

Benjamin Herala

Helsingin kaupunginteatterin teknisen tuotanto- prosessin kehittämiskohteet ja -ehdotukset

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja AMK

Kulttuurituotanto

Opinnäytetyö

30.08.2017



Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Benjamin Herala Helsingin kaupunginteatterin teknisen tuotantoprosessin kehittämiskohteet ja -ehdotukset 27 sivua + 1 liitettä 30.8.2017
Tutkinto	Kulttuurituottaja AMK
Koulutusohjelma	Kulttuurituotanto AMK
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Leena Björkqvist
<p>Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa tarkastellaan Helsingin kaupunginteatterin teknisen tuotannon prosessia sekä kehittämiskohteita ja -mahdollisuuksia. Opinnäytetyön tarkoitus on tarjota Helsingin kaupunginteatterille kehittämiskohteita.</p> <p>Työn tavoitteena on luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen, muutosviestinnän sekä arvojohtamisen teorioita hyödyntäen tarjota kehitysehdotuksia kyselytutkimuksen ja haastatteluiden perustella löydettyihin teknisen tuotannon prosessin ongelmakohtiin.</p> <p>Tutkimuksessa selviää, että teknisen tuotannon prosessin kehitettävät kohteet eivät niinkään ole yksittäisten osa-alueiden sisäisiä ongelmia, vaan enemmänkin koko teknisen tuotannon prosessin laajuinen esimiestyön vastuualueellinen ja kommunikationaalinen kehityskohde, joka kumpuaa yhteisen arvomaailman puutteesta.</p> <p>Suurimmaksi konkreettiseksi ongelmaksi tuntui muodostuvan jaksoittainen kiire ja osastojen työtehtävien ruuhkautuminen. Tilanne voitaisiin ratkaista keventämällä tuotantoaikatauluja sekä aikaistamalla teknisen tuotannon kannalta kriittisiä suunnittelupäätöksiä.</p> <p>Kehitysehdotuksina esitetään Helsingin kaupunginteatterin visioiden ja arvojen tarkentamista koko henkilökunnalle, hierarkiarakenteiden selkeyttämistä sekä sisäisen viestinnän tavoitteiden ja käytäntöjen uudelleenmäärittämistä.</p>	
Avainsanat	Tekninen tuotanto, Helsingin kaupunginteatteri, tuotantoprosessi

Author(s) Title Number of Pages Date	Benjamin Herala Developmental targets and proposals for the process of the technical production of Helsinki City Theater 27 pages + 1 appendices 30 August 2017
Degree	Bachelor of Culture and Arts
Degree Programme	Cultural Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Leena Björkqvist, Senior Lecturer
<p>This thesis is a case study that looks at the technical production process of Helsinki City Theater, its development targets and opportunities.</p> <p>The aim of the thesis is to create suggestions for development, based on the theories of leadership, change communication and value management of the organization. The developmental targets have risen from the questionnaire and interviews.</p> <p>It is clear from the study that the objects that are being developed in the technical production process are not so much internal problems within the individual domains, but rather the responsible and communicative developmental target of the whole process of technical production, which emerges from the lack of a common set of values.</p> <p>The most concrete problem seemed to be a periodic rush and the overload of compartments' work. This could be solved by streamlining production schedules and by bringing forward design decisions that are critical to technical production.</p> <p>The development proposals include refining the visions and values of the Helsinki City Theater for the whole staff, a hierarchy of structuring the structures, and redefining internal communication goals and practices.</p>	
Keywords	Technical producton, Helsinki city theatre



Sisällys

1	Johdanto	1
2	Helsingin kaupunginteatteri	2
3	Tekninen tuotanto	6
3.1	Teknisen tuotannon osa-alueet	6
3.2	Helsingin kaupunginteatterin tuotantoprosessi	8
4	Tutkimuskysymykset	10
5	Prosessi, kohteet ja menetelmät	11
5.1	Haastattelu	11
5.2	Kyselytutkimus	12
6	Teknisen tuotantoprosessin ongelmakohtat	13
6.1	Kyselyn vastaajat	13
6.2	Kyselytutkimuksen tulokset	13
6.3	Haastatteluiden tulokset	14
6.4	Havaitut ongelmat ja kehitysehdotukset	14
6.5	Yhteenveto	23
6.6	Huomioita	24
	Lähteet	26
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselytutkimuslomake	



1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Helsingin kaupunginteatterin teknisen tuotannon prosessia, sen kehittämiskohteita sekä kehitysmahdollisuuksia. Teknisellä tuotannolla tarkoitetaan teatterissa kaikkea sitä ammattilaisten tekemää työtä, joka tapahtuu näytelmän saattamiseksi ensi-iltaansa. Teattereiden teknisestä tuotantoa käsittelevää kirjallisuutta on vähän. Alan käytännöt ja tietotaito ovat pääasiallisesti niin sanottua hiljaista tietoa, joka liikkuu työntekijöiden mukana.

Olen itse työskennellyt Helsingin kaupunginteatterilla äänimiehenä noin vuoden. Olen ollut osa teknistä tuotantoa ja olen kiinnostunut prosessin kehittämisestä – eli kehittämään teknistä kokonaisuutta eheämmäksi ja toimivammaksi. Lisäksi uskon teknisen tuotannon prosessin kehittämisen palvelevan Helsingin kaupunginteatteria, koska kaupunginteatterissa koetaan suuria muutoksia. Helsingin kaupunginteatterissa tapahtuu organisaatiomuutoksia uuden johtajan myötä, ja lisäksi paluumuutto peruskorjattuun teatteritaloon tuo varmasti omat muutoksensa. Myös valtionosuusrahoitusjärjestelmää ollaan uudistamassa.

Opinnäytetyöni rakentuu seuraavasti: Ensin esittelen Helsingin kaupunginteatterin ja teknisen tuotannon taustoja ja avaan eri toimialojen työnkuvia ja sisäisiä prosesseja. Sen jälkeen käyn läpi tutkimusmenetelmät ja perustelen valintani. Myöhemmin esittelen tutkimustulokset sekä kehitysehdotukseni teknisen tuotantoprosessin parantamiseksi. Lopuksi pohdin omien kehitysehdotusteni käyttöönottoa sekä niiden toimivuutta ja kannattavuutta. Kehitysehdotuksien kartoituksessa olen käyttänyt apuna kyselytutkimusta sekä haastatteluja, joiden pohjalta saatua informaatiota tarkastelen luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen, arvojohtamisen sekä sisäisen muutosviestinnän teorioiden kautta.

Kaikkia teatterin organisaatiossa toimivia osastoja yhdistää jatkuva ulkoisten trendien ja sisäisen toimintaympäristön muutos sekä se, että kaikilla osastoilla työskentelee oman alansa asiantuntijoita. Voidaankin todeta, että teatteri on luova asiantuntijaorganisaatio, joka elää jatkuvassa muutoksessa. Puhuttaessa johtamisesta ei voida olla käsittelemättä arvopohjaa, jolle johtaminen perustuu, eikä myöskään viestintää, jonka avulla kaikki johtaminen tapahtuu.

Opinnäytetyössä käytän hyväksi myös paljon hiljaista tietoa, joka perustuu omiin havaintoihini sekä Helsingin kaupunginteatterin työntekijöiden kanssa käytyihin keskusteluihin.

Tutkimuksen on tarkoitus tarjota Helsingin kaupunginteatterille teknisen tuotannon kehitysehdotuksia teknisen tuotantoprosessin tehostamiseksi.

2 Helsingin kaupunginteatteri

Helsingin kaupunginteatteri (myöhemmin HKT) on Helsingin teatterisäätiön ylläpitämä kansanteatteri, jonka aloitti toimintansa vuonna 1965, kun Helsingin teatterisäätiö perustettiin. (HKT a.) HKT:n tarkoituksena on tarjota hyvää ja monipuolista teatteria mahdollisimman laajalle katsojakunnalle ja sen keskeisiä toimintaperiaatteita ovat kaksikielisyys, laaja perheteatteritarjonta, tanssiryhmä Helsinki Dance Company (myöhemmin HDC) tuotannot sekä monipuolinen teatteritarjonta ulkomaisia ja kotimaisia puhenäytelmiä, komedioita ja musiikkiteatteria. (HKT 2015.)

Helsinki Dance Company on Helsingin kaupunginteatterin alaisuudessa toimiva tanssiryhmä, joka perustettiin vuonna 1973 ja tunnettiin aikaisemmin nimellä Helsingin kaupunginteatterin tanssiryhmä. HDC koostuu 12 tanssijasta, joita luotsaa ryhmän taiteellinen johtaja, koreografi Jyrki Karttunen. Puolet ryhmästä esiintyy yksinomaan HDC:n kiertueohjelmistossa ja toinen puoli HKT:n muissa tuotannoissa. (HKT, b.)

