

”EN PYRKINYT JOHTAJAKSI”

**Tapaustutkimus teatterinjohtajuudesta pienissä ja keskisuurissa
helsinkiläisteattereissa**

Liisa Pylkkänen
Master's Thesis
Arts Management
Sibelius Academy
University of the Arts
Helsinki
Autumn 2019

<p>Työn nimi En pyrkinyt johtajaksi – tapaustutkimus teatterinjohtajuudesta pienissä ja keskisuurissa helsinkiläisteattereissa</p>	<p>Sivumäärä 101</p>
<p>Laatijan nimi Liisa Pylkkänen</p>	<p>Lukukausi Syksy 2019</p>
<p>Koulutusohjelma Arts Management</p>	
<p>Tiivistelmä Tämä tutkielma tutkii teatterinjohtajuutta pienissä ja keskisuurissa ei-kunnallisissa helsinkiläisteattereissa. Tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin: 1) Miten teatterinjohtajaksi päädytään? 2) Mikä ohjaa teatterinjohtajan työtä ja päätöksentekoa? 3) Miten johtajat itse kokevat työnsä johtajina?</p> <p>Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ovat teatterin- ja johtajuustutkimuksessa. Keskiössä ovat rakenteet ja arvot: nähdäänkö teatteri ensisijaisesti työpaikkana vai uutta luovana taidelaitoksena? Mikä kaikki vaikuttaa teatterinjohtajien työhön – niin taidelaitoksen sisällä kuin yhteiskunnallisellakin tasolla? Lisäksi perehdytään sekä yksilö-, - että jaettuun johtajuuteen. Tutkimuksen aineisto koostuu viiden helsinkiläisen teatterinjohtajan haastattelusta. Mukana on sekä valtiosuutta saavia, että rahoituslain ulkopuolisia teattereita. Haastattelut on tehty narratiivisellä haastattelumetodilla.</p> <p>Tämän tutkimuksen mukaan: 1) teatterinjohtajaksi päädytään usein epävirallista reittiä pitkin. 2) Johtajan työtä ohjaavat lukuisat sisäiset ja ulkoiset vaikuttimet, kuten kulttuuripolitiikka, rahoittajat, rakenne, brändi, yleisön odotukset, henkilökunnan sisäiset suhteet, sekä resurssit. 3) Johtajat määrittelivät työlleen kolme yleisesti tunnistettua päätehtävää: talousjohtaminen, taiteellinen johtaminen, sekä henkilöstöjohtaminen. Lisäksi suhteet yhteiskunnallisiin päättäjiin koettiin merkityksellisiksi.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan teatterinjohtajien työnkuva koettiin yllättävän laajana, työ melko yksinäisenä ja taloudelliset resurssit niukkoina. Henkilöstöhallinnon taidoista löytyi myös puutteita. Rahoituslain ulkopuolisissa teattereissa taloudelliset paineet koettiin kovemmiksi ja niiden katsottiin vievän enemmän energiaa taiteelliselta puolelta kuin valtiosuutta nauttivissa teattereissa. Johtajan työ koettiin enimmäkseen hallinnolliseksi työksi, jossa oma taiteellinen työ väistyy usein taka-alalle.</p> <p>Tutkielman lopussa pohditaan konkreettisia parannusehdotuksia ongelmakohtiin, sekä esitellään visio täydellisistä puitteista teatterinjohtajan työlle.</p>	
<p>Hakusanat: Teatteri, johtaja, johtajuus, teatterinjohtaja, työnkuva, urapolku, taiteellinen johtaminen, talousjohtaminen, henkilöstöjohtaminen</p>	
<p>Muita tietoja Tutkielma on tarkistettu plagiaatintarkastusjärjestelmällä 13.1.2020 / Tanja Johansson</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIELMAN TAUSTAA.....	1
1.2	TUTKIMUSONGELMAN MUOTOILU.....	3
1.3	TUTKIELMAN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	6
1.4	TUTKIMUSNÄKÖKULMA.....	7
1.5	TUTKIELMAN RAKENNE	8
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	10
2.1	TEATTERI SUHTEESSA YMPÄRÖIVÄÄN YHTEISKUNTAAN.....	11
2.1.1	<i>Valtio rahoittajana</i>	11
2.1.2	<i>Erilainen rahoitus - erilainen johtajuus</i>	13
2.1.3	<i>Teatteri osana yhteisöä</i>	14
2.2	MITÄ ON JOHTAJUUS	15
2.2.1	<i>Yksilöjohtajuus</i>	18
2.2.2	<i>Jaettu johtajuus</i>	19
2.3	TEATTERI TAIDEYHTEISÖNÄ JA TYÖPAIKKANA.....	24
3	TUTKIMUSMETODIT	26
3.1	METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT	26
3.1.1	<i>Narratiivinen tutkimus</i>	27
3.1.2	<i>Tutkimuskohteet</i>	28
3.1.3	<i>Aineiston rajaaminen</i>	30
3.1.4	<i>Teatterien koko</i>	31
3.1.5	<i>Teattereiden taiteellinen linjaus</i>	33
3.2	AINEISTON KERUU.....	34
3.3	AINEISTON ANALYYSI.....	35
3.4	TUTKIMUKSEN KRIITTINEN ANALYYSI.....	36
4	ANALYYSI JA TULOKSET	37
4.1	POLKU TEATTERIN JOHTAJAKSI	38
4.2	JOHTAJUUSTYYLIT	40
4.3	JOHTAJAN TOIMENKUVA.....	45
4.3.1	<i>Teatterien talous</i>	46
4.3.2	<i>Henkilöstöhallinto</i>	48
4.3.3	<i>Ohjelmistosuunnittelu</i>	50
4.3.4	<i>Teatterien brändi</i>	51
4.3.5	<i>Työn mieltäminen</i>	53
4.4	TAIDE JA RAHA JOHTAJAN TYÖSSÄ.....	54
4.4.1	<i>Teatterien rahoitus</i>	55
4.4.2	<i>Miten taide näkyy johtajan työssä</i>	59
4.5	TILASIDONNAISUUS: ONKO TEATTERI KIINNI SEN FYYSISSÄ ESITYSTILASSAAN?	61
4.6	KOHOKOHDAT JA HAASTEET TEATTERINJOHTAJAN TYÖSSÄ.....	64
5	PÄÄTELMÄT	67
5.1	KYSYMYS 1: MITEN TEATTERINJOHTAJAKSI PÄÄDYTÄÄN?	68
5.2	KYSYMYS 2: MIKÄ OHJAA TEATTERINJOHTAJAN TYÖTÄ JA PÄÄTÖKSETEKOAA?	72
5.2.1	<i>Ulkoiset vaikuttimet</i>	73
5.2.2	<i>Sisäiset vaikuttimet</i>	74
5.3	KYSYMYS 3: MITEN JOHTAJAT ITSE KOKEVAT TYÖNSÄ JOHTAJINA?	78

5.3.1 Taiteilijuus katoaa johtajuuden alle.....	78
5.3.2 Yksinäinen johtajuus.....	79
6 KESKUSTELU.....	80
6.1 TEATTERINJOHTAJAN TOIMENKUVAN SELKIYTTÄMINEN JA JAKAMINEN	81
6.2 HENKILÖSTÖHALLINTO HALTUUN	82
6.3 UUSIA AJATTELUTAPOJA TALOUDELLISTEN ONGELMIEN PARANTAMISEKSI.....	83
6.4 TÄYDELLINEN TILANNE TEATTERINJOHTAJUDELLE.....	85
6.4.1 Visio täydellisistä puitteista.....	85
6.5 JATKOTUTKIMUSAIHEET	87
6.6 LOPPUSANAT	88
LITTEET:	
Liite 1: Tilastot.....	90
7 LÄHTEET.....	91

TAULUKOT:

Taulukko 1. Ulkoiset ja sisäiset vaikuttimet.....	72
---	----

1 JOHDANTO

Tämä pro-gradu työ tutkii teatterinjohtajuutta helsinkiläisissä pienissä ja keskisuurissa teattereissa. Tutkielma rakentuu seuraavien kysymysten ympärille: ketkä johtavat teattereita, miten niitä johdetaan ja mitkä asiat vaikuttavat johtajan työhön? Entä miten johtajat itse kokevat työnsä johtajina? Tutkimuksen kohteena on neljä helsinkiläistä teatteria, joiden johtajia olen haastatellut. Pyrin kartoittamaan mitkä asiat – niin ulkoiset kuin sisäisetkin – vaikuttavat teatterinjohtajien työhön ja selkiyttämään mitä epäkohtia työnkuvasta löytyy. Lopuksi pyrin tuomaan näkyviksi yleisimmät teatterinjohtajien työhön ja työllistymiseen vaikuttavat tekijät, sekä tarjoamaan parannusehdotuksia yleisimpinä näyttäytyviin ongelmiin.

1.1 Tutkielman taustaa

Olen itse työskennellyt teatterialalla vuodesta 1998 alkaen. Tunnen paljon alan ihmisiä ja kentän toimintatavat ongelmineen ovat tulleet tutuiksi myös käytännön kautta. Ryhdyttyäni opiskelemaan Sibelius-Akatemian Arts Management –ohjelmassa, johtajuus alkoi kiinnostaa minua kokonaisvaltaisena ilmiönä. Siksi päädyin tutkimaan aihetta, jossa yhdistyvät johtajuus ja teatteri. Henkilökohtainen kiinnostukseni aihetta kohtaan liittyy eritoten kysymykseen taiteen ja hallinnon yhdistämisestä. Olen toiminut pitkään itse taiteilijana teatterin saralla ja nyt taas keskityn tuotannollis-hallinnollisiin tehtäviin – itse näen näiden liittyvän toisiinsa vahvasti. Pyrin tässä tutkimuksessa kartoittamaan miten tämä kahtiajako ja/tai asioiden yhteenlinkittyminen näkyy Helsingin teatterikentällä johtajuuden näkökulmasta.

Teatterinjohtaminen saattaa vaikuttaa hieman mystiseltä työltä (onko se taiteellinen vai hallinnollinen työ?), eikä ole mitenkään ilmiselvää keitä alan johtajiksi valitaan. Toimeenkuvaan ei ensinnäkään ole omaa koulutusta, vaan johtajat tulevat eri taustoista. Enimmäkseen alalla on kuitenkin henkilöitä, joilla on taiteellinen

teatterialan koulutus ja takanaan näyttävä taiteilijaura.

Teatterinjohtajan työnkuva on laaja ja usein epätarkasti määritelty. Johtajien itsensä mukaan heidän työnsä koostuu kolmesta päätehtävästä: ohjelmistosuunnittelusta, taloushallinnosta ja henkilöstöhallinnosta. Työtehtävät jakautuvat eri laitoksissa eri lailla ja jossain johtajan apuna toimii esimerkiksi hallintojohtaja, tuottaja, dramaturgi ja/tai alakohtaisia osastopäälliköitä, jossain taas kaikki on yksin teatterinjohtajan vastuulla. Myös kulttuuripoliittinen ja yhteiskunnallinen taso ovat tärkeitä: mikä on teatterin asema yhteiskunnassa?

Tutkiessa suomalaisten teattereiden henkilöstötietoja, vastaan tulee erilaisia johtaja-nimikkeitä, kuten taiteellinen johtaja, hallintojohtaja, teatterinjohtaja, toiminnanjohtaja ja pääjohtaja. Monissa tapauksissa johtajia voi myös olla kaksi tai vastuuta on muuten jaettu esimerkiksi hallintoassistentteille ja tuottajille. Johtajavalinnat ja tittelit peilaavat johtajan vastuualueita ja pääasiallisia tehtäviä; joissain teattereissa johtajan päävastuu on taloushallinnollinen, jossain on taas erillinen talousjohtaja kun taas teatterinjohtajan päävastuuna on taiteellinen linjaus. Johtaja on myös aina vahvasti teatterin keulakuva ja kasvot. Johtajan työ on aina monimuotoista, mutta se, mitä pidetään missäkin johtajan ensisijaisena tehtävänä, vaihtelee. Samoin painotukset siitä, mitä pidetään teatterinjohtajan tärkeimpinä ominaisuuksina.

Entinen Jyväskylän kaupunginteatterin johtaja, ohjaaja-dramaturgi Aila Lavaste kiteyttää asian monimuotoisuuden hyvin kuvaillessaan sopivan teatterinjohtajan etsimistä seuraavasti:

”Kaikki hyvätkään teatterinjohtajat eivät ole hyviä johtamaan kaikkia teattereita. Kuinka paljon henkilökunta ja vastuulliset rekrytoijat osaavat ja ehtivät miettiä, minkälaista johtajaa juuri nyt tarvitaan, mitä tässä ratkaisussa painotetaan, taidetta vai taloutta, valtakunnallista näkyvyyttä, kaiken säilyttämistä kutakuinkin ennallaan vai muutosta? Kuinka suuria riskejä ollaan valmiita ottamaan? Kysymykset ovat isoja ja

niihin vastaaminen vaatii paitsi syvällistä perehtyneisyyttä teatterin tilanteeseen tässä ja nyt mielellään myös taustojen tuntemusta, ymmärrystä siitä mistä on tultu, käsitystä teatterin toimintaympäristössä vaikuttavista tekijöistä nyt ja tulevaisuudessa ja tietenkin myös taidelaitoksen johtajan työstä” (Lavaste, 2015, s.27).

Tässä pro-gradu tutkielmassa tutustutaan neljään helsinkiläiseen teatteriin, niiden johtajiin, heidän työnkuviinsa ja taustoihinsa. Mukana on vain pieniä ja keskisuuria teattereita, jotka eivät ole perinteisiä repertuaariteattereita kuten kaupunginteattereita, joiden vakiintunutta toimintaa puolestaan voi verrata jonkunlaiseen koneistoon. Nämä on tarkoituksella rajattu pois tästä tutkielmasta.

1.2 Tutkimusongelman muotoilu

Teatterikorkeakoulun ohjauksen professori Saana Lavasteen näkemyksen mukaan teattereita tulisi johtaa visiolla: teatterilla tulisi olla selkeästi asetettu visio omasta taiteestaan, jonka tulee vastata seuraaviin kysymyksiin - miksi me teemme taidetta, minkälaista taidetta, miksi juuri täällä, ja kenelle me sitä teemme? Johtamisen päätökset seuraavat asetettua visiota, joka siis toimii teatterin toiminnan pohjana. (Lavaste, 2019, suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 28.1.2019).

Totetuuko Lavasteen kuvailema visiolähtöinen teatterinjohtaminen käytännössä? Onko teattereilla selkeästi argumentoituja visioita? Vai eletäänkö niissä enemmän esimerkiksi markkinoiden ehdoilla? Vaikuttavatko visiot johtajien valintaan vai vaikuttaako siihen enemmän koulutustausta, henkilökohtaiset suhteet tai osaaminen talouspuolella? Entä miten työssä yhdistyvät taiteellinen ja hallinnollinen työ – vai yhdistyvätkö ne? Onko teatterinjohtajan työ aina enemmän jompaa kumpaa?

Teoksessa *Avoin näyttämö – käsikirja teatterin uudistajille* (Lavaste, Rautavuoma, Sirén, 2015) esitellään käsite taiteellis-tuotannollisesta ajattelusta uutena

rakenteena teattereille ja pyritään aktiivisesti pois taiteen ja tuotannon vastakkainasettelusta. Tuottaja Saara Rautavuoma kuvailee teoksessa asiaa seuraavasti:

”Teatterityössä jaottelu taiteelliseen ja muuhun kuin taiteelliseen työhön (tuotannolliseen, soveltavaan, tekniseen) luo harhan asetelmasta, jossa taiteellinen on jotain mikä ei ole tuotannollista, soveltavaa tai teknistä ja päinvastoin. Muodostuu siis kaksi kategoriaa: taiteellinen ja ei-taiteellinen työ. Parempien sanojen puutteessa käytän itsekin jatkuvasti käsitteitä taiteellinen ja tuotannollinen työ kuin toisistaan erillisinä. Haluan silti tuoda esiin termeihin liittyvän ristiriidan, jonka vaikutuksista on tärkeää olla tietoinen. Kaikki teatterityö tulisi ensisijaisesti mieltää taiteelliseksi työksi ja vasta sen jälkeen tekijän työnkuvan mukaan esimerkiksi tuotannolliseksi, soveltavaksi tai tekniseksi – siis yhdeksi taiteellisen työn osa-alueeksi. Tämä ei tarkoita, että kaikki teattereissa työskentelevät olisivat taiteilijoita, vaan että jokaisen tekijän tulisi hahmottaa itsensä taiteellisen työn tekijäksi, mikäli omalla työllä tähdätään ja vaikutetaan taiteelliseen lopputulokseen.” (Lavaste et al., 2015, s. 109 – 110).

Espoon kaupunginteatterin johtaja Erik Söderblom puhui luennollaan Teatterikorkeakoulussa samasta asiasta. Hänen mukaansa ihan kaikki mitä teatterissa tapahtuu – markkinointia ja lipunmyyntiä myöten – ovat osa samaa ydintä, jonka tulee viestittää samoja arvoja mitä teatterin esityksillä ja toiminnalla halutaan viestiä. Söderblomin mukaan nämä viestit ja arvot tulee miettiä tarkkaan. Ja jotta viestin ”säteilyttäminen” yhteiskuntaan ja yleisöön onnistuisi kokonaisvaltaisesti, tulisi kaikkien mukana olevien – markkinointia ja lipunmyyntiä myöten – olla mukana taiteellisissa arvokeskusteluissa alusta alkaen (Söderblom, 2019. Suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 15.4.2019).

Kristiina Ahmas käsittelee väitöskirjassaan *Norsunluutornin purkajat* (Ahmas, 2014) jaettua johtajuutta ja kollektiivista asiantuntijuutta museomaailmassa, jossa johtajuuteen ei myöskään ole koulutusta. Hänen mukaansa johtajuus nähdään koulutusta vaativana täysipäiväisenä työnä, johon usein valitaan henkilöitä väärin

perustein. Johtajuutta pidetään ikäänkuin palkintona ansiotuneesta asiantuntijuustyöstä museoalalla ja johtajan uskottavuus henkilökunnan silmissä rakentuu hänen kokemukselleen alalta. Tämä saattaa johtaa siihen, että työyhteisö saa huonon johtajan ja menettää hyvän asiantuntijan. Johtajuus on myös koko alalla pyörinyt museotoiminnan sisällön ympärillä, ei itse johtajuuden (Ahmas, 2014, s. 25-26). Ahmaksen päätelmiä voitaneen verrata myös teatterimaailmaan, jossa johtajia valitaan monin eri perustein eikä aina välttämättä oteta huomioon koko työnkuvan vaativuutta.

”On tyypillistä, että tulee niin sanottu kesäkissa. Eli tunnettu (mies)ohjaaja, joka tulee tekemään hienon prokkiksen ja päättää, että minä otan tämän teatterin johdettavakseni. Mutta ei sitten kestäkään sitä kaikkea hallintoa ja byrokratiaa ja lähtee kahden vuoden päästä”. (Rantala, 2019, suullinen tiedontanto Teatterikorkeakoulun luennolla 18.3.2019)

Kirjailija ja teatteriohjaaja Raija-Sinikka Rantala, joka on johtanut sekä Helsingin että Lahden kaupunginteatteria, kritisoi ”kesäkissojen” palkkaamista teatterin johtoon. Pelkkä taiteellinen substanssi ei ole riittävää teatterinjohtajalle, vaikka se onkin ensisijaisen tärkeä. Rantalan mukaan ideaali teatterinjohtaja on henkilö, jolla on kokemus, koulutus ja ymmärrys teatteritaiteesta ja sen merkityksestä laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa, sekä hyvät johtamistaidot. Viimeksi mainittuun liittyy talous- ja henkilöstöhallinto sekä kyky toimia aktiivisena taiteen edistäjänä yhteiskunnan tasolla suhteessa päättäviin elimiin, joista teatterin talous ja asema yhteiskunnassa ovat riippuvaisia (Rantala, 2019. Suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 18.3.2019).

Marjatta Häti-Korkeila tulee väitöskijassaan *Teatterinjohtamisen dramaturgia – keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet* samankaltaiseen tulokseen - teatterinjohtajan ensisijainen valintakriteeri on taiteellinen; teatteritaiteen osaaminen ja näkemys. Tämä ei Häti-Korkeilankaan mukaan riitä, vaan johtajan tulee kyetä usein jo heti työnsä alussa tekemään suuria ratkaisuja työyhteisöä koskevissa ongelmissa, kuten taloudessa, julkisuuden hallinnassa, henkilöstöhallinnassa tai esimerkiksi mahdollisissa remonteissa.

Samalla häneltä kuitenkin odotetaan nopeita taiteellisia avauksia, joiden katsotaan olevan hänen menestyksensä avaimia (Häti-Korkeila, 2010, s. 259).

Teatterikorkeakoulun luennollaan Häti-Korkeila siteerasi teatteritaiteen kunniatohtori Kaisa Korhosta, jonka mukaan uuden teatterinjohtajan oma työn jälki ja mahdollisesti itse aikaansaamat muutokset näkyvät vasta 5 – 8 vuodessa. Jos luovuttaa nopeammin – kuten useat nuoret johtajat ovat tehneet – ei saa aikaiseksi muutosta. Häti-Korkeila mainitsi esimerkkejä pettyneistä teatterinjohtajista, jotka kokivat joutuneensa uutena johtajana siivoamaan edeltäjänsä jälkiä, eivätkä päässeetkään heti toteuttamaan omaa taiteellista visiotaan (Häti-Korkeila, 2019. Suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 15.4.2019). Tällaiseen tilanteeseen tulisi osata varautua paremmin; niin uusien johtajien kuin teatteriorganisaatioidenkin.

1.3 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on vastata seuraaviin keskeisiin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Miten teatterinjohtajaksi päädytään?
- 2) Mikä ohjaa teatterinjohtajan työtä ja päätöksentekoa?
- 3) Miten johtajat itse kokevat työnsä johtajina?

Tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin ja tehdä sitä kautta selkeimmiksi ja näkyvämmiksi alalla vallitsevat käytänteet ja niihin liittyvät mahdolliset epäkohdat. Kartoitustyön jälkeen pyrin nostamaan esiin yleisimmät ongelmat ja pohdin, löytyykö niistä joitain selkeästi uudistuksia vaativia epäkohtia, joiden kehittämisestä olisi hyötyä kentällä yleisemminkin. Lopuksi pyrin esittämään millaiset olisivat täydelliset puitteet teatterinjohtajuudelle ja kartoittamaan keinoja, millä niihin voitaisiin päästä.

1.4 Tutkimusnäkökulma

Lähtökohtanani on tutkia teatterinjohtajuutta kokonaisvaltaisena taiteellistuotannollisena ilmiönä, jonka keskiössä ovat teatterinjohtajat itse, sekä heidän monimuotoinen työkuvansa kaikkine vaikuttimineen ja tasoineen. Teatterinjohtajan työhön vaikuttavat muun muassa kulttuurilaitosten rahoituspolitiikka, taidekentän ilmapiiri, trendit, taiteen arvostus, henkilökunnan väliset suhteet, teatterin brändi¹, toimitilat ja eri kohderyhmät. Johtajuuteen liittyy myös paljon ennakoasenteita ja suuriakin odotuksia:

”Teatteri menestyy vain taiteensa kautta, mutta siinä onnistuakseen se tarvitsee näkemyksellisen johtajan, jolla on taito myös ratkaista taiteen tekemisen esteenä olevia ongelmia. Johtajan ammattitaito muodostuu ohjelmisto-osaamisen, henkilöstöjohtamisen, tiedotus- ja markkinointijohtamisen, hallinnollisten ja neuvottelutaitojen lisäksi talouden tuntemuksesta, keskeisten sidosryhmien ja julkisuuden hallinnasta”. (Häti-Korkeila, 2010, s. 260)

Johtajalta odotetaan siis taitoja monelta alalta ja kykyä toimia oikein, jotta teatteri menestyisi ja olisi hyvä työpaikka. Odotukset ovat siis suuret, oli sitten kyseessä yksin tai yhdessä johtaminen. Tämä tutkielma yrittää auttaa ymmärtämään missä ilmapiirissä, minkä lainalaisuuksien ja yhteiskunnallisten vaikutteiden alaisena teatterinjohtajat toimivat.

Tapausesimerkkien valintaan on vaikuttanut monta taustatekijää ja yksi niistä on maantieteellinen; kaikki tapaukset ovat helsinkiläisiä teattereita. Kulttuurisen

¹ Brändi muodostuu organisaation imagosta ja maineesta (www.brandnews.fi). Brändi on nimestä, merkeistä ja symboleista koostuva tuotteen olemus, joka yksilöi kohteensa ja erottaa sen muista vastaavista. Brändi ei ole yrityksen omaisuutta, vaan se muotoutuu kuluttajien mielessä. (Aula & Heinonen 2002, 53- 54.)

ilmapiirin, rahoituspolitiikan, kilpailun ja potentiaalisen yleisön ollessa kaikilla tapauksilla sama, tulee tutkimuksesta tällä rajauksella vertailukelpoisempi.

Helsingin – ja koko Suomen – kulttuuripolitiikka on ohjannut tapausesimerkkien valintaa. Valtionosuusjärjestelmä (VOS, josta tarkemmin luvussa 2.1.1) koetaan Suomessa selkeänä vedenjakajana, joka määrittelee taidelaitosten toimintaa merkittävästi. Valtionosuusjärjestelmän piiriin kuuluvat teatterit saavat säännöllistä taloudellista tukea valtiolta ja voivat pääsääntöisesti luottaa tähän rahoituslähteeseen, tehdä pitkän linjan suunnitelmia ja pysyviä työsopimuksia. VOS-teattereiden asema on melko turvattu, eikä heidän tarvitse keskittyä niin paljon apurahojen hakemiseen ja muihin tulonlähteisiin kuin teattereiden, jotka eivät kuulu valtionosuusjärjestelmän piiriin (rahoituslain ulkopuoliset teatterit). Tähän tutkimukseen on valittu tarkoituksella tapauksia sekä VOS-teattereista, että sen ulkopuolelta. Tämä on tärkein kulttuuripolittinen kriteeri.

1.5 Tutkielman rakenne

Ensimmäisessä johdanto - luvussa olen esitellyt tutkielman aiheen, tutkimuskysymykset, tutkielman taustat ja tavoitteet. Seuraavassa luvussa tutkielma asetetaan teoreettiseen viitekehykseen, eli sitä tutkaillaan suhteessa muuhun alan tutkimukseen. Tässä tapauksessa on kyseessä sekä teatteri- että johtajuustutkimus, joten teoriaosuudessa tutustutaan molempien alojen tutkimuksiin. Teatterialan tutkimuksessa keskitytään johtajan työhön selkeästi vaikuttaviin asioihin, kuten suomalaisiin rahoitusmalleihin, teatteriin osana yhteiskuntaa ja teatterin mieltämiseen joko työpaikaksi tai uutta luovaksi taidelaitokseksi. Johtajuustutkimuksessa keskiöön nousevat yksilöjohtajuus ja jaettu johtajuus, joita kumpaakin tavataan niin tämän tutkielman aineistossa kuin teatterinjohtajuudessa ylipäättäänkin.

Kolmannessa luvussa esitellään tämän tutkielman metodologiaa. Haastattelut on tehty narratiivisella haastattelumetodilla, joka esitellään kolmannen luvun alussa.

Lisäksi kerron aineistoni muokkautumisesta; sen rajaamisesta, materiaalin keruusta ja analyysistä – sekä koko prosessiin kohdistuvasta kriittisestä analyysistä.

Luvussa neljä päästään itse aineiston analysointiin. Haastatteluaineistosta tärkeimmiksi nousseet kysymykset koskevat seuraavia asioita, joita neljännessä luvussa tutkitaan ja analysoidaan tarkemmin:

- polku teatterinjohtajuuteen
- johtajuustyylit
- johtajan toimenkuva ja sen kolme päätehtävää: taloushallinto henkilöstöhallinto ja ohjelmistosuunnittelu
- miten teatterinjohtajat itse mieltävät työnsä johtajina
- taiteen ja rahan välinen suhde ja siinä tasapainottelu
- teatterien fyysisten esitystilojen merkitys
- teatterien brändit
- henkilökohtaiset haasteet ja kohokohdat teatterinjohtajuudessa

Viidennessä luvussa on aika tehdä päätelmiä: minkälaisia tutkimustuloksia tästä tutkielmasta saadaan? Käyn läpi päätelmät ja tulokset käyttäen apunani alussa esittelemiäni kolmea tutkimuskysymystä; mitä vastauksia olen saanut kuhunkin kysymykseen?

Viimeisessä luvussa (6) nostan esille tärkeimmiksi nousseet kehittämistarpeet teatterinjohtajan työtä ajatellen ja teen parannusehdotuksia ja potentiaalisia ratkaisuja alan ongelmiin. Lopuksi esittelen visioni täydellisistä puitteista teatterinjohtajuudelle ja nostan esiin aiheita joissa olisi tilausta jatkotutkimukselle.

2 TOORETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa perehdytään tutkielman teoreettiseen viitekehykseen kolmessa tasossa:

- Yhteiskunnallinen taso, jossa teatterit johtajineen ovat suhteessa yhteiskuntaan, sekä muihin teatterilaitoksiin.
- Johtajuus käsitteenä: mitä on johtajuus? Millaista on yksilöjohtajuus ja millaista jaettu johtajuus?
- Teatterin sisäinen taso, jossa teatteri toimii sekä taideyhteisönä, että työpaikkana.

Yhteiskunnallisella tasolla tämä tutkimus asettaa teatterien johtajat Suomen kulttuuripoliittiseen kontekstiin, jossa taidelaitoksen rahoitusmallit ja -kanavat ovat oleellisessa osassa (mm. Kangas & Virkki, 1999). Johtajuus näyttäytyy erilaisena valtionosuusjärjestelmän (VOS) avustuksia nauttivissa teattereissa kuin rahoituslain ulkopuolisissa teattereissa. Myös VOS-järjestelmän sisällä johtajuuden työnkuvat poikkeavat toisistaan paljon esimerkiksi suurissa kaupunginteattereissa ja pienissä ryhmämuotoisissa ensembleissa. Pyrin tässä luvussa erittelemään näitä eroja aiempien tutkimusten valossa (mm. Häti-Korkeila, 2010) sekä avaamalla teattereiden rahoitusmalleja Suomessa. Teatterilla on myös yhteiskunnallinen rooli suhteessa yleisöönsä. Ohjelmistovalinnat, toimintamuodot, ympäröivän yhteiskunnan peilaaminen ja siihen reagoiminen ovat myös tärkeitä asioita, joita teatterien tulee huomioida (Bonet & Schargorodsky, 2018).

Teatterinjohtajan toimenkuvan kartoittaminen on yksi tämän tutkielman tavoitteista. Ensin käsittelen aihetta yleisesti määrittelemällä johtajuuden käsitettä ja tutkimalla yksilöjohtajuuden ja jaetun johtajuuden teorioita. Sitten perehdyn tarkemmin teatterinjohtajiin Suomessa. Teatterinjohtajan toimenkuvan eri osa-alueet ulottuvat hyvinkin erilaisiin työtehtäviin: johtaja on esimies, henkilöstöpäällikkö, talouspäällikkö, taiteellinen johtaja, sekä yleensä myös taiteilija. Aina näitä kaikkia tehtäviä ei hoida yksi henkilö vaan ne voivat myös

jakautua. Kaikki on kuitenkin aina johtajan vastuulla. Teatterinjohtaja joutuu toimimaan ja vastaamaan teatterin toiminnasta myös suhteessa moneen eri tahoon: valtioon, kaupunkiin, muihin rahoittaviin tahoihin (esim. säätiöt), yleisöön ja henkilökuntaansa. Tärkein lähde teosta on Marjatta Häti-Korkeilan väitöskirja (2010). Parijohtajuuden teemaa käsiteltäessä pureudun muun muassa relationaaliseen johtajuuteen ja Pia Hounin, Heli Ansion ja Mari Järvisen tutkimukseen *Parijohtajuus esittävän taiteen organisaatioissa* (Houni et. al, 2013).

Johtajan eri työtehtävät kertovat jo itsessään myös teatterin kompleksisuudesta taiteilijayhteisönä ja työpaikkana. Tätä asiaa valottaakseni olen käyttänyt lähteenäni jo edellä mainitun kirjallisuuden lisäksi teosta *Avoim näyttämö – käsikirja teatterin uudistajille* (Lavaste, Rautavuoma & Sirén, 2015).

2.1 Teatteri suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan

Valtaosa teattereista Suomessa saa ulkopuolista rahoitusta. Tärkeimpiä rahoittajia ovat valtio, kaupungit ja kunnat, sekä useat eri säätiöt. Valtio on merkittävin tukija ja sen rahoitusjärjestelmä jakautuu valtionosuusjärjestelmän säännölliseen tukeen ja Taiteen edistämiskeskuksen erillisiin toiminta- ja projektiavustuksiin. Teatterinjohtajien työssä on myös merkittäviä eroja riippuen teatterin koosta ja sen rahoitus- ja omistusmuodosta. (Helavuori & Volmari, 2018).

2.1.1 Valtio rahoittajana

Opetus- ja kulttuuriministeriön käsikirjassa opetus- ja kulttuuritoimen rahoitus - yksikköhintojen ja rahoituksen määräytymisestä vuonna 2018 sanotaan seuraavaa:

”Valtio osallistuu kunnallisten palveluiden rahoitukseen valtionosuusjärjestelmän kautta. Kuntien valtionosuusjärjestelmä muodostuu valtionvarainministeriön hallinnoimasta peruspalvelujen valtionosuudesta ja opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnoimasta opetus- ja kulttuuritoimen valtionosuudesta.” (Opetushallitus, 2018).

Opetus- ja kulttuuriministeriö hallinnoi teatterien valtionosuusrahoitusta ja kulttuuri- ja taidelaitosten rahoitus perustuu ministeriön myöntämiin suoritteiden määriin ja suoritteita vastaaviin yksikköhintoihin (Opetushallitus, 2018, s. 9). Teattereissa suoritteet määräytyvät henkilötyövuosien mukaan, eikä rahoitusta ole ”korvamerkitty”, vaan osuuden saaja saa itse päättää rahoituksen käytöstä (Opetushallitus, 2018, s. 8).

Taiteen edistämiskeskus (Taike) on toinen valtion organisaatio, joka tukee taidetta. Rahoituslain ulkopuoliset teatterit voivat hakea siis Taiken toiminta-avustusta, jota haetaan aina vuodeksi kerrallaan (2019 alkaen avustusta voi hakea myös kolmivuotisena). Valtionosuustuki (VOS) taas on pysyvämpää ja muutenkin luonteeltaan erilaista - Taiken toiminta-avustusta ei haeta henkilötyövuosien perusteella vaan siellä painotetaan taiteellista laatua:

”...avustusta voidaan myöntää ammatillisille esittävän taiteen yhteisöille, joiden tulee harjoittaa taiteellisesti laadukasta, ympärivuotista säännöllistä esitystoimintaa. Toimijat voivat olla myös uusia, vasta kehittymässä olevia toimijoita.” (www.taike.fi)

Valtionosuusjärjestelmään (VOS-teatterit) kuulumisen tai sen ulkopuolelle jääminen lienee suurin vedenjakaja teatterikentällämme: VOS-teattereilla on vakaampi taluspohja ja turvatumpi tulevaisuus, mikä heijastuu kaikkeen toimintaan. Vuonna 2017 Suomessa toimi 57 VOS-teatteria ja noin 150 rahoituslain ulkopuolista ammattiteatteria, joista vain 44 nautti Taiken toiminta-avustusta (Helavuori & Volmari, 2018).

Valtion lisäksi kunnat ja säätiöt tukevat usein teattereita. Mikään muu taho ei kuitenkaan ole teatterinjohtajien työhön niin merkittävästi vaikuttava tekijä kuin valtio, joka jakaa koko teatterikentän kahtia.

2.1.2 Erilainen rahoitus – erilainen johtajuus

Marjatta Häti-Korkeila tutkii väitöskirjassaan (2010) kaupunginteattereita ja niiden johtajia, kun taas tästä tutkielmasta ne on rajattu pois. Kaupunginteatterit ovat kuitenkin niin suuri osa Suomen teatterikenttää, että pienempiä teattereita on osittain käsiteltävä suhteessa niihin. Erot johtajuudessaakin ovat merkittäviä.

Ensinnäkin teatterien omistussuhde on tärkeä tekijä: kaupunginteatterit omistaa (kokonaan tai osittain) kaupunki, kun taas pieniä teattereita pyörittää usein kannatusyhdistys. Päätöksenteko – johtajavalinnasta lähtien – tapahtuu varsin erilaisissa elimissä. Lähes kaikissa kaupunginteattereissa kaupunki tai kunta on tärkein päättävä elin, jolla on myös paljon sanavaltaa teatterinjohtajan valinnassa: lautakunnat, johtokunnat ja hallitukset valitsevat teatterinjohtajat (Häti-Korkeila, 2010, s.51). Poikkeuksen tästä tekee Kajaanin kaupunginteatteri, jossa nykyään henkilökunta valitsee itse johtajansa, ilman että kaupunki puuttuu asiaan (Lavaste 2019: suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 14.1.2019).

Teattereiden johtoon valitaan pääsääntöisesti taiteilijataustaisia ihmisiä, oli kyse sitten pienistä tai suurista taidelaitoksista. Pienemmissä teattereissa johtaja valikoituu kuitenkin usein sisäisesti ilman suuria hakuprosesseja, kun taas kaupunginteattereiden johtoon pyritään aina hakuprosessien kautta. Lisäksi kaupunginteattereiden johtoon hakeudutaan hyvin erilaisella asenteella kuin pienempiin teattereihin:

”Yksikään johtaja ... ei ollut kuitenkaan asettanut työtään teatteritaiteilijana johtajakautensa ensisijaiseksi tehtäväksi. Yleisesti todettiin, että tähän mennessä oli jo saanut riittävästi ohjata tai näytellä. Ei ollut sellaista taiteen tekemisen pakkoa” (Häti-Korkeila, 2010, s.202).

Johtajan työnkuva on myös erilainen eri kokoisissa ja eri tavoin hallinnoiduissa teattereissa. Kaupunginteattereissa johtajilla on apunaan paljon enemmän täysipäiväistä tuotannollista henkilökuntaa, kun taas pienissä teattereissa heitä on

vain harvoin – joskus kaikki hallinnollis-tuotannollinen työ on yksin johtajan harteilla (mm. Bonet & Schargorodsky 2018).

2.1.3 Teatteri osana yhteisöä

Teatteri on yleensä paikallinen laji – se toimii tietyllä paikkakunnalla, tietyssä rakennuksessa tai tekee kiertueita tietynlaisissa paikoissa (lisää teatterin paikkasidonnaisuudesta luvussa 4.5). Vaikka teatteri ei itse suoraan valitse yleisöään vaan pikemminkin yleisö valitsee teatterin – pystyy teatteri toimintasuuntansa valinnoilla vaikuttamaan yleisöönsä; kaikilla esityksillä ja projekteilla on lähtökohtaisesti olemassa (ainakin oletettu) kohdeyleisö. Suurissa kaupungeissa kuten Helsingissä potentiaalinen yleisö on laajempi ja kirjavampi kuin pienemmillä paikkakunnilla, joissa yleisön oletetaan koostuvan pääosin paikallisista. Ohjaaja-dramaturgi Vesa-Tapio Valolla on työkokemusta teattereista eri puolella Suomea ja hän pitää paikallisuuteen tuntemusta erittäin tärkeänä. Esimerkiksi Itä – ja Lansi-Suomea Valo kuvailee erilaisiksi kuin yö ja päivä.

”Toisaalla on hyvä maalata isolla pensselillä ja toisaalla taas arvostetaan nyansseja” (Valo, 2019: suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 18.2.2019).

Nykyään teatteri nähdään osana ympäröivää yhteiskuntaa aina vaan laajemmin. Teatterikorkeakoulun ohjauksen professori Saana Lavaste puhui luennollaan 18.2.2019 teatterin uudesta suuntauksesta, jossa prosessille annetaan enemmän painoarvoa kuin lopputulokselle. Teatterin mystifisointia halutaan lieventää ja prosessin läpinäkyvyyttä arvostetaan enemmän. Teatterin maailmaa ja kulisseja avataan yleisölle, ja tarjotaan mahdollisuuksia osallistua prosessiin - tehdään yhteisötaidetta ja vahvistetaan yhteisöllisyyttä, osallistutaan työpajoihin tai vaikka osallistutaan taideteoksen valmistamiseen internetissä.

Teoksessa *Theatre Management: Models and Strategies for Cultural Venues* (Bonet & Schargorodsky, 2018) puhutaan samasta tendenssistä. Bonetin ja Schargorodskyn mukaan teatterilla on uusi, kolmas elementti, joka nykyään

vaaditaan; pelkkä hyvin johdettu ja hienoa taidetta tekevä teatterilaitos ei enää riitä. Teatterin on resonoitava ympäröivän yhteisön mukana, oltava osa sen kehitystä ja vastattava sen kehittämistarpeisiin.

Yleisötyö onkin nykyään merkittävä osa monia teattereita Suomessa ja sen kautta tavoitetaan laajempia yleisöjä muun muassa osallistavilla hankkeilla, jotka voivat tapahtua eri muodoissa kuten teatterityöpajoina, koulutuksina tai osallistumalla internetissä.

Teatteri on paitsi osa yhteisöä, myös tärkeä osa yhteiskuntaa niin elinkeinotoimintana kuin kulttuurisena tekijänäkin. Valtion ja kuntien toimiessa teatterien rahoittajina teatteri on myös poliittinen asia: rahoituspäätökset ovat poliitikkojen käsissä. Näin ollen teatterin toimeentulon, menestyksen ja tulevaisuuden kannalta teatterinjohtajilla ei yksin ole merkitystä, vaan myös poliitikoilla (mm. Kangas & Pirnes, 2015; Saukkonen, 2014). Raija-Sinikka Rantala korosti teatterikorkeakoulun luennollaan tätä puolta: hänen mielestään yksi tärkeimpiä teatterinjohtajan ominaisuuksia on kyky vakuuttaa päättäjät teatterin merkityksestä yhteiskunnalle, sekä löytää paikallispolitiikoista kulttuurimyönteiset yksilöt ja saada heidät taakseen (Rantala, 2019. Sullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 18.3.2019).

2.2 Mitä on johtajuus

Wikipedia määrittelee johtamisen seuraavasti:

***Johtaminen** on ryhmän toiminnan ohjaamista, joukon käskemistä tai komentamista, sen päällikkönä, esimiehenä tai johtajana toimimista.*

(<https://fi.wikipedia.org>)

Tämä on hyvin karkea ja kansanomainen yleistys, jonka paikkansapitävyys ei ole

yleistettävissä. Tieteellisempiä johtajuuden määritelmiä on olemassa runsaasti ja niiden valossa uskallan kritisoida Wikipedian määritelmää hyvin yksipuoliseksi ja vanhanaikaseksi. Täysin yleispätevästi johtajuuden käsite on toistaiseksi osoittautunut mahdottomaksi määritellä (Yukl 2013; Barker 1997, s.346). Lukuisista tutkimussuuntauksista löytyy kuitenkin punainen lanka, jonka mukaan johtajuuden ydinkäsitteenä on vaikuttaminen joko ryhmään, tavoitteeseen, tai prosessiin (mm. Parry & Bryman 20016; Yukl 2013). Johtajuustutkimus kuuluu yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen ja siinä yhdistyvät sosiologian ja psykologian lähestymistavat (Ahmas, 2014).

Frederick Winslow Tayloria (1856 – 1915) voitaneen kutsua johtajuusteorioiden oppi-isäksi. Hänen vuonna 1911 kehittämänsä tieteellinen liikkeenjohto-oppi (jota kutsutaan myös Taylorismiksi) tarjosi aikanaan uudenlaisia ratkaisuja tehokkuuteen, tuotantohävikkiin ja epätasaisen laadun parantamiseen. Myöhemmin tutkimussuuntaus on laajentunut huomattavasti, se sisältää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia suuntauksia ja käsittelee muun muassa rakenteita, psykologisia suhteita, etiikkaa, arvoja ja kulttuuria (Ahmas, 2014).

Perinteisesti johtajuus on nähty yksilön toimintana; johtajan ominaisuudet ja toiminta määrittelevät johtajuuden (Houni et al, 2013, s. 214). Johtaja voidaan nähdä jonkinlaisena sankarihahmona ja johtajuus peilautuu ensisijaisesti suhteena alaisiin. Hänen henkilökohtaiset piirteensä – luonne, opitut taidot ja tiedot erottavat johtajan massasta ja luovat pohjan kyetä toimia johtajan heroistisessa roolissa. Johtajayksilöön keskittyvät teoriat, kuten johtamistaitojen ja johtajuustyylien teoriat sekä johtajuuden piirreteoria, tarkastelevat johtajuutta tässä valossa (Ahmas, 2014, s. 29) jonka on nähty myös edustavan feodaalista johtajuutta (Barker, 1997, s.346-347). Yksilöjohtajuutta on lähestytty myös muun muassa tilannelähtöisesti, jonka mukaan johtamistyylin tulee mukautua tilanteen mukaan – edelleen suhteessa johdettaviin, eli alaisiin.

Toisenlainen lähestymistapa on nähdä johtajuus lähtökohtaisesti jaettuna ilmiönä. Sankarijohtajuus saa väistyä ja tilalle tulevat sosiaalinen prosessi, ryhmä ja

olosuhteista käsin johtajuutta tutkiva ote. Sosiaaliset taidot, läsnäolo, kommunikaatio ja työssäoppiminen ovat keskiössä olevia valmiuksia (Ahmas, 2014). Tärkeää ei ole enää asemaan perustuva johtajuus vaan vastuu on jaettua ja saavutukset kollektiivisia. Peter Gronnin (2000, s. 318, 328) mukaan jaettu vastuu vaatii ymmärryksen toiminnasta ja sen välineinä toimivat sisältöä tuottavat operaatiot. Tasavertainen vuorovaikutus ja vastavuoroisuus ovat oleellisia, eikä selkeää jaottelua johtajaan ja alaisiin ole, vaan roolit rakentuvat tilanteen mukaan – toisinaan yksilöt tarvitsevat eri kykyjä ja heidän on toimittava eri rooleissa, millon asettuen johtajaksi, milloin johdettavaksi. Raymond T. Sparrow tarjoaa vielä uuden johtajuuden narraatioon perustuvan näkökulman, jota hän kutsuu autenttiseksi johtajuudeksi (Sparrow, 2005). Tässä näkemyksessä johtajan autenttisuus ei löydy hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan ja arvomaailmastaan, vaan rakentuu narratiivisen prosessin ympärille ja on vahvasti kytköksissä toisiin ihmisiin. Narraatiot - kertomukset - eivät synny yhden ihmisen sisäisinä prosesseina, vaan käsittävät aina monitasoisesti ihmisten välisiä suhteita.

Myös jaetusta johtajuudesta on useita on useita malleja ja näkemyksiä. Johtajuutta voidaan tutkia johtajayksilön sijaan esimerkiksi organisaatorakenteista tai johtamisprosesseista käsin. Vanhin jaetun johtajuuden malli SuperLeadership (Parry & Bryman, 2006, s.454) sen sijaan keskittyy yksilöjohtajan työn jakamiselle alaisille ohjaamalla heitä itse johtamaan itseään.

Yleisesti ottaen jaetun johtajuuden katsotaan toimivan parhaiten tiimityöskentelyssä, ei niinkään suurissa organisaatioissa. David Barry (1991) on tutkinut tiimejä, jotka toimivat ilman yksilöjohtajaa ja erottelee kolme eri tyyppiä: päätöksentekoon keskittyvän tiimin, ongelmanratkaisuun tähtäävän tiimin, sekä projektitiimin. Vuorovaikutustaidot ovat tällaisessa työskentelyssä erittäin tärkeitä, mutta Barry huomioi, että myös yksilölliset ominaisuudet ryhmässä olivat varsin oleellisia: työtavat, arvot ja taidot. Tiimityöskentely perustuu keskinäiseen kunnioitukseen ja siihen, että toiminta voidaan yhteensovittaa. Tiimit voivat siis hyötyä heterogeenisyydestä; samankaltainen ajattelu ja toimintatapa helpottaa yhteistyötä. Yksilölliset piirteet eivät jää huomiotta jaetussakaan johtajuudessa.

Tässä tutkielmassa on mukana neljä teatteria, joista kolmessa on johtajana yksi henkilö ja yhdessä työpari. Yksilöjohtajuus ja jaettu johtajuus ovat siis tutkimukseni kannalta oleelliset suuntaukset, joten ne ansaitsevat johtajuusteorioiden valossa lähemmän tutustumisen.

2.2.1 Yksilöjohtajuus

Esittelen tässä luvussa tarkemmin yllämainitut neljä yksilöjohtamisen teoriaa: johtajuuden piirreteorian, johtamistaitojen teorian, johtajuustyylien teorian, sekä tilannejohtajuuden teorian.

Johtajuuden piirreteoria keskittyy johtajan *synnynnäisiin* piirteisiin: tietyt piirteet – kuten älykkyys (myös emotionaalinen älykkyys), sosiaalisuus, päättäväisyys, sopeutumiskyky ja itseluottamus - tekevät johtajan, joka kykenee johtamaan organisaatiota menestyksekkäästi. (Northouse, 2010, Yukl 2013, s. 46, 61, Parry & Bryman 2006, s. 448, Goleman 1999). Johtamistaitojen teorian mukaan taas tarvittavat johtamistaidot ovat *opittavissa olevia*, eivät synnynnäisiä. Molempien teorioiden mukaan johtajuudessa vaadittavia ominaisuuksia – olivat ne sitten harjoiteltuja tai synnynnäisiä – ovat hyvä sosiaalinen arviointikyky, osaaminen sekä ongelmanratkaisukyky. Ympäristöllä ja aiemmalla urakokemuksella katsotaan myös voivan olla suotuisia vaikutuksia johtajuuteen (Northouse 2010, Yukl, 2013).

Johtajuustyylien teorian keskiössä on johtajan käytös ja sen suuntautuminen hänen mielenkiintonsa mukaan eri tilanteissa. Tässä on kaksi eri pääteemaa: kiinnostuksen kohdistuminen joko tuotantoon tai ihmisiin. Ensimmäisessä tuloksena on autoritääriin tuloskeskeinen johtajuus ja jälkimmäisessä taas tiimijohtajuus (Northouse 2010, s.69, Parry & Bryman 2006, s. 448 – 449) ja sen seurauksena tyytyväisemmät alaiset (Yukl, 2013, s. 113). Tilannejohtajuudessa sitä vastoin taas johtajuus seuraa tilannetta; johtamistyylin on mukauduttava tilanteeseen, huomioiden alaisten tarpeet, kyvyt ja motivaatio ja johtajuusotteen tulee olla ohjaava ja alaisia tukeva. Näin johtaja opastaa alaisensa pikkuhiljaa tehtäviinsä ja motivoi heitä. Loppujen lopuksi johtajan tehtäväksi jää positiivisen

työilmapiirin rakentaminen (Notrhouse 2010, s. 89 – 92, Yukl 2013, s. 192 – 195). Yuklin (2013) mukaan tilannejohtajuudessa konteksti ja tilanne ovat määrittäviä elementtejä ja joko tehtävä- tai ihmissuhdekeskeisiä johtamistilanteita arvioidaan työn rakenteen, johtaja – alaissuhteiden, sekä asemaan perustuvan vallan kautta. Työilmapiiri, luottamus, lojaalius ja johtajan vetovoima eli se, miten alaiset näkevät ja kunnioittavat johtajaansa, määrittävät ryhmädynamiikkaa ja ihmisen välisiä suhteita.

Juuri johtajan vetovoimaisuus ja kunnioitus alaisten silmissä on teatterimaailmassa varsin keskeinen tekijä. Ensinnäkin taiteilijuus nähdään merkittävänä, jopa ainoana johtajuuteen päteväntekijänä (Houni et al., 2013, s. 221). Vain henkilön, joka tuntee taiteelliset prosessit myös sisältäpäin katsotaan olevan tarpeeksi uskottava johtaja henkilökunnan silmissä. Samalla taas taiteilijoiden keskuudessa esiintyy paljon auktoriteettivastaisuutta, mutta silti teatterien työntekijät toivovat itselleen vahvoja sankarijohtajia (Houni et al., 2013, s. 223). Johtajat nähdään – hyvässä ja pahassa – olevan vastuussa kaikesta ja monien ongelmien katsotaan olevan yksinomaan johtajan syytä ja ratkaisuksi toivotaan johtajanvaihdosta (Houni et al., 2013, s. 223, Häti-Korkeila 2010, s.165 – 166). Usein kuitenkin johtajat itse jakaisivat työtaakkaansa ja toivovat jaettua ja dialogista johtajuutta jopa koko organisaation tasolla (Houni et al., 2013, s. 223).

2.2.2 Jaettu johtajuus

Tässä luvussa esittelen jaetun johtajuuden tutkimusta ja teoriaa, sekä jaetun johtajuuden malleja, jotka ovat suomalaisella teatterikentällä tyypillisiä.

Jaetulla johtajuudella on suomalaisessa teatterissa pitkät juuret: Suomalaisen teatterin – nykyisen Kansallisteatterin – perustivat Bergbomin sisarukset yhdessä vuonna 1872 (Koski, 1999). Pikkuveli Kaarlo Bergbomin katsotaan usein olleen suuri yksinvaltiainjohtajana, mutta hänen isosisarensa Emilie Bergbom hoiti kuitenkin kaikki teatterin raha-asiat – jotka ainakin nykyään nähdään yhdeksi johtajan päätehtäväksi. Heidän johtamismalliaan voi mielestäni kutsua jaetuksi

johtajuudeksi.

Johtajuus ja alaisuus ovat käsitteitä, jotka saattavat olla ongelmallisia jaetun johtajuuden suhteen. Nämä ovat kuitenkin henkilöityneitä käsitteitä, eivätkä estä mitenkään itse työn jakamista ja sen tutkimista (Gronn, 2002, s.428).

Nykyään jaettu johtajuus onkin yleistä ja sitä on monenlaista. Gronn (2002, s. 318, 328) kuvailee johtajuuden tunnistettavaksi toiminnan kautta. Vuorovaikutus edesauttaa toimintaa ja toiminnasta syntyvien aikaansaannosten kautta johtajuus voi tulla näkyväksi, mutta se ei välttämättä ole johtajuustekona mitenkään ilmeinen; se on toiminnassa ja työkäytännöissä syntyviä vaikutushetkiä työn jakamisessa, kannustamisessa, tukemisessa ym. teoissa, jotka aiheuttavat keskinäistä riippuvuutta. Johtajuus ja alaisuus ovat vain erilaisia tulokulmia yhteen ja samaan ilmiöön, jossa yhteiset saavutukset ovat tärkeimpiä. Tämä näkemys korostaa sosiaalisten verkostojen ja tiimityön tärkeyttä. Ryhmän jäsenet ovat kaikki lähtökohtaisesti samassa asemassa ja kuka tahansa saa tehdä aloitteen. Yhteenkuuluvuuden tunne ja ryhmän sisäiset koordinaatiot määräävät ryhmän toimintaa, jota ohjaavat ryhmän keskinäinen synergia tai vastavuoroinen vaikuttaminen (Gronn, 200, s. 429 – 430).

Relationaalisen johtajuuden tutkimuksessa keskitytään juuri keskinäisiin riippuvuussuhteisiin, jotka liittyvät johtajuusilmiön rakentumiseen – minkälaiseksi muodostuu johtajan ja alaisen välinen tila? (Ladkin, 2010, s.56). Relationaalisen johtajuuden tutkimuksessa (mm. Fletcher & Käufer, 2003, Koivunen, 2003; 2007, Cunliffe & Eriksen, 2011, Ladkin, 2010) keskiössä ovat yhteisön jäsenten väliset suhteet ja tämän tutkimussuuntauksen mukaan johtajuus määrittyy tapana olla suhteessa muihin, johtajuuden hahmottuessa myös näiden suhteiden kautta.

Cunliffen & Eriksenin (2011, s.1433 – 1434) mukaan johtajuudessa tärkeimpiä tekijöitä ovat käytännöllinen viisaus, aito dialogisuus, moniäänisyys, keskinäisen koskemattomuuden kunnioitus ja intuitiivinen tietäminen. Tämän voi tulkita siten, että ihmisten väliset suhteet (organisaatiossa) määrittelevät ja rakentavat

yksilöiden todellisuudet, eivätkä ne ole koskaan valmiita ja lopullisia vaan aina vuorovaikutuksessa; suhteiden laatu perustuu vastavuoroisiin täydentämisiin (Dachler & Hosking, 1995). Suhteet ovat tilannesidonnaisia: ne muuttuvat arjen eri tilanteissa – samoin kuin ymmärrys todellisuudesta. Tässä kontekstissa vuorovaikutus voi mahdollistaa tai olla mahdollistamatta johtajuuden muodostumista yhteisössä. Johtajuuden on sitouduttava relationaaliseen dialogiin, jolla tarkoitetaan vastavuoroista keskustelua ihmisten kanssa, jotta elämän moniäänisyys- ja selitteisyys pääsee esiin. Näin dialogismilla tuotetaan relationaalisresponsiivista keskustelua (Cunliffe & Eriksen, 2011, s. 1433 – 1435) joka mahdollistaa tilan, jossa keskustelu voi jatkua tähtäämättä lopulliseen ymmärrykseen, vaan jättäen tilaa argumenteille, vastarinnalle, mielipiteille ja uusille ideoille. Kristiina Ahmas kiteyttää relationaalisresponsiivisen dialogin käsitteen seuraavaati:

”Relationaalisresponsiivinen dialogi tarkoittaa aiempien keskustelujen muokkamien taustojen läsnäoloa uudessa tilanteessa, jossa uudet uniikit sisällöt rakentuvat osin niiden varaan ja voivat kantaa eteenpäin tai muuttua responssien myötä”. (Ahmas, 2010, s.40).

Suomen teatterikentällä johtajuutta määrittävät paljolti teatterien organisaatiomallit sekä niiden omistussuhteet. Jälkimmäiset jakautuvat joko kunnallisessa omistuksessa oleviin (kaupunginteatterit), sekä yksityisiin teattereihin (joista osa toimii myös osana kuntakonsernia), jotka taas ovat hallintomuodoiltaan muun muassa kannatusyhdistyksiä, osakeyhtiöitä, säätiöitä tai osuuskuntia.

Gran ja De Paoli (Sauer, 2005, s. 21-22) luokittelevat teattereiden organisaatiomallit seuraavasti: *Teatteritehdas*, joka tuottaa esityksiä kuin hyödykkeitä. Tärkeää on tuotteen tasainen laatu ja määrään maksimointi. Tyypillisesti laitosteatterit (kuten suuret kaupunginteatterit) toimivat näin ja johtajuusasetelma on selkeän autoritäärinen: teatterinjohtaja vastaa ohjelmistosuunnittelusta ja henkilöstöstä, rinnalla toimii usein hallintojohtaja. *Ohjaajan teatterissa* teatteria johtaa ja

esitykset ohjaa yksi ja sama henkilö. Ohjaaja johtaa koko prosessia ja on ainakin näennäisesti varsin autoritäärinen johtaja. *Ryhmämuotoinen teatteri* sen sijaan perustuu ajatukselle kollektiivisesta taidemuodosta, jossa ei ole selkeää johtajaa, vaan kaikki tekevät kaikkea. Ryhmät koostuvat toisiaan kuunnioittavista taiteilijajaksilöistä. *Projektimuotoinen teatteri* taas kootaan vain väliaikaisesti jotain tiettyä projektia varten. Organisoituminen on usein varsin löyhää, sillä aikajakso joka työskennellään yhdessä on niin lyhyt. Kaikkia yllämainittuja teatterityyppejä on Suomessa useita, ja toisinaan johtajuustyylit ylittävät tämän kategorisoinnin rajat – esimerkiksi vahvasti henkilöitynyttä *ohjaajan teatteria* saattaa toisinaan ilmetä kaikissa organisaatiomuodoissa (Houni et. al, 2013, s.215).

Yksi selkeä tapa jakaa johtajuutta on parihohtajuus, jolla on Suomessa pitkät perinteet aina Bergbomin sisaruksiin asti. Myös yllä mainitussa teatteritehdas – rakenteessa tavataan usein johtajapari: teatterinjohtaja ja hallintojohtaja, talousjohtaja, toimitusjohtaja tai toiminnanjohtaja. Myös pienemmissä rakenteissa teatterinjohtajan parina toimii usein hallituksen puheenjohtaja tai esimerkiksi tuottaja, dramaturgi tai ohjaaja. Tätä yhteistyön rakennetta ei kuitenkaan ole mielletty aina parityöksi, eikä sitä ole edes määritelty omaksi johtamismallikseen: se on vaan tapa, joka on käsitetty ”yhteistyönä” (Houni et al., 2013, s.215). Uutena suuntauksena 2000-luvulla on yleistynyt käytäntö, että teatteria voi johtaa kaksi henkilöä samalla nimikkeellä, kuten teatterinjohtajina tai taiteellisina johtajina. Tässä suuntauksessa on erityistä se, että yleensä nämä johtajaparit ovat valinneet toisensa ja yhdessä hakeutuneet työtehtäväänsä.

Kuten mainittu, teatterinjohtajan status taiteilijana luo hänelle uskottavuutta etenkin teatterin muun henkilökunnan silmissä; hallintopäällikön sana ei paina työryhmän silmissä mitään, jos kyse on taiteellisesta prosessista – siihen saa puuttua vain taiteilija. Esimerkiksi toimitusjohtaja saattaa käydä katsomassa esityksen pääharjoituksia ja antaa siitä palautetta. Mutta hän ei tee sitä suoraan ohjaajalle, saati näyttelijöille (jotka ottavat ohjeistuksensa vain ohjaajalta), vaan taiteelliselle johtajalle/teatterinjohtajalle, jolla on taiteellista auktoriteettia ja teatteriprosessiin erilainen näkemys. Hän voi sanoa tai suodattaa viestin eteenpäin ohjaajalle. Vaikka viesti ei muuttuisi matkalla lainkaan, katsotaan helposti, että vain taiteilija on

oikeutettu kommentoimaan taiteellista työtä, joten se, kuka viestii sanoo, vaikuttaa sen reseptioon. (Houni et. al, 2013, s. 222).

Johtajaparit tekevät aina yhteistyötä ja heillä on oltava yhteinen näkemys, visio siitä, mihin suuntaan organisaatiota viedään. Vuorovaikutus, dialogisuus ja vahva luottamus ovat tärkeitä. Työ ei kuitenkaan ole pelkkää taiteellisella visiolla johtamista, vaan suuri osa on arkisten hallinnollisten tehtävien hoitamista, joihin taiteilijoilla ei välttämättä ole valmiuksia. Monesti työparit täydentävät toisiaan erilaisilla osaamisalueillaan. (Houni & al., 2013).

Jaetun johtajuuden suurin dilemma lienee päätösvalta. Kuka tekee päätökset? Kollektiivisten päätösten tekeminen on hankalaa, hidasta ja voi jäädä epäselväksi kuka kantaa lopullisen vastuun. Suomen nykyisellä teatterikentällä vallitsee jaettuun johtajuuteen enimmäkseen myönteisesti suhtautuva ilmapiiri, mutta monet kokeneet johtajat kannattavat kuitenkin selkeää päätösvaltaa yhdelle johtajalle. Suomen Kansallisteatterin johtaja Mika Myllyaho esitteli Teatterikorkeakoulun luennolla omia toimintamallejaan johtajana ja piti tärkeänä kykyä jakaa valtaa ja vastuuta ja sitä myötä luottaa myös muihin työntekijöihin. Kaikesta neuvotellaan, jokainen toimii tahollaan – mutta päätöksen tekee yksin johtaja ja kantaa siitä vastuun (Myllyaho, 2019. Suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 18.3.2019). Samoilla linjoilla on Raija-Sinikka Rantala. Hänen mielestään toimiva yhteistyö tai parihohtajuus esimerkiksi talousjohtajan kanssa on loistava yhtälö, kunhan lopullinen sana säilyy taiteellisella johtajalla. Jos päätäntävällän antaa talousjohtajalle, tulee siitä ensisijaisesti alisteista taloudelle, ei taiteelle (Rantala, 2019. Suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 18.3.2019). Sekä Myllyaho että Rantala kannattivat byrokratian tasolla selkeää yksilöjohtajuutta, mutta käytännössä tasavertaisuutta ja vastuunjakoa koko työyhteisön kanssa. Käytännön tasavertaisuus, jossa asioita ja kokemuksia tehdään yhteiseksi arjessa, ja jossa päätökset tehdään perustuen organisaation jäsenten väliseen vuorovaikutukseen ja siinä syntyvään tietoon (Ropo et al. 2005, s.14), nähdäänkin usein sopivaksi johtamistavaksi juuri luovien alojen asiantuntijaorganisaatioissa (Mäki & Saranpää, 2012, s. 57–58, Onnismaa & Kiander 2012, s. 30, Jäppinen, 2012, s. 198, Ropo et al. 2005, s. 19–21).

Nykyään useissa organisaatioissa ympäri maailmaa – myös suomalaisissa teattereissa – on yleistynyt Lean – mallin käyttö (Pensikkala, 2019: suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 4.3.2019). Lean-malli on lähtöisin autoteollisuudesta, mutta sitä on helppo soveltaa myös luovien alojen käyttöön ja etenkin suurissa laitoksissa se on koettu toimivaksi. Mallin perusajatus on ottaa organisaation kaikki työntekijät mukaan myös päätöksentekoon, tekemään kaikki prosessin vaiheet ennakoitaviksi ja läpinäkyviksi ja jakaa vastuuta ihan kaikille. Pyrkimys on saada tuotantoprosessi tehokkaaksi, poistaa turhaa työtä ja antaa joustavuutta taiteelliselle puolelle (Pensikkala, 2019: suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 3.4.2019). Lean – mallista on runsaasti kirjallisuutta, muun muassa Modig & Åhlström: *Tätä on Lean* (2017) ja Womack, Jones & Roos: *The machine that changed the world* (1990).

2.3 Teatteri taideyhteisönä ja työpaikkana

Teatteri – kuten muutkin taiteenlajit – on vaikeasti määriteltävä instituutio. Kun käsittelemme yksittäistä teatteria taidelaitoksena, niin onko se ensisijaisesti esityksiä yleisölle tuottava koneisto, uusia taiteellisia avauksia tekevä yhteisö vai työpaikka ammattitaitelijoille? Periaatteessahan se on näitä kaikkia, mutta niiden yhteensulattaminen ei ole helppoa niin teoriassa kuin ei käytännössäkään. Saana Lavaste (2015) on tutkinut tätä teemaa ja kehittänyt sen ympärille kaksi näkökulmaa, joiden tulisi sulautua yhteen, mutta jotka usein ovatkin ristiriidassa keskenään: 1. Teatteri työpaikkana – näkökulma, sekä 2. Teatteri uudistuvana taiteenlajina – näkökulma. Ensimmäisessä keskiössä ovat työntekijöiden oikeudet palkansaajina ja tavallisina kansalaisina. Toisessa taas korostetaan teatteria taiteen lajina ja pyritään jatkuvaan kehitykseen, jotta teatterilla olisi merkitystä modernissa yhteiskunnassa.

Teatteri työpaikkana – ajattelussa ei puututa työn sisältöön, vaan pelkkään rakenteeseen. Jos tämä näkökulma viedään äärimmäiseksi kärjistettyyn loppupisteeseensä, niin Lavasteen mukaan pääsisällöksi jää työaikalain ja työehtosopimusten täyttyminen – eikä taiteella ole siinä mitään merkitystä.

Toisaalta jos teatteri uudistuvana taiteenlajina – ajattelu viedään ääripisteeseensä, niin siinä otetaan riskejä, jotka saattavat rikkoa lakeja ja tallata työntekijöiden oikeuksia, sillä luodessa jotain täysin uutta, on oltava kokeellinen ja silloin liikutaan usein rajapinnoilla ja marginaaleissa. Uudenlaiset kokeilut ovat usein vierailuja tai yhteistyöhankkeita ja koulutuksia, joiden sovittaminen työaikalakiin ei välttämättä ole helppoa. Suurissa teattereissa tällaiseen tilanteeseen törmätään usein, sillä vierailevia ohjaajia käytetään paljon. Freelancer – ohjaajalle unelma hänen taiteellisesta visioistaan voi olla vaikea sovittaa teatterin olemassa oleviin rakenteisiin loukkaamatta esimerkiksi työaikalakeja noudattavia näyttelijöitä ja heidän oikeuksiaan. Teatteri uudistuvana taiteenlajina – ajattelussa taiteellinen sisältö on kaiken keskiössä ja se taas tallaa alleen teatteri työpiakkana – ajattelun. (Lavaste 2015, s. 19 - 25).

Näiden kahden ajattelutavan ei sinällään kuuluisi olla ristiriidassa, sillä taide on teatterin elinehto ja edellytys – teatteria ei ole olemassa työpaikkana ilman että se on olemassa taiteena. Tämä dilemma liittyy teatterinjohtajan työhön hyvin konkreettisesti: ohjelmistosuunnittelu, teatterin työtavat, taloudellinen riskinotto ja henkilöstön työsopimukset ovat kaikki tämän asian ytimessä. Lavaste nostaa esille mielenkiintoisen havainnon teatterien taiteellisesta vapaudesta ja riskinotosta:

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

Lavaste jatkoi tämän aiheen pohdintaa 28.1.2019 Teatterikorkeakoulun luennolla teatterinjohtamisesta ihmetellen, miksi VOS-teatterit, joilla on turvatumpi rahoitus ja tulevaisuus ja joiden taiteellista laatua ei edes mitata tai pidetä rahoituksen kriteerinä, ottavat pääsääntöisesti vähemmän taiteellisia riskejä kuin vapaat

ryhmät. Vapaan kentän tekijöillä puolestaan ei ole turvattua tulevaisuutta (VOS-rahoitusta), vaan he ovat enemmän riippuvaisia lipputuloistaan ja heidän rahoitustaan arvioidaan Taikessa taiteeseen keskittyvin laadullisin kriteerein. Raija-Sinikka Rantala esitti luennollaan vielä vahvemman kannanoton saman asian puolesta: hänen mukaansa riskitaide on valtion velvollisuus. Riskinottoa on turha odottaa kaupallisilta tahoilta, joille taloudellinen voitto on ensisijainen tavoite (Rantala, 2019. suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 18.3.2019). Lavaste puolestaan epäili, että työehtosopimuksilla olisi tässä epäkohdassa suuri rooli: vapaalla kentällä ei ole velvoitetta noudattaa työehtosopimuksia samalla lailla kuin VOS-teattereilla.

Edellisen kappaleen pohdinta perustuu Teatterikorkeakoulun luennoilla käytyihin keskusteluihin ja on spekuloinnin tasolla. Haluan kuitenkin tuoda sen esille, sillä kysymys on tämän tutkielman kannalta relevantti; pohdinta VOS-teattereiden ja vapaan kentän toimijoiden välisistä eroista ja niiden vaikutuksesta johtajien työhön.

3 TUTKIMUSMETODIT

Kyseessä on laadullinen johtajatutkimus, jossa on käytetty narratiivista haastattelutyylä. Tässä luvussa kerron tarkemmin tästä tutkimusmetodista. Lisäksi kerron miten ja miksi esimerkkitausteatterit valikoituivat tutkimukseen ja valotan tutkielman rakentumista ja työn etenemistä. Lopuksi reflektoin omaa tutkijan rooliani ja tutkailen koko prosessia kriittisesti.

3.1 Metodologiset lähtökohdat

Ensimmäisiä lähtökohtia tälle tutkielmalle olivat tutkimuskysymysten pohtiminen, tutkimuskohteiden sekä metodien valinnat. Tutkimuskysymykset ovat muokkautuneet kuitenkin matkan varrella: alussa yksi keskeinen kysymykseni oli

taiteen ja rahan suhde teatterinjohtajan työssä. Työn edetessä päätin muuttaa kysymyksenasetteluani, vaikkakin kyseinen teema on yhä vahvasti läsnä. Lopulliset tutkimuskysymyksetni ovat: 1) Miten teatterinjohtajaksi päädytään? 2) Mikä ohjaa teatterinjohtajan työtä ja päätöksentekoa? 3) Miten johtajat itse kokevat työnsä johtajina? Kysymykset on esitelty laajemmin jo luvussa 1.2, joten keskityn tässä luvussa esittelemään narratiivista tutkimustapaa sekä esimerkkitapauksia ja niiden valikoitumiseen vaikuttavia tekijöitä.

3.1.1 Narratiivinen tutkimus

”Narratiivi tarkoittaa kertomusta. Narratiivisessa tutkimusstrategiassa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia kertomuksia tutkimuskohteesta kerrotaan tai millaisena kertomuksena tutkimuskohde on olemassa kulttuurissa tai yhteiskunnassa. Strategian perustana on kielen ja kielenkäytön näkeminen ensisijaisena merkitysten tuottamisessa.”
(<https://koppa.jyu.fi>)

Narratiivinen tutkimussuuntaus tutkii kertomuksia. Ihmisten tarinoiden katsotaan ilmentävän ilmiöiden ja toimintojen merkitystä. Tapa millä asioista kerrotaan, mitä kerrotaan ensin, mitä painotetaan, se mitä kerrotaan - tai jätetään kertomatta - luo merkityksiä kerronnan kohteena olevaan teemaan. Narratiivisen tutkimuksen avainteoksia tässä tutkimuksessa ovat tieteelliset artikkelit *Narrative interviewing* (Jovchelovich & Bauer, 2000) sekä *Memory, Remembering and Oblivion in Active Narrative Interviewing* (Gemignani, 2014).

Tätä tutkielmaa varten tehdyt haastattelut noudattivat narratiivisen haastattelun pohjaa, jonka tarkoituksena on antaa haastateltavalle mahdollisimman paljon tilaa kertoa oma tarinansa ilman keskeytyksiä ja verbaalista johdatusta. Perehdyin Sandra Jovchelovchin ja Martin W. Bauerin (2000) ohjeisiin, ja noudatin niitä haastatteluja tehdessäni.

Päädyin narratiiviseen haastattelumetodiin, sillä tämä tutkimus on laadullinen ja keskittyy osaltaan johtajien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin heidän työstään.

Uskon, että johtaminen, johtajaksi päätyminen ja kokemus taidelaitoksissa työskentelystä pääsee paremmin esiin tämän tyyppisessä haastattelussa kuin enemmän tietopohjaa keräävässä. Haastattelumetodia valitessa etsin vastausta eritoten kolmanteen tutkimuskysymykseeni: miten haastateltavat itse kokevat työnsä?

Narraatio, kerronta, on voimakas ja ihmiselle tyypillinen tapa ilmaista itseään; ei ole sellaista inhimillistä kokemusta, jota ei voisi ilmaista kerronnan kautta. Roland Barthes kuvailee kerronnan olemusta mahtipontisin sanoin (oma suomennos englannin kielestä):

”Kerrontaa on ollut aina ihmiskunnan aikojen alusta asti. Kaikki kertovat, ei ole ihmisiä ilman tarinoita. Kerronta ei välitä hyvästä ja huonosta kirjallisuudesta, vaan se on kansainvälistä, kulkee läpi historian ja läpäisee kaikki kulttuurit. Se vain on, kuten elämä itsessäänkin” (Barthes, 1993, s. 250 – 251).

Narratiivisuus haastattelumetodina pyrkii stimuloimaan ja rohkaisemaan haastateltavaa kertomaan mahdollisimman paljon annetusta aiheesta ja ymmärtämään haastateltavan näkökulmaa ja kokemusta (Jovchelovch & Bauer, 2000, s.3). Haastattelumetodi perustuu Schützen (1977) julkaisemattomaan käsikirjoitukseen aiheesta. Tärkeää on ymmärtää, että kertomus jonka haastateltava kertoo, kuvastaa hyvin realistisesti hänen omaa kokemusmaailmaansa – kyse ei ole universaalien, vaan piekemminkin henkilökohtaisten - totuuksien paljastamisesta. Kerronta tuottaa kertojan tulkintoja maailmasta. Kertoja asettaa tarinansa (ja näin ollen hänen tarinansa tulee nähdä myös tässä valossa) aina sosio-historialliseen viitekehykseen omasta itsestään ja kyseisistä tapahtumista (Jovchelovch & Bauer, 2000, s.12).

3.1.2 Tutkimuskohteet

Tämän tutkimuksen aiheena on teatterin johtaminen ja kohteena teatterien johtajat. Koska aihe sellaisenaan on varsin laaja, oli tärkeää tehdä selkeää rajausta ja pohtia kriteereitä minkä perusteella valita tutkimuskohteet. Tätä tutkimusta varten kerätty

oma aineisto koostuu viiden eri teatterien johtotehtävissä olevien henkilöiden haastatteluista. Teatterit ja niiden johtajat esiintyvät tässä anonyymeinä ja heitä sekä taidelaitoksia käsitellään tapauksina A, B, C ja D. Kaikki teatterinjohtajat antoivat kuitenkin luvan mainita teatterinsa nimen, joten esittelen alla teatterit niiden oikeilla nimillään, mutta henkilöt nimettöminä. Myöhemmin viittaan sekä teattereihin, että niiden johtajiin aina vain tapauskoodeilla.

MUSIIKKITEATTERI KAPSÄKKI

Rahoituslain ulkopuolinen musiikkiteatteri, jota johtava toiminnanjohtaja on koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri. Organisaatiomuoto: osuuskunta.

RYHMÄTEATTERI

VOS-teatteri, johdossa teatterinjohtaja, joka on koulutukseltaan näyttelijä. Lisäksi johtaja on opiskellut kuusi vuotta kauppakorkeakoulussa. Organisaatiomuoto: Ryhmäteatterin kannatus ry.

TEATTERI JURKKA

VOS-teatteri, jolla on kaksi johtajaa: toiminnanjohtaja sekä taiteellinen johtaja. Toiminnanjohtaja on koulutukseltaan filosofian maisteri, taiteellinen johtaja on teatteri-ilmaisun ohjaaja. Organisaatiomuoto: Huoneteatteri Jurkan kannatusyhdistys ry.

UIT (Uusi Iloinen Teatteri)

Rahoituslain ulkopuolinen, täysin kaupallinen teatteri, jonka johdossa on vain yksi henkilö, joka on samalla sekä teatterin toiminnanjohtaja että taiteellinen johtaja. Koulutukseltaan hän on muusikko ja musiikkipedagogi. Organisaatiomuoto: Hakaniemen musiikkiteatteri Oy.

Haastatteluista neljä tehtiin kasvotusten ja yksi skypen välityksellä tammikuussa 2019. Tyylinä oli narratiivinen, kerronnallinen haastattelumuoto, jossa tavoitteena

oli kerätä tietoa haastateltavalta heidän työnkuvastaan, haasteistaan ja henkilökohtaisesta työhistoriastaan. Tarkoituksena on myös tutkia kerronnan tapaa; mitä asioita haastateltava painottaa? Mistä hän kertoo ensin, mille sivupoluille hän eksyy ja jättääkö jotain oleellista kertomatta? Mitä siis haastateltavan tapa kertoa itsestään ja työstään kertoo hänestä ja hänen toimestaan?

3.1.3 Aineiston rajaaminen

Suurien repertuaariteattereiden poisrajaaminen oli ensimmäinen valintani. Ensinnäkin niistä on tehty tutkimuksia enemmän kuin pienemmistä teattereista (esim. Häti-Korkeila, 2010) ja toiseksi itseäni kiinnostavat enemmän rakenteet, jotka eivät ole laitosmaisesti vakiintuneita. Lisäksi halusin vertailla nimenomaan VOS-teattereita ja rahoituslain ulkopuolisia ammattiteattereita keskenään.

Toisena valintakriteerinä tuli alueellinen yhtenäisyys; kaikkien mukana olevien teattereiden pääasiallinen toiminta sijoittuu Helsinkiin. Muita aineiston valikoitumista määrittäviä tekijöitä olivat teattereiden koko, rahoituskanavat, organisaatiomuoto, sekä ohjelmiston linjaukset.

Lisäksi halusin ottaa aineistoon ainoastaan sellaisia teattereita, jotka eivät ole itselleni kovin tuttuja; että en ole itse työskennellyt heidän kanssaan, eikä henkilökunnassa ole minulle läheisiä ihmisiä, joilta olisin kuullut huhupuheita organisaatiosta. Halusin näin varmistaa, että en kannan – tiedostaen tai tiedostamattani – ennakko-oletuksia tutkimuskohteistani, mikä saattaisi vaikuttaa tulkintaani. En myöskään halunnut haastatella ystäviäni. Vaikka ystävyydellä tuskin olisi suurta mekitystä vastausten suhteen, niin koin paremmaksi, että kaikki haastateltavani ovat lähtökohtaisesti uusia tuttavuuksia ja täten yhtä neutraaleja ja siten myös keskenään vertailukelpoisempia haastateltavia.

3.1.4 Teatterien koko

Teatterien koko oli yksi tärkeä kriteeri tapauksia valitessa. Koko on mitattavissa erilaisilla mittapuilla, kuten esitysten, henkilötyövuosien ja yleisön määrällä tai teatteritilan koolla. Teatterin tiedotuskeskus (TINFO) laatii Suomessa teatterien virallisia tilastoja ja heidän käyttämiensä kriteerien mukaan vain VOS-teatterit ylipäätään luokitellaan koon mukaan eri kategorioiden, jotka jakautuvat suuriin, keskisuuriin, ryhmä- ja pienteattereihin henkilötyövuosien mukaan. Kategorisointi saatta kuitenkin olla harhaanjohtava, sillä vaikka teatteri kasvaisi tai kutistuisi vuosien varrella, se ei näy tässä tilastossa:

”Teattereiden ryhmittelyn vos-tilastoinnissa lähtökohta on ollut vos-järjestelmän piiriin tulon myöntöajan henkilötyövuosien määrä. Tilastojen eri ryhmien vertailtavuuden ja aikasarjavertailtavuuden vuoksi kategoriat on säilytetty samoina kuin mitä ne ovat alun perin olleet.

Suuret teatterit – henkilötyövuodet yli 70

Keskisuuret teatterit – henkilötyövuodet yli 20 (21-69)

Ryhmät ja pienteatterit – henkilötyövuodet korkeintaan 20 htv:tä.”

(Helavuori & Volmari, 2018, s. 150)

Rahoituslain ulkopuolisia teattereita ei ole lainkaan luokiteltu Tinfon tilastoissa koon mukaan.

Tässä tutkimuksessa on siis Tinfon luokitusten mukaisesti mukana kaksi ryhmä- tai pienteatteria, vaikka toinen niistä onkin jo kasvanut henkilötyövuosiltaan keskisuureksi. Ja lisäksi kaksi kooltaan määrittelemätöntä. Näiden olemassaolevien tilastojen epäselvyyden vuoksi päätin laatia oman kokoluokituksen tätä tutkimusta varten. Tutkin tinfon tilastoimia (Helavuori & Volmari, 2018), teatterien toimintakertomuksissaan vuodelta 2017 antamia lukuja heidän toiminnastaan, sekä kaupparekisteritilastoja Fonecta Finderin sähköistä tietokantaa yrityksistä

(www.finder.fi). Laadin näiden pohjalta kaavion (LIITE 1: Tilastot) teattereiden luvuista.

Kategorisointi ei ollut yksinkertaista, sillä luvut eivät ole linjassa toisiinsa nähden. Ensinnäkään rahoituslain ulkopuolisten teattereiden henkilötyövuosia ei lasketa, joten niitä ei voida pitää vertailukelpoisena mittapuuna näitä esimerkkejä tutkiessa. Sen sijaan budjetit, sekä esitys- ja katsojamäärät toimivat tässä paremmin. Nämä luvut olivatkin varsin yllättäviä: esimerkiksi tapaus B:llä on kaikista teattereista pienin vuosibudjetti (valtionosuudesta huolimatta) ja pienin vuotuinen yleisömäärä, mutta heillä on kuitenkin enemmän esityskertoja kuin muilla teattereilla. Tämä kuitenkin selittyy heidän katsomonsa pienuudella – B:n katsomoon mahtuu 56 katsojaa kerrallaan, kun taas muiden kapasiteetti liikkuu sadoissa.

Tapaus A:lla puolestaan on suurin budjetti (yli 2 000 000€), mutta heidän katsojalukunsa ovat pienemmät kuin noin 99,5 %:sesti omavaraisella tapaus C:llä, jonka budjetti on vain noin puolet valtionosuutta nauttivan A:n budjetista. Tapaus D:llä on puolestaan kirkkaasti laajin ohjelmisto – heillä esitettiin vuonna 2017 jopa 60 eri produktiota kun taas tapaus A:lla oli vain kolme.

Esityskerroissa ei kuitenkaan ollut valtavia eroja teattereiden välillä, vaan kaikkien esitysmäärät liikkuvat vuonna 2017 välillä 100-163. Isoimmat erot näkyvät sen sijaan budjeteissa ja yleisön määrissä, joten valitsin ne kokoluokitukseni mittapuuksi ja laadin seuraavanlaisen luokituksen perustuen vuoden 2017 tietoihin (luokituksesta puuttuu ns. laitosteatterit - joihin lukeutuu iso osa kaupunginteattereista sekä Suomen Kansallisteatteri - joiden vuosibudjetit saattavat olla kymmeniä miljoonia euroja ja katsojaluvut satoja tuhansia).

Suuri teatteri: vuosibudjetti yli 1 000 000€, katsojia yli 30 000.

- Tapaus A: budjetti n. 2 000 000€, katsojia n 36 500
- Tapaus C: budjetti n 1 200 000€, katsojia n. 45 000

Keskisuuri teatteri: vuosibudjetti 500 000 – 1000 000€ , katsojia 15 000 – 30 000.

- Tapaus D: budjetti n. 670 000€, katsojia n. 16 000

Pieni teatteri: vuosibudjetti alle 500 000€, katsojia alle 15 000.

- Tapaus B: budjetti n. 490 000€, katsojia n. 8000

Tämän jaottelun mukaan tutkimuksen aineistossa on mukana kaksi suurta, yksi keskikokoinen ja yksi pieni teatteri. Näistä toinen suurista (A) sekä pieni (B) ovat VOS-teattereita, jotka Tinfo puolestaan kokoerostaan huolimatta luokittelee molemmat ryhmä- tai pienteattereiksi.

Teatterilain ulkopuolisista teattereista, jotka muodostavat Suomessa – ja Helsingissä - varsin laajan kirjon eri tyyppisiä ammatti- (ja harrastaja-) teattereita, mukaan tutkimukseen on otettu kaksi, joista toinen on suuri ja toinen keskikokoinen. Teatterit poikkeavat toisistaan muun muassa hallintomuodoltaan, talouspolitiikaltaan, kooltaan, taiteelliselta linjaukseltaan ja kohdeyleisöiltään.

3.1.5 Teattereiden taiteellinen linjaus

Teattereiden taiteellinen linjaus oli yksi esimerkkitapausten valintaa määrittävä kriteeri. Mukaan valikoituneilla teattereilla on toki yhtäläisyyksiä ja jonkun verran kilpailua yleisöstä keskenään, mutta jokaisella teatterilla on kuitenkin omat erilaiset toimintaa ohjaavat taiteelliset visionsa ja missionsa.

Tapaus A on ryhmämuotoinen teatteri, jolla on oma vakituinen henkilökunta – niin taiteellinen kuin hallinnollinenkin – ja jonka toiminta on tila- ja tekstilähtöistä. Teatteri A valmistaa pääsääntöisesti kolme esitystä vuodessa: yhden syksyllä, toisen keväällä ja lisäksi kesäteatteriesityksen. Taiteellisesti tapaus A suosii uusia kotimaisia kantaesityksiä ja dramatisointeja.

Tapaus B taas on pienteatteri, jolla on myös oma tila, mutta jolla ei ole omaa vakituista taiteellista henkilökuntaa. Heidän tilaansa tuotetaan projektikohtaisesti talon omia esityksiä, jonka lisäksi siellä esitetään runsaasti myös vierailevia esityksiä: yhteensä siellä nähdään jopa yli 10 eri esitystä vuodessa. Taiteellisesti B suosii klassikoita ja niiden erilaisia versioita. Teatteritilan pienuus määrittää jo itsessään myös taiteellista sisältöä – täällä ei nähdä suuria speaktaakkeleita, vaan pelkistettyä näyttelijäkeskeistä teatteritaidetta.

Tapaus C on omavarainen, suurista ja näyttävistä esityksistään tunnettu teatteri, jolla ei myöskään ole vakituista omaa taiteellista henkilökuntaa, vaan taiteilijat palkataan produktiokohtaisesti. Teatterilla ei ole omaa tilaa, vaan se vuokraa säännöllisesti tiettyjä tiloja, kuten Linnanmäen Peacock – teatteria. Lisäksi heillä on kesäteatteritoimintaa Helsingin ulkopuolella ja revyyesityksiä myös risteilyaluksilla. Teatteri C ei määrittele itseään lainkaan taiteelliseksi, vaan viihteelliseksi teatteriksi, jossa keskitytään eritoten revyyteatteriin.

Tapaus D on musiikkiteatteri, jolla ei niin ikään ole vakituista taiteellista henkilökuntaa. Teatteri tuottaa omia produktioita, työllistää paljon freelancereita, tarjoaa tiloja vierailuesityksille, sekä vuokraa tilojaan. Taiteellisesti D määrittelee itsensä musiikkiteatteriksi, jonka ohjelmisto koostuu kaiken ikäisille suunnatuista musiikkinäytelmistä, konserteista ja klubeista.

3.2 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin tekemällä haastatteluja. Mukaan valittujen teattereiden johtajia on kaikkia haastateltu tätä tutkimusta varten. Kaikille esitettiin seuraavat kysymykset (suluissa mahdolliset lisäkysymykset, jotka kysyttiin vain, jos haastateltava ei vastannut niihin muutoin):

- Miten olet päätenyt tähän tehtävään? (Millainen oli polkusi päätyäksesi juuri tähän työtehtävään?)
- Mitä kaikkea kuuluu sinun toimenkuvaasi? Mitkä ovat vastualueesi?
- Miten työnkuva on muuttunut vuosien varrella? (onko se muuttunut?)
- Miten taide ja taiteellisuus ilmenee omassa työssäsi? Onko tämä muuttunut aikojen saatossa ja miksi? (Miten työ jakautuu taloudelliseen ja taiteelliseen johtamiseen?)
- Miten luulet toimintanne ja johtajan työnkuvan poikkeavan muista vastaavanlaisista teattereista Suomessa/Helsingissä? (mahdollinen täsmennys: muista keskikokoisista/ pienistä/ suurista VOS/ei-vos teattereista. Lisäksi yhdelle haastattelvalle, joka ei kokenut Suomesta löytyvän yhtään toista vastaavaa teatteria – Tapaus C:lle – esitin kysymyksen koskemaan vertailukohteita myös ulkomailta).
- Mikä on ollut työssäsi suurin haaste?
- Mikä työssäsi on parasta?
- Mikä tässä työssä on ollut sinulle suurin yllätys?

3.3 Aineiston analyysi

Vastaukset kolmeen pääkysymykseeni löytyivät pikkuhiljaa, kokonaisuutta hahmotaessa ja ymmärtäessä.

Ensimmäiseen kysymykseen - miten teatterinjohtajaksi päädytään? – etsin ensin vastauksia rakenteista ja protokollasta, hierakiasta. Se tie ei antanut kuitenkaan lopullisia vastauksia, mutta auttoi ymmärtämään syitä toimintaan. Rakenne (omistussuhteet, rahoituspolitiikka) määrittää teatterien protokollan, joka taas määrittää johtajavalintojen prosesseja. Mikäli teatteri on kunnallisessa omistuksessa, on protokolla hyvinkin tiukkaa ja johtajaksi pyritään määrätietoisesti. Tämän tutkimuksen esimerkkiteatterit ovat kuitenkin kaikki rakenteeltaan (omistussuhteiltaan) melko vapaita valitsemaan johtajansa ilman protokollaa, mikä tarkoittaa sitä, että johtoon voi päätyä oikeastaan mitä kautta vaan.

Toinen tutkimuskysymykseni – mikä johtaa teatterinjohtajan työtä ja päätöksentekoa? – on varsin laaja. Siihen etsin vastauksia haastattelujen lisäksi Suomen kulttuuripolitiikasta ja rahoitusjärjestelmistä, tutkimuskirjallisuudesta, sekä Teatterikorkeakoulun teatterinjohtamisen kurssilta (Saana Lavasteen johtama kurssi keväällä 2019). Tämä kysymys sisältää johtajan toimenkuvan kartoittamista, johtamistyylien teorioiden opiskelua ja analysointia, sekä suhteuttamista haastateltavien vastauksiin aiheista.

Kolmas kysymykseni – miten johtajat itse kokevat työnsä johtajina? – on kysymyksistäni intuitiivisin. Siihen ei löydy vastauksia teorioista tai rakenteesta; siihen osaavat vastata vain johtajat itse. Saadakseni mahdollisimman kuvaileivia ja runsaita vastauksia tähän kysymykseen, valitsin haastattelumetodikseni kerronnallisen tyylin, eli narratiivisen haastattelutavan. Pyrin saamaan haastateltaviltani mahdollisimman kerronnallista ja kokemuksiaan kuvailevaa materiaalia, jotta pystyisin rakentamaan mahdollisimman koheretin kuvan heidän kokemuksistaan ja näkemyksistään koskien heidän omaa työtään.

3.4 Tutkimuksen kriittinen analyysi

Käytännön syistä aloitin työskentelyni haastatteluista. Keräsin ensin kaiken materiaalin ja ryhdyin sitten tutkimaan sitä. Jälkikäteen ajateltuna olisi voinut olla järkevämpää perehtyä ensin enemmän teoriaan – se olisi voinut auttaa minua muotoilemaan haastattelukysymykseni hieman tarkemmin. Analysoidessani haastatteluja tajusin, että minulta puuttui tietoja, joita tarvitsin. Jos olisin ollut paremmin valmistautunut haastatteluihini, olisin välttynyt ylimääräisiltä yhteydenotoilta haastateltaviini. Tiedot, joita tarvitsin jälkikäteen eivät tosin olleet narratiiviseen kerrontaan ja johtajuuskokemukseen liittyviä asioita, vaan täsmentäviä hallinnollisia tietoja muun muassa teatterin henkilöstöstä ja työ sopimuksista. Haastatteluajkojen sopiminen oli useiden kiireisten johtajien kanssa jo sinälläänkin haastavaa, joten olisi kannattanut varmistua siitä, että saan kerralla kaiken tarvitsemani informaation, enkä joudu käyttämään lisää aikaa – itseltäni tai haastateltaviltani – tietojen hankkimiseen.

Itse haastattelut olivat hyvin antoisia ja valtaosa haastateltavistani suorastaan heittäytyi kertomaan kokemuksistaan ja näkemyksistään. Pisin haastattelu venyi kaksituntiseksi, lyhimmän kestäessä vain noin 25 minuuttia. Teatterinjohtajien osittain varsin polveilevan kerronnan vuoksi olen paikoitellen hieman muokannut suorien sitaattien litterointia yhteneväisemmäksi ja tiiviimmäksi, jotta ne sopisivat paremmin tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Asiasisältöä en ole muokannut.

Johtopäätökset (luku 5) perustuvat tekemiini havaintoihin, sekä aiempaan tutkimusmateriaaliin. Teen melko suurilinjaisia johtopäätöksiä huomioon ottaen, että oma aineistoni on niin suppea. En siis väitä tämän tutkimuksen olevan täysin oikeassa ja päätelmieni täysin paikkansapitäviä. Lopullisia totuuksia ei oman katsomukseni mukaan ylipäättäänkään ole olemassa, enkä voi näin pienellä aineistolla tehdä laajoja yleistyksiä. Mutta haastattelujen, kirjallisuuden, Teatterikorkeakoulun kurssin, sekä oman pitkän työkokemukseni teatterialalla perusteella rohkenen silti päätellä, että tämä tutkielma antaa todellisia suuntia teatterialan tendensseistä Helsingissä. Esittelen myös oman visioni täydellisestä tilanteesta teatterinjohtajia ajatellen. Luvussa 6 pohdin keinoja, joilla täydellinen tilanne olisi saavutettavissa sekä hahmottelen listätutkimuksien suuntia, joista siinä vosi olla hyötyä.

4 ANALYYSI JA TULOKSET

Tässä luvussa annetaan aineiston puhua: haastattemieni teatterinjohtajien puheenvuorot ovat pääosassa. Luku rakentuu haastatteluissa tärkeimmiksi nousseitten teemojen ympärille. Osa aiheista on lähtöisin suoraan haastattelukysymyksistäni, mutta eivät kaikki; analysoidessani haastatteluja huomasin ilokseni, että kaikki tai lähes kaikki haastateltavat puhuivat samoista tietyistä teemoista, vaikka en ollut niistä kysynytäkään (esimerkiksi teatteritilan tai brändin merkityksestä). Myös siis johtajien itse esille nostamat ja selkeästi tärkeiksi

havaitut aiheet ovat mukana.

Tämä luku käsittelee johtajien urapolkuja (*miten johtajaksi tullaan*), johtajuustyylejä, johtajan toimenkuvaa (*mikä ohjaa teatterinjohtajan työtä ja päätöksentekoa*), rahan ja taiteen välistä suhdetta johtajan työssä, teatterien tilasidonnaisuutta ja johtajan työn haasteita, kohokohtia ja yllätyksiä (*miten johtajat itse kokevat työnsä johtajina*).

4.1 Polku teatterin johtajaksi

Suurin osa haastattemistani johtajista on päätenyt nykyiseen tehtäväänsä siten, että heitä on toivottu kyseisen teatterin johtoon ja suoraan pyydetty ottamaan pesti vastaan. Joko he ovat olleet jo valmiiksi talossa töissä eri tehtävissä tai heidät on muuten tunnettu ja pidetty sopivina henkilöinä ja siksi pyydetty tehtävään ikäänkuin ”takaovesta”, ilman kilpailua. Vain yksi haastatelluista on päätenyt asemaansa avoimen haun kautta. Yksi johtaja taas oli itse mukana perustamassa kyseistä teatteria ja on sitä kautta valikoitunut johtajaksi.

Tässä on selvästi nähtävissä tietty linjaus: taiteilijoita pyydetään sisäpiiristä ottamaan johtotehtävät, taloustaustaisia taas haetaan ulkopuolelta. Tämä on mielenkiintoinen havainto, sillä kaupunkiomistuksessa olevissa teattereissa johtajan valinta takaoven kautta ei olisi mahdollista, vaan prosessi olisi paljon monimutkaisempi (ks. luku 2.1.2). Teatterin omistussuhteella on paljon merkitystä talon toimintaan ja ennen kaikkea byrokratiaan (Häti-Korkeila, 2010). Kannatusyhdistysten, osuuskuntien ja osakeyhtiöiden omistuksessa olevien teattereiden on kuitenkin mahdollista toimia vapaammin, joten näissä tapauksissa tämä suuntaus on looginen: on ymmärrettävää, että taidelaitoksissa taiteilijat tuntevat paremmin toisia taiteilijoita ja osaavat arvioida kenet haluaisivat johtoon. Sen sijaan talouspuolen ihmiset eivät ole automaattisesti tuttuja, joten heitä täytyykin etsiä eri keinoin.

Talous kuuluu joka tapauksessa johtajan tehtäviin ja silti suurin osa johtajista on taiteilijataustaisia. Vaikuttaa siltä, että ideaali teatterinjohtaja olisi taiteilija, jolla on talousasiat hyvin hallussa. Tapauksessa A näin onkin; teatteria johtaa näyttelijä, joka on opiskellut myös kauppakorkeakoulussa. Tapauksissa B ja C tilanne on samankaltainen; Tapaus B:n toiminnanjohtajan ammatilliseen taustaan mahtuu niin näyttelijän kuin tiedottajan sekä teatterikriitikonkin työtä – hän on tehnyt paljon kulttuurin eri saroilla. Saman teatterin taiteellinen johtaja taas on nimenomaan taidepuolen tekijä, joka on toiminut eritoten ohjaaja-dramaturgina. Tapaus C on hieman monimutkaisempi: muusikkotaustaista johtajaa pyydettiin alunperin teatteriin kapellimestariksi ja kun hän oli jo talossa, tapahtui muutoksia, jotka johtivat teatterin konkurssiin. Teatterin perinnettä haluttiin kuitenkin jatkaa ja monet sen jäsenet lähtivät mukaan perustamaan uutta teatteria vanhan raunioille samalla nimellä ja brändillä, perinnettä vaalien. Nykyinen johtaja, jolla oli aiempaa kokemusta toisen yhtiön johtamisesta, otti tässä vaiheessa innolla ohjat käsiinsä. Monipuolinen teatterimuuusikkotausta ja musiikkikoulutus, sekä käytännön kokemus yhtiön johtamisesta vastaavat myös tässä tapauksessa melko lailla kuvattua ideaalia taiteilija-talousnerosta. Tapaus D poikkeaa eniten linjasta: taloudellisiin vaikeuksiin ajatuneeseen teatteriin haettiin vahvaa talousosaajaa johtamaan laitosta uudella tavalla, pois velkasaneeraukseen asti ajatuneesta ahdingosta. Toiminnanjohtajan työtehtäviin ei kuulukaan taiteellinen vastuu samalla tavalla kuin muiden teatterien johtajille, vaan tapaus D:n ohjelmistosuunnittelusta vastaa erikseen tuottaja. Toiminnanjohtajalla on omien sanojensa mukaan kuitenkin vastuu ja valta sanoa viimeinen sana myös taiteellisen linjauksen asioihin.

Tapauksissa A, B ja C taiteellinen johtajuus kuuluu myös työnkuvaan (tapauksessa B johtajuus on jaettu kahdelle henkilölle, jotka kuitenkin toimivat tiivissä yhteistyössä taiteellisia linjauksia ja ohjelmistosuunnittelua tehtäessä). Tapaukset A ja C ovat tässä suhteessa eniten samankaltaisia keskenään: molempia johtaa selkeästi yksi henkilö, jonka vastuulla on sekä taloudellinen että taiteellinen johtaminen. Tapauksessa A kuitenkin vastuuta jaetaan enemmän; johtajalla on apunaan kaksi muuta taiteilijaa ohjelmistosuunnittelussa ja koko henkilökunnan oletetaan ottavan vastuuta ja olevan perillä myös hallinnollisista asioista. Teatterinjohtaja on kuitenkin loppujenlopuksi se, jonka nimissä päätökset tehdään

ja jolla on lopullinen vastuu, vaikka asiat jaetaan ja kierrätetäänkin muidenkin kautta. Tapauksessa C johtajan paikka taas vaikuttaa olevan yksinäisempi.

Polut johtajuuden ovat olleet hyvin yksilöllisiä. Kuitenkin yhtä lukuunottamatta polun rakenne on ollut sama; taiteellisen työn kautta tunnetuksi tullutta tuttua ihmistä on pyydetty teatterin johtoon tai hän on tullut valikoiduksi oman talon sisältä. Vain vakavissa taloudellisissa vaikeuksissa olevan teatterin toimitusjohtajan reitti asemaansa on ollut täysin erilainen. Kaikkia yhdistää kuitenkin se, etteivät he ole suoranaisesti tähänneet urallaan teatterien johtajiksi, vaan monen mutkan kautta päätyneet siihen. Johtajat kommentoivat asiaa muun muassa seuraavasti:

”En ole pyrkinyt johtajaksi, vaan olen halunnut enemmän taiteellista työtä, se ajaa minua.”

- *Tapaus A*

”Olen kauppatieteilijä, budjetointi ja strateginen suunnittelu taustalla, en ajatellut päätyväni teatteriin, se oli sattumaa.”

- *Tapaus D*

4.2 Johtajuustyyli

Luvussa 2.2 käsittelin johtajuustyyliä teoreettisesta näkökulmasta. Haastatteluissa en kuitenkaan pyrkinyt lokeroimaan johtajia tiettyjen johtajatyypin edustajiksi, eivätkä he tehneet sitä itsekään. En yritä tässäkin luvussa asettaa heitä tiettyihin kategorioihin; siihen ei ole riittäviä perusteita. Haastattelut tuottivat esimerkkejä erilaisista johtajuustyyleistä kuitenkin niin paljon, että tulen viittamaan aiemmin esiteltyihin johtajuusteorioihin suunta-antavasti.

Jokaisella haastatellulla oli melko selkeä käsitys omasta johtamistyylistään - hyvässä ja pahassa. He olivat myös tietoisia siitä, että muun henkilökunnan käsitys johtajasta voi olla erilainen kuin heidän omansa. Johtajan työtä pidettiin enimmäkseen antoisana – jopa elämäntapana - vaikka se koettiin raskaaksi. Yksi haastateltavista kiteytti asian näin:

”Olemme enemmän ryhmä, ei tarvitse itse kantaa kaikkia päätöksiä. Kuitenkin kaikki luulee että minä teen päätökset, vaikka ne menevät aina läpi koko organisaation. Vaikeat päätökset, jotka koskevat henkilökuntaa tai taiteellisia ratkaisuja näyttäytyvät silti aina johtajan valintoina. Eli minä kannan ikävistä päätöksistä vastuun yksin”.

- Tapaus A

Tapauksen A ja B johtajat pitivät itseään keskustelelevina ja yhteistyötä suosivina, kun taas tapaukset C ja D kokivat olevansa enemmän työssään yksin. Tapauksessa A voidaan puhuakin tiimityöskentelystä, jossa koko ryhmä ottaa osaa myös päätöksentekoon (Barry, 1991). Johtajan kuvailemista työtavoista päätellen voisi olettaa heidän hyödyntävän myös Lean – mallia (ks. luku 2.2.2), vaikkei hän sitä maininnutkaan.

Tapauksessa B on selkein jaettu johtajuus: heillä on kaksi johtajaa, jotka tekevät yhteistyötä. He kommentoivat yhteisjohtajuuttaan seuraavasti:

”Kehittyvä on päällimmäinen sana minusta johtajana. Välillä mennään kantapään kautta, mutta koko ajan paremmin. Taiteellisen johtajan kanssa menee hyvin, olemme samoilla linjoilla. On tärkeää saada myös vertaistukea. Ja talousvastaava on myös iso apu.”

- Tapaus B toiminnanjohtaja

”Olen harkitseva, kuunteleva ja pyrin ottamaan huomioon useita näkökantoja. Etunani on, että johtajana - ainakaan vielä - en ole erityisen vallanhaluinen, ei suurta tarvetta päästä päättämään asioista. Johtaja joka haluaa päättää kaikesta, rampauttaa toimintaa. Olen lisäksi ainutlaatuisessa suhteessa toiminnanjohtajaan, joka on minun esimieheni ja minä taas hänen esimiehensä johtokunnan jäsenenä - mutta me teemme työparina töitä. Meillä on suhteessa toisiimme niin sanottu peilivelvollisuus.”

- Tapaus B, taiteellinen johtaja

Tapauksessa B toimiva johtaja-työpari kokee heidän välisensä yhteistyön hedelmälliseksi ja he kuvailevat itsejään vastaanottavaisiksi johtajiksi. Heidän kertomansa perusteella vaikuttaa siltä, että teatterissa B johtajat toimivat sen kaltaisessa aidossa vuorovaikutuksessa, jonkalaista Gronn (2002) kuvailee jopa riippuvuutta aiheuttavaksi, mutta näkee sen edesauttavan toimintaa toistensa kannustamisen, tukemisen ja työn jakamisen kautta (ks. luku 2.2.2).

Yhteistyö näyttäytyy siis tärkeänä työmetodinä sekä tapauksessa A että B, jotka ovat molemmat VOS-teattereita. Tapauksissa C ja D tilanne on hieman toisenlainen, eikä heillä ole samalla tavalla tukijoukkoja käytettävissään, vaan kuten sanottu – he ovat pitkälti yksin johtajan asemassa. Tapauksen C johtaja kuvailee yksin johtamista seuraavasti:

”Tämä yksinvaltius on ollut hyvin epäterve tilanne ja olen myös ollut suurimpana rahoittajana teatterissa. Toisilla osakkailla on varovaisuutta että miten ne muhun suhtautuu. Ei ole helppo tilanne. Kerrankin kommentoin työn sisältöä kuitenkin sitä tyrmäämättä, mutta sanoin, että en toivo juuri tätä ratkaisua jonkalaista on tehty jo niin monta kertaa. Niin sitten sain kuulla, että keskustelu oli tyrehtynyt täysin tähän kommenttiini. Kukaan ei kuulemma uskaltanut sanoa enää mitään kun minä sanoin noin. Mutta pitäähän mullakin olla oikeus sanoa mielipide, kun kerran kysytään. En voi olla pelkästään moderaattorina. Haluaisin ja yritän olla omaan ajatteluun kannustava. Aina kun tulee uusia työntekijöitä tai uusia jäseniä esimerkiksi käsikirjoitusryhmään niin toivon, että mun ajatuksia haastetaan. Mä en haluaisi olla aina oikeassa.”

- Tapaus C

Kuten johtaja itse kuvailee, hän on selkeästi yksilöjohtaja. Ottaen myös huomioon hänen kertomuksensa siitä, miten hän päätyi johtajaksi - pätevä pitkän linjan teatterimuusikko, jolla oli kokemusta yhtiön johtamisesta - kuvailisin häntä johtamistaitojen teorian mukaisesti kokemuksen kautta johtamistaitonsa oppineeksi yksilöjohtajaksi (Northouse 2010, Yukl, 2013).

Tapaus D:n johtaja vaikuttaa monin paikoin samankaltaiselta kuin tapaus C:n, ja voinen tyypitellä hänetkin yllä mainitun johtamistaitojen teorian mukaiseksi työssä oppineeksi johtajaksi. Poikkeavaa tapaus D:n johtajassa on se, ettei hänellä ole taiteilijataustaa. Kirjoitin luvussa 2.2.1 teatterinjohtajan taiteilijastatuksen merkityksestä liittyen hänen uskottavuuteensa ja kunnioitukseensa etenkin alaisten silmissä: usein taiteilijuus nähdään jopa ainoana johtajuuteen pätevöittäväenä tekijänä (Houni et al., 2013, s. 221). Haastattelussa johtaja ei kuitenkaan tuonut ilmi minkäänlaista huolta tästä kysymyksestä. Mutta vaikka hän on omien sanojensa mukaan pitkälti yksin vastuussa, hän ei vastaa ohjelmistosuunnittelusta, vaan sen tekee tuottaja. Parijohtajuudesta ei tässä tapauksessa voi kuitenkaan puhua: tuottaja ei kannata johtajan titteliä, eikä johtaja maininnut haastattelussa jakavansa vastuuta hänen kanssaan vaan korosti pikemminkin yksilöjohtajan asemaansa. Johtajana hänellä on valtaa sanoa viimeinen sana ja valtaa vaikuttaa myös ohjelmistosuunnitteluun. Teorian valossa tässä asetelmassa voisi nähdä piilevän ristiriitoja, mutta niistä ei ainakaan mainittu mitään, päinvastoin; tapauksen D johtaja kuvaili itseään kokeneeksi ja taitavaksi johtajaksi niin talous- kuin henkilöstöasioissakin:

”Olen monessa liemessä keitetty, kokenut, en hätkähdä ensimmäisestä – en säikähdä, pystyn näkemään ongelmien taakse, ymmärrän helposti mistä skismat henkilökunnassa johtuu ja pystyn saamaan ne positiiviseksi.”

- Tapaus D

Tämä argumentti - lisättyä kyseisen johtajan korostettuun olemukseen talousjohtajana - antaa viitteitä johtajuustyyli-teorian molempiin pääteemoihin: johtajan kiinnostuksen suuntautumiseen sekä tuotantoon, josta seurauksena on autoritäärinen tulosvastuullinen johtamistapa (Northouse 2010, s.69, Parry & Bryman 2006, s. 448 – 449), että ihmisiin, josta puolestaan seuraa tyytyväisempiä alaisia (Yukl, 2013, s. 113).

Mahdollisista henkilöstön hyvinvointia edistävästä piirteistään huolimatta, tapausten C ja D - eli rahoituslain ulkopuolisten teattereiden - johtajat kokivat olevansa alaistensa silmissä pelottavia päällepäsmäreitä, joilla on paljon valtaa ja talousasiat hallussa. Pelottavuutta ei pidetty varauksetta mitenkään positiivisena

asiana, vaan toinen haastateltavista nimenomaan toivoi, että häntä uskallettaisiin haastaa enemmän ja haaveili tilanteesta, jossa päätösvaltaa voisi jakaa. He myös kuvailivat johtamistyylejään ja taitojaan melko samankaltaisiksi. Tapaus C kuvaili itsessään olevan ”besserwisserin ja ylimielisen kusipään vikaa” ja ja tapaus D taas kertoi ettei ole varmaankaan helposti lähestyttävä johtaja vaan pikemminkin pelottava. Johtamistaidoista heillä oli varsin yhteneväiset käsitykset ja he pitivät itseään taitavina tietyissä asioissa, etenkin kyyssä kohdata ongelmia, nähdä niiden yli ja löytää ratkaisuja. Tapauksen C johtaja kuvaili itseään seuraavasti:

”Minulla on kyky löytää uudenlaisia ratkaisuja ja kyky yhdistellä asiota. Löydän sponsoreita ja venueita ja yhteistyökumppaneita. Ongelmia tulee paljon eteen, mutta ne on vaan asioita. Minä en jäädy, vaan näen heti sen yli ja näen aina muutaman erilaisen vaihtoehdon. Nämä ovat sellaisia johtajan ominaisuuksia miksi tässä olen. En suostu antamaan periksi.”

- Tapaus C

Tässä kommentissa johtaja itse antaa viitteitä johtajuuden piirreteoriaan, joka korostaa johtajan synnynnäisiä piirteitä, kuten älykkyyttä, päättäväisyyttä ja sopeutumiskykyä, tärkeinä johtajuuden edellytyksinä (Northouse, 2010, Yukl 2013, s, 46, 61, Parry & Bryman 2006, s. 448, Goleman 1999).

Yleistäen tämän aineiston valossa voisi ajatella, että teatterilain ulkopuolisilla teattereilla on suurempi tarve vahvaan talousjohtajuuteen kuin VOS – teattereilla, joissa vaikuttaisi olevan enemmän painoarvoa henkilöstöjohtamisella, ryhmätyöllä ja taiteellisella suunnittelulla. Tässäkin valtion rahoitus on merkittävä erottaja: VOS – teattereiden talous on turvatumpaa ja niissä on usein enemmän palkattua henkilökuntaa. Esimerkiksi tapausesimerkkiteatterissa B on toiminnajohtajan lisäksi sekä taiteellinen johtaja että talousvastaava kun taas tapausteatterissa C - joka on kooltaan isompi - kaikki on lähestulkoon yhden ihmisen harteilla. Ehkä näissä myös erilaiset johtamistyyli ja persoonallisuudet ova tarpeen; teatterit joilla ei ole valtion säännöllistä tukea joutuvat keskittymään talouteen enemmän, jolloin vahva talousjohtaja vaikuttaa loogiselta ratkaisulta. Herää kuitenkin kysymys rahoituslain ulkopuolisten teattereiden mahdollisuuksista panostaa taiteelliseen ja strategiseen ajatteluun.

4.3 Johtajan toimenkuva

Yksi tämän tutkielman tavoitteista on hahmottaa teatterinjohtajan toimenkuvaa, ymmärtää sen laajuutta ja mahdollisia eroavaisuuksia eri teattereissa. Haastateltujen johtajien toimenkuvissa oli paljon yhteistä, mutta erojakin löytyi. Viitaten edelliseen lukuun erot liittyivät lähinnä siihen, miten työ jakautuu eri henkilöille; teattereissa, joissa on useampia johtajia tai muuta hallintohenkilökuntaa, työt jakautuvat heidän kesken, kun taas vähemmällä henkilömäärillä miehityksissä teattereissa työt voivat kasautua kaikki yhden henkilön tehtäviksi. Kuitenkin itse työtehtävät tuntuivat olevan aika lailla samat kaikilla teattereilla, ainoastaan työnjaossa oli merkittäviä eroja.

Seinäjon kaupunginteatterin johtajana 2009 – 2015 toimineen Vesa-Tapio Valon mukaan teatterinjohtajan tärkein tehtävä on ajattelu ja teatterissa tärkein asia on ohjelmistosuunnittelu. Ja koska se on myös hitainta työtä, se tulisi Valon mukaan aloittaa aina ensimmäisenä; siitä kaikki lähtee (Valo, 2019, suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 18.2.2019).

Tämän tutkimuksen haastatteluista tuli kyllä esiin samansuuntaisia ajatuksia, mutta käytännön tasolla tilanne tuntuu olevan erilainen, eikä aina ajattelulle tai edes ohjelmistosuunnittelullekaan jää paljoa tilaa. Tämä oli myös Vesa-Tapio Valon konkreettinen kokemus teatterinjohtajan työstä – kaikkein tärkeimmälle ei ollut aikaa. Hänen näkemyksensä mukaan johtajalla kuuluisikin olla aisaparinaan dramaturgi ja/tai teatterisihteeri, jotta ajattelulle jäisi tilaa (Valo, 2019. Suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 18.2.2019).

Haastatellut listasivat työtehtävikseen lähes poikkeuksetta (Teatterin B taiteellista johtajaa lukuunottamatta) ensimmäisenä talousasioista huolehtimisen. Se on johtajan ensimmäinen velvollisuus. Seuraavina tulivat henkilöstöhallinto sekä ohjelmistosuunnittelu.

4.3.1 Teatterien talous

”Työni ehdottomasti suurin haaste on saada rahat riittämään. Ihan kaikki kulminoituu rahan riittävyteen tai riittämättömyyteen. On sitten kyse henkilökunnan tasosta tai mistä. Se on oravanpyörä. Ja se on opettelemista. ... Taiteellisia ja viihteellisiä voittoja on tullut kyllä, mutta taloudellinen menestys on meitä karttanut. Niin että kyllä tuntuu tosi hyvältä kun menestystä tulee, että on paljon katsojia. Kuten viime kesän kesäteatteri ja kevätrevyy. Että vihdoinkin!”

- Tapaus C

Vaikka kaikki haastateltavat pitivät talousasioita johtajan työssä ensisijaisina, niitä lähestyttiin hyvinkin erilaisista näkökulmista. Rahaan suhtautuminen on usein hankalaa ja etenkin taidemaailmassa sitä pelätään ja jopa demonisoidaan. Silti kaikki ovat siitä riippuvaisia.

”Mun agenda on pitkälti ollut se, että talousasioiden ymmärtäminen on välttämätöntä ja on myös välttämätöntä että kaikki ihmiset (teatterin työntekijät) osaavat lukea tasetta ja tilinpäätöstä, ihan kaikki. Kun tehdään päätöksiä, on helpompi perustella kun kaikki ymmärtää. Talouspelko vallitsee taidealalla, ikäänkuin se rajaisi jotakin pois. Meillä kaikki ratkaisut tehdään kuitenkin taiteellisista lähtökohdista. Omassa johtajuudessani olen hakenut sellaista mallia miten voisin hoitaa kaiken talouteen ja hallintoon kuuluvan niin tehokkaasti, että taiteilijuus olisi pääroolissa.”

- Tapaus A

Tämä kommentti viittaa jälleen Lean – tyyppiseen ajattelumalliin, jossa pyrkimyksenä on saada tuotannolliset prosessit pyörimään mahdollisimman hyvin ja mahdollisimman vähällä vaivalla, jotta tilaa ja aikaa jäisi enemmän luoviin prosesseihin (ks. luku 2.2.2). Tapauksen D johtaja puolestaan kokee talousjohtajuuden enemmän työnsä ytimeksi:

”Työni on enemmän taloudellista ja hallinnollista kuin taiteellista. Myynti on tärkeää. Koko ajan koen vastuuta siitä, että saavatko ihmiset palkkaa.”

- Tapaus D

Raha vaikuttaa kaikkeen toimintaan. Johtajien mukaan se tuntuu olevan liiankin dominoiva tekijä. Tapauksen A taloudellinen tilanne vaikuttaa tällä hetkellä melko tasapainoiselta. Näin ei ole aina ollut, mutta nyt johtaja tuntui olevan melko tyytyväinen ja energia tuntuu suuntautuvan enemmän muuhun kuin talouden ajatteluun. Aiemmin teatteri pyöritti useampaa näyttämöä, jolloin tilanne ei ollut tasapainossa. Nyt heidän toimiessaan pienempänä teatterina, tilanne on johtajan mielestä hyvä ja avustusten määrä oikea suhteessa henkilökuntaan, esitysten ja työn määrään, eikä koko ajan ole niin kovaa painetta saada katsomoa täyteen joka ilta. Suuremman teatterin pyörittämisen aikaa johtaja kuvailee seuraavasti:

”Onnistuimme silti pysymään taiteellisena teatterina niinäkin aikoina. Kertaakaan - paitsi ehkä joskus kesäteatterissa - ei ole joutunut miettimään muita perusteita ohjelmistovalinnoille kuin taiteellisia perusteita. Mutta raskasta kolmen näyttämön aika oli teatterille ja sen tekemiselle. Mietittin mistä ostetaan vessapaperit ja mitä ne maksaa.”

– Tapaus A

Taiteellisuus on toiminut koko ajan tapaus A:n johtotähtenä. Näin ei ole kaikissa teattereissa. Siihen voi olla monia syitä; se voi olla selkeä valinta, siihen voidaan ajautua pakon edessä tai sitten tilanne on vain ikäänkuin ajautunut siihen pisteeseen ilman selkeää valintaa tai strategiaa, tai jopa täysin tiedostamatta - raha on ottanut vallan:

”Aina jos teatteriessa yleensä tulee valtatyhjiö, niin se menee talousosastolle. Se on rahavaltaa johon helposti mennään, mutta päätösvallan pitäisi olla jossain muualla, siellä missä valta on rakenteellisesti. Talousihmisillä on helposti liikaa valtaa suhteessa organisaatioon, eivätkä he edes ymmärrä itse omaa valtaansa. On iso juttu että, meillä se on onnistuttu välttämään.”

- Tapaus A

4.3.2 Henkilöstöhallinto

Haastatellut mainitsivat henkilöstöhallinnon toisena päätehtävänänsä talousasioiden jälkeen. Tästä työn osa-alueesta heillä ei kuitenkaan ollut yhtä paljon konkreettista kerrottavaa. Paperillahan kyse on lähinnä työsopimuksista, mutta käytännössä kyse on myös ihmisten välisistä suhteista, ilmapiiristä, erilaisista persoonista, konfliktien selvittelystä - hyvin henkilökohtaisiakin asioita voi tulla esiin työntekijöiden kanssa, joista ei ymmärrettävästikään ehkä haluta kertoa ulospäin. Tapauksen D johtajaa henkilöstöhallinnon haasteet tuskin ovat yllättäneet: luvussa 2.4 mainitussa kommentissaan hän kuvailee itseään taitavaksi henkilöstöjohtajaksi, joka ymmärtää helposti henkilökuntaa hiertävien ongelmien taustat ja kertoo osaavansa kääntää ne positiivisiksi. Muut johtajat eivät puhuneet vastaavista ominaisuuksista.

Tapauksen A johtaja sen sijaan kuvailee henkilöstöön liittyviä vaikeita tilanteita yhtenä suurimmista yllätyksistä, joita johtajan työssä on tullut vastaan:

”Johtajan rooli on niin laaja, se on yllättävää. Joutuu olemaan sovittelijana tai kuuntelijana tai joutuu ihmisten kanssa erilailla ja syvästikin tekemisiin.”

-Tapaus A

Tapauksen B toiminnanjohtaja kuvailee henkilöstöhallinnon olleen hänelle yksi suurimmista haasteista, joita työssä on tullut vastaan, sillä siinä joutuu olemaan tekemisissä niin monien erilaisten persoonallisuuksien kanssa. Etenkin taiteilijoita hän kuvailee paikoin hyvin vahvoiksi ja keskenään erilaisiksi persooniksi, mikä on ollut välillä yllättävänkin haastavaa.

Työsopimusten laadulla on myös merkitystä suhteessa työhön sitoutumiseen (lisää aiheesta luvussa 2.4): taiteilijat ovat usein keikkatyöläisiä, freelancereita ja mukana esityksissä produktiokohtaisilla sopimuksilla. Työsopimuksia on alalla varsin laaja kirjo, eikä tämän tutkimuksen esimerkkitapauksista kuin yhdellä (tapaus A) ole omaa vakituista taiteellista henkilökuntaa. Freelancerit suhtautuvat – olosuhteista riippuen - työhön usein eri lailla kuin vakituiset työntekijät (Lavaste, 2015, s. 19 – 22). Tällä on sekä hyväksi, että huonoksi koettuja vaikutuksia. Vakituksella

sopimuksella työskentelevät työntekijät ovat taloudellisesti turvatumia, eikä heillä ole välttämättä samanlaista tarvetta työskennellä samanaikaisesti muualla. Sen sijaan freelancereilla on ymmärrettävästikin usein monta rautaa tulessa, mikä voi aiheuttaa johtajille huolta:

”Olen kyllä yllätynyt nykyisestä työnteon ja työehtojen lyhytjänteisyydestä. Siihen on ollut opettelemista. Kaikki haluavat ihan hirveästi suhata ihan joka paikassa. Nytkin esimerkiksi olemme laivalla keikkailemassa kaksi viikkoa, niin siellä ollaan säätämässä, että eikö sieltä voi tulla illaksi keikalle ja sitten lentää Tukholmaan tai tulla laivalla Ahvenanmaalle. Siis älkää nyt! Siinä on niin hirveät riskit. Jos me joudutan joskus vaikka näytös perumaan niin voi mennä tämä keikka sivusuun loppuelämäksi. Semmoinen touhu on vähän yllättänyt.”

- *Tapaus C*

Yksi vakituisen henkilökunnan hyvä puoli on lojaalius työnantajaansa kohtaan. Parhaassa tapauksessa teatterissa puhalletaan yhteen hiileen ja kaikki ovat varsin sitoutuneita. Toki näin voi olla myös ilman vakituista henkilökuntaa – produktiokohtaisissa töissä työryhmä voi olla erittäin sitoutunut ja motivoitunut ja monesti koetaankin, että innostus on freelancereiden kesken korkeampi kuin vakituisen henkilökunnan keskuudessa, jossa leipiintyminen ja rutinoituminen saattaa olla uhkana luovan työn laadulle. Tässä dilemmassa taistelevat keskenään luvussa 2.4 esitellyt Saana Lavasteen käsitteet teatteri työpaikkana ja teatteri uudistuvana taidelajina. Nämä kaikki ovat asioita, jotka heijastuvat henkilöstöhallintoon. Tapausten A ja B johtajat korostivat oma-aloitteisesti teatterin ihmiskeskeisyyttä työpaikkana ja sitä, että työn laatu vaatii paljon kommunikointia ja ryhmätyötaitoja kaikissa työnkuvissa:

”Meillä työntekijät istuvat itse hallituksessa, taiteilijoilla on siellä ylliedustus. Tämä on työntekijöiden, taiteilijoiden johtama teatteri.”

- *Tapaus A*

Tapauksen B toiminnanjohtaja kuvailee myös yleisön roolia teatterin ihmiskeskeisyydessä:

”Ihmiset - hyvässä ja pahassa - ovat tässä työssä tärkeintä. Täällä pyörii paljon erilaisia tyyppisiä. Joihinkin työryhmiin sitä vaan rakastuu valtavasti, joihinkin taas ei. Ihmiset ovat kuitenkin aina kohokohta. Me ollaan paljon myös asiakkaiden kanssa tekemisissä. Asiakas saattaa tulla toimistollemme ja istua puoli tuntia kertomassa elämäntarinaansa. Täällä onkin sanononta, että me rakastamme jokaisen katsojan kuoliaaksi yksi kerrallaan. Välillä on sen vuoksi vaikea keskittyä töihin, mutta se on arvokasta! Meillä on henkilökohtainen suhde katsojiin.”

- Tapaus B, toiminnanjohtaja

4.3.3 Ohjelmistosuunnittelu

Yksi teattereista poikkeaa muista ohjelmistonsa suhteen merkittävästi siinä, että se on erikoistunut revyyteatteriin ja viihteeseen, eikä taiteeseen niinkuin muut. Tämä tekee ohjelmistosuunnittelun täysin erilaiseksi kuin muissa teattereissa, joissa tulevan ohjelmiston valinta on keskeinen työtehtävä. Ohjelmisto määrittelee teatterin taiteellisen linjauksen ja suunnat niin henkilöstön palkkaamisen kuin lavasteiden, puvustuksen ja tilojen käytönkin ja se määrittelee myös budjetin. Ja ohjelmistovalinnat joko tuovat yleisöä tai eivät. Kerroin luvussa 4.3 Vesa-Tapio Valon näkemyksestä, jonka mukaan ohjelmistosuunnittelu on kaikkein tärkein asia teatterissa. Vaikuttaa siltä, että Valon näkemys saa alalla laajaa kannatusta: ohjelmistosuunnittelu on kaiken keskiössä ja sen merkitys on varsin suuri.

Tämän tutkimuksen tapausesimerkkiteattereista vain tapaus A valitsee ohjelmistoonsa aina tietyn tekstin, jota taiteellinen työryhmä lähtee sitten työstämään. Tapauksilla B ja D ei ole omaa vakituista taiteellista henkilökuntaa, joten ohjelmistosuunnitteluun kuuluu paljolti myös valmiiden tai pitkällä

prosessissa olevien teosten ja vieraiden ryhmien esitysten valitseminen.

Pohtiessa ohjelmistosuunnittelun tärkeyttä, herää oleellinen kysymys: määritteleekö ohjelmisto teatterin vai teatteri ohjelmiston? Onko teattereilla aina tietty linja ja selkeä visio ja missio, joiden mukaan he valitsevat ohjelmistonsa vai muovautuuko teatterin linja sen mukaan, mitä he valitsevat esittää? Mikä kaikki vaikuttaa tähän prosessiin?

4.3.4 Teatterin brändi

Yleensä teatterit – kuten muutkin organisaatiot – kirjaavat toiminnalleen vision, mission ja strategian, johon he pohjaavat toimintansa ja päätöksensä. Teattereilla on tietty agenda, jonka pohjalta ne toimivat. Kuitenkin vasta ohjelmisto määrittelee teatterin yleisön silmissä; katsojat eivät lue taidelaitosten strategiasuunnitelmia, vaan näkevät ja kokevat ne ohjelmiston kautta.

Q-teatterin johtaja Antti Hietala on sitä mieltä, että pieni organisaatio (kuten Q-teatteri) ei tarvitse ylöskirjattua missiota (Hietala, 2019, suullinen tiedonanto Teatterikouluakoulun luennolla 18.2.2019). Hän kokisi sen päälleliimatuksi ja vain henkilökuntaa varten olemassa olevaksi. Hietalan mielestä henkilökunta ei ainakaan Q-teatterissa ole tarvinnut missiota, jonka taakse asettua. Hänestä se on jotain muuta kuin se, miten yleisö kokee ja näkee teatterin – ja siksi tarpeeton. Kuten luvussa 1.2 kerrotaan, Teatterikorkeakoulun ohjauksen professori Saana Lavasteella on asiasta toisenlainen näkemys – teatterin taiteellisen johdon päätösten tulee seurata teatterin selkeästi itselleen asettamaa visiota. Tämä selkeys tarkoittanee nimenomaan ylöskirjattuja linjauksia; visiota, missiota ja strategiaa. Hietala kertoi samalla luennolla kuitenkin, että Q-teatterilla on oma suuntauksensa, ylöskirjattu linjaus, jota hän ei kuitenkaan nimitä missioksi. Heidän linjauksensa on tuottaa kotimaisia kantaesityksiä yhteistyössä näytelmäkirjailijoiden kanssa. Tämä linjaus määrittelee Q-teatterin niin yleisölle, kuin tekijöillekin.

Myös tämän tutkielman esimerkkitaapauksilla on omat linjauksensa, visionsa ja

missionsa: Tapaus A edistää uutta suomalaista näytelmäkirjallisuutta, tapaus B panostaa klassikoihin, tapaus C:n missiona on jatkaa ja jalostaa suomalaista revyyperinnettä ja tapaus D puolestaan tarjoaa modernia musiikkiteatteria kaiken ikäisille ja tuottaa myös konsertteja ja musiikkiklubeja. Nämä kirjatut missiot ja visiot johtavat teattereiden toimintaa ja ohjelmistosuunnittelua, jonka tuloksena nähtävät esitykset puolestaan määrittävät teatterin yleisölle. Esitysten linjauksesta ja tyylistä muodostuu yleisölle mielikuva teatterista, josta helposti muokkautuu brändi.

Taiteilijoiden kohdalla brändeistä ja brändäytymisestä ei puhuta yhtä paljon kuin yritys- ja viestintämaailmassa. Brändi – sanaan saatetaan suhtautua taidemaailmassa myös hieman nihkeästi, kuten ylipäättäänkin kaupallisiin asioihin. Mutta koska brändissä on kyse yleisön mielikuvista, ei siltä voi välttyä; imagoonsa voi vaikuttaa itse, mutta ajatuksen brändistä luo yleisö – haluttiin sitä tai ei.

Vain yksi haastatelluista (tapaus C:n johtaja) otti itse esiin brändin käsitteen oman teatterinsa kohdalla. Hänelle brändin merkityksen tajuaminen oli ollut erittäin merkityksellistä ja se on vaikuttanut suoraan johtajan työhön ja päätöksiin. Brändin vahvuus tuli hänelle kerran ilmi kantapään kautta:

”Kokeilimme kerran vanhan ajan floorshowta, jossa ei ollut juuri lavasteita, eikä vaihtoja, vaan perinteistä sketsiä ja niin edelleen. Sehän meni ihan munilleen. Teatterimme on vahvasti brändäytynyt näyttäväksi ja isoksi. Valtavasti tuli negatiivista palautetta, että missä koreografiat, missä lavasteet. Tämä oli iso oppi, että se menee näin. Että meidän brändimme on niin vahva.”

-Tapaus C

Tämän tapauksen jälkeen tapaus C on pysynyt vahvemmin ”omalla tontillaan” ja pyrkii ennemminkin hyödyntämään vahvaa brändiään kuin taistelemaan sitä vastaan. Tämä ulottuu koko esitysten valmistamisprosessiin, käsikirjoituksista

lähtien. Revyyteatterissa esitysten käsikirjoitukset valmistetaan itse ja on tärkeää, että ne vastaavat odotuksia, jotka kyseisen teatterin brändille on asetettu. Samalla tavoin taiteellisten teattereiden on vastattava oman linjauksensa – ja kenties tietoisesti myös brändinsä - vaatimuksiin, mutta valmistautumisprosessi (ohjelmistosuunnittelu) on erilaista kuin revyyteatterissa; taiteellisen teatterin ohjelmistosuunnittelun keskiössä on esitettävien tekstien/teosten valitseminen.

4.3.5 Työn mieltäminen

Kuten yllä on jo mainittu, kitetyty teatterinjohtajan työnkuva yhden haastatellun sanoin siihen, että johtajan tehtävä on vastata ihan kaikesta. Tämän konkretisoituminen käytännössä on kuitenkin ollut valtaosalle johtajista yllättävää; kysyessäni heiltä, että mikä on heidän työssään ollut suurin yllätys, kolme viidestä vastasi samoin – työnkuvan ja työmäärän laajuus on ollut yllättävintä. Tärkeimpien työtehtävien lisäksi on vastattava kaikesta, mitä eteen sattuu, vaikka keskellä yötä:

”Viime yönä heräsin ja luin viestin, että nyt tarvitaan biisiin 30 sekuntia lisää tekstiä, jotta saadaan vaihto tehtyä. Siinä yöllä sitä mietin ja kirjoitin sitten 30 sekuntia tekstiä, jotta saadaan vaihto tehtyä esitykseen.”

- *Tapaus C*

Vaikka kyseinen johtaja kokeekin olevansa lähinnä toimitusjohtaja, eikä niinkään taiteellinen johtaja, niin tässä esimerkissä kuitenkin heijastuu suora vaikutus taiteellisen työn sisältöön – vaikkakin sen lähtökohdat olivat tekniset (tarve saada lisää aikaa vaihdolle). Seuraava luku (4.4) käsittelee tarkemmin johtajien suhdetta taiteeseen ja sisältöihin, mutta taide on joka tapauksessa osa johtajan kaikkia työtehtäviä – etenkin, jos hän on sekä taiteellinen että taloudesta vastaava johtaja. Taiteelliset perusteet läpäisevät pitkälti kaikki päätökset organisaatiossa.

Tapauksen B taiteellinen johtaja on puolestaan ollut yllättynyt siitä, kuinka taas käytännön asiat ovat oleet suuri osa myös hänen työtään:

”Luulin, että taiteellisena johtajana olisi isompi vaikutus tehdä jotain omaleimaista, mutta nyt minulle onkin yhtäkkiä tärkeämpää että esimerkiksi työpaikat säilyy. Riskinotto ei olekaan helppoa, ei kokonainen teatteri voikaan noin vaan ottaa riskejä. Teen asiantuntija-arvioita. Kyse on uuden luomisesta ja riskien hallinnasta. Se on tasapainottelua, jossa on tosi paljon vielä opittavaa – en osaa aina arvioida mitkä esitykset myyvät meillä hyvin. Jos ennen ajattelin, että mikä on hyvää tai uutta tai puhuttelee minua, niin vinkkeli pitää muuttaa siihen, että mikä on kiinnostavaa. Pitää ajatella johtamisen kautta, että mikä on kiinnostavaa. Tämä on minulle uusi kysymyksenasettelu, johon pitää pystyä vastaamaan. Aina uudestaan.”

-Tapaus B, taiteellinen johtaja

Muita työnkuvaan kuuluvia asiota, joita haastatellut listasivat oli muun muassa edustaminen, suunnitelmat, strategiat, operatiivinen valta, työskentely johtokunnassa ja hallituksessa, esitysten hankkiminen, myynti, verkostoituminen, sopimukset, remontit, viestintä, lehdistösuhteet, yhteydenpito apurahojen myöntäjiin, pelastussuunnitelmien laatiminen, baarin pyörittäminen sekä ravintoloitsijoiden kanssa toimiminen.

Haastateltavat kuvailivat työnkuvaansa siis varsin laajaksi ja alati vaan laajenevaksi kentäksi, jossa koko ajan oppii myös uutta. Suhtautuminen työhön oli kuitenkin enimmäkseen positiivista, vaikka ikäviäkin yllätyksiä on tullut. Yhdelle tämä työ on elämäntapa, jota hän ei lukuisista ongelmista huolimatta pidä edes vaikeana. Toiselle työ on täynnä intoa ja ylpeyttä johtamastaan teatterista. Kolmas kokee olevansa lainatakissa, sillä tietää olevansa määräaikaisessa virassa, jonka ympärille ei voi rakentaa identiteettiään. Neljäs viihtyy työssään, mutta kokee yllättyneensä siitä, kuinka paljon johtajuus on häntä muokannut ihmisenä.

4.4 Taide ja raha johtajan työssä

Taiteen ja rahan välinen suhde on jatkuvasti esillä oleva puheenaihe taiteen kentällä ja se nousi keskeiseksi teemaksi myös haastatteluissa. Tämä suhde on usein

taidelaitoksia dominoiva ja hallinnollisesti sen ympärillä pyörii lähes kaikki. Tehtyäni haastattelut tajusin kuinka painavasta asiasta teatterinjohtajien maailmassa tässä onkaan kyse – rahan ja taiteen suhdetta sivuttiin lähes joka asiassa. On siis oleellista pohtia johtaako teattereita taide vai raha.

Kuten luvussa 2.1.1 on mainittu, Suomessa valtion rahoitusjärjestelmät määrittävät paljolti mihin kategoriaan mikäkin teatteri kuuluu ja rahoitus taas heijastuu kaikkeen toimintaan. VOS-teattereilla on aina turvatumpi talous kuin rahoituslain ulkopuolisilla teattereilla, mikä tuo tiettyä varmuutta ja vapautta: johtajilla on paremmin aikaa miettiä muutakin kuin rahoituksen riittävyttä. Rahoituslain ulkopuoliset teatterit saavat lähes aina myös avustuksia, mutta mikään muu avustus kuin VOS-rahoitus ei tuo samanlaista pitkäaikaista turvaa teatterin toiminnalle.

4.4.1 Teatterien rahoitus

Suomen apurahasysteemi on poikkeuksellinen verrattuna muihin maihin. Meillä monet teatterit elävät pääosin avustuksilla, ja niiden myöntäjiä on moneen lähtöön. Suomessa TINFON luokituksen mukaan suurien ja keskisuurien VOS – teatterien keskimääräinen rahoitusrakentenne oli vuonna 2017 seuraavanlainen:

- Valtion raha (VOS) 32%
- lipputulot 28%
- muut tulot (kunnan ja säätiöiden avustukset) 40%.

Ryhmämuotoisten ja pienien VOS-teattereiden – joihin tässä tutkielman tapaukset A ja B virallisesti lukeutuvat - vastaavat luvut olivat:

- VOS 34%
- lipputulot 43%
- muut tulot 23%

Rahoituslain ulkopuolisten teattereiden, joihin tapaus D lukeutuu, vastaava tilanne vuonna 2017 oli:

- valtiontuki (TAIKE) 29%
- lipputulot 38%
- muut tulot 33%

(Helavuori & Volmari, 2018, s.7).

Pääsääntöisesti omavaraisia teattereita kuten tapaus C:tä ei taas ole jostain syystä laskettu mukaan tilastoihin lainkaan.

Vertailun vuoksi mainittakoot, että esimerkiksi Iso-Britanniassa, jossa läheskään kaikki taidelaitokset eivät saa valtiolta minkäänlaista tukea, vastaavat luvut niiden kesken joita Arts Council England ylipäätään tukee olivat 2016/17 seuraavanlaiset:

- Arts council Englandin tuki 21%,
- lipputulot 66%
- muut tulot 13%

(<https://www.statista.com>).

Avustusten kokonaismäärä on yllä mainitun kaltaisissa teattereissa Suomessa keskimäärin 64,5% kokonaisbudjetista (suurissa ja keskisuurissa teattereissa jopa 72%) ja Iso-Britanniassa 34%. Ero on merkittävä.

Vaikka Suomessa avustusten määrä teatterien rahoituksesta on poikkeuksellisen suuri, raha ei jakaudu tasaisesti. Esimerkiksi tämän tutkimusaineiston tapausesimerkki C ei käytännössä katsoen saa tukia lainkaan. Se on kiinnostava poikkeus vahvasti julkisella rahalla pyörivällä teatterikentällämme. He ovat

käytännössä katsottuna täysin omavaraisia, mikä on Suomessa erittäin harvinaista – jopa ainutlaatuista; toista samanlaista niinkin suurta teatteria ei tiettävästi löydy.

”Julkisen rahoituksen saamisen vaikeus on yllätänyt. Muutaman kerran kaupunki on myöntänyt meille 2000€, siinä kaikki. Tosin ei me nyt olla haettukaan vähään aikaan, kun ollaan niin tappiolla. Nehän (julkisten apurahojen myöntäjät) antaa vaan menestyneille teattereille rahaa. Ei nyt tiedetä mitä tästä uudesta systeemistä sitten tulee, mutta emme pidättele henkeämme. Pitää pärjätä omillamme, se on opittu.”

-Tapaus C

Miten sitten avustusten määrät ja niiden luoma taloudellinen turva tai sen puute vaikuttavat teattereihin? Haastateltavien kertomuksista päätelleen tällä asialla on suuri – ellei jopa kaikista suurin mahdollinen – vaikutus teatteriin, sen toimintaan ja henkilöstöön.

VOS-teatterien ja rahoituslain ulkopuolisten teatterien johtajien kerronnassa on selvä ero puhuttaessa taloudesta. VOS-rahoituksen piiriin kuuluvien teattereiden (A ja B) taloustilanne tuntui olevan haastatteluja tehdessä melko hyvin tasapainossa, eikä heillä ollut tarvetta puhua asiasta kovinkaan paljoa, kun taas rahoituslain ulkopuolisten teatterien johtajien puhe pyöri hyvinkin paljon talouden ympärillä. VOS-teattereilla rahapuhetta oli enemmän imperfektissä; ennen oli kovempia aikoja, aiemmin tilanne oli huonompi, apurahan määrä ei vastannut tarvetta:

”Tilanne on muuttunut radikaalisti. Ennen oli kolme näyttämöä, olimme iso teatteri. Silloin vaadittiin repertuaariteatterimaista ohjelmistosuunnittelua ja hierakiaa, johtajan vaatimustaso oli paljon korkeampi. Päätöksiä oli enemmän. Se oli todella isoa, olimme samaa kokoa kuin Oulun kaupunginteatteri. Silloin tarvittiin johtajuutta ja taloudellinen paine oli suuri, salit piti saada täyteen ja kaikkea piti tehostaa. Kivaa aikaa sekin, mutta taloudellisesti tilanne ei ollut terve. Avustusten olisi pitänyt nousta reilusti. Nyt tämä on oikean kokoinen teatteri suhteessa avustuksiin ja henkilömäärään. Tiltanne oli silloin sellainen, että joka ilta kaikkien

penkkien olisi pitänyt olla täynnä. Siitä 85% toteutui. Ja se ei riittänyt.”

- *Tapaus A*

Vaikka valtionosuusrahoitus tuokin turvaa, tarvitaan myös lipputuloja. Niiden osuus teatterien kokonaisbudjetista on myös merkittävä, jopa 38-43%. Toinen VOS-rahoituksen piirissä olevista esimerkkitapauksista (tapaus B) on myös tehnyt toiminnallisia muutoksia, jotka liittyvät talouteen: he ovat muuttaneet ohjelmistosuunnitteluaan siten, että teatterilla nähdään vuodessa vähintään 10 eri esitystä. Ennen vuotta 2014 heidän ohjelmistonsa koostui kahdesta eri esityksestä vuodessa. Nykyään he pyrkivät monipuolisuuteen ja siihen, ettei heillä johtajan sanojen mukaan olisi ”kaikki munat samassa korissa”. Näin he toivovat myös saavansa omat kanta-asiakkaansa (joita johtajan mukaan heillä on melko paljon) katsomoonsa yhä uudestaan läpi vuoden, eikä vain kahdesti. Tämä palvelee sekä teatteria, että sen uskollisia kannattajia.

Rahoituslain ulkopuolisten teattereiden (C ja D) johtajien puheissa raha ja sen riittämättömyys oli päällimmäinen teema puhuttaessa heidän työnkuvastaan, vastuistaan ja teatterin toiminnasta. Puhuminen rahasta tapahtui paljolti preesensissä ja oli osin suorasukaisempaa ja selkeämpää kuin tapausesimerkkien A ja B johtajien rahapuhe.

”Olen yrittänyt uraa uurtavasti saada rahoitusta tuonne yritysmaailmaan. Ja nyt meillä on toista vuotta iso yhteistyökumppani nimenomaan niin että se rahoittaa meitä siihen malliin kuin yritykset rahottaa urheilijoitakin. He toki saavat myös paljon siitä (yhteistyöstä). Siihen suuntaan toivon että rahoituspuoli voisi mennä enemmän täälläkin (Suomessa). Ei ole kyse hirveän suurista summista. Mutta esimerkiksi 100 000€ vuodessa on meille todella iso apu. Jos olisimme VOS:ssa, saisimme varmaan jotain 500 000 – 600 000€, joka on jo järjetön määrä. Vaikka helppohan ne olisi kuluttaakin. Markkinointiin ja hallintoon. Yleensä kun tulot kasvaa, niin siinä vaiheessa hallinto kasvaa.”

-*Tapaus C*

Myös tapaus D:n johtaja tekee vertailua VOS-teattereihin:

”Me olemme keskikokoinen teatteri, jolla on noin 25 000 kävijää vuodessa. Vuonna 2017 kävijöitä oli vähemmän. Olemme kävijämäärän mukaan isompia kuin Q-teatteri ja saman kokoisia kuin Espoon teatteri. 35 % budjetista tulee apurahoista. Ohjelmistomme on valtavan laaja, laajempi kuin VOS-teattereilla. Vuonna 2019 meillä tulee olemaan yhteensä eri nimikkeillä olevia esityksiä noin 150 kpl. Osa on riskinhallintaa, mutta tämä on äärimmäisen haastavaa markkinoinnillisesti.... Isojen riskien välttämiseksi kaikki esitykset tehdään lippuriskillä. Ryhmät saavat 60-70% lipputulosta.”

-Tapaus D

4.4.2 Miten taide näkyy johtajan työssä

Teatterit ovat paitsi työpaikkoja, myös taidelaitoksia joiden tehtävänä on tuottaa yleisölle esityksiä, taide-elämyksiä omassa taiteenlajissaan. Miten esitykset ja niiden tyylit valikoituvat kussakin teatterissa? Kuka tekee taiteellisia päätöksiä ja miten taide näkyy johtajan työssä? Onko johtajan työ taiteellista työtä?

Yksi teatterinjohtajan päätehtävistä on ohjelmistosuunnittelu. Lisäksi johtaja saattaa myös itse toimia taiteilijana. Tämän tutkimuksen haastateltavilla oli erilaisia kokemuksia taiteen osuudesta johtajan työssä: yksi koki taiteen olevan yksiselitteisesti ainoa teatterinjohtajan työn johtotähti, toiselle taide on aina läsnä kaikessa, vaikka oma käytännön työ onkin enemmän hallinnollista ja taas muutamat kokivat työnsä pääsisällön olevan operatiivisissa toimitusjohtajan töissä, ei sinänsä taiteessa.

”Minä en puutu taiteellisen työn sisältöön yhtään. Ellei ole jotain hirvittävän kauheaa (esimerkiksi teknisesti, ei taiteellisesti). Mutta esityksiä valitessa käyn paljon keskustelua sisällöistä ja tyylilajeista ynnä muuta. Taiteen kanssa sitä on jatkuvasti tekemisissä, käyn taiteellisesta keskustelua taiteellisen johtajan ja työryhmien kanssa.”

- Tapaus B toiminnanjohtaja

Toiminnanjohtaja, jonka vastuulla on siis teatterin koko toiminta, kokee olevansa jatkuvasti taiteen äärellä käydessään siitä keskustelija. Saman teatterin taiteellinen johtaja, joka ei kanna vastuuta hallinnollisista asioista vaan ainoastaan taiteesta kokee tilanteen erilaisilla; hän kyseenalaistaa työnsä taiteellisuuden, sillä ei itse johtajan asemassa ole taiteen tekijänä ja taiteilijana – onko se taiteellista työtä, että keskustelee taiteesta ja tutkii sitä?

”Miten ymmärrämme taiteellisuuden? Työni on lähellä kuratointia, nostan, valitsen, kannustan. Olen ylpeä joistain valinnoistani kyllä, mutta oma taiteellinen osuus on monesti pientä – mahdollistan taiteen tekemisen muille. On helppo puhua moniarvoisuuden tai taiteellisuuden puolesta, mutta miten se konkretia? Se mitä johtajat puhuvat ja mitä teatteri on, eivät aina kohtaa ... Jos taide määritellään – niin miten se ymmärretään? Määrittäminen ja toiminta voi olla eri asiat.”

- Tapaus B taiteellinen johtaja

Tapauksen D toiminnanjohtaja pitää työtään lähinnä taloudellisena, vaikka onkin päättävä elin myös taiteellisella puolella:

”Enemmän työni on taloudellista ja hallinnollista kuin taiteellista. Ohjelmistotoimikunta ja tuottaja ottavat vastaan ryhmiltä ehdotuksia (ohjelmistoon) ja paljon mietitään ketä tänne otetaan. Minulla on valtaa karsia ja sanoa ei. Myyvyys on tärkeää”.

- Tapaus D

Kaupallisen Teatteri C:n johtaja pitää itseään toimitusjohtajana, jonka työhön johtajana ei liity taidetta. Kuitenkin hän mainitsee luovuuden olevan yksi tärkeimmistä ominaisuuksistaan; hänen luovat ratkaisunsa – joita valotan seuraavassa luvussa - ovat johtajan itsensä mukaan pelastaneet koko teatterin talouden.

4.5 Tilasidonnaisuus: onko teatteri kiinni sen fyysisessä esitystilassaan?

Tilan merkitys teatterille, sen brändille ja identiteetille oli teema, joka nousi esiin useammaltakin haastateltavalta. Teatteri kun ei muodostu pelkästään työntekijöistään ja ohjelmistostaan, vaan fyysisillä tiloilla tuntuu olevan myös varsin suuri merkitys.

Teatterit konkretisoituvat ihmisten mielissä tiettyyn tilaan. Teatteria varten on usein jopa rakennettu talo, joka on nimetty sen mukaan. Näin on esimerkiksi kaupunginteattereiden ja Suomen Kansallisteatterin laita: niitä ei ole ilman niiden omia talojaan. Toisaalta on myös olemassa lukuisia pieniä teattereita, joilla ei ole minkälaisia omia tiloja, vaan jotka toimivat vaihtelevissa vuokratiloissa. Äärimmäisimpiä esimerkkejä tästä lienee helsinkiläinen taiteen tutkimuksen professori Esa Kirkkopellon johtama esitystaiteen kollektiivi Toisissa tiloissa, jonka nimikin kertoo heidän suhteestaan tilattomuuteen. Samalla nimi kuitenkin viittaa myös ihmiselle vieraisiin tiloihin: heidän esityksissään ei edes ole suoraan kyse teatterista, vaan pikemminkin näyttämöllisistä ja kollektiivisista kokeista ja harjoitteista (Rissanen, 2008). Fyysinen tilattomuus on silti myös tärkeä osa heidän imagoaan ja brändiään.

Tilattomat ryhmät kuitenkin usein vakiintuvat tekemään esityksiä tiettyihin paikkoihin, joihin yleisö heidät mielikuvissaan yhdistää: yksi teatteriryhmä vuokraa joka kesä esitystilaa samasta puistikosta kesäteatteriaan varten, toinen tekee pelkästään kiertueita kouluissa ja päiväkodeissa. Yleisölle he joka tapauksessa assosioituvat tilaan, oli se sitten metsä, puisto tai koulujen liikuntasalit.

Kaikilla tätä tutkimusta varten haastatelluilla oli selkeä ja hyvin tiedostettu suhde fyysiseen teatteritilaan. Teatterin C johtaja kertoi tilasuhteen merkitystä ja sen tiedostamista hyvin kuvaavan esimerkin: edellisessä luvussa mainittu luova ratkaisu, joka pelasti koko teatterin talouden liittyy vahvasti teatteritilaan, sen luomaan yleisökokemukseen, brändin vahvuuteen ja sen tunnistamiseen. Mainitussa tilanteessa teatteri C oli pitkään ollut säännöllisenä vuokralaisena

Linnanmäen Peacock – näyttämöllä, mutta he joutuivat lähtemään sieltä ja etsimään uuden esitystilan. Johtaja lähti luottavaisin mielin siirtämään omasta mielestään erittäin laadukasta teatterisaliin suunniteltua esitystä toiseen teatterisaliin. Hän ei nähnyt tässä siirrossa uhkakuvia; miksei menestynyt hyvä esitys toimisi toisessa paikassa yhtä hyvin?

”Me luultiin, että se on niin hyvä juttu että sen voisi siirtää minne vaan. Mutta ei. Ei se toiminutkaan. Kävin yksi ilta revyyyn jälkeen kävelyllä lintsillä ja tajusin että ei saatana, tässä tää juttu on. Lintsi on vaan niin iso osa sitä tunnelmaa. Soitin sitten heti Peacokiin ja saimme uuden diilin sittenkin. Taustalla oli vanhojen herrojen riitaa, mutta silloin oli juuri käynnissä sukupolven vaihdos ja nyt meillä on sopimus, että pääsemme aina tekemään Peacockiin kevätrevyyyn. Se on se esitys, joka meidät määrittelee. Ja se pelasti meidän talouden”.

- Tapaus C

Tämä esimerkki osoittaa paitsi tilan, niin sen ympäristön merkityksen. Itse revyytähän esitetään sisällä suljetussa salissa, ei Linnanmäen huvipuiston humussa. Mutta selkeästi se, että yleisö tulee Linnanmäelle ja kulkee läpi sen humun, luo olennaisen osan kyseisen teatterin tunnelmasta - sekä brändistä.

Teatteri ankkuroituu tilaansa, sen ympäristöön ja sen luomaan brändiin. Myös siis saapuminen teatterille voi olla tärkeä osa katsojakokemuksen kokonaisuutta ja etenkin taiteellisesti tilaratkaisuilla on varsin suuri merkitys esitykseen ja sen katsomiskokemukseen. Esitystaiteen ja -teorian professori Annette Arlander puhuu tohtorintutkimuksessaan (Arlander, 1998) esityskompositiosta, johon liittyy paitsi esittäjän ja katsojan-, myös katsomon ja näyttämön välinen suhde. Arlanderin mukaan siihen vaikuttavat erilaiset tilaratkaisut, joilla taas voidaan jo suoraan tarjota yleisölle konkreettisia katsomiskulmia esitykseen. Perinteinen ”tirkistysnäyttämö”, lava esirippuineen, tarjoaa niin sanotun neljännen seinän illuusion, jolloin yleisö seuraa esitystä sivusta, ikäänkuin lavan rajalla olisi näkymätön neljäs seinä. Tämä tilarakenne jättää yleisön ulkopuoliksi tarkkailijoiksi näyttämön tapahtumista. Toisaalta taas yleisö voidaan asettaa esimerkiksi piiriin,

jolloin he näkevät näyttämön lisäksi toisensa, tai koko esitys voi perustua yleisön osallistuvaan rooliin. Puolalainen teatteriohjaaja Jerzy Grotowski muun muassa halusi tehdä teatteria luonnossa, sillä se ei määrittele ihmisen asemaa samalla lailla kuin teatteritila. Hänen järjesti teatteritoimintaa myös esimerkiksi puusta rakennetussa pienessä mongolialaisjurtassa (Kott, 1997, s.306, Rissanen, 2008, s. 31-31).

Tilan valinta on erittäin tärkeä seikka, joka vaikuttaa vahvasti esityksen kokemiseen ja sitä kautta myös kyseisen esittävän taiteen ryhmän brändiin ja maineeseen. Myös tapauksen B haastatteluissa tila nousi tärkeäksi elementiksi:

”Tilamme on ainutlaatuinen ja moni haluaa tehdä sinne esityksiä. Teatterimme on yleisön silmissä näyttelijäkeskeinen ja siellä halutaan nimenomaan nähdä, että näyttelijä näyttelee hyvin. Lavasteilla ei ole yhtä paljon väliä. Meillä on se etu, että esitykset pitää muuttaa pieneen tilaan, mikä on hyvä foorumi myös yleisökasvatuksen hengessä. Esimerkiksi riisuttu versio klassikosta tuo ytimen esiin. Esitys toimii paremmin. Usein autan vierailijoita muun muassa tajuamaan, että meidän tilassa voi olla parempi jos esitys lähtee käyntiin rauhallisesti, ei räjähdyksellä kuten voisi toimia isolla näyttämöllä”.

- Tapaus B, taiteellinen johtaja

Tämä esimerkki valottaa tilan vaikutuksia moneen suuntaan: tila määrittelee minkälaisia esityksiä siellä kannattaa esittää (tässä tapauksessa näyttelijäkeskeisiä, joissa lavasteilla ei ole niin suurta merkitystä), keitä siellä halutaan nähdä (vain todella hyviä näyttelijöitä) määrittää tyylisuuntaa (riisuttu, pelkistetty), sekä vaikuttaa esitysten rytmiin (pienelle näyttämölle sopii rauhallinen alku). Nämä ovat sisällöllisiä kysymyksiä, jotka vaikuttavat paljon myös tuotantoon ja niiden ymmärtäminen on johtajan työssä oleellista. Ne ovat myös tärkeä osa teatterin brändiä, josta kiinni pitäminen tuntuu olevan yleisölle tärkeää: tietyistä teattereista haetaan tietynlaisia esityksiä ja elämyksiä. Esimerkiksi tapaus C edustaa täysin erilaista brändiä kuin edellinen:

”Kun se pelkistetty floorshow sai niin paljon huonoa palautetta, silloin ajateltiin että nyt meidän maine menee. Mutta ei. Tämä oli mahdollisuus; nehän (yleisö) näkee että meidän brändi on vahva, ne oli nyt vaan pettyneitä. Keksin taas yhden luovan ratkaisun ja annettiin (valittajille) liput kevätrevyyhyyn, ja kerrottiin mitä oli havaittu – ja kaikki olivat 100% tyytyväisiä ja onnellisia! Ja lupasivat tuoda lisää yleisöä. Näin lähestyttiin taiteellisesti valitusviestiä”.

-Tapaus C

Epäonnistunut floorshow - esimerkki yhdistää varsin monta asiaa; (ison) tilan luomat - tavaramerkiksi muodostuneet - odotukset näyttävistä lavasteista ja puvustuksesta (tila ja brändi), palautteen vaikutus teatteriin ja johtajan luova ratkaisu yleisön palvelemiseksi (maineen menetyksen pelko, vapaalippujen lahjoittaminen). Tapaus osoittaa myös, että teatteri on pitkälti yleisönsä armoilla ja totutusta linjasta poikkeaminen on aina riski; vaikka nykyään harvoin teattereilla on vahvaa omaa uskollista asiakaskuntaansa, niin tietyistä paikoista haetaan tiettyjä asioita. Brändi ikäänkuin antaa lupauksen, joka tulisi voida lunastaa. Ja mitä enemmän teatteri on taloudellisesti riippuvainen lipputuloistaan, sen suurempi riski on ottaa ohjelmistoonsa jotain, mikä ei vastaa heidän totuttua brändiään. Ja kuitenkin juuri vapaan kentän tekijät – jotka ovat enemmän riippuvaisia lipputuloistaan – ottavat useammin taiteellisia riskejä kuin VOS-teatterit (Ks. luku 2.3).

4.6 Kohokohdat ja haasteet teatterinjohtajan työssä

”Ihmiset ovat kohokohta. Ja ensi-illat, etapit, teatterin sykli. Proggis kerrallaan, koko se tunne siitä”.

- Tapaus B, toiminnajohtaja

Haastattelujen lopuksi pyysin haastateltavia kertomaan henkilökohtaisia kokemuksia työstään: mikä siinä on parasta ja mikä haastavinta. Heidän vastauksensa koskien työn haasteita liittyivät kaikki talouteen, markkinointiin ja heidän omaan työtaakkaansa johtajana. Näitä kaikkia on jo käsitelty aiemmissa

luvuissa, mutta työn parhaat puolet eivät vielä ole päässeet kunnolla esiin.

On mielenkiintoista, että vaikka suurimmat haasteet olivat lähinnä taloudellisia, vain yksi mainitsi taloudellisen menestyksen työn parhaita puolia kuvaillessaan:

”Tämä on kaikenkaikkiaan elämäntapa. Ja parasta on, että rahat ovat kuitenkin riittäneet. Se on parasta. Ja kun sieltä tulee niin paljon pieniä voittoja matkan varrella: hienoja ohjelmanumeroita, hienoja revyitä, hienoja ihmisiä. Ja ehkä parasta on se, kun näkee että yleisö viihtyy. Ja myös se kun näkee, että työntekijät viihtyy. Ja se, että meille halutaan tulla edelleen”.

- *Tapaus C*

Suurin osa koki työnsä parhaiksi asioiksi työryhmän ja taiteen, joita taas ei mainittu haasteista puhuessa. Teatterinjohtajan työssä ei siis näiden vastausten valossa ensisijaisesti pyritä voittamaan haasteita ja iloita niissä onnistumisten suorasta menestyksestä, vaan ilot löytyvät muualta. Talous on vain haaste ja kamppailu sen kanssa on ”välttämätön paha”, jotta itse tarkoitus – taide, taiteen harjoittaminen (yhdessä) ja taiteen esittäminen – voidaan toteuttaa ammattimaisesti.

”Parasta on sisällöistä keskusteleminen, taiteelliset haasteet ja uudet ihmiset sillä puolella, joista saa paljon virtaa. Pystyy olemaan itsenäinen omassa taiteellisessa työssään”.

- *Tapaus A*

Teatterin B taiteellinen johtaja on pitkälti samoilla linjoilla ja korostaa oppimista, taidetta ja yhteenkuuluvuutta työnsä parhaina puolina:

”Oppiminen. Se on ylipäätään kaikessa parasta. Se ohjaa paljon kaikkea mitä tekee. On kiva oivaltaa. On kiva kuulua työyhteisöön. Siellä on kiva

olla, olen osa sitä työyhteisöä. Kiva tunne. Monessa muussa paikassa olen vieras, niin siihen littyy saada olla tervetullut. Mukavaa, että parhaimmillaan pääsee auttamaan tai nostamaan esiin esityksiä joita itse haluaa nähdä. Se tuottaa vilpitöntä iloa”.

- *Tapaus B, taiteellinen johtaja*

Jotta taidelaitos voi olla myös työpaikka, josta työntekijät saavat palkkaa, se tarvitsee rahaa. Teatteri ei yleensä kuitenkaan ole täysin kaupallinen tuote, jonka tarkoitus olisi tuottaa rahaa – sen arvo on enemmän aineetonta kuin aineellista. Lisäksi kulttuurin myynti on erilaista liiketoimintaa kuin muu, suurempi, esimerkiksi tavaroiden myynti. Eikä taiteen ja kulttuurin markkinoinnissa aina päde samat liiketoiminnan lait. Espanjalaisen Baskimaan yliopiston (The University of the Basque Country) urbaanin ja alueellisen ekonomian professorina toimiva Beatriz Plaza esitti luennollaan Sibelius-Akatemiassa teorian, jonka mukaan kulttuurin myynti on hyvin erilaista kuin aineellisten kulutushyödykkeiden: kun kuluttaja ostaa musiikkiartistin levyn tai lipun tietyn teatterin esitykseen, todennäköisyys ostaa toinen (artistin seuraava levy tai lippu teatterin seuraavaan esitykseen), kasvaa. Kun taas kuluttajan ostaa esimerkiksi sateenvarjon tai auton, todennäköisyys ostaa toinen, laskee (Plaza, 2017: suullinen tiedonanto Sibelius-akatemian luennolla 6.9.2017). Näissä toimii päinvastainen logiikka, joka tulisi ottaa huomioon kulttuurituotteiden talouden suunnittelussa ja markkinoinnissa.

Ranskalainen filosofi Victor Cousin (1792 – 1867) kehitti esteetikkojen suosiman käsitteen taiteesta taiteen vuoksi (l’art pour l’art), jota käytetään nykyään usein tuotannollisenakin terminä havainnollistamaan taiteen itseisarvoa. Sillä tarkoitetaan taiteen itseellistä oikeutusta ja arvoa ilman, että sen tulisi tähdätä mihinkään päämääriin niin instrumentaalisenä välineenä kuin markkinoitavana tuotteenakaan. Kaikki haastateltavani tuntuvat jollain tasolla seuraavan tätä ajatusta – yksikään ei puhunut suurien taloudellisten voittojen tavoittelusta, vaan kyseessä on oman taiteen ja viihteen tekemisen mahdollistaminen. Lähtökohtaisesti heille teatterissa on kyse taiteesta taiteen vuoksi, eikä esimerkiksi taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi. Rahaa tarvitaan sen kustannuksiin ja kaikilla on vahva toive siitä, että rahaa olisi riittävästi, mutta kukaan ei maininnut tavoittelevansa sen

suurempia taloudellisia voittoja – vain *riittävästi*, ettei sitä tarvitsisi liikaa ajatella ja että energiaa vapautuisi taiteen tekemiseen. Sen enempää ei kukaan kaivannut.

Vaikka haasteita on paljon ja ne tuntuvat välillä hyvinkin raskailta, niin työn parhaat puolet ovat myös varsin palkitsevia. Ensi-illat ja työryhmät pitävät myös johtajat vireessä ja kantavat yli vaikeuksien. Tapauksen D johtaja kuvailee työnsä kohokohtia ja parhaita puolia puolestaan seuraavasti:

”Vertaan edelliseen työhöni, 10 vuotta lobbaamista ja tuloksen voi nähdä vasta kuuden vuoden kuluttua. Tässä saa koko ajan nähdä mitä saadaan aikaan, ihmiset viihtyy, kivoja esityksiä, nopeus, hektisyys, palkitsevuus. Ja mieheni rakastaa teatteria ja on nyt ylpeä minusta!”

- *Tapaus D*

5 PÄÄTELMÄT

Käyn tässä luvussa läpi tutkimuskysymyksen (1. Miten teatterinjohtajaksi päädytään, 2. Mikä ohjaa teatterinjohtajan työtä ja päätöksentekoa, 3. Miten johtajat itse kokevat työnsä johtajina) yksi kerrallaan pyrkien vastaamaan niihin mahdollisimman laajasti tämän tutkielman tuomien tulosten mukaisesti.

Olen tiivistänyt alle tärkeimmät kehittämistä vaativat huomioni koskien teatterinjohtajuutta. Nämä asiat nousivat esiin sekä haastatteluissa, lähdekirjallisuudessa, että Teatterikorkeakoulun kurssilla. Tärkeimpiä huomiota on kolme ja näin ne suhteutuvat tutkimuskysymyksiini:

- 1) Ensimmäinen huomio koskee johtajan työnkuvan laajuutta, mikä ulottuu koskemaan kaikkia tutkimuskysymyksiäni.
- 2) Toinen liittyy puutteisiin henkilöstöhallinnon asioissa, ja se koskee ensisijaisesti ensimmäistä tutkimuskysymystäni.

- 3) Kolmas, hyvin laajalti tunistettu ja keskusteltu teema, ovat riittäättömien taloudellisten resurssien aiheuttamat ongelmat. Tämä liittyy ensisijaisesti toiseen tutkimuskysymykseeni, mutta läpäisee myös kysymykset 1 ja 3.

5.1 kysymys 1: Miten teatterinjohtajaksi päädytään?

Tämän tutkielman mukaan johtajaksi pieniin ja keskisuuriin ei-kunnallisiin teattereihin Helsingissä päädyttiin tunnetulla teatteritaiteen osaamisella yhdistettynä kokemukseen hallinnosta, sekä henkilökohtaisilla suhteilla. Eri tyyppisissä taidelaitoksissa painoitettiin hieman eri asioita. Tämän tutkielman perusteella näyttää siltä, että VOS-teattereissa - joissa rakenne on vahvempi - oli varaa panostaa taiteelliseen johtajuuteen enemmän kuin rahoituslain ulkopuolisissa teattereissa, joissa taas johtajan talous- ja hallinto-osaaminen painottuivat enemmän.

Lähdekirjallisuuden (mm. Häti-Korkeila, 2010) valossa johtajan toivotaankin ensisijaisesti olevan meritoitunut teatteritaiteilija, jota henkilökunta arvostaa. Raija-Sinikka Rantalan luento Teatterikorkeakoulussa tuki samaa näkemystä: hänen mukaansa taiteellinen henkilökunta valitsee aina johtajakseen sellaisen (ohjaajan), jonka kanssa taiteellinen produktiotyöskentely on ollut positiivinen ja toimiva kokemus. Tätä Rantala pitää hyvänä lähtökohtana, mutta kritisoi sitä, että valitessaan johtajan puhtaasti operatiivisen työn perusteella ei välttämättä saada johtajaa, joka pystyisi kantamaan vastuun koko toimenkuvastaan kaikkine organisaatiohallintoineen ja byrokratioineen. Näin päädytään usein ottamaan Rantalan kuvailemia ”kesäkissoja” (ks. luku 1.2) teatterinjohtajiksi (Rantala, 2019. Suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 18.3.2019).

Tämän tutkielman esimerkkitapauksissa ei yhtä lukuunottamatta ollut omaa vakituista taiteellista henkilökuntaa jota vakuuttaa taiteellisen produktion johtamistaidoilla. Vaikutti kuitenkin olevan yleistä, että samat taiteilijat (ohjaajat, näyttelijät, lavastajat, valosuunnittelijat ym.) toimivat usein produktiokohtaisesti samoissa teattereissa yhä uudestaan ja identifioituivat myös osaksi teatteria, ollen

näin myös vaikuttamassa sen ilmapiiriin. Teattereiden hallituksissa oli usein myös mukana taiteilijoita tekemässä päätöksiä, vaikka he eivät olisikaan vakituisesti teatterin palkkalistoilla. Tämä tavalla tai toisella pitempiaikainen teatterin toiminnassa mukana olo näyttäytyi tämän tutkielman valossa erittäin merkittäväksi tekijäksi teatterinjohtajaksi päätymiseen – sitä kautta johtajan paikalle useimmiten päädyttiin. Tuttu taiteilija, jonka taidetta ja työskentelyä arvostettiin ja jonka kanssa tultiin hyvin toimeen, koettiin potentiaalisesti johtajaksi. Etenkin jos hänellä oli taustallaan kokemusta myös hallinnollisista töistä. Tämä kaava on varsin looginen ja ymmärrettävä, mutta sillä on kääntöpuolensa: diskriminoidaanko näin valintoja tehtäessä muita potentiaalisia ammattilaisia, joille ei anneta edes mahdollisuutta hakea työpaikkaa? Espoon kaupunginteatterin johtaja Erik Söderblom kritisoi tätä ”hyvä veli – systeemiä” Teatterikorkeakoulun luennollaan:

”Teatterikorkeakouluhan on tosi paha klikki. Täällähän kaikki tutustuu toisiinsa ja sitten niinkun pitkin ammattiuraansa antaa fuck-buddeilleen töitä. Eikä kellekään muulle. Se on oikeesti Suomessa tällä hetkellä iso haaste, koska tottakai kun tietää jonkun ja sulla on historiaa sen kanssa, niin helpommin tulee mieleen tämä henkilö. Että miten tietoisesti sitten ajatellaan niin kun sitten sitä vastaan? Tilanteessa, jossa Suomessa on suuri määrä hyvinkin koulutettuja ja monelaisilla urilla taustanaan tänne (ulkomailta) tulevia ammattitaiteilijoita, joilla ei ole minkäänlaista mahdollisuutta”. (Söderblom, 2019. Suullinen tiedonanto teatterikorkeakoulun luennolla 15.4.2019)

Tämän tutkielman valossa nämä edellä kuvatun kaltaiset teattereissa tavalla toisella mukana olevat taiteilijat eivät kuitenkaan itse tietoisesti pyri kohti johtajuutta, vaan heitä pyydetään usein suoraan ottamaan johtajan tarpeessa oleva teatteri johdettavakseen. Suostuessaan pyyntöön, uusi teatterinjohtaja ottaa kantaakseen uudenlaisia haasteita, sekä joutuu tekemään kompromissejä taiteilijaidentiteettinsä ja taiteellisen työnsä suhteen. Kuitenkin syvä ymmärrys taiteellisen työn prosesseista ja merkityksestä on teatterinjohtajalle ensisijaisen tärkeää, vaikka oma konkreettinen taiteellinen työ joutuisikin väistymään hallinnon alta.

Teatterinjohtajaksi päätymisessä taiteellisella substanssiosaamisella on monia merkityksiä. Teatteri on taidelaitos, jonka olemassaolon lähtökohta on taide tai viihde. Johtajan tulee osata voida puolustaa ja perustella taiteen merkitystä myös yhteiskunnallisella tasolla. Raija-Sinikka Rantala korosti luennollaan Teatterikorkeakoulussa juuri tätä aspektia: jotta teatterin toiminta voi jatkua, tulee johtajan voida vakuuttaa päättäjät (rahoittajat ja poliitikot) sen merkityksestä yhä uudelleen. Aina johtajavalinnoissa ei kuitenkaan huomioida tätä puolta johtajan työstä. Johtajaksi saattaa valikoitua myös henkilö, jolla ei ole yhteiskunnallista ja maailmankatsomuksellista näkemystä taiteen tarpeellisuudesta; ei taiteen ja yhteisöllisyyden vinkkelistä (suhteessa yleisöön), eikä yhteiskunnalle kulttuurin ja elinkeinoelämän näkökulmastakaan. Tällöin ei voida saavuttaa pitkäjänteistä ja oikein arvotettua asemaa yhteisössä. Taidetta ei saa Rantalan mukaan asettaa alisteiseksi taloudellisen voiton tavoittelulle, vaan sen arvotuksen on lähdettävä muista lähtökohdista (Rantala 2019, suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 18.3.2019).

Kuten olen maininnut luvussa 4.1, neljä viidestä haastateltavastani päätyi johtajaksi niin sanotusti takaoven kautta. Tämä ei olisi mahdollista kunnan omistamissa teattereissa, joissa pätee täysin eri säännöt (ks. luku 2.1.2). Johtajavalintoja ja muita hallinnollisia prosesseja ohjaa ensisijaisesti teatterin suhde kuntaan (onko teatteri täysin tai osittain kunnallisessa omistuksessa) ja valtioon (kuuluuko teatteri VOS-järjestelmään).

Taiteilijuus ei yksin riitä onnistumiseen johtajana, vaan lisäksi vaaditaan osaamista henkilöstö- ja talousjohtamisesta, sekä kykyä toimia yhteiskunnallisella tasolla. Nämä ovatkin olleet paikoin haastavia tehtäviä taiteilija-johtajille. Yksi haastateltavistani oli taustaltaan ekonomi ja hän onkin se yksi viidestä, joka valittiin johtajan tehtävään avoimen haun kautta teatterin etsiessä nimenomaan taloudellista osaajaa. Häneltä ei kuitenkaan odotettukaan taiteellista työtä, vaan johtajan tärkein taiteellinen tehtävä – ohjelmistosuunnittelu – kuului tässä teatterissa tuottajan toimenkuvaan. Eli siinä missä taiteilijoilta odotettiin osaamista talousosaajan tontilta, ekonomille ei asetettu samoja vaatimuksia oppia myös taiteilijan töitä.

Johtamistaitojen teorian mukaan johtamistaidot ovat opittavissa olevia (Northouse, 2010, Yukl, 2013). Rantala on samaa mieltä ja kommentoi luennollaan, että ideaali valinta teatterinjohtajaksi on syvän tuntemuksen teatteritaiteesta omaava henkilö, joka opettelee johtamistaidot ja byrokraattiset asiat huolella. Ja kantaa vastuun sitten kaikesta. (Rantala, 2019. Suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 18.3.2019). Missään ei ole tullut vastaan kommenttia, joka puoltaisi tämän ajattelun kääntämistä toisinpäin. Eli että johtamistaidot, hallinto ja byrokrania olisivat vahvasti hallussa ja teatteritaiteeseen liittyvät asiat voisi opetella siihen päälle. Eittämättä tällaiset johtajat joutuvat joka tapauksessa opettelemaan hyvin paljon uusia asioita tullessaan teatteriin töihin. Heidän uuden oppimistaan ei kuitenkaan arvosteta niin paljoa, että heille luotettaisi taiteellisia töitä, kun taas toisinpäin luotto toimii.

Taiteellista substanssia pidettiin siis teatterimaailmassa tärkeimpänä lähtökohtana johtajuudelle. Joissain teattereissa toimii kuitenkin hallintojohtajia, joilla ei ole teatterialan koulutusta, eikä heille luoteta taiteellisia tehtäviä. Mutta he eivät yleensä toimi yksin; johdossa on lisäksi myös taiteellinen johtaja. Yhdellä tämänkin tutkimuksen tapausteatterilla oli taloustaustainen johtaja. Rantalaa mukaillen (ks. luku 2.2.2) kyseisessä teatterissa taide oli alisteinen taloudelle. Toisen haastattelemani teatterinjohtajan ajatusta (ks. luku 4.3.1) seuraten taas tässä oli raha ottanut vallan: valtatyhjiö täytettiin ja annettiin valta talousosastolle.

Tällaista johtajuuskuviota tukemaan oli vaikea löytää positiivisia argumentteja mistään. Toisaalta taas kyseinen teatteri oli taloudellisissa vaikeuksissa hakiessaan johtajaa, jolloin heidän oli tehtävä ratkaisunsa sen mukaan. Rantala korosti myös luennollaan, että johtajaa valitessaan teatterin on tiedettävä mikä on juuri sillä hetkellä heidän ensisijainen tarpeensa. Valinta on tehtävä sen mukaan – korostaen tärkeintä asiaa ja jättäen muut seikat toissijaisiksi (Rantala, 2019. Suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 18.3.2019). Ymmärrys hallinnosta ja talousasioista oli kuitenkin merkittävä tekijä myös muiden tutkimieni tapausten johtajavalinnoissa. Johtajilla oli taustaa joko tuottajan tehtävistä, yhtiön johtamisesta tai opinnoista kauppakorkeakoulussa.

5.2 Kysymys 2: Mikä ohjaa teatterinjohtajan työtä ja päätöksentekoa?

Vastaus tähän kysymykseen on osoittautunut laajemmaksi kuin osasin odottaakaan. Tiivistäen voin jakaa tekijät kahteen kategoriaan; ulkoisiin ja sisäisiin vaikuttimiin (jotka loppujen lopuksi limittyvät toisiinsa) ja listata asiat, jotka kaikki vaikuttavat teatterinjohtajan työhön ja päätöksentekoon:

Taulukko 1. Ulkoiset ja sisäiset vaikuttimet

ULKOISET VAIKUTTIMIT	SISÄISET VAIKUTTIMIT
VOS	Johtajan titteli
Muut rahoittajat	Päätätävällän jakautuminen
Päätäjät	Hallintoelimet
Kulttuuripolitiikka	Henkilökunnan mielipiteet ja odotukset
Teatterin omistussuhde	Työpaikan sisäiset suhteet
Teatterin rakenne	Teatterin taloudellinen tilanne
Kilpailu	Resurssit
Yleisön mielipide ja odotukset (koskien sekä ohjelmistoa, että yleisöä osallistavaa toimintaa)	
Tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen kohdistuvat odotukset	
Toimitilat	
Teatterin brändi	

5.2.1 Ulkoiset vaikuttimet

Kuten olen jo aiemmin todennut, VOS-systeemi on merkittävin vedenjakaja suomalaisissa teattereissa. Siihen kuuluminen tai kuulumattomuus on perustavanlaatuinen tekijä, joka ohjaa teatterinjohtajan työtä. VOS-rahoitus takaa taloudellisen turvan, joka vapauttaa teatterinjohtajan ajattelemaan enemmän muita asioita. Rahoituslain ulkopuolisten teattereiden johtajia taas VOS-rahoituksen puute työllistää enemmän talouspuolella ja nostaa muiden rahoittajien merkitystä. Muut rahoittajat – kuten kunnat ja säätiöt - ovat toki tärkeitä myös VOS- teattereille, eivätkä niidenkään johtajat säästy hakemasta näitäkin avustuksia; rahoituslain ulkopuoliset teatterit joutuvat kuitenkin käyttämään tähän huomattavasti paljon enemmän aikaa ja energiaa.

Kaikkien rahoittajien taustalla on jokin suurempi organisaatio, joka on osa koko Suomen kulttuuripolitiikkaa. Teatterinjohtajien tulee siis vakuuttaa nämä ylemmät tahot oman laitoksensa tarpeellisuudesta saadakseen tukea. Tämä on yksi teatterinjohtajien tärkeimmistä tehtävistä, joka heijastuu johtamistyön perustehtäviin, kuten teatterin linjausten määrittelyyn; teatterin visio, missio ja strategia ovat heidän käyntikorttinsa päättäjille ja jota heidän ohjelmistonsa mukailee - toimien taas käyntikorttina yleisölle. Yleisö puolestaan muokkaa teatterista oman mielikuvansa joka johtaa teatterin brändäytymiseen. Siihen vaikuttaa teatterin itsensä luoma imago, siellä nähty ohjelmisto ja itse taiteilijat (ja kaikki mitä taiteilijat edustavat), esitystilat kaikkine puolineen; taiteen lisäksi myös esimerkiksi reitti teatterille ja yleisölämpiön viihtyvyys vaikuttavat yleisön kokemukseen teatterista. Tämä brändi taas on kenties vahvin myyntivaltti, mikä teatterilla on - niin yleisön kuin päättäjienkin silmissä, haluttiin sitä tai ei. Kuten tämä tutkimuskin osoitti (ks. luku 4.3.4), yleisö voi luoda suuria odotuksia ja paineita teatterille. Se, miten teatteri niihin vastaa, on johtajan päätösvallassa. Halutaanko aina lunastaa ennakko-odotukset ja toimia oman brändin mukaisesti, vai ollaanko valmiita ottamaan riskejä?

Teattereiden ohjelmistoon kuuluu usein näyttämöllä nähtävien esitysten lisäksi yleisöä osallistavaa toimintaa. Tämä on vallalla oleva suuntaus, johon panostetaan

myös apurahojen myöntäjien puolesta: Helsingin kaupunki rahoittaa muun muassa Helsingin malli – hanketta, jonka tarkoituksena on saada kulttuurilaitokset toimimaan yhteistyössä kaupunkilaisten kanssa ja viemään taidetta uusiin paikkoihin, lähemmäs ihmisten arkea (www.helsinki.fi). Teattereiden toivotaan avaavan ovensa yleisölle osallistavalla tavalla ja tekevän toiminnastaan läpinäkyvämpää. Prosessin merkitys korostuu (asiasta lisää luvussa 2.1.3). Johtajien on kyettävä vastaamaan myös tähän haasteeseen.

Tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen kohdistuviin toimenpiteisiin on nykyään odotuksia joka alalla. Yksikään haastateltavani ei puhunut tästä, mutta Mika Myllyaho otti asian puheeksi Teatterikorkeakoulun luennolla. Hän kertoi muun muassa pitävänsä selkeitä mies- ja naisohjaajakiintiöitä, jotta Kansallisteatterissa vallitsisi tasa-arvon tasapaino (Myllyaho, 2019. Suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 18.3.2019). Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioista huolehtiminen on kuitenkin jokaisen työpaikan velvollisuus. Teatterin tiedotuskeskuksen tuoreen raportin *Valta, vastuu, vinoumat – tasa-arvo ja yhdenvertaisuus esittävässä taiteissa* (Helavuori & Karvinen, 2019) mukaan teatterialalla esiintyy merkittävästi eriarvoisuutta, eikä tasa-arvo ja yhdenvertaisuus alan työpaikoilla aina toteudu. Tämä on johtamiseen ja henkilöstöhallintoon liittyvä kansallisen tason konkreettinen ja ajankohtainen ongelma.

5.2.2 Sisäiset vaikuttimet

Mainitsin listassani sisäisistä vaikuttimista tarkoituksella ensimmäisenä johtajan tittelin. Se ohjaa paljonkin johtajan työtä, sillä titteli itsessään jo määrittelee toimenkuvaa. Tutkielmani aineistossa oli mukana titteliltään kaksi teatterinjohtajaa, kaksi toiminnanjohtajaa ja yksi taiteellinen johtaja. Jokainen teatteri luonnollisesti itse määrittelee mitä nimikkeiden alle kuuluu, mutta pelkkä tittelikin kertoo yllättävän paljon. Teatterinjohtaja – nimike kielii suuresta vallasta; tämän tittelin kantaja on vastuussa koko teatterista, niin taiteellisesti kuin taloudellisestikin. Suuremmissa laitosteattereissa tämä ei aina pidä paikkaansa, vaan teatterinjohtajan rinnalla on usein hallintojohtaja. Toiminnanjohtaja taas ei kerro mitään taiteellisesta työstä, kun taiteellinen johtaja on taas puhtaasti

taiteellinen, eikä viesti mitään talousjohtajuudesta. Tämän aineiston valossa tittelit määrittyivätkin juuri näin. Teatterinjohtajilla oli yksin eniten valtaa ja vastuuta niin taiteellisesta kuin taloudellisestakin alueesta, toiminnajohtajilla oli apunaan taiteellisesta työstä vastaavaa henkilökuntaa, kun taas taiteellisella johtajalla oli apunaan toiminnanjohtaja, eikä hänen harteillaan ollutkaan muuta kuin taiteellisen työn johtaminen.

Päätävältä voi jakautua usealle henkilölle tai viimeinen sana voi olla yksin johtajan. Useimmissa tutkimissani teattereissa toimi johtajan lisäksi hallitus, johtoryhmä tai muu vastaava elin, jossa päätettäviä asioita pohdittiin yhdessä. Niiden valta ja funktio voivat vaihdella suurestikin eri laitoksissa.

Henkilökunnan mielipiteet ja odotukset asettavat johtajalle monenlaisia haasteita. Ensinnäkin odotukset koskien johtajaa itseään persoonana ja taiteilijana voivat olla kovat (ks. luku 2.2.1). On tärkeää saavuttaa henkilöstön luottamus. Tämän tutkielman aineistossa ei tullut esiin kertomuksia tai esimerkkejä luottamuspulasta tai johtajan paikan lunastamisen vaikeudesta henkilökunnan keskuudessa. Kirjalliset lähteet (Houni et al., 2013, Häti-Korkeila, 2010) sekä Rantalan luento (Teatterikorkeakoulu 18.3.2019) kuitenkin antoivat ymmärtää, että näissä asioissa on kentällä paljon ongelmia. Rantala korostikin, että henkilökunnan suhtautuminen johtajaan – oppiminen siihen, että he lähtökohtaisesti antaisivat hänelle tukensa ja olisivat talonsa yhtenäisyyden kannalla - on asia, jossa olisi paljon parannettavaa (Rantala, 2019. Suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 18.3.2019). Tässä on sellainen osa-alue, joka on työhyvinvoinnin kannalta varsin merkittävä ja asian edistämiseksi tulisi löytää oikea foorumi: tämä ei voi olla teatterinjohtajien itsensä harteilla.

Esimerkkitapausten johtajilla ei siis ollut omakohtaisia kokemuksia ongelmallisista väleistä henkilöstöön – tai he eivät ainakaan kertoneet niistä. Haastateltavat kuitenkin korostivat haasteita nimenomaan henkilöstöhallintoon liittyen, käsittäen myös henkilökohtaiset suhteet ihmisten välillä. Tämä tuntuu olevan työnkuvassa se osa-alue, joka on yleisesti ottaen heikoiten hallussa. Kaikkialla korostettiin taidetta

ja taloutta, mutta tämä kolmas – yhtä tärkeäksi mielletty osa-alue - tuntui olevan hieman heitteillä. Tämä työnhaara vaatisi selkeästi koulutusta ja kehittämistä; teatterien johtajia ei pääsääntöisesti ole koulutettu henkilöstöjohtajiksi samalla tavalla kuin taitelijoiksi ja/tai taloushallinnan osaajiksi.

Henkilökunnalla on toiveita ja odotuksia myös ohjelmiston ja omien työtehtäviensä suhteen. Haastateltavat eivät kertoneet esimerkkejä tästäkään puolesta johtuen ehkä siitä, että tapausesimerkeistäni vain yhdellä teatterilla oli oma taiteellinen henkilökunta. Kyseisen teatterin johtaja kuitenkin viittasi muun muassa vaikeisiin päätöksiin, joita oli joutunut tekemään koskien henkilökuntaa ja siihen, kuinka raskasta päätöksistä oli yksin kantaa vastuuta (ks. luku 4.2). Samankaltaisia kokemuksia on varmasti muuallakin ja näiden asioiden käsittelemistä ja jakamista henkilökunnan kanssa voisi varmasti kehittää. Apua voisi etsiä esimerkiksi Lean-mallista (mm. Modig & Åhlström 2017; Womack et al., 1990) johon jo moni teatteri on turvautunutkin (lisää aiheesta luvussa 2.2.2). Perehtyminen henkilöstöhallinnon kirjallisuuteen (esim. Collings et al., 2018) ja alan koulutus tuntuisivat olevan monin paikoin tarpeen.

Talouden ja resurssien vaikutusta johtajan työhön korostettiin haastatteluissa kaikista eniten. Niiden miellettiin määrittävän kutakuinkin kaikkea ja ohjaavan johtajan työtä ja päätöksentekoa joka saralla: millaista ohjelmistoa voidaan suunnitella, miten sitä voidaan toteuttaa, millaista palkkaa voidaan maksaa, paljonko veloitetaan teatterilipuista, kuinka paljon apurahaa ja muita tukia tulee hakea mistäkin – ja kuinka paljon johtajalle jäi aikaa ja energiaa miettiä mitään muuta kuin taloutta ja resursseja. Vaikka taiteellisen substanssin omaamista pidettiin yleisesti teatterinjohtajan tärkeimpänä pääomana, niin varsin usein se asettui alisteiseksi taloudelle, joka tuntui paikoin johtavan teatterin toimintaa – tai johtajan ajattelua – enemmän kuin taide. Kaikki haastateltavat kertoivat kysymättäkin rahan ja taiteen välisestä tasapainosta, johon pohjaten teatterin toiminta suunnitellaan ja toteutetaan. Johtajien kerronnassa oli tässäkin asiassa selkeä ero VOS-teattereiden ja rahoituslain ulkopuolisten teattereiden välillä. VOS-teattereissa – jotka toki myös puhuivat rahoituksen ja myynnin merkityksestä - raha ei ollut kaikista päällimmäisin asia tai ahdinkoa aiheuttava tekijä, ainakaan

haastatteluhetkellä. Nämä johtajat puhuivat enemmän sisällöstä ja kokonaisuuksista kuin rahoituslain ulkopuolisten teatterien johtajat, joiden puheissa sitä vastoin oli selkeästi enemmän ahdistuneisuutta talousasioista ja myyntiä tunnuttiin mieltävän enemmän myös ohjelmistosuunnittelussa. Rahoituspolitiikka tuntui siis tämän aineiston valossa ohjaavan teatterinjohtajan työtä – ja ajattelua – ehkä liiankin paljon.

Talodellisen paineen koettiin siis vievän energiaa sisällön, taiteen ja johtamisen puolelta. Johtajien mukaan niille vapautuisi energiaa jos ei tarvitsisi koko ajan huolehtia tuolien täyttymisestä katsomossa. Toiveissa oli siis sellainen tilanne, jossa ei olisi huolta rahan riittävydestä. Tämä on toki ymmärrettävä toive, mutta toisaalta jokainen johtaja mainitsi raha-asiat ensimmäisenä työtehtävänä. Tämä herättää kysymyksen: mitä jos rahaa ei oikeasti tarvitsisikaan juuri ajatella? Olisiko johtajien työnkuva täysin toisenlainen? Ja olisiko se ideaali tilanne teatterimaailmassa? Ainakin se on utopistinen, eikä ajatukselle kannata uhrata enemmän aikaa vaan suunnata energiansa kohti mahdollisia muutoksia.

Mitä ne sitten olisivat? Itselläni ei ole antaa tähän suoria vastauksia, mutta olen sitä mieltä, että rahan talutusnuorasta olisi päästävä löysempään otteeseen. Kokonaan irti siitä ei pääse, mutta talouden ei tulisi antaa lamauttaa ajattelua ja viedä teatteria pois sen lähtökohdastaan - taiteesta. Ilman taidetta teatteria ja teatterinjohtajia ei olisi edes olemassa. Ja teatterinjohtajien tehtävä on mahdollistaa teatteritaide ja sen jatkuvuus. Rahoitusmahdollisuuksia voi myös miettiä uusin silmin, kuten esimerkiksi tämän tutkimuksen omavaraisena toimiva tapausteatteri on tehnyt. He eivät saa avustuksia, joten heidän on ollut pakko jatkuvasti keksiä uusia tapoja rahoittaa toimintaansa. VOS-teatterit eivät tuntuneet olevan yhtä innovatiivisia. Joillakin helsinkiläisteattereilla onkin käytössään muun muassa varainkeruukamppanjoita. Esimerkiksi helsinkiläinen Teatteri Avoimet ovet ylläpitää ystäväyhdistystä sekä tarjoaa mahdollisuuden ostaa katsomostaan nimikkotuoleja (www.avoimetovet.fi). Tämä on yksi varainkeruumahdollisuus. Mallia erilaisiin rahoitusmahdollisuuksiin voi etsiä myös ulkomailta – useimmissa maissa teatterit toimivat paljon omavaraisemmin kuin Suomessa. Käsittelen laajemmin rahoituskanavien laajennusmahdollisuuksia luvussa 6.

5.3 Kysymys 3: Miten johtajat itse kokevat työnsä johtajina?

Vaikka jokainen johtajuuskokemus on yksilöllinen, tuntui haastattelemillani teatterinjohtajilla olevan paljon yhteistä ja monet kokemukset olivat samankaltaisia. Työ koettiin kokonaisvaltaisuuudessaan palkitsevaksi mutta raskaaksi, ja työn määrä yllättävän suureksi: töistä ei aina päässyt eroon edes keskellä yötä. Raskaimpana taakkana oli jatkuva huoli talousasioista, etenkin rahoituslain ulkopuolisissa teattereissa. VOS – teattereiden johtajillekin nämä huolet ovat tulleet tutuiksi, mutta heidän ajankohtaisemmat huolensa koskivat ennemminkin henkilöstöhallinnon asioita. Yleisesti ottaen henkilöstöhallinto tuntui olevan lähes kaikille hieman hankalaa. Taiteilijataustaisten johtajien kokemuksen mukaan heidän oma taiteellinen työnsä puolestaan oli jäänyt johtajana vähälle, mikä koettiin melko negatiivisena asiana. Kuitenkin jokainen johtaja viihtyi työssään ja oli teatteristaan ylpeä. Iloa heidän työhönsä toivat taide, onnistuneet produktiot ja ihmiset. Näiden merkitys tuntui olevan niin suuri, että työn huonot puolet jäivät niiden varjoon ja työssäviihtyvyys oli enimmäkseen korkeaa.

Olen käsitellyt lähes kaikkia yllä mainittuja asioita tarkemmin luvussa 4, joten en avaa niitä tässä enää enempää. Luvussa 4 puidaan myös johtajien suhdetta taiteeseen. Mutta kokemusta siitä, että taiteilijataustaisen johtajan oma taiteellisuus jää johtajuuden alle, ei ole vielä käsitelty. Tämä aspekti tuntui olevan vahvasti läsnä osalla haastateltavista, joten jatkan siitä seuraavassa luvussa.

5.3.1 Taiteilijaisuus katoaa johtajuuden alle

Taiteilijataustaisille johtajille teatterinjohtajana toimiminen tuntui tarkoittavan osittaista luopumista taiteen tekemisestä, joka on heidän ensisijainen työnsä ja usein myös intohimonsa. Yksi teatterinjohtajista muun muassa kertoi nauttivansa saadessaan vierailta toisaalla - esimerkiksi TV-sarjassa - ainoastaan näyttelijän roolissa: silloin hän pystyi taas kokemaan näyttelijän vapauden, mikä ei ollut omassa talossa enää mahdollista. Ei vaikka toimisikin jossain produktiossa

pelkästään näyttelijänä – hän oli silti aina myös johtajan roolissa suhteessa koko muuhun taiteelliseen henkilökuntaan (suullinen tiedonanto haastattelussa 25.1.2019). Toisen teatterin taiteellinen johtaja taas kertoi yllättyneensä siitä, että hän oli ajautunut miettimään usein työryhmän palkkoja ja teatterin taloutta taiteen sijaan (ks. luku 4.3.5). Myös Mika Myllyaho mainisi luennollaan Teatterikorkeakoulussa joutuneensa tekemään kompromissin ja luopumaan valtaosin omasta taiteellisesta työskentelystään, mutta toisin kuin haastateltavani, hän ei kokenut sitä minkäänlaisena uhrauksena (Myllyaho, 2019. Suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 18.3.2019). Laitosteattereihin johtajiksi pyrkivät taiteilijat ovatkin lähtökohtaisesti paremmin perillä tästä oman taiteilijuutensa uhraamisesta, sillä he lähtevät tietoisesti tavoittelemaan johtotehtäviä – toisin kuin esimerkkitapausteni taiteilija-johtajat (Häti-Korkeila, 2010).

Tämän tutkielman aineiston taiteilijataustaiset johtajat kokivat siis johtajuuden paitsi tärkeänä kunniatehtävänä, myös jollain tavalla uhrautumisena. Heidän intohimonsa ja ammattinsa oli alun perin taiteellinen työ, ei johtaminen. Kukaan ei kuitenkaan valittanut asiasta tai vaikuttanut katuvaan johtajaksi ryhtymistään, vaikka he haikailivatkin taiteilijuuden perään. Pikemminkin päinvastoin: kaikki tuntuivat suhtautuvan ylpeästi niin omiin, kuin edustamansa teatterinkin saavutuksiin ja toimintaan.

5.3.2 Yksinäinen johtajuus

Johtajan paikka koettiin pääosin yksinäiseksi. VOS-teattereissa työtakkaa jaettiin kuitenkin enemmän kuin rahoituslain ulkopuolisissa teattereissa, joissa yksi johtajista koki olevansa jopa yksinvaltiainen. Lähes kaikki johtajat kuitenkin toivoivat enemmän yhteistyötä muun henkilökunnan kanssa. Edellä mainittu johtaja toivoi tulevansa haastetuksi, eikä yksinvaltiisuus ollut hänelle mitenkään mieluisa tilanne (ks. luku 4.2). Toinen johtaja taas koki raskaana sen, että vaikka kaikki päätettävät asiat käytiin läpi koko henkilökunnan kanssa, niin hän joutui kantamaan vastuun ikävistä päätöksistä yksin; sitä taakkaa ei kukaan hänen kanssaan jakanut (ks. luku 4.2).

Teatterien johtajat eivät siis halunneet olla yksinvaltiaita, vaan toivoivat enemmän vastuun jakamista ja yhteistyötä. Tähän tulokseen on tultu myös aiemmissa tutkimuksissa (Houni & al, 2013, s.223). Vastustuksena tämän suuntauksen yleistymiselle saattaa kuitenkin olla taiteellisen henkilökunnan – ehkä hieman vanhanaikainen - toive vahvoista sankarillisista yksilöjohtajista (Houni & al, 2013, s.223). Johtajien ja muun henkilökunnan toiveet eivät siis aina kohtaa. Tätä ei voida kuitenkaan yleistää koskemaan teattereita, joilla ei ole omaa taiteellista henkilökuntaa - joilla puolestaan on vastassa erilainen dilemma: kuka jakaisi johtajan kanssa (taiteellisen työn) vastuun, jos muita ei ole?

Tässä on yksi perustavanlaatuinen johtajuutta koskeva ongelma, joka kaipaa mielestäni lisätutkimusta ja jonka ratkaisemiseksi uusien mallien kehittäminen olisi tervetullutta. Kuten totesin luvussa 5.2.2, henkilöstöhallinnon koulutus sekä Lean – malli saattaisivat tarjota monille sopivia ratkaisuja. Tässä mennään kuitenkin myös psykologian puolelle; taustalla vaikuttavat ihmisten väliset suhteet, tunteet ja ristiriidat, sekä johtajuutta koskevat asenteet. Käsittelen jatkotutkimusaiheita tarkemmin luvussa 6.5.

6 KESKUSTELU

Käsittelen tässä luvussa yksitellen tutkielmassa tärkeimmiksi nousseita ongelmakohtia eli johtajan työnkuvan laajuutta, puutteita henkilöstöhallinnossa ja riittäättömien taloudellisten resurssien aiheuttamia ongelmia. Pysin tarjoamaan näihin parannusehdotuksia olemassa olevien käytänteiden kautta, sekä tuon esiin alan asiantuntijoiden näkemyksiä. Lopuksi esittelen visioni täydellisistä puitteista teatterinjohtajuudelle, sekä ehdotuksiani jatkotutkimusaiheille. Pyydän huomioimaan, ettei kyseessä ole mikään universaali täydellisyys, vaan ainoastaan tämän tutkielman valossa ilmenneiden seikkojen, epäkohtien ja toiveiden kautta luotu haavetodellisuus, jonka voin itse allekirjoittaa. Kaikkiin ongelmiin minulla ei

ole tarjota ratkaisuja, sillä niiden selvittäminen vaatisi oman tutkimuksensa. Lähinnä viitoitankin tietä esitellen aiheita, missä jatkotutkimusta olisi tarvetta tehdä.

6.1 Teatterinjohtajan toimenkuvan selkiyttäminen ja jakaminen

Tutkimustulosteni pohjalta teatterinjohtajat kokevat työnkuvan laajuuden suurimmaksi yllätykseksi johtajan työssä. Vaikuttaa siis siltä, ettei työnkuvaa ole määritelty tarpeeksi selkeästi. Luvussa 5.2 listaamani ulkoiset ja sisäiset vaikuttimet tulisi voida konkretisoida (uusille) johtajille jo heidän ottaessaan työn vastaan, ettei kokonaisuus pääsisi heitä yllättämään. Rantalan mainitsemat ”kesäkissat” (ks luku 1.2) eivät välttämättä tällöin ryhtyisi johtajiksi lainkaan, jos eivät olisi valmiita vastaamaan myös teatterin yhteiskunnallisista ja organisaation hallinnallisista tehtävistä. Marjatta Häti-Korkeila esitteli Teatterikorkeakoulun luennolla entisen Helsingin kaupunginteatterin johtajan Asko Sarkolan laatiman listauksen asioista, jotka teatterinjohtajan virkaan pyrkivien kandidaattien tulisi voida selvittää/vaatia ja varmistaa perusteellisesti ennen kuin ottavat työn vastaan. Lista käsitti seuraavat asiat:

- Talouden on oltava kunnossa edellisen johtajan jäljiltä.
- Teatterinjohtajalla on oltava täysi päätäntävalta ohjelmistovalintoihin.
- Teatterinjohtajalla on oltava luottamusmiesten varaukseton tuki (koskee kaupunginteattereita).
- Työnantajan (teatterin, kaupungin tms.) on tuotava täysin selkeästi ilmi koko työnkuva ja se, mitä johtajalta toivotaan.
- Työnantajan on tuotava ilmi ihan kaikki työpaikkaan (teatteriin) liittyvä – sen historia ja nykypäivä, sekä työkuulttuurin piirteet.

(Häti-Korkeila, 2019. Suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 15.4.2019).

Sarkolan lista on melko kattava ja siitä näkyy, että pelkkä työnkuvan selkeä

määrittely ei riitä, vaan puitteiden täytyy myös olla sellaiset, että työhön voi keskittyä kunnolla sen koko laajuudessaan. Siksi on tärkeää muistaa, että kaikille teatterinjohtajan kolmelle päätehtävälle on annettava aikaa ja resursseja tasapuolisesti. Tämä mahdollistuu palkkaamalla tarpeeksi henkilökuntaa jakamaan johtajuuden taakkaa. Ohjelmistosuunnittelun suhteen tärkein aisapari johtajalle on dramaturgi (ks. Valo, luku 4.3). Operatiivisen johtamisen paras työpari on taas tuottaja, jonka työnkuva muodostuu taiteellis-tuotannollisen ajattelun mukaisesti (Lavaste et al., 2015). Myös muiden jaostojen, kuten taiteellisen henkilökunnan edustajajäsenet ovat ensisijasen tärkeitä. Taloushallinto on valtava järkäle johtajan työssä ja siihen tarvitaan avuksi taloushallinnon ammattilainen, jonka kanssa teatterinjohtaja yhdessä pohtii rahoitusasioita niin kaupalliselta kuin taiteelliseltakin kantilta – kuitenkin muistaen teatterin perimmäisen tarkoituksen; taiteen.

6.2 Henkilöstöhallinto haltuun

Henkilöstöhallintoon liittyvät asiat tuntuvat olevan kolmesta johtajan päätehtävästä eniten ”retuperällä”. Niitä tunnutaan painottavan vähiten ja niihin liittyvät ongelmat ovat usein kiusallisia ja henkilökohtaisiakin. Tämä on myös osa-alue, jossa toimitaan usein ilman minkäänlaista koulutustaustaa. Taiteilijuus koetaan tärkeimpänä taustatekijänä johtajuuteen ja seuraavana tulee talousosaaminen, mutta henkilöstöhallinnon oletetaan hoituvan ilman koulutusta. Tämä alue tuntuu teatterimaailmassa olevan vailla selkeää foorumia ja rakennetta joihin voisi tukeutua. Lakisäateisiin asioihin saa toki apua muun muassa alan liitoilta (esim. Teatteri – ja mediatyöntekijät TEME ry ja Suomen näyttelijäliitto ry), mutta esimerkiksi henkilökohtaisiin kohtaamisiin taiteilijoiden kanssa ja yksityisten asioiden käsittelemiseen olisi tarvetta tuelle ja koulutukselle. Siksi ehdotankin, että teatterinjohtajalta vaaditaan koulutusta myös henkilöstöhallinnosta. Tämä tukee jaettava johtajuutta ja toiminnan läpinäkyvyyttä, sekä auttaa johtajia kohtaamaan työntekijänsä yksilöinä. Tämä työn osa-alue tulee olla selkeästi myös kirjattuna työnkuvaan ja työsopimuksiin, jotta sitä ei voida jättää huomiotta.

Olen tietoinen, että otan tässä vahvasti kantaa jaetun johtajuuden puolesta ja suorastaan pakotan suuren sankarijohtajan astumaan alas korokkeeltaan. Samalla kuitenkin vaadin myös alaisilta paljon: heidän on hyväksyttävä, että toiminnan läpinäkyvyys ja vastuun jakaminen vaativat myös heiltä lisätyötä; asioihin perehtymistä ja vastuunkantoa. Kaikkien työntekijöiden on myös kannettava yhtäläillä vastuulla työilmapiiristä – johtaja on vain inspiroiva ja liikkeellepaneva voima. Aiemmin esitetyt dilemmat henkilökunnan toiveista vahvaan yksilöjohtajaan (Houni et al., 2013, s.223) ja alaisten ongelmallisesta suhtautumisesta johtajaan (Rantala, 2019, ks luku 5.2.2) on heitettävä romukoppaan ja aloitettava puhtaalta pöydältä. Tämä vaatinee paljon työtä, mutta onnistuessaan uskon sen helpottavan johtajan työtaakkaa ja lisäävän työhyvinvointia ja yhteinäisyyttä kaikkien työntekijöiden kannalta. Tästä on olemassa jo hyviä tuloksia Lean – mallia soveltaneista työyhteisöistä, esimerkiksi Suomen kansallioopperassa (Pensikkala, 2019, suullinen tiedonanto Teatterikorkeakoulun luennolla 4.3.2019).

Tiedän olevan melko radikaalia vaatia tälle osa-alueelle ja etenkin henkilökohtaisille kohtaamisille yhtäläisesti aikaa ja energiaa kuin taiteelle ja taloudellekin. Mutta pohtiessa visiota täydellisistä johtajuuden puitteista, on tehtävä myös radikaaleja ehdotuksia.

6.3 Uusia ajattelutapoja taloudellisten ongelmien parantamiseksi

Teatterinjohtajan työssä kaikki linkittyy tavalla tai toisella talouteen, mitä ei koeta kovin positiivisena seikkana. Tämä on alaa dominoiva asia, ja talouden talutusnuoran ongelmatiikkaa on puitu tässäkin tutkimuksessa varsin paljon. Minkälaisia ratkaisuja tähän olisi sitten löydettävissä? Ilmeisimpiä ovat tietenkin pyrkimykset muutoksiin Suomen kulttuuripolitiikassa: VOS – tukea tulisi jakaa laajemmin ja avokätisemmin, kuten muitakin apurahoja. Tämä ei kuitenkaan ole kovin helppoa saavuttaa ja vaatii pitkäjänteistä asennemuutostyötä – poliitikot tulisi vakuuttaa paremmin taiteen yhteiskunnallisesta merkityksestä, jotta teattereille taattaisiin paremmat ja jatkuvat taloudelliset lähtökohdat toimia. Tämä

on työtä, jota täytyy joka tapauksessa tehdä, mutta sen vaikutukset – jotka parhaimmillaan voisivat olla koko Suomen kulttuurikenttää mullistavia - näkyvät työn onnistuessa vasta pitkällä aikavälillä.

Muunlaisiakin lähestymistapoja on. Jokainen teatteri voisi itsekin pohtia uudenlaisia varainkeruutapoja. Rahoitusta voi muun muassa hankkia kampanjoilla, ystävyyshdistyksillä, liiketoiminnalla, sponsorisopimuksilla ja joukkorahoituksella, kuten monissa muissa maissa tehdään. Suomessa tämä on melko harvinaista – meillä on totuttu toimimaan vain apurahoilla ja lipputulolla.

Taidemaailmassa vallitsee usein myös asenteellista vastustusta kaupallista toimintaa kohtaan. Tämä asenne on asia, jonka tutkiminen ja ravisteleminen olisi erittäin mielenkiintoista; mistä moinen asenne tulee ja onko se muutettavissa? Miksei taide voisi yrittää tulla toimeen itsenäisesti niin kuin muutkin alat? Entä jos eteen tulee tilanne, ettei apurahoja enää saada mistään, niin annetaanko taiteen kuolla vai tehdäänkö sitä mieluummin ilmaiseksi? Viimeisin kysymys voi tulla vielä hyvinkin relevantiksi – ei ole mitään takeita, että Suomen poikkeuksellinen tilanne apurahojen luvattuna maana jatkuisi ikuisesti. Sibeliuksen Akatemian Arts Management –koulutusohjelman osastopäällikkö Violeta Simjanovskan mukaan Suomi on tässä suhteessa mukavuusalueella uiva saareke, jonalta ei muualta löydy (Simjanovska, 2018. Suullinen tiedonanto Sibelius-Akatemian luennolla 10.10.2018). Simjanovskan ennusteen mukaan Suomenkin tilanne tulee muuttumaan samaan suuntaan muun maailman kanssa ja meidän olisi aika ruveta miettimään muitakin mahdollisia rahoituskeinoja taiteelle kuin apurahat. Voidaksemme suunnata teatterien katsetta erilaisiin varainkeruumahdollisuuksiin, tarvitaan luultavasti jonkun asteista asennemuutosta usein talousasioita karsastavien taiteilijoiden keskuudessa.

Konkreettisia esimerkkejä itse rahankeruutoimista ei Suomessa teatterikentällä ole paljoa, mutta ulkomailta niitä löytyy runsaasti. Eri maiden erilaiset kulttuuripolittiset linjaukset pakottavat taiteen löytämään omat keinonsa rahoittaa itsensä. Tässä suhteessa Suomen ”mukavuusalue-saareke” on tekijöitä passivoiva – meillä teatterien johtajat eivät yleensä pyri jatkuvasti löytämään uusia rahoituslähteitä ja malleja, sekä solmimaan yhteistyösopimuksia (joita toki jonkun

verran myös tehdään); meillä istutaan odottamassa apurahapäätöksiä.

Täysin ummikkoja me emme kuitenkaan uusille rahoitusmalleille ole. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassakin paljon huomiota saanut joukkorahoituspalvelu www.mesenaatti.me on jo monen taideprojektin käytössä. Koulutuspuolella taas ainakin Sibelius-Akatemian Arts management – koulutuksessa opiskellaan varainkeruun ja sponsoroinnin malleja ja tutustutaan eri maiden käytäntöihin. Tämänkaltaisen koulutuksen soisi olevan tarjolla myös teatterinjohtajille.

6.4 Täydellinen tilanne teatterinjohtajuudelle

Täydellisyyttä ei uskoakseni ole olemassakaan, mutta pyrkimys täydellisiin puitteisiin on mielestäni jokaisen johtajan – sekä itseni tämän tutkielman kirjoittana – velvollisuus. Hahmottelen tässä luvussa tämän tutkielman tekemisen ja oman teatteriurani aikana kartoittamieni tietojen ja tekemieni havaintojen pohjalta tilannetta, jossa olisi mahdollisimman täydelliset lähtökohdat teatterinjohtajana toimimiseen. Keskityn tässä ainoastaan tämän tutkimuksen kannalta relevantteihin kysymyksiin ja Lavasteen (2015) näkemykseen teatterista työpaikkana (ks. luku 2.3). Näkemykseni mukaan teatterin tulisi työpaikkana olla sellainen, että se palvelee teatteria uudistuvana taidelaitoksena. Byrokratian ja hallinnon on toimittava siten, että taiteella on tarpeeksi tilaa. Kuten Antti Hietala kertoi kokemuksistaan Q-teatterissa Teatterikorkeakoulun luennollaan: taiteilijoita eivät prosessissa koskaan ahdistaa taiteellisen vaan ainoastaan tuotannollisen työn luomat ongelmat (Hietala, 2019. Suullinen tiedonanto teatterikorkeakoulun luennolla 18.2.2019). Pyrkimys on siis luoda teatterista taiteen ehdoilla toimiva hyvä työpaikka kaikille työntekijöilleen.

6.4.1 Visio täydellisistä puitteista

Täydellisessä tilanteessa teatteria johtaa teatterinjohtaja, joka on yhteiskunnallisesti aktiivinen ja ymmärtää teatterinsa aseman yhteisössä. Hän pyrkii määrätietoisesti viemään asiaansa eteenpäin yhteiskunnallisella tasolla,

toimien vahvassa yhteistyössä päättäjätahojen kanssa. Omassa teatterissaan johtajalla on viimeinen sana kaikkeen. Hänellä on apunaan ainakin talousjohtaja, dramaturgi, sekä tuottaja, joiden kanssa hän tekee tiivistä yhteistyötä johtoryhmänä. Mikäli teatterilla on taiteellista henkilökuntaa, jokaisella jaostolla (näyttelijät, puvustajat, tekninen henkilökunta jne.) on henkilöedustajansa, jotka kuuluvat myös yllä mainittuun johtoryhmään. Kaikki toiminta organisaatiossa on läpinäkyvää. Kuten Myllyho ja Rantala (ks. luku 2.2.2), minäkin kannatan byrokratian tasolla selkeää yksilöjohtajuutta, mutta käytännössä tasavertaisuutta ja vastuunjakoa koko työyhteisön kanssa.

Teatterinjohtajalla on itsellään sekä teatteritaiteen, taloushallinnon, että henkilöstöhallinnon koulutus. Vaikka hänellä onkin apunaan talousjohtaja, täytyy teatterinjohtajan ymmärtää liiketalouden kieltä ja olla loppujen lopuksi vastuussa siitäkin. Päätökset tehdään taiteen ehdoilla, ei liiketalouden. Henkilöstöhallintoon tulee varata kunnolla aikaa ja teatterinjohtajan tehtävään kuuluu tuntea henkilökuntansa ja ymmärtää heitä yksilöinä. Johtajan tulee olla ohjaava, alaisiaan tukeva ja motivoiva. Henkilöstöhallintoa ei tule pitää ainoastaan työsopimusten laatimisena, vaan se on yksi kolmesta johtajan työn peruspilareista, joka on siis yhtä tärkeä kuin taide ja talouskin. Positiivisen työilmapiirin rakentaminen onkin yksi johtajan päätehtävistä.

Vaikka teatterinjohtaja on periaatteessa vastuussa kaikesta, niin jokainen työntekijä on vastuussa itsestään. Eikä pelkästään työpanoksensa, vaan myös työilmapiirin suhteen. Täydellisissä puitteissa työntekijät ymmärtävät oman merkityksensä osana työyhteisöä ja kantavat oman vastuunsa positiivisen työilmapiirin säilymisestä. Henkilökohtaiset ristiriidat ja kuumentuneet tunteet osataan käsitellä levittämättä negatiivisuutta työyhteisöön. Työntekijät ymmärtävät täysin miten heidän teatterinsa päätöksentekokeleminen toimii, seisovat sen ja johtajansa takana käsittäen, että kokonaisuus ja yhtenäisyys on tärkeintä.

Tällaisen tilanteen saavuttaminen vaatisi paljon, mutta kyseessä ei ole utopia: tämä on saavutettavissa (melko mittavia muutoksia vaativin) käytännön keinoin.

6.5 Jatkotutkimusaiheet

Ehdotin yllä, että teatterinjohtajalta tulisi vaatia taiteellisen koulutuksen lisäksi myös koulutusta talous- ja henkilöstöhallinnosta. Olen samaa mieltä yleisen käsityksen kanssa siitä, että taiteilijuus on tärkein lähtökohta, mutta muut osa-alueet tulisi kuitenkin myös huomioida varsin perusteellisesti. Raija-Sinikka Rantala mukailen; paras johtaja on taiteilija, joka perehtyy hallinnollisiin ja yhteiskunnallisiin asioihin kunnolla (ks luku 1.2). Mikä sitten on kunnolla perehtymistä ja kuka sen määrittää? Lukemani, näkemäni ja kuulemani perusteella tälle ei ole olemassa yleistä ohjenuoraa, vaan näissä asioissa ”räpistellään” tapauskohtaisesti.

Täydellistä vastausta minulla ei tähän ole, sillä asian määrittäminen vaatisi lisää tutkimista. Rohkenen kuitenkin ehdottaa, että teatterit ja korkeakoulut tekisivät tässä yhteistyötä. Esimerkiksi Kauppakorkeakoulu tai Sibelius-Akatemian Arts Management – linja voisivat tarjota sopivan kokoista tähän tarkoitukseen räätälöityä taloushallinnon tutkintoa (karkea ehdotus: esim. 30 opintopistettä), joka olisi pakollinen teatterinjohtajille. Saman laajuinen oppimäärä tulisi suorittaa myös henkilöstöhallinnossa. Jälkimmäisestä tulisi järjestää myös erilaisia teemakursseja: apua kaivataan ryhmätyö- ja ihmissuhdetasolla myös koko henkilökunnalle, ei ainoastaan johtajille. Rantalan mukaan henkilöstön suhtautuminen johtajaan on suoranainen kipupiste teattereissa työyhteisöinä (Rantala, 2019. Suullinen tiedontanto Teatterikorkeakoulun luennolla 18.3.2019). Voisiko tähänkin ongelmaan löytyä tapoja ja foorumeita edes käsitellä sitä – saati parantaa tilannetta systemaattisesti? Henkilöstöhallinto tuntuu kaipaavan selkeyttä – kenties strategioita, tapoja, suuntia ja ohjeita johtajille koskien myös työilmapiiriä; tähän tunnutaan kaipaavan linjauksia johon tukeutua myös ihmissuhdetasolla.

Tässä on jo useampi alaa hiertävä kysymys, joihin jatkotutkimus ja -koulutus olisi tervetullutta. Koulutuksen tarve alalla konkretisoitui näyttävästi keväällä 2019 kun Teatterikorkeakoulu järjesti teatterinjohtamisen koulutuksen, jonne itsekin

osallistuin. Yleisöryntäys kurssille yllätti järjestäjät täysin: ensisijaisesti taideyliopiston opiskelijoille suunnatulle kurssille oli yli 80 hakijaa, joista valtaosa varsin nimekkäitä alan ammattilaisia, jopa useita viroissa toimivia teatterinjohtajia. Tämä kertonee jotain alan tilanteesta ja lisäkoulutuksen toiveesta.

Edellä mainitsemani Arts Management – koulutukseen kuuluvan kaltaisia varainkeruun ja sponsoroinnin opintoja olisi hyvä voida sisällyttää kuuluttamani teatterinjohtajien taloushallintokoulukseen, ja myös laajemmin taiteilijoiden käyttöön. Tämä eritoten siksi, että asenteet rahoitustoimintaa kohtaan saivat kaikupohjaa ja uutta perspektiiviä, vaikka taiteilijat itse eivät käytännössä rahoitusten parissa työskentelisikään. Taiteilijoiden asenteet ylipäätään rahoitusta ja sen eri muotoja kohtaan odottavat perehtymistä ja ennakkoluulojen purkamista. En ole perehtynyt asentesiin tarpeeksi voidakseni kommentoida sitä enempää, mutta jään toiveikkaana odottamaan mahdollista jatkotutkimusta aiheesta.

Ja lopuksi, se mitä kentällä varmasti kaikkein eniten kaivattaisiin, olisi tutkimus uusien rahoitusmallien valjastamisesta suomalaisten teattereiden käyttöön. Sillä olisi tilausta suoraan kentällä ja uskon, että jokainen teatterinjohtaja tässä maassa haluaisi lukea sen välittömästi.

6.6. Loppusanat

Väitin aiemmin, että kuvailemani täydellinen johtajuustilanne ei ole utopia. Sinänsä ei olekaan, että kaikki tekemäni ehdotukset ovat periaatteessa toteutuskelpoisia käytännön asiota. Ymmärrän kuitenkin, että kaiken toteuttaminen (vieläpä samaan aikaan ja samassa paikassa) ja uusien koulutusmallien luominen korkeakouluihin voi olla utopistinen ajatus ja monia esteitä voi tulla vastaan. Hyvällä pohjatyöllä ja pitkälle aikavälille suunniteltuna katsoisin muutosten olevan kuitenkin periaatteessa mahdollisia. Tämä vaatii myös laajempaa yhteiskunnallista sitoutumista: ammattiteattereiden ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä, valtion rahoitusjärjestelmän uudelleenarviointia, (jotta VOS-rahoituksen alaisten ja rahoituslain ulkopuolisten teatterien välinen taloudellinen kuilu ei olisi niin suuri), sekä ylipäätään kaikkien mahdollisten rahoituskanavien suhdetta teatteriin ja sen yhteiskunnalliseen merkitykseen tulisi puntaroida paremmin. Jotta

teatterinjohtajuutta voitaisi kehittää, tulee siihen olla enemmän taloudellisia resursseja esimerkiksi jaetun johtajuuden toteuttamiseksi.

Sitä en tietenkään tiedä, että allekirjoittaako yksikään teatteri visiotani, saati olisiko yhteiskunnallisella tasolla halua panostaa tähän asiaan. Se jää nähtäväksi. Itse kuitenkin uskon tässä olevan aineksia kohti parempaa teatterinjohtamista.

LIITE 1: Tilastot (2017)				
TAPAUSTEATTERI	TAPAUS A	TAPAUS B	TAPAUS C	TAPAUS D
TAITEELLINEN PAINOTUS	Kotimaiset	Klassikot	Revy-y-viihde	Musiikkiteatteri
	kantaesitykset			
TILASTOT:				
Vuosibudjetti noin	2 122 409 €	490 388 €	1 200 000 €	696 910 €
Valtion avustus noin (% vuoden 2017 tuloista)	VOS 31%	VOS 41%	0 %	TAIKE 23%
Muut avustukset (% vuoden 2017 tuloista)	20 %	20 %	0,50 %	26 %
Oma rahoitus* (% vuoden 2017 tuloista)	49 %	42 %	99,50 %	51 %
Eri esityksiä ohjelmistossa / lukumäärä	3	13	8	60
Kaikkien esitysten lukumäärä	106	163	100	139
Henkilötyövuodet	26	16	60**	10
Katsojaluvut	36 662	82 99	45 880	15 706
HUOMIOITA TILASTOJEN VALOSSA:				
Suurin vuosibudjetti	A			
Laajin ohjelmisto				D
Eniten esityskertoja		B		
Eniten katsojia			C	
Riippuvaisin avustuksista (prosentuaalisesti)		B		
Riippuvaisin omasta rahoituksestaan (pros)			C	
Suurimmat rahalliset avustussummat	A			
Pienimmät rahalliset avustussummat			C	
*Oma rahoitus: lipputulot, väliaika-, ym. myynti				
** Henkilökunnan lukumäärä, tieto vuodelta 2014				
Tietolähteet:				
Tinfon tilastot 2017 (Helavuori & Volmari, 2018)				
Teattereiden toimintakertomukset 2017				
Fonecta Finder: yritysten sähköinen tietokanta (www.finder.fi)				

7 LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Ahmas, K. 2014. Norsunluutornin purkajat, Vaasan Yliopisto, Acta Wasaensia, 318.

Ansio, H., Houni, P. & Järvinen, M. 2013. Parijohtajuus esittävän taiteen organisaatioissa. Hallinnon tutkimus 3/2013, (s. 213 – 228). Hallinnon tutkimuksen seura.

Arlander, A. 1998. Esitys tilana. Teatteritaiteen taiteellispainotteinen tohtorintutkimonkirjallinen osuus. Helsinki, Teatterikorkeakoulu.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine menestystekijänä. Helsinki, WSOY.

Barker, R. A. 1997. How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is? Human Relations, Vol. 50, No.4, 1997. (343-362).

Barthes, R. 1993. The Semiotic Challenge. Oxford: Basil Blackwell.

Barry, D. 1991. Managing the bossless team: lessons in distributed leadership. Organizational Dynamics 1991, V21 no. 1: 31-47.

Bonet, L. & Schargorodsky, H. 2018. Theatre Management: Models and Strategies for Cultural Venues. Kunnskapsverket, Elverum.

Collings, D. G. Wood, G. T. & Szamosi L. T. (Toim.) 2018. Human Resource Management: A Critical Approach. Routledge.

Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. 2011. Relational Leadership. *Human Relations*, November 2011 vol. 64 no. 11 (1425-1449).

Dachler, P. H. & Hosking D. M. 1995. The Primacy of Relations in Socially Constructing Organizational Realities. In Hosking, D.M. & Dachler, P. H. & Gergen, K. J. (eds.) 2002. *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Avebury.

Fletcher, J. K. & Käufer, K. 2003. Shared Leadership. In Pearce, C. G. & Conger, J. A. 2003. *Shared Leadership Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage. (21-47).

Gemignani, M. 2014. Memory, Remembering, and Oblivion in Active Narrative Interviewing, *Qualitative Inquiry* 2014 vol. 20 (2) 127-135, Pennsylvania State University.

Goleman, D. 1999. *Tunneäly työelämässä*. Keuruu.

Gronn, P. 2000. Distributed Properties: A New Architecture for Leadership. *Educational Management Administration & Leadership* 2000 28: 317. (317-338).

Helavuori, H. & Volmari, P. 2018. 2107 Teatteritilastot - Finnish Theatre Statistics. Tinfo – Teatterin tiedotuskeskus ry. Painotalo Prinknet, Helsinki.

Häti-Korkeila, M. 2010. väitöskirja: Teatterinjohtamisen dramaturgiaa – keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet. Helsingin yliopisto, Yliopistopaino, Helsinki.

Jovchelovich, S. & Bauer, M. W. 2000. *Narrative interviewing* (online). London: LSE research online.

Jäppinen, A-K. 2012. Huomisen johtajuus ja sen synnyttäminen. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.). Johtamisen tilat ja paikat. Kansainvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 197–221. Vantaa.

Kangas, A. & Pirnes, E. 2015. Kulttuuripoliittinen päätöksenteko, lainsäädäntö, hallinto ja rahoitus. Teoksessa Heiskanen, I. Kangas, A. & Mitchell, R. (toim.) Taiteen ja kulttuurin kentät: perusrakenteet, hallinta ja lainsäädäntö. Tietosanoma Oy, Tallinna.

Kangas, A. & Virkki, J. (toim.), 1999. Kulttuuripoliittikan uudet vaatteet. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Koivunen, N. 2007. Kohti kuuntelevaa johtajuuskulttuuria: Johtajuustutkimuksen ja estetiikan yhtymäkohtia. Hallinnon tutkimus 2, 2007.

Koivunen, N. 2003. Leadership in Symphony Orchestras Discursive and Aesthetic Practices. University of Tampere. Tampere.

Koski, P. 1999. Ensimmäisen kotimaisen teatterin vaiheet ja tutkiminen. Teoksessa Koski, P. (toim.) Niin muuttuu maailma, Eskoseni: Tulkintoja kansallinäyttämöstä (s. 4 – 22). Helsinki: Helsinki University press.

Kott, J. 1997. Grotowski or the Limit. Teoksessa: The Grotowski Sourcebook. Toim. Schecner, R. & Woford, L. London and New York, Routledge, s. 304 – 309.

Ladkin, D. 2010. Rethinking Leadership - A New Look at old Leadership Questions. Edward Elgar.

Lavaste, A. 2015. Vieraassa takissa. Like kustannus Oy. Helsinki

Lavaste, S. Rautavuoma, S. & Sirén, K. 2015. Avoin näyttämö. Käsikirja teatterin uudistajille. Tampere: Teatteri 2.0., Kulttuuri- ja teatteriyhdistys Kaksikko ry.

Modig, N. & Åhlström, P. 2017. Tätä on Lean. Rheologica publishing.

Mäki, K. & Saranpää, M. 2012. Johtamistoimintaa kehittämässä. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Kansainvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, s. 54–78. Helsinki.

Northouse, P. G. 2010. Leadership Theory and Practice. Sage.

Onnismaa, J. & Kiander, T. 2012. Johtamisen tilat: yksilöllistävää ja suhteissa olevaa johtamista. Teoksessa Mäki, K. & Palonen, T. (toim.) Johtamisen tilat ja paikat. Kansainvalistusseura: Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, s. 25–53. Vantaa.

Parry, K. W. & Bryman, A. 2006. Leadership in Organizations. Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T. B. & Nord, W. R. (toim.). 2006. The Sage Handbook of Organization Studies. Sage. (447 – 468).

Rissanen, K. 2008. Teatterin ja draaman tutkimuksen pro-gradu tutkielma: Kohtaamisia – vaikuttava kokemus Jerzy Grotowskyn ja Esa Kirkkopellon teatterillisissä tiloissa. Tampereen yliopisto, Tampere.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särämät. Talentum, Helsinki.

Sauer, E. 2005. Emotions in leadership: Leading a dramatic ensemble. Tampere, Tampere University Press.

Schütze, F. 1977. 'Die Technik des narrativen interviews in Interaktionsfeldstudien - dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen'. Unpublished manuscript, University of Bielefeld, Department of Sociology.

Womack, J. Jones, D. T. & Roos, D. 1990. The machine that changed the world. Free press, New York.

Yukl, G. 2013. Leadership in Organizations. Pearson Education Ltd.

Internet – lähteet

www.avoimetovet.fi

www.brandnews.fi

www.finder.fi

Helavuori, H. & Karvinen, M. (2019). *Valta, vastuu, vinoumat – tasa-arvo ja yhdenvertaisuus esittävässä taiteissa*. Tinfo – Teatterin tiedotuskeskukse raportti: https://www.tinfo.fi/documents/valtavastuu2019_raportti.pdf
<https://www.hel.fi/kulttuurin-ja-vapaa-ajan-toimiala/fi/avustukset/kulttuurin-avustukset/helsingin-mallin-avustukset>

https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000006099165.html?fbclid=IwAR3qiQSzfAbzA_M8WC7aEc3LLGREbaM14IhJ7U6G9jgXu5czYjOLd4EToSQ

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/narratiivinen-tutkimus>)

www.mesenaatti.me

www.nayttelijaliitto.fi

Opetushallitus. (2018). Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitus – yksikköhintojen ja rahoituksen määräytyminen vuonna 2018. Oppaat ja käsikirjat 2018:6, Grano Oy, Verkkojulkaisu, www.oph.fi.

Saukkonen, P. (2014). Vankka linnake, joustava sopeutuja vai seisova vesi? Suomalaisen kulttuuripolitiikan viimeaikainen kehitys. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö Cuporen verkkojulkaisu 23/2014, Helsinki. <https://www.cupore.fi/fi/julkaisut/cuporen-julkaisut/pasi-saukkonen-vankka-linnake-joustava-sopeutuja-vai-seisova-vesi>

Sparrow, P.R. (2005). Authentic leadership and the narrative itself. The leadership quarterly, Vol. 16 Issue 3, Science Direct (419-439). <https://www.sciencedirect.com/journal/the-leadership-quarterly/vol/16/issue/3>

<https://www.statista.com/statistics/502237/subsidized-theater-income-by-type-england-uk/>

www.suomisanakirja.fi

<https://www.taike.fi/fi/avustukset-yhteisoille//stipend/AhK7rZDMBpbH/viewStipend/11164>

Taiteen edistämiskeskus. (2018). Hakuohjeet:

<https://www.taike.fi/fi/avustukset-yhteisoille//stipend/AhK7rZDMBpbH/viewStipend/11164>

www.teme.fi

<https://toisissatiloissa.net/>

https://fi.wikipedia.org/wiki/Johtaminen#cite_note-1

Muut lähteet

1. Tärkein lähde tässä tutkimuksessa oli haastatteluaineisto, eli viiden teatterinjohtajan haastattelut tammikuussa 2019.
2. Lisäksi tutkilemassa on hyödynnetty laajasti materiaalia teatterinjohtamisen kurssilta Teatterikorkeakoulussa, keväällä 2019 (vaastuuopettaja Saana Lavaste).

Kurssipäivät ja luennoitsijat teatterikorkeakoululla:

- 14.1.2019 Saana Lavaste
- 28.1. 2019 Violeta Simnajovska ja Saana Lavaste
- 18.2. 2019 Antti Hietala ja Vesa-Tapio Valo
- 28.2.2019 Jere Pensikkala ja Jussi Sorjanen
- 18.3.2019 Mika Myllyaho ja Raija-Sinikka Rantala
- 1.4.2019 Jarkko Lahti
- 15.4.2019 Marjatta Häti-Korkeila ja Erik Söderblom