

# Teatterin johtamisen tasot, roolit ja vastavoimat

*Liisa Uusitalo ja Marja Korhonen*

## LEVELS, ROLES AND COUNTERFORCES OF THEATER MANAGEMENT

*Administrative Studies, vol six (1987):3, ss. 195—203*

The paper presents results of a study applying management theories to the study of the theater. Ten theater managers were interviewed concerning various goals, performance criteria and activities.

The results show that theater managers perform organisational tasks on all levels of management: the operational, business, strategic and institutional levels. However, due to the artistic production-centeredness and the artistic background, education and experience of managers, daily activity tends to concentrate only on the operational and business levels. For example, strategic planning of growth and new target segments and analysis of competition are rare. Efforts to improve the theater's institutional position in society gain importance especially in the bigger theaters.

All interviewed theater managers emphasize artistic goals over economic criteria of performance. It is felt that too heavy dependence on the present sales figures prevents artistic innovation and creativity. However, the contents of actual programs indicate that often a compromise between artistic and economic performance criteria is made in reality.

The study also shows which of the several manager roles is important on each level of management activity. The manifold role expectations are a consequence of the theater manager's vast network of relationships. Finally, the various ways in which the managers cope with the intra-organisational or societal counterforces is discussed.

**Keywords:** Management theory, theater management, manager roles.

*Liisa Uusitalo, Ph.D. (Econ.), Research Fellow of the Academy of Finland and docent Helsinki School of Economics, Runeberginkatu 14—16, SF-00100 Helsinki, Finland*

*Marja Korhonen, M.Sc. (Business Economics), assistant Helsinki School of Economics, Runeberginkatu 14—16, SF-00100 Helsinki, Finland*

## 1. JOHDANTO

Taloustieteiden piirissä on viime vuosikymmeninä virinnyt kiinnostus kulttuuria tuottavien ei-kaupallisten organisaatioiden ongelmiin. Tutkijat ovat ennen kaikkea kiinnittäneet huomiota näiden organisaatioiden taloudellisiin vaikeuksiin. Baumol ja Bowen (1966) ennustivat pysyvää "tulokuilua" esittävien taiteiden tuottojen ja kustannusten välillä. Työvoimavaltaiset esittävän taiteen organisaatiot eivät voi lisätä tuottavuuttaan teknologian avulla siten kuin eri teollisuudenalat. Kuitenkin niiden kustannusten nousu seuraa muun talouden kehitystä. Tämä tekee jatkuvan julkisen tuen välttämättömäksi.

Monissa tutkimuksissa onkin empiirisesti testattu tulokuiluhypoteesia ja täsmennetty olosuhteita, jotka siihen johtavat (Throsby & Withers 1979, Baumol & Baumol 1984 ja 1985, Felton 1986). Lisäksi on osoitettu niiden keinojen rajallisuus, joilla tuottavuutta voidaan lisätä ilman että myös taiteellinen laatu kärsii. Tämän tyyppinen tutkimus on ollut tärkeää julkisen tuen legitimoinnin kannalta, jolloin on myös kiinnitetty huomiota teatteritaiteen positiivisiin kerrannaisvaikutuksiin yhteiskunnassa.

Kuitenkin on ensisijaisesti korostettu seikkoja, joihin vaikutetaan julkisen päätöksenteon kautta. Taideorganisaatioiden ja niiden johtamisen tarkastelu on ollut vähäistä. Vain muutamissa tutkimuksissa on puututtu niihin tekijöihin, joihin taideorganisaatioiden johto voi myös itse vaikuttaa. Esimerkiksi Greckel ja Felton (1986) ovat sinfoniaorkestereita tutkimaan saaneet tulokseksi, että orkesterin johtaja oli tärkein tekijä kysyntää selitettäessä, ja myös monet kvalitatiiviset, esitykseen liittyvät oheistekijät olivat merkittäviä (esim. esityssalin laatu ja kapasiteetti, lippujen hankinnan vaihtavuus jne.).

Organisaation koko ja tyyppi vaikuttaa myös sen taiteelliseen suorituskykyyn ja taloudelliseen tehokkuuteen. Esimerkiksi Blau tutkijato-

vereineen (1986) on todennut, miten johtaminen ja koordinointi ovat huomattavasti ongelmallisempia teatterissa ja tanssiryhmissä kuin esimerkiksi orkesterelissa. Monet erilaiset henkilöstöryhmät lisäävät sisäisiä koordinoitukustannuksia ja konflikteja. Hallinnollisten kustannusten on todettu nousevan myös organisaation koon kasvaessa.

Sosiologisesti painottuneessa kulttuuritutkimuksessa on myös tuotu esille, miten tärkeää on tutkia niitä konkreettisia ympäristöjä, joissa kulttuuria tuotetaan (taiteen organisaatiot ja verkostot, ns. "taiteen maailmat") (esim. Hirsch 1972 ja 1978, Peterson 1976 ja 1982, Powell 1982 ja Zolberg 1980). Osa sosiologista taiteen tutkimusta puuttuu myös teoreettiseen keskusteluun hyläten sekä yksipuolisesti strukturaaliset että voluntaristiset mallit selitettäessä kulttuurin tuotantoa (esim. Wolff 1981). Ulkoiset puitteet nähdään giddensiläisittäin mahdollistavina, ei niinkään rajoittavina tekijöinä. Myös intentionaalille toiminnalle jää mahdollisuuksia vaikuttaa. Saman tapainen keskustelu on käyty myös organisaatioteorian piirissä selitettäessä organisaation suorituskykyä. Liikkeenjohtajalla on aktiivinen rooli ja hän voi tietyssä määrin vaikuttaa siihen, millaisiksi rakenteelliset tekijät (esim. kilpailun rakenne) muodostuvat (esim. Porter 1980, ks. tiivistelmästä keskustelusta Räsänen 1986).