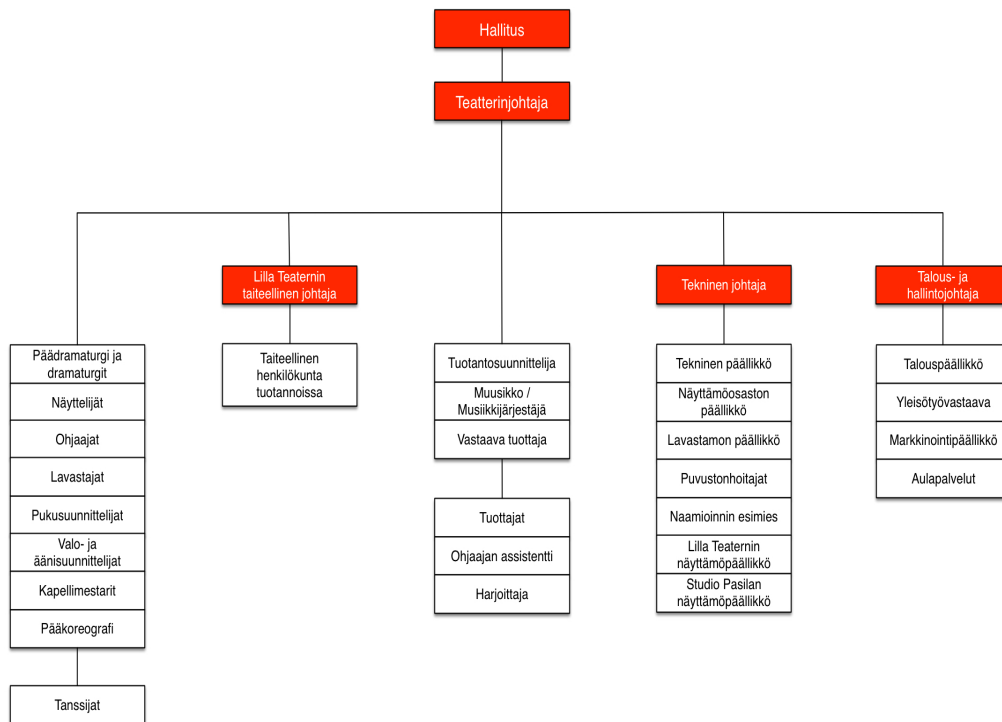
HKT kuuluu ainoana suomalaisena teatterina eurooppalaisen julkisrahoitteisten teattereiden European Theatre Convention –järjestöön (myöhemmin ETC), joka perustettiin vuonna 1988 edistämään modernia teatteritaidetta, artistien liikkuvuutta sekä maailmanlaajuisia taiteilijavaihtoa. (ETC European Theatre Convention, b.) Järjestöön kuuluu tällä hetkellä 40 teatteria 23 maasta (ETC European Theatre Convention, a). ETC:n painopiste on taiteellisessa työskentelyssä, yhteistyössä, teattereiden toiminnan kehittämisessä sekä kansainvälisessä yhteistyössä. Näiden tiimoilta se valmistelee jatkuvasti projekteja, joiden rahoitus haetaan pääasiallisesti Euroopan unionilta ja kansallisilta rahoittajilta. (HKT 2015.)

HKT:n esitystoiminta keskittyy pääasiallisesti teatteritalossa sijaitseville suurelle ja pienelle näyttämölle sekä erillisiin toimipisteisiin Arena-näyttämölle, Studio Pasilaan, Lilla Teaterniin ja Studio Elsaan. Kuitenkin vuosina 2015-2017 toteutettavan 67 miljoonan

euron teatteritalon peruskorjauksen johdosta teatteri toimii tällä hetkellä väistötiloissa. Remontin aikana esityksiä nähdään Peacock-teatterissa, Pengerkadun näyttämöllä, Studio Pasilassa, Lilla Teaternissa, Arena-näyttämöllä sekä Stoassa. Vuonna 2015 HKT:n näytelmille kertyi 1032 esityskertaa ja katsojia 293 444. Vuoden 2015 rahoitus koostuu kaupungin avustuksista (24%), valtion toiminta-avustuksesta (34%) ja omista tuotoista (42%). Vuonna 2015 HKT:lle kertyi 327 henkilötyövuotta, joista taiteilijoiden osuus oli 45%, tekniikan 44% sekä hallinnon 11%. (HKT 2015.)



Organisaatio 1.3.2017 alkaen



Kuva 1. Helsingin kaupunginteatterin organisaatiokaavio (HKT:n intranet, organisaatio)

Helsingin kaupunginteatterin organisaatiota johtaa hallitus, joka hyväksyy teatterinjohtajan tekemät päätökset. Hallitukselle vastuullisena henkilönä on suoraan teatterinjohtaja, jonka alaisuudessa toimivat taiteelliset suunnittelijat ja näyttelijät, tuotantosunnittelija, musiikkijärjestäjä, vastaava tuottaja, tekninen johtaja, talous- ja hallintojohtaja sekä Lilla Teaternin taiteellinen johtaja.

Teknisen johtajan alaisuudessa työskentelee tekninen päällikkö, jonka alaisuudessa työskentelevät kaikki teknisen tuotannon toteuttavien osa-alueiden päälliköt, kuten lavastamon päällikkö ja naamiointin esimies. Teknisen tuotannon kannalta oleellisia organisaation elimiä ovat myös taiteelliset suunnittelijat kuten lavastajat ja koreografi, jotka työskentelevät suoraan teatterinjohtajan alaisuudessa, sekä tuotantosuunnittelijat ja tuottajat, jotka myös työskentelevät suoraan teatterinjohtajan alaisuudessa.

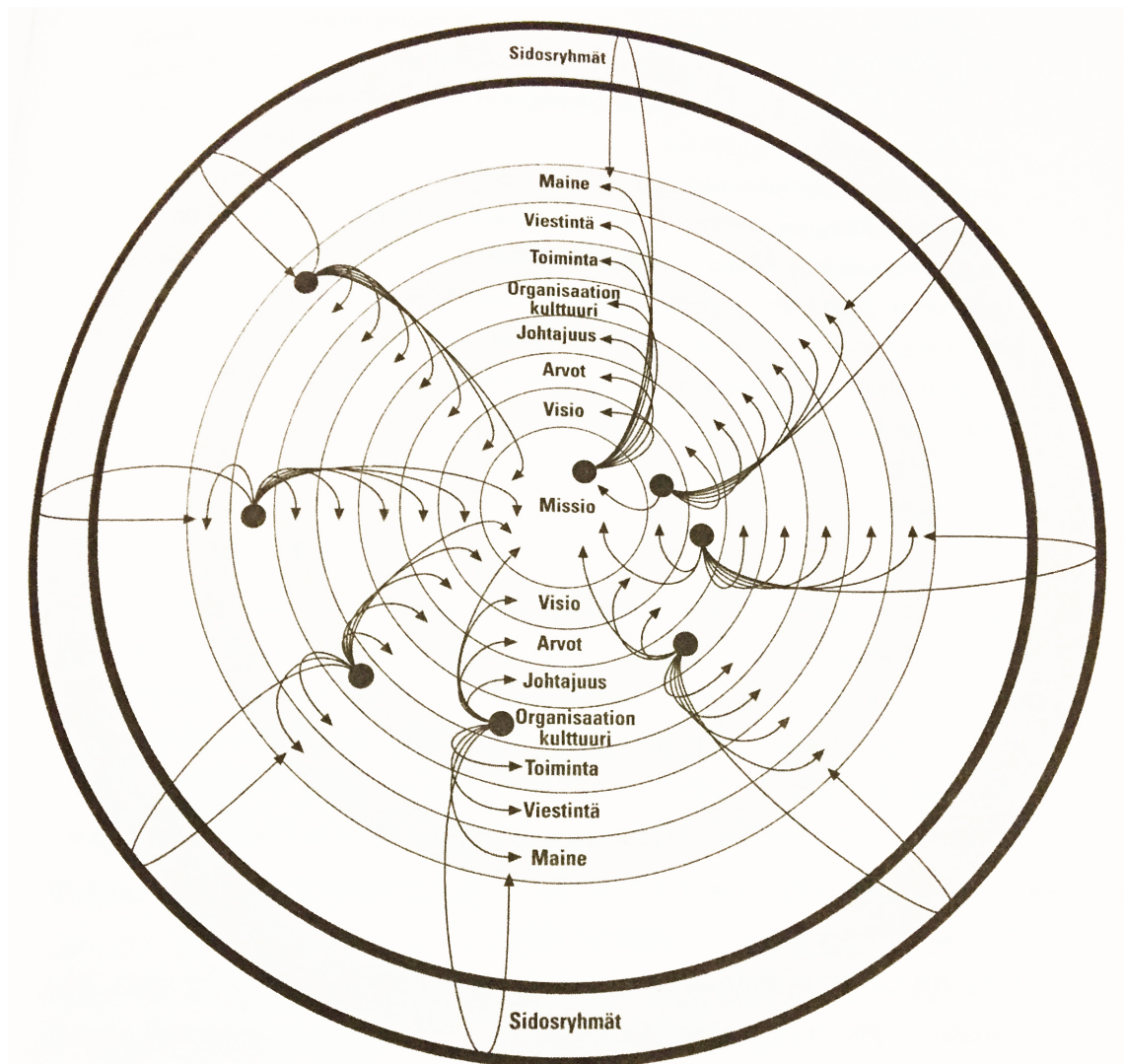
Teknisen tuotannon organisaation voi jakaa helposti kolmeen kategoriaan teatterinjohtajan suoraan alaisuuteen: 1. Taiteelliset suunnittelijat, 2. Tuotanto ja tuotantosuunnittelijat ja 3. Käytännön toteutus. Vaikka teknisen tuotannon jakaminen karkeasti on helppoa, käytännön tilanteessa selkeät esimiesasemat vaihtelevat käytännön resursointia suorittavien osastojen esimiesten ja taiteellisten suunnittelijoiden välillä.



Kaavio 1. Teknisen tuotannon organisaatio (oma kaavio)

Kaikkia teatterin organisaatiossa toimivia osastoja yhdistää se, että kaikilla osastoilla työskentelee oman alansa asiantuntijoita. Voidaankin todeta, että teatteri on luova asiantuntijaorganisaatio.

Teoksessa *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen* Huuhka (2010: 95) kuvaa organisaation anatomiaa seuraavalla kaaviolla:



Kaavio 2. Organisaation anatomia (Huuhka 2010, 95)

Kaaviosta käy ilmi, että tekijät eivät ole suorassa syy–seuraus-suhteessa, vaan kaikki korreloi keskenään. Kaavion mukainen organisaation anatomia, jossa missio, visio ja arvot ovat keskeisessä roolissa on loistava alusta johtaa luovaa asiantuntijaorganisaatiota. Mission, vision ja strategian ollessa selkeitä kaikille organisaation jäsenille matala-hierarkkinen johtaminen on mahdollista, koska kaikkia yksittäisiä päätöksiä ei välttämättä tarvitse valvoa esimiehen toimesta yhteisen päämäärän ja toiminnan ymmärtämisen synnyttämästä luottamuksesta johtuen. (Huuhka 2010: 96-116.)

Kaaviossa mission tehtävä on määrittää, mitä varten organisaatio on olemassa ja mikä on organisaation perustehtävä. Visio puolestaan on tulevaisuudensuunnitelma tai -näkyminen, joka määrittää mitä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Visio antaa tarkoituksen ja merkityksen organisaation toiminnalle. Arvot puolestaan ovat organisaation

ideologia, niin sanottu ”kivijalka”, jonka mukaan organisaatiossa toimitaan. Arvot ilmentävät sitä, mikä on organisaatiossa toivottavaa ja sopivaa käyttäytymistä. Keskeiset arvot myös määrittävät organisaation toimintakulttuuria. (Huuhka 2010: 96-116.)

Missiolla, visiolla ja arvoilla luovaa asiantuntijaorganisaatiota johdettaessa täytyy johtajan olla vahva ideologi ja motivaattori. Johtajan on myös saatava esimiehet ja henkilöstö sitoutumaan samoihin yhteisiin arvoihin. Suurimpana ongelmana arvopohjaisessa johtamisessa on koko organisaation sitouttaminen samoihin arvoihin, sillä organisaation ja yksilön henkilökohtainen arvomaailma eivät voi olla ristiriidassa keskenään. Lisäksi jos yrityksen arvoista ei pidetä kiinni, näkyvät arvoristiriidat aina organisaatiosta ulospäin. (Huuhka 2010: 96-116.)

Kuitenkin arvojohtaminen näkyy organisaation toimintakulttuurissa niin hyvässä kuin huonossakin. Onnistuessaan arvojohtaminen mahdollistaa luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen sekä henkilöstön sitoutumisen työhönsä. (Huuhka 2010: 96-116.)

3 Tekninen tuotanto

Tekninen tuotanto koostuu teatteritekniikan eri osa-alueista sekä työvaiheista ja aikatauluista. Teknisen tuotannon rajaaminen on teatteriesityksen kannalta haastavaa häilyvien rajapintojen takia: tekninen tuotanto on vahvasti sidoksissa tuotantoprosessiin, jonka kaikkiin työvaiheisiin oleellisena vaikuttavana tekijänä on taiteellinen suunnittelu sekä lopputuloksena taiteellinen ilmaisu.

Teatteritekniikka koostuu kaikesta siitä osaamisesta ja työstä, jota tarvitaan taiteellisen suunnittelutyön näyttämölle saattamiseksi. Teatteritekniikka on terminä jaettavissa karkeasti kahteen kategoriaan: esitystekniikkaan ja tuotantotekniikkaan. Esitystekniikan työn voi konkreettisesti havaita esityksen aikana videoiden, valon, äänen ja näyttämön lavasteiden liikkumisena tai erilaisina illuusioina. Tuotantotekniikka puolestaan sisältää kaiken esityksen kannalta näkyvän, mutta työltään näkymättömän prosessin: esimerkiksi puvustuksen, maskeerauksen, lavasteet ja rekvisiitan.

3.1 Teknisen tuotannon osa-alueet

Tuotannon tehtävänä on valvoa kokonaisuudessaan esityksen valmistumista sekä vastata eri työvaiheiden suunnittelusta. Keskeisiä tuotannon työtehtäviä teknisen tuotannon kannalta ovat aikatauluttaminen, viestintä toteuttavien osapuolten välillä, mahdollisten ongelmien ratkaiseminen sekä teknisen tuotannon sulauttaminen osaksi kokonaistuotantoprosessia.

Suunnittelijat ovat joukko eri osastojen ihmisiä, jotka vastaavat taiteellisesta sisällöstä sekä teknisten ratkaisujen suunnittelusta omilla osastoillaan. Tyypillisesti teatteriesityksen taiteellinen suunnitteluryhmä koostuu valosuunnittelijasta, äänisuunnittelijasta, lavastajasta, pukusuunnittelijasta, tarpeistonsuunnittelijasta sekä mahdollisesta musiikinjärjestäjästä. Osa suunnittelijoista vastaa teknisestä tuotannosta omalla vastuualueellaan tuotannosta riippuen. Esimerkiksi valosuunnittelija vastaa tarpeellisen kaluston liistamisesta ja hankkimisesta. Lisäksi valosuunnittelijan vastuualueisiin kuuluu usein valopuolen teknisen henkilökunnan työntekijän aikatauluttaminen tarpeen mukaan.

Lavastamo käsittää lavasteiden valmistamisen lavastajan ohjeiden mukaan. Helsingin kaupunginteatterissa lavastamossa työskentelee ammattilaisia seitsemällä eri tittelillä. Titteliä paljous johtuu siitä, että HKT:n lavastamo terminä käsittää perinteisen metalli- ja puutyön lisäksi myös verhoilun ja maalauksen, jotka saattavat muualla lukeutua omiksi osastoikseen.

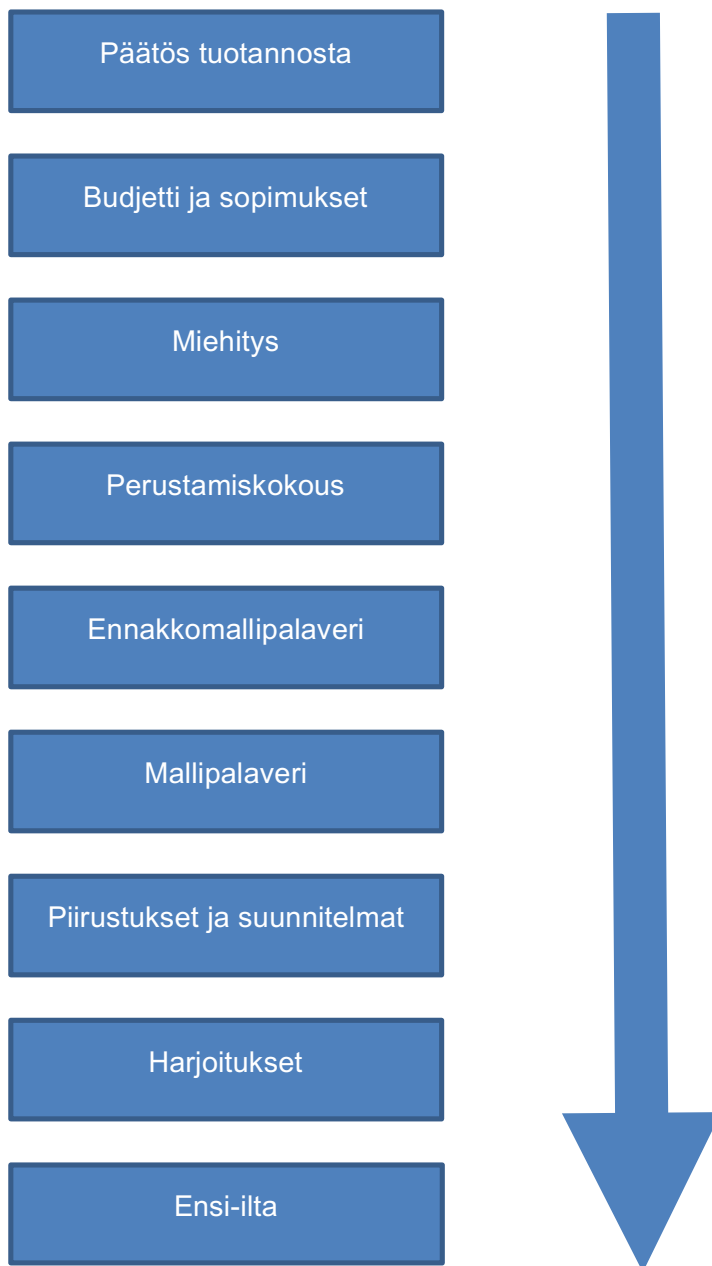
Tarpeistossa valmistetaan esityksen rekvisiitta tarpeistonsuunnittelijan ohjeistuksella. Suuri osa työstä koostuu myös taustatutkimuksesta, joka koskee tietyn aikakauden materiaaleja, värejä ja muotoja mahdollisimman uskottavan lopputuloksen saavuttamiseksi. HKT:lla tarpeisto on integroitu osaksi lavastamoa.

Puvustossa valmistetaan esiintyjien vaatteet. Lisäksi puvusto vastaa näytöksen aikana pukujen vaihdoista sekä pukujen huollosta ennen ja jälkeen näytösten. HKT:lla puvustossa työskentelee 23 ihmistä seitsemällä eri tittelillä. Naamiointiosasto vastaa esiintyjien hiuksista, peruukeista sekä maskeerauksesta.

Valo- ja ääniosastolla työskentelevien ihmisten kuuluu tuntee oman näyttämönsä käytössä oleva kalusto sekä järjestelmät, jotta he voivat auttaa valo- ja äänisuunnittelijoita toteuttamaan taiteelliset ideat. Lisäksi osaston ihmisten työnkuvaan kuuluu käytännön rakennuspäivien lisäksi laitteiston huolto sekä näytösten äänen tai valojen ajaminen.

Näyttämötekniikan vastualueeseen kuuluu näyttämön valmistelu sekä näyttämöllä tapahtuvat toiminnalliset ratkaisut kuten pyörön käyttäminen, lennätykset, lavasteiden vaihdot ja köysistö. Näyttämötekniikkaan alaisuudessa työskentelevät myös tarpeistonhoitajat, joiden tehtävänä on valmistella ja huoltaa esityksen rekvisiittaa sekä esityksen aikana että sitä ennen ja sen jälkeen.

3.2 Helsingin kaupunginteatterin tuotantoprosessi



Kaavio 2. Tuotantoprosessin eteneminen. (Sneck 2017.)

Teatterin dramaturgit ovat tiiviissä yhteistyössä teatterinjohtajan kanssa. He lukevat tekstejä ja ehdottavat niitä teatterinjohtajalle. Lopullinen päätös näytelmän valinnasta tulee teatterinjohtajalta. Näytelmä voi olla myös tilaustyö, missä tapauksessa idea esitetään näytelmäkirjailijalle tai vaihtoehtoisesti kirjailija esittelee ideansa dramaturgeille ja teatterinjohtajalle. Myös suunnittelijat ja ohjaaja osallistuvat näytelmän valintaan.

Valittu näytelmä siirtyy tuotantosuunnittelijalle, joka aikatauluttaa tuotannon harjoitukset ja esitykset sekä kartoittaa olemassa olevat resurssit ja suunnittelee budjetin tuottajan kanssa. Tässä tuotannon vaiheessa osaksi tulee myös tekniikan resurssien kartoitus, mietitään tarvittavan henkilökunnan määrää, olemassa olevia tekniikan resursseja, jne. Budjetointi- ja sopimusvaiheessa myös tehdään mahdollisten vierailevien ohjaajien ja suunnittelijoiden sopimukset. Kun budjetti on saatu laadittua, se lähetetään hyväksyttäväksi teatterin hallitukselle.

Miehitysvaiheessa näytelmään kiinnitetään esiintyjät ja pidetään mahdolliset koe-esiintymiset.

Perustamiskokouksessa ovat läsnä ohjaaja, suunnittelijat, eri osastojen esimiehet, koreografi, teatterinjohtaja sekä markkinoinnin edustaja. Perustamiskokouksessa suunnittelijat kertovat omista ideoistaan sekä tarvitsemistaan resursseista niin henkilöstön, kaluston kuin materiaalinkin suhteen. Perustamiskokouksessa varmistetaan myös aikataulut harjoitusten aloitusajankohdan sekä ensi-illan suhteen. Perustamiskokouksen jälkeen tuotanto siirtyy tuotantokokouksiin.

Ennakkomallipalaveri on teknisen osaston palaveri, joka pidetään ennen varsinaista mallipalaveria. Ennakkomallipalaverin ideana on saada tilannekatsaus, jossa ohjaaja esittelee näytelmän ja suunnittelijat osastokohtaiset suunnitelmansa.

Varsinainen **mallipalaveri** on takaraja teknisten suunnitelmien valmistumiselle, jotta työt voidaan aloittaa. Mallipalaveri on yksinomaan teknisten osastojen palaveri, jossa on läsnä edustajia kaikista teknisen tuotannon osastoista. Mallipalaverivaiheessa myös tarkastetaan budjetti ja käytettävissä olevan henkilöstön määrä.

Mallipalaverin jälkeen, kun suunnitelmat on vahvistettu, piirustukset ja suunnitelmat laitetaan käytännön toteutukseen.

Harjoituksista tuotantosuunnittelija laatii tuotantokohtaisen harjoitussuunnitelman ensimmäiseen tuotantokokoukseen mennessä. Harjoitussuunnitelmasta käy ilmi missä harjoitellaan, mitä harjoitellaan, kellonajat sekä mahdolliset poissaolijat. Harjoitussuunnitelmaan on myös merkitty tekniikan rakennuspäivät, tekniset harjoitukset, valokuvaukset, koeyleisöt ja muut vastaavat toimenpiteet.

Tekniset harjoitukset ovat tekniikan harjoituksia, joissa on kaikki lavastus ja rekvisiitta valmiina. Teknisissä harjoituksissa suunnataan valoja, tehdään mahdollisia äänen monitorointeja sekä harjoitellaan lavasteiden vaihtoja kohtauksissa.

Valmistavissa harjoituksissa on mukana koko tekninen ja taiteellinen työryhmä. Valmistavat harjoitukset ovat usein läpimeno harjoituksia, jotka käydään täysissä puvuissa, valoissa ja lavasteissa.

Pääharjoitukset ovat valmistavien harjoitusten kaltaisia, mutta niissä on monesti mukana yleisöä, joka koostuu yleensä työryhmän omaisista ja ystävistä.

Ensi-ilta on ehdoton takaraja, jolloin kaiken pitää olla valmista. Ensi-ilta on myös ensimmäinen näytös, jossa teos esitetään yleisölle. Tekniikan näkökulmasta ensi-illan jälkeen yleensä suunnittelija poistuu näytöksen ajovastuusta ja tilalle tulee näyttämökohtainen henkilökunta, jonka tehtävänä on huolehtia tulevien esitysten sujuvuudesta.

4 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota kehitysehdotuksia Helsingin kaupunginteatterin teknisen tuotantoprosessin tehostamiseksi. Opinnäytetyön päämäärän saavuttamiseksi on tarpeellista ensin selvittää Helsingin kaupunginteatterin teknisen tuotantoprosessin nykytila sekä mahdolliset työvaiheet, jotka koetaan ongelmallisiksi tai kuormittaviksi. Lisäksi selvitan, mitä teknisen tuotantoprosessin tehostaminen vaatii. Opinnäytetyön kannalta oleellisiksi muodostuvat seuraavat tutkimuskysymykset, joihin pyrin löytämään ratkaisuja:

1. Voiko Helsingin kaupunginteatterin teknisen tuotannon prosessia tehostaa?

2. Mikä on teknisen tuotantoprosessin nykyinen tila?
3. Missä ovat teknisen tuotannon ongelmakohdat?
4. Mitä toimenpiteitä teknisen tuotantoprosessin tehostaminen vaatii?

5 Prosessi, kohteet ja menetelmät

Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jonka kohteena on Helsingin kaupunginteatterin teknisen tuotantoprosessin tehostaminen niin, että tekninen tuotanto voidaan tulevaisuudessa suorittaa mahdollisimman pienellä kuormituksella niin henkilöstön kuin taloudenkin osalta. Opinnäytetyö on kolmivaiheinen selvitys, joka sisältää kehitysehdotuksia.

1. Taustoittaminen (Helsingin kaupunginteatteri, tekninen tuotanto)
2. Helsingin kaupunginteatterin teknisen tuotantoprosessin kartoittaminen puolistrukturoitujen haastatteluiden sekä lähdemateriaalin avulla.
3. Helsingin kaupunginteatterin teknisen tuotannon mahdolliset ongelmakohdat sekä niiden kehittäminen kyselytutkimusten ja haastattelujen perusteella.

Tapaustutkimus (case study) on tutkimusstrategia, joka soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa, joka mahdollistaa kehittämiskohteen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen realistisessa toimintaympäristössä. Kehittämistyössä tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52-54).

5.1 Haastattelu

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, joka soveltuu sekä tutkimus- että kehittämistyöhön. Haastattelulla saadaan kerättyä syvällistä tietoa nopeasti. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Lisäksi haastattelulla on mahdollista saada kerätyksi uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Haastatteluilla voidaan esimerkiksi selventää tai syventää asioita. (Ojasalo ym. 2009, 95-98).

Puolistrukturoitu haastattelu on haastattelumenetelmä, jossa kysymykset on laadittu ennakoon, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä haastattelun kulun mukaan. Haastattelija voi tarvittaessa jättää epäolennaisia kysymyksiä kysymättä sekä lisätä tarkentavia kysymyksiä tilannesidonnaisesti haastattelun etenemisen mukaan. Myös ennalta laadittujen kysymysten sanamuodot voivat vaihdella puolistrukturoidussa haastattelussa. (Ojasalo ym. 2009, 95-98).

Tässä opinnäytetyössä haastatteluja käytetään tutkimusmenetelmänä Helsingin kaupunginteatterin taustoituksen selventämiseen sekä osastokohtaisten kehityskohteiden selventämiseen. Puolistrukturoiduilla haastatteluilla kerätään tietoa teknisen tuotannon osa-alueiden esimiehiltä. Esimiesten haastattelujen tarkoituksena on syventää tietoa osaston työtehtävistä sekä toimintamallista. Lisäksi haastatteluilla on tarkoitus kerätä tietoa osastokohtaisista kehittämistarpeista sekä kartoittaa, miten teknisen tuotannon kokonaisprosessin ongelmakohdat näyttäytyvät kyseiselle osastolle ja miten ongelmakohtia voisi kehittää toimivammaksi kokonaisuudeksi. Päädyin osastojen esimiesten haastatteluun, jotta toteuttavan portaan työntekijöille toteutettava kyselytutkimus tuottaisi vertailukelpoista dataa ongelmien esiintymisen eroista työntekijöiden ja esimiesasemassa olevien välillä.

5.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on tutkimusmenetelmä, jonka avulla saadaan sekä määrällistä että laadullista tietoa (avoimet kysymykset). Opinnäytetyön kyselytutkimuksessa voidaan puhua ositetusta otannasta, jolloin voidaan varmistaa, että jokaisen ammattikunnan edustus toteutuu tasapuolisesti. (Ojasalo ym. 2009, 108-120). Koska opinnäytetyössä käytettävän kyselytutkimuksen otanta on pieni ja kysymykset tietopohjaisia, on kyselytutkimus suoritettu henkilökohtaisesti, jolloin aiheen taustoittaminen on vuorovaikutuksen ansiosta helpompaa.

Opinnäytetyötä varten toteutettu kyselytutkimus täytetään anonyymisti, koska käsiteltävä aihe on tärkeä ja haluan saada mahdollisimman todenmukaisia vastauksia kysymyksiini. Samasta syystä kyselytutkimuksessa esittämäni kysymykset ovat pääosin avoimia kysymyksiä, sillä ennalta vastausvaihtoehtoihin lukitut kysymykset saattaisivat olla kokonaisuuden kannalta liian ohjailevia. Kyselytutkimuksen vastauksista on tarkoitus selvittää osaston sisäisen tuotantoprosessin sekä teknisen tuotannon kokonaisprosessin ongelmakohtia.

6 Teknisen tuotantoprosessin ongelmakohdat

6.1 Kyselyn vastaajat

Kyselyyn vastasi 19 henkilöä ja vastaajia oli lähes kaikilta teknisen tuotannon osa-alueilta. Kyselyyn osallistuneista 19 vastauksesta 2 vastauslomaketta palautettiin täysin tyhjänä. Kyselyyn vastanneiden jakauma oli seuraava: valo- ja ääniosasto 6 kpl, puvusto 5 kpl, näyttämötekniikka 4 kpl sekä naamiointi 4 kpl.

Vastanneista 13 identifioitui kuuluvansa esitysteknisen toteutuksen piiriin. Loput vastanneista kokivat tekevänsä puhtaasti tuotantoteknistä työtä. Lisäksi muutama vastanneista mielsi kuuluvansa sekä esitystekniseen että tuotantotekniseen ryhmään. Voidaan todeta, että tulosta voidaan pitää todenmukaisena, sillä teknisen tuotannon työtehtävistä suuri osa koostuu näytäntötyöstä.

6.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyn vastausten perusteella aikataulus ja kiire koetaan teknisen tuotannon ensisijaiseksi ongelmakohdaksi. Merkittäväksi ongelmiksi koetaan myös tiedonkulku, epäselvät vastualueet sekä osastojen välinen vähäinen yhteistyö.

Osastojen sisäisiksi ongelmiksi koetaan kyselyn vastausten perusteella aikataulut ja tiedonkulku. Lisäksi hierarkia, töiden jakautuminen, asenteellisuus sekä tuotantokohtaiset ongelmat on nostettu esiin.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että osastojen sisäisten tuotantoprosessien ongelmat aiheutuvat pääsääntöisesti teknisen tuotannon kokonaisprosessin aikataulullisista ongelmista, joiden seurauksena on kiire ja se, että työt jakautuvat niin ruuhkapiikkeiksi kalenterivuoteen kuin epätasaisesti yksilöidenkin välillä. Tyypillisesti kuvailtu tilanne oli, että ensi-illat painottuvat toistensa lähelle ryppääksi, joka jo itsessään aiheuttaa ruuhkapiikin. Lisäksi tyypilliseksi tilanteeksi kuvailtiin, että taiteellisten suunnittelijoiden lopulliset päätökset tulevat viime tingassa, minkä seurauksena toteuttamistyölle jää minimaalinen määrä aikaa.

Osastojen sisäisessä ja teknisen tuotannon kokonaisprosessissa positiivisiksi tekijöiksi hahmottuvat vastausten perusteella muihin luottaminen, yhteishenki, avoimuus, motivaatio sekä vahva ammattitaito.

6.3 Haastatteluiden tulokset

Haastattelupyyntöihin vastasi alun perin esimies jokaisesta kuudesta osastosta, joista haastateltavaksi asti päätyi kiireiden ja aikataulullisten haasteiden takia kolme. Haastattelun kolme osaston esimiestä eri teknisen tuotannon toimialoilta. Kolmesta haastattelusta kaksi jouduttiin lopulta toteuttamaan sähköpostilla aikataulullisten haasteiden vuoksi.

Haastatteluista käy ilmi, että kaikilla esimiehillä on suuri luottamus henkilöstöönsä ja kaikki pitävät henkilöstöään ammattilaisina. Kaikkien haastateltavien mielestä oman osaston sisäinen tuotantoprosessi oli toimiva. Haasteena nähtiin kokonaistuotantoprosessin aikataulujen tuoma kiireellisyys sekä kiireen aiheuttamat ongelmat, kuten työntekijän sairastuminen ruuhkapiikin aikaan tai äkillinen muutos.

Esimiehet kokivat tärkeimmiksi vastuualueikseen tiedon ja töiden jakamisen sekä esitysten toteuttamisen annettujen resurssien puitteissa.

Haastatteluissa tuli myös ilmi tyytyväisyys nykyisen kokonaistuotantoprosessin eri vaiheisiin. Erityisesti tuotantokokouksia pidettiin tärkeinä ja erinomaisina välineinä tiedon jakamiseen. Osa haastateltavista kuitenkin oli sitä mieltä, että palavereissa ja kokouksissa asiat lähtevät liian helposti rönsyilemään ja koko aika saattaa mennä yksittäisten osastojen sisäisten haasteiden käsittelyyn.

6.4 Havaitut ongelmat ja kehitysehdotukset

Haastatteluiden ja kyselytutkimuksen perusteella voidaan todeta, että teknisen tuotannon kokonaisprosessit sekä osastojen sisäiset tuotantoprosessit ovat toimivia kokonaisuksia ja niiden rakentuminen kokonaistuotantoprosessin kannalta koetaan hyvin toimivaksi.

Haastatteluiden ja kyselytutkimuksen tuloksia verratessa voidaan havaita, että esimiesasemassa olevat eivät koe tiedonkulkua, epäselviä vastuualueita tai osastojen välistä vähäistä yhteistyötä ongelmiksi.

Uskon kaikkien kolmen edellä mainitun ristiriidan esimiesasemassa olevien ja työntekijöiden välillä johtuvan havainnointiperspektiivistä. Esimiehet vastaavat osastokohtaisesti työvuorojen suunnittelusta ja resursoinnista. Tästä johtuen oletan tilanteen kokonaistilanteen jäsentyvän esimiesasemassa oleville henkilöille selkeämmin.

Tuotantoprosessin kokonaisuuden osittaisen tai kokonaisvaltaisen hahmottumisen puute työntekijälle saattaa haitata työmotivaatiota, sillä oma työ saatetaan kokea arvottomaksi tai turhaksi, jos kaikkia taustalla piileviä syitä työn tekemiseen tai jakautumiseen ei tiedetä. Toki toiset työntekijät kykenevät sopeutumaan tai heille sopii paremmin ”konemainen”, suora hierarkkinen toimintamalli mallia ”käsky ja toimenpide”. Kyselytutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että lähes joka osastolla työskentelee ihmisiä, jotka pitävät tärkeänä työn tekemisen taustoja sekä kokonaiskuvan hahmottumista.

Ongelmaan ei ole yksiselitteistä ratkaisua, sillä teatterin toiminnassa hallinnollinen ja taiteellinen organisaatio toimivat päällekkäin, mikä vaikeuttaa arkipäiväisessä työskentelyssä vastuualueiden hahmottumista. Ongelma on kuitenkin eristettävissä esimiestyöskentelyyn sekä viestintään. Koska teatteri voidaan luokitella luovaksi organisaatioksi, jonka työntekijöitä voidaan pitää oman alansa asiantuntijoina, mikä käy ilmi myös esimiesten haastatteluista, voidaan ongelman ratkaisua lähteä tarkastelemaan luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen sekä muutosviestinnän kautta.

Luova asiantuntijaorganisaatio toimii luovien osaajien ja asiantuntijoiden lahjakkuuden varassa. Nämä yksilöt ovat organisaation toimimisen ydin sekä menestymisen edellytys. Luovan asiantuntijaorganisaation menestyminen edellyttää yksilöiden vahvaa motivaatiota, sitoutuneisuutta sekä yhteisen tavoitteen suuntaisia yksilösuorituksia. Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen painottuu visioiden luomiseen, inspiroimiseen ja motivoimiseen. Myös päämäärien pohtiminen ja organisaation toimintakulttuurin kehittäminen ovat avainasemassa. (Huuhka 2010, 37.)

Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen on kiistelty aihe, sillä luovan asiantuntijaorganisaation johtajan on oltava menestyäkseen laaja-alainen, luova ja lahjakas. Johtajan on oltava *primus inter pares* eli ensimmäinen meistä. Nimellisen johtajan tittelin lisäksi hyvän johtajan on ansaittava oikeutuksensa toimia johdossa. Sen oikeutuksen saa organisaatiolta ainoastaan osoittamalla jokapäiväisillä toimillaan, että on luottamuksen ja asemansa arvoinen. (Huuhka 2010, 40.)

Luovan asiantuntijaorganisaation johtajalta vaadittuja keskeisiä ominaisuuksia:

- Hän on persoonallisuudeltaan eheytynyt ja vahva, tunnetaidoiltaan kehittynyt.
- Hän on luova ja laaja-alainen, aidosti visionäärinen ja inspiroiva: hän visioi organisaatiolle yhteiset tavoitteet ja saa ihmiset sitoutumaan niihin.
- Hänen toiminnassaan näkyy voimakas oma sitoutuminen organisaatioon, sen arvoihin ja tavoitteisiin.
- Hän on ihmisenä eleetön, avoin ja aito: hänellä ei ole tarvetta korostaa itseään tai osaamistaan, eikä hänellä missään tapauksessa ole tarvetta alistaa muita organisaatiossaan toimivia.
- Hän on rohkea ja ryhdikäs: hän tuo rauhallisesti ja ryhdikkäästi kantansa esiin silloinkin, kun siitä ei seuraa aplodeja.
- Hän on eettinen. Hän tiedostaa vastuunsa johtajana, myös sen että edustaa organisaatiota ja toimii sen eteen – eikä tee siitä numeroa.
- Hän tiedostaa ja hyväksyy sen, että toimii organisaatiolleen esimerkkinä: hän myös pysyy toimimaan esimerkillisesti – eikä tee siitä numeroa.
- Hän on ihmisenä kypsä: hänen toimintaansa värittää syvä tietoisuus omasta ihmisyydestä, myös elämän hauraudesta, kokonaisvaltaisuudesta ja rajallisuudesta.
- Hän osaa asiansa ja hänellä on fokusointikykyä: tietää mitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. Hän osaa johtaa niin, että tavoitteita kohti mennään, järkähtämättä.
- Hänen toiminnassaan painottuu syvä vastuuntunto henkilöstöstä: organisaatiossa toimivat ihmiset ovat hänelle kanssaihmiä, eivät koskaan ”alaisia”.
- Hän arvostaa henkilöstöä ja myös osoittaa tämän jatkuvasti toiminnassaan. Hän tietää, että luottamus johtajaan syntyy tämän teoista ja on jatkuvasti ansaittava teoilla.
- Hän panee itsensä tarvittaessa sumeilematta likoon ja on tarvittaessa valmis taistelemaan henkilöstönsä ja yhteisten tavoitteiden puolesta.
- Hän ilmaisee itseänsä ja tahtonsa selkeästi, osaa taitavasti vaatia parasta suoritusta.
- Hänellä on syvälinen vastuuntunto myös organisaation toimintaympäristöstä, jonka hän ymmärtää kestäväen kehityksen pohjalta.
- Hän motivoi, kannustaa ja rohkaisee, uskoo ihmisiin ja yhteiseen onnistumiseen: hänelle organisaation luovat osajat ovat tähtiä, joiden hän sallii ja toivoo onnistuvan ja loistavan.
- Hän inspiroi, innostaa ja hän hurmaa: hän rakastaa ihmisiä ja saa ihmiset rakastamaan itseään – hän saa ihmiset ylittämään itsensä.

(Huuhka 2010, 40–41).

Puhuttaessa luovan asiantuntijaorganisaation johtamisesta täytyy muistaa, että viestintä on suuri osa johtamista. Teknisen tuotannon kannalta olennaista on tarkastella sisäistä

muutosviestintää, koska Helsingin kaupunginteatterissa tapahtuu tällä hetkellä suuria muutoksia: uusi teatterinjohtaja aloittaa vuoden 2017 alusta, samaan aikaan on käsillä paluumuutto peruskorjattuun teatteritaloon sekä sisäisiin asioihin vaikuttavana ulkopuolisena tekijänä koko kulttuurikenttään vaikuttava valtionosuusrahoitusjärjestelmä uudistuu. Lisäksi teatteri työympäristönä on sisäisesti jatkuvassa muutoksessa. Produktiot vaihtuvat, ja niiden myötä työryhmien kokoonpanot sekä näyttämöillä fyysiset työympäristöt muuttuvat.

Lisäksi nykypäivän globaali yhteiskunta muuttuu jatkuvasti ja vaatii yrityksiä reagoimaan ulkopuolisiin muutoksiin. Muutos trendien ja maailman poliittisessa tilanteessa on ennakointia ja nopeampaa, jonka johdosta myös organisaatiot joutuvat olemaan valmiina jatkuvaan muutokseen. Herääkin kysymys, voidaanko nykypäivän organisaatioiden kohdalla enää puhua erillisestä muutosviestinnästä. (Huuha 2010, 151-154.)

Luovan asiantuntijaorganisaation johtamista nykypäivän jatkuvassa muutoksessa ymmärtääksemme on tarkasteltava sisäisen viestinnän ja muutosviestinnän teorioita.

Sisäisen viestinnän pääasiallinen tavoite on tiedottaa henkilöstöä siten, että yksilö tietää yrityksen, yksikön ja omat henkilökohtaiset tavoitteensa sekä osuutensa kokonaisuudessa. Onnistuessaan sisäinen viestintä on tehokas johtamisen väline. Tärkeimmäksi asiaksi sisäisen viestinnän kannalta nousee yrityksen imagon ylläpitäminen. On todistettu, että yksilöön vaikuttaa yrityksen positiivinen imago, jonka henkilö mieltää usein omaa imagoaan nostattavaksi arvoksi. Kun työntekijä mieltää työnsä jäljen vaikutuksen yrityksen imagon kautta oman imagonsa parantamiseksi, työviihtyvyys nousee, minkä seurauksena myös tulos paranee. (Kortejärvi-Nurmi, Kurronen & Ollikainen 2003.)

Sisäinen viestintä koostuu:

1. Tiedonkulusta, jonka tavoitteena on varmistaa, että jokainen saa riittävät tiedot tai että tarvittavat tiedot ovat helposti saatavilla. Viestinnän tavoitteena on myös, että yksilö mieltää itsensä tärkeäksi osaksi kokonaisuutta sekä ymmärtää oman työnsä merkityksen osana kokonaisuutta.
2. Vuorovaikutuksesta, jonka tarkoitus on kannustaa ihmisiä kehittämään omaa työtään ja työyhteisöään avoimesti. Avoimen vuorovaikutuksen perustana on,

että viestintää tapahtuu johdolta alaisille sekä alaisilta johdolle. Avoimessa vuorovaikutuksessa viestintää tapahtuu myös yksiköiden, työryhmien ja henkilöstön kesken

3. Sitouttamisesta, joka tarkoittaa yrityksen tavoitteista, tuloksesta, tulevaisuudensuunnitelmista sekä muutoksesta. Sitoutumiseen ei riitä, että tieto annetaan johdolta; sen pitää myös tulla ymmärretyksi ja hyväksytyksi työntekijöiden parissa.

(Kortejärvi-Nurmi ym. 2003.)

Muutosviestinnän tavoitteena on:

- Minimoida muutoksesta aiheutuvat toiminnalliset ongelmat ja ylläpitää työmotivaatiota
- Toteuttaa muutos arvojen mukaisesti ja viestiä uutta haluttua toimintakulttuuria
- Lisätä henkilöstön ymmärrystä tilanteen mukaisesta toiminnasta.

(Kortejärvi-Nurmi ym. 2003 (Viestintäjohtaja Christer Haglund, Finnair Oyj.), 107)

Muutoksessa niin johtamisen kuin viestinnänkin kannalta on sanomattakin selvää, että muutos kohtaa aina muutosvastarintaa ja muutosreaktioita. Niinpä muutosviestinnän pääasiallisena tarkoituksena on vaikuttaa ehkäisevästi muutosvastarinnan kehittymiseen. Muutosvastarinnasta käydään läpi prosessi, jota kuvaa muun muassa Kübler-Rosin (1969) vaihemalli:

Kieltäminen, jolle on ominaista haluttomuus kohdata todellisuutta: epäusko; uskottelu, että tilanne voi vielä muuttua

Viha, jolle on ominaista syytökset niitä kohtaan, joita voi pitää vastuullisina: "Miksi he tekivät tämän minulle?"

Tinkiminen: yrityksiä neuvotella, pienentää menetystä

Masentuminen: menetyksen todellisuus on tiedostettu. Neuvottomuus ja toivottomuus ovat vallitsevina.

Hyväksyminen: tilanne kaikkine seurauksineen on hyväksytty. Ajatukset kohdistuvat tulevaisuuteen; miten tästä eteenpäin, mitä voin tehdä tilanteelle?

(Huuhka 2010 (Kübler-Rossi vaihemalli 1969))

Luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen sekä sisäisen muutosviestinnän teorioiden kautta tiedonkululliset, epäselviä vastuualueita tai osastojen välistä vähäistä yhteistyötä koskevat ongelmat lievenisivät, jos hallinnollinen ja taiteellisen johtamisen rajapinnat maldaltuisivat. Koko hierarkkinen rakenne kevenisi ja työympäristön muuttuminen proaktiivisemmaksi olisi mahdollista. Luovan asiantuntijaorganisaation teorian toimiessa *primus inter pares* -pohjalta myös tiedonkululliset ongelmat helpottuisivat, sillä esimiesasemassa olevat henkilöt tiedostaisivat paremmin mitä niin sanotun työntekijätason ihmiset tekevät ja ajattelevat, ja päinvastoin.

Mikäli Helsingin kaupunginteatterissa hierarkiarakenteiden keventämisen lisäksi sisäistettäisiin muutosviestinnän teoria osaksi sisäistä viestintää, niin työilmapiiri olisi todennäköisesti avoimempi sekä epävarmuudesta johtuva jatkuva pieni arkipäiväinen muutosvastarinta olisi mahdollista hälventää lähes kokonaan.

Parhaimpaan lopputulokseen päästäisiin, mikäli muutosviestinnän teoriaa sekä luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen teorioita sovellettaisiin koko Helsingin kaupunginteatterin toimintaan, mutta jo lähimpien esimiesten eli osastojen esimiesten toimintakulttuurin muuttuminen ja tietoinen toimiminen esiliinana byrokraattisen ja hierarkkisen organisaation ja työntekijöiden välissä voisi tuoda helpotusta työntekijätasolle toteutetun kyselytutkimuksen tuloksissa esiintyneisiin ongelmiin.

Toinen havaitsemani ongelma liittyy olennaisesti luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen perusteisiin. Kyselytutkimuksessa ja haastatteluissa esiin nousut osastojen välinen yhteistyö sekä epäselvä kommunikaatio tukevat omaa päätelmääni, jonka mukaan Helsingin kaupunginteatterin organisaation toimintakulttuuri ei ole yhtenäinen. Sen vuoksi teatterin toiminta kokonaistuotantoprosesseja ajatellen on jakautunut osastokohdaksi pienempiin, oman toimintakulttuurinsa omaaviin kokonaisuuksiin, mikä puolestaan vähentää osastojen välistä yhteistyötä sekä aiheuttaa informaatiokatkoksia ja vähentää toiminnan läpinäkyvyyttä.

Kuten luvussa 2.1 esitetyn ”Organisaation anatomia” -kaaviossa (s. 5) todetaan, luovia ihmisiä ja asiantuntijoita johdettaessa keskeisessä asemassa ovat missio, visio ja arvot. Toimivan organisaatiokulttuurin kannalta on tärkeää, että koko organisaatio ymmärtää mission, vision ja arvot sekä sitoutuu noudattamaan niitä. (Huuhka 2010, 96-116.)

Helsingin kaupunginteatterissa missio eli perimmäinen syy toiminnalle on kaikille selvä ja löydettävissä lähes kaikista viestintäkanavista ja materiaaleista, mutta visio – tulevaisuudensuunnitelmat tai -näkömöt, joihin tulisi pyrkiä – on arvojen lisäksi ainakin henkilöstötason työntekijöille täysin epäselvä. Vaikka vision ja arvojen puute ei käy suoraan ilmi kyselytutkimuksen tuloksista tai haastatteluista, voin omien havaintojeni sekä käymieni keskustelujeni perusteella todeta, että visio tai arvot eivät ole kenellekään selvillä. Olen itsekin uusi työntekijä talossa, mutta koko organisaation visioista ja arvoista minulla ei ole tarkempaa tietoa, eikä uusia työntekijöitä perehdytetä visioihin tai arvoihin. Lisäksi olen työskentelyni ohella törmännyt yksilöiden omiin arvoihin sekä organisaation sisällä muodostuneiden pienten osastojen ja työryhmien arvoihin, jotka ovat vaikuttaneet vääristyneiltä ollakseen koko organisaation laajuisia arvoja. Helsingin kaupunginteatterin visio ja arvot eivät ole henkilöstön löydettävissä internetistä, intranetistä tai muistakaan saatavilla olevista materiaaleista. Kaikki edellä mainittu puoltaa päätelmäni yhteisten visioiden ja arvojen puuttumisesta.

Koko organisaation visioiden ja arvojen on todettu vaikuttavan positiivisesti organisaation toimintakulttuuriin, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti tulokseen sekä muutosten hyväksymiseen. (Huuhka 2010, 110-112.)

Organisaation toimintakulttuurin muodostumiseen vaikuttavat kaikki asiat aina yksilön yksityiselämässään tekemistä arvovalinnoista organisaation eettisiin valintoihin (Aaltonen & Junkkari 1999, 102-106). Organisaatiokulttuurin tehtävän Aaltonen & Junkkari (1999) ovat määritelleet seuraavasti:

- Organisaatiokulttuuri antaa identiteetin organisaatiossa työskenteleville. ”Tätä me olemme. Tämä on kotimme.”
- Se auttaa sitoutumaan organisaation päämääriin. ”Tämän haluamme saavuttaa.”
- Se ylläpitää sosiaalista järjestelmää. ”Näin toimimme keskenämme.”
- Se myös luo asioille merkityksen, joka vaikuttaa käyttäytymiseen. ”Tästä on kysymys. Näin tulkitsemme tapahtumia.”

(Aaltonen & Junkkari 1999, 103.)

Arvojen määrittely on hidas ja koko ajan kehitettävä prosessi, joka ottaa huomioon monta tekijää. Arvojen olemukseen kuuluu, että ne pohjautuvat järkeen, yhteisöön, elämänkokemuksiin, tunteisiin ja tulevaisuuden odotuksiin. (Aaltonen & Junkkari 1999, 229-239.)

Onnistuneen ja perusteellisen arvojenmäärittämisen kannalta tulee tarkastella ainakin seuraavia asioita:

- **Missio, visio ja strategia.** Arvot ovat yrityksen tahtotila. Ne eivät elä irrallista elämäänsä erillään yrityksen muista tärkeistä ohjausjärjestelmistä ja kilpailu- ja markkinatilanteen vaatimuksista.
- **Henkilöstö.** Millaisia ovat henkilöstön arvot? Millaiset arvot henkilöstö ehdottaa ja edellyttää yhteisölle?
- **Asiakkaat.** Asiakkaiden ostokäyttäytyminen, asiakaskunnan muutokset ja asiakkuuden hallinta ovat aina yrityksen suunnitellun toiminnan perusta.
- **Yrityskulttuuri.** Mitä asioita yrityksessä arvostetaan? Mitä väheksytään?
- **Johtajuus.** Johdon näkökulma ei ole kaikki. Mutta samalla: johtajan tehtävä on johtaa.
- **Toiminta- ja kilpailuympäristö.** Millaisessa ympäristössä yritys toimii? Mitä skenaarioita sillä on?
- **Päätöksenteko.** Mitkä ovat yrityksen kolme tärkeintä päätöstä kuluneiden kahden vuoden aikana. Ne kertovat paljon yrityksen nykyarvoista.
- **Historia.** Millaista historiaa yritys kantaa mukanaan? Millainen yritys oli aluksi? Miten tapahtui viimeinen merkittävä muutos? Mitä elinkaaren vaihetta yritys elää tällä hetkellä?
- **Toimiala.** Millaisia arvoja yrityksen toimialalla on? Mitkä ovat välttämättömiä arvoja juuri tälle toimialalle?
- **Kaikki sidosryhmät.** Mitä sidosryhmämme arvostavat? Mitä ne odottavat meiltä?

(Aaltonen & Junkkari 1999, 233.)

Helsingin kaupunginteatterin tapauksessa arvojen uudelleenmäärittämisellä voitaisiin saavuttaa yhtenäisempi organisaatio, jonka kommunikaatio, sitoutuneisuus, yhteistyökyky ja motivaatio näkyisivät myös ulospäin koko organisaation tekemisessä. Lisäksi sitoutuneisuus yhteiseen päämäärään ja avoimempi kommunikaatio tehostaisivat jo itsessään teknisen tuotannon kokonaisprosessia vähentämällä epäselvyyksiä vastuualueissa ja luomalla selvän merkityksen yksilötason työskentelyyn.

Vaikka johtamis- ja viestintäkulttuurin muuttaminen ratkaiseekin tiedonkulullisia sekä konkreettisia, vastuualueellisia ongelmia ja saattaa onnistuneesti sovellettuna lieventää

ongelmista johtuvia reaktioita, se ei kuitenkaan poista sekä kyselytutkimuksessa että haastatteluissa esiin nousutta ongelmaa, kiirettä. Kyselytutkimuksen, haastattelujen sekä omien havaintojeni ja käymieni keskusteluiden pohjalta kiire aiheutuu pääasiallisesti luvussa 3.2 esittelemäni tuotantoprosessin tiivyydestä. Nykyisellään tuotantoprosessi ruuhkautuu loppuvaiheilla. Toinen merkittävä syy kiireelle on ensi-iltojen kausittaisuus, joka tarkoittaa sitä, että kaikkien esitysten ensi-illat tulevat minimaalisella viiveellä ja lähes samaan aikaan. Koska ensi-illat ovat lähekkäin ja tuotantoprosessi aiheuttaa kiirettä juuri prosessin loppuvaiheilla, on selvää, että vuoteen tulee suuria ruuhkapiikkejä, joiden aikana työntekijät joutuvat tekemään pitkiä työvuoroja ja ylitöitä.

Ongelman ratkaisu on tuotantosunnittelussa. Tuotantopäätösten aikaistaminen toisi lisää aikaa luvussa 3.2 esiteltyyn tuotantoprosessiin. Arvokkaan lisäajan voisi jakaa toimimaan niin, että tuotantoprosessin alun toiminnot, kuten budjetti, sopimukset, miehitys sekä perustamiskokous, pysyisivät nykyisessä aikataulussaan. Tällaisella järjestelyllä ostettaisiin taiteellisille suunnittelijoille sekä toteutettavalle työlle lisää aikaa.

Kyselytutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että ruuhkapiikit kuormittavat etenkin puvustamoja ja lavastamoja, joiden toteutustyö lähtee aina tyhjästä taiteellisten suunnitelmien pohjalta. Ruuhkapiikit ja kiireinen aikataulutuksen ilmenivät kyselytutkimuksen tuloksissa erittäin selvästi

” ... iso ongelma on töiden kasaantuminen. Ensi-illat ovat päällekkäin elo-syyskuussa ja helmi-maaliskuussa. Tämä tarkoittaa sitä, että monta tuotantoa on tekeillä yhtä aikaa ...”

”Ensi-iltoja liian tiuhaan.”, ”Alituinen kiire.”, ”Liian tiukat aikataulut!”
(Kyselytutkimus)

Puvustamon ja lavastamon toteutusten valmistuessa aikaisemmin näyttämöosasto voisi harjoitella pitempiä aikoja lopullisilla ratkaisuilla. Lisäksi valosuunnittelija saisi tehtyä lopulliset ratkaisut valojen osalta. Kokonaisuudessaan näyttämöharjoituksia voitaisiin pitää todellisissa näyttämötilanteissa, mikä puolestaan vähentäisi työtapaturmia. Tapaturmavakuutuskeskuksen (TVK) tilastojen mukaan näyttämötaiteilijat ja tanssijat kärsivät työtapaturmista eniten. TVK:n tilastojen mukaan suurimmat työtapaturmien aiheuttajat on kategorisoitu otsikoihin 1) kulkuväylät, alustat, maa, ovet, seinät ym. sekä 2) materiaalit, esineet, tuotteet, sirpaleet. Edellä mainitut kategoriat ovat yhdistettävissä näyttämöllä kulussien, tekniikan ja tarpeiston kanssa harjoitteluun. TVK:n tilastojen mukaan suurim-

mat tapaturmista seuranneet vammat ovat 1) sijoiltaanmenot, nyrjähdykset, venähdykset; 2) haavat ja pinnalliset vammat sekä 3) tärähdykset ja sisäiset vammat. Vammat kohdistuvat suurimmaksi osaksi raajoihin. (Tapaturmavakuutuskeskus (TVK)).

On helppoa kuvitella, että kiireellisellä aikataululla tehtävä produktio, johon lopulliset lavasteet ja puvut saapuvat viimeisellä mahdollisella hetkellä ja näyttämöharjoituksiin jää minimaalinen aika, lopullisissa kulisissa ja puvuissa sattuu työtapaturmia, koska töitä tehdään usein lamppujen häikäisevässä valossa, todella hämärässä sekä lukuisten liikuvien elementtien kanssa.

Tuotantopäätösten aikaistaminen jo itsessään auttaisi osastojen sisäisen tuotantoprosessin porrastamisessa, mutta jo kokonaistuotantoprosessien porrastaminen keskenään helpottaisi riittävän työvoiman kohdentamista tarvittaviin toimenpiteisiin. Tasapainon, jossa tuotantoprosessit ajoittuvat onnistuneesti keskenään, löytäminen ei ole helppoa, mutta oikeanlaisella lopputuloksella Helsingin kaupunginteatteri voi ainoastaan voittaa niin henkisesti kuin taloudellisestikin. Taloudellisia säästöjä tulisi jo yksinomaan siitä, ettei tarvitsisi palkata niin sanottua kiireapua. Lisäksi työtapaturmista johtuvat poissaolot toisivat taloudellista säästöä. Oikein ajoitetuilla tuotantoprosesseilla kertyisi henkistä pääomaa työiihtyvyydestä, kun ihmisiä ei tarvitsisi ylityöllistää. Vastaavasti työn nautinnollisuudesta johtuen niin sanottu organisaatiokulttuuri kehittyisi, mikä varmasti itsessään lisäisi työn tehokkuutta.

6.5 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että Helsingin kaupunginteatterin teknisen tuotannon kokonaisprosessi on itsessään toimiva kokonaisuus, jonka konkreettista kehittämistä vaativat kohteet ovat pieniä strategisia aikataulullisia muutoksia. Kuitenkin suurimmat kehittämistä vaativat kohteet eivät olleet yksin teknisen tuotannon ongelma, vaan koskettavat koko Helsingin kaupunginteatteria organisaationa.

Suurimmaksi konkreettiseksi ongelmaksi tuntui muodostuvan jaksoittainen kiire ja osastojen työtehtävien ruuhkautuminen. Tilanne voitaisiin ratkaista keventämällä tuotantoaikatauluja sekä aikaistamalla teknisen tuotannon kannalta kriittisiä suunnittelullisia päätöksiä.

Työntekijä- ja esimiesasemassa olevien henkilöiden erilainen kokonaiskuvan hahmottaminen on selvä ongelma, joka johtuu esimiestyön ja viestinnän puutteellisuudesta. Viestinnän tietoinen muuttaminen avoimempaan suuntaan ja selkeämmin jäsenyväksi kokonaisuudeksi auttaisi tasoittamaan työntekijöiden ja esimiesten kokonaiskuvan hahmottamisen eroja. Lisäksi taiteellisen ja hallinnollisen organisaation vastuualueiden selkeyttäminen auttaisi kaikkia työntekijöitä hahmottamaan oman toimenkuvansa vastualueet.

Konkreettisten ongelmien lisäksi taustalla piilee vaikeammin havaittavissa ja ratkaistavissa oleva ongelma, joka on koko organisaation toimintakulttuuriin vaikuttava tekijä. Helsingin kaupunginteatterilta puuttuvat koko organisaation laajuiset tulevaisuuden visiot sekä yhteinen arvomaailma, joka ohjaisi koko organisaation toimintakulttuuria. Koska arvojen määrittäminen on iso ja jatkuva, koko organisaation laajuinen prosessi, ei selvää yksiselitteistä kehitysehdotusta ongelmaan ole. Arvojen kuitenkin tulee olla sellaiset, että jokainen organisaation jäsen kykenee hyväksymään ja sisäistämään ne omaa päivittäistä toimintaansa ohjaavaksi ohjenuoraksi.

Tutkimustulosten ja omien havaintojeni perusteella Helsingin kaupunginteatteri voisi hyötyä visioiden selkeyttämisestä sekä arvojen uudelleenmäärittämisestä. Arvojen tuoman yhtenäisyyden lisäksi tietoinen esimiestyön ja viestinnän muodostaminen purkaisi organisaation sisältä hierarkkista byrokratiaa, selkeyttäen näin vastuualueita ja helpottaen jokapäiväistä työskentelyä.

6.6 Huomioita

Kehittämiskohteista puhuttaessa ei voida puhua varsinaisista ongelmista, koska Helsingin kaupunginteatterin organisaatio kykenee toimimaan nykyiselläänkin. Kehitysehdotusten tarkoituksena on ainoastaan tehostaa organisaation toimintaa entisestään.

Kyselytutkimuksen perusteella saamaani informaatiota voidaan pitää validina materiaalina kehitysehdotusten kartoittamista varten. Uskon vahvasti, että kyselytutkimuksissa taattu anonymiteetti on mahdollistanut myös rehellisen vastaamisen. Toisaalta vaikka ennen kyselylomakkeen jättöä pohjustinkin aiheen verbaalisesti ja jokainen kyselyyn osallistuja vakuutti tietävänsä mistä on kyse, uskon kuitenkin, että kyselylomakkeessa käytetyt termit 'osaston sisäinen tuotantoprosessi' sekä kaikessa laajuudessaan 'tekninen tuotanto' eivät olleet kaikille vastaajille täysin selvä asia. Lisäksi minusta tuntui, että

niin kyselytutkimuksessa kuin haastatteluissa ihmiset eivät välttämättä uskaltaneet puhua todellisista ongelmista ääneen tai sitten suurella osalla oli hyvin konkreettinen lähestymistapa ongelmien havainnointiin.

Haastatteluiden vastaajamäärä itsessään saattaa vaikuttaa tutkimuksen validiuteen. Väheisestä haastateltavien määrästä huolimatta vastausten samankaltaisuus jokaisessa toteutuneessa haastattelussa puoltaa kuitenkin saadun informaation paikkansapitävyyttä. Lisäksi haastatteluiden tuloksien sisällöllistä paikkansapitävyyttä tuki se, että haastattelujen vastaukset mukailivat hyvin paljon kyselytutkimuksen vastauksia sekä omaa havainnointiani.

Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden ohella käyttämäni havainnointia ei voida pitää yksinään validina lähteenä, koska havainnoinnissa on aina kyseessä yksilön subjektiivinen kokemus tietystä tarkasteluperspektiivistä. Opinnäytetyössä käyttämäni havainnointia voidaan kuitenkin mielestäni pitää luotettavana, koska havainnointi täydentää tutkimusmenetelmien tuottamaa dataa ja on perusteltavissa tutkimuskirjallisuuden ja teorioiden avulla. Lisäksi havainnointi on erinomainen keino tuoda hiljainen tieto sekä käytävillä käytyt keskustelut osaksi opinnäytetyötä.

Teoriat, joita käytän kehitysehdotusten perustelemiseksi ovat valideja teorioita, mutta täytyy muistaa, että kaikkien teorioiden kohdalla kyse on henkilöstönjohtamisesta tai henkilöstölle viestimisestä, mikä tarkoittaa, että on otettava huomioon yksilöiden eroavaisuudet sekä jokaisen yksilön henkilökohtainen arvopohja. Edellä mainituista syistä kehitysehdotuksia tuleekin tarkastella etupäässä suuntaa-antavina, kokeilua vaativina mahdollisuuksina sopivimman lopputuloksen löytämiseksi.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari 1999. *Yrityksen arvot & etiikka*. Juva: WSOYpro.

European Theatre Convention ETC, a. ETC members <<http://www.etc-cte.org/members.php?code=13>> (luettu 9.2.2017).

European Theatre Convention ETC, b. ETC Network <<http://www.etc-cte.org/base.php?code=9>> (luettu 9.2.2017).

HKT 2015. Helsingin kaupunginteatterin vuosikertomus 2015.

HKT, a. Historia. <<http://www.hkt.fi/esittely/>> (luettu 9.2.2017).

HKT, b. Helsinki dance company. Company <<http://www.hkt.fi/hdc/company/?lang=fi>> (luettu 13.2.2017).

HKT:n intranet. Organisaatio. <<https://nero.hkt.fi/display/meidanhkt/Organisaatio>> (luettu 15.2.2017). [Kuva 1. Helsingin kaupunginteatterin organisaatiokaavio.]

Haastattelu 1. 12.4.2017, Osaston esimies.

Haastattelu 2. 19.4.2017, Osaston esimies.

Haastattelu 3. 24.4.2017, Osaston esimies.

Huuhka, Maisa 2010. *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Kortejärvi-Nurmi, Sirkka; Kuronen, Marja-Liisa & Ollikainen, Marja 2003. *Yrityksen viestintä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. *Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro.

Sneck, Henri 2017. Tuotantomalli. Sähköpostiviesti: 10.2.2017. [Kaavio 2. Tuotantoprosessin eteneminen]

Tapaturmavakuutuskeskus (TVK), työtapaturmatilaston erillistoimitus, aineiston tilanne 7.12.2015, luettu 12.10.2016. Tilastoaineiston toimitus sähköpostilla 12.10.2016, TVK/Janne Sysi-Aho.

Kyselytutkimuslomake

1. Kumpaan teknisen tuotannon kategoriaan kuulut?
 - a) Esitystekniikka
 - b) Tuotantotekniikka

2. Osasto? _____

3. Onko osastollasi sisäisessä tuotantoprosessissa ongelmakohtia/kehitettävää?
 - a) Kyllä
 - b) Ei

Perustele muutamalla sanalla valintasi. Missä ongelmat? Mitä kehittäisit? Miksi ei ongelmia?

4. Onko nykyisessä teknisen tuotannon prosessissa ongelmakohtia/kehitettävää?
 - a) Kyllä
 - b) Ei

Perustele muutamalla sanalla valintasi. Missä ongelmat? Mitä kehittäisit? Miksi ei ongelmia?

5. Mikä/mitkä asiat toimivat erityisen hyvin osaston sisäisessä tuotantoprosessissa? Miksi?

6. Mikä/mitkä asiat toimivat erityisen hyvin koko teknisessä tuotantoprosessissa? Miksi?

Lisättävää / Kommentit:

