



Janne Brelih

Osastokohtaiset prosessikuvaukset Helsingin kaupunginteatterissa

Osastojen työvaiheet suhteessa tuotannon portteihin

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi YAMK

Esitys- ja teatteritekniikan tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

8.11.2024

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Janne Brelh
Otsikko:	Osastokohtaiset prosessikuvaukset Helsingin kaupungin-teatterissa – Osastojen työvaiheet suhteessa tuotannon portteihin
Sivumäärä:	64 sivua + 8 liitettä
Aika:	8.11.2024
Tutkinto:	Medianomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Esitys- ja teatteritekniikka
Ohjaaja:	Lehtori Tero Aalto
Työelämäohjaaja:	Tuotantopäällikkö Jan Toikka

Toteutin syksyn 2023 aikana opinnäyteyhteistyönä työpaikallani Helsingin kaupungin-teatterissa kehitysprojektin, jonka tarkoituksena oli kuvata yksityiskohtaisesti äänen, valon, videon, naamioinnin, pukijoiden, tarpeiston ja näyttämöosaston prosessit teatterin tuotantomallissa. Tämä opinnäytetyö tutkii kyseisen kehitysprojektin taustoja, tavoitteita, toteutusta ja tuloksia.

Tutkimusmetodina oli kehittämiseen ja muutokseen tähtäävä toimintatutkimus. Prosessikuvauksista ensimmäisenä tehty äänen prosessikuvaus tehtiin pääosin oman työkokemuksen pohjalta hyödyntäen tietopohjana lisäksi ääniosaston tehtävälisteriä menneistä tuotannoista. Tiedonkeruu muiden osastojen prosesseista on puolestaan tapahtunut pääosin osastojen kanssa järjestetyissä työpajoissa, joissa olen toiminut työpajojen vetäjänä. Tieto työtehtävien sisällöstä on näin ollen työntekijöiden itsensä sanoittamaa. Prosesseja on kuvattu työn osituksen periaatteiden mukaisesti muutamalla eri kuvaustasolla huomioiden samalla myös työtehtävien optimaalisia ajoituksia tuotantoprosessin aikajanalla.

Kehitysprojektin tuloksena syntyneissä prosessikuvauksissa saatiin seitsemältä eri osastolta dokumentoitua yhteensä yli kaksituhatta työvaihetta. Työvaiheista pyrittiin lisäksi tunnistamaan ne, jotka ovat erityisen tärkeitä tuotantoprosessin etenemisen kannalta tai vaikuttavat useamman osaston työskentelyyn.

Kuvatun prosessin keskeisiä tavoitteita on tuoda esiin teatterituotantojen vaatima työmäärä. Tällä tavoitellaan tuotantoprosessin sujuvoittamista töiden suunnittelun ja resursoinnin helpottamisen kautta. Tuotantomallista riippumatta eri teattereissa tehdään osastojen työtehtävien tasolla samankaltaiset työvaiheet, minkä vuoksi tässä projektissa kerättyä tietoa voidaan soveltaen hyödyntää alalla laajemminkin.

Avainsanat: Teatteri, tuotantoprosessi, prosessikuvaus, lean, työn ositus, esitystekniikka, teatteritekniikka

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author(s): Janne Brelih
Title: Department-Specific Process Descriptions at Helsinki City Theatre – Work Phases in Relation to Production Process Gates
Number of Pages: 64 pages + 8 appendices
Date: 8 November 2024

Degree: Master of Culture and Arts
Degree Programme: Live Performance Engineering
Instructor(s): Tero Aalto, Senior Lecturer
Jan Toikka, Head of Production

During the autumn of 2023 I conducted a development project at Helsinki City Theatre. The aim of the project was to provide detailed descriptions of the work processes of sound, lighting, video, wigs and makeup, dressers, props and stage departments in relation to the production model of the Helsinki City Theatre. This thesis explores the background, goals, implementation, results and future possibilities of the development process.

The used research method was action research. The process description of sound was the first one to be done. This was done based mainly on my own work experience with some aid of sound department checklists from past productions. The work process of the other departments was documented mainly in workshops where I acted as the facilitator. The process descriptions have been done based on the principles of work breakdown structure (WBS) using three levels of decomposition while also paying attention to optimal timing of the tasks.

As a result, the development project managed to document more than 2000 work tasks and phases from the seven different departments included in the project. In addition to documenting the work tasks much attention was paid on identifying the tasks which have a crucial impact on the progress of the production process as a whole or impact the work of another department.

A key objective of the project is to highlight the required workload for theatre productions. This aims at streamlining the production process by facilitating better planning and resource allocation. Regardless of the production model, the work tasks themselves are similar in different theatres. This results in the possibility to make use of the material gathered in this project across different theatres.

Keywords: Theatre, production process, process description, Lean, WBS (work breakdown structure)

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Taustaa	2
2.1	Helsingin kaupunginteatterin tuotantomallin kehitys	3
2.1.1	Hukkajahti	3
2.1.2	Tuotantoprosessin porttimallin kehitys	5
2.2	Prosessikuvausten lähtökohdat ja tavoitteet	8
2.2.1	Tarve prosessikuvaukselle	8
2.2.2	Kehittämistehtävän tavoitteet	10
2.2.3	Projektin raja	14
3	Teoriaa	15
3.1	Toimintatutkimus	15
3.2	Lean	16
3.3	Työn ositus	20
4	Prosessikuvausten toteutus	22
4.1	Prosessin dokumentoinnin lähtökohdat	23
4.2	Prosessin vaiheet suhteessa tuotannon portteihin	24
4.2.1	Tutustuminen teokseen	26
4.2.2	Taiteellinen suunnittelu alkaa	26
4.2.3	Alustava tekninen suunnittelu	27
4.2.4	Tekninen suunnittelu	28
4.2.5	Tekninen toteutus	28
4.2.6	Harjoitukset alkavat harjoitustiloissa	29
4.2.7	Harjoitukset ja viimeistely	30
4.2.8	Ensi-ilta	31
4.2.9	Esityskauden käytännöt ja loppudokumentointi	31
4.2.10	Esityskauden päätteeksi	32
4.3	Prosessikuvausten laatiminen taulukoihin	32
4.3.1	Äänen prosessikuvauksen laatiminen	32
4.3.2	Työpajat muiden osastojen kanssa	35
4.4	Kritiikki	39
5	Projektin tulokset ja analyysi	41

5.1	Prosessikuvausten toteutuksen arviointi	41
5.2	Keskeiset havainnot ja oivallukset	43
6	Johtopäätökset	46
6.1	Ideointi, suunnittelu, toteutus	47
6.2	Prosessien jatkuva kehittäminen	50
6.3	Töiden edistymisen seuranta	51
6.4	Vierailevan suunnittelijan huomioiminen	54
6.5	Poikkeamien hallinta	57
7	Loppupohdinta	58
	Lähteet	61
	Kuvalähteet	64
	Liitteet	65
	Työpajat	65
	Naamiointin prosessikuvaustaulukko	67
	Näyttämön prosessikuvaustaulukko	68
	Pukijoiden prosessikuvaustaulukko	69
	Tarpeiston prosessikuvaustaulukko	70
	Valon ja pyrotekniikan prosessikuvaustaulukko	71
	Videon prosessikuvaustaulukko	72
	Äänen prosessikuvaustaulukko	73

1 Johdanto

Helsingin kaupunginteatteri on viimeisen kymmenen vuoden aikana panostanut paljon erilaiseen kehittämiseen, joka pohjautuu lean-filosofian ajatukseen jatkuvasta parantamisesta (Rehtijärvi 2015; HKT 2024c). Tätä kehitystä on tehty muun muassa strategian, tekniikan, työtapojen, kalustohallinnan, työturvallisuuden ja tuotantoprosessin osalta. Vaikka tuotantoprosessien kehittämiseen on panostettu paljon, on kehitys painottunut pääosin tuotantoprosessien suurempiin linjoihin. Osastokohtaista prosessikuvausta eli sitä, mitä yksittäisiä työvaiheita eri osastojen työtehtävät tuotantoprosessin aikana sisältävät ja miten nämä työtehtävät ajoittuvat tuotantoprosessin aikajanelle, ei sen sijaan aiemmin ole dokumentoitu.

Toteutin Helsingin kaupunginteatterissa vuoden 2023 aikana kehitysprojektin, jossa kuvattiin yksityiskohtaisesti eri osastojen työtehtäviä ja niiden ajoituksia teatteriteoksen tuotantoprosessin kontekstissa. Sen lisäksi, että kehitysprojekti vastaa kysymyksiin, mitä ja milloin osastot tekevät, se myös tutkii eri osastojen töiden riippuvuussuhteita toisiinsa sekä vaikutusta koko tuotantoprosessin etenemiseen. Osastoille järjestetyissä työpajoissa (Liite 1) toteutetun kehitysprojektin tuloksena syntyneissä prosessikuvauksissa yksittäiset työtehtävät on työn osituksen periaatteiden mukaisesti ositettu yksityiskohtaisiin työvaiheisiin, joista varsinainen työtehtävä koostuu. Kerätyn tiedon avulla on tarkoitus nostaa esiin dokumentoidun prosessin merkitys ja hyödyt sujuvalle tuotantoprosessille.

Tämä opinnäytetyö kertoo tuon kehitysprojektin tekemisestä. Opinnäytetyö tarkastelee prosessikuvausten taustoja, tarvetta, hyötyjä, tavoitteita sekä mahdollisia haasteita ja kertoo projektin toteutustavoista. Lisäksi opinnäytetyö analysoi projektin lopputulosta sekä matkan varrella tehtyjä havaintoja. Osastokohtaiset prosessikuvaukset löytyvät liitteinä opinnäytetyön lopusta (Liitteet 2–8).

Projekti on rajattu koskemaan näyttämöllä työskenteleviä osastoja, jotka vastaavat esityksen pystyttämisestä näyttämölle sekä sen matkasta ensi-iltaan ja siitä edelleen esityskaudelle. Vaikka projektin ulkopuolelle rajattujen osastojen työtehtäviin on yksittäisiä viittauksia, näiden osastojen prosessien tarkempi kuvaaminen on tulevaisuuden projekti, jota ei käsitellä tämän tarkemmin. Lisäksi on syytä huomioida, että prosessikuvaukset dokumentoivat tiedossa olevat työtehtävät sekä niiden optimaalisen ajoituksen suhteessa tuotantoprosessin etenemiseen. Tästä syystä prosessikuvaukset eivät sellaisenaan huomioi mahdollisia poikkeamia tuotantoprosessissa.

Oma työhistoriani pohjautuu pääosin äänentoiston kanssa työskentelyyn. Olen työskennellyt Helsingin kaupunginteatterin kaikilla näyttämöillä, kaikenlaisissa ääniosaston tehtävissä yhteensä yli 15 vuoden ajan. Olen seurannut läheltä hyvin erilaisia tuotantoprosesseja, erilaisilla näyttämöillä, erilaisten roolien näkökulmasta. Tämän lisäksi olen näissä tuotannoissa saanut seurata myös muiden osastojen työskentelyä välillä hyvinkin läheltä. Tästä syystä koen, että minulla on suhteellisen hyvä käsitys teatterituotantojen työvaiheista sekä niissä tyypillisesti ilmenevistä haasteista. Samalla tiedostan sen, että tuotantoprosesseissa on myös paljon sellaista, mitä en tiedä. Tämä lähtötilanne yhdistettynä oppimisen ja kehittämisen haluun sai minut valitsemaan opinnäytetyön aiheeksi juuri osastokohtaisten prosessikuvausten laatimisen. Oma erityisosaaminen äänen työtehtävistä näkyy tässä opinnäytetyössä kahdella tapaa: äänen prosessikuvaus on kaikista prosessikuvauksista laajin sekä yksityiskohtaisin ja lisäksi suuri osa käsiteltävistä esimerkkitapauksista liittyy äänen työtehtäviin.

2 Taustaa

Helsingin kaupunginteatteri on Suomen suurin ammattiteatteri, joka työllistää noin 350 henkilöä. Näistä 250 on vakituista ja 100 tilapäistä henkilökuntaa. Vuonna 2023 näytäntöjen yhteenlaskettu määrä oli 750, joilla tavoitettiin lähes 280 000 katsojaa. Helsingin kaupunginteatteri tuottaa viidellä näyttämöllään

vuosittain yhteensä yli 20 ensi-iltaa. Jokainen näistä ensi-illoista on yhden tuotantoprosessin maali. Uusien tuotantojen lisäksi ohjelmistossa jatkaa kauden aikana noin 10 vanhaa tuotantoa (HKT 2024b). Kun tähän lisätään vielä ne tuotannot, joiden tuotantoprosessi on vahvistetun tuotantopäätöksen myötä alkanut, mutta joiden ensi-ilta on pidemmällä tulevaisuudessa, voi eri tuotantoja olla tuotanto- ja esitysvaiheessa yhteensä jopa yli 30.

2.1 Helsingin kaupunginteatterin tuotantomallin kehitys

Tuotannot etenevät tuotantoprosessin eri vaiheissa jatkuvalla syklillä. Ne työllistävät eri osastojen työntekijöitä eri tavoin ja eri aikaan. Lavastamossa tai ompelimossa työskentelevä työntekijä saattaa antaa oman työpanoksensa lähes jokaiseen tuotantoon, kun taas taiteellinen suunnittelija on mukana vain muutamassa tuotannossa kauden aikana. Tämä kuvaa työtehtävien erilaisuutta eikä liity millään lailla töiden määrään tai haastavuuteen.

Useat päällekkäiset tuotantoprosessit eri vaiheissa etenevine työtehtävineen ovat monimutkainen kokonaisuus, jonka sujuva toimiminen vaatii onnistuakseen organisointia. Vaikka teokset lähes poikkeuksetta valmistuvatkin ensi-iltaan mennessä, saattaa tuotantoprosessin hinta rahassa, työmäärässä ja stressissä mitattuna olla pahimmillaan hyvinkin korkea. Jotta tuotantoprosessi olisi selkeä ja sujuva, eikä aiheuttaisi kenellekään kohtuutonta kuormitusta, Helsingin kaupunginteatterissa on panostettu viimeisen kymmenen vuoden aikana hyvin paljon juuri tämän prosessin kehittämiseen (Rehtijärvi 2015; HKT 2024c).

2.1.1 Hukkajahti

Helsingin kaupunginteatteri käynnisti alkuvuodesta 2014 Hukkajahti-nimisen kehitysprojektin, jonka tavoite oli tuotantoprosessien kehittäminen ja sujuvoittaminen lean-filosofiaa hyödyntäen (Rehtijärvi 2015). Helsingin kaupunginteatterin tuotantojohtaja Antti Rehtijärvi on teatterin intranetissä vuonna 2015 julkaisussa ”Miksi hukkaa jahdataan” -blogikirjoituksessa kiteyttänyt syyt projektin aloittamiselle seuraavaan kuuteen kohtaan:

- Jotta teatterin prosessit ja toimenkuvat olisivat selvät.
- Jotta ei tehtäisi turhaa työtä, vaan jokaisen työ olisi arvoa tuottavaa.
- Jotta työ olisi mielekästä ja työssä viihdyttäisiin hyvin.
- Jotta työ jakaantuisi tasaisesti.
- Jotta tieto kulkisi.
- Jotta syntyisi jatkuvan parantamisen kulttuuri ja yhteinen kehittämisen kieli.

Hukkajahti-projekti toteutettiin Business Excellence Finland Oy:n Päivi Strömmerin ja Tomi Järvisen vetämissä työpajoissa, joissa eri osastojen edustajat pääsivät laajasti kertomaan näkemyksiään tuotantoprosessin eri vaiheiden toimivuudesta. Työpajojen materiaalin yhteenvedossa tuotantoprosessien suuriksi haasteiksi todettiin se, että tuotantojen suunnittelun rakenteet puuttuivat eikä välitarkastuspisteitä ollut määritelty. Kokonaisuuden hallintaa hankaloittavana tekijänä pidettiin sitä, että osastojen koettiin työskentelevän erillään toisistaan. Lisäksi yhteisen toimintamallin puuttumisen koettiin haittaavan tiedonkulkua monilla osastoilla. Ensi-iltojen toteutumisen todettiin vaatineen henkilöstöltä paljon joustoa, mikä puolestaan oli aiheuttanut paljon ylitöitä ja kuormitushuippuja. Kuormitusta olivat aiheuttaneet myös myöhäiset tuotantopäätökset sekä useat päällekkäiset tuotannot. (Strömmer & Järvinen 2014.)

Ratkaisuina havaittuihin haasteisiin ehdotettiin useammassa kohdassa tuottajan roolin selkeyttämistä ja projektihallinnan osaamisen vahvistamista. Resursoinnin tehostamiseksi ja henkilöstön kuormituksen tasaamiseksi ehdotettiin puolestaan kokonaisvaltaisempaa tuotannon suunnittelua. Merkittävä ehdotus oli myös tuoda jatkuvan parantamisen kulttuuri osaksi teatterin jokapäiväistä toimintaa. (Strömmer & Järvinen 2014.)

Näistä työpajoista alkoi pitkä kehitystyö, jossa lean-filosofia ja jatkuvan kehittämisen ajattelu ovat kehittäneet teatterin työtapoja merkittävästi. Vaikka kymmenen vuoden takaisesta työpajojen yhteenvedosta on helppo tunnistaa tiettyjä kipupisteitä, jotka aiheuttavat haasteita vielä tänäkin päivänä, on tuotantoprosessin kehittämisessä otettu kokonaisuutena valtava loikka eteenpäin. Havaintojeni

perusteella menneiden aikojen romantisoinnin sijaan kahvipöytäkeskusteluissa nousee useammin esiin ihmetys siitä, miten asiat on ennen ylipäättään saatu hoidettua.

2.1.2 Tuotantoprosessin porttimallin kehitys

Viimeisin vaihe tuotantomallin kehityksessä toteutettiin näytäntövuoden 2022–2023 aikana, kun Hämeen ammattikorkeakoulun (HAMK) lean-asiantuntijakoulutuksen opiskelija Heli Raution projektityön aiheena oli Helsingin kaupunginteatterin tuotantoprosessin kehittäminen (HKT 2024d, 39). Projektissa Rautio haastatteli 28:aa Helsingin kaupunginteatterin työntekijää eri osastoilta (Rautio 2023a, 3). Haastatteluissa tehtyjen havaintojen pohjalta Rautio laati ehdotuksen uudesta neljään porttiin perustuvasta tuotantomallista (ks. kuva 1), jonka yhtenä tavoitteena oli yksinkertaistaa vanhempaa kahdeksan portin mallia (Rautio 2023a, 15).

PORTIT JA PROSESSIN VAIHEET	
PORTTI 1	TUOTANTOPÄÄTÖS
	Tutustuminen teokseen Taiteellinen suunnittelu alkaa Alustava tekninen suunnittelu
PORTTI 2	ENNAKKOMALLI
	Tekninen suunnittelu
PORTTI 3	VALMISTUKSEN ALOITUS
	Tekninen toteutus Harjoitukset alkavat harjoitustiloissa
PORTTI 4	PYSTYTYS JA SIIRTYMINEN NÄYTTÄMÖHARJOITUKSIIN
	Harjoitukset ja viimeistely Ensi-ilta Esityskauden käytännöt ja loppudokumentointi Esityskauden päätteeksi

Kuva 1. Tuotantoprosessin portit (Rautio 2023b) suhteessa prosessien vaiheisiin (Brelh 2024).

Raution tekemä tuotantoprosessin kuvaus esittelee tuotantojen neljä porttia, porttien väliin ajoittuvat kokoukset sekä niistä tehtävät dokumentit, kokouksiin osallistujat ja prosessin osat sekä niiden vastuuhenkilöt (Rautio 2023b). Porttimallin tehtävä on määritellä tuotantoprosessin suurempien linjojen raamit. Tiettyjä taiteellisen suunnittelun aikataulutukseen liittyviä vaiheita lukuun ottamatta tuotantoprosessin kuvaus ei kuitenkaan sisällä tarkempaa tietoa eri osastojen työtehtävien sisällöstä. Seuraavassa lyhyet kuvaukset projektissa määritellyistä porteista (Rautio 2023b) ja niiden sisällöistä:

Portti 1 - Tuotantopäätös

Tuotantoprosessi käynnistyy ideasta. Ideaa, ehdotusta tai tekstiä käsitellään dramaturgiaatissa, työpajoissa ja tuotantosuunnittelukokouksissa. Kun teoksen esitysoikeussopimus on kunnossa, voi tuotanto siirtyä ensimmäiseen porttiin eli varsinaiseen tuotantopäätökseen. Tämän jälkeen tuotannon eri osa-alueille nimetään taiteelliset suunnittelijat, jotka vastaavat teoksen taiteellisesta ilmeestä yhteistyössä ohjaajan kanssa. Taiteellinen prosessi käynnistyy ja suunnittelijat aloittavat työnsä tutustumalla teokseen sekä ideoimalla kokonaisuutta yhdessä. (HKT 2024e.)

