

Juha Vuorinen

TEATTERINJOHTAJIEN VALINTAKRITEERIT

2000-luvulla valittujen teatterinjohtajien valintaprosesseista

Teatterin ja draaman tutkimuksen pro gradu –tutkielma
Tampereen yliopisto, toukokuu 2008

TAMPEREEN YLIOPISTO

Taideaineiden laitos, Teatterin ja draaman tutkimuksen pro gradu, toukokuu 2008

VUORINEN, JUHA: ”Teatterinjohtajien valintakriteerit”. 2000-luvulla valittujen teatterinjohtajien valintaprosesseista. 73 s. ja 14 liites.

Asiasanat: teatterinjohtaja, johtaminen, valintakriteeri, luottamushenkilö, asiantuntija, valta

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisin kriteerein teatterinjohtajat valitaan Suomessa 2000-luvulla. Aihe on ajankohtainen, koska viime aikoina teatterinjohtajien vaihtuvuus on ollut verraten runsasta. Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä loka- ja marraskuussa 2006. Kysely lähetettiin yhteensä 38:lle teatterilain piiriin kuuluvan teatterin teatterinjohtajaa valinneen toimielimen (hallitus/ lautakunta/ erillinen valintatyöryhmä) puheenjohtajalle, joista 21 vastasi. Koko otoksen vastausprosentti oli noin 55. Vastaukset luokiteltiin kysymys kysymykseltä aineistoa lähilukien valintaprosessia, sen toimijoita ja teatterinjohtajan ominaisuuksia käsitteleviin. Tutkimuksen teoreettisena taustana käytettiin Pierre Bourdieun kenttäteoriaa.

Valintaprosessien karkea jako voidaan tehdä avoimiin hakuihin ja suorahaun erilaisiin variaatioihin. Sisäinen haku on nähtävä poikkeuksena suomalaisissa teattereissa. Avoin haku on tyypillinen kunnallisissa teattereissa, suora haku käyttävät niin isot kuin pienet teatterit. Teatterinjohtajan valinta voi onnistua nappiin tai johtaa ennen pitkää ongelmiin riippumatta valintamenettelystä. Valintaprosessin kesto voi vaihdella muutamasta viikosta vuoteen. Pitkään valintaprosessi ei takaa valinnan onnistumista.

Valintaprosessien toimijat koostuvat teatteriryhmissä niiden henkilökunnasta, jolloin taiteellinen näkökulma usein korostuu. Ns. laitosteattereissa teatterinjohtajan valinnan suorittaa hallitus/ johtokunta/ lautakunta, joka koostuu pääasiassa muista kuin teatterialan ammattilaisista. Yleensä valintatyöryhmä tiedustelee lausuntoja alan asiantuntijoilta ja kysyy myös henkilökunnan mielipidettä. Päätöksen tekevä toimielin esiintyy julkisesti yleensä yksimielisenä ja kyseenalaistaa harvoin omaa asiantuntemustaan.

Teatterinjohtajan keskeisenä ominaisuutena pidetään taiteellista osaamista. Teatteriryhmät valitsevat johtajakseen pääsääntöisesti taiteilijan, ns. laitosteatterit pyrkivät valitsemaan laajemman toimenkuvan hallitsevan johtajan. Teatterinjohtajan suoriutumisen seurannassa tärkeimmäksi mittariksi osoittautuu talous, jonka onnistumista katsojaluvut yleensä korreloi.

Teatterinjohtajien toimenkuvasta ja ominaisuuksista ei ole olemassa yleistä ja yhteistä määritelmää. Koulutusta on sängen vähän. Jokainen teatteri lähtee uudessa teatterinjohtajan valintatilanteessa ennen kaikkea omasta tarpeestaan ja näkökulmastaan.

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen lähtökohta ja tavoitteet	1
1.2. Teoreettisena taustana Pierre Bourdieun kenttäteoria	4
1.3. Muu lähdeaineisto	12
2. AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT	15
2.1. Tutkimuksen otos	15
2.1.1. Luottamushenkilöt teatterikentän taustavaikuttajina	15
2.1.2. Vastaajien valinta otokseen	17
2.2. Aineiston keräämisen vaiheet ja kyselyn edustavuus	19
2.3. Aineiston käsittely	20
3. TEATTERIN JOHTAMINEN	22
3.1. Johtaminen ja johtajuus	22
3.2. Johtajan ominaisuudet	29
3.3. Teatterinjohtajan ominaisuudet	31
3.4. Johtopäätökset	35
4. TEATTERINJOHTAJIEN VALINTAKRITEERIT	37
4.1. Henkilövalinnat	37
4.2. Valitsijat	48
4.3. Valintamenettelytavat ja taustatyö	51
4.4. Valitsijoiden painotukset	58
4.5. Johtopäätökset	63
5. LOPUKSI	66
LÄHTEET	68
LIITTEET	74

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen lähtökohta ja tavoitteet

Työskentelin Mikkelin Teatterissa teatterinjohtajan sairausloman sijaisena marraskuusta 2003 joulukuun 2004 loppuun eli runsaan vuoden ja sen jatkoksi seitsemän kuukautta väliaikaisena teatterinjohtajana. Hain myös kyseistä teatterinjohtajan paikkaa sen tultua avoimeksi. En kuitenkaan tullut valituksi.

Jo 2000 –luvun alussa oli kirjoiteltu ja keskusteltu, miten varsinkin nuoret teatterinjohtajat viihtyvät pesteissään kovin lyhyen ajan muutaman jätettyä paikkansa jopa kesken sopimuskauden. Annukka Ruuskanen (2003, 3) kirjoitti Teatteri –lehdessä:

”Päitä putoilee. Hiljattain Seinäjoen kaupunginteatterin johtaja Mikko Roiha ilmoitti ennenaikaisesta eroamisestaan. Heikki Kujanpää jättää niin ikään Kuopion kaupunginteatterin johtajuuden ennen työsopimuksensa päättymistä. Kunnianhimoisten nuorten johtajien saaminen maakuntiin näyttää jäävän lyhytaikaiseksi iloksi. Roiha perusteli eroaan sillä, että teatterin yleisötavoitteet on yliviritetty teatterin ja kaupungin resursseihin nähden, eikä taistelussa tuulimyllyjä vastaan ole mieltä. ”Useimmat taiteilijat haluaisivat tehdä myös taidetta, eivätkä toimia pelkkien numeraalisten tavoitteiden metsästäjinä.”

Esimerkiksi Teatteri –lehti taustoittaa kertomansa erouutiset haastatteleamalla lähteviä teatterinjohtajia. Ratkaisu on sikäli perusteltu, että teatterinjohtajat ovat suomalaisessa teatterikentässä useimmiten tunnettuja nimiä ja heidän perustelunsa ja näkökulmansa kiinnostavat teatterialan eri tahoja. Ratkaisun kertoa erouutiset teatterinjohtajan kannalta voi nähdä myös yksipuolisena ja asenteellisena, teatterintekijän puolelle asettavana. Lähtevän teatterinjohtajan ero on nähty inhimillisenä, ikään kuin taiteilijaparan järjettömänä kamppailuna näkymätöntä byrokratiaa ja talouslukuja vastaan.

Koska teatterinjohtajalla on esimiehensä, useimmiten hallitus tai johtokunta, joka käytännössä on hänet myös tehtävänsä valinnut, on asiassa nähtävä toinenkin näkökulma, esimiehen eli omistajan edustajan näkökulma. Seinäjoen Kaupunginteatteri Oy:n hallituksen silloinen puheenjohtaja Ilmari Ylä-Autio kommentoi Mikko Roihan eroperusteluja:

”Totuus on ainakin Roihan kohdalla toisenlainen. Ehkäpä syitä on myös ”sepissä”. Roiha ei tunne teatterin johtamista omakseen, mikä ominaisuus voi liittyä nuoriin ohjaajiin laajemminkin. Seinäjoen kaupunginteatteri ei ole sanellut Roihalle ohjelmistoa koskevia ehtoja. Kaupunginteatterin toiminnallinen suunnitelma antaa johtajalle suuntaviivoja, mutta ei rajaa hänen valintojaan.

Roiha nousi teatterinjohtajaksi hyvien ohjaustensa ansiosta. Työhaastattelussa hänelle kerrottiin, että kaupunginteatterin katsojatarve on 70 000 katsojaa, johon uuden teatteritalon valmistumisen jälkeen (1987) on päästy hyvin. Katsojaluvut ovat olleet 80 000 paikkeilla, joskus jopa 90 000. Suunnitelmassa on myös ohjelmistoa koskevia tavoitteita: ”Teatteri tarjoaa ohjelmistoa kaikenikäisille katsojille. Ohjelmistoon tulee kuulua näytäntökaudella vähintään yksi vetovoimainen produktio.”

Eikö kaikista nuorista ohjaajista olekaan johtajiksi? Teatterit eivät – ei ainakaan Seinäjoen kaupunginteatteri – kaipaa hallinnollisiin asioihin aikaansa hukkaavia johtajia. Teatterilla on kylliksi osaamista laitosteatterin johtamisessa. Teatterinjohtajan tulee olla taiteellisten linjausten vetäjä, mutta myös vastuun kantaja, jos epäonnistumisia tulee.” (2003, 46)

Seuraavana vuonna Teatteri –lehti (2004, 5) koosti artikkelin kaikista niistä nuorista teatterinjohtajista, jotka olivat Roihan ja Kujanpään jälkeen jo ehtineet kertoa lähtöpäätöksestään:

”Maakuntateattereissa on meneillään kiivas ja yllättäväkin johtajanvaihdosruletti.

Vuoden 2001 maaliskuusta Kajaanin Kaupunginteatterin johdossa ollut Kristian Smeds, 33, on purkanut työsopimuksensa Kajaanin kaupungin kanssa. Viime vuonna osapuolten välille solmittu kolmen vuoden jatkosopimus, joka sisälsi myös kolmen vuoden option, päättyy ennenaikaisesti ensi heinäkuun lopussa.

Smeds perustelee päätöstään sillä, että teatterin johtamista ja taiteen tekemistä on lähes mahdotonta sovittaa yhteen. Jatkossa hän aikoo keskittyä kirjoittamiseen...

Myöskään Hämeenlinnan kaupungin Teatterin johtaja Snoopi Siren, ei aio jatkaa tehtävässään. Hän aloitti johtajana vuoden 2002 alusta edeltäjänsä Riku Suokkaan siirryttyä Helsingin Kaupunginteatterin apulaisjohtajaksi. Snoopi Sirenin nykyinen sopimus on voimassa kuluvan vuoden loppuun, ja siihen sisältyy kahden vuoden jatko-optio.

Sirenin ratkaisun keskeisinä syinä ovat teatterin jatkuvat talousongelmat sekä taiteelliset erimielisyydet henkilökunnan kanssa. Resurssikriisi Hämeenlinnassa on osin 90-luvun lamavuosien peruja, kun kaupunki leikkasi teatterilta avustuksiaan...

Savonlinnan kaupunginteatteria vuoden 2001 alusta luotsannut Timo Rissanen, 39, luopuu niin ikään johtajuudesta ensi heinäkuun lopussa.”

Lähtijöitä oli lyhyessä ajassa siis useita ja jatkoa on seurannut, kuten myöhemmin tässä tutkimuksessa kerron. Sopimus on ollut alun alkaenkin useimmilla vain muutaman vuoden mittainen, mutta sekin on muutamalla jäänyt kesken. Teatterin johtamisen ja taiteen tekemisen yhteensovittaminen on osoittautunut vaikeaksi, ellei jopa mahdottomaksi. Aikaisemmin teatterinjohtajat viihtyivät pitempään tehtävässään. Esimerkiksi Rauli Lehtonen ja Markku Savolainen tekivät kumpikin yli 30 vuoden uran teatterinjohtajana.

Selittykö ilmiö sillä, että maailma ylipäänsä on muuttunut? Kilpailu ihmisten vapaa-ajasta on kasvanut, tarjontaa on paljon enemmän kuin vielä vuosikymmen tai pari sitten. Teatterin tekemisen kaupallisuus on ottanut jalansijaa Suomessakin. Elämä on nykyään paljon lyhytjänteisempää. Mikko Roiha (2003, 36) pohtii asiaa:

”Yllätyin siitä, ettei teatteri ehkä sittenkään kaipaa uudistumista, ei ainakaan nopeasti. Se on tyytyväinen nykytilaansa ja suosioonsa. Näin ehkä ajattelee myös suuri osa yleisöä. On siis ehkä parempi pysyä tuttuna ja turvallisena kuin uutta hakevana yleisön haastajana. Teatterit ovat suostuneet kilpailuyhteiskunnan ehtoihin. Ilmiön juuret eivät ole kaukana: 1980-luvulla aloitettu kulttuuripalveluiden keskittäminen luo tänään kroonisia paineita massavolyymien lisäämiselle.”

Nämäkö muun muassa ovat ne syyt, miksi teatterinjohtamisen todellisuus yllättää niin monen teatterinjohtajan? Onko (nuorilla) teatterinjohtajilla vääränlainen käsitys omista mahdollisuuksistaan tehdä haluamansa näköistä teatteria? Vai valitsevatko valitsijat vääränlaisia tyyppisiä? Eikö itse valintaprosessia käydä huolella läpi?

Kävin näillä ajatuksin läpi omaa prosessiani, kun etsin ammatti-identiteettiäni. Pidin itseäni, Mikkelin takaiskusta huolimatta, kykenevänä teatterinjohtajan työhön ja - sen lisäksi, että hain itselleni työtä – päätin jo pelkästä periaatteesta hakea kaikkia avoimeen hakuun tulevia teatterinjohtajan paikkoja. Kun kuudeskaan teatterinjohtajahaastatteluni (Kokkolan kaupunginteatteri) ei johtanut valintaani – tällä kerralla olin jo lähellä, hävisin äänestyksen - päätin lähteä selvittämään asiaa tarkemmin. Tekisin siitä pro gradu -työni.

Aloin miettiä, minkälaisia ominaisuuksia teatterinjohtajassa painotetaan? Minkälaisilla kriteereillä teatteri valitsee johtajansa? Minkälainen valintamenettely valitaan? Onko olemassa joitain yhteisiä nimittäjiä? Siinä lähtökohtia pro gradu -työlleni.

Pro gradua tehdessäni jatkoin hakua avoimiin teatterinjohtajan paikkoihin. Viimein, marraskuussa 2007, yhdeksäs teatterinjohtajahaastatteluni tuotti kohdallani toivomani lopputuloksen. Minut valittiin Kemin kaupunginteatterin johtajaksi 1. elokuuta 2008 alkaen.

Vaikka yhdeksäs työnhakuhaastattelu johtikin toisenlaiseen, itseni kannalta positiiviseen ratkaisuun, ei se suoranaisesti antanut uusia selityksiä valintakriteereille. Päinvastoin, mielihyvästani huolimatta, en alkanut luulla olevani niin erinomainen tuleva teatterinjohtaja. Sen sijaan arvelin, että aina on kyse jossain määrin myös sattumasta. Kun lisäksi kokeneempi teatterinjohtajakaarti alkoi lähteä paikoiltaan:

”Edellisessä aallossa pari vuotta sitten maakunnista pakenivat nuoren keskipolven johtajat, nyt lähdössä on monissa liemissä keitetty kaarti. Täyskunnallisia teattereita johtavien Kari Rentolan, Aila Lavasteen ja Ilpo Tuomarilan puheet ovat lohduttomia. Suurimmat otsikot johtajien työstä kirjoitetaan, kun alimitoitettut budjetit paukkuvat ja ylimitoitettut katsojatarvotteet jäävät toteutumatta. Monien mielestä raha ei kuitenkaan ole maakuntateattereiden ainoa ongelma. Useiden laitosteattereita johtaneiden ihmisten suista kuulee rankkoja lauseita entisistä työyhteisöistään. Heidän mielestään talojen keskeisenä jarruna toimii myös intohimonsa menettänyt henkilökunta, joka vartioi tonttiaan kaikkia uudistuksia vastustaen.” (Ruuskanen 2006, 3),

ymmärsin, että syyt ovat syvemmällä ja monessa suunnassa.

Jokainen valintaprosessi on joka tapauksessa erilainen, eikä yhteistä kriteeristöä ole olemassa. Halusin kuitenkin saattaa pro gradu –työni loppuun ja löytää ainakin joitakin yhdistäviä tai erottavia tekijöitä eri valintaprosessien välillä.

1.2. Teoreettisena taustana Pierre Bourdieun kenttäteoria

Äärimmilleen tiivistettynä Pierre Bourdieun teoreettisessa tarkastelussa ominta on ajatus siitä, että ihmiset, agentit toimivat sosiaalisessa maailmassa ja sen eri kentillä vahvistaen niitä ominaisuuksiaan, sitä pääomaa, joka tällä kentällä on kaikkein arvokkainta, tarkoituksenaan voittojen maksimointi ja pääoman kasaaminen. Mutta toisin kuin yritysten maailmassa, missä voiton tavoittelu on suhteellisen avointa ja tietoista, kentän toimijat eivät tiedä tai myönnä tarvettaan tavoitella voittoa ja kasata pääomia, vaan he ovat sisäistäneet tarpeen asenteissaan ja suhtautumistavoissaan, dispositioissaan. Tälle asenteiden ja suhtautumistapojen

järjestelmälle Bourdieu on antanut nimen habitus. (Roos 1985, 11.) Habitus tekee yksilöllisestä ja subjektiivisesta yhteiskunnallista ja kollektiivista: Kenttä sisältää joukon tiettyihin vallan (tai pääoman) muotoihin perustuvien positioiden välisiä objektiivisia, historiallisia suhteita, kun taas habitus koostuu joukosta historiallisia suhteita, jotka on 'talletettu' (deposited) yksilöllisiin kehoihin havaitsemisen, arvostamisen ja toiminnan mentaalisten ja fyysisten skeemojen muodossa. (Wacquant 1995, 36-37.)

Olennaista on, että jokaisella kentällä, so. jokaisella suhteellisen autonomisella sosiaalisen toiminnan alueella (esimerkiksi taiteessa) on omat pelisääntönsä, joiden nojalla pääoman arvo määräytyy. Pääomaa on myös monta lajia: on taloudellista, kulttuurista, sosiaalista pääomaa ja lisäksi vielä näiden alalajeja (esimerkiksi kulttuurisen pääoman alalajeja ovat koulutuksellinen tai taiteellinen pääoma jne.). (Roos 1985, 11-12)

Kentän rakenne on taistelussa mukana olevien agenttien tai instituutioiden voimasuhteiden tila, tai jos niin halutaan, erityispääoman jakautuma, joka on hankittu taistelun kuluessa ja joka suuntautuu tuleviin strategioihin. Tämä rakenne, joka muodostaa muuttamisstrategioiden perustan, on itse aina pelissä mukana: kentän taisteluiden panoksena on legitimiin väkivallan monopoli (erityisarvovalta), joka on tyypillinen tarkasteltavalle kentälle, so. viime kädessä erityispääoman jakautuman rakenteen säilyttäminen tai mullistaminen. Erityispääomalla Bourdieu tarkoittaa sitä, että se on arvokas suhteessa tiettyyn kenttään, siis kentän rajojen sisällä, ja että sitä ei voi vaihtaa muunlaiseksi pääomaksi kuin tietyillä ehdoilla. (emt. 106)

Bourdieu (1985, 188) korostaa, että taiteellisen tuotannon subjekti ei ole yksittäinen taiteilija, vaan ”niiden toimijoiden kokonaisuus, joilla on suhde taiteeseen, jotka ovat kiinnostuneita taiteesta, joilla on etua taiteesta ja taiteen olemassaolosta, jotka elävät taiteesta ja taiteen puolesta, jotka tekevät teoksia, joita pidetään taiteena.” Yksittäinen taiteilija on taiteilijana olemassa vain siksi, että on olemassa taiteen kenttä. Samoin on yksittäisen teatterintekijän laita. Ryhmät ja yksilöt ovat olemassa keskinäisten erojensa avulla eli ”sikäli kun niillä on suhteellisia asemia suhteiden tilassa, joka on todellisin todellisuus” (Bourdieu 1998, 43).

Suhteiden tila eli kenttä muodostuu, kun rajoitettu määrä tarpeelliset ominaisuudet omaavia agenteja ja instituutioita taistelee samalla kentällä jostakin, joka on niille yhteistä ja tärkeää. Tämän symbolisen taistelun päämääränä on joko säilyttää kentällä vallitsevien voimien rakenne tai muuttaa sitä. Agentit tavoittelevat päämäärää pyrkimällä vahvistamaan sitä

symbolista pääomaa, joka kullakin kentällä on arvokkainta: taloudellista, sosiaalista tai kulttuurista. Symbolinen pääoma on kaikkea sitä, mikä ihmisten välisessä kanssakäymisessä herättää kunnioitusta, arvostusta ja luottamusta. Taloudellinen pääoma on omaisuutta, tuloja ja virka-asemia, kulttuurinen pääoma puolestaan oppiarvoja, tietoja ja saavutettua arvonantoa esimerkiksi teosten arvioijana sekä sosiaalinen pääoma esimerkiksi sitä, kuinka monia ja millaisia suhteita ihmisillä on ja kuinka hyvin hän tuntee vaadittavat käytöstavat kussakin tilanteessa. Muut kentän agentit osoittavat pääoman suuruuden reagoimalla siihen – esimerkiksi pitämällä sen haltijaa auktoriteettina. (Roos 1985, 12)

Teatterin kentän agentteja ovat esimerkiksi kulttuuritoimittajat, teatterintekijät sekä teatteritutkijat. Niitä vastaavia instituutioita edustavat sanomalehtien kulttuuriosastot, teatterilaitokset ja –ryhmät sekä yliopistojen teatteria ja teatterintutkimusta opettavat laitokset. Teatterilaitoksissa ja –ryhmissä agentteja ovat mm. näyttelijät, teatterinjohtajat ja hallitusten jäsenet. Teatterin kentän kulttuurista pääomaa on valta määrittellä, mitä ja kenen tekemää on hyvä teatteri, ketkä saavat olla osa teatterin kenttää ja millainen on heidän asemansa osana tuota kenttää. (emt. 12)

Mikään kentistä ei ole muuttumaton: agenttien ja instituutioiden näkemysten yhteentörmäykset saavat aikaan kulttuurisia ja sosiaalisia muutoksia. Kenttien ominaisuuksiin kuuluvat niillä säännöllisin väliajoin toistuvat vallankumoukset, jotka muuttavat nopeasti ja täydellisesti kentän pelisäännöt. Vanhat pääoman lajit muuttavat arvonsa ja aikaisemmin tuntemattomat tulevat arvokkaiksi. (emt. 12)

Kaikilla tietyllä kentällä mukana olevilla ihmisillä on joukko yhteisiä fundamentaalisia etuja, jotka liittyvät itse kentän olemassaoloon; tästä johtuu objektiivinen yhteenkuuluvuus, joka on kaikkien konfliktien taustalla. Unohdetaan, että taistelu edellyttää sopimusta vastustajien välillä siitä mikä on taistelun arvoista. Tämä sopimus peittyi itseänselvyyteen, doksan tilaan, siis kaikkeen siihen, mikä tekee itse kentän, pelin, panokset, kaikki lausumattomat oletukset (joita ei edes tiedetä), jotka tehdään kun pelataan, kun mennään mukaan peliin. Ne, jotka osallistuvat taisteluun, uusintavat samalla pelin ylläpitämällä, kentästä riippuen enemmän tai vähemmän täydellisesti, luottamusta panosten arvoon. (Bourdieu 1985, 106-107)

Kentälle tulollaan ja vastakkaisetkin asemat siellä ottamalla agentit ilmaisevat sanattomasti, että kentällä pelattavista asioista kannattaa taistella. Tämä koskee myös niitä pelaajia, jotka

haluavat tehdä vallankumouksen. He ”hyväksyvät kentän keskeiset sanattomat vaatimukset, ja tietävät, että kenttä on tärkeä ja että sillä käytävä peli on riittävän tärkeä vallankumoukseen pyrkimiseksi”. Tätä ominaisuutta Bourdieu kutsuu illusioksi. (Bourdieu 1998, 131-132.) Illusion vuoksi kentällä käytävällä taistelulla on rajansa: ”Jos legitiimin tulkinnan monopoli asetetaan kiistanalaiseksi, jos vastatullut haluaa tulkita evankeliumia tai suunnitella vaatteita, koko kenttä tuhoutuu. [--] Kirjailijoiden riitojen rajana on aina kirjallisuuden arvostaminen.” (Bourdieu 1985, 176.) Bourdieu voisi yhtä lailla puhua teatterin kentästä: esimerkiksi teatterintekijöiden ja teattereiden hallitusten jäsenten välisten taistelujen rajana on aina teatterin arvostaminen. Vielä 1970-luvulla teattereiden hallitukset päättivät paljon nykyistä enemmän teattereiden ohjelmistopolitiikasta. Nyt hallitukset käyttävät valtaansa halutessaan välillisesti: valitaan sellainen johtaja, joka myötäilee hallituksen ohjelmistotoiveita.

Bourdieun kenttä on yhtä aikaa sekä taistelukenttä, jolla toimijat kenttää muuttaen tai sen entisellään säilyttäen ”iskevät yhteen asemaansa vastaavin keinoin ja päämäärin” että voimien kenttä, jonka ”välttämättömyydet pakottavat” sen toimijoita (Bourdieu 1998, 44.)

Vain habituksen avulla voidaan Bourdieun mukaan selittää dispositioiden, makujen ja arvojärjestyksen muuttumattomuus ja siksi se on hänen teoriansa kannalta merkittävä käsite (Bourdieu & Wacquant 1995, 162). Habituksen ja kentän suhde toimii kahdella tavalla. Toisaalta kenttä vaikuttaa habituksen rakenteeseen määrätessään, mikä on kentällä välttämätöntä, toisaalta taas ”habitus edesauttaa konstituimaan kentän merkitykselliseksi maailmaksi”: ”Yhteiskunnallinen todellisuus on olemassa niin sanoakseni kaksi kertaa: asioina ja mielissä, kentillä ja habituksina, toimijoiden ulko- ja sisäpuolella.” (emt. 158.)

Bourdieu korostaa, että ”kenttäajattelu on nimenomaan relationaalista ajattelua”: Kenttä voidaan analyttisesti määritellä asemien välisten objektiivisten suhteiden verkostoksi tai konfiguraatioksi. Asemien aktuaalinen tai potentiaalinen sijoittuminen (*situs*) niiden vallan (tai pääoman) eri muotojen jakaumaan, joita tarvitaan kentällä jaossa olevien voittojen saamiseksi, ja asemien objektiivinen suhde muihin asemiin (ylivalta alistus tai homologinen suhde) määrittelevät objektiivisesti asemien olemassaolon ja ne determinaatit, jotka kohdistuvat asemien haltijoihin, agentteihin ja instituutioihin. (Bourdieu & Wacquant 1995, 125.)

Kenttä, pääoma tai habitus eivät siis ole määriteltävissä erillisinä käsitteinä, vaan ne ovat ymmärrettävissä vain niiden yhdessä luoman teoreettisen systeemin osina. Kukin pääoman on olemassa vain siinä sosiaalisessa kentässä, missä se on syntynyt, missä se pystyy tuottamaan ja uusintamaan itseään. (emt. 123.)

Kentät näyttäytyvät synkronistisesta näkökulmasta asemien tai tehtävien strukturoituina kokonaisuuksina, joiden ominaisuudet riippuvat niiden sijainnista näissä kokonaisuuksissa, ja joita voidaan analysoida riippumatta asemien haltijoiden henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka ovat osittain näiden kentän agenttien määräämiä. Jokaisella kentällä käydään taistelua, jonka spesifit lait on löydettävä erikseen: kun uusi yrittäjä ja hallitsevassa asemassa oleva taistelevat, edellinen yrittää avata sisääntuloportin salvat ja jälkimmäinen yrittää puolustaa monopoliaan ja eliminoida kilpailun. Jotta kenttä voisi toimia, siihen on kuuluttava sekä panoksia että ihmisiä, jotka ovat valmiita pelaamaan peliä, ja joiden habitus edellyttää pelin ja panosten immanenttien lakien tietämistä ja tuntemista. (Bourdieu 1985, 105-6)

Bourdieu vertaa eräin varauksin kenttää peliin (jeu). Kenttä ei kuitenkaan ole pelin tavoin tekemällä tehty ja eikä kentän noudattamia säännönmukaisuuksia ole eksplikoitu eikä kodifioitu. --- On myös valttikortteja, joiden arvo vaihtelee pelin mukaan ja juuri samoin myös pääoman eri lajien (taloudellinen, sosiaalinen, kulttuurinen ja symbolinen) arvojärjestys on eri kentissä erilainen. On siis toisin sanoen yleispäteviä, kaikilla kentillä vahvoja kortteja. Ne ovat pääoman peruslajit. Jokin pääomatyyppejä on jollakin kentällä tehokas sekä aseena että panoksena, jos sitä juuri sillä kentällä ei katsota merkityksettömäksi, vaan se antaa haltijalleen vaikutusvaltaa ja mahdollisuuden olemassaoloon. (Bourdieu 1995, 125-126)

Kentän struktuurin määrittelee kunakin hetkenä pelaajien välisten voimasuhteiden tila. Kaksi yksilöä, joiden pääoma kokonaisuutena on samanarvoinen, voivat erota asemiensa ja asenteidensa ("position-takings") suhteen siten, että toisella on paljon taloudellista ja vähän kulttuurista pääomaa, kun taas toisella on vähän taloudellista ja paljon kulttuurista pääomaa. Pelin julkilausumattomien sääntöjen mukaan pelaten pelaajat voivat yrittää pelaamalla lisätä pääomaansa eli pelimerkkiensä määrää tai säilyttää ne. Koko joukossa vallan kentän konflikteja ja taisteluja on kyse juuri tästä. (emt. 126-127)

Kentän aktiiviset voimat määrittelevät kentän spesifisen pääoman. Pääoma on olemassa ja toimii vain suhteessa kenttään. Potentiaalisten ja aktiivisten voimien tilana kenttä on myös

taistelujen kenttä. Taistelujen tavoitteena on säilyttää voimien vallitseva konfiguraatio tai muuttaa sitä. Kenttä on myös valta-asemien välisten objektiivisten suhteiden struktuuri. Se tukee ja ohjaa strategioita, joilla asemien haltijat pyrkivät, yksilöllisesti tai kollektiivisesti, asemiansa säilyttämiseen tai parantamiseen. (emt. 129)

Kentässä agentit ja instituutiot ovat taistelussa eri voimien kanssa kentällä vallitsevan pelin muodostumissääntöjen mukaan saadakseen itselleen erityisen pelissä olevan voiton. Niillä, jotka hallitsevat kenttää, ovat keinot saada kenttä toimimaan omaksi voitokseen; mutta heidän on otettava huomioon hallittujen mahdollinen vastustus. Kentästä tulee koneisto, kun hallitsevilla on keinot tehdä tyhjäksi hallittujen mahdollinen vastustus. (emt. 122) Toisin sanoen on olemassa uhka siitä, jos kaikki liike tapahtuu ylhäältä alas (teatterin hallitus – teatterinjohtaja – teatterin työntekijät) ja jos hallinnan vaikutukset ovat sellaisia, että kenttää muodostava taistelu ja dialektiikka lakkaavat, niin alemmat kerroksen agentit voivat vain alistua hallituiksi.

