Lisäksi ohjelmistosuunnittelua ohjasivat ohjelmistopaikat, kuten että koululaisnäytöksiä järjestettiin luokkaretkiäikaan ja pikkujoulukaudella esitettiin näytelmiä, jotka kiinnostivat erityisesti työporukoita.

#### **4.4 Talouden ja taiteen tasapainottelu**

Teatterinjohtajan työ oli tasapainoilua taiteen ja talouden ristipaineessa. Haastateltujen tehtäviin kuului kokonaisvastuu teatterin toiminnasta ja taloudesta, mutta käytännön taloudenpito oli jalkautettu useammalle henkilölle riippuen teatterin henkilöstön koosta. Kaikissa muissa teattereissa, paitsi Kemin teatterissa, oli erikseen palkattu talouspäällikkö tai talousjohtaja. Monet haastateltavista mainitsivat, että heille johtajaksi hakeutumisen edellytyksenä oli ollut se, että

teatterissa on talouden ammattilainen hoitamassa sitä tehtävää teatterin toiminnasta. Haastatellut eivät kokeneet olevansa talouden substanssiosaajia, vaan mieluiten tukeutuivat ammattilaisiin talouskysymyksissä.

#### 4.4.1 Teatterien rahoitusrakenne

Teatterien rahoitusmallit olivat hyvin samankaltaisia keskenään. Teatterien suurin rahoittaja oli kaupunki ja toiseksi suurin oli vos-rahoituksen osuus. Teatterien omarahoitusosuudet vaihtelivat 10-40 % välillä liikevaihdosta. Helsingissä ja Turussa omarahoitusosuus oli selkeästi suurempi, kun taas keskisuurissa teattereissa julkisen rahoituksen osuus oli merkittävä vuosibudjetista. Isoimmissa teattereissa omarahoitusosuutta oli onnistuttu myös hieman kasvattamaan viime vuosina.

*”Samaan aikaan pitäisi tehdä jotain hienoa ja suurta taiteellisesti ja samalla säästää kaikesta mahdollisesta” (Kemin kt johtaja 2019)*

Suurin osa haastateltavista mainitsi, että tukea kaupungilta ja vos-osuuksista oli leikattu viimeisten vuosien aikana. Osa teattereista oli aiemman teatterinjohtajan kaudella ajautunut taloudellisiin vaikeuksiin ohjelmistosuunnittelun ja huonon lipunmyynnin vuoksi. Teattereilla oli kestänyt useita vuosia saada talous uudelleen tasapainoon.

Mikäli esimerkiksi vos-rahoitus vähenisi tulevina vuosina, niin se aiheuttaisi kaikissa teattereissa henkilöstön irtisanomisia. Useissa teattereissa säästöjä oli tehty jo niin paljon, ettei seinissä tai tekniikassa ollut enää leikkaamisen varaa. Jos vos-rahoitus lakkautettaisiin kokonaan, niin teatterit olisivat pakotettuja siirtymään vierailuteattereiksi tai tuotantotaloiksi. Erityisesti maakunnissa tämä koettiin ongelmallisena, koska oma maakuntateatteri ja taiteellinen ensemble koettiin arvokkaana asiana paikallisille, ja ulkopaikkakuntalaisten esiintyjien kuljettaminen etelästäkin maksaisi paljon.

Vaihtoehtoisiksi rahoituslähteeksi mainittiin yritys yhteistyö, vuokraustoiminta ja muu kaupallisuus. Kuitenkin pienemmällä paikkakunnilla mesenaattien tai yrittäjien rahallisen tuen saaminen koettiin melko epätodennäköisenä. Teatterin olemassaolon kuitenkin koettiin lisäävään alueen vetovoimaa ja vahvistavan alueen identiteettiä, ja useat teatterinjohtajat mainitsivat teatterin symbolisen arvon kaupungin asukkaille. Osa johtajista mainitsi



kaupungilla olevan suuri tahtotila teatterin säilyttämiseksi, joten vos-rahoituksen muuttuessa korvaavat rahat voisi jopa löytyä kaupungin kassasta.

#### 4.4.2 Tuotantopaineet

Mainittavia tai merkittäviä tuotantopaineita ei koettu yksittäisistä tuotannoista tai niiden vastaanotosta, kuitenkin kaikki johtajat toivoivat, että esitykset löytäisivät yleisönsä. Osa mainitsi halun tehdä ”hyviä juttuja” ja omien odotusten luovan enemmän paineita kuin ulkopuolisten. Paineita ei koettu esitysten laadusta eikä ollut tarvetta todistella osaamista, että ollaan ammattilaisia. Taiteellisia paineita ei mainittu keskusteluissa, koska tärkeämpänä koettiin, että esitykset tehdään laadukkaasti.

Tuotannollisia paineita koettiin yleisön ennakoimattomasta ostokäyttäytymisestä. Katsojien ostopäätös jäi yhä useammin viime hetkeen, joten lippuja myytiin ennakkoon yhä vähemmän. Se, että yleisö saapui paikalle ja että teatteri pystyi palvelemaan katsojiaan monipuolisella ohjelmistolla, kertoi johtajille onnistuneista päätöksistä.

Jotkut haastateltavat viittasivat ”yleisö äänestää jaloillaan” ajatukseen, jonka takia johtajilla tuntui olevan hyvä käsitys paikallisen yleisön mieltymyksistä. Paikallisuuden huomioiminen ohjelmistossa myös koettiin katsojalukuja nostattavana tekijänä, esimerkiksi *Tom of Finland* -musikaali (2017) menestyi hyvin turkulaisen yleisön keskuudessa, kun taas jollakin muulla paikkakunnalla se olisi saattanut seksuaalivähemmistöä käsittelevän aiheensa vuoksi aiheuttaa närkästystä.

Kemin kaupunginteatterissa oli huomattu jopa yleisön muuttuminen konservatiivisemmaksi, mitä johtaja piti yllättävänä kehityssuuntana ottaen huomioon muun yhteiskunnallisen kehityksen. Johtaja kertoi, että helsinkiläisen KOM-teatterin vuosittaisessa vierailuesityksessä käytetty runsas kiroilu oli johtanut useisiin valituksiin, mikä oli vaikuttanut vielä teatterin seuraavienkin vuosien vierailuihin yleisökatona.

### 4.5 Tulevaisuuden mahdollisuudet

Teatteri taidemuotona nähtiin tulevaisuudessakin orgaanisena osana kaupunkia.

Osa ennusti, että teatterien ydintehtävän painotus saattaisi muuttua yhä enemmän sosiaalipalvelun kaltaiseksi, jossa teatteria ei tulla katsomaan teatterin tiloihin vaan näyttelijät viedään sairaaloihin ja kouluihin. Ennustettiin kokonaisvaltaisesti näyttelijän työnkuvan laajentumista ja näyttelijöiden jalkautumista väestön pariin. Lisäksi kaivattiin soveltavan draaman osaajia kiinteäksi osaksi teatterin henkilöstöä.

Muutamit teatterinjohtajat myös kritisoivat muiden teattereiden nihkeää suhtautumista esimerkiksi vuokraustoimintaan ja vapaan kentän yhteistuotantoihin. Yhteistyöhön paikallisten teatteri- ja taideryhmien kanssa olisi paljon enemmän mahdollisuuksia kuin mitä nyt hyödynnetään. Kaupunginteattereilla olisi tarjota tilat ja lipunmyynti ulkopuolisille ryhmille.