Portti 2 – Ennakkomalli

Ennakkomallia voi pitää taiteellisen suunnittelun ensimmäisenä välietappina, jossa suunnittelijat esittävät alustavat suunnitelmansa. Lavastaja esittelee pienoismallin lavastuksesta ja näyttämökuvista. Pukusuunnittelija esittelee havainekuvia vaatteista ja kertoo alustavan arvion pukujen määrästä sekä toteutustavasta (valmistettava, ostettava vai varastosta otettava). Lisäksi kokouksessa käydään läpi lavastukseen liittyviä valo- ja ääniasennuksia, projisointeja, alustavaa tarpeistolistaa sekä tuotannon mahdollisia erityispiirteitä, erityistarpeita, haastavia teknisiä toteutuksia ja muuta vastaavaa.

Ennakkomallissa on tarkoitus nostaa esiin mahdollisia haasteita ja ongelmakohtia suunniteltuun toteutukseen liittyen. Suunnitelmiin on tässä vaiheessa mahdollista tehdä muutoksia tarpeen vaatiessa. Varsinaisen mallipalaverin jälkeen suuria muutoksia ei enää tehdä. (Rautio 2023b.)

Portti 3 – Valmistuksen aloitus

Kun suunnitelmat on hyväksytty mallipalaverissa, siirrytään valmistusvaiheeseen. Tuotannon konkreettinen toteutus alkaa tästä. Lavastamo alkaa tehdä lavasteita, ompelimo aloittaa puvustuksen valmistamisen, valo, ääni sekä video aloittavat kukin omat tekniset toteutuksensa. Kyseisen portin tarkoitus on varmistaa, että teoksen valmistusvaihe aloitetaan vasta siinä vaiheessa, kun suunnitelmat on tehty ja hyväksytty. Hyvällä suunnittelulla ennen valmistuksen aloitusta pyritään välttämään muutosten aiheuttamaa hukkaa. (Rautio 2023b; Liitteet 2–8.)

Prosessikuvausten laatimisen ja opinnäytetyön kirjoittamisen aikana tämän portin nimenä on välillä esiintynyt ”mallipalaveri”. Tämä kuvastaa hyvin sitä, että tuotantoprosessin kehittäminen on vielä osittain keskeneräinen projekti. Prosessikuvausten sisällön kannalta portin nimellä ei ole kovinkaan suurta merkitystä. Mallipalaverissa hyväksytyjen taiteellisten suunnitelmien myötä teoksen valmistusvaihe voidaan aloittaa. Valmistuksen aloituksen kohdalle listatut työvaiheet ovat näin ollen hyvin pitkälle oikealla paikalla, vaikka portin lopullinen nimi vaihtuisikin mallipalaveriksi.

Portti 4 – Pystytys ja siirtyminen näyttämöharjoitukseen

Tuotantoprosessin seuraava kriittinen vaihe on lavastuksen pystyttäminen näyttämölle ja sitä seuraava ensi-iltaan huipentuva harjoituskausi näyttämöllä. Valmiit lavasteet pystytetään näyttämölle, ja kaikki osastot valmistautuvat omalta osaltaan näyttämöharjoitusten alkamiseen. Tuotannon eri osa-alueiden viimeistely jatkuu tästä ensi-iltaan saakka. (Rautio 2023b; Liitteet 2–8.)

2.2 Prosessikuvausten lähtökohdat ja tavoitteet

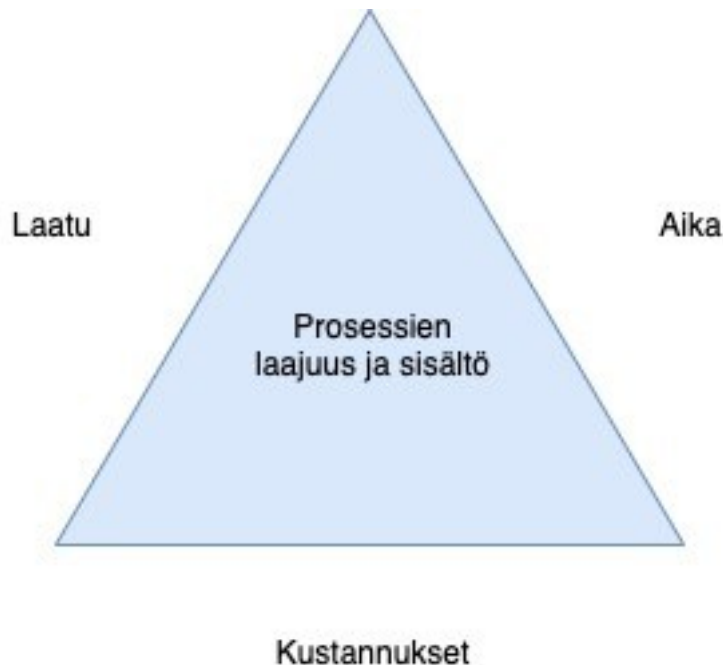
2.2.1 Tarve prosessikuvaukselle

Tuotantoprosessin portteja voisi ajatella jonkinlaisina kiintopisteinä, jotka mahdollistavat tuotannon hallitun etenemisen ja eri osastojen töiden synkronoinnin. Portit muodostavat prosessin rungon. Se, mitä porttien aikana ja niiden välissä tapahtuu, on tähän asti ollut pitkälti kunkin osaston sisäisen ammattitaidon ja hiljaisen tiedon varassa. Tämä koskee sekä työtehtävien sisältöä, että niiden ajoitusta. Ammattinimikkeille on toki ollut olemassa työnkuvaukset, ja osa osastoista on tämän lisäksi tehnyt karkeita listauksia omista työvaiheistaan. Yksityiskohtaisempaa listaa työtehtävien sisällöstä, ajoituksista tai varsinkaan riippuvuuksista muihin osastoihin ei kuitenkaan aiemmin ole ollut olemassa.

Koko tuotantoprosessin ja porttimallin sijaan osastokohtaiset prosessikuvaukset keskittyvät nimenomaan työtehtävien yksityiskohtaiseen dokumentointiin ja samalla linkittävät työtehtävien sisällön tuotantoprosessin kokonaiskuvaan. Prosessikuvaus kertoo, mitä kaikkea tuotantoprosessin eri vaiheissa pitää muistaa tehdä ja ottaa huomioon. Kun töiden sisältö on dokumentoitu, töiden aikataulusta ja resursointia on helpompi tehdä. Prosessikuvaus tuo myös esiin sen, missä suhteessa eri osastot kuormittuvat tuotantoprosessin eri vaiheissa. Tietyt osastot kuormittuvat enemmän suunnitteluvaiheessa, toiset taas harjoitusvaiheessa. Joillain kuormitus on tasaista läpi tuotantoprosessin. (Liitteet 2–8.)

Project Management Institute määrittelee projektinhallintaoppaassaan projektin olevan väliaikainen yritys luoda ainutlaatuinen tuote, palvelu tai tulos (Project Management Institute 2021, 4). Tämän määritelmän perusteella myös teatteri-tuotantoa voi tuotannon toteutuksesta vastaavien osastojen näkökulmasta pitää projektina. Projektin sisältöön ja laajuuteen vaikuttavat aika, kustannukset ja laatu (Wells & Kloppenborg 2019, 11). Näillä tekijöillä on suora vaikutus toisiinsa. Muutokset yhden kohdalla vaikuttavat kaikkiin muihin. (Heagney 2016, 8.) Teatterituotannon budjetti ja aikataulu määrittelevät, minkä kokoinen tuotanto on mahdollista toteuttaa laadukkaasti. Budjetin tai aikataulun kiristäminen

vaikuttaa työn laatuun tai tuotannon laajuuteen ja sisältöön, kuten kuva 2 havainnollistaa.



Kuva 2. Prosessien laajuuden ja sisällön suhde laatuun, aikaan ja kustannuksiin. Joseph Heagney'n (2016, 9) kuvan pohjalta tekemäni suomenkielinen muunnelma. (Brelh 2024).

Jos Helsingin kaupunginteatterin suuren näyttämön tuotantoon on suunniteltu tietyllä budjetilla 300 asukokonaisuutta, niiden teko tarvittavalla laadulla vie tietyn ajan. Jos tuotantoon päätetään kesken harjoituskauden lisätä kaksi kohtausta uusine vaatteineen, saattaa tämä nostaa asukokonaisuuksien määrää 50:llä. Koska ensi-illan päivämäärä on päätetty eikä aikataulusta jousteta, täytyy uusien pukujen laadusta tinkiä tai tehdä puvut ylitöinä. Jos taas laadusta ei olla valmiita tinkimään eikä budjetissa ole varaa ylitöille, ainoaksi vaihtoehdoksi jää karsia pukukokonaisuuksien määrää eli puuttua projektin sisältöön ja laajuuteen.

Jos projektin sisältöä ja laajuutta ei ole määritetty, aikaa, kustannuksia ja laatua ei pysty arvioimaan. Toisin päin käännettynä tämä tarkoittaa, että aika, kustan-

nukset ja laatu määrittelevät raamit projektin sisällölle ja laajuudelle. Ne sanelevat, millainen tuotanto on mahdollista toteuttaa. Tämä korostaa prosessien kuvaamisen merkitystä, sillä osastojen prosessien voi ajatella vastaavan projektin sisältöä ja laajuutta. Tietyntyylinen teatterituotanto vaatii kultakin osastolta tiettyjen työtehtävien toteuttamisen. Jos prosesseja ei ole dokumentoitu, ei työhön käytettävää aikaa, sen laatua tai kustannuksia pysty arvioimaan kovinkaan tarkasti. Tämä puolestaan tekee tuotantoprosessin hallitsemisesta hankalaa.

2.2.2 Kehittämistehtävän tavoitteet

Pohjimmiltaan kehittämistehtävän tavoite on prosessikuvauksen avulla sujuvoittaa tuotantoprosessin etenemistä ja helpottaa työntekoa. Tarkemmin tarkasteltuna tavoitteet voisi jakaa seuraaviin kokonaisuuksiin:

- Töiden suunnittelun helpottaminen.
- Osastorajat ylittävien työvaiheiden tunnistaminen ja huomioiminen.
- Tuotantoprosessin etenemisen kannalta kriittisten työvaiheiden tunnistaminen ja huomioiminen.
- Tuotantojen vaatiman työmäärän esiin nostaminen.
- Tietoisuuden parantaminen eri osastojen tekemistä töistä.

Töiden suunnittelun helpottamista voi hahmottaa tuotantoprosessin kautta. Pelkästään äänen prosessikuvaus sisältää tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa yli 600 erillistä työvaihetta (Liite 8). On epärealistista olettaa, että kukaan voisi muistaa näin suuren määrän työvaiheita ulkoa uuden tuotannon suunnitteluvaiheessa. Kaikki työvaiheet eivät tietenkään kosketa kaikkia tuotantoja, mutta toisaalta etukäteen voi olla vaikea tietää tarkalleen, mitkä työvaiheet tuotantoon tulevat mahdollisesti liittymään. Mikäli uuden tuotannon vaatimia työvaiheita lähdetään jokaisen tuotannon alkuvaiheessa listaamaan nolasta, voidaan tämä nähdä turhana työvaiheena ja ajallisena hukkana, joka on vältettävissä sillä, että työvaiheet on kerran dokumentoitu prosessikuvaukseen. Prosessikuvaus toimii tällöin muistilistana, jonka pohjalta kukin osasto saa helposti laadittua tarkemman tuotantokohtaisen tehtävälisansa. Näin työvaiheiden oikea-aikainen

huomioiminen on todennäköisempää, ja riski kriittisen työvaiheen unohtamiseen laskee selvästi. On myös mahdollista, että tuotannon aikana ilmenee asioita, jotka prosessikuvauksesta puuttuvat. Tämä on prosessikuvausten laatimisen jälkeen alkuvaiheessa jopa todennäköistä. Nämä havaitut puutteet on kuitenkin helppo lisätä mukaan prosessikuvaukseen. Tällä tavoin myös tuotantoprosessit itsessään kehittävät prosessikuvauksia, mikä taas omalta osaltaan tukee ajatusta jatkuvasta kehittämisestä.

Tuotantokohtaisena tarkistuslistana prosessikuvaus on tärkeä apuväline töiden suunnittelussa, aikatauluttamisessa ja resursoinnissa. Valmiiksi listattuja työvaiheita on helppo lähteä priorisoimaan ja aikatauluttamaan. Töitä voi listauksen perusteella myös lähteä jakamaan työntekijöille, jolloin tarve mahdolliselle lisätyövoimalle saattaa myös olla helpompi hahmottaa. Töiden jakaminen ja aikatauluttaminen osaston sisällä on sikäli helppoa, että se perustuu osaston omaan ydinsaamisalueeseen.

Osa tuotantoprosessin työvaiheista koskettaa kuitenkin myös muita osastoja. Näiden työvaiheiden onnistuminen saattaa olla suorassa riippuvuussuhteessa toisen osaston kanssa tehtävään yhteistyöhön. Hyvä esimerkki tästä ovat esimerkiksi puvustukseen tehtävät valoasennukset, jotka vaativat puvuston ja valo-osaston tiivistä yhteistyötä sekä suunnittelu- että toteutusvaiheessa. Työtehtävien vaikutus eri osastojen työskentelyyn on hyvä muistaa kahdesta näkökulmasta: mikäli jonkun muun työllä on vaikutusta omaan työhöni, niin jossain muussa tilanteessa minun työlläni on vaikutus jonkun toisen työhön. Näyttelijän mikrofonin peittäminen hatulla aiheuttaa ongelmia äänelle, kun taas hatun poistaminen kohtauksesta vaikuttaa puvustuksen visuaaliseen ilmeeseen. Haasteena on tunnistaa tilanteet, joissa osastojen töiden vaikutus toisiinsa ei nouse esille yhtä selkeästi kuin edellä olleissa esimerkeissä.

Tunnistamisen kannalta vaikeimmin hahmotettavia ovat tilanteet, joissa vaikutukset ketjuttuvat useamman osaston välille. Eräässä musikaalissa pukusuun-

nittelijaan kohdistui kritiikkiä, kun kuoron päässä olleet päähineet vaikuttivat negatiivisesti äänenlaatuun jättäen samalla näyttelijöiden kasvot pahasti varjoon. Myöhemmin paljastui, että näyttelijät olivat asettelleet päähineet päihinsä väärin, koska näyttämöosasto ei ollut asentanut näyttämön taakse peilejä, eivätkä näyttelijät näin ollen voineet nähdä, miten päähineet kuuluisi laittaa päähän. Näyttämöosasto ei puolestaan ollut voinut asentaa peilejä, koska muut lavasteet olivat olleet lavastamon prioriteettilistalla korkeammalla eivätkä peilit tämän vuoksi olleet valmiita asennettaviksi.

Joskus vastaavien tilanteiden juurisyyt voivat liittyä jo suunnitteluprosessin alkuvaiheeseen, jossa lavastaja ja äänisuunnittelija eivät ole keskustelleet ennen ennakkomalliin siirtymistä. Lavastaja esittelee tällöin ennakkomallissa alustavan lavastussuunnitelmansa, jossa ei välttämättä ole lainkaan huomioitu näyttämölle tulevia kaiuttimia. Tämänkaltainen tilanne aiheuttaa suurella todennäköisyydellä joko lisätöitä tai hankaluuksia äänisuunnittelijalle tai muutoksia lavastussuunnitelmaan.

Tällä kokonaisuudella on suora yhteys lean-filosofian tavoitteeseen hukkan vähentämisestä. Näyttämölle ja lavasteisiin asennettavat kaiuttimet ovat erinomainen esimerkki tästä ikävän usein toistuvasta tilanteesta, jossa huonot suunnitelmat tai pikemminkin niiden puute johtavat hukkaan. Olen ollut mukana tuotannoissa, joissa lavastajalle toimitettuihin näyttämön pohjakuviin ei ole merkitty kiinteiden kaiuttimien paikkoja, minkä seurauksena lavastaja on suunnitellut lavaste-elementtejä pääkaiuttimien eteen. Lavastaja on ensin ideoinut ja piirtänyt lavasteen, jonka työpiirustukset on tämän jälkeen lähetetty lavastamoon. Lavastamossa lavasteelle on ensin hitsattu runko, joka on tämän jälkeen päällystetty vanerilla ja lopuksi mennyt maalaamoon viimeisteltäväksi. Valmis lavaste on tuotu näyttämölle, jossa sen suunniteltu sijainti on todettu mahdottomaksi. Lavaste on lopulta poistettu koko teoksesta ja viety takaisin lavastamoon purettavaksi.

Kyseisen lavasteen matka on aiheuttanut hukkaa ideoinnin, piirtämisen, metallityön, puutyön, maalaamisen, asemoinnin, purun ja lajittelun suhteen, eli kahdeksan työvaiheen verran. Lisäksi se on aiheuttanut harmaita hiuksia ja pahaa mieltä ainakin lavastajalle, äänisuunnittelijalle, metallityöntekijälle, puusepälle ja maalarille sekä todennäköisesti myös ohjaajalle, tuottajalle, äänimestarille ja muutamalle näyttämötyöntekijälle. Kaikki aiheutunut hukka ja harmitus olisi ollut vältettävissä sillä, että lavastaja ja äänisuunnittelija olisivat tavanneet suunnitteluvaiheessa ennen ennakkomallia sekä käyneet yhdessä läpi kummankin toiveet ja tarpeet, minkä seurauksena lavastusratkaisu olisi ollut kerrasta oikea.

Osastojen töiden rajapintoja voidaankin pitää sikäli kriittisinä työvaiheina, että ne vaativat laajempaa hahmottamista eri työtehtävien vaikutuksista toisiinsa, mikä puolestaan lisää riskiä erilaisille ongelmille ja ikäville yllätyksille. Yksi prosessikuvausten tärkeä tavoite on nostaa nämä työvaiheet selkeästi esiin. Tällä pyritään parantamaan kyseisten työvaiheiden huomioimista suunnittelussa, poistamaan hukkaa ja sujuvoittamaan tätä kautta koko tuotantoprosessia.

Tuotantoprosessin näkökulmasta toinen tärkeä asia on osastojen töiden eteneminen suhteessa koko tuotannon etenemiseen. Osastojen sisällä suurin osa työvaiheista ei ole suoraan sidoksissa koko tuotantoprosessin etenemiseen. Ennakkomalli ei ole riippuvainen äänitehosteiden etsimisestä tai studioäänityksistä, mutta lavastuksen ääniasennuksista täytyy ennakkomallissa olla jokin suunnitelma. Vastaavasti taiteellisten suunnittelijoiden tulisi olla nimetty tuotantopäätöksen kohdalla, jotta teoksen taiteellinen suunnittelu etenisi alusta alkaen yhtenäisenä kokonaisuutena, jossa kaikki osa-alueet on huomioitu. Tätä varten koko tuotannon etenemisen kannalta tärkeät työvaiheet on myös tarkoitus nostaa selvästi esiin prosessikuvauksissa.

Prosessikuvausten tavoitteena on myös tuoda koko organisaatiolle konkreettisesti näkyväksi se valtava työmäärä, mitä onnistuneen teatterituotannon vaiheet eri osastoilta vaativat. Teatterialan ammattilaiset varmasti tietävät, että tuotanto-

prosessi vaatii ”paljon” töitä. Käsite ”paljon töitä” saa kuitenkin aivan eri merkityksen, jos se kuvataan konkreettisesti. Asiaa voi miettiä myös aikatauluista tai resursoinnista keskusteltaessa. Kysymykseen ”miksi orkesterimontun kasaus kestää kauan” voi vastata toteamalla, että ”siinä on paljon hommaa”. Tällä vastauksella voi olla vaikea perustella tarvetta tietylle aikataululle tai lisätyövoimalle. Hedelmällisempi vastaus on sen sijaan tarkastella prosessikuvausta, josta voi nähdä, että orkesterimontun suunnittelu koostuu noin 30 työvaiheesta ja varsinainen asennusvaihe jopa 50 työvaiheesta (Liite 8).

Tätä kautta päästään prosessikuvausten viimeiseen tavoitteeseen, joka on tietoisuuden lisääminen eri työtehtävien sisällöistä. Tuomalla työvaiheiden yksityiskohtainen listaus kaikkien nähtäväksi on tarkoitus lisätä teatterin sisällä tietoisuutta eri työtehtävien konkreettisesta sisällöstä ja tuoda näkyväksi se valtava määrä erityisosaamista, mitä kukin työtehtävä ja työvaihe vaatii. Uskon vahvasti, että lisäämällä tietoisuutta muiden töistä lisätään myös arvostusta muiden töitä kohtaan. Tällä puolestaan tavoitellaan positiivista vaikutusta myös työhyvinvointiin.

2.2.3 Projektin rajaus

Tuotantoprosessin yhtenäistämisen vuoksi prosessit tulisi mielestäni kuvata kaikilta osastoilta. Tämä on arvioni mukaan kuitenkin työmäärältään ja kestoaltaan liian laaja kokonaisuus käsiteltäväksi tässä opinnäytetyössä. Tästä syystä prosessikuvausten laatiminen on rajattu opinnäytetyötä palvelevaksi kokonaisuudeksi, joka sisältää äänen, valon, videon, näyttämön, pukijoiden, naamioinnin ja tarpeiston prosessien kuvaukset.

Kyseiset osastot ovat ne, jotka vastaavat tuotannon ylösosanosta näyttämöllä. Vaikka osastojen töiden rytmittymisessä tuotantoprosessin aikajanelle on eroavaisuuksia, on kokonaisuus suuremmasta näkökulmasta katsottuna kuitenkin hyvin samankaltainen: osastot tekevät kukin omat esivalmistelunsa tuotantoa varten, osallistuvat tuotannon viimeistelyyn harjoituskaudella ja vastaavat tuotannon toteutuksesta läpi esityskauden. Osastoilla on läpi tuotantoprosessin

myös paljon osastorajat ylittäviä työvaiheita, joiden huomioiminen on erityisen tärkeää. Näin ollen kyseisten osastojen prosesseista muodostuu selkeä kokonaisuus, jota tämä opinnäytetyö käsittelee.

Opinnäytetyön ulkopuolelle rajatuilla osastoilla on kaikilla omat prosessinsa, jotka nekin ovat tärkeä osa teatterituotannon tuotantoprosessia. Tuotantosuunnittelun, tuottajien, ompelimon, lavastamon ja markkinoinnin prosessien kuvaaminen tulee olemaan oma erillinen projektinsa, jolla tavoitellaan myös näiden osastojen töiden synkronointia tuotantomallin porttien mukaan.

3 Teoriaa

Osastojen prosessien kuvaaminen on luonteeltaan ja tavoitteiltaan hyvin käytännönläheinen projekti. Tämä käytännönläheisyys näkyy vahvasti sekä kehitysprojektin toteutustavoissa että taustateoriassa.

3.1 Toimintatutkimus

Prosessikuvausten tekemisessä tutkimusstrategiana on ollut toimintatutkimus, jolla pyritään tutkimaan todellisuutta pyrkien sen muuttamiseen (Jyrkämä 2021). Prosessikuvausprojektissa on tutkittu ja dokumentoitu eri osastojen prosessien nykytilanne. Koska toimintatutkimuksen menetelmien on oltava osallistavia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 61), tieto osastojen prosessien yksityiskohdista on kerätty eri osastoille järjestetyissä työpajoissa (Liite 1). Tämän ansiosta kerätty tieto on toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan työntekijöiden itsensä kertomaa ja sanoittamaa (Ojasalo ym. 2015, 58). Kerättyä tietoa pyritään myöhemmin hyödyntämään tuotantoprosessin kehittämässä. Kehitys koskee sekä osastojen omia prosesseja että koko tuotantoprosessia.

Dokumentoituja prosesseja hyödynnetään sujuvoittamaan teatteriteosten tuotantoprosesseja. Ensi-iltojen jälkeisissä purkupalavereissa osastot reflektivat tuotantoprosessien onnistumista pohtien, mikä meni hyvin ja mitä olisi voitu

tehdä paremmin. Purkupalaveriissa kerättyjä tietoja hyödyntämällä pyritään jälleen kehittämään tuotantoprosessia. Seuraavien tuotantojen purkupalaverit paljastavat jälleen uusia kehittämisen tarpeita. Tästä seuraavalla kierteellä tavoitellaan tuotantoprosessien jatkuvaa kehittämistä, mikä tukee toimintatutkimuksen pyrkimystä todellisuuden muuttamiseen (Ojasalo ym. 2015, 60).

3.2 Lean

Vuodesta 2014 alkanut lean-filosofian mukainen toiminta ja jatkuvan parantamisen malli on kirjattuna Helsingin kaupunginteatterin strategiaan myös vuonna 2024 (HKT 2024c). Toimintastrategiana lean korostaa virtaustehokkuutta resurssitehokkuuden sijaan (Modig & Åhlström 2013, 43). Siinä missä resurssitehokkuus mittaa, paljonko tiettyä resurssia käytetään suhteessa tiettyyn ajanjaksoon, keskittyy virtaustehokkuudessa huomio organisaatiossa jalostettavaan yksikköön. Teatterin tuotantoprosessin tapauksessa tämä jalostettava yksikkö on työn alla oleva teatteriteos. Virtaustehokkuus mittaa, paljonko virtausyksikkö, eli teatteriteos, jalostuu tietyssä ajanjaksona, eli tuotantopäätöksen ja ensi-illan välillä. (Modig & Åhlström 2013, 11.)

Lean-filosofia keskittyy tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle parantamalla virtausta ja vähentämällä hukkaa (Brenig-Jones & Dowdall 2022, 7). Hukan vähentämisellä tarkoitetaan niiden toimintojen vähentämistä, jotka eivät tuota teokselle lisäarvoa. Länsimaisessa Leanin hukkaluokittelussa hukka jaetaan seuraavaan kahdeksaan luokkaan (Petersson, Olsson, Lundström, Johansson, Broman, Blücher & Alsterman 2018, 152):

- Odottelu
- Tarpeeton kuljettaminen
- Ylikäsittely
- Tarpeettomat varastot
- Tarpeeton liike
- Virheelliset tuotteet

- Ylituotanto
- Osaamisen tai luovuuden käyttämättä jättäminen

Kyseiset hukkien luokat ilmenevät eri tavoin toimialoista ja yrityksistä riippuen. Eroja saattaa olla myös saman työpaikan sisällä riippuen siitä, mistä näkökulmasta hukkaa tarkastellaan. Tämän opinnäytetyön kontekstissa hukkaa tarkastellaan erityisesti teatterin tuotantoprosessin näkökulmasta. Teatterin muun toiminnan näkökulmasta tarkasteltuna hukkaa saattaa ilmetä myös muilla tavoin.

Teatterin tuotantoprosessissa odottelua saattaa ilmetä lavastamossa tai ompelimosassa työntekijöiden odotellessa työpiirustuksia lavastajalta tai pukuluonnoksia pukusuunnittelijalta. Helsingin kaupunginteatterin suurella näyttämöllä puutteelliset suunnitelmat pyörönäyttämön käytön osalta saattavat pysäyttää koko harjoituksen, jolloin kaikki osastot odottavat, että pyöritykset ja niiden muutokset saadaan päätettyä, ohjelmoitua, kokeiltua ja mahdollisesti ohjelmoitua ja kokeiltua vielä uudestaan. Odottelun tyypillinen ilmentymä on toisistaan riippuvaisten työvaiheiden eteneminen. Ongelma ensimmäisessä vaiheessa vaikuttaa suoraan seuraavaan aiheuttaen dominoefektin. Jos ääniosasto on suunnitellut lavasteeseen tulevan muusikon soittopisteen pystyttämisen tietylle päivälle ja soittopisteen rakennus lavastamossa on viivästynyt, saattaa tämä aiheuttaa merkittäviä ongelmia useammalle osastolle. Ääniosasto joutuu odottamaan lavasteen valmistumista ja siirtämään useita soittopisteeseen liittyviä työtehtäviä eteenpäin. Nämä työtehtävät joudutaan mahdollisesti tekemään ajankohtana, jolle jokin toinen osasto on etukäteen suunnitellut omia töitään. Valo- ja näyttämöosasto ovat mahdollisesti suunnitelleet tiettyjä työtehtäviä tehdyiksi sen jälkeen, kun ääniosasto on saanut muusikon soittopisteen valmiiksi. Nyt kumpikin osasto joutuu odottamaan ääniosastoa, joka joutuu odottamaan lavastetta.

Tarpeetonta kuljettamista saattaa ilmetä näyttämön ja lavastamon välillä. Keskenäinen lavaste-elementti halutaan harjoituksiin, joista se kuljetetaan harjoitusten jälkeen lavastamoon ja illaksi takaisin näyttämölle. Pahimmillaan tämä

saattaa toistua useana päivänä. Huonosti suunnitellut harjoitukset saattavat puolestaan aiheuttaa tarpeetonta kuljetusta harjoitustiloihin. Jos harjoitusten sisältö on epäselvä, harjoitustiloihin saatetaan varmuuden vuoksi viedä suuri määrä tavaraa, josta suurta osaa ei lopulta tarvita lainkaan. Helsingin kaupunginteatterissa tarpeetonta kuljettamista saattaa ilmetä myös tavarakuljetuksissa satelliittinäyttämöjen välillä: useat osastot sopivat kuljetuksia toisistaan tietämättä, jolloin tavaraa kuljetetaan saman päivänä aikana useissa kuljetuksissa yhden sijaan.

Ylikäsittely tarkoittaa tuotteen jalostusta niin pitkälle, että se ei todellisuudessa tuota lisäarvoa (Petersson ym. 2018, 155). On turha käyttää aikaa pieniin yksityiskohtiin näyttelijöiden kynsien lakkaamisessa, vaatteiden koristelussa tai tarpeiston sanomalehden tekstissä, jos näitä käytetään Helsingin kaupunginteatterin suurella näyttämöllä, jossa katsoja katsoo niitä vähintään viiden metrin tai pahimmillaan neljäkymmenen metrin päästä.

Tarpeettomat varastot voi olla helpompi yhdistää teatterin muuhun toimintaan kuin tuotantoprosessiin. Tuotantoprosessissa tarpeetonta varastointia saattaisivat kuitenkin olla esimerkiksi liian aikaisessa vaiheessa tehdyt lavasteet, jotka vievät paljon säilytystilaa hankaloittaen ohjelmistossa pyörivien esitysten lavasteiden varastointia ja vaihtamista. Toisaalta tarpeeton varastointi saattaa myös olla sähköistä dokumenttien varastointia. Jos saman materiaalin joukkoon on tallennettu useita versioita harjoitussuunnitelmasta, käsikirjoituksesta tai muusta materiaalista, aiheuttaa tämä omat ongelmansa.

Tarpeeton liike voidaan yhdistää epäjärjestykseen, joka johtaa tavaroiden ja työkalujen etsimiseen. Yksinkertaisen työtehtävän kesto saattaa pahimmillaan moninkertaistua, kun aikaa kuluu tavaroiden etsimiseen. Samat ongelmat saattavat tulla eteen dokumenttien tai tiedon etsimisen kanssa. Yksinkertaisen tiedon etsimiseen saattaa kulua huomattava aika, jos dokumenttien sijainti on epäselvä tai dokumenteista löytyy useita versioita useista eri paikoista, ja aikaa kuluu sen selvittämiseen, missä dokumentissa on ajantasaisin tieto.

Virheelliset tuotteet johtuvat usein huonoista suunnitelmista tai huonosta viestinnästä. (Petersson ym. 159). Jos lavastetta rakennettaessa ei ole ollut tietoa, miten lavastetta käytetään tai käsitellään, on suuri riski, että lavaste palautuu ensimmäisistä näyttämöharjoituksista takaisin lavastamoon korjattavaksi tai paranneltavaksi. Ehkä lavasteessa oleva kaiutin halutaan peittoon, mutta toteutus tehdään ääntä läpäisemättömällä kankaalla, jolloin lavaste palautuu jälleen takaisin lavastamoon korjattavaksi. Vastaavasti huonot ennakkosuunnitelmat tai ohjeistukset ääniasennuksissa aiheuttavat asennuksen suunnittelun ja toteutuksen tekemisen uudelleen.

Ylituotannossa saatetaan tehdä vaatteita tai tarpeistoesineitä liian monelle näyttelijälle varmuuden vuoksi, koska ei ole täyttä varmuutta, moniko niitä todellisuudessa tarvitsee. Tämänkaltaiseen tilanteeseen saatetaan päätyä esimerkiksi tekemällä hätiköityjä päätöksiä spontaanisti ilmenevistä taiteellisista ideoista. Peterssonin ym. mukaan ylituotantoa pidetään usein hukan pahimpana muotona, sillä se johtaa helposti muihin hukkiin. Monien on myös vaikea ylipäänsä ymmärtää ylituotannon olevan hukkaa (Petersson ym. 2018, 161.)

Osaamisen tai luovuuden käyttämättä jättämistä saattaa tapahtua esimerkiksi ulkopuolisten konsulttien käytön yhteydessä. Konsulttien käyttö on monessa tilanteessa perusteltua, mutta todennäköisesti turhaa silloin, jos sama asiantuntemus löytyy jo teatterin sisältä. On myös mahdollista, että samankaltaista tai jopa täysin samaa asiaa ratkoo toisistaan tietämättä useampi työntekijä. Sama työ tehdään tällöin useaan kertaan. Toisaalta lopputulos saattaisi olla parempi, jos kyseiset työntekijät ratkoisivat asiaa jo lähtökohtaisesti yhdessä.

Teatterissa hukan juurisyynä saattaa usein olla asioiden huono ennakkosuunnittelu tai organisointi, mikä pahimmillaan johtaa useamman eri hukan ilmenemiseen useammalla osastolla. Jos jokin osasto lähtee toteuttamaan esimerkiksi omaa osuuttaan näyttämöpystytyksessä ilman suunnitelmia, alkaa kyseisen työtehtävän toteuttaminen pohtimalla sitä, mitä pitää tehdä. Näyttämöaika kuluu ensin pohdiskeluun, jonka jälkeen lähdetään etsimään työvälineitä ja tarvikkeita.

Lisää aikaa kuluu. Etsimisessä menee kauan, tiettyä työkalua ei löydy ollenkaan, ja asennukseen tarvittava kaapeli on päässyt loppumaan. Lisäksi paljastuu, että toteutuksen kannalta oleellinen laite onkin jo käytössä toisessa tuotannossa. On pakko tehdä kompromissi tai hankkia toinen samanlainen laite. Kompromissi saattaa olla huonompi ratkaisu, joka aiheuttaa uusia ennakoimattomia ongelmia. Hankinnan kohdalla pikaisella aikataululla ei välttämättä ole saatavissa haluttua laitetta vaan joudutaan turvautumaan seuraavaksi parhaaseen vaihtoehtoon, joka puolestaan ei ehkä ole laadun tai tulevaisuuden käyttötarkoitusten suhteen paras mahdollinen. Samaan aikaan muut osastot saattavat joutua odottamaan omien töidensä kanssa ja pahimmillaan siirtämään myös niiden toteutusta.

Prosessikuvausten tavoitteista erityisesti töiden suunnittelun helpottaminen sekä osastorajat ylittävien työvaiheiden tunnistaminen ja huomioiminen ovat vahvasti sidoksissa juuri hukan poistoon, oikea-aikaisuuteen ja virtaustehokkuuteen, joka on arvoa tuottavien toimintojen summa suhteessa läpimenoaikaan (Modig & Åhlström 2013, 15), parantamiseen.

3.3 Työn ositus

Prosessikuvauksissa on kyse työn osituksesta (engl. *WBS, work breakdown structure*), jonka tarkoitus on jakaa tietyn projektin työt pienempiin, paremmin hallittaviin osiin (Buchtik 2013, 11), joista Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta käyttää prosessien kuvaamisen JHS 152 -suosituksessaan termiä kuvaustaso (JUHTA 2012, 5). Näiden kuvaustasojen määrä riippuu kuvatus prosessin laajuudesta ja on lopulta prosessin kuvaajan päätettävissä. Liian yleisellä kuvaustasolla tehty työn ositus ei sisällä tarpeeksi tietoa prosessin tarkasta sisällöstä, kun taas liian yksityiskohtaisten tasojen kuvaaminen saattaa olla todella hidasta ja työlästä eikä näin ollen ole välttämättä kovin kustannustehokasta. Kuvaustasoja tulisi kuitenkin olla vähintään kolme (Buchtik 2013, 30). Työn ositus tulisi pilkkoa sellaiselle kuvaustasolle, jossa projektia pystyy hallitsemaan, työtehtävien tekijät pystytään määrittelemään ja resursointia, kuluja

sekä aikaa on mahdollista arvioida (Buchtik 2013, 30). Osastokohtaisissa prosessikuvauksissa kuvaustasoja on kolme, joista ylin taso kuvaa tuotannon porttia vai vaihetta, seuraava osaston työtehtävää ja alin taso työtehtävän vaihetta.

Hyvin toteutetun työn osituksen suurimpia hyötyjä on, että sen avulla projektin tarkan sisällön ja laajuuden pystyy hahmottamaan hyvin aikaisessa vaiheessa (Buchtik 2013, 14). Tämä on selvä tavoite myös Helsingin kaupunginteatterin prosessikuvauksissa, joita on tarkoitus hyödyntää tuotantoprosesseissa heti tuotantopäätöksen jälkeen.

Prosessikuvausten toteutus pohjautuu pitkälti edellä kuvattuun työn osituksen malliin, mutta poikkeaa siitä kahdella tavalla. Työn ositus vastaa kysymykseen, mitä projektia varten pitää tehdä. Se ei vastaa kysymyksiin, miten tai koska nämä asiat pitää tehdä (Buchtik 2013, 63). Osastokohtaisissa prosessikuvauksissa on kuitenkin tuotantoprosessin porttien myötä huomioitu myös tehtävien suoritusjärjestys. Aikajärjestyksessä olevat tuotannon portit välivaiheineen ovat Helsingin kaupunginteatterin prosessikuvauksissa työn osituksen ylin taso, joka on sen jälkeen pilkottu eri osastoihin, osastojen työtehtäviin ja tämän jälkeen vielä yksittäisten työtehtävien eri vaiheisiin. Porttien määrittelemä aikajärjestys on otettu mukaan prosessikuvauksiin, koska se on Helsingin kaupunginteatterin käyttötarkoituksen ja projektin tavoitteiden kannalta kriittisen tärkeä tieto.

Tämän lisäksi osastokohtaiset prosessikuvaukset eivät keskity tiettyyn yksittäiseen tuotantoon vaan pyrkivät kuvaamaan teatterituotannon prosessin etenemistä laajalla ja yleispätevällä tasolla, mikä tarkoittaa kaikkien mahdollisten työtehtävien dokumentoimista. Näin ollen dokumentointi sisältää väistämättä asioita, jotka eivät kosketa kaikkia tuotantoja.

4 Prosessikuvausten toteutus

Prosessikuvausprojekti sai alkunsa keväällä 2023 Metropolian kurssitehtävänä, jonka tavoitteena oli toteuttaa tuotantoprosessin näkökulmasta pien- tai osaprojekti esitysteknisessä toimintaympäristössä. Helsingin kaupunginteatterin ääni-osastolla on omana aikanaan ollut läsnä hyvin vahva kehittämisen kulttuuri, jota voi monelta osin verrata lean-filosofian jatkuvan kehittämisen ajatukseen. Pyrkimys kehittämiseen, asioiden parantamiseen ja uuden oppimiseen on ollut luonnollinen osa osaston työkulttuuria pitkään. Aiemmin tämä on saattanut painottua enemmän tekniseen kehitykseen, mutta viime vuosina myös työtapojen kehitys on ollut vahvasti esillä.

Ääniosaston keskusteluissa oli aiempien vuosien aikana muutaman kerran sivuttu osaston työvaiheiden kuvaamista, mutta asia ei pitkään edennyt pinnallista keskustelua pidemmälle. Päällimmäinen syy tähän lienee se, ettei kuvatus prosessin hyötyjä osattu osastolla tuossa vaiheessa tunnistaa. Tämän vuoksi asia ei noussut prioriteettilistalla kovin korkealle. Vuosien 2015–2017 aikana toteutettu teatterirakennuksen peruskorjaus ja sitä seurannut uusitun teatterin ja tekniikan käyttöönotto teknisine haasteineen veivät pitkään kaiken sen työajan, joka ei liittynyt suoraan teatterituotantoihin. Vasta koronapandemian aiheuttamien poikkeamien myötä tehtävälisterojen tekemättömiä töitä saatiin kurottua kiinni ja prioriteettilistalla alempana olleet asiat alkoivat nousta esiin.

2/2023	3/2023	4/2023	5/2023	6/2023	9/2023	10/2023	11/2023	12/2023	1/2024	2/2024 - 11/2024
Esitysteknisen tuotantoprosessin suunnittelu kurssi										
Äänen prosessikuvaus										
				Lopullinen päätös opinnäytetyön aiheesta						Opinnäytetyön kirjoitusprosessi
					Työpajat eri osastojen kanssa ja prosessikuvausten tekeminen					

Kuva 3. Prosessikuvausprojektin eteneminen aikajanalla (Breliah 2024).

Metropolian kurssitehtävä ajoittui samoihin aikoihin Helsingin kaupunginteatterin tuotantomallin päivittämisen kanssa, jolloin tuotantoprosessi sekä sen kehittämi-

nen olivat erittäin ajankohtainen aihe. Ääniosaston tuotantoprosessin kuvaaminen oli näin ollen hyödyllinen, ajankohtainen ja erinomainen aihe sekä kurssi-tehtävän, Helsingin kaupunginteatterin että ääniosaston näkökulmasta (ks. kuva 3).

4.1 Prosessin dokumentoinnin lähtökohdat

Prosessikuvauksen pohjimmaisena lähtökohdana oli kertoa hyvinkin yksityiskohtaisesti, mitä kaikkia työvaiheita teatterituotanto ääniosastolta vaatii. Jo alusta asti oletus oli, että kerätyn tiedon määrä tulisi olemaan suuri, ja siksi oli tärkeä pohtia, miten kerätty tieto tulisi ryhmitellä. Ääniosastolla on usein ryhmitelty työtehtäviä karkeasti suurempien kokonaisuuksien kuten tuotantojen, hankintojen ja huoltojen mukaan. Esimerkiksi vuosihuoltojen osalta on ollut käytännöllistä käyttää sijaintipohjaista ryhmittelyä ja erottaa työtehtävät ensin näyttämöjen tasolla ja tämän jälkeen niputtaa ne tarvittaessa vielä pienempiin kokonaisuuksiin sijaintien, kuten äänitarkkaamon, orkesterimontun, varaston jne. mukaan.