Bourdieuun mukaan kenttä toimii sensuurina eli kenttä on tietyn pääoman lajin määrätty jakautuma. Tarkasteltavasta kentästä riippuen tämä pääoma voi olla yliopistollista arvovaltaa, intellektuaalista arvostusta, poliittista valtaa, fyysistä voimaa. Arvovaltaisella edustajalla on joko henkilökohtaista (karismaattista) tai valtuutuksen kautta saatua (kuten papilla tai opettajalla) institutionaalista arvovaltapääomaa, jonka ansiosta häneen luotetaan, hänelle annetaan oikeus puhua. (emt. 125)

Bourdieu korostaa symbolisen taistelun merkitystä nimenomaan taiteen ja kulttuurin kentillä: kulttuurin välittäminen ja taloudellinen hyödyntäminen edellyttää ainakin suhteellista yksimielisyyttä siitä, mitkä tuotteet ja millainen pääoma kullakin kentällä ovat arvokkaita. Taidekriitikon tehtävä on määrittellä tuon yksimielisyyden normit. Hurri muistuttaa, että myös taiteen kentällä käytävissä taisteluissa on pohjimmiltaan kysymys osallistumisoikeudesta, vaikka se esteettisten kiistojen kohdalla usein puetaan kiistelyksi asiantuntemuksesta ja taiteellisesta lahjakkuudesta. (Hurri 1993b, 39-40.) Kenttäteoria tarjoaa hedelmällisen viitekehyksen teatterikritiikin aseman tarkasteluun, koska teatterikritiikillä on sen luomassa peliasetelmassa niin keskeinen tehtävä.

Kukin kenttä on oma autonominen kokonaisuutensa, mutta sen tapahtumat eivät ole riippumattomia kentän ulkoisista tekijöistä. Bourdieun mukaan vallan kentän taistelut

kiihtyvät aina, kun eri pääomalajien suhteelliset arvot kyseenalaistuvat (Bourdieu 1998, 46). 1980- ja 1990-luvulla käynnistyneet muutokset teatterin ja median kentällä eivät voi olla vaikuttamatta teatterin kentällä käytössä oleviin pääomiin.

Bourdieu jakaa kentillä taistelun kohteena olevat pääomat kahteen päätyyppiin. Nämä ovat taloudellinen ja symbolinen pääoma, joka jakautuu kahdeksi alalajiksi, kulttuuriseksi ja sosiaaliseksi. Toinen tapa ilmaista pääomalajit on puhua taloudellisesta, kulttuurisesta ja sosiaalisesta pääomasta, jonka kautta muut pääomalajit tulevat merkityksellisiksi, koettaviksi ja vaikuttaviksi. Bourdieu pitää taloudellista pääomaa – ainakin epäsuorasti – muiden pääomalajien perustana. Bourdieu on kuitenkin huomattavasti enemmän kiinnostunut symbolisesta pääomasta, joka jakautuu kulttuuriseen ja sosiaaliseen pääomaan. Kulttuurinen pääoma näkyy kolmella tavalla. Se on ensinnäkin ruumiillistunutta, habitukseen sisäistyneitä taitoja ja valmiuksia. Niihin kuuluvat muun muassa ihmisen tavat puhua ja elehtiä. Toiseksi kulttuurinen pääoma objektivoituu erilaisiksi esineiksi ja tavaroiksi: esimerkiksi kirjahyllyssä oleviksi kirjoiksi ja levy- tai sarjakuvakokoelmiksi. Kolmanneksi kulttuurinen pääoma on institutionalisoitunutta. Silloin se viittaa tutkintoihin ja oppiarvoihin. Valtiotieteiden maisterin titteli on institutionalisoitu osoitus kulttuurisesta pääomasta.

Sosiaalinen pääoma kiteytyy sosiaalisiksi velvollisuuksiksi ja oikeuksiksi ja niitä ylläpitäviksi muodollisiksi ja epävirallisiksi suhdeverkostoiksi. Yksinkertaistetusti sanoen ihmisellä on sitä enemmän kulttuurista pääomaa, mitä sivistyneemmin hän käyttäytyy ja mitä parempi on hänen kulttuurintuntemuksensa, mitä tasokkaammat tai omaperäisemmät ovat hänen taidekokoelmansa ja mitä korkeammin ja paremmissa oppilaitoksissa koulutettu hän on. Hänellä on sitä enemmän sosiaalista pääomaa, mitä enemmän ja vaikutusvaltaisempiin ihmisiin hänellä on sosiaalisia kontakteja. Sosiaalista pääomaa ovat toisin sanoen toimijan verkostot, hänen paikkansa niissä ja se, miten hyvin hän kykenee verkostojaan käyttämään. (Bourdieu 1983, 185-193.)

Vaikka kullakin kentällä kamppaillaan sille ominaisista pääomaresursseista, kentillä on myös yhteisiä piirteitä. Tiedyt pääomalajit saattavat olla kysytyjä useammalla kuin yhdellä kentällä, ja vahvemmillä kentillä kerätyt pääomat ovat tiettyyn rajaan asti siirrettävissä muillekin kentille. Esimerkiksi sosiaalista pääomaa voidaan muuttaa taloudelliseksi. Oikeiden henkilöiden tunteminen voi avata mahdollisuuden hyvään työpaikkaan ja hyviin ansioihin. Samoin taloudellista pääomaa voi muuttaa kulttuuriseksi pääomaksi. Edelleen opiskelija

saattaa tutkinnon hankkimisen lomassa luoda tulevaa uraa helpottavia sosiaalisia kontakteja ja päästä mahdollisesti sisälle myös sellaisiin taiteilijapiireihin, jotka tulevat jollain kulttuurin kentällä tarvittavien pääomien keräämistä ja aukaisee ovia taidemaailmaan, puhumattakaan muista kentistä, kuten politiikasta. Näin koulutuksen, talouden, työelämän, sosiaalisen elämän, kulttuurin ja vallan kentillä tarvittavat pääomat kasautuvat rinta rinnan, toisiaan tukien. Eri kentillä saatetaan myös suosia samantapaisia habituksia. Mikäli henkilöiden paikat näillä kentillä muistuttavat toisiaan, heillä on todennäköisesti keskenään myös samankaltaiset habitukset ja samantapainen yhteiskunnallinen tausta.

Elokuvan, televisiosarjan, oopperan ja minkä tahansa muunkin kulttuurituotteen arvo määrittyy monimutkaisessa vyyhdessä, Bourdieu (1984, 85) sanoo. Vyyhdessä on mukana teoksen tekijä (tai tekijät), muita taiteilijoita, kriitikoita, kustantajia, lehdistöä ja muita tiedotusvälineitä, taidelaitosten henkilökuntaa, markkinoijia, sponsoreita sekä muita toimijoita ja instituutioita, jotka muodostavat tuotantokentän tai suhdeverkoston, joka tuottaa teoksen arvon ja uskon tähän arvoon.

Muut ryhmät pyrkivät jäljittelemään yläluokan hallitsevaa makua. Keskiluokka pyrkii jäljittelemään yläluokkaisia makukäytäntöjä, ei niinkään nauttiakseen taiteesta, vaan erottuakseen joukosta. Kamppailu ei ole pelkästään luokkien välistä. Sitä on myös luokkien sisällä. varsinkin keskiluokassa erilaisia ryhmiä on paljon ja kovimmat taistelut käydään yleensä hyvin lähellä toisiaan olevien ryhmien välillä. Keskiluokan makua Bourdieu nimittää hyväksi kulttuuritahdoksi, sillä keskiluokka haluaa olla kuin yläluokka ja oppia pelaamaan peliä kuten sekin. Koska sosiaalinen tausta ja asema ovat yhteydessä kulttuuriseen kompetenssiin, keskiluokalla ei ole edellytyksiä samanlaiseen kultivoituneisuuteen ja mielipiteiden varmuuteen kuin yläluokalla; jäljittelijät tulevat aina perässä. Nämä taistelut sosiaalisen maailman merkityksistä ovat luokkataistelun osa, ja varsinkin kulttuurisiin käytäntöihin liittyvät erottelut ja elämäntyyli ovat olennainen osa sitä, mitä Bourdieu tarkoittaa luokkataistelulla. (emt. 172-180)

Kaija Kaitavuori toteaa Bourdieun kenttä-termin vakiintuneen suomalaistenkin taidepiirien puheeseen niin, että sitä käytetään jo arkikäsitteenä, viittaamatta Bourdieuhun (Kaitavuori & Büchi 1997, 6).

Kenttä-termiä on käytetty jo ennen Bourdieuta kuvaamaan taiteen toimintaympäristöä – jopa samankaltaisessa merkityksessä: Yrjö Varpio toteaa artikkelissaan ”Kirjallisuuden kenttä ja sen pelaajat” vuodelta 1975, että tutkijoiden pitäisi ”esimerkiksi pohtia, mikä on kustannus- ja markkinointiportaan osuus kirjallisuuden arvojen muodostumisessa”. Varpio määrittelee esittämänsä näkökulman edustavan ”pragmaattista kirjallisuustiedettä”. Hän myös harrastaa Bourdieuhun usein liitettyä polemisointia: ”Tutkija, joka näkee työmaakseen vain kustantajan markkinoille lähettämän kirjallisuuden tai kriitikoiden eniten mainostaman osan siitä, on melkein kuin henkilö, joka arvioi maailman ravitsemustilannetta istumalla ravintolassa ja maistelemalla hovimestarin ruokalistaan valitsemia ruokia.” (Varpio 1975, 421-422.)

Bourdieu korostaa tutkijan refleksiivisyyden merkitystä ja puhuu ”sosiologin sosiologiasta”: ”Sosiologin ja hänen tutkimuskohteensa suhteen objektivointi on välttämätön ehto sille, että sosiologi ei investoi siihen, mikä epäilemättä on saanut aikaan hänen ”mielenkiintonsa” tutkimuskohteeseen [--] Peli voidaan käsittää sellaisenaan vain silloin, kun siitä on itse vetäydytty syrjään.” (Bourdieu 1995, 303.) Tutkimusta tehdessäni pyrin olemaan tietoinen omista kytköksistäni teatterin kenttään: Olen toiminut niin ammatti- kuin harrastajateattereissa näyttelijänä, ohjaajana, tuottajana sekä johtajana.

1.3. Muu lähdeaineisto

Työni muun lähdeaineiston voi jakaa 3 pääryhmään: (1) johtamista käsittelevään tutkimukseen, (2) henkilövalintoja käsitteleviin teoksiin sekä (3) sanoma- ja aikakauslehtiartikkeleihin.

Johtamisesta on kirjoitettu Suomessa melko runsaasti. Suuri osa kirjallisuudesta on erilaisia oppaita. Eri vuosikymmenillä kirjoitetut teokset ovat peilanneet muuttuvaa johtajuutta osuvasti. Alan uranuurtajana Suomessa on toiminut v. 1946 perustettu Johtamistaidon Opisto, (tuolloin Teollisuuden Työnjohto-opisto), joka osaltaan vaikutti siihen, kuinka maamme erilaiset organisaatiot elpyivät sodan jälkeen. Suomen jälleenrakentamiseen tarvittiin muitakin kuin sotilas- ja poliittisia johtajia. Johtamistaidon Opiston nykyinen tutkimusjohtaja, Pauli Juuti, on toimittanut Opiston omaa Aavaranta –sarjaa, joka sisältää jo lähes neljäkymmentä teosta.

Teatterinjohtamista on kuitenkin tutkittu verraten vähän. Teatteri –lehti sivuaa teatterinjohtajuutta kirjoituksissaan useinkin, mutta teatterinjohtamista työnä sekin on käsitellyt vain vähän. Teatterinjohtajakoulutukseen ei Suomessa ole ollut perinnettä. Keväällä 2006 Teatterikorkeakoulun aikuiskoulutusyksikkö ja Teatteritaiteen laitos järjestivät kuitenkin koulutusjakson nimellä Teatterin johtaminen. Koulutus oli tarkoitettu Teatterikorkeakoulun ohjauksen koulutusohjelman opiskelijoille sekä teattereiden johtotehtävissä toimiville tai niihin suuntautuville ammattilaisille. Kiinnostus koulutukseen oli suurta, sillä läheskään kaikki hakeneet eivät mahtuneet mukaan koulutukseen. Hakuilmoituksessa koulutuksen sisällöksi kerrottiin:

”Sisällön pääpaino on teatterin taiteellisessa johtamisessa, ohjelmiston ja tuotannon suunnittelussa ja toteutuksessa. Lisäksi perehdytään ajankohtaiseen osaamiseen taidelaitoksen henkilöstöjohtamisen, taloushallinnon, markkinoinnin, tiedotuksen ja yhteiskuntasuhteiden alueilla. Katsauksin ja esityksiä seuraamalla paneudutaan teatterikentän nykytilaan.” (Teatteri 7/2005)

Henkilövalintoja käsittelevä kirjallisuus on kahtalaista: toisaalta on tutkimuksia esimerkiksi ikäsyrynnästä ja maahanmuuttajien kokemuksista, toisaalta on oppaita koskien työnhaku- ja työhönottotilanteita. Aiemmat tutkimukset eivät tunnu tässä yhteydessä kovin relevanteilta, sillä ikäsyryntä ei liene keskeisimpiä kysymyksiä teatterinjohtajien valinnassa. Näin päättelen tutkimuskohteena olevien teattereiden johtajien keski-ikästä, 49 vuotta. Maahanmuuttajia tai ulkomaalaisia ei teatterinjohtajien joukossa ole, sillä he eivät edes hae kyseisiä paikkoja. Poikkeuksen tässä tekee Viirus –teatteri, jonka taiteellisena johtajana aloitti kutsumenettelyllä valittu liettualainen Cezarijus Grauzinis elokuussa 2007.

Rekrytointi- eli työhönotto-oppaita ovat tehneet mm. Heikki Korosuo (1992), Mikko Markkanen (1999, 2002) ja Kari Koivisto (2004). Petteri Niitamo (2000, 2002) puolestaan käsittelee asiaa myös työnhakijan kannalta sekä laajemmin henkilöarviointia työelämässä. Suomen Psykologiliitto on myös toimittanut pari teosta (2002, 2005), joissa organisaatiopsykologiaan perehtyneet kirjoittajat käsittelevät henkilöarviointia monipuolisesti. Merkille pantavaa on, että henkilöarviointia käsittelevät teokset ovat 1990- ja 2000-luvulta eli varsin tuoreita. Tutkimusta tehdessä on saanut käsityksen, että ulkopuolista apua ei ole haettu teatterinjohtajan valintoihin. Samalla on voinut päätellä, että kyseiset oppaat eivät ole olleet erityisen aktiivisessa käytössä valintaprosessin aikana.

Sanomalehdissä valintapäätös on toisinaan ainoa tiedote, joka asiaan liittyen julkaistaan. Näin tapahtuu yleensä silloin, kun valinta tapahtuu kutsumenettelynä. Kun teatterinjohtajan valinta toteutuu julkisella haulla, myös ennen valintaprosessia ja sen aikana saattaa hakutilanteesta olla tiedotettavaa. Ainakin hakuajan umpeuduttua yleensä kerrotaan hakijoiden nimet julkisuuteen. Kunnallisissa teattereissa hakumenettely on jo lain mukaan julkinen ja siten myös asiasta kirjoittaminen on keskimääräistä todennäköisempää. Teatterinjohtajan valinta on myös siinä määrin paikallinen asia, että valtakunnallinen kirjoittelu, silloin kun sitä esiintyy, tapahtuu yleensä jostain poikkeuksellisesta syystä, esimerkiksi siksi, että ”Ensimmäinen hakukierros ei ole johtanut valintapäätökseen.” (HS, 28.12.2006) Teatteri -lehti uutisoi poikkeuksetta uusista johtajavalinnoista Uutiset -palstallaan. Valintapäätös uutisoidaan lähes poikkeuksetta yksipalstaisena uutisena muissa kuin paikallislehdissä, joissa palstatilaa taas on säännöllisesti runsaammin.

2. AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimukseni aineistona ovat teattereiden hallitusten/ johtokuntien/ valintatyöryhmien puheenjohtajien vastaukset kyselylomakkeeseen, jossa kartoitetaan heidän hyvälle teatterinjohtajalle asettamia odotuksia sekä kuvauksia teatterinjohtajan valintaprosesseista. Lähetin lomakkeen sähköpostitse 38 puheenjohtajalle. Ensimmäiseen postitukseen vastaamatta jättäneille lähetin kaksi muistutuskirjettä. Kaikkiaan kyselyyn vastasi puheenjohtajista 21 (55 %).

Lomakkeen ensimmäisessä osiossa kysyin vastaajien taustatiedot. Toisessa osiossa on viisi otsikoitua kysymyssarjaa teatterinjohtajan valinnasta: yleiset kysymykset, valintaprosessiin liittyvät kysymykset, valintaprosessin toimijoihin liittyvät kysymykset, teatterinjohtajan ominaisuuksiin liittyvät kysymykset sekä Entä nyt? -osio. Lomakkeen kaikki kysymykset, yhtä lukuun ottamatta, ovat avoimia. Näin vastaajat voivat ilmaista kunkin kysymyksen yhteydessä juuri ne asiat, jotka ovat heidän mielestään keskeisiä. Avoimien kysymyksen vastaukset kertovat sekä sisältöjen että sanavalintojen välityksellä myös vastaajan motivaatiosta ja aiheeseen liittämistä tunteista. Saatekirje ja kyselylomake ovat työni liiteosassa (Liite 2 ja Liite 3)

Kerron aluksi, millä perusteella valitsin tutkimuksen otoksen muodostavan ryhmän ja miten selvitin, ketkä kuuluvat rajaamaani otokseen. Sitten kuvailen aineiston keräämisen vaiheita sekä kyselyn edustavuutta. Lopuksi selostan, miten olen analysoinut keräämääni aineistoa.

2.1. Tutkimuksen otos

2.1.1. Luottamushenkilöt teatterikentän taustavaikuttajina

Valitsin tutkimukseni otokseen juuri teatterilain piiriin kuuluvien teattereiden hallitusten/ johtokuntien/ lautakuntien puheenjohtajat, koska he personoivat sitä valtaa, joka teatterikentällä valikoi kullekin teatterille juuri sille sopivan johtajan. Puheenjohtajat toimivat käytännössä äänitorvina, kun uuden teatterinjohtajan valintaprosessista on kerrottavaa, joko ennen valintaa tai valinnan jo tapahduttua. Puheenjohtajat ovat myös ensisijaisessa asemassa,

kun hallitus/ johtokunta/ lautakunta työskentelee valitun johtajan kanssa ja arvioi tämän suoriutumista.

Puheenjohtaja sananmukaisesti johtaa puhetta ja hän on asemassaan merkittävämpi kuin yksikään toinen hallituksen/ johtokunnan/ lautakunnan jäsen. Mitä suurempaa arvostusta puheenjohtaja nauttii päättävän elimen sisällä, sitä todennäköisemmin ja sitä enemmän hänen näkemyksensä kulloinkin käsillä olevasta asiasta merkitsee.

Kun puhutaan kunnallisesta teatterista, lautakunta (edustuksellinen instituutio) valitsee teatterinjohtajan (viranhaltijan). Ruostetsaari ja Holttinen ovat tutkineet luottamushenkilöiden valtaa: ” Edustuksellisiin instituutioihin kuuluvat kunnanvaltuusto, -hallitus ja lautakunnat sekä niiden puheenjohtajat. Viranhaltijat -ryhmään puolestaan kuuluvat kunnanjohtaja, viranhaltijat yleensä ja johtavat viranhaltijat eli osastopäälliköt.” (Ruostetsaari & Holttinen 2001, 26) Vuonna 1995 voimaan tulleen kuntalain yhtenä keskeisenä tavoitteena on ollut kunnanvaltuuston aseman ja kunnallisen demokratian vahvistaminen (Harjula & Prättälä 2001, 8).

Lautakunnilla on keskeinen rooli kuntaparlamentarismissa. Kunnan poliittisessa päätöksenteossa sovellettavan parlamentarismien kriteereitä ovat mm. lautakuntapaikkojen täyttäminen joko kokonaan tai suurimmaksi osaksi valtuutetuista sekä kunnanhallituksen muodostaminen lautakuntien puheenjohtajista. Kysymys lautakuntien valintatavasta kunnallisessa päätöksentekojärjestelmässä on sikäli keskeinen, että yksi yleisimmistä 1990-luvulla toteutettujen hallinnonuudistusten kritiikin kohteista on ollut lautakuntien määrän supistuminen, minkä on katsottu vähentäneen kuntalaisten osallistumismahdollisuuksia.

Kuntien hallinnonuudistus ei ole merkinnyt pelkästään lautakuntien määrän voimakasta supistumista ja sitä kautta kuntalaisten osallistumisareenoiden vähentymistä, vaan myös jäljelle jääneiden lautakuntien toimialojen laajenemista. Käytännössä tämä on nostanut lautakuntien jäsenten faktisia – joskaan ei muodollisia – pätevyysvaatimuksia: enää ei kapean erikoisalan syvällinenkään asiantuntemus riitä, vaan jäsenten on hallittava aiempaa laajempia kokonaisuuksia. Toki voidaan katsoa, että luottamushenkilöiltä ei tulekaan edellyttää tehtäväalueen erityisasiantuntemusta, vaan riittää, että he tuovat talonpoikaisjärkeä valmisteluun ja päätöksentekoon. Tällä näkökannalla on perustelunsa, mutta on ilmeistä, että jos luottamushenkilöltä puuttuu täysin lautakunnan käsittelemien asioiden sisällöllinen

tuntemus, hän jää täysin virkamiesvalmistelusta riippuvaiseksi. (Ruostetsaari & Holttinen 2001, 47)

Kuntien lautakuntien jäsenet valitaan ensisijaisesti poliittisin perustein. Kun lautakuntien toimialat ovat kasvaneet, tarkoittaa se usein käytännössä, että teatterinjohtajaa valitsevilla henkilöillä ei ole erityisasiantuntemusta teatterista. ”Kaupungin omistaman teatterin asioista päättää taho, jota ei ole asetettu ensisijaisesti hoitamaan sen asioita. Se vastaa monista muistakin alueista, ja siihen valikoituu usein enemmän aloittelevia kunnallispoliitikkoja kuin teatterin ystäviä ja asiantuntijoita”, pohtii Raimo Söder (Häti-Korkeila 2003, 39) ja muistuttaa, että teatteria koskevissa asioissa esittelyvastuukin saattaa olla muulla kuin teatterinjohtajalla. ”Teatterinjohtaja on siinä välissä tulkitsemassa ulkoisia asioita ja linkittämässä niitä henkilökuntaan päin.”

Ilman erityisasiantuntemusta ratkaisu tehdään valintatilanteessa talonpoikaisjärjellä, joka sinällään ei ole hyvää tai huonoa. Tällaisessa tilanteessa valinta-asiaa valmistelleen valintatyöryhmän asiantuntemus korostuu. Valintatyöryhmässä alan asiantuntemus tulee ensisijaisesti teatterin henkilökunnan edustuksesta. Jos edustajaa ei ole tai edustus on valintatyöryhmän kokoon nähden suppea, asiantuntemuskin voi jäädä suppeaksi. Usein valintatyöryhmään nimetyt itse pitävät ainakin itseään asiantuntijana, kun kyseiseen tehtävään ryhtyvät. Asiantuntemuksen laatu voi kuitenkin vaihdella työryhmän keskuudessa paljonkin.

2.1.2. Vastaajien valinta otokseen

Lähetin kysymyslomakkeen ensimmäisen kerran lokakuussa 2006. Ensimmäinen kyselylomake lähti 38 teatterilain piiriin kuuluvan puheteatterin hallituksen/ johtokunnan/ lautakunnan puheenjohtajalle.

Teatterin tiedotuskeskuksen mukaan vuonna 2006 valtioneuvostonlainsäädännön piiriin kuului 45 puheteatteria ja 11 tanssiteatteria. Puheteattereista kuusi on ruotsinkielisiä. Sen lisäksi rahoituslain ulkopuolella vaikuttaa kasvava joukko ammatillisia teatteri- ja tanssiryhmiä. Ne ovat organisaatioiltaan niin moninainen joukko, että tietojen hankkiminen ja vertailtavuus olisivat saattaneet vaikeutua merkittävästi. Olen rajannut otoksesta pois myös tanssiteatterit, koska suurin osa niistä on taiteilijoiden yhteenliittymiä, eikä niille ole välttämättä varsinaisesti

valittu johtajaa. Lisäksi rajasin pois Nukketeatteri Sampon, Teatteri Hevosenkengän ja Teatteri Mukamaksen. Niissä kaikissa on ollut yksi johtaja niiden perustamisesta alkaen, eikä varsinaista valintaprosessia ole koskaan suoritettu. Edelleen otoksesta jää pois Teatteri Jurkka koska sillä ei ole teatterinjohtajaa, vaan päätöksistä vastaa teatterin hallitus. Myös KOM-teatteri jää pois otoksesta, koska Pekka Milonoff on toiminut teatterinjohtajana jo vuodesta 1977, eivätkä niin kaukaiset tiedot olisi enää vertailukelpoisia otoksen muihin vastauksiin.

Ensiksi tehtäväni oli selvittää 40 otokseen valitun puheteatterin hallituksen/ johtokunnan/ lautakunnan puheenjohtajan yhteystiedot. Siksi lähetin sähköpostilla toukokuussa 2006 kunkin teatterin tiedotuksesta vastaavalle henkilölle kirjeen (liite 2), jossa tiedustelin viimeisimmästä teatterinjohtajan valinnasta vastanneen hallituksen/ johtokunnan/ lautakunnan puheenjohtajan yhteystietoja. Heidän yhteystietonsa löysin Teatterin tiedotuskeskuksen internet-sivuilta. Samalla pyysin valintaan liittyvää tiedotusmateriaalia (hakuilmoitus, tiedotteet ennen ja jälkeen valinnan) sekä puheenjohtajan antamia, teatterinjohtajan valintaa koskevia lehtihaastatteluja.

Koska tiedustelu tapahtui kesän kynnyksellä, teatterit olivat vetäytymässä kesälomalle, eikä yhteystietoja, eikä varsinkaan muuta materiaalia herunut läheskään kaikista teattereista. Toistin pyynnön kesälomien jälkeen elokuussa 2006 ja tulos oli jo huomattavasti kattavampi. Edelleenkin oli kaksi teatteria, joista tiedot jäivät saamatta. Suomen Kansallisteatterista kerrottiin, että vuonna 1991 Maria-Liisa Nevalan valinneen hallituksen puheenjohtaja oli jo kuollut, eikä tiedusteluni varapuheenjohtajan yhteystiedoista tuottanut vastausta. Unga Teatern ei vastannut lainkaan tiedusteluuni.