Kaiken kaikkiaan kulttuuria tuottavia ja etenkin esittävän taiteen organisaatioita on tutkittu hyvin vähän. Eräitä eksploratiivisia tutkimuksia lukuunottamatta (esim. Mokwa et al. 1981) esittävän taiteen johtamisen ongelmat ja niiden erilaisuus tai samankaltaisuus esim. liikeyrityksiin verrattuna ovat edelleen melko tutkimatonta aluetta.

## 2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA AINEISTO

Tavoitteena on tässä artikkelissa analysoida teatterin johtamista liikkeenjohtotutkimuksessa käytettyjen käsitteiden avulla. Johtamista tarkastellaan organisaation toiminnan eri tasoilla sekä kuvataan johtajan rooleja ja kontaktiverkostoja (esim. Tainio ym. 1985, Teulings 1983, Mintzberg 1973, Kotter 1982.)

Oletamme, että teatterinjohtaja voi tietyin rajoituksin vaikuttaa toimintaympäristöön, teatterin tavoitteiden asettamiseen ja teatteritoiminnan lopputulokseen. Teatterinjohtajan vaikutusmahdollisuudet sijoittuvat ulkoisen organisaatioympäristön ja organisaation lopputu-

loksen väliin. Toiminnallaan johtaja voi myös tietoisesti muuttaa toiminnan ehtoja. Niin sanottua rakenne-toiminta-suorituskyky-paradigmaa (structure-conduct-performance) on tähän suuntaan kehittänyt erityisesti Porter (1980). Taidepalveluja tuottavassa organisaatiossa kuten teatterissa johdon suhteellinen vaikutus lopputulokseen voi olla suurempikin kuin liikeyrityksissä. Lopulliset tuotteet, kulttuuripalvelut muodostuvat useiden, luovaa työtä tekevien ryhmien yhteisenä tuloksena. Teatteriesitykset ovat ainutlaatuisia eikä niiden valmistamisessa voida käyttää kovinkaan paljon työn rationalisointia ja standardointia kuten yleensä liikeyrityksissä. Voidaan myös olettaa, että ei-voitotavoittelevan taidelaitoksen johtaminen myös muussa suhteessa poikkeaa liiketaloudellisesti toimivan yrityksen johtamisesta.

Teatterin johtamista kuvataan ensin johtamistasojen erittelyn avulla. Sen jälkeen osoitetaan teatterinjohtajan toimintaroolit ja pohditaan niiden suhteellista tärkeyttä. Suomalaisen teatterinjohtajien haastatteluista kerättyjen tietojen avulla esitetään päätelmiä nykyisen teatteritoiminnan tavoitteista ja teatterinjohtajien työtehtävistä ja rooleista käytännössä.

Tutkimuksessa haastateltiin kymmentä teatterinjohtajaa. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti eri kokoisista, eri alueilla toimivista ja erilaisen hallintomallin omaavista ammatti- ja laitosteattereista ja teatteriryhmistä. Kaikille esitettiin samat teema-alueittain laaditut avoimet kysymykset, jotka käsitelivät teatterin tavoitteita, kilpailua, kohdeyleisöä, lopputuotoksen arviointikriteerejä, teatterinjohtajalta vaadittavia ominaisuuksia, päivittäisiä työtehtäviä sekä teatteritoiminnan vastavoimia ja tulevaisuutta.

## 3. TEATTERITOIMINNAN TAUSTA SUOMESSA

Suomalaisen teatteritoiminnan alku liittyy kiinteästi kansanperinteeseen, kun taas monissa muissa maissa teatteri on syntynyt hoveissa. Teatterin synty Suomessa ajoittuu kansallisen identiteetin nousun ja suomen kielen läpimurron aikoihin 1800-luvun loppupuolelle, mikä lisää teatterin symbolista merkitystä kansalaisten mielissä. Teatteri muodostui myös vähitellen tärkeäksi osaksi alueellista ja kansallista identiteettiä ja itsetuntoa. (Edelleenkin tämä seikka korostuu mm. teatteritalojen rakentamisesta ja arkkitehtuurista päätettäessä). Maan

itsenäistymisen vaiheessa alkoi esiintyä puoli-ammattilaisnäyttämöjä, joilla oli palkattu johtaja. 1920-luvusta muodostui teatteritoiminnan vakiintumisvaihe, jolloin useissa kaupungeissa oli sekä porvarillinen että työväenteatteri. Sotien jälkeisenä pulakautena 1940-luvulla kunnat alkoivat entistä enemmän tukea teatteritoimintaa, ja teatteri rinnastettiin yhä useammin muihin kulttuurilaitoksiin kuten kouluihin, kirjastoihin ja museoihin.

Vuonna 1984 maassamme oli 29 suomenkielistä ja neljä ruotsinkielistä teatteria sekä 14 teatteriryhmää. Teattereiden lukumäärä, teatteriesitysten määrä ja katsojaluvut ovat Suomessa korkeammat kuin useimmissa muissa Euroopan maissa. Vaikka teatterissakäyminen onkin korkeasti koulutettujen henkilöiden keskuudessa yleisempää kuin muulla väestöllä, on Suomessa teatterikävijöiden sosioekonominen tausta tasaisemmin jakautunut kuin muissa maissa. Suomessa teatteri ei ole vain pienen eliittiluokan harrastus.

Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana kunnallisten avustusten osuus teattereiden tulo-rahoituksessa on huomattavasti lisääntynyt, ja se on tällä hetkellä noin 60 %. Valtion tuki on keskimäärin 17 % ja pääsylipputulot kattavat 20 %. Pienillä teatteriryhmillä pääsylipputulon osuus on huomattavasti keskiarvolukua suurempi, ja vastaavasti kunnan osuus pienempi.

