



Atte Pukero

Teknisten resurssien hallinnointi ryhmämuotoisessa teatterissa

Tapaus: Teater Viirus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Esitys- ja teatteritekniikka YAMK

Esitys- ja teatteritekniikan tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

25.11.2024

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Atte Pukero
Otsikko:	Teknisten resurssien hallinnointi ryhmämuotoisessa teatterissa –Tapaus: Teater Viirus
Sivumäärä:	54 sivua + 1 liite
Aika:	25.11.2024
Tutkinto:	Esitys- ja teatteritekniikka YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Esitys- ja teatteritekniikan tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t):	Lehtori Tero Aalto Taiteellinen johtaja Jussi Sorjanen

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista tutkimusta selvittämään teknisten resurssien hallinnointia ryhmämuotoisessa teatterissa. Tapausesimerkki on Teater Viirus. Työ on tehty teknisen osaston näkökulmasta. Tutkimuskysymys oli: toteuttaako Teater Viirus teal-filosofiaa teknisessä resursoinnissa? Tutkimuskysymykseen haetaan vastausta haastatteluiden avulla. Ryhmä- ja yksilöhaastatteluisia kerättyä aineistoa peilataan analyysiluvussa organisaatioteorioihin ja teal-filosofiaan. Teal-filosofia on kaupallistettu organisaatioteoria, joka on kehitetty useiden perinteisten organisaatioteorioiden pohjalta. Ryhmämuotoisessa teatterissa on monia piirteitä, jotka sopivat teal-filosofiaan ja sen takana oleviin organisaatioteorioihin.

Ryhmähaastattelu oli puolistrukturoitu, ja siinä kysymysten tarkoitus oli kannustaa vapaaseen keskusteluun. Yksilöhaastattelut olivat strukturoituja, ja niiden tarkoitus oli vastata sellaisiin kysymyksiin, joihin ei saatu vastausta ryhmähaastattelussa. Haastatteluista saatu aineisto teemoitettiin ja jaettiin resurssien, organisaatorakenteiden, prosessien ja työskentelyilmapiirin otsikoiden alle. Näillä teemoilla oli tarkoitus löytää sopivat teoriat aineistoille.

Työssä kuvataan Teater Viiruksen hallintorakennetta, teknisen osaston rakennetta, päätöksentekoa ja pääproduktioiden työryhmän koostamista. Teater Viiruksen organisaation rakenteita ja päätöksentekoa verrataan valittuihin teorioihin.

Tutkimuksen tulos oli se, että Teater Viiruksen tekninen osasto toteuttaa monelta osin teal-filosofiaa. Viiruksen tekninen osasto toteuttaa kaikkia kolmea teal-filosofian läpimurtoa, joita ovat itseohjautuvuus, kokonaisvaltaisuus ja evolutiivisuus. Viiruksen muissa osastoissa sekä päätuotantojen työryhmissä nämä kaikki läpimurrot eivät toteudu teknisen osaston näkökulmasta. Työssä annetaan näihin todettuihin ongelma-kohtiin ratkaisuehdotuksia, sekä ehdotetaan uusia tutkimuksen kohteita aiheeseen liittyen.

Avainsanat: teal, tiimiorganisaatio, hallintorakenne, tiimi, päätösvalta, tekninen osasto

Abstract

Author(s): Atte Pukero
Title: Management of Technical Resources in Group Theatre
–Case: Theatre Viirus
Number of Pages: 54 pages + 1 appendix
Date: 25 November 2024
Degree: Master of Culture and Arts
Degree Programme: Live Performance Engineering
Instructor(s): Tero Aalto, Senior Lecturer
Jussi Sorjanen, Artistic Director

This thesis uses qualitative research to investigate the management of technical resources in group theater. A case example is Theatre Viirus. The thesis was done from the point of view of the technical department. The thesis aimed to discover does Theatre Viirus implement the Teal philosophy in technical resourcing. The Teal philosophy is a commercialized organizational theory based on several traditional organizational theories. Group theater has many features that fit the Teal philosophy and the organizational theories behind it.