Teatterinjohtajien työsopimukset eivät useimmissa tapauksissa ole kovin pitkiä. Niitä voidaan jatkaa mahdollisilla optiovuosilla tai muulla jatkosopimuksella, mutta joskus sopimus keskeytyy jo ennen varsinaisen keston täyttymistä. Tutkimusprosessini aikana peräti 12 teatterissa ehdittiin valita uusi teatterinjohtaja, mikä omalta osaltaan kertoo työn tuulisesta luonteesta. Teatterit, joihin on toukokuun 2006 jälkeen valittu uusi teatterinjohtaja, ovat Joensuun kaupunginteatteri (uusi Riku Innamaa, vanha Kimmo Lavaste), Jyväskylän kaupunginteatteri (uusi Reino Bragge, vanha Aila Lavaste), Kemin kaupunginteatteri (uusi Juha Vuorinen, vanha Timo Sokura), Kotkan kaupunginteatteri (uusi Ilkka Laasonen, vanha Kari Arffman), Lahden kaupunginteatteri (uusi Maarit Pyökäri, vanha Kari Rentola), Lappeenrannan kaupunginteatteri (uusi Jari Juutinen, vanha Antti Majanlahti), Oulun

kaupunginteatteri (uusi Ahti Ahonen, vanha Anu Saari), Porin Teatteri (uusi Patrik Drake, vanha Reino Bragge), Suomen kansallisooppera (uusi Päivi Kärkkäinen, vanha Erkki Korhonen), Turun kaupunginteatteri (uusi Raija-Liisa Seilo, vanha Iipo Tuomarila), Vaasan kaupunginteatteri (uusi Erik Kiviniemi, vanha Markus Packalén) ja Wasa Teater (uusi Seija Metsärinne, vanha Paul Olín). Näissä teattereissa kysely on koskenut uuden johtajan valintaa, paitsi Kotkan kaupunginteatterissa ja Vaasan molemmissa teattereissa. Näistä kolmesta teatterista ehdin saada kyselylomakkeen ja muuta materiaalia, ennen kuin uusi johtaja ehdittiin valita.

2.2. Aineiston keräämisen vaiheet ja kyselyn edustavuus

Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi sähköpostitse lähetettävän kyselylomakkeen, koska se mahdollisti tarvittaessa nopeankin reagoinnin: saatoin tarvittaessa kysyä tarkennuksia asioihin jopa saman päivän aikana. Kyselylomakkeen saatekirjeessä kerroin, että lähetän kyselylomakkeen tarvittaessa myös postitse. Yksi puheenjohtaja pyysikin lähettämään lomakkeen postitse ja kolmelle puheenjohtajalle lähetin kyselylomakkeen postitse, koska tiedottajalla ei ollut antaa puheenjohtajan sähköpostiosoitetta.

Varsinaisen tutkimuspyynnön lähetin siis lokakuussa 2006. Saatekirjeessä (liite 3) ilmoittamani palautuspäivän jälkeen lähetin vastaamatta jättäneille uuden pyynnön hieman erilaisella saatekirjeellä (liite 4), jossa pyysin heitä ilmoittamaan myös, mikäli eivät ehdi tai halua vastata. Muistutuksen myötä vastaajien määrä kasvoi. Myöhemmin lähetin vielä yksittäisiä pyyntöjä. Viimeisen pyyntöni, johon myös sain vastauksen, lähetin elokuussa 2007.

Monista yhteydenotoista huolimatta 12 puheenjohtajaa ei vastannut tutkimuspyyntöni mitenkään. Kaksi puheenjohtajaa lupasi vastata heti, kun ehtivät, mutta muistutuksista huolimatta vastauksia ei lopultakaan tullut. Ainakin neljällä puheenjohtajalla oli ongelmia lomakkeen sähköisen täyttämisen ja tallentamisen kanssa ja jouduin huomauttamaan tyhjänä palautuneesta kyselylomakkeesta. Ongelmista huolimatta sain heiltä kaikilta vastaukset. Kukaan ei nimenomaisesti kieltäytynyt vastaamasta. Yksi vastaajista vastasi nimettömänä, joskin tunnistettavasti, sihteerinsä välityksellä.

Yksi vastaaja katsoi, ettei hänellä ole riittävästi tietoa vastatakseen kyselyyni. Hän kertoi olevansa nykyinen puheenjohtaja ja toimineensa myös aiemmin puheenjohtajana, mutta nykyistä teatterinjohtajaa valitsemassa ollut puheenjohtaja oli jo kuollut. Nykyinen puheenjohtaja kertoi, ettei tiedä valintatilanteen painotuksia, mutta hän kuitenkin ystävällisesti esitteli teatterin nykyistä hallintomallia. Yksi vastaaja totesi: ”Hallintomme on niin pieni ja demokraattinen, ettei meidän kannata olla kyselyssäsi mukana. Vastauksistamme ei olisi paljoa apua.”

Uskon, että kyselylomakkeen vaativuus verotti osaltaan vastaajien määrää. Vaikka päädyin jonkinlaiseen kompromissiin - pyrin laatimaan kysymykset niin, ettei kyselystä tulisi liian työläs, mutta se kuitenkin antaisi vastauksia – kaikkiin kysymyksiin ei jokainen kyselyyn osallistunut vastannut. Varsinkin avoimiin kysymyksiin jätettiin vastaamatta. Toisaalta on kuitenkin todettava, että muutamat vastaajat näyttivät paneutuneen pohtimaan kysymyksiä toden teolla, vastauksissa käytiin läpi myös aiempia valintaprosesseja.

Lähetin kyselylomakkeen siis 38 hallituksen/ johtokunnan/ valintatyöryhmän puheenjohtajalle, joista 21 vastasi. Vastausprosentti on noin 55. Tutkimusaineistoa on ihan kohtuullisesti: kyselylomakkeissa on yhteensä nelisensataa eri mittaista vastausta ja sähköpostiviesteissä on lomakkeiden saatteena tai ilman lomaketta tullut monia kommentteja, jotka ovat toimineet vastauksina koskien teatterinjohtajien valintaprosesseja.

2.3. Aineiston käsittely

Olen kirjoittanut koonnin kyselyyn vastanneiden hallituksen/ johtokunnan/ valintatyöryhmän puheenjohtajien taustatiedoista (liite 6) ja liittänyt sen työni loppuun.

Teatterinjohtajien valintaprosessia koskeviin kysymyksiin saamani vastaukset kävin lähilukien läpi kysymys kysymykseltä. Vastausten luokittelu noudattaa samaa järjestystä kuin mitä käytin kyselylomakkeessa. Lomakkeeseen olin tehnyt myös väliotsikoinnin eri kysymysalueille. Olen koonnut vastaukset kysymyskohtaisiksi taulukoiksi työni liiteosaan (liite 7).

Olen merkinnyt liitteenä oleviin luokittelutaulukoihin kunkin kysymyksen alle, kuinka monta vastausta kuhunkin kategoriaan sijoittuu. Kategorioinnin olen tehnyt sillä periaatteella, että kategorioita on riittävän monta. Näin arvelen saavani vastausten eroavuuden esiin. Kyllä/ ei – tyyppisissä vastauksissa kolmantena kategoriana olen käyttänyt en osaa sanoa – tms. kategoriaa, jos siihen on ollut aihetta.

Olen merkinnyt taulukoihin myös kokonaan käsittelemättä jääneiden vastausten lukumäärät. Käsittelemättä jääneisiin kuuluvat ne muutamat tapaukset, joissa vastaaja on joko jättänyt kokonaan vastaamatta kysymykseen tai vastannut niin epätarkasti, että vastausta on mahdoton analysoida.

Kolme kysymystä oli kaksiosaisia, joten jaoin myös vastaukset siten, että ne on eriteltynä kahteen ryhmään. Mikäli kysymyksen sisällä on ollut tarvetta luokitella ensin kyllä/ ei – tyyppisesti, olen sen tehnyt ja jaottelun sisällä eritelty vielä vastauksia tarpeen mukaan.

Kyselylomakkeiden lisäksi olen käsitellyt myös teattereiden tiedottajien lähettämiä teatterinjohtajan valintaprosessiin liittyviä lehtileikkeitä ja tiedotteita sekä teattereiden työhönhakuilmoituksia. Niitä on kuitenkin tullut sen verran vähän, että otanta ei ole kattava. Siksi en ole tehnyt niistä vastaavanlaista luokittelua liiteosaan. Olen kuitenkin tuonut muualla työssäni esiin kyseisessä oheismateriaalissa ilmenneitä asioita.

Keskityin koonteja kirjoittaessani havainnoimaan vastaajaryhmiä yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Näiden koontien perusteella pystyin tunnistamaan koko aineistossa toistuvia teemoja, jotka ovat olennaisia vastaajien määrittelemien teatterinjohtajien valintakriteerien tulkitsemisessa.

3. TEATTERIN JOHTAMINEN

3.1. Johtaminen ja johtajuus

Suomessa johtamisesta käyty keskustelu virisi toisen maailmansodan jälkeen. Keskusteluun toivat oman lisänsä toisesta maailmansodasta palanneet miehet, jotka olivat sodan ankarissa oloissa oppineet yhteistyön ja luottamuksen merkityksen. Syntyi Tuntemattoman sotilaan koskelamainen johtamismalli, joka loi myyttisen ideaalin joukkojen mukana olevasta demokraattisesta johtajasta. Tämän mallin mukaan johtaja oli yksi ”meistä”, mutta johtaja toimi samalla myös joukkoja yhteen kokoavana symbolina, johon joukot luottivat (Siltala 1996, 68)

Johtamista on tutkittu paljon ja siitä on kirjoitettu lukuisia oppaita. Johtamisesta ja johtajuudesta on monia määritelmiä, jotka kumpuavat kunkin ajankohdan yhteiskunnallisista oloista ja kulttuuriympäristöstä. Matti Peltonen (1986, 7) määrittelee johtamista ja johtajuutta käsitteinä seuraavasti:

1. Johtaminen

Johtamisella tarkoitamme johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Määritelmän mukaan johtaminen on tavoitteellista toimintaa sekä vuorovaikutteista johtajan ja alaisten välillä.

2. Johtajuus

Johtajuudella tarkoitetaan joko johtajana olemista tai johtajan asemaa. Johtajan asema puolestaan voi olla joko virallinen, jolloin se perustuu lakiin, asetukseen, muuhun säädökseen tai sopimukseen tai epävirallinen, jolloin se perustuu organisaation sisäisiin vaikutussuhteisiin. Sama henkilö voi olla yhtäaikaan sekä virallinen että epävirallinen johtaja.

Jussi Tenkku (1981, 111-114) toteaa jo antiikin aikana Aristoteleen pohtineen, mikä olisi paras hallitsemistapa. Aristoteles kannatti pragmaattisena ratkaisuna kansanvaltaa muodossa tai toisessa. Vaikka oikeamielinen tyranni olisikin ehkä paras hallitsija, niin valta turmelee ihmisen, mistä on seurauksena oman edun tavoittelu. Aristoteleen mukaan vain sellaiset valtiot, joissa hallitsijat toimivat kansan hyväksi eivätkä omien etujensa mukaisesti, voivat menestyä.

Organisaatiot ovat syntyneet ihmisten yhteistoiminnan järjestämiseksi. Organisaatio on tavoitteellisen toiminnan ympärille luotu ihmisten yhteenliittymä, jonka toiminnan keskeinen osa on johtajuus, leadership, ihmisten johtaminen kohti yhteistä päämäärää. Johtaminen on kaikkien organisoitujen toimintamuotojen välttämätön edellytys. Se mahdollistaa organisaation toiminnan, jonka tavoitteena on organisaation päämäärän saavuttaminen. (Takala 1999,13)

Daniel Wren (1960, 11) puolestaan toteaa, että johtamiskäytäntö on syntynyt organisaatioiden sisäisen työnjaon eriytymisen myötä: organisaatiot tarvitsevat suorittavaa työtä tekevien lisäksi jonkun henkilön tai henkilöryhmän, joka ratkaisee konfliktit sekä suunnittelee, ohjaa ja koordinoi toimintoja.

Ensimmäiset palkkajohtajat ajoittuvat teollistumisen aikaan. Takalan (1999, 31) mukaan heidät ylennettiin johtajan asemaan teknisten taitojensa tai kurinpitokykynsä ansiosta. Tavallinen käytäntö oli myös se, että palkattiin sukulaisia johtamistehtäviin. Varsinaista johtamistaidon käsitettä (leadership) ei tuolloin tunnettu. Sen vuoksi johtamistaitojen kehittäminen oli ongelmallista. Johtaminen perustui pitkälti ad hoc –periaatteeseen, temppeujen keksimiseen, eikä sillä ollut tutkimuksellista perustaa. Esimiesasemassa toimivan henkilön menestyksen uskottiin riippuvan ensisijaisesti siitä, oliko hän johtajatyyppejä vai ei. Tuon ajan käsitysten mukaan johtaminen oli siis synnynnäinen taito eikä sitä voinut opiskella tai oppia: johtaminen käsitettiin luonteeltaan pragmaattiseksi ja paikalliseksi, ei teoreettiseksi ja universaaliksi.

1900-luvun alussa amerikkalainen Frederick W. Taylor esitti tieteellisen liikkeenjohdon nimellä erittäin pitkälle vietyyn työnjakoon perustuvan organisoimismallinsa. Taylorin idea oli, että työnjakoa ei toteuteta vain suoritusportaan töissä, vaan johtaminenkin pilkotaan erilaisiin suunnittelun, toimeenpanon ja seurannan tehtäviin, joita suorittavat eri henkilöt. Näin alaisella saattaa olla useita tasavertaisia esimiehiä. Käytännössä tätä kuitenkin on äärimmilleen vietynä toteutettu varsin vähän.

Saksalainen Max Weber kehitteli byrokraattisen organisaatioteoriansa tavoitteenaan ”hyvin rasvatun koneiston” tavoin toimiva tehokas organisaatio. Tehokkuus saadaan hänen mallinsa mukaan aikaan hierarkialla, pitkälle viedyllä työnjaolla, kirjallisilla toimintaohjeilla sekä kunnioittamalla virkaikää ja virkatietä. Malli on edelleenkin käytössä erilaisina sovelluksina

varsinkin julkisen hallinnon alueella. Kansalaisilla on sen tehokkuudesta usein varsin kielteisiä kokemuksia. (Hokkanen – Strömberg 2003, 58).

Peter Drucker toi johtamisoppiin tavoitejohtamisen (management by objectives) käsitteen. Hänen mukaansa johtajan työ on ponnistelua yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation toiminnan tulisi perustua työntekijöiden ja esimiesten yhdessä asettamiin tavoitteisiin, ei pelkästään esimiehen asettamiin tavoitteisiin. Yhteinen tavoitteiden asettaminen lisää työntekijöiden motivaatiota ja parantaa organisaation työilmapiiriä. Druckerin kehittämä uusi johtamismenetelmä, tavoitejohtaminen, korvasi oppina aikaisemmin vallalla olleen käsityksen, että johtaminen perustuu ja sen pitääkin perustua satunnaisuuteen. Tavoitejohtamisessa valvonta perustuu itsekontrolliin eikä ylemmältä taholta tuleviin autoritaarisiin käskyihin. (Takala, 1999, 125)

1980-luvun lopulla tehtyjen tutkimusten mukaan suomalaiset esimiehet käyttivät selvästi eniten Druckerin tavoitejohtamista ja siitä Suomessa vähän muokkailtua tulosjohtamista. Kaksi kolmasosaa johtajista väitti soveltavansa näitä malleja. Monet käyttivät rinnalla muitakin malleja.

Viime vuosina on suosiota saanut Herseyn tilannejohtaminen, joka on lähinnä kaksiulotteinen tilanneteoria. Pohjana on johtamisruudukko, mutta nyt johtamistyylin valinta ratkaistaan analysoimalla tilanne alaisen valmiuksien pohjalta. Valmiuksiin otetaan alaisen halu ja osaaminen. (Hokkanen 2003, 130)

Uutta Herseyn mallissa on tilanteen analysointi alaisen valmiuksien pohjalta. Valmiuteen liittyy kaksi tekijää: yhtäältä kyky ts. omaako alainen tarvittavat tiedot ja taidot, kokemuksen ja koulutuksen ja toisaalta halu ts. omaako alainen riittävän itseluottamuksen, onko hän sitoutunut ja motivoitunut. (emt. 137)

Simo Hokkanen (2003, 105) muistuttaa, että englanninkielessä on kaksi erilaista johtajuutta tarkoittavaa sanaa: management ja leadership. Niiden eroa korostaa sanonta: “all leaders are not managers and all managers are not leaders”. Suomessa puhutaan usein asioiden ja ihmisten johtamisesta. Manager keskittyy asioiden johtamiseen ja käyttää pääasiassa aivojaan ja logiikkaa. Hän saavuttaa tuloksia hyvinä aikoina. Leadereita tarvitaan aina, mutta erikoisesti silloin, kun tulevat huonot ja tiukat ajat. he johtavat aivoillaan ja sydämellään.

Veijo Nivala (2006, 134) näkee asian hieman toisin. Esimiestyön kehittämistä haittaa hänen mukaansa pahasti se, että yleisissä johtamispuheissa ihmisten johtaminen erotetaan keinotekoisesti asioiden johtamisesta. Ajatellaan, että ihmisten johtaminen on leaderhippiä ja asioiden johtaminen managementtiä. Niinpä esimiestyöstä tulee muusta johtamistoiminnasta irrallinen, ihmisiin kohdistuva suorite. Leadership ja management pitäisi erottaa toisistaan luonteen, ei kohteen tai laadun – pehmeä vs. kova – mukaan. Johtamistoiminnassa voidaan kyllä kiinnittää enemmän huomiota siihen, että asiat hoituvat kuin siihen, kuinka ihmiset voivat näitä asioita hoitaessaan, millaisin taidollisin tai henkisin resurssein he työtään tekevät jne. tai päinvastoin. On kuitenkin itsestään selvää, että asioita johdetaan aina ihmisten kautta, toisin sanoen esimiestyötä ei voi irrottaa tulosjohtamisesta. Sen sijaan on kiinnitettävä huomiota tapaan eli tyyliin, jolla johtajat tulosjohtamistaan toteuttavat. Kyse ei ole vain henkilökohtaisesta johtamiskäyttäytymisestä vaan myös tavasta, jolla johtamisen prosessi, esim. strategiatyö toteutetaan. Näin julkishallinnon johtajat konkreettisen johtamisen (management) avulla saavuttavat johtajuutta (leadership).

Fenomenologi Martin Heidegger (2000, 41) puolestaan kuvaa ihmisten ja asioiden välistä tasapainohakuisuutta käsitteillä 'huoli' (Sorge), joka jakautuu 'olla huolissaan' (ihmisten painottuminen) ja 'huoltaa' (asioiden painottuminen). 'Olla huolissaan' merkitsee keskittymistä lähes terapeutisessa hengessä toisen ihmisen huolenpitoon. Sen sijaan 'huoltaa' merkitsee sanan mukaisesti sen perusmerkitystä: hoitaa ihmisten taustalla olevien asioiden tila niin, että esimerkiksi ihmisten toiminta mahdollistuu. Tässä Heideggerin huolen käsitteen jaossa voidaan nähdä analogia 'leadership' ja 'management' –jakoon. Heideggerin mukaan kumpikaan osa huolesta ei saa olla etuoikeutettu. Toisen voimistuessa toinen puoli kärsii ja aiheuttaa epätasapainon perusharmoniaa. 'Olla huolissaan' ja 'huoltaa' kuuluvat elimellisesti ihmisen olemassaoloon eivätkä ole moraalisessa vuorovaikutuksessa toisiinsa nähden.

Johtamisen nykyisyyttä ja tulevaisuutta pohdittaessa Miettinen & Saarinen (1990, 162-163) näkevät, että arvojen hitaasti muuttuessa työ on saanut uusia merkityksiä. Nyky-yhteiskunnassa eletään arvojen pirstaleisuudessa, ja ihmiset näyttävät etsivän työnteon tarkoitusta milloin rahan hankinnasta, milloin itsekunnioituksen säilyttämisestä tai elämän sisällön löytämisestä. Myös tämä kehitys antaa haasteita organisaatiosuunnittelijoille.

Ihmisten johtamisessa motivointia on pidetty tärkeänä joskin ongelmallisena asiana. On havaittu, että työn merkityksen muuttuessa myös motivointikeinoja voi ja pitää muuttaa. Johtamisopit näyttävät paljolti omaksuneen behavioristisen palkkioajattelun, jonka mukaan ihmiset tekevät parempaa työtä, kun heitä ulkoisesti palkitaan. Käytetyt palkkiot ovatkin yleensä ulkoisia: esimerkiksi rahaa, vapaa-aikaa ja kiitosta käytetään yleisesti motivoijina. Haastava työ, itsensä toteuttamisen mahdollisuus ja vastuun antaminen ovat ehkä hieman sofistikoituneempia palkitsemistapoja, mutta nekin perustuvat pohjimmiltaan antajan harkintaan ja ovat siksi edellisiin vertautuvia.

Aito johtajuus edellyttää moraalista panosta erotuksena pelkästä hallinnoinnista, instrumentaalista virkamiesmäisyydestä. Se edellyttää moraalista panosta, joka synnyttää arvoja ja merkitystä. Johtajuus on ihmisyhteisössä eettinen haaste, eikä sitä voida irrottaa inhimillisistä arvo- ja merkitysrakenteista, jotka johtajan kautta konkretisoituvat tai latistuvat. (Miettinen & Saarinen 1990, 162-163)

Nykyaikainen johtajuus ei perustu yhtä suoraan käskyttämiseen kuin aiemmin, vaan keskeiselle sijalle nousevat erilaiset epäsuorat vaikuttamisen keinot: impulssien antaminen, toiminnan mahdollistaminen ja organisoitumisen edistäminen (Sotarauta 1996, 123). Jos työn kohteena on toiset ihmiset, täytyy tuntea niiden yksilöiden omat yksilölliset pyrkimykset. Tämä asiantuntemus on heidän omaehtoisuutensa huomioimisen perusta. Kunkin yksityiset tendenssit yhdistetään kokonaispyrkimykseen. Tämä kokonaisuus on organisaation johdon lisäys vallankäyttöön. (Reunanen 2000, 328)

Jyrki Reunasen (2000, 329) mukaan johtamistaito ei tyhjenny strategiseen kykyyn. Joku voi olla hyvä strategi mutta kyvytön nopeatempoiseen päivittäisjohtamiseen. Toinen taas ei ajattele strategioita, mutta hyvällä päivittäisjohtamisella hän kompensoi pitkän aikavälin linjan puuttumisen. Johtaja, joka ei milloinkaan vetäydy ajattelemaan, vaan toimii vain puhelinoittojen, tapaamisten, kirjeiden ja muiden impulssien mukaan, reagoi näihin iskeviin impulsseihin, mutta ei kehitä organisaation omaa linjaa. Organisaatio, jolta puuttuu oma erityinen asiantuntemus, joutuu toimimaan vain keskinkertaisten käsitysten mukaan. Tämän keskivertotiedon avulla se kykenee vain karsimaan ala-arvoista toimintaa, mutta se ei kykene kehittämään mitään erinomaista alallaan.

Pirkko Vesterisen (2006, 141) mukaan johtamisesta kiinnostuneiden ihmisten puheissa hämmästellään usein sitä, miten vähän tiedämme siitä, mitä johtaminen on. Tällä hetkellä vallitseva johtamisoppi on ”ihmisten johtaminen”. Ihmisten johtaminen merkitsee erilaisia asioita eri ihmisille ja jokaisella on siitä oma käsityksensä. organisaatioiden strategisia ja operatiivisia asioita ei viedä eteenpäin ilman ihmisten apua. Ihmisten johtaminen perustuu työntekijöiden hyvinvoinnin johtamiseen. Ihmisten hyvinvoinnin ja organisaation menestymisen välinen yhteys on havaittu, mutta se koetaan ristiriitaisuudessaan haastavana.

Ihmisten johtaminen vuorovaikutuksessa tarvitsee areenoita. Niitä ovat muun muassa kehityskeskustelut, tiimipalaverit, strategiaprosessin työstäminen, työtyytyväisyys- ja johtamiskyselyt sekä palautteiden antaminen ja vastaanottaminen. Johtaminen on pitkäjänteistä jatkuvaa vuoropuhelua ja monenlaisten tilanteiden kohtaamista työyhteisössä. Näitä tilanteita syntyy esimerkiksi ristiriitaisista tavoitteista, erilaisista ammatillisista näkemyksistä, vahvoista tulkinnoista tapahtumista ja tilanteista sekä naisten ja miesten maailmojen erilaisista kokemuksista ja arvostuksista.

Johtaminen on viime kädessä vaikuttamisprosessi (Ruohotie 2000, 275-300). Johtajan täytyy kyetä muuttamaan alaisen kognitioita, kuten asenteita tai skeemoja, skriptejä ja muita tietorakenteita, jotka ovat avoimia muutoksille. Esimiehen vaikutus ulottuu myös emootioihin: ne toimivat varoitussignaaleina vaaratilanteissa, toisissa tilanteissa taas potentiaalisina palkkioina, ja motivaationaalinen systeemi ohjaa emotionaalisia ja kognitiivisia prosesseja reagoitaessa ympäristöön.

Nivalan (2006, 129) mukaan johtaminen on aina kontekstisidonnaista. Kontekstisidonnaisuudella johtaminen kytketään johdettavan organisaation perustehtävään, substanssiin, jolla tuotteet tai palvelut tuotetaan. Johtamisella edesautetaan organisaation perustehtävän toteutumista ja kehittymistä. Johtamisen kontekstuaalisuus tarkoittaa myös sitä, että johtamistavat, sisällöt ja laatu ovat kytköksissä siihen toimintaympäristöön ja siihen organisaatiokulttuuriin, jossa johtaminen toteutuu. Tämä sidos toimii kaksipuolisesti. Paitsi että johtaja vaikuttaa oman toimintaympäristönsä muotoutumiseen, myös toimintaympäristö määrittää johtamisen onnistuneisuutta.

Moderni johtamistutkimus tarkastelee johtamista johtajien ja alaisten välisenä sosiaalisena vuorovaikutuksena. Johtajat vaikuttavat toiminnallaan ja ratkaisuillaan muun muassa työyhteisön jäsenten minäidentiteettiin ja työssä oppimiseen.

”Määrittelen johtajuuden sosiaalisesti prosessiksi, jota säätelemällä johtaja/esimies vaikuttaa ryhmän tai organisaation tuotoksiin sekä työyhteisön jäsenten kognitioon ja tunne-elämään. Johtaminen puolestaan määräytyy aktiviteeteista, joiden avulla johtaja/esimies saa aikaan muutoksia ryhmän tai organisaation tuotoksissa ja työyhteisön jäsenten ajattelussa, minäkäsityksissä, motivaatiossa, emootioissa ja toimintastrategioissa.” (Ruohotie 2006, 114)

Unto Pirnes (2003, 13) muistuttaa, että johtajat toimivat muuttuvassa ympäristössä. Tulosvaatimukset muuttuvat. Muuttuminen edellyttää johtajien ja heidän käyttäytymisensä on kehittymistä. On selvittävää kuhunkin aikaan liittyvät yleiset ja yksilölliset kehittymistarpeet. On selvittävää, miten johtamiseen kohdistuvat vaatimukset yleensä muuttuvat. Samoin tulee pohtia, mitkä ovat johtamiskäyttäytymisen ja käyttäytymismuutosten vaikutukset yrityskulttuuriin ja sen muutoksiin?

Pauli Juuti (2006, 232) pohtii johtamisen tulevaisuutta ja muistuttaa, miten ihmisten johtamisesta puhuttaessa viitataan siihen, että johtaminen on palvelutehtävä. Johtaja palvelee ihmisiä luomalla työskentelylle otolliset puitteet ja mahdollistamalla sen, että jokaisen ihmisen parhaat puolet nousevat esille. Peter Drucker sanoi, että johtajan tehtävänä on nostaa työskentelyssä ihmisten parhaat puolet esille niin, etteivät heidän huonoimmat puolensa pääse haittaamaan työskentelyä. Johtajan keskeisimpiä rooleja onkin saada jokainen ihminen onnistumaan ja menestymään. Lyhyesti ilmaisten ihmisten johtaja on innostaja, kannustaja ja toisten onnistumisten organisoiija.

Yksi 2000-luvun tärkeimpiä haasteita on uudentyyppisen ei-vieraantuneen ja karismaattisen johtajuuden etsiminen (Takala 1999, 163). Karismaattisella johtajuudella hän tarkoittaa sitä aitoa sääntöjä rikkovaa toimintaa, jota Max Weber pitää aidon karisman tunnusmerkkinä. Yksi yrityshallintotieteen keskeisiä tutkimus- ja tehtäväalueita voisikin olla tällaisen karismaattisen, vahvan ja ei-autoritaarisen johtajan piirteiden identifiointi ja tällaisen johtajuuden luominen suomalaisessa liikkeenjohdollisessa kontekstissa. Näin voitaisiin palvella käytäntöä käytännöllisen tieteen avulla.

Tulevaisuuden organisaatioiden johtamisnäkemyksistä Juuti (1999, 52) sanoo, että uudessa tilanteessa johtamisesta on tulossa osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen onkin monista syistä noussut avainasemaan erityisesti verkosto-organisaatioissa. Osaamisen johtaminen jäsentyy oppivien organisaatioiden, ydinosaamisen, laatujohtamisen, prosessijohtamisen, yrittäjyyden (mm. luovuus, innovatiivisuus ja ahkeruus) sekä inhimillisten voimavarojen kehittämisen yhdistelmäksi. Esimiehen työskentelystä on puolestaan tulossa valtaistamista, joko valmentamista tai mentorointia. Luovien ja innovatiivisten ihmisten johtamisesta Juuti toteaa, että luovuus on enemmänkin kiinni prosessista, jolla se saadaan aikaan kuin henkilöstä, joka pyrkii luomaan uusia asioita. Organisaation toimintakulttuurista Juuti muistuttaa, että elämä on usein monimutkaisten tapahtumien ja vaikutusten kohteena oleva verkosto, jossa jokainen on jatkuvasti sidottu lukuisiin merkityskenttiin. Toimintaa ohjaavien kenttien ohjaimissa ei istu useinkaan yhteisön johto, vaan vanhat odotukset ja se kieli, jota toimijat omissa rooleissaan käyttävät.

