




# Oman tiensä teatteri

Luovien ihmisten johtamisessa on omat niksinsä, sillä taiteilijat eivät ota aina huomioon ympäröivää työyhteisöä. Tietyt lainalaisuudet kuitenkin pätevät samoin kuin missä tahansa johtamisessa: pitää kuunnella, tehdä päätöksiä ja kantaa niistä vastuu. 

Teksti Virve Airola Kuvat Miika Kainu





Pelkästään taiteilijoiden tarpeesta ei voi lähteä, asioita on tarkasteltava taloudenkin kannalta.



**K**apsäkki Osuuskunta syntyi vuonna 2000 tarpeesta luoda omintakeista, laadukasta, suomalaista musiikkiteatteria freelance-ammattilaisten voimin. Omat tilat löydettiin vuonna 2009 Hämeentien ja Mäkelänkadun kulmasta Helsingistä. Vanha elokuvateatteri kunnostettiin ja katutasoon perustettiin ravintola, joka toimii myös erilaisten esitysten areenana.

Teatterinjohtaja **Reetta Ristimäki** on oopperalaulaja, opettaja ja organisaattori.

– Kapsäkki on tarjonnut työtilaisuuksia esittäville taiteilijoille sekä säveltäjille, ohjaajille ja tekstintekijöille. Toteutamme vuosittain 1–3 kantaesitysteosta.

Kokonaisuus on haastava. Osuuskunnassa on jäseniä 35 ja palkkalistoilla vuosittain noin 150 freelanceria. Julkinen rahoitus on alan pienimmästä päästä, vaikka Kapsäkki on tällä hetkellä vapaan kentän suurin toimija.

– Tämä on vaativa sarka. Työ edellyttää hyvää stressinsietokykyä ja joustavuutta. Kaikki elää ja muuttuu koko ajan, mutta silti fokuksessa on oltava vain lopputulos.

Ristimäen johtamisen kulmakivet löytyvät kuuntelemisen taidosta.

– Vuorovaikutus ja keskustelu ovat kaiken ydin. Minulle hyvä fiilis, yhteen hiileen puhaltaminen ja yhdessä tekeminen on ollut aina tärkeää.

#### **OPPIA LIIKE-ELÄMÄSTÄ**

Kapsäkin johtajan käytännön työtä helpottavat hyvät hermot ja maltti sekä se, ettei ota hirveän henkilökohtaisesti sen enempää taiteilijan kuin johtajankaan hommaa.

– Johtaminen on hieman kuin ohjaajan työtä. Koko ajan järjestellään olosuhteita, roolituksia, aikatauluja ja palikoita niin, että jokainen yksilö saa tuotua

sen parhaan itsestään esiin – sen, minkä ansiosta hänet on siihen tehtävään haluttu.

Ristimäki sanoo hahmottavansa melko helposti suuriakin kokonaisuuksia.

– Taiteilijoiden ongelma on usein katsoa asioita omasta navasta käsin. Pelkästään taiteilijoiden tarpeista ei voi lähteä, asioita on tarkasteltava myös talouden kannalta – ja markkinoinnin, yleisön ja tekniikan kannalta. Kaikki näkökulmat on otettava huomioon.

Kapsäkissä on opittu tuntemaan myös liike-elämän lainalaisuudet. Ohjelmistoa ja osaamista on pystyttävä markkinoimaan yleisölle niin, että ihmiset tietävät, mistä on kysymys. Olennaisen tärkeää on organisointitaito. Sen Ristimäki sanoo olevan osin perittyä, osin koulutettua.

– Tällaisessa yhteisössä homman ottaa vastuulleen se, joka siihen kykenee.

#### **VASTUUN KANTAJA**

Tärkeintä pieninkin teatterin johtamisessa on kuitenkin määrätietoinen päätöksenteko.

– Kykenen ja uskallan tehdä päätöksiä ja ottaa riskejä. Se on ehkä syy, miksi olen valikoitunut johtajaksi tässä meidän porukassa, Ristimäki arvelee.

Mutta johdettiinpa taiteilijoita, lapsia tai insinöörejä, aina on tärkeää kertoa miksi.

– Asioiden avaaminen jää helposti tekemättä alalla kuin alalla. Ärsyttävintä ja hedelmättömintä on antaa ohjeita ja määräyksiä kertomatta, miksi näin toimitaan, teatterinjohtaja sanoo.

– Pyörimme marginaalissa ja toimimme laitakau-pungilla. Näkyvyyden kannalta se on ongelma. Uskon kuitenkin, että on paljon ihmisiä, joita viehättää tällainen musiikki-, teatteri- ja taiteilijayhdistelmä. Heidät pitää vain houkutellessa astumaan kynnyksen yli.



< Kapsäkki on vahvasti myös lasten teatteri.

> Reetta Ristimäki korostaa, että taidelaitoksen johtaminen vaatii aivan samaa määrätietoisuutta kuin minkä tahansa työpaikan johtaminen.



# Sielu pelissä

Taiteilijat ovat tehneet projekti- ja pätkätyötä maailman sivu ja kehittäneet jatkuvasti omaa osaamistaan ja tulkintakykyään. Luovien alojen työn tekemisen malleista ja tavoista voi ottaa oppia myös muualla.

Jatkuva muutos on itsestäänselvyys, jota taiteilijat ovat kautta aikojen käyttäneet hyväkseen. Suurin osa heistä etsii jatkuvasti uutta ja haastaa omaa osaamistaan.

Kun alttoviulistina vuosia konsertoinut **Eija Mäkirintala** alkoi vuosituhannen vaihteessa kehittää muusikoiden kanssa Huippusuoritus & hyvinvointi -konseptia, hänen ajattelutapansa herätti kiinnostusta myös muualla.

– Kun menin taidetaustani kanssa organisaatioihin, sain uuden heijastuspinnan ajattelulleni. Olin vaistomaisesti rakentanut valmennuskonseptiini luovan perusotteen, mikä ei muualla ollutkaan itsestään selvää.

Mäkirintala kehitti valmennuksensa taiteilijoille, joilla intohimo työhön ohitti usein oman hyvinvoinnin. Yrityselämään Mäkirintalan valmennukset tarjoavat tutkimustiedolle perustuvan lähestymistavan huippusuorituksen, hyvinvoinnin ja luovuuden kehittämiseen yksilö- ja organisaatiotasolla.

– Luoville aloille hakeutuvat ihmiset uskovat olevansa luovia ja antavat itselleen siihen mahdollisuuden. Heillä on erittäin vahva sisäinen motivaatio, intohimokvaliteetti. Muilla aloilla usko omaan luovuuteen ei ole itsestään selvää.

## JATKUVAA PEILAUSTA

Työn vaihtelevuutta pidetään usein epävarmuutena, ja sen tuoma rikkaus jää helposti näkemättä.

– Eri ihmisten kanssa eri projekteissa toimiessaan löytää koko ajan jotain uutta. Oma osaaminen lisääntyy ja rikastuu. Uusia näkökulmia löytyy sekä työhön että itseän, Mäkirintala muistuttaa.

Kaikki yhteinen tekeminen kuitenkin lähtee siitä, että ihminen johtaa itseään. Se tarkoittaa, että pohtii tilannetta ja sen tekijöitä, mutta ei ole sen armoilla. Aina voi muuttaa omaa asennettaan tai voi pyrkiä muuttamaan ympäristökäyttäjiä.

Huippusaajat arvioivat omaa tekemistään koko ajan. He arvioivat vaistomaisesti,

mikä tilanteessa toimii, mikä ei ja säätävät koko ajan toimintaansa sen mukaan.

– Se edellyttää, että oma ammatillinen tietotaito on niin hyvin hallussa, että tilanteen havainnointiin ja vuorovaikutukseen jää resursseja. Tällainen ihminen on myös tietoinen siitä, mitä halutaan saada aikaan.

– Hälytyskellojen pitää aina soida, jos joku sanoo, ettei ole vaihtoehtoja. Niitä on aina, kysymys on siitä, havaitsemeko ne.

Mäkirintala korostaa, ettei työhyvinvointiin ihmeitä tarvita.

– Riittää, että perusasiat ovat kunnossa: ihmisillä on selkeä käsitys siitä, mitä heiltä odotetaan, heillä on siihen riittävät resurssit sekä luottamus siihen, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti.



### Lisätietoja:

Eija Mäkirintala (FT) on Altonova Oy:n perustaja, huippusuoritus-valmentaja ja Business Coach. Hänen coaching-aiheinen väitöskirjansa (2008) oli Suomessa alan ensimmäinen. Valmennuskirja "Luova ote huippusuoritukseen – resonanssi ratkaisee" julkaistiin keväällä 2011.  
[www.tsr.fi](http://www.tsr.fi) > Hae numerolla 106013, 109260

### Huippusuorituksen pääsemistä edesauttaa

- Motivaatio
- Itsensä johtaminen
- Usko omaan luovuuteen
- Ketteryys ja kekseliäisyys
- Kuuntelu ja vuorovaikutus
- Vaihtoehtojen näkeminen
- Hyvä fiilis ja merkityksen kokeminen
- Toiminnan päämäärän ja kokonaisuuden hahmottaminen

Lähde: Eija Mäkirintala



Mitä uutta ja jännittävää luettavaa löytyykään tästä pinosta?





Turun kirjastossa vastuut ovat selkeämpiä kuin aikaisemmin, kertoo Inkeri Näätsaari (istuu pöydän päässä).

Teksti Matti Välimäki  
Kuvat Suvi Elo

## Uudet raamit sivistykselle

**T**urun kulttuuritoimi kehitti yhdessä Net Effect Oy:n kanssa organisaatioidensa toimivuutta ja palvelukykyään. Kulttuuritoimenjohtaja **Minna Sartes** kertoo, että kehityshankkeelle oli selvä tilaus. Kulttuuritoimessa ei ollut tehty aikaisemmin ulkoisen asiantuntijan ohjaamaa kehittämistyötä.

– Myös erilaiset työhyvinvointikyselyt kertoivat, että johtajuuden ja organisaation kehittämiseksi oli tarvetta, Sartes huomauttaa.

Net Effectin kehitysjohtaja **Janne Marniemen** mielestä Turku oli edelläkävijä, kun se lähti selkeyttämään johtamisjärjestelmiään. Perinteisesti ne voivat olla kulttuuri-alalla varsin monimutkaisia, koska hallinnollisten johtajien lisäksi plettiin kuuluu usein myös taiteellisia

johtajia ja vaihtuvia produktioita.

– Taiteellinen johtaminen ei saa mennä yli kaiken muun niin, että tuloksena on taloudellinen katastrofi tai ihmiset voivat huonosti, Marniemi miettii.

– Johtamisen suhteen kulttuuriala ei ole spesiaaliala. Taiteellinen johto on tärkeä. Mutta kun raamit ovat kunnossa, taidekin voi organisaatiossa hyvin, Sartes muotoilee.


Hankkeen ensimmäinen osio käsitti hankehallinnan, johtamisen ja strategiaprosessin. Toiseen osioon kuuluivat johtamisjärjestelmän, prosessien ja työhyvinvoinnin kehittäminen museokeskuksessa, kirjastossa ja orkesterissa.

– Tutkimuksen mukaan henkilöstö on jo huomannut, että muutoksia on tapahtunut – posi-

tiiviseen suuntaan. Johtamisjärjestelmiä on selkeytetty ja sitä kautta johtajat ovat saaneet parempia työkaluja johtamiseen. Nyt tavoitteena on saada muutokset pysyviksi, Sartes kertoo.

Hankkeen myötä esimerkiksi kirjastossa on madallettu hierarkiaa siirtymällä toimipaikkakeskeisestä linjaorganisaatiosta tuottamisen ja asiakasnäkökulman pohjalta määriteltyihin toimintayksiköihin – esimerkiksi aikuisten palvelut, lasten ja nuorten palvelut sekä lähipalvelut. Samalla, osittain myös eläköitymisen myötä, organisaatiosta on poistunut yksi hierarkkinen taso.

– Yleinen kokemus on, että organisaatio toimii. Vastuut ovat selkeämpiä kuin ennen, kirjastotoimenjohtaja **Inkeri Näätsaari** kertoo.



Lisätietoja:  
[www.tsr.fi](http://www.tsr.fi)  
> Hae numerolla 108447

Kehittämisessä on keskitytty myös niin sanotun sisäisen sopimusohjauksellisen juurruttamiseen. Sen tarkoituksena on lisätä päämäärätietoista johtamista. Esimerkiksi, kun kulttuurilautakunta luo toiminnalle yleiset tavoitteet, yksittäinenkin työntekijä tietää, mitä häneltä konkreettisesti odotetaan. Kirjaston työntekijälle tämä voi tarkoittaa muun muassa tiettyä asiakaskontaktimäärää per aikajakso.

– Meidän täytyy kuitenkin pitää huolta siitä, että emme ole liikaa kiinni numeroissa. Keskeiset asiat ovat arvot ja miten ne näkyvät toiminnassamme ja suhteessa asiakkaisiin, Näätsaari sanoo.

– Tärkeimpiä arvojamme ja kaiken perusta ovat sivistyksen vaaliminen ja ilon tuottaminen.