Teatterin hallintomalli on yhteydessä siihen miten rahoitus on järjestetty. Teatterit voidaan jakaa kolmeen hallintotyyppiin: kunnalliset teatterit (ns. kaupunginteatterit), jotka saavat keskimäärin 70 % tuloistaan kunnilta, yksityiset teatterit, jotka ovat kuitenkin keskeisesti yhteiskunnan rahoittamia ja joilla on ulkopuolisista luottamushenkilöistä muodostuva johtokunta tai hallitus, sekä työntekijöiden omaan hallintoon perustuvat yksityiset teatteriryhmät, jotka rahoittavat noin 40 % toiminnastaan pääsylipputulolla.

1970-luvulla esiintyi useita kiistoja teattereiden henkilökunnan ja rahoittajien tai poliittisesti valittujen hallintoelinten välillä. Tällä hetkellä kiistat näyttävät vaimentuneen eikä teatterinjohtajilla ole erityisen suuria ongelmia ohjelmistojensa hyväksyttämässä. Sensijaan teattereiden johtajavalinnat ovat edelleenkin herättäneet keskustelua, mikä on osoitus julkisesta valvonnasta ja siitä että teatteri koetaan edelleen keskeiseksi vaikutuskanavaksi yhteiskunnassa.

#### 4. TEATTERIN JOHTAMISEN TASOT

Useat liikkeenjohtotutkimukset ovat korostaneet johdon työn moniulotteisuutta. Johdon työtehtävien analysoimiseksi voidaan johdon toiminta organisaatioissa jakaa kuvion 1 mukaisesti eri tasoille.

*Kuvio 1. Teatterinjohtajan työprosessin tasot ja työn sisältö eri tasoilla*

Teatterin johtamistaso	Työn sisältö
Operatiivinen eli ohjelmiston tuottamisen johtaminen	Esitysten tuottaminen, työn ja tuotannon ohjaus ja valvonta
Teatteritoiminnan johtaminen	Yleisömäärien ja kilpailutilanteen hallinta, taloudellisten ja inhimillisten resurssien yhdistäminen
Strateginen johtaminen	Taiteellisten ja taloudellisten tavoitteiden asettaminen resurssien kohdentaminen, laajennetun kilpailun kohtaaminen
Institutionaalinen johtaminen	Toiminnan legitimointi ja jatkuvuuden turvaaminen

(Tainio, Räsänen ja Santalainen 1985, 21) mukaeltu.

**Operatiivisen johtamisen tasolla** tapahtuu varsinainen näytelmien valmistaminen, harjoittelu ja esittäminen. Johdon työtehtävänä on tällä tasolla päivittäisten työtehtävien koordinointi ja valvonta. Teatterinjohtajan on tunnettava näytelmien valmistaminen voidakseen motiivoida työntekijöitä ja osallistua mahdollisten konfliktitilanteiden ratkaisuun.

Teatterin **liiketoiminnan tasolla** tapahtuu henkilöresurssien ja muiden tarvittavien voimavarojen allokointi siten, että eri henkilöstöryhmien kapasiteettia käytetään hyväksi parhaalla mahdollisella tavalla ja tavoitetaan yleisö. Tuotantoon osallistuvien ryhmien, kuten taiteellisten, teknisten ja hallinnollisten ryhmien, yhteistoiminta ja koordinointi on tärkeää uusien vaihtoehtoisten toimintatapojen löytämiseksi. Markkinointimahdollisuuksien tutkiminen ja markkinointikeinojen käyttö sisältyy myös teatteritoiminnan johtamiseen. Ydintuotteen — teatteriesityksen — ympärille voidaan luoda useita oheispalveluja, jotka myös kuuluvat teatterin "tuotesuunnittelun", myynninedistämisen ja hinnoittelun piiriin.

Kolmatta teatterin johtamisen tasoa voidaan kutsua **strategiseksi johtamiseksi**. Teatterin-

johtaja asettaa teatteritoiminnalle sekä määrällisiä että laadullisia kasvutavoitteita ja etsii vaihtoehtoisia strategioita taiteellisen osaamisen ja saavutetun "kulttuuripääoman" käytölle. Teatteri voi pyrkiä kasvuun pitämällä hyvin laajaa tuotevalikoimaa tai se voi erikoistua ja luoda oman profiilin, joka perustuu esim. tiettytyyppisen kirjallisuudenlajin käyttöön (klassikot, avant garde, kansalliset kirjailijat, lastenäytelmät), tiettyyn ohjaustyyliin tai vaikkapa useiden taidemuotojen yhdistämiseen (visuaalinen ilmaisu, tanssi, musiikki). Osa kasvustrategiaa voi olla toiminnan jakaminen eri tuotantolinjoihin eli tavoitella eri näyttämöillä erilaisia profiileja ja erilaisia kohdeyleisöjä.

Strateginen johtaminen sisältää myös olemassaolevan taloudellisen tuen varmistamisen ja uusien tukimuotojen hankkimisen. Vertikaalisen integraation keinoin voi kuulua yhteydenpito näytelmäkirjailijoihin ja kontaktin solmiminen uusien kirjailijoiden tai käsikirjoitusten välittäjien kanssa samoin kuin teatteritoiminnan yhdistäminen täydentävien palvelujen kanssa.

Oman teatterin asemointi muiden kilpailevien taidelaitosten joukossa on tärkeää samoin kuin kulttuurin alueella tapahtuvan teknologisen kehityksen uhkien ja haasteiden havaitseminen. Strategisen johtamisen tasolla teatterinjohtaja kohtaa myös kritiikin haasteet.