Yksi johtajista mainitsi, että kaupunginteatteriverkosto nykyisellään on liian laaja, koska teattereita saattaa olla useita, muutaman kymmenen kilometrin säteellä toisistaan.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohdin tutkimustuloksiani tutkimuskysymykseni ja teoriaosan käsitteiden avulla. Tutkimukseni tavoitteena oli tutkia kaupunginteatterien taiteellista vapautta teatterinjohtajan asemasta käsin. Tutkimuskysymyksenä oli miten teatterinjohtajat kuvailevat rooliaan taiteellisen vapauden mahdollistajina kaupunginteattereissa?

Taiteen vapauden käsitettä ei pääosin haastatteluissa määritelty, eikä käsitettä yhdistettynä teatterin toimintaan kyseenalaistettu. Teatterien tehtävä taiteellisen työskentelyn mahdollistajina saattaakin olla niin itsestäänselvyys, että sen sanoittaminen ääneen voi tuntua jopa turhalta. Johtamista ei pidetty taiteellisena työnä, kun taas ohjaajan työ oli selkeästi taiteellista työtä. Yllättäen taiteellista vapautta ei koettu erityisen tavoiteltavana, vaan tiettyjen ”raamien” sisällä toiminen koettiin tehokkaampana. Taiteellinen vapaus tai sen lisääminen tai edes tavoittelemisen ei yleisesti vaikuttanut olevan merkittävässä roolissa teatterien toiminnassa tai teatterinjohtajan työssä. Voidaan todeta, että kaupunginteattereilla oli hyvin suuri välitön taiteellinen vapaus toiminnassaan, niin että ulkopuolinen taho ei suoraan määritä taiteellista työskentelyä tai ohjelmistoa. Tutkimuksessani nousi esiin samat johtamiseen vaikuttavat tekijät kuin Häti-Korkeilan väitöstutkimuksessa (2010). Teatterinjohtajien kokemukseen taiteellisesta vapaudesta vaikutti ensisijaisesti rahoitus, henkilöstö, asema kaupungin toimijana ja yleisön mieltymykset. Voidaankin todeta, että teatterinjohtaminen ei ole kuluneen vuosikymmenen aikana juurikaan muuttunut.

Haastatteluissa korostui, että teatteritaide tarvitsee katsojan, jota ilman teatterin toimintaa olisi tarpeetonta ylläpitää. Toisin sanoen, kaupunginteatterien tehtävä on antaa katsojalle teatterikokemus. Tämän kokemuksen syntyyn vaikuttaa monitahoinen taiteellisten ja tuotannollisten päätösten sarja. Ennen kuin katsoja saapuu teatteritilaan, on tehty useita päätöksiä budjetista, työryhmästä, ohjelmistosta, aikataulusta ja markkinoinnista. Laadukas esitys on parhaimmillaan vuorovaikutusta yleisön kanssa, jonka mahdollistaa ohjaajan ja taiteellisten suunnittelijoiden taiteelliset ratkaisut sekä näyttelijöiden käytössään olevat työkalut.

Tutkimukseni tarjosi yleiskatsauksen kaupunginteatterien rakenteisiin 2010-luvun lopulla teatterinjohtajan näkökulmasta. Tutkimukseni vahvisti aiemmissa tutkimuksissa esiin tulleita näkemyksiä. Voidaankin todeta, että kaupunginteattereiden ohjelmistopolitiikka ja alueellinen taidekäsitys ovat olleet kiistan aiheena jo vuosisadan ajan, ja varmasti tulevat olemaan jatkossakin. Teatterilaitoksen johtajuuden erityispiirteet ovat myös olleet osa kaupunginteatterien rakenteellisia haasteita varhaisista vaiheista lähtien. Jokainen teatterinjohtaja kykenee vaikuttamaan taiteelliseen vapauteen vain oman näkemyksensä pohjalta, ja laajemmassa kontekstissa hyvinvointipalveluun rinnastettava asema kunnassa määrittää sisältöä, ensisijaisesti yleisön mieltymysten kautta. Seuraavissa kappaleissa tarkastelen teorian ja tutkimustulosten analyysin pohjalta esiin nousseita merkittävimpiä tekijöitä, jotka vaikuttivat kaupunginteattereiden taiteelliseen vapauteen.

## 5.1 Taide ja tuotanto

Teorialuvussa käsittelin taiteen autonomiaan liittyviä näkökulmia, jotka usein liittyvät kaupallisuuteen ja markkinatalouteen. Haastatteluiden ja lähdekirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että taiteen tekeminen ja kuluttaminen muodostaa hyvin ainutlaatuisen toimintaympäristön, taidemarkkinat. Taloustieteilijä David Thorsbyn mukaan taidemarkkinoille leimallista ovat nimenomaan ei-rahalliset arvot, kuten sosiaaliset, esteettiset, hengelliset ja historialliset arvot (Suomen Kulttuurirahaston julkaisu 2015). Kaupunginteatterien toiminnan voidaankin todeta sisältävän hyvinvointiin, alueelliseen identiteettiin ja taiteen itseisarvoon liittyviä arvoja.

Taiteen tekemiseen ja kuluttamiseen liittyy aina tuotannollinen olosuhde.

*”...taiteen ja tuotannon saumattomalle dialogille – sen ajatuksen tiedostamiselle ja hyödyntämiselle, että sisältö on aina myös rakennetta ja rakenne sisältöä. Rakennetta ovat ne tuotannolliset olosuhteet, joissa taiteellinen idea toteutetaan.”* (Sirén & Rautavuoma 2017)

Kaupunginteatterien tuotannolliset olosuhteet siis tuottavat sisältöä, joka muuttuu rakenteeksi, ja rakenne puolestaan tuottaa uutta sisältöä. Toiminnan keskiössä on

teatteriyleisö, jolle esityksiä tehdään. Kaupunginteatterin olemassaoloa ei ensisijaisesti ajatella taiteen itseisarvon kautta, vaan sen tarjoaman katsojakokemuksen kautta. Katsojalla on mahdollisuus tulla teatteriin viihtymään, oppimaan, tuntemaan ja eläytymään. Kaupunginteatterien toiminnan sosiaalisiksi ja historiallisiksi arvoiksi voidaan todeta alueellisen vetovoiman ja identiteetin vahvistaminen. Paikallisuus korostui kaikkien teatterien toiminnassa, ja erityisesti maakuntateattereissa. Paikallisuus korostui niin ohjelmistovalinnoissa kuin näyttelijöiden sitouttamisessa teatteriin. Kuntalaisten keskuudessa haluttiin ylläpitää ajatusta ”meidän teatterista”.

### *5.1.1 Kunnan, hallinnon ja alueen merkityksestä*

Merkittävää kaupungin tai hallintomuodon vaikutusta teatterin taiteellisen toiminnan ohjaamisessa ei varsinaisesti ilmennyt haastatteluiden kautta. Mikä on kuntien motivaatio ylläpitää teatteritaloa? Kuntien velvollisuutta järjestää kulttuuripalveluita ohjaa laki kuntien kulttuuritoiminnasta (166/2019). Lain perusteluissa on mainittu taiteen itseisarvoinen merkitys, jonka lisäksi taiteella nähdään merkitys yksilön hyvinvoinnin, identiteetin ja itseilmaisun edistäjänä. Taiteella kuvaillaan olevan sosiaalinen ja taloudellinen merkitys yhteiskunnassa.

Kuntaliiton vuoden 2016 selvityksessä kuntien kulttuuripalveluista todettiin, että kuntahallinnon rakenne on riippuvainen paikkakunnasta, ja kasvavassa määrin kulttuuritoiminnasta päätetään erilaisissa yhdistelmälautakunnissa, kuten sivistys- ja vapaa-aikalautakunnat, kaupunkiympäristö-, hyvinvointi- ja elämänlaatulautakunnissa. (Renko & Ruusuvirta 2018, 22). Kuntien rahoittamasta kulttuuritoiminnasta lähes puolet osoitetaan vakiintuneille taidelaitoksille (sama, 72). Kuitenkin on huomioitava, että kuntien kokonaistaloudesta kulttuuritoiminnan rahoitus on vain murto-osa, vuonna 2016 osuus vaihteli 1,7-4,4 % välillä 24 kunnan tarkastelussa (sama, 36).

*”Kulttuuripalvelut ovat peruspalveluja, mutta toisin kuin esimerkiksi opetuspalveluissa kuntalaisilla ei ole subjektiivista oikeutta johonkin tiettyyn kulttuuripalveluun, vaan kunnilla on vapaus toteuttaa kulttuuripalvelut siinä laajuudessa ja sillä tavalla kuin parhaaksi nähdään.” (Renko & Ruusuvirta 2018, 22)*

Uusi laki kuntien kulttuuritoiminnasta astui voimaan 2019. Laki itsessään ei

lisännyt kuntien velvoitteita kulttuuritoiminnan järjestämiseksi, joten kunnilla on yhä päätöksentekovalta siitä, että millaista ja miten paljon kulttuuria kunnassa tuotetaan. Uudessa laissa on kuitenkin monipuolistettu käsitettä kulttuuri, ja myös tarkennettu miten palveluita tulisi järjestää. (Valtanen 2019). Kunnilla on siis velvoite pyrkiä monipuolistamaan kulttuuritarjontaa ajan hengen mukaiseksi, mutta käytännössä häviävän pienet resurssit sen toteuttamiseksi.

Kaupungilla on siis vaikutusta kaupunginteattereiden taiteelliseen toimintaan epäsuorasti rahoituksen kautta. Kuntapäätäjien näkökulmasta voidaan sanoa, että kaupunki toimii palvelun tilaajana ja teatterit ovat palveluntuottajia. Teatterinjohtajat eivät haastatteluissa määritelleet tarkemmin kaupungin reunaehtoja ”yleisteatterina” toimiseksi. Teatterin tehtävä kaupungin palveluiden tuottajana oli johtajien kuvailuissa hyvin katsojalähtöistä, mutta ei suoraan määrittynyt kaupungin asettamien tavoitteiden pohjalta. Sen sijaan haastatteluissa ilmeni, että kaupunginteatteri ei voisi halutessaan erikoistua esimerkiksi ainoastaan lastenteatteriin tai nukketeatteriin, vaan teatterin tuli toteuttaa koko kansan ohjelmistopolitiikkaa eli palvella mahdollisimman laajaa ja monimuotoista kävijäkuntaa. Oletettavasti reunaehtoja ei tarkennettu siksi, koska kaupungin hallinnon vaikutusta teatterin ohjelmistopolitiikkaan ei nähty merkittävänä. Taiteen vapauden näkökulmasta teattereilla vaikutti olevan verrattain suuri autonominen asema päättää nimenomaan taiteellisista sisällöistä.

Teatterienjohtajat eivät myöskään kokeneet, että hallituksen jäsenet yrittäisivät vaikuttaa ohjelmistoon tai taiteelliseen sisältöön. Kiinnostavan ohjelmiston tuottaminen asukkaille tuntui kuitenkin olevan johtajille tärkeää. Onnistunut ohjelmistopolitiikka nähtiin osoituksena veronmaksajien rahojen vastuullisesta käytöstä.

Voidaan todeta, että aiempiin vuosikymmeneihin verrattuna teatterinjohtajan työ on muuttunut yhä itsenäisemmäksi sekä taiteellisten sisältöjen ja toimintamallien osalta. Siinä missä vielä 1980-luvulle asti teatterien hallitukset pyrkivät pitämään kaupunginteattereita tiukassa ohjelmistopoliittisessa otteessaan, niin tällä hetkellä ohjelmistopolitiikka tuntui olevan teatterien itsensä käsissä. Tätä kehityssuuntaa tukee myös 2000-luvulla useammankin kaupunginteatterin yhtiöittäminen, jolla on koettu olevan autonomiaa lisääviä hyötyjä. Tutkimukseen osallistuneista teatterinjohtajista neljä ei työskennellyt suoraan

kaupunginhallinnon alaisuudessa, mutta kaupungin rahoituksen ja omistajaohjauksen merkitys vaikutti ohjelmistoihin sitä kautta, että millaista yleisöä esityksillä tavoiteltiin ja mihin omarahoitusosuuteen teatterien tuli päästä. Joten hallintomuodon tuoma autonomisempi asema vaikutti jossakin määrin vapauteen päättää yksittäisistä esityksistä, mutta pohjimmiltaan ohjelmiston tuli kuitenkin palvella kuntalaisia.

Hallituksen rooli teatterijohtajien työssä tuntuikin olevan vähäinen. Huomioitavaa on, että hallituksen merkitys itse teatterille on hyvinkin suuri, sillä hallitus vastaa teatterinjohtajien rekrytoinnista. Johtajien rekrytointi onkin kiinnostava tarkastelunkohde, sillä johtajat valitaan taiteellisten näyttöjen pohjalta, vaikka käytännössä johtajan työn ytimessä ei kuitenkaan ole ohjaaminen vaan henkilöstön ja organisaation johtaminen. Lisäksi rekrytoitavien johtajien taiteellista pätevyyttä on arvioimassa teatterin hallitus, jonka jäsenillä ei välttämättä ole juurikaan teatterikokemusta. Pitäisikö johtajat siis valita jollakin muulla kuin taiteellisella kriteerillä tai pitäisikö rekrytoinnissa olla mukana hallituksen ulkopuolinen alaa edustava taho? Entä hyötyisikö muutkin teatterit jaetun johtajuuden mallista, jossa taiteellinen ja taloudellinen työ, ja niihin liittyvät valta ja vastuu, jaettaisiin kahden ammattilaisen kesken, jotka suunnittelevat toimintaa tasa-arvoisena työparina?

Kunnan merkitys korostui haastatteluissa paikallisuuden näkökulmasta, ja monet mainitsivat sen usean kysymyksen kohdalla. Paikallisuuden nähtiin olevan tärkeä tekijä ohjelmistosuunnittelussa sekä myös merkittävin syy teatterin olemassaoloon. Jo 1980-luvulla Ojalan ja Niemen alueteatteritutkimuksessa esille tullut maakuntateatterille leimallinen teatterikäsitys perustuu yhä alueellisiin erityispiirteisiin. Kemissä yleisössä oli tapahtunut muutosta konservatiivisempaan suuntaan, kun taas Turussa yleisö oli kultivoitunut kaikenlaisiin esityksiin. Eroja alueellisten yleisöjen välillä vaikutti olevan arvomaailmasta lähtien, ja mikäli esitys oli liian rohkea arvomaailmaltaan tai sisälsi liikaa kiroilua, yleisö äänesti jaloillaan. Pienellä paikkakunnalla teatteriyleisö oli hyvin vakiintunut, joten samat ihmiset kävivät katsomassa kaiken mitä teatterissa esitetään. Joten tästä näkökulmasta teatteri oli hyvinkin riippuvainen homogeenisen yleisön mieltymyksistä.