Huoltotöiden ja tuotantoprosessin töiden yksi merkittävä ero on kuitenkin siinä, että huoltotöissä töiden suoritusjärjestyksen merkitys on selvästi pienempi kuin tuotantoprosesseissa, joissa suoritusjärjestyksen huomioiminen saattaa usein olla hyvinkin tärkeää. Moni tehtävä tuotantoprosessissa noudattaa samaa kaavaa: ideointi, suunnittelu, toteutus ja viimeistely. Jos nämä vaiheet tehdään väärässä järjestyksessä, samanaikaisesti tai pahimmassa tapauksessa jätetään jokin vaihe kokonaan pois, voi sillä olla suuria vaikutuksia lopputulokseen. Orkesterimonttuun ei kannata mennä asentamaan mikrofoneja, jos ei tiedetä, mitä soittimia sinne on tulossa, missä soittimien paikat ovat tai onko teokseen ylipäättään tulossa live-bändiä. Väärässä järjestyksessä tai ilman suunnitelmia tehty työ lisää riskiä sille, että työ joudutaan tekemään myöhemmin uudestaan. Tehty työ ei tällöin tuota teokselle mitään lisäarvoa vaan pääosin hukkaa. Samoja haasteita saattaa olla edessä, jos kahta työvaihetta tehdään samaan aikaan. Jos kaksi äänimestaria kytkee mikrofoneja samalla kun kolmas suunnittelee muusikoiden sijoittumista orkesterimonttuun, on ääniosaston resurssitehokkuus

korkea mutta virtaustehokkuus olematon, koska muusikoiden sekä mikrofonien paikat saattava vielä vaihdella ja asennukset joudutaan suurella todennäköisyydellä korjaamaan vielä muutama kertaan eikä orkesterimontun valmistelu todellisuudessa etene mihinkään (vrt. Modig & Åhlström 2013, 13).

Jos kaikki tilanteet olisivat yhtä selkeitä kuin edellä mainittu kärjistetty esimerkki, tulisi tuotannoissa todennäköisesti vastaan paljon vähemmän ikäviä yllätyksiä. Todellisuudessa ideoinnin, suunnittelun, toteutuksen ja viimeistelyn huomioiminen sekä oikea-aikaisuus eivät läheskään aina tule näin selvästi esille. Haastavimpia ovat tilanteet, joissa näiden vaiheiden tai ratkaisujen vaikutukset menevät yli osastorajojen koskettaen välillä jopa useita osastoja.

Kun työvaiheiden suoritusjärjestyksen merkitys oli tunnistettu, oli selvää, että se kannattaisi ehdottomasti huomioida myös prosessikuvauksen tekemisessä. Valmis pohja prosessikuvauksen aikajanalle löytyi Helsingin kaupunginteatterin uudesta tuotantomallista ja sen porteista (Rautio 2023b).

4.2 Prosessin vaiheet suhteessa tuotannon portteihin

Helsingin kaupunginteatterin uudesta neljän portin tuotantomallista tuli näin ollen runko, jonka pohjalle prosessikuvaus alkoi rakentumaan. Käytännöllinen työkalu tiedon keräämiseen ja dokumentointiin oli Microsoft Excel, jossa sarakkeiden ja rivien määrä tai muokattavuus ei olisi este suurellekaan tietomäärälle. Toinen Excelin etu on sen helppokäyttöisyys ja tunnettuus. Tiedon keräämiseen tulisi projektin myöhemmissä vaiheissa osallistumaan suuri joukko muitakin työntekijöitä, joten tuttu ohjelma olisi kaikkien etu.

Ensimmäisen version työstäminen alkoi tyhjästä Excel-taulukosta, johon neljälle sarakkeelle tuli otsikoiksi tuotannon portit. Taulukon täyttö alkoi näistä sarakkeista, joihin hahmoteltiin, mitä kyseinen portti osastolle tarkoittaa, mitä portin kohdalla tulee olla tehtynä ja mitä siinä vaiheessa tulee erityisesti huomioida. Kun työtehtävien ajoitusta alkoi hahmotella porttien mukaan, kävi nopeasti selväksi, että suurin osa työvaiheista ajoittuu todellisuudessa porttien väliin. Nämä

työvaiheet tulisi ryhmitellä omien otsikoiden alle jonkinlaisiksi välivaiheiksi. Tätä varten jätin taulukkoon porttien väliin valmiiksi tyhjiä sarakkeita, joiden nimet tulisivat hahmottumaan sarakkeiden sisällön täytyessä.

Prosessikuvauksissa pyritään kuvaamaan tuotannon etenemistä vasemmalta oikealle etenevällä aikajanalla, joka jakaantuu neljään porttiin ja kymmeneen välivaiheeseen. Aikajanalla porttien ja välivaiheiden kronologinen eteneminen on selkeää ja loogista (Liitteet 2–8). Varsinainen työtehtävien kuvaus tehdään porttien ja välivaiheiden kohdalla ylhäältä alaspäin listattuna. Tässä kohtaa työtehtävien ajalliset riippuvuudet on pyritty kuvaamaan mahdollisuuksien mukaan. Tämä ei kuitenkaan monessa tapauksessa ole järkevää tai edes mahdollista. On työvaiheita, joiden suoritusjärjestyksellä ei yksinkertaisesti ole mitään merkitystä. Äänisuunnittelijan työn kannalta ei yleensä ole väliä, etsiikö teokseen ensin sopivia äänitehosteita vai sopivaa äänitemusiikkia. Joidenkin työtehtävien kohdalla priorisointi määrittyy tuotannon tarpeiden perusteella, eikä työtehtäville tästä syystä voi määrittää yleispätevää järjestystä. Näyttämölle sijoitettavan bändin suunnitteluun liittyvät kysymykset ovat todella vahvasti sidoksissa lavastusratkaisuihin, ja niiden pohtiminen on todennäköisesti huomioitava aiemmin kuin orkesterimonttuun näkymättömiin sijoitettavaan bändiin liittyvät kysymykset.

Seuraavassa lyhyet selostukset porttien väliin ajoittuvien työvaiheiden kokonaisuuksista ja siitä, miten niihin on päädytty. Kyseiset välivaiheiden otsikot eivät sellaisenaan ole käytössä teatterin tuotantomallissa, vaan ne on lisätty selkeyttämään prosessikuvaustaulukoita. Viimeisen varsinaisen portin jälkeen on lisätty muutama prosessin vaihe, jotta prosessikuvaukseen saadaan mukaan tuotannon koko matka esityskauden käytäntöjä ja loppupurkua myöden. Lisähuomiona mainittakoon, että ensimmäistä porttia (tuotantopäätöstä) edeltävä prosessi koskee lähinnä tuotantosunnittelua eikä yhtäkään osastoa, josta prosessikuvaus tässä projektissa on tehty. Tästä syystä prosessi tuotantoideasta tuotantopäätökseen on rajattu prosessikuvausten ulkopuolelle. On myös tärkeää muistaa, että kaikki työtehtävät eivät ole ajallisesti sidoksissa prosessin

etenemiseen vaan niiden suorittamisen ajoittamisessa on selvästi enemmän liikkumavaraa. Tällaiset tehtävät on prosessikuvauksessa sijoitettu sellaiseen kohtaan, johon ne parhaiten sopivat.

4.2.1 Tutustuminen teokseen

Taiteelliset suunnittelijat aloittavat työnsä, kun tuotantopäätös on tehty. Ennen varsinaisen taiteellisen suunnittelun alkua täytyy saada jokin käsitys, mitä ollaan tekemässä. Näen tämän omana työvaiheenaan, joka valmistaa suunnittelijat taiteellisen suunnittelun aloittamiseen. Työvaihe sisältää teokseen, tekstiin ja taiteelliseen konseptiin tutustumista sekä vierailevan suunnittelijan perehtymisen Helsingin kaupunginteatterin tuotantomalliin ja työtapoihin (HKT 2024e). Suunnittelijat pitävät yhteisiä ideointipalavereita, joissa teoksen taiteellista kokonaisuutta lähdetään hahmottelemaan. Vieraileville suunnittelijoille saattaa tässä vaiheessa olla suuri hyöty teatterin vakituisen henkilökunnan, kuten tuotannon vastaavan mestarin, tarjoamasta tuesta. Vierailevan suunnittelijan huomioimisen tärkeyteen palataan tarkemmin myöhemmin.

4.2.2 Taiteellinen suunnittelu alkaa

Teokseen tutustumisen jälkeen taiteelliset suunnittelijat aloittavat oman työnsä. Tämä on selkeä oma kokonaisuutensa, joka on erotettu teknisestä suunnittelusta. Taiteellisen suunnittelun aloituksen täytyy tapahtua ennen teknisen suunnittelun alkamista, koska tekniset suunnitelmat pohjautuvat taiteellisiin ideoihin. Sekä teokseen tutustumisen että taiteellisen suunnittelun aloituksen aikana on tärkeää, että suunnittelijat kommunikoivat keskenään. Tällä on suuri merkitys erityisesti kahden asian kannalta.

Kokonaisuuden kannalta on tärkeää muistaa, että kaikki tuovat siihen oman erityisosaamisensa. Ohjaaja on valmentaja, jolla on pelisuunnitelma. Suunnittelijat ovat tiimi, joka toteuttaa pelisuunnitelmaa. Yhteisesti tehdyt suunnitelmat muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Sooloileva tiimin jäsen saattaa toteuttaa

itsessään hienon suorituksen, joka ei kuitenkaan palvele kokonaisuutta. Suunnittelijoiden yhteiset ja säännölliset tapaamiset tuotannon alkuvaiheessa pyrkivät siihen, että eri osa-alueiden suunnittelu lähtee samoille raiteille.

Kommunikaation puute tässä vaiheessa saattaa johtaa vielä ikävämpään tilanteeseen, jossa yhden suunnittelijan ratkaisulla on suora negatiivinen vaikutus toisen suunnittelijan suunnitelmiin. Sopivatko videot ja valot yhteen? Estääkö haastava koreografia vaikean stemman laulamisen? Miten lavastukseen tuleva katto vaikuttaa ylävalon käyttöön? Miten näkyvälle paikalle suunnitellut kaiuttimet vaikuttavat näyttämökuvan estetiikkaan? Miten valojen värit vaikuttavat puvustuksen materiaalien väreihin? Mitä kaiuttimien eteen suunniteltu seinä vaikuttaa ääneen? Monet elementit vaikuttavat toisiinsa, ja mitä aiemmin nämä vaikutukset huomioidaan, sitä helpompi niihin on vaikuttaa ja sitä vähemmän ne aiheuttavat eri tavoin ilmenevää hukkaa tuotantoprosessin myöhäisemmissä vaiheissa.

4.2.3 Alustava tekninen suunnittelu

Tämä vaihe lisättiin prosessikuvaustaulukkoon siinä vaiheessa, kun taulukkoa täytettiin valo-osaston kanssa. Välivaiheen tarve tuli esiin, kun valo-osasto toteusi, että tekninen suunnittelu täytyy aloittaa ennen ennakkomallia, koska lavastajalla täytyy siihen mennessä olla tietoa mm. lavastuksen valo- ja ääniasennuksista. Tämä välivaihe mahdollistaa teknisten asennusten huomioimisen lavastuksen suunnittelussa jo ennen ennakkomallia.

Tällä vaiheella on monella tapaa sama merkitys kuin edellisellä vaiheella, mutta teknisestä näkökulmasta. Myös tämä vaihe pyrkii pohjimmiltaan hukan vähentämiseen. Huomioimalla tietyt tekniset rajoitteet tässä vaiheessa pyritään välttämään tilanne, jossa ennakkomalliin vietäisiin suunnitelmia, jotka eivät ole toteutuskelpoisia. Jos lavastajalla ei ole tietoa käytettävissä olevista ripustuspisteistä tai PA-kaiuttimien sijainnista, hänen on mahdoton ottaa niitä suunnitelmissaan huomioon. Suunnittelutyö etenee, kunnes ennakkomallissa todetaan, ettei suunnitelmia voi sellaisenaan toteuttaa ja ne joudutaan tekemään uudestaan.

4.2.4 Tekninen suunnittelu

Kun suunnittelijat ovat esitelleet alustavat suunnitelmansa ennakkomallissa, voidaan varsinainen tekninen suunnittelu aloittaa. Tämä on tärkeä vaihe ennakkomallin ja valmistuksen aloituksen välissä. Taiteelliset suunnitelmat ovat teknisten suunnitelmien edellytyksenä. Tekniset suunnitelmat ovat puolestaan valmistuksen aloituksen edellytyksenä. Ilman suunnitelmia ei voida siirtyä toteutusvaiheeseen.

Tämä vaihe määrittelee, miten taiteelliset suunnitelmat käytännössä toteutetaan. Suurimmat haasteet on pyritty ratkaisemaan ennen ennakkomallia, mutta muutokset ovat mahdollisia vielä ennakkomallin jälkeen. Tarve tietyille muutoksille saattaa ilmetä juuri teknisiä suunnitelmia tehtäessä. Teknisen suunnittelun päätarkoitus on huomioida mahdolliset haasteet ja saattaa kaikkien osa-alueiden suunnitelmat sille tasolle, että toteutusvaihe olisi mahdollisimman sujuva.

4.2.5 Tekninen toteutus

Portti 3 (valmistuksen aloitus) linkittyy vahvasti lavastamon ja puvuston työhön. Vaikka teknisen toteutuksen alle listatut työvaiheet voisi periaatteessa listata myös valmistuksen aloituksen alle, tuntui kokonaisuuden kannalta selkeämältä lisätä tekniselle toteutukselle oma sarake. Yksi syy tähän on työtehtävien suuri määrä. Ääniosastolle tähän kohtaan on listattu yli 170 tehtävää ja työvaihetta (Liite 8). Tämän kaiken listaaminen samaan valmistuksen aloitukseen veisi huomion pois niiltä työvaiheilta, jotka ajoittuvat juuri valmistuksen aloituksen kohtaan.

Tekninen toteutus on suunnitelmien konkretisoitumista. Tässä vaiheessa ei ole tarkoitus pähkällä, miten jokin asia tehdään, vaan toteuttaa asiat suunnitelmien mukaan. Ongelmat toteutuksessa viittaavat helposti jonkin suunnitteluvaiheen puutteellisuuteen: jotain ei ole osattu huomioida tai jotain ei ole suunniteltu lainkaan. Ongelmia saattavat aiheuttaa myös muuttuneet suunnitelmat ja siitä seuraava puutteellinen tiedonkulku tai ennakoimattomat tekniset ongelmat, kuten

laitteiden rikkoontumiset. Ikäviä yllätyksiä saattaa aiheutua myös laitteiston yhteensopivuusongelmista, jotka ilmenevät vasta asennusvaiheessa. Paperilla kaiken pitäisi olla yhteensopivaa, mutta todellisuus osoittaa toista. Tästä syystä useimmat tekniset ratkaisut on syytä kokeilla myös käytännön tasolla ennen teknisen toteutusvaiheen alkamista.

Kattavasta ja perusteellisesta suunnittelusta huolimatta ikävät yllätykset ja enakoimattomat tilanteet ovat aina mahdollisia. Hyvällä suunnittelulla on kuitenkin positiivinen vaikutus näihinkin tilanteisiin: mitä paremmin kaikki on suunniteltu etukäteen, sitä useamman asian toteutus onnistuu ilman ongelmia ja sitä enemmän aikaa ikävien yllätysten ratkomiseen on käytettävissä.

4.2.6 Harjoitukset alkavat harjoitustiloissa

Harjoitusten alkaminen on tärkeä vaihe teoksen tuotantoprosessissa. Tämä vaihe alkaa lukuharjoituksella, jossa koko työryhmä kokoontuu ensimmäistä kertaa yhteen ja näyttelijät lukevat tekstin. Tuotannon tarpeet ja erityispiirteet määrittelevät, keiden on hyödyllistä seurata harjoituksia tässä vaiheessa ja kuinka usein.

Valosuunnittelija saattaa seurata harjoituksia ensisijaisesti suunnittelutyönsä edistämistä varten. Varsinaisia valoja harjoitustiloissa ei tehdä, ellei niillä ole erityisen merkittävää vaikutusta esiintyjien tekemiseen, kuten koreografiat UV-valoissa tai varjojen kanssa tehtävät kokeilut. Äänisuunnittelija saattaa puolestaan kokeilla äänimateriaalin toimivuutta kohtausten taustalle. Esiintyjät tarvitsevat ääntä puolestaan laulu- ja tanssiharjoituksissa. Lisäksi esiintyjille saattaa olla tärkeää päästä harjoittelemaan tiettyjen lavaste-elementtien tai tarpeiston kanssa, mikäli näillä on oleellinen vaikutus roolisuorituksen tekemisessä.

Mitkä harjoitustilojen harjoitusten vaatimukset ikinä ovatkaan, nekin täytyy suunnitella etukäteen ja toteuttaa oikeaan aikaan. Harjoitukset siirtyvät usein harjoitustiloista suoraan näyttämölle. Näissä tilanteissa on tärkeä muistaa, että myös näyttämöharjoituksiin siirtymisen suunnittelu ja valmistelut etenevät. Mikäli

suunnittelija on vahvasti kiinni harjoitustilojen harjoituksissa, korostuu vastaavan mestarin merkitys näyttämöharjoitusten valmisteluissa.

4.2.7 Harjoitukset ja viimeistely

Kun lavastus on pystytetty ja harjoitukset siirtyvät näyttämölle, alkaa teoksen intensiivisin harjoitusjakso. Tämä näkyy kaikilla osastoilla. Taiteelliset suunnitelmat alkavat konkretisoitua tässä vaiheessa. Eri osastojen työt kohtaavat ensimmäistä kertaa, ja niitä aletaan sovittaa yhteen.

Näyttämöharjoituksiin siirtymisen myötä taiteellisten ja teknisten suunnitelmien ja ratkaisujen toimivuus punnitaan käytännön tasolla. Huonot ja puutteelliset suunnitelmat nousevat viimeistään tässä vaiheessa esiin. Helsingin kaupunginteatterin suuren näyttämön harjoitukset saattavat tuotannosta riippuen vaatia parhaimmillaan vaatia jopa 80 henkilön työpanoksen. Harjoitusten pysähtyminen tässä vaiheessa yksittäisen osa-alueen huonon suunnittelun vuoksi aiheuttaa merkittävää hukkaa.

Vaikka näyttämöharjoitusten vaihe on monelta osin tuotantoprosessin kiireisintä aikaa, sisältää tämä vaihe lähes kaikkien osastojen prosessikuvauksissa aiempia vaiheita vähemmän dokumentoituja tehtäviä. Tämä johtuu pitkälti siitä, että kyseisessä vaiheessa harjoitellaan ja viimeistellään tuotantosidonnaisia asioita ja yksityiskohtia. Prosessikuvausten näkökulmasta näitä tehtäviä on hyvin hankala sanoittaa yleispätevästi. Äänen prosessissa kohta ”taiteellisten suunnitelmien konkretisoituminen ja viimeistely näyttämöharjoituksissa” vie prosessikuvaustaulukossa tilaa yhden solun, mutta kestää ajallisesti kuukauden (Liite 8). Käytännössä tämä tarkoittaa satojen tai tuhansien erilaisten parametrien ja nyanssien säätöä, joilla kaikilla on pieni vaikutus äänisuunnittelun kokonaisuuteen. Yksityiskohtaisella tehtävätasolla tätä on kuitenkin täysin mahdoton sanoittaa. Lisäksi tämän sanoittaminen olisi myös täysin hyödytöntä.

Prosessikuvausten laajuuden painottuminen harjoituksia edeltävään aikaan osoittaa myös omalta osaltaan prosessikuvausten tärkeyden suunnittelutyökä-luna. Ne vaiheet ja työtehtävät, mitä etukäteen tiedetään tai voidaan olettaa si-sältyvän teatterituotantoon, on dokumentoitu ja pyritään huomioimaan ennakko-suunnittelussa mahdollisimman hyvin. Tuotantokohtaiset yksityiskohdat raken-tuvat tämän pohjatyön päälle.

4.2.8 Ensi-ilta

Taiteelliset suunnitelmat kulminoituvat siihen, että teos on valmis. Vaikka tuo-tantoprosessi huipentuu ensi-iltaan, ei ensi-illan kohdalle juurikaan ajoitu enää työtehtäviä. Tästä huolimatta ensi-ilta tuo omana otsikkonaan selkeyttä proses-sikuvaustaulukkoon.

4.2.9 Esityskauden käytännöt ja loppudokumentointi

Teoksen varsinainen tuotantoprosessi on matka tuotantopäätöksestä ensi-il-taan. Vaikka teoksen valmistusprosessin osalta matka loppuukin ensi-iltaan, on tämä vasta alku varsinaiselle esityskaudelle. Erityisesti teknisen henkilökunnan näkökulmasta esityskausi pitää sisällään useita teoksen elinkaaren kannalta tär-keitä työvaiheita, joiden dokumentointi prosessikuvaukseen on kokonaisuuden hahmottamisen kannalta oleellista.