Ehkä tärkein strategisen tason työtehtävä on ohjelmiston kokonaissuunnittelu. Kokonaisuohjelmiston puitteissa on mahdollisuus tukea myös kokeilevaa teatteria, joka ei kerää suuria katsojamääriä eikä siten merkittäviä pääsylipputuloja. Tällainen kokeilu tapahtuu muun ohjelmiston tuottojen avulla. Näin on mahdollista saavuttaa laajempi taiteellinen liikkumavara kuin mihin pitkälle eriytyneet yksittäiset tulosyksiköt pystyisivät. Pienehköjä tuotantoyksiköitä ei pitäisikään saattaa tulosvastuullisiksi, vaan taloudellista tulosta tulisi arvioida vasta koko teatteritoiminnan tasolla.

Strateginen johtaminen pyrkii laadulliseen kasvuun myös vahvistamalla ja lisäämällä osaamista toisaalta koulutuksen, toisaalta henkilövalintojen kautta. Lisääntyvä kilpailu otetaan huomioon kehittämällä keinoja, joilla voittoa yleisöä muiden vapaa-ajan harrastusten parista tai erilaisista kansalaisryhmistä.

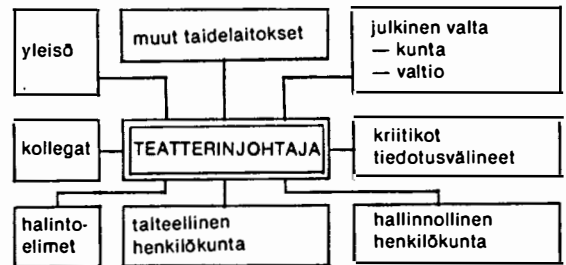
Organisaation abstrakteinta johtamistasoa voidaan kutsua *Institutionaaliseksi* johtamiseksi. Teatterinjohtajan tehtäviin kuuluu toiminnan legitimointi yhteiskunnassa teatterin jatkuvuuden turvaamiseksi. Tämä merkitsee

puhemiehenä toimimista kulttuuripolitiikkaan, yleisöön ja julkiseen sanaan nähden sekä teatteritoiminnan virtauksiin vaikuttamista, koulutustoimintaan vaikuttamista samoin kuin vaikuttamista siihen, miten esittäviä taiteita tuetaan julkisista varoista.

## 5. JOHDON ROOLIT

Teatterin johtaminen on toimintaa kontaktiverkoston sidosryhmien kautta ja niiden avulla. Kuviossa 2 esitetään teatterin johtamisen yleinen kontaktiverkosto. Pirstaleinen johtamistyö voidaan kuvata johtamisroolien avulla. Teatterinjohtajan työn rationalisointi ja systematisointi on vaikeaa, toisaalta myös liikkeenjohtotutkimuksissa on esitetty kritiikkiä ns. tieteellisen liikkeenjohdon epärealistisuutta kohtaan: tavoitteenasetteluun perustuva suunnitelmallinen päätöksenteko ei todellisuudessa toimi. Suunnitelmallisuuden asemesta johtajat usein reagoivat päivittäisiin vaatimuksiin aina tilanteen mukaan.

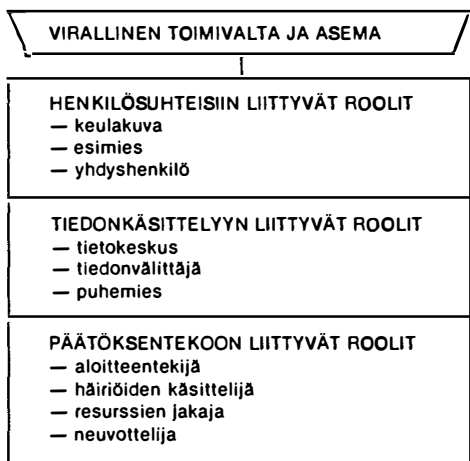
Kuvio 2. Teatterinjohtajan kontaktiverkosto



Johdon tyypillisimmät roolit on esitetty kuviossa 3. Mintzberg (1973) jakaa roolit kolmeen pääryhmään: **henkilösuhteisiin** liittyvät roolit (keulakuva, esimies, yhdyshenkilö), **tiedonkäsitteilyyn** liittyvät roolit (tietokeskus, tiedonvälittäjä, puhemies) ja **päätöksentekoon** liittyvät roolit (aloitteentekijä, häiriöiden käsittelijä, resurssien jakaja, neuvottelija).

Henkilösuhteisiin liittyvistä rooleista keulakuva on rituaalinen ja seremoniallinen rooli, jossa teatterinjohtaja vaikuttaa henkilökohtaisella esiintymisellään teatterista muodostuvaan yleisvaikutelmaan. Organisaation sisällä teatterinjohtaja koetaan teatterin symbolina ja hänen statuksensa on korkea. Teatterinjohtajien valintoihin liittyvät kiistat heijastelevat juu-

Kuvio 3. Johdon roolit



(Mintzberg 1973)

ri erilaisia käsityksiä teatterin tarvitsemasta keulakuvasta.

Esimiehen roolissa teatterinjohtaja käyttää toimivaltaa alaisiinsa ja vaikuttaa teatterin työskentelyilmapiiriin. Pienessä maassa, jossa kaikki tuntevat toisensa, käsitykset teatterin il-

mapiiristä vaikuttavat työntekijöiden hakeutumiseen teatteriin. Yhdyshenkilön roolissa teatterinjohtaja ylläpitää suhteita teatteriorganisaation sisällä ja ulkopuolella.

Teatterinjohtajan kautta kulkee suuri määrä organisaation tulevaa, sieltä lähtevää sekä organisaation sisäistä tietoa. Teatterinjohtaja toimii myös puhemiehenä ulkopuolisiin intressiryhmiin päin ja suodattaa tietoa alaisilleen ja muille teatterialan ammattilaisille.

Päätöksentekoon liittyvät roolit sisältävät allokaatio- ja neuvotteluroolien lisäksi tärkeän organisaation muutosagentin tai aloitteentekijän roolin. Myös häiriöiden käsittelyyn liittyvät taidot saattavat joutua teatterissa koetukselle, koska tuontoon osallistuvat useat henkilöstöryhmät, joilla on hyvin erilaiset tavoitteet. Häiriöitä esiintyy myös suhteissa muihin organisaatioihin ja kritikoihin. Ne liittyvät usein resurssien menettämishakaan.

Edellämainituista rooleista ennenkaikkea keulakuvan, muutosagentin ja puhemiehen roolien tärkeys voi ennakoida vaikeuksia, joita tulee eteen, jos teatterin johtamistyö hajautetaan useiden henkilöiden vastuulle (esim. "troikat") tai jos taiteellinen johtaja korvataan taloudellisella johtajalla. Kuvioon 4 on koottu teatterin johtamisen tavoitteet ja tärkeimmät roolit toiminnan eri tasoilla.

Kuvio 4. Teatterinjohtajan tavoitteet ja roolit toiminnan eri tasoilla

JOHTAMIS- TYÖ TOIMINTATASO	TAVOITE	TAVOITTEIDEN JA TYÖTEHTÄVIEN YHTEYDESSÄ KÄY- TETTY TOIMINTA- ROOLI
OPERATIIVINEN TASO	Henkilöstön korkea suorituskyky ja -taso Työmotivaatio	Esimies Häiriöiden käsittelijä Tiedonvälittäjä
TEATTERI- TOIMINNAN TASO	Esitysten taiteellisuus Henkilöstön yhteistyökyky Yleisön tavoittaminen Kilpailun kohtaaminen Taloudellinen tulos	Yhdyshenkilö Voimavarojen jakaja Neuvottelija Aloitteentekijä Tietokeskus
STRATEGINEN TASO	Ohjelmistokokonaisuuden korkeatasoisuus Toimiva ensemble Teatterin profiiliin ja kohderyhmien valinta	Aloitteentekijä Neuvottelija Puhemies
INSTITUTIONAALINEN TASO	Teatteritoiminnan jatkuvuuden turvaaminen	Puhemies Keulakuva

## 6. TULOKSIA SUOMALAISTEN TEATTEREIDEN JOHTAMISESTA

### Johdon ominaisuudet

Tärkeimpänä ominaisuuksina johtamistyössä haastatellut teatterinjohtajat pitivät taiteellista taustaa ja hyvää teatterituntemusta. Tämä eroaa selvästi liikkeenjohtotutkimuksista, joissa esimiehen ja strategin ominaisuudet ovat yleensä tärkeämmät kuin toimialan ammatillinen hallinta (Tainio ym. 1985). Teatterituntemuksen korostaminen viittaa teatterinjohtajan tuotantokeskeisyyteen. Teatterinjohtaja koetaan ehkä enemmän tuottajana kuin johtajana.

Henkilökohtaiset ominaisuudet, joita tarvitaan pitkäjänteisessä suunnittelutyössä (kärsivällisyys, kestävyys, pitkäjänteisyys) sekä kyky ottaa vastuuta ovat tärkeitä myös teatterinjohtajalle. Itseluottamusta korostettiin: "...täytyy olla vahva ulkopuolelta tulevaa arvostelua vastaan ja toisaalta ei saa antaa periksi organisaation sisäältä tuleville talouden ja hallinnon vaatimuksille." Tämä osoittaa teatterinjohtajien ilmeistä haluttomuutta virkamiehistä tai antaa periksi ympäristön painostukselle. Myös yrityksiä koskevissa tutkimuksissa korostuu sama menestyville johtajille tyypillinen ominaisuus (Boyatzis 1982).

Suuremmissa teattereissa johtajalta vaadittavien ominaisuuksien määrä kasvoi ja mukaan tuli muun muassa ryhmäprosessien hallinta. Tämä korostaa resurssien allokoinnin ja ristiriitojen käsittelyn tärkeyttä suurissa teattereissa.

Tyypillisimpiä liikkeenjohdon ominaisuuksia (auktoriteetti, esimiesominaisuudet ja tehokkuus) eivät teatterinjohtajat maininneet ollenkaan. Toisaalta kysyttäessä mitkä olivat ne tekijät, jotka olivat vaikuttaneet heidän valintaansa teatterinjohtajiksi, mainitsivat johtajat organisaattorin ja neuvottelijan ominaisuudet. Pitkä kokemus teatterityöstä oli kuitenkin haastateltavien mielestä keskeisin tekijä, kun heidät oli valittu nykyiseen tehtäväänsä. Ilmeisesti teatterityössä osoitettu organisointikyky ja tehokkuus ovat vaikuttaneet valintoihin, vaikkeivät teatterinjohtajat itse pitäneet näitä tärkeinä. Monet haastatelluista kokivat, että "...jonnekun on johtamistyökin tehtävä". Varsinaista kiinnostusta ja kunnianhimoa juuri johtamistyötä kohtaan ei haastatteluissa tullut esille kuin poikkeustapauksissa. Useimmat teatterinjohtajat ovatkin aikaisemmin toimineet ohjaajina. Ohjaustyötä he mieluiten edelleenkin tekisi-

vät, vaikka sitä ei teatterinjohtajalta edellytetä.

## 7. TEATTERIN TEHTÄVÄT

Teatterin tarkoitus koetaan yhteneväksi muun taiteen tavoitteiden kanssa: tiedon ja tunteiden välittäminen ihmisten välillä ihmistä ja ryhmiä analysoimalla. Monet teatterinjohtajat mainitsivat teatterin tavoitteena maailmankuvan rikastuttamisen ja ihmisen elämän onnellistuttamisen. Pienissä teattereissa korostui erityisesti esittäjien ja katsojien välinen vuorovaikutus, kun taas keskisuurissa ja suurissa teattereissa koettiin teatteri kulttuurisen jatkuvuuden ja paikallisen tai kielellisen identiteetin säilyttäjänä. Teatterin tehtävinä mainittiin myös yleisön viihdyttäminen sekä visuaalisten ja esteettisten elämysten tuottaminen. Teatterilla on siten sekä esteettis-emotionaalinen että maailmankuvaa laajentava emansipatorinen funktio.

Haastatellut teatterinjohtajat eivät ilmaiseet kovin selkeitä toiminta-ajatuksia oman teatterinsa osalta. Päämäärät olivat hyvin yleisiä: korkea taiteellinen taso ja vaihteleva ohjelmisto sekä henkilökunnan kehittäminen ensembletyöskentelyn avulla tavoitteena osaaminen, jonka avulla kyetään vastaamaan keskeisiin päivänpolttaviin ongelmiin ja uusiin yhteiskunnallisiin trendeihin. Uskottiin, että yleisö saavutetaan korkeatasoisten esitysten avulla. Teatterinjohtajien mielestä hyvät esitykset turvaavat parhaiten teatterin jatkuvuuden.

Vastauksista voidaan päätellä, että teatterinjohtajilla ei ole erityisiä strategioita sen enempää yleisöön kuin rahoittajiinkaan vaikuttamiseksi.

### Teatterin kohderyhmät

Kaikki teatterinjohtajat antoivat ymmärtää, että varsinainen kohderyhmäajattelu ei sisälly toiminnan suunnitteluun. Kaikki näytelmät on suunniteltu tavoittamaan mahdollisimman laaja katsojajoukko. Ainoan poikkeuksen tekivät lastennäytelmät.

Ohjelmistoja tutklessa kuitenkin huomaa, että useat teatterit ovat eriyttäneet esityksiään esimerkiksi eri näyttämöiden välillä tai että pienten teatteriryhmien ohjelmisto ja esitystyyli vetoavat erityisesti tiettyihin katsojaryhmiin. Joitakin näytelmiä myös markkinoidaan tiettyille ryhmille. Kuitenkaan tämä ei ole tietoista,

ohjelmiston suunnitteluvaiheessa tapahtuvaa segmentointia.

## Kilpailu

Teatterin katsottiin toimivan omana toimialanaan, eikä tämän toimialan sisäistä, yksittäisten teattereiden välistä kilpailua tiedostettu tai pidetty merkittävänä. Yllättävänä voidaan pitää sitä, että ei edes Helsingissä koeta muita teattereita tai taidelaitoksia oman teatterin kilpailijana. Teatterit kokevat edustavansa koko teatteritoimintaa, jota jokainen hyvinmenestyvä esitys hyödyttää. Kuitenkin teattereita tarkemmin tutkittaessa voitaisiin ehkä paikallistaa kilpailuryhmiä, toisin sanoen teattereita jotka todennäköisesti toimivat läheisinä substituuhteina. Teatterit eivät siis ole asemoineet omaa teatteriaan teattereiden muodostamassa kulttuurikentässä.

Teatterin kilpailijoina teatterinjohtajat mainitsivat sähköiset viestintävälineet, erityisesti videofilmit ja television. Jotkut mainitsivat myös elokuvan, kun taas toiset olivat sitä mieltä, että nämä taidemuodot eivät kilpaile lainkaan keskenään. Suurissa kaupungeissa laaja vapaa-ajan tapahtumien tarjonta mainitaan teatterin kilpailijana.

Teatterinjohtajat tavoittelevat uusia yleisöryhmiä parantamalla esitysten taiteellista laatua ja käyttämällä joitakin yleisiä markkinoinnin ja mainonnan keinoja, mutta varsinaista tietoista teatterin asemointia, kohderyhmien valintaa tai oman profiilin luomista ei tullut esille. Myöskään markkinointi ei ole sillä tavoin eriytettyä, että esimerkiksi pyrittäisiin eri keinoin vaikuttamaan ennestään uskolliseen yleisöön, satunnaisiin katsojiin ja teatterin ulkopuolella oleviin potentiaalsiin katsojiin.

## Johdon työprosessit

Teatterinjohtajan työtehtävistä saatujen vastausten perusteella teatterinjohtaja käyttää suurimman osan ajastaan operatiivisen ja teatteritoiminnan tason tehtävissä. Tämä johtuu toiminnan tuotantokeskeisyydestä. Tärkeimmät strategisen tason tehtävät olivat ohjelmiston suunnittelu ja emsemblen luominen. Erityisesti suurissa teattereissa teatterinjohtaja joutuu tällöin asettamaan vastakkain taiteellisen

riippumattomuuden ja taloushallinnon asettamat vaatimukset.

Institutionaalinen johtaminen tulee teatterinjohtajille selvemmin esille kuin liikkeenjohtajilla. Teatteri on julkisin varoin tuettu laitos ja sen toiminta on yhteydessä kulttuurihallintoon. Teatterin on pidettävä yllä jatkuvaa keskustelua yhteiskunnassa turvatakseen jatkuvuutensa, kun taas liikeyrityksille riittää kun ne menestyvät markkinoilla. Toinen ero teatteritoiminnan ja liikeyrityksen välillä on se, että myös pienet teatterit osallistuvat usein täysipainoisesti kulttuurikeskusteluun ja pitävät yhteyksiä teatterialan koulutusyksiköihin. Liikeyrityksissä taas innovaatioiden väitetään kehittyvän suurissa yrityksissä, joilla on toimivat tutkimus- ja kehitysosastot. Tosin poikkeuksena tästä ovat useat kulttuuriteollisuuden alat, esimerkiksi ääniteteollisuus, joissa innovaatiot usein syntyvät ensin pienissä yrityksissä, mutta hyödynnetään laajamittaisesti suurissa yrityksissä.

## Teatterin johtamisen vastavoimat

Laitostuminen joka ehkäisee luovan toiminnan syntymistä, on tärkein vastavoima suurissa teattereissa. "Virkamiehistyminen" ja muutostavarinta häiritsevät taiteellisten tavoitteiden saavuttamista. Myös teatterin tuotantoprosessi sisältää monia ennalta arvaamattomia tekijöitä ja riskejä. Sinänsä pienet häiriöt — kuten jonkun näyttelijän sairastuminen — voivat aiheuttaa muutoksia koko ohjelmistoon. Ohjelmiston suunnittelun riskit ovat myös suuret. On mahdollista ennakoita lopputulosta tai yleisön ja kritiikin reaktioita.

Jatkuva tuotantopaine koetaan luovuuden ja taiteellisten tavoitteiden kannalta ongelmallisenä. Joissakin teattereissa näytelmät poistetaan ohjelmistosta vaiheessa, jolloin kysyntä on vielä voimakasta. Tällöin on pidetty tärkeämpänä investoida voimavarat uuden ohjelmiston harjoitukseen ja henkilöstön koulutukseen. Menettelyä voidaan verrata tuotteiden elinkaaren määrittelyyn liikeyrityksissä ja siihen, kuinka uusien tuotteiden kehittelyyn joudutaan jatkuvasti käyttämään osa voimavaroista.

Institutionaalisen tason vastavoimista koetaan keskeisenä henkilöresurssien ja taloudellisten resurssien jakaminen maanlaajuisesti. Pienessä maassa ei aina riitä lahjakkaita teatterintekijöitä nykyiseen määrään teattereita.

Kuvio 5. Teatterin johtamisen vastavoimat

JOHTAMIS- TYÖ TOIMINTATASO	VASTAVOIMA	STRATEGIA/KÄSITTELYTAPA
OPERATIIVINEN TASO	— LAITOSTUMINEN — MUUTOSVASTARINTA	— TAITEEN MERKITYKSEN KOROSTAMINEN — IHMISTUNTEMUS
TEATTERI- TOIMINNAN TASO	— SUUNNITELMIEN EPÄVARMUUS — TYÖNTEKIJÄRYHMIEN ERiarvoisuus — KILPAILU	— TEATTERITOIMINNAN TUNTEMUS — RYHMÄTAIDOT  — MARKKINOINTI JA MAINONTA
STRATEGINEN TASO	— TUOTANTOPAINA — ENSEMBLEN LUOMISEN VAIKEUS  — KRITIIKIN NEGAATIOT	— OHJELMISTOLLINEN KOKONAISUUNNITTELU — HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN — TEATTERIN ASEMOINTI JA OHJELMISTO- VALINNAT — KRITIIKKIIN VASTAAMINEN
INSTITUTIO- NAALINEN TASO	— KULTTUURIPOHJAN KAPEUS  — ILMAPIIRIN PASSIIVISUUS — TALOUDELLISTEN VOIMAVAROJEN HAJOTTAMINEN	— TEATTERIN MERKITYKSEN KOROSTAMINEN — OHJELMISTON KAUTTA — KULTTUURI- KESKUSTELUUN OSALLISTUMALLA

Vastavoimana koettiin myös työsopimusjärjestelmä. Työntekijöiden aseman vakiinnuttaminen toisaalta ymmärretään, mutta samalla sen koetaan vaikeuttavan luovaa toimintaa ja muutoksia. Eri henkilöstöryhmät kuuluvat lisäksi eri työehtosopimusten piiriin, mikä estää töiden yhteensovittamista ja aiheuttaa konflikteja. Korkeatasoisesta taiteellisesta osaamisesta ja rohkeista taiteentekijöistä on useiden teatterinjohtajien mielestä edelleen puute.

Hallintoelimissä ongelmana koettiin poliittiset päätöksentekijät, joilla ei teatterinjohtajien mielestä ole aina tarpeeksi teatterituntemusta päätöksentekoon osallistumiseksi. Haastatte- luissa ei tullut esille varsinaisia ajankohtaisia ristiriitoja, mutta tapa, jolla teatterinjohtajat puolsivat taiteellisen henkilöstön päätösvaltaa ohjelmistokysymyksissä, antaa vihjeitä ainakin jatkuvasta konfliktiuhasta tällä alueella.

Pienissä teattereissa ongelmana koettiin teattereiden saaman taloudellisen tuen suuntaaminen. Tuki jaetaan usein jo toimiville yksiköille ja siten turvataan niiden jatkuvuus, mutta samalla uusien yrittäjien alalletulo on vaikeaa.

Voimakas kritiikki voi luoda teatterin ympärillä kielteisen ilmapiirin, ja se koetaan vasta-

voimana. Mutta tätäkin enemmän koettiin ongelmallisena yhteiskunnassa vallitseva ”älyllinen passiivisuus”.

Yhteiskunnassa ei esiinny sellaisia mullistavia ilmiöitä, joiden avulla teatteri voisi herättää laajojen joukkojen innostusta. Vastavoimana koettiin myös kulttuuripohjan kapeus ja teatte- reiden ja katsojien tapa seurata liian helposti joitakin muoti-ilmiöitä.

## 8. TIIVISTELMÄ

Teatterinjohtajat toimivat organisaation kaikilla tasoilla: operatiivisella, teatteritoiminnan, strategisella ja institutionaalisella tasolla. Teatterinjohtajan työtehtävät keskittyvät vielä kuitenkin ensisijaisesti operatiiviselle ja teatterin liiketoiminnan tasolle. Tämä selittyy teatterin tuotantokeskeisyydellä ja teatterinjohtajien taiteellisella taustalla, koulutuksella ja työkokemuksella. Varsinaista strategisen tason suunnittelua, joka keskittyisi teatterin kasvutavoitteiden määrittämiseen ja sieltä johdettuihin ohjelmistoa ja yleisöä koskeviin tavoitteisiin ei juuri esiintynyt. Teatterinjohtajien suh-



tautuminen kilpailuun ja kilpailijoihin poikkesi myös ratkaisevasti liikeyritysten vastaavasta toiminnasta. Tietoista oman teatterin asemointia ja profiilin luomista esiintyi myös hyvin vähän. Institutionaalinen johtaminen nousee teattereissa keskeisemmäksi kuin yrityksissä.

Teatterit ovat laadun maksimoijia. Teatterinjohtajat pyrkivät laadullisen osaamisen lisäämiseen ja olettavat tämän avulla saavuttavansa myös määrällistä kasvua. Toiminnan tuloskriteereistä kaikki teatterinjohtajat asettivat laadullisen kriteerit taloudellisten edelle. Yleisömäärän kasvattaminen ja nykyisen yleisön säilyttäminen koetaan tärkeiksi, mutta vaatimusta tulorahoituksessa nähdään taiteellisia ratkaisuja ja luovuutta ehkäisevänä. Ohjelmistojen perusteella voi kuitenkin päätellä, että kompromisseja taiteellisten ja taloudellisten tavoitteiden välillä on tehty.

Tutkimus osoittaa myös, miten monenlaisissa rooleissa teatterinjohtaja joutuu toimimaan. Rooli-odotukset ovat seurausta teatterinjohtajan laajasta kontaktiverkostosta. Teatterinjohtaja kohtaa toiminnassaan sekä organisaation sisäisiä että yhteiskunnallisia vastavoimia, joista useat ovat hänen vaikutusvaltansa ulkopuolella.

## LÄHTEET

- Baumol, W. ja Bowen, G.: *Performing arts — the economic dilemma*, The Twentieth Century Fund. New York, 1966.
- Baumol, H. ja Baumol, W. (toim.): *Inflation and the performing arts*, New York University Press 1984.
- Blau, J., Newman, L. ja Schwartz, J.: Internal economies of scale in performing arts organisations. *Journal of Cultural Economics* 10(1986), s. 63—76.
- Boyatzis, R.: *The competent manager*, New York 1982.
- Felton, M.: Is Baumol's disease alive and ill in Louisville, Kentucky? Paper presented at the *IV International conference on cultural economics*, Avignon, France, 12.—14. 5. 1986.
- Greckel, F. ja Felton, M.: Price and income elasticities of the demand for arts: a case study of Louisville. *IV International conference on cultural economics*, Avignon, France, 12.—14. 5. 1987.
- Hirsch, P.: Processing fads and fashions: an organisation set analysis of cultural industry systems. *American Journal of Sociology*, 77(1982), s. 639—659.
- Hirsch, P.: Production and distribution roles among cultural organisations: on the division of labor across intellectual disciplines. *Social Research*, (1978): summer, s. 315—330.
- Hirschman, E. ja Holbrook, M. (toim.): Ann Arbor: Symbolic consumer behavior. Proceedings. *Association for Cultural Research*, 1980.
- Hirschman, E. ja Stampfl, R.: Roles of retailing in the diffusion of popular culture. *Journal of Retailing*, 56(1980), s. 16—36.
- Korhonen, M.: Teatterin johtaminen Suomessa — tasot, roolit ja vastavoimat. *Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja*, D:79, 1986.
- Kotter, J.: *General managers*, New York 1982.
- Mintzberg, H.: *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York, 1973.
- Mockwa, M., Dawson, W. ja Prievle, E. (toim.): *Marketing the arts*, Praeger, New York 1980.
- Normann, R.: *Luova yritysjohto*, Weilin & Göös, Espoo 1983.
- Peterson, R. (toim.): *Production of culture*, Sage, New York, 1976.
- Peterson, R.: Five constraints on the production of culture: law, technology, market, organisational structure, and occupational careers. *Journal of Popular Culture* 16(1982), s. 143—153.
- Porter, M.: *Competitive strategy*, The Free Press, New York 1980.
- Raymond, T. ja Greyser, S.: The business of managing the arts. *Harvard Business Review* 56(1978), s. 23—31.
- Powell, W.: From craft to corporation — the impact of outsider ownership on book publishing. Teoksessa *Individuals in mass organisations*. Sage, Beverly Hills 1982.
- Räsänen, K.: Tensions in managements. *Publications of the Helsinki School of Economics Series A:45*, 1986.
- Tainio, R., Räsänen, K. ja Santalainen, T.: *Suuryritykset ja niiden johtaminen*, Weilin & Göös, Espoo 1985.
- Teulings, A.: The power of corporate management: powerlessness of the manager. Paper at the *Journal of Management Studies conference, Manchester*, 20.—30. 6. 1983.
- Throsby, C. ja Withers, G.: *The economics of performing arts*, St. Martin's Press, New York 1977.
- Wolff, J.: *The social production of art*. Macmillan, London 1981.
- Zolberg, V.: Displayed art and performed music: selective innovation and the structure of artistic media. *The Sociological Quarterly* 21(1980), s. 219—231.