Information for this study was gathered through a series of interviews. The group interview was semi-structured, where the purpose of the questions was to encourage free discussion. The individual interviews were structured, the purpose of which was to answer questions that could not be answered in the group interview. The material obtained from the interviews was themed and divided under the headings of resources, organizational structures, processes and working atmosphere. The purpose of these themes was to find suitable theories for the material.

This thesis describes Theatre Viirus's administrative structure, the structure of the technical department, decision-making and the composition of the production work group. These are compared to selected theories.

The result of the research was that the technical department of Theatre Viirus implements the teal philosophy in many respects. The theatre's technical department implements all three Teal philosophy breakthroughs: self-control, comprehensiveness and evolvability. The theater's other departments and the work groups of the main productions, all of these are not realized from the point of view of the technical department. The work proposes solutions to these identified problem areas, as well as suggestions for further research.

Keywords: teal, team organization, management structure, team, decision making, technical department

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teater Viirus	2
2.1	Yleistä tietoa	2
2.2	Ryhmäteatterin syntymisen historiaa	4
2.3	Teater Viiruksen henkilöstön muutokset	5
2.4	Teater Viiruksen rakenne	7
2.5	Tekniikan osaston työn organisointi	8
3	Organisaatioteorioita ryhmäteatterin kontekstissa	9
3.1	Hallintorakenne	9
3.1.1	Matriisiorganisaatio	10
3.1.2	Tiimiorganisaatio	10
3.1.3	Ryhmädynamiikka	12
3.1.4	Tiimien tasot ja tehokkuus	14
3.2	Päätösvalta ja vastuu	14
3.3	Päätöksenteon hajauttaminen ja keskittäminen	15
3.4	Työn organisointi	16
3.5	Teal	17
4	Metodi ja aineisto	20
4.1	Kysymysten kuvailu	20
4.2	Haastattelututkimus ja sen materiaali	21
4.2.1	Ryhmähaastattelu	21
4.2.2	Yksilöhaastattelut	22
4.3	Analyysimenetelmät	23
4.4	Havaitut puutteet tutkimusmetodissa	24
5	Analyysi	26
5.1	Viiruksen hallintorakenne	26
5.2	Organisaation toiminta käytännössä	29
5.2.1	Pääproduktion työryhmän koostaminen	30
5.2.2	Päätöksenteko Viiruksella	32
5.2.3	Teatterin hallitus	33
5.3	Teknisen osaston rakenne	34

5.4	Yksilön vastuu Viiruksella	37
5.5	Työaika tekniikan tiimissä	39
6	Pohdinta	41
6.1	Yleisiä huomioita	41
6.2	Teorian puolesta ja vastaan	43
6.3	Tutkimuksen onnistuminen	48
7	Johtopäätökset	50
	Lähteet	54
	Liitteet	55
	Ryhmähaastattelun kysymykset 5.12.2023	55
	Yksilöhaastattelujen kysymykset 10.10.2024	55

1 Johdanto

Työ käsittelee teknisten resurssien hallinnointia ryhmämuotoisessa teatterissa. Tapauskohtaiseksi esimerkiksi on otettu Teater Viirus. Tarkoituksena oli selvittää, miten teknisiä resursseja hallinnoidaan ryhmämuotoisessa teatterissa. Työ on tehty teknisen osaston näkökulmasta. Ryhmämuotoisista teattereista on tehty kirjoja ja jonkin verran tutkimustakin, mutta sitä ei ole varsinaisesti teknisen henkilökunnan näkökulmasta. Olen työskennellyt Viiruksella sekä muuttamassa muussa ryhmämuotoisessa teatterissa, jonka takia aihe on minulle tärkeä, ja lisäksi materiaalin puute kannusti tutkimaan aihetta lisää. Uskon myös, että Teater Viirus on toteuttanut teknistä resursointiaan hyvin. Tutkimuskysymykseni oli aluksi ”Miten teknisiä resursseja hallinnoidaan Teater Viiruksella?”, mutta hieman myöhemmin se muuttui muotoon ”Toteutetaanko Teater Viiruksella teal-filosofiaa teknisessä resursoinnissa?”. Tein muutoksen, sillä teal-filosofia oli ollut mukana yhtenä taustateoriana alusta saakka. Tavoitteeni oli sanallistaa, miten ryhmämuotoisen teatterin teknistä osastoa resursoidaan Teater Viiruksella. Työssä olen käyttänyt induktiivista analyysiä. Keräsin paljon materiaalia, jonka jälkeen etsin niihin vastineita eri teorioista. Luvussa kaksi esitellään Teater Viirus ja määritellään ryhmämuotoinen teatteri. Luvussa kolme käydään läpi teoriat analyysin taustalla. Luvussa neljä esitellään metodi ja materiaali. Luvussa viisi on kerätystä materiaalista ja teorioista koostettu analyysi. Luvussa kuusi on pohdintaa. Pohdinnan alussa käsitellään yleisiä huomioita ja sitten käsitellään asioita, jotka ovat teorian puolesta ja vastaan Teater Viiruksen tapauksessa. Luvussa seitsemän ovat johtopäätökset ja kehitysehdotukset, jonka jälkeen ovat lähteet ja liitteet.

2 Teater Viirus

Tässä luvussa käsitellään Teater Viiruksen historiaa ja nykyisyyttä. Lisäksi tarkastellaan hieman nykyaikaisen ryhmäteatterin syntymisen historiaa Suomessa peilaten sitä hieman ulkomaille. Luvun lopussa on Viiruksen organisaatiokaavio, josta saa käsityksen teatterin osastoista. Eri osastoja yhdistävät janat kertovat suorasta kommunikaatiosta osastojen välillä. Lisäksi luvun lopusta löytyy tietoa tutkimuksen aikana tapahtuneista henkilöstön muutoksista.

2.1 Yleistä tietoa

Teater Viirus on vuonna 1987 perustettu ryhmämuotoinen ammattiteatteri (Teater Viirus 2024b). Ryhmämuotoisuus tarkoittaa päätöksenteon demokraattisuutta, jolloin jokaisella ryhmän jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin (Nåls 2007, 13). Teater Viirus koostuu nykyisin useammasta osastosta. Niitä ovat näyttelijäensemble, toimisto ja tekninen osasto. Vakituista henkilökuntaa on haastatteluhetkellä 14 henkilöä. Taiteelliset suunnittelijat ovat freelance-reita produktiokohtaisesti. Ensembleen kuuluvat näyttelijät, joita on tällä hetkellä viisi. Teknisellä osastolla toimii kolme mestaria, joilla jokaisella on vastuualueensa. Henkilöstön määrän takia kaikki työskentelevät kaikkien asioiden parissa. Johtamisvastuu vaihtelee tehtävän kokonaisuuden mukaan. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Toimistoon kuuluvat teatterin johtaja, joka vaihtui 2024 taiteelliseksi johtajaksi, vastaavat tuottajat, markkinointi ja hallinnollinen johtaja, jonka toimenkuva alkoi vuonna 2024 sekä koordinaattori (Teater Viirus 2024a).

Suunnittelijat valitaan produktiokohtaisesti, yleensä ohjaajan tai muun tiedossa olevan työryhmän toimesta. Ohjaaja saattaa ehdottaa sopivia vaihtoehtoja omasta kontaktiverkostostaan tai kuuntelee teatterin henkilökuntaa asiassa. Teatterin kontaktiverkostosta löytyy vaihtoehtoja työryhmän jäseniksi joko edellisistä tuotannoista tai vierailujen yhteydessä saaduista kontakteista. Yksittäisillä teatterin työntekijöillä saattaa olla ehdotuksia työryhmään teatterin ulkopuoli-

sista tuotannoista, esimerkiksi aikaisemmista työpaikoista tai koulusta. Ehdotukset ja mahdollisuudet käydään läpi yhteisesti teatterin johdon ja ohjaajan kanssa. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.)