3.2. Johtajan ominaisuudet

Työelämän säännöt ovat muuttumassa (Goleman 1999, 15). Enää eivät riitä pelkkä älykkyys, tietotaito ja se mitä koulussa opimme, vaan tarvitsemme myös kykyä tulla toimeen itsemme ja toisten kanssa. Tätä mittapuuta käytetään yhä useammin päätettäessä, kuka työnhakijoista saa paikan, kuka irtisanotaan ja kuka saa jäädä, kuka saa ylennyksen ja kuka jää ilman. Tunnetaidot ovat erityisen tärkeitä johtajille, joiden perimmäinen tehtävä on saada muut työskentelemään tehokkaammin. Johtajan kyvyttömyys ihmissuhteissa haittaa kaikkien työn sujuvuutta: se aiheuttaa viivästyksiä, herättää katkeruutta, heikentää motivaatiota ja sitoutumista, synnyttää vihamielisyyttä ja välinpitämättömyyttä. Johtajan tunnetaitojen heikot ja vahvat puolet kiteytyvät kysymykseen siitä, pystyvätkö hänen alaisensa työskentelemään organisaation hyväksi kykyjensä mukaisesti (emt. 48).

Kari Koivisto (2004, 95) hakee vertailupohjaa urheilumaailmasta. Hänen mukaansa hyvä urheilutiimin vetäjä, valmentaja tai pallopelin pelinjohtaja on yleensä

- vakuuttava ja uskottava
- hyvä motivoija, joka osaa luoda voittajatiimin vahvan joukkuehengen
- määrätietoisesti tavoitteeseen pyrkivä

- hyvä kommunikoija, jota kuunnellaan ja uskotaan
- urheilullinen ja hyvä esimerkki muille
- yleensä enemmän käytännön ihminen kuin teoreetikko
- hyvä tiukoissa tilanteissa (paineensietokykyä)

Useat piirteet ovat myös vakuuttavan johtajan tunnusmerkkejä.

Unto Pirnes (2003, 220) kokoaa joukon asioita, jotka ovat hyvän ja kehittyvän johtajan tunnusmerkkejä. Hyvät ja taitavat johtajat luovat työyhteisöönsä kehittyneen ja oppivan johtamiskulttuurin. He luovat ihmisiin omanarvontuntoa ja tyytyväisyyttä. Ihmiset kokevat taitavan johtajan luoman ilmapiirin innoittavaksi ja hyväksi. Tärkeintä on, että hyvät johtajat saavat aikaan hyviä tuloksia johtamiensa ihmisten avulla.

Hyväksi ja taitavaksi johtajaksi ei synnytä. Sellaiseksi kehitytään. Kehittyvä johtaja kehittää jatkuvasti itsetuntemustaan. Hänellä on realistinen näkemys itsestään ja mahdollisuuksistaan. Hän suhtautuu myönteisesti palautteeseen ja haluaa oppia siitä. Hän uskaltaa ottaa riskejä kehittyäkseen paremmaksi esimieheksi. Hän kehittää itseään tavoitteisesti tullakseen paremmaksi itsensä suhteen.

Johtajuus vaatii Golemanin (1999, 223) mukaan vaikeita päätöksiä:

”Jonkun on sanottava muille mitä tehdään, pantava ihmiset vastuuseen tuloksistaan, kerrottava suoraan seurauksista. Suostuttelu, yhteishengen rakentaminen ja muut vaikuttamisen keinot eivät aina riitä. Joskus on yksinkertaisesti komennettava muut töihin aseman tuoman vaikutusvallan turvin.”

Yksi johtajien vajavuus, jota ilmenee kaikilla tasoilla, on empaattisen jämäkkyuden puute, kun sitä tarvittaisiin. Pahimpia kompastuskiviä on passiivisuus; tällaiset johtajat eivät halua herättää pahaa verta alaisissaan, joten he sietävät keuhkoja suorituksia sen sijaan että puuttuisivat niihin. Ihmiset, jotka välttelevät yhteenottoja ja kiukunpurkauksia, saattavat myös pelätä päättäväistä asioihin puuttumista silloinkin kun siihen olisi aihetta. Jutustelu saa kokouksessa rönsyillä sen sijaan että pitäydyttäisiin tiukasti asialistaan. Toinen yleinen puute on kyvyttömyys sanoa asiat selkeästi ja päättäväisesti. Tällöin alaiset eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan.

3.3. Teatterinjohtajan ominaisuudet

Kun puhutaan teatterinjohtajan ominaisuuksista, tulee samassa yhteydessä puhua myös teatterinjohtajan tehtävistä. Tehtäväkuva vasta määrittää, minkälaisia ominaisuuksia teatterinjohtajalta vaaditaan. Aiemmin, poliittisempina kautena, lautakunnilla tai hallituksilla oli merkittävä päätöksentekovalta, mm. ohjelmisto päätettiin niissä. Kaisa Korhosen (2001, 4) mukaan keskustelu vallan keskittämisestä johtajille alkoi jo 1980-luvulla, kun lautakuntien ylivallasta oli saatu tragikoomisia esimerkkejä. Vallansiirto johtajille alkoi 90-luvulle tultaessa. Laman mukanaan tuoma tulosvastuun vaatimus, taloudellisten arvojen asettaminen taiteellisten edelle epäilemättä joudutti muutosta.

1990-luvulla teatterinjohtajien valta kasvoi. Teattereilla alkoi olla yhä enemmän omaa tuotantovastuuta ja taloudellista joustoa. Toisaalta teattereilla ja niiden johtajilla ei kokonaan uudessa tilanteessa ollut mitään management- tai tuotantoajattelua eikä kriisinsieto-oppia hallussa, toteaa Hanna-Leena Helavuori (2001, 4). Hänen mukaansa uuteen toimenkuvaan eivät kaikki halunneet sopeutua. Taiteellisista johtajista osa myöntää avoimesti, että suurimpana intohimona olivat omat ohjaukset, ei talon kokonaisjohtaminen, jossa oma ohjaajanambitio on uhrattava johtamiselle, tuottamiselle ja jatkuvuuden ylläpidolle oman taiteellisen vapauden kustannuksella.

Johtava konsultti Niilo Nylander (Kanto 2000, 8) Oy Yritysvalmennus Group LTD:stä kertoo, että teatteri on korkean tason luova asiantuntijaorganisaatio. Sellainen hyväksyy johtajakseen vain oman alansa asiantuntijan, koska tällä on samat arvot – lääkäritkin hyväksyvät vain lääkärin johtajaksi. ”Teatterin johtaminen on erittäin arvolähtöistä. Sitä on vaikeampi johtaa, koska asiantuntijat ovat itsenäisiä, omaperäisiä ja luovia. Teatterissa johtaja käyttää asiantuntijavaltaa, joka on henkilökohtaista. Asemavallan käytöllä saa vain ihmiset vastaansa”, Nylander sanoo.

Viime aikoina on kannettu huolta siitä, miten nuoret teatterinjohtajat jättävät niin nopeasti paikkansa johtajina. Hanna-Leena Helavuori (2001, 4) listaa syitä: Joskus annetut olosuhteet teatterissa ja sitä ympäröivässä yhteisössä ovat mahdottomia muutettaviksi. Talossa saattaa olla niin heterogeeninen porukka, josta ei teatteria sanan syvimmissä mielessä saa muodostetuksi. Kaupunki voi leikata teatterilta siivet joko taloudellisesti tai muilla

arvostuksen puutteen osoituksilla. Yhteisön penseys ja ennakkoluuloisuus ovat pahinta. Silloin on vain sopeuduttava, vaikka taloon oli tultu ajatuksella muuttaa ja kehittää.

Esimerkiksi Kajaanin Kaupunginteatteria johtanut Kristian Smeds luopui teatterinjohtajan tehtävästään kesken kauden. Smeds perustelee päätöstään sillä, että teatterin johtamista ja taiteen tekemistä on lähes mahdotonta sovittaa yhteen. Hämeenlinnan kaupungin Teatterin johtaja Snoopi Siren jätti käyttämättä sopimukseensa kuuluneen kahden vuoden jatko-option. Sirenin ratkaisun keskeisinä syinä ovat teatterin jatkuvat talousongelmat sekä taiteelliset erimielisyydet henkilökunnan kanssa. Resurssikriisi Hämeenlinnassa on osin 90-luvun lamavuosien peruja, kun kaupunki leikkasi teatterilta avustuksiaan. Hämeenlinnan teatterin sisäiset linjaristiriidat ovat kilpistyneet johtajan ja näyttelijöiden vastakkaisiin näkemyksiin ohjelmistosta ja taiteellisista tavoitteista. Sirenin mielestä näyttelijät ovat tottuneet mittaamaan onnistumistaan vain yleisömäärien ja katsojilta irtoavan naurun avulla. Hänen yhteiskuntakriittisempi ja kantaesityksiä suosiva ohjelmistoajattelunsa on henkilökunnan keskuudessa herättänyt vastustusta. (Ruuskanen 2004, 5)

Niilo Nylander (Kanto 2000, 9) näkee Teatterinjohtajien väsymisen syiksi jatkuvan esilläolon ja muiden johtajaan kohdistamat vaatimukset. Vaarana on silloin rutinoituminen ja itsensä toistaminen. ”Huippusuorituksesta tullaan nopeasti alas, vähän niin kuin nuoret mäkihyppääjät, joilla ei psyyke kestä.” Kulumista voidaan estää tehtäväkierrolla, itsensä kehittämisellä tai tyypillisellä ratkaisulla, talon vaihtamisella. Se on usein hyväksi, sillä uudessa talossa haittaava rutiini muuttuukin myönteiseksi asiaksi: kokemusta on.

Seinäjoen Kaupunginteatterin johtajuuden kesken kauden jättänyt Mikko Roiha kertoo:

”Teatterinjohtajan työ on raskaampaa kuin odotin. Olen huolissani siitä, että ketkä suomalaisia teattereita muutamana vuoden päästä johtavat, ja ketkä niissä ovat töissä. Sukupolvenvaihdos teatterissa tapahtuu helposti nuoren johtajan kautta, joten uusien tekijöiden tulo teattereihin hidastuu tai tyrehtyy kokonaan. Onko nykyinen teatterirakenne tarkistuksen edessä, onko se elänyt toimivana vain yhdelle sukupolvelle mahdollisena mallina?” (2003, 36)

Roihan kommentti on kuitenkin kärjistävä. Todellisuudessa teattereissakin väki tietenkin vanhenee ja eläköityy riippumatta siitä, onko johtaja nuori vai vanha. Ja toisaalta, juuri teatteri on niitä työpaikkoja, jossa monenikäisillä työntekijöillä, etenkin näyttelijöillä, on oma arvonsa

ja välttämättömyytensä. Jokainen teatterinjohtaja tajuaa, että kovin laajaa ohjelmistoa on mahdotonta toteuttaa, jos näyttelijät ovat keskenään hyvin samanikäisiä.

Teatteri-lehden haastattelussa teatterijärjestöjen johtajat ovat yksimielisiä siitä, että suomalaisen teatterin suurin haaste on johtajien rekrytointi. Suomen teatteriliiton toimitusjohtaja Tuomas Auvinen (2003, 38) pohtii valintojen vaikeutta: ”Miten valita henkilö, jolla on taiteellinen, taloudellinen, kunnallispoliittinen ja manageriaalinen osaaminen? Löytyykö sellaista henkilöä? Ei.”

Teatterinjohtajan kaksi keskeisintä aluetta ovat henkilöstöjohtaminen ja ohjelmiston rakentaminen. On sanottu, että taiteellinen luomistyö joutuu ahtaalle, kun joutuu miettimään taloudellisia realiteetteja. ”Teatterinjohtajan toimenkuvaan ovat viime aikoina tulleet mukaan talouden hoitaminen, rahoituksen järjestäminen, tulosvastuullisuus ja katteesta huolehtiminen. Näiden tulisi olla toisarvoisia asioita, mutta ne ovat nykyisin hyvin selkeästi johtajan työtä”, määrittelee näyttelijäliiton puheenjohtaja Ville Sandqvist (2003, 38) Teatteri-lehden haastattelussa.

Niilo Nylander (Kanto 2000, 8) painottaa, ettei sosiaalinen tyyli ratkaise onnistumista, mutta johtajan on tunnettava itsensä ja tyyppinsä osatakseen toimia. Taiteellisuus ja johtaminen mahtuvat samaan päähän, mutta ilman jämäkkyyttä ei jälkeä synny. Sitä tarvitaan sekä taloudellisissa asioissa, realististen rajojen luomisessa että ihmisten oikeudenmukaisessa kohtelussa.

”Teatterinjohtajuus ei ole taiteellinen ammatti. Jos lähtee johtajaksi voimakkaasti taiteellisesta kontekstista, syntyy ristiriitoja omistajan tavoitteiden kanssa. Taiteellisia visioita pitää olla, mutta pelkästään ne eivät riitä”, huomauttaa Tuomas Auvinen (2003, 39). Auvinen uskoo, että teatterin johdossa täytyy olla riittävästi taiteellista osaamista. Hän ei kuitenkaan ole varma, onko tämän henkilön ehdottomasti oltava ykkösjohtaja. ”Jos teattereiden taloustilanne vielä tiukkenee, johtajiksi saattavat nousta taiteellisesti sivistyneet ammattijohtajat. Tämä on tietenkin kulttuuripoliittisesti vaikea asia.”

Myös henkilökunnan kanssa on voinut syntyä näkemuseroja siitä, mihin suuntaan teatteria viedään. Teatterit ovat nykypäivänä kuitenkin yhä enemmän myös liikeyrityksiä, toisin sanoen talouden asettamat raamit ovat oleellinen osa teatteritoimintaa. Voidaankin todeta, että

teatterit ovat organisaatioita, jotka eivät voi toimia itsekseen, vaan vaativat johtamispanoksia, liikkeenjohtamista (management), varsinkin muuttuvissa olosuhteissa. Mauri Laukkasen (2002, 40) mukaan vahvasti pelkistään johtamisessa on kyse tietoisesta ja tavoitteellisesta asioihin vaikuttamisesta, jossa yrityksissä tarvitaan kolmea perussuoritetta: 1) yrityksen liiketoiminnan sisällön, päämäärien ja toimintalinjojen – strategian – selvittämisestä, 2) toimintakykyisen, eri resursseista, erityisesti ihmisistä koostuvan organisaation ja järjestelmien rakentamisesta ja ohjaamisesta tulosten aikaansaamiseksi, sekä 3) ihmisiin vaikuttamisesta, jotka toimivat organisaation jäseninä. Liikkeenjohtamisen tulee kattaa nämä alueet, joista kukin sisältää useita osatehtäviä ja monia yksityiskohtia. Ne vaihtelevat lisäksi toimialoittain, yrityksen koon ja kehitysvaiheen ja vallitsevan yhteiskunnallisen ja taloudellisen tilanteen mukaan. On luonnollista, että harva voi hallita täysin jokaisen tehtäväalueen, mutta tärkeää olisi, ettei mitään johtamisen aluetta laiminlyötäisi tai hoidettaisi huonosti. Arkitodellisuutta on, että niin kuitenkin tapahtuu. Kenties yleisimmin koetut vaikeudet johtamistyössä ovat ihmisten ymmärtämisessä ja vuorovaikutteisen johtamisen osaamisessa. (emt. 42)

Pentti Sydänmaanlakka (2000, 256) tuo esiin kaksi termiä, palautekulttuuri ja päivittäisjohtaminen, jotka tuntuvat korostuvan teatterissa työyhteisönä, jossa luovaa työtä tehdään projektiluonteisesti ja ryhmässä työskennellen. Hyvä palautekulttuuri koostuu Sydänmaanlakan mukaan sellaisista tekijöistä kuin avoimuus, luottamus, yksilön kunnioittaminen, runsas kommunikointi, virheiden salliminen, hyvä yhteishenki, toisten tukeminen ja jatkuva oppimisen korostaminen. Palautejärjestelmä ei toimi ilman yhteensopivia arvoja.

Päivittäisjohtaminen (emt. 257) puolestaan on alaisten päivittäistä ohjaamista, tukemista, palautteenantoa, valmentamista, delegointia ja yhdessä tekemistä. Hyvä päivittäisjohtaminen tarkoittaa, että tuntee alaisensa ja osaa johtaa heitä yksilöllisesti ja oikeudenmukaisesti; osaa motivoida alaisiaan. Voidaan käyttää myös termejä henkilöjohtaminen ja ihmisjohtaminen.

Vasta työelämään tulleilla ihmisillä on paljon kunnianhimoa, toiveita ja pelkoja, mutta suhteellisen vähän tietoa omasta itsestään (Kattelus 2002, 25). Monet nuoret henkilöt, jotka haluavat tulla johtajiksi, eivät välttämättä ymmärrä, että ihmisten kanssa työskenteleminen saattaa olla raskasta eikä se miellytä kaikkia. Ajan kuluessa itsetuntemus lisääntyy. Prosessi voi olla kivulias, jos illuusiot omasta itsestä eivät kestäkään todellisen maailman testiä. Myös

itse työelämä monine rajoituksineen voi olla monelle pettymys. Vähitellen yksilö oppii tekemään rationaalisempia valintoja uransa suhteen. Näitä valintoja ohjaavat pääkriteerit paljastuvat itse kullekin meistä oman ura-ankkurimme kautta.

3.4. Johtopäätökset

Teatterin johtaminen on toisaalta ihan normaalia johtamista. Se sisältää niin leadership- kuin management –alueensa. Leadership on pääasiassa henkilöstöjohtamista ja management ennen kaikkea ohjelmiston rakentamista. Toisaalta teatterin johtamiseen kuuluu omat erityispiirteensä, joista voi selkiytymättöminä aiheutua ongelmia. Raimo Söderin (Häti-Korkeila 2003, 38) mukaan teatterinjohtajan tulee ensisijaisesti olla johtaja. Hän voi ammatilliselta ja koulutustaalaltaan olla joko taiteilija, talouden ja hallinnon ammattilainen tai jotain muuta. Oleellista Söderin mielestä on, että teatterissa on selkeä johtamisjärjestelmä. ”Siinä täytyy olla elementti, joka tuottaa taiteellista työtä, ja joka vastaa myös taiteellisiin rekrytointikysymyksiin.”

Teatterinjohtajan tehtäviä on usein hajautettu. Puhutaan kahden johtajan mallista. Taiteellinen johtaja vastaa tavallisesti henkilöstöstä ja ulkopuolisista suhteista. Talous- tai hallintojohtajalla on vastuullaan enemmän kuin vain oma alue. Maria-Liisa Nevala (Häti-Korkeila 2003, 38) katsoo, että taiteellisen ja byrokraattisen johtamisen yhdistäminen on hankalaa. Johtajien pitäisi huolehtia, että työsopimuksissa määritellään tehtävien rajat tarkkaan.

Teattereissa on pitkään vierastettu ns. ammattijohtajia, mutta taloustilanteen kiristyessä voi suunta olla heitä suosiva. Pelkän taiteellisen osaamisen varassa ei teattereita enää tulevana vuosina johdeta. Toistaiseksi teatterinjohtaja on ensisijaisesti vielä taiteilija, mutta senkin Suomen Kansallisteatterin nykyinen hallintojohtaja Tuomas Auvinen (Häti-Korkeila 2003, 39) näkee hyvin ongelmallisena siksi, että yhä tänä päivänä johtajan merkitys syntyy vain oman taiteellisen työn kautta. ”Teatterinjohtaja, joka tekee taiteellista työtä, saa kiitosta. Teatterinjohtaja, joka toimii mahdollistajana ja rakentaa puitteet muiden onnistumiselle, mutta ei näy itse estradilla, harvoin saa kiitosta.”

Johtava konsultti Niilo Nylander (Kanto 2000, 8) arvelee, että teatterin johtaminen on 4-5 kertaa vaikeampaa kuin tuotannollisen organisaation johto. 50 ihmisen henkilökunta teatterissa vastaa 200-250 työntekijän tehdasta. Nylander perustelee väitettään sillä, että teatteri on korkean tason luova asiantuntijaorganisaatio. Sellainen hyväksyy johtajakseen vain oman alansa asiantuntijan.

Nylander on kouluttanut merkittävien teattereiden johtajia ja tutkinut heidän sosiaalisia tyylejään. Eniten johtajissa on ilmaisijoita, vilkkaita, ideoivia, helposti iloon tai kiukkuun herähtäviä ihmisiä. Toinen vahva tyyppi on ajattelijat. Ajattelijat ovat analyytikkoja, tarkkoja, täsmällisiä ja hiljaisempia kuin ilmaisijat. Johtajissa on vähemmän tulosorientoituneita, asiapainotteisia tekijöitä ja kaikkein vähiten hienotunteisia, ihmisläheisiä, mutta varovaisia kokijoita.

Nylanderin havainnot ovat lohdullisia. Ollakseen yksi taiteen lajityyppi teatteri tarvitsee luovuutta välttämättömänä tekijänä. Luova työkin tarvitsee johtajuutta, mutta johtaminen ei voi olla eristäytynyt osa-alue teatterin sisäisessä toiminnassa. Niin kauan kuin teatterinjohtajissa on enemmän vilkkaita ilmaisijoita kuin tulosorientoituneita, asiapainotteisia tekijöitä teattereilla on mahdollisuus säilyä taidelaitoksina sen sijaan, että muuttuisivat tuotantolaitoksiksi.

4. TEATTERINJOHTAJIEN VALINTAKRITEERIT

Yleisesti hyväksytty ajatusmalli on se, että jokaisella organisaatiolla pitää johtaja, niin myös teatterilla. Mitä suuremmasta organisaatiosta on kysymys, sitä välttämättömämpää on johtajan olemassaolo. Tämä pätee myös teattereihin. Kun on kysymys pienestä teatterista ja varsinkin teatteriryhmästä, voidaan päätyä ratkaisuun, että asiat pystytään päättämään demokraattisesti, ilman johtajaa. Usein kuitenkin teatteriryhmätkin valitsevat itselleen johtajan, ainakin taiteellisen johtajan. Teatterissa, joka taiteen lajeista on kollektiivisinta, koetaan usein mielekkääksi, että joku toimii suunnannäyttäjänä yhteiselle tekemiselle.

Miten teatterille johtaja valitaan ja millä kriteereillä? Siihen ei ole olemassa yhtä vastausta, eikä yhdenlaisia kriteereitä. Kun on kysymys teatteriryhmästä, pääpaino on lähes poikkeuksetta itse teatterissa, taiteellisissa tavoitteissa. Tällöin kriteerit johtajan valintaan löytyvät ennen kaikkea taiteellisten kysymysten kautta. Teatteriryhmissä muiden kuin taiteellisten kysymysten hoitamiseen paneutuu esim. tuottaja, mutta harvoin tässä tehtävässä toimiva henkilö toimii teatterin varsinaisena johtajana.

Tässä tutkimuksessa keskitytään selvittämään nimenomaan teatterinjohtajien valintakriteereitä. Jos teatterilla on erikseen taiteellinen ja hallinnollinen johtaja, tarkoitetaan tässä teatterinjohtajalla taiteellista johtajaa. Rajaus on syntynyt itsestään: teatterimaailmassa yleisesti ymmärretään teatterinjohtajan tarkoittavan nimenomaan taiteelliseen toimenkuvaansa keskittyvää henkilöä, mikäli teatterin sisällä johtamisen vastuualueita on jaettu. Tällä tavoin ovat kyselyyn osallistuneet vastaajatkin ajatelleet, jos heidän omassa teatterissaan johtamisen vastuualueita on jaoteltu. Tarkentavia kysymyksiä johtajan toimenkuvan mukaan ei ole esitetty.

4.1. Henkilövalinnat

Aiemmin työelämässä oli yleistä työntekijän yleneminen arvoasteikossa alemmasta ylempään työtehtävään. Työntekijä saattoi yletä moneenkin otteeseen samalla työpaikalla, aina johtajaksi asti. Nykyisin työtehtävät ovat monesti niin eriytyneitä, että ylenemistä ei pääse tapahtumaan samassa määrin. Tuomo Takala (1999, 31) toteaa, että ensimmäiset palkkajohtajat ylennettiin johtajan asemaan teknisten taitojensa tai kurinpitokykynsä ansiosta.

Tavallinen käytäntö oli myös se, että palkattiin sukulaisia johtamistehtäviin. Varsinaista johtamistaidon käsitettä (leader-ship) ei tuolloin tunnettu. Sen vuoksi johtamistaitojen kehittäminen oli ongelmallista. Johtaminen perustui pitkälti ad hoc –periaatteeseen, tempujen keksimiseen, eikä sillä ollut tutkimuksellista perustaa. Esimiesasemassa toimivan henkilön menestyksen uskottiin riippuvan ensisijaisesti siitä, oliko hän johtajatyyppejä vai ei. Tuon ajan käsitysten mukaan johtaminen oli siis synnynnäinen taito eikä sitä voinut opiskella tai oppia: johtaminen käsitettiin luonteeltaan pragmaattiseksi ja paikalliseksi, ei teoreettiseksi ja universaaliksi.

Kari Koivisto (2004, 41) muistuttaa, että tarkka ennakkoon valmistautuminen on tärkeää, sillä valintatilanteessa saadaan valtava määrä informaatiota, joka on käsiteltävä kriittisesti ja valikoiden. Ennen valintatilannetta onkin määriteltävä tarkoin, mihin asioihin tulee erityisesti kiinnittää huomiota, koska se myös ohjaa käytettävien menetelmien valintaa ja tulosten tulkintaa. Toimenkuvassa määritellään jo pitkälti ne asiat, joilla tehtävä esitellään ja markkinoidaan työpaikkailmoituksessa. Näin ohjataan oikeat ihmiset hakemaan tehtävää.

Tavanomaisin rekrytointitilanne alkaa siitä, että joku lähtee organisaatiosta ja tarvitaan korvaavaa rekrytointia (Markkanen 2002, 12). Tällöin toimenkuva on yleensä kohtuullisen hyvin tiedossa, tavoitteet on määritelty ja tiedetään myös, miten kyseistä vastuualuetta on hoidettu.

Markkasen (emt. 17) mielestä ennen julkista työpaikkailmoittelua kannattaa tarkastella olemassa olevaa henkilöstöä ja tutkia sisäisen siirron mahdollisuutta. Sisäinen siirtohan ei sinällään poista työvoiman tarvetta, mutta rekrytointitarve saattaa olla siirrettävissä helpommin korvattavaan kohteeseen.

Valintaprosessi riippuu pitkälti siitä, tuleeko uusi toimitusjohtaja talon sisältä vai ulkopuolelta. Sisäinen valinta on monin tavoin yksinkertaisempi prosessi. Sen voi toteuttaa tarvittaessa lyhyemmässä ajassa, eikä uuden vetäjän koulutukseen ole ongelma. Asia saadaan helpommin pidettyä pienen piirin tiedossa. Myös täydellisen virhevalinnan mahdollisuudet ovat pienemmät. Kaiken kaikkiaan riskit sisältä tapahtuvassa rekrytoinnissa ovat vähäisemmät kuin valittaessa ulkopuolelta (Hirvonen ym. 1997, 105).

Stone (1998, 180) on tutkinut sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan etuja ja haittoja. Stonen mukaan valinnassa työpaikan sisältä on niin etuja kuin haittoja. Etuina hän näkee paremman mahdollisuuden voida arvioida valittavan kykyjä etukäteen, valittu tuntee organisaation valmiiksi ja valitulla on hyvä suoriutumismotivaatio. Lisäksi valintaprosessin voi suorittaa nopeasti ja valinta mahdollistaa lisää sisäisiä valintoja. Organisaation sisältä tehdyissä valinnoissa Stone näkee haittoina mm. järjestelmän mahdollisen jäykkyyden, valittu ei ehkä tuo uusia ideoita ja järjestelmä voi aiheuttaa sisäisiä kuppikuntia ja taistelua uramahdollisuuksista.

Henkilön valinta ulkoisesta lähteestä tuo Stonen mukaan ”uutta verta” ja uusia näkemyksiä ja se on myös halvempaa kuin henkilön kouluttaminen ammattiin talon sisällä. Hyvänä puolena hän pitää myös sitä, että ulkopuolelta tulevan henkilön suhteen ei ole valmiita kuppikuntia. Haittatekijöinä ulkoisesta lähteestä tehdyille valinnalle Stone löytää pidemmän perehdyttämisyksikön ja mahdollisen asenteen: ”Näin minä tein entisessäkin työpaikassa.” Saattaa myös käydä, että valinta aiheuttaa mielialaongelmia sisäisille ehdokkaille, eikä ehkä edes valita henkilöä, joka ”sopisi” tehtävään.

Henkilövalinnoille leimallinen piirre on nykyisin kiire, joka saattaa houkutella toimeksiantajaa hieman oikaisemaan jossain prosessin vaiheessa, jotta valittu henkilö saataisiin ajoissa tehtäväänsä. Valitettavasti tämä kiire vain kostaatuu usein epäonnistuneena valintana. Rekrytointi tarjoaa toisaalta yritykselle hyvän mahdollisuuden *muutokseen*, mutta on toisaalta myös melkoinen *riski*, jonka mahdollisuutta lisää *kiire*. (Koivisto 2004, 11)

Tutkimukseni mukaan teatterinjohtajavalintoja on tehty kovin erimittaisilla aikajännteillä, mutta siitä ei voi suoraan päätellä, että on toimittu kiireessä. Teatteri Imatra haki nykyistä johtajaansa lyhyellä varoitusajalla, koska aiempi johtaja oli tullut valituksi Mikkelin Teatterin johtajaksi. Paikka laitettiin avoimeen hakuun maaliskuussa 2005, valintaprosessiin kaikkienensa meni noin kuukausi ja uusi johtaja aloitti tehtävässään heinäkuun alussa 2005.

Toisena ääripäänä muutamat teatterit ovat hakeneet johtajaansa niin, että valintapäätös on tehty yli vuotta aiemmin kuin tehtävän on ollut määrä alkaa. Näin ovat toimineet mm. Helsingin ja Jyväskylän kaupunginteatterit. Moni teatteri on kuitenkin jossakin valintaprosessin vaiheessa saattanut kiirehtiä joko sisäisten tai ulkoisten paineiden takia. Henkilökunta toivoo usein, että valinta tehdään hätäilemättä, mutta toisaalta ei haluta, että

valintaprosessi pitkittyy. Jos päädytään toiseen hakukierrokseen tai jopa kolmannelle, ei uuteen hakukierrokseen mitä ilmeisimmin käytetä enää yhtä paljon aikaa kuin ensimmäiseen. Tarve tehdä valinta saattaa jouduttaa prosessia liikaakin. Silti on vaikea arvioida, onko kiire aiheuttanut virhevalintoja.

Juhani Kauhasen (2003, 78) mukaan henkilövalintoja tehtäessä keskeisimpiä valintakeinoja ovat seuraavat: hakemusten perusteella tehtävä arviointi (hakemus + ansioluettelo), haastattelut, psykologiset soveltuvuustestit, kielitaitotestit, työnsimulointi ja terveystarkastus. Hakemus mahdollisine liitteineen on se asiapaperi, jolla hakija haluaa osoittaa täyttävänsä tehtävän hoitamiselle asetetut vaatimukset ja olevansa tiettyyn ilmoittamaansa hintaan halukas ottamaan vastaan kyseisen tehtävän.

Teatterinjohtajavalintoja tehdään lähes pelkästään haastattelujen avulla, joten muihin valintakeinoihin ei tässä perehdytä sen laajemmin. Todettakoon vain, että terveystarkastus on joissakin tapauksissa ollut pakollinen ohjelmanumero ennen tehtävän vastaanottamista. Kielitaitoa ei erikseen haun yhteydessä ole testattu, korkeintaan on esitetty pari kysymystä ruotsiksi (suomenkielinen teatteri) tai englanniksi.

Ainoastaan Turun kaupunginteatteri edellytti teatterinjohtajan virkaa hakevilta suomen ja ruotsin kielen hyvää taitoa:

”--- lisäksi vaaditaan molempien kotimaisten kielten hyvä suullinen ja kirjallinen taito.” (TS, 24.10.06)

Kielitaitoa ei kuitenkaan testattu käytännössä haastattelun yhteydessä, vaan siihen vaadittiin normaalin kielitaitovaatimuskäytännön mukaisesti kirjallinen todistus. Soveltuvuustestejä tai työnsimulointia ei tiettävästi ole käytetty teatterinjohtajavalintoja tehtäessä.

Haastattelun syntyhistoria juontaa aina Aristoteleen aikoihin (Hirsjärvi & Hurme 1982, 11). Platon osoitti puheissaan, miten keskustellen saadaan esille esimerkiksi asioiden moniselitteisyys. Sokrates puolestaan käytti yksinomaan haastattelua saadakseen oppilaansa ajattelemaan. Tieteellisenä metodinakin haastattelulla on pitkät perinteet, sillä sosiaali- ja käyttäytymistieteissä syntyy uusia menetelmiä erittäin harvoin – muutokset ja uudet menetelmät ovat yleensä hitaan kehityksen tulosta. varsinkin käyttäytymistieteissä haastattelu on eri muodoissaan paljon käytetty metodi.

Petteri Niitamon (2003, 22) mukaan haastattelu on henkilöarviomenetelmä, jota käytetään rekrytoinnin seulontavaiheessa toimenhakupapereiden ja ansioluettelon tarkastelun jälkeen eniten. Varsinaisen rekrytoinnin arviointivaiheen menetelmistä haastattelu on ylivoimaisesti eniten ja useimmin käytetty menetelmä. Haastattelu on aina ollut ja tulee aina olemaan henkilöarvioinnin päämenetelmä. Kuitenkin sitä on henkilöarvioinnin menetelmänä eriskummallisesti aliarvostettu. Vaikka kysymyksessä on henkilöarvioinnin menetelmistä ylivoimaisesti monipuolisin, joustavin ja älykkäin – ihminen itse – haastattelu on saanut liian vähän huomiota ja arvostusta osakseen.

Markkanen (2002, 55) kiteyttää rekrytointihaastattelun tarkoituksen. Siinä keskitytään periaatteessa kahteen asiaan: ammatilliseen osaamiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

Haastattelun tarkoituksena on selvittää hakijan soveltuvuutta tehtävään sekä toisaalta antaa hakijalle tietoa avoimista olevasta tehtävästä ja koko organisaatiosta. (Kauhanen 2003, 78-79) Haastatteluun kutsutaan yleensä viidestä kymmeneen hakemusten perusteella parhaaksi arvioitua hakijaa yhtä avointa tointa kohden. Haastattelun onnistuminen vaatii hyvää valmistautumista ja riittävää järjestelmällisyyttä, jotta kaikista haastatelluista saadaan vertailukelpoiset tiedot. Haastattelu voi olla joko vapaamuotoinen tai strukturoitu. Strukturoidussa haastattelussa kaikkia ehdokkaita haastatellaan etukäteen laaditun kysymysluettelon mukaisesti.

Niitamon (2003, 27) mukaan nämä kaksi haastattelutekniikkaa muodostavat toistensa vastinnavat, eli ne edustavat monessakin mielessä vastakkaisia haastattelun ja henkilöarvioinnin näkökulmia ja tapoja. Toki on olemassa yksittäisten haastattelijoiden kehittämiä omia käytäntöjä, jotka hyödyntävät aineksia sekä jäsennellystä että vapaamuotoisista tekniikoista, mutta useimmiten ne edustavat näkökulmansa ja suoritustapansa perusteella jompaakumpaa työhaastattelutekniikkaa.

Vapaamuotoisen ja etukäteisen jäsentämisen lisäksi työhaastatteluja voidaan tarkastella niiden toteuttamistavan mukaan (emt. 24). Suurin osa työhaastatteluista tehdään yksilöhaastatteluina, eli yksi haastattelijaa haastattelee yhtä arvioitavaa henkilöä. Monissa muissa maissa ja myös suomalaisessa työhönottoperinteessä suositaan jonkin verran ryhmä- tai niin sanottuja paneelihaastatteluja. Ryhmähaastattelussa vähintään kaksi henkilöä haastattelee

samanaikaisesti yhtä tai useampaa ehdokasta. Haastattelijat ovat useimmiten asiantuntija- tai päätöksentekopaneelin tai työhön ottavan yksikön jäseniä. Jälkimmäisessä tapauksessa tarkoituksena on tutkia ehdokkaan sopivuutta yksikköön, työtovereihin ja työyhteisöön. Ryhmähaastattelussa työyksikön jäsenillä on tilaisuus selvittää henkilökohtainen suhtautumisensa ehdokkaaseen. Ryhmä- tai paneelihaastatteluja koskevat tutkimustulokset osoittavat, että kyseisten haastattelumuotojen ennustuskyky on kohtalaisen hyvä ja että paneelihaastattelut ovat selvästi ennustavampia kuin vapaamuotoiset yksilöhaastattelut (0,37 vs 0,20).

Niitamon (2000, 59) mukaan haastattelutyön jakamista kahden tai useamman haastattelijan välillä käytetään haastatteluissa varsin harvoin. On yleisempää, että työnhakijalle varataan aika kahden tai useamman henkilön yhtäaikaiseen haastatteluun. Useamman kuin yhden henkilön itsenäisesti tekemä haastattelu on sinänsä suositeltavaa, sillä haastattelun tarkkuus ja rekrytoinnin onnistuminen todennäköisesti paranee sen myötä, mitä useampi henkilö paneutuu tähän tehtävään.

Voi kuitenkin olettaa, että rekrytoinnin onnistumista ei takaa maksimaalinen haastattelijamäärä. Jossakin vaiheessa mielipiteitä ja näkemyksiä alkaa kenties olla liikaa, eikä varsinaiseen haastattelutilanteeseen löydy yhteistä säveltä. Kyselyssäni haastattelijoiden määrä antoi aiheita tämän kaltaiseen itsekritiikkiin: *”Jos teatterinjohtaja valittaisiin nyt, valintamenettely olisi aiemman kaltainen, paitsi haastattelijoiden määrää on syytä rajoittaa.”* (MS)

Kari Koivisto (2004, 28) katsoo, että olisi syytä käyttää kahta haastattelijaa (maksimissaan kolmea). Yhdeltä haastattelijalta jää liian paljon asioita huomioimatta tai muistiin merkitsemättä. Vastaavasti, jos haastattelijoina on liian monta, tilanne kipsaa haastateltavan ja olennaista tietoa saattaa jäädä saamatta.

Haastattelu on monimuuttujainen tapahtuma, jossa kahden tai useamman ihmisen kohdatessa informaatiota välittyy lyhyessä ajassa huomattava määrä ja molemmat osapuolet tulkitsevat sen omalla tavallaan (Markkanen 2002, 53).

Ryhmä- ja yksilöhaastattelun sisällöllisten eroavuuksien tärkein ero havaitaan asettumalla haastateltavan asemaan (Niitamo 2003, 25). Haastateltavan silmissä ryhmähaastattelu on

korostetusti jännitystä herättävä esiintymis- ja koetilanne. Ryhmähaastattelu on pitkälti ulkoisen, sosiaalisen esiintymisen koe. Kysymys on siis suuressa määrin haastateltavan kyvystä selviytyä ja menestyä stressitilanteessa. Näin ollen henkilö tulee arvioiduksi ensisijaisesti sosiaalisten ja esiintymistaitojensa osalta. Tällainen tilanne tuo herkästi esille nimenomaan taitojen vähyden tai niiden puuttumisen. Psykologit tietävät, että ryhmätilanne suosii aina ehdokkaita, jotka ovat ulospäin suuntautuneita ja joilla on ennestään esiintymiskokemusta. Sisäänpäin suuntautuneet ja esiintymistaidoiltaan heikommät ehdokkaat saattavat helposti vaikuttaa tilanteessa vaatimattomammilta myös muilta ominaisuuksiltaan.

Kyselyni perusteella kaikki teatterinjohtajahaastattelut käydään ryhmähaastatteluina. Vähimmillään teatterinjohtajahaastattelussa oli kolme haastattelijaa. Tyypillisin määrä oli 5-6 haastattelijaa, mutta 10 hengen ryhmähaastattelujakin esiintyi. Koska ryhmähaastattelu suosii ulospäin suuntautuneita ja esiintymistaitoisia hakijoita, voisi johdonmukaisesti päätellä, että valinnoissa on suosittu juuri sen tyyppisiä hakijoita. Tutkimuksessa saadut vastaukset jättävät tähän kohtaan ison kysymysmerkin. Ainoastaan yhden vastaajan paperissa ulospäin suuntautuneisuus kuului teatterinjohtajan viiteen tärkeimpään ominaisuuteen. Kuitenkin yhteistyökyky (14), vuorovaikutustaidot (8) ja avoimuus (5) olivat ominaisuuksia, joita vastaajat pitivät tärkeinä ominaisuuksina. Voi siis arvella, että ulospäin suuntautuneisuutta sivuavina ominaisuuksina ne kuitenkin ovat ohjanneet valintojen painottumista ensisijaisesti sosiaalisiin ja esiintymistaitoisiin hakijoihin.

Kari Koivisto (2004, 72) muistuttaa, että niin tärkeää osaa kuin haastattelu edustaakin rekrytointiprosessissa, on siinä myös kriittisiä kysymyksiä, jotka paljastavat, miksi työhaastattelu ei voi ennustaa yksilön työkäyttäytymistä. Työhönottohaastattelu, kuten kaikki psykologinen mittaus, on hyvin pieni otos henkilön käytöstä. Haastattelussa johtopäätökset yksilöstä perustuvat pieneen näyttöön käyttäytymisestä, sillä haastattelu on vain näyte yksilön käyttäytymisestä tietyssä, epätavallisen stressin tilanteessa. Yleistäminen on aina jotenkin kyseenalaista. Toisaalta työhönottohaastattelun odotetaan ennustavan hakijan tulevaa työkäyttäytymistä.

Suomen Psykologiliiton kategorioinnissa (Honkanen & Nyman 2002, 46) haastattelu on menetelmänä vain tasoa B, kun tasot C ja D antaisivat perusteellisemmän kuvan ehdokkaista. B-tason arvioinnissa selvitetään, miten henkilön koulutus- ja työkokemustausta tukee työssä suoriutumista. Tällä tasolla arviointia tehdään tyypillisesti esimiehen tai työhönottajan

työhönottohaastatteluissa. Arvioinnissa selvitetään, miten henkilön koulutus- ja työkokemustausta tukee työssä suoriutumista. Ansioluettelo ja työhakemus ovat hyviä esimerkkejä siitä, minkä tyyppistä tietoa haetaan. Parhaiten näin pystytään arvioimaan henkilön ns. ammatillista pätevyyttä, usein puhutaan muodollisesta pätevyydestä. Sen sijaan esimerkiksi ongelmanratkaisu-, ryhmätyö- tai johtamistaitoja on jo vaikeampi arvioida tällä tavoin, koska usein ollaan sen varassa, mitä henkilö itse osaamisestaan kertoo. Yleisimmin käytetty arviointimenetelmä tällä tasolla on haastattelu. Osaamisen syvälinen ja luotettava arviointi haastattelemalla vaatii arvioijalta hyviä haastattelutaitoja.

Henkilövalintojen vaikeutta korostaa se, että tunne, järki ja tahto ovat kaikki jatkuvasti esillä päätöksentekoprosessissa. Haastattelija saattaa tunteenomaisesti kiinnittyä ehdokkaan tiettyihin ominaisuuksiin, mutta samanaikaisesti järkisyillä hän voi jarruttaa päätöksentekoa, vaikka tahtotila paikan täyttämiseksi on erittäin vahva. Riman korkeus voi vaihdella kriittisestä suhtautumisesta nopeaa päätöksentekoa puoltavaan.

Tilanteen analysointi, olennaisten tekijöiden määrittäminen ja valitun linjan seuraaminen on rekrytoinnin lopputuloksen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Ihmisen tiedonkäsittelykapasiteetti on rajallinen, joten päätöksentekijän on pakko pelkistää ja valita vain kourallinen muuttujia, joita käyttää lopullisessa päätöksenteossa. Ennen jokaista rekrytointia on valintapäätöstä tekevän henkilön pystyttävä erittelemään seikat, jotka puoltavat rekrytointia ja myös riskitekijät, jotka voivat aiheuttaa henkilön epäonnistumisen, mikäli hänet palkattaisiin. (Markkanen 2002, 90-91)

Kyselyni ei sisältänyt kysymystä, miten perusteellista ennakkotyötä kukin hallitus/valintatyöryhmä on tehnyt valinta- ja haastattelustrategiansa suhteen. Asiaa kuitenkin pohdittiin: *”Ennen johtajavalintaa pitää hallinnon arvioida teatterin tila ja määrittää tulevaisuustavoitteet, ja hakea sitten sille toteuttajaa. Haettava ensisijaisesti teatterille johtajaa, ja toissijaisesti muuta. Hallituksen on pidettävä langat käsissään.”* (MP) Muutamista muista vastauksista saattoi kuitenkin rivien välistä lukea, että strategiaa, jos sellaista on, ei noudateta aina kovin täsmällisesti. Kiteytetysti voisi sanoa, että mitä useampi henkilö osallistuu haastattelu- ja valintaprosessiin, sitä tärkeämpää on määrittää valintaperusteet ennakolta. Olisi kyettävä määrittelemään, minkälaisista johtajaa ollaan hakemassa ja minkälaisia kriteereitä painotetaan.

Prosessiin osallistuvan henkilömäärän kasvaessa, muuttuvien tekijöiden määräkin kasvaa. Ei ole poikkeuksellista, että valintaprosessi tuo mukanaan uusia painotuksia, kenties epäoleellisiakin, mutta prosessia kuvaillaan kuitenkin hallituksi. Tällaisen kuvan tämäkin kyselytutkimus antoi, sillä vastaajat arvioivat myös omaa – ei pelkästään valintaryhmän – toimintaansa. Poikkeuksena tähän oli kommentti, joka on tulkittavissa kritiikiksi hallituksen/valintaryhmän toiminnalle: *”Asetetuista valintaperiaatteista luopuminen (asuminen paikkakunnalla pysyvästi) luopuminen valintatilanteessa.”* (AA)

Jyrki Reunanen (2000, 5) arvioi, että tahdonmuodostus nousee keskeiseen asemaan päätöksenteossa. Tahdonmuodostus mielletään yleensä intuitiivisena toimintana, joka tapahtuu minuuden sisällä. Ongelmana ei pidetä niinkään, miten muodostaa tahtoa. Kuvitellaan, että ihmisillä on tahto valmiina joka asiaan, mutta se mikä puuttuu, on valta. Hyvän tahdon tuottaminen on kuitenkin yhtä vaikeaa kuin laatia hyvä teoria tai taideteos. Antamalla pelkät valtaoikeudet ei hyvää tahtoa saada aikaan. Se vaatii perinpohjaista harkintaa. Pitää osata ennustaa, mihin tapahtumat kehittyvät ja mitkä ovat päätösten vaikutukset pitkällä aikavälillä.

Tahdon yleiskäsitteen sisällä Reunanen (emt. 8) tekee jaon tahdonmuodostukseen, tahdonaktiin ja toteutukseen. Tahdonmuodostus tarkoittaa päätöksentekoa edeltävää harkintaa. Tahdonakti tarkoittaa päätöksentekoa, jossa valitaan se linja, jota ryhdytään toteuttamaan käytännössä. Toteutusvaiheessa tahto toimii reaalisen toiminnan ohjaajana. Se mikä aluksi valmistettiin vain tajunnassa, valmistellaan toteutuksessa ulkoisena, reaalisenä tuloksena. Tahdonmuodostaja on piilevä vallankäyttäjät. Hän sommittelee yksityiskohtaisen asiasisällön, joka päätöksenteossa vahvistetaan. Se vaatii laajat taustatiedot ja paljon luovaa henkistä työtä, joka tapahtuu piilossa tajunnan sisällä. Tämä näkymätön ajatustyö usein unohdetaan ja siksi tahdonmuodostuksen menetelmiin on aikaisemmin kiinnitetty niin vähän huomiota.

Kyselytutkimuksellani en pyrkinyt selvittämään, kuka tai ketkä toimivat kunkin valintaprosessin tahdonmuodostajina. Näitä piileviä vallankäyttäjää oletettavasti on lähes jokaisessa vallankäyttäjryhmässä, tässä tapauksessa hallituksessa/ johtokunnassa/valintatyöryhmässä. Koska kyselyn vastaajat ovat kunkin työryhmän puheenjohtajia, ei kovin objektiivista vastausta heiltä olisi voinut odottaakaan. Ensinnäkin kysymykseen vastaaminen edellyttää aktiivista itsetarkkailua. Toiseksi puheenjohtaja ei ensimmäiseksi ole astumassa vallankäytön kentällä sivuun ja kertomassa mahdollisista piilevistä vallankäyttäjistä, jotka vievät hänen osallista valtaansa.

Koiviston (2004, 63) mielestä muistilla on tärkeä merkitys haastattelutilanteessa. Haastattelija luonnollisesti vertaa saamiaan vastauksia muistissaan oleviin aiempiin kokemuksiinsa. Muistin varassa elämistä vaikeuttaa muistin ”luovuus”. Kun vastauksia käy haastattelun jälkeen läpi, saattaa muisti tehdä tepposensa ja sorrutaan esimerkiksi ensivaikutelman aiheuttamiin myönteisiin tai kielteisiin tulkintoihin. Vuorovaikutteisen haastattelun elementtejä ovat puhuminen, aktiivinen kuunteleminen ja viestien tulkinnat. Nämä elementit eivät ole vakioita vaan hyvin tilannekohtaisia. Tilannetekijöillä onkin aina haastattelussa oma tärkeä merkityksensä.

Tämän tutkimuksen kannaltakin muisti on varsin merkityksellisessä asemassa. Kuinka vastaajat muistavat haastattelutilanteen ja sitä seuranneen valintatilanteen? Muistavatko vastaajat tuolloin tärkeimpinä tuntuneet asiat? Toisaalta, oli valintatilanteesta viikko tai viisi vuotta, valinnasta halutaan antaa päättäväisempi ja järkiperusteisempi kuva kuin se todellisuudessa on ehkä ollut. Valitsijoiden yksimielisyys tuodaan mieluusti esiin, vaikka todellisuudessa eriäviäkin mielipiteitä päätöksentekoprosessissa useimmiten esitetään. Muutamat vastaajat ovat kuitenkin tuoneet myös valintaprosessin kitkatekijöitä esiin.

Kyynisimmin valintaprosessin toteutumisen näkee Joep P.M. Schrijvers (2003, 146-149). Hän arvelee, että useimmat loppupelit ratkeavat jossakin kokouksessa, jossa tapahtumat saavat osittain tai kokonaan uuden suunnan. Siellä pelataan ne kortit, joita keskipelin aikana on kerätty. Tällaisissa kokouksissa päätöksiä ei tehdä perustelujen järkevyyden perusteella, vaan kysymys on siitä, kenen tahto toteutetaan, minkä vallan perusteella ja missä määrin. Tärkeintä on osata voittaa ja hävitä arvokkaasti. Se on Schrijversin mukaan tärkeää siksi, että tässä pienessä maassa ja tässä pienessä, globaalissa maailmassa jokainen kohtaa toisensa ennemmin tai myöhemmin uudestaan. Tämänhetkinen vastustaja voi jonain päivänä olla liittolainen. Ei pidä olla pelkästään hyvä voittaja, vaan myös hyvä häviäjän. Häviäjän ei kuulu vuodattaa kyyneliä ja valittaa, jos on menettänyt taistelun. Jos antaa hallituksen puheenjohtajana haastatteluja, jossa moittii toisia hallituksen jäseniä väärästä valinnasta, toimii juuri siten, miten ei pitäisi tehdä. Käyttäytyä huonon häviäjän tavoin.

Oma tuntumani valintaprosessin toteutumisesta on osin Schrijversin kaltainen. Ainakin joissakin tapauksissa teatterinjohtaja on valittu parin kolmen ominaisuuksiltaan tasavahvan ehdokkaan joukosta, jolloin mikä tahansa ratkaisu voidaan perustella järkevänä. Keskeiseksi

tekijäksi valinnassa voikin nousta, kenen valitsijan tahtoa toteutetaan ja minkä vallan perusteella. Tämä kysymys on varsin keskeinen tutkimukseni kannalta, mutta vastauksien saaminen siihen on aika epätodennäköistä.

Samaan näkemykseen yhtyy Jyrki Reunanen (2000, 305) todetessaan, että päätöksenteko ei suinkaan aina ole se vaihe, jossa todellinen päätös on tosiasiasa tehty. Se on vain julistuksellinen päätösakti. Todellinen sisäinen päätös on tapahtunut jo aikaisemmin. Tahtoja tietää ehkä vain yksin, missä tilanteessa hän kallistui ratkaisun kannalle. Tähän todelliseen ratkaisuun on voinut vaikuttaa jokin ratkaiseva lisätieto, joka teki hänet vakuuttuneeksi. Todellinen valinta tehtiin ehkä jonkin painavan argumentin iskusta. Päätöksenteossa tuo affirmaatio vain manifestoidaan tahdonilmauksella, kuten allekirjoituksella.

Reunanen (emt. 138) muistuttaa demokratian haavoittuvuudesta. Demokratiaan liittyvä oletamus yleisen mielipiteen erehtymättömyydestä. Kun kansa on puhunut, enemmistö on aina oikeassa. Vaikka erehdyttäisiinkin, voidaan aina turvautua siihen, että erehdyttiin enemmistön kanssa yhdessä. Syyllinen ei ole joku yksittäinen päätöksentekijä, vaan päätöksen takana seisovat konsensus-periaatteella kaikki merkittävät tahot.

Asiantuntijavaltaa vastustetaan yleensä sillä argumentilla, että asiantuntijat ovat niin usein keskenään eri mieltä. Yleinen mielipide taas näyttää usein olevan yksi ja yhtenäinen. Tällöin yleinen mielipide näyttää luotettavammalta tietopohjalta. Kyse on kuitenkin pettävästä intersubjektiiivisesta luotettavuudesta, jossa perustana on vain se mitä ihmiset luulevat. Kriittinen tiede ja keskenään erimieliset asiantuntijat ovat sittenkin syvemmin kiinni itse todellisuudessa. Yleinen mielipide ottaa monitahoisesta asiasta vain yhden puolen tai yhden vastakohtaparin. Asiantuntija taas pystyy hahmottamaan tapausten moniselitteisyyden.

Kari Loimu (1998, 65) toteaa, että yleisesti ottaen muodollisuuden tarve kokouksessa kasvaa, kun osanottajamäärä ja/tai erimielisyyden aste lisääntyy. Siis mitä enemmän ja/tai eripuraisempia osanottajia, sitä muodollisempaa kokous pidetään. Osanottajamäärän vähentyessä on myös yhä paremmat mahdollisuudet saada aikaan yhteisymmärryspäätöksiä. Suurissa kokouksissa tämä ei onnistu, vaan asiat joudutaan ratkaisemaan äänestyksin – tekemällä enemmistöpäätöksiä. Pienissä kokouksissa äänestyspäätöksiä pitäisi kuitenkin pyrkiä välttämään ja tavoitella niin sanottuja yhteisymmärryspäätöksiä. Yhteisymmärryspäätös ei kuitenkaan tarkoita kompromissia, jonka jokainen läsnäolija jollakin

tavalla kykenee sulattamaan, vaan ratkaistavan asian kannalta hyvää päätöstä, johon jokainen tekijä on myös sitoutunut. Mikäli jäsen ei ole äänestänyt vastaan, hän on päätökseen sitoutunut, riippumatta siitä, tuntuiko tehty päätös kompromissilta tai ei.

Kyselytulokseni osoittavat valitsijoiden tehneen yksimielisiä päätöksiä, sillä vain yksi teatteri kertoo äänestäneensä. Toinen teattereista kertoo hallituksen päätöksen olleen yksimielisen, mutta henkilökunnan olleen toisen ehdokkaan kannalla. Kolmas teatteri toteaa päätöksen olleen lopulta yksimielinen ja toinen, että päätös oli muodollisesti yksimielinen. Käytännössä osa valinnoista on kuitenkin enemmän tai vähemmän kompromisseja, joissa kenties ratkaiseva äänestys on ollut yksimielinen, mutta sitä ennen on käyty vilkastakin keskustelua puolesta ja vastaan.

4.2. Valitsijat

Teatterin toiminnan tulisi perustua selkeään ja mietittyyn visioon ja sen pohjalta strategiaan miksi, kenelle ja miten teatteria tehdään. Visio tulee omistajalta. ”Omistajan tärkein tehtävä on luoda strategia ja valita sen mukainen johtaja”, sanoo Tuomas Auvinen. (2003, 39)

Kuopion kaupunginteatterin entinen johtaja Heikki Kujanpää (Häti-Korkeila 2004, 45) katsoo, että näköaloja ja tietoa teatterin historiasta, tyylilajeista ja uusista suuntauksista puuttuu ikävä kyllä juuri niiltä, jotka ovat valitsemassa talojen johtajia. ”Liian usein teatterinjohtajan mielletään olevan työtavoiltaan ja työnkuvaltaan kuin yritysjohtaja, kuitenkin ilman yritysjohtajan valtaa ja mahdollisuuksia. Ympäröivä markkinatalousyhteiskunta tunkeutuu voimakkaasti teatterin tekemisen arkeen.

Teatterinjohtajia valitaan avoimen haun kautta tai vaihtoehtoisesti ’hiljaisella’ suorahaulla. Toisin sanoen tehtävään tai toimeen etsitään sopivaa henkilöä, joka voi löytyä läheltä tai kaukaa. ”Puskaradio” on tehokas väline välittämään tietoa ja mielenkiintoisia tapauksia kutsutaan haastateltavaksi. Joskus valittu henkilö on saattanut olla ainoa ehdokas.

Suomessa toimii 11 kunnallista teatteria. Kunnallisia teattereita ovat Jyväskylän, Kajaanin, Kemin, Kuopion, Lahden, Lappeenrannan, Oulun, Turun ja Vaasan (suomen- ja ruotsinkielinen) kaupunginteatterit sekä Teatteri Imatra, joka vuonna 2007 uudisti

organisaatiotaan ja muuttui yhdistyksestä kunnalliseksi. Kajaanin kaupunginteatteri on toiminut vuoden 2008 alusta kunnallisena liikelaitoksena, joka toimii itsenäisemmin, esim. talouden suhteen, verrattuna aiempaan organisaatioonsa.

Kaikki täyskunnalliset teatterit toimivat yhtenä osana kaupungin organisaatiota. Kunnallisissa teattereissa luottamushallintona toimii lautakunta. Varsinaisia teatterilautakuntia ei enää ole vaan on siirrytty suuriin kulttuuri-, vapaa-aika- tai sivistyslautakuntiin.

Näissä teattereissa teatterinjohtajan virka tai toimi on laitettava avoimeen hakuun kunnallisen virkaohjesäännön mukaisesti. Se ei tietenkään estä tekemästä epävirallisia tunnusteluja ja valitsemasta sopivaksi katsottua henkilöä, jota pyydetään hakemaan paikkaa virallisen kaavan mukaisesti.

Teattereita, joiden hallintomuotona toimii yhdistys, ovat mm. Joensuun Kaupunginteatteri, Kokkolan Kaupunginteatteri, Kouvolan Teatteri, Mikkelin Teatteri, Rauman Kaupunginteatteri, Rovaniemen Teatteri, Savonlinnan Teatteri (vuoden 2006 loppuun kunnallinen teatteri), Svenska Teatern, Varkauden Teatteri ja Åbo Svenska Teater. Yhdistyksen asioita hoitaa hallitus, johon kuuluu puheenjohtajan lisäksi varsinaisia jäseniä joiden määrä vaihtelee teattereittain. Teatterin henkilökunnalla on edustus yhdistyksen hallinnossa. Hallitus valitsee ja erottaa teatterinjohtajan ja päättää hänen palkkaeduistaan.

Seitsemän teatteria toimii Suomessa osakeyhtiönä. Nämä ovat Hämeenlinnan Kaupungin Teatteri, Komediateatteri Arena, Kotkan Kaupunginteatteri, Seinäjoen Kaupunginteatteri, Suomen Kansallisteatteri, Tampereen Teatteri ja Tampereen Työväen Teatteri. Myös Kouvolan Teatteri miettii tulevan kuntaliitoksen myötä parhaillaan yhtiöittämistä. Yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä huolehtii hallitus, jonka jäsenmäärä vaihtelee teattereittain viidestä kymmeneen. Hallituksessa on edustettuna henkilökunnasta näyttelijät. Yhtiöllä on hallituksen nimeämä teatterinjohtaja-toimitusjohtaja, jonka toimivalta on jokseenkin sama kuin kunnallisissa teattereissa.

Osakeyhtiön hallitus on oikeudellisesti yhtiön tärkein toimielin, vaikka käytännössä yhtiön tärkeimpänä toimielimenä on yleensä toimitusjohtaja. Osakeyhtiössä hallituksen tehtävänä on sekä yhtiön sisäinen hallinto että yhtiön edustaminen. (Hirvonen ym. 1997, 41)

Toimitusjohtaja ei ole yhtiöön työsuhteessa, vaan hänen suhteensa yhtiöön on osakeyhtiöoikeudellinen. Toimitusjohtaja solmii yleensä yhtiön kanssa ns. toimitusjohtajasopimuksen tai toimitusjohtajasopimuksen. Tässä sopimuksessa sovitaan mm. työsuhteen alkamisesta ja siitä, kuinka työsuhde aikanaan päättyy. Toimitusjohtaja voidaan lain mukaan valita määrääjäksi, mutta käytännössä toimitusjohtaja solmitaan yleensä toistaiseksi. (emt. 44-45)

Lisäksi viisi teatteria toimii säätiönä. Nämä ovat Espoon Kaupunginteatteri, Helsingin Kaupunginteatteri, Porin Teatteri, Riihimäen Teatteri ja Suomen Kansallisooppera. Säätiön hallintoelimiä ovat sen edustajisto ja hallitus. Edustajistoon kuuluu jäseniä ja varajäseniä joiden lukumäärä vaihtelee teattereittain. Jäsenet ja varajäsenet valitsee esim. Helsingin Kaupunginteatterille ja Porin Teatterille kaupunginhallitus. Edustajiston toimikausi on neljä vuotta. Säätiön asioita ja edustajiston päätösten toimeenpanoa hoitaa seitsemänjäseninen hallitus, joka myös edustaa säätiötä ja on oikeutettu kantamaan ja vastaamaan sen puolesta. Hallitukseen kuuluu puheenjohtaja ja kuusi muuta jäsentä, jotka Helsingin Kaupunginteatterissa ja Porin Teatterissa valitsee kaupunginhallitus. Edellä mainittujen lisäksi säätiön hallituksessa on henkilökunnan edustus, jolla on kokouksessa puhevalta, mutta ei äänivaltaa. Hallituksen toimikausi on neljä vuotta. Hallitus palkkaa teattereiden henkilökunnan, joka toimii hallituksen valvonnan alaisena.

Näissä edellä mainituissa teattereissa on vapaus päättää tavasta, millä teatterinjohtaja valitaan. Toiset teattereista käyttävät julkista hakua, toiset taas hakevat käyttäen omia kanaviaan.

Ruostetsaari ja Holtinen (2001, 10) johdattelevat logiikkaan, joka väistämättä vaikuttaa täyskunnallisten teattereiden johtajavalinnoissa. Kuntien tekemien hallinnonuudistusten linja nimittäin muodostui tulosjohtamisen opeista. Manageristisen johtamisopin voittokulku merkitsi johtajuuden ja päätoimisen henkilöstön merkityksen korostamista. Vuonna 1992 tehtiin vuoden 1976 kunnallislakiin periaatteellisella tasolla merkittävä muutos, jolla mahdollistettiin valtuuston päätösvallan delegoiminen kunnan viranhaltijoille. Delegoimismahdollisuus säilyi uudessa, vuonna 1995 voimaan tulleessa kuntalaissa. Kun kunnallista itsehallintoa kaventanut alustusmenettely oli asteittain poistunut, uuden kuntalain myötä kunnille tuli laaja vapaus oman organisaationsa järjestämiseen.

Kuntien hallinnonuudistus ei ole merkinnyt pelkästään lautakuntien määrän voimakasta supistumista, vaan myös jäljelle jääneiden lautakuntien toimialojen laajenemista. Käytännössä tämä on nostanut lautakuntien jäsenten faktisia – joskaan ei muodollisia –

pätevyysvaatimuksia: enää ei kapean erikoisalan syvällinenkään asiantuntemus riitä, vaan jäsenten on hallittava aiempaa laajempia kokonaisuuksia.

Toki voidaan katsoa, että luottamushenkilöiltä ei tulekaan edellyttää tehtäväalueen erityisasiantuntemusta, vaan riittää, että he tuovat talonpoikaisjärkeä valmisteluun ja päätöksentekoon. Tällä näkökannalla on perustelunsa, mutta on ilmeistä, että jos luottamushenkilöltä puuttuu täysin lautakunnan käsittelemien asioiden sisällöllinen tuntemus, hän jää täysin virkamiesvalmistelusta riippuvaiseksi. (emt. 47)

Möttönen (1997, 366-367) toteaa, että itse asiassa tulosjohtamisessa on elementtejä, jotka tekevät viranhaltijoiden aloitteellisuuden ja heidän ehdoillaan tapahtuvan toiminnan legitiimiksi. Kun viranhaltijat vastaavat strategioiden valmistelusta, he kunnan toiminnan uudistamisessa ovat käytännössä hierarkiassa poliittisia päätöksentekijöitä ylempänä. On kyseenalaista, että taustaltaan lisääntyvässä määrin epäyhtenäinen luottamushenkilöjoukko kokonaisuutena pystyisi tekemään käsitteellistä strategiatyötä ja johtamaan oman päätöskäyttämisenä vahvistetuista tavoitteista.

4.3. Valintamenettelytavat ja taustatyö

Perinteisin henkilöstön hankinnan tapa perustuu lehti-ilmoitukseen. Vapaana oleva työpaikka ilmoitetaan avoimesti hakijoiden tiedoksi ja asetetaan aikaraja, johon mennessä hakemusten tulee olla perillä. (Markkanen 2002, 18)

Markkanen (2005, 16) toteaa, että internet on noussut lyhyessä ajassa suosituksi henkilöstön hankintakanavaksi nopeutensa ja taloudellisuutensa vuoksi. Työnhakijat ovat löytäneet verkossa toimivat rekrytointiportaalit – kysyntä ja tarjonta kohtaavat. Kuitenkin myös sanomalehti säilyy rekrytointi-ilmoittelun välineenä. Sen funktio painottuu yritysmielikuvan vahvistamiseen.

Internet ei ole kuitenkaan ainakaan toistaiseksi teatterialalla kovin merkittävä henkilöstön hankintakanava. Teatterikorkeakoulun täydennyskoulutuskeskuksen internetissä ylläpitämä Tauno-työtori tarjoaa toistaiseksi melko vähän työtehtäviä, eikä työvoimatoimistojen Mollisivustolta löydy edes samaa määrää. Yleisimmin työpaikkoja ilmoitetaan Helsingin Sanomissa ja Teatteri –lehdessä. Harvemmin ilmoituksia on paikallislehdissä, koska suuri osa

teatteriammateista on erikoisammattajeja, joihin ei lähialueelta löydy osaajia. Teatterit ilmoittavat avoimista työpaikoista myös suoraan toisilleen sähköpostin tai faksin avulla. Teatterinjohtajia koskevat työpaikkailmoitukset ovat - silloin, kun niistä ilmoitetaan – yleensä Helsingin Sanomissa ja Teatteri –lehdessä.

Rekrytointi-ilmoittelun perustavoitteena on käyttää sitä mediaa, jonka välityksellä työvoimaa etsivä esimies arvelee tavoittavansa juuri itseään kiinnostavan lukijakunnan, eli kaikkein potentiaalisimmat työnhakijat. Internetissä on laaja potentiaalinen lukijakunta ja tarjolla on useita verkkorekrytointiin erikoistuneita sivustoja. Lehdistä Helsingin Sanomien sunnuntainumero on selvästi valtakunnallinen ykkösmarkkinapaikka, joka on pitänyt pintansa uusien, verkossa toimivien rekrytointisivustojen puristuksessa. Helsingin Sanomien voima on nimenomaan siinä, että se mielletään edelleenkin luotettavaksi ja tehokkaaksi välineeksi työpaikan vaihtoa suunnittelevan löytämiseksi. Siellä ovat mitä todennäköisimmin ne merkittävät rekrytointi-ilmoitukset, jotka koko maassa ovat tietyllä hetkellä tarjolla. Lukutottumukset ovat edelleen vahvoja. (Markkanen 2005, 87)

Markkanen (emt. 139) myös arvelee, että rekrytointi-ilmoittelu poikkeaa kuitenkin mainonnasta siinä, että sen genre Suomessa on ehdottomasti vakavamielinen. Tämä johtunee siitä, että työnteko on yksi elämän perusasioista. Se turvaa toimeentulon ja antaa elämälle sisällöllistä tyydytystä. Hauskuus on loppujen lopuksi sivutuote, vaikka onkin hyvä, jos työstään nauttii. Raflaavat tekstit rekrytointi-ilmoituksissa ovat harvinaisia todennäköisesti siitä syystä, että vakavan asian rento esittäminen voi johtaa väärinkäsityksiin ja paljastua asianomaiselle työsuhteen aikana karulla tavalla. – Toisaalta, Mikkelin Teatterin hakuilmoituksen otsikkolause kuului:

”Onko Mikkeliim menijöetä, juna lähti justiinsa?” (Teatteri 8/04)

Tarkoitus oli selvästi huumorin avulla madaltaa hakukynnystä. Siinä voidaan katsoa onnistutun, sillä hakijoita oli peräti 23.

Amerikkalainen kirjallisuus valjastaa ensimmäisenä oman yrityksen väen rekrytointitalkoisiin. Pannaan viidakkorumpu pärisemään (Foster 2003, 11). Suomessakin tapahtuu lukemattomia rekrytointeja tuttuun verkoston kautta. Organisaatiossa jo työskentelevillä on valttikorttina se, että he tuntevat ko. yrityksen työnantajamielikuvan. He pystyvät kertomaan, minkälainen toimintakulttuuri ko. yrityksessä todellisuudessa on – ja heitä yleensä uskotaan. Kukapa

houkuttelisi tuttujaan taloon, missä ei itse viihdy. Kun työpaikka pystytään täyttämään ilman julkista hakuprosessia, säästetään kustannuksissa huomattavasti.

Yleensä valittu henkilö löytyy teatterin ulkopuolelta. Muutama johtaja on valittu teatterin sisältä, nykyisistä mm. Pekka Strang (Helsingin kt:n alainen Lilla Teatern) ja Ilkka Laasonen (Kajaanin kt), joka ehti toimia jo väliaikaisena johtajana. Sen sijaan esim. vt. johtajina toimineet Olli-Matti Oinonen (Kuopion kt) ja Juha Vuorinen (Mikkelin T) eivät tulleet valituiksi, vaikka paikkaa hakivatkin.

Markkasen (2005, 98) väitteen mukaan ne yritykset, joilla on hyvä maine, saavat aina eniten hakijoita. Hyvämaineiset yritykset vetävät puoleensa hakijoita myös korkeasuhdanteen aikana, kun hakijamäärät vähenevät lisääntyneen työpaikkatarjonnan vuoksi. Tähän on todettava, että teatterinjohtajien määrä on vakiintunut eli teatterien määrä ei lisääntynyt korkeasuhdanteen aikana ja päinvastoin. Sen sijaan hakijoiden määrä voi hyvinkin korreloida teatterin mainetta. Ainakaan maantieteellisillä syillä ei selity, miksi Mikkelin Teatteri ja Joensuun Kaupunginteatteri oli yli 20 hakijaa, mutta Jyväskylän ja Turun kaupunginteatteri ensimmäisellä haulla vain seitsemän hakijaa.

Turun kaupunginteatterin johtajavalinnassa esittelijänä toiminut kulttuuritoimenjohtaja Minna Sartes kommentoi hakijoiden määrää:

”Määrä ei ole suuri, mutta jos yksikin sopiva löytyy, se tietysti riittää.” (TS, 21.11.06)

Voidaan olettaa, että hakijat itse arvioivat kompetenssinsa sitä riittämättömämmäksi, mitä suuremmasta teatterista on kyse. Tämä seikka korreloisi em. teattereiden hakijamäärien kanssa. Myös teatterinjohtajuuden jättäneiden (nuorten) johtajien esimerkki on saattanut toimia varoituksena. Lähes poikkeuksetta teatterinjohtajat ovat työnsä aloittaessaan jo tunnettuja nimenomaan teatterintekijöinä. Heidän sanoilleen annetaan painoarvoa ja kun he kertovat, miten taiteen tekemiselle jää johtaessa liian vähän aikaa, alkavat monet hakijat empimään omaa hakemistaan. Ohjaaja Juha Hurme arvioi Jyväskylän kaupunginteatterin toteuttamaa toista hakukierrosta:

”Luulen, että yksi ja toinen funtsailee, että tuossa menee henki. Se on kiinnostavaa työtä, mutta siinä kuolee.” (KS, 19.08.06)

Etenkin teatterin koolla, sen henkilökunnan määrällä ja vuosibudjetin suuruudella voi olettaa olevan korreloivaa merkitystä teatterinjohtajan muiden tehtävien määrän suhteen. Juha Hurme jatkaa:

”Johtajan on oltava valtavan innostunut teatterista ja hänen pitää olla jonkinlainen tekijä, mielellään hyväkin, sillä hänellä on valtava määrä taiteellista valtaa. Toisaalta kaupungin taholta tulee äärimmäinen paine tiukkaan tulosjohtamiseen. Tästä syntyy tilanne, jota voi verrata inkvisition käyttämiin välineisiin, peukaloruuveihin ja venytyspöytiin.” (KS, 19.08.06)

Taustatyötä tehdään teatterinjohtajaa valittaessa aina, jos teatterinjohtajaa valitaan teatterin ulkopuolelta. Taustatyön määrää on vaikea mitata, sillä tällaiset tiedustelut ja keskustelut ovat pääsääntöisesti ei-julkisia. Tähän tutkimukseenkin annetut vastaukset olivat melko epätasällisia. Toisaalta kerrottiin, että tiedusteluja on tehty tyyliin: *”Ei käytetty neuvonantajaa. Lausuntoja ja näkemyksiä kyseltiin entisistä työpaikoista ym. alaa ja ihmiset tuntevilta toimijoilta”* (TE). Toisaalta tiedustelujen sisältöä ei tarkennettu ehkä siitäkään syystä, että halutaan antaa itsenäinen kuva päätöksentekoprosessista. Tiedusteluja tehdään, mutta valintaa ei tehdä ensisijaisesti ulkopuolelta saadun tiedon varassa.

Jos teatterinjohtaja valitaan teatterin sisältä, käytännössä kaikki valitsijat tuntevat valitun, ainakin jossain määrin. Mitä avoimempi haku on, sitä tärkeämpää taustatyön tekeminen on. Muutoin ollaan vain hakijan itsensä antamien tietojen varassa. Vain harva teatterintekijä tunnetaan julkisuuden kautta ja jos tunnetaankin, julkinen kuva voi olla jotain aivan muuta kuin mitä henkilö käytännössä edustaisi mahdollisessa johtajan tehtävässään. Valtaosa teatterinjohtajaehdokkaista on teatterin kentällä kuitenkin verraten tuntemattomia nimiä.

Jos teatterinjohtaja valitaan teatterin ulkopuolelta, kuten toimii valtaosa niistä teattereista, joissa päätävältä teatterinjohtajan valinnasta kuuluu muille kuin teatterin työntekijöille, merkitsee se samalla sitä, että vain harva valitsijoista tuntee henkilökohtaisesti ketään ehdokkaista. Kun kyselyni mukaan viesti on se, että valinnasta suoriudutaan ensisijaisesti omin voimin, ollaan valintatilanteessa käytännössä hakupapereiden ja haastattelun varassa. Ulkopuolisten lausuntoja käytetään todennäköisemmin tukemaan valintapäätöstä kuin kumoamaan sitä.

Hakupaperit ovat yleensä ainakin valintatyöryhmän saatavilla. Eri asia on, kuinka niihin ehditään paneutua. Vaikka voidaan jopa sanoa, että teatterinjohtajan valinta on kunkin

hallituksen tai johtokunnan tärkein yksittäinen päätös, ei siitä automaattisesti seuraa, että valintaan käytettävä ajallinen panostus olisi kovinkaan suurta yksittäisen hallituksen jäsenen osalta. Kärjistetysti sanoen haastattelutilanteeseen saatetaan tulla myös hakupapereihin ennakkoon tutustumatta. Tästä on myös omakohtainen kokemus. Erään kerran, ollessani teatterinjohtajan valintahaastattelussa, yksi kolmihenkisen valintatyöryhmän jäsen pyysi haastattelun jälkipuolella minua esittäytymään: *”Voitko kertoa, kuka olet, kun en äsken saanut, pyynnöstäni huolimatta, hakupapereitasi silmäiltäväkseni?”*

Kun teatterinjohtajaa etsitään hiljaisesti, aluksi haarukoidaan tarpeellinen määrä kiinnostavia henkilöitä, joista kerätään tietoa sekä suoraan henkilöltä itseltään että kyselemällä muilta tahoilta. Tällöin ei käytetä ehkä lainkaan kirjallista materiaalia tietojen keruussa tai ainakin sen merkitys on vähäisempi.

Ritva Kattelus (2002, 147) kuitenkin muistuttaa, että työhönottotilanteissa työnantajat keräävät varsin yleisesti kokemukseräistä tietoa työnhakijoista. Tavallisesti soitellaan CV:n antamien tietojen perusteella entisille esimiehille tai omille tutuille ko. organisaatioissa. Yritysten henkilöstöihmiset ja henkilöstöpalvelufirmat vaihtavat tietoja hankalista tapauksista tai muuten kiinnostavista tyypeistä. ”Se hakee joka paikkaan” tai ”varokaa sitä” –tyyppiset tiedot kiertävät. Kaikki tämä tapahtuu kuitenkin laillisuuden rajamailla, sillä laki yhteistoiminnasta (työnantajan ja työntekijän välillä) koskee myös työhönotto- ja viranhakutilanteita. Yhteistoimintalain mukaan työntekijällä ja työnhakijalla on oltava mahdollisuus vaikuttaa päätöksenteon kannalta ratkaiseviin asioihin ja tietoihin. Tämä on hyvin ymmärrettävää, koska sattumanvaraisiin tuttavuuksiin perustuvan tiedustelukierroksen perusteella voi yhtä hyvin osua hakijan suurimpaan ystävään kuin ainoaan vihamieheenkin. Saatu tieto on aina yksipuolista.

Koivisto (2004, 42) varoittaa, että suosituksiin on syytä suhtautua varauksellisesti. Entiset (tai nykyiset) esimiehet jakelevat yleensä pelkästään ylistäviä sanoja suosituspaperissaan, mutta jättävät huonot puolet mainitsematta. Yritystalous –lehden (5/1999, 17) tutkimuksessa vain vajaa viidesosa suosittelijoista on valmis paljastamaan, miksi hakija on lähtenyt talosta ja vielä pienempi osuus suostuu kertomaan hakijan työskentelytavoista.

Laki yksityisyyden suojasta sanoo: 4§ Työntekijän henkilötietojen kerääminen ja tiedonantovelvollisuus: Työnantajan on kerättävä työntekijää koskevat henkilötiedot ensi

sijassa työntekijältä itseltään. Jos työnantaja kerää henkilötietoja muualta kuin työntekijältä itseltään, työntekijältä on hankittava suostumus tietojen keräämiseen.

Kattelus (2002, 167) tuo esiin suorahakukonsultin ("headhunter"), joka etsii sopivia henkilöitä organisaatioiden toimeksiannosta. Toiminta tapahtuu yleensä huomaamattomasti. Aikaisemmin suorahakukonsultit etsivät yritysten johtajia, hallintoneuvostojen ja hallitusten jäseniä, mutta nykyään toiminta on levinnyt myös muiden avainhenkilöiden, keskijohdon ja toimihenkilöiden etsintään. Heidän arvionsa mukaan yhä harvemman avainhenkilön paikka täytetään julkisella haulla. Sopivia ihmisiä etsitään nykyään monien eri kanavien ja menetelmien avulla.

Suorahaun etuna voi pitää, että näin ehdokasjoukko laajenee käsittämään myös sellaisen osaajajoukon, jolla on jo hyvä ja haasteellinen työpaikka ja joka muutoin ei välttämättä olisi aktiivisesti hakenut paikkaa. Suorahakua käytetään yleensä, kun potentiaalisten joukko on hyvin pieni, heitä on vaikea löytää ja tehtävään halutaan paras mahdollinen asiantuntija. (Koivisto 2004, 110).

Hakuprosessin kesto voi määrittyä melko vaihtelevasti. Avoimessa haussa tehtävän auki julistamista päätöksentekoon kuuluu minimissään muutama viikko. Suorahaulla päätös voidaan teoriassa tehdä hetikin. Avoimessa haussa, ainakin kunnallisessa teatterissa, tehtävä on laitettava uuteen hakuun, jos ensimmäinen haku ei tuota tulosta. Suorahaussa prosessia voi jatkaa halutun ajan, ilman tehtävän uudelleen auki julistamista. Käytännössä molemmissa hakumenettelyissä prosessin kesto mitataan kuitenkin kuukausissa.

Useimmat kyselyyn vastanneet kertoivat hakuprosessin vieneen muutaman kuukauden. Kunnallisten teattereiden hakuprosessi kesti keskimääräisesti hieman pidempään kuin jotain muuta hallintomuotoa käyttävän teatterin. Kaksi kunnallista teatteria, Jyväskylän ja Turun kaupunginteatteri, toteutti kaksi hakukierrosta, Jyväskylä vielä kolmannenkin. Turussa kulttuuritoimen johtaja Minna Sartes perusteli uutta kierrosta seuraavasti:

"Ensimmäisen kierroksen hakijoilla oli johtajakokemusta 'aika vähän jos ollenkaan'." (HS, 28.12.06).

Jyväskylässä uusista hakukierroksista kulttuurilautakunnan puheenjohtaja Jukka Louhivuori totesi:

”Halusimme katsoa vielä, miten tässä käy. Joillekin haku on tullut ehkä nopeastikin ja halusimme antaa lisääaikaa. Teatterikentällä tilanteet muuttuvat niin nopeasti.” (KS 12.4.06)

Vain yksi teatteri, Joensuun kaupunginteatteri, kertoi hakuprosessin vieneen yli puoli vuotta, sekin karkeasti arvioituna: *”Koko prosessi 6-10 kk.”* (TE). Ilmeisesti ainakin jotkut vastaajat näkivät prosessin lyhyiden tavoiteltavana asiana, koska prosessin kestoakaan kuin puolusteltiin: *”Noin 4 kk. Luonnollisista syistä sisältäen taukoja prosessissa.”* (PL). Myös valikoiva muisti tekee tepposensa: eräs teatteri, jonka teatterinjohtajan toimea oli hakemassa, ilmoitti prosessin toimen auki julistamisesta valintaan kestäneen n. 3 kuukautta. Itse prosessissa mukana olleena tiedän, että se kesti kaksinkertaisen ajan eli noin puoli vuotta.

Tutkimukseni mukaan 10 teatteria valitsi johtajansa avoimella haulla ja 11 teatteria suorahaulla. Tässä kohden suorahaulla tarkoitan kaikkia niitä hakuja, jotka eivät olleet avoimia hakuja. Lahden kaupunginteatteri haki virallisesti avoimella haulla, mutta todellisuudessa suorahaulla. Ainoa hakuilmoitus oli kaupungin ilmoitustaululla kahden viikon ajan ja kun hakuaika päättyi 2.6.06, Maarit Pyökäri uutisoitiin uutena johtajana hänen ollessa ainoa hakija. Käytännössä asia oli Pyökärin kanssa jo valmiiksi neuvoteltu, mutta hänen piti jättää virallinen hakemus tullakseen valituksi. Lopullinen valintapäätös tehtiin muutoseikkoja noudattaen kulttuurilautakunnan kokouksessa 14.6.06.

Kajaanin kaupunginteatteri on jo pitkään etsinyt johtajansa suorahaulla, vaikka virallisesti haku on suoritettava avoimesti. Muodollisesti valinnan tekee sivistyslautakunta sivistysjohtajan esityksestä, mutta käytännössä teatterin henkilökunta itse päättää johtajastaan. Menettely on poikkeuksellinen, sillä näin toimivat käytännössä vain teatteriryhmät, joiden palkkalistoilla on melko pieni työntekijämäärä ja hierarkia lähes olematon. Kajaanissa menettely kertoo ainakin henkilökunnan vastuunotosta ja sitoutumisesta työhönsä.

Kajaanin kaupunginteatterin nykyinen johtaja, teatterin silloinen ohjaaja Ilkka Laasonen (2005, 154) kertoo edeltäjänsä Kristian Smedsin valintaprosessista:

”Sivistysjohtaja Risto Brunou sanoi, että hoitakaa homma itse teatterin sisällä. Virallisen paperin mukaan Brunou ja sivistyslautakunnan puheenjohtaja Aki Räisänen kuuluivat kiinnitystyöryhmään, mutteivät he juurikaan osallistuneet itse prosessiin. Listasimme mielenkiintoisia nimiä ja päätimme sitten katsoa kenellä on kiinnostusta asiaan. Kajaanissa ei ole tapana tehdä niin, että johtajan paikka pantaisiin julkiseen hakuun ja sitten tyydyttäisiin

siihen, ketä jää haaviin. Me etsimme tietoisesti koko henkilökuntaa tyydyttävää johtajaa. Ihan aluksi oltiin ajateltu, että taloon halutaan turvallisuutta luova johtaja. Mutta pian todettiin, että koska meillä on Ailan (Lavaste) jäljiltä hyvässä kunnossa oleva teatteri, olisi varaa myös kunnianhimoiseen lähtökohtaan.”

Kajaanin kaupunginteatterin tiedottaja Pirjo Palo-Tiikkaja vahvistaa menettelyn jatkuneen, kun Ilkka Laasonen valittiin johtajaksi:

”Haku- ja kiinnitysprosessi käytiin samalla tavalla kuin edellisen johtajan kohdalla ja kummallakin kerralla lopputulos oli erittäin onnistunut. Kaupungin sivistysjohtaja antoi teatterin henkilökunnalle vapaat kädet valita itselleen johtajan ja haastateltuaan henkilökunnan ehdokasta hyväksyi valinnan.” (23.8.06)

4.4. Valitsijoiden painotukset

Ennen kuin valitsijat asettavat tulevalle teatterinjohtajalle kriteereitä, tulisi omistajatahon ja sen myötä valitsijoiden olla perillä siitä, mitä omalta teatterilta halutaan. Sen jälkeen voi vasta määrittää, mitä oman teatterin johtajalta halutaan. Marjatta Häti-Korkeila (2004, 46-47) väittää, että kaupunginteattereiden viime aikojen ongelmista on syytetty teatterinjohtajia. Kaupungit omistajina ovat saaneet olla hiljaa siellä jossakin. Hän peräänkuuluttaa, mikä on kaupungin suhde teatteriinsa ja millaisia haluja tai mahdollisuuksia kaupungilla on ylläpitää teatteria? Entä millaista ammattitaitoa kaupungit teattereidensa johtajilta edellyttävät?

Tärkeä, kiistaton, keskeinen ovat sanoja, joilla Hämeenlinnan, Kajaanin, Kuopion, Savonlinnan ja Seinäjoen sivistysjohdossa toimivat virkamiehet määrittelevät teattereiden merkityksen kaupungissaan. Yhteinen virkamiehille on myös näkemys teatterien kohderyhmästä: esitykset pitää suunnata kaupungin lisäksi koko maakunnan yleisölle.

Raha on tiukassa kaikkialla. Annettujen resurssien puitteissa on pysyttävä. Raportointikäytäntö teatterin ja kaupungin välillä vaihtelee. Sivistysjohtajien mukaan yhteistyö kaupungin ja teatterin välillä toimii: tulos- ja kehittämiskeskusteluja käydään teatterinjohtajan kanssa, mutta ohjelmistopolitiikkaan ei puututa – ainakaan suoraan. Kysymykseen, millaista ammattitaitoa kaupungit teattereidensa johtajilta edellyttävät, ei Häti-Korkeila ei vastausta saa.

Minkälaisia asioita valitsijat sitten tutkimuksessani painottavat valitessaan teatterinjohtajaa? Pyysin tutkimuksessani annetuista vaihtoehtoista nimeämään 1-5 tärkeintä tekijää, jotka vaikuttavat teatterinjohtajan valinnassa. Vaihtoehtoja oli 17 valmiiksi nimettynä sekä lisäksi avoin vaihtoehto. Useimmat nimesivät nimenomaan viisi eri tekijää, mikä kertoo siitä, että monella asialla on vaikutusta valintaan. Vain kaksi vastaajaa halusi nimetä vähemmän kuin viisi tekijää. Toinen heistä nimesi kaksi ja toinen kolme tekijää. Kenties tärkeimpiä tekijöitä olisi nimetty enemmänkin, mikäli annetuista vaihtoehtoista olisi saanut valita haluamansa määrän. Nyt ylärajaksi oli määritelty viisi tekijää.

Teatterinjohtajien valintakriteereistä tai laatuvaatimuksista ei ole olemassa painettua sanaa. Jokainen teatteri voi vapaasti määritellä, minkälainen teatterinjohtaja vastaa teatterin kulloisiakin tarpeita. Muilla kuin kunnallisilla teattereilla ei ole pakollisia toimenpiteitä edes valintamenettelyyn liittyen.

Kattelus (2002, 164) toteaa, että kun kunnat rekrytoivat, virat ja toimet pitää pääsääntöisesti julistaa avoimesti haettavaksi. Haku julistetaan avoimeksi useimmiten lehti-ilmoituksella, virallisilla ilmoitustauluilla ja kuntien omilla verkkosivuilla. Ilmoituksessa määritellään yleensä kyseiseen virkaan tai toimeen vaadittavat kelpoisuusehdot kuten tutkinto ja molempien kotimaisten kielten todistettu taito. Pätevyysvaatimukset pitää ottaa vakavasti. Jos virkaan vaaditaan ylempi korkeakoulututkinto, ei hakijaa, jolta se puuttuu, oteta huomioon virantäytössä riippumatta siitä, kuinka sopiva ja hyvä hän muuten olisi tähän virkaan.

Laki julkisyhteisöjen henkilöstöltä vaadittavasta kielitaidosta sanoo, että henkilöstöltä, jolta edellytetään säädettyinä kelpoisuusvaatimuksena korkeakoulututkintoa, vaaditaan kaksikielisessä kunnassa viranomaisen virka-alueen väestön enemmistön kielen erinomaista suullista ja kirjallista taitoa sekä toisen kielen tyydyttävää suullista ja kirjallista taitoa. Yksikielisessä viranomaisessa edellytetään viranomaisen kielen erinomaista suullista ja kirjallista taitoa sekä toisen kielen tyydyttävää ymmärtämisen taitoa. (2003, 44)

Esimerkiksi Turun kaupunginteatteri, joka ainoana edellytti riittävää kielitaitoa, ei edellyttänyt mitään koulutustasoa hakuilmoituksessaan. Koulutus ei - ehkä yllättäen – osoittaudu kovinkaan tärkeäksi kriteeriksi teatterinjohtajavalinnoissa. Ainoastaan kaksi vastaajaa sijoitti koulutuksen viiden tärkeimmän valintakriteerin joukkoon. Yhdessäkään hakuilmoituksessa ei

ole edellytetty korkeakoulututkintoa. Ritva Kattelus (2002, 83) toteaaakin, että korkeakoulututkinnon painoarvo on viime vuosina laskenut. Hänen mielestään kuitenkin se, että on saanut tutkinnon valmiiksi, kertoo jo jotain ihmisestä. Osoittaahan se ainakin sen, että kyseinen henkilö pystyy viemään opiskeluprojektin loppuun, on riittävän sitkeä ja määrätietoinen.

Merkillepantavaa on, että vaikka koulutusta ei painotettukaan, taiteellinen osaaminen oli useimmin tärkeäksi mainittu tekijä johtajavalinnassa. Se kertonee ainakin siitä, että teatterinjohtajan työ nähdään ennen kaikkea taiteellisena työnä. ”Taiteilija johtajana on oikea ratkaisu. Teatterit ovat taidelaitoksia ja taiteilijan pitää johtaa taidelaitosta”, toteaa Suomen näyttelijäliiton taannoinen puheenjohtaja Ville Sandqvist. (Häti-Korkeila 2003, 39)

Teatterialan järjestöjohtajat, mm. Ville Sandqvist ovat olleet melko yksimielisiä siitä, että taiteilijan on johtajakautensa ajaksi pystyttävä luopumaan taiteellisesta urastaan. Tämä ei kuitenkaan käytännössä yleensä toteudu. Johtajien sopimukset ovat usein määräaikaista. Moni haluaa johtajuuden jälkeen palata taiteilijaksi, mutta ilman taiteellista näyttöä se on hankalaa.

Taiteellinen osaaminen siis painaa koulutusta enemmän. Samalla on todettava, että taidealalla yhtäläisyysmerkin asettaminen koulutuksen ja osaamisen välille lienee vielä vaikeampaa kuin useimmilla muilla aloilla. Herää kysymys, miten määritellään taiteellinen osaaminen? Ja kuka sen määrittelee? Määrittelevätkö taiteellisen osaamisen teatteritaiteen kentällä olevat teatterintekijät, teatterikriitikot, yleisö vai teattereiden hallituksissa/ johtokunnissa toimivat luottamushenkilöt? Kuka on tässä kohden oikeutettu astumaan taiteen kentälle?

Bourdieuun mukaan ihmiset ovat oikeutettuja astumaan (taiteen) kentälle silloin, kun heissä toteutuu tiettyjen ominaisuuksien yhdistelmä (Bourdieu & Wacquant 1995, 136). Antti Eskola (1980, 65) on määritellyt kriittisen asenteen edellyttävän yhdistelmää, jonka osat ovat teoreettinen tieto ja moraaliset valmiudet. Eskolan tekemä jako on tunnistettavissa myös tutkimukseen osallistuneiden itsearvioista. Esimerkiksi Rauman kaupunginteatterin hallituksen puheenjohtaja Mikko Leino arvioi valintatyöryhmän asiantuntemusta: ”*Kyllä se oli olosuhteemme huomioon ottaen paras mahdollinen.*”

Suomen Kansallisteatterin pääjohtaja Maria-Liisa Nevala (2003, 39) pohtii asiaa: ”Hallituksella (johtokunnalla) on valinnassa suuri vastuu. Hallitukset ovat usein amatöörejä

valinta-asiassa, mutta valitsevat silti. Taiteelliselta henkilökunnalta kyllä kysytään mielipidettä, mutta ovatko hekään aina oikeassa?”

Hallitukset/ johtokunnat/ valintatyöryhmät ovat puheenjohtajiensa mukaan työskennelleet asiantuntevasti. Kouluarvosana-asteikolla 4-10:een kiitettävän arvosanan (9-10) antoi edustamalleen asiantuntijaryhmälle 13 puheenjohtajaa. Tyydyttävän arvosanan (7-8) antoi edustamalleen asiantuntijaryhmälle 8 puheenjohtajaa. Tästä voidaan päätellä, että ainakin valtaosa puheenjohtajista katsoo, että heidän edustamansa asiantuntijaryhmä on ollut oikeutettu astumaan taiteen kentälle ja että heissä toteutuu tiettyjen ominaisuuksien yhdistelmä. Kuinka tarvittavan kriittisen asenteen edellyttämä yhdistelmä, josta Antti Eskola puhuu, on yksittäisen vastaajan kohdalla painottunut teoreettiseen tietoon tai moraalisiin valmiuksiin, ei vastauksista saata päätellä.

Markkanen (2002, 100) toteaa, että lopullinen valinta on toisaalta ehdokkaiden keskinäistä vertailua, toisaalta ehdokkaiden vertailua toimenkuvaan. Nämä molemmat vertailuprosessit etenevät lomittain ja päällekkäin. Suurimpana pulmana valitsijalla on informaation suuri määrä ja erityisesti painotusten määrittäminen.

Markkanen (emt. 119) kehottaa keskittymään ehdokkaan työhistoriaan ja motivaatioon. Hän neuvoo käymään läpi myös ehdokkaan nykyisen elämäntilanteen, koulutustaustan, erityistaidot ja ehdokkaan käsityksen omista ominaisuuksistaan.

Yhteistyökyky ja vuorovaikutustaidot painoutuivat tutkimuksessa valintakriteereinä. Näiden termien sisällöt limittyvät osittain ja varsinkin vuorovaikutustaidoilla eri vastaajat ovat voineet tarkoittaa hieman eri asioita. Ervast ja Okkonen (2002, 77) muistuttavat, että ihmiset ovat vuorovaikutustaidoiltaan hyvin erilaisia, eikä kaikkien kanssa voi tulla toimeen, oli millainen vaikutusvirtuosi hyvänsä. Lisäksi jokaisella työyhteisöllä on omat vakiintuneet toimintatapansa, joita ei hetkessä eikä yhden ihmisen voimin muuteta. Myös organisaatorakenteet saattavat rajoittaa yksityisen ihmisen toimintamahdollisuuksia.

Teatterit, erityisesti maakuntateatterit, ovat tyypillisesti olleet työyhteisöjä, joissa työntekijät ovat voineet työskennellä vuosikymmeniä, mutta johtajat ovat vaihtuneet muutaman vuoden välein. Sen seurauksena aktiivisimmat ja optimistisimmat lataavat aina odotuksia uuteen johtajaan ja kyynisimmät ajattelevat, että mikään ei kuitenkaan muutu, eikä ehkä tarvitsekaan

muuttua. ”Uutta johtajaa odotetaan kuin kuuta nousevaa. Aluksi kaikki luottavat häneen. Kun huomataan, että johtaja ei olekaan taikuri, joka muuttaa kaiken, alkaa vastustus”, Raimo Söder (Häti-Korkeila 2003, 40) huomauttaa.

Sellaiset tekijät kuin ikä ja sukupuoli eivät osoittaneet tärkeiksi asioiksi johtajavalinnassa. Iän osalle tuli pari mainintaa ja ne ovat luettavissa siten, että on haluttu nuori johtaja. Sukupuolta ei mainittu yhdessäkään vastauksessa yhtenä tärkeimmistä valintatekijöistä. Se ei ehkä olekaan määräävin tekijä, mutta huomioitavaa on, että tällä hetkellä tutkimuskohteena olevissa teattereissa (38) vain kuudessa (ja puolessa) on naispuolinen teatterinjohtaja: Maarit Pyökäri (Lahden kt), Tytti Oittinen (Rovaniemen T), Tiina Luhtaniemi (Savonlinnan T), Maria-Liisa Nevala (Suomen Kansallist.), Raija-Liisa Seilo (Turun kt), Seija Metsärinne (Wasa T) sekä Anu Hälvä-Sallinen (1/2) yhdessä miehensä Petteri Sallisen kanssa. Teatterinjohtajaksi hakevien miesten ja naisten määrässä ei havaintojeni mukaan ole kuitenkaan suurtakaan eroa.

Johtajakausien pituuksista on viime aikoina keskusteltu paljon. Teatterialan järjestöjohtajien mielestä sopimukset ovat liian lyhyitä. Kolme vuotta ei ole mistään kotoisin, ja Kaisa Korhosen (Häti-Korkeila 2003, 39) mukaan vasta kuuden, seitsemän vuoden johtajakausi tuo tuloksia. Silloin muutokset voivat näkyä pysyvästi eri esityksissä.

Valtaosa teatterinjohtajasopimuksista on määräaikaisia. Kyselyni mukaan 18 teatteria 21:stä teki alun alkaen määräaikaisen sopimuksen valitsemansa johtajan kanssa, mutta myöhemmin sopimuksen muoto on kolmessa tapauksessa muutettu toistaiseksi voimassa olevaksi. Kolmessa teatterissa sopimus tehtiin heti toistaiseksi voimassa olevaksi.

Kyselyssäni esitettyyn kysymykseen sopimuksen kestosta vastasi vain kuusi teatteria. Sopimuksen kesto oli pisimmillään 5 vuotta + optio ja lyhimmillään 2 vuotta + optio. Koska teattereissa ohjelmistoa ym. suunnitellaan usein parinkin vuoden perspektiivillä, on helppo yhtyä järjestöjohtajien näkemykseen siitä, että sopimukset ovat keskimäärin liian lyhyitä. Virkistävänä poikkeuksena uutisoitiin vastikään Kajaanin kaupunginteatterin tulevan johtajan, Miko Jaakkolan valinta; hänen sopimuksensa on seitsemän vuoden mittainen.

Jonkinlainen ristiriita on kuitenkin nähtävissä teatterinjohtajan valinnassa painottuvien tekijöiden ja sopimuksen keston välillä. Seitsemän vastaajaa piti sitoutumista yhtenä tärkeimmistä seikoista teatterinjohtajaa valittaessa, mutta silti sopimukset ovat keskimäärin 3-

4 vuoden mittaisia. Paikkakunnalla tai sen läheisyydessä asumista edellytetään luultavasti monessakin teatterissa, mutta yhtenä tärkeimmistä valintakriteereistä sitä piti vain kolme teatteria. Esimerkiksi Kokkolan kaupunginteatteri luopui valintatilanteessa paikkakunnalla asumisen periaatteesta ja jatkaa jo pitkälliseksi muodostunutta käytäntöään, että teatterinjohtaja asuu vakituisesti jossakin muualla, yleensä pääkaupunkiseudulla. Useimmilla muilla aloilla vastaava käytäntö muutaman kymmenen hengen yrityksissä olisi vähintään outo.

4.5. Johtopäätökset

Jokainen teatteri luo omat kriteerinsä valitessaan uutta teatterinjohtajaa, jos kriteereitä ylipäänsä asettaa. Yhteisiä kriteereitä ei ole. Kriteerit määrittyvät teattereiden kulloisestakin tilanteesta, johon voi lukeutua monia erilaisia syitä ja tekijöitä. Edellinen johtaja on lähdössä joko sopimuksen päättyessä tai jostain muusta syystä. Ketään ei ole 2000-luvulla erotettu, mutta sopimusta ei aina ole jatkettu, kun se on päättynyt. Yleensä se, että sopimus ei jatku, kerrotaan sovitun yhteisymmärryksessä.

Omanlaisensa ristiriita sisältyy taiteen ja talouden merkityksen korostamiseen ja niiden väliseen tasapainoon. Valittaessa teatterinjohtajaa tärkeimpänä ominaisuutena pidetään taiteellista osaamista. Hyvää teatterinjohtajaa kuvailtiin: *”Jaa-a. Hyvä taiteilija, hyvä johtaja.”* (JB); *”Pienessä ja keskikokoisessa teatterissa hänen tulisi olla yhteistyökykyinen moniosaaja, joita valitettavasti löytyy erittäin vähän. Taiteellisesta osaamisesta ei voida kuitenkaan tinkiä.”* (TT); *”Taiteellisen osaamisen lisäksi korostuvat yhteistyökyky ja johtamistaidot.”* (TK-O). Käytännössä taiteellinen osaaminen näkyy osana jokaisen puheenjohtajan vastausta. Taloudenhallintakin on tärkeä ominaisuus, mutta selvästi toissijainen verrattuna taiteelliseen osaamiseen.

Teatterinjohtajan suoriutumisen seuraamisessa tärkeimmäksi asiaksi kuitenkin nousee talous. Talouden luvut ja katsojamäärät ovat keskeiset tekijät, joita hallitus/ johtokunta seuraa ja josta luetaan teatterinjohtajan onnistumiset ja epäonnistumiset: *”Seuraamalla budjettia, kävijämääriä ja säännöllisesti keskustelemalla”* (KO); *”Lähinnä tuloksen perusteella.”* (TK-O); *”Hallitus seuraa budjettia.”* (JA).

Todellisuus ei tietenkään ole näin musta-valkoinen. Hallitus/ johtokunta/ lautakunta käyttää varmasti muitakin, myös laadullisia mittareita, mutta selvä yhteys valintakriteereillä ja suoriutumisen seuraamisella on. Jos tiettyjä kriteereitä ei valintatilanteessa ole määritelty, miten niiden toteutumista voidaan seurata? Ongelma myös tiedostetaan: ”Selkeitä kriteereitä ei ole ainakaan vielä määritelty.” (ML)

Kaiken kaikkiaan keskeinen kysymys kaikissa ns. laitosteattereissa on se, miten päärahoittaja eli kaupunki tai kunta kohtelee teatteriaan. Löytyykö riittävästi ihmisiä, jotka näkevät teatterin laajemman merkityksen taiteen, ihmisten hyvinvoinnin ja kaupungin imagon kannalta? ”Kiinnittäessään johtajia kaupunkien ei kannattaisi myönteisessä mielessä jättää kysymystä vain teatterin asiaksi vaan huolehtia siitä, että saadaan johtaja, jolla on näkyvyyttä ja joka voi tehdä myös kaupungin nimeä tunnetuksi”, sanoo Kari Suvalo (Helavuori 2001, 7). Jos asiantuntevia ihmisiä ei hallintoelimissä ole, ei myöskään ole riittävää asiantuntemusta teatterinjohtajan valitsemiseen.

Taisto-Bertil Orsmaan (Helavuori 2001, 7) mukaan toivottomin tapaus on uinuva, johtokuntakeskeinen, paikkakunnan niin sanotun ”teatterirakastajien joukon” makutottumuksia miellyttävä tekemisen ilmapiiri. ”Suomi on teatterimaa, jossa jokainen kuvittelee olevansa suuri asiantuntija.”

Kunnallisissa teattereissa teatterinjohtajan valintapäätös tehdään lautakunnassa, jonka alaisuuteen voi kuulua lisäksi esimerkiksi opetustoimi. Asiantuntemus teatterin kentällä, tai edes mielenkiinto teatterin suhteen voi rajoittua pariin yksittäiseen jäseneseen. Lautakunnassa ei käsitellä esim. ohjelmistoasioita, ainoastaan talouteen ja rekrytointiin liittyviä asioita, joista päätöksiä voidaan tehdä paperista lukemalla ja valittavia henkilöitä tapaamatta.

Vaikka valintatyöryhmään valikoituisikin teatteria parhaiten ymmärtävät ihmiset, ei teatterinjohtajan valintaan liity nykyisellään erityisiä intohimoja, vaan valinta saatetaan tehdä varsin rutiininomaisesti. Suurin osa teatterinjohtajavalinnoista tehdään yhden haastattelun ja kohtaamisen perusteella. Silloin toissijaisilla tekijöillä voi olla oleellinen merkitys. Esimerkiksi niistä yhdeksästä teatterinjohtajahaastattelusta, jossa itse olen ollut, seitsemän suoritettiin haastatteleamalla ehdokkaat perä perää samana päivänä. Yhdessä tapauksessa yksi haastateltavista ei päässyt ulkomaanmatkan takia haastatteluun samana päivänä ja vain yhdessä teatterissa haastattelut olivat tarkoituksella kukin omana päivänään.

Kun haastattelut ovat kestoltaan 20 minuutista 1 tuntiin, voidaan sanoa, että haastattelijat ovat melkoisen tehtävän edessä jo neljään viiteen haastateltavaan paneutuessaan. Jos valintapäätös on todella avoimesti auki, niin voi vain arvailla, kuinka paljon olosuhteet vaikuttavat haastattelijoiden ratkaisuun.

Yhteenvetona voi todeta, että mitä pienempi teatteri/ valintatyöryhmä on päättämässä teatterinjohtajan valinnasta ja mitä kiireettömämmin valintaprosessin kaikki vaiheet toteutuvat, sitä todennäköisemmin teatterin kentällä valtaa käyttävät asiantuntevimmat yksilöt ja valituksi tulee henkilö, joka vastaa parhaiten valintakriteereitä.

5. LOPUKSI

Olen tutkimuksessani pyrkinyt selvittämään, mitkä ovat olleet keskeiset valintakriteerit teatterinjohtajien valinnassa 2000-luvulla ja ketkä tätä valintapäätökseen oikeuttavaa valtaa teatterin kentällä käyttävät.

Teatteriryhmissä tilanne on varsin selkeä. Niissä hallitus/ johtokunta muodostuu ensisijaisesti teatterin työntekijöistä, jolloin valta on taiteilijoilla itsellään. Tällöin tärkeimmäksi teatterinjohtajan valintakriteeriksi mainittu taiteellinen osaaminen painottuu todellisesti merkittävänä tekijänä: ”Hyvä taiteilija.” (RL); ”Kuunteleva diktaattori” (SR) ja ”Kuunteleva visionääri” (RE) olivat teatteriryhmiä edustaneiden hallituksen puheenjohtajien näkemyksiä hyvästä teatterinjohtajasta. Teatteriryhmien vastauksissa korostuu niiden luonne eli että ne ovat demokraattisia ryhmiä, joissa asioista keskustellaan ja päätetään yhdessä ja johtajan ensisijaisena tehtävänä on toimia taiteellisena suunnannäyttäjänä.

Ns. laitosteattereissa valintaprosessi on helposti ongelmallisempi. Hallitus/ johtokunta/ lautakunta koostuu pääosin muista kuin teatterin henkilökunnasta ja taiteilijoista. Niinpä hallituksen/ johtokunnan/ lautakunnan laatima teatterin toimintastrategia on usein yleisiä lauseita teatterin (ja laajemmin kulttuurin) merkityksestä vailla varsinaista konkretiaa. Teatterinjohtajaa valitessa tiedostetaan toki, että kyse on taidelaitoksen johtajasta, joten taiteellista osaamista painotetaan erityisenä valintakriteerinä. Kuitenkin jo valitun teatterinjohtajan suoriutumista seurataan ensisijaisesti talouden mittareilla ja katsojaluvuilla. Tällöin törmäyskurssille ajautuminen on aika todennäköistä. Seinäjoen kaupunginteatterista kesken johtajakautensa irtisanoutunut Mikko Roiha toteaa ongelmaksi muodostuneen sen, että johtokunnassa oli itseään taiteellisesti lahjakkaina pitäviä poliitikkoja. Heille teatterintekijät olivat toteuttajia.

”Olin eri mieltä. Katsoin, että minä johdan teatteria. Olin yksin poliittista massaa vastaan. Virheeni oli asettua vastahankaan. Sen jälkeen alettiin painostaa sillä, että teatterin talous ei enää kestä,” sanoo Roiha (Häti-Korkeila 2004, 44).

Teatterikaupunkeja on erilaisia. Joissain tuetaan ja luotetaan. Toisissa teatteri on pieni yhtiö suuren kaupunkikonsernin sisällä. Jotkut kaupungit tunnetaan poukkoilevista rahoitus- ja organisaatiopäätöksistään. ”Kun johtaja on lopulta valittu, häntä olisi tuettava ja häneen tulisi aukottomasti luottaa. On teattereita, joissa hallituksen puheenjohtaja puuttuu operatiiviseen

johtamiseen. Se on vaarallista”, sanoo Maria-Liisa Nevala (Häti-Korkeila 2003, 39). Hänen mielestään suurimmat ongelmat suomalaisessa teatterikentässä tulevat paikallisten tahojen kanssa. ”Miten saataisiin päättäjät ymmärtämään, että johtajalla on päätösvalta omassa teatterissaan?” kysyy Nevala. Nevalan kysymys pureutuu suoraan tutkimukseni ytimeen: Kenellä on valta teatterin kentällä?

Toiselta puolen on sanottava, että moni teatterinjohtajaksi valittu on ollut yllättynyt siitä, miten taiteelliseen työhön ei ole jäänyt paljoakaan aikaa. Johtuuko se sitten siitä, että haastattelutilanteessa ei ole riittävän selvästi tuotu esiin teatterinjohtajan tehtäviä ja vastuualueita - joko tarkoituksella tehtävän houkuttelevimpia puolia korostaen tai pelkästään epähuomiossa - tai kenties siitä, että jännitteisessä haastattelutilanteessa ehdokas on kuunnellut valikoidusti annetun informaation? Oman näkemykseni mukaan haastattelutilanteessa kummassakin osapuolella on vikaa. Aiemmalla teatterinjohtajakokemuksellani ja osin tämän tutkimukseni antamalla orientaatiolla pystyin mielestäni lopulta asettumaan realistiseen tilanteeseen, kun istuin Kemin kaupunginteatterin valintatyöryhmän haastattelussa. Hain työpaikkaa, johon tiesin kuuluvan taiteellisen työn lisäksi myös mm. henkilöstöjohtamista ja taloudellista vastuuta. Jos myöhemmin teatterinjohtajan työssäni kerron yllättyneeni jostain, se olkoon siis muuhun kuin toimenkuvaani liittyvää.

Teatterikorkeakoulussa järjestettiin keväällä 2006 aikuiskoulutusyksikön ja teatteritaiteen laitoksen yhteinen Teatterin johtamisen – koulutus. Koulutuksen johtajana toimi ohjaaja Raija-Sinikka Rantala. Rantalan (Kärkkäinen 2005, 8) mukaan teatterinjohtaja tarvitsee työssään työkaluja taloudenhallinnon, markkinoinnin ja yhteiskuntasuhteiden aloilta. Viimekäden ratkaisut taidelaitoksissa tehdään aina taiteen ehdoilla, mutta viisaasti tehtyinä: taidelaitosten johtajien on tiedettävä miten muut sektorit saadaan parhaiten palvelemaan taiteen päämääriä. ”Taiteilijan tulee johtaa taidelaitosta. Sitä ei voi kuitenkaan tehdä käsittämättä koko johtamistoimen aluetta. Tulossa on monenlaisia osaajia,” sanoo Rantala.

Koulutukseen voitiin ottaa vain 12 teatterialan ammattilaista. Teatterinjohtajia ja sellaiseksi hakeutuvia on kuitenkin useita kymmeniä. Koulutusta tulisi voida järjestää säännöllisin väliajoin, jotta teatterinjohtajien jatkuva kierrätys saataisiin vähenemään. Harkinnan arvoista olisi kouluttaa myös teatterin kentällä mielellään vallan kahvassa viihtyviä poliittisia ja muita päättäjiä.

LÄHTEET

Painetut

Bourdieu, Pierre 1985. Sosiologian kysymyksiä. Suomentanut J.P.Roos. Osuuskunta Vastapaino: Jyväskylä.

Bourdieu, Pierre 1995. Refleksiivisen sosiologian käytäntö. Teoksessa Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loïc J.D.: Refleksiiviseen sosiologiaan. Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta, 257-304. Suomenkielisen laitoksen toimittaneet M'hammed Sabour ja Mikko A. Salo. Gummerus: Jyväskylä.

Bourdieu & Wacquant 1995. Refleksiivisen sosiologian tarkoitus. Teoksessa Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loïc J.D.: Refleksiiviseen sosiologiaan. Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta, 85-256. Suomenkielisen laitoksen toimittaneet M'hammed Sabour ja Mikko A. Salo. Gummerus: Jyväskylä.

Bourdieu, Pierre 1998. Järjen käytännöllisyys. Toiminnan teorian lähtökohtia. Suomentanut Mika Siimes. Vastapaino: Tampere.

Ervast, Mari & Okkonen, Hannele 2002: Vaikuta tehokkaasti. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino: Helsinki.

Eskola, Antti 1980: Mitä on kriittinen asenne? Teoksessa Kriitikkopäivät Joensuussa 5.-6.6.1980, 60-65. Joensuun kaupungin monistuskeskus: Joensuu.

Foster, Michael 2003: Recruiting on the Web. McGraw-Hill: New York.

Goleman, Daniel 1999. Tunneäly työelämässä. Otava: Keuruu.

Harjula, Heikki & Prättälä, Kari 2001. Kuntalaki: Tausta ja tulkinnat. Gummerus: Jyväskylä.

Heidegger, Martin 2000. Oleminen ja aika. Suomentanut Reijo Kupiainen. Vastapaino: Tampere.

Helavuori, Hanna-Leena 2001: Tehtävä maaseutukaupungissa. Teatteri 2/2001, 4-9.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1982. Teemahaastattelu. Yliopistopaino: Helsinki.

