

VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
JOHTAMISEN LAITOS

Tommi Ellonen  
VAPAIEN TEATTERIRYHMIEN PRODUKTIOMUOTOINEN TOIMINTA  
Case Teatteri Siperia

Johtaminen ja organisaatiot  
pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

VAASA 2008

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1 Tutkimusongelmat	10
1.2 Tutkimuksen rakenne	11
1.3 Tutkimuksen rajaus	12
2. VAPAAT TEATTERIRYHMÄT	13
2.1 Vapaiden teatteriryhmien tausta	13
2.2 Vapaiden teatteriryhmien henkilökunta	14
2.3 Vapaiden teatteriryhmien rahoitus, verkosto ja yhteistyö	17
3. LUOVUUS TEATTERITOIMINNAN PERUSTANA	20
3.1 Ryhmän luova toiminta	21
3.2 Luovan toiminnan johtaminen	24
3.3 Luovan toiminnan ympäristö	26
3.4 Luovan henkilön tuntomerkit	27
3.5 Improvisaatio	28
4. ASIANTUNTIJAORGANISAATIONA TEATTERI	29
4.1 Asiantuntijaorganisaatio	29
4.2 Asiantuntijaorganisaation keskeisimmät haasteet	32
4.3 Aineeton pääoma teatteriorganisaatiossa	34
4.4 Teatterin tuote	36
5. TUTKIMUSMENETELMÄT JA KOHDEORGANISAATIO	38
5.1 Tutkimusstrategia	38
5.2 Aineiston keruu	39
5.3 Haastattelun kulku	40
5.4 Tutkijan oma ennakkotieto	41
5.5 Kohdeorganisaation valinta ja esittely	42



6. PRODUKTIOT TEATTERI SIPERIASSA	44
6.1 Tutkimuksen viitekehys	44
6.2 Tuotantoproduktioiden vaiheet	45
6.3 Alun vaikeudet	48
6.4 Johtajuus, roolit ja tehtävienjako	49
6.5 Yhteistyö ja rahoitus	54
6.6 Kokonaisuus koostuu monesta osasta	56
7. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	63
7.1 Luovan toiminnan joukot	63
7.2 Toimintaa vastaava ympäristö	65
7.3 Miten teatteriryhmä rakennetaan?	66
7.4 Yksi produktio kerrallaan	67
LÄHDELUETTELO	69
LIITTEET	
LIITE 1: Haastattelurunko	72



KUVIOLUETTELO	sivu
Kuvio 1. Ryhmän muodostumisen eri vaiheet	22
Kuvio 2: Produktioiden kulku ja päällekkäisyys	46
Kuvio 3: Produktion osat	58



---

**VAASAN YLIOPISTO**

Kauppatieteellinen tiedekunta

Tekijä:	Tommi Ellonen
Tutkielman nimi:	Vapaiden teatteriryhmien produktiomuotoinen toiminta – Case Teatteri Siperia
Ohjaaja:	Niina Koivunen
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri
Laitos:	Johtamisen laitos
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Aloitussvuosi:	2004
Valmistumisvuosi:	2008

---

Sivumäärä: 72

**TIIVISTELMÄ**

Vapaat teatteriryhmät ovat yleistyneet ennen vuosituhannen vaihdetta runsaasti ja tulevaisuudessa niiden määrä tulee todennäköisesti kasvamaan. Tutkimuksessa teatteriryhmä käsitellään asiantuntijaorganisaationa, jossa ihmisten luova toiminta on yksi tärkeimmistä lähtökohdista. Tutkimus antaa kuvan siitä, miten teatteriproduktio etenee.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkimuksen kohteena on Teatteri Siperia. Tärkeimpänä tutkimusmetodina on haastattelu sekä tutkijan oma tietämys ja kokemus eri teatteriorganisaatioissa. Teatteri Siperia on toimintansa alussa, mutta takana on kuitenkin jo useampia teatteriproduktioita ja ryhmän toiminta koostuu vuoden aikana useammasta produktioista.

Tutkimuksessa ilmeni, että teatteriryhmä on erittäin riippuvainen siinä toimivista ihmisistä ja etenkin heidän tiedoista, taidoista ja sitoutumisestaan. Usein teatteriryhmillä ei inhimillisen pääoman lisäksi ole muuta pääomaa. Teatteriryhmien toiminta vaatii sen tekijöiltä luovuutta, asiantuntijuutta ja erilaisia kokemuksia myös muilta elämän osa-alueilta. Luovuus on kiinni jokaisen persoonallisuudesta ja uskalluksesta heittäytyä ja tehdä asiat uudella tavalla. Tutkimuksessa ilmeni myös, että teatteriryhmien produktiot eivät etene jokaisella kerralla tietyssä järjestyksessä alkuperäisen suunnitelman mukaan, vaan jokainen produktio tuo mukanaan erilaisia tilanteita ja tehtäviä, jotka tulee selvittää niiden tullessa vastaan.

---

**AVAINSANAT:** teatteriryhmä, luovuus, innovatiivisuus, asiantuntijuus.



## 1. JOHDANTO

Teatteri on yksi vanhimpia kulttuurin muotoja ja se tarjoaa vielä tänä päivänäkin monille elämyksellistä ja nautintoa nostattavia tunteita ympäri maailmaa. Teatteriesityksiä tarjoavat monet erityyppiset taideorganisaatiot: kaupunginteatterit, ylioppilasteatterit, työväenteatterit ja nyt yhä myös vapaat teatteriryhmät.

Monet teatterityöntekijät haluavat toimia entistä itsenäisemmin ja päättää itse, millaista teatteria he esittävät. Kyseinen halu on vähitellen muodostanut ilmiön, joka on ajanut monet teatterintekijät perustamaan oman pienemmän teatteriryhmän. Tällöin teatterin tekeminen on entistä enemmän muuttunut muistutamaan pienen yrityksen johtamista, sillä monesti ryhmän yksittäisen jäsenen oma henkilökohtainen talous on entistä enemmän riippuvainen teatterin toiminnasta ja tuloksesta. Erona perinteiseen yrittämiseen teatteriryhmän toiminnassa on varsinaisen taloudellinen riski, koska teatteriryhmillä ja sen perustajilla ei usein ole tarvetta sitoa suurta pääomaa esimerkiksi hankkiessa laitteita ja tiloja. Lisäksi oman teatterin kokonaisvaltainen hoitaminen vaatii esimerkiksi ammattinäyttelijältä huomattavasti enemmän kuin laitosteatterissa, jossa saa usein keskittyä vain näyttelemiseen.

Uuden teatteritoiminnan alkuun saattamisessa on paljon haasteita, konflikteja ja ratkaistavia toimintatapoja. Riittävä suunnittelu kuitenkin helpottaa alkamisvaiheen ongelmien ja haasteiden selvittämistä. Oman teatteritoiminnan hoitaminen ja teatteriesitysten luominen vaatii tekijöiltään paljon myös erityistä luovuutta. Kuten uusien yritystenkin, täytyy myös teattereiden pyrkiä erottumaan kilpailijoista uusilla ja innovatiivisilla tavoilla. Tämän lisäksi teatterissa täytyy eri toimijoiden olla myös taiteellisesti luovia ja kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti. Luova toiminta on ilmiönä kuitenkin täysin erilainen työskentelymuoto kuin esimerkiksi tayloristiset täydellisesti ositetut tehdastyöt tai tavallinen suorittava toimistotyö. Luovuutta ei myöskään voida kytkeä aamulla päälle ja pitää hyvä luova vireystaso ylhäällä koko kahdeksantuntisen päivän ajan.

Luova prosessi vaatii myös aikaa. Usein luova toiminta lähtee liikkeelle ajatuksesta tai oivalluksesta, joka kuitenkin lähes aina vaatii lisäsuunnittelua ja aikaa myös asian sulattelulle. Toisinaan oivalluksen hetkittäinen unohtaminen ja

muiden asioiden pohtiminen avaa uusia mahdollisuuksia ja uusia oivalluksia, jotka auttavat luovan prosessin etenemistä. Luova prosessi siis vaatii toisinaan aikaa ja kärsivällisyyttä.

Suomessa voidaan katsoa olevan muutamia selkeitä teatterikeskittymiä, joita ovat muun muassa Tampere ja Helsinki. Kaupungeissa on mahdollista helposti imeä vaikutteita muilta teatterintekijöiltä, jolloin itse voi usein virittäytyä paremmin oikeaan mielentilaan luoda uusia toimintatapoja ja kehittää vanhoja toimintamalleja. Teatterissa käyminen ruokkii aina teatterissa käymistä, mikä tarkoittaa myös sitä, että jos katsoja näkee hyviä teatteriesityksiä toisissa teattereissa, siitä on apua myös omalle teatterille, koska yksikin miellyttävä teatterielämys katsojalle tuo usein saman katsojan lipputuloja myös muille teattereille.

### 1.1 Tutkimusongelmat

Tutkimuksessa teatteriorganisaatiota arvioidaan luovana asiantuntijaorganisaationa, koska toiminta teattereissa on jatkuvan luovuuden jalostamista ja ylläpitämistä sekä asiantuntijuus on yksi teatterihenkilökunnan peruspiirteistä. Teoriaosuudessa luovuutta verrataan monissa eri tilanteissa tavallisiin konkreettisia tuotteita valmistaviin yrityksiin, joissa voidaan selkeästi osoittaa konkreettinen tuote, jota yritys itse valmistaa. Luovissa organisaatioissa tätä tuotetta ei kuitenkaan monesti ole mahdollista nähdä tai tuntea, vaan se täytyy usein kokea.

Tutkimuksen pääongelmaa selvitetään kahden eri alaongelman kautta:

a. Tutkimuksen **pääongelmana** on selvittää, miten teatteriproduktio etenee, mistä osista se koostuu pienessä esimerkkiteatteriorganisaatiossa sekä miten useat samanaikaiset produktiot yhteensoviteetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi tutkimuksessa on tarkoituksena tarkastella toiminnan perustamisvaiheen haasteita ja niiden vaikutusta tulevaan toimintaan.

b. Ensimmäinen alaongelma on produktioiden **johtajuus** eli millaista johtajuutta vapaissa teatteriryhmissä esiintyy eri produktiois-

sa ja sen muussa toiminnassa. Tätä alaongelmaa arvioitaessa on tarkoituksena tutkia johtajuuden roolia ryhmän sisällä ja pohtia, miten eri jäsenet kokevat johtajuuden.

c. Toinen alaongelma on produktioiden **rahoitus ja yhteistyö**. Tämä alaongelma koostuu kahdesta eri laajuudesta: kokonaisvaltaisesta jatkuvasta rahoituksesta ja yksittäisten produktioiden erillisrahoituksesta.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus pää rakenne jakautuu kahtia: ensimmäisessä osassa käsitellään aiheeseen johdattelua teoriaa, jossa on kaksi pääteemaa: organisaatioissa esiintyvä luovuus ja asiantuntijuus. Toisessa eli empiria-osassa tutkitaan kohdeorganisaation toimintatapoja ja lopulta verrataan sitä aikaisemmin esitettyihin teorioihin.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa johdatetaan lukija tutkimuksen aiheeseen. Toisessa luvussa selvennetään, mitä vapaille teatteriryhmillä tarkoitetaan ja käydään läpi lyhyesti myös vapaiden teatteriryhmien syntyä 1900-luvulla. Lisäksi toisessa luvussa selvitetään, millaista henkilökuntaa teatteriryhmät kaipaavat ja millaista on vapaiden teatteriryhmien henkilökunta sekä lisäksi luodaan katsaus vapaiden teatteriryhmien eri yhteistyöverkostoihin. Kolmannessa ja neljännessä kappaleessa luodaan katsaus tutkimuksen teoriaosuuteen. Kolmannessa luvussa käsitellään luovuutta ja siihen liittyviä ilmiöitä teatteriorganisaatioissa ja neljännessä käsitellään asiantuntijuutta teatterissa.

Tutkimuksen viidennessä luvussa käydään läpi tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja esitellään valittu kohdeorganisaatio. Kuudennessa luvussa selvitetään tutkimuksen tulokset ja esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Viimeisessä luvussa käsitellään tutkimustulosten ja teorian vastavuus ja esitellään johtopäätökset.

### 1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen on tarkoitus antaa vastaus edellä määritettyyn ongelmaan Suomessa esiintyvän teatterin tarjonnassa ja jättää siten pois vertailukohtat ulkomailla tapahtuvan teatterinkulttuurin kanssa, sillä suomalaisten teattereiden toiminta on erilaista kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa, jossa pääpaino on liiketoiminnallisempi kuin Suomessa. Etenkin vapaissa teatteriryhmissä halu tehdä teatteria, välittämättä taloudellisesta menestymisestä, on usein pääasiallinen toiminnan lähtökohta.

Lisäksi tutkimus on tarkoitus rajata koskemaan vain niitä teattereita, joissa voidaan katsoa työskentelevän pääasiassa vain teatterin ammattilaisia eli henkilöitä, joilla on teatterialan koulutus. Tällöin tarkastelusta jäävät pois muun muassa ylioppilasteatterit sekä erilaiset harrastajat eri teatteriryhmissä ja -kerhoissa.

## 2. VAPAAT TEATTERIRYHMÄT

Freelanceriksi jättäytymisen syynä on ollut nimenomaan halu valita itse omat työnsä (Kokkonen, Karjalainen & Loppi 2002: 7). Lisäksi jossain tilanteissa freelancerina toimimisesta saatetaan maksaa paremmin kuin yhden ja saman organisaation jatkuvasta työsuhteesta (Sipilä 1991: 128). Sama halu ajaa usein myöskin yrittäjät valitsemaan elinkeinonharjoittamisen. Tällöin tulee myös kuvaan mukaan yritystoimintaan liittyvät riskit: taloudellinen menestyminen on usein omasta ammattitaidosta ja panostuksesta kiinni.

Tässä luvussa luodaan lukijalle käsitys siitä, mitä tarkoitetaan vapaille teatteriryhmillä ja käydään läpi, miten, miksi ja milloin kyseisiä ryhmiä alkoi syntyä.

### 2.1 Vapaiden teatteriryhmien tausta

1950–1970 -luvuilla teatteritoiminta pyrittiin vakiinnuttamaan osaksi suomalaisen kulttuuritarjontaa. Tällöin luotiin alue- ja kaupunginteattereiden verkosto, joka katsottiin olevan kuntien ja valtioiden järjestettävänä oleva asia. Tällöin rakennettiin suuria teatteritaloja, hankittiin aineelliset ja henkilölliset perusrerurssit, joiden avulla pyrittiin vakiinnuttamaan teatteritoiminta Suomessa. Tällöin myös jokaisella kansalaisella oli mahdollisuus päästä nauttimaan teatteritarjonnasta. Tässä tutkimuksessa kyseisistä paikkansa vakiinnuttaneista teattereista käytetään nimitystä *laitosteatteri*. (Kokkonen ym. 2002: 6)

Kaikki muu teatteritoiminta, joka ei sovi edelliseen laitosteatteri-käsitteeseen, voidaan katsoa olevan erilaisten vapaiden teatteriryhmien tapaista toimintaa. Kokkonen ym. (2002: 6) kirjoittaa selvityksessään, että ”osa vapaan kentän teatterista on aina ollut niin selkeän kokeellista tai tekotavaltaan lähtökohtaisesti anarkistista, ettei sitä olisi voitu toteuttaa minkään olemassa olevan rakenteen sisällä”. Tällä rakenteella Kokkonen ym. (2002) tarkoittavat laitosteattereiden jäykkää rakennetta, jota säätelee esimerkiksi kaupunki tai kunta.

Virallisesti ensimmäinen ammatillinen teatteriryhmä oli vuonna 1960 perustettu *Skolteatern*, jonka perustamisen jälkeen meni kuitenkin vielä joitakin vuosia ennen kuin muita ammatillisia teatteriryhmiä alettiin tuntuvasti perustaa. Pe-

rusajatuksena kyseisissä ryhmissä oli, että ryhmään kuuluvat yhdessä päättivät mitä milloinkin tehdään, jolloin kaikilla oli tasavertainen mahdollisuus osallistua sekä taiteelliseen että tuotannolliseen toteuttamiseen. 1960 ja 1970 -luvuilla yksi vapaan teatteriryhmän tunnusmerkki oli se, ettei ollut omia tiloja tuottaa teatteri ja siksi kaikki silloiset vapaat teatteriryhmät aloittivat toimintansa tuottamalla kiertäviä teatteriesityksiä, mikä takasi kaikille halukkaille katsojille mahdollisuuden seurata laitosteattereiden tarjonnasta poikkeavia esityksiä. Vapaiden teatteriryhmien aseman voidaan katsoa vakiinnuttaneen asemansa 1970–1980 -lukujen kuluessa. (Kokkonen ym. 2002: 6–7)

Vuonna 1993 voimaan tullut teatteri- ja orkesterilaki (705/92) toi huomattavan muutoksen teattereiden rahoitukseen ja samalla se vaikutti myös vapaiden teatteriryhmien asemaan. Valtion tuki näyttämötaiteelle oli siihen saakka ollut harkinnanvaraista ja sitä oli rahoitettu lähinnä Veikkauksen ja raha-arpajaisten voittovaroista arpajaislain (491/1965) nojalla. Vuoden 1993 alusta opetusministeriö on päättänyt teatterikohtaisesti, mitkä teatterit saavat lain perusteella valtion jatkuvaa vuosiavustusta. Teatterilakia luotaessa myös osa vapaista teatteriryhmistä hakeutui lain piiriin. Esimerkiksi *Q-teatteri*, joka on yksi nykyään yksi suurimmista ja näkyvimmistä vapaista ammatillisista teatteriryhmistä, perustettiin 1991, jolloin se ehti juuri päästä valtiosuusteatteriksi uuden teatterilain tullessa voimaan 1993. Lisäksi myös tämän tutkimuksen esimerkkiteatteri on nykyään mukana valtionavun piirissä. (Kanerva 2006: 9; Kokkonen ym. 2002: 6–7)

Tällä hetkellä vapaiden teatteriryhmien tuotot koostuvat enimmäkseen apurahoituksesta ja usein vain pieni osa tulee esimerkiksi lipputuloista. Teatteri- ja orkesterilain voimaantullessa valtiosuuden piiriin otettiin kaikkiaan 53 teatteria. Päätösvalta lain piiriin tulevista teattereista on opetusministeriöllä ja vuonna 2001 lain piirissä on 58 teatteria (Hakala 2002: 4). Tästä voi olla nähtävissä se, että teatteri kulttuurin yhtenä osana ammattimaistuu vähitellen, jolloin katsojilla on entistä paremmat mahdollisuudet nähdä vuosittain yhä parempaa ja laajempaa teatteritarjontaa.

## 2.2 Vapaiden teatteriryhmien henkilökunta

Erikssonin ja Ropon (2000 b: 13) tutkimuksen mukaan ilman ihmisten merkityksen ymmärtämistä ja heidän sitouttamistaan produktiot melko varmasti

epäonnistuvat. Luova teatteritoiminta vaatii ihmisten henkistä pääomaa ja osaamista. Teatteritoiminta on lähtöisin siinä mukana olevista ihmisistä, joita ilman ei synny ainuttakaan teatteriesitystä. Lisäksi esityksen laatu tulee myös olla hyvää. Laatu takaa teatterin jatkuvuuden. Laatu voidaan parantaa ja ylläpitää osaavalla ja sitoutuneella henkilökunnalla. Kaikki ne, jotka seisovat esityksen takana täydellisesti, antavat kaikkensa esityksen onnistumisen takaamiseksi.

Ryhmien talouden epävarmuus aiheuttaa sen, että vain osalla teatteriryhmistä on kiinnitettyä vakinaista henkilökuntaa. Hakalan (2002) tekemän selvityksen mukaan usein vapaissa ryhmissä tehdyistä töistä eivät edes vakinaiset työntekijät saa aina kohtuullista toimeentuloa puhumattakaan teatterialan työehtosopimusten mukaisista palkoista. Tällöin niillä, joiden pääasiallinen tulonlähde on kyseisen teatterinryhmän tuottamat voitot, täytyy olla erityistä paineensietokykyä ja oman talouden hallintaan liittyviä erityistaitoja.

Vapaissa teatteriryhmissä joudutaan monesti turvautumaan talkootyöhön. Hakalan (2002) selvitys tuo myös esille, että kyseisten ryhmien tuotannot tuotetaan usein kevyemmällä henkilöstörakenteella kuin laitosteattereissa, mikä monesti johtuu siitä, ettei kyseisillä teattereilla aina ole omaa teatteritilaa, jossa työskennellä, sekä siitä, että kyseiset ryhmät tuottavat useimmiten kokeilevampia ja jopa improvisaatioteatteriesityksiä. (Hakala 2002: 8–10)

Tilan puute voidaan nähdä hyötynä ja haittana. Haittaa siitä on erityisesti kun teatteri pyrkii vakiinnuttamaan omaa paikkaansa kotikaupungissaan ja luomaan katsojille selkeästi mieleen mielikuvan, missä kyseisen teatteriorganisaation teatteriesityksiä on mahdollista nähdä. Lisäksi oma tila tuo selkeyttä jäsenten jokapäiväiseen toimintaan. Vahva mielikuva helpottaa markkinointia ja vähentää imagon luomisesta aiheutuvia kustannuksia.

Pysyvä tila toisaalta myös toisinaan sitoo teatteria toimimaan juuri kyseisessä teatterissa juuri kyseisillä varusteilla. Lavan ja katsomon koosta riippuen voi olla ongelmia laajentaa repertuaariaan monologeista aina huikeisiin musikaaliesityksiin, joissa usein voidaan tarvita kymmeniä tai jopa satoja ihmisiä samanaikaisesti lavalla ja kulisseissa. Jos omaa tilaa ei ole ja tila valitaan lähes aina esitettävän produktion mukaan, voi teatteriryhmä valita hyvinkin erilaisia pro-

duktioita esitettäväkseen. Toisaalta mikään ei estä teatteriryhmiä vierailemasta toisissa teattereissa, vaikka oma tila löytyisikin.

Kokkonen ym. (2002) pitävät yhtenä tärkeänä vapaan kentän piirteenä sen monimuotoisuutta. Tuotannot ovat usein juuri sen näköisiä kuin sen tekijät itse haluavat. Usein myös pienessä teatteriorganisaatiossa kaikki osallistuvat lähes kaikkiin eri tehtäviin, mikä toisaalta on käytännön sanelema pakko, mutta toisaalta taas monille se on ennemminkin tietoinen valinta. Kyseessä on ominaisuus, joka erottelee kyseiset teatterit usein jäykistä laitosteatterimaisista organisaatioista. Kyseinen toiminta luo kilpailuetua teatterille ja antaa samalla lisää vapautta toimia omalla tavalla. (Kokkonen ym. 2002: 11–12)

Teatterilla voi mennä vuosia ennen kuin oma ainutlaatuinen toimintatapa löytyy ja muotoutuu. Ilman selkeää suunnitelmaa monet asiat jäävät usein roikkumaan ilman, että niistä ottaa joku todellisen vastuun. Hyvä suunnittelu samalla vähentäisi päällekkäisiä töitä ja lisäksi toiminta olisi huomattavasti tehokkaampaa ja aikaa voitaisiin käyttää esimerkiksi harjoitteluun ja luovaan toimintaan entistä enemmän.

Tällä hetkellä teatterikouluista valmistuvilla on hyvät tiedot ja kokemukset molemmista teatterin muodoista: vapaista ja laitosteattereista. Monilla on usein halua ja tarvetta toisinaan tehdä kokeilevampaa teatteria, vaikka monesti osa henkilökohtaisista tuloista tulee muun muassa vierailuista laitosteattereista. (Kokkonen ym. 2002: 8)

Teatterin kokonaisvaltaiseen johtamiseen tarvitaan myös liiketoimintaosaamista, mikä tulee tulevaisuudessa korostumaan entisestään (Wilenius 2004: 17). Teatteriorganisaatiossa on aina jonkun huolehdittava teatterin talouden ylläpidosta. Taito erityisesti korostuu, kun teatteri alkaa maksaa palkkaa eri toimijoilleen. Vaadittavien taitojen määrä tällöin lisääntyy ja henkilöstön tulisi hallita muun toiminnan ohessa kulujen hallintaa, kirjanpitoa ja esimerkiksi työlainsäädäntöön liittyviä asetuksia ja määräyksiä.

### 2.3 Vapaiden teatteriryhmien rahoitus, verkosto ja yhteistyö

Kulttuurintuottajien yhteistyö erilaisten perinteisten lahjoittajien ja sponsorien kanssa on entistä enemmän siirtymässä kohti kumppanuutta, jossa molemmat osapuolet voivat hyötyä, mikä asettaa usein enemmän paineita kulttuuriorganisaation puolelle. Yksityiset yritykset usein antavat lahjoituksia samalla saaden itselleen mainosta esimerkiksi teatteriesityksien käsiohjelmassa tai Internet-sivuilla, mikä on toisaalta taas erilainen kanava pyrkiä erottumaan perinteisessä markkinoinnissa, vaikka sen tehokkuus on viime vuosina laskenut mainosten määrän ja kustannusten kasvaessa. Yksi vaihtoehto yrityksille on jo jonkin aikaa ollut tunnettujen henkilöiden käyttäminen esimerkiksi televisio-, lehti- tai radiomainonnassa (Wilenius 2006: 45). Yritykset eivät kuitenkaan aina koe näitä riittävän suurena hyötynä omalle toiminnalleen. Esimerkiksi teatteriorganisaatiolla on mahdollisuus tarjota yrityksille vastavuoroisesti esimerkiksi omaa ilmaisutaito-osaamistaan. Yhtenä esimerkkinä on täysin näyttelijöistä koostuva *Stella Polaris* -ryhmä, joka on jo yli vuosikymmenen ajan kouluttanut yrityksiä erilaisin improvisaatio- ja vuorovaikutusharjoituksin. Kyseinen koulutus kannustaa ja edistää yrityksen henkilöstöä luoviin ratkaisuihin sekä parantaa vuorovaikutustaitoja. Kyseinen koulutus yrityksissä on kasvanut tasaisesti. (Wilenius 2004: 130–131, 133, 154, 194–195)

Florida (2005: 19) on tullut tutkimuksissaan siihen tulokseen, että kumppanuus on nyt ja tulevaisuudessa siirtymässä siihen suuntaan, ettei syviä yhteistyösuhteita enää luoda samoista lähtökohdista kuin ennen. Tällöin myös suhteiden määrä olisi melko vähäinen. Nyt ja tulevaisuudessa ihmisillä on paljon löyhiä ja eritasoisia suhteita moniin eri yhteisöihin ja ihmisiin.

Kulttuuri on yleisesti keskeinen osa hyvinvointiyhteiskuntaa, jos ajatellaan, että hyvinvointi on sekä aineellista että aineetonta hyvinvointia. Tämän takia julkisen sektorin tuella kulttuurin tuottamiselle ja edistämiseksi on tärkeä rooli. Kyseinen tuen tulisi kuitenkin olla kaikkien saatavilla ja sitä pitäisi myöntää suhteellisen tasapuolisesti. (Wilenius 2004: 86–87)

Syy, miksi jotkut yritykset eivät tee lainkaan yhteistyötä kulttuuritoimijoiden kanssa, on hyödyn rahallisen mittaamisen vaikeus (Wilenius 2006: 46). Ei ole yksiselitteistä tapaa esimerkiksi laskea, kuinka paljon enemmän yksi yrityksen työntekijä tuottaa voittoa, jos yritys tarjoaa työntekijöilleen alennettuja tai ilmai-

sia pääsylippuja johonkin paikalliseen teatteriesitykseen. Tämän lisäksi yrityksen on usein tehtävä päätöksiä, haluaako yrityksen johto kannustaa työntekijöitään käymään teatterissa tai muissa kulttuuritapahtumissa vai kannustaako se työntekijöitään liikkumaan enemmän jakamalla esimerkiksi ilmaisia tai edullisia harjoituskertoja paikalliselle kuntosalille.

Yksityisten yritysten rahallinen tuki kulttuurin parissa toimiville on noussut monikymmenkertaiseksi viimeisen 15 vuoden aikana. Yhteistyö ei kuitenkaan aina ole pelkästään rahallista tukemista. Teattereiden usein on mahdollista saada yritykseltä ilmaiseksi tai edullisesti erilaista tarpeista ja lavastusmateriaalia näytelmiä varten. Vastavuoroisesti lahjoituksia tai yhteistyötä tekevät yritykset saavat usein itselleen mainetta kulttuurin ja henkisen hyvinvoinnin edistäjinä. Joissain yrityksissä niin sanottu maineen hallinta on tällä hetkellä jo tärkeä osa yrityksen strategiaa. (Wilenius 2004: 149)

Toisaalta monien pienien teattereiden aika ja resurssit eivät aina riitä erilaisten yhteistyösuhteiden muodostamiseen ja tällöin kyseisten teattereiden suhdeverkosto jää usein pieneksi ja samalla julkisen avustuksen määrä taas korostuu entisestään (Wilenius 2004: 140). Verkostojen hallinta on tällöin vain yksi lisähaaste teatterin menestymiselle tulevaisuudessa.

Toiminnan tarkoituksenmukainen kasvattaminen vie usein pientä teatteria lähemmäs laitosteatterimaista ajattelutapaa, sillä monesti isommissa teatteriorganisaatioissa toiminnan kannalta tehokkain toimintamalli on hajauttaa johto esimerkiksi tuotannon ja taiteen johtamiseen, jolloin teatteriorganisaatioon syntyy uusi jäykempi organisaatorakenne ja menot uusien rekrytointipaineiden alla saattavat moninkertaistua. Asian toisena puolena on kuitenkin se, että jakamalla tehtävät edellä mainitulla tavalla jokainen voi keskittyä siihen ydinosaamiseensa, jossa on parhaimmillaan mikä pidemmällä aikavälillä voi tuoda taloudellisiakin etuja pienelle teatteriorganisaatiolle.

Toiminta voi kulttuuriorganisaatioissa kasvaa esimerkiksi yhteistyöverkostoa kasvattamalla tai siirtämällä toimintaa toisille paikkakunnille, ulkomaille tai jopa toisille kulttuurinaloille. Ongelmaksi muodostuu tällöin, että toiminnan peruslähtökohdat voivat muuttua. Tällöin tulee toimia entistä tehokkaammin ja tehostaminen usein tarvitsee parempia ja kehittyneempiä järjestelmiä varmistakseen toiminnan onnistumisen myös laajemmassa mittakaavassa. Toisilla

kulttuuriorganisaatioilla ei toisaalta ole mahdollisuutta kasvaa tiettyä kokoa suuremmaksi. Kyseinen ilmiö korostuu erityisesti silloin, kun organisaatio on riippuvainen vain muutaman henkilön pikkutarkasta erityisosaamisesta. Sipilän (1991: 188–189) mukaan asiantuntijaorganisaation tulisi olla ”riittävän pieni oikean ilmapiirin ja motivaation synnyttämiseksi ja riittävän suuri ulkoisen uskottavuuden, näkyvyyden ja oikean kustannusrakenteen saavuttamiseksi”. (Sipilä 1991: 186–189)

Kulttuuriorganisaatioiden pitäisi tulevaisuudessa entistä enemmän hyödyntää yrityksissä sijaitsevaa liiketoimintaosaamista, mikä käytännössä voisi tapahtua yhteistyön tuloksena. Kyseessä voi olla myös esimerkiksi molemminpuolista johtamisasiantuntemuksen vaihdantaa. Samanlaisen yrityksissä olevan liiketoimintaosaamisen siirtäminen esimerkiksi teatterioorganisaatioon antaisi teatterille mahdollisesti entistä paremmat mahdollisuudet menestyä muuttamalla yksinkertaisia toimintatapoja entistä tehokkaampaa suuntaa, jolloin teatterilla olisi mahdollisuus tuottaa entistä useampia ja laadukkaampia produktioita. Tähän asti kulttuurialan ei ole tarvinnut käyttää liiketoimintaympäristössä muodostuneita toimintamalleja kulttuurialan luonteen vuoksi, mutta tulevaisuudessa asia tulee muuttumaan kilpailutilanteen vaatimuksesta. (Wilenius 2004: 147–149)

### 3. LUOVUUS TEATTERITOIMINNAN PERUSTANA

Tässä luvussa käsitellään, mikä on ryhmä ja mitä se usein sisältää. Lisäksi tässä luvussa käsitellään luovan talouden käsitettä, pohditaan miten luovuutta voidaan johtaa vai voidaanko sitä johtaa ollenkaan. Luvussa selvitetään myös millaisessa ympäristössä ja minkälaiset ihmiset toimivat luovissa organisaatioissa.

Luova toiminta on kautta aikojen ollut ihmisrodun menestyksen ja selviytymisen perusedellytyksistä. Luovaa toimintaa voidaan katsoa harjoitetun esimerkiksi jo silloin, kun viljakasvien ja hedelmien metsistä keräämisestä siirryttiin entistä enemmän niiden pienimuotoiseen ja suunnitelmalliseen kasvattamiseen ja viljelyyn sekä eläinten tehokkaampaan hyötykäyttämiseen ravinnonlähteenä ja työvoimana. (Florida 2005: 111–112)

Luovuutta esiintyy monella eri alalla ja monella eri tavalla. Eri luovuuden aloja ovat mm. teknologinen luovuus, taloudellinen luovuus sekä taiteellinen ja kulttuurinen luovuus, jotka esimerkiksi teatteriorganisaatiossa usein tukevat toisiaan. Luova toiminta on jatkuvan menestyksen peruslähtökohta. Luovuus on kykyä tuottaa jotain uutta. Luovan toiminnan tuloksena syntyy tällöin esimerkiksi taulu, laulu, näytelmä tai runo. Yrityksen on kyettävä kehittämään vanhoja toimintatapoja parantavia innovatiivisia menetelmiä sekä lisäksi jatkuvasti luomaan kokonaan uusia ja kilpailijoista erottuvia menetelmiä. Kyseinen luovuus itsessään vaatii ihmisiltä tietyn tyyppisiä ajattelu- ja toimintatapoja, jotka ovat myös jatkuvan kehittämisenkohteena. (Florida 2005: 65–66, 81)

Wilenius (2004: 95) nimeää luoviksi toimialoiksi taiteen, kulttuurituotannon sekä joukkoviestinnän. Montgomery (2005) lisää listaan vielä muun muassa musiikkiteollisuuden, tv- ja elokuvatuotannon, valokuvateollisuuden, julkaisu-toiminnan ja muotiteollisuuden. Karkulehdon ja Virran (2006: 142) mukaan tällä hetkellä tutkimuksissa kuitenkin vielä keskitytään liian selkeästi enemmän perinteisten yritysten yksityisen tai julkisen sektorin yritysten johtamiskysymyksiin. Tulevaisuudessa tulisikin entistä enemmän tutkia, millaisia erityistavoitteita luovilla toimialoilla työskentely asettaa johtajuudelle (Karkulehto ja Virta 2006: 142).

Tulevaisuudessa vanhojen toimintatapojen systemaattinen toistaminen ei enää riitä, sillä yrityksen on kyettävä luomaan uusia mielenkiintoisia tapoja toteuttaa vanhoja tai kokonaan luoda täysin uusia toimintatapoja. Tämä luo mahdollisuuden menestyä ja erottua kilpailijoista, mikä toisaalta tuo mukanaan myös haasteita organisaatiokulttuurille, jonka kyseisessä muuttuvassa tilanteessa tulisi olla sopeutuva jatkuvalla muutokselle. Organisaatiokulttuuriin kuuluu myös olennaisesti tällöin luovuuteen kannustava ilmapiiri ja innovatiivisuudesta palkitseminen. (Huuhka 2004: 178)

### 3.1 Ryhmän luova toiminta

Ryhmä on joukko ihmisiä, jolla on tietty koko, yhteinen tarkoitus, sisäiset ja ulkoiset säännöt ja työnjako sekä samalla ryhmän jäsenet ovat jollain tavalla vuorovaikutuksessa keskenään. Lisäksi ryhmässä esiintyy usein jonkinlaista johtajuutta ja erilaisia rooleja. Ryhmän toiminta voi olla, erityisesti ryhmän toiminnan alkuvaiheessa, myös jatkuvassa muutostilassa. (Niemistö 2002: 16, 20)

Ryhmän toiminnan tarkoitus ohjaa ryhmän luovuutta. Ryhmän muiden ominaisuuksien tulee olla sellaisia, että ne tukevat ja edesauttavat ryhmän tarkoitusta toimia luovalla tavalla. Ryhmän toiminnan luonteeseen kuuluu, että ryhmällä on kaksi päätarkoitusta: ensimmäinen on se, että pyritään kohti sitä lopullista tulosta, jota varten ryhmä on perustettu, ja toinen tavoite on itse ryhmätoiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen. Näistä usein jälkimmäinen on vähemmän tiedostettu. Ryhmän toiminnan lähtökohtana pitäisi olla, että jokaisella ryhmän jäsenellä on selkeä käsitys ryhmän toiminnan tarkoituksenmukaisuudesta sekä korkea motivaatio päämäärän saavuttamiseksi. Ryhmän johtajan tai ryhmäkurin tulisi pitää huoli siitä, että ryhmä toimii määrätietoisesti kohti valittua päämäärää yhtenä kokonaisuutena, jolloin jokaisen ryhmän jäsenen työpanos tulisi olla sillä tasolla, kuin siihen on mahdollisuus. (Niemistö 2002: 34–38)

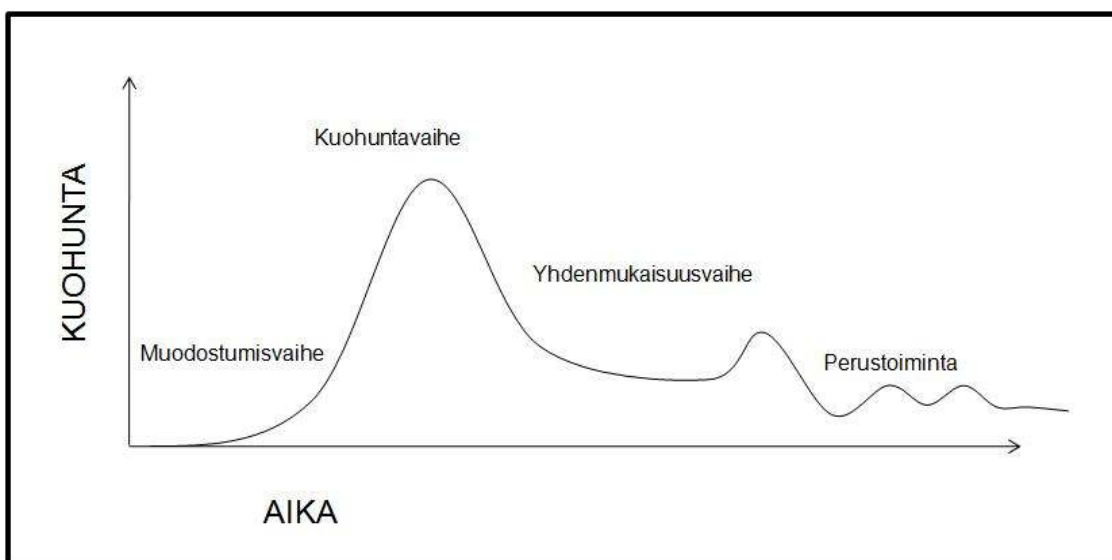
Ryhmän toiminnan edetessä muodostuvat säännöt ja tavat, joiden mukaan toimitaan. Koska luovan ryhmän tavoitteena on luova toiminta ja innovatiivisten toimintatapojen ja ratkaisujen löytäminen, tulee myös sääntöjen tukea ja mahdollistaa luovan toiminnan syntyminen. Tällöin pitää ryhmän toiminnan peruslähtökohtana olla esimerkiksi avoimuus uusia ajatuksia ja toimintaehdotuksia

kohtaan, jolloin jokainen ryhmän jäsen voi tuntea olonsa turvallisiksi ja ehdottaa toisinaan järjettömiäkin ajatuksia. Erimielisyystilanteissa tulisikin aina muistaa, että riideltäisiin asioista eikä ihmisten henkilökohtaisuuksista tai henkilökohtaisista ominaisuuksista. Vastakkainasettelu ja haastaminen ovat toisinaan luovan toiminnan edesauttamiseksi uusia ajatuksia herättäviä toimia. Lisäksi ennen kuin ryhmä kykenee saavuttamaan toiminnassaan riittävän luovuuden asteen, tulisi kaikki taustatoiminta olla tasapainossa ja hallinnassa. (Niemistö 2002: 160, 176–177)

Ryhmän ilmapiiriä haittaa usein myös jäsenten vastarinta, joka saattaa esiintyä esimerkiksi puheenaiheen vaihtamisena, vitsailuna, kritiikkinä tai vaikenemisenä. Kyseisen vastarinnan voittaminen ei useinkaan onnistu käskyttämällä tai ryhmän painostusta käyttäen, vaan parempi lopputulos syntyy usein keskustelemalla ja yhteistyötä tekemällä. (Niemistö 2002: 178–179)

Ryhmien kiinteys ja keskustelutiheys myös kasvattavat luovan toiminnan onnistumismahdollisuuksia. Tällöin myös ilmapiiri on usein raikas ja kannustava, mikä osaltaan auttaa myös pääsemään asetettuihin tavoitteisiin entistä paremmin ja varmemmin. Ryhmän äärimmäinen kiinteys toisaalta taas vaikeuttaa uusien jäsenten sopeutumista ryhmään. (Niemistö 2002: 170)

Ryhmän muodostuminen voidaan nähdä nelivaiheisena prosessina. Kuviossa 1. olen kuvannut ryhmän toiminnassa havaittavissa olevat neljä eri vaihetta.



Kuvio 1. Ryhmän muodostumisen eri vaiheet

Jokaiseen vaiheeseen kuuluu omat tyypillisimmät piirteensä:

a. Ensimmäinen vaihe on luonnollisesti ryhmän **muodostumisvaihe**, jossa ryhmän jäsenet etsivät niitä ryhmän sääntöjä ja toimintatapoja, joilla ryhmä tulevaisuudessa pyrkii toimimaan. Tässä vaiheessa niitä myös testataan ja näistä pyritään valitsemaan ryhmän toimintaan parhaiten soveltuvat toimintatavat. Kuohunta on usein vähäistä. Lisäksi muodostumisvaiheessa jäsenille muodostuu käsitys toisista ryhmän jäsenistä ja heidän erilaisista omista toimintatavoista.

b. Ensimmäisen vaiheen jälkeen ryhmän kehittämisessä tulee **kuohuntavaihe**, jonka aikana ryhmän jäsenet pyrkivät usein tuomaan omia näkemyksiä mukaan toimintaan, mikä usein haittaa ryhmän yhtenäisen rakenteen muodostumista ja edesauttaa konfliktien syntymistä. Kuohunta voi näkyä myös passiivisuutena tai kritiikkinä. Kuohuntavaihe voidaan katsoa alkaneeksi, kun ryhmän perustamisvaiheen ihanuus ja onnellisuus katoavat ja ns. arki astuu mukaan toimintaan.

c. Kolmantena vaiheena ryhmän muodostumisessa on **yhdenmukaisuusvaihe**. Tämä vaihe alkaa, kun suurimmat erimielisyydet on voitettu, kuohunta vähenee ja ryhmän jäsenille on muodostunut tarkempi kuva ryhmän tavoitteesta ja yhteisistä pelisäännöistä. Ryhmän sisäinen tahtotila on saavuttaa asetetut päämäärät.

d. Neljännessä vaiheessa **ryhmä toimii ja saa tuloksia aikaan**. Tällöin on kyseessä siis hyvin toimiva ryhmä, joka on toimiva kokonaisuus ja todella suorittaa ongelmanratkaisuihin ryhmältä vaadittavia toimenpiteitä. Ryhmän sisällä saattaa myös toiminnan luonteesta riippuen ilmetä eri vaiheita, joissa saattaa nousta erimielisyyksiä ja konflikteja. (Niemistö 2002: 160–163)

### 3.2 Luovan toiminnan johtaminen

Kulttuuriorganisaatioiden johtaminen on lähiaikoina muuttumassa. Johtamisessa tarvitaan yhä enemmän niitä taitoja ja keinoja, joilla saadaan henkilöstö toimimaan entistä luovemmalla tavalla (Eriksson & Ropo 2000 a: 3). Luovuus on kuitenkin vaikea ilmiö, jota ei voida välttämättä johtaa laisinkaan. Työntekijöille voidaan mahdollisesti antaa erilaisia tehtäviä, jotka vaativat luovaa ongelmanratkaisutaitoa, mutta itse luova ongelmanratkaisuprosessi etenee usein hyvin yksilöllisesti ja vaatii monesti eripituisia ajanjaksoja prosessin laajuudesta riippuen.

Koska luovia yksilöitä ei varsinaisesti voida johtaa samoin kuin suorittavan työn tekijöitä, johtajilta vaaditaan hyvien sosiaalisten ja ihmissuhdetaitojen lisäksi kykyä luoda organisaatiosta ympäristö, joka tukee luovaa toimintaa. Wileniuksen (2006) mukaan johtajilta vaaditaan erityistä ymmärrystä ja taitoa jotta on mahdollista luoda organisaatiokulttuuri, joka tukee luovaa ja innovatiivista toimintaa. Kyseisestä organisaatiokulttuurista huolehtiminen asettaakin johtajille lisäpaineita tulevaisuudessa. Johtajan tulisi Floridan (2005: 47) mukaan ottaa luovuus huomioon mm. aikatauluissa, säännöissä ja jopa pukeutumiskäytännöissä.

Luovan toiminnan johtaminen on lähes päinvastaista kuin perinteisenä tunnettu auktoritaarinen johtaminen. Luovaan työhön puuttuminen usein vain häiritsee luovaa prosessia. Johtajilla haasteena on kuitenkin, miten esimerkiksi luovuus muutetaan konkreettiseksi taloudelliseksi hyödyksi (Florida 2005: 90). Menestyäkseen nyt ja tulevaisuudessa organisaation tulee olla luova, mikä tarkoittaa uusien toimintatapojen kehittämistä ja pyrkiä pois vanhojen toimintatapojen systemaattisesta toistamisesta (Wilenius 2004: 12, 14). Luovuuden johtamista on lähinnä kannustaminen osallistuvaan työskentelytapaan ja lisäksi pitäisi pyrkiä poistamaan mahdolliset luovaa työtä häiritsevät tekijät kuten esimerkiksi turha kankea byrokratia. Tällöin luovan toiminnan johtamisen päätaivoitteita ovat yhteistyön aikaansaaminen sekä jäsenten sitouttaminen. (Huuhka 2004: 163–164)

Luovan organisaation johtaminen vaatii aina ihmisten sosiaalisten ja itsensä toteuttamisen tarpeiden huomioimista. Ihmisten oikeanlainen sitouttaminen vaatii johtajalta yksilöllisten tarpeiden ymmärtämistä ja oikeanlaista tilannetaajua.

Jokaista alaista ei voida johtaa samalla vanhalla hyväksi todetulla tavalla. Organisaation ollessa tietyssä tilanteissa tulee johtajan hallita erilaisia rooleja. Esimerkiksi nopean kasvun ja kehityksen vaiheessa tulisi johtajan toimia eri tyyllillä kuin tasaisesti etenevässä tuotantohuipussa. (Eklund 1992: 87, 91–92)

Luovan toiminnan johtajaa palkitsee itse työ, sen monipuolisuus ja kiinnostavuus sekä toisinaan myös vaihtelevuus. Lisäksi he haluavat päästä työssään jollain tavalla eteenpäin ja nähdä oman työnsä tulokset. Onnistumiset tuovat mukanaan tyydytystä, joka kannustaa ponnistelemaan tulevien projektien parissa. Työyhteisön ilmapiiri on myös yksi työntekoa innostava motivaattori. (Sipilä 1991: 39–41)

Luovan organisaation johtaja ei useinkaan ole varsinainen toiminnan valvoja ja ohjeita jakava esimies termin varsinaisessa merkityksessä, vaan ennemminkin organisaation keulakuva ja yhdyshenkilö. Lisäksi kyseinen henkilö pitää yllä suhteita yhteistyötahoihin ja esimerkiksi lehdistöön. (Eklund 1992: 97)

Johtajien lisäksi myös innovatiivisissa asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevillä tulee olla hyvät ihmissuhde- ja kommunikointitaidot, koska työtä tehdään usein tiiviissä ja pienessä ryhmässä, joka voi työskennellä melko pitkiäkin jaksoja samalla kokoonpanolla. Lisäksi henkilöstön tulee olla valmis ja taipuvainen nopeisiin muutoksiin, mikä korostuu jo organisaation toiminnan ja ryhmän muodostumisen alkuvaiheessa kun parhaita toimintamalleja haetaan ja testataan. (Eklund 1992: 75)

Luovan toiminnan johtajalta vaaditaan tulevaisuudessa entistä laaja-alaisempaa asiantuntijuutta erityisesti liiketoimintaosaamisesta. Tärkeä osaamisen kohde on myös taloudellisen ja taiteellisen johtamisen oikeanlainen tasapainottaminen, ettei itse kulttuuriorganisaation perustoiminta-ajatus kärsi. Menestyäkseen kulttuuriorganisaation johtajan tulisi hallita oman taiteellisen alansa lisäksi mm. kustannuslaskentaa, aikajohtamista, verkostojen hallintaa, markkinointikanavien tehokasta hyödyntämistä riittävän asiakasmäärän saavuttamiseksi sekä neuvottelukäytäntöjä rahoitusta hankittaessa. Wilenius (2004) mainitseekin, että erityisesti ”kulttuuriorganisaation johtaminen vaatii erityistaitoja, jotka harvoin yhdistyvät samassa ihmisessä”. Tällöin johtajan laaja-alainen ja monipuolinen kokemus sekä kulttuuriorganisaatioon soveltuva tausta antavat johtajalla pa-

remmat mahdollisuudet menestyä kyseisen organisaation johdossa. (Wilenius 2004: 150–151)

### 3.3 Luovan toiminnan ympäristö

Luova toiminta tarvitsee onnistuakseen oikean ympäristön ja riittävät aika-resurssit, jotka usein ovat johdon järjestettäviä (ks. myös Florida 2005: 66–67). Luova ympäristö tulisi olla Inkisen (2006: 36) mukaan haasteellinen, vapaa, ideoita tukeva, emotionaalisesti turvallinen asenteeltaan dynaaminen ja ilmapiiriltään huumoria suosiva. Ne organisaatiot, jotka kykenevät luomaan kyseisen tyyppisen organisaation, usein houkuttelevat itselleen luovimmat ja innovatiivisimmat työntekijät (Florida 2005: 90). Itse henkilöstöltä vaaditaan kykyä toimia yhdessä ja kommunikoida yhteisellä kielellä. Tällöin jokaisella luovaan prosessiin osallistuvalla tulee olla myös sietokykyä hyväksyä ajatus prosessien epälineaarista etenemisestä. Luovan organisaation edustajat vaativat myös organisaation ulkopuolelta luovuutta ja innovatiivisuutta ruokkivia kulttuuri- ja vapaa-ajan palveluita (Inkinen 2006: 17). Organisaation sisäisellä luovalla toiminnalla luodaan kilpailukykyä ja pyritään erottumaan uudella ja innovatiivisella tavalla kilpailijoista. (Wilenius 2004: 197–199, 201)

Luovat ihmiset tarvitsevat usein oikeanlaisen ympäristön toimiakseen luovasti. Lähtökohtana pitäisi luovassa organisaatiossa olla se, että oikeanlainen työskentelytila itsessään virittää ja ruokkii luovaa toimintaa. Tilan valinnassa tulisi ehdottomasti huomioida se, ettei itse tila estä luovaa toimintaa. Tähän onkin alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota myös perinteisimmissä ammattiryhmissä, joissa ei työn luonteen vuoksi ole esimerkiksi kannustettu luovuuteen vaan ennemmin suorituksen nopeuteen ja laatuun. Tyisiä toimistoja on ryhdytty sisustamaan inspiroivilla väreillä ja elementeillä. Usein luova prosessi vaatii kuitenkin onnistuakseen yhteistyötä toisten kanssa. Ympäristön tulee olla suunniteltu niin, että ihmisillä on mahdollista olla välittömässä vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Tätä tukee esimerkiksi joissakin toimistoissa käytetyt avokonttorimallit, jossa työntekijät kuulevat ja jopa näkevät toisensa omissa työpissteissään. Ryhmän ei pitäisi myöskään vaihtaa kokoontumispaikkaa jokaisella kerralla, koska uuteen paikkaan orientoituminen vie usein aikaa. (Florida 2005: 205–206; Niemistö 2002: 51, 62)

### 3.4 Luovan henkilön tuntomerkit

Ihmiset ovat luovan toiminnan liikkeelle paneva voima. Uudella tavalla toimiminen ja uusien ideoiden oivaltaminen nostaa loppujen lopuksi organisaation tuottavuutta. Kulttuurialan laajentuessa luovaa työtä tekevien määrä yhteiskunnassa on kasvanut runsaasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Vaikka suuret yhteiskunnan muutokset (esimerkiksi teollistuminen) ovat useimmiten olleet lähtöisin ihmisten luovasta ajattelusta ja innovatiivisista oivalluksista, ihmisissä piilevän luovuuden hyödyntäminen ei kuitenkaan ole vielä maksimitasolla, jos sitä voidaan edes koskaan saavuttaa. (Florida 2005: 17–18, 46)

Luovan toiminnan erityispiirteenä on se, että tuloksena syntyy jotain konkreettista: näytelmä, ohjelmisto, laskentaohjelma, elokuva tai musiikkia. Tämä toimii monille luoville asiantuntijoille huomattavana motivaatiotekijänä etenkin, jos he saavat vielä tunnusta vertaisiltaan ja ylemmältä johdolta. Ilman tunnustusta luova toiminta saattaa kärsiä, jolloin usein kärsii koko toiminta ja muu organisaatiokin. (Karkulehto ym. 2006: 144–145)

Nykyään on tyypillistä, että luovan työn tekijälle ei ole välttämättä mahdollista asettaa tiettyä tarkkaa työaikaa, koska luovuutta ei voida välillä kytkeä päälle ja toisinaan taas pois. Tällöin monelle luovan työn tekijälle työaika-käsite saattaa hämärtyä ja työtä saatetaan tehdä pitkiä aikoja yhtäjaksoisesti riippumatta kellonajoista. Toiminnan organisoinnissa ajanhallinta on yksi keskeisimmistä haasteista, joita organisaatiossa tulisi voittaa. Kaikkien tehtävien hoitamiseen ei yksinkertaisesti ole aina aikaa. Työt ja tehtävät tulisi kuitenkin organisoida mahdollisimman tehokkaasti (Sipilä 1991: 30–31). Kuitenkin luova toiminta vaatii usein myös sellaista aikaa, jolloin ei varsinaisesti ajatella koko asiaa, vaan annetaan asian hautua, jolloin aivot järjestelevät asiaa uudestaan. (Florida 2005: 58)

Organisaatioissa ja yhteisöissä ideoihin ja ajatuksiin liittyvät ristiriidat usein ruokkivat uusien luovien ratkaisujen löytymistä. Henkilökohtaisuuksiin laajenevat riidat ja erimielisyydet taas hankaloittavat uusien ajatusten esilletuloa. (Uusikylä & Piirto 1999: 73)

Luova toiminta palkitsee itsessään tekijää. Oivaltaminen ja luovan prosessin loppuunsaattaminen ovat usein suurempia palkintoja kuin esimerkiksi rahalliset palkkiot, provisiot tai bonukset. Ulkoisten palkkioiden suuri määrä ja hou-

kuttelevuus voivat jopa haitata luovan prosessin etenemistä ja heikentää lopullisen tuotoksen laatua ja hyödyllisyyttä. Luovalla asiantuntijalla on oltava vahva sisäinen motivaatio, joka kannustaa häntä saattamaan projektinsa loppuun. Hänen on kyettävä keskittämään ajatuksensa juuri kyseiseen projektiin ja pyrittävä estämään ajatusten harhaileminen aiheesta toiseen. (Florida 2005: 82–83; Uusikylä ym. 1999: 74)

### 3.5 Improvisaatio

Teatteriryhmien tulee tarjota jatkuvasti jotain uutta ja mielenkiintoista katsojille. Yhtenä vaihtoehtona on tehdä teatteria ilman erityistä käsikirjoitusta improvisaation kautta. Improvisaatioteatteri antaa usein katsojalle enemmän: katsojan on mahdollista usein vaikuttaa esityksen kulkuun.

Improvisaatio on luovan toiminnan ydintä. Improvisaatio on toimintaa ilman selkeää suunnitelmaa tai käsikirjoitusta ja se usein lähtee liikkeelle jostain ylläkkeestä, joita voivat olla esimerkiksi kysymys, teko, liike tai yritysmaailmassa juuri kohdattu ongelmatilanne. Teatterissa improvisaatiota voi olla erityyppisiä: näyttelemistä, laulamista tai tanssimista. Tällöin tulee elää koko ajan tilanteessa mukana ja pyrkiä tulkitsemaan vastapuolen kehonkielestä, äänensävyistä ja puheen sisällöstä, mitä sinun pitäisi seuraavaksi tehdä tai mitä vastapuoli haluaisi oman toimintansa tuloksena sinun tekevän. Kyseessä voi olla hyvinkin pieniä ”vinkkejä”, joiden perusteella tulisi lopulta vain hyvin nopeasti seuraavat rep-liikit tai liikkeet. (Yanow 2001: 59)

Yhtenä tärkeänä tekijänä improvisaatiossa on täydellinen luottamus muihin. Jokaisen on kyettävä luottamaan siihen, että mitään improvisoituja ratkaisuja väheksytään tai jätetään huomiotta. Tämä edellytys pätee teatteriorganisaation kaikessa toiminnassa eikä siten vain lavalla ja harjoituksissa. Teatteriryhmän tulee joissakin tilanteissa tehdä nopeita ja ennalta arvaamattomia ratkaisuja myös suunnitteluissa ja hankinnoissa. Kyseistä luottamusta ei kuitenkaan kukaan voi yksin ”järjestää” vaan sen oppiminen on pitkä ja samalla yhteinen projekti. Organisaation jokaisen jäsenen tulisi olla siinä täysillä mukana. (Yanow 2001: 60–61)

#### 4. ASIANTUNTIJAORGANISAATIONA TEATTERI

Kaikessa yritystoiminnassa ihmisten erityisosaamisella ja luovuuteen perustavalla innovatiivisuudella organisaation on mahdollista erottautua kilpailijoista. Sveibyn (1990) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa ”on muutoskyky erityisen tärkeä, koska tuotanto on uutta luovaa ja muuttuvaa”. Tulevaisuudessa kyseiset ominaisuudet tulevat olemaan entistä oleellisempia lähtökohtia toiminnalle ja sen kehittämislle. (Wilenius 2004: 29)

Teatteri voidaan nähdä organisaationa, jossa kaikki sen työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita. Heidän osaaminen ja vahvuudet muodostuvat Wileniuksen (2004: 28) mukaan heidän tiedoista, taidoista, kokemuksista ja sosiaalisista toimintataidoista.

Tässä luvussa muodostetaan käsitys asiantuntijaorganisaatioista, niiden toiminnasta ja eroista tavallisiin yrityksiin. Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan, mitä haasteita asiantuntijaorganisaatio kohtaa toiminnassaan.

##### 4.1 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaation perustoimintoja ovat *ongelmanratkaisu*, *analysointi* ja *suunnittelu*. Lisäksi asiantuntijaorganisaatio usein tuottaa jotain ihan uutta ja siellä toimivat henkilöt ovat usein korkeasti koulutettuja. Ja koska koko toiminta perustuu yksilöiden omaan ja ryhmän ajatteluun, organisaatio on äärimmäisen riippuvainen siinä työskentelevistä ihmisistä. (Sipilä 1991: 23)

Asiantuntijaorganisaation päätuote on *osaaminen*, joka muodostaa organisaation mahdollisuuksien rajat, joilla voidaan toimia. Asiantuntijaorganisaatioissa kyseiset asiantuntijat ovat usein pitkälle koulutettuja ja etenkin kapeaan osaamisalaan erikoistuneita, minkä takia asiantuntijaorganisaation tuotanto on usein hyvin ”standardoimatonta, luovaa, yksilöistä riippuvaisia sekä monimutkaista ongelmanratkaisua”. Tämä on myös syy siihen, miksei asiantuntijaorganisaatioissa voida ihmisiä korvata koneilla kuten useissa teollisuusyrityksissä. (Huuha 2004: 86; Sveiby 1990: 36–37, 45)

Asiantuntijaorganisaatiot ovat usein pieniä ja ne samalla vaativat vain vähän suuria investointeja ja suuria pääomia sitovia koneita ja laitteita. Toisaalta suurissa organisaatioissa, joissa pääomaa vaaditaan tuotteiden valmistamiseen, asiantuntijuutta tarvitaan myös: tuotteet tulee esimerkiksi suunnitella ja valmistuskoneita tulee osata korjata, säätää ja käyttää. Myös korkean teknologian yritykset tarvitsevat sekä äärimmäisen tarkkaa ja yksilöllistä tietotaitoa ja myös tarkkuutta vaativia laitteita. (Eklund 1992: 59–60, 62)

Eklund (1992: 63) kuvaa asiantuntijaorganisaatioita seuraavin tuntomerkein:

- a. organisaatio tuottaa uutta tietoa ja uusia ratkaisuja
- b. organisaation antamat neuvot ja ohjeet ovat yksilöllisiä
- c. organisaation henkilökunnan keskeinen osa yleensä koostuu akateemisesti pitkälle koulutetuista henkilöistä
- d. organisaation henkilökuntamenot ovat yleensä selvästi suuremmat kuin pääomamenot
- e. organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa.

Eklund (192: 73) määrittelee asiantuntijaorganisaatioita termin **adhokratian** avulla. Eklundin (1992) mukaan ”kyseessä on määrättyä tilannetta ja tarkoitusta varten perustettu tilapäinen organisaatio”. Toinen nimitys adhokraattiselle organisaatiolle on innovatiivinen organisaatio. Kyseisillä organisaatioilla ei ole useinkaan perinteistä organisaatiomallia tai -kaaviota, jolloin toiminta perustuu henkilöiden välisiin jatkuviin keskusteluihin. (Eklund 1992: 73–74)

Wileniuksen (2006) mukaan yrityksiensä organisaatiot rakentuvat nykyään entistä enemmän itsenäisistä asiantuntijatiimeistä, jotka vastaavat itse toimintansa tuloksista. Tällöin korostuvat muun muassa asiantuntijoiden kommunikointitaidot sekä jatkuvan kansainvälistymisen lisääntyessä luovat henkilöt usein myös hakettuvat tietoisesti työpaikkoihin, joissa työskentelee henkilöitä esimerkiksi eri kulttuureista tai erilaisista etnisistä ryhmistä. Sipilä (1991: 43) mai-

nitsee, että asiantuntijoilla on myös ”poikkeuksellisen voimakas kunnianhimo ja arvostuksen kaipuu”.

Huuhkan (2004: 179) mukaan oman alansa hyvin hallitsevat asiantuntijat ovat alaisina usein tottelemattomia, riippumattomia, jatkuvasti perusteellista palautetta janoavia sekä sietävät huonosti pettymyksiä. Sveiby (1990: 57) kuvaa samaa ilmiötä seuraavasti: ”On ihmisiä, joiden mielestä asiantuntijayritystä ei pidä johtaa lainkaan; on mahdotonta johtaa organisaatioita, jotka ovat täynnä mahdottomia, itsetietoisia, epälojaaleja tyyppejä.” Florida (2005: 138–142) nostaa esille asiantuntijoiden kolme perusarvoa: yksilöllisyyden, meritokratian ja monimuotoisuuden. Asiantuntijoilla on syvän yksilöllisyydentunteen lisäksi muiden ja etenkin vertaisten syvä arvostus erilaisia meriittejä eli ansioita kohtaan ja he eivät teekään luovaa työtä usein vain rahallisten palkkioiden innoittamina.

Jokaisessa organisaatiossa vallitsee jollain tasolla havaittavissa oleva organisaatiokulttuuri, joka määrittelee esimerkiksi ihmisten aseman ja tärkeyden sekä toiminnan yleiset säännöt ja normit. Kun organisaatiossa toimivilla henkilöillä on edes jollain tavalla selvillä oman organisaation organisaatiokulttuuri, voidaan organisaatiossa ennakoida ja ymmärtää tapahtumia, jolloin organisaatiolla on mahdollisuus myös toimia tehokkaasti. Lisäksi organisaatiokulttuuri määrittelee, millaiset ovat henkilöstön väliset suhteet ja miten erilaisissa tilanteissa tulee toimia. Sosiaaliset rakenteet ja niiden herkkyys korostuvat erityisesti ongelmanratkaisutilanteissa. (Huuhka 2004: 86, 88)

Asiantuntijaorganisaatiolla ei voi oikeastaan olla perinteistä ja jäykkää pyramidin mallista organisaatorakennetta. Se hidastaisi toimintaa ja jopa pahimmassa tapauksessa estäisivät luovan ongelmanratkaisun syntymistä. Koska kyseinen organisaatio perustuu ihmissuhteisiin ja niiden välisiin yhteyksiin, rakenteen kuvaaminen voisi joissakin tapauksissa tuntua teennäiseltä ja väkinäiseltä. Toiminnan kasvaessa olisi mahdollista määritellä rakennetta siinä toimivien ihmisten kautta. Tällöin rakennekuvauksesta ilmenisi, kuka on oikea henkilö tekemään mitäkin asiaa ja keneen voidaan olla yhteydessä tietyissä asioissa. (Sipilä 1991: 158)

## 4.2 Asiantuntijaorganisaation keskeisimmät haasteet

Perinteisellä yksityisellä sektorilla toimivalla organisaatiolla *toiminnan lähtökoh- tana* voidaan katsoa olevan kolme keskeisintä haastetta eli tekijää. Jotta organi- saatio voisi toimia tasapainoisesti, näiden kolmen tekijän tulisi olla tasapainossa keskenään:

- a. Ensimmäinen tekijä on **missio** eli se organisaation perustehtävä, jota varten organisaatio on olemassa.
- b. Toinen tekijöistä on hallita se organisaation **kyky**, jolla organi- saatio tuottaa asiakkailleen jotain lisäarvoa.
- c. Kolmas tekijä on organisaation **suorituskyky** eli kyky toimia kannattavasti ja tehokkaasti.

Lisäksi nämä perustekijät tulee organisaation hallita sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Organisaatiossa tulee olla näitä tekijöitä edistävä **strategia** eli toi- mintalinjaus, **johtaminen** eli toimintaohjaus sekä **organisaatorakenteen** tulee tarjota riittävät puitteet toiminnalle. (Huuhka 2004: 62)

Yksi kriittinen menestystekijä ja haaste organisaation menestymiselle on *jatkuva osaamisen kehittyminen* ja *virheistä kilpailijoita nopeampi oppiminen*. Samojen aikai- semmin tapahtuvien virheiden jatkuva toistaminen voi tulla organisaatiolle kal- liiksi tulevaisuudessa. Virheistä opitun tiedon käyttöönotto, hyväksikäyttö ja soveltaminen ovat kyseisen oppimisen peruslähtökohdat. Asiantuntijaorgani- saatiossa toiminta lähtee ihmisistä. Ihmiset saavat palkkioita esimerkiksi uuden luomisesta ja ongelmien ratkaisemisesta (Wilenius 2004: 46). Lisäksi asiantunti- jaorganisaation kasvaessa uudeksi haasteeksi muodostuu toimivan organisaa- tiorakenteen luominen niin, että sama innovatiivisuus säilyy organisaatiossa. Tällöin voi olla jopa mahdotonta säilyttää entinen joustava ja nopeasti reagoiva organisaatiomalli. (Huuhka 2004: 187–188; Eklund 1992: 76)

*Oikea rekrytointi* on asiantuntijaorganisaation tärkeimpiä tehtäviä. Tarvittavien asiantuntijoiden löytäminen ja oikeisiin tehtäviin sijoittaminen luo perustan luovalle asiantuntijatyölle. Eklund (1992: 115, 118) toteaaakin, että koska asian- tuntijaorganisaatiossa henkilömenot ovat suurin menoerä sen taloudessa, yksi tehokkaimmista säästämiskeinoista on henkilöstökulujen oikeanlainen hallinta.

Uusien ihmisten rekrytointi tuo mukanaan usein uuden näkökulman, josta organisaation toimintaa katsotaan. (Sveiby 1990: 102)

Rekrytoinnissa tulee ehdottomasti selvittää, onko uudelle rekrytoinnille tarvetta vai olisiko kyseinen tietotaito mahdollista esimerkiksi ostaa jostain muualta. Joissain tilanteissa voisi olla parasta vain jättää kyseinen tehtävä kokonaan täyttämättä, jos paikan vaatimuksia täyttävää henkilöä hakijoiden joukosta ei löydy (Sipilä 1991: 125). Lisäksi vääränlainen tai vääräaikainen rekrytointipäätös voi pitkällä aikavälillä tulla hyvinkin kalliiksi. Lisäksi rekrytoinnissa tulee huomioida, kuinka hyvin tuleva työntekijä sopeutuu tulevaan työyhteisöönsä, tiimiin tai ryhmään. Yhteensovitus voidaan varmistaa esimerkiksi ottamalla valintaprosessiin mukaan uuden työntekijän tulevan tiimin vetäjä ja mahdollisesti myös muita jäseniä. (Eklund 1992: 118; Niemistö 2002: 65–66)

Asiantuntijoiden rekrytoinnissa on lisäksi se asiantuntijatyön laadusta johtuva ongelma, että uusi asiantuntija ei välttämättä tuo työn alkaessa mitään uutta työhön. Asiantuntijan luova osaaminen ei siten pääse heti vauhtiin. Tämä saattaa toisilla kestää jopa vuosia ennen kuin jotain yrityksen toimintaa edistävää tuottavaa toimintaa syntyy. Tällöin organisaation tulee vain maltaa ja odottaa, että luova kausi uudella työntekijällä alkaa. (Sipilä 1991: 130–131)

Asiantuntijaorganisaation johtajan tulee tuntea alaisensa ja olla samalla fyysisesti lähellä omia asiantuntijoitaan. Yksi vaikeimmista haasteista asiantuntijaorganisaatiossa on ehdottomasti asiantuntijoiden *johtamiseen liittyvät haasteet*. Koska asiantuntijoilla on usein vahva ammattitaito ja laaja kokemusala, heidän työhön puuttuminen voi monesti jopa häiritä itse luovaa asiantuntijatyötä. Johtajan tulee tarjoilla virikkeitä ja mielenkiintoisia haasteita, sillä asiantuntijoiden motivaatio säilyy korkealla mielenkiintoisten ja haastavien tehtävien johdosta. Lisäksi asiantuntijoiden johtajan tulee itsekin olla alansa ammattilainen, mikä takaa useimmiten paremmat mahdollisuudet luoda riittävä luottamussuhde johtajan ja alaisten välille. Luovan toiminnan johtajan tuleekin ymmärtää, mitkä luovista ideoista on toteuttamiskelpoisia ja kannattavia sekä mitkä asiat ovat tärkeämpiä kuin toiset. (Sveiby 1990: 70, 79; Eklund 1992: 82–83)

### 4.3 Aineeton pääoma teatterioorganisaatiossa

Yksi asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteistä on se, että tärkein pääoma on organisaatiossa toimivissa ihmisissä eikä esimerkiksi koneissa ja laitteissa, joilla tuotetaan jotain konkreettista tuotetta kuluttajille (Sveiby 1990: 93). Tämä korostaa aineettoman pääoman merkitystä tuloksekkaaseen toimintaan pyrkiessä. Organisaatiossa aineeton pääoma koostuu kolmesta eri pääomalajista: **inhimillinen, rakenteellinen** ja **asiakaspääoma**. (Wilenius 2004: 195–196)

*Inhimillistä pääomaa* ovat henkilöstön tiedot, taidot ja kokemukset. Yksi asiantuntijaorganisaation erityispiirre on siellä toimivien avainhenkilöiden asema. Monesti organisaation menestyminen ja tunnettavuus lepää jopa yhden ihmisen harteilla. Hän on se henkilö, joka tekee organisaation tunnetuksi tai hänellä on organisaatiossa tarvittava avainosaaminen täydellisesti hallinnassaan. Teatterissa kyseinen henkilö voi olla esimerkiksi joku erityisen tunnettu tai lahjakas näyttelijä tai ohjaaja muihin kyseisen teatterin näyttelijöihin ja ohjaajiin verrattuna. Kyseisen henkilön poisjääminen ja siirtyminen toisen teatterin palvelukseen olisi usein organisaatiolle kohtalokasta. Kyseinen henkilö usein ”ratkaisee asiantuntijayrityksen menestyksen”. (Sveiby 1990: 104–105)

Edellisessä kappaleessa mainittu tilanne ei kuitenkaan ole välttämättä paras mahdollinen, johon teatteri voi itsensä ajaa. Tällöin menestys olisi liikaa yhden ihmisen varassa, mikä antaisi kyseiselle henkilölle kuulumatonta valtaa toimia jopa oman tahtonsa mukaisesti. Kyseinen valta saattaa haitata organisaation ilmapiiriä, joka jollain aikataululla myös heijastuisi asiakkaisiin ja heidän käyttäytymiseensä. Etenkin teatteriesityksessä katsojat monesti odottavat näkevänsä lavalla näyttelijöiden yhteistyön sujuvuuden ja yhdessäolon riemua.

Tietopääomaa omistaa teattereissa sen henkilöstö. Suurin osa teatterissa työskentelevillä on alaan jollakin tavalla sidoksissa oleva koulutus esimerkiksi Teatterikorkeakoulusta tai vastaavasta alemman tason oppilaitoksesta, josta on ollut mahdollista hankkia alalla vaadittavaa tietoa. Koulutuksessa saadut tiedot luovat henkilöstön työskentelylle pohjan, joka erottaa ammattilaiset esimerkiksi harrastajista. (Sveiby 1990: 95)

Huippuasiantuntijoilla on usein kehittynyt kokemuksen myötä erilaisia taitoja. Heillä on taitoa nähdä eri yhteyksistä yhdistävät tekijät yhtenä suurena koko-

naisuutena ja yhdistellä niitä. Tällöin asiantuntijat kykenevät usein syvällisimpiin tulkintoihin ja keskittymään olennaiseen sulkien samalla epäoleelliset seikat mielestään. Kyseistä taitoa voidaan parantaa hankkimalla rutiinia samantyyppisistä ongelmanratkaisutilanteista ja tietenkin pyrkimällä ratkaisemaan entistä haastavampia ongelmia. Asiantuntijalle kehittyy usein myös taito ymmärtää oman osaamisen taso, joka taas parantaa asiantuntijan itsetuntemusta entisestään. (Eklund 1992: 41–42)

Monilla teatterityöntekijöillä on kokemusta alalla työskentelystä aikaisemmissa teatteriorganisaatioissa ja erilaisista aikaisemmista alan harrastuksista kuten esimerkiksi ylioppilasteattereista tai muista vastaavista. Nykyinen kokemus on syntynyt oppimalla omista aikaisemmista erehdyksistä ja onnistumisista. Taidot koostuvat kokemuksista ja koulutuksista saatuja tietoja harjoittelemalla, mikä antaa valmiuksia käyttää aikaisemmin opittua tavalla, joka hyödyttää omaa organisaatiota ja omaa henkilökohtaista kehittymistä. (Sveiby 1990: 95)

Teatterin toiminnan jatkuvuuden kannalta *asiakaspääoma*, joka koostuu asiakastyytyväisyydestä ja -lojaalisuudesta, korostuu (Wilenius 2004: 195). Teatterin on kyettävä tuottamaan jatkuvasti laadukasta ja kiinnostavaa ohjelmistoa, jotta teatteri pystyisi sekä hankkimaan jatkuvasti uusia katsojia että säilyttämään omat vakioasiakkaat. Näille vakioasiakkaille on kyettävä työn laadulla todistamaan jokaisessa esityksessä, että katsoja koki sen pääsylipun hinnan arvoiseksi. Nämä kyseiset katsojat usein kertovat ja mahdollisesti ylistävät juuri kyseisen teatterin kyseistä esitystä ystävilleen ja muulle sosiaaliselle piirilleen. Tällä tavalla teatterin on mahdollista kasvattaa omaa vakioasiakasakuntaa, mikä usein tuo teatterille mukanaan ilmaista ja usein myös sitä ”parasta” mainosta. Tätä kutsutaan myös nimellä *puskaradio*. Kääntöpuolena tässä on myös se, että samalla tavalla huonoa esitystä haukutaan, mikä voi jopa tuhota suuren osan potentiaalisesta asiakaskunnasta.

Uusien katsojien hankinnassa ja nykyisten katsojien uudelleenhoukuttelemiseksi ensisijaisesti teatteriorganisaation tulee tehdä markkinoinnin avulla itsensä tutuksi ihmisille. Katsojien tulee tietää, että on olemassa mahdollisuus nähdä kyseisen teatteriorganisaation kyseisiä esityksiä tietyissä paikoissa tiettyyn aikaan. Tämän jälkeen katsojille tulee tarjota jotain niin ainutlaatuista, että kyseisen teatterin esityksistä tulee riittävän kysytyjä. (Sveiby 1990: 103)

*Rakenteellinen pääoma* organisaatiossa koostuu tietoteknisistä järjestelmistä, tietämyshallinnasta ja sosiaalisesta pääomasta. Teatteriorganisaatiossa erityisesti sosiaalinen pääoma korostuu muita vahvemmin. Siihen kuuluu teatterin organisaatiokulttuuri, johon kuuluvat kirjoitettujen ja kirjoittamattomien sääntöjen ja normien lisäksi ennen kaikkea luottamus. Kuitenkaan erilaiset säännöt ja normit eivät saa olla esteenä kehittymiselle ja luovalle toiminnalle, vaan myös ne tulee olla kehittämisen kohteena tarvittaessa. (Wilenius 2004: 195–196, 202).

Nyky-yhteiskunnassa yhä suurempi osa ihmisistä työskentelee palveluammateissa. Kun ihmiset ennen olivat teollisuuden yrityksissä, oli melko helppoa todeta tuotetta tutkimalla, oliko se huono- vai hyvälaatuinen. Kyseinen muutoksen myötä myös laadun mittaaminen ja parantaminen ovat vaikeutuneet. Eriksson ja Ropo (2000 b) listaavat neljä eri syytä, miksi yritykset yleisesti pyrkivät parantamaan oman toiminnan tai tuotteen laatua: taloudellisen tuloksen parantaminen, asiakastyytyväisyys, jatkuva kehittyminen sekä ihmisten perusluonteen mukainen tahtotila toimia laadukkaasti. Teatteriorganisaatiossa laatua mitataan perinteisesti palautteen laadulla sekä katsojamäärällä. (Eriksson & Ropo 2000 b: 2, 5)

Yhtenä asiantuntijaorganisaation piirteenä ja onnistumisen avaintekijänä on se ilmapiiri, jossa työtä tehdään. Kyseinen tekijä korostuu erityisesti teatteriorganisaatiossa: toiminta sujuu paljon paremmin ilman erillisiä konflikteja ja ristiriitoja. Konflikteja usein syntyy, kun jokin asia ei ole täysin kunnossa. Ilmapiiriongelmat tulisi kuitenkin hoitaa vasta sen jälkeen, kun itse ydintyössä on kaikki tai lähes kaikki kunnossa. Ilmapiirin parannusta ja ylläpitoa voidaan hoitaa esimerkiksi erilaisilla illanistujaisilla tai muilla yhteisillä tilaisuuksilla, joista ei saa kuitenkaan tulla laisinkaan osallistumispaineita (Niemistö 2002: 171). Näillä toimilla on mahdollista yrittää parantaa mm. työssäviihtymistä erityisesti silloin, jos se on jopa haitannut työntekoa. (Sipilä 1991: 179–180)

#### 4.4 Teatterin tuote

Tavallisilla hyödykkeitä tuottavalla organisaatiolla on usein mahdollista määrittellä tuote, jota organisaatio suunnittelee, valmistaa ja jakelee. Kulttuuriorganisaation ja etenkin teatterin tuote ei ole usein aivan yhtä selkeä käsite, josta voisi selkeästi erotella sen ominaisuudet ja eri valmistusvaiheet. Erityisesti ongelman

muodostavat tuotteet, jotka kohdistuvat hyvin vahvasti johonkin yksilölliseen henkilöön. Erityisesti ja voimakkaammin kyseinen ongelma ilmenee esimerkiksi laulajilla, joiden tuotteena on oma yksilöllinen esiintyminen. (Sipilä 1999: 12–14)

Teatterin on kuitenkin jollain tavalla mahdollista määritellä oma tuote. Tuote on se esitys, jota tarjotaan katsojille nähtäväksi. Sen tuottamiseen ja valmistamiseen sitoutuu rahaa ja sen esittämisestä katsojille teatteri saa pääsylipputulojen muodossa rahaa takaisin. Kuten tavallisissa tuotteissa, on teatterinkin määriteltävä ja suunniteltava kenelle oma tuote eli kyseinen esitys soveltuu ja miten sitä markkinoidaan mahdollisimman tehokkaasti. Esityksen tulee erottautua kilpailijoista selkeällä ja innovatiivisella tavalla. Lisäksi esitys voi epäonnistua ja tällöin huonosta esityksestä voi katsojan toisinaan olla mahdollista saada jopa rahansa takaisin tai ainakin korvausta niin, että katsojalla on mahdollisuus päästä katsoman jokin uusi vastaava esitys.

Tuoteajattelua tehdään varsinaisesti koko ajan kun produktioita tuotetaan ja esitetään. Esityksien tuotteistamista ei vain ajatella samassa mittakaavassa ja samalla tavalla kuin esimerkiksi konkreettisia tuotteita valmistavassa yrityksessä. Jokaista esitystä vastaa monien kymmenien ja jopa satojen tuntien harjoittelua ja jokaisen katsojan saamiseksi katsomoon on tuotantoryhmä joutunut jollain tavalla ponnistelemaan. Jostainhan katsojat ovat saaneet kuulla esityksestä ja saapuneet oikeaan aikaan oikeaan teatteriin katsomaan juuri oikeaa esitystä. Varmasti äärimmäisen harvoin joku katsoja on saapunut sattumalta teatteriin, maksanut epähuomiossa pääsymaksun ja istahtanut katsomaan teatteriesitystä pari tunniksi. Vaikka kyseessä olisi henkilö, joka sattumalta kävelee teatterin oven ohi ja päättää käydä katsomassa esityksen, täytyy ovella olla jokin tai joku, josta selviää, että esitys on alkamassa.

## 5. TUTKIMUSMENETELMÄT JA KOHDEORGANISAATIO

Tutkimuksen viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen toteuttaminen, siinä käytetyt menetit, kohdeorganisaatio sekä tutkimuksen aineiston keruu ja käsittely. Kappaleessa 5.5 on käytetty lähteinä muiden lähteiden lisäksi tutkimuksen haastatteluita.

### 5.1 Tutkimusstrategia

Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997: 120, 170–171) mukaan ”tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta” ja tutkimismetodi on ”sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla tieteessä tavoitellaan ja etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma”.

Laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetyt tutkimismetodit ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin, kuten esimerkiksi pöytäkirjat tai muistelmat, perustuva tieto. Samassa tutkimuksessa niitä voidaan yhdistellä tai niistä voidaan käyttää vain yhtä riippuen tutkimuksen kohteesta ja sen tyyppistä. Tämän tutkimuksen pääasiallinen tutkimusmetodi on haastattelu, joka on käyttökelpoisin tutkimismuoto, kun tutkimuksen pääasiallinen tiedonlähde on ihminen ja hänellä oleva tieto. Hirsijärven ym. (2001: 41) mukaan ”haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista”. Lisäksi haastattelu antaa haastatteluvaiheessa joustavuutta syventää haastattelun aikana esille tulleita asioita sekä lisäksi haastattelu voi edetä luontevasti. Haastattelun etuna on myös se, että haastattelun jälkeen on monesti mahdollista vielä täydentää tarvittavia tietoja haastateltavilta esimerkiksi sähköpostilla tai puhelimitse (Hirsijärvi ym. 197: 193). Lisäksi haastattelun luonne antaa myös haastateltavalle mahdollisuuden tarkkailla, miten haastateltava kertoo asiastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 73–76)

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, sillä tiedon pääasiallisena lähteenä käytetään ihmisiä ja heidän tietojaan. Tarkemmin määriteltynä kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, koska tarkoituksena on siis kerätä tarkkaa tietoa vain yhdestä tietystä esimerkkiorganisaatiosta. Tutkimusmenetelmänä on vapaamuotoinen haastattelu, jolloin etenemisjärjestystä on mahdollista

muokata kesken haastattelun, mikä mahdollistaa jonkin tietyn asian syvällisempää tiedonhankintaa (Hirsijärvi ja Hurme 2001: 34). Tällöin tutkijan on myös mahdollista omien havaintojensa ja ennakkotietojensa pohjalta luoda syvempää käsitystä tutkittavasta kohteesta, mikä toisaalta taas helpottaa lopullisen tutkimusanalyysin tekemistä. Haastattelun aikana on mahdollista edetä haastateltavan tahdissa ja myötäillen aihepiirejä, joihin haastattelun aikana ajaututaan. (Hirsijärvi ym. 1997: 123, 155, 192)

## 5.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen neljä haastattelua toteutettiin Teatteri Siperian harjoittelutiloissa Tampereella tammikuun puolessa välissä 2008. Haastattelut nauhoitettiin ja haastattelun yhteydessä sovittiin haastateltavien kanssa, ettei haastateltujen nimiä erikseen mainita tutkimuksessa. Tutkimustuloksissa neljää eri haastateltavaa kuvataan merkeillä X1-X4. Teatterin jäsenet kuitenkin halusivat, että teatterin nimi tulee ilmi tutkimuksessa. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä neljä ja puoli tuntia, jotka olivat keskenään lähes yhtä pitkiä. Teatteritaustan ansiosta minulla oli helppoa saavuttaa rento ja tilanteeseen sopivan avoin haastattelutilanne, joka varmasti auttoi myös haastateltavia rentoutumaan ja kertomaan tarkemmin pieniä yksityiskohtia. Haastatteluissa itseäni kiinnostavia yksityiskohtia olivat tarinat niistä hetkistä, jotka olivat johtaneet teatterialalle ja edelleen oman teatteriryhmän perustamiseen, käytännön järjestelyiden toteuttamisen kuvaaminen ja tietenkin produktioiden etenemiseen liittyvä organisointi. Haastateltavat olivat koko haastatteluprosessin aikana erittäin kiitollisia ja tyytyväisiä siitä, että heitä ”tutkittiin” ja että he voivat olla suureksi avuksi näin pienellä vaivalla.

Haastatteluja oli tarkoituksena toteuttaa viisi kappaletta, mutta viimeistä haastattelua ei tehty aikataulullisista syistä sekä koska haastattelujen aikana ilmeni, että samat teemat alkoivat toistua. Lisäksi haastattelijana totesin materiaalin olevan riittävää ja tarkoituksen mukaista tutkimusta silmällä pitäen. Haastateltavat olivat kaikki Teatteri Siperian perustajajäseniä eli jokainen oli ollut alusta asti mukana aina tähän päivään. Lisäksi aineiston litterointi ja analysointi aloitettiin lähes välittömästi haastatteluiden jälkeen, koska tällöin haastattelut olivat vielä hyvin haastattelijan mielessä. Haastateltavien kanssa sovimme, että

minulla on mahdollisuus vielä tarkentaa tietoja, jos tulee jotain, mistä haluaisin lisätietoja, jota en kuitenkaan tarvinnut.

Haastatteluiden avuksi olin muodostanut itselleni viitteellisen haastattelurungon (ks. 5.3 Haastattelun kulku), jonka mukaan etenin ja esitin tilanteen mukaan jatko- ja täydennyskysymyksiä, joista sitten nousi esille kiinnostavia yksityiskohtia. Tarkempi haastattelupohja on Liitteenä 1. Kysymyksiä en lähettänyt haastateltaville etukäteen, koska haastattelijana halusin vastausten olevan mahdollisimman spontaaneja ja kysymykset olin laatinut niin, etteivät ne vaadi suuria taustatietoa esimerkiksi tarkoista numeroista. Tällöin minulla oli mahdollista saada syvempää tietoa haastattelun aikana esille tuleviin yksityiskohtiin. Tutkimustulokset on jaettu aihepiireittäin eri kappaleisiin, jolloin rakenne on tällöin ymmärrettävämpi ja selkeämpi.

### 5.3 Haastattelun kulku

#### Yleistä

Tässä haastatteluvaiheessa annoin haastateltavien kertoa vapaasti omasta taustastaan ennen Teatteri Siperian perustamista ja tietenkin myös itse perustamisesta. Tutkimuksen kannalta eri yksilöiden taustoja tärkeämpinä tietoina olivat mm. Teatteri Siperian perustamiseen johtaneet syyt ja kuvaus toiminnan alkuvaiheista, siihen liittyvistä haasteista ja onnistumisista.

#### Tehtävänjako

Tässä vaiheessa kysyin, miten ja millä perustein eri tehtävät teatterin yleisissä asioissa jaetaan. Lisäksi tärkeänä kohtana tätä haastatteluvaihetta oli johtajuuskysymys: onko teatterissa valittu erityistä johtajaa ja miksi. Lisäkysymyksissä tässä vaiheessa keskityttiin johtajan valinnan perusteisiin, johtajan tehtäviin ja rooliin sekä kokemuksiin johtajana ja alaisena olemisesta. Täydentävänä kysymyksenä tässä vaiheessa kysyttiin vielä, että miten tehtävienjaossa onnistuttiin toiminnan alkuvaiheessa ja miten se on muuttunut tähän päivään mennessä.

### Produktio

Tässä vaiheessa haasteltavilta tiedustelin, miten produktio etenee ja onko mahdollista erotella selkeästi produktion eri vaiheita. Lisäksi tässä vaiheessa tarkennettiin produktiokohtaista tehtävänjakoa, jaon perusteita ja eri henkilöiden roolia produktion edetessä. Lisäksi tässä vaiheessa myös kysyttiin, miten produktiokohtaisessa tehtävienjaossa on onnistuttu.

### Luova prosessi

Tässä vaiheessa haastattelua haastateltavilta kysyttiin kuvaamaan harjoitusprosessin kulkua. Koska Teatteri Siperialla on ollut valmiiksi käsikirjoitettujen näytelmien lisäksi omia improvisoituja näytelmiä, tiedustelin, miten nämä kaksi eri tapaa toimia eroavat toisistaan.

### Produktioiden yhdistäminen

Tässä vaiheessa puhuttiin produktioista pidemmällä aikavälillä ja haastateltavat kuvasivat useiden produktioiden päällekkäisiä vaiheita. Lisäksi kysyin miten tässä yhdistämisessä on onnistuttu toiminnan alkuvaiheessa ja sitten myöhemmin.

### Rahoitus / Yhteistyö

Tässä vaiheessa haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitkä ovat teatterin pääasialliset rahoituksen lähteet ja kuinka suuri osuus rahavirrasta tulee avustuksen kautta ja kuinka suuri osa lipputulojen kautta. Lisäksi tässä vaiheessa käytiin läpi teatterin yhteistyötahot ja haastateltavat tarkensivat vielä, millaista yhteistyötä näiden kanssa tehdään, mitä teatteri pystyy tarjoamaan heille ja vielä millaista yhteistyötä Teatteri Siperia tekee muiden teattereiden kanssa.

## 5.4 Tutkijan oma ennakkotieto

Tämän tutkimuksen tekijänä minulla on monien vuosien kokemus erilaisissa teatteriorganisaatioissa toimimisesta, mikä oli yksi tärkeimmistä syistä tämän aiheen valitsemiseksi. Koskaan en ole kuitenkaan ole saanut palkkaa tekemis-

täni, vaan olen aina ollut mukana toiminnassa puhtaasta intohimosta teatteriin. Minulla on ollut useita eri tehtäviä eri teatteriproduktioissa: tuottaja, ohjaaja, näyttelijä, tanssija, lavastaja, valo- ja äänimies sekä avustaja. Lisäksi olen toiminut myös Vaasan ylioppilasteatterin hallituksen jäsenenä ja puheenjohtajana. Nämä kokemukset ovat antaneet minulle kuvaa teatteritoiminnan systematiikasta, produktion rytmistä ja tekemisen luonteesta.

Haastatteluvaiheessa taustani ja teatterikentän tuntemus auttoivat minua ymmärtämään paremmin, mitä haastateltavat ovat kertoneet ja näin on ollut helppompaa hankkia parempi luottamus haastateltavien kanssa. Myös jatkokysymysten teko on ollut luontevampaa, mikä on auttanut syventämään haastateltavilta saatavia tietoja. Tutkimuksen aineiston tärkein osa on ehdottomasti haastateltut, mutta teatteritoimintaan ja sen luonteeseen liittyvissä kohdissa tulen käyttämään hyväksi omia täydentäviä kokemuseräisiä tietojani.

### 5.5 Kohdeorganisaation valinta ja esittely

Tutkimuksen aiheen syventämiseksi tässä tutkimuksessa on käytetty yhtä esimerkkiteatteria: Teatteri Siperiaa (myöhemmin myös vain Siperia), joka on vuonna 2005 Tampereella perustettu teatteriryhmä. Teatterin tarkoituksena on tuottaa teatteria 1970-luvulla syntyneiden näkökulmasta. Tällä hetkellä ryhmään kuuluvat kuusi näyttelijää, ohjaaja, äänisuunnittelija, lavastaja sekä valosuunnittelija. Lisäksi ryhmässä on ollut myös erillinen tuottaja. Osa ryhmän jäsenistä on tuttuja keskenään jo opiskelua ajoilta ja tällä hetkellä ryhmä pyrkii tuottamaan näytelmiä niin, että jäsenet työllistyvät täyspäiväisesti. Lisäksi ryhmä eri produktioissa on työskennellyt ryhmän ulkopuolisia vierailijoita. (Lahtinen 2007: 73, 75)

Teatterin valintaan vaikuttavana tärkeimpänä kriteerinä oli sen nuori ikä, mutta silti teatterilla on jo useita produktioita takanaan. Lisäksi teatterin toimintatapa on erittäin haastava: teatterin produktioista kaksi on lähtöisin ryhmän jäsenten omista ajatuksistaan ja jopa vuorosanat on tuotettu improvisaation kautta.

Teatteri Siperia perustettiin siltä pohjalta, että kaikki perustajajäsenet olivat melko tyytymättömiä siihen, ettei laitosteatteri ollut vastannut niihin ajatuksiin ja unelmiin, joita oli teatterissa työskentelystä opiskeluaikana muodostunut.

Lisäksi halu kokeilla jotain uutta ja kiehtovaa sekä tehdä ryhmälähtöisesti teatteria olivat tärkeinä syinä teatterin perustamiseen. Näyttelijöillä varsinkin oli vahva halu vaikuttaa tuotannon etenemiseen ja tehtyihin ratkaisuihin.

Teatteri Siperia on perustettu vuoden 2005 alusta, jolloin ryhmä ei vielä kuitenkaan tuottanut yhtään produktiota, vaan kyseessä oli selkeästi suunnitteluvuosi. Tämän aikana suunniteltiin tulevan toimintavuoden produktiot mahdollisimman tarkasti. Pitkä suunnittelu takasi ensimmäisen toimintavuoden ajaksi melko rauhallisen ja helpon lähtökohdan teatterin perustamiselle. Tällä hetkellä toiminta on paljon vaativampaa ja aikaa vievää, koska vanhan produktion aikana pitää jo suunnitella tulevaa.

## 6. PRODUKTIOT TEATTERI SIPERIASSA

Tässä luvussa avataan haastatteluista saadut tutkimuksen tulokset. Tässä vaiheessa tutkimusta olen käynyt läpi aineiston ja yhdistänyt haastattelut yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Tässä luvussa hahmotetaan lukijalle myös, mikä on tutkimuksessa käytetty viitekehys, jonka avulla tutkimusongelmaa on pyritty hahmottamaan.

### 6.1 Tutkimuksen viitekehys

Produktiot ovat koko teatteritoiminnan perusta. Kaikki toiminta tähtää yhteen tai useampaan onnistuneeseen produktioon. Rahoituksen ja verkostojen hallinta yhdistettynä ihmisten kokemuksista ja koulutuksesta hankittuihin tietoihin ja taitoihin sekä näiden kokonaisvaltainen johtaminen, yhteensovitus ja organisointi tuottavat onnistuneen produktiomuotoisen toiminnan sekä samalla takaa teatteriorganisaation jatkuvuuden ja pysyvyyden.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, millaista on vapaan teatterin ryhmän produktiomuotoinen toiminta. Tarkoituksena on pääasiassa tarkastella, mistä eri vaiheista teatterin kokonaisvaltainen toiminta koostuu, mistä eri vaiheista yksittäinen produktio koostuu ja miten eri produktiot yhdistetään. Tutkimuksen viitekehys muodostuu seuraavien viiden suuremman osakokonaisuuden avulla:

- a. **Tuotantoproduktion vaiheet**, jossa kuvataan, miten teatteriproduktioiden kulku ja yhdistäminen yleensä etenee teatteriryhmissä.
- b. **Alun vaikeudet**, jossa tutkimuksen ongelmaa hahmotetaan ja avataan tarkastelemalla, mitkä toiminnan lähtökohdat vaikuttavat produktioiden taustalla. Tarkoituksena on myös hahmottaa, millaisia ongelmatilanteita ryhmä kohtasi toiminnan alkuvaiheessa.
- c. **Johtajuus, roolit ja tehtävienjako**, jossa on tarkoituksena selvittää, miten erilaiset tehtävät ja vastuualueet teatterin sisällä on jaettu sekä miten johtajuus koetaan ryhmän sisällä.

d. **Yhteistyö ja rahoitus**, jossa tarkastellaan miten erimuotoiset yhteistyökuviot rakentuvat produktion ympärille.

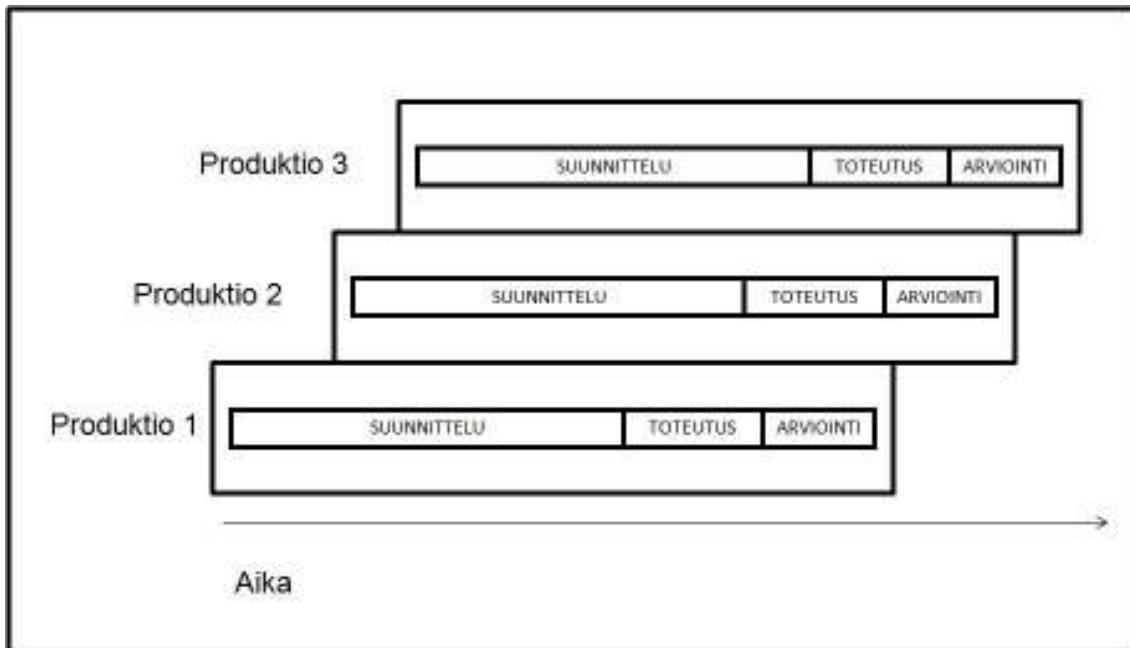
e. **Kokonaisuus koostuu osista**, jossa on tarkoituksena kuvata, mistä eri vaiheista teatterin kokonaisvaltainen toiminta todellisuudessa koostuu.

## 6.2 Tuotantoproduktioiden vaiheet

Produktion etenemisen tarkastelussa lähdetään siitä, että teatteriryhmissä yksittäinen teatteriproduktio voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: **suunnittelu**, johon kuuluu kaikki se ajatuksen tasolla ja paperilla tapahtuva toiminta joka tapahtuu ennen ensi-iltaa, **toteutus**, johon kuuluu harjoitus- ja esityskausi kaikine esityksineen, ja **arviointi**, johon kuuluu kaikki viimeisen esityksen jälkeiset toimet.

Kuviossa 2. laatikoiden koolla kuvataan, etteivät produktion eri vaiheet ole tasa-arvoisia toistensa kanssa, vaan produktiossa selkeästi korostuu produktion ensimmäinen vaihe isommaksi ja vaativammaksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksessa on kuitenkin tarkoituksena erotella, missä vaiheessa jokainen vaihe alkaa ja mihin se päättyy. Eri produktiot voivat teatterin toimintavuoden aikana olla myös päällekkäisiä ja eri vaiheet voivat kestää eripituisia aikoja produktiosta riippuen.

*Suunnitteluvaihe* on luovan toiminnan vaihe. Luovan toiminnan tulee lähteä liikkeelle ihmisistä ja heidän innovatiivisista ratkaisuistaan. Tässä vaiheessa luova ongelmienratkaisutaito kehittyy jokaisessa produktiossa enemmän ja enemmän. Myös kommunikointi ja keskustelutaitojen merkitys korostuu ja erilaisten toimintatapojen testaus tuo esille aina uusia tapoja ratkaista hankalat tilanteet. Lisäksi rahoituksen systemaattinen ja määrätietoinen suunnittelu ja hallinta ovat olennaisia osia teatterin kokonaisvaltaisessa toiminnassa. On vaikea kuvitella teatteriesitystä, jossa ei ole käytetty muuta kuin ilmaiseksi hankittua, saatua tai lahjoitettua lavastusta, puvustusta ja tarpeistoa. Lisäksi teatteriryhmien useimmat tilat, näytelmien tekijänoikeudet ja markkinointitavat ovat yleistä rahoitusta vaativia kulueriä.



Kuvio 2. Produktioiden kulku ja päällekkäisyys

Laitosteatteeriproduktioissa pyritään usein jakamaan taloudellinen ja taiteellinen vastuu vähintään kahdelle eri henkilölle, joista usein käytetään nimitystä tuottaja (talous) ja ohjaaja (taiteellisuus). Suunnitteluvaiheeseen kuuluu olennaisesti myös taloudellinen suunnittelu eli budjetointi sekä rahoituksen hankkiminen ja järjestäminen. Teatteriryhmissä, ennen kuin tuotanto saa lipputuloja varsinaisilta asiakkailta, on kuitenkin kyettävä hankkimaan materiaalia esimerkiksi lavastukseen, puvustukseen, kampauksiin ja maskeeraukseen. Lisäksi tärkeänä osana on suunnitella, miten kyseistä produktiota markkinoidaan. Suunnitteluvaiheeseen lopulta kuuluu myös markkinoinnin toteuttaminen, jonka pitäisi jatkuva aktiivisena myös toteutusvaiheessa.

Suunnitteluvaiheen yksi konkreettisesti tärkeimpiä valintoja ovat päivämäärät ja aikataulujen suunnittelu eli ajanhallinta. Produktion suunnitteluvaiheessa tulisi selkeästi määritellä, milloin production suunnittelu alkaa ja milloin production esitykset päättyvät.

Jokaisesta produktiosta tulee jonkun ottaa vastuu, jota voidaan taas jakaa eri jäsenten kesken parhaaksi katsomalla tavalla. Produktion vetäjällä tai johtajalla tulee olla selvillä teatteriryhmässä vallitseva organisaatiokulttuuri eli miten asi-

oita on ollut tapana hoitaa ja millaisia kirjoittamattomia sääntöjä toiminnassa piilee. Johtajaa valittaessa tulee myös huomioida ne osaamisen alueet, joita juuri kyseisen produktion johtajuus tarvitsee. Johtajan tulee ottaa huomioon myös demokraattisuuden aste ja olla tarkkana, ettei toiminnallaan häiritse varsinaista luovaa toimintaa. Jos kukaan ei ota yksin vastuuta, tulee suunnitteluvaiheessa entistä tarkemmin määritellä, kuka tekee viime kädessä lopullisen taiteellisen ja taloudellisen päätöksen ristiriita- tai epäselvyystilanteessa. Kyseinen toimintamalli tulisi olla jokaisen tiedostettavissa.

Suunnitteluvaihe on työryhmän haastavin vaihe, joka luo pohjan sille päämäärälle, jota varten näytelmää on ryhdytty rakentamaan. Seuraavat vaiheet ovat lähinnä suoritusta ja onnistuvat sitä paremmin, mitä paremmin suunnitteluvaiheessa on onnistuttu.

*Toteutusvaihe* koostuu niistä toimista, joilla luodaan onnistunut yksittäinen esityskerta mahdolliseksi ja rakennetaan kaikki konkreettinen, joka näkyy lavalla. Tämä vaihe on sitä helpompaa mitä paremmin suunnitteluvaihe on onnistunut ja kuinka konkreettisia asioita on kyetty suunnitteluvaiheessa määrittämään. Tällöin harjoitellaan vuorosanat, rakennetaan lavastus, hankitaan puvustus sekä kaikki muukin tarpeisto, jota tarvitaan esityksen aikana. Kyseessä on näytelmän sisällölliseltä kannalta myös tärkein ja luovuin vaihe.

Toteutusvaiheessa korostuu myös valitun johtajan toiminta. Tässä vaiheessa on myös mahdollista määritellä uudestaan esimerkiksi johtajan rooli produktion eri vaiheissa ja mahdollisesti vielä muuttaa niitä, mikä toisaalta voi myös vahingoittaa ja varsinkin hidastaa produktion etenemistä. Toteutusvaiheessa korostuvat samalla tavalla suunnitteluvaiheen kanssa ongelmanratkaisu- ja keskustelutaitojen hallinta ja usein tässä vaiheessa syntyvät useimmat konflikti- ja erimielisyystilanteet.

*Arviointivaiheeseen* kuuluu esityksen palautteen käsitteleminen yleisöltä, yhteistyötahoilta ja organisaation sisällä työskenteleviltä. Ryhmän on myös konkreettisesti purettava lavasteet sekä palautettava lainatut tavarat ja puvustus. Tällöin tulee myös selvittää jäikö kyseinen produktio taloudellisesti voitolle vai tuliko siitä tappiota. Vaikka arviointivaiheen ja koko produktion täydellistä loppuunsaattamista saattaa häiritä usein seuraavan tuotannon suunnittelu, sitä ei pitäisi

väheksyä. Edellisestä produktiosta tulisi jollain tavalla päästää irti ennen kuin siirrytään tuottamaan seuraavaa produktiota.

Eri produktioiden eri vaiheet menevät usein päällekkäin toisensa kanssa. Esimerkiksi ensimmäisen produktioiden toteutusvaiheessa aletaan jo toteuttaa seuraavaa produktiota tai jopa suunnitella kolmatta. Tämän yhdistämisen mahdollistaa toiminnan kokonaisvaltainen suunnittelu, joka pitäisi vielä toimia muun toiminnan taustalla. Kyseinen suunnittelu pitäisi tehdä jopa yli vuoden päähän, jolloin voidaan määrittää pitkän tähtäimen tavoitteita ja ne resurssivarat, joiden puitteissa tuleva toiminta kyetään hoitamaan.

Teatteriryhmissä yhteensovituksessa tärkeimpiä asioita ovat tilojen ja aikataulujen hallinta. On kyettävä määrittämään, millaisissa tiloissa on mahdollista harjoitella ja esittää useaa produktiota päällekkäin sekä ketkä voivat osallistua mihinkin produktioiden vaiheeseen.

### 6.3 Alun vaikeudet

Teatteri Siperian toiminnan alku oli lähes ihanteellinen: aikaa suunnittelulle oli paljon. Silti ensimmäinen toimintavuosi Teatteri Siperiassa oli haastava. Vaikka suunnittelu-aikaa oli ollut riittävästi, yhteensä puolitoista vuotta, jonka aikana oli ollut mahdollista etukäteen pohtia mahdollisimman pitkälle erilaisia tilanteita, joihin ryhmä voi vuoden aikana eri tuotannoissa törmätä, työmäärä oli kuitenkin moninkertainen siihen nähden, mihin oli laitosteattereissa totuttu. Tilanne ei kuitenkaan tullut yhdellekään jäsenelle yllätyksenä. Jokaisella jäsenellä oli jonkinlainen käsitys siitä, millaista työskentely teatteriryhmässä olisi. Haastatelussa kuitenkin ilmeni, että suoraan koulun penkiltä ei oman teatterin perustaminen olisi kuitenkaan ollut mahdollista. Opiskeluaika ja laitosteatterissa toimiminen antoi erilaista ja todellista näkemystä teatterimaailmasta ja sen toiminnasta.

Tampere on tunnettu vahvana ja laadukkaana teatterikaupunkina. Siperia valitsi Tampereen oman teatterinsa kotikaupungiksi, koska mm. Helsinki on jo niin kansoitettu muista teattereista ja moni Siperian perustajajäsenistä oli Tampereen lähistöltä kotoisin. Tällöin aikaa ei kuluisi niin paljon esimerkiksi suhde-

verkoston luomiseen. Muilta teattereilta saadun palautteen mukaan voidaan nyt myöhemmin todeta, että Siperian kokoinen teatteri Tampereella vielä sopii.

Ryhmällä oli päämääränä luoda mahdollisimman hyvä pohja toiminnalle ennen varsinaisen toiminnan aloittamista. Suunnitteluajana ryhmä keskustellen muodosti ne toiminnan peruspuitteet, joiden ympärillä Teatteri Siperia tulisi toimimaan. Varsinainen ensimmäinen toimintavuosi oli ryhmän jäsenille erityisen haastava ja produktioita varten tehtävä työmäärä oli kuitenkin myös eri yksilöiden henkisellä tasolla äärimmäisen haastava.

Haastatteluissa X1 maalailee ensimmäistä toimintavuotta seuraavasti:

*”suunnitteluajana me päästiin sitten tämmöseen ohjelmistolliseen ratkaisuun jossa päätettiin ottaa kolme juttua vuoden aikana tehtäväks, jota me kutsuttiin nimellä Perse Repeää -malli. Se tarkoitti sitä että joutuu tekemään töitä aivan järjettömästi, koska mehän jouduttiin itse puvustaa, lavastaa ja hankkii, markkinoimaan, myymään kaikki. Ja vaikka joku laitosteatterissa sanoo että ”eihän noi esitysmäärät ja kolme ensi-iltaa vuodessa oo mitään” ni kyllä se oli vaan aikamoinen juttu ja hädin tuskin se kestiin”.*

Teatterin perustamisvaiheessa ryhmä asetti itselleen konkreettisia tavoitteita, joihin ryhmä tulisi pyrkimään toiminnassa. Tavoitteita olivat esimerkiksi täydet katsomot, oman tilan hankkiminen sekä hyvään laatuun pyrkiminen. Vaikka jokainen osallistui kaikkeen, ryhmä jakoi jäsenet pienempiin ryhmiin, joiden vastuualueina olivat mm. tiedotuksen ja markkinoinnin kehittäminen, ryhmän jäsenten yleinen hyvinvointi sekä tuottaminen. Silti Teatteri Siperia vielä jollain tasolla hakee sitä oikeaa tapaa, jolla teatteri toimisi parhaiten ja tehokkaimmin.

#### 6.4 Johtajuus, roolit ja tehtävienjako

Teatteri Siperian toiminnan alkuvaiheessa tuotannolliset tehtävät jaettiin melko huonosti ja tehottomasti. Jokainen halusi olla mukana kaikessa ja kaikissa päätöksissä, mikä osaltaan johtui siitä, että perustajajäsenet olivat irrottautuneet ja luopuneet omasta turvallisesta kiinnityksestään laitosteatteriin ja sitä kautta jokaisella oli paljon pelissä. Koska päätöksentekomalli oli hyvin demokraatti-

nen, pientenkin päätöksen tekeminen saattoi kestää. Tämä kuitenkin silti opetti jäsenille kurinalaista ryhmälähtöistä työskentelyä ja loi pohjan tulevalla työskentelymuodolle.

Tällä hetkellä Siperian tilanne on helpottanut ja päätösten hajauttamista on jossain määrin tehty, mikä on osoitus luottamuksen kasvamisesta. Lisäksi nyt ei olisi edes mahdollista ajan puutteen ja henkilökohtaisen mielenterveyden vuoksi ottaa osaa jokaiseen pieneenkin päätöksen. Jossain vaiheessa on sitten huomattu, kuka osaa ja kuka ottaa asiat hoitaakseen ja sen perusteella on myös jaettu tehtäviä, tietenkin ottaen huomioon yksilöiden oman halukkuuden. Toiminnan liika demokraattisuus on toisinaan kääntynyt Siperiassa itseään vastaan ja monet päätöksenteot venyvät ja niiden ratkaisemista siirretään eteenpäin. Toisaalta taas keskustelevala ilmapiiri on myös vahvuus, koska se tuo esille hyvin monenlaisia näkökulmia.

Taiteellisessa suunnittelussa Siperia on ottanut käytännökseen sen, että ryhmän tulee olla yksimielinen tai lähes yksimielinen suurista päätöksistä produktioiden suhteen ennen kuin produktiota viedään eteenpäin. Jos päätöstä ei ole syntynyt, harkitaan kokonaan jotain ihan uutta ratkaisua. Tarkoituksena on kuitenkin se, että vain ne, jotka ovat mukana produktiossa, pääasiallisesti ovat mukana produktiota koskevien asioiden päätöksenteossa. Siperian ryhmälähtöisessä työskentelyssä tulee usein eteen tilanteita, joissa erimielisyyksiä ei ole kyetty aina ratkaisemaan. Kuitenkin on pakko edetä jollain tavalla.

Taiteellinen tehtävänjako Siperiassa lähtee ryhmän jäsenten halusta hoitaa kyseinen tehtävä. Usein näyttelijät tekevät näyttelijän työtä ja ohjaaja ohjaa, mutta usein kaikki kuitenkin osallistuvat moniin eri tehtäviin omien taitojen ja halukkuuden mukaan. Ketään ei kielletä tekemästä. Haastatteluissa kävi myös ilmi, ettei ole kuitenkaan mielekästä tehdä saman ohjaajan ja samojen näyttelijöiden kanssa jatkuvasti töitä, vaan Siperia on tietoisesti hakenut esimerkiksi myös muita ohjaajia vierailemaan. Vierailijat pyritään valitsemaan jo lähtökohtaisesti niin, että he sopeutuvat mahdollisimman hyvin ryhmän demokraattiseen ja keskustelevaan toimintatapaan. Kuitenkin vierailevaa ohjaajaa kohtaan ryhmä reagoi eri tavalla, kuin jos esimerkiksi ohjaajana tai vetäjänä toimii joku ryhmän sisältä. Kyseinen toimintamalli on jäänteitä opiskelu- ja laitosteatteerijailta.

Tämän hetkisen toimintamallin mukaan puheenjohtaja Teatteri Siperiassa vaihtuu vuoden välein. Haastatteluissa ilmeni, että pidempi puheenjohtajan toimintakausi voisi olla sekä hyvä että huono asia. Toisaalta pidempi kausi toisi jonkinasteista pitkäjänteisyyttä toimintaan, koska tällöin kun edellinen puheenjohtaja on juuri oppinut kaikki puheenjohtajalle kuuluvat toimenkuvat ja tehtävät, uusi puheenjohtaja aloittaa samojen asioiden opiskelun uudestaan. Mutta toisaalta varsinkin toiminnan ollessa näin alussa, on hyvä testata eri jäsenten erilaisia puheenjohtajan toimintatapoja, minkä jälkeen on mahdollista vähitellen kerätä toimiviksi koetut tavat yhteen ja valita parhaimmat.

Haastatteluissa ilmeni, ettei puheenjohtajaa ja puheenjohtajuutta nähdä stereotyyppisenä johtajana tai johtajuutena. Puheenjohtajuus on ennemminkin vain titteli, koska yhdistyspohjaisella teatterilla puheenjohtaja tulee olla nimettynä. Haastatteluista ja ryhmän Internet-sivuilla ilmeni, että Siperiassa kulloinkin valittuna oleva puheenjohtaja toimii usein vain keulakuvana ja ennemminkin yhdyshenkilönä esimerkiksi useille yhteistyötahoille ja monesti myös lehdistölle. Lisäksi haastatteluissa tuli selville, että puheenjohtajalle toki kertyy ja kasautuu suunnaton määrä erilaisia tehtäviä, vaikka jokainen ottaa myös vastuulleen paljon erilaisia tehtäviä. Tämä tarkoittaa vain sitä, että hoidettavia tehtäviä on varsin runsaasti eikä yhden ihmisen voida katsoa ehtivän hoitaa aivan kaikkea.

Puheenjohtajan tehtäviin kuuluu Siperiassa muun toiminnan ohessa myös kokouksen järjestämiset ja hän vastaa ja valvoo, että kaikki asiat tulevat hoidetuksi, vaikka ei niitä kaikkia itse hoidakaan. Ryhmälle on muodostunut tavaksi järjestää vähintään kerran viikossa kokous, jossa puheenjohtaja ja teatterisihteerit usein kartoittavat ja esittelevät hoidettavat tämän hetkiset tehtävät, minkä jälkeen katsotaan, kenellä on aikaa, halua ja mahdollisesti osaamista hoitaa eri tehtäviä. Todella harvoin joudutaan määräämään jokin tehtävä jonkun hoidettavaksi, koska ryhmän jäsenillä on suhteellisen korkea motivaatio ryhmän ylläpitämiseksi.

Haastatteluissa esimerkiksi X1 luonnehti Siperian puheenjohtajan roolia seuraavasti:

*”se on jotenkin semmonen, että se varmistaa mulle, ettei tule tehtyä typeriä virheitä, jotka johtavat katastrofiin ja kyllä mä näen meidän puheen-*

*johtajan semmosena, että sillä on se semmonen karu asialista asioista ja se valvoo että ne asiat toteutuu”.*

Teatteri Siperian muut jäsenet eivät kuitenkaan näe puheenjohtajan olevan erityisesti muita korkeammassa valta-asemassa eli puheenjohtaja on enemmänkin valvojan kuin johtajan roolissa. Tätä kyseisestä ilmiötä on vielä pyritty pehmentämään sillä, että joihinkin kokouksiin on ryhmän jäsenistä pyritty valitsemaan eri henkilö kyseisen kokouksen puheenjohtajaksi, jolloin on ollut mahdollista löytää uusia toimintatapoja muun muassa kokouksiin ja tällöin myös varsinaisen puheenjohtajan työ helpottuu ja toiminta saattaa tällöin myös hieman tehostua.

Asioista päätetään kuitenkin aina demokraattisesti ja haastattelussa X2 mainitseekin kokouskäytännöistä, että

*”se ei oo mikää semmonen että puheenjohtaja puhuu ja muut istuu hiljaa”.*

Vaikka tällä hetkellä Siperia toimii varsin demokraattisesti, monissa haastatteluisissa ilmeni, että selkeän johtajan roolin asettaminen jollekin yksittäiselle henkilölle varsinkin selkeyttäisi toimintaa, koska hoidettavat asiat olisivat selkeästi yhden ihmisen käsissä. Toisaalta tällä hetkellä Siperiassa on jokainen jäsen niin tasa-arvoisessa asemassa, että selkeästi jonkun eriyttäminen ja johtajakasi nostaminen olisi äärimmäisen hankalaa ja kyseisessä tehtävässä onnistuminen olisi paljon kiinni kyseisen henkilön luonteesta ja henkilökohtaisista piirteistä. Kyseisen johtajan nimeäminen ei kuitenkaan Siperian toiminnan alkuvaiheessa ole vielä ajankohtaista ja on katsottu, että ajan pitää ensin vähän kulua ennen kuin kyseistä suurta muutosta voitaisiin ryhmän sisällä tehdä. Jokainen tekee kuitenkin täyspäiväisesti töitä oman teatterin hyväksi ja tällöin herää myös kysymys, luotetaanko johonkin toiseen niin paljon, että kyseisestä valtaa voitaisiin hänellä antaa. Tällä hetkellä luottamus on jo jonkin verran kasvanut ja ryhmässä uskotaan, että ajan myötä luottamusta tulee varmasti lisää.

Päätöksenteko on kuitenkin asia, johon monissa haastatteluisissa haluttiin parannusta. Lähes täydellinen demokraattisuus vie liian paljon aikaa, vaikka toisinaan päätöksiä on tehtävä nopealla aikataululla. Erityisesti joitakin nopeita pää-

töksiä tulisi tehdä silloin, kun on kyse esimerkiksi yhteistyöstä toisen osapuolen kanssa.

Haastatteluissa ilmeni myös, että ihannetilanne olisi se, että Siperian puheenjohtaja, nimikkeestä riippumatta, ei osallistuisi muuhun kuin delegoimiseen, valvomiseen ja osittain myös juoksevien asioiden hoitamiseen. Tällä hetkellä puheenjohtajana toimii yksi näyttelijöistä, jolloin näyttelijän työn määrän lisäksi hänellä on vastuu myös puheenjohtajuudesta kasautuvista tehtävistä. Toisaalta puheenjohtajan, joka ei olisi mukana Siperian taiteellisessa puolessa, tulisi olla kuitenkin myös selvillä, mitä siellä lavalla tapahtuu, koska tällöin hänen toiminta saa tuekseen sen oikean näkemyksen teatterin silloisesta taiteellisesta ja taloudellisesta tilasta, tarpeista ja mahdollisuuksista. Tällä hetkellä onkin ollut hyvä asia, että puheenjohtaja on koko ajan tiennyt, mitä missäkin kulloinkin tapahtuu, koska teatteri on elänyt hyvin pienillä varoilla ja lähestulkoon kokonaan apurahoituksen turvin.

Tulevaisuudessa puheenjohtajan lisäksi olisi mahdollista, että olisi nimetty erillinen tuottaja, joka tekisi töitä yhdessä taiteellisen toteuttamisen ja puheenjohtajan kanssa. Tällöin puheenjohtaja keskittyisi vain juoksevien asioiden hoitamiseen, järjestelyihin ja asioiden hoitamisen valvomiseen. Toisaalta tämä asetelma vaatisi taas yhden ”ylimääräisen” henkilön ryhmään mukaan, mikä taas toisi mahdollisesti mukanaan lisää kuluja. Lisäksi on mahdollista että tulevaisuudessa teatterissa olisi laitosteatterin tavoin myös erikseen taiteellinen johtaja, joka veisi teatteria taiteellisella tasolla eteenpäin. Tämä ei kuitenkaan tällä hetkellä olisi haastatteluissa kerättyjen tietojen mukaan tarpeellista. Asian toinen puoli voi kuitenkin johdon hajauttamisessa olla, että se passivoisi muita ja ryhmän toiminnasta voisi kadota se yhdessä tekemisen henki, jonka ryhmän jäsenet näkevät ehdottomana vahvuutena ryhmän toiminnassa.

Usko demokraattisen toimintatavan toimimiseen on kuitenkin Siperian sisällä olemassa. Varsinkin kun siten on tähän vaiheeseen jo tultu. Toisaalta toiminnan kasvaessa ja silloin kun tarvitaan nopeita vaikeita ratkaisuja, olisi kuitenkin tehokkainta, jos päätöksentekovastuuta olisi kohdennettu pienemmälle ryhmälle tai jopa yhdelle henkilölle. Konfliktit pyritään aina kuitenkin ratkaisemaan demokraattisesti ja niin, ettei kenenkään tarvitse taipua toisten tahtoon. Lisäksi haastatteluissa ilmeni, että produktiossa mukana olevilla on kuitenkin ensisijainen päätäntävalta yksittäiseen produktion liittyvissä konfliktitilanteissa.

## 6.5 Yhteistyö ja rahoitus

Oman tilan hankkiminen oli yksi Teatteri Siperian tavoitteista, ja samalla ryhmän jäsenten mielestä se vakiinnuttaisi ja helpottaisi toimintaa. Kuitenkaan omaa tilaa ei heti ryhmän perustamisvaiheessa ollut Tampereelta saatavilla ja siksi oli tehtävä yhteistyötä muiden teattereiden kanssa. Yhteistyö muiden teattereiden kanssa lähti liikkeelle jäsenten omien henkilökohtaisten kontaktien kautta. Esimerkiksi yhteistyö Ahaa Teatterin kanssa lähti liikkeelle siitä, että eräs Siperian jäsenistä oli tietoinen, että Ahaa Teatteri on kiertueella ison osan vuodesta. Tämän jälkeen kyseiseen teatteriin otettiin yhteyttä ja yhteistyö siten eteni asia kerrallaan. Ahaa Teatteri -yhteistyön jälkeen oli taas hankittava uusi tila, jossa esiintyä. Tällöin Tampereen Komediateatterin edustaja kävi katsomassa Teatteri Siperian esityksen ja otti yhteyttä, koska Komediateatteri halusi ostaa kaksikymmentä näytöstä Teatteri Siperialta. Tampereen Komediateatteri tarjoaa tilan, osan henkilökunnasta ja myös markkinoi produktiota Teatteri Siperian produktiona.

Oman tilan hankintaa helpottaisi myös se, että samassa omassa tilassa toimisi Siperian lisäksi joku toinen taho, joka tarvitsisi myös teatteritilaa omaa toimintaansa varten. Esimerkiksi se voisi olla toinen teatteriryhmä, jolloin tilalle olisi enemmän käyttöä, se ei seisoisi tyhjillään ja käyttöaste olisi paljon tehokkaampi kuin yhden teatterin toiminnassa.

Yhtenä tärkeänä tehtävänä Siperian toiminnassa on tuotannon rahoitus ja yhteistyö kumppaneiden kanssa. Tuotannon jokaisessa vaiheessa ryhmän pitää sekä pyrkiä ideoimaan taiteellista sisältöä nykyiselle ja tuleville tuotannoille että myös hankkimaan erilaista materiaalia ja yhteistyötahoa tukemaan tulevia tuotantokappaleita. Ryhmän tulee myös määritellä, millä perusteilla eri yhteistyötahot valitaan kyseiseen tuotantoon ja kuka on vastuussa niiden hankkimisesta ja myöhemmästä yhteydenpidosta.

Teatteri Siperian pääsääntöisin tulonlähde ovat joka vuosi haettavat apurahat ja avustukset. Lippujen hinnat Siperia on halunnut pitää kohtuullisina ja helposti lähestyttävänä, joten niistä muodostuvat tulot eivät ole olleet niin tärkeässä roolissa kuin apurahat. Ryhmä on saanut apurahoja mm. *Tampereen kaupungilta, Valtion Näyttämötaidoimikunnalta, Suomen kulttuurirahastolta, Opetusministeriöltä* sekä muutamilta säätiöpohjaisilta rahastoilta.

Pysyvämpiä yhteistyökumppaneita on muodostunut melko vähän. Yhteistyösopimuksella on Teatteri Siperia saanut harjoitella yhteistyökumppaninsa tiloissa ja vastineeksi ryhmä on käynyt esiintymässä kumppanin pikkujouluissa. Myös Siperian käsiohjelmissa ja Internet-sivuilla on näkynyt yhteistyökumppaneiden logot. Kyseiset yhteistyöt on kuitenkin joka vuosi neuvoteltava uudelleen. Lisäksi yhteistyökumppaneille on tarjottu ilmaisutaitokoulutusta, mutta tähän mennessä kumppanit eivät ole siihen tarjoukseen vielä tarttuneet.

Tällä hetkellä Teatteri Siperia ei kuitenkaan vielä tarjoa laajassa mittakaavassa mitään erityistä opetustoimintaa, mutta suunnitteilla se on. Tarttuva ja mieleenpainuva nimi on jo valmis: *Siperia opettaa*. Opetusta on ajateltu antaa mm. ilmaisutaidossa, esiintymistaidoissa tai -jännityksestä. Yhtenä ajatuksena on ollut, että opetustoiminnalla olisi voinut rahoittaa suuren osan muusta toiminnasta, mutta tähän mennessä ei kuitenkaan ole aika riittänyt kyseisen toiminnan varsinaiseen aloittamiseen ja ylläpitämiseen.

Jokaista produktiota kohti Siperia on myös hankkinut erillisiä sponsoreita lähinnä lavastusta ja tarpeista varten. Näissäkin ryhmän jäsenet käyttävät ensisijaisesti omat henkilökohtaiset kontaktinsa hyödyksi ennen kuin esimerkiksi otetaan yhteyttä täysin uuteen ja tuntemattomaan yritykseen. Haastatteluissa tuli myös ilmi että yksi vaihtoehto vielä, mitä Siperia ja muutkin teatterit pystyisivät tarjoamaan, on se, että esitykseen ujutettaisiin selkeästi jonkun yrityksen tuotteita ja sitä kautta ne saisivat mainosta. Varsinaisia sponsoreita suunnitteluvaiheessa ryhmän jäsenet kuvittelivat saavansa enemmän kuin todellisuudessa sitten saivat, koska sitä varsinaista hankkimis- ja yhteydenottoaikaa eri tahoihin ei todellisuudessa paljoakaan ole jäänyt.

Toisinaan lavalle ja lavan taakse tarvitaan ylimääräistä henkilökuntaa. Teatterisiperia tekee yhteistyötä tällöin toisinaan myös Tampereen ylioppilasteatterin ja Tampereen teatterin oppilaskoulun kanssa, jos on esimerkiksi tarvetta avustajille.

Teatterin mahdollisuudet yleisesti tarjota jotain yhteistyökumppaneille ovat melko rajalliset. Usein raha ei juuri liiku kumppaneiden välillä. Toisaalta teattereilla on mahdollisuus antaa yhteistyötahoille kokemusperäisiä elämyksiä ja uusia näkökulmia, joita esimerkiksi yhtiöiden johto voisi työntekijöilleen tarjo-

ta. Ja erityisesti pienen teatterin mahdollisuudet tarjota jotain täysin erilaista ja kokeilevampaa kuin esimerkiksi suuret laitosteatterit ovat suuremmat ja houkuttelevammat.

## 6.6 Kokonaisuus koostuu monesta osasta

Teatteri Siperialla on ollut hyvin monenlaisia produktioita, joita on tuotettu ja tehty hyvin erityyppisillä tavoilla. Ryhmä on tuottanut kaksi näytelmää, joissa ei ole ollut varsinaista käsikirjoitusta. Tällöin vuorosanat ja esityksen kulku on tuotettu lähinnä improvisaatioiden kautta. Tämän lisäksi Siperia on tuottanut kaksi perinteistä produktiota, joissa on ollut käsikirjoitus jo valmiina. Joissakin produktioissa on ollut selkeästi ohjaaja ja tuottaja, mutta joissakin produktioissa ei ole välttämättä ollut kumpaakaan tai vain toinen niistä.

Haastatteluissa ilmeni, että myös Siperian produktioiden tärkein ja työmäärältään haastavin vaihe on aika ennen ensi-iltaa, jonka aikana tulee huolehtia lähes kaikesta. Kun taas esitykset pyörivät, voi kyseisen produktion puolesta huokaista hetkeksi, mutta ei kuitenkaan kovinkaan pitkäksi aikaa: tulevien produktioiden suunnittelu ja valmistelu alkaa usein edellisen esityskauden kanssa samaan aikaan. Suunnitteluvaiheessa tulee pohtia, mitä uutta tuleva produktio tarjoaa katsojille ja miten on mahdollista erottautua muista teattereista. Produktion tulee olla jollain tavalla erityinen ja tuore ajatuksiltaan, jotta katsojat innostuisivat esityksestä. Samalla tulee määritellä, millä tavalla produktio tukee oman teatterin valittua toimintalinjaa ja miten tuleva produktio erottuu vanhoista produktioista.

Haastatteluiden perusteella produktio etenee pääpiirteittäin sekalaisen kaaoksen vallassa eli hoidettavat tehtävät hoidetaan, kun ne tulevat vastaan. Eli selkeästi ei voida erottaa, mistä hetkestä jokin toinen vaihe alkaa ja mihin se päättyy. Usein Siperian produktiot ovat olleet luonteelta tyypillisesti sellaisia, ettei varmaa lopputulosta ole voinut vielä suunnitteluvaiheessa nähdä, mikä myös pakottaa ryhmän pienen riskin ottoon ja sen sietokykyyn.

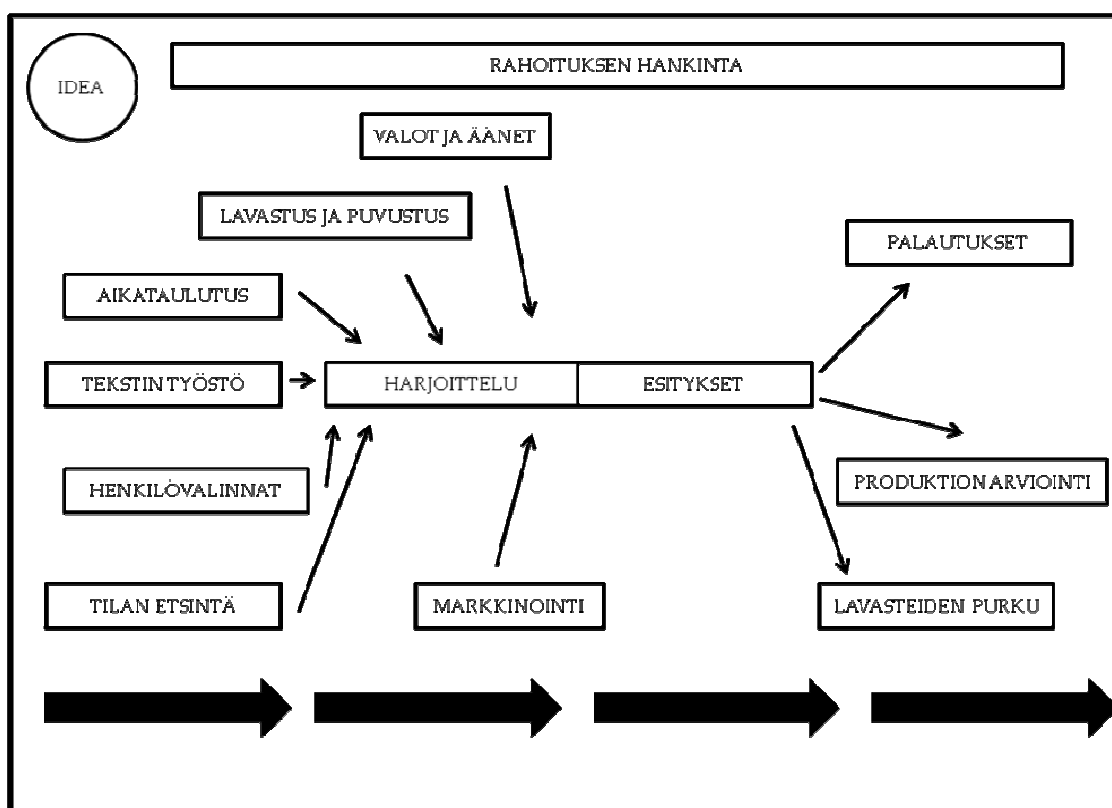
Haastatteluissa X3 kuvailee tunnetta seuraavasti:

*”sen jutun, jota me ruvetaan tekee, tulee olla niin kuumottava että me voidaan lähteä siihen sillä riskillä, että tästä ei välttämättä tule ikinä mitään. Et sit ku löydetää, et ”tästä me halutaan tehdä juttu” sit lähetään johonkin tietämättä yhtään mitä tulee. Tähän mennessä asiat on aina jotenkin järjestynyt ja täytyy sanoa, että meillä on tullu semmosia tilanteita, että meillä on esimerkiksi ollu tila ja ollaan vuosia puhuttu, että ”tohon tilaan tehään se” ja sitte yhtäkkiä tulee se tilanne, ettei sitä tilaa enää oo-kaan. Sit kahden kuukauden päästä alkaa harkat. Sit on vaa jotain järjestynyt.”*

Kuviossa 3. on kuvattu yhteen produktioon liittyvät tehtävät, jotka on hoidettava ennen kuin esitykset voidaan aloittaa. Kokonaisvaltainen teatteritoiminta koostuu usein monista eri produktioista, joissa saattaa olla päällekkäisiä vaiheita toistensa kanssa. Siperian produktiot lähtevät kuitenkin aina liikkeelle ideasta, joka miellyttää jokaista ja herättää kaikissa ajatuksia. Toisinaan ideoiden pohjalla voi olla mitä vain: esimerkiksi kirja, artikkeli, elokuva tai runo. Aiheen ja teeman päätöksen jälkeen idea lähtee elämään omaa elämäänsä. Jokaisella on mahdollisuus tuoda aiheeseen lisää ideoita ja omia näkemyksiä, joita yhdessä pohditaan ja punnitaan. Keskustelujen kautta alkuperäinen idea voi jopa muun- tautua täydellisesti johonkin toiseen kiinnostavaan aiheeseen.

Lisäksi Siperian jäsenet päättävät vielä, etsitäänkö aiheeseen sopiva mielenkiin- toinen valmis käsikirjoitus vai tekeekö työryhmä sen itse esimerkiksi improvi- saatioiden kautta. Tällöin työryhmä usein tekee samoista kohtauksista useita eri versioita, minkä jälkeen valitut ja hyväiksi valitut kohtaukset kirjoitetaan käsikir- joituksen muotoon eli litteroidaan. Usein ei kuitenkaan se ensimmäinen vaihto- ehto ole se viimeinen, vaan myös litteroinnin jälkeen kohtauksia ja niiden yh- distelyä testataan ja muokataan, kunnes toimiva kokonaisuus löydetään. Paino- tus varsinaisen harjoittelun kautta muodostetun käsikirjoituksen ja pöydän ää- rellä syntyneen käsikirjoituksen vaihtelee produktioittain.

Laitosteatterissa kyseisen ryhmälähtöisen käsikirjoituksen tekeminen on melko harvinaista, koska päättävälle taholle on vaikea myydä kyseinen ajatus ilman käsikirjoitusta, mikä johtuu usein siitä, ettei ole mitään varsinaista konkreettista vielä esittää.



Kuvio 3. Produktion osat

Siperian produktioissa yhteisymmärryksen löydyttyä ryhmän tulee tehdä päätös tuotannon toteuttamisesta, minkä jälkeen yhdessä ryhmä päättää miten toimitaan: verrataan ja punnitaan eri ohjaajavaihtoehtoja, hankitaan tila, sovitaan aikataulut, määritetään katsojista se kohderyhmä, jolle kyseinen produktio suunnattaisiin, sekä lisäksi päätetään, ketkä on produktiossa mukana ja millainen voisi olla eri henkilöiden tehtäväjako.

Tärkeä rooli vielä tässä vaiheessa on rahoitus eli erilaisten apurahojen ja avustuksien hakeminen, joka on usein jaettu eri henkilöiden kesken. Tehtävienjakkoon on usein vaikuttanut aikaisemmat kokemukset hakemusten täyttamisestä ja yleinen halukkuus ja jopa intohimo tehtävää kohtaan. Usein Siperian puheenjohtaja on ottanut suurimman vastuun kyseisten apurahojen hakemisesta, mutta ei kuitenkaan yksin. Apurahat on usein haettava jopa vähintään vuotta aikaisemmin. Jokainen on tämän lisäksi vielä hakenut omia henkilökohtaisia apurahojaan. Jokaista produktiota varten Siperiassa haetaan erillisiä avustuksia, mutta silti myös apurahoja haetaan jatkuvasti ympäri vuoden. Tässä vaiheessa luo-

daan myös alustavat budjetit, mutta usein vasta produktion edetessä voidaan apurahapäätöksiä ja lipputulosten perusteella päättää, onko produktiosta mahdollista maksaa tekijöille palkkaa ja kuinka paljon.

Yhtenä tärkeänä osana produktion suunnittelua on aikataulutus. Tärkeitä aikaa sidottuja päätöksiä ovat ensi-iltapäivämäärä, viimeisen esityksen päivämäärä sekä tähän väliin sijoittuvat muut esitykset. Nämä päätökset jaksottavat harjoittelua ja mahdollistaa esimerkiksi markkinoinnin suunnittelun. Ilman konkreettista ensi-iltapäivää toiminnalla ei välttämättä ole tiettyä konkreettista ja systemaattista otetta produktion alkutuotannosta ja harjoittelusta. Ensi-ilta määrittää sen hetken kun kaiken tulisi olla valmista.

Tuotantoa varten muodostetaan usein aina myös oma tuotantoryhmä, johon kuuluvat mm. äänisuunnittelija, lavastaja ja puvustaja, jotka aloittavat sitten keskinäisen suunnittelunsa. Siperiassa näyttelijät ovat myös halunneet olla mukana tuotannon (esim. lavastuksen ja puvustuksen) suunnittelussa, mikä ei esimerkiksi monissa laitosteattereissa ole usein mahdollista. Kyseinen toimintatapa takaa sen, että keskustelu on produktion eri vaiheissa avointa ja ryhmälähtöinen toimintatapa mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman demokraattista. Tässä vaiheessa suunnitellaan vielä harjoitusajat ja -tilat sekä sovitaan ensi-iltapäivämäärä. Haastatteluissa selkeästi ilmeni, että olisi ihanteellista jos jokaisessa Siperian produktiossa olisi erillinen tuottaja.

Harjoittelujakson aikana esitystä harjoitellaan ja esitystä toistetaan moneen otteeseen kunnes näytelmä on valmis. Siperian produktioissa jos näytelmällä ei ole ollut perinteistä valmista käsikirjoitusta, varsinainen harjoitteluvaihe on huomattavasti lyhyempi, koska kohtauksia on testauksen ja muokkauksen aikana kuitenkin jo tavallaan riittävästi harjoiteltu. Harjoitteluvaihe on toisaalta se kaikkein antoisin, mutta toisaalta se kaikkein raskain vaihe. Tarpeiston, lavastuksen, ääni- ja valomaailman yhteensovitus näyttelijäsuorituksien kanssa on usein hidasta ja aikaa vievää toimintaa. Lisäksi pitkät harjoitukset ja eri kohtauksien täydellinen yhteen sovittaminen voi monesti viedä paljon aikaa ja siksi tässä vaiheessa työtunnit ovat lähes mahdottomia, mutta toisaalta tilanne huomattavasti helpottuu kun kaikki on valmista ja esityskausi voi alkaa. Tällöin tulisi olla mahdollista vain keskittyä siihen työhön, jota on valmisteltu koko suunnittelukausi.

Harjoittelujakson aikana Siperia on pyrkinyt pitämään taukoja ja järjestämään kokouksia ja tapaamisia, joissa on ollut tarkoituksena pohtia, mitä on tähän asti tehty ja missä ollaan menossa. Tämä usein määräytyy ennemminkin esimerkiksi sen perusteella, miten on tilan puolesta mahdollista harjoitella. Haastatteluis- sa ilmeni kuitenkin, että kokoukset ja harjoitukset olisi hyvä järjestää eri tiloissa, koska esimerkiksi harjoittelu vaatii erityisen tunnelman ja mielialan. Toinen tila saa usein kokouksessa esille tulleet asiat unohtumaan ja harjoittelu olisi näin huomattavasti tehokkaampaa ja luovempaa. Tuotannollisen ja taiteellisen puolen yhteensovitus helpottuu myös, jos esimerkiksi tuotannollisia asioita ja harjoituksia pidetään kokonaan eri päivinä, jos se on mahdollista. Harjoittelujakson yhteydessä rakennetaan samalla myös lavastusta ja tilanteen mukaan hankitaan tarvittavaa tarpeista ja puvustusta. Tällöin tulee ottaa myös huomioon, mihin on varaa ja mitä siten voidaan hankkia, rakentaa tai vuokrata.

Yhtenä ongelmana Siperiassa on kuitenkin ollut se, että ryhmä on todennut että toisaalta jonkun olisi hyvä jollain tavalla kontrolloida ja katsoa kauempaa produktion kokonaiskuvaa. Kun on valittu esimerkiksi ohjaaja, joka tekee jotkut tai useammat taiteelliset ratkaisut, herää kysymys, onko kyseessä enää varsinainen ryhmälähtöinen käsikirjoitus ja toimintatapa. Toisaalta kyseinen ajattelu jakaa mielipiteet: toisille sopii toinen tapa toimia paremmin.

Päätökset tulevista tuotannoista Siperiassa tehdään jopa yli vuoden päähän. Usein ei kuitenkaan liian tarkasti, vaikka esimerkiksi monien ohjaajien ym. kalenterit ovat täynnä ja aikataulut lyöty lukkoon. Siinä vaiheessa kuitenkin kun on vielä esimerkiksi edellisen produktion harjoitukset käynnissä, olisi hyvä jos esimerkiksi tuottajalla, puheenjohtajalla tai teatterisihteerillä olisi mahdollisuus hoitaa juoksevia asioita. Tällöin näyttelijöiden ja ohjaajan olisi mahdollista keskittyä paremmin itse harjoitteluprosessiin.

Monen tuotannon päällekkäinen tuottaminen ja esittäminen on kuitenkin todettu Siperiassa hyvin raskaaksi ja sen tähden teatteri on pyrkinyt produktiotahtia hieman rauhoittamaan. Tähän on mahdollisesti yhtenä syynä jo se, ettei näyttelijöillä ole varsinaista ammatillista koulutusta tuotannolliseen osaan teatterin toimintaa.

Haastatteluis- sa ilmeni ongelma yhdenaikaisissa produktioissa, koska kun toinen esitys kerää katsojia toista paremmin, on itse ihmisluonnolle hankalaa an-

taa molemmille produktioille tasa-arvoinen asema. Tällöin esimerkiksi enemmän katsojia vetävää produktiota on mukavampi markkinoida, mutta se ei kuitenkaan näyttelijöiden kannalta ole välttämättä nautinnollisempaa tehdä. Jokaiselle produktiolla tulisi antaa yhtäläinen mahdollisuus. Lisäksi kyse voi olla jopa siitä, että esimerkiksi toisen produktion lavasteiden rakennus on helpompaa tai hauskeempaa kuin toisen, mikä toisaalta myös saattaa aiheuttaa konflikteja.

Toistuvana piirteenä produktiossa on huomattu, että kaksi viikkoa ennen ensi-iltaa on kaikkein kiireisintä aikaa. Kyseessä on kuitenkin kaikille tietoinen valinta. Esityskausi on kuitenkin sitä ”mukavaa puolta työssä” kun saa vain keskittyä valmiin produktion esittämiseen.

Siperiassa on ollut pyrkimyksenä, että edellisen tuotanto pyritään saattamaan loppuun ennen toisen alkamista. Toisaalta kuitenkin käytännössä tulevan produktion harjoittelukausi on usein alkanut samanaikaisesti edellisen esityskauden kanssa. Tätä ei kuitenkaan ole missään nimessä päätetty ja kirjattu ylös, vaan asiaa tarkastellaan tilanteen mukaan. Tärkeänä osana produktion loppuun viemistä on myös lavastuksen konkreettinen purkaminen sekä erilaisten lainattujen materiaalien palauttaminen.

Haastattelussa X2 tokaisee vielä että

*”pyrkimys on tosiaan päästä pois siitä semmosesta kiireentunnusta, mikä oli ehkä laitosteatteerista jäänyt”.*

Viimeisen esityksen jälkeen ryhmä on pyrkinyt aina pitämään ns. *purkutalaisuuden*, jossa on ollut mahdollista kasata ajatuksia produktiosta ja kertoa kokemuksestaan. Lisäksi kyseisissä purkutalaisuuksissa tavoitteena on käydä läpi, mikä oli hyvää ja mikä huonoa sekä pohditaan mitä päättyneestä produktiosta opittiin tulevaisuutta varten erityisesti ryhmälähtöisestä työskentelystä. Kyseinen tilaisuuden usein vetää produktion ohjaaja, mutta ryhmällä on ollut myös erillinen ulkopuolinen henkilö vetämässä tilaisuuden.

Haastatteluissa tuli ilmi, että purkutalaisuus ei kuitenkaan saisi tulla liian nopeasti viimeisen esityksen jälkeen. Jokaisella tulisi olla aikaa käsitellä asiaa yksin ennen kuin asiaa alettaisiin purkaa. Toinen huomio tähän liittyen on se, että

ryhmän jäsenet ovat kuitenkin toisaalta niin kohteliaita toisiaan kohtaan, ettei kaikkea aina tule sanotuksi eikä tällöin käydä kaikkia negatiivisia asioita läpi. Varsinkin kun usein seuraava produktio tehdään samalla tai lähes samalla kokoonpanolla. Toisaalta toiminnan yhtenä ehdottomana lähtökohtana pidettiin luottamusta.

Haastatteluissa ilmeni myös eräs teatteriryhmän hyvistä puolista: laitosteatte-reissa on harvoin mahdollisuutta palata johonkin vanhaan produktioon takaisin vuosien päästä, mutta teatteriryhmälleen on se mahdollista. Erästäkin esitysmateriaalia säilytetään, koska Siperia tekee vielä vierailijaesityksen siitä Helsinkiin.

Siperian yhtenä keinona saada katsojilta palautetta on ollut palautelaatikko, jonne katsojat ovat saaneet jättää terveiset ja palautteen esityksestä esityksen jälkeen. Ongelmana tässä nähtiin se, etteivät katsojat kuitenkaan uskalla niin suoraan jättää negatiivista palautetta kuin positiivista. Toinen, ja monelle näyttelijälle tärkeämpi, palaute tulee välittömästi lavalla yleisön reagoinnista. Se miten ihmiset reagoivat, nauravat tai taputtavat antaa välittömän palautteen näyttelijälle.

Hyvä palaute kuitenkin usein ruokkii tulevia produktiota ja kannustaa ryhmää ryhtymään uudestaan tuottamaan samantyyppisesti uuden produktion. Huomattavasti vaikeampaa olisi tehdä uusi produktio, jos pohjalla olisi vain ja ainoastaan negatiivisia kokemuksia.

## 7. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu teatteriryhmien produktiomuotoista toimintaa yhden esimerkkiteatterin avulla. Tutkimuksen pääongelmana on selvitetty, miten teatteriproduktio etenee esimerkkiteatterissa sekä miten useat produktiot yhteensovitetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Apuna tutkimusongelman käsittelyssä on käytetty kahta alaongelmaa, jotka käsittelivät, millaista johtajuutta vapaissa teatteriryhmissä esiintyy sekä millaista rahoitusta teatteriryhmän toiminta vaatii.

Teoriaosuus on tässä tutkimuksessa jakautunut kahtia: ensimmäisessä osassa on käyty läpi luovaan toimintaan liittyviä tunnusmerkkejä ja toisessa osassa on käsitelty teatteri asiantuntijaorganisaationa. Tämän tutkimuksen päätutkimusmetodeina ovat olleet haastattelut ja tutkijan oma ennakkotietämys teatteriorganisaatioista.

Teatteri Siperialla on ollut ihanteellinen tilanne luoda puitteet tuloksetkaalle luovalle toiminnalle. Pitkä valmistautumis- ja suunnittelu-aika mahdollisti sen, että ryhmän taustatoiminnot olivat jollakin tavalla kunnossa ennen kuin varsinaisen toiminta lähti käyntiin. Perusteellinen suunnittelu takasi ensimmäiselle vuodelle mahdollisuuden onnistua, ja ryhmän jäsenten haastatteluiden perusteella siinä myös onnistuttiin. Toiminnan käynnistämistä helpotti myös se, että monet ryhmän jäsenistä tunsivat toisensa ja heidän työskentelytavat. Tällä hetkellä ryhmän pitäisi löytää mahdollisimman paljon aikaa suunnitella ja luoda taustatoimintoja kuntoon myös tulevaa varten. Kyseinen toimintamalli takaisi Teatteri Siperialle vakaan tulevaisuuden.

### 7.1 Luovan toiminnan joukot

Teatteriorganisaatiossa menestyminen on omasta luovuudesta kiinni. Kuten tavallisissa organisaatioissakin, toiminnan tulee olla jotain uutta luovaa ja kehitettävää. Vapaassa teatteriryhmässä luovaa toimintaa tarvitaan myös lavan ulkopuolella. Asioiden organisointi vaatii jatkuvasti uusia luovia ratkaisuja. Erityisesti toiminnan alkuvaiheessa ryhmän jäsenille ei ole vielä muodostunut selkeitä toimintamalleja, joiden pohjalta asioita olisi tähän asti hoidettu, vaan lähes

jokainen ongelma kohdataan uutena ja siihen on jollain tavalla pyrittävä löytämään ratkaisu, toisinaan myös nopealla aikataululla.

Monimuotoinen toiminta vaatii jäseniltä osaamista myös muilta elämän osa-alueilta. Vapaassa teatteriryhmässä toimivan henkilön tulee hallita lukematon määrä erilaisia tilanteita sekä tulla toimeen varsin erilaisten ihmisten kanssa. Pienillä resursseilla toimeentuleva teatterin täytyy tarttua jokaiseen oljenkorreen, mihin on mahdollista. Teatteriorganisaatiossa toimivan tulee hallita siten myös esimerkiksi liiketoiminnan eri osa-alueita.

Teatteri Siperia on tällä hetkellä ryhmän kehitysvaiheista kuohuntavaiheen ja yhdenmukaisuusvaiheen rajoilla. Tällä hetkellä pahimmat ryhmän muodostumisesta aiheutuneet konfliktit ja rajojen hakemiset ovat lähes ohi, mutta silti ryhmä jollain tavalla vielä hakee oman toimintansa lopullista muotoa. Kuten haastatteluista ilmeni, ryhmän jäsenillä on vahva halu säilyttää vallitseva demokraattisuuden aste ja keskusteleva toimintakulttuuri, koska ryhmä on sillä toimintatavalla selvinnyt pahimman kuohuntavaiheen yli. Lisäksi usko toimintamallin toimimiseen säilyy edelleen vahvana. Kuitenkaan ryhmän sisällä ei sokeasti uskota siihen, että toimintamalli olisi nyt valmis ja siihen ei tulaisi tekemään koskaan muutoksia. Ryhmän jäsenillä on realistinen käsitys siitä, että esimerkiksi toiminnan kasvaessa muutokset ovat mahdollisia, vaikka ne eivät olisikaan pakollisia.

Teatteri Siperiassa jokainen jäsen on oman alan korkeasti koulutettuja asiantuntijoita. Tavallisessa organisaatiossa osaaminen määrittyy organisaation jäsenten osaamisen perusteella. Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa osaamista on uuden luominen ja oman osaamistason ylittäminen. Osaamisen kehittäminen siis kehittyy koko ajan. Lisäksi Teatteri Siperian keskusteleva toiminta vaatii, että tulee ehdottomasti olla hyvät kommunikointitaidot. Huono kommunikointi jopa suorastaan tuhoaa toiminnan. Kommunikaation tulee olla äärimmäisen sujuvaa ja avointa, jotta demokraattinen toimintamalli tuottaa haluttuja tuloksia. Myös teatterin ulkopuolelle on näyttävä organisaationa, jonka sisällä informaatio kulkee sujuvasti ja nopeasti. Yhteistyökumppaneille on luotava kuva hyvin toimivasta organisaatiosta, joka on haluttava ja ihannetilanteena olisikin, jos teatteri olisi jopa haluttu yhteistyökumppani. Siihen ainakin pitäisi tulevaisuudessa pyrkiä.

Jokaisella Siperian jäsenellä on kokemuksia teatterialan harrastuksista ja aikaisemmista teatterioorganisaatioista sekä ammattilaisena ja ei-ammattilaisena. Nämä kyseiset kokemukset ovat antaneet paljon erilaista ja tarvittavaa näkemystä oman toiminnan kehittämisessä ja ylläpitämisestä. Muista ammattiteatterioorganisaatioista on ollut mahdollista kopioida ne toimintatavat, joita ryhmä haluaa myös käyttää, ja välttää niitä toimintatapoja, jotka on koettu epäkäytännöllisiksi tai epämukaviksi teatteriryhmän toiminnan kannalta.

Teatteri Siperia on tuottanut kaksi näytelmää, jotka ovat lähtöisin kokonaan tekijöiden omista ajatuksista ja toiminnasta. Kyseessä on siis jotain täysin uutta ja täysin uusi näytelmä. Yhtenä todisteena tästä on se, että jos otettaisiin sama aihe mutta eri työryhmä tuloksena olisi silti täysin erilainen lopputulos. Tämä pätee oikeastaan jokaiseen näytelmään, vaikka niissä olisi valmis käsikirjoitus: jokainen työryhmä tekee jokaisesta näytelmästä hieman erilaisen. Olisi oikeastaan jopa vaikeampaa tehdä täysin samanlainen produktio toisen työryhmän kanssa samasta näytelmästä.

Vierailijoiden ja uusien jäsenten valitsemisessa tulee olla tarkkana myös tulevaisuudessa. Asiantuntijaorganisaatiossa on tärkeää, että henkilövalintojen on osuttava kohdalleen. Mitä nopeammin uusi henkilö pääsee täydellisesti toimintaan mukaan, sitä onnistuneempi valintaprosessi on ollut. Vanhojen jäsenten on kuitenkin ymmärrettävä se, että uudella jäsenellä menee aina aikaa kunnes tämä pääsee organisaation sisällä vallitsevaan kulttuuriin.

## 7.2 Toimintaa vastaava ympäristö

Haastatteluissa selvisi, että ryhmän mahdollisimman luova toiminta vaatii oikean ympäristön toimiakseen mahdollisimman tehokkaasti. Myös eri ympäristön järjestäminen mm. kokouksille, harjoittelulle ja myös esityksille vaatii huolellista suunnittelua ja oikeantyyppistä organisointitaitoa. Ympäristön pitää olla sellainen, että se ruokkii sitä toimintaa, jota kyseisessä ympäristössä tehdään: harjoittelutilan tulee olla riittävän lähellä lopullista esitystilaa, jotta näytelmän siirtäminen esitystilaan toteutuu ongelmitta. Lisäksi harjoittelutilassa tulee olla mahdollisesti tarvittava äänentoisto, oikeantyyppinen valaistus ja esimerkiksi tilaa käyttää suurempiakin lavastuselementtejä. Kokoustilat tulee valita siten, että kokoustilanne on mahdollisimman luonnollinen ja jokaisella on mahdolli-

suus osallistua keskusteluun mieluiten siten, että jokaisen on nähtävä jokainen kokouksessa istuva.

Teatteri Siperialla ei ole tällä hetkellä omaa esitystilaa. Asiantuntijaorganisaatiolle tyypillisenä ilmiönä on myös Siperialla se, ettei toiminta ole vaatinut suurta rahallista pääomaa sidottavaksi. Suurin pääoma sijaitsee organisaation jäsenissä ja heidän toiminnassaan. Inhimilliseen pääomaan sijoittaminen esimerkiksi erilaisin koulutuksin onkin asiantuntijaorganisaatiolle perinteisempi investointikohde.

### 7.3 Miten teatteriryhmä rakennetaan?

Siperian organisaatorakenne lähentelee tavallisen pienen organisaation rakennetta, jossa omistaja on ”muita ylempänä” ja kaikki muut ovat samalla viivalla tekemässä lähes samanlaisia työtehtäviä. Siperiassa ei kuitenkaan voida nähdä, että kukaan olisi muita ylempänä vaan kaikki jäsenet ovat samalla viivalla toistensa kanssa. Organisaatiokulttuuri on Siperiassa hyvin demokraattista ja se usein määrittelee miten toimitaan esimerkiksi ongelma- ja konfliktitilanteissa. Siperian valittu rakenne tukee hyvin valittua toimintatapaa. Haastatteluissa ilmeni, että ryhmä tietoisesti haluaa toimia tulevaisuudessakin mahdollisimman demokraattisesti ja ketään erikseen nostamatta muiden yläpuolelle.

Teatteri Siperiassa ei kaivata yksittäistä johtajaa, joka määräisi sen, mitä muut tekevät. Johtaja olisi ennemminkin organisoija, joka esimerkiksi huolehtisi toiminnan puitteista ja loisi mahdollisuuden toimia oikeanlaisessa ympäristössä erilaisissa tilanteissa. Lisäksi jollakin tulisi olla selkeästi ulkopäin katsojan rooli, joka pystyisi objektiivisesti kertomaan, mitkä ovat ryhmän mahdollisuudet onnistua valituilla toimintatavoilla.

Haastatteluista selviää, ettei tällä hetkellä Teatteri Siperialla ole varsinaista johtajaa. Paremminkin organisaation kulttuuri toimii toiminnan johtajana. Jo toiminnan alkuvaiheessa päätetty demokraattisuus toimii ryhmän näkymättömänä johtajana, joka vie teatteria juuri siihen suuntaan, jonne ryhmän jäsenet sitä haluavat. Tällöin jokaisen jäsenen yksittäiset toimet vaikuttavat kokonaistoimintaan. Tällöin ei ole ketään yksittäistä taiteellista johtajaa, joka määrittelisi tulevaisuuden taiteellisen tahtotilan. Tahtotilana monilla oli ryhmän sisällä se,

ettei johtajuutta kohdistettaisikaan kehenkään yksittäiseen henkilöön, vaan annettaisiin ”kaaoksen” viedä toimintaa eteenpäin sekä taiteellisesti että hallinnollisesti. Tällöin toiminta ja produktiot näyttäivät juuri siltä kuin sen tekijätkin.

Produktion selkeä suunnittelu ja organisointi tehostaisivat produktion etenemistä. Vaarana tässä piilee kuitenkin se, että ryhmä ajautuisi lähemmäs sitä tilannetta, josta ryhmän jäsenet tietoisesti halusivat ryhmän perustamisvaiheessa irtautua. Luovan toiminnan johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa vaatisi kuitenkin johtajalta huomattavan suurta asiantuntijuutta ja johtamistaustaa muiden teatterioorganisaatioiden lisäksi myös mahdollisesti muun tyyppisten organisaatioiden johtamisesta.

Etenkin toiminnan alussa stressi ja paineet ajoivat monet ryhmän perustajajäsenet täysin uuteen ja jopa hallitsemattomaan tilanteeseen. Usein sanotaan, että on mahdotonta nähdä lähelle, jos ei koskaan katso sitä kauempaa. Tällöin olisi hyvä toisinaan käydä esimerkiksi vierailmassa laitosteatterissa ja nähdä, millaista se työ ilman tuotannollista vastuuta oli. Tämä saattaisi nostaa uusia ajatuksia yhdessä tekemisen tärkeydestä ja antaisi uutta arvoa omalle uurastukselle ja tekemiselle.

#### 7.4 Yksi produktio kerrallaan

Asiantuntijaorganisaatiossa on vaikea määritellä tarkkoja työaikoja luovalle toiminnalle. Asiat on hoidettava silloin kun ne tulevat vastaan välittämättä vuorokauden ajasta. Erityisesti produktion suunnitteluvaiheen loppuvaiheessa (eli siis noin kaksi viikkoa ennen ensi-iltaa) ei ole mahdollista määritellä tarkkoja työaikoja vaan työtä tehdään lähestulkoon koko ajan. Kaikki ylimääräinenkin aika käytetään produktion hyväksi, jotta taataan produktion mahdollisimman suuri todennäköisyys onnistua.

Haastatteluissa tuli myös selville, etteivät ryhmän jäsenet kyenneet määrittelemään tarkasti, miten produktio etenee. Produktion luonnollinen etenemistapa määrittelee eri vaiheet, joista täytyy selviytyä ennen seuraavaan siirtymistä. Produktiossa on vain erilaisia tehtäviä, jotka tulee hoitaa jossain vaiheessa tai muuten ei esitystä välttämättä pystytäkään esittämään. Toiset asiat on kuitenkin järjestettävä toisia ennen ja yleismaailmallisesti esimerkiksi harjoitukset on pidet-

tävä ennen esityskautta ja markkinointia ei voi (tai ei kannata) hoitaa vasta esityskauden päätyttyä.

Arviointivaiheessa Siperia on pyrkinyt määrittelemään, mitä edellinen produktio opetti ryhmän jäsenille ja miten seuraavalla kerralla pitäisi toimia, ettei ryhmä ajautuisi samoihin vanhoihin virheisiin. Tällä tavalla ryhmällä on mahdollisuudet erottautua kilpailijoista, koska vanhojen virheiden toistaminen ei vie teatteria eteenpäin. Virheistä tulee oppia nopeammin kuin kilpailijat.

## LÄHDELUETTELO

Eklund, Kari (1992). *Asiantuntija – yksilönä ja organisaation jäsenenä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston monistuskeskus. 172 s.

Eriksson, Marja & Ropo Arja (2000 a). *Managerial competence and quality in arts organisations*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. 19 s.

Eriksson, Marja & Ropo Arja (2000 b). *What is quality in theatre management?*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. 17 s.

Florida, Richard (2005). *Luovan luokan esiinmarssi*. Tampere: Tammer-Paino Oy. 580 s.

Hakala, Hannu (2002). *Teatteri- ja orkesterilain ulkopuolisten teatteri- ja tanssiryhmien toiminta ja taloutta koskeva selvitys*. Opetusministeriön julkaisut.

Saatavana myös:

<<http://www.suomenteatterit.fi/tutkimukset.htm>>, haettu 23.9.2007

Hirsijärvi, Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula (1997). *Tutki ja kirjoita*. 6. painos. Helsinki: Tammi. 430 s.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme Helena (2001). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino. 213 s.

Huuhka, Maisa (2004). *Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa*. Oulu: Oulun yliopistopaino. 283 s.

Inkinen, Sam (2006). *Homo creativus. Havaintoja eräistä aikalaiskäsitteistä sekä luovuuden mysteeristä*. Teoksessa: Minne matka, luova talous?, 367 s. Toimittanut: Inkinen Sam, Karkulehto Sanna, Mäenpää Marjo & Timonen Eija. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Kanerva, Anna & Ruusuvirta Minna (2006). *Suomalaisen teatterin tulevaisuus teatterintekijöiden ja kuntien silmin*. Yhteenvedo teatteriselvityksestä. Cupore 14/2006. 125 s.

Saatavana myös:

< <http://www.teatteriliitto.fi/tutkimukset.htm>>, haettu 23.9.2007

Karhulehto Sanna & Virta Ann-Mari (2006). *Johtamisesta mahdollistamiseen - Muuttunut yhteiskunta, luovat toimialat ja uudet johtamismallit*. Teoksessa: Minne matka, luova talous?, 367 s. Toimittanut: Inkinen Sam, Karhulehto Sanna, Mäenpää Marjo & Timonen Eija. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Kokkonen, Tuija, Karjalainen Annamaria & Loppi Karla (2002). *Selvitys suomalaisen teatterin vapaasta kentästä*. 27 s.

Saatavana myös:

< <http://www.teatteriliitto.fi/tutkimukset.htm>>, haettu 23.9.2007

Lahtinen, Joonas (2007). *Yhteisöllisyyttä ja ideologiaa*. Teoksessa: Näytöksen paikka – Suomalaisen teatterin vuosi 2007, 188 s. Korhonen Kaisa & Lahtinen Joonas. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Niemistö, Jorma (2002). *Ryhmän luovuus ja kehitysehdot*. 5. uud. painos. Tampere: Tammer-Paino. 200 s.

Montgomery, John (2005). *Beware 'the Creative Class'. Creativity and Wealth Creation Revisited*. *Local Economy* 20:4, 337–343.

Sipilä, Jorma (1991). *Asiantuntija ja johtaja – Miten hallitsen nämä kaksi roolia?*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 199 s.

Sipilä, Jorma (1999). *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. 2. painos. Porvoo: Werner Söderström Oyj – WSOY. 151 s.

Sveiby, Karl-Erik (1990). *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 336 s.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.–2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 159 s.

Uusikylä, Kari & Piirto Jane (1999). *Luovuus – Taito löytää, rohkeus toteuttaa*. Juva: WSOY. 156 s.

Wilenius, Markku (2004). *Luovaan talouteen – Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Helsinki: Edita Prima Oy. 250 s.

Wilenius, Markku (2006). *Cultural competence in the business world: a Finnish perspective*. *Journal of Business Strategy* 27:4, 43–49

Yanow, Dvora (2001). *Learning in and from Improvising: Lessons from Theater for Organizational Learning*. *Reflections* 2:4, 58–65

## LIITE 1

**Haastattelurunko**Yleistä

Miksi teatteri perustettiin?

Mitä lisäarvoa teatteri tuo asiakkaille?

Tehtävänjako

Kuka hoitaa yleisiä asioita?

Millä perusteella tehtäviä yleisesti jaetaan?

Produktio

Mistä ja keneltä lähtevät ideat (tarpeet) valituille produktioille?

Miten eri henkilöt valitaan toteuttamaan erilaisia tehtäviä?

Miten produktio etenee?

Onko produktiolla selvästi erotettavissa eri vaiheita? Mitä ne ovat?

Luova prosessi

Harjoitusprosessin kuvaus

Millainen on perinteinen luova prosessi?

Produktioiden yhdistäminen

Onko teillä päällekkäisiä produktioita?

Miten näiden yhdistäminen toteutetaan käytännössä? / Miksi ei?

Rahoitus / Yhteistyö

Mitkä ovat pääasialliset rahoituksen lähteet?

Mikä on avustuksien ja lipputulojen osuudet?

Millaisia yhteistyökumppaneita teillä on? / Kuinka pysyviä nämä ovat?

Mitä teatteri tarjoaa vastineeksi yhteistyökumppaneille?

Kuinka paljon on yhteistyötä muiden teattereiden kanssa?

Tutkimuksessa Teatteri Siperian haastatteluissa olivat mukana Antti Mikkola, Miina Maasola, Tuukka Huttunen ja Marika Heiskanen.