### 5.1.2 Tulokset tai ulos

Opetusministeriön kulttuuripolitiikan strategiassa 2020 mainitaan, että suomalaisen kulttuuripolitiikan yhtenä tavoitteena on moninaisuuden edistäminen. Tätä tavoitetta toteutetaan ylläpitämällä kulttuurin monipuolista ja tasa-arvoista saatavuutta. (Opetusministeriö 2009). Teatterin vapaan kentän yhä kasvaessa, päättäjillä on suuri muutospainne tehdä kulttuuripolitiikkaa, jolla mahdollistetaan myös tulevien sukupolvien työllistyminen kentälle. Tästä viimeisimpänä osoituksena vuos-uudistus, jolla pyritään mahdollistamaan uusien toimijoiden mukaanpääsy valtionosuusrahoituksen piiriin.

Kulttuurin julkiset määrärahat eivät ole kasvaneet riittävässä määrin kentän kasvaessa, ja rahoitusta on luvassa yhä harvemmille. Rahoitusta tarvitsevia on enemmän kuin mitä valtiolla on tahtotilaa rahoittaa, ja jollakin perusteella osalta hakijoista täytyy evätä rahoituksen saaminen.

*”Käsitteitä vapaus ja autonomia käytetään taidepoliittisessa puheessa paljon, vaikka niiden merkitystä ei usein avata. Ilmiö voidaan nähdä myös puolustusreaktiona sille, että resurssien suhteellisesti vähetessä yhteiskunnan taidetta kohtaan osoittama ”tulosvaatimus” kasvaa. Taiteen asemaa yhteiskunnassa perustellaan yhä enemmän sen välineellisillä vaikutuksilla.”*  
(Suomen Kulttuurirahaston julkaisu 2015)

Taidepoliittista keskustelua on pitkään hallinnut vuos-rahoitus ja sen jakoperusteet. Johtuen vapaan kentän rahoituksen riittämättömyydestä, teatterintekijät joutuvat kilpailemaan keskenään rahoituksesta erilaisten toiminnan laatuun, sosiaaliseen merkittävyyteen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liittyvillä toiminnoilla. Teatterialan tilanne on siis jokseenkin nurinkurinen. Taiteilijat vapaalla kentällä ovat herkästi puolustamassa mahdollisuutta tehdä taidetta ilman tulosvaatimuksia sosiaalisesta tai yhteiskunnallisesta merkittävyydestä. Kuitenkaan rahoittajilla ei ole muuta keinoa päättää rahanjakoperusteista, kuin arviointi muun kuin taiteellisen ansion perusteella. Kaupunginteattereiden toiminta on hyvinvointipalvelun kaltaisen palvelun tuottamista kuntalaisille, eikä taiteen vapauden merkitystä nähdä toiminnassa kynnyskysymyksenä. Kuitenkin kaupunginteattereilta toivotaan taiteellisesti kunnianhimoisempaa ohjelmistoa, jonka tulisi houkutella niin uusia yleisöjä kuin



nuoria teatterintekijöitä. Vapaa kenttä siis joutuu perustelemaan olemassaoloaan muilla kuin taiteellisilla ansioilla, kun taas kaupunginteatterit pyristelevät tarjoamaan taiteellisesti kiinnostavien ohjelmistojä alueellisten raamien puitteissa.

Vuonna 2022 voimaan tulevan uuden vos-rahoituslain myötä myös kaupunginteatterien toimintaa tullaan arvioimaan samoilla perusteluilla kuin vapaan kentän toimijoiden. Arvioinnissa vertaisarvioidaan teatterin taloutta, henkilöstöä, kehittämistä ja yhteistyötä. Aiemmin kaupunginteattereilta ei ole vastaavassa määrin vaadittu kehityssuunnitelmia, vaan seuranta on toteutettu henkilötyövuosien raportoinnilla. Kaupungille on toimitettu vuosittainen informaatio tilinpäätöksestä, toimintakertomus ja ohjelmistosuunnitelma. Jatkossa kaupunginteatterien tulee täyttää vos-rahoituksen hakukriteerit, muutoin olisi teoriassa mahdollista, ettei valtion rahoitusta myönnettäisi. Kuten haastatteluissa ilmeni, käytännössä valtion rahoituksen lakkauttaminen useaksi vuodeksi olisi kuolinisku kaupunginteattereille, ja tämä on luultavimmin vos-päätäjienkin tiedossa. Erityisesti maakuntateattereiden olisi mahdotonta ylläpitää säännöllistä toimintaa, mikäli rahoituksesta lähtisi kolmasosa. Sitä olisi mahdotonta yrittää korvata lipputulolla, jos esitystoimintaa jouduttaisiin resurssien puutteen vuoksi vähentämään.

Palatakseni Adornon väittämään, ettei taiteen tuotantolaitos voisi enää tuottaa lisäarvoa itse taiteeseen, tavoitellessaan ainoastaan taloudellista kestävyyttä ja prosessien hallintaa, josta seuraa taiteen näivettyminen. Haastatteluiden pohjalta kaupunginteatterien toiminta perustui riskien minimoimiseen ja eheän talouden ylläpitoon, jolla osoitetaan rahoittajille, että toiminnan rahoittaminen on ylipäätään kannattavaa. Maakunnissa painotettiin esitysten laatua, mutta itse taiteesta puhumista vältettiin. Kaikki haastateltavat ajattelivat oman teatterinsa tarjoavan laadukkaita teatteriesityksiä. Adornon teorian mukaan tekemisen lähtökohta määrittää lopulta myös lopputulosta. Näin ollen kaupunginteatterien rakenteet eivät tue itsearvoisen taiteen syntymistä.

## **5.2 Johtajan toimintaympäristö**

Teatterijohtajan työnkuva on erittäin laaja ja vaikutusvaltainen, ja kaupunginteatterin hierarkiassa johtaja käyttää ylintä päätäntävaltaa ohjelmistosuunnittelussa, henkilöstön palkkauksessa ja muissa tuotantosisältöihin

sekä työprosesseihin liittyvissä asioissa. Teatterinjohtajalla on tästä näkökulmasta merkittävä rooli taiteen vapauden mahdollistajana sekä ulospäin yleisölle näkyvänä ohjelmistona sekä talon sisäisesti taiteilijoiden työn mahdollistajana.

Teatterinjohtajan positio näyttäytyi haastatteluiden kautta vaativana ja itsenäisenä työnä. Mitä pienempi teatteri, niin sitä laajemmaksi johtajan työtehtävät muuttuivat. Työmäärä tuntui välillä jopa kestävämmältä, sillä työtä tehtiin myös iltaisin ja viikonloppuisin eikä työaikaan sisältynyt omaan ohjaukseen tai uusien näytelmätekstien lukemiseen kuluva aikaa. Johtajien näkökulmasta haastavinta työssä oli henkilöstöjohtaminen.

Johtajan positio kaupunginteatterissa on tasapainoilua julkisen palvelun, tuotannon ja teatteritaiteen välimaastossa. Turun kaupunginteatterissa käytössä ollut jaettu johtajuus vaikutti olevan toimiva malli työtehtävien jakamiseksi ja taiteellis-tuotannollisen dialogin vahvistamiseksi. Kun vastuu ja valta on jaettu, voidaan sekä taloudesta että taiteesta keskustella tasaveroisina kollegoina.

### *5.2.1 Teatterinjohtajan positio taiteellisen vapauden mahdollistajana*

Teatterinjohtajan työn näkyvämpiä puolia on ohjelmistosuunnittelu. Tämä on usein myös se osa johtajan työstä, joka on teatterin ulkopuolisille ainoa näkyvä osa teatterin toimintaa, ja myös siksi myös altis julkiselle arvostelulle. Johtajat eivät kuitenkaan kokeneet paineita ulkopuolelta tai tarvetta selitellä ohjelmistovalintojaan. Lähtökohtina ohjelmistosuunnittelussa ei mainittu taiteellisia arvoja, vaan sen sijaan ohjelmistot vaikuttivat rakentuvan sen ympärille, että kaikille kaupunkilaisille löytyisi jotakin sopivaa.

Teatterinjohtajien tekemiin ohjelmistopäätöksiin vaikutti tapaamiset taiteellisten jaostojen kanssa, taiteellisen henkilöstön määrä ja osaaminen, taloudellinen tilanne, tehtävä kaupunginteatterina sekä oma teatterimaku. Häti-Korkeila mainitsi väitöstutkimuksessaan, että johtajien kanssa käydyt keskustelut ohjelmistosuunnittelusta jäivät epämääräisiksi, ja ohjelmistosuunnittelua määrätti pitkälti johtajan oma näkemys ja kokemus teatterista (Häti-Korkeila 2010, 170). Tätä tukee myös oma tutkimukseni. Useat johtajat painottivat dialogisuuden ja keskusteluiden merkitystä päätöksenteossa, sekä toivat esiin, että esitysideat voivat tulla mistä tai keneltä tahansa. Suunnittelussa tuli huomioida erilaiset ohjelmistopaikat, joiden sisällöt eivät kilpailisi keskenään, tähän vaikutti

näyttämöiden määrä, eri genret, kohderyhmät ja mahdolliset merkkivuodet. Osa tunnisti oman teatterimakunsa yhtenä sisältöjä rajoittavana tekijänä, eikä pidetty tavoiteltavana, että ohjelmisto olisi kokonaan vain johtajan mieltymysten mukainen. Haastatteluissa nousi esiin teatterinjohtajan ylin valta ja vastuu ohjelmistosta.

Ohjelmistosuunnittelun onnistumisesta kertoi usein yleisömäärä, vaikka myös sisäisten työprosessien toimivuudella nähtiin merkitystä. Kuten jo kaupunginteatterien varhaisista vaiheista lähtien, yleisön mieltymyksillä on yhä merkittävä rooli ohjelmistovalintoja tehtäessä. Se, miten teatterinjohtaja yleisön mieltymyksiä huomioi tai tulkitsee, ei tullut haastatteluissa ilmi.

Isommissa teattereissa oli monivuotisia koko teatterin toimintaa koskevia strategioita, mutta pienemmissä teattereissa pitkäjänteinen toiminnan suunnittelu ja strategioiden luominen tuntui jäävän muun työmäärän alle. Henkilöstökokousten sisältö oli pääasiassa käytännönläheistä tiedotusta eikä niinkään arvokeskusteluita taiteellisista sisällöistä.

Helsingin kaupungin *Taide- ja kulttuuristrategia 2030* – raportissa (2020) nostetaan kärkitavoitteiksi taiteen moninaisuus ja inklusiivisuus. Helsingin kaupungin lähtökohta taiteen tukemiseksi on ensisijaisesti välineellisen arvon kautta, jolla voidaan vähentää sosiaalista eriarvoisuutta, tukea ekologisia arvoja sekä lisätä asukkaiden hyvinvointia. Raportissa mainitaan ainoastaan yhdessä lauseessa ”*taiteen ja kulttuurin eri muotojen ja niiden vapauden tukeminen on Helsingille tärkeää*”. Lisäksi ”*itsessään arvokas taide*” mainitaan vain kerran raportissa, jonka kirjoittajina on kulttuuri- ja taidealan ammattilaiset.

Helsingin kaupunginteatterin vuoden 2019 vuosikertomuksessa teatterinjohtaja Kari Arffman kertoo strategiatyöstä seuraavasti:

*”Helsingin kaupunginteatterin strategiatyötä jatkettiin koko toimintavuosi. Yhä selvemmäksi alkoi hahmottua ohjelmiston monimuotoisuuden olevan se seikka, joka erottaa meistä muista suomalaisista teattereista. Me emme pelkästään keskity tekemään mahdollisimman monipuolista ohjelmistoa, vaan pyrimme palvelemaan myös mahdollisimman monimuotoista joukkoa ihmisiä, erilaisia yleisöjä.”*

Lausunto alleviivaa kaupunginteatterin roolia kuntapalveluna, jonka tehtävänä on palvella ”asiakkaitaan” mahdollisimman monipuolisesti. Voidaankin todeta, että valtakunnan tasolla teatterialan toimintaympäristö muuttuu edelleen jatkuvasti rakenteellisesti tavoitteellisemmaksi instrumentiksi, jolla tavoitellaan muuta kuin taidetta itseään, joten yksittäisen teatterinjohtajan olisi hyvin vaikea toimia tätä kehitystä vastavirtaan.

Teatterinjohtajalla on kuitenkin useita keinoja vaikuttaa taiteen ja tuotannon dialogisuuteen taiteellisten prosessien ja taiteen vapauden tukemiseksi. Johtajalla on vaikutusvaltaa päättää henkilöstöstä, budjetista, ohjelmistosta sekä aikatauluista. Institutionaalisessa teatteriorganisaatiossa ylin päättävä asema on teatterinjohtajalla.

### *5.2.2 Taidetta vai laatua?*

Kaupunginteatterien ohjelmistovalintoja ohjasi useasti teatterinjohtajan omat mieltymykset niin johtajan kuin ohjaajan roolissa, jolloin henkilökohtaiset näkemykset laadukkaasta esityksestä nousivat keskiöön. Monet johtajista kokivat kuitenkin keskustelun yhtenäisten laatukriteerien luomisesta teatterikentälle ongelmallisena. Siitä syystä, että kenttä on monimuotoinen ja jokaisella teatterilla on oma erityistehtävänsä ja sen myötä myös kohderyhmänsä. Lisäksi neljä johtajista koki, ettei ollut heidän tehtävänsä toimia teatteritaiteen uudistajina, ei ohjaajan tai johtajan roolissa. Tämä itsessään oli yllättävä tulos, koska taiteentekijöiltä yleensä odotetaan uutta luovaa ja innovatiivista otetta.

Kysymykseen, että mikä on kiinnostavaa näyttämöllä sekä johtajina että teatterintekijöinä, niin laadukkaasti tehty esitys mainittiin ensimmäisenä useassa haastattelussa. Laadukkaalle esitykselle mainittiin ominaisuuksia kuten esiintyjien suvereenius, työryhmän sitoutuminen esitykseen, lahjakkuus, taito, yllättävyys ja oivaltavuus. Esityksen tuli olla katsojaystävällinen, joka ei aliarvioi tai ylenkatso yleisöään. Huomiona mainittiin kuitenkin, että se mikä on laadukasta Kokkolassa, ei välttämättä toimisi Helsingissä ja päinvastoin. Laadusta keskusteltaessa teatterinjohtajat nostivat paikallisuuden esille laatua määrittävänä tekijänä. Teatterien sisäisessä toiminnassa taiteellisen sijasta käytettiin termiä laadukas. Laadun yhdenmukaistamisessa kuitenkin päädytään samanlaiseen ongelmaan kuin taiteen arvon määrittelyssä, kantilaiseen ajatukseen taiteen subjektiivisuudesta,

jolloin sen kauneus on katsojan silmissä.

Ohjelmistopolitiikkaa määrittää käytännössä verrattain pienen joukon subjektiiviset mieltymykset. Tältä pohjalta voidaan todeta, että teatterinjohtajilla on vapaus toteuttaa oman näköistään ohjelmistoa, jonka laadullinen tai taiteellinen arvo riippuu siitä, kenen kanssa asiasta keskustelee.

## **6 KESKUSTELUA**

### **6.1 Jaettu johtajuus**

Turun kaupunginteatterissa johtajuus oli jaettu toimitusjohtajan ja taiteellisen johtajan kesken, eikä näin ollen teatterilla ollut ainoastaan yhtä johtajaa. Teatterinjohtajan nimikettä ei virallisesti ollut olemassa. Kuluneen 2010-luvun aikana useampikin kaupunginteatteri on jakanut teatterinjohtajan työnkuvan toimitusjohtajan ja taiteellisen johtajan nimikkeisiin. Vastaavanlainen organisaatiomalli on käytössä Hämeenlinnan, Oulun, Rauman ja Seinäjoen kaupunginteattereissa.

Jaetun johtajuuden on tutkittu tuovan organisaatioon enemmän läpinäkyvyyttä ja myös lisäävän luotettavuutta yhteistyökumppaneiden ja rahoittajien silmissä. Jaetun johtajuuden on myös tutkittu lisäävän henkilöstön hyvinvointia, kun työntekijöiden toiveita ja osaamista on pystytty hyödyntämään herkemällä korvalla. (Pearce ym. 2014, 277). Kaupunginteatterien organisaatorakennetta voisi olla hyödyllistä uudistaa tähän suuntaan, että vastuu taloudellisesta päätöksenteosta ja taiteellisista valinnoista eivät kasautuisi vain yhden henkilön harteille. Kun päätöksiä tehdään dialogissa tasavertaisen kollegan kanssa, on mahdollista jakaa vastuuta ja myös saada laajempaa perspektiiviä. Lisäksi työmäärä- ja tehtäviä on mahdollista jakaa osaamisen mukaan, jolloin vältytään yksittäisen henkilön liialliselta kuormittumiselta.

### **6.2 Vapaa kenttä yhteistyökumppanina**

Vapaan kentän näkökulmasta iso osa teatterin rahoituksesta käytetään niin sanotusti seinien ylläpitämiseen, joiden suojiin uusilla tekijöillä ei ole pääsyä. Teatterinjohtajat suhtautuivat osittain ongelmalähtöisesti mahdolliseen tilojen ulosvuokraukseen, johtuen resurssien puutteesta ja oman esitystuotannon tarpeista. Yksi johtajista antoi kuitenkin kritiikkiä laitosteattereita kohtaan, jotka suhtautuivat nihkeästi yhteistyöhön vapaan kentän kanssa ja ovien avaamiseen muille toimijoille. Yhteistyön lisäämiseksi rahoittajien taholta tulisikin luoda kannustimia. Tällä tavoin mahdollistettaisiin työtä osaaville tekijöille, joiden kohtaloksi on jäänyt nostaa työttömyyskorvauksia vailla mahdollisuutta harjoittaa

ammattiaan.

Paremmilla taloudellisilla resursseilla varustettu kaupunginteatteri pystyy tavoittamaan markkinoinnin kautta enemmän katsojia kuin projektiaivustuksella toimiva teatterikollektiivi, jonka esitykset saattaisivat olla yhteiskunnallisesti merkittävämpiä tai taiteellisesti uutta luovempia. Tästäkin syystä olisi tärkeää, että kaupunginteatterit tekisivät enemmän yhteistyötä muiden teatteriryhmien kanssa, tämä palvelisi kaikkia osapuolia niin teatterin henkilökuntaa, freelance-esiintyjiä kuin katsojia. Yhteistyön lisääminen voisi vaikuttaa myös positiivisesti teatterin arvostukseen ja merkittävyyteen yhteiskunnallisesti. Kentän kasvaessa ja rahoituksen pysyessä samana, olisikin tärkeämpää yhdistää resursseja eikä pyrkiä vain suojelemaan saavutettuja etuja.

### **6.3 Jatkotutkimuksen kohteita**

Kaupunginteatterien ohjelmistot eli taiteelliset sisällöt rakentuivat teatterinjohtajan ja muun ydinhenkilöstön voimin. Ohjelmistoihin vaikutti, johtajan omien mieltymysten lisäksi, hänen käsityksensä siitä mitä paikallinen yleisö haluaisi tulla katsomaan. Teatterinjohtajan työn perässä kuitenkin usein saatetaan muuttaa vieraalle paikkakunnalle, jolloin johtajat itse eivät ole alueelta kotoisin. Näin ollen uuden teatterinjohtajan pitääkin nopeasti ottaa haltuunsa kuntalaisten toiveet ja mieltymykset, ilman omakohtaista kokemusta paikkakunnasta tai sen asukkaista. Kiinnostavaa olisikin tutkia ja vertailla alueittain muokkautuneita yleisön teatterikäsitteitä, joiden tulkitsijoina teatterinjohtajat kokivat työskentelevänsä. Teatterien kävijöistä ja heidän mieltymyksistään on tehty joitakin pro gradu -tutkimuksia 2010-luvulla, mutta ne ovat keskittyneet otantaan yhden teatterin kävijöistä. Valtakunnallisen teatterikävijätutkimuksen näkökulmana voisi olla alueellinen identiteetti ja sen merkitys teatterin kuluttamisessa.

## 7 LÄHTEET

- Arffman, K. (2020). *Helsingin kaupunginteatterin vuosikertomus 2019*.  
<https://hkt.fi/julkaisut/vuosikertomus/#/article/1/page/1> Viitattu 20.2.2021
- Aromaa J. (2016) *Teatterinjohtaminen on masokistin hommaa*. Yle Uutiset.  
<https://yle.fi/uutiset/3-8603425>. Viitattu 11.9.2019
- Belfiore, E. & Bennett, O. (2008). *The Social Impact of the Arts - An Intellectual History*. London: Palgrave Macmillan.
- Eikhof, D.R. (2010). *The logics of art: analysing theatre as a cultural field in B. Townley and N. Beech (eds), Managing Creativity: Exploring the Paradox*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Esittävän taiteen ja museoiden valtionrahoituksen uudistaminen*. Opetus- ja kulttuuriministeriö (2018).  
<https://minedu.fi/documents/1410845/3900149/Lausuntoyhteenveto.pdf/81786be0-f0b3-6cfb-9ea2-c45255453102/Lausuntoyhteenveto.pdf>. Viitattu 31.7.2020
- Esittävän taiteen tilastot 2019* (2020). Teatterin tiedotuskeskus TINFO.  
[https://www.tinfo.fi/documents/esittavan-taiteen-tilastot\\_2019\\_web\\_.pdf](https://www.tinfo.fi/documents/esittavan-taiteen-tilastot_2019_web_.pdf) Viitattu 31.7.2020
- Esittävän taiteen valtionosuusuudistuksen sidosryhmätilaisuuden muistiinpanot 24.1.2020*. Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Halonen, K. (2011). *Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa*. Jyväskylän yliopisto.
- Heinonen, H. (2015). *Taiteilijalehti verkkojulkaisu*.  
<https://taiteilijalehti.fi/kulttuuriministeri-linjaa-ajankohtaisia-aiheita-syksyn-taide-ja-kulttuuripolitiikassa/>. Viitattu 31.7.2020
- Helavuori, H. & Karvinen, M. (2018). *Todellisuuksia ja tulevaisuuksia - Valmistuneet näyttelijät ja näyttelijäopiskelijat*. Selvitysraportti Teatterin tiedotuskeskus & Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu.  
<https://www.uniarts.fi/sites/default/files/Todellisuuksia%20ja%20tulevaisuuksia%20%20copy%202.pdf> Viitattu 20.9.2019.
- Helavuori, H. & Volmari, P. (2018). *2017 Teatteritilastot - Finnish Theatre Statistics*. Tinfo – Teatterin tiedotuskeskus ry. Painotalo Prinknet, Helsinki.
- Häti-Korkeila, M. (2010). *Teatterinjohtamisen dramaturgiaa – Keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet*. Väitöskirja: Helsingin Yliopisto.



Judt, T. (2005). *Postwas: A history of Europe 1945*. Lontoo: Pimlico.

Kanerva A. & Ruusuvirta M. (2006). *Suomalaisen teatterin tulevaisuus teatterintekijöiden ja kuntien silmin*. Cuporen julkaisuja:  
[https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2006/cupore\\_teatteriselvitys.pdf](https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2006/cupore_teatteriselvitys.pdf). Viitattu 26.2.2021

Kangas A. & Ruokolainen V. (2012). *Toimintamalli muutoksessa - Tutkimus kuntien kulttuuripalveluista*. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätöön verkkojulkaisu 16/2012.  
<https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2012/kuntienkulttuuripalvelut.pdf> Viitattu 23.2.2021

*Kulttuuripolitiikan strategia 2020* (2009). Opetusministeriön julkaisuja 2009:12.  
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75641/opm12.pdf?sequence=1> Viitattu 25.2.2021

*Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 2019*.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190166>

Leppävuori A. & Jänntti M. (2019). *Kymmenet Oulun teatterin työntekijät kertovat vuosien työpahoinvoinnista: "Päällimmäinen tunne oli pelko"*. Yle 19.12.2019.  
<https://yle.fi/uutiset/3-11115295> Viitattu 8.12.2020.

*Lähikuvassa freelancenäyttelijä* (2016). Näyttelijäliiton, Teatterintiedotuskeskuksen ja Teatterikeskuksen tutkimusraportti.  
[http://www.teatterikeskus.fi/images/PDF/Freelancenayttelija\\_lahikuvassa.pdf](http://www.teatterikeskus.fi/images/PDF/Freelancenayttelija_lahikuvassa.pdf). Viitattu 31.7.2020

Niemi, I. & Ojala, R. (1983). *Suomalainen alueteatteri 1978-82 – tausta, toiminta, vaikutus*. Helsinki: Valtion taidehallinnon julkaisu nro 23.

Nikoskinen, E. (2010). *Kulttuurituottajana työelämään*. Sarja B. Projektiraportit ja selvitykset 15. Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Paavolainen K. (2020). *Teatterikeskuksen lausunto sivistysvaliokunnalle 2.10.2020 esittävän taiteen valtiosuosjärjestelmän uudistamisesta*.  
<http://www.teatterikeskus.fi/kulttuuripolitiikka/kannanotot-ja-lausunnot> Viitattu 11.10.2020.

Paavolainen, P. (1997). *Eurooppalaisen teatterin historiaa 5.8: J.W. Von Goethe ja Friedrich Schiller*. Helsinki: Teatterikorkeakoulun julkaisusarja 55.  
<https://disco.teak.fi/euteatteri/5-8-j-w-von-goethe-ja-friedrich-schiller/> Viitattu 13.4.2020

Paavolainen, P. (1997). *Eurooppalaisen teatterin historiaa 8.2: Teatterielämän elpyminen toisen maailmansodan jälkeen*. Helsinki: Teatterikorkeakoulun julkaisusarja 55. <https://disco.teak.fi/euteatteri/8-2-teatterielaman-elpyminen-toisen-maailmansodan-jalkeen/> Viitattu 13.4.2020

Paavolainen, P. (2005). Suomen teatterihistoria 4.0: Helsinki: Teatterit perustetaan koko maahan 1902-1930. Helsinki: Teatterikorkeakoulun julkaisusarja 53: <https://disco.teak.fi/teatteri/4-teatterit-perustetaan-koko-maahan-1902-1930/> Viitattu 10.9.2019

Paavolainen, P. (2005). Suomen teatterihistoria 8.2: Rakennemuutos, eriytyvät yhteisöt ja etiikka 1992-2015. Helsinki: Teatterikorkeakoulun julkaisusarja 53. <https://disco.teak.fi/teatteri/8-rakennemuutos-eriytyvat-yhteisot-ja-etiikka-1992-2015/> Viitattu 2.3.2021

Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., and Manz, C. C. (2014). Is Shared Leadership The Key To Responsible Leadership? *The Academy of Management Perspectives*, 28(3).

Päivärinta, T. (2018) Kuntien panostusta tarvitaan jatkossakin alueellisen taiteen saatavuuden turvaamiseksi. Kuntaliiton blogi: <https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2018/kuntien-panostusta-tarvitaan-jatkossakin-alueellisen-taiteen-saatavuuden-turvaamiseksi> Viitattu 20.10.2020

Rautavuoma, S. & Sirén K. (2017). Avoin näyttämö 2 – Kohti joustavampia rakenteita. Eräsalon Kirjapaino Oy, Tampere

Rautiainen, P. (2007). Taiteen vapaus perusoikeutena. Taiteen keskus toimikunta, tutkimusyksikön julkaisu nro 33. Helsinki: Lönnberg.

Reiners, I., Seppä, A. & Vuorinen, J. (toim.) (2009). Estetiikan klassikot. Helsinki: Gaudeamus.

Rämä, V. (2013). Taide rakastaa rahaa. *Voima* 6 / 2013. <https://voima.fi/blog/arkisto-voima/taide-rakastaa-rahaa/> Viitattu 10.10.2019

Seppälä, M.O. & Tanskanen, K. (toim.) (2010). Suomen Teatteri ja draama. Helsinki: Like Kustannus Oy

Suomalaisten teatterissa, tanssiesityksissä ja oopperassa käynti 2016. Suomen Teatterit ry tiedote 23.3.2017. [http://www.suomenteatterit.fi/wp-content/uploads/2017/03/220107538\\_Teatterissa-tanssiesityksiss%C3%A4-ja-opperassa-k%C3%A4ynti-2016\\_Raportti.pdf](http://www.suomenteatterit.fi/wp-content/uploads/2017/03/220107538_Teatterissa-tanssiesityksiss%C3%A4-ja-opperassa-k%C3%A4ynti-2016_Raportti.pdf) Viitattu 10.10.2019

Suomen kulttuurirahasto (2015). Rahan kosketus – Miten taidetta rahoitetaan Suomessa. [https://skr.fi/sites/default/files/skr7/tiedostot/Rahan\\_kosketus.pdf](https://skr.fi/sites/default/files/skr7/tiedostot/Rahan_kosketus.pdf). Viitattu 4.10.2020.

Taike rahoitti taideyhteisöjä 12,7 miljoonalla eurolla. Taiteen edistämiskeskuksen tiedote 06.02.2020. <https://www.taike.fi/fi/uutinen/-/news/1300603> Viitattu 11.10.2020

Taide ja kulttuuri Helsingissä 2030. Työryhmän visio kaupungille ja kaupunkilaisille maaliskuussa 2020. Raportti saatavissa: <https://www.hel.fi/static/liitteet-2019/KuVa/julkaisut/Taide-ja-kulttuuri%20Helsingissa%202030.pdf>. Viitattu 11.12.2020

Teattereiden ja orkestereiden valtionosuudet. Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020. <https://minedu.fi/teattereiden-ja-orkestereiden-valtionosuudet>. Viitattu 11.10.2020.

Teatterin tunnuslukuja 2018. Teatterin tiedotuskeskus ry. [https://www.tinfo.fi/fi/Teatterin\\_tunnuslukuja\\_2018](https://www.tinfo.fi/fi/Teatterin_tunnuslukuja_2018) Viitattu 10.9.2019

Uotila M. (2017). "Yhtiö tuo vapautta ja vastuuta" - näin kaupunginteatterit kokevat hallintonsa muutokset. *Etelä-Suomen Sanomat* 11.10.2017. <https://www.ess.fi/paikalliset/216924>. Viitattu 2.3.2021.

Valtanen, M. (2019). Laki kuntien kulttuuritoiminnasta uudistui: monipuolistaa kuntien kulttuuritarjontaa ja perustaa kehittämistehtävän. *Kuntalehti*: <https://kuntalehti.fi/uutiset/opetus-ja-kulttuuri/laki-kuntien-kulttuuritoiminnasta-uudistui-monipuolistaa-kuntien-kulttuuritarjontaa-ja-perustaa-kehittamistehtavan/> Viitattu 20.2.2021

Volz, J. (2017). *An Introduction to Arts Management*. London/New York: Bloomsbury Methuen Drama.

Vos-uudistus info kysymykset -raportti. Esittävän taiteen valtionosuusuudistuksen info 26.11.2020. [https://minedu.fi/documents/1410845/3900149/Vos\\_uudistus\\_info\\_kysymykset.pdf/cd0173fe-48c8-70f1-2c35-04293911135c/Vos\\_uudistus\\_info\\_kysymykset.pdf?t=1606994306035](https://minedu.fi/documents/1410845/3900149/Vos_uudistus_info_kysymykset.pdf/cd0173fe-48c8-70f1-2c35-04293911135c/Vos_uudistus_info_kysymykset.pdf?t=1606994306035) Viitattu 30.11.2020

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

#### **TAITEELLINEN VAPAUS**

1. Mitä tarkoittaa taiteellinen vapaus sinulle teatterinjohtajan näkökulmasta?
2. Koetko, että teatterinjohtajan työhön liittyy vastuuta taiteellisen työn vapauden mahdollistamisesta?
3. Millaiset asiat mahdollistavat tai rajaavat taiteellista vapauttasi teatterinjohtajana?
4. Koetko, että teatterinjohtajan työhön liittyy taiteellista työtä?
5. Jos resurssit olisivat rajattomat, mitä teatterissa nähtäisiin?

#### **TALOUS JA TAITEELLINEN VAPAUS**

##### **Ohjelmistosuunnittelu**

6. Kuka tai ketkä päättävät ohjelmistosta, ja millä perusteilla ohjelmisto suunnitellaan?
7. Teetkö tietoisesti taiteellisia ja taloudellisia päätöksiä ohjelmistossa?
8. Mietitkö lipputuloja tai katsojamääriä samalla kun suunnittelet seuraavan vuoden ohjelmistoa?
9. Voitko kertoa tarkemmin esityksistä, joita ei ole voitu taloudellisesta tai tuotannollisesta syystä ottaa ohjelmistoon?
10. Kenellä on vastuu taiteellisesta lopputuloksesta ja kenellä taloudesta?

##### **Rahoitusrakenne**

11. Mikä on teatterin vuosibudjetti ja miten menot jakautuvat?
12. Mikä on VOS-rahoituksen osuus?
13. Mitä teatterille tapahtuisi ilman VOSia ja miten se vaikuttaisi taiteelliseen vapauteen?
14. Mitä vaihtoehtoisia rahoitusmalleja teatteri voisi mielestäsi harkita, jos VOS-rahoitusta muutettaisiin harkinnanvaraiseksi 3-5 vuoden tarkastelujaksolla?

## **ORGANISAATIOKULTTUURI JA TAITEELLINEN VAPAUS**

### **Päätöksenteko**

15. Mikä on teatterin yhtiömuoto ja miten se vaikuttaa toimintaan?
16. Mitkä ovat yhtiömuodon hyvät ja huonot puolet?
17. Kuinka paljon kaupungin byrokratia vaikuttaa toimintaan ja päätöksentekoon?
18. Koetko koskaan, ettet voi vaikuttaa päätöksentekoon?
19. Vaikuttaako asema kaupunginteatterina taiteelliseen linjaan?
20. Kohdistuuko tuotantoihin odotuksia tai paineita, ja kenen osalta? Esim. työryhmän, yleisön, hallituksen?
21. Vaikuttaako työhösi tietoisuus teatterinjohtajien tuulisesta asemasta ja uutisoinnista irtisanomisista?

### **Kommunikaatio**

22. Millainen organisaatorakenne teatterissanne on?
23. Paljonko on työntekijöitä eri osastoilla, ja mikä osuus vakinaisia, freelancereita ja osa-aikaisia?
24. Onko työsuhteissa ollut muutoksia?
25. Onko mielestäsi eri osastojen, työryhmien ja ammattikuntien kesken tarpeeksi kommunikaatiota?
26. Miten yhteydenpito tapahtuu käytännössä ja kuinka usein?
27. Miten tapahtuu yhteisten tavoitteiden ja arvojen asettaminen?

## **JOHTAMINEN JA TAITEELLINEN VAPAUS**

28. Kertoisitko omasta taustastasi; koulutus ja työkokemus?
29. Mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi?
30. Millainen on tyypillinen työpäiväsi?
31. Kuka on läheisin työparisi? Millainen työnjako teillä on? Koetko, että työnjako mahdollistaa taiteellisen työskentelyn?
32. Millaisia johtajan taitoja näet itselläsi?
33. Millaisessa tilanteessa olet tarvinnut hyviä johtajan taitoja?
34. Millaisessa tilanteessa koet, että sinulla ei ole ollut tarvittavia työkaluja?

35. Miten voit johtamisella vaikuttaa taiteellisen vapauden mahdollistamiseen?
36. Miksi teatterin johtaminen?

## **TULEVAISUUS JA TAITEELLINEN VAPAUS**

37. Mistä saat vaikutteita ohjelmistosuunnitteluun?
38. Seuraatko kotimaisia tai ulkomaisia tekijöitä?
39. Mikä inspiroi sinua näyttämöllä?
40. Koetko itselläsi roolin teatteritaiteen uudistajana?
41. Millaisena näet oman teatterin tulevaisuuden?
42. Millaisena näet kaupunginteatterien tulevaisuuden?
43. Miten laatua tulisi arvioida?
44. Millaista on laadukas taide?