Näistä vaiheista ensimmäinen pitää sisällään esityskauden käytännöt. Koska te-okset valmistuvat usein aivan ensi-illan alla, ei tiettyjä työvaiheita ole aina mah-dollista tehdä ennen ensi-iltaa. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset dokumentaatioi-den viimeistelyt sekä esityksen työtehtävien opettelu. Opettelua pyritään teke-mään jo harjoituskaudella, mutta ei ole lainkaan tavatonta, että se siirtyy vasta ensi-illan jälkeiselle ajalle. Tyypillisiä ensi-illan jälkeisiä työvaiheita ovat myös Teosto-ilmoituksen teko ja tuotantojen purkupalavereiden pitäminen sekä pur-kukyselyihin vastaaminen.

4.2.10 Esityskauden päätteeksi

Toinen selkeä ensi-iltaa seuraava kokonaisuus on tuotannon päätepysäkki: viimeisen esityksen päätteeksi tapahtuva purku. Tässä kohtaa teoksella voi olla kaksi kohtaloa. Joko se jatkaa matkaansa jollain tapaa (varastoituna, toisessa teatterissa, toisella näyttämöllä tai samalla näyttämöllä pienen tauon jälkeen) tai se puretaan lopullisesti. Kaikki edellä mainitut vaihtoehdot vaativat omat toimenpiteensä, jotka puolestaan sisältävät omat työvaiheensa.

Purun organisointi vaatii kaikilta osastoilta ennakkosuunnittelun, joka sisältää työnjaon, aikataulun ja koordinoinnin osastojen välillä. Osastot tekevät omat purkusuunnitelmansa siitä, mitä säästetään, mitä heitetään pois, mitä kierrätetään jne. Purun luonne on täysin erilainen riippuen teoksen lopullisesta kohtalosta. Mikäli teosta on tarkoitus tulevaisuudessa vielä esittää jossain, nousee purkuvaiheen dokumentointi erittäin tärkeäksi työvaiheeksi. Kukaan ei voi varmuudella tietää, ketkä teoksen parissa tulevaisuudessa työskentelevät. Mikäli teos siirtyy toiseen teatteriin, on todennäköistä, että koko tekninen henkilökunta on vaihtunut. Hyvällä purkuvaiheen dokumentoinnilla on suuri merkitys teoksen tulevaisuuden pystytysprosessin sujuvuuteen.

4.3 Prosessikuvausten laatiminen taulukoihin

4.3.1 Äänen prosessikuvauksen laatiminen

Prosessikuvaustaulukoiden tekeminen alkoi äänen prosessikuvauksesta, jonka voisi jakaa kahteen vaiheeseen: alkuperäiseen kurssitehtävään ja varsinaiseen opinnäytetyöhön. Kuten jo aiemmin on mainittu, aiemmin erillisenä kurssitehtävänä tehty ääniosaston prosessikuvaus toimi pohjana koko tälle opinnäytetyölle. Prosessikuvauksen pohjimmainen ja ensisijainen tarkoitus oli vastata kahteen kysymykseen: mitä kaikkia työtehtäviä ääniosasto tekee teatterituotannon matkalla tuotantopäätöksestä ensi-iltaan ja miten tehtävät työt ajoittuvat tuotantoprosessin aikajanelle. Koska kuvaus on tehty tuotantoprosessin näkökulmasta, se ei ole ääniosaston kaikkien työtehtävien kuvaus. Kuvauksen ulkopuolelle on

täten rajattu mm. äänijärjestelmän huoltoon, ylläpitoon, kehittämiseen ja ongelmatilanteiden selvittämiseen liittyvät tehtävät sekä hankinnat ja erilaiset koulutusjärjestelyt. Näiden tehtävien dokumentointi tulee olemaan oma erillinen projektinsa, joka ei liity tähän opinnäytetyöhön.

Taulukon täyttö alkoi käymällä läpi ääniosaston vanhoja tehtävälistoja. Ääniosastolla on jo useamman vuoden ajan käytetty Microsoft Teamsin laajennuksena Planner-työkalua tuotantojen tehtävälislojen laatimiseen ja töiden delegoimiseen. Teamsissa oli tallella muutaman vuoden ajalta suuren näyttämön tuotantojen tehtävälislat, joita lähdin käymään läpi. Listoja selaamalla toistuvat työvaiheet oli helppo siirtää Excelliin joko tietyn portin kohdalle tai porttien väliin. Koska työtehtävät on Plannerin tehtävälisloissa listattu kokonaisuuksien (äänitarkkaamo, orkesterimonttu, näyttämöasennukset jne.) mukaan eikä aikajärjestykseen, täytyi jokaiselle tehtävälle miettiä erikseen sopiva sijoittuminen tuotantoprosessin aikajanalle. Osa Plannerin työtehtävistä oli hyvin spesifejä tuotanto-kohtaisia tehtäviä, joita ei suoraan voinut siirtää yleiseen prosessikuvaukseen. Nämä tehtävät jätettiin joko kokonaan pois tai muokattiin sanamuodoiltaan yleispätevään muotoon.

Seuraavaksi lähdin täydentämään taulukkoon siitä vielä puuttuvia työvaiheita. Tässä kohtaa nojauduin omaan asiantuntemukseeni. Kävin mielessäni läpi äänen työvaiheita niistä tuotannoista, joissa olen itse ollut mukana. Ensimmäinen lähestymistapa tähän oli muistella, mitä kaikkia työvaiheita olen missäkin tuotannossa tehnyt. Toisena lähestymistapana käytin erilaisten tuotannoissa ilmeneiden ongelmien pohtimista: millaisia ongelmia on ilmennyt, mitkä niiden juurisyyt ovat olleet ja miten ongelmat olisi voitu välttää. Erityisen tärkeää oli myös miettiä, missä kohtaa tuotantoprosessia ongelman juurisyy olisi tullut ottaa huomioon, jotta tilanne ei olisi koskaan muodostunut ongelmaksi, ja sijoittaa kyseinen työtehtävä aikajanalla siihen kohtaan.

Koska oman työn kuvaaminen on helppoa, täyttyi taulukko hyvää vauhtia. Oli mielenkiintoista huomata, miten monia työtehtäviä pystyi kuvaamaan hyvinkin

yksityiskohtaisesti pilkkomalla ne vielä erillisiin työvaiheisiin. On tärkeää huomata, että moni työtehtävä koostuu useista pienemmistä vaiheista, joilla kaikilla on oma vaikutuksensa kyseisen työtehtävän sujuvaan onnistumiseen. Toisin sanoen, vaikka työtehtävä olisi dokumentoitu otsikon tasolla, saattaa yksittäisellä työvaiheella olla suuri vaikutus työtehtävän onnistumiseen. Yksittäinen työvaihe saattaa epäonnistuessaan aiheuttaa prosessiin huomattavaa hukkaa tai pahimmassa tapauksessa vesittää koko työvaiheen onnistumisen.

Otetaan esimerkki studioäänityksistä, joita teatterituotannot usein sisältävät. Sen sijaan, että studioäänitykset olisi mainittu prosessikuvauksessa vain yksittäisenä työtehtävänä, ne on jaettu ensin kahteen suurempaan kokonaisuuteen: suunnitteluun ja toteutukseen. Suunnitteluvaihe koostuu noin 20 erillisestä työvaiheesta, kun taas toteutusvaiheesta työtehtäviä on listattu noin 30 (Liite 8). Yksi kokonaisuus sisältää tässä tapauksessa 50 pienempää työvaihetta, joilla kaikilla on oma merkityksensä kokonaisuuden onnistumiseen. Suunnitteluvaiheessa määritellään, mitä ollaan tekemässä ja miten. Jos työvaiheista jätetään väliin aikataulujen miettiminen, sisällön suunnittelu, harjoittelu ja käytettävän kaluston miettiminen, aiheuttaa tämä ongelmia studioon mentäessä: teknikolla tai esiintyjällä ei ole aikaa tai hän joutuu muuttamaan työvuorojaan lyhyellä varoitussajalla ja äänitysaikaa kuluu äänityksen sisällöstä keskustelemiseen, toteutuksen harjoitteluun, tekniseen valmisteluun ja tavaroiden etsimiseen. Samalla tavalla äänitysten toteutusvaiheessa huomioimatta jääneet työtehtävät saattavat aiheuttaa äänitysajan tuhlaamista muuhun kuin äänittämiseen. Suunnittelemattomat muutokset kesken äänitystilanteen saattavat pahimmillaan johtaa jopa siihen, että äänitetystä materiaalista tulee käyttökelvotonta ja äänitykset täytyy uusida.

Vähitellen lista alkoi olla sen verran kattava, että pystyin hahmottelemaan porttien välisille sarakkeille otsikot, joiden sisältöä on jo avattu aiemmin tässä luvussa. Väliotsikot toivat taulukkoon toivottua selkeyttä. Näytin tässä vaiheessa taulukkoa muutamalle kollegalle, joiden huomioiden perusteella tein lisäyksiä ja

muokkauksia taulukkoon. Taulukossa oli keväällä 2023 toteutetun ensimmäisen vaiheen päätteeksi tietoa noin 275 Excel-solun verran.

Myöhemmin prosessikuvaus laajeni koko opinnäytetyöni aiheeksi. Ennen kuin aloin työstämään prosessikuvauksia muilta osastoilta, palasin vielä ääniosaston taulukon pariin. Tästä alkoi äänen prosessikuvauksen toinen vaihe.

Täydensin taulukkoa lisätiedoilla ja purin useita työvaiheita entistä tarkempiin yksityiskohtiin. Taulukko täydentyi tasaisella tahdilla koko syksyn ajan. Tuotantoprosessien pyöriessä mielessä kellon ympäri uusia lisäyksiä tuli mieleen lähes päivittäin. Paljon lisäyksiä tuli mieleen myös muiden osastojen kanssa pidettyjen työpajojen yhteydessä. Tässä yhteydessä listaukseen on myös poimittu joi-tain työtapoja ja vaiheita, joita ääniosastolla ei tähän mennessä ole tehty. Vuoden 2023 loppuun mennessä äänen prosessikuvaus oli enemmän kuin kaksinkertaistunut kevään ensimmäisestä versiosta ja sisälsi yli 600 listattua työvaihetta (Liite 8).

4.3.2 Työpajat muiden osastojen kanssa

Prosessikuvausten laatiminen usealta eri osastolta on suuritöinen projekti, jolla on laajat ja monipuoliset tavoitteet. Samalla sen voi kaikessa yksinkertaisuudessaan ajatella olevan vain yksityiskohtainen listaus työtehtävistä ja niiden optimaalisesta ajoittamisesta. Minkä tahansa projektin, kuten teatterin tuotantoprosessin, sisällön kattava huomioiminen vaatii sitä tekevien työntekijöiden näkökulman huomioimisen (Heagney 2016, 20). Tämä tarkoittaa, että paras tietolähde työn sisällön selvittämiseen ovat näiden työtehtävien tekijät itse. Työtehtävien yksityiskohtaiseen sanoittamiseen tarvittavalla tarkkuudella ei pysty kukaan muu. Tämän pohjalta päätin toteuttaa tiedon keräämisen osastoilla järjestävissä työpajoissa (Liite 1).

Työpajoihin osallistui kolmesta kuuteen aiheesta kiinnostunutta henkilöä osastoa kohden. Tavoite oli saada työn sisältöön useamman työntekijän kertomana monipuolinen näkökulma ja herättää samalla keskustelua aiheen ympäriltä.

Osallistujat edustivat monipuolisesti eri tehtäviä osastojen sisällä. Tätä kautta kaikki dokumentoidut työvaiheet ovat tekijöiden itsensä sanoittamia. Oma roolini työpajojen vetäjänä oli toimia kirjurina, viedä keskustelua eteenpäin, asettaa kysymyksiä sekä pitää esillä tuotantoprosessin näkökulmaa ja sen vaikutusta töiden optimaaliseen ajoitukseen. Valmiita prosessikuvauksia on tarkoitus käydä myöhemmin läpi osastojen omissa tapaamissa, jolloin kaikki osaston työntekijät pääsevät tutustumaan kerättyyn dataan ja esittämään omia huomioitaan.

Työpajojen osalta ensimmäinen vaihe oli aloituspalavereiden pitäminen osastojen kanssa. Alkuvaiheessa haastavinta oli osata kertoa itselle hyvin tutusta asiasta tarpeeksi selkeästi sekä poimia suuresta kokonaisuudesta keskeisimmät tavoitteet ja selkeimmät hyödyt, joihin kuulijan olisi helppo samaistua. Hyväksi ratkaisuksi osoittautui pitää ensimmäiset tapaamiset henkilöiden kanssa, joille aihe oli jo ennestään tuttu. Tällä tavoin pääsimme projektin kanssa hyvin vauhtiin, ja samalla sain aiheen esittelystä hyvää kokemusta, jota pystyin hyödyntämään esitellessäni aihetta myöhemmin muille kollegoille.

Aloituspalavereja varten jokaiselle osastolle varattiin tunnin mittainen aika, jossa käytiin lyhyesti läpi projektin tarkoitusta ja tavoitteita sekä sovittiin tulevista työpajoista, joissa prosessikuvauksia alettaisiin varsinaisesti tekemään. Naamiointilla, näyttämöllä, pukijoilla ja tarpeistolla oli jo olemassa erilaisia listauksia omista työvaiheistaan tai yksityiskohtaisia työtehtävien kuvauksia. Mietimme yhdessä sopivia työtapoja taulukoiden täyttöön ja tulimme siihen tulokseen, että työskentely olisi helpompaa ja luontevampaa, jos taulukoissa olisi jotain pohjatietoja, joista lähteä liikkeelle. Tätä pidettiin lähes yksimielisesti parempana vaihtoehtona kuin tietojen täyttämistä täysin tyhjään taulukkopohjaan.

Kävin tämän jälkeen läpi osastoilta saamani olemassa olleen dokumentaation ja poimin sieltä kaikki tuotantoprosessiin liittyvät työvaiheet. Laadin kullekin osastolle oman tyhjän prosessikuvauksen Excel-pohjan ja sijoitin keräämäni tiedot

taulukoihin oman arvioni perusteella oikealle paikalle prosessin aikajanalla. Lisäsin mukaan myös muutamia äänen prosessista poimittuja tehtäviä, joille löytyi selvä vastine muiden osastojen prosesseista.

Seuraava vaihe oli työpajojen toteuttaminen, joissa muutamissa oli aluksi pieniä käynnistymisvaikeuksia. Tätä ei voi pitää suurena yllätyksenä, sillä uusi aihe vaatii alussa kaikilta hieman sulattelua. Samalla, kun aihe alkoi tulla työpajojen osallistujille tutummaksi, alkoi myös oma kokemukseni työpajojen vetämisessä ja aiheen käsittelyssä parantua ja pystyin keskustelun tyrehtyessä helpommin viemään keskustelua eteenpäin. Kokemuksen myötä keskustelu oli myös helppo palauttaa oleellisiin asioihin tilanteissa, joissa se ajautui väärään suuntaan tai jumiutui epäoleellisiin yksityiskohtiin.

Työpajoissa aloitimme taulukoiden täytön kronologisessa järjestyksessä. Pysin hyödyntämään äänen prosessikuvauksen tekemisessä hyväksi havaitsemiani keinoja tuotantoprosessiin liittyvien työtehtävien listaamiseen. Jälkikäteen voi todeta, että työpajojen vetäminen ilman tätä kokemusta olisi ollut erittäin haastavaa. Kysymys, mitä omaan työhön tuotantoprosessin aikana kuuluu, on niin laaja, että siitä on vaikea saada kiinni. Jotta alkuun pääseminen ei tuntuisi liian hankalalta, täytyy kokonaisuus purkaa pienempiin osiin ja samalla tarkastella näitä osia eri näkökulmista.

Porttien ja välivaiheiden myötä tuotantoprosessi oli otsikkotasolla pilkottu pienempiin osiin. On kuitenkin tärkeää huomioida, että oman työn pilkkominen valmiiden otsikkojen alle ei välttämättä ole helppoa, jos töitä ei ole aiemmin ajatellut tästä näkökulmasta. Osuuko tarpeiston kerääminen paremmin teknisen toteutuksen vai näyttämöharjoituksiin siirtymisen alle? Tehdäänkö se mahdollisesti jossain muussa vaiheessa vai vaihteleeko ajoitus tekijästä tai tuotannosta riippuen? Suoraa vastausta ei ole helppo löytää, jos asiaa ei ole aiemmin pohtinut. Kaikkien työtehtävien kohdalla suoraa vastausta ei edes ole. Nämä työtehtävät täytyy prosessikuvauksessa sijoittaa sopivimpaan kohtaan, mikä saattaa

puolestaan jostain näkökulmasta kyseenalaistaa prosessikuvaustaulukon toimivuutta. Miksi listata työtehtäviä aikajanelle, jos niiden ajoitusta ei pystytä tarkkaan määrittelemään. Mitä hyötyä koko taulukosta silloin on? Nämä ovat kaikki esimerkkejä kysymyksistä, joita prosessikuvaus sekä myös tuotantomalli monelle uusina asioina nostivat esiin ensimmäisissä työpajoissa.

Aihetta piti lähestyä useammasta eri näkökulmasta. Tässä muutamia käyttämiäni apukysymyksiä näkökulmien pohtimiseen:

- Mistä oma työsi uuden tuotannon prosessissa alkaa?
- Mitä teet ensimmäisenä?
- Missä vaiheessa teet tietyn asian?
- Mitä näyttämöharjoituksiin siirtyminen (tai joku muu vaihe tuotantoprosessissa) työsi kannalta tarkoittaa?
- Milloin olisi tärkeää, että pääsisit tekemään tietyn työtehtävän?
- Mieti menneitä tuotantoja. Mikä on toiminut erittäin hyvin ja mikä erittäin huonosti? Miten nämä asiat tulisi huomioida tuotantoprosessin aikajanellla?
- Aiheuttaako muiden osastojen aikataulutus työhösi haasteita?

Kysymysten lisäksi apuna käytettiin myös äänen prosessikuvaustaulukkoa, joka toimi havainnollistavana esimerkkinä.

Valon ja videon prosesseista ei ollut saatavilla mitään dokumentoituja lähtötietoja, joten näiden osalta prosessikuvaustaulukoiden täyttöön otettiin ensimmäisissä tapaamisissa muista poikkeava lähestymistapa. Koska valon ja videon prosesseissa on monin tavoin paljon yhtäläisyyksiä äänen prosessiin, otimme avuksi äänen valmiin prosessikuvauksen. Tallensimme äänen prosessikuvauksen uudella nimellä ja poistimme siitä ensin kaikki pelkästään äänityöhön liittyvät työtehtävät. Samankaltaisten tai samojen työvaiheiden osalta muutimme sanamuodot sopiviksi. Äänisuunnittelijan nimeäminen vaihtui valosuunnittelijaksi,

mikserin ohjelmointi vaihtui valopöydän ohjelmoinniksi jne. Tältä pohjalta rakensimme ensimmäisissä tapaamisissa rungot, joiden pohjalle valon ja videon lopulliset prosessikuvaukset rakentuivat.

Työpajatyöskentelyn lisäksi muutamalla henkilöllä oli muokkausoikeus Teamsissa sijaitseviin prosessikuvaustaulukoihin. Muokkausoikeuden tarkoitus oli antaa aiheesta eniten kiinnostuneille mahdollisuus lisätä taulukkoon erivärisellä fontilla työtehtäviä myös työpajojen ulkopuolella. Äänen prosessikuvausta tehdessäni olin huomannut, miten paljon havaintoja prosessin yksityiskohdista tein jatkuvasti töideni ohessa. Havainnot oli helpoin lisätä prosessikuvaukseen saman tien, jotta ne eivät päässeet unohtumaan. Tällä tavoin prosessikuvauksista saatiin vielä hieman kattavampia.

Työpajojen järjestämisessä haasteena oli löytää yhteistä aikaa osallistujien kalentereista. Tämä johti siihen, että tapaamiset ajoittuivat lähes puolen vuoden ajalle ja useissa työpajoissa oli eri osallistujat. Tämän hyvä puoli oli toisaalta siinä, että prosessikuvaukset pysyivät pitkään ajankohtaisena teemana töiden ohessa. Uskon, että työpajoissa käsitellyjä asioita oli tällä tavoin myös helpompi hahmottaa osana omaa työtä. Osallistujien vaihtuminen työpajoissa toi puolestaan esiin monipuolisempia näkökulmia.

4.4 Kritiikki

Omaa asemaa tutkijana sekä työpajojen vetäjänä on syytä tarkastella myös kriittisesti. Työpajojen vetäjänä olen ollut lähtökohtaisesti samanarvoisessa työntekijäasemassa muiden työpajoihin osallistuneiden kanssa. Olen myös tuntenut kaikki osallistujat ennestään ja tehnyt lähes kaikkien kanssa töitä vähintään yhdessä tuotannossa. Olen myös voinut merkittävästi vaikuttaa työpajojen osallistujien valintaan. Usealla osastolla olen tehnyt valinnan itse, ja muutaman osaston kanssa osallistujat on päätetty yhdessä kyseisen osaston esihenkilön kanssa.

Työpajojen osallistujien valinnoissa olen painottanut kahta asiaa, joista tärkeämpi on ollut aito kiinnostus sekä rakentava asenne aihetta ja kehittämistä kohtaan. Toinen kriteeri on ollut työkokemus erilaista tuotannoista eri näyttämöiltä. Olen tietoisesti jättänyt työpajoista pois henkilöitä, joilla tiedän olevan paljon kokemusta, mutta jotka suhtautuvat muutokseen negatiivisesti. Perusteena tälle on se, että olen työskentelyn sujuvoittamiseksi halunnut luoda työpajoihin rakentavan ja kehittämismyönteisen ilmapiirin. Koska työpajojen tavoite on ollut ensisijaisesti tiedon keruu, en näe, että kriittinen suhtautuminen prosessikuvauksiin olisi tuonut kerätylle tiedolle lisäarvoa.

Tällä ratkaisulla ei kuitenkaan ole tarkoitus sulkea prosessikuvausten kriittistä tarkastelua pois. Tiedon kerääminen on mahdollistanut prosessikuvausten tekemisen. Se, miten prosessikuvauksia tullaan tämän jälkeen hyödyntämään osaston sisällä tai koko teatterin tasolla, on seuraava vaihe. Kun osastot käyvät prosessikuvauksia tarkemmin läpi koko osaston kesken ja miettivät, miten kerättyä tietoa voidaan hyödyntää käytännön tasolla, tulevat myös kriittiset näkökulmat huomioiduiksi.

Se, että olen tuntenut kaikki työpajoihin osallistujat hyvin jo etukäteen, on varmasti vaikuttanut osallistujien asenteisiin eri tasoilla. Hyvänä puolena pidän sitä, että keskustelussa on tällä tavoin päästy luontevammin liikkeelle. Prosessin kulua on myös ollut helpompi pohtia yhteisten esimerkkien kautta. Asetelma olisi kieltämättä ollut aivan toinen, jos olisin lähtenyt kartoittamaan prosesseja johonkin toiseen teatteriin, jossa emme olisi osallistujien kanssa tunteneet toisiamme. Tällöin olisin tehnyt havaintojani objektiivisemmasta näkökulmasta. Tutussa ympäristössä minulla on varmasti ollut tiettyjä ennakoasenteita, joiden takia olen saattanut olla sokea joillekin asioille – erityisesti niille, jotka ovat tähän asti toimineet tuotantoprosesseissa hyvin.

5 Projektin tulokset ja analyysi

Syksyn 2023 aikana järjestimme osastojen kanssa noin 25 työpajaa (Liite 1). Osallistujamäärä vaihteli kolmen ja kuuden henkilön välillä. Kaiken kaikkiaan työpanoksensa taulukkojen täyttöön antoi eri osastoilta yhteensä noin 30 henkilöä. Kerätyn tiedon määrä oli valtava: kaikki osastot yhteenlaskettuna dokumentoituja työtehtäviä/työvaiheita on tähän mennessä listattu yli 2000 (Liitteet 2–8). Uusia lisäyksiä tulee kuitenkin jatkuvasti, joten dokumentoitujen työtehtävien määrä tulee vielä kasvamaan selvästi.

5.1 Prosessikuvausten toteutuksen arviointi

Projektin tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa pääosin onnistuneelta siltä osin kuin sitä tässä vaiheessa on mahdollista arvioida. Töiden suunnittelun helpottamisen onnistumista pystyy arvioimaan kunnolla vasta siinä vaiheessa, kun prosessikuvauksia otetaan osastoilla laajemmin käyttöön käytännön tasolla. Kun osastojen työtehtävien sisältö ja laajuus teatterituotannossa on ensimmäistä kertaa kunnolla dokumentoitu, antaa tämä erinomaisen lähtökohdan töiden suunnittelun kehittämiseen. Se, missä määrin kerättyä tietoa tullaan lopulta käyttämään, on puolestaan kiinni osastojen omista toimintatavoista. Toimintatutkimuksen yhteydessä on huomioitava, että muutos saattaa tapahtua tai olla tapahtumatta. Sekin, että muutosta ei tapahdu, saattaa olla arvokasta tietoa, joka kertoo jotain työkulttuurista tai asenteista. (Ojasalo ym. 2015, 59).

Myös tietoisuuden parantamista eri osastojen tekemistä töistä pääsee arvioimaan kunnolla siinä vaiheessa, kun prosessikuvaukset ovat kaikkien nähtävillä. Projektissa mukana olleet henkilöt ovat nähneet toisten osastojen prosessikuvauksia jonkin verran, mutta suurin osa työntekijöistä ei ole vielä päässyt tutustumaan prosessikuvauksiin laajemmin. Työpajoissa havaittujen reaktioiden perusteella voisi kuitenkin arvioida, että eri osastojen työtehtävien sisältö ja laajuus tulevat herättämään mielenkiintoa. Esitellessäni projektia ja sen tavoitteita

ensimmäisissä työpajoissa osastojen kanssa käytin esimerkkinä äänen prosessikuvausta. Dokumentoitujen työtehtävien määrä herätti pitkin matkaa huomiota ja ihmetystä; samoja ajatuksia, joita olin itsekin kokenut, kun ääniosaston työtehtävät olivat ensimmäistä kertaa listattuna taulukkoon. Sama ihmetys nousi muutaman kerran esiin myös osastojen sisällä, kun joku totesi omaa prosessikuvaustaan katsoessa: ”Hei, mehän tehdään itse asiassa aika paljon hommia!”

Loput kolme tavoitetta onnistuivat mielestäni suhteellisen hyvin. Osastorajat ylittävät työvaiheet on merkitty selkeästi kaikkiin prosessikuvauksiin vaaleansiniseen pohjalle. Tämä sisältää työvaiheet, jotka jollain tavalla koskettavat toista osastoa tai jossa toinen osasto pitää huomioida. Tällaisia työvaiheita on karkean arvion mukaan 10 prosenttia prosessikuvausten työtehtävistä. Määrä vaihtelee hieman osastoittain riippuen paljon dokumentoitujen työtehtävien määrästä sekä dokumentoinnin yksityiskohtien tarkkuudesta, mutta on lopulta jopa yllättävän samansuuntainen kaikilla osastoilla. Tästä voi päätellä, että vaikka osastojen työskentely on monelta osin itsenäistä, täytyy joka kymmenennen tehtävän kohdalla muistaa huomioida jokin toinen tai jopa useampi muu osasto. Muita osastoja koskettavat työtehtävät ilmenevät tasaisesti läpi tuotantoprosessin eri vaiheiden. Tätä voi pitää tärkeänä havaintona, joka korostaa osastojen välisen säännöllisen kommunikaation merkitystä.

Tuotantoprosessin etenemisen kannalta kriittiset työvaiheet on pyritty tunnistamaan ja merkkamaan niin ikään prosessikuvauksiin. Vaaditaan kuitenkin vielä laajempaa ja tarkempaa keskustelua siitä, miten tällainen työvaihe määritellään. Alkuperäinen ajatukseni oli tunnistaa osastojen prosessista ne työvaiheet, joilla on vaikutusta koko tuotantoprosessin etenemiseen. Aika nopeasti kävi kuitenkin selväksi, että harva työvaihe on lopulta niin kriittinen, että olisi perusteltua tai edes mahdollista pysäyttää koko tuotantoprosessia sen ratkaisemisen vuoksi. Yhdeksi tällaiseksi vaiheeksi voisi kuitenkin nostaa suunnittelijan nimeämisen. Voiko tai tulisiko tuotantoprosessin edetä, jos joku taiteellisista suunnittelijoista

on nimeämättä? Suurimmat syyt koko tuotantoprosessin pysähtymiselle saattavatkin lopulta löytyä ennakoimattomista poikkeamista tuotantoprosessissa eivätkä niinkään prosessin valmiiksi dokumentoiduista työvaiheista.

Tuotantoprosessin etenemiseen vaikuttavia työvaiheita voisi ajatella kahdesta näkökulmasta. Onko oleellista löytää ne tietyt työvaiheet, jotka todella ovat niin kriittisiä, että ne vaikuttavat koko prosessin etenemiseen vai olisiko lopulta hyödyllisempää tunnistaa työtehtävien joukosta ne, joilla on oleellinen vaikutus osaston oman prosessin etenemiseen? Tällä hetkellä prosessikuvauksissa ei ole tehty jakoa näiden työvaiheiden välille vaan molemmat on huomioitu samantyyppisellä punaisella fontilla. Tämä saattaa lopulta olla toimiva ratkaisu, sillä siinä prosessiin ylipäätään laajemmin vaikuttavat työvaiheet on tunnistettu. Jos nämä kriittiset työvaiheet saadaan tällä tavoin huomioitua oikea-aikaisesti, on sillä jo saavutettu suuri parannus prosessin sujuvoittamiseen.

Projektin viides tavoite oli nostaa paremmin esiin tuotantojen vaatima työmäärä. Tämän tavoitteen onnistumisen puolesta kertoo hyvin paljon pelkästään se, että tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa eri osastojen työtehtäviä ja työvaiheita on dokumentoitu yhteensä yli 2000 (Liitteet 2–8). On syytä olettaa, että tämä määrä tulee nousemaan vielä paljon suuremmaksi siinä vaiheessa, kun prosessikuvauksia lähdetään käymään osastojen sisällä vielä tarkemmin läpi.

5.2 Keskeiset havainnot ja oivallukset

Toisistaan tietämättä kaikki projektissa mukana olleet osastot nostivat esiin muutamia samoja asioita. Kautta linjan toistui huomio siitä, että tuotantoprosessissa yhden osaston toimiminen täysin eri rytmissä muiden osastojen kanssa aiheuttaa suuria haasteita. Esimerkit näistä tilanteista vaihtelivat eri osastojen välillä, mutta selvä yhteinen tekijä oli se, että sujuvassa prosessissa tiettyjen suurempien linjojen pitäisi kaikilla osastoilla edetä samaan tahtiin. Tällä hetkellä töiden aikataulutukset saattavat pahimmillaan olla pahasti ristiriidassa eri osastojen välillä. On mahdoton ottaa esiintyjistä markkinointikuvia roolivaatteissa, jos

roolitus on tekemättä ja sen seurauksena puvustuksen valmistusta ei ole päästy aloittamaan. Tuotantojen porttien on tarkoitus auttaa tätä asiaa toimimalla tuotantoprosessin suurten linjojen rytmittäjänä, jota kaikki osastot noudattavat.

Muut yleisesti esiin nousseet asiat liittyivät tuotantojen alku- ja loppupäähän. Moni toivoi tuotantojen alkupäähän nykyistä selkeämpää teoksen taiteellisten suunnitelmien esittelyä koko osastolle. Tämän toivottiin parantavan osastoilla kokonaiskäsitystä tekeillä olevasta tuotannosta ja saada työntekijät sitoutettua tuotantoon. Tämä vastaa omaa kokemustani siitä, että on helpompi kokea olevansa osa tuotantoa, kun kokonaisuudesta on parempi käsitys.

Vastaavasti tuotannon loppupäähän tai mahdollisesti ensi-illan tietämille toivottiin osastojen omia purkupalavereja, joissa käytäisiin läpi tuotannon onnistumista ja sitä, mitä olisi voitu tehdä paremmin. Tässä kohtaa on tärkeä huomioida kysymyksen asettelu. Sen sijaan, että kysytään, mikä meni hyvin ja mikä huonosti, lähdetään mieluummin pohtimaan, mitä olisi voitu tehdä paremmin. Tämä antaa asian käsittelylle positiivisemmän ja rakentavamman lähtöasetelman kuin kysymys ”mikä meni huonosti” (Heagney 2016, 33). Yhteiset purkupalaverit tukevat näin ollen lean-filosofian ajatusta jatkuvasta parantamisesta (Pettersson ym. 2018, 167) sekä toimintatutkimusta, jossa käytännön työssä mukana olevat työntekijät otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen (Ojasalo ym. 2015, 58).

Myös teoksen varsinaista purkua eli sitä, mitä tapahtuu viimeisen esityksen jälkeen, haluttiin kaikilla osastoilla kehittää. Tähän toivottiin kaikkien osastojen yhteistä purun suunnittelupalaveria, jossa purkupäivien aikataulut suunniteltaisiin yhdessä. Purkujen paremman organisoinnin lisäksi keskusteluissa nousi useampaan kertaan lajittelu, kierrätys ja teattereiden kestävän kehityksen parantamiseen tähtäävän Teatterin vihreän kirjan mukainen toiminta.

Negatiivisena huomiona moni totesi, että tuotantoprosessit eivät tällä hetkellä vielä etene toivotun mukaisesti. Tätä voidaan pitää myös luonnollisena siinä mielessä, että uudistetun tuotantomallin saattaminen käytäntöön vaatii aikaa.

Huomionarvoista tässä on kuitenkin se, että liian pitkään kestävä tuotantoprosessin uudistus saattaa alkaa nakertamaan uskoa tuotantomalliin. Siksi on tärkeää, että joitain konkreettisia kehitysaskelleita saadaan näkyviksi suhteellisen nopeasti. Kehitystyö tuotantomallin ympärillä jatkuu kaiken aikaa, ja myös prosessikuvaukset tulevat kaikkien nähtäville viimeistään opinnäytetyön julkaisun myötä (HKT 2024e).

Erään työpajan jälkeen minulta kysyttiin, sainko opinnäytetyötäni varten sen, mitä toivoin. Tämä vilpitiön kysymys sai minut pohtimaan, miten hyvin projektin pohjimmainen tarkoitus on ymmärretty. Prosessien kuvaamisen tarkoitus on sujuvoittaa tuotantoprosessien etenemistä ja helpottaa työskentelyä. Opinnäytetyöni kertoo miksi ja miten projekti tehtiin. Jos joku ajattelee, että projektin tavoitteena on opinnäytetyön valmistuminen, saattaa suhtautuminen projektiin olla vääränlainen. Erityisesti tämä tulee eteen siinä vaiheessa, kun osastojen pitäisi ottaa omistajuus prosessikuvauksista ja hyödyntää niitä käytännön tasolla. Suunta on oikea silloin, kun prosessikuvaukset nähdään apuvälineenä tai työkaluna oman työn kehittämiseen.

Yllä oleva esimerkki herättää paljon ajatuksia ja kuvastaa osaltaan niitä haasteita, joita tässä yhteydessä tulee huomioida. Miten projektin tavoitteista tulisi viestiä, jotta ne ymmärretään oikein? Jos projektiin positiivisesti suhtautuva henkilö ymmärtää tavoitteet väärin, miten negatiivisesti suhtautuva henkilö ymmärtää ne? Tai onko asia toisin päin ja väärin ymmärretyt tavoitteet ovat todellisuudessa olleet syy positiiviselle suhtautumiselle? Entä miten saadaan joku hyödyntämään prosessikuvauksia, jos hän ei itse näe tälle mitään tarvetta?

Tuotantoprosessin portit eivät välttämättä näy kaikkien työntekijöiden arjessa ja saattavat siksi jäädä joillekin etäisiksi ja epämääräisiksi otsikoiksi. Prosessikuvauksia voisi ajatella jonkinlaisena linkkinä työntekijän arkirutiinien ja tuotannon suurten linjojen välillä. Prosessikuvausten kautta oman työn merkitys tuotannon etenemiselle on helpompi hahmottaa.

Ylipäättään työpajoissa käytiin paljon hedelmällistä keskustelua tuotantoprosesseista, tuotannoissa ilmenneistä haasteista ja niiden juurisyistä sekä eri osastojen toimintatavoista. Tätä keskustelua on tarkoitus jatkaa laajemmin osastorajat ylittävässä tapaamisessa, johon kutsutaan suurempi ryhmä projektissa mukana olleita työntekijöitä eri osastoilta.

Yllättävä tapa prosessikuvauksen hyödyntämiseen ilmeni, kun jouduin valmistautumaan erittäin lyhyellä varoitusajalla tulevan tuotannon tärkeään äänipalaveriin. Prosessikuvauksen avulla sain noin puolessa tunnissa laadittua kattavan 35 kohdan esityslistan kysymyksineen palaverin rungoksi. Ilman prosessikuvausta vastaavan listauksen luominen olisi vienyt huomattavasti enemmän aikaa eikä se todennäköisesti silloinkaan olisi ollut yhtä kattava kuin nyt.

Työpajoissa nousi muutaman kerran esiin myös ajatus prosessikuvausten hyödyntämisestä perehdytyskäytössä. Perehdytysmateriaalina prosessikuvaukset voivat auttaa uusia työntekijöitä perehtymään omaan työhönsä ja hahmottamaan omaa työtään osana suurempaa kokonaisuutta. Vielä tärkeämpänä perehdytysmateriaalina prosessikuvaukset voivat toimia vieraileville taiteellisille suunnittelijoille, joille Helsingin kaupunginteatterin tuotantoprosessi ei välttämättä ole ennestään tuttu. Vieraileva suunnittelija voi helposti nähdä prosessikuvauksesta, mitä asioita hänen tulee huomioida tuotannon eri vaiheissa. Prosessikuvauksen avulla vieraileva suunnittelija ja vastaava mestari voivat myös käydä läpi vastualueiden jakoa välttääkseen siinä herkästi piileviä harmaita alueita.

6 Johtopäätökset

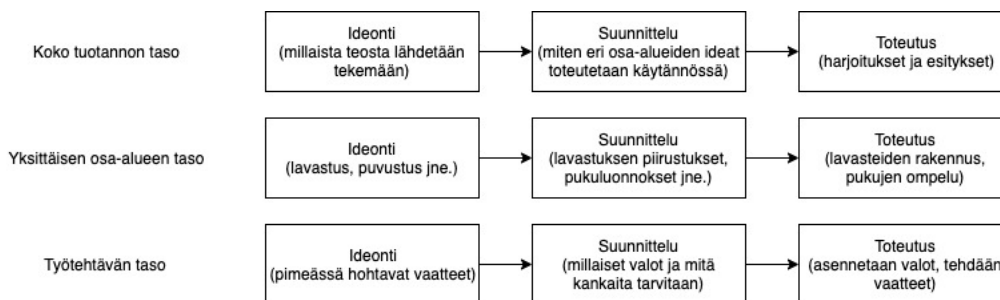
Jos teatterituotantoa tarkastellaan projektina, on hurjaa ajatella, miten epämääräinen sen sisältö ja laajuus voi ilman dokumentoitua prosessia olla. Teoksen kokoluokka määrittelee tuotannon raamit, kuten aikataulun ja budjetin. Tämä ei kuitenkaan vielä kerro kovinkaan tarkkaan sitä, paljonko ja mitä töitä tuotanto eri osastoilta vaatii. Tuotannon haastavuus osastoille lähtee hahmottumaan vasta

taiteellisten suunnitelmien tekemisen myötä. Ilman dokumentoitua prosessia näiden suunnitelmien vaikutusta työmäärään ja resursointiin on erittäin vaikea arvioida.

Tässä piilee vaara sille, että tuotanto lähtee vaivihkaa kasvamaan suuremmaksi kuin alun perin on ajateltu. Syynä tähän on työmäärän kasvamisen lisäksi se, että työtehtävien kerrannaisvaikutuksia ei tunnisteta eikä niihin osata reagoida ajoissa. Äänen prosessissa tämän kaltaisia haasteita on syntynyt tilanteissa, joissa teosta varten sävellettävään musiikkiin on alettu lisätä mukaan lauluja. Vastuu laulujen harjoittamisesta on kuitenkin unohdettu huomioida. Lauluvalmentajan puuttumisen lisäksi aikaa laulujen opetteluun ei myöskään ole huomioitu harjoitussuunnitelman laatimisessa. Joissain tilanteissa tämä on johtanut siihen, että live-laulut on lopulta päätetty korvata äänitetyillä lauluosuuksilla. Tämä puolestaan vaatii studiotyöskentelyä, joka aiemmin kuvatun esimerkin mukaan koostuu noin 50 eri työvaiheesta (Liite 8). Mitä vähemmän lauluja on studioon mentäessä ehditty opetella, sitä enemmän jälkitöitä äänitetyn materiaalin työstäminen vaatii. Dokumentoitu prosessi helpottaa vastaavien tilanteiden tunnistamista hyvissä ajoin, jolloin niihin on helpompi varautua.

6.1 Ideointi, suunnittelu, toteutus

Prosessikuvauksia sekä Raution laatimaa tuotantomallin ehdotusta tarkastelemalla on mielenkiintoista huomata, että samankaltainen kaava ideoinnista, suunnittelusta ja toteutuksesta toistuu läpi prosessin useita kertoja, useilla eri tasoilla (ks. kuva 4). Tuotantopäätös vastaa ideointia, ennakkomalli ja myös varsinainen mallipalaveri suunnittelua, josta siirrytään toteutukseen eli valmistusvaiheeseen.



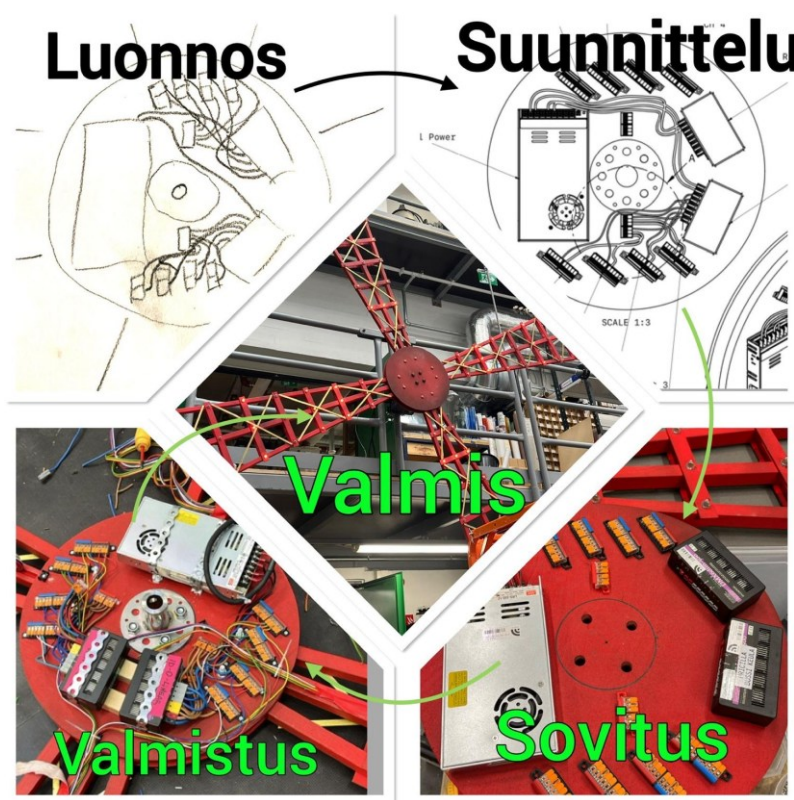
Kuva 4. Ideoinnin, suunnittelun ja toteutuksen tarkastelu tuotantoprosessin eri tasoilla (Brelieh 2024).

Tämän suunnitelmallisuutta painottavan ja jossain määrin jopa itsestään selvältä vaikuttavan yhteyden toteutuminen ei käytännön tasolla harjoituskauden hektisessä ympäristössä kuitenkaan läheskään aina ole niin itsestään selvää. Tietty kokonaisuus tai tietty yksittäinen työtehtävä on näiden kolmen osan summa. Jos jotain näistä osista laiminlyödään, vaikuttaa se lopputulokseen. Koko tuotannon tasolla tämä voi tarkoittaa yksittäisen taiteellisen suunnittelun osa-alueen jättämistä vähemmälle huomiolle tai huomioimista muita myöhäisemmässä vaiheessa. Jos puvustuksen ja lavastuksen suunnitelmat ovat lähes valmiita, kun äänisuunnittelija liittyy mukaan tuotantoon, on näillä suunnitelmilla lähes väistämättä jokin vaikutus äänisuunnittelun raameihin. Työtehtävien tasolla tyypillinen tilanne saattaa puolestaan olla kiireestä johtuva suunnitteluvaiheen laiminlyöminen (pahimmillaan jopa tekemättä jättäminen), huolimattomuus toteutusvaiheessa tai väärinkäsitys jonkin vaiheen suhteen.

Kuvan neljä esimerkki pimeässä hohtavista vaatteista saattaisi epäonnistua useammasta syystä. Jos ideaa lähdetään toteuttamaan oletusten perusteella, saattavat pimeässä hohtavat vaatteet tarkoittaa jollekin UV-valoissa hohtavia vaatteita, kun taas joku toinen saattaa lähteä ajatuksesta, että vaatteisiin on asennettu valoja. Suunnitteluvaiheessa painoarvo saattaa olla vaatteessa, johon ”joku” tulee sitten asentamaan valot. Se, millaiset kyseiset valot ovat tai miten niitä ohjataan, saattaa suunnitteluvaiheessa unohtua. Voi myös olla, että valo-osasto suunnittelee asiaa valoasennusten näkökulmasta, kun taas puvustossa valitaan samaan aikaan sopivaa kangasta UV-valoja varten. On myös

mahdollista, että puvuston ja valo-osaston yhteistyö toimii saumattomasti, kunnes valmis valovaate tuodaan näyttämöharjoituksiin, joissa ilmenee, että koreografi on suunnitellut kohtaukseen koreografian, jota valoasennukset eivät kestä.

Kiireen tuomat haasteet saattavat puolestaan ilmetä niissä tilanteissa, joissa tarve tietylle ratkaisulle syntyy yllättäen. Tämä saattaa tarkoittaa kesken harjoitusten keksittyä ideaa tai harjoituksissa toimimattomaksi todetun ratkaisun pikaista korvaamista toisella. Pahimmillaan tämä saattaa tarkoittaa siirtymistä ideasta suoraan toteutusvaiheeseen ilman suunnittelua. Tämä on tyypillinen tilanne, joka johtaa hukkaan ylituotannon muodossa.



Kuva 5. Valomestari Patrik Åhlgrenin hahmottelema käytännön esimerkki ideoinnin, suunnittelun ja toteutuksen konseptista Moulin Rouge -musikaalin tuulimyllyn valoasennuksissa (Åhlgren 2024).

Kuvattu prosessi pyrkii omalta osaltaan korostamaan tämän ideoinnin, suunnittelun ja toteutuksen kokonaisuuden tärkeyttä. Se kuvaa näiden kolmen vaiheen yhteyttä useammalla tasolla ja monen eri työtehtävän kohdalla. Samalla on pyrkimys korostaa ideointia, suunnittelua ja toteutusta myös eräänlaisena ajattelutapana, jonka kautta työtehtäviä olisi hyvä lähteä suorittamaan. Vastaava ajatus toistuu myös toimintatutkimuksessa, jossa suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi toistuvat sykleissä, johtuen muutokseen ja kehitykseen (Ojasalo ym. 2015, 61).

6.2 Prosessien jatkuva kehittäminen

Lean-filosofian ajatus jatkuvasta kehityksestä on tarkoitus pitää mukana myös prosessikuvauksissa. Samalla, kun prosessikuvauksilla tavoitellaan tuotantoprosessien sujuvoittamista, on jokainen tuotantoprosessi toisaalta myös mahdollisuus kehittää prosessikuvauksia. Jokainen tuotanto on erilainen: siinä on omat erityispiirteensä ja oma työryhmänsä, joka on suurella todennäköisyydellä juuri sellaisena tiiminä kasassa ainoastaan kyseisessä tuotannossa. Tämä yhdistelmä luo lukemattoman määrän erilaisia tilanteita ja näkökulmia, joista voi tehdä havaintoja ja oppia uusia asioita, joilla puolestaan voi edelleen kehittää prosessikuvauksia.

Ennen tätä prosessikuvauksia on kuitenkin tarkoitus työstää tarkemmin osastojen sisällä ja saada niihin tätä kautta uusia näkökulmia. Laajoista kuvauksista huolimatta työvaiheiden yksityiskohtaisempaa avaamista on monen työtehtävän kohdalla mahdollista viedä vielä yksityiskohtaisemmalle tasolle. Samalla myös työtehtävien ajoituksia sekä riippuvuuksia suhteessa muihin työtehtäviin voi tarkentaa entisestään.

Kuvatussa prosessissa työtehtävien ei pitäisi tulla yllätyksenä, jolloin kaikki työvaiheet on helpompi ottaa huomioon töiden aikatauluttamisessa ja resursoinnissa. Tällä pyritään puolestaan kohti hallitumpaa ja standardisoidumpaa pro-

sessia. Hyvästä suunnittelusta huolimatta on mahdollista, ja taiteellisessa prosessissa jopa todennäköistä, että tuotantoprosessin matkalla tulee eteen uusia ideoita ja erilaisia yllätyksiä, joihin on erittäin vaikeaa ja joskus myös mahdollista varautua etukäteen. Jos hallitulla prosessilla sekä hyvällä suunnittelulla on saatu poistettua hukkaa ja sujuvoitettua tuotantoprosessia, jättää tämä paremmat valmiudet reagoida erilaisiin matkan varrella ilmi tuleviin yllätyksiin.

6.3 Töiden edistymisen seuranta

Tällä hetkellä tuotantoprosessin työvaiheita on dokumentoitu seitsemältä osastolta yhteensä yli kaksituhatta (Liitteet 2–8). Jos lähitulevaisuuden tavoitteena on tarkentaa olemassa olevia prosessikuvauksia sekä laatia vastaavat prosessikuvaukset myös tuotantosuunnittelusta, tuottajilta, ompelimosta, lavastamosta ja markkinoinnista, voi dokumentoitujen työvaiheiden määrä arvioni mukaan jopa kaksinkertaistua nykyisestä.

Tuottajan tehtävänä on valvoa ja seurata tuotantoprosessin edistymistä. Osastojen työn edistymisen seuraamisen osalta hän on kuitenkin hyvin pitkälle riippuvainen taiteelliselta suunnittelijalta tai vastaavalta mestarilta saamastaan tiedosta. Vastaavan mestarin ja tuottajan pitäisi kaikkien työtehtävien joukosta tunnistaa ne, jotka vaikuttavat suoraan koko tuotantoprosessiin, koskettavat ainoastaan yhtä osastoa, ovat riippuvuussuhteessa johonkin toiseen osastoon tai ovat osaston sisäisiä pienempiä tehtäviä, joiden etenemisellä ei ole kovin suurta vaikutusta kokonaisuuteen. Kokonaisuudesta on vaikea tietää, mikä tieto mistäkin työvaiheesta on tärkeä kenellekin. Jos tehtävä vaikuttaa haastavalta katsoamalla kahdentuhannen solun Excel-taulukkoa, voi vain kuvitella, miten haastavaa se on, jos tehtäviä ei olisi dokumentoitu lainkaan.

Kuvatun prosessin myötä tuottajille on mahdollista tehdä taulukko, johon on portti tai prosessin vaihe kerrallaan listattu, mitä eri osastot kyseisessä vaiheessa tekevät. Käytännöllisyyden kannalta tätä tuottajan näkymää varten laa-

joista prosessikuvauksista olisi syytä muokata versiot, joista työvaiheiden yksityiskohtaisemmat kuvaukset olisi karsittu pois. Pääpaino olisi sen sijaan tuottajan näkökulmassa, eli siinä, mitkä työtehtävät ovat oleellisimpia ja kriittisimpiä osaston oman tai tuotannon kokonaisuuden etenemisen osalta. Tämän lisäksi oleellinen tieto on myös se, mitkä työtehtävät ovat sidoksissa muihin osastoihin.

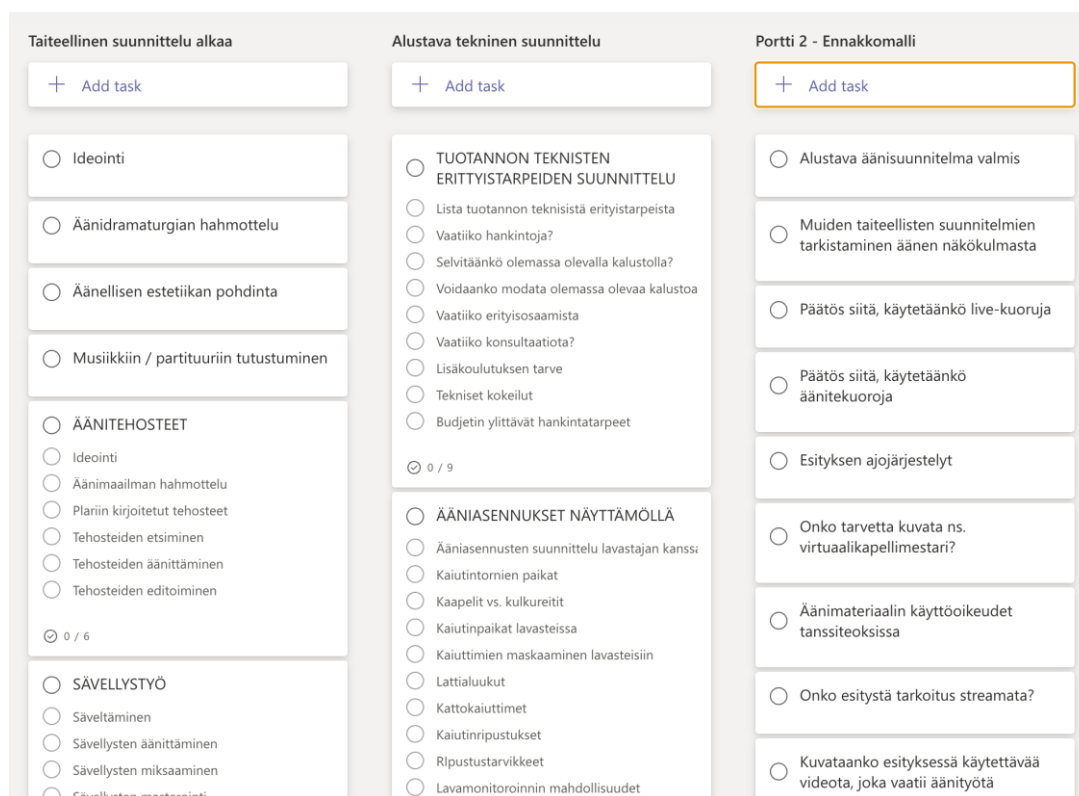
Taulukon (ks. kuva 6) avulla tuottajan olisi nykyistä helpompi nähdä, mitä työtehtäviä osastoilla on tuotantoprosessin eri vaiheissa menossa. Lisäksi taulukko näyttää osastojen työtehtävien välisiä riippuvuuksia ja auttaa tällä tavoin tuottajaa kysymään oikeita kysymyksiä tuotannon edistymisestä.

OSASTOKOHTAISET PROSESSIKUVAUKSET HELSINGIN KAUPUNGINTEATTERIN TUOTANTOMALLISSA - PORTTI 1: TUOTANTOPÄÄTÖS						
NAAMIointi	NÄYTTÄMÖ	PUKIJAT	TARPEISTO	VALO	VIDEO	ÄÄNI
Naamiointi suunnittelija tiedossa	Lavastaja tiedossa	Pukusuunnittelija tiedossa	Lavastaja tiedossa	Valosuunnittelija tiedossa	Tuleeko tuotantoon videota vai ei? (koska päätetään, kuka päättää?)	Äänisuunnittelija tiedossa
Naamiointi suunnittelijan assistentti tiedossa	Vastaava näyttämöestari tiedossa	Pukusuunnittelijan assistentti tiedossa		Vastaava valomestari tiedossa	Videosuunnittelija tiedossa	Vastaava äänimestari tiedossa
Alustava budjetti	Uusi teos vai lämmitettävä vai tuodaanko muualta valmis teos			Valobudjetti tiedossa (vaatii tuotanto budjettia suurempia hankintoja)	Videosuunnittelijan rooli (sisällytykö suunnitelun pelkkä materiaalin suunnittelu, pelkkä materiaalin tuottaminen vai myös videon toteutus lavalla/lavasteissa)	Säveltäjä tiedossa
Valmistava työryhmä tiedossa?	Lähtee kiertueelle (tanssi)			Valosuunnittelu alkaa	Vastaava mestari tiedossa	Äänisuunnittelijan toimintaohjeen antaminen vierailijalle äänisuunnittelijalle
Naamiointi suunnittelu alkaa	Sirretään teos eri näyttämöitä				Videosuunnittelu alkaa	Vierailijan suunnittelijan/säveltäjän läsnäolo harjoituksissa (sopimusasia?)
					Videon osuuden kokoluokka (suurella yksi suuri videota sisältävä tuotanto)	Äänbudjetti tiedossa
					Budjetti tiedossa (vaatii tuotanto budjettia suurempia hankintoja)	Suunnittelun aikataulun tarkistus äänen näkökulmasta
					Talon videokaluston jakaminen tuotantojen kesken kauden aikana	Onko teoksen tarkoitus lähteä kiertueelle?
					Onko mahdollista toteuttaa? Riittääkö kalusto?	

Kuva 6. Hahmotelma tuottajan näkemästä taulukosta ensimmäisen portin osalta (Breliah 2024).

Työtehtävien edistymisen seuraaminen on tärkeää tietoa myös osastojen sisällä. Prosessikuvaukset, sellaisena kuin ne tämän opinnäytetyön liitteissä on esitelty, voi helposti ajatella myös tehtävälistöina. Äänen prosessin kuvaamisen alkuvaiheessa hyödynnettiin paljon menneiden tuotantojen tehtävälistöja. Prosessikuvauksissa kerätty tieto on helppo muuntaa takaisin tehtävälistöjen muotoon kaikille osastoille (ks. kuva 7). Koska data on kerätty mahdollisimman laajasta näkökulmasta ja pyrkii huomioimaan erilaisten tuotantojen työvaiheet, sisältäisi tämän pohjalta tehty tehtävälistö tuotantoa koskettavat työtehtävät jo lähtökohtaisesti suhteellisen kattavasti. Prosessikuvausta voisi sellaisenaan hyödyntää tehtävälistian pohjana, josta uuden tuotannon yksityiskohtaisempi tehtävälistö muodostuu. Työvaiheet, jotka eivät uutta tuotantoa kosketa, on helppo karsia pois. On paljon helpompi tunnistaa ne työvaiheet, jotka tiettyyn

tuotantoon eivät liity, kuin lähteä luomaan uutta tehtävälistaa nollasta. Tätä lähestymistapaa on kokeiltu ääniosastolla ensimmäisen kerran vuoden 2024 tuotannossa Veljeni leijonamieli.



Kuva 7. Hahmotelma prosessikuvauksen pohjalta tehdystä ääniosaston tehtävälistasta Microsoft Plannerissa (Brelih 2024).

Valmis pohja antaa tuotannolle hyvän lähtötilanteen. Kun otetaan vielä huomioon, että kaikki osastot ovat tehneet omat prosessikuvauksensa saman mallin mukaan, noudattavat osastojen tehtävälisat samaa kaavaa. Osastojen tehtävät ovat toki erilaisia, mutta saman kaavan noudattaminen tekee kokonaisuudesta yhtenäisemmän ja koko tuotantoprosessista paremmin seurattavan ja hallittavan. Tällä voidaan pyrkiä tehostamaan porttien vaikutusta osastojen töiden eriaikaisuuden välttämiseksi.

Sen lisäksi, että tehtävälista kertoo, mitä pitää tehdä, sitä voidaan helposti käyttää myös apuvälineenä määrittelemään työn tekijä. Aikataulujen ja erityisosa-

misen perustella kullekin työtehtävälle voidaan määritellä osastolta sopivin tekijä. Tehtävien määrittely tietyille henkilölle tai henkilöille on jo nyt mahdollista Microsoft Plannerissa. Kun tekijät on määritetty, tiedossa olevien tehtävien vastuhenkilöiden ei pitäisi jäädä epäselväksi. Jos tiettyyn tehtävään liittyy kysymyksiä tai epäselvyyksiä, kaikki näkevät, kenen vastuulla kyseinen tehtävä on, ja asiaa päästään selvittämään heti oikean henkilön kanssa. Sairastapauksissa muut pääsevät näkemään, mitä poissa olevalla henkilöllä on ollut työn alla, ja työt on tarpeen vaatiessa helpompi jakaa muiden kesken.

Tekijöilleen osoitetut tehtävät muodostavat jokaiselle työntekijälle oman työlistan, josta on helppo hahmottaa myös töiden määrä. Työlistoista näkee, ovatko työmäärä sekä aikataulu realistiset ja tasapainossa. Mikäli tehtävät eivät näytä jakautuvan tasaisesti, voidaan niitä jakaa uudestaan. Tuotantoprosessia mukavele aikajana antaa jo itsessään työvaiheille tietyn järjestyksen. Tämän lisäksi työt voidaan priorisoida antamalla niille tarkemmat päivämäärät, johon mennessä niiden tulee olla valmiina.

6.4 Vierailevan suunnittelijan huomioiminen

Suunnittelijoiden vaikutus tuotantoprosessin etenemiseen on merkittävä. Tuotantoprosessin ja työtapojen tunteminen edesauttavat tuotannon sujuvaa etenemistä. Vaikka Helsingin kaupunginteatterin tuotantoprosessi on lähtökohtaisesti tuttu teatterin omille suunnittelijoille, saattavat tuotantomallin viimeaikaiset muutokset aiheuttaa heillekin epäselvyyksiä. Tilanne on kuitenkin huomattavasti haastavampi vierailevien suunnittelijoiden kohdalla. Syksyllä 2024 Helsingin kaupunginteatterin ohjelmistossa olleiden teosten taiteellisista suunnittelijoista noin 40 prosenttia oli vierailijoita. Vierailijat olivat enemmistönä ohjaajien ja pukusuunnittelijoiden joukossa ja selvänä vähemmistönä naamiointin, valon ja äänen suunnittelijoiden joukossa. Videon ja lavastuksen osalta vierailijoiden ja omien suunnittelijoiden määrä oli sama. (HKT 2024a.)

Vierailevat suunnittelijat ovat pääsääntöisesti freelancereita, jotka tekevät suunnittelutöitä useisiin teattereihin. Koska eri teattereiden tuotantomalleissa on eroja, ei vierailevien suunnittelijoiden kohdalla voida olettaa, että he tuntisivat tai muistaisivat Helsingin kaupunginteatterin tuotantomallin ja prosessit. Sen sijaan heidän kohdallaan tulisi lähtökohtaisesti varautua perehdytyksen tarpeeseen. Perehdytystä vaaditaan tuotantoprosessin tuntemisessa, työtavoissa sekä vastualueiden jakamisessa. Perehdytyksen ensimmäinen vaihe tapahtuukin jo sopimusvaiheessa, kun suunnittelijalle jaetaan työ sopimuksen yhteydessä vierailevan suunnittelijan toimintaohje.

Suuremmissa tuotannoissa vierailevat suunnittelijat saattavat saada avukseen nimetyn assistentin. Tämä koskee useimmiten ohjaajia ja pukusuunnittelijoita. Lavastaja tekee puolestaan tiivistä yhteistyötä lavastamon päällikön sekä tuotannon vastaavan näyttämöestarin kanssa. Myös valon, äänen ja videon osalta jokaiseen tuotantoon nimetään suunnittelijan avuksi vastaava mestari, jolla on merkittävä rooli suunnittelijan apuna ja teknisenä konsulttina. Tämän takia on erittäin tärkeää, että vastaava mestari nimetään tuotantoon mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta suunnittelijalla on tarvittava tuki alusta alkaen. Vierailevan suunnittelijan kohdalla vastaavan mestarin roolissa korostuu myös suunnittelijan tukeminen eri tavoin sekä perehdyttäminen teatterin laitteistoon ja työtapoihin.

Tuotantoprosessissa ero teatterin oman suunnittelijan ja vierailevan suunnittelijan välillä korostuu tuotantomallin ja työtapojen tuntemuksessa sekä vastuueissa. Perehdytys on oma laaja kokonaisuutensa, josta vierailevan suunnittelijan kohdalla yksi tärkeimmistä esiin nostettavista asioista tuotantoprosessin osalta liittyy siihen, mitä suunnittelijalta odotetaan ja vaaditaan prosessin eri vaiheissa. Vaikka suunnittelijoille jaetaan perehdytystarkoituksessa sopimuksen yhteydessä vierailevan suunnittelijan toimintaohje, tämä ei yksinään riitä varmistamaan tuotantomallin omaksumista. Jos vierailevan suunnittelijan ohjeessa määritellään, että alustavat taiteelliset suunnitelmat täytyy esitellä ennakkomallissa, täytyy myös määritellä, mitä nämä alustavat suunnitelmat eri osa-

alueilla tarkoittavat. Pelkän ohjeen lukeminen ei myöskään takaa työtapojen omaksumista varsinkaan siinä tilanteessa, jos teatterin toivomat työtavat poikkeavat suunnittelijan omista työtavoista.

Suurin riski tuotantoprosessille ovat kuitenkin epäselvät vastuualueet ja väärät olettamukset. Vaikka tietyt velvollisuudet määräytyvät sopimustasolla, vaihtelevat tuotannot ja niiden taiteelliset toteutustavat niin paljon, että sopimuksen ei voida olettaa sisältävän selkeää mainintaa kaikista vastuualueista. Äänen prosessikuvausta (Liite 8) tarkastelemalla voi miettiä, monessako sadoista dokumentoiduista työvaiheista vastuualue on automaattisesti selvä. Mitä suunnittelijan läsnäolosta harjoituksissa on sovittu? Tuottaako hän vain äänimateriaalin vai osallistuuko hän myös ohjelmointiin? Kuka määrittelee, miltä näyttelijöiden mikrofonien tulisi kuulostaa? Entä kuka vastaa lavalla olevan bändin mikrofonivalinnoista ja miksausesta? Kuka miksa studiossa äänitetyn materiaalin? Kuka käy lavastajan kanssa keskustelun lavastuksen ääniasennuksista? Ajaako suunnittelija esityksiä? Onko äänisuunnittelijalla velvollisuus opettaa esityksen ajaminen ensi-illan jälkeen, jos teos valmistuu vasta ensi-iltaan? Millainen dokumentaatio eri tuotannoista vaaditaan? Kuka vastaa teoksen trailerin äänimateriaalista ja sen miksaamisesta? Jos suunnittelija toimii myös säveltäjänä, kuka vastaa laulujen opettamisesta esiintyjille?

Edellä listat asiat koskevat vain vierailevan äänisuunnittelijan ja vastaavan äänimestarin välisiä tehtäviä ja niiden vastuualueita. Vastaavia esimerkkejä omine ominaispiirteineen löytyy kaikilta osastoilta. Ohjaukseen ja lavastukseen liittyvissä asioissa työturvallisuuskysymykset ja niihin liittyvät vastuut nousevat vahvemmin esiin kuin äänisuunnittelun yhteydessä.

Asiat selviävät parhaiten käymällä vastuualueet suunnittelijan ja vastaavan mestarin kesken läpi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tuotantoprosessia. Tähän ei kuitenkaan ole ollut olemassa mitään standardoitua tapaa. On ollut täysin suunnittelijasta ja vastaavasta mestarista kiinni, millaisen tapaamisen he keskenään järjestävät, koska se järjestetään ja mitä keskustelussa muistetaan

käydä läpi. Prosessikuvauksessa tämä kriittinen vaihe on huomioitu heti tuotantoprosessin alkuvaiheessa, minkä lisäksi prosessikuvaus toimii itsessään tämän tapaamisen asialistana, josta käsiteltävät asiat voidaan poimia ja vastualueet jakaa tämän mukaan.

6.5 Poikkeamien hallinta

Erilaiset poikkeamat ja niiden hallinta liittyvät vahvasti teatterin tuotantoprosessiin. Kuvatusta prosessista ja toimivasta tuotantomallista huolimatta poikkeamat eivät ole pelkästään mahdollisia vaan jopa todennäköisiä. Ilmenevä poikkeama saattaa johtua myös täysin tuotantoprosessista riippumattomista asioista. Harjoituskaudella sattuva kriittisen teknisen laitteen rikkoutuminen tai pääosan esittäjän murtunut jalka aiheuttavat poikkeaman, jota kuvattu prosessi tai tuotantomalli itsessään eivät voi estää.

Vaikka edellä kuvatut tilanteet ovat erittäin kriittisiä, ne ovat onneksi myös suhteellisen harvinaisia. Tyypilliset poikkeamat ovat selvästi näitä pienempiä. Toimivalla tuotantoprosessilla ja hyvillä suunnitelmilla voidaan pyrkiä estämään ja vähentämään ilmeneviä poikkeamia. Yhtä lailla on kuitenkin tärkeä varautua poikkeamien hallintaan. Mitkä ovat kriittisiä asioita, jotka voivat mennä pieleen? Miten ne voisi estää? Miten näihin asioihin pitäisi varautua?

Poikkeamasta on kyse myös silloin, kun tuotantoprosessi itsessään ei etenekään toivotun mukaisesti. Tämä voi johtua siitä, että tuotannon mittakaava kasvaa kunnianhimoisten taiteellisten suunnitelmien myötä suuremmaksi kuin on alun perin ajateltu. Kun tuotantopäätös tehdään ennen suunnittelijoiden sopimusten tekoa (HKT 2024e), alkaa eri osa-alueiden taiteellisen suunnittelun prosessi vasta tuotantopäätöksen jälkeen. Taiteellisten suunnitelmien kehittymisen myötä mikään ei enää takaa sitä, että tuotannon kokoluokka pysyy kaikkien osastojen kohdalla sellaisena kuin sen on tuotantopäätöksen kohdalla arveltu olevan. Tuotannon kokoluokan määritelmä ei myöskään suoraan tarkoita, että kokoluokka olisi automaattisesti sama kaikilla osastoilla. Keski-suuri tuotanto

muuttuu puvustolle suureksi, jos se sisältää pelkkiä historiallisia vaatteita. Vastaava yksittäisen osa-alueen kokoluokan kasvaminen voi tapahtua minkä tahansa osaston kohdalla.

Tuotantoprosessin etenemiseen liittyvät poikkeamat saattavat ilmetä monin tavoin tuotantoprosessin eri vaiheissa. Haasteena on ensin tunnistaa nämä tilanteet ja sen jälkeen reagoida niihin. Kenen vastuulla poikkeaman tunnistaminen ja siihen puuttuminen on? Mitkä ovat keinot reagoida poikkeamaan, jos se tunnistetaan niin myöhään, että aikataulu ei enää mahdollista suunnitelmien muutoksia? Jos asia saadaan ratkaistua rahalla tai lisätöillä, miten varmistetaan, että vastaava tilanne saadaan estettyä tulevaisuudessa?

Prosessikuvausten tarkoitus on dokumentoida tiedossa olevat työtehtävät ja niiden ajoitukset. Vaikka tuotantoprosessissa voidaan olettaa ilmenevän poikkeamia, ne eivät kuitenkaan ole osa standardoitua prosessia. Dokumentoitu prosessi pyrkii sujuvoittamaan ja selkeyttämään tuotantoprosessia vähentäen tällä tavoin hukkaa, minkä puolestaan toivotaan vähentävän poikkeamia. Hukan vähentämisellä tavoitellaan myös resurssien vapauttamista ilmeneviin poikkeamiin reagoimisessa. Erityisesti tuotantoprosessin etenemisessä ilmenevät poikkeamat nostavat esiin monia suuria kysymyksiä, joista muodostuu oma lisätutkimusta vaativa kokonaisuus. Tästä syystä poikkeamien hallinnan syvempi tarkastelu on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

7 Loppupohdinta

Tiedon kerääminen prosessikuvaustaulukoihin on ollut pitkä ja työläs projekti, joka on samalla osa suurempaa kokonaisuutta. Se, että prosessit on kerran kuvattu, on herättänyt keskustelua ja nostanut mielenkiintoa tuotantoprosessia ja sen kehittämistä kohtaan. Vaikka tämä on hyvä alku, se ei kuitenkaan vielä itsessään sujuvoita tuotantoprosessia. Se, miten kerättyä tietoa aletaan lopulta hyödyntämään eri osastoilla, on vahvasti sidoksissa siihen, miten osastot ottavat itselleen omistajuuden projektista.

Työpajoihin pohjautuneessa tiedonkeruussa työn tekijät pääsivät itse kertomaan ja sanoittamaan oman prosessinsa etenemisen. Koska itse asetetut tavoitteet ovat usein hyödyllisiä motivaation kannalta (Pink 2009, 48), tämänkaltainen lähestymistapa on nähdäkseni oikea myös kerätyn tiedon hyödyntämisessä: osastot itse määrittelevät, mikä heille on lopulta käytännön kannalta hyödyllisin tapa tähän. Joissain tilanteissa saattaa olla hyödyllistä suunnitella tulevan tuotannon töitä hyvinkin yksityiskohtaisen kuvaustason perusteella, kun taas toista käyttäjää saattaa palvella parhaiten pelkät kriittiset työvaiheet sisältävä karsittu lista. Prosessikuvaukset täytyy kokea apuvälineenä oman työn helpottamiseksi. Ilman tätä niiden hyödyntäminen tulee jäämään vähäiseksi.

Samalla on tärkeä muistaa, että kaikilla on oma vastuunsa tuotantomallin toimivuudesta. Teatterin vastuulla on luoda toimiva tuotantomalli ja viestiä siitä selkeästi. Työntekijöiden vastuulla on puolestaan toimia tämän mallin mukaisesti. Tuotantomalli ei toimi, jos työntekijät eivät toimi sen mukaan. Toisaalta teatterin on myös seistävä tuotantomallin takana: toimintatavat eivät saa vaihdella tuotantojen välillä riippuen siitä, kuka teoksen ohjaaja tai tuottaja on.

Lean-filosofian korostama jatkuva parantaminen on sekä ajattelutapa että toimintamalli, jota voi lopulta soveltaa melkein mihin tahansa. Jos jatkuvan parantamisen kohteena on esimerkiksi äänijärjestelmä tai tietyssä tuotannossa käytettävä tekninen ratkaisu, pohjautuu ajatus parannuksesta tiettyyn olemassa olevaan lähtötilanteeseen: on olemassa järjestelmä, jonka ominaisuudet tunnetaan, ja tämän tiedon pohjalta mietitään, miten kyseinen järjestelmä voisi olla vielä parempi.

Jos jatkuvan parantamisen kohteena on sen sijaan äänen prosessi teatterituotannossa, vaaditaan myös tähän jokin lähtötilanne, sovittu standardi, jota parantaa. Ilman dokumentoitua prosessia tämä lähtötilanne on olemassa ainoastaan hiljaisen tiedon varassa ajatuksen tasolla. Jos lähtötilanne on muistin varassa, myös prosessin kehittäminen on tällöin riippuvainen muistista ja sen tulkinnasta. Työntekijät voivat kokemuksiensa pohjalta kehittää työtapojaan, mutta tällöin

mikään ei takaa kehityksen laajempaa yhtenäisyyttä. Vaarana on pikemminkin se, että kehitystä viedään eri tahoilla eri suuntiin. Kuvattu prosessi on dokumentoitu tilanne, joka on kaikkien tiedossa ja nähtävissä. Se mahdollistaa standardisointiin perustuvan kehittämisen, jonka pohjalta prosessia on mahdollista kehittää yhtenäisesti ja hallitusti.

Osastokohtaiset prosessikuvaukset ovat herättäneet mielenkiintoa jo niiden tekovaiheen aikana niihin tutustuneiden alan ammattilaisten keskuudessa. Esimerkiksi äänen ja tarpeiston prosessikuvauksia on jo kehitysprojektin toteutuksen aikana jaettu nähtäväksi myös Helsingin kaupunginteatterin ulkopuolelle. Tästä herää kysymys, miten hyvin tai millä tavoin yhdessä teatterissa tehty prosessikuvaus voisi palvella teattereita laajemmin. Onko tehdyn työn pohjalta mahdollista kehittää jonkinlaista yleisesti toimivaa standardia? Yleispätevää prosessikuvausta on hankala tehdä, koska teattereiden tuotantoprosessissa voi olla suuria eroja. Toisaalta voisi kärjistäen ajatella, että kaikissa teatterituotannoissa tehdään lopulta kuitenkin ”samat asiat”. Tästä näkökulmasta prosessikuvauksista voisi olla laajempaa hyötyä esimerkiksi tehtävä- tai muistilistan pohjana. Prosessikuvausten kierrättäminen eri teattereissa voisi lisäksi tuoda esiin uusia huomioita ja näkökulmia sekä jakaa tietoisuutta hyväksi todetuista ja koe-tuista työtavoista.

Vaikka prosessia kehitetään jatkuvasti, ja kehitystyössä keskitytään yleensä siihen, mikä ei toimi, on tärkeä pitää mielessä, että tietyistä tuotantoprosessin haasteista huolimatta Helsingin kaupunginteatteri tuottaa kuitenkin kaiken aikaa erittäin korkeatasoisia teatteriesityksiä. Paljon asioita tehdään siis myös oikein. Jatkuva parantaminen ei tarkoita, että asiat olisivat huonosti, vaan pyrkii ole-massa olevaan tilanteeseen tyytymisen sijaan motivoimaan kohti entistä korke-ampia tavoitteita.

Lähteet

Brenig-Jones, Martin & Dowdall, Jo 2022. Lean Six Sigma for Dummies. Neljäs painos. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.

Buchtik, Liliana 2013. Secrets to mastering the WBS In real-world projects: the most practical approach to work breakdown structure (WBS)!. Toinen painos. Pennsylvania. PMI Book Service Center.

Heagney, Joseph 2016. Fundamentals of Project Management. Viides painos. New York. Amacom.

Helsingin kaupunginteatteri 2024a. Ohjelmisto. Viitattu 30.9.2024

<https://hkt.fi/esitykset/>

Helsingin kaupunginteatteri 2024b. Tietoa teatterista. Viitattu 7.9.2024

<https://hkt.fi/tietoa-teatterista/>

Helsingin kaupunginteatteri 2024c. Visio 2025 -strategia.

Helsingin kaupunginteatteri 2024d. Vuosikertomus 2023. Viitattu 7.9.2024

<https://www.yumpu.com/fi/document/read/68706220/vuosikertomus-2023>

Helsingin kaupunginteatteri 2024e. Ydinprosessin vaiheet. Ei julkisesti saatavilla. Tekijän hallussa.

JUHTA, Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012. JHS 152 Prosessin kuvaaminen. Viitattu 24.9.2024 https://dvv.fi/documents/16079645/205179224/JHS152_0.doc/b3c0c7cd-df83-0af8-e724-6a2a52a20fa2?t=1710154697948

Jyrkämä, Jyrki 2021. Toimintatutkimus. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.9.2024

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus>

Modig Niklas & Åhlström Pär 2013. Tätä on Lean. Tukholma. Rheologica Publishing.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmiä – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. E-kirja.

Petersson, Per & Olsson, Björn & Lundström, Thomas & Johansson, Ola & Broman, Martin & Blücher, Dan & Alsterman, Henric. Lean – Muuta poikkeamat menestykseksi! 2018. 1. suomenkielinen painos. Bromma. Part Development AB.

Pink, Daniel H. 2009. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. New York. Riverhead Books.

Project Management Institute 2021. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Seitsemäs painos. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Rautio, Heli 2023a. Havaintoja HKT:n arjesta ja kehitysehdotus. Helsingin kaupunginteatterin intranet. Ei julkisesti saatavilla. Tekijän hallussa.

Rautio, Heli 2023b. Tuotantoprosessin kuvaus. Helsingin kaupunginteatterin intranet. Ei julkisesti saatavilla. Tekijän hallussa.

Rehtijärvi, Antti 2015. Miksi hukkaa jahdataan? Helsingin kaupunginteatterin intranet. Ei julkisesti saatavilla. Tekijän hallussa.

Strömmer, Päivi & Järvinen Tomi 2014. Hukkajahti yhteenveto helmi-maaliskuu 2014 yhteenveto, laaja versio. Ei julkisesti saatavilla. Tekijän hallussa.

Wells, Kathryn N. & Kloppenborg, Timothy J. 2019. Project Management Essentials. Toinen painos. New York. Business Expert Press.

Kuvalähteet

Kuva 1. Brelih, Janne 2024. Portit ja prosessin vaiheet. Oma kuva.

Kuva 2. Brelih, Janne 2024. Mukailen Heagney, Joseph 2016. Fundamentals of Project Management. Viides painos. New York. Amacom

Kuva 3. Brelih, Janne 2024. Prosessikuvausprojektin eteneminen. Oma taulukko.

Kuva 4. Brelih, Janne 2024. Ideointi, suunnittelu, toteutus. Oma kuva.

Kuva 5. Åhlgren, Patrik 2024. Moulin Rouge -musikaalin tuulimyllyn työvaiheet. Ei julkisesti saatavilla. Tekijän hallussa.

Kuva 6. Brelih, Janne 2024. Hahmotelma tuottajan taulukkonäkymästä. Oma taulukko.

Kuva 7. Brelih, Janne 2024. Tehtävälistan hahmotelma. Oma kuva.

Liitteet

Työpajat

19.9.2023 klo 12–14 Valo. Työpaja.

20.9.2023 klo 13–14 Tarpeistonvalmistus. Aiheen esittely.

20.9.2023 klo 15–16 Pukijat viikkopalaveri. Aiheen esittely.

25.9.2023 klo 14–15 Naamiointi. Aiheen esittely.

28.9.2023 klo 12–13 Naamiointi. Työpaja.

2.10.2023 klo 13–14 Tarpeisto. Aiheen esittely.

3.10.2023 klo 13–15 Näyttämö. Aiheen esittely.

9.10.2023 klo 12–14 Naamiointi. Työpaja.

10.10.2023 klo 13–15 Pukijat. Työpaja.

11.10.2023 klo 14–16 Tarpeisto. Työpaja.

16.10.2023 klo 10–16 Valo- ja ääniosaston strategiapäivä. Aiheen esittely.

18.10.2023 klo 11–13 Valo. Työpaja.

19.10.2023 klo 9–10 Pyro. Aiheen esittely.

19.10.2023 klo 11–12 Valosuunnittelu. Työpaja.

19.10.2023 klo 13–15 Pukijat. Työpaja.

20.10.2023 klo 12–14 Näyttämö. Työpaja.

23.10.2023 klo 10–14 Video. Työpaja.

26.10.2023 klo 12–13 Valo, seurantaheittimet. Työpaja.

26.10.2023 klo 14–16 Pukijat. Työpaja.

31.10.2023 klo 12–13 Naamiointi. Työpaja.

9.11.2023 klo 15–16 Tarpeisto. Työpaja.

21.11.2023 klo 13–15 Naamiointi. Työpaja.

1.12.2023 klo 9–11 Tarpeistonvalmistus. Työpaja.

5.12.2023 klo 14–16 Näyttämö. Työpaja.

8.12.2023 klo 10–12 Naamiointi. Työpaja.

12.12.2023 klo 13–15 Tarpeistonvalmistus. Työpaja.

25.1.2024 klo 13–15 Pyro. Työpaja.