Hirvonen, Ahti & Niskakangas, Heikki & Wahlroos, Juha 1997. Hyvä hallitustyöskentely. Wsoy: Juva.

Hokkanen, Simo & Strömberg, Oiva 2003. Ihmisten johtaminen. PainoPorras Oy: Jyväskylä.

Honkanen, Henry & Nyman, Kai (toim.) 2002. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Suomen psykologiliitto. Psykologien kustannus Oy: Helsinki.

Hurri, Merja 1993. Kulttuuriosasto. Symboliset taistelut, sukupolvikonflikti ja sananvapaus viidessä pääkaupunkilehden kulttuuritoimituksessa 1945-80. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol 389. Vammalan Kirjapaino Oy: Vammala.

Häti-Korkeila, Marjatta 2003: Teatterin vaikein tehtävä. Teatteri 6/2003, 38-40.

Häti-Korkeila, Marjatta 2004: Eronneet. Teatteri 4/2004, 44-45.

Häti-Korkeila, Marjatta 2004: Kaupungit omistavat – johtajat johtavat? Teatteri 4/2004, 46-47.

Juuti, Pauli 1999. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Honka, J., Lampinen, L., Ruohotie, P. & Harra, K. (toim.): Matti Peltonen – näkijä ja tekijä, 44-57. OKKA-säätiön julkaisuja. Saarijärven Offset Oy: Saarijärvi.

Juuti, Pauli 2006. Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa Juuti, Pauli (toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna, 226-239. Otavan kirjapaino Oy: Keuruu.

Kaitavuori, Kaija & Büchi, Rolf 1997. Ajatuksia kaupasta ja vapaudesta. Teoksessa Bourdieu, Pierre & Haacke, Hans: Ajatusten vapaakauppaa, 6-10. Kustannusosakeyhtiö Taide: Helsinki.

Kanto, Anneli 2000. Viisi kertaa vaikeampaa. Teatteri 4/2000, 8-9.

Kattelus, Ritva 2002. Oma pääoma ja muutoseikat. Teoksessa Kattelus, Ritva & Tammeaid, Marika & Jokinen, Tom (toim.): Uraopas – omasta urasta kiinnostuneille, 82-92. Gummerus: Jyväskylä.

Kattelus, Ritva, Tammeaid, Marika, Jokinen, Tom ja Länsisalmi, Hannakaisa 2002. Työnantajan näkökulma, Teoksessa Kattelus, Ritva & Tammeaid, Marika & Jokinen, Tom (toim.): Uraopas – omasta urasta kiinnostuneille, 143-176. Gummerus: Jyväskylä.

Kattelus, Ritva & Tammeaid, Marika & Jokinen, Tom 2002. Uraopas – omasta urasta kiinnostuneille. Gummerus: Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Wsoy: Vantaa.

Koivisto, Kari 2004. Oikea valinta. Rekrytointin menetelmät. Gummerus: Jyväskylä.

Korhonen, Kaisa & Grönbloom, Ragni 2001: Ylös yhteisöt. Teatteri 8/2001, 4-9.

Kunnat ja kielilainsäädäntö 2003. Suomen kuntaliitto: Helsinki.

Kärkkäinen, Birgitta 2005. Jatkokoulutusta teatterikorkeakouluun. Teatteri 8/2005, 8.

Laukkanen, Mauri 2002. Liikkeenjohtaminen ja liikkeenjohto – yleiskuva. Teoksessa Vanhala, Sinikka & Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero: Liiketoiminta ja johtaminen, 39-62. Otava: Keuruu.

Loimu, Kari 1998. Järjestö- ja kokoustieto. Toimihenkilöjärjestöjen sivistysliitto tjs. Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Wsoy: Juva.

Markkanen, Mikko 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Wsoy: Helsinki.

Miettinen, Ensio & Saarinen, Esa 1990. Muutostekijä. Wsoy: Juva.

Möttönen, Sakari 1997. Tulosjohtaminen ja valta poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välisessä suhteessa. Suomen Kuntaliitto: Helsinki.

Niitamo, Petteri 2000. Työhaastattelu. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Edita: Helsinki.

Niitamo, Petteri 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Työterveyslaitos. Gummerus: Jyväskylä.

Nivala, Veijo 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna, 129-140. Otavan kirjapaino Oy: Keuruu.

Peltonen, Matti 1986. Johtamisen käsitteistöä. Aavaranta-sarja n:o 3. Oitmäki: Keuruu.

Pirnes, Unto 2003. Kehittyvä johtajuus: johtamisen dynamiikka. Otavan kirjapaino Oy: Keuruu.

Reunanen, Jyrki 2000. Tieto, tahto ja valta. Tahdonmuodostuksen menetelmä. Yliopistopaino: Helsinki.

Roiha, Mikko 2003: Kenen kriisi? Teatteri 3/2003, 36.

Roos, J.P. 1985. Pelin säännöt: intellektuellit, luokat ja kieli. Teoksessa Bourdieu, Pierre: Sosiologian kysymyksiä, 7-28. Osuuskunta Vastapaino: Jyväskylä.

Ruohotie, Pekka 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Wsoy: Juva.

Ruohotie, Pekka 2006: Minäkäsityksen ja –identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna, 114-128. Otavan kirjapaino Oy: Keuruu.

Ruostetsaari, Ilkka & Holttinen, Jari 2001. Luottamushenkilö ja valta. Edustuksellisen kunnallisdemokratian mahdollisuudet. Kunnallisalan kehittämissäatiö. Vammalan Kirjapaino: Vammala.

Ruuskanen, Annukka 2003. Silmäkääntöä. Teatteri 1/2003, 3.

Ruuskanen, Annukka 2004. Johtajat tulevat ja menevät. Teatteri 1/2004, 5.

Ruuskanen, Annukka & Smeds, Kristian 2005. Kätkeyty näkyväksi: mielikuvituksen ja toden tilat Kristian Smedsin teatterissa. Tammi: Pieksämäki.

Ruuskanen, Annukka 2006. Oikeilla nimillä. Teatteri 2/2006, 3.

Saaristo, Kimmo & Jokinen, Kimmo 2004. Sosiologia. Wsoy: Juva.

Schrivers, Joep P.M. 2003. Valtapelit työelämässä. Vehkeilyn ja juonittelun taito. Mynäprint Oy. Rastor-yhtiöt: Helsinki.

Silde, Marja 2002. Poikkeusyksilöstä tavaramerkiksi. Taiteilijakuva muuttuu ja pirstaloituu. Teatteri 5/2002, 13-17.

Siltala, Heikki 1996. Kolmen rintaman konfliktit. Väinö Linnan Tuntemattoman sotilaan, Norman Mailerin The Naked and The Deadin ja Willi Heinrichin Das Geduldige Fleischin tekstienvälisyys. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Toimituksia 654. Raamattutalo: Pieksämäki.

Sotarauta, Markku 1996. Kohti epäselvyyden hallintaa: Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Gummerus: Tampere.

Stone, Raymond J. 1998. Human Resource Management. Singapore.

Sydänmaanlakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus: Jyväskylä.

Takala, Tuomo 1999. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Gummerus: Saarijärvi.

Tenkku, Jussi 1981. Vanhan ja keskiajan moraalifilosofian historia. Gaudeamus: Helsinki.

Vanhala, Sinikka & Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero: Liiketoiminta ja johtaminen 2002. Otava: Keuruu.

Varpio, Yrjö 1975. Kirjallisuuden kenttä ja sen pelaajat. Kanava 7/1975, 418-422.

Vesterinen, Pirkko 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna, 141-156. Otavan kirjapaino Oy: Keuruu.

Wacquant, Loïc J.D. 1995. Kohti sosiaalista prakseologiaa: Bourdieun sosiologian rakenne ja logiikka. Teoksessa Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loïc J.D.: Refleksiiviseen sosiologiaan. Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta, 257-304. Suomenkielisen laitoksen toimittaneet M'hammed Sabour ja Mikko A. Salo. Gummerus: Jyväskylä.

Wren, Daniel 1960. The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill Book Company: New York.

Ylä-Autio, Ilmari 2003. Nuorten johtajien kriisi. Teatteri 2/2003, 46.

Sähköposti-lähteet

Palo-Tiikkaja, Pirjo 2006. Re:Pyyntö. Pirjo Palo-Tiikkajan sähköpostiviesti Juha Vuoriselle 23.8.2006.

Internet-lähteet

Suomen Teatterit ry:n Internet-sivut www.teatteriliitto.fi

Teatterin tiedotuskeskuksen Internet-sivut www.teatteri.org

Liite 1: Vastaaajatietojen lyhenteet (aakkosjärjestyksessä teatterin mukaan)

Puheenjohtajat:

JB = Jorma Bergholm, Helsingin kaupunginteatteri

TE = Timo Elo, Joensuun kaupunginteatteri

JL = Jukka Louhivuori, Jyväskylän kaupunginteatteri

RB = Risto Brunou, Kajaanin kaupunginteatteri

AA = Anja Auvinen, Kokkolan kaupunginteatteri

MP = Matti Piipari, Kotkan kaupunginteatteri

SR = Sami Rannila, Linnateatteri

MT = Markku Turkia, Mikkelin Teatteri

KO = Kyösti Oikarinen, Oulun kaupunginteatteri

ML = Mikko Leino, Rauman kaupunginteatteri

KT = Kirsti Tolvanen, Riihimäen teatteri

TT = Tapio Tuomilaakso, Rovaniemen Teatteri

RL = Raila Leppäkoski, Ryhmäteatteri

TK-O = Timo Keski-Orvola, Savonlinnan teatteri

JR = Jussi Rekonen, Teatteri Eurooppa Neljä

PR = Pekka Ruola, Turun kaupunginteatteri

PL = Pertti Laaksonen, Vaasan kaupunginteatteri

JA = Jorma Aro, Varkauden Teatteri

RE = Robert Enckell, Teatteri Viirus

Liite 2: Yhteystietojen tiedustelukirje

Hei!

23.5.06

Olen tekemässä teatterin ja draaman tutkimuksen Pro gradu –tutkielmaa työnimellä ”Teatterinjohtajien valintakriteerit”. Tässä tutkielmassani tarvitsen nyt apuasi.

Teatterinjohtajien valintaprosessit ovat varsin erilaisia. Valinnan tekee yleensä hallitus, johtokunta tai erikseen nimetty valintatyöryhmä. Haluaisin haastatella viimeisen johtajavalintanne tehneen työryhmän puheenjohtajaa. (Mikäli valinnasta on jo pidempi aika, puheenjohtaja on saattanut jo vaihtua, mutta haastatteluni koskee nimenomaan silloista puheenjohtajaa.) Sitä varten pyydän saada seuraavat tiedot:

- puheenjohtajan nimi
- ammatti
- puhelinnumero
- sähköpostiosoite
- postiosoite (mikäli sähköpostiosoitetta ei ole)

Lisäksi pyydän Sinua lähettämään viimeistä johtajavalintanne koskevan tiedotusmateriaalin (hakuilmoitus, tiedotteet ennen ja jälkeen valinnan). Myös puheenjohtajan antamat, teatterinjohtajan valintaa koskevat lehtihaastattelut ovat hyvin tervetulleita. Kaikki valintaan liittyvä materiaali on arvokasta.

Mikäli et ollut viimeisen johtajavalintanne aikaan työntekijänä teatterissanne tai asiani kuuluu jonkun toisen henkilön vastuualueelle, pyydän Sinua toimittamaan tämän pyyntöni hänelle.

Mitä nopeammin ehdit vastaamaan pyyntööni ja toimittamaan materiaalia, sitä nopeammin pääsen kiinni itse haastatteluihin.

Kiitos jo etukäteen!

Juha Vuorinen
(Tampereen yliopisto, teatterin ja draaman tutkimus)
Mikonkatu 12 A 8
Mikkeli
050-528 8825
juhap.vuorinen@pp.inet.fi

Hyvä vastaanottaja

Minkälaisilla kriteereillä teatteri valitsee johtajansa? Minkälainen valintamenettely valitaan: avoin haku/kutsumenettely? Minkälaisia ominaisuuksia johtajassa painotetaan?

Näihin kysymyksiin pyrin löytämään vastauksia teatterin ja draaman tutkimuksen Pro gradu –tutkielmassani ja tässä selvitystyössä pyydän apuanne. Lähetän tämän viestin mukana haastattelulomakkeen (sama lomake sekä liitetiedostona että viestin alla), johon tämä tutkimukseni perustuu. Pyydän Teitä vastaamaan lomakkeen kysymyksiin ja lähettämään sen vastauksineen minulle sähköpostitse 31.10.2006 mennessä. Voimme sopia myös pidemmästä vastausajasta. Mikäli haluatte, voin lähettää haastattelulomakkeen Teille myös postitse.

Olen lähettänyt haastattelulomakkeen 38 teatterilain piirissä toimivan teatterin teatterinjohtajan valinnasta vastanneen toimielimen (hallitus/ lautakunta/ erillinen valintatyöryhmä) puheenjohtajalle. Teatterinjohtajan valinnasta on joissakin teattereissa saattanut kulua pitkäkin aika, jolloin valintaprosessi ei ole kovin tuoreena mielessä. Kaikki vastaukset ovat kuitenkin tärkeitä, pelkästään jo tutkimuksen kattavuudenkin takia, huonoja vastauksia ei ole olemassa.

Pyydän, että jo tämän viestin saatuanne kertoisitte sähköpostitse, ehdittekö/ haluatteko olla mukana tutkimuksessa. Niin voin paremmin valmistautua haastattelujen purkutyöhön, jonka teen syksyn aikana.

Juha Vuorinen
(Teatterin ja draaman tutkimus, Tampereen yliopisto)
juhap.vuorinen@pp.inet.fi / Mikonkatu 12 A 8, 50100 Mikkeli/ 050-528 8825

Lomakkeen vastaukset on muistettava tallentaa ennen niiden lähettämistä!

Liite 4: Toisen otoksen saatekirje

31.10.06

Hyvä vastaanottaja

Minkälaisilla kriteereillä teatteri valitsee johtajansa? Minkälainen valintamenettely valitaan: avoin haku/kutsumenettely? Minkälaisia ominaisuuksia johtajassa painotetaan?

Näihin kysymyksiin pyrin löytämään vastauksia teatterin ja draaman tutkimuksen Pro gradu –tutkielmassani ja tässä selvitystyössä pyydän apuanne. Lähetän tämän viestin mukana haastattelulomakkeen (sama lomake sekä liitetiedostona että viestin alla), johon tämä tutkimukseni perustuu.

Lähestyin Teitä kyselylläni kolmisen viikkoa sitten. Kukaan ei ilmoittanut, ettei halua vastata, joten toivon ja oletan saavani vastauksenne, kunhan löydätte vastaamiseen sopivan ajan. Nopein vastausviesti tuli viimeksi Kajaanista alle puolessa tunnissa! Pyydän Teitä vastaamaan lomakkeen kysymyksiin ja lähettämään sen vastauksineen minulle sähköpostitse 10.11.2006 mennessä. Voimme sopia myös pidemmästä vastausajasta.

Olen lähettänyt haastattelulomakkeen 38 teatterilain piirissä toimivan teatterin teatterinjohtajan valinnasta vastanneen toimielimen (hallitus/ lautakunta/ erillinen valintatyöryhmä) puheenjohtajalle. Teatterinjohtajan valinnasta on joissakin teattereissa saattanut kulua pitkäkin aika, jolloin valintaprosessi ei ole kovin tuoreena mielessä. Kaikki vastaukset ovat kuitenkin tärkeitä, pelkästään jo tutkimuksen kattavuudenkin takia, huonoja vastauksia ei ole olemassa. Vartti ajastanne tekee 3-4 kk:n työni (toivoakseni) merkitykselliseksi.

Juha Vuorinen

(Teatterin ja draaman tutkimus, Tampereen yliopisto)

juhap.vuorinen@pp.inet.fi / Mikonkatu 12 A 8, 50100 Mikkeli/ 050-528 8825

Lomakkeen vastaukset on muistettava tallentaa ennen niiden lähettämistä!

Liite 5: Kyselylomake

TEATTERINJOHTAJIEN VALINTAKRITEERIT/ Kyselylomake Teatterin ja draaman tutkimuksen pro gradu –työtä varten/ Juha Vuorinen

I TIETOJA VASTAAJASTA

TEATTERI

NIMI

(kysymyksiin voi vastata myös nimettömänä)

AMMATTI

ASEMA TEATTERISSA

YHTEYSTIEDOT

II KYSYMYKSET TEATTERINJOHTAJAN VALINNASTA

Yleiset kysymykset

1. Millainen on teatterinne hallintomalli?

2. Milloin teatterinjohtaja viimeksi valittiin?

3. Mikä toimielin päätti valinnasta?

Valintaprosessiin liittyvät kysymykset

4. Millä menettelyllä haku suoritettiin?

5. Poikkesiko valintamenettely aiemmista johtajavalinnoista?

6. Jos haku oli avoin, miten siitä ilmoitettiin?

7. Kuinka pitkä hakuprosessi oli (paikan avoimeksi laittaminen – valinnan julkistaminen)?

8. Montako ehdokasta haastateltiin?

Valintaprosessin toimijoihin liittyvät kysymykset

9. Oliko valinta yksimielinen?

10. Toteutuiko valintaprosessi suunnitellulla tavalla?

11. Oliko erikseen nimettyä valintatyöryhmää?

12. Miten arvioitte valintatyöryhmän asiantuntemusta (kouluarvosanalla 4-10)?

13. Käytettiinkö ulkopuolista neuvonantajaa? Kyseltiinkö lausuntoja mahdollisilta suosittelijoilta tai muilta henkilöiltä?

14. Huomioitiinko henkilökunnan mielipide? Oliko henkilökunnan ehdokas sama kuin valittu?

Teatterinjohtajan ominaisuuksiin liittyvät kysymykset

15. Nimetkää 1 - 5 tärkeintä tekijää, joita painotitte valinnassa (rasti)?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> avoimuus | <input type="checkbox"/> esimiestaidot |
| <input type="checkbox"/> idearikkaus | <input type="checkbox"/> ikä |
| <input type="checkbox"/> johtajakokemus | <input type="checkbox"/> julkisuusarvo |
| <input type="checkbox"/> kielitaito | <input type="checkbox"/> koulutus |
| <input type="checkbox"/> paikkakunnalla asuminen | <input type="checkbox"/> sitoutuminen |

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> sukupuoli | <input type="checkbox"/> taiteellinen osaaminen |
| <input type="checkbox"/> taloudenhallinta | <input type="checkbox"/> tarve muutokseen |
| <input type="checkbox"/> ulospäin suuntautuneisuus | <input type="checkbox"/> vuorovaikutustaidot |
| <input type="checkbox"/> yhteistyökyky | <input type="checkbox"/> jokin muu, mikä? _____ |

16. Minkälainen on hyvä teatterinjohtaja?

Entä nyt?

17. Minkälainen sopimus tehtiin (määräaikainen/ toistaiseksi voimassa oleva)? Onko sitä ollut tarvetta jatkaa/ muuttaa?

18. Millä tavoin teatterinjohtajan suoriutumista seurataan?

19. Jos teatterinjohtaja valittaisiin nyt, olisiko valintamenettely aiemman kaltainen?

20. Mikäli jokin valintaan liittyvä tekijä ei tullut esiin kysymysteni avulla, voitte kertoa siitä tässä:

LÄMMIN KIITOS VASTAUKSISTA!

Liite 6: Kyselylomakkeen vastaajatietojen koonti

Sukupuolijakauma

- Lomakkeen sai 39 hallituksen/ lautakunnan/ valintatyöryhmän puheenjohtajaa., joista naisia oli 11 ja miehiä 28. Kyselyyn vastanneista naisia oli 3 ja miehiä 18.

Ammatillinen tausta

- Johtavassa asemassa työskenteleviä oli 10
- Toimihenkilöitä oli 2.
- teatterialalla työskenteleviä oli 4.
- Eläkeläisiä oli 5. Heistä 3 oli työskennellyt johtavassa asemassa ja 2 yrittäjänä.

Asema teatterissa

- Johtokunnan/ hallituksen/ lautakunnan puheenjohtajia oli 12,
- Johtokunnan/ hallituksen/ lautakunnan jäseniä oli j 4.
- Toimialajohtajia oli 2.
- Teatterinjohtajia (valintahetkellä) oli 2.

Liite 7: Vastausten kysymyskohtainen luokittelu

II KYSYMYKSET TEATTERINJOHTAJAN VALINNASTA

Yleiset kysymykset

1. Millainen on teatterinne hallintomalli?

kannatusyhdistys	10
kunnallinen teatteri	7
säätiö	2
osakeyhtiö	2

2. Milloin teatterinjohtaja viimeksi valittiin?

vuonna 2007	2
vuonna 2006	5
vuonna 2005	3
vuonna 2004	2
vuonna 2003	3
vuonna 2002	1
vuonna 2001	1
vuonna 2000	1
vuonna 1997	2
vuonna 1996	1
johtajan sopimuksia on muutettu tai jatkettu valinnan jälkeen	6
vastaaja muisti virheellisesti valinta-ajankohdan	4

3. Mikä toimielin päätti valinnasta?

säätiön/ kannatusyhdistyksen/ osakeyhtiön hallitus	13
kulttuurilautakunta	5
kaupungin sivistysjohtaja	1
työntekijät - johtokunta hyväksyi	1
kannatusyhdistyksen kokous	1

Valintaprosessiin liittyvät kysymykset

4. Millä menettelyllä haku suoritettiin?

avoin haku	10
työryhmän valmistelu ja haastattelu	4
henkilökohtaiset kontaktit	3
kutsumenettely	2
tiedustelu kiinnostuneista, pyyntö jättää hakemus	1
sisäinen menettely	1

5. Poikkesiko valintamenettely aiemmista johtajavalinnoista?

ei poikennut	13
poikkesi:	8
aiemmin julkinen haku	2
aiemmin nimetty valintatyöryhmä, nyt koko hallitus/ lautakunta	2
aiemmin ei hakemusta, vain suostumus	1
aiemmin kutsumenettely	1
ei täsmentänyt eroa aiempaan	2

6. Jos haku oli avoin, miten siitä ilmoitettiin?

avoin haku:	10
4 eri ilmoituskanavaa	2
3 eri ilmoituskanavaa	2
2 eri ilmoituskanavaa	3
1 ilmoituskanava	3
<i>Ilmoituskanavat:</i>	
Teatteri-lehti	6
paikkakunnan lehti	4
valtakunnallinen lehti	4
Helsingin Sanomat	3
teatterialan julkaisut	1
teatterin kotisivut, internet	1
työministeriön mol.fi -sivut	1
ilmoitus toisiin teattereihin	1
kunnan sisäinen tiedotus	1
jokin muu hakumenettely	11

7. Kuinka pitkä hakuprosessi oli (paikan avoimeksi laittaminen – valinnan julkistaminen)?

alle kuukausi	2
1-2 kk	4
3-4 kk	8
5-6 kk	3
yli 6 kk	1
ei kertonut hakuprosessin kesto	3

8. Montako ehdokasta haastateltiin?

ei yhtään	2
yksi	2
kaksi	4
kolme	2
neljä	1
viisi	6
kuusi	2
seitsemän	1
ei vastausta	1

Valintaprosessin toimijoihin liittyvät kysymykset

9. Oliko valinta yksimielinen?

oli yksimielinen	16
muodollisesti yksimielinen	3
äänestystulos	1
ei vastausta	1

10. Toteutuiko valintaprosessi suunnitellulla tavalla?

toteutui	16
kutakuinkin toteutui	2
ei toteutunut täysin suunnitellusti:	3
odotti laajempaa kiinnostusta	1
ei toteutunut täysin suunnitellusti, mutta hyväksytyllä tavalla	1
yritti valintaa yhdellä hakukierroksella, mutta turvautui kahteen	1

11. Oliko erikseen nimettyä valintatyöryhmää?

nimesi erikseen valintatyöryhmän	15
- 2-7 henkeä	
- hallituksen tai lautakunnan puheenjohtajistoa	
- hallituksen tai lautakunnan jäseniä	
- henkilökunnan edustus	
ei nimennyt erikseen valintatyöryhmää	6

12. Miten arvioitte valintatyöryhmän asiantuntemusta (kouluarvosanalla 4-10)?

10	4
9½	1
9	8
8	5
7½	1
7	2

13. a) Käyttetiinkö ulkopuolista neuvonantajaa? b) Kyseltiinkö lausuntoja mahdollisilta suosittelijoilta tai muilta henkilöiltä?

13. a) Käyttetiinkö ulkopuolista neuvonantajaa?

ei käyttänyt ulkopuolista neuvonantajaa	21
---	----

13. b) Kyseltiinkö lausuntoja mahdollisilta suosittelijoilta tai muilta henkilöiltä?

kysyi lausuntoja mahdollisilta suosittelijoilta tai muilta henkilöiltä	14
ei kysynyt lausuntoja	6
huomioi muutaman kunnallispoliitikon mielipiteen	1

14. a) Huomioitiinko henkilökunnan mielipide? b) Oliko henkilökunnan ehdokas sama kuin valittu?

14. a) Huomioitiinko henkilökunnan mielipide?

huomioi henkilökunnan mielipiteen	21
-----------------------------------	----

14. b) Oliko henkilökunnan ehdokas sama kuin valittu?

henkilökunnan ehdokas oli sama kuin valittu	17
henkilökunnan ehdokas oli eri kuin valittu	3
ei kertonut	1

Teatterinjohtajan ominaisuuksiin liittyvät kysymykset

15. Nimetkää 1 - 5 tärkeintä tekijää, joita painotitte valinnassa (rasti)?

taiteellinen osaaminen	17
yhteistyökyky	14
johtajakokemus	9
taloudenhallinta	9
esimiestaidot	8
vuorovaikutustaidot	8
sitoutuminen	7
idearikkaus	6
avoimuus	5
julkisuusarvo	4
paikkakunnalla asuminen	3
tarve muutokseen	3
ikä	2
koulutus	2
kielitaito	1
ulospäin suuntautuneisuus	1
jokin muu, mikä?	1
sukupuoli	0

nimesi 5 eri tekijää	19
nimesi 3 eri tekijää	1
nimesi 2 eri tekijää	1

16. Minkälainen on hyvä teatterinjohtaja?

määritteli hyvän teatterinjohtajan ominaisuuksia:	16
taiteellinen osaaminen	7
ulospäin suuntautuminen/ verkostoituminen	6
yhteistyökyky	6
työyhteisöstä huolehtiminen	6
talouden ymmärtäminen	5
kiinnostus paikkakuntaan	5
johtajaominaisuudet	5
teatterialan tuntemus	4
idearikas/ innovatiivinen	3
taiteen ja talouden yhteensovittaminen	3
jämäkkä	2
luotettava	2
moderni	1
vuorovaikutustaidot	1
yleissivistys	1
ei määritellyt hyvän teatterinjohtajan ominaisuuksia	5

Entä nyt?

17. a) Minkälainen sopimus tehtiin (määräaikainen/ toistaiseksi voimassa oleva)? b) Onko sitä ollut tarvetta jatkaa/ muuttaa?

17. a) määräaikainen sopimus	18
Määräaikaisen sopimuksen keston ilmoitti 6 teatteria:	
5 vuotta + optio	2
4 vuotta	2
3 vuotta	1
2 vuotta + optio	1
toistaiseksi voimassa oleva sopimus	3
17. b) Onko sitä ollut tarvetta jatkaa/ muuttaa?	
määräaikainen sopimus muutettu toistaiseksi voimassa olevaksi sopimukseksi	3
määräaikaista sopimusta on jatkettu	3

18. Millä tavoin teatterinjohtajan suoriutumista seurataan?

Kysymys ymmärrettiin kahdella tavalla:

a) Mikä taho seuraa suoriutumista?

hallitus/ johtokunta/ lautakunta/ esimies	10
kokoukset	2
kehityskeskustelut	2
seurantareportit	1

b) Mitä asioita seurataan suoriutumisen mittareina?

talous	11
katsojamäärät	7
ohjelmiston sisältö ja toimivuus	7
henkilöstöhallinto	3
strategiat/ vuosisuunnitelmat	2
julkisuus	1
kiinnostus omaan teatteriin	1

19. Jos teatterinjohtaja valittaisiin nyt, olisiko valintamenettely aiemman kaltainen?

kyllä	10
todennäköisesti	8
ei:	3
avoin haku ja oma etsintä rinnakkain	1
kohdennetumpi haku	1
vähemmän haastattelijoita	1

20. Mikäli jokin valintaan liittyvä tekijä ei tullut esiin kysymysteni avulla, voitte kertoa siitä tässä:

pieni ja demokraattinen teatteri, jossa johtaja valitaan aiempien kontaktien ja yhteistyön perusteella	3
kaksi teatteria yhdistyi, valittu oli työskennellyt osan valitsijoista kanssa	1
näyttelijäkeskeinen teatteri, johtajalla ei ole perinteistä asemaa, vaan toimii ennen kaikkea keulakuvana avustustahojen ja julkisuuden suuntaan	1
asetetusta valintaperiaatteesta eli paikkakunnalla asumisesta luovuttiin	1
kunnallispoliittiset kiemurat häirtasivat valintaprosessia jonkin verran	1
ensisijaisesti haetaan teatterille johtajaa ja siksi ennen valintaprosessia hallituksen tulee arvioida teatterin tila ja tulevaisuustavoitteet	1
ei mitään lisättävää	12