Teater Viirus tuottaa kirjoitushetkellä noin kaksi isoa omaa tuotantoa vuodessa suurelle näyttämölle. Tämän lisäksi teatteri tuottaa yhden kiertue-esityksen vuodessa, joka on rakenteellisesti kevyt. Omien tuotantojen ohella Viirus pyörittää vierailuohjelmistoa kaikissa tiloissaan. Tiloja ovat Stora salen, Studio 1 ja Galleriet ja Amfi. Stora salen on jaettavissa kahdeksi pieneksi näyttämöksi tarvittaessa. Stora salenin maksimi yleisökapasiteetti Viiruksen toiminnassa on 120 istumapaikkaa. Kahden näyttämön ratkaisussa se on noin 60 istumapaikkaa. Studio 1:n kapasiteetti on 30 henkilöä ja Gallerietin 50 henkilöä. Lisäksi talonyhtiön sisäpihalla on teatterin hallinnoima amfiteatteri, jossa on 150 istumapaikkaa (Teater Viirus 2024c). Teatterilla on yhteinen verstastila Helsingin Viikissä yhdessä KOM-teatterin kanssa. Versta mahdollistaa puu-, metalli- ja lavasteiden kasaustyöt. Verstaalla on pienimuotoinen rekvisiittavarasto. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.)

Teater Viirus kuuluu esittävän taiteen valtionosuusjärjestelmään. Se saa vaki-
tuista tukea perustoiminnan pyörittämiseen Opetus- ja kulttuuriministeriöltä. Lisäksi avustusta tulee harkinnanvaraisesti yksityisiltä säätiöiltä. Teater Viiruksen perustehtävä on tuottaa laadukasta teatteria yli kielirajojen. Pääsääntöinen ilmaisukieli on ruotsi. Viirus pyrkii tekemään sisällöltään ja muodoltaan relevanttia ohjelmistoa, joka tutkii yhteiskunnallisia virtauksia yksilöiden tasolla sekä osana suurempia rakenteita. Päätuotannot keskittyvät pääsääntöisesti kotimaisiin kantaesityksiin. Kuitenkin toisinaan tehdään myös vahvoja klassikkosovituksia. Teater Viiruksella on laaja vierailuohjelmisto, jonka nimi on Viirus Guest. Se koostuu suurelta osin teatterista, performanssitäiteestä, tanssista, musiikista ja

musiikkiteatterista. Viirus Guestin puitteissa teatterilla vierailee lukuisia esityskokonaisuuksia teatterin eri näyttämöillä ja tiloissa. (Teater Viirus 2024b.)

2.2 Ryhmäteatterin syntymisen historiaa

Nykyisten kaltaisten ryhmäteatterien synty Suomessa voidaan ajoittaa 1960-luvulle. Sen ajan nuoret teatterin ammattilaiset kokivat tarvetta tehdä toisenlaista teatteria. Aivan erilaista verrattuna siihen, mitä sen aikainen laitosteattereiden valtavirta tarjosi. Tahtotila oli tehdä teatteria, joka olisi oikeasti kiinni ajassa ja ilmiöissä, ja teatterista voisi tehdä työkalun osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun. Teatterin vahvojen hierarkioiden sijaan nuoret halusivat teatteriin ja sen tekemiseen tasa-arvoisia käytäntöjä sekä kokonaisvaltaista kollektiivista tekemistä. Kiehtovan, puhuttelevan ja omaehtoisen teatterin tekeminen oli näiden nuorien mielestä kaikki kaikessa. Näiden nuorten mielestä ulkopuolisista päättäjistä vapaa teatteriryhmä olisi paras keino saavuttaa nämä kaikki tavoitteet. Hyvä esimerkki tuon ajan ryhmäteatterista oli KOM-teatteri. (Ollikainen & Tanskanen 2013, 16–17.)

1960-luvulla oleellimmat vaikuttajat ryhmämuotoisen teatterin syntyyn olivat Ylioppilasteatteri ja Suomen Teatterikoulun korkeakouluosasto. Opiskelijat liikkuvat Ylioppilasteatterin, käsityöläistyylisen teatterikoulun ja korkeakoulun teoreettisen opiskelun välillä. Tämä mahdollisti vahvan työnkuvien sekoittumisen keskenään. Opiskelijoille karttui niin käytännön käsityöläistaitoja niin kuin teoreettistakin osaamista yhdistettynä käsityön ja teorian viemiseen teatterin lavalle. Tämä kaikki tapahtui jo pelkästään sen aikaisten olosuhteiden pakosta. Opiskelijoiden roolit vaihtuivat ryhmätöissä jatkuvasti keskenään. Esityksiä ruvettiin työstämään pääsääntöisesti tekijöille tärkeästä aiheesta eikä mistään valmiista näytelmästä tai edes tekstistä. Myöhemmin tätä tyyliä alettiin Suomessa kutsua nimellä ”devising”. Tämä tapa ja metodi siirtyi opiskelijoiden mukana teatterikentälle ympäri Suomea. (Ollikainen & Tanskanen 2013, 18–19.)

Teatterin ammattimainen tekeminen isojen laitosten ulkopuolella muodostui kansainväliseksi ilmiöksi koko Euroopassa 1960-luvulla. Suomalaiset nuoret teatterin tekijät kävivät ottamassa vaikutteita lähinaapurista Tukholmasta, jossa oli perustettu ”Teatercentrum”, joka on järjestö kaikille ammatikseen teatteria vakituisten laitoksen ulkopuolella tekeville ryhmille. Tämän seurauksena Suomeen perustettiin Teatterikeskus–niminen järjestö, jonka perustamiskirjaan määriteltiin: ”Jäseneksi voi liittyä jokainen ammattimaista teatteritoimintaa vakinaisen teatterilaitoksen ulkopuolella harjoittavassa ryhmässä toimiva hallinnolliseen, taiteelliseen tai tekniseen henkilökuntaan kuuluva henkilö, jonka toiminta ryhmässä on jatkuvaa ja jonka yhdistyksen hallitus jäseneksi hyväksyy.” (Ollikainen & Tanskanen 2013, 19–20.)

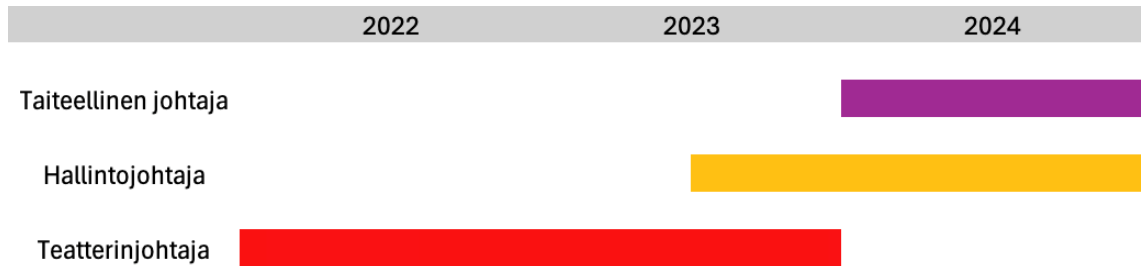
Viirus teater on perustettu vuonna 1987 Helsingissä. Teatterin perustivat Mats Långbacka, Johan Storgård, Robert Enckell ja Arn-Henrik Blomqvist tavoitteenaan tehdä teatteria omalla kielellä ja omilla ehdoilla. Ennen kaikkea kaikkien instituutioiden ulkopuolella. (Teater Viirus 2024b.)

Teatterin vakituinen osoite oli pitkään Rajasaarella, johon teatteri rakensi ensimmäisen teatteri-infransa tyhjiin voimalaitoksen tiloihin. Ensimmäinen vakituinen tekninen henkilö Viiruksessa oli Hämy Salomaa, joka toimi valaistustemstärinä ja omien sanojensa mukaan yleisenä teknisenä vastuuhenkilönä. (Näls 2007, 115.)

2.3 Teater Viiruksen henkilöstön muutokset

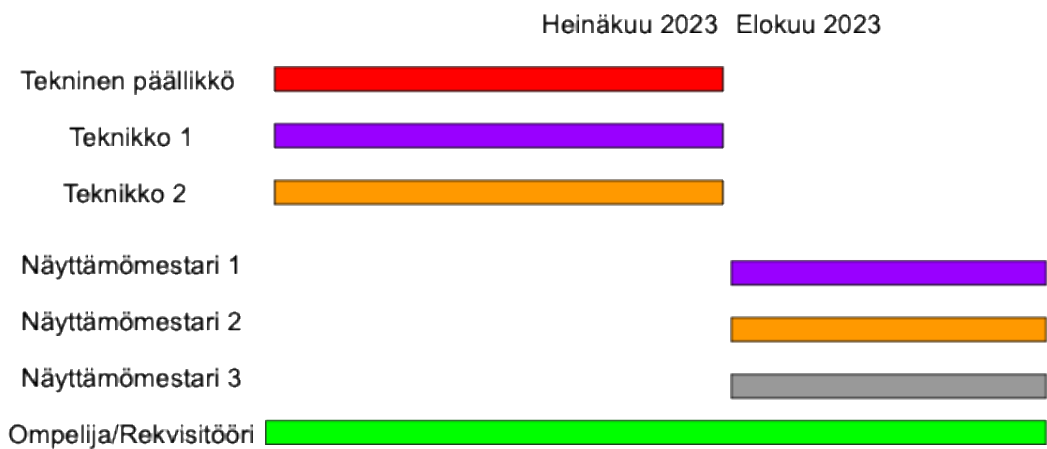
Teater Viiruksen henkilökunta muuttui tutkimuksen aikana. Vuosina 2021–2023 teatterissa toimi teatterinjohtaja. Teatterinjohtajan tehtäviin kuului kokonaisvastuu teatterin taiteellisesta sisällöstä sekä taloudesta. Teatterinjohtaja oli toimiston, näyttelijöiden ja suunnittelijoiden esihenkilö. Tämä muuttui vuoden 2023 loppulla, jolloin teatterin rakennetta muutettiin. Muutoksen lopputulemana vuoden 2024 alusta teatteriin tuli hallintojohtajan työnkuva sekä taiteellisen johtajan työnkuva. Hallintojohtaja toimii toimiston esihenkilönä ja taiteellinen johtaja näyttelijöiden ja suunnittelijoiden esihenkilönä. (Sorjanen 2024.) 5.12.2023 pidetty

ryhmähaastattelu on suoritettu teatterinjohtajan aikana, mutta yksilöhaastattelut 10.10.2024 hallinnollisen johtajan ja taiteellisen johtajan aikana. Tekninen osasto muuttui vuonna 2023. Tuolloin teknisen päällikön, kahden teknikon ja ompelija-rekvisitöörin tiimi muuttui kolmen näyttämöestarin ja ompelija-rekvisitöörin tiimiksi.



Kuva 1. Muutokset teatterin muiden osastojen johdossa (Pukero 2024).

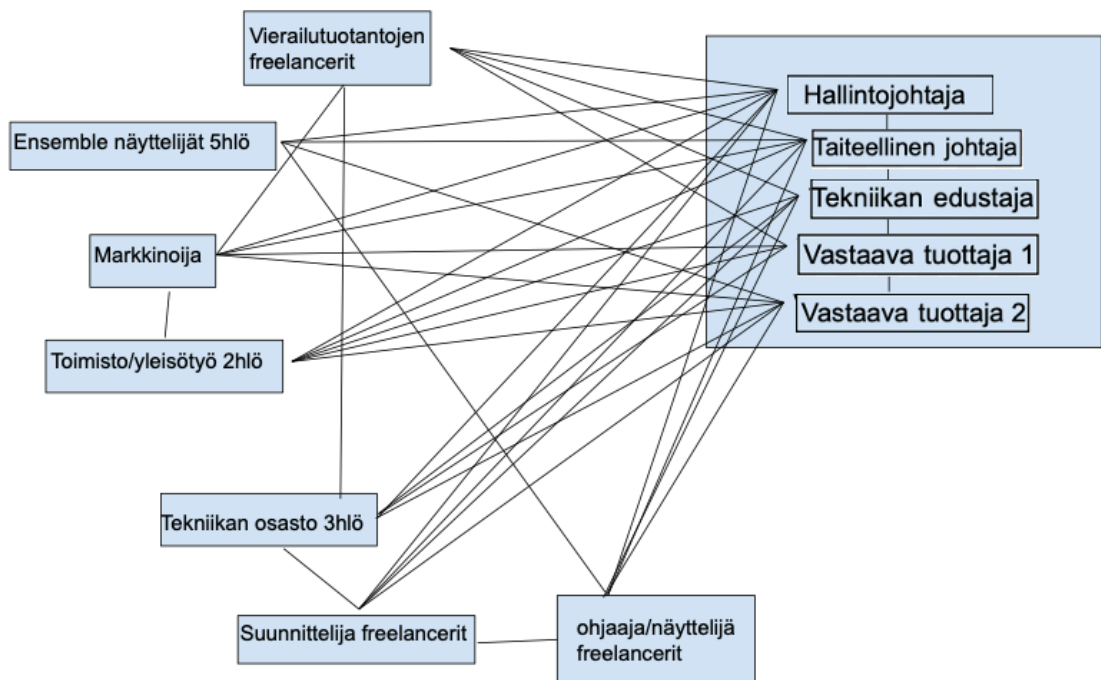
Teater Viiruksen teknisen osaston henkilöstön muutokset



Kuva 2. Teater Viiruksen teknisen osaston henkilöstön muutokset (Pukero 2024).

2.4 Teater Viiruksen rakenne

Teatterin verkkosivuilla on esitetty teatterin oleva osastokohtainen rakenne (Teater Viirus 2024a). Tämä rakenne ei kuitenkaan kerro siitä, millainen on teatterin käytännön rakenne. Käytännössä rakenne huomattavasti monimutkaisempi, sillä tuotantoja on paljon ja niissä on vaihteleva määrä vakituista henkilökuntaa ja freelancereita. Todellinen rakenne muistuttaa enemmän kuvassa 3 esitettyä.



Kuva 3. Teater Viiruksen organisaatiokaavio 2024 (Pukero 2024).

Vaikka esimerkiksi teatterin verkkosivuilta näkee yksinkertaisen osastojoon osastojen johtohenkilöt, niin todellisuudessa päätösvalta ja vastuut voivat kulkea johtohenkilöiden ohi suoraan eri osastojen välillä. Johtohenkilöt pitävät huolen, että kokonaiskuva välittyy osastojen tiimien välillä. Päivittäinen informaatio kulkee usein suoraan osastojen välillä menemättä osaston edustajan kautta. Informaatio voi jopa kulkea toisinpäin: osastolta edustajalle. Kuvassa 3 olevat viivat kuvaavat suoraa kontaktia osastojen välillä. Vastaavanlaista organisaatiomallia kuvataan teorialuvussa 3.1.1.

2.5 Tekniikan osaston työn organisointi

Viiruksen tekninen osasto on autonominen osasto, joka lähtökohtaisesti määrittelee itse oman työnsä organisoinnin. Tekninen osasto jakaa työt tiimin jäsenten kesken haluamallaan tavalla. Pyrkimys on mahdollisimman tasainen työnjako yksilölliset kiinnostuksen kohteet tiettyihin työtehtäviin huomioon ottaen. Työtä tehdään yleensä aamu- tai iltavuorona. Tämä riippuu kuitenkin teatterin tuotantojen statuksesta, joskus työt painottuvat iltaan ja joskus aamuun. Työ on syklistä eli vaihtelee tasaisesti. Syklisyys muodostuu kahdesta omasta päätuotannosta vuodessa sekä useasta vierailutuotannosta. Syklisyyttä edistävät erilaiset työvaiheet. Näitä työvaiheita on esimerkiksi lavasteiden rakennus, valo- ja äänitekniikka sekä esitysten tekniikan ajaminen. Sairastapaukset aiheuttavat poikkeustiloja perusrytmiin. Vähäisen henkilömäärän ja resurssien puutteen takia tekniikan tiimi joutuu toimimaan vajaalla henkilömäärällä. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.)

3 Organisaatioteorioita ryhmäteatterin kontekstissa

Teoriassa käsitellään erilaisia organisaatioteorioita Viiruksen organisaation rakenteiden taustalla. Tätä teoriaa vertaillaan metodi- ja materiaaliosuuden tuloksiin. Teoriaosuudessa käsitellään matriisi- ja tiimiorganisaatio, jotka ovat keskenään toisiaan muistuttavia organisaatorakenteita. Nämä organisaatiot koostuvat pääosin useista tiimeistä, joita käsitellään teoriassa organisaatiomallien jälkeen. Sen jälkeen käsitellään tiimityyppisten organisaatioiden päätöksentekoa ja työn organisointia. Teorian lopussa käsitellään teal-filosofiaa, joka on kaupallistettu organisaatioteoria, joka poimii parhaat puolet matriisi- ja tiimiorganisaation teorioista ihmislähtöisellä näkökulmalla.

3.1 Hallintorakenne

Ryhmämuotoinen teatteri koostuu usein näyttelijäensemblestä, teknistaiteellisesta osastