

Iisalmen teatteriyhdistys ry:n johtaminen ja kehittäminen

Anne Kumpulainen

Opinnäytetyö

14.4.2012 Iisalmessa

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Anne Kumpulainen	
Työn nimi Iisalmen teatteriyhdistys ry:n johtaminen ja kehittäminen	
Päiväys	14.4.2012
Sivumäärä/Liitteet	91/5
Ohjaaja(t) Virpi Laukkanen, Heikki Likitalo	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Iisalmen teatteriyhdistys ry.	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville miten Iisalmen teatteriyhdistys ry:tä pitäisi johtaa, jotta sen toiminta olisi kustannustehokasta sekä miten teatterin toimintaa pitäisi kehittää. Tutkimuksen tavoitteena oli myös määrittellä teatterin asiakaskunta ja selvittää onko ohjelmistosuunnittelulla merkitystä asiakkaille. Työssä tarkasteltiin Iisalmen teatterin toimintaa strategisen johtamisen näkökulmasta ja pohdittiin teatterin tulevaisuuden näkymiä. Tavoitteena oli selvittää, voisiko Iisalmen teatteri toimia muuten kuin yhdistyspohjaisesti.</p> <p>Tutkimus toteutettiin monimetodin avulla. Tutkimusmenetelminä olivat Pohjois-Savon alueen ammattiteatterinjohtajien teemahaastattelut sekä kyselytutkimus Iisalmen teatterin katsojille ($n=57$) vuoden 2011 syksyllä. Näiden tutkimusmenetelmien tukena oli vuoden 2011 mittainen havainnointi Iisalmen teatterin toiminnasta, johtokunnan toiminnasta ja johtamisesta.</p> <p>Iisalmen teatteriyhdistyksen vaihtoehtoinen organisoitumismuoto voisi olla osakeyhtiöpohjainen toiminta. Iisalmen kaupungin tulisi lisätä rahallista tukeaan teatterin toimintaan ja määrittellä Iisalmen teatteri kaupungin pääteatteriksi.</p> <p>Iisalmen teatterin on kehitettävä strategiatyötään, joka kokonaisuudessaan puuttuu. Yhdistyksen on määriteltävä sen toiminnan missio, visio, tavoitteet ja seurantamenetelmät. Kehitettävää on johtokunnan toiminnassa sekä talouden suunnittelussa ja kannattavuuden lisäämisessä. Toiminnan kehittämisessä voisi hyödyntää prosessijohtamista, jonka mukaisesti määriteltäisiin yhdistyksen ydinprosessi, tukiprosessit, prosessin omistaja sekä tiimi, joka huolehtisi prosessin toimivuudesta.</p> <p>Kyselyn perusteella Iisalmen teatterin kanta-asiakkaaksi voidaan määrittellä 56 – 65 –vuotias työsikäikävä tai eläkkeellä oleva nainen, joka tulee joko puolison tai ystävien seurassa nauttimaan teatterista. Teatteriesityksen valinnassa suurin merkitys on esityksen nimellä, toiseksi tärkein on päänäyttelijät ja kolmanneksi tärkein valintakriteeri on ystävien ja tuttavien suosittelu. Katsojat tulevat mieluiten katsomaan komediaa ja toiseksi mieluiten musikaaleja. Uusia asiakkaita teatteri saa alle 35- vuotiaista. Ohjelmistosuunnittelulla on tärkeä merkitys ja sen täytyisi olla pitkäjänteisempää. Markkinointikanavista tehokkaimmat ovat lehti-ilmoittelu, julisteet ja internet.</p>	
Avainsanat teatteri, kehittäminen, luova asiantuntijaorganisaatio, prosessijohtaminen, strateginen johtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Anne Kumpulainen			
Title of Thesis Management and Development in the Theatre Association of Iisalmi			
Date	14.4.2012	Pages/Appendices	91/5
Supervisor(s) Virpi Laukkanen, Heikki Likitalo			
Client Organisation /Partners The Theatre Association of Iisalmi			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to get reliable information on how to lead The Theatre Association of Iisalmi cost-efficiently and how to develop the association's activities. A further purpose was also to define the clientele. Furthermore, the study explored the theatre's current situation with its strategic planning and future planning and the possibility of The Theatre Association of Iisalmi operating on a non-association basis.</p> <p>The information was collected with triangulate method. The methods that were used were theme interviews with the theatre managers of Upper-Savo and a questionnaire collected from 57 viewers of the theatre in autumn 2011. Besides these methods, observation was also utilized during year 2011.</p> <p>The alternative way to organize the theatre's management is to be founded as a limited company. The result of this research indicates that The Theatre Association of Iisalmi should develop its strategic planning which is totally non-existent. The Theatre has to define also its mission, vision, goals and its controlling and monitoring methods. There is also need for development in the function of the theatre's board and economic planning and in increased profitability. To reach these targets, process management could be a tool to be utilized.</p> <p>Based on the survey the definition of a regular customer of The Theatre Association of Iisalmi is a working or retired woman who is between 56 to 65 years of age and she goes to the theatre with her spouse or friends. The main selection criterion in the choice of production is the production's name. Another reason is the leading actors and a third reason is a recommendation of one's friends. The viewers' watch preferably comedian productions and musicals. A new potential customer segment could be found in the age group of people under 35 years of age. In addition, the planning selection plays an important role and should be carried out in wider scope and timespan. The most efficient marketing channels for the theatre are advertisements, posters and its Web pages.</p>			
<p>Keywords Theatre, development, creative specialist organization, process management, strategic management</p>			

KUVIOLUETTELO	SIVU
KUVIO 1. Prosessin kehittämisprisma	41
KUVIO 2. Ryhmän sisäiset roolit	43
KUVIO 3. Määrälliset osuudet sen mukaan, kenen seurassa teatteria tultiin katsomaan (<i>n=57</i>)	57
KUVIO 4. Iisalmen teatterissa katsottujen teatteriesitysten tyyllilajien suhteelliset osuudet (<i>n=47</i>)	67
KUVIO 5. Katsottujen teatteriesitysten tyyllilajien suhteelliset osuudet sukupuolittain tarkasteltuna (<i>n=47</i>)	68
KUVIO 6. Teatteriesitysten tyyllilajien suhteelliset osuudet ja lukumäärät, joita vastaajat haluavat nähdä Iisalmen teatterin esittävän (<i>n=57</i>)	69

TAULUKKOLUETTELO	SIVU
TAULUKKO 1. Vastaajien ikäjakauma	54
TAULUKKO 2. Vastaajien sosioekonominen asema	55
TAULUKKO 3. Viimeisin teatterissa asiointi	56
TAULUKKO 4. Viimeisin teatterissa asiointi sosioekonomisen aseman mukaan	56
TAULUKKO 5. Viimeisin teatterissa asiointi seuralaisen mukaan (lukumäärä)	58
TAULUKKO 6. Näytelmän markkinoinnin tehokkuus	61
TAULUKKO 7. Teatterilippujen ostopaikat	62
TAULUKKO 8. Teatterilipun ostopaikka iän mukaan	64
TAULUKKO 9. Teatteriesityksen valintakriteerien tärkeysjärjestys (<i>n=57</i>)	71

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	8
2	SUOMALAINEN TEATTERITOIMINTA	11
	2.1 Työväenteatterin historia	11
	2.2 Teatterin johtamisen historia	13
	2.3 Teatteri tänään	14
3	IISALMEN TEATTERIYHDISTYS RY	17
	3.1 Iisalmen teatteriyhdistys ry:n johtokunta	17
	3.2 Teatteriyhdistyksen kokoontuminen	18
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TUTKIMUSMENETELMÄT	19
	4.1 Tutkimussuunnitelma ja aikataulu	19
	4.2 Triangulaatio	20
	4.3 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote	21
	4.4 Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote	28
	4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	34
5	LUOVAN ASIANTUNTIJAORGANISAATION JOHTAMINEN	37
	5.1 Prosessijohtaminen	40
	5.2 Tiimit ja ryhmäytyminen	42
	5.3 Toimiva johtokuntatyöskentely	44
6	TEATTERIN STRATEGINEN JOHTAMINEN JA TALOUDEN JOHTAMINEN	48
	6.1 Teatterin aineeton pääoma	50
	6.2 Teatteritoiminnan talouden johtaminen	51
7	TEATTERITOIMINNAN ASIAKUUDET JA MARKKINOINTI	53
	7.1 Teattereiden markkinointi	59
	7.2 Ohjelmistosuunnittelun merkitys	65

8	IISALMEN TEATTERIN NYKYTILA JA TULEVAISUUDEN HAASTEET	74
8.1	SWOT-analyysi ja mittareiden määrittely	74
8.2	Teatterin tulevaisuuden haasteet	77
9	IISALMEN TEATTERIN JOHTAMISTA KOSKEVAT JOHTOPÄÄTÖKSET	80
9.1	Iisalmen teatterin strategiaa ja talouden johtamista koskevat kehittämissuositukset	81
9.2	Kehittämissuosituksia Iisalmen teatterin johtokunta- työskentelyyn	83
9.3	Iisalmen teatterin asiakkuuksia ja ohjelmisto- suunnittelua koskevat kehittämissuositukset	84
9.4	Tutkimuksen onnistumisen analysointi ja jatkotutkimus- mahdollisuudet	88
	LÄHTEET	89

LIITTEET

Liite 1 Iisalmen teatteri ry:n asiakaskyselyn kyselylomake

Liite 2 Asiakaskyselyn arvontalippu

Liite 3 Hyvä johtajuus luovassa asiantuntijaorganisaatiossa (Huuha
2010, 72)

1 JOHDANTO

Iisalmen Teatteriyhdistys ry:llä on jo verrattain pitkä historia, yhdistys on perustettu vuonna 1972, joten yhdistyksellä on tänä vuonna 2012 neljäkymmentävuotisjuhla-vuosi. Yhdistys esitti ensimmäisen kokoillan näytelmänsä, Minna Canthin Kauppa-Lopon vuonna 1977. Tuosta vuodesta tähän päivään saakka, Iisalmen Teatteri on esittänyt vuosittain vähintään yhden kokoillan näytelmän. Vuodesta 1977 vuoteen 2012 on esitetty yhteensä 42 kokoillan näytelmää ja pienoisenäytelmiäkin kahdeksan kappaletta. Iisalmen Teatterilla on ollut toimiva nuorisajaosto, joka on valmistanut vuodesta 1982 vuoteen 2009 yhteensä 22 lasten- ja nuortennäytelmää. (Iisalmen Teatteriyhdistys ry:n tuotanto 1977 – 2009.) Ennen yhdistysmuotoista toimintaa Iisalmissa toimi työväenteatteri, jossa on esiintynyt muun muassa Suomen kuuluisimpiin teatteri- ja elokuvaohjaajiin kuuluva, Iisalmissa syntynyt Edvin Laine.

Aloitin itse näyttelemisharrastuksen Iisalmen teatterissa vuonna 2009 ja jo seuraavana vuonna päädyin yhdistyksen johtokuntaan ja viime vuodeksi (2011) minut valittiin yhdistyksen puheenjohtajaksi. Halusin tehdä opinnäytetyöni Iisalmen teatteriyhdistykselle, koska johtokunnan jäsenenä ja sittemmin puheenjohtajana näin, että teatterin johtamista ja kehittämistä olisi erittäin hyvä tarkastella tutkimuksen muodossa. Esitin pyynnön saada tehdä opinnäytteeni Iisalmen teatteriyhdistykselle vuoden 2011 johtokunnalle ja pyyntöni hyväksyttiin.

Alkula, Pöntinen & Ylöstalon (1995, 27) mukaan tutkijan on oltava kiinnostunut tutkimastaan asiasta ja hyvässä tutkimuksessa henkilökohtaiseen kiinnostukseen yhdistyy omakohtaiset kokemukset. Tämä tulee erinomaisesti toteutumaan omassa tutkimuksessani, sillä kuten edellä mainitsin, havaitsin olemassa olevan tutkimustarpeen ja olen erittäin kiinnostunut tutkimastani asiasta ja kaikenlisäksi tutkimukseeni yhdistyvät omat kokemukseni teatterinjohtamisesta. Toivon tutkimukseni auttavan tulevaisuudessa Iisalmen teatteriyhdistyksen tulevia puheenjohtajia ja teatteriyhdistyksen tulevia johtokuntia heidän kehittämistyössään ja toivon opinnäytteeni tuottavan teatteriyhdistykselle uusia kehittämisajatuksia ja mahdollisuuksia jatkotyöstöä varten.

Tutkimukset alkavat yleensä aina tutkimussuunnitelman laatimisella. Suunnitelmassa selvitetään tutkimuksen tausta ja se, kenelle tutkimus on tarkoitettu ja täsmennetään tutkimusongelmaa ja tutkimuksen tarkoitusta. Lisäksi mietitään miten ja millaista aineistoa aiotaan hankkia ja miten tutkimus aikataulutetaan. (Alkula ym. 1995, 37 – 38.) Omassa tutkimussuunnitelmassani päädyin käyttämään triangulaatiota eli yhdistin erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksessa käyttämäni teoreettinen viitekehys koos-

tuu luovan asiantuntijaorganisaation johtamisesta, prosessijohtamisesta, strategises- ta johtamisesta, aineettomasta pääomasta, talouden johtamisesta sekä asiakkuuksi- en hallinnasta ja markkinoinnin merkityksestä teatterille. Ennen teoreettista viiteke- hystä kerron tarkemmin tutkimukseni toteuttamisesta ja käyttämistäni tutkimusmene- telmistä.

Kehittämisaatuksia ja johtajuuden käsitteen tarkentamista herättävänä metodina käy- tin teemahaastatteluja. Haastattelin kahta Savon alueella toimivaa ammattiteatterin- johtajaa. Haastatteluista mukaan ottamani sitaatit tunnistaa perustekstistä kursivikir- joituksesta.

Koska käytin tutkimusmetodina myös lisäksi havainnointia vuoden puheenjohtajan pestini aikana, niin osa tutkimustekstistäni on kirjoitettu ensimmäisessä persoonassa. Vilkan (2006, 110) mukaan tutkija voi näkyä tutkimuksessa, koska tutkija itse on tuot- tanut tutkimuksen havainnot ja tehnyt tutkimuksensa valinnat ja ratkaisut. Hyvä tie- teellinen käytäntö edellyttää, että erityisesti laadullisella menetelmällä tehdyn tutki- muksen tutkittavat, esimerkiksi ryhmät, paikkakunnat ja yksilöt, pysyvät tuntematto- mina (Vilka 2006, 114). Tätä toteutan siteeratessani haastattelemieni teatterinjohta- jien mielipiteitä, tutkimustekstissäni ei tule esiintymään paikkakuntien tai henkilöiden nimiä.

Toisena tutkimusmetodina käytin määrällistä tutkimusaineistoa. Tein kyselyn Iisalmen teatteriyhdistys ry:n asiakkaille, jotka olivat katsomassa parhaillaan menevää produk- tiota ”Tohvelisankarin rouvaa” loppuvuodesta 2012 neljässä esityksessä. Kyselyyn vastasi 57 katsojaa, joten kyselyllä ei ole suurta tilastollista merkitsevyyttä, mutta ky- selyn tulokset antavat suuntaviitteitä esimerkiksi asiakkaidemme iästä ja heidän va- linnoistaan. Kyselystä saatuja tuloksia analysoin ja tulkitseen limittäin vuorotellen haastatteluaineiston ja teoreettisen viitekehysten kanssa niin sanottuna vetoketju- menetelmänä.

Raportissani luon ensiksi kontekstin aiheeseeni kertomalla suomalaisen teatterin synnyn ja teatterin johtamisen historiasta sekä teatterin nykytilanteesta kappaleessa kaksi, jonka jälkeen esittelen kappaleessa kolme tarkemmin Iisalmen teatteriyhdistys ry:n toimintaa ja sen organisoitumista. Neljännessä kappaleessa kerron tarkemmin käyttämistäni tutkimusmetodeista, tutkimusongelmasta sekä syistä, minkä vuoksi käytin tutkimuksessani triangulaatiota. Neljännessä kappaleessa selvitän myös tutki- mukseni luotettavuutta ja pätevyyttä. Viidennessä kappaleessa esitän ajatuksia luo-

van asiantuntijaorganisaation johtamisesta, tähän liittyvästä prosessijohtamisesta sekä tiimeistä ja ryhmäytymisestä. Tässä kappaleessa pohdin myös sitä, minkälaista on toimiva johtokuntatyöskentely. Kuudennessa kappaleessa kerron teatterin strategisesta johtamisesta sekä teatterin aineettomasta pääomasta ja talouden johtamisesta. Teatteritoiminnan asiakkuuksia ja markkinointia ohjelmistosuunnitteluineen analysoin kappaleessa seitsemän. Kahdeksannessa kappaleessa pohdin Iisalmen teatterin nykytilaa SWOT -analyysin keinoin. Samassa kappaleessa pohdin myös Iisalmen teatterin tulevaisuuden haasteita. Tutkimukseni lopussa, kappaleessa yhdeksän, esitän tutkimuksestani seuranneet johtopäätökset ja annan kehittämissuhteita Iisalmen teatterin strategiaa, johtokuntatyöskentelyä, asiakkuuksien hoitamista ja ohjelmistosuunnittelua varten. Lopuksi pohdin tutkimukseni jatkohyödynnettävyyttä kappaleessa yhdeksän.

2 SUOMALAINEN TEATTERITOIMINTA

Sakari Topelius väitti vuonna 1843, että suomalaisilla ei ole edellytyksiä teatteritaitteeseen. Topelius muutti kuitenkin mielipidettään jo neljän vuoden päästä, jolloin hän kaavaili tulevaisuudessa Suomeen syntyvän teatteriseurue suomenruotsalaisista näyttelijöistä. Topeliuksen mielestä teatterin oli oltava aluksi kaksikielinen ja suomenkielinen teatteri olisi vasta tulevaisuutta. (Aro 1977, 13 – 15.)

Kaksikielistä teatteria ei syntynyt, vaan syntyi Suomalainen Teatteri vuonna 1872. Teatterin syntyminen liittyi vahvasti siihen, että suomen kieli haluttiin nostaa pääkieleksi, joten oli todistettava myös, että suomen kieli sopii myös kulttuurin tekoon (Aro 1977, 15.)

1900-luvun alkupuolella levisi Suomessa seuranäyttämöharrastus, aluksi säätyläis- ja käsityöläispiireissä. Samaan aikaan syntyivät myös nuorisoseurat, joiden näkyvänä toimintamuotona oli juuri seuranäyttämöharrastus. Kun Suomi alkoi teollistua, niin Suomeen syntyi uusi yhteiskuntaluokka, proletariaatti, joka järjestäytyi työväenyhdistyksiksi. Työväenyhdistysten eräänä toimintamuotona oli alusta alkaen seuranäyttämö. (Aro 1977, 23; Seppälä 2010, 66.) Yhdistysten tavoitteena oli saada näytelmien avulla lisää jäseniä sekä jakaa tietoa ja hauskuutta. Tärkein syy, miksi seuranäyttämöitä pidettiin, oli se, että ne olivat taatuin keino tukea yhdistyksen taloutta. (Aro 1977, 23.)

2.1 Työväenteatterin historia

Suomen itsenäistymisen jälkeen suomalainen teatteri ja myös yhteiskuntamme eli murrosvuosia, jolloin teollistuminen nousi agraarikulttuurin rinnalle. Työväenliike koki uuden nousun ja työväentaloista tuli suuria monitoimikeskuksia. Työväenteattereista suurimmat muuttuivat joko koko- tai puoliammattilaisteattereiksi. (Aro 1977, 70 – 71.)

Työväenteattereiden toiminta katsottiin niin tärkeäksi, että sitä haluttiin tukea valtion sekä kunnallisin varoin. Teatteritoimintaa rahoitettiin 1870 – 1901 pitkälti alkoholin myynnistä ja anniskelusta saaduista voittovaroista. Teatteritoiminnan edistämiseen myönnettiin alkoholin anniskeluvoittovaroista kaksi ja puoli prosenttia. (Seppälä 2010, 21, 108.) Vuonna 1902 pula-ajan vuoksi teattereille ei jaettu lainkaan tukea, jonka

vuoksi teatterit eivät esittäneet seuraavana vuonna edullisia kansannäytäntöjä (Seppälä 2010, 23). Iisalmi sai teatterimäärärahoja 1870-luvulta vuoteen 1902, 1800 markkaa, kun esimerkiksi Kuopio sai 13 800 markkaa ja Helsinki 130 000 markkaa (Seppälä 2010, 22).

Vuoden 1916 alusta alkaen valtio keräsi teattereiden pääsylipputuloista niin sanottua sotaveroa kymmenen prosenttia. Teatterit siirsivätkin tämän maksun yleisön maksettavaksi. Hinnat ilmoitettiin tuolloin maailmansodan vuosina ”1 markka ynnä sotaveron” (Seppälä 2010, 111 – 112.) Veroa sanottiin myöhemmin huviveroksi ja vuonna 1918 väliaikainen sotaveron liitettiin osaksi uutta leimasuostuntalakia, joka tarkoitti veron noususta 25 %:iin. Keväällä 1920 leimaveron korotettiin määräaikaisesti viidellä kymmenellä prosentilla, jolloin teatterit joutuivat tilittämään valtiolle pääsylipputulostaan peräti 37,5 %. Vuoden 1921 alusta leimaveron oli enää 10 % lipputulosta. Valtiolle tuottoisasta huviverosta luovuttiin vuonna 1927. (Seppälä 2010, 155 - 156.) Eduskunta myönsi valtionapua työväenteattereiden toimintaan vuodesta 1918 ja vuonna 1919 tukea saivatkin kaikki, jotka ehdivät sitä hakea. Tukea saivat Kansan Näyttämö, Tampereen Teatteri, Viipurin Näyttämö, Åbo Svenska Teater, Näyttämö K Halme, Turun Suom. Teatteri, Oulun Teatteri ja Kuopion Teatteri. Vuonna 1921 myös Iisalmen työväenteatteri anoi valtion apua, sitä saamatta. (Seppälä 2010, 158 – 159.)

Sisällissota keskeytti työväenteattereiden liiton syntymisen vuonna 1917. Työväenteattereita suljettiin ja niille kuuluvaa omaisuutta katosi ja sitä turmeltiin. Sisällissota synnytti ”Punaiset teatterit” ja ”Valkoiset teatterit”. Valkoisella puolella Pohjois-Suomessa oli pelkkiä harrastaja- ja työväenteattereita, ei lainkaan vakinaisia ammattiteattereita, joten valkoisten otettua vallan, he miehittivät työväentalot, joka lakkautti julkisen teatteritoiminnan. Punaisessa Etelä-Suomessa sen sijaan näyteltiin edelleen. Kun valkoisella puolella työväentaloja suljettiin, niin harrastajateatteritoiminta alkoi organisoitua uudelta pohjalta. Kesällä ja syksyllä 1918 Suomeen perustettiin monia uusia vakinaisia teattereita ja näytelmäseuroja. Vaikka teattereiden omaisuutta oli kadonnut ja tuhottu, niin se mikä oli säilynyt, inventoitiin ja määrättiin tehtävään valitun henkilön vastuulle. Esimerkiksi Kuopion Työväenteatterin omaisuus oli säilynyt vaurioitta ja Kuopioon perustettiin uusi teatteriosakeyhtiö ja Kuopion Teatterin avajaisia vietettiin 1.9.1918. (Seppälä 2010, 118 – 132.) Kansannäytäntöjä järjestettiin lauantai-iltaisina sekä sunnuntai-iltapäivisin, jolloin työväkeen kuuluvilla oli vapaa-aikaa käydä näytännöissä (Seppälä 2010, 21).

Suomalaiset teatterit ovat toisin sanoen kehittyneet porvarillisista teattereista työväenteattereiden kautta esimerkiksi yhteisteattereiksi, jonka jälkeen niitä on muutettu

kaupunginteattereiksi. Kaupungeissa on siis ollut oikeistolainen sekä vasemmistolainen näyttämö, jotka ovat yhdistyneet sodan jälkeen.

Tekijänoikeuslaki tuli Suomeen vuonna 1880, joka takasi suomalaisille ja Suomessa toimiville kirjailijoille, kääntäjille ja heidän perillisilleen oikeuden teoksiinsa suoja-aikoinen, joka on viisikymmentä vuotta tekijän kuoleman jälkeen. Kansainvälisen tekijänoikeuslainsäädännön piiriin Suomi kuului vasta vuonna 1928. Ulkomaisiin teoksiin kuuluu viiden vuoden suoja-aika, jonka jälkeen ne saadaan vapaasti kääntää. (Seppälä 2010, 277.) Tekijänoikeuslain valvonnassa oli kuitenkin puutteita ja suomalaisille näytelmäkirjailijoille perustettiin vasta 1921 Suomen Näytelmäkirjailijaliitto. Liiton perustamiseen saakka näytelmäkirjailijat joutuivat itse seuraamaan lehdistä lukemalla, missä heidän näytelmäänsä esitettiin ja karhuamaan maksuja jälkeinpäin. (Seppälä 2010, 277.)

2.2 Teatterin johtamisen historiaa

Työväenlehdissä kannustettiin työväenyhdistyksiä palkkaamaan asiantuntevia ohjajia jo 1900-luvun alusta. Pienemmissä kaupungeissa johtajia houkuteltiin esiintymiskykyisten asukkaiden keskuudesta. Suurempiin kaupunkeihin haettiin johtajia työpaikkailmoituksilla. Hyvän johtajan saaminen edellytti vakinaisen työsuhteen tarjoamista. Ilmoitukset suunnattiin kuitenkin usein harrastajanäyttelijöille, jolloin kyse oli sivutoimesta. Työhön kuului tuolloin näytelmäseuran toiminnan johtaminen sekä lisäksi pääosien esittäminen. Johtajaehdokkaiden raittiuteen kiinnitettiin erityistä huomiota. Työstä maksettiin pientä palkkaa, mikäli lainkaan. Tulot oli usein kytketty lipputuloihin. Työpaikasta tehtiin houkuttelevampi tarjoamalla esimerkiksi työsuhteasuntoa ja näytelmäseuran johtaja yleensä olikin samalla työväentalon vahtimestari. (Seppälä 2010, 188 – 190.) Sisällissodan jälkeen työväenteatterit kiinnittivät ammatti-johtajia heti kun pystyivät. Erot alkoivat kasvaa pienten ja isojen työväenteattereiden välillä, kun isot alkoivat palkata vakinaista henkilökuntaa. Valkoisten puolelle osallistuneita ei sopinut palkata. Teatterinjohtajan paikkaa hakevan piti kannattaa oikeaa puoluetta ja paikkaan valitun johtajan täytyi ilmoittaa poliittinen kantansa. (Seppälä 2010, 192 - 194.)

Ohjelmistosuunnittelu on ollut teattereissa tärkeässä roolissa jo alusta alkaen. Teattereissa esitettäviä näytelmiä ehdotti yleensä teatterinjohtaja, joka oli samalla pääohjaaja. Johtajan mielipide ja maku ratkaisivatkin, minkä näköiseksi teatterin tuotanto muodostuisi. Teatterin johtokunta tai erityinen ohjelmatoimikunta hyväksyi johtajan valinnat, vaikka saattoikin halutessaan ottaa ohjelmistoon näytelmiä taiteellisen joh-

don vastustamisesta huolimatta. Toimikunnille kertyi vuosien saatossa tuntuma siihen, minkälainen tarjonta kiinnosti yleisöä ja ”työväenhenkisillä” näytelmillä oli kaupallisessa suhteessa huono maine. (Seppälä 2010, 263.) Näytelmät suuntautuivatkin populaarikulttuurin suuntaan, koska osittain ammattilaisvoimin toimineet työväenteatterit eivät saaneet valtion tukea ja palkkamenot oli maksettava lipputuloilla (Seppälä 2010, 266). Näytelmiä arvosteltiin jo tuolloin ja työväenlehdissä käytettiin arvioinneissa kolmea eri kriteeriä; yleisönsuosiota, taiteellista arvoa ja ideologista sisältöä (Seppälä 2010, 269).

2.3 Teatteri tänään

Vuonna 1993 tuli voimaan teatteri- ja orkesterilaki, jonka mukaan opetusministeriö päättää vuosittain teatterikohtaisesti, mitkä teatterit saavat lain mukaan valtionosuutta. Teatterit jaetaan nykypäivänä omistussuhteiden mukaan niin sanottuihin täyskunnallisiin ja yksityisiin teattereihin. Valtionosuutta saavista teattereista yksitoista on täyskunnallista ja loput yksityisiä. Hallinnollisesti teatterit ovat joko yhdistys-, säätiö- tai osakeyhtiöpohjaisia. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 9, 11.) Hallintomallin muutoksia on vireillä kunnallisissa teattereissa ja muutos näyttää suuntautuvan täyskunnallisuudesta pois päin joko yhdistyspohjaiseksi tai osakeyhtiömuotoiseksi. Yksityisillä teattereilla ei ole niinkään suunnitelmia hallintomallin muuttamiseksi. Nämä muutokset ovat lisääntyneet kunta- ja palvelurakennemuutoshankkeiden myötä. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 11.)

Yhdistys- ja kannatusyhdistyspohjaiset teatterit katsovat yhdistyspohjaisen toiminnan olevan hyvä vaihtoehto hieman pienemmille teattereille, jolloin kaupunki tukee teatteritoimintaa, mutta teatteri ei ole niin sanotusti kaupungin kontrollin alla. Kannatusyhdistys koostuu kannatusyhdistyksen jäsenistä ja kannatusyhdistyksellä on hallitus, joka toimii teatterinjohtajan esimiehenä.

Teattereita on muutettu aikanaan olosuhteiden turvaamisen vuoksi yhteisteattereista kaupunginteattereiksi, koska on katsottu, että kaupunginteatterina toimiminen tuo jatkuvuutta. Tällä hetkellä organisoitumisessa ja hallintomuotojen pohtimisessa ollaan kuitenkin uudessa vaiheessa ja teatterit katsovat järkeväksi vaihtoehdoksi paluun yksityistämiseen esimerkiksi osakeyhtiömuodossa, jossa kuitenkin kunnat olisivat suurimpia osakkeenomistajia. Osakeyhtiömuodossa teatterit saisivat enemmän vapautta sekä kevyemmän organisatorisen rakenteen. Tutkimustani varten haastattelemani teatterinjohtajat olivat sitä mieltä, että kaupunginteattereiden aika on ohitse.

Aiemmin valtion myöntämä tuki oli harkinnanvaraista ja rahoitettiin lähinnä veikkauksen ja raha-arpajaisten voittovaroista. Nykyään valtionosuuden määrä lasketaan henkilötyövuosina lasketun yksikköhinnan mukaan. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 9.) Valtionavustuksen jakamisen kriteerinä on ammattimaisuus. Ammattimaisuus tarkoittaa ainakin sitä, että teatteriryhmän toiminnassa mukana oleva henkilöstö muodostuu henkilöistä;

- 1) joilla on teatterialan koulutus tai ovat muutoin hankkineet tarvittavan ammattitaidon ja työskentelevät päätoimisesti teatteritoiminnassa
- 2) teatteriryhmän toiminta on monivuotista ja suunnitelmallista sekä ryhmä tuottaa enemmän kuin yhden produktion vuosittain ja
- 3) teatteriryhmän esitystoiminta on säännöllistä siten, että esityksiä on vähintään 80 vuosittain.
(Kokkonen, Loppi & Karjalainen 2002, 22.)

Vuonna 1993 valtionosuusuudistuksen yhteydessä teattereiden valtionosuudet kasvoivat. Vuonna 2003 teattereiden valtionosuudet olivat vähimmillään hieman yli neljäsataa tuhatta euroa (Mikkelin Teatteri 403 000 €) ja enimmillään yli 25 miljoonaa euroa (Suomen Kansallisooppera 26 368 000 €). Alueellamme esimerkiksi Kuopion Kaupunginteatterin valtionosuus oli vuonna 2003 vajaan miljoonan (973 000 €). (Helin 2004, 13 – 17.)

Vastaavasti kun valtionosuus teattereissa kasvoi, kuntien rahoitus teattereille laski, joten uudistus ei todellisuudessa lisännyt teattereiden rahallisia resursseja. Kuntien rahoitusosuus oli vuonna 2003 noin puolesta miljoonasta vajaan seitsemään miljoonaan. Kuopion Kaupunginteatteri sai Kuopion kaupungilta rahoitusta vuonna 2003 noin 2,5 miljoonaa euroa. (Helin 2004, 13 – 17.) Kuntien rahoitusosuuden suuruuden kaupunki päättää vapaasti hakemuksen perusteella. Haastattelemieni teatterinjohtajien mukaan kaupungin avustukset ja valtionavustukset jakaantuvat nykyään suurin piirtein puoliksi. Kunnan rahoitusosuuteen vaikuttavat vahvasti kunnan teatteritoiminnan järjestämisen hallinnolliset tavat. Resurssit ovat kytköksissä kuntien taloustilanteeseen ja kulttuuritoimen resursseihin. Täyskunnalliset teatterit ovat nettositovia yksiköitä ja osa kunnan organisaatiota.

Yksityisten teattereiden kanssa kunnat tekevät erilaisia sopimus ja palvelutuotantomalleja, esimerkiksi tilaaja-tuottaja-malli on käytetty. Mallissa määritellään maksettava avustus/avustukset ja niitä vastaan tuotettavat palvelut. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 87.)

Kunnat rahoittavat myös harrastajateattereita. Kanervan ja Ruusuvirran (2006, 86) selvityksen mukaan kuntien avustusten vaihteluvälit ovat suuria. Suurien kaupunkien avustussummat vaihtelevat noin 10 000 eurosta 125 000 euroon ja keskiuurissa kaupungeissa avustus vaihtelee 1 500 eurosta 70 000 euroon. Lisämessä hakivat vuonna 2011 kulttuurilautakunnan myöntämää vuosiavustusta kaksitoista erilaista yhdistystä, yhteensä 61 540 euroa. Hakijoiden joukossa lisälmen Teatteriyhdistys ry:n lisäksi toinen iisalmelainen teatteri, IN-Teatteri ry. Hakijoita on paljon, mutta myönnettävää määrärahaa on vain 33 000 euroa. Tästä summasta molemmat teatterit saavat 10 000 euron avustuksen. lisäksi molemmat teatterit saavat kaupungin tukea viidentuhannen euron edestä annettavana kansalaisopiston opetuksena. (lisälmen kaupunki, pöytäkirjanote 2011.) Niin harrastajateatterit kuin ammattiteatteritkaan eivät voi suunnitella toimintaansa hyvin monta vuotta edemmäs, sillä kaupungintuki päätetään vuosittain. Joissain paikoissa on kuitenkin päästy asiassa kunnan kanssa jo hieman pidemmälle ja sopimuksia tehdään muutamien vuosien jaksoissa.

Harrastajateatterit ovat joutuneet Kanervan ja Ruusuvirran (2006, 87) mukaan joissakin kunnissa ”kovempaan sopeutumispaineeseen” verrattuna ammattikenttään. Toisissa kunnissa taas ilmaistaan sitoutuminen kuntalaisten, erityisesti lasten ja nuorten, teatteriharrastamismahdollisuuksien ylläpitämiseen. Kunnissa saatetaan käyttää myös harrastajateattereiden kanssa toimittaessa erilaisia palvelusopimuksia.

Kanervan ja Ruusuvirran (2006) selvityksen mukaan kuntien mielestä harrastajateattereiden työllistävyydellä on vain vähäinen merkitys tai ei merkitystä lainkaan. Sen sijaan harrastajateatterilla katsotaan olevan alueen elinvoimaisuuteen, alueen näkyvyyteen ja imagoon sekä matkailuun melko paljon ja hyvin paljon merkitystä. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 102 – 105.)

Muuta rahoitusta teatterin toiminnalle teatterit, niin ammattiteatterit kuin harrastajateatteritkin, saavat muilta kuin sijaintikunnilta, sponsoreilta ja rahastoilta. Lisäksi teatterit saavat vuokratuloja ja EU-rahoitusta sekä muuta tuloa, esimerkiksi käsiohjelmista, ravintolatuotoista ja niin edelleen. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 24.) Teatterit saavat myös opetusministeriön erillisavustuksia ja valtion teatteritoimikunnan avustuksia, joskin kokevat niiden saamisen erittäin vaikeaksi.

3 IISALMEN TEATTERIYHDISTYS RY

Iisalmen teatteriyhdistys on perinteinen yhdistyspohjaisesti toimiva harrastajateatteri. Yhdistyksen virallinen nimi on Iisalmen teatteriyhdistys r.y., yhdistyksestä käytetään myös lyhennettä IT. Yhdistyksen tarkoituksena on teatteritoiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen yhdistyksen kotipaikkakunnalla. Yhdistys toteuttaa tätä tarkoitustaan ylläpitämällä Iisalmen Teatteri -nimistä teatteria ja antamalla maksullisia teatteriesityksiä yleisölle. Yhdistys myös hankkii teatterille harjoitus- ja esiintymistilat, kehittää jäsentensä teatteriharrastukseen liittyviä taitoja tarjoamalla koulutusta sekä järjestämällä virkistystilaisuuksia ja jäseniltoja jäsenistölleen. (Iisalmen Teatteriyhdistys ry. s.1/3.)

Iisalmen teatteria johtaa toimintakaudeksi kerrallaan valittava johtokunta. Iisalmen teatteriyhdistyksellä on toimitilat osoitteessa Savonkatu 22, Iisalmi. Yhdistys palkkaa palkkatuen avulla vuodeksi kerrallaan toimistotyöntekijän, jonka vastuulla on toimiston hoitaminen, lipunmyynti ja teatteritoimintaan liittyvät juoksevat asiat ja puheenjohtajan avustaminen. Teatterilla on myös omat nettisivut osoitteessa www.iisalmenteatteri.fi. Internetsivuston uudistaminen oli teatterille vuoden 2011 suurin urakka.

3.1 Iisalmen teatteriyhdistys ry:n johtokunta

Iisalmen teatteriyhdistys ry valitsee toimintakaudeksi toimivan johtoryhmän kevätkokouksissaan. Johtokuntaan kuuluu puheenjohtaja ja vähintään viisi ja enintään seitsemän muuta varsinaista jäsentä ja lisäksi kolme varajäsentä. Johtokunta kokoontuu puheenjohtajan kutsusta tai hänen estyneenä ollessaan varapuheenjohtajan kutsusta tai jos vähintään kolme jäsentä sitä haluaa. (Iisalmen Teatteriyhdistys ry. s.1/3.)

Johtokunnasta on lisäksi koottu markkinointiryhmä, johon on kuulunut puheenjohtajan lisäksi yksi tai kaksi johtokunnan jäsentä ja lisäksi toimistotyöntekijä. Markkinointiryhmä on yleensä kokoontunut tarvittaessa ennen johtokunnan kuukausipalavereja sekä myös erikseen tarpeen mukaan.

3.2 Teatteriyhdistyksen kokoontuminen

Erilaisia palavereja ja kokouksia voivat olla suunnittelupalaverit, kehityspalaverit, ideointipalaverit, käynnistyspalaverit, seurantapalaverit, maastoutuspalaverit, ristiriitapalaverit, päätöskokoukset ja muut palaverit (Helin 2006, 205 - 210). Iisalmen teatteriyhdistys ry pitää sääntömääräiset vuosikokoukset kaksi kertaa vuodessa, maaliskuussa vuosikokouksen ja loka-marraskuussa syyskokouksen (Iisalmen Teatteriyhdistys ry. s. 2/3). Tämän lisäksi johtokunta kokoontuu joka kuukausi kuukausipalaveriin. Oman puheenjohtajakauteni aikana sovimme kuukausipalaverin kiinteäksi ajankohdaksi joka kuukauden ensimmäisen maanantain. Vuoden havainnointijakson aikana huomasin, että tämä tapa toimia on tehokasta, sillä näin jokainen kokoukseen osallistuva pysyy ennakoimaan osallistumisensa. Todennäköisesti tämä sai aikaan myös sen, että jokainen pidetty kokous oli päätösvaltainen. Päätösvaltaisuu den kanssa oli aiemmin ollut ongelmia, sillä suuresta osasta kokouksia puuttui johtokunnan jäseniä. Iisalmen Teatteriyhdistys ry:n johtokunnan kokoukset ovat päätösvaltaisia mikäli puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja ja kolme jäsentä ovat läsnä kokouksessa (Iisalmen Teatteriyhdistys ry. s. 1/3).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä kappaleessa kerron, miten olen toteuttanut lisälmen teatterille tekemäni tutkimuksen lähtien tutkimussuunnitelmasta ja tutkimuksen aikataulutuksesta. Tämän jälkeen selvitan mitä triangulaatio eli monien metodien käyttäminen tarkoittaa ja mikä vuoksi itse valitsin triangulaation. Näiden asioiden lisäksi kerron mitä tarkoittavat kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote ja miten näitä olen käyttänyt omassa tutkimuksessani. Lopuksi analysoin tutkimukseni reliabiliteettia ja validiteettia.

4.1 Tutkimussuunnitelma ja tutkimuksen aikataulutus

Tutkimukseni aihetta aloin pohtia jo vuoden 2010 aikana, jolloin toimin lisälmen teatterin johtokunnassa. Päätökseni tehdä tutkimukseni teatterille sen johtamisesta ja kehittämisestä vahvistui puheenjohtajaksi valintani jälkeen. Teatterin johtokunnalta tutkimukseni saamani hyväksynnän jälkeen alkuvuodesta 2011 aloin tekemään tutkimussuunnitelmaa.

Tutkimukseni johtoajatukseksi oli etsiä ja löytää uusia keinoja lisälmen teatterin kehittämiseen ja johtamiseen. Aihepiiriksi muodostui täten teatterin toiminnan historia, toiminta nykyään ja sen toimintaan liittyvä kehittäminen.

Päätutkimusongelmiksi määrittelin sen, miten teatteria on johdettu tähän mennessä, miten sitä pitäisi johtaa, jotta toiminta olisi kustannustehokasta ja miten teatterin toimintaa pitäisi kehittää. Alatutkimusongelmia olivat teatterin asiakaskunnan määrittäminen, miten ja onko ohjelmistosuunnittelulla merkitystä asiakaskuntaan ja liiketoimintaan. Alatutkimusongelmana oli myös sen tutkiminen, onko teatterilla muita mahdollisuuksia toimia kuin yhdistyspohjalta sekä teatterin strateginen tarkastelu ja tulevaisuuden näkymien pohtiminen, mukaan luettuna uusien toimijoiden mukaan saamisen.

Tutkimuksen aikataulu pysyi suurin piirtein alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaisena. Haastattelut teatterinjohtajien kanssa sovin sähköpostitse syyskuussa 2011 ja haastattelut toteutin lokakuussa 2011, kuten tutkimussuunnitelmassa olin määritellytkin. Haastattelujen litterointiin meni suunniteltua enemmän aikaa, jota tein loppuvuoden. Tämän jälkeen analysoin haastattelumateriaalia. Viitekehystä aloin kirjoittamaan haastattelujen litteroinnin jälkeen, kirjoittaminen jatkui vuoden 2012 puolelle

maaliskuulle saakka, vaikka tutkimuksen piti alkuperäisen suunnitelman mukaan olla valmiina joulukuussa 2011. Kirjoittamisen yhteydessä liitin tekstiin sopivaa haastattelumateriaalia.

Survey -kyselyn laadin syys - lokakuussa 2011, kysely tehtiin loppuvuodesta marras-joulukuussa 2011 teatterin katsojille. Kyselyn alkuperäinen toteutus suunnitelma oli tehdä kysely internetpohjaisena kaikille halukkaille, jotka vierailevat lisälmen teatterin nettisivuilla. Kysely oli kuitenkin järkevämpää tehdä katsojille, koska he varmasti kuuluvat teatterin asiakaskuntaan, sillä he ovat tulleet katsomaan esitystä. Kysely piti siirtää SPSS -analysointiohjelmaan marraskuussa, jonka jälkeen tuloksia piti heti alkaa analysoida. Tästä eteenpäin suunniteltu aikatauluni ei kuitenkaan enää pitänyt. Viimeiset kyselyt tehtiin vasta joulukuussa, joten siirsin tulosten siirtämistä SPSS:ään ja tulosten analysointia seuraavalle vuodelle.

Kyselyn siirtämisen SPSS -ohjelmaan aloitin maaliskuussa, samoin kyselyn analysoinnin. Lopuksi liitin kyselystä saamiani tuloksia raporttiini. Tutkimukseni raportteineen on valmis huhtikuussa, tulokset tutkimuksestani toukokuussa 2012 lisälmen teatterin johtokunnalle.

4.2 Triangulaatio

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen yhdistämistä sanotaan triangulaatioksi. Triangulaation hyötynä on se, että mitä useampaa tutkimusmenetelmää käyttää, niin sitä luotettavampaa tutkimuksella saatu tieto on. Triangulaatiossa tarkastellaan samaa ilmiötä siis useasta eri suunnasta, usealla eri metodilla ja löydöksille saadaan vahvistusta, kun sitä on tarkasteltu eri perspektiiveistä katsoen (Jack & Raturi 2006, 345; Metsämuuronen 2008, 60). Tutkimusta suunniteltaessa olisi ensin mietittävä mitä haluaa saada selville ja tämän jälkeen vasta päätetään, miten se saavutetaan parhaiten. Etukäteen ei siis pitäisi päättää tekeekö kvantitatiivisen vai kvalitatiivisen tutkimuksen ja kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote pitäisi nähdä ”jatkumona”, ei toisensa pois sulkevinä tutkimusotteina (Alasuutari 1999, 32; Metsämuuronen 2008, 59).

Samassa tutkimuksessa voi olla erityyppisiä ongelmia, joiden ratkaisussa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27). Itse päätin yhdistää tutkimusotteet, sillä halusin saada ammattimaisesti toimivien teatterinjohtajien kokemuksia ja mielipiteitä teatterin johtamisesta, joka oli viisainta toteuttaa haastatteluin. Toisaalta tarvitsin myös mutu-tiedon lisäksi faktatietoa siitä, minkälainen teatterimme

katsojakunta faktuaalisesti on. Tämän tiedon sain vain kvantitatiivisesti toteutettuna kyselytutkimuksena. Tarvitsin myös tietoa ja apua teattereille niin tärkeään ohjelmistosuunnitteluun. Tätä tietoa sain sekä teatterinjohtajien haastatteluista kuin myös katsojille toteutetusta kyselytutkimuksesta.

Tutkimukseni kannalta siis triangulaatio oli erittäin hyvä menetelmä. Triangulaatiota voi olla monitutkija-metodin, monidatametodin, teoria-triangulaation ja ”multi-triangulaation” lisäksi monimetodi triangulaatio, jossa käytetään erilaisia tiedonhankinnan metodeja yhdessä tutkimuksessa (Jack & Raturi 2006, 346; Metsämuuronen 2008, 60). Itse käytin tutkimuksessani monimetodia. Mikäli valitaan käytettäväksi molemmat tutkimusotteet, olisi hyvä valita joka tapauksessa jompikumpi tutkimusote pääasialliseksi tutkimusotteeksi, toinen tutkimusote sitten tukee tutkimusta (Metsämuuronen 2008, 60). Omassa tutkimuksessani päätutkimusotteena on laadullinen tutkimusote, erityisesti tekemäni teatterinjohtajien haastattelut. Tutkimusta tukevana tutkimusotteena on kvalitatiivinen kyselytutkimus teatteriesitysten katsojille. Silloin kun tietojenkeruumenetelmänä on käytetty sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää, näiden yhdistäminen tapahtuu johtopäätöksiä tehdessä. Kvantitatiivista aineistoa analysoidaan määrällisesti ja kvalitatiivista aineistoa analysoidaan laadullisesti. Menetelmät siis täydentävät toisiaan eli tutkimusmenetelmiä käytetään komplementaarisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 29; 32.)

4.3 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote

Kvalitatiivinen tutkimusote sopii hyvin esimerkiksi sellaiseen tutkimukseen, jos halutaan saada tietoa johonkin tapaukseen liittyvistä syy-seuraussuhteista tai jos halutaan tutkia tilanteita, joita ei voi järjestää kokeiksi (Metsämuuronen 2008, 14). Laadullisessa tutkimuksessa käytetään metodeina havainnointia, tekstianalyysia, haastatteluja ja litterointia eli tekstin puhtaaksi kirjoittamista (Metsämuuronen 2008, 14). Tutkimusaineiston rajaaminen laadullisessa tutkimusotteessa toteutuu, kun haastattelu tai havainnointi suunnataan tiettyihin asioihin eli teemahaastattelussa kysytään tiettyjä asiakokonaisuuksia ja havainnoinnissa havaintojen tekeminen kohdistetaan tiettyihin toimintoihin (Vilka 2006, 81). Aineiston rajaamisen tein jo tutkimukseni aiheen rajauksessa. Aiheeni ”Iisalmen teatteriyhdistyksen johtaminen ja kehittäminen” kohdistaa haastattelut ja havainnoinnit luonnollisesti johtamiseen ja kehittämiseen liittyviin asioihin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankintatapoja ovat tapaustutkimus eli case study, etnografia, fenomenografia, fenomenologia, grounded theory –metodi, diskurssiana-

lyysi ja toimintatutkimus. Oma tutkimukseni Iisalmen teatteriyhdistyksen toiminnasta ja sen johtamisesta on lähinnä case study eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa hankitaan erilaisin tavoin monipuolisia tietoja, joiden avulla tutkitaan nykyistä tapahtumaa tai ihmistä jossakin ympäristössä. Tapaustutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tiettyä tapausta tai ilmiötä syvällisemmin. Tapaustutkimustyyppiä on yhden tapauksen case -tutkimus ja monen tapauksen case -tutkimukset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58; Metsämuuronen 2008, 16 – 17.) Tutkimukseni on yhden tapauksen case -tutkimus, joka sopii silloin jos tutkijalla on mahdollisuus päästä seuraamaan muille suljettua tilannetta (Likitalo & Rissanen 1998, 57). Tapaustutkimukset ovat yleensä deskriptiivisiä eli toteavia eli halutaan kuvailla kohdetta ja sen piilossa olevaa rakennetta. Se, miten tutkimus etenee, riippuu siitä kuinka paljon olemassa olevaa teoria-aineistoa on olemassa. Mikäli työn pohjaksi ei löydy sopivaa teoriaa, kyseessä on ”uutta kartoittava tutkimus”. Jos taas on jonkin verran olemassa teoria-aineistoa, jonka pohjalta voidaan laatia alustava malli ja jota parannellaan empiiristen tulosten pohjalta, kyseessä on ”olemassa olevaa teoriaa täsmentävä tutkimus”. Jos tavoitteena on kohteen tilan parantaminen tai kehittäminen, silloin kyseessä on ”ohjaava tapaustutkimus”. (Routio 2005, 6.) Näiden kriteerien mukaan, tutkimukseni voidaan siis luokitella ohjaavaksi tapaustutkimukseksi. Ohjaavalle tapaustutkimukselle on luonteenomaista se, että kohdetta tai ilmiötä haluttaisiin parantaa, mutta ei tiedetä miten. Parantamisen suunnittelua varten täytyy siis tehdä tutkimus ja kehittämishankkeeksi tutkimus muuttuu, mikäli on tarkoitus myös korjata ongelmaa selvityksen perusteella käytännössä. (Routio 2005, 6.)

Tutkimukseni olisi voinut hyvinkin olla myös toimintatutkimus eli Action Research. Sen avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia tai pyritään kehittämään olemassa olevia käytäntöjä paremmiksi. Kyseessä onkin ehkä paremmin sanottuna muutosprosessi, joka etenee suunnittelun, toiminnan havainnoinnin ja reflektoinnin spiraalisena kehänä. (Metsämuuronen 2008, 29 – 30.) Toimintatutkimus olisi onnistunut, koska olin itse tutkijana hyvin lähellä tutkimaani kohdetta puheenjohtajan ominaisuudessa. Toimintatutkimusta voisikin hyödyntää jatkotutkimusmuotona, kun toimintaa aletaan muuttaa tässä tutkimuksessa löytämieni kehityssuuntien mukaisesti. Toimintatutkimuksen sijaan päädyin käyttämään strategiana tapaustutkimusta.

Casetutkimuksen aineistona voivat olla erilaiset dokumentit, haastattelut, suora tai osallistuva havainnointi ja erilaiset arkistoidut aineistot ja rekisterit (Likitalo & Rissanen 1998, 58). Tutkimuksessani hyödynsin tutkimusmetodeina haastattelujen ja pöytäkirjojen ja teatterin arkistoidun aineiston lisäksi tarkkailua eli observointia.

Haastattelu on sopiva tutkimusmetodi esimerkiksi silloin kun kartoitetaan tutkittavaa aluetta tai halutaan kuvaavia esimerkkejä ja halutaan tulkita kysymyksiä ja täsmentää ja selvittää vastauksia sekä syventää saatavia tietoja (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35; Metsämuuronen 2008, 39). Halusin nimenomaan saada teatterin johtamiseen liittyviä esimerkkejä ja saada kartoitettua teatterin johtamista aiheena kokeneilta teatterinjohtajilta, joten haastattelun valinta tutkimusmetodiksi oli paikallaan oleva valinta.

Lähestyin Savon alueen ammattiteatteriksi luokiteltavia teatterinjohtajia sähköpostitse 24.9.2011 lähettämällä haastattelupyynnön. Kuulan (2011, 104 - 105) mukaan tutkittaville annetaan kirjallisesti informaatiota tutkimuksessa vastuussa olevista, tutkijan yhteystiedot sekä tutkittavien valintaperusteet. Tutkittavien motivoimiseksi on heille myös hyvä kertoa, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan. Ilmoitin teatterinjohtajille tekeväni opinnäytetyötä Iisalmen teatteriyhdistys ry:lle ja kerroin tutkimuksen aiheena olevan teatterin johtaminen ja sen kehittäminen. Kerroin haluavani haastatella ammattiteatterinjohtajia tutkimustarkoituksessa. Samalla kerroin aikaa kuluvan haastatteluun noin tunnin verran. Lisäksi jätin heille yhteystietoni.

Ammattimaisesti toimivia teatterinjohtajia on alueella kolme, näistä kaksi teatterinjohtajaa vastasi sähköpostiini ja suostui haastatteluun. Kuulan (2011, 117) mukaan haastatteluaineistoa varten ei tarvita erillistä tutkittavien allekirjoittamaa tutkimussuostumusta, jos saatuja tietoja ei yhdistellä viranomaisilta saatuihin tutkittavia koskeviin tietoihin tai jos arkaluonteisia tietoja sisältävä aineisto säilytetään jatkotutkimuksia varten. Teatterinjohtajilta en siis pyytänyt erillistä tutkimussuostumusta, vaan suostumuksena toimivat aiemmin lähettämäni sähköpostit ja siihen saadut vastaukset.

Tärkeä tutkimuseettinen normi on myös tutkittavien tunnistettavuuden estäminen. Nimettömyyttä ja tunnistamattomuutta pidetään itsestään selvyysnä aineiston käsittelyssä ja raportoinnissa. (Kuula 2011, 201.) Tutkimusraportissa esitettyjen sitaattien yhteydessä ei yksilöidä vastaajia. Tällä halutaan turvata vastaajien nimettömyyttä. Haastattelutilanteessa toin esille, että haastatteluvastauksia käsitellään työssä siten, ettei niiden perusteella voida tunnistaa vastaajaa.

Metsämuurosen (2008, 39) mukaisesti haastatteluille on luonteenomaista se, että ne ovat ennalta suunniteltuja, ne ovat haastattelijan alulle panemia ja ohjaamia, haastatteli joutuu yleensä motivoimaan haastateltavaa sekä ylläpitämään tämän motivaatiota, haastatteli joutuu tuntee oman roolinsa sekä haastateltava voi luottaa siihen, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Näistä viidestä neljä toteutui oman tutkimukseni kohdalla. Olin tutustunut tutkimukseni kohteeseen käytännössä sekä myös teoriassa,

joten haastattelu oli ennalta suunniteltu. Haastattelut olivat myös minun alulle pane-mia, sillä lähestyin haastateltavia sähköpostitse, jolla kysyin mahdollisuutta päästä tekemään haastatteluja. Ohjasin myös haastattelujen kulkua tuntien oman roolini ti-lanteessa. Kerroin myös haastateltaville sähköpostiviestissäni sekä suullisesti, että käsittelen heiltä saamiani tietoja luottamuksellisesti. Ainoa, mikä ei sinänsä toteutu-nut, oli se, että olisin joutunut motivoimaan haastateltaviani. Haastateltavat olivat hy- vin motivoituneita ja keskittyneitä haastattelutilanteessa, eikä heidän motivaatiotaan tarvinnut ylläpitää.

Aineiston hankinnan metodina käytin siis teemahaastatteluja. Haastatteluja voidaan tehdä eri tavoin, niitä voidaan tehdä ”face-to-face” yksilöhaastatteluina tai ryhmä- haastatteluina, postitettuna tai paikan päällä kerättynä lomakehaastatteluina. Haastat- telu voidaan toteuttaa myös puhelimitse. Se voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin haastattelu. Eräs haastattelun muoto on myös kohdennettu haastattelu, jolloin haastattelijalla on aktiivinen rooli. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47; Metsämuuronen 2008, 37 – 38.)

Oman haastatteluni toteutin yksilöhaastatteluina, paikan päällä tapahtuvana kasvois- ta-kasvoihin haastatteluina. Muotona oli teemahaastattelun muoto kohdennettu haas- tattelu. Haastattelut jaetaan tiedonhankintahaastatteluihin ja terapeutisiin haastatte- luihin ja tiedonhankintahaastattelut jaetaan vielä käytännön haastatteluihin, jotka täh- täävät käytännön ongelman ratkaisemiseen ja tutkimushaastatteluihin, joiden tavoit- teena on systemaattinen tiedonhankinta. Toteuttamieni haastattelujen tavoitteena oli saada tietoa, joten ne voidaan määrittellä Metsämuurosen (2008, 38) mukaisesti tut- kimushaastatteluiksi.

Teemahaastatteluissa teemaluettelo takaa sen, että kaikilta haastateltavilta tulee ky- syttyä samat asiat, siinä ei kuitenkaan ole varsinaista strukturoitua lomaketta. Tutki- jan on itse huolehdittava, että häntä kiinnostavat aihealueet tulevat käsitellyiksi, mutta haastattelun kysymysten järjestyksillä ei ole väliä. Haastattelut ovat aikaa vaativia, tunnin nauhoitus vaatii purkamiseen aikaa noin kolme tuntia. Molempien haastatelta- vieni haastattelut kestivätkin likimain tunnin ja purkamiseen meni aikaa useita tunteja ja tuloksena oli tiivistä haastattelutekstiä 29 sivua tekstinkäsittelyohjelma Word:llä kirjoitettuna.

Haastateltavien lukumäärä riippuu tutkimusasetelmasta, muutama haastateltava on usein riittävä. Toisaalta silloin haastatteluja on tehty riittävästi kun uusilta haastatelta- vilta ei saada enää mitään uutta tietoa, eli on tapahtunut saturaatio. Tutkijan on silloin

itse pystyttävä päättelemään, milloin haastattelut riittävät. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 60; Likitalo & Rissanen 1998, 65.) Kahdelta teatterinjohtajalta sain tarpeeksi ja hyvin samankaltaista tietoa, joten tutkimuksessani saturaatio täyttyi jo kahden haastattelun jälkeen.

Varsinaiset haastattelut voivat siis olla strukturoituja, puolistrukturoituja tai ei-strukturoituja eli avoimia haastatteluja. Suorittamani haastattelut olivat puolistrukturoituja haastatteluja eli teemahaastatteluja. Teemahaastattelu kohdistuu teemoihin, jotka on valittu etukäteen, mutta kysymysten muotoa tai niiden esittämisjärjestystä ei ole tarkasti määrätty. Haastattelutilanteissani esittämisjärjestykset muuttuivatkin kummallakin kerralla tilanteen mukaan. (Metsämuuronen 2008, 41.)

Haastattelun avulla saadaan selvitettyä arvostuksia, ihanteita ja perusteluja (Metsämuuronen 2008, 41). Suorittamani teemahaastattelu koostui seuraavista pääkysymyksistä ja ala-/tarkentavista kysymyksistä:

1. **Miten teatterinne on kehittynyt kaupunginteatteriksi?**
2. **Minkälainen on ammattiteatterin organisaatorakenne?**
 - a. Kuinka paljon teatterilla on työntekijöitä? Mitkä ovat heidän toimenkuvansa?
 - b. Voisiko teatteri toimia jollain muulla organisaatorakenteella?
3. **Mitkä ovat teidän näkemyksenne ammattiteatterin johtamisesta?**
 - a. Mitä johtaminen vaatii teatterinjohtajalta?
 - b. Onko olemassa esimerkiksi erillistä vuosisuunnitelmaa, jonka pohjalta toimitaan, vai vaihtelevatko tilanteet?
 - c. Kuinka laajalla markkina-alueella toimitte?
 - d. Minkälainen on teidän asiakaskantanne?
4. **Miten teatteria tulisi johtaa, jotta toiminta olisi kustannustehokasta? Mitä asioita on otettava huomioon?**
 - a. Miten ohjelmistovalinta vaikuttaa teatterin toimintaan?
5. **Mikä merkitys erilaisilla avustuksilla on teatterin toiminnassa?**
 - a. Kuinka paljon ammattiteatteri saa erilaisia avustuksia kaupungilta, valtiolta, muilta?
 - b. Onko avustusten määrä sidottu johonkin, esimerkiksi katsojamääriin, kaupungin asukaslukuun tai muuhun sellaiseen?
 - c. Mistä teatterin tulot koostuvat?
 - d. Entä menot?
6. **Mikä on haasteellisinta/mukavinta teatterin johtamisessa?**
7. **Mitä kehittämissuunnitelmia tai tulevaisuudensuunnitelmia teatterillanne on?**

Haastattelujen lisäksi käytin toisena aineiston hankinnan metodina havainnointia eli observointia. Havainnoinnissa tutkija tarkkailee tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja. Havainnoinnissa on löydettävissä neljä erilaista astetta: havainnointi ilman osallistumista, havainnoija osallistujana, osallistuja havainnoijana ja täydellinen osallistuja. Havainnoijan täydellinen mukanaolo saattaa johtaa myös ”yliosallistumiseen”, jossa tutkija muuttuu tutkimuskohteekseen. (Metsämuuronen 2008, 42 – 43.) Vapaa havainnointi eli tutkittavan kohteen toimintaan mukautunut havainnointi on laadullisessa tutkimusotteessa paljon käytetty menetelmä (Vilkkä 2006, 40).

Havainnoinnin laji tässä tutkimuksessa oli ”osallistuja havainnoijana” tai ”täydellinen osallistuja”, johtuen omasta roolistani lisälmen teatteriyhdistyksen toiminnassa. Puheenjohtajan roolissa ”jouduin” osallistumaan tutkimuskohteeni toimintaan. Pysin kuitenkin pitämään osallistumisen asteen kohtuullisena, niin että ei tapahtuisi ”yliosallistumista”. Käytin siis osallistuvaa havainnointia haastattelujen lisäksi tutkimusaineiston keräämisessä. Havainnointijaksot ovat pitkiä ja tutkija on vuorovaikutuksessa kohteen kanssa ja tästä johtuen tutkija on myös luomassa tutkittavaa kohdetta (Vilkkä 2006, 41). Omassa tutkimuskohteessani havainnointijakso oli vuoden mittainen, johtuen puheenjohtajan pestistäni. Havainnoin lisälmen teatteriyhdistyksen toimintaa vuoden 2011 ajan.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu kohteen toimintaan sen ehdoilla, ennalta sovitun ajanjakson (Vilkkä 2006, 44). Tutkimuksessani käytin tarkemmin määriteltynä kohdistettua havainnointia, joka tarkoittaa sitä, että osallistuin tutkimuskohteen toimintaan, mutta tein havaintoja vain rajattuihin kohteisiin (Vilkkä 2006, 44). Tässä tapauksessa siis havainnoin asioista, jotka liittyivät teatterin johtamiseen ja sen kehittämiseen. Havaintomateriaalina toimivat vuoden 2011 aikana pidettyjen johtokunnan kokousten pöytäkirjat sekä tekemäni havainnot esimerkiksi johtokunnan kokousten toiminnasta ja henkilösuhteista.

Osallistuvaa havainnointiani voi myös kutsua piilohavainnoimiseksi, sillä osallistuin ensisijaisesti muista syistä kuin tutkimuksellisista syistä kohteeni toimintaan ja toissijaisena syynä olivat tutkimussyyt (Vilkkä 2006, 54). Tämän tyyppinen piilohavainnointi on moraalisesti oikeutetumpaa kuin soluttautuminen, jossa ei osallistuta millään tavalla tapahtumien kulkuun. Tässä tapauksessa en ollut ulkopuolinen, vaan kuuluin ja kuulun edelleen itse ryhmään. Havainnointi oli kuitenkin enemmän osallistuvaa havainnointia kuin piilohavainnointia, sillä kerroin ensimmäisessä johtokunnan kokouksessa tutkimuksesta ja pyysin lupaa johtokunnalta tutkimuksen suorittamiseen. Ha-

vainnointi tuli tämän jälkeen mukaan, kun huomasin havainnoivani asioita, joita pystyn hyödyntämään tutkimuksessani.

Yhteisöön kuuluminen myös tutkijan roolissa tuo kyseeseen eettisen ongelman ”mikä on tutkijan asema suhteessa tutkimuskohteeseensa?” (Vilkkä 2006, 65). Painin koko tutkimusjakson ajan tämän eettisen ongelman kanssa, sillä joudun myös pohtimaan sitä, miten tuon tutkimusraportissani esille havainnoimiani asioita siten, että pystyn erottamaan tutkijan roolin ja oman roolini yhteisössä. Mietin myös sitä, miten tuon huomaamani epämiellyttävät asiat esille siten, että muut toiminnassa mukana olevat erottaisivat oman minäni tutkimusroolistani.

Alasuutarin (1999) sanoin ”Kvalitatiivinen aineisto on pala tutkittavaa maailmaa...” (Alasuutari 1999, 88). Laadullista aineistoa analysoitaessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja aineistosta pyritään pelkistämään havainnot ja ratkaisemaan arvoitus (Alasuutari 1999, 38 - 39). Kvalitatiivisen aineiston analyysissä käytetään abstrahointia eli tutkimusaineisto järjestetään sellaiseen muotoon, että sen perusteella tehtäviä johtopäätöksiä voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä ja tapahtumista ja siirtää yleiselle tasolle eli pelkistämään havainnot (Metsämuuronen 2008, 48). Havaintojen yhdistämisellä saadaan havaintojen määrää karsittua. Yhdistämisessä havainnoista on löydetty yhteinen piirre tai nimittäjä (Alasuutari 1999, 40). Ei kuitenkaan ole tarkoitus, että kaikki havainnot yhdistetään, vaan erot havaintoyksiköiden tai ihmisten välillä ovat myös tärkeitä, sillä erot antavat johtolankoja arvoituksen ratkaisemiseksi (Alasuutari 1999, 43).

Havaintoja ei kuitenkaan pidetä yksistään tuloksina, vaan ne ovat johtolankoja, joita tulkitsemalla pyritään pääsemään havaintojen ”taakse” (Alasuutari 1999, 78). Ennen kuin tutkimusaineistoa abstrahoidaan, se täytyy litteroida, eli kirjoittaa puhtaaksi. Tehtyäni teemahaastattelut, purin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla nauhurista sana sanalta, lause lauseelta, haastateltavien vastaukset kysymiini aiheisiin. Kvalitatiivista aineistoa analysoitaessa tulisi jo aineistoa kerätessä, aineistoa lukiessa ja analysoitaessa, tehdä mahdollisimman paljon miksi -kysymyksiä. Miksi -kysymyksillä saadaan tutkimusongelmaa pikku hiljaa ratkaistua. (Alasuutari 1999, 217.) Tutkijan on myös kysyttävä miksi -kysymysten lisäksi mitä -kysymyksiä, kuinka -kysymyksiä ja miten -kysymyksiä (Vilkkä 2006, 78 – 79). Omia miten- ja mitä -kysymyksiä oli haastattelussani esimerkiksi kysymykset teatterin johtamisesta ja avustusten merkityksestä.

4.4 Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote

Määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein (Vilkkä 2007, 13). Objektiiivisuus tutkimuksen teossa tarkoittaa sitä, että tutkija on puolueeton ja tutkimustulos on tutkijasta riippumaton. Tulosten ja tutkimusprosessin objektiiivisuutta auttaa se, että tutkittavan ja tutkijan suhde prosessin aikana on etäinen ja tutkijalla on mahdollisimman vähäinen vaikutus saatuihin vastauksiin. (Vilkkä 2007, 13; 16.)

Tutkimuksessani objektiiivisuus eli tutkimuksen puolueettomuus toteutui kyselyn keräämisvaiheessa. Kysely suoritettiin kaikille halukkaille, jotka tulivat katsomaan Iisalmen teatteri ry:n teatteriesitystä ”Tohvelisankarin rouva” esityskaudella syyskuu 2011. Lipunmyyjä antoi kyselylomakkeen katsojille, joten tutkijana itselläni ei ollut lainkaan vaikutusta siihen, kuka lomakkeen sai tai ei saanut. Etäisyys siis säilyi erinomaisesti.

Määrällisellä tutkimuksella voidaan tehdä selittävää, kartoittavaa, kuvaavaa, ennustavaa tai vertailevaa tutkimusta. Tutkimuksessani Iisalmen teatteriyhdistyksen johtamisesta ja kehittämisestä käytin kartoittavaa tutkimusta, sillä tavoitteena oli etsiä uusia näkökulmia ja löytää keskeisiä luokkia ja tyyppitelyjä. (Vilkkä 2007, 19 – 22.) Kartoituksellani selvitin katsojien ikärakennetta ja esimerkiksi sitä, minkä tyyppisiä näytelmiä katsojat odottavat näkevänsä ja mikä vaikuttaa heidän näytelmän valintaansa. Hypoteeseja eli tutkimusongelman ilmaisemista väitteen muodossa käytetään selittävässä ja vertailevissa tutkimuksissa, sen sijaan niitä ei aseteta kuvailevissa tai kartoitavissa tutkimuksissa (Vilkkä 2007, 24). Koska tutkimukseni oli kartoittava tutkimus, en asettanut erillisiä hypoteeseja.

Käytin kvantitatiivisen tutkimusotteeni aineiston keräämisenä kyselyä, jossa kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu. Standardointi tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään samat asiat, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä (Vilkkä 2007, 28). Kysely toteutetaan usein postitse tai internetin avulla, tämä aiheuttaa sen, että vastauslomakkeet palautuvat hitaasti tutkijalle ja usein joudutaan tekemään uusintakyselyjä (Vilkkä 2007, 28). Omassa tutkimuksessani vastauslomakkeiden saanti takaisin ei viivästynyt, koska kyselyyn vastattiin paikan päällä ja palautettiin saman tien. Tämä aiheutti tietenkin myös sen, että kyselystä ei voinut lähettää uusintakyselyä niille, jotka eivät vastanneet paikan päällä kyselyyn. Tämä taas johti suurehkoon katoon.

Perusjoukko on kohdejoukko, josta halutaan tehdä päätelmiä (Vilkkä 2007, 51). Tutkimukseni perusjoukkona olivat lisälmen teatteriyhdistyksen tarjonnasta kiinnostuneet teatterinystävät. Perusjoukon tarkkaa lukumäärää ei tämän määritelmän mukaan pysty määrittelemään, joten otoksen ja otantamenetelmän valinta oli haastavaa. Perusjoukko olisi voinut olla myös esimerkiksi teatterin jäseneksi kirjautuneet, mutta tämän joukon valinta ei olisi antanut luotettavaa tietoa teatterin tarjonnasta kiinnostuneista, koska he ovat jo osoittaneet kiinnostuksensa teatteria kohtaan liittymällä jäseniksi. Toisaalta perusjoukkona olisi voinut olla kaikki nykyisen esityskauden katsojat eli kauden syyskuu 2011 – kevät 2012. Näin pitkä seurantajakso ei taas tutkimuksen aikataulusta johtuen ollut mahdollinen. Tutkimuksen aikataulun mukaisesti kyseeseen tuli vain osa syksyn 2011 teatteriesityksistä.

Otos tarkoittaa joukkoa, joka on poimittu jotakin otantamenetelmää käyttäen perusjoukosta (Vilkkä 2007, 51). Tämän mukaan ”otoksena” olivat siis lisälmen teatterin tarjonnasta kiinnostuneet, jotka tulivat katsomaan teatteriesitystä syksyn 2011 aikana. Päätin, että kyselyä ei tarjota täytettäväksi vielä ensi-illassa vaan ensimmäinen esitys, jolloin kysely oli mahdollista täyttää, oli 18.11.2011. Tarkoitus oli, että tästä eteenpäin lomaketta olisi jaettu kuudessa esityksessä. Lomaketta jaettiin kuitenkin vain neljässä eri esityksessä. Itselleni jäi arvoitukseksi, miksi lomaketta ei jaettu kahdessa esityksessä lainkaan. Näissä kuudessa esityksessä kävi yhteensä katsojia 666 kappaletta ja niissä neljässä esityksessä, joissa haastattelulomaketta jaettiin, katsojia oli yhteensä 516 kappaletta. Ensimmäisessä esityksessä 18.11.2011 vastausprosentti oli 28 %, seuraavassa esityksessä 19.11.2011 vastausprosentti oli enää 10,6 % ja 27.11.2011 olleessa esityksessä 9,6 %. Viimeisessä esityksessä 10.12.2012 vastausprosentti oli enää 3,5 %. Yhteensä potentiaalisia vastaajia oli siis 516, näistä 57 vastasi kyselyyni. Vastausprosentiksi muodostui täten 11 prosenttia.

Täysin puhtaasti ei voida puhua otoksesta, sillä näitä havaintoyksiköitä ei ole valittu millään otantamenetelmällä perusjoukosta. Tutkimuksesta olisi parhaimmillaan tullut ”kokonaistutkimus”, sillä tutkimuslomaketta tarjottiin kaikille katsojille. Tutkimus olisi ollut kokonaistutkimus tältä osin, mikäli kaikki havaintoyksiköt eli katsojat syysesityskaudella 2011 olisi mitattu.

Tutkimuksessani on myös ryväotannon piirteitä, sillä siinä tutkimuskohteina ovat luonnolliset ryhmät, esimerkiksi koululuokat. Ryppäät eli klusterit voidaan valita satunnaisesti tai systemaattisesti ja ryppäille voidaan tehdä kokonaistutkimus. (Vilkkä 2007, 55 – 56.) Tutkimuksessani ryppäitä olisi siten ollut eri esityskaudet, esimerkiksi syyskuu 2010, kevät 2011, syyskuu 2011 ja kevät 2012. Näistä olisin valinnut ryppääksi

syksyn 2011 ja tänä aikana esityksissä käyneille olisi tehty kokonaistutkimus tai niistä olisi otettu jotain otantamenetelmää käyttäen otos.

Tutkimukseni onkin luettava näiden perustelujen vuoksi harkinnanvaraiseksi näytteeksi, jossa tutkija saa valita aineistonsa harkinnanvaraiseksi parhaaksi katsomallaan tavalla, mutta perustellusti (Vilka 2007, 58). Tutkimuksessani ei siis olisi ollut mahdollista saada koko perusjoukkoa selville, eikä siten tehdä otantaakaan. Tutkimuksen aikataulusyistä kyselyn suorittaminen oli toteutettava syksyn 2011 aikana. Mikäli kysely olisi tehty heti ensimmäisestä esityksestä lähtien, koko syksyn 2011 ajan, niin ”otoskoko” olisi ollut tämän mukaisesti mielestäni riittävä, sillä yhteensä esityksissä kävi syksyn 2011 aikana 666 katsojaa.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaintoyksiköiden vähimmäismäärän on oltava sata, mikäli tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä. Mikäli halutaan vertailla eri ryhmiä, otoskoon olisi joka ryhmästä oltava vähintään kolmekymmentä havaintoyksikköä. (Vilka 2007, 17, 57.) Tämän vuoksi tilastollisten menetelmien käyttäminen tässä tutkimuksessani on kyseenalaista. Analysoin kyselyni tulokset kuitenkin analysointiohjelma SPSS:llä, jotta sain kvalitatiivista tutkimusotettani tukevaa lisätietoa tutkimuksestani. Analysoin aineistoa kuvailevin menetelmin, sillä aineiston pienen koon vuoksi tilastollisten testien käyttö ei ollut mahdollista.

Tutkimuksissa esiintyy yleensä aina katoa. Kato tarkoittaa tietojen puuttumista. Kyselytutkimuksissa vastaajia voi olla vain 25 – 30 % otoksesta. Riippuen kyselystä, siitä mitä tutkitaan ja mikä on kohdejoukko, kadon suuruus kyselytutkimuksissa voi olla jopa 70 – 96 %. (Vilka 2007, 59.) Tutkimukseeni vastasi vain 57 vastaajaa eli 11 %, joten kadon suuruus on merkittävä 89 %. Tutkimukseni kadon osuus mahtuu kuitenkin Vilkan mainitsemaan kyselytutkimuksen kadon vaihteluväliin.

Otoksen edustavuutta voidaan tarkastella oman tutkimuksen ulkopuolisen tiedon avulla (Vilka 2007, 59). Havaintoyksiköiden vähimmäismäärä on sata, joten tulokset eivät ole yleistettävissä koskemaan koko lisälmen teatterin asiakaskuntaa. Kysely antaa sen sijaan lisä- ja tukitietoa niin sanottuun ”mutu-tietoon”. Ulkopuolista tietoa on sen sijaan saatavilla esimerkiksi teatterinkävijöiden ikärakenteesta ja myös haastatte- luissa tuli tämä asia esille, joten tämän osalta kyselyn voidaan katsoa olevan edusta- va.

Tutkimussuunnitelma ja kyselylomake nivoutuvat erottamattomasti yhteen. Kyselylomakkeen tulee mitata sitä mitä tutkimussuunnitelmassa on ilmoitettu aiottavan mitata. (Vilkkä 2007, 63.) Kyselylomakkeen tekemisessä on tärkeää varmistaa, että

- vastaajalla on kiinnostusta kyselyn aihepiiriä kohtaan
- vastaajalla on mahdollisuus vastata kyselyyn
- kysymysten muotoiluun on kiinnitetty huomiota ja esitystapa on selkeä
- kyselyssä on saatekirje, kirjeen tyyliä, sisältöä ja vaikuttavuutta on mietitty
- kyselyssä on tieto mahdollisesta arvonnasta tai palkinnosta
- vastaus- ja palautusohjeet ovat selkeitä ja yksiselitteisiä (Vilkkä 2007, 63 - 67).

Tutkimuksessani on selvää, että vastaajilla on kiinnostusta aihepiiriä kohtaan, sillä kiinnostuksensa he ovat osoittaneet tulemalla teatteriesitystä katsomaan. Katsojilla oli myös mahdollisuus vastata kyselyyn käytännössäkkin, sillä kaikille, jotka halusivat vastata kyselyyn, annettiin kynä lomakkeen täyttämistä varten ja heillä oli myös tilaa vastaamiseen. Näiden asioiden vuoksi odotin, että katsojat olisivat olleet enemmän motivoituneita vastaamaan kyselyyn, mutta ehkä kysely tuli katsojille odottamatta, he olivat valmistautuneet vapaa-ajan viettoon ja teatteriesitystä katsomaan, joten he saattoivat kokea kyselyn tarjoamisen tungetteluna.

Kysymysten muotoiluun ja lomakkeen esitystapaan yritin panostaa siten, että lomake on nopea ja helppo täyttää (liite 1). Kysymyksistä on koottava mielekäs kokonaisuus ja tutkijan täytyy itse tietää, minkälaista tietoa hänen on saatava tutkimuksellaan. Kysymyksiä asetettaessa täytyy miettiä koko ajan tarvitaanko kaikkia kysymyksiä ja puuttuuko lomakkeesta jokin kysymys. Kysymysten kohdalla pitää myös tarkistaa muun muassa se, mitä kysymys mittaa ja mittaako se sitä, mitä pitääkin mitata ja onko kysymys täsmällinen ja tarpeeksi yksinkertainen ja onko sillä kysytty vain yksi asia, kuitenkin niin, että tutkija saa tarvitsemansa tiedon. (Alkula ym. 1995, 131 - 132; Vilkkä 2007, 64 – 65.) Kyselyn analysointivaiheessa huomasin, että sosioekonomista asemaa kysyttäessä olin unohtanut vaihtoehdoista yhden tärkeän vaihtoehdon, yrittäjät. Tämä tulikin sitten vastaan yhden vastaajan kohdalla, joka oli kirjoittanut yrittäjäsanana vaihtoehdon ”muu, mikä” -kohdalle.

Saatekirjeen (liite 1) pyrin tekemään riittävän lyhyeksi, jotta sen ennättää ja jaksaa lukea, mutta kuitenkin siten, että se motivoisi vastaajaa vastaamaan kyselyyn. Saatekirjeestä en tehnyt erillistä kirjettä, vaan voisikin sanoa, että saatekirje on kyselylomakkeessani saatesanojen muodossa.

Tutkimukseen vastanneiden kesken arvottiin kaksi teatterilippua (liite 2). Tieto arvonnasta oli erillisellä lapulla, jotta vastaajille varmistui se, että yksilöityjä tietoja heistä ei voida yhdistää tutkimuksen analysointivaiheessa. Vilkan (2007, 66) mielestä vastaajien kesken arvotut palkinnot ovat monisyinen asia. Palkinto saattaa lisätä vastausprosenttia, mutta samalla se herättää kysymyksen vastaajien motivaatiosta. Omassa tutkimuksessani palkintoa ei korostettua, vaan vastaajat näkivät arvontaan osallistumismahdollisuuden siinä vaiheessa, kun ottivat lomakkeen käteensä.

Vastausohjeet kysymyksiin pyrin tekemään kysymyskohtaisesti yksilöidysti ja selkeästi (liite 1). Kysymystyyppejä kyselylomakkeessa voi olla monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai/ja sekamuotoisia kysymyksiä. Avoimien kysymysten vastaukset on ryhmiteltävä, joten helpompaa on käyttää monivalintakysymyksiä. Sekamuotoisissa kysymyksissä on vastausvaihtoehtoja, mutta lisäksi on yksi avoin kysymys, jolla varmistetaan se, että kaikkia vastausvaihtoehtoja ei tunneta. Taustakysymyksiä kyselylomakkeessani olivat sukupuoli, ikä ja sosiaalisekonominen asema.

Monivalintakysymyksiä lomakkeessani olivat (liite 1):

- Ostatko teatterilippusi mieluiten?
- Tulitko katsomaan näytelmää?
- Milloin olet edellisen kerran käynyt katsomassa lisalmen teatterin esityksiä (muuta kuin parhaillaan esitettävää näytelmää)?
- Mitä seuraavia olet käynyt katsomassa lisalmen teatterin esittämänä?
- Mistä sait tiedon meneillään olevasta näytelmästä?
- Oletko tutustunut lisalmen teatterin keväällä 2011 uusittuihin nettisivuihin?
- Mitä seuraavista haluaisit nähdä esitettävän lisalmen teatterissa?
- Mikä vaikuttaa näytelmän valintaasi?

Vastausvaihtoehtojen määrä riippuu kysyttävästä asiasta, yleensä olisi hyvä, että vaihtoehtoja on enemmän kuin kaksi tai kolme (Alkula ym. 1995, 134; Vilka 2007, 67 – 69). Kyselylomakkeessani käytin monivalintakysymyksiä 11 kappaletta, näistä sekamuotoisia kysymyksiä olivat kysymykset sosioekonomisesta asemasta, kysymys siitä, tuliko vastaaja katsomaan näytelmää yksin vai jonkun/joidenkin muiden kanssa, kysymys näytelmästä, joita on käynyt katsomassa, kysymys siitä, mistä on saanut tiedon meneillään olevasta näytelmästä ja kysymykset siitä mitä haluaisi nähdä esitettävän lisalmen teatterissa ja mikä vaikuttaa näytelmän valintaan (liite 1). Täysin avoimen kysymyksen jätin loppuun, jolla pyysin vastaajaa esittämään toivomuksia lisalmen teatterin toimintaan liittyen.

Lomakkeen kysymyksistä kolmeen pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Kysymyksessä seitsemän, jolla kysyin mitä vastaaja on käynyt katsomassa lisälmen teatterin esittämänä, laitoin vastausvaihtoehdoksi myös runoesityksen, jollaisia lisälmen teatteri ei todellisuudessa ole esittänyt lainkaan. Käytin tätä kysymystä niin sanottuna tarkistuskysymyksenä, halusin tällä vaihtoehdolla tarkistaa, miten totuudenmukaisesti vastaajat kyselyyn vastaavat. Tässä kysymyksessä pystyi valitsemaan useampia vaihtoehtoja. Enintään kaksi vaihtoehtoa sai valita kysymyksessä kymmenen, jolla kysyin mitä tyyllilajeja vastaaja haluaa nähdä lisälmen teatterin esittämänä. Kysymykseen yksitoista sai valita kolme tärkeintä asiaa, jotka vaikuttavat näytelmän valintaan.

Kysymysten suunnittelussa ja kirjaamisessa tärkeä rooli on operationalisoinnilla. Operationalisointi tarkoittaa käsitteiden ja teorian muuttamista mitattavaan muotoon. Tämä on yksi määrällisen tutkimuksen tärkeimmistä vaiheista. Mittaaminen tarkoittaa sitä, että havaintoyksikön, esimerkiksi ihmisen, ominaisuuksia mitataan valituilla muuttujilla, esimerkiksi iän ja sukupuolen mukaan. Operationalisointi tarkoittaa siten kysymysten purkamista kysymyksiksi ja vastausvaihtoehdoiksi. Käsitteet on määriteltävä siten, että niitä voidaan mitata, jokaisen joka vastaa kysymykseen, on ymmärrettävä kysymys ja käsitteet samalla tavalla, koska muuten tutkimustulos ei ole luotettava eikä sitä voida yleistää. Mittarin on mitattava sitä, mitä sen pitääkin mitata. (Vilkkä 2007, 36 – 38.) Yhden kysymyksen tulee kysyä vain yhtä asiaa ja vastausvaihtoehtojen tulee olla toisensa poissulkevia (Vilkkä 2007, 71). Kaksiarvoisesta muuttujasta, esimerkiksi sukupuolesta, käytetään nimitystä dikotominen. Kolmiarvoinen muuttuja on trikotominen. (Alkula ym. 1994, 84.)

Mittaamisessa käytetään erilaisia mitta-asteikkoja ja asenne-asteikkoja. Asenneasteikon avulla mitataan henkilön kokemukseen perustuvaa mielipidettä, näitä asteikkoja ovat Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko. Mitta-asteikoilla eritellään muuttujien ilmaisemia asioita, näitä asteikkoja ovat laatuero-, järjestys-, välimatka- ja suhdelukuasteikko. (Vilkkä 2007, 45.) Kyselylomakkeessani käytin muun muassa laatueroasteikkoja ja välimatka-asteikkoja. Osgoodin asteikkoja en käyttänyt lainkaan.

Palautuneiden lomakkeiden tarkistamisen aloitin vasta sen jälkeen, kun viimeinen teatteriesitys oli ollut ja olin saanut viimeisetkin lomakkeet. Yhtään lomaketta ei tarvinnut hylätä. Aineiston käsittely alkaa lomakkeiden juoksevilla numeroinnilla. Tämän jälkeen jokaisen lomakkeen eli havaintoyksikön kaikki tiedot tallennetaan määrällisen aineiston analysointiohjelmaan havaintomatriisiksi (Vilkkä 2007, 111). Tutkimuksessani numeroin lomakkeet yhdestä viiteenkymmeneenseitsemään. Tallensin lomak-

keiden tiedot tämän jälkeen SPSS -analysointiohjelmaan. Ennen tätä vaihetta olin määritellyt SPSS:ään lomakkeessa kysytyt kysymykset. Tietojen tallentamisvaiheessa on oltava huolellinen ja tarkistinkin jokaisen lomakkeen tallentamisen jälkeen tallentamani tiedot vielä kertaalleen. Kaikkien havaintoyksiköiden tallentamisen jälkeen otin vielä satunnaisesti tarkastuspisteitä matriisista.

Kyselyn analysoinnissa otin ensin kaikista kysymyksistä frekvenssijakaumat. Tämän jälkeen pohdin, minkälaisia ristiintaulukointeja tarvitsen ja otin erilaisia taulukointeja taustakysymysten ja muiden kysymysten välillä. Lopuksi siirsin tarvitsemani taulukot Excel-tilukkolaskentaohjelmaan, jossa muokkasin taulukkoja tarvitsemaani muotoon ja otin myös tarvittavia graafisia esityksiä. Viimeiseksi siirsin taulukot ja graafiset kuvat raporttiini ja analysoin taulukoita ja kuvia tekstin muodossa.

Kyselyni katoprosentiksi muodostui 89 %:a. Tutkimuksista on hyvä suorittaa katoanalyysi. Edellä olen jo pohtinut syitä kyselyni suureen katoon, mutta tiivistäen voisi sanoa, että katoa aiheutti se, että kyselyä ei jaettu kaikissa kuudessa esityksessä, joissa sitä piti jakaa. Teatteriesityksestä tullaan nauttimaan, joten lomakkeen täytettäväksi antaminen on voinut tuntua ärsyttävältä eli vastaajien asenne kyselyä kohtaan on voinut vaikuttaa vastausmäärään. Uskon, että jonkin verran enemmän vastauksia olisi voinut saada, mikäli kyselyä olisi enemmän ”tyrkytetty” tai kerrottu arvontamahdollisuudesta.

4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullinen tutkimus on pätevä, mikäli se vastaa siihen kysymykseen, joka tematisoinnissa on asetettu ja kun se vastaa tutkimuskohdetta. Tutkimuksen tuloksen pitää siis vastata päämääriä ja tutkimuskohdetta, jotka tutkimukselle on asetettu. (Varto 1992, 103.) Havainnointiin perustuva tutkimus voi osoittaa tulostensa pätevyyden luotettavasti siten, että tutkija osoittaa yksityiskohtaisesti, kriittisesti, järjestelmällisesti ja täsmällisesti sen, miten on päässyt tuloksiinsa (Vilka 2006, 97).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta eli aineiston lähdekritiikkiä voidaan tarkastella joko indikaattoreina tai todistuksina. Indikaattori on tietoa, jota käytetään epäsuorana todistuksena kysymyksestä, johon etsitään vastausta. Indikaattoriksi sopii erityisesti aineisto, joka on olemassa tutkimuksen tekemisestä huolimatta. Todistusnäkökulmana aineiston lähdeä tarkastellaan todistajanlausuntona, se voi olla vähemmän rehellinen ja tarkka kuvaus. Lähdeä arvioidaan siis kuten todistajanlausuntoa oikeuskäsit-

telyssä. Lähdettä voidaan kuitenkin tarkastella sekä indikaattori että todistusnäkökulmasta. (Alasuutari 1999, 95 – 96.)

Tutkimuksessani indikaattoreina toimivat esimerkiksi kysymykset teatterihenkilöstön lukumäärästä ja toimenkuvista sekä teatterin historiasta. Nämä asiat ovat olemassa, olkoon sitten kuka ja milloin, tutkimuksen suorittaisi. Todistuksena voi sen sijaan pitää esimerkiksi kysymystä siitä, mitä teatterinjohtaminen vaatii ammattiteatterin johtajalta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteettia tulee tarkastella ja arvioida kysymyskohtaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten validiutta ei voi tarkastella laskentakaavoin. (Alasuutari 1999, 103.) Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa interaktio, eli se, miten tilanne ja haastattelija ovat vaikuttaneet haastateltavaan ja sitä kautta saatuun tietoon ja sen luotettavuuteen. Interaktiotilanne voi olla yksi virhelähde tutkimusta tehtäessä. Interaktiosta johtuvaa virhettä saadaan pienennettyä luomalla luottamuksellinen suhde haastateltaviin tai esimerkiksi haastateltavia haastatellaan useampaan kertaan. Haastattelijan täytyy myös itse huomata haastattelun edetessä tilanteet, joissa on mahdollisuus päästä ”syvemmälle” tilanteeseen. (Alasuutari 1999, 142 – 143.) Suorittamissani haastatteluissa pääsin mielestäni hyvin luontevaan tilaan ja haastatteluissa syntyi luottamuksellinen ilmapiiri, joten sain mielestäni äärimmäisen hyvin ja hyvää aineistoa kysymällä välillä tarkentavia kysymyksiä.

Määrällisen tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen eli että tutkimus antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Vilkka 2007, 149). Tutkimuksen tarkkuuden arvioinnissa arvioidaan sitä miten onnistuneesti otos edustaa perusjoukkoa, mikä on kyselyn vastausprosentti, miten huolellisesti tiedot on syötetty havaintomatriisiin ja millaisia mittausvirheitä tutkimukseen sisältyy (Vilkka 2007, 149 – 150). Suorittamani kyselyn reliabelius on mielestäni hyvä, vaikka katoa onkin paljon, sillä kyselyni tulokset ovat samansuuntaisia muiden tekemien kyselyiden kanssa sekä haastatteluista saamani aineiston kanssa. Mittausvirheiden mahdollisuuden olen myös minimoinut.

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä mitä sillä on tarkoituskin mitata. Validiteetti on hyvä, jos systemaattiset virheet puuttuvat eikä tutkija ole joutunut esimerkiksi käsitteiden tasolla harhaan. Validiteetiltaan hyvässä tutkimuksessa operationalisointi on siis onnistunut, kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisältö ja muotoilu on onnistunut sekä asteikon valinta on toimiva. Arvioitava on myös mittarin epätarkkuudet. (Vilkka 2007, 150 – 151.) Kyselylomakkeeni operationalisointi oli mielestäni myös kohtalaisesti onnistunut, vaikka kahdessa kysymyksessä vastausvaihtoehtoja

olisi pitänyt vielä tarkemmin miettiä. Toinen oli jo aiemmin mainitsemani sosiaalekonomiseen asemaan liittynyt ”yrittäjä”-vaihtoehdon puuttuminen. Toinen oli kysymyksessä viisi: ”Tulitko katsomaan näytelmää”, jossa vaihtoehdon kaksi ”puolison kanssa” tilalla olisi pitänyt olla ”perheenjäsenen kanssa”, sillä vastaajissa oli henkilöitä, jotka olivat tulleet esimerkiksi lastensa kanssa katsomaan esitystä. Validiteetti on mielestäni tutkimuksessani kohtalainen.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus koostuu sekä tutkimuksen reliabiliteetista että validiteetista. Luotettavuus on hyvä, jos otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän virheitä. Kokonaisluotettavuutta parantaa esimerkiksi se, että tutkitaan mitä pitikin tutkia, perusjoukko valitaan perustellusti, mitattavat asiat on määriteltä täsmällisesti ja yksiselitteisesti, kysymyksiä on oikea määrä, samoin vastausvaihtoehtoja ja tietojen syöttö tehdään huolellisesti. Myös toisilta (esimerkiksi ohjaajalta) saadut kommentit vähentävät tutkimuksen virheitä ja lisäävät kokonaisluotettavuutta. (Vilkka 2007, 152 – 153.) Kokonaisluotettavuutta tutkimuksessani pidän hyvänä, sillä teemahaastattelut onnistuivat hyvin, saturaatio haastatteluissa toteutui, tulokset tukevat aiempia tutkimuksia, kyselyni tulokset ovat myös yhteneväisiä haastattelujen kanssa, operationalisointi on haastattelulomakkeessani kohtalaisesti onnistunut, mutta kysymyksiä on oikea määrä, eikä tietojen syöttämisessä ole esiintynyt virheitä.

5 LUOVAN ASIANTUNTIJAORGANISAATION JOHTAMINEN

Luova asiantuntijaorganisaatio on organisaatio, jossa henkilöstö koostuu alansa luovista osaajista ja joissa työtä tehdään tasaveroisen osaamisen pohjalta ja työntekijöiden lahjakkuuden varassa, esimerkiksi mainostoimistot, teatterit ja orkesterit (Huuha 2010, 9; 37). Organisaation luovuutta lisää organisaation ilmasto, johtamistapa, organisaation kulttuuri, resurssit ja taidot sekä organisaation struktuuri ja toimintamuodot. Eniten luovuuteen vaikuttavat aika ja raha tai niiden puuttuminen. (Andriopoulos 2001, 834 - 836.) Luovia ihmisiä pidetään usein ”vaikeina” persoonina. Heillä on kuitenkin hyvin vahva itsetunto ja heillä on omat käsityksensä, jotka he uskaltavat tuoda esiin eivätkä he ota vastaan esimieheltään määräyksiä. (Huuha 2010, 9; 76 - 79.)

”... ja siellä on vahvatahtoisia ihmisiä, joilla on myöskin näkemystä ja sen takia se paikka on myös johtamisen kannalta aika vaikea.”

Luovan ihmisen erottaa vähemmän luovasta ihmisestä se, miten hän ajattelee ja ratkaisee ongelmia. Heille tyypillisiä ominaisuuksia ovat motivoituneisuus, sinnikkyys ja kyky pitää kiinni omasta näkökannastaan siitä huolimatta, että he saavat asiasta vastustusta. Luovilla henkilöillä ei ole todettu olevan mitään erityisen absoluuttisia vahvuuksia tai heikkouksia. (Huuha 2010, 9; 76 - 79.)

Teatterit ovat erittäinkin luovia työpaikkoja. Teattereiden henkilökunta on yleensä jakaantunut hallinnolliseen, taiteelliseen ja tekniseen henkilökuntaan. Ammattinimikkeitä teatterissa on näyttelijä, ohjaaja, skenografi, kapellimestari, dramaturgi, teatterinjohtaja, hallintopäällikkö, käyttöpäällikkö, lavastaja, puvustaja, valomies, äänimies, maskeeraaja, markkinointisihteeri, teatterisihteeri, siivoaja, lippukassanhoitaja. Toisen haastattelemani teatterinjohtajan mukaan:

”Siellä on niin paljon eri osaamista, joka pitää saada niinku johdettua niin et se kaikki tähtää siihen yhteen lopputulokseen, ja se on myös johtajan tehtävä saada ne ihmiset tekemään yhtä lopputulosta eikä monta eriä.”

”... et on sanottu, että se organisaatio on suht hyvä, jos taiteellisen ja teknisen henkilökunnan tai tällasen teatterin, et se on just hyvä, jos se on about lähellä toisiaan siis tää taiteellisen ja teknisen henkilökunnan määrä.”

Teattereiden ammattikirjo näkyy myös työehtosopimuksissa, joita teattereissa joudutaan käyttämään monia erilaisia, kuten teatterinjohtajat toivat ilmi.

” Meil on varmaan noin viis eri työehtosopimusta muun muassa joiden niin ku kautta työtä tehdään”

”Meillä on nyt niin erilaiset työehtosopimukset esimerkiksi, että niin kun kunnalliseen, kunnallisella teatterilla on kokonaan omat sopimukset, et niitten sorvaaminen on ollu aika hankalaa.”

Handy (1993, 322 - 323) ottaa kirjassaan *Understanding organizations* esille Mintzbergin käsitykset kymmenestä erilaisesta johtajan roolista. Johtajalla voi olla Mintzbergin mukaan henkilöiden välinen rooli, johon kuuluvia rooleja ovat eräänlainen yhteishenkilönä toimiminen, keulakuvana ja johtajana toimiminen. Johtajalla voi olla myös informoivia rooleja, joita ovat eräänlaisena puhemiehenä toimiminen ja tiedon levittäjänä ja tiedon seuraajana toimiminen. Johtajalla voi myös olla päättäjän rooleja, joita ovat yrittäjämäiseen toimintaan liittyvä rooli, häiriöiden käsittelijän rooli, resurssien allokoijan ja neuvottelijan rooli. Handy itse mieluummin yhdistää nämä johtajuuden eri roolit siten, että johtajuuteen kuuluu hänen mielestään johtaminen, hallinto-toimet ja korjaaminen.

Henry Mintzberg on myös määritellyt organisaatioiden rakenteet viiteen erilaiseen rakenteeseen, joita ovat Karlof & Helin Lövingssonin (2006, 38 - 40) mukaan: yksinkertainen organisaatorakenne, ammattimainen organisaatio, byrokratiakoneisto, divisioonaorganisaatio ja adhokratia. Ad hoc tarkoittaa ”tässä ja nyt”. Luovaa johtamista voidaan kutsua adhokraattiseksi johtamiseksi. Siinä on hyvin vähän perinteistä patriarkaalista ohjausta ja muodollisuuksia. Tämän johtajuuden tavoitteena on saada aikaan yhteistyötä ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista. Suunnittelulle, päätöksenteolle ja toiminnalle annetaan vapautta niin paljon kuin sille pystytään antamaan. Henkilöiden yksilöllisiä eroavaisuuksia arvostetaan. Tällaisella luovalla johtajalla on keskeistä tunneäly ja hänen kyvykkyytensä ihmissuhdeasioissa. Johtajuus painottuu luovassa organisaatiossa etupäässä visioiden luomiseen, organisaation arvonluontiin ja inspiroimiseen ja motivoimiseen. (Huuhka 2010, 23.) Hyvin johdetussa organisaatiossa korostuvat yhteistyö sen sijaan että kilpailtaisiin keskenään, vuoropuhelu kontrollin ja konfliktien sijaan. Toiminta voi olla hyvinkin kokeilevaa. Organisaatiolla on jäykkien rajojen sijaan joustavat rajat ja johtaminen perustuu luottamukseen ja tilannetajuun. Johtajan tärkein tehtävä onkin luovassa organisaatiossa luoda hyvä työilmapiiri. (Huuhka 2010, 80, 137.)

Tällaisen organisaation menestyminen perustuu siihen, että siinä toimiva henkilöstö on sitoutunutta ja että he haluavat antaa parhaan osaamisensa organisaation käyttöön. Kun henkilöstö on luovaa, niin myös luovan organisaation johtajan on oltava laaja-alainen, luova ja lahjakas. Hänen on myös jatkuvasti toimittava siten, että hän

ansaitsee oikeutuksen toimia johdossa. Johtajalle antaa lisää uskottavuutta toimialansa tuntemus sekä sidosryhmien ja asiakkaiden tuntemus. (Huuha 2010, 38 – 42.) Liitteenä kolme on nähtävissä Huuhkan (2010, 72) esittämä kaavio hyvästä johtajuudesta luovassa asiantuntijaorganisaatiossa.

Onko luovassa organisaatiossa eroa maskuliinisella ja feminiinisellä johtamistavalla? Tutkimusten mukaan eroa miesten ja naisten välisessä johtamisessa ei ole merkittävästi, mutta kuitenkin nähtävissä on erilaisuuksia. Huuhka (2010, 180 - 181) ottaa kirjassaan esiin tutkimuksen, jonka on suorittanut Loden vuonna 1985 maskuliinisesta ja feminiinisestä johtamistavasta. Tutkimuksen mukaan maskuliininen johtamistapa on kilpailevaa, hierarkkista ja voittamiseen perustuvaa. Siinä ongelmanratkaisutapa on rationaalinen ja sitä voitaisiin luonnehtia kovaan valvontaan, strategisuuteen, tunteettomuuteen ja analyttisyyteen perustuvaksi. Feminiininen johtamistapa on päinvastaista näiden ominaisuuksien mukaan. Se on yhteistyötavoitteista, tiimeissä/ryhmissä toimivaa, jolla perustavoitteena on laadukas tulos. Ongelmanratkaisutapa naisilla on intuitiivinen/rationaalinen ja keskeiset luonnehdinnat tällä johtamistavalla ovat kevyt valvonta, yhteistyötavoitteisuus, empaattisuus ja synteettisyys.

Haastattelemani teatterinjohtajat pitivät teatterinjohtamisessa haasteellisena teatterin moniulotteisuutta, joka näkyy erilaisten työehtosopimusten muodossa. Teatterissa on myös hyvin moniulotteisia ihmisiä töissä, joka myös antaa johtamiseen haasteita.

”...et se ei oo Euroopan helpoimmin johdettava laitos, koska siellä on niin monta eri tulokulmaa siihen ydinasiaan, eli siihen, siihen esitykseen ja, ja siellä on vahvatahtoisia ihmisiä, joilla on myöskin näkemystä ja sen takia se paikka on myös johtamisen kannalta aika vaikea.”

Erittäin haasteelliseksi teatterinjohtajat kokivat sen, että teatterinjohtaja on kokonaisvastuussa teatterin toiminnasta, eli johtaja vastaa sekä taiteesta, taloudesta että henkilöstöstä. Johtajat ovatkin sitä mieltä, että teattereissa voisi hyvin olla taiteellisen johtajan rinnalla hallinto- ja talousjohtaja, mutta että taiteellinen johtaja olisi teatterin ykkösjohtaja, koska hänellä olisi substanssiosaaminen hallussa. Teatterinjohtajalla kun täytyy olla ymmärrys siitä, mitä laitoksessa tehdään ja johtajan täytyy myös osata hankkia tietoa, mikäli ei jotain tiedä. Teatterinjohtajille, jotka ovat luovia ihmisiä ja ovat periaatteessa enemmän kiinnostuneita taiteellisesta toiminnasta, suurena haasteena onkin hallita talousasiat ja toimintaan tarvittavan rahan etsiminen/saaminen.

”...et mä oon teatterin taiteellinen ja taloudellinen ja talousjohtaja samassa persoonassa..... nämä taloudelliset seikat ja, ja raha-asiat, kaikki nämä vie kohtuuttoman paljon aikaa silloin kun taiteellinen työ on myös-

kin saman ihmisen johdettavana... niin et se on aika iso, iso kakku, sit kun siihen vielä, vielä liitetään tää taloudellinen vastuu ja tuota niin kun, niin kun, tavallaan rahan, rahan ettiminen, joka on siinä ihan myötäsyttysesti mukana. Niin tuota, sitä on, sitä on sitä työsarkaa, on aika leveesti.”

”...mä voisin kuvitella, että syntyy myöskin sellaisia malleja, että sitä tehtävänkuvaa hajautetaan, että, et selkeemmin niin ku teatterinjohtaja saattais olla nimenomaan niinku tällainen teatterin taiteellinen johtaja ja jonka energia saa ja pitää suuntautua enemmän sen taiteellisen näkemyskehittämiseen ja sitten rinnalla toimii, ikään kuin sen tyyppinen hallinnollinen teatterinjohtaja, joka sit enemmän ottaa sitten vastuuta tästä taloudesta ja, ja muusta.”

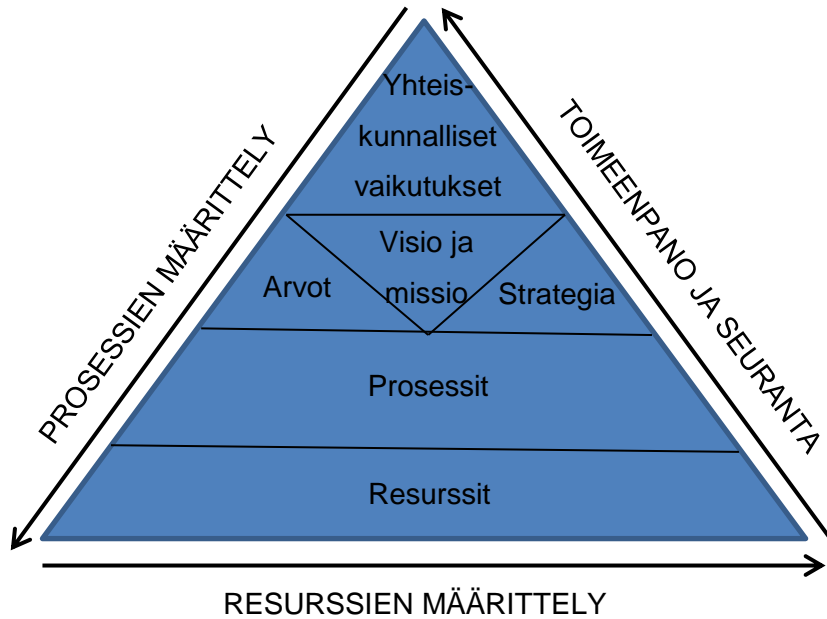
Haasteena on myös löytää toimiva ohjelmisto ja ohjelmistotasapaino pitkäjänteisellä suunnittelulla eli teatteri on pidettävä taidelaitoksena, mutta ohjelmiston täytyy olla sellaista, että yleisöä käy esityksissä tarpeeksi.

”Kyllä se tietysti on niin, että teatterinjohtajan pitää hyvin paljon pyrkiä keskittymään nimenomaan siis tähän pääasiaan eli ohjelmistoon ja ja taiteellisiin kiinnostuksiin. Vaikka mulla onkin se talousvastuu yhtä lailla olemassa, ni kyllä täs täytyy pyrkiä toimiin nii et tää on kuitenkin mun päätehtävä, että tääl olis kiinnostavaa ohjelmistoa ja ihmisiä, joita yleisö tai ihmisten, sellaisten ihmisten työtä, joita kiinnostaa tulla katsomaan.”

5.1 Prosessijohtaminen

Teatterin ei voida määrittellä edustavan mitään perinteistä organisaatorakennetta; toimintokohtaista organisaatiota, tulosityksikköorganisaatiota, matriisiorganisaatiota tai prosessiorganisaatiota (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2008, 99 – 103). Kuitenkin teatterin voisi ajatella toimivan lähinnä prosessiorganisaation periaatteiden mukaisesti, sillä prosesseilla tarkoitetaan toisiinsa liittyviä toimintoja, joiden toteuttamiseen tarvitaan resursseja, joilla saadaan aikaan tuloksia (Mansukoski ym. 2008, 102).

Prosessien määrittely kulkee ”ylhäältä alaspäin” eli ensin pitää olla tiedossa yleiset päämäärät, joista edetään keinoihin, joilla organisaatio saavuttaa nämä yleiset päämäärät. Keinot voidaan edelleen pilkkoa osaprosesseiksi. Organisaatiolla täytyy olla myös visio, missio, arvot ja strategia määriteltynä ennen prosessien määrittelyä. Eli toisinpäin ajateltuna organisaation strategialla ja sitä tukevilla prosesseilla toteutetaan organisaation omaa missiota ja yhteiskunnallisia vaikutustavoitteita. Seuraava Virtanen & Wennbergin (2005, 114 - 115) määrittelemä prosessien kehittämisprisma (kuvio 1) kuvaa prosessien määrittelytyötä havainnollisemmin.



KUVIO 1. Prosessien kehittämisprisma (Virtanen & Wennberg 2005, 115)

Prosessijohdettu organisaatio toteutuu Virtanen & Wennbergin (2005) mukaan vähitellen seuraavien vaiheiden kautta:

- Tunnistetaan ensin prosessit
 - Määritellään ja kuvataan tarvittavat prosessit
 - Nimetään prosessinomistajat
 - Mitataan prosessien suorituskykyä
 - Kehitetään prosesseja jatkuvasti
- (Virtanen & Wennberg 2005, 115).

Teatterin toiminnassa on helposti määriteltävissä erilaisia toimintoja, joista koostuisivat teatterin toiminnan erilaiset prosessit. Prosessien tunnistaminen alkaa sillä, että ensin määritellään ydinprosessit. Tunnistamista aloittaessa on oltava kuitenkin organisaation strategiasta ja toiminta-ajatuksesta selkeä käsitys. Prosessijohtamisessa on määriteltävä lisäksi prosessivastuut sekä tukiprosessit. Prosesseilla on oltava myös ”prosessinomistajat”, jotka vastaavat prosessien toimivuudesta, niiden arvioinnista ja kehittämisestä. (Mansukoski ym. 2008, 102; Virtanen & Wennberg 2005, 119.)

Prosessien tunnistaminen alkaa kysymyksestä: Minkälaisia asiakkaita meillä on? Toisin sanoen, keitä varten olemme olemassa? Seuraavaksi pohditaan, mihin asiakkaiden tarpeisiin pyrimme vastaamaan. Kolmanneksi mietitään keinoja täyttää määri-

teltyjen asiakasryhmien tarpeet. Tämän jälkeen prosessit voidaan määritellä ja kuvata. Ydinprosesseja pohtiessa on mietittävä ennen kaikkea sitä, miten organisaatio toteuttaa sille annettuja tehtäviään. (Virtanen & Wennberg 2005, 119 – 121.)

Mikäli teatteriyhdistys määriteltäisiin prosessiorganisaatioksi ja eri prosesseille määriteltäisiin prosessinomistajat, niin tällöin saataisiin työnjakoa ja toimintavastuuta jakautumaan niin johtokunnan keskuuteen kuin jäsenistönkin keskuuteen. Prosessinomistajanahan ei tarvitsisi välttämättä olla johtokunnan jäsen vaan prosessinomistajana voisi olla joku jäsenistöstä. Mikäli prosessinomistajia ei vaihdettaisi vuosittain kuten johtokuntaa, niin näin toiminnalle saataisiin myös jatkuvuutta ja kehittämisenäköalmaa enemmän ja toimintaa saataisiin laajemmalle alueelle kuin vain johtokunnan vastuulle.

5.2 Tiimit ja ryhmäytyminen

Harrastajateatterin toiminnalle tärkeintä on johtoryhmän toimiminen tiiminä, joka kehittää ja vie teatterin toimintaa eteenpäin. Erilaisten ryhmien toiminnan kehittymisessä onkin nähtävissä viisi vaihetta.

Ensimmäisessä vaiheessa eli muotoutumisvaiheessa ryhmä tarkkailee toisiaan. Ryhmän toiminta ei ole vielä muotoutunut. Roolien muotoutumista pohditaan ja etsitään omaa roolia ryhmässä. (Kauppila 2000, 97.)

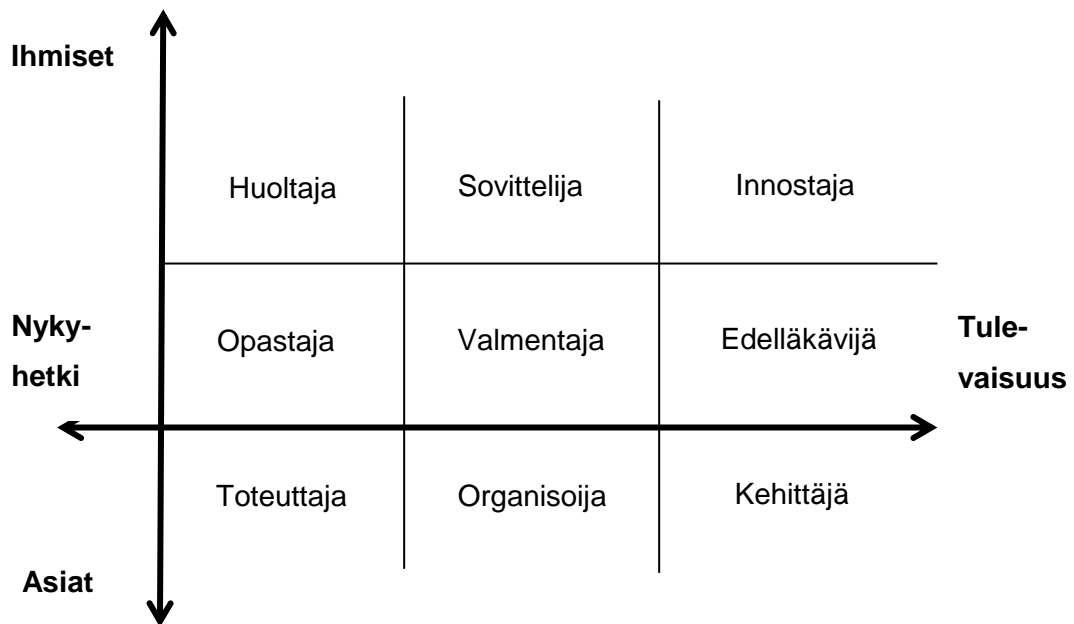
Toisessa vaiheessa eli kuohunta- eli konfliktivaiheessa jäsenten erilaisuus ja erilaiset näkemykset voivat tuoda ongelmia esiin. Hyvän alun jälkeen voi alkaa muodostua klikkejä. Jos ryhmässä ei voi ilmaista omia mielipiteitään, niin klikkiytyminen voi olla vahvaakin. (Kauppila 2000, 97 – 98.)

Yhteistoiminnan syntymisen vaiheessa eli **kolmannessa vaiheessa** ryhmä vakiintuu. Sisäinen yhteenkuuluvuus kehittyy ja henkilöiden roolit ja ryhmän säännöt ja normit ovat löytyneet. Tässä vaiheessa rakentava toiminta on mahdollista ja voimavarot käytetään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Kauppila 2000, 98.)

Neljäs vaihe on kypsän toiminnan vaihe. Tässä vaiheessa on syntynyt toimiva työnjako ja toiminta vakiintunutta. **Viimeinen vaihe** on ryhmän hajoaminen. Ryhmä on ehkä saanut työnsä loppuun tai ryhmä on päässyt tavoitteeseensa ja ryhmä on vaurautunut ryhmän hajaantumiseen. (Kauppila 2000, 98 - 99.)

Iisalmen teatterissa ryhmän eri vaiheet täytyy tapahtua nopeutettuna, koska kaikki tietävät toimintakauden olevan vain vuoden mittainen. Tiimin pitää hyvin nopeasti päästä yhteistoiminnan syntymisen ja kypsän toiminnan vaiheisiin. Iisalmen teatterissa nämä ryhmäytymisen eri vaiheet menevätkin hieman limittäin koko vuoden ajan. Havainnointini mukaan ryhmäytyminen tapahtui hyvin nopeasti. Tämä johtuu ehkä siitä, että johtokuntaan valikoituu ihmisiä, jotka ovat muutenkin aktiivisia teatteritoiminnassa eli osallistuvat myös näytelmäproduktioihin, joten henkilöt ovat jo tuttuja toisilleen eikä ryhmän tarvitse aloittaa ryhmäytymistä aivan alusta.

Tiimien on hyvä sisältää erilaiset vahvuudet omaavia ihmisiä. USA:ssa on kehitetty ihmisten luontaisen erilaisuuden jäsentämiseen käytettävä MBTI -malli (Myers Briggs Type Indicator). Helin (2006) esittelee tämän mallin kirjassaan Yhdessä menestymisen taito. Mallissa on kaksi pääulottuvuutta, asiat/ihmiset ja aikajänneet -ulottuvuus. Aikajänne on vielä jaettu nykyhetkeen, lähitulevaisuuteen ja tulevaisuuteen. Seuraavana MBTI -malli esiteltynä piirroksen muodossa kuviona 2.



KUVIO 2. Ryhmän sisäiset roolit (Helin 2006, 224)

Mallissa on nähtävissä kuusi erilaista perusröoliä; kehittäjä, organisoija, toteuttaja, innostaja, sovittelija ja huoltaja. Näistä kehittäjä on voimakkaimmin tulevaisuusorientoitunut. Karttaan on myös lisätty kolme väliroolia; edelläkävijä, valmentaja ja opastaja. Ihmiset ottavat tiedostamattaan ryhmissä erilaisia rooleja, roolin ottamiseen vaikuttavat ihmisen omat arvot ja taipumukset sekä organisaation kulttuuri.

Ryhmän vallitseva roolutilanne vaikuttaa siihen, minkä roolin uusi jäsen ottaa herkemmin. Jos ryhmästä näyttää puuttuvan esimerkiksi sovittelija, uusi jäsen ottaa helposti tämän roolin itselleen. Yhdellä henkilöllä voi olla samassa ryhmässä useitakin rooleja, useimmin näitä rooleja on kaksi ja helpointa on "hoitaa" kahta vierekkäistä roolia. Ryhmissä olisi hyvä olla hyvä roolitasapaino, eli että päärooleihin löytyisi henkilöitä. Mikäli ryhmässä on valtaosa saman roolin henkilöitä, ryhmässä esiintyy helpommin ristiriitoja ja stressiä. (Helin 2006, 224 – 231.)

Ryhmissä tai tiimeissä olisi hyvä olla edustettuna erilaisia ihmisiä ja erilaisia taitoja. Tärkeää on, että ryhmässä toimivat henkilöt luottavat toisiinsa ja pystyvät kommunikoimaan haastamalla toistensa ajatukset rakentavalla tavalla ollen kuitenkin toisiaan tukevia (Andriopoulos 2001, 835). Tätä ryhmän henkilöiden eri rooleja olisi hyvä pohdita jokaisen uuden johtokunnan alkukokouksessa, mihin rooliin kukin osallistuja itsensä lokeroisi ja mitä ominaisuuksia itsellään on annettavana ryhmän toimintaan.

5.3 Toimiva johtokuntatyöskentely

Jokaisella johtokunnan jäsenellä on myös oma vastuunsa johtokunnan toiminnan onnistumisesta. Johtokunnan jäsenen vastuulla on esimerkiksi se, että hän tutustuu esityslistan asioihin ennen kokousta, toimii sovituilla ehdoilla ja on lojaali ryhmää ja sen vetäjää kohtaan. Jäsenen on myös tuotava esille kaikki seikat, joita hän tietää käsiteltävistä asioista ja hänen on ponnistettava parhaiden ja tarkoituksenmukaisten päätösten aikaansaamiseksi ja hänen on myös kannettava oma tulosvastuunsa yrittämättä sysätä sitä muille. (Mansukoski ym. 2008, 224.) Havainnointini mukaan lisälmen teatteriyhdistyksen johtokunta toimii hyvin vastuullisesti. Johtokunnassa on mukana aidosti teatterin kehittämistä kiinnostuneita henkilöitä. Ainoa ongelma on se, että käytännössä esityslista laaditaan hieman ennen kokouksen alkamista, joten asioihin ei ennätetä perehtyä kunnolla ennen kokousta. Näin oli jo ensimmäisenä johtokuntavuotena ja tämä jatkui myös oman puheenjohtajakauteni ajan. Tämä seikka olisi erittäin hyvä ja helppo muuttaa. Aikaa se tosin vaatii johtokunnan puheenjohtajalta ja sihteeriltä enemmän, koska heidän pitäisi kokoontua yhdessä laatimaan esityslistaa jo aiemmin.

Esityslista tulisi laatia siten, että tärkeimmät asiat ovat esityslistan alussa ja niille on varattava riittävästi aikaa. Jos esityslistalla on useita ratkaistavia asioita, kannattaa alkuun valita helppo asia, joka voidaan käsitellä tehokkaasti ja osallistujat saadaan niin sanotusti ratkaisuvireeseen. Tärkein asia sijoitetaan sitten toiseksi. On myös syytä merkitä esityslistaan kunkin asian kohdalle, halutaanko siinä saada aikaan päätös

vai halutaanko asiasta keskustella tai vain antaa informaatiota. Tärkeää on myös, että esityslistaa ei paisuteta, vaan käsitellään muutama ydinasia kunnolla. (Helin 2006, 195 – 196; Mansukoski ym. 2008, 243.) Iisalmen teatteriyhdistyksen esityslistoihin ei ole merkitty asiakohtiin halutaanko saada asiassa päätös aikaan vai halutaanko keskustella aiheesta.

Iisalmen teatteriyhdistys ry:n johtokunnan tehtäviä ovat muun muassa toimintaohjeiden ja jäsenten keskinäisen työnjaon vahvistaminen, yhdistyksen kokouksissa käsiteltävien asioiden valmisteleminen ja esittelemine, teatterin näytäntökausista päättäminen, kausiohjelmasuunnitelman hyväksyminen, talouden huolellinen hoitaminen, apurahojen anomine, pääsylippujen hinnan määrääminen sekä talousarvion ja toimintasuunnitelman sekä toimintakertomuksen laadinta (Iisalmen Teatteriyhdistys ry. s. 2/3). Kaikissa näissä asioissa joudutaan keskustelemaan ja tekemään päätöksiä. Erilaisissa ryhmissä päätökset syntyvät useilla erilaisilla tavoilla.

Yleisimpiä päätöksentekotapoja ovat Mansukosken ja kumppaneiden (2008, 212 - 215) mukaan huomaamaton päätöksenteko, auktoriteettipäätöksen teko, vähemmistö päätöksen teko, kompromissipäätöksen teko, enemmistö päätöksen teko ja yhteisymmärrys päätöksen teko. Yhteisymmärrys päätöksen teko vie eniten aikaa, mutta sen tavoitteena on päästä yhteisymmärrykseen keskustelun eikä äänestyksen kautta. Jokainen ryhmänjäsen voi tuoda omia mielipiteitään esille ja asiasta keskustellaan niin kauan, että jokainen voi omalta osaltaan yhtyä tehtyyn ehdotukseen ainakin osittain. Yhteisymmärrys päätökset edellyttävät johtoryhmän jäseniltä kypsyyttä ihmisinä ja hyvää yhteistoimintahalua ja yhteistoimintakykyä. (Mansukoski ym. 2008, 212 – 215.) Havaintojeni mukaan Iisalmen teatterin johtokunnan kokouksissa pyritään päätöksiin pääasiassa yhteisymmärryksen kautta. Joissakin päätöksissä alkupontena voi olla auktoriteettipäätöksen teon ”makua”, sillä ryhmään kuuluu usein entinen puheenjohtaja, jolla on auktoriteettiasema ryhmässä ja jonka mielipiteitä kuunnellaan ja jäsenen omat mielipiteet voivat helposti kääntyä auktoriteettiaseman omaavan mielipiteen suuntaan, vaikka ei välttämättä niin haluaisikaan.

Järjestöjen (johtokunnan) johtamisessa on nähtävissä samoja ongelmia kuin yritystenkin hallitustyöskentelyssä. Mansukoski ja kumppanit (2008) ovat listanneet järjestöjen johtoryhmätyöskentelyn erityisongelmia, jotka ovat nähtävissä myös Iisalmen teatteriyhdistyksen toiminnassa. Näitä ongelmia ovat seuraavat:

1. Toiminnanjohtaja (tässä yhteydessä puheenjohtaja, joka johtaa lisälmen teatteriyhdistyksen toimintaa) ei hyödynnä eikä usein voikaan hyödyntää täysimääräisesti johtokuntaa, koska sen kokoonpano vaihtuu vuosittain. Myös puheenjohtaja vaihtuu pahimmillaan vuosittain. Tämä aiheuttaa sen, että johtokunnan jäsenet voivat kokea, etteivät voi antaa tarpeeksi johtokunnan työskentelyyn. Erityisesti jos on uusi johtokunnan jäsen, aikaa menee asioihin perehtymiseen ja käytäntöjen oppimiseen.
2. Johtokunta pitää usein puheenjohtajaa korvaamattomana ja usein myös puheenjohtaja itse kokee usein itsensä korvaamattomaksi. Tämä on lisälmen teatterissa usein automaattisesti painottunut asia. Puheenjohtajan odotetaan huolehtivan kaikista asioista. Koko johtokunnan ja erityisesti muidenkin jäsenten osallistuminen toimintaan olisi ensi arvoisen tärkeää.
3. Johtokunta ja puheenjohtaja eivät ymmärrä tai havainnoi toimintaympäristön muuttumista. Ympäristön muutokset vaativat järjestöltä jatkuvasti uusiutuvia toimintaotteita, toimintatapoja ja toimintamuotoja. Myös johtokunnan uusiutuminen on tärkeää. Tästä toimii esimerkkinä osaltaan toteutunut toimintaympäristön havainnointi kautena 2011. Toimintakaudellani halusin lisälmen teatterin nettisivut uudistettavan ja samassa yhteydessä teatterin siirtyvän lipputilausjärjestelmään verkon kautta. Johtokunta oli valmis nettisivujen uusimiseen ja siihen, että tehdään eräänlainen mahdollisuus lippujen tilaamisen mahdollistamiseksi verkosta. Johtokunta ei sen sijaan nähnyt vielä tässä vaiheessa hyödylliseksi verkkomaksun hyödyntämistä, joka olisi mielestäni ollut tärkeä osa lippujen tilaamisen mahdollisuutta ja ”nykyaikaa”.
4. Johtokunnan jäsenet pitävät johtokunnassa työskentelyä harrastuksena eivätkä tunne riittävää vastuuta siitä, että johtokunnan kokouksiin on osallistuva ja on otettava myös itse vastuuta johtokuntatyöskentelyn onnistumiseksi. Oman puheenjohtajakauteni aikana huomasin, että silloinen johtokunta toimi erittäin vastuullisesti, eivätkä pitäneet johtokuntaan kuulumista vain mukavana ”lisäharrastuksena”. Vuosittainen johtokunnan vaihtuminen tarkoittaa kyllä sitä, että joukkoon saattaa osua joihinkin vuosina henkilöitä, jotka eivät toimi asioissa vastuullisesti, vaan pitävät enemmänkin lisämeriittinä itselleen sitä, että kuuluvat jonkun yhdistyksen hallitukseen.
5. Järjestötoiminnassa on havaittavissa, että puheenjohtaja muodostaa itselleen niin sanotun klikin, eli hänen ympärillään on joitakin samanhenkisiä johtokunnan jäseniä, jolloin heidän on helpompi viedä haluamiaan asioita läpi johtokunnassa. Omassa toiminnassani pyrin siihen, että klikkejä ei syntyisi, mutta tietyissä asioissa kieltämättä oli asetelma, että minun kanssani samaa mieltä asiasta olevat oli jo etukäteen tiedossa. Näin tulee varmasti olemaan jatkossakin. Tämä on hyvin hankala asia purkaa. Vaikka kuinka asian tiedostaa ja yrittää toimia siten, että ei olisi näitä klikkejä, niin henkilökemiat vain yksinkertaisesti toimivat joidenkin välillä paremmin kuin toisten. Mielestäni pikemminkin, jos klikkejä syntyy, niin tämän klikin pitäisi ottaa vastuuta siitä, etteivät jyrää omaa mielipidettään kokouksissa vaan ottavat avoimesti myös muiden mielipiteet huomioon.
6. Johtokunta ei välttämättä näe toimintaan ja talouteen liittyviä riskejä. Tämän vuoksi toisaalta on hyvä, että toiminnassa on mukana myös niin

sanottuja konkaritoimijoita, joilla on kokemuksensa kautta näkemys taloudellisista riskitekijöistä.
(Mansukoski ym. 2008, 277 – 280.)

Kriittisiä alueita johtokuntatyöskentelyssä ovat Mansukosken ja kumppaneiden (2008, 292 - 295) mukaisesti esimerkiksi se, että johtokunnan kokoonpano voi aiheuttaa ongelmia ja ilmapiirissä ja yhteistoiminnassa voi olla ongelmia. Tämä voi johtua siitä, että johtokuntiin yleensä kuuluu räväköitä persoonallisuuksia ja johtokunnan jäsenten väliset ihmissuhteet eivät ole välttämättä kunnossa. Vaikka näin olisi, niin olisi tärkeää, että asiat riitelevät, eivät ihmiset. Kriittistä on myös se, että suunnitteluvaiheille ei ole riittävästi aikaa, asioihin ei ennätetä paneutua tai valmistella riittävästi. Päätöksenteko ei välttämättä toimi, voi olla että puheenjohtajalla on liian dominoiva ote, johtokunnan jäsenet kokevat, että heillä ei ole todellisia vaikuttamisen mahdollisuuksia ja motivaatio toimintaa kohtaan laskee. Palaveri- ja kokoustyöskentelyssä voi olla parantamisen varaa: Kokousten luonnetta ei ole täsmennetty, esityslistalla on sille kuuluttomia asioita, kokoukset ovat huonosti valmisteltuja, kokousten läpivienti voi olla tehotonta, kokoukset alkavat myöhässä joidenkin myöhästymisten vuoksi, pöytäkirjat voivat viivästyä. Johtokunnassa ei tapahdu oppimista, muuttumista ja kehittymistä. Johtokunnalta voi puuttua halu ryhtyä kehittämistyöhön. Kehittämistarpeiden ja kehittämiskohteiden tunnistaminen ja tunnustaminen voi olla vaikeaa, kehittämistä vaativia asioita ei aina haluta nähdä tai niiden suhteen on sokeuduttu. (Mansukoski ym. 2008, 292 – 295.) Tunnistan kaikki nämä osa-alueet myös lisälmen teatteriyhdistyksen johtokunnan kriittisinä alueina. Nämä ovat kuitenkin asioita, joita on mahdollista muuttaa, kun halua muutokseen löytyy ja jokainen ”katsoo omalta osaltaan peiliin”.

6 TEATTERIN STRATEGINEN JOHTAMINEN JA TALOUDEN JOHTAMINEN

Strategia on organisaation ”menestyksen resepti”, se on keinoja, joiden avulla organisaatio suuntaa tulevaisuuteen ja joka on organisaation ainutlaatuisuuden ja ylivoimaisuuden lähde sekä tapa, jolla organisaatio täyttää sidosryhmien ja markkinoiden odotukset (Juuti & Luoma 2009, 25 – 26).

Teatterin strateginen johtaminen on johtokunnan vastuulla, koska teatterilla ei ole palkattua teatterinjohtajaa. Strateginen johtaminen voi epäonnistua tietenkin, mikäli esimerkiksi strateginen keskustelu puuttuu kokonaan tai se on pinnallista. Se voi epäonnistua myös, jos missio ja visio eivät ole selvillä tai suunnittelun aikana ei tehdä riittävää tiedollista analyysia. Mahdollista on myös, että toteuttamisesta puuttuu johdonmukaisuus tai resursseja ei ole riittävästi tai että päivittäinen johtaminen ei kohtaa keskeisiä tavoitteita. (Mansukoski ym. 2008, 90.) Iisalmen teatterilla ei käyty syvällistä strategista keskustelua lainkaan. Teatteri kaipaisi pitkäjänteistä strategista suunnittelua. Pitäisi myös miettiä systemaattisemmin erilaisia toimenpiteitä, asettaa niille tavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Strategian avulla pyritään ohjaamaan organisaation toimintaa proaktiivisesti.

Strategiatyö lähtee liikkeelle siitä, että on olemassa yrityksen tai organisaation nykytilanne ja haluttu tilanne, joiden välillä on kuilu, joka täytyy täyttää, että päästään haluttuun tilanteeseen. Strategiatyö koostuu yleensä siitä, että ensin analysoidaan liiketoimintaympäristöä, laaditaan skenaarioita, asemoidaan omaa toimintaa ja valitaan strategiat eri päälinjoille, toteutetaan strategioita ja tarkastellaan aika ajoin, mihin olemme strategiatyössä päässeet. (Kannisto, Salenius & Sigfrids 2004, 22; Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 78.)

Teatteriyhdistyksen täytyisi määritellä myös missionsa ja visionsa. Missio tarkoittaa organisaation toiminta-ajatusta, vastaa kysymykseen miksi organisaatio on olemassa, mikä on sen yhteiskunnallinen tehtävä. Visio on tietynlainen tulevaisuudensuunnitelma, päämäärä, johon organisaatio pyrkii. Se kuvaa toiminnan pitkän aikavälin pyrkimyksiä eli on kaiken pitkän tähtäyksen strategioiden pohja ja se määrittelee strategiatyölle tavoitetason. (Huuha 2010, 96 – 99; Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 74.) Visiota määriteltäessä tarvitaan erilaisia pohjatietoja, kuten mitkä vaatimukset toiminnalle ovat, liikeidea, joka muodostaa puitteet visiotyöskentelylle, ympäröivän maailman suuntauksat ja kehityskulut tulee selvittää sekä oman toiminnan vahvuudet ja

heikkoudet erityisesti työntekijöiden ja asiakkaiden osalta (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 75). Myös arvomäärittely olisi hyvä tehdä. Arvopohja määrittelee organisaatiolla oman ideologian, ne ilmoittavat sen mikä tälle yhdistykselle on tärkeää, hyväksyttävää ja toivottavaa (Huuhka 2010, 99).

Yritysten ja myös muiden organisaatioiden, kuten yhdistysten toimintalogiikan tulisi vastata strategista fokusta. Ståhlen ja Wileniuksen (2006, 167) mukaan on havaittavissa kolme erilaista strategisen fokuksen tyyppiä. Luonnehdinnat liittyvät tuotantopainotteiseen, palvelupainotteiseen ja innovatiiviseen yritysluonnehdintaan ja näiden strategisesti merkittävimpiin kilpailuetuihin. Tämän luonnehdinnan mukaan lisälmen teatteriyhdistys ry on palvelupainotteinen yritys, joka on joustava, palvelukonseptien kehittämiseen ja räätälöintiin keskittyvä organisaatio. Palvelupainotteiselle yritykselle strategisesti merkittävintä kilpailuetua syntyy, kun uusia palveluita kehitetään jatkuvasti ja järjestelmällisesti ja asiakkaille osataan kehittää kokonaisvaltaisia, räätälöityjä palvelu- tai tuotekonsepteja ja asiakaspalautteeseen reagoidaan nopeasti tarvittavin uudistuksin. (Ståhle & Wilenius 2006, 167.)

Yhdistysten ja teattereiden on myös erittäin tärkeää uudistua ja kehittyä. Kehittämistyö on pitkäjänteistä ja jatkuvaa toimintaa, mutta se on yhdistyksessä hankalaa toteuttaa jatkuvan johtoryhmän vaihtuvuuden vuoksi. Tämän vuoksi olisi syytä tehdä pitkäjänteiset, vahvistetut kehityssuunnitelmat, joita vaihtuvatkin johtokunnat pyrkivät jatkamaan (Mansukoski ym. 2008, 280 – 281). Käytännön kehittämistyö vaatii yhdistykseltä kehittämiselle myönteistä ilmapiiriä. Kehittämistyö voidaankin luokitella Mansukosken ja kumppaneiden (2008, 281) mukaan tapahtuvaksi kolmella eri aikajännteellä:

1. jatkuvana kehittämisenä pienten askelten kautta
2. vuosisuunnitelmiin sisältyvinä kehityshankkeina
3. jatkuvana, strategisena kehitystyönä, joka on pitkäjänteistä toimintaa.

Kehittämistyössä teatterissa on huomioitava se, että seurataan aikaa, katsojia ja tekijöitä.

„...jos katsojat on kuuskyt vuotiaita ja kohta ne tekijätki on pelkästään sitä, jos ne tekee vaan niinku toisilleen, se alkaa, siit tulee niin itsensä sulkeva kierre, et se ei oo tyydyttävää. Toivon, tätä samaa saa täällä ihan yhtä lailla, pitää huolen, että niin ei käy.”

Teatterin johtajien, puheenjohtajien, kuten muidenkin yritysjohtajien on toimittava muutoksissa niin sanottuina muutosagentteina. Johtaja luo edellytyksiä sille, että or-

ganisaatiot huomaisivat omat potentiaalinsa ja voisivat luoda omaa tulevaisuuttaan. Organisaatiot joutuvat muutoksessa miettimään kehittymisen lisäksi sitä, miten opitaan vanhasta pois. On vaikeaa saada organisaation toimijoita ymmärtämään muutoksen tarpeellisuutta, mikäli entisellä tavalla toimiminen on kaikesta huolimatta toiminut hyvin. Johtajilla täytyykin olla muun muassa taitoa rakentaa kehittämiskonsepteja ja uusia toimintamalleja. (Hesselbein, Goldsmith & Beckhard 1996, 63 – 64; Stähle & Wilenius 2006, 133 – 134.)

Strategiatyön yhtenä tärkeänä osa-alueena on segmentointi. Segmentoinnissa täytyisi ensin erottaa toisistaan kuluttaja- ja yritysasiakkaat ja lähteä liikkeelle siitä mikä on lähinnä eli omasta itsestään ja tuotteistaan (Kannisto ym. 2004, 58 – 59). Segmentointia voi hyödyntää erinomaisesti esimerkiksi siten, että määritellään eri segmenteille erilaiset markkinointistrategiat.

6.1 Teatterin aineeton pääoma

Teatteritoiminnassa on toki aineellista pääomaakin, mutta merkittävin pääoma toiminnan toimivuuden kannalta on aineeton pääoma. Aineettomana pääomana voidaan nähdä olevan kaikki ne ihmiset, jotka yksilöinä tai sidosryhminä ovat valmiita sijoittamaan henkisiä tai aineellisia panoksia yhteisön toimintaan (Mansukoski ym. 2008, 106 – 107). Iisalmen teatteriyhdistyksen tärkeintä aineetonta pääomaa ovat teatterin johtokunnan puheenjohtajan työpanos, palkatun toimistosihteerin työpanos ja johtokunnassa työskentelevien työpanos teatterin toiminnan hyväksi. Ihmiset yhdistyksen pääomana on toiminnan ja talouden kannalta ratkaiseva menestystekijä, mutta myös pullonkaulatekijä (Mansukoski ym. 2008, 107). Näin on myös Iisalmen teatteriyhdistyksen toiminnassa. Teatteri ei voisi toimia ilman toiminnassa mukanaolevien antamaa vapaaehtoista ja aktiivista työpanosta, mutta se on myös todella samalla pullonkaulatekijä, sillä johtokunta ja teatterityöntekijä vaihtuvat vuosittain. Milloinkaan ei voi tietää, millä panoksilla minäkin vuonna toimitaan.

Tämän aineettoman pääoman vuoksi ihmisten johtaminen korostuu yhdistystoiminnassa. Jäsenet ovat yhdistysten tärkein sisäinen sidosryhmä, sillä yhdistys perustetaan tyydyttämään juuri jäsentensä tarpeita (Mansukoski ym. 2008, 273). Iisalmen teatteriyhdistyksen toiminnassa on mukana suuri joukko suurten ikäluokkien edustajia, joten Iisalmen teatteri on muutoksen kynnyksellä näiden ikäluokkien jäädessä pikkuhiljaa toiminnasta pois. Voisikin sanoa, että Iisalmen teatterissa on menossa/tuloillaan sukupolvenvaihdos.

6.2 Teatteritoiminnan talouden johtaminen

Toimivan yhdistyksen johdon tulee ymmärtää ja hallita yhdistyksen toiminta- ja talousprosessit. Sen tulee hallita palveluiden tuotantoprosessi, joka tuottaa yhdistyksen suoritteet sekä yhdistyksen rahaprosessi (Mansukoski ym. 2008, 269). Yhdistyksessä palvelutuotantoprosessi ja rahaprosessi sitoutuvat aikaan. Toiminnan menot usein syntyvät ennen niistä saatavia tuloja, joten yhdistyksen johdon eli johtokunnan tulee kyetä sopeuttamaan toiminta olemassa oleviin rahoitusmahdollisuuksiin (Mansukoski ym. 2008, 275).

Mansukosken ja kumppaneiden (2008, 173) mielestä taloudessa tärkeimpiä käsitteitä ovat kolme kovaa K:ta; kannattavuus, kasvu ja kassavirta, joita on tärkeää korostaa käytännön johtoryhmätyöskentelyssä. Vaikka yhdistykset ovat voittoa tavoittelemattomia toimijoita, silti niiden on myös erittäin tärkeää toimia näiden kolmen K:n mukaisesti. Kuten voittoa tavoitteleville yrityksille, niin myös teatterille toiminnan kannattavuus ja riittävä kassavirta merkitsevät jatkuvuutta. Kannattavuutta ja kassavirtaa tarkastellaan lähinnä vuosittaisten toteutuneiden produktioiden kautta. Mikäli esitys ei ole kannattava, toiminnan jatkuminen seuraavalle esityskaudelle on vaikeaa niin uuden produktion muodossa kuin teatterin fyysisen toimitilan muodossakin. Vaikka teatteri ei fyysisesti pystyisi kasvamaan, esimerkiksi henkilökunnan lisäämisen muodossa, niin teatterille kasvu on kuitenkin tärkeä asia. Teatteri kasvaa, kun se saa uusia jäseniä ja teatterista kiinnostuneita ja se kasvaa myös silloin, kun se haluaa kehittyä taiteentekijänä produktioiden muodossa.

Tulevalle toimintakaudelle saadaan suunnitelma toiminnalle ja taloudelle budjetoinnin avulla. Budjetin lukujen tulee perustua konkreettisiin toiminta- ja kehityssuunnitelmiin (Mansukoski ym. 2008, 176 – 177). Teatterin toiminnan on oltava kustannustehokasta, kuten muidenkin yritysten.

”A ja O on tuota, tuota niinku, kustannusseuranta, et koko ajan pitää seurata sitä missä kustannukset, missä kustannukset, menee...”

Toiminta saadaan kustannustehokkaaksi, kun tuotannot suunnitellaan tarkkaan ja tehdään produktiokohtaiset osabudjetit. Osabudjettien tarkkaan laskeminen ja laatiminen ovat kuitenkin hankalia asioita, sillä voi tulla erilaisia yllätyksiä esimerkiksi että harjoituksia joudutaan lisäämään tai muuta vastaavaa.

”...mitä produktiot tulee viemään rahaa, niitten mahdollisimman, tarkkaan laskeminen on äärettömän vaikeeta. Monta kuukautta ennen ku se proggis alkaa, pitäis laskelmat tehdä...ihan tarkkaan, tarkkaan tehdään,

tuota tarkkaan tehdään laskelmat....sitten kun näytelmä on ohi, koneelta otetaan toteuma, miten, miten se on toteutunu.”

”Eli jokainen juttu raamitetaan hirveen huolellisesti, jotta se kokonaisuus ei kaadu....kokonaisbudjetti on koko vuodelle, toimintavuodelle tietysti ja sit nää tarkat erillisbudjetit jokaisesta tekemisestä ja suunnitelmat, mut silloin myöskin syntyy niin ku se ajatus tietyst, että tulee tämmönen, me luodaan tietoisesti mielikuvaa siitä, että mihin juttuihin satsataan ja mitkä on vaan erittäin hyvä toteuttaa niin ku sit ekonomisemmin.”

”Näytelmän pitäis pyöriä sillä lipputuloilla, sen pitäis kaikki, mitä siihen näytelmään menee, pitäis sen lipputulot, pitäis kattaa.”

7 TEATTERITOIMINNAN ASIAKKUUDET JA MARKKINOINTI

Erilaisista organisoitumismuodoista lisälmen teatteriyhdistys edustaa elämyksiä tuottavaa organisaatiota. Elämyksiä tuottavassa organisaatiossa toiminta on asiakkaan elämään ja kokemuksiin liittyvää, jolloin se ottaa asiakkaan elämän ja kokemukset vastuulleen rajatulla tavalla. Tällaisen organisaation ja asiakkaan välisen suhteenlaatu on elämyksellinen, kun taas vastakohtana on rutiininomainen suhteenlaatu perinteisellä organisaatiolla. Organisaation ja asiakkaan välisen suhteen kesto on elämyksiä tuottavalla organisaatiolla lyhytkestoinen, kun taas suhteen kesto on pitkäaikainen identiteettejä tuottavalla diskurssilla. (Juuti & Luoma 2009, 162.)

Asiakkuuden ulottuvuuksia tarkasteltaessa voidaan nähdä asiakastyypeistä palvellut ja ei palvellut asiakkaat sekä heidän tarpeensa, jotka ovat joko ilmaistuja tai ei ilmaistuja tarpeita. Yleensä keskitytään asiakasryhmiin, joita on palveltu ja joiden tarpeet ovat ilmaistut. Huomaamatta jää asiakastyypeistä palvellut asiakkaat, joiden tarpeita ei ole ilmaistu ääneen. Uusia asiakasryhmiä löytyisi sen sijaan niistä asiakastyypeistä, joita ei ole palveltu ja joiden tarpeet on ilmaistu tai että heitä ei ole vielä palveltu eikä myöskään heidän tarpeitaan ole ilmaistu. Uusien asiakasryhmien havaitsemisessa ja tulevaisuuden ennakkoinnissa organisaation täytyisi kiinnittää huomiota niin sanottuihin heikkoihin signaaleihin, jotka ilmaisevat asioita, jotka todella vaikuttavat ihmisten elämään. (Stähle & Wilenius 2006, 70.)

”Et kyllähän se yleisö täytyy saada liikkeelle ja sit ennen kaikkea säilyttää se olemassa oleva hyvä yleisö, mutta löytää uutta yleisöä, et kyl se melkein se isoin haaste on.”

Tärkeimmiksi yleisöryhmiksi teatterit määrittivät Kanervan ja Ruusuvirran (2006, 30) tutkimuksessa erilaiset ikäryhmät. Tärkeimpinä yleisöryhminä pidettiin lapsia ja nuoria sekä aikuisia (sisältäen eläkeläiset). Haastattelemani teatterinjohtajat pitivät myös erittäin tärkeänä yleisöryhmänä lapsia ja nuoria, mutta kokevat ne myös haasteelliseksi ja äärimmäisen vaikeaksi asiakaskunnaksi. Teatterit haluavat kuitenkin säilyttää ohjelmistoissaan sekä lasten- että nuortenteatterin, koska nuoret kuitenkin kasvavat ja kehittyvät, joten nuoruudessa ehkä saatu kipinä saattaa palautua myöhemmin aikuisuudessa, joko teatterin tekemisen tai katsomisen muodossa.

”Meillä on yks periaate, joka on se, et ohjelmistossa jatkuvasti on ja pidetään yllä lasten- ja koko perheen teatteria.”

”...ongelmallisissa kaikilla teattereilla on niin sanottu nuoret ja nyt puhutaan just tästä ehkä problemaattisimmasta iästä eli tota noin yksitoista viiva kuustoista, about murrosikäisistä nuorista, joille kaikkien teattereiden on ollut vaikea löytää tekemistä...”

”Multa kysy kollega, että miksi te teette lapsille edelleenkin kun se on ihan yhtä kallista kun tehdä aikuisille ja te ette saa siitä mitään! Sanoin, ei saada, me tehdään se vaikka plus-miinus-nolla-tilille, tehdään lapsille joka vuosi. Et tuota, se on nii, se on tärkeää tehdä, ne on tulevaisuuden joko katsojia taikka teatterintekijöitä, kokijoita, niin, niin musta se on äärettömän tärkeää.”

Täyskunnalliset teatterit mainitsivat erääksi merkittävaksi yleisöryhmäksi keski-ikäiset, koulutetut naiset. Tämä ryhmä on merkittävä yleisöryhmä kaikessa kulttuurituotannossa. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 30 – 31.) Tämä perinteinen määritelmä teatterin katsojasta tuli ilmi myös haastatteleiltani teatterinjohtajilta.

”Teatteriinkin tulee, tulee 35 – 70 –vuotiaat naiset ja tuovat, tuovat poika-/miesystävänsä tai aviomiehensä mukanaan, jos saavat ne tulemaan. Niille se teatteriesitystarjonta täytyy nyt suunnata kun tiedetään, et kyl tänne joku mies tulee, kun joku nainen on sen sinne ensin houkutellessa. Se on vaan niin jotenkin kummallista, mutta niin se vaan on.”

”...eli se klisee on, pitää paikkansa, eli tyypillinen katsoja on sellainen hyvässä elämänvaiheessa oleva naishenkilö, joka, jolla on ammatti ja joka on kiinnostunut muustakin kulttuurista, se on keskivertokatsoja...”

Tämä määritelmä toteutui myös suorittamassani kyselyssä, sillä kyselyyn vastanneista ($n = 57$) naisia oli kolme neljäsosaa ja miehiä yksi neljäsosaa. Ikäjakauma noudattelee yleistä teattereiden katsojakunnan ikäjakaumaa, yli puolet vastaajista oli 56-vuotiaita tai yli. Suurin ryhmä vastanneista oli 56 – 65 –vuotiaita. Alle 35-vuotiaita vastaajia oli vain kymmenesosa vastanneista. (ks. Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Vastaajien ikäjakauma

Ikä	Lukumäärä
25 vuotta tai alle	2
26 - 35 vuotta	2
36 - 45 vuotta	8
46 - 55 vuotta	10
56 - 65 vuotta	24
66 - 75 vuotta	11
Yhteensä	57

Kaikki vastanneet miehet olivat yli 36 –vuotiaita. Naisista oli vastaajien joukossa kaksi viidesosaa 56 – 65 –vuotiaita katsojia. Naiskatsojista yli 56 –vuotiaita oli 63 % ja mieskatsojista yli 56 – vuotiaita oli hieman yli puolet. Voidaan siis sanoa, että tämän kyselyn mukaan katsojakunta koostui sekä miehissä että naisissa yli 56-vuotiaista katsojista.

Kyselyyn vastanneissa oli melkein saman verran sekä työssä olevia että eläkkeellä olevia. Työelämässä mukana olevien joukkoon voisi lukea vielä mukaan yhden vastaajan, joka vastasi kohtaan ”muu”. Kyseessä oli yrittäjä. Tällöin vastanneissa olisi täysin saman verran sekä työssä olevia että eläkkeellä olevia. Opiskelijoita ja työttömiä oli vastanneiden joukossa alle kymmenesosa. (ks. Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Vastaajien sosioekonominen asema

Sosioekonominen asema	Lukumäärä
työssä	25
työtön	2
eläkkeellä	26
opiskelija	3
muu	1
Yhteensä	57

Sosioekonomista asemaa sukupuolen mukaan tarkasteltuna, sekä naisten että miesten määrälliset osuudet jakaantuivat suhteellisen tasaisesti sekä työssä että eläkkeellä oleviin. Työttömiä, opiskelijoita tai ryhmään ”muu” kuuluvia ei ollut miehistä kukaan.

Asiakkuuden kestolla on erittäin suuri merkitys teatterin jatkuvuudelle. Teatterin on tärkeä saada asiakkaista niin sanottuja kanta-asiakkaita, jotka tulevat vuodesta toiseen katsomaan teatterin produktioita. Teatterille ovat toki tärkeitä myös uudet asiakkuudet, koska ”vanhat” katsojat ikääntyvät ja tilalle on saatava uusia katsojia. Kyselyssäni halusin selvittää tätä asiaa kysymällä vastaajilta milloin viimeksi he ovat käyneet katsomassa lisalmen teatterin esityksiä.

Taulukosta 3, sivulta 56 ilmenee, että yli puolet niistä, jotka ovat käyneet katsomassa lisalmen teatterin edellisen produktion, ovat tulleet katsomaan myös uusinta produktiota. Uusia katsojia on tämän kyselyn mukaan 15 % katsojista. Tuloksista voi hyvin päätellä, että lisalmen teatterin katsojista suurin osa on jatkuvia asiakkaita.

TAULUKKO 3. Viimeisin teatterissa asiointi

Milloin viimeisimmäksi on käynyt lisälmen teatterissa	Lukumäärä
esityskaudella syksy 2010 - kevät 2011	28
viimeisen kolmen esityskauden aikana	13
yli kolme vuotta sitten	6
ei vielä kertaakaan	8
Yhteensä	55

Halusin myös selvittää onko sillä, että on enemmän vapaa-aikaa, merkitystä siihen, kuinka usein käy teatterissa. Toisin sanoen halusin selvittää, onko lisälmen teatterin vakituisista katsojista suurin osa eläkeläisiä. Kyselyn perusteella ($n=55$) eläkkeellä olevista yli puolet on käynyt katsomassa lisälmen teatterin edellistä produktiota, mutta työssä käyvienkin osuus oli kuitenkin lähes puolet työssä käyvistä vastanneista. Opiskelijoista kolmannes ja kaikki työttömät ovat käyneet myös viime vuonna. Kyselyyn vastanneista oli opiskelijoiden joukossa eniten niitä, jotka eivät olleet käyneet vielä kertaakaan katsomassa lisälmen teatterin produktioita. Opiskelijoista kaksi kolmesta ei ollut vielä käynyt lisälmen teatterissa. Toiseksi eniten uusia asiakkaita oli työssä kävijöiden joukossa. Työssä käyvistä vastaajista viidesosa oli lisälmen teatterissa ensimmäistä kertaa. Vastanneiden eläkeläisten joukossa oli vain yksi täysin uusi katsoja. (ks. Taulukko 4.)

TAULUKKO 4. Viimeisin teatterissa asiointi sosioekonomisen aseman mukaan

Milloin viimeksi on käynyt katsomassa esitystä	Sosioekonominen asema					Yhteensä
	työssä	työtön	eläkkeellä	opiskelija	muu	
Esityskaudella syksy 2010 – kevät 2011	11	2	13	1	1	28
Viimeisen kolmen esityskauden aikana	6	0	7	0	0	13
Yli kolme vuotta sitten	3	0	3	0	0	6
Ei vielä kertaakaan	5	0	1	2	0	8
Yhteensä	25	2	24	3	1	55

Carlsonin (2010, 69) mukaan teatteriesitys on sosiaalinen tapahtuma, joka mahdollistaa voimakkaasti sekä kokemuksen että tulkinnan. Sosiaalisena tapahtumana teatteriesitys eroaakin esimerkiksi kirjan lukemisesta, jossa lukija voi aina laittaa kirjan pois, mutta teatteriesitystä tulee yleensä katsottua loppuun, vaikka ei esityksestä nauttisiakaan. Esitys on myös vuorovaikutteinen ja yleisön reaktioilla on suuri merkitys myös näyttelijöiden suoritukseen. Koska teatteriesitys on sosiaalinen tapahtuma, niin katsojat harvemmin tulevatkin katsomaan teatteria yksin. Kyselylläni halusin selvittää keiden seurassa katsojat tulevat esityksiä seuraamaan.

Saamieni tulosten mukaan ($n=57$) yli puolet vastanneista tuli katsomaan teatteriesitystä puolisonsa kanssa. Vastanneista viidesosa tuli ystävien seurassa ja jonkun muun seurassa hieman yli kymmenesosa. Vastausvaihtoehto ”joku muu” sai seuraavia vastauksia: perheenjäsenen kanssa, puolison työpaikan kanssa, äidin kanssa ($n=2$), tyttären kanssa ($n=2$) ja lasten kanssa. (ks. Kuvio 3.) Kysymyksen operationalisoinnissa olisi täytynyt huomata laittaa vastausvaihtoehdon ”puolison kanssa” muotoon ”perheenjäsenen kanssa”. Näin ”muu” –vastausvaihtoehdosta olisi jäänyt pois kuusi vastausta. Toisaalta kysymyksen vastausvaihtoehdot selkeyttivät vastauksia siten, että selvästi vastaajat ovat olleet katsomassa teatteriesitystä puolisonsa kanssa ja muut ovat tulleet katsomaan muiden kuin puolison kanssa.



KUVIO 3. Määrälliset osuudet sen mukaan, kenen seurassa teatteria tultiin katsomaan ($n=57$)

Tätä tulosta tukee myös ristiintaulukointi sukupuolen kanssa. Naisista vajaa puolet on tullut katsomaan esitystä puolisonsa seurassa, vastaavasti vastanneista miehistä jopa neljä viidesosaa oli katsomassa esitystä puolisonsa seurassa. Vastanneista miehistä vain yksi oli tullut katsomaan esitystä yksin, ystävien seurassa tai jonkun muun kanssa. Sen sijaan naisista viidesosa oli katsomassa esitystä ystävien seurassa, jonkun muun seurassa, yksin tai työtovereiden seurassa noin kymmenesosa. Yhdistyksen tai harrastusryhmän kanssa oli vastaajista tullut teatteriesitystä katsomaan vain 2 %.

Tarkastelin ristiintaulukoimalla ($n=55$) myös sitä, kenen seurassa on viimeksi käynyt katsomassa lisälmen teatterin produktioita ja näyttää siltä, että ne, jotka eivät ole käyneet vielä kertaakaan, ovat nyt tulleet puolison seurassa tai yhdistysryhmän tai jonkun muun kanssa (esimerkiksi lapsen tai vanhemman seurassa). Suurimmaksi osaksi katsojissa näyttää olevan niin sanottuja vakiokatsojia, sillä viimeisen kolmen esityskauden aikana on käynyt yksin teatteria katsovista kaikki, ystävien seurassa 90 %, puolison kanssa neljä viidesosa, jonkun muun seurassa vajaa puolet ja työtoverien kanssa kolmasosa vastaajista. (ks. Taulukko 5.)

TAULUKKO 5. Viimeisin teatterissa asiointi seuralaisen mukaan (lukumäärä)

Milloin viimeksi on käynyt katsomassa lisälmen teatterin produktiota	Kenen seurassa on tullut katsomaan esitystä						Yhteensä
	yksin	puolison kanssa	ystävien seurassa	työkaverien kanssa	harrastusryhmä/yhdistysryhmä	joku muu	
Esityskaudella syyskuu 2010 - keuhät 2011	1	17	7	1	0	2	28
Viimeisen kolmen esityskauden aikana	3	7	2	0	0	1	13
Yli kolme vuotta sitten	0	1	1	2	0	2	6
Ei vielä kertaakaan	0	5	0	0	1	2	8
Yhteensä	4	30	10	3	1	7	55

Teatterit pitävät myös tärkeänä tehdä erilaisia produktioita erilaisille yleisöille, jolloin teatteri voisi itse ohjelmistosuunnittelullaan muuttaa yleisörakennetta. Erilaisten produktioiden toteuttaminen on myös teatterin kehittymisen kannalta tärkeää.

”...tai sitten pitäis saada yleisörakennetta muutettua ja kohdennettua eri tavalla mut se ikään kuin perinteinen yleisö niin se varmaan on jollain tavalla tunnistettavissa, että mitä voi tehdä ja mitä ei voi tehdä, et, et, on siinä tää puoli kyllä. Mut tietyst varmaan se teatterin kehittämiseks on tärkeetä että et se ei olis sit se ainoa tekemisen suunta, koska sit sitä alkaa olla vaan sellanen produsoija ja tarpeiden tyydyttäjä organisaatio, eli semmonen, siitä jää sit sellanen etsiminen ja löytäminen ja uuden näkemisen ilo pois ja et ehkä silloin pitäis just aatella, että voi säilyttää tota, ikään kuin oksaa, mut sen rinnalla pitäis ihan sen oman porukan, niinkun kehittämiseks, luoda jotain vaihtoehtoista tekemistä ja toimintaa.”

Kyselyni lopuksi pyysin katsojia esittämään toivomuksia lisälmen teatterin toimintaan liittyen avoimen kysymyksen muodossa. Neljätoista vastaajaa esitti toivomuksiaan tai antoi kommenttia. Yhdeksän vastaajaa esitti toiveekseen sen, että näytelmien esitykset siirrettäisiin kulttuurikeskukselle. Muita toivomuksia tämän lisäksi olivat:

- Piaf uudestaan Anna-Liisa Laihon esittämänä
- Yhdistäkää voimat IN-teatterin kanssa

Lisäksi esitettiin seuraavat toivotukset:

- Jatkakaa samaan malliin
- Hyvä ohjaaja, hyvät näyttelijät, mieluisa esitys: uutta ja vanhaa
- KIITOS!

7.1 Teattereiden markkinointi

Teatteriesitysten katsojilla on nykypäivänä mahdollisuus valita erittäin laajasta määrästä erilaisia vapaa-ajan aktiviteetteja, joten teatterit ovat pakotettuja voimakkaaseen mainontaan. Teatterit kilpailevat myös toistensa kanssa yleisön saamisesta, usein myös samasta kohderyhmästä. Mainontaa tulisikin kohdistaa kunkin produktion kohdeyleisöön ja mainosten ”koelukijalla” tulisi testata mainonnan tehoa kohdeyleisössä (Carlson 2010, 78). Mainokset tulevasta teatteriesityksestä ovat yleensä yleisön ensimmäinen kosketus tulevaan näytökseen. Mikäli ennakkomainonta ei ole suunniteltu siten, että mainonta ja varsinainen esitys kohtaavat, yleisön odotusarvo esitykselle voi olla aivan toinen kuin oli tarkoitus. Tällä on taas suora yhteys esityksen menestykselle. Tämä on otettava huomioon esimerkiksi mainoksissa käytettävissä kuvissa.

Kanervan ja Ruusuvirran (2006, 26) suorittaman selvityksen mukaan suomalaiset teatterit käyttävät markkinointiin hieman yli viisi prosenttia kokonaiskustannuksista. Joillakin teattereilla luku voi kohota jopa kahteenkymmeneen prosenttiin. Markkinointiyhteistyötä teatterit tekevät melko harvojen tahojen kanssa. Mikäli yhteistyötä tehdään, niin sitä tehdään painotalojen ja hotellien ja/tai ravintoloiden kanssa. Tapoja, joilla markkinointiyhteistyötä tehdään, ovat erilaiset yhteisjulkaisut, yhteistarjoukset tai -liput, teatteripakettimatkat ja yhteisten projektien tiedotus ja myynti sekä kampanjat. (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 26.) Iisalmen teatterikin tekee yhteistyötä markkinoinnissa esimerkiksi Runnin Kylpylän kanssa.

Mainonta ja markkinointi ja mielikuva yrityksestä vaikuttavat organisaation imagon syntymiseen. Imago taas syntyy vastaanottajan omassa mielessä ja perustuu visuaalisuuteen, imagon tehtävänä on saada jokin näyttämään hyvältä. Maine ja imago pitää erottaa toisistaan, ne perustuvat eri lähtökohtiin ja rakentuvat eri tavalla. Imagoa rakennettaessa vedotaan vastaanottajan mielikuvitukseen. (Huuhka 2010, 126 – 127.) Maine taas muodostuu organisaation tekojen kautta, se syntyy yhteistyöstä sidosryhmien kanssa, kuten asiakkaiden, yhteistyötahojen, median ja yhteiskunnallisten päättäjien kanssa (Huuhka 2010, 123).

Ketosen (2010, 49) Seinäjoen kaupunginteatterille tekemän kyselyn mukaan parhaimmaksi tiedonsaantilähteeksi katsottiin teatterin oma ohjelmisto-lehti, 70 % ($n=162$), toiseksi parhaan vaihtoehdon katsottiin olevan teatterin internet-sivut (63 %) ja kolmanneksi paras vaihtoehto oli lehti-ilmoitukset (61 %). Kuosmasen ja Tuomelan Taloustutkimukselle tekemän tutkimuksen (2007, 37) mukaan teatterista kiinnostuneet saavat parhaiten tietoa lehti-ilmoituksista, teatterin julkaisuista ja kolmantena tuttavilta ja sukulaisilta. Internetiä ja erityisesti teatterin omia nettisivuja käyttävät tiedonhakulähteenä 74 % vastaajista.

Seinäjoella kehitettäviä markkinointikanavia olivat sosiaalisen median Facebook -yhteisöpalvelu, lehtiartikkelit ja uutiset, julkisivu- ja katumainonta, messut ja teatterin lippumyymälä. Seinäjoen kaupunginteatterin nettisivuja seurataan eniten kun etsitään ja suunnitellaan teatterimatkaa (68 %), toiseksi eniten sivuja käytetään kun etsitään lisätietoja näytelmästä (65 %). (Ketonen 2010, 56.)

Kyselylläni halusin selvittää, noudattaako Iisalmen teatterin katsojien tiedonsaantikanavat Taloustutkimuksen (2007) ja Ketosen (2010) tutkimuksia. Kyselyssäni selvitin, mistä teatteriesitystä katsomaan tulevat ovat saaneet tiedon meneillään olevasta

näytelmästä. Iisalmen teatteri käyttää näytelmän mainostamisessa nettisivujaan, lehti-ilmoituksia, julisteita ja markkinointikirjeitä, joita lähetetään Iisalmen teatterin esityksiä aiemmin katsoneille yhdistyksille ja ryhmille. Tämän vuoksi käytin vastausvaihtoehtoina näitä vaihtoehtoja. Iisalmen teatterilla ei ole omia julkaisuja, joten tämän osalta tuloksia ei voi verrata Taloustutkimuksen ja Ketosen tutkimuksiin.

Kyselyn tuloksena ($n=57$) reilusti yli puolet on saanut tiedon näytelmästä lehti-ilmoituksesta. Toiseksi tärkein markkinointikanava on niin sanottu puskaradio. 14 % kyselyyn vastanneista on saanut ensimmäisenä tiedon näytelmästä ystäviltään tai tutuiltaan. Tämän osalta kyselyni tulokset noudattaa Taloustutkimuksen (2007) toteutettua kyselyä. Kolmanneksi tehokkain mainosmateriaali Iisalmen teatterilla on tämän kyselyn mukaan julisteet. Kolme vastaajaa oli saanut tiedon näytelmästä Iisalmen teatterin nettisivuilta. Huomattavaa on myös, että markkinointikirjeet ovat myös tehonneet, vaikka tässä kyselyssä määrällisesti vain kaksi on saanut tiedon markkinointikirjeen kautta. Jostain muualta tiedon oli saanut kaksi vastaajaa. Toinen oli saanut tiedon Omakotiyhdistyksen kautta ja toinen oli huomannut ilmoituksen Iisalmen teatterin toimiston ikkunasta. Omakotiyhdistyksen kautta tiedon saanut on siis toisin sanoen saanut välillisesti tiedon markkinointikirjeen kautta, sillä Iisalmen Omakotiyhdistystä lähestyttiin markkinointikirjeellä, kuten muitakin alueen yhdistyksiä. (Ks. Taulukko 6.)

TAULUKKO 6. Näytelmän markkinoinnin tehokkuus

Tieto näytelmästä	Lukumäärä
lehti-ilmoituksesta	35
kuulin ystäviltä/tutuilta	8
julisteista	7
Iisalmen teatterin nettisivuilta	3
markkinointikirjeestä	2
jostain muualta	2
Yhteensä	57

Halusin myös selvittää onko sukupuoli, iällä ja sosiaalisekonomisella asemalla minkälainen merkitys siihen, mitä markkinointikanavia kyselyyn vastanneet käyttivät. Ristiintaulukoimalla sukupuolen ja sen, mistä on saanut tiedon näytelmästä, näin, että naisista suurin osa eli kaksi kolmasosa on nähnyt näytelmästä mainoksen lehdestä.

Toiseksi eniten naiset ovat nähneet julisteita näytelmästä ja kolmanneksi eniten he ovat kuulleet näytelmästä ystäviltä tai tutuilta. Miehistä puolet on myös nähnyt näytelmästä mainoksen lehdessä, mutta he ovat toiseksi eniten (hieman yli neljäsosa) kuulleet näytelmästä ystäviltä tai tutuilta. Miehillä loput vaihtoehdot jakautuvat määrällisesti saman verran.

län ja sen, mistä on saanut tiedon näytelmästä, ristiintaulukoimalla saa tulokseksi yllättäen sen, että teatterin nettisivuilta kaikki, jotka ovat sitä kautta saaneet tiedon, kuuluvat ikäryhmään 56 – 65 –vuotiaat. Lehti-ilmoitukset ja markkinointijulisteet ovat tehonneet jokaiseen ikäryhmään, sen sijaan ystävien suositteluun luottaa yli 36-vuotiaat työssäkäyvät katsojat. Sosioekonomisen aseman mukaan tarkastelemalla vain työssäkäyvät olivat vastanneet saaneensa tiedon näytelmästä ensisijaisesti ystävien tai tuttavien kautta. Kuitenkin yli puolet työssäkäyvistä katsojista saavat tiedon näytelmästä lehtimainonnan kautta. Eläkeläiset saavat ensisijaisesti tiedon näytelmästä lehtimainonnan kautta, peräti neljä viidesosa on saanut tiedon tätä kautta. Työttömät ovat huomanneet näytelmän teatterin verkkosivuilta ja julisteista, opiskelijat lehti-ilmoituksista, julisteista ja jostain muualta.

Koska Iisalmen teatteriyhdistyksen teatteriesityksiin on ollut mahdollista ostaa liput verkkokaupan kautta ensimmäisen kerran tähän kyseiseen näytelmään (*Tohvelisan-karin rouva*), niin halusin selvittää kyselyssäni sitä, kuinka moni katsojista haluaa käyttää verkkokaupamahdollisuutta ja kuinka moni haluaa edelleen ostaa lippunsa joko teatterin toimistolta tai esityspaikan ovelta. Taulukosta 7 näkyy, että edelleenkin vastaajista ($n=57$) yli puolet haluaa ostaa teatterilippunsa teatterin toimistolta. Internetistä ja esityspaikan ovelta haluaa lippunsa ostaa noin viidesosa vastaajista.

TAULUKKO7. Teatterilippujen ostopaikat

Teatterilipun osto mieluiten	Lukumäärä
teatterin toimistosta	32
internetistä	13
esityspaikan ovelta	12
Yhteensä	57

Tarkastelin myös, liittykö verkkokauppamahdollisuuden hyödyntäminen sukupuoleen ja ikään eli toisin sanoen, haluavatko iäkkäämmät katsojamme ostaa liput niin sanotusti perinteisin menetelmin ja onko sukupuolella merkitystä asiassa. Ristiintaulukoin iän ja sukupuolen sekä sen, mistä haluaa mieluiten ostaa teatterilippunsa. Sukupuolen mukaan asiaa tarkasteltuna näyttää olevan, että naiset ostavat mieluiten lippunsa teatterin toimistolta, sillä kaksi kolmasosa haluaa asioida teatterin toimistolla lippuasioidillaan. Miehistä hieman yli kolmasosa haluaa käyttää lipun ostoon verkkokauppaa tai sitten he haluavat ostaa lippunsa teatteriesitystä katsomaan tullessaan. Vain 29 % miehistä haluaa käydä ostamassa lippunsa teatterin toimistolta.

Osaryhmät iän suhteen ovat hyvin pieniä, mutta niiden yhdistämisestäkään ei olisi ollut hyötyä, joten tein ristiintaulukoinnin kuitenkin osaryhmien frekvenssien mukaisesti. Tulosten mukaan alle 45 –vuotiaat ostavat teatterilippunsa internetistä tai teatterin toimistolta. Kyselyyn vastanneet 26 – 35 –vuotiaat ostavat mieluiten lippunsa verkkokaupasta. Ikäluokassa 36 - 45 –vuotiaat, noin kaksi kolmasosa ostaa lippunsa mieluiten teatterin toimistolta ja yksi kolmasosa internetistä. 46 – 55 –vuotiaiden joukossa halukkuus ostaa teatterilippu internetistä, teatterin toimistolta tai esityspaikan ovelta oli melkein yhtä suurta. Yli 56 -vuotiaista kaksi kolmasosaa käy asioimassa mieluiten teatterin toimistolla ja noin neljäsosa ostaa lippunsa mieluiten esityspaikan ovelta ja noin kymmenesosa ostaa lippunsa verkkokaupasta. Tulokset ovat kuitenkin suuntaa antavia havaintoyksiköiden vähäisen lukumäärän vuoksi. Tämän vuoksi ei Khin neliötestillä saada selvyyttä, olisiko iällä riippuvuutta siihen, mistä asiakas haluaa lippunsa ostaa. Taulukkoa 8. lukiessa sivulla 64, nähdään kuitenkin se, että jokaisesta ikäryhmästä löytyy niitä, jotka haluavat käyttää verkkokauppaa lipun ostamisessa.

TAULUKKO 8. Teatterilipun ostopaikka iän mukaan

Ostaa lipun mieluiten	Ikä						Yhteensä
	25 vuotta tai alle	26 - 35 vuotta	36 - 45 vuotta	46 - 55 vuotta	56 - 65 vuotta	66 - 75 vuotta	
internetistä	1	2	3	3	3	1	13
teatterin toimistosta	1	0	5	4	15	7	32
esityspaikan ovelta	0	0	0	3	6	3	12
Yhteensä	2	2	8	10	24	11	57

Kyselyssäni kysyin samalla myös, kuinka moni vastaajista on tutustunut vuonna 2011 uusittuihin lisälmen teatteriyhdistyksen nettisivuihin. Vastaajista ($n=57$) kolmasosa oli jo tutustunut uusittuihin nettisivuihin. Lisälmen teatterin mainonta ja markkinointi olivat saaneet hieman yli kolmasosan näytelmää katsomaan tulleista tutustumaan myös lisälmen teatterin nettisivuihin ($n=55$).

Teatteriohjelman markkinoinnissa ei käsiohjelmilla sinänsä ole vaikutusta, koska katsoja on jo päättänyt tulla katsomaan esitystä. Käsiohjelmat sen sijaan pitävät yllä katsojan samaa mielikuvaa muun mainonnan pohjalta ja tukee tältä osin mainontaa ja markkinointia. Käsiohjelmat noudattavat nykyään suurelta osin samaa kaavaa kuin 1800-luvun loppupuolella, jolloin teatterit alkoivat käyttää käsiohjelmiä. Käsiohjelmissä on teatterin nimen jälkeen esitettävän teoksen ja kirjailijan nimet. Tämän jälkeen on lista rooleista, joiden yhteydessä viitataan roolihahmojen välisiin suhteisiin sekä näyttelijät, jotka esittävät kyseisiä rooleja. Ohjelmassa on lisäksi tieto toiminnan ajasta ja paikasta. (Carlson 2010, 76.) Carlsonin mukaan (2010, 76) tämäkin tietomäärä riittää antamaan yleisölle suuntaviivoja tulkintaan ja tulee vaikuttamaan myös esityksen vastaanottoon. Tulkintaan vaikuttaa myös juonitiivistelmä sekä jopa yksittäinen kuva. Markkinoinnillisessa mielessä on hyvä käyttää samaa kuvaa käsiohjelman lisäksi myös julisteissa ja lehtimainoksissa. (Carlson 2010, 77.)

7.2 Ohjelmistosuunnittelun merkitys

Ohjelmistosuunnittelu on avainasemassa teatterin taloudellisessa ja taiteellisessa menestyksessä. Haasteena onkin löytää ohjelmistotasapaino, joka kiinnostaisi kaikkia katsojaryhmiä.

”Se on haasteellista, löydät sen, löydät sen, et sulla on, on, on tavaraa, on produktioita, jotka koskettaa ikäryhmää 40 – 80, tai 60 – 80 ja sitten pitää olla ikäryhmä, joita koskettaa musiikillisesti, sitä haluavia ja sitten on oltava selkeesti lapsille.”

Teatterinjohtajat tietävät tulevaa ohjelmistoaan noin pari vuotta eteenpäin. Toisaalta aikataulua on järkevää pitää elastisena, jotta tilaa voisi löytyä nopeastikin mielenkiintoiselle produktiolle. Aikaa tarvitaan erityisesti kolmekin vuotta, jos halutaan luoda jotain uutta, halutaan kiinnittää esimerkiksi joku kirjailija tekemään jotain uutta alkupe- räisnäytelmää tai jos tehdään uutta musiikkiteatteria. Pidemmällä ajanjaksolla on myös mietittävä painopisteet, joihin toiminnan suuntaa pyritään suuntaamaan.

”Mut se et, että aina auttaa se, et, et hyväksyy sen perusajatuksen et, suunnitteluun, suunnitteluun kannattaa aina satsata, että se ei mee koskaan hukkaan.”

Vaikka Kanervan ja Ruusuvirran (2006, 28) tekemän selvityksen mukaan suurin osa puheteattereista pyrkii erikoistumaan ohjelmistollaan, niin täyskunnalliset eivät pyri erikoistumaan. Täyskunnalliset teatterit kokevat velvollisuudeksi kaikkien monipuolisen palvelemisen. Ne teatterit, jotka eivät aio erikoistua, tulevat muualta kuin Etelä-Suomesta. Erikoistuminen voi olla kilpailuetu, joka helpottaa esimerkiksi markkinoinnin kohdentamista ja tekemistä. Toki myös musiikinäytelmiin erikoistumalla on odotettavissa parempi tuotto verrattuna puhenäytelmiin, mutta toisaalta niissä on riskinä mahdollisesti suuretkin taloudelliset tappiot.

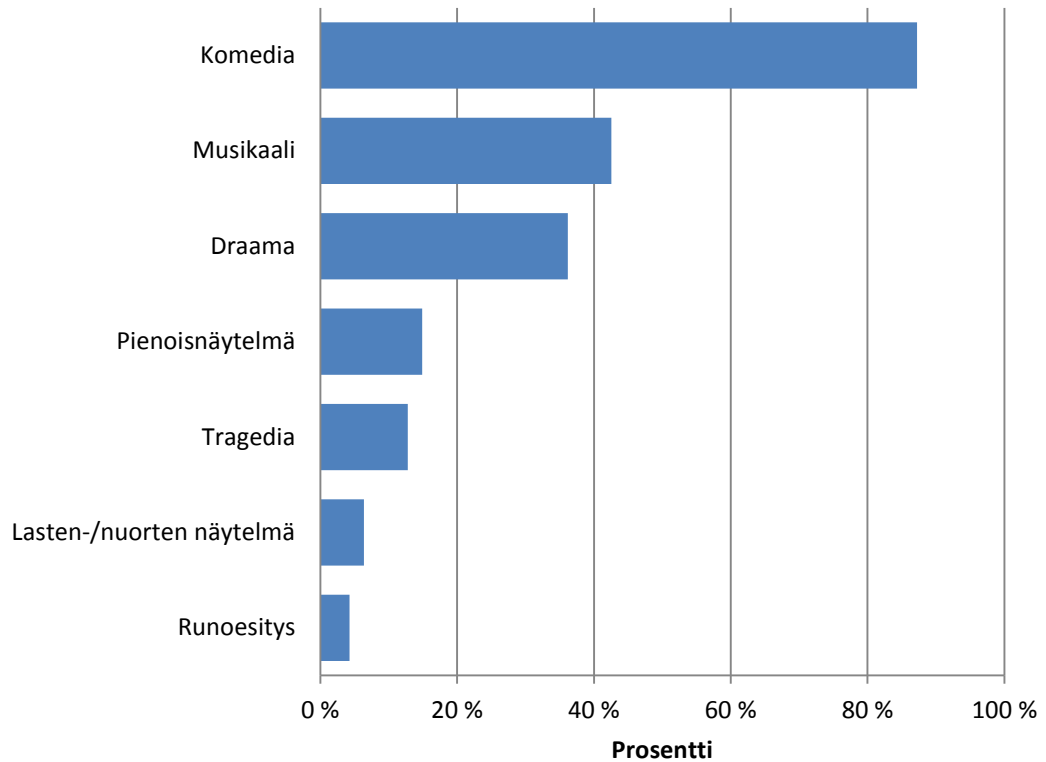
”...se on tällä hetkellä niin jumalattoman kallista, sitä ei usko kukaan, että meillä oli 83 % täyttöaste, 83 000 € tuli vielä takkiin!”

Suurin osa teattereista aikoo kuitenkin panostaa erityisesti lasten- ja nuorten teatteriin (Kanerva & Ruusuvirta 2006, 28 – 29). Taloustutkimuksen Kuosmasella ja Tuomaisella (2007, 40) teettämän tutkimuksen mukaan suomalaisia kiinnostavat eniten kotimainen komedia, toiseksi eniten pidetään laulunäytelmistä tai musikaalisista. Erityisesti miehet, pienituloiset, ammatti- tai kauppakoulun käyneet, kotitaloudet joissa ei ole lapsia, kunnassa asuvat ja ne, jotka ovat käyneet teatterissa 1 - 2 kertaa viimeisen vuoden aikana, ovat kiinnostuneet kotimaisesta komediasta. Vastaavasti naiset,

eläkeläiset ja opisto- tai ammattikorkeakoulututkinnon käyneet ovat kiinnostuneita eniten laulunäytelmistä ja musikaaleista.

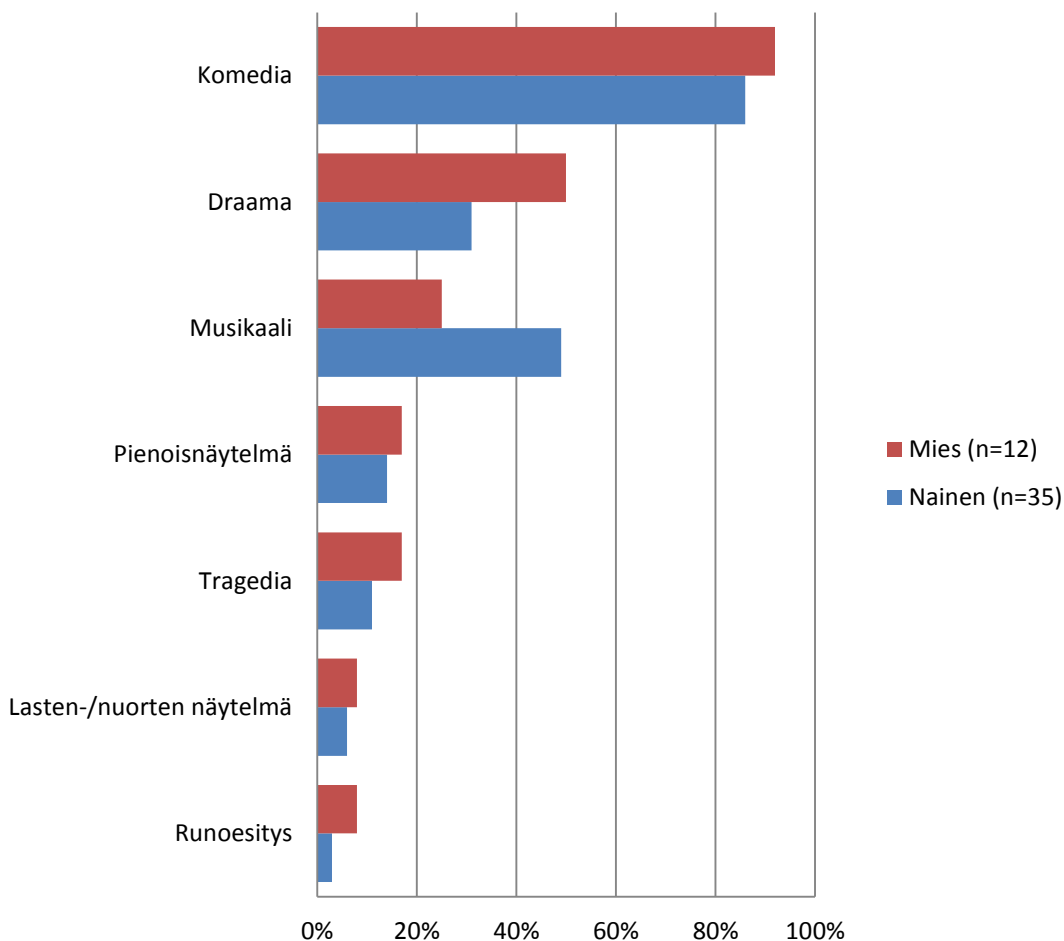
Tekemälläni kyselyllä selvitin ensiksi minkä tyyllilajin esityksiä vastaajat ovat käyneet katsomassa lisalmen teatterin esittämänä ja lisäksi selvitin, minkä tyyllilajin esityksistä he ovat kiinnostuneet. Kysymykseen, minkä tyyllilajin esityksiä katsojat ovat käyneet katsomassa, vastaajat saivat valita tarpeen mukaan useita vaihtoehtoja. Tulokset noudattavat Kuosmasen ja Tuomaisen Taloustutkimukselle (2007) tekemää tutkimusta, jonka mukaan ihmiset katsovat mieluiten komediaa ja toiseksi mieluiten musikaaleja. Kyselyni perusteella lisalmen teatteriinkin tullaan myös katsomaan mieluiten komediaa ja toiseksi mieluiten musikaaleja (Ks. Kuvio 4, sivulla 67). Vastaajista ($n=47$) hieman yli neljä viidesosaa oli käynyt katsomassa komediaa. Hieman yli kaksi viidesosaa oli käynyt katsomassa musikaaleja ja hieman alle kaksi viidesosa draamaa. Pienoisnäytelmiä ja tragediaa on käynyt katsomassa hieman yli kymmenesosa vastaajista ja alle kymmenesosa vastaajista oli käynyt katsomassa lasten- ja nuorten näytelmiä. lisalmen teatterin esittämänä ei ole ollut runoesityksiä, mutta siitä huolimatta kaksi henkilöä on näitä käynyt katsomassa. (ks. Kuvio 4.)

Ristiintaulukoimalla tyyllilajin, jota on käyty katsomassa ja sen, milloin viimeksi on käynyt katsomassa lisalmen teatterin produktioita, sain selville sen, että nämä kaksi henkilöä, jotka ovat omasta mielestään käyneet katsomassa runoesityksiä, ovat käyneet niitä katsomassa edellisellä esityskaudella. Tuolloin lisalmen teatteri esitti draamaksi luettavan Niskavuoden naiset -näytelmän, joka on kaukana runoesityksestä. Ristiintaulukointi paljastaa myös sen, että katsojat, jotka ovat käyneet katsomassa Niskavuoren naiset -näytelmää, eivät ole välttämättä osanneet luokitella näkemäänsä tiettyyn tyyllilajiin, sillä suurin osa ($n=25$) oli pitänyt näytelmää komediana, osa tragediana ja osa myös musikaalina.



KUVIO 4. Iisalmen teatterissa katsottujen teatteriesitysten tyylilajien suhteelliset osuudet ($n=47$)

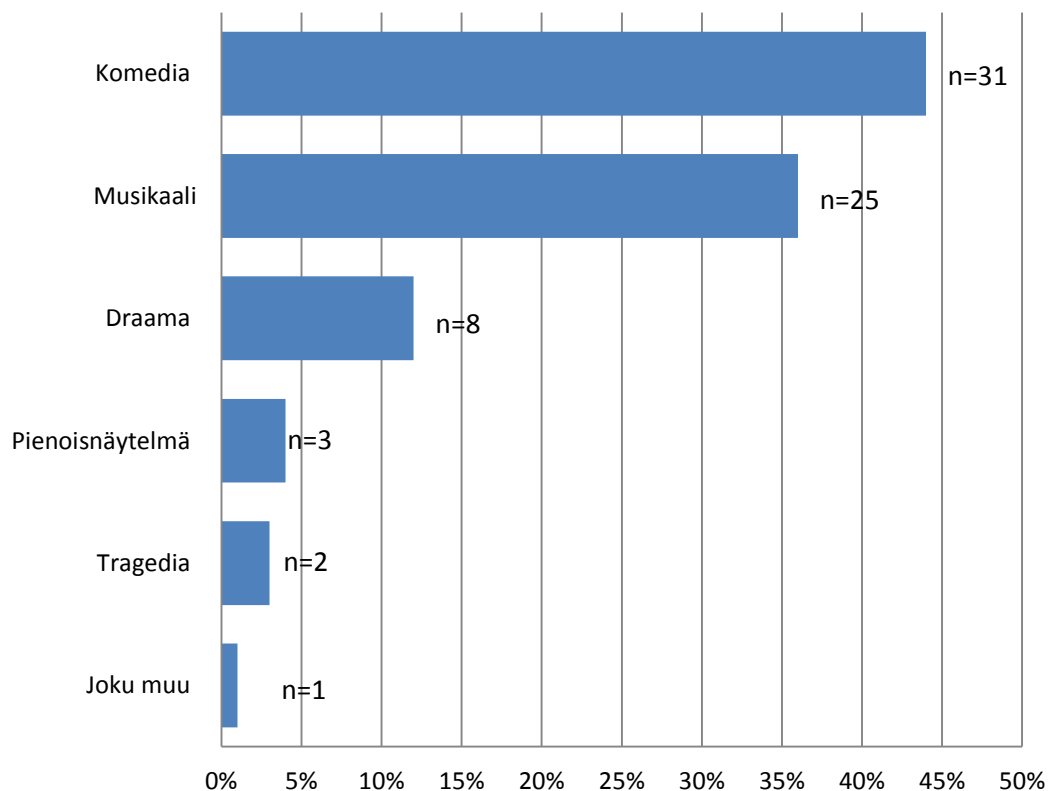
Sukupuolen mukaan tarkasteltuna ($n=47$) näyttäisi siltä, että sekä naiset että miehet ovat käyneet katsomassa mieluiten komediaesityksiä. Kuosmasen ja Tuomaisen Taloustutkimukselle (2007) tekemän tutkimuksen mukaan naiset katsovat mieluiten musikaaleja ja toiseksi mieluiten komediaa. Kyselyssäni naiset ovat kuitenkin toiseksi mieluiten käyneet katsomassa musikaaliesityksiä ja kolmanneksi eniten draamaa. Miehet ovat sen sijaan pitäneet enemmän komedian jälkeen draamasta ja kolmanneksi eniten he ovat käyneet katsomassa musikaaleja. (ks. Kuvio 5, sivulla 68.)



KUVIO 5. Katsottujen teatteriesitysten tyyllilajien suhteelliset osuudet sukupuolittain tarkasteltuna ($n=47$)

Ristiintaulukoimalla se, kenen seurassa on käyty katsomassa minkä tyylistä näytelmää, huomionarvoista on se, että ystävien seurassa tullaan katsomaan ”rennompaa” katsottavaa, ystävien seurassa on yhdeksän vastaajaa kymmenestä käynyt katsomassa komediaa ja musikaaleja liki puolet. Yksin sekä muiden seurassa on käyty katsomassa eri tyyliä verrattain tasaisesti.

Kyselylläni halusin myös selvittää, mikä tyyllilaji kiinnostaa katsojia eniten ($n=57$). Vastaajat saivat valita kaksi mieleisintä tyyllilajia, joita he haluaisivat nähdä lisälmen teatterin esittävän. Seuraavalla sivulla olevasta kuviosta 6, nähdään, että lähes puolet vastaajista haluaa nähdä komediaa ja kaksi viidesosa haluaa nähdä musikaalia. Draamaa haluaa nähdä kymmenesosa vastaajista. Marginaalinen joukko haluaa nähdä joko pienoisnäytelmiä, tragediaa tai jotain muuta. Jotain muuta halunnut, halusi nähdä lisälmen teatterin esittämänä stand-up –komiikkaa.



KUVIO 6. Teatteriesitysten tyylilajien suhteelliset osuudet ja lukumäärät, joita vastaajat haluavat nähdä lisalmen teatterin esittävän ($n=57$)

Sukupuolittain tarkasteltuna ($n=57$) sekä naiset ja miehet haluaisivat nähdä samoja tyylilajeja, samassa järjestyksessä, kuin mitä ovat käyneet katsomassakin (ks. Taulukko 9.) Naiset haluavat nähdä komediaa, musikaaleja, draamaa ja miehet haluavat nähdä komediaa, draamaa ja musikaaleja. Ainoa ero on se, että kukaan miehistä ei ole kiinnostunut katsomaan tragediaesityksia.

lan mukaan tarkasteltuna ($n=57$) kaikki yli 36-vuotiaat haluavat nähdä mieluiten komediaesityksia ja toiseksi mieluisampana he näkevät musikaaliesitykset. Alle 36 – vuotiaat haluaisivat nähdä mieluiten komediaa ja toiseksi eniten draamaesityksia. Sosioekonomisen aseman mukaan tarkasteltuna ($n=57$) kaikki ryhmät lukuun ottamatta ”jokin muu”-ryhmää, haluavat nähdä mieluiten komediaa ja toiseksi mieluiten musikaalia. ”Jokin muu” haluaa nähdä mieluiten draamaa. Kyselyni ei paljastanut sitä, mitkä näkyi Kuosmasen ja Tuomaisen Taloustutkimukselle (2007) tekemässä tutkimuksessa, että eläkeläiset erityisesti olisivat kiinnostuneita musikaaleista ja pientuloiset komediasta. Tarkastelin myös ristiintaulukoimalla ($n=46$) sitä mitä vastaaja on kaynnyt katsomassa lisalmen teatterin esittämänä ja mitä toivoisi tulevaisuudessa na-

kevänsä. Tämä taulukointi noudatti entistä kaavaa, kaikissa ryhmissä haluttiin näkevän mieluiten komediaa ja toiseksi mieluiten musikaalia.

Kuosmanen & Tuomelan tekemän tutkimuksen mukaan (2007, 45 - 47) teatteriesityksen valintaan vaikuttavat eniten näyttelijät (45 %), toiseksi eniten arvostelut (33 %) ja kolmanneksi näytelmän tunnettuus (30 %). Näyttelijävalinnat ovat tärkeitä erityisesti 25 – 44 –vuotiaille. Näytelmän uutuus on entistä tärkeämpi valintakriteeri. Teatterikäyntien määrää vuosittain lisäisivät edullisemmat lippujen hinnat, mielenkiintoisempi ohjelmisto ja mikäli aikaa olisi enemmän. Lippujen kohtuulliseksi hinnaksi koetaan 8,50 – 11,80 € (21 % vastaajista), kuitenkin 19 % mielestä kustannus voisi olla 11,90 – 16,80 € ja 17 % mielestä 16,90 – 20,20 €. (Kuosmanen & Tuomela 2007, 59.)

Teatterin on tärkeää tietää, mitkä asiat vaikuttavat siihen, minkälaista teatteriesitystä katsoja tulee katsomaan, mitkä ovat hänen valintakriteerinsä esitystä valittaessa. Kyselyssäni vastaajat saivat valita kolme tärkeintä valintakriteeriä, jotka heidän täytyi laittaa tärkeysjärjestykseen siten, että numerolla yksi on tärkein kriteeri, numerolla kaksi toiseksi tärkein ja numerolla kolme kolmanneksi tärkein valintakriteeri. Valittavana olivat vaihtoehdot näytelmän nimi, kirjailijan nimi, ohjaajan nimi, päänäyttelijät, esittävä teatteri, näytelmän mainokset, ystävien tai tuttavien suosittelu ja jokin muu seikka. Analysointivaiheessa huomasin, että yhdeksän vastaajaa oli merkinnyt vastausvaihtoehdonsa numeroinnin sijaan rastilla. Näitä vastauksia oli suhteellisen paljon suhteutettuna koko aineiston lukumäärään, joten päätin tehdä siten, että koodasin jokaisen mahdollisen vastausvaihtoehdon sen mukaan, kuuluuko vaihtoehto vastaajan kolmen tärkeimmän valinnan joukkoon vai ei.

Tällä tavalla analysoituna sain selville, että vastaajien ($n=57$) mielestä kolmena tärkeimpinä valintakriteereinä teatteriesityksen valinnassa pidettiin siis tämän kyselyn mukaan näytelmän nimeä, päänäyttelijöitä ja ystävien ja tuttavien suosittelua näytelmästä. Vastaajista myös liki puolet oli sitä mieltä, että kirjailijan nimellä on vaikutusta teatteriesityksen valintaan. Vastausvaihtoehtoon ”muu seikka” esitettiin vaikuttavana asiana näytelmän sisältöä. Vastaavasti asiat, joilla on vähiten merkitystä näytelmän valinnassa, olivat ohjaajan nimi, esityksen mainonta, esittävä teatteri. (Ks. Taulukko 9, sivulla 71.)

Taulukko 9. Teatteriesityksen valintakriteerien tärkeysjärjestys ($n=57$)

Valintakriteeri teatteriesitykselle	Prosentti
Näytelmän nimi	60 %
Päänäyttelijät	54 %
Ystävien/tuttavien suosittelu	54 %
Kirjailijan nimi	49 %
Esittävä teatteri	26 %
Teatteriesityksen mainokset	21 %
Ohjaajan nimi	19 %
Muu seikka	2 %
Yhteensä	285 %

Näytelmän nimi on sekä miehille että naisille tärkein valintakriteeri. Näytelmän nimi on kaikille yli 26 -vuotiaille tärkein kriteeri, lukuun ottamatta 66 – 75 –vuotiaita, joille näytelmän nimi on vasta toiseksi tärkein valintakriteeri ja 25-vuotiaita tai alle, joille näytelmän nimellä ei ole lainkaan merkitystä. Alle 25 –vuotiaille oli merkitystä kaikilla muilla valintakriteereillä paitsi näytelmän nimellä ja ohjaajan nimellä. Kaikista ikäryhmistä yli puolet vastanneista piti tärkeänä valintakriteerinä ystävien tai tuttavien suosittelua, ikäryhmässä 26 – 35 –vuotiaat kaikki tämän ikäryhmän vastaajat pitivät tätä kriteeriä tärkeänä.

Carlsonin (2010, 75) mukaan kaupallisessa teatterissa on ollut aina roolijakojen ennustettavuus selvää, koska on haluttu toistaa kaava, joka on toiminut ennemminkin. Jos on huomattu, että yleisö on pitänyt jostakin näyttelijästä tietynlaisessa roolissa, on tämä hahmo haluttu toistaa. Yleisö saattaakin ärsyntyä, jos näyttelijä ei olekaan samanlaisessa roolissa, kuin hänet on haluttu nähdä. Tämä seikka onkin huomioitava, koska lisälmen teatterin katsojat pitävät päänäyttelijöitä toiseksi tärkeimpänä valintakriteerinään.

Sosioekonomisen aseman mukaan ($n=57$) tarkasteltuna valintakriteerejä, esille nousi eläkeläisten mielipide, jonka mukaan heille tärkeä valintakriteeri on kirjailijan nimi näytelmän nimen ohella. Työttömille tärkeitä asioita olivat näytelmän nimi, näyttelijät ja tuttavien suosittelut, heille ei millään muilla asioilla ollut merkitystä valintavaiheessa. Opiskelijat pitivät tärkeimpinä valintakriteereinä näyttelijöitä, kirjailijaa ja suositteluja. Sillä, kuka näytelmän ohjaa, ei heille ollut lainkaan merkitystä. Työelämässä

mukana oleville olivat kaikki valintakriteerit merkityksellisiä. Kriteereistä tärkeimmät olivat heille ystävien suosittelut, näytelmän nimi ja päänäyttelijät.

Ohjelmistosuunnittelulla on siis erittäin tärkeä merkitys teatterin toiminnassa, sillä katsojat valitsevat näytelmän nimen, näyttelijöiden ja suosittelujen perusteella näytelmät, joita tulevat katsomaan. Teatterinjohtajat vastaavat ohjelmistosuunnittelusta keskustellen esimerkiksi ohjaajien ja dramaturgien kanssa. Teattereilla on myös erilaisia kokoonpanoja, joiden tehtävänä on lukea ja arvioida näytelmiä ja tehdä ehdotuksia tuleviksi produktioiksi. Johtajat saavat ideoita ohjelmistoa varten seuraten ajankohtaisia aiheita, lukemalla paljon materiaalia ja heillä on myös työrullaan jäänyt mieleen näytelmiä, joita haluaisivat joskus toteuttaa.

”Et sitä dialogia kans käydään koko ajan, että sitä on kauheen paljon sitä keskustelua ja sit se, et se käsittelee tällasen valtavan määrän aiheita ja näytelmiä ja sit sieltä jää pieni, tollanen noin herneenkokonen esitetäväksi että.”

”...käytännössä me tietysti seurataan kaikki, että mitä Suomessa menee ja mitä tulee...”

”Täytyy lukee koko ajan paljon, se on ihan oleellista että, eikä vaan näytelmiä vaan oikeestaan vähän kaikkea. Siis kirjallisuutta täytyy seurata tosia tarkkaan, et mistä kirjailijat myös puhuvat ja mistä puhutaan maailmalla. Täytyy yrittää seurata sitä, et mistä tää elämä koostuu.”

”Näytelmä päivässä pitää mielen virkeänä, koko ajan täytyy lukea materiaalia”

”...tää niinku ohjelmistollisesti se vaikeus, että löytää koko ajan jotain sellaista uutta, että se ansaitsee paikkansa.”

Teattereiden on myös tärkeää seurata muiden teattereiden ohjelmistoa. Aiemmin teatterinjohtajilla on ollut katsantokanta, että eivät voi ottaa esitystä ohjelmistoon, mikäli se on esitetty jossain muualla. Mikäli miellyttävä teatteriesitys on ollut lähialueen teattereissa, niin aikaa täytyy kuitenkin kulua noin viisi - kuusi vuotta, ennen kuin esitystä on järkevää ottaa omaan ohjelmistoon. Lisäksi näytelmäkirjailijaliitot huolehtivat siitä, että naapuriteatterit eivät pysty esittämään samaa näytelmää peräkkäisinä vuosina. Teattereiden oman näkemyksen mukaan välimatkaa teattereiden välillä, mikäli esittävät samaa näytelmää, saa olla noin 300 kilometriä. Sen lisäksi, että johtajat joutuvat miettimään sitä, milloin ottavat minkäkin näytelmän ohjelmistoonsa, niin heidän mielestään ohjelmiston suunnittelussa on tärkeää ottaa asiakaskannan ja asiakaskunnan huomioimisen lisäksi myös huomioon se, että teatterin tulevalla ohjelmistolla pyritään muokkaamaan katsojien teatterikäsitystä ja teatterikäyttäytymistä.

*"...mutta kyllä me yleensä pidetään huoli, että ei me ihan farssilinjal-
kaan olla..."*

*"...jos ne ottaa vain sen viihdelaitoksen aseman, niin hyvin pian yleisö
tottuu siihen ja ne ei enää osaa muuta tulla kattomaan kuin jotain (viih-
teellistä)."*

*"Et jos sitä ei tee, ja uudista, niin sitten siellä kohta sekä esiintyjät tai te-
kijät ja yleisö on samasta puusta veistetty ja siel ei enää niin ku tapahdu
mitään. Et se on sitten vaan produsointia, produsointia, ei teatteria.
Enää! Sitten."*

8 IISALMEN TEATTERIN NYKYTILA JA TULEVAISUUDEN HAASTEET

Tässä kappaleessa analysoin Iisalmen teatterin nykytilaa SWOT -analyysin keinoin. Määrittelen teatterille sen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat sekä peilaan niitä Kanervan ja Ruusuvirran (2006) tekemään valtiosuusteattereiden SWOT -analyysiin ja haastattelemieni teatterinjohtajien vastauksiin. Nykytilakuvauksen jälkeen pohdin myös Iisalmen teatterin tulevaisuuden haasteita peilaten niitä tekemieni ammattiteatterinjohtajien haastatteluihin.

8.1 SWOT -analyysi ja mittareiden määrittely

Kanervan ja Ruusuvirran (2006, 40 - 43) selvityksen mukaan valtiosuusteatterit arvioivat SWOT -analyysin mukaan vahvuutensa, heikkoutensa, mahdollisuutensa ja uhkansa seuraavasti:

- **Vahvuudet**
 - o henkilökunta
 - o ohjelmisto
 - o tila ja tekniikka
 - o yleisö

- **Heikkoudet**
 - o talous
 - o henkilökunta
 - o tilat ja tekniikka

- **Mahdollisuudet**
 - o uudet toimintamallit ja -muodot
 - o alueellinen kehitys
 - o yhteistyö
 - o henkilökunta

- **Uhat**
 - o talous
 - o henkilökunta
 - o yleisö

Selvästi myös haastattelemani teatterinjohtajat pitivät teattereidensa vahvuuksina ja mahdollisuuksina henkilöstöä ja yleisöä ja vastaavasti heikkouksina ja uhkina taloutta ja myös henkilökuntaa.

” Silloin kun henkilökunta on, on tuota niin ku yhteen hiileen puhaltava ja samaan suuntaan niin kun ajatuksia, ajatuksissa menevä, haluavat teatteria kehittää kuin omaa lastaan, niin tuota se on huippuhyvää. Se on kerta kaikkiaan hienoo.”

”Tää työ koostuu niin lukuisista eri osajista, ammasteista, taidoista ja ennen kaikkea niin lukuisista tahdoista, niin sen, niiden kaikkien tahtotilojen, joita tähän taloon mahtuu, niin, niin, ikään kuin niiden johtaminen yhteen ja samaan toivottuun lopputulokseen on joskus aika tuulista.”

”Johtamisen kannalta vaikeinta ihan yks’selitteisesti on se, että saada rahat riittämään. Saada ne resurssit suunnattua niin, että sieltä tulee myös jotain takaisin.”

Seuraavassa määrittelen lisälmen teatterin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat SWOT -analyysin keinoin:

Vahvuudet:

- Vakiintunut katsojakunta,
- ammattitaitoisten ohjaajien käyttäminen,
- teatterin johtamiseen sitoutunut johtokunta,
- vahva tieto-taito perustajajäsenten muodossa,
- harrastukseensa sitoutuneet näyttelijät,
- toimintaan sopiva toimistotila käytettävissä,
- TE-toimisto on myöntänyt palkkatukea toimistotyöntekijän palkkaamiseen.

Heikkoudet:

- Kunnalta saatu rahallinen avustus liian pieni, joten taloutta vaikea hallita,
- ei vakituista ja teatteriesityksiin sopivaa esiintymispaikkaa,
- vuosittain vaihtuva johtokunta ja mahdollisesti myös vaihtuva puheenjohtaja,
- katsojakunta ikääntynyttä,
- harrastajanäyttelijät myös suurimmaksi osaksi lähellä tai yli eläkeiän olevia, mukana ei ole riittävästi nuoria harrastajia,

- ”vakio-ohjaaja” myös eläkkeellä oleva, uuden vakio-ohjaajan löytäminen voi olla vaikeaa,
- juututaan liiaksi entiseen, ohjelmisto pysyy samantyyppisenä,
- toimistohenkilö vaihtuu vuosittain,
- toimistohenkilön palkkaamiseen ei mahdollisuutta ilman TE-toimiston myöntämää palkkatukea.

Mahdollisuudet:

- Uudistuminen niin toiminnan kuin teatteriproduktioiden muodossa,
- yhteistyö ”kilpailijoiden” kanssa,
- verkkokaupan hyödyntäminen,
- uusien asiakasryhmien löytäminen,
- uusien markkinointikeinojen käyttäminen,
- nuorisajaoston uudelleen ”henkiin herättäminen”,
- pysyvän, vaikka osa-aikaisen työntekijän palkkaaminen toimistotehtäviin.

Uhat:

- Kuntien myöntämä avustus pienenee,
- perustajajäsenten jäätyä pois toiminnasta uusia tekijöitä ei löydy tilalle,
- hiljainen tieto ei siirry,
- harrastajanäyttelijät eivät koe lisälmen teatteria potentiaalisena paikkana harrastaa vaan siirtyvät toisiin harrastajateattereihin,
- kilpailevat harrastajateatterit,
- ei pystytä löytämään yleisöä saavuttavia produktioita,
- uutta yleisöä ei tule poistuvan yleisön tilalle,
- TE-toimisto ei myönnä palkkatukea toimistohenkilön palkkaamiseen,
- lisälmen teatteri lakkaa olemasta

lisälmen teatterin olisi hyvä myös määritellä erilaisia mittareita, joiden avulla se pystyisi seuraamaan toimintaansa. Kanervan ja Ruusuvirran (2006, 22) kyselyn mukaan teatterit mittaavat ja arvioivat toimintaansa taloudellisten, määrällisten, laadullisten ja muiden tavoitteiden avulla. lisälmen teatteri pystyisi hyödyntämään myös näitä seu-

raavia Kanervan ja Ruusuvirran (2006, 22) tekemän kyselyn mukaisia, teattereiden itse määrittelemiään indikaattoreita ja välineitä:

- Taloudellisten tavoitteiden indikaattoreita ovat muun muassa lipputulot, saadut avustukset, taloudellinen tulos ja näytelmäkohtaiset menot ja tulot. Välineitä, joilla näitä indikaattoreita arvioidaan, ovat tilinpäätös ja kirjanpito.
- Määrällisten tavoitteiden indikaattoreita ovat yleisömäärät, esitysmäärät ja täyttöasteet. Välineitä näiden seuraamiseen ovat erilaiset tilastot ja niiden ylläpitäminen.
- Laadullisia tavoitteita ovat taiteellinen kehittyminen ja taiteellisen toiminnan taso. Näitä indikaattoreita voidaan arvioida katsojapalautteen ja katsojalukujen avulla, sisäisin purkupalaverien ja saadun kritiikin mukaan.
- Muita tavoitteita ovat esimerkiksi medianäkyvyys, suhteet muihin sidosryhmiin ja resurssien riittävyys. Näitä tavoitteita seurataan esimerkiksi seuraamalla lehtijuttuja ja niiden määrää ja kehityskeskusteluin.

lisalmen teatteri voisi ottaa omiksi mittareikseen kaikki edellä esitetyt tavoitteet ja mittarit. Näistä kaikista pitäisi vain määritellä kuka mitäkin seuraa, kuinka usein ja miten niistä raportoidaan.

8.2 Teatterin tulevaisuuden haasteet

Teattereiden tulevaisuuden yhtenä suurena haasteena on hallintomuotojen muuttaminen kaupunginteattereista kunnallisesta hallintomuodosta osakeyhtiöiksi tai joksikin muuksi organisoitumismuodoksi.

” Niitä suurella innolla tehtiin tässä aikoinaan niitä kaupunginteattereita ja nyt niitä yritetään suurella innolla purkaa pois.”

” ... mä en usko enää tähän kunnalliseen hallintomuotoon. Se ei ole paras hallintomuoto taidelaitokselle.... Siinä on liian paljon, liian paljon byrokratiaa ja sit siinä on liian paljon sellaisia asioita, joita ei voi, jotka ei toteuta parhaimmillaan meidän toimintaa.”

”...se on nyt sitten todettu, että se olis kai se kaikkein järkevin vaihtoehto, olla, olla osakeyhtiö...”

” ... aika monet niin sanotut kunnalliset teatterit pyrkii saamaan itsenäisemmän aseman. Ja se johtuu tietysti siitä, että tämmösen teatteri- ja taidelaitoksen toiminta on, on ihan oleellisesti erilaista kuin jotkut kaupungin muut toiminnot.”

Ammattiteatterit joutuvat painimaan yhtä lailla erilaisten avustusten hankkimiseksi kuin harrastajateatteritkin. Ammattiteatteritkaan eivät voi olla täysin varmoja siitä, että kuntien vuosittaiset avustukset jatkuvat, sillä rahoitus on hyvin pitkälle kuntien määrärahoista kiinni. Toimintaa on vaikea suunnitella pitkälle tulevaisuuteen, kun avustukset esittävät merkittävää osaa teattereiden elämisen edellytyksinä. Toimintamäärärahan tarve on jatkuvaa ja suurta huolimatta teattereiden merkittävistä liikevaihtoista.

”Et mitä teatteri on aikanaan anonu kaupungilta ja mitä se on sitten saanu ja siitä se on sitten lähteny muotoutumaan. Se, se ei perustu henkilötyövuosiin, eikä se perustu oikeestaan myytyihin lippuihin tai ehkä se perustuu puhtaasti siihen, että kuinka osaavia ja kultturelleja ihmisiä kaupunginedus...-valtuustossa, hallinnossa istuu ja kuinka hyvin sitä pystytään lobbaamaan...”

” Ja kunnan rahoitus taas niin tota, sehän on niin ku jollain tavalla vaikiintunut tietylle tasolle. Ja, ja se on kuitenkin aina sit sen kunnan taloudellisesta tilanteesta kiinni, että koska se ei oo mikään niinku ikään kuin korvamerkitty millään tavalla se avustus vaan se on niinku, se on joka kerta, tapahtuu se arviointi.”

Joissakin teattereissa on edetty kaupungin avustuksen kanssa siten, että teatterit ovat saaneet neuvoteltua kaupungin kanssa jonkinmoisesta jatkuvuudesta tuen suhteen. Tällainen yhteistyösopimus olisi varmasti kaikkien teattereiden toiminnan suunnittelun kannalta ensiarvoisen tärkeää.

”... alettiin neuvottelemaan kaupungin kanssa sitte semmosesta asiasta että, kuinka me saatais jonkinlainen varmuus, että se kaupungin avustus jotenkin jatkuu, että meidän ei tarte joka vuosi niin ku mieltää, että loppuuko tää, meneekö kaupungilta hanat kiinni kokonaan. Nyt päästiin niin, että ne antaa meille neljän vuoden aikana sen.... joka vuosi, että ei tarte erikseen anoa, eikä erikseen jännittää.”

Teatterit joutuvat etsimään mahdollisia tukimahdollisuuksia kaikkialta. Ammattiteatterit, jotka saavat valtionavustusta, on kuitenkin vaikea saada lisätukea muualta, mutta joitakin pieniä erillisavustuksia ne kuitenkin saavat silloin tällöin.

”...erillisavustuksia, joita me haetaan esimerkiks tälläsiin erikoiskohteisiin kuten esimerkiks ulkomainen, kansainväliseen toimintaan, ulkomalaisiin vierailijoihin tai esitysten viemiseen jonnekin ulkomaille tai mut ne on marginaalisia.”

” Et tämmösiä pieniä avustuseriä aina jostain tipahtaa, mutta ne on, ne on hyvin hankaloita saada valtionosuusteatterin, joka saa kaupungin avustusta ja valtion avustusta niin ainakin noitten säätiöitten avustusten saanti on sitten niinku teatterina, tiukassa.”

Iisalmen teatteri painii samojen haasteiden parissa kuin ammattiteatteritkin. Rahoituksen saaminen vuosittain on oma rankka prosessinsa. Mikäli käytössä olisi edellä mainitun kaltainen yhteistyösopimus, niin se helpottaisi huomattavasti tulevaisuuden suunnittelua. Harrastajateatteri on erityisen riippuvainen kaupungin avustuksesta, sillä se ei saa avustuksia muualta tai hyvin harvoin esimerkiksi erilaisista säätiöistä.

Eräänä isona tulevaisuuden haasteena Iisalmen teatterilla on sukupolvenvaihdos ja toiminnan turvaaminen. Iisalmen teatterin perustajajäsenillä on hyvin vahva ote edelleen teatterin toiminnassa ja heillä on suunnaton määrä tacit tietoa eli hiljaista tietoa. Tämä tieto pitäisi vähitellen saada siirrettyä uusille tekijöille, jotta perustajajäsenten jäädessä toiminnasta pois, teatterin toiminta jatkuisi voimakkaana. Haasteena on myös saada uusia teatteritoiminnasta kiinnostuneita mukaan toimintaan, sillä nykyään paikkakunnalla toimii useita erilaisia harrastajateattereita, jotka ovat "vetäneet mukaansa" alun perin Iisalmen teatterissa toimineita harrastajia. Ilman tekijöitä ei ole teatteria.

9 IISALMEN TEATTERIN JOHTAMISTA KOSKEVAT JOHTOPÄÄTÖKSET

Suomessa teattereiden organisoitumismuotoja ollaan muuttamassa kunnallisista ammattiteattereista suurimmaksi osaksi osakeyhtiömuotoisiksi toimitusjohtajavetoisiksi teattereiksi. Iisalmen kaupungissa olisi mielestäni myös hyvä miettiä ja pohtia teattereiden asemaa ja selkeästi määritellä yksi teatteri niin sanotuksi johtavaksi teatteriksi ja samalla pohtia sen organisoitumismuotoa. Kaupungissa toimiviin muihin teattereihin verrattuna Iisalmen teatteri on vanhin teatteri kaupungissa. Iisalmen teatteri on myös tuottanut jatkuvasti vähintään yhden kokoillan näytelmän vuosittain ja sillä on ollut myös toimivaa lasten- ja nuorten teatteria.

Mikäli Iisalmen kaupunki olisi teatterin suurin osakkeen omistaja, niin teatteri voisi toimia kuten Iisalmissa toimiva kehittämissyhtiö Ylä-Savon Kehitys Oy. Teatterin nimi olisi tällöin esimerkiksi Iisalmen Teatteri Oy. Suuntaus näyttää olevan osakeyhtiömuotoon, joten näin välistä jäisivät ”turhat” organisoitumismuodot pois ja toimintaa päästäisiin heti suunnittelemaan ja kehittämään osakeyhtiönä. Mikäli Iisalmen teatteri säilyy yhdistyspohjaisena, niin tällöin paras vaihtoehto olisi kannatusyhdistystoiminnan periaatteella toimiva teatteri.

Osakeyhtiömuoto edellyttäisi tietenkin myös toimitusjohtajan palkkaamista. Toimitusjohtaja voisi tällöin toimia myös teatterin taiteellisena johtajana. Osakeyhtiönä toimivan teatterin toiminta olisi todennäköisesti sen verran pientä aluksi, että hallintojohtajaa ei kannattaisi palkata. Tosin jatkossa hallintojohtajattelin omaava olisi teatterin kehittämisen ja johtamisen kannalta paikallaan. Toimintamuoto mahdollistaisi myös valtiosuusteatteriksi hakeutumisen, vaikka kyseiseksi vuos -teatteriksi otetaan enää hyvin harvoja uusia teattereita. Mikäli kaupungille olisi määriteltynä oma ”ykkösteatteri”, niin korostaisi se mielestäni alueen elinvoimaisuutta, Iisalmen kaupungin näkyvyyttä, tunnettuutta ja imagoa sekä toisi rahaa kaupunkiin katsojien ja turistienkin muodossa.

Toimintamuodon muuttaminen edellyttäisi vahvaa kaupunginvaltuuston lobbaamista ja sitä, että heidät saataisiin vakuutettua teatterin merkityksestä Iisalmen kaupungille. Organisoitumismuodon muuttuminen tarkoittaisi mahdollisesti myös kaupungin tuen kasvua teatterille. Mutta vaikka Iisalmen teatterin toimintamuotoa ei lähdetäisi muuttamaan, niin toiminnan jatkuvuuden ja kehittämisen kannalta olisi toivottavaa, että Iisalmen kaupunki lisäisi tuen määriä teatterin toiminnalle. Keskisuurissa kaupungeis-

sa harrastajateattereita tuetaan jopa 70 000 eurolla vuosittain. Iisalmen toimivat teatterit olisi hyvä luokitella niiden toiminta-asteen mukaan, jolloin tukikin voisi jakaantua sen mukaisesti. Mikäli kaupunki pitää tärkeänä lasten- ja nuorten teatteria ja heidän kulttuurikasvatustaan, niin tällöin teattereita pitäisi myös tukea enemmän. Toki Iisalmen kaupungilla on kehitettynä yläkouluikäisten Kulttuuriakatemia, joka on osa koulutoimintaa, mutta tämä rajaa pois suuren osan lapsista ja nuorista. Iisalmen teatteri jatkaisi mielellään lasten- ja nuorten teatterin tekemistä, mutta resurssit ovat hyvin puutteelliset tällä hetkellä.

Iisalmissa toimivista teattereista Iisalmen teatteriyhdistys on ainoa, jolla on pysyvä toimistoyöntekijä, joka on tietenkin oma kustannuseränsä ja vaikuttaa toiminnan kannattavuuteen. Mikäli teatteri ei pysty pitämään omaa toimistoyöntekijää, niin silloin teatterin taso laskee huomattavasti.

Tuen myöntäminen on vuosittainen prosessi, joten olisi erinomaista, mikäli kaupungin kanssa voitaisiin tehdä niin sanottu periaatesopimus, joka takaa joka tapauksessa tietyn suuruisen tuen teatterille. Tämä edistäisi huomattavasti pitkäjänteistä suunnittelua, kun voitaisiin olla varmoja ainakin siitä, että kaupungilta tulee rahallista tukea. Yksi mahdollisuus olisi, että kaupunki soveltaisi tilaaja-tuottaja-mallia Iisalmen teatterin kanssa. Tuolloin määriteltäisiin tuen määrä teatterille, joka tukea vastaan toteuttaa sovituksen palvelun eli teatteriproduktion vuosittain.

9.1 Iisalmen teatterin strategiaa ja talouden johtamista koskevat kehittämissuhteet

Iisalmen teatteriyhdistykseltä puuttuu strateginen johtaminen ja kehittäminen. Siitä huolimatta, että johtokunta vaihtuu vuosittain, olisi tehtävä strategista pohdintaa ja pitkäjänteistä suunnittelua tavoitteineen ja seurantamenetelmineen. Mikäli teatterilla on määriteltynä oma strategia ja kehityssuunnitelma, niin vaikka johtokunta vaihtuu vuosittain, uusi johtokunta pääsisi heti toimintaan ja kehittämään edelleen toimintaa strategian mukaisesti. Mielestäni Iisalmen teatterilla on tällä hetkellä hieman vanhahava imago, johtuen tietenkin osaltaan siitä, että teatteri on vanhin teatteri Iisalmissa. Strategiatyön suunnittelu edellyttää myös Iisalmen teatterin johtokunnan ja jäsenistön yhteisymmärrystä siitä, mihin suuntaan Iisalmen teatteria lähdetään tulevaisuudessa kehittämään.

Strategiatyön perustana on missio ja visio, joka määrittelee tavoitetason, sen, mihin teatteri haluaa päästä tulevaisuudessa. Näiden sekä myös teatterin arvojen määritte-

ly olisi paikallaan ja johtokunnan tehtävä. Mittarit, joilla seurataan toiminnan toteutumisista, voisivat lisälmen teatterilla olla lipputulot, avustukset, kokonaistulos, näytelmäkohtaiset menot ja tulot, yleisömäärät, esitysmäärät, täyttöasteet, katsojapalautteet, medianäkyvyys, resurssit ja suhteet sidosryhmiin. Näistä nostaisin esille täyttöasteen, jota ei ole tähän asti seurattu systemaattisesti. Täyttöastetta seuraamalla teatteri pystyisi tarkentamaan esityskalenteriaan ja jättämään pois ajanjaksoja, jolloin täyttöasteet ovat huonoimmillaan ja panostaa kausiin, jolloin täyttöasteet ovat parhaimmillaan. Myös katsojapalautetta voitaisiin jatkuvasti saada tekemällä lisälmen teatterin nettisivuille tarkemman katsojapalautekyselyn. Tällä hetkellä sivuille on tehtynä ”pikakysely”, jolla kysytään onko pitänyt parhaillaan käynnissä olevasta produktiosta vai ei.

Mittareille täytyisi myös määritellä kuka niitä seuraa, miten, kuinka usein ja miten niitä raportoidaan ja kenelle. Tätä työtä auttaisi, mikäli teatteri määritteli toimintaansa liittyvät prosessit ja toimisi prosessijohtamisen kautta. Prosessienkin määrittely pohjautuu strategian tavoin visioon, missioon ja arvoihin, joten ne olisi ensin määriteltävä. Olisi määriteltävä yhteiskunnallinen tavoite ja mietittävä keitä varten teatteri on olemassa. Lisälmen teatteriyhdistys voisi määritellä olemassaolonsa perustan olevan esimerkiksi: *lisälmen teatteri on olemassa laadukkaista teatteriproduktioista kiinnostuneita kulttuurin ystäviä varten sekä teatterikulttuurin ylläpitämiseksi lisälmessä*. Tämän jälkeen määritellään ydinprosessi ja prosessit, jotka tukevat tätä ydinprosessia. Lisälmen teatterin ydinprosessina voisi olla esimerkiksi: *Tuottaa vähintään yksi kokoil-lan näytelmä harrastajavoimin*. Tätä tukevia tukiprosesseja voisivat olla *markkinointiprosessi ja ohjelmistosuunnitteluprosessi*. Prosessoinnilla saataisiin toiminnoista huolehtimista muidenkin kuin puheenjohtajan ja johtokunnan ”harteille”. Varsinkin, kun määriteltäisiin esimerkiksi pienehkö palkkio prosessinomistajalle sekä tiimille, joka huolehtii prosessin toimivuudesta.

Strategiatyössä on myös hyvä jatkaa tässä raportissa aloittamaani SWOT -analyysia, eli teatterin johtokunnan on pohdittava teatterin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia kiihkottomasti ja analyttisesti. Sen pitäisi miettiä, miten mahdollisuuksia pystyttäisiin kehittämään edelleen ja miten vahvuudet saadaan säilytettyä toiminnassa. Sen pitäisi myös pohtia ja keksiä keinoja, mitä teatteri voi tehdä, että mietityt uhkat eivät toteutuisi tulevaisuudessa ja etteivät pohditut heikkoudet muutu uhkiksi.

Talouden johtamisessa tärkeää on huolehtia aineettomasta pääomasta myös aineellisen pääoman ohella. Toimijoiden täytyy olla omasta halustaan mukana toiminnassa

ja huomata, että lisalmen teatteri on kehittyvä ja eteenpäin pyrkivä teatteri, joka huolehtii toimijoistaan.

Yhdistyksenkin on huolehdittava että sen kannattavuus, kasvu ja kassavirta ovat kunnossa. Näillä teatteri luo pohjan ja mahdollisuuden jatkuvuudelleen. Vuosittaisen budjetoinnin olisi hyvä olla tarkempaa, mutta sen lisäksi produktiokohtaisia budjetteja voisi pohtia tarkemmin. Olisi hyvä pyrkiä siihen, että lipputulot kattaisivat produktion aiheuttamat kustannukset ja muu tuki, esimerkiksi kaupungilta saatu avustus, tukisi teatterin muuta toimintaa, esimerkiksi kiinteitä kustannuksia ja teatterin kehittämistä. Tarkemmalla suunnittelulla teatteri saisi kustannustehokkuutta lisää.

9.2 Kehittämissuhteita lisalmen teatterin johtokuntatyöskentelyyn

lisalmen teatteriyhdistyksen johtokuntatyöskentely vaatii tarkentamista. Työn pitäisi jakaantua useammalle ihmiselle ja mielestäni edellä mainitsemani prosessityöskentelyllä tämä voisi olla mahdollista. Johtokunta vaihtuu vuosittain, joka tuo omia haasteita johtamiseen ja joka vuosi johtokunnassa on erilaisia ihmisiä. Yksi ehdottomasti tärkeä seikka johtokunnan toiminnan kannalta olisi se, että johtokunnan toimintakausi määriteltäisiin kaksivuotiseksi. Tällä hetkellä vuoden alussa kokoontuva johtokunta tekee töitä produktion ensi-iltaan asti, joka on yleensä loppusyksystä. Ensi illan jälkeen toiminnan teho laskee, kun tiedetään, että kohta johtokunta vaihtuu. Kaksivuotinen kausi saisi aikaan sen, että ensi-illan jälkeen toiminta jatkuisi tehokkaana ja myös seuraavan produktion suunnittelu alkaisi ajoissa.

Kohtuullista olisi myös johtokuntatyöskentelyn alussa pohtia jokaisen omia vahvuuksia ja rooleja, jotta toiminta olisi tehokasta ja jokaisen resurssit tulisi hyödynnettyä. Johtokuntaan valikoituu myös aika ajoin täysin uusia toimijoita, joilla ei välttämättä ole lainkaan aiempaa kokemusta esimerkiksi muista johtokunnista. Jokaisella johtokunnalla on kuitenkin myös omat toimintaperiaatteet. Tämän vuoksi olisi hyvä laatia perehdytysopas niin johtokunnalle kuin uudelle puheenjohtajalle ja sihteerillekin. Tämä helpottaisi ja nopeuttaisi toimintaa, kun ei tarvitsisi joka kerta niin sanotusti keksiä pyörää uudestaan.

Johtokunnan kokouksiin pitäisi kutsutulla ajoissa, hyväksi havaittu keino on myös sopia vuoden alussa kiinteä kokouspäivä, joten johtokuntaan kuuluvat osaavat varata kyseiset ajat jo etukäteen teatterin käyttöön. Kokouksiin olisi tärkeä saada esityslistat etukäteen eikä vasta varsinaisen kokouksen alussa, näin jokainen jäsen ennättäisi valmistautua kokouksiin ja pohtia etukäteen omia argumenttejaan. Kuukausittaiset

kokoukset eivät välttämättä ole riittäviä, mikäli halutaan tehdä kehitystyötä. Johtokunnan jäsenten tulisi olla valmiita kehittämistyöhön, joka myös vaatii siten enemmän aikaa kuin kerta kuukaudessa. Tähänkin olisi apuna prosessisuunnittelu, jolloin prosessinomistajat ja kyseiseen prosessiin liittyvä tiimi voisi itse suunnitella kokoontumisaikansa.

9.3 Iisalmen teatterin asiakkuuksia ja ohjelmistosuunnittelua koskevat kehittämisehdotukset

Iisalmen teatterin toiminnan jatkuvuuden tausta on asiakkuudet ja ohjelmistosuunnittelu, kuten muidenkin teattereiden. Iisalmen teatterilla on tekemäni kyselyn mukaan kanta-asiakkaita luokiteltavia asiakkaita puolelta katsojista, sillä tämä määrä on käynyt katsomassa myös edellisen tuotannon. Nämä kanta-asiakkaat ovat toiminnan kulmakivi, joka täytyy säilyttää. Asiakaskyselyni noudattaa sekä mutua-tuntumaa että aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja teatterinjohtajien haastatteluja. Iisalmen teatterissa kävijöistä suurin osa on keski-ikäisiä, 56 – 65 –vuotiaita naisia, jotka tulevat puolison kanssa tai ystävien seurassa teatteria seuraamaan. Mutua-tuntuman mukaan teatterissa kävijät ovat eläkeläisiä, mutta oman kyselyni mukaan eläkeläisten lisäksi Iisalmen teatterissa käyvät melkein yhtä paljon myös työelämässä mukana olevat. Vähiten katsojia oli alle 35-vuotiaissa, joten tämä ryhmä on potentiaalinen uusien asiakkaiden ryhmä, joka olisi saatava kiinnostumaan teatterista lasten ja nuorten ohella. Tässä ryhmässä pitäisi pystyä havaitsemaan niin sanottuja heikkoja signaaleja, jotta heidän tarpeitaan vastaavaa teatteria pystyttäisiin järjestämään.

Tärkeää on siis tehdä kanta-asiakasryhmälle laadukasta ohjelmistoa, jotta heidät saadaan pidettyä teatterin katsojina, mutta tärkeää on myös tehdä uutta, jotta saadaan uusia kohderyhmiä kiinnostumaan teatterin katsomisesta. Täytyisi löytää ohjelmistotasapaino. Ohjelmistoa suunniteltaessa on otettava huomioon tutkimukseni tulokset, joiden mukaan molemmat sukupuolet ovat ensisijaisesti kiinnostuneita katsomaan komediaa. Toiseksi eniten naisia kiinnostavat musikaalit, miehiä draama. Ohjelmistosuunnittelussa on otettava huomioon esityksen nimi, sillä 60 % kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että teatteriesityksen nimi on tärkein valintakriteeri, minkä perusteella he valitsevat näytelmän.

On myös huolehdittava siitä, että esityksessä on katsojille myös tuttuja näyttelijöitä, sillä kyselyyn vastanneista yli puolen mielestä toiseksi tärkein valintakriteeri olivat päänäyttelijät. Tämän vuoksi teatterin on hyvä lähteä kasvattamaan uutta sukupolvea ja tuoda heitä pikkuhiljaa tunnetuksi teatterin katsojille, jotta pidempään teatteria

harrastaneiden jäädessä pois toiminnasta, katsojat eivät lähde myös pois, kun eivät näe estradilla mieleisiään näyttelijöitä.

Kolmanneksi tärkeimmässä roolissa on ystävien tai tuttavien suosittelu. Puskaradion toimivuus markkinointikeinona onkin erittäin tärkeä. Tähän voi vaikuttaa edelleen ohjelmistosuunnittelulla, hyvällä ohjauksella ja toteutuksella, jotta lisälmen teatteri voi tehdä niin hyvää ja mielenkiintoista teatteria, että sitä on mielekästä suositella eteenpäin.

Tutkimukseni mukaan eläkeläisille oli merkitystä myös kirjailijan nimellä. Tämä voi selittää osaksi sen, minkä vuoksi lisälmen teatterin vuonna 2009 toteuttama Timo K. Mukan tekstiin perustuva musikaali ”Alla auringon usvan” ei menestynyt. Timo K. Mukkaa pidetään ”riettaana” kirjailijana, jolla on tietty maine. Itse musikaali oli loistava ja hyvällä maulla tehty, mutta koska noin puolet lisälmen teatterin katsojista on eläkeläisiä ja heille on merkitystä kirjailijalla, niin tämän vuoksi kyseinen produktio ei täyttänyt heidän odotuksiaan ja musikaalista tullut tuotto oli katsojien puutteen vuoksi riittämätön. Tästä kokemuksesta johtuen ja tämän tutkimuksenkin perusteella jatkossa on erittäin tärkeä miettiä kenen kirjailijan teoksia esitetään. Radikaalimpien kirjailijoiden tekstit voisivat toimia lisäohjelmistona pienempinä produktioina toteutettavina.

Kyselyssäni tuli myös yksi uusi ehdotus tyyllilajiksi, jota haluttaisiin nähdä lisälmen teatterin esittämänä, stand-up. Stand-up on vaativa muoto, mutta kohtalaisen helppo järjestää lisänä, mikäli teatterinharrastajien joukosta löytyy taitoja ja halukkuutta kokeilla tätä taidemuotoa.

Ohjelmistosuunnittelun olisi hyvä olla pitkäjänteisempää kuin vuosi kerrallaan, vaikka toiminnan jatkuvuudesta ei ole takeita. Ohjelmistoa voisi suunnitella ainakin kaksi vuotta eteenpäin ja tätä varten olisi hyvä perustaa ohjelmistotiimi, joka lukee esimerkiksi www.näytelmäkulma.fi:stä löytyviä näytelmiä, seuraa mitä on muiden teattereiden ohjelmistoissa, ottaa vastaan ehdotuksia jäsenistöltä ja pohtii niitä, pitää kirjaa tehdyistä esityksistä produktioiksi, koska niistä voi nousta myöhemmin käytettävää materiaalia.

Ohjelmistotiimi tekisi oman työnsä pohjalta esityksiä ohjelmistosta johtokunnalle, jonka tehtävänä on lopullinen ohjelmiston hyväksyminen. Tätä toimintamuotoa käytettäessä teatterilla on oltava valmius tuottaa useampaa kuin yhtä näytelmää kaudessa. Tämä sen vuoksi, että ohjelmaa valittaessa ei tarvitsisi miettiä roolien riittävyttä harrastajanäyttelijöille vaan näytelmästä ulkopuolelle jääville olisi heti tarjota toinen näy-

telmä, jotta kaikki halukkaat pääsevät harrastamaan mieleistä harrastustaan. Ohjelmistosuunnittelua voi tehdä myös siten, että kun tiedetään melko tarkalleen, ketkä harrastajat ovat lähdössä seuraavaan produktioon mukaan, olkoon se mikä on, niin ohjelmistoa voisi etsiä näyttelijöiden lukumäärän mukaan. Tätä keinoa käytettäessä varmistetaan, että kaikille halukkaille löytyvät roolit. Mielestäni ensimmäinen vaihtoehto olisi parempi. Olisi tärkeää etsiä erilaisia vaihtoehtoja erilaisilla kokoonpanoilla niin monta, että kaikille harrastajille löytyy tekemistä. Tällöin harrastajien määrä ei olisi rajaavana tekijänä ohjelmiston miettimisessä ja teatterilla olisi tarjota yleisölle useampia teatteriproduktioita vuodessa.

Toki kahden tai useamman produktion tuottaminen vuosittain lisäisi tuottamiskustannuksia, mutta yhtenä mahdollisuutena voisi olla esimerkiksi, että palkattava ohjaaja tekisi kaksi ohjausta yhden sijaan hieman edullisemmin kuin kaksi erillistä. Tämä voisi olla mahdollista, sillä harjoitukset voisi järjestää samalle päivälle, jolloin matkakustannukset olisivat ohjaajalle pienemmät. Useamman produktion esittämällä lisälmen teatterin olisi mahdollista laajentaa tarjontaansa erilaisille asiakasryhmille ja mielikuva lisälmen teatterista monipuolisena ja asiakasystävällisenä teatterina vahvistuisi.

Ohjelmistosuunnittelussa on kuitenkin huomioitava se, että ei tehdä pelkkää komediaa, vaikka sitä suurin osa katsojista haluaa. Jatkossa teatterin on hyvin vaikea tehdä jotain muuta, jos katsojat tottuvat odottamaan aina samantyyppisiä produktioita. Tämänkin vuoksi olisi hyvä olla vuosittaisen pääohjelman lisänä vaikka edes yksi pienempi produktio lisävaihtoehtona tai sitten lasten- ja nuorten näytelmä.

Ohjelmistoa markkinoitaessa on hyvä ottaa huomioon se, että lisälmen teatterin katsojakunta muodostuu etupäässä yli 56-vuotiaista naisista. Tutkimuksessani selvitin, mitkä markkinointikanavat ovat tehokkaimmat. Naisiin tehoa markkinointi lehti-ilmoitusten ja julisteiden kautta. Mikäli halutaan yleisöä laajemmalta alueelta, niin voisikin pohtia minkä tyyppisiä lehtiä tuo naisten yli 56-vuotiaiden ikäryhmä lukee eniten ja suunnata osa mainonnan budjetista sinne. Lisäksi voisi miettiä, mitä tuo kohderyhmä harrastaa ja missä se asioi ja viedä esimerkiksi julisteita näihin paikkoihin.

Lehti-mainonta tehoa myös työssäkävijöihin ja eläkeläisiin. Eläkeläisillä on aikaa lukea lehtiä kotonaan, työssäkävijät lukevat lehtiä usein työpaikalla ruokatuntien ja muiden taukojen aikaan. Työttömät, joilla ei välttämättä ole varaa lehtien tilaamiseen, seuraavat tulevia teatteriesityksiä teatterin verkkosivuilta ja julisteista, joita näkevät.

Lippuja esityksiin teatterin verkkokaupasta ostavat eniten alle 45 –vuotiaat, tätä vanhemmat käyvät mieluiten asioimassa teatterin toimistolla. Vanhemmista kuitenkin miehet asioivat mieluiten verkkokaupan kautta kuin asioisivat toimistolla tai ostaisivat lippunsa teatteripaikan ovelta. Tästäkin huomataan, että teatterin on tärkeää pystyä säilyttämään teatterin toimisto ja palkkaamaan toimistotyöntekijä asiakkaita palvelemaan. Nuorempi polvi ja miehet ostavat lippunsa verkkokaupasta, joten teatterin internetsivut ovat erinomainen markkinointikanava. Tämän vuoksi on tärkeää, että lisalmen teatterin nettisivut ovat ajan tasalla ja sivuilta löytyy mielenkiintoista luettavaa ja kuvia verkkokaupan lisäksi.

Esiintymispaikalla on myös merkitystä ja se tuo myös tietyn imagon. lisalmen teatteri esiintyy hyvin usein Työväentalolla, jossa on intiimi ja lämmin tunnelma. Kyselyni tuloksena toivottiin esitysten siirtämistä Kulttuurikeskukseen. Tämän tuloksen korostuminen johtui todennäköisesti siitä, että lisalmen teatteri aloitti puheenjohtajakauteni keskustelut kaupungin kanssa Kulttuurikeskuksen tilojen vuokrasta ja tämä keskustelu on jatkunut myös vuoden 2011. Kulttuurikeskuksen vuokrat ovat olleet sellaisia, että lisalmen teatterilla eikä kaupungin muillakaan teattereilla ole ollut tiloja mahdollista käyttää. Kulttuurikeskuksessa esitettävän produktion täyttöasteen täytyy olla suuri, jotta toiminta siellä on kannattavaa. Kulttuurikeskuksella esiintyminen antaa mielestäni lisäarvoa teatterin imagolle ja katsojille ”teatterintuntua”, koska kyseessä on iso sali ja pehmustetut penkit. Kulttuurikeskuksen akustiikka ei kuitenkaan ole tarkoitettu puhe-esityksille, mutta sen sijaan musikaalit toimivat tilassa paremmin. Jatkuneiden neuvotteluiden seurauksena kaupunki on tullut hieman vastaan ja lisalmen teatteri esittää ainakin juhluvuoden näytelmänsä Kulttuurikeskuksella vuonna 2012. Haasteena onkin tämän vuoksi saada tila toimimaan niin visuaalisesti kuin audiitiivisesti ja ennen kaikkea saada tila täyttymään katsojista. Mikäli teatterin toiminta kehittyy, niin mielestäni Kulttuurikeskuksella voisi jatkossa esittää niin sanotun pääproduktion ja pienempiä produktioita esitettäisiin sitten Työväentalolla tai muissa vastaavissa tiloissa.

Markkinoinnin ja mainonnan kannalta lisalmen teatterin olisi hyvä segmentoida tarkemmin asiakaskantansa, jotta se voisi tehdä laadukkaampaa ja erilaistetumpaa mainontaa eri segmenteille. Lisäksi on pohdittava myös asiakaskunnalle eli potentiaalisille asiakkaille suunnattu markkinointi. Ennakkomainontaa suunniteltaessa on huomioitava, että se tukee varsinaista esitystä. Myös käsiohjelmaa suunniteltaessa on huomioita, että olisi hyvä, mikäli sama kuva esiintyy sekä ennakkomainoksissa että käsiohjelmassa. Markkinointiyhteistyön miettimistä olisi lisättävä erilaisten sidosryhmien kanssa.

9.4 Tutkimuksen onnistumisen analysointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimukseni alussa asetin päätutkimusongelmiksi sen, miten lisälmen teatteria on johdettu tähän mennessä, miten sitä pitäisi johtaa, jotta toiminta olisi kustannustehokasta ja miten teatterin toimintaa pitäisi kehittää. Alatutkimusongelmina olivat teatterin asiakaskunnan määrittäminen, miten ja onko ohjelmistosuunnittelulla merkitystä asiakaskuntaan ja liiketoimintaan. Alatutkimusongelmana oli myös sen tutkiminen, onko teatterilla muita mahdollisuuksia toimia kuin yhdistyspohjalta sekä teatterin strateginen tarkastelu ja tulevaisuuden näkymien pohtiminen, mukaan luettuna uusien toimijoiden mukaan saamisen.

Tutkimukseni vastasi täysin näihin kaikkiin asettamiini tutkimusongelmiin löytäen niihin vaihtoehtoisia toimintatapoja ja kehittämisideoita. Tutkimusongelmien ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseksi oli tärkeää käyttää triangulaatiota. Monimenetelmätutkimukseni oli toimiva ratkaisu. Sain teemahaastattelujen muodossa teatterinjohtajilta erinomaisen käsityksen teatterin tilasta nykypäivänä, sen johtamisesta ja johtamisen haasteista. Kvantitatiivisen kyselyn muodossa sain selvitettyä lisälmen teatterin asiakaskantaa ja sen mieltymyksiä, joista on apua markkinoinnin ja ohjelmiston suunnittelussa. Ainoa huono puoli tai epäonnistunut asia oli kyselyyn osallistuneiden liian vähäinen määrä, joka johti siihen, että en voinut tutkia esimerkiksi taustamuuttujien merkittävyyksiä määriteltäviin asioihin. Sekä haastatteluja että kyselyä tuki lisäksi käyttämäni havainnointi, jota suoritin koko vuoden 2011.

Tutkimukseni ja sen tulokset toivat lisälmen teatterin toimintaan paljon hyödynnettävää ja kehitettävää. Teatteri voi hyödyntää tutkimustani jatkossa esimerkiksi toimintatutkimuksen muodossa, jossa tässä tutkimuksessa löytämiäni kehittämiskohteita alettaisiin kehittää ja viemään käytäntöön ja muutosprosessia analysoitaisiin ja kehitettäisiin edelleen. Toivon tutkimukseni myös ”herättävän” lisälmen kaupungin päättäjiä pohtimaan teatteritoiminnan merkitystä kaupungille syvemmällä tasolla ja lisälmen teatterin tunnustamista kaupungin johtavaksi teatteriksi ja sen myötä myös tuen nostamista riittäväälle tasolle, jotta lisälnessä jatkuisi laadukas teatteritoiminta.

LÄHTEET

Andriopoulos, C. 2001. Determinant of organisational creativity: a literature review. *Management Decision* 39/10. pp. 834 – 840. MCB University Press. Verkkoartikkeli. [Viitattu 4.1.2012]. Julkaisija:

www.moodle.savonia.fi/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=106410

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.

Aro, M. 1977. Suomalaisen teatterin vaiheita. Hämeenlinna: Karisto.

Carlson, M. 2010. Teatteriyleisöt ja esityksen lukeminen. Teoksessa Koski, P. (toim.) *Teatteriesityksen tutkiminen*. Suomentaneet Johanna Savolainen ja Pirkko Koski. Toinen painos. Keuruu: LIKE.

Handy, C. 1993. *Understanding Organizations*. 4. painos. Englanti: Penguin Books Ltd.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki.

Helin, H. 2004. Teattereiden talous ja toiminta 1997 – 2003. Helsingin kaupungin tietokeskuksen verkkojulkaisu 2004/28. Helsinki.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum Media Oy.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Iisalmen kaupunki, Kulttuurilautakunta. 2011. 15§ Kulttuurilautakunnan myöntämät vuosivastukset 2011. Pöytäkirjanote 24.02.2011. Dno 43/2011. Iisalmi.

Iisalmen Teatteriyhdistys ry. Teatteriyhdistyksen säännöt. Iisalmi.

Iisalmen Teatteriyhdistys ry:n tuotanto 1977 – 2009. Tuotantolista; kokoillan näytelmät, pienoisenäytelmät ja teatteriyhdistyksen nuorisosaostan valmistamat lasten- ja nuortennäytelmät. Iisalmi.

Jack, E. & Raturi, A. 2006. Lessons learned from methodological triangulation in management research. *Management Research News*. Vol. 29 No. 6. pp. 345 – 357. Emerald Group Publishing Limited.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kanerva, A. & Ruusuvirta, M. 2006. Suomalaisen teatterin tulevaisuus teatterintekijöiden ja kuntien silmin. Yhteenveto teatteriselvityksestä. *Cuporen julkaisuja 14/2006*.

Kannisto, P., Salenius, B-M. & Sigfrids, C. 2004. Johtamisen pakolliset kuviot. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Publishing.

Kauppila, R. 2000. Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot. Vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille. Opetus 2000. Keuruu: PS-Kustannus.

Ketonen, T. 2010. Markkinointiviestintäkanavien toimivuuden tutkimus. Seinäjoen kaupunginteatteri. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Kokkonen, T., Loppi, K. & Karjalainen, A. 2002. Selvitys suomalaisen teatterin vapaasta kentästä.

Kuosmanen, J. & Tuomela, J. 2007. Suomalaisten teatterissa käynti. Suomen Teatterit ry. Taloustutkimus Oy.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Toinen, uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P. & Salmimies, P. 2008. Käytännön johtoryhmätyöskentely. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos.

Routio, P. 2005. Tapaustutkimus. 24.1.2005. Julkaisija Aalto yliopisto [Viitattu 1.6.2011]. Saatavissa: <http://www.uiah.fi/projects/metodi/071.htm>.

Schein, E. H. 1996. Leadership and Organizational Culture. Teoksessa Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (edit.) *The Leader of the Future. New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*. Drucker Foundation. San Francisco: Jossey-Bass Publisher. pp. 59 – 70.

Seppälä, M-O. 2010. Suomalaisen työväenteatterin varhaisvaiheet. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing.

Liite 1. Iisalmen teatteriyhdistys ry:n asiakaskyselyn kyselylomake

Hei!

Teen jatko-opiskeluuni liittyen lopputyötäni Iisalmen teatteri ry:n johtamisesta ja kehittämisestä. Olisin erittäin kiitollinen, mikäli Sinulla olisi hetken verran aikaa vastata oheiseen kyselylomakkeeseen. Kyselylomakkeita käsittelen ehdottoman luottamuksellisesti, eivätkä tulosten käsittelyvaiheessa yksittäisten vastaajien vastaukset tule korostumaan. Lomakkeeseen vastataan ympyröimällä sopivin vaihtoehto/vaihtoehdot tai kirjoittamalla sopivin vastausvaihtoehto.

Halutessasi voit osallistua myös kahden teatterilipun arvontaan täyttämällä erillisen arvontalipun.

Kiittäen

Anne Kumpulainen, Iisalmen teatteriyhdistys ry:n puheenjohtaja

1. Sukupuoli

1. nainen
2. mies

2. Ikä

1. 25 vuotta tai alle
2. 26 – 35 vuotta
3. 36 – 45 vuotta
4. 46 – 55 vuotta
5. 56 – 65 vuotta
6. 66 – 75 vuotta
7. yli 76 vuotta

3. Sosiaalisekonominen asema

1. työssä
2. työtön
3. eläkkeellä
4. opiskelija
5. muu, mikä: _____

4. Oletko tutustunut lisalmen teatterin uusittuihin nettisivuihin?

1. kyllä olen
2. en ole

5. Ostatko teatterilippusi mieluiten?

1. internetistä
2. teatterin toimistolta
3. esityspaikan ovelta

6. Milloin olet edellisen kerran käynyt katsomassa lisalmen teatterin esityksiä (muuta kuin parhaillaan esitettävää näytelmää)? (Mikäli valitset vastausvaihtoehdon 4, voit siirtyä kysymykseen numero 8.)

1. esityskauden syksy 2010 – kevät 2011 aikana
2. viimeisten kolmen esityskauden aikana
3. yli kolme vuotta sitten
4. en tähän mennessä vielä kertaakaan

7. Mitä seuraavia olet käynyt katsomassa lisalmen teatterin esittämänä?

Voit valita useita vaihtoehtoja.

1. komedia
2. draama
3. tragedia
4. musikaali
5. pienoisenäytelmä
6. runoesityksiä
7. lasten-/nuorten näytelmä
8. jotain muuta, mitä: _____

8. Tulitko katsomaan näytelmää? Valitse lähin vaihtoehto.

1. yksin
2. puolison kanssa
3. ystävien seurassa
4. työkaverien seurassa/työpaikan kanssa
5. harrastusryhmän/yhdistys-ryhmän kanssa
6. jotain muuta, mitä: _____

9. Mistä sait tiedon meneillään olevasta näytelmästä? Valitse vaihtoehto, josta näit ilmoituksen esityksestä ensimmäisenä.

1. Iisalmen teatterin nettisivuilta
2. lehti-ilmoituksista
3. julisteista
4. markkinointikirjeestä
5. kuulun ystäviltä/tutuilta
6. jostain muusta, mistä: _____

10. Mitä seuraavista haluaisit nähdä esitettävän Iisalmen teatterissa? Valitse enintään kaksi mieleisintä tyyllilajia.

1. komedia
2. draama
3. tragedia
4. musikaali
5. pienoisenäytelmä
6. runoesitys
7. lasten-/nuorten näytelmä
8. jotain muuta, mitä: _____

11. Mikä vaikuttaa näytelmän valintaasi? Valitse kolme tärkeintä. Laita valintasi tärkeysjärjestykseen siten, että numero 1 tärkein valintakriteeri, numero 2 toiseksi tärkein ja numero 3 kolmanneksi tärkein.

1. näytelmän nimi _____
2. kirjailijan nimi _____
3. ohjaajan nimi _____
4. päänäyttelijät _____
5. esittävä teatteri _____
6. näytelmän mainokset _____
7. ystävien/tuttavien suosittelu _____
8. jokin muu seikka, mikä:

12. Toivomuksia Iisalmen teatterin toimintaan liittyen:

KIITOS VASTAUKSESTASI!

Liite 2 Asiakaskyselyn arvontalippu

Halutessasi osallistua *kahden teatterilipun* arvontaan, ilmoita nimesi ja yhteystietosi.

Teatteriliput voi käyttää ensi näytäntökaudella.

Nimi: _____

Puhelinnumero: _____

Sähköpostiosoite: _____

Liite 3. Hyvä johtajuus luovassa asiantuntijaorganisaatiossa (Huuha 2010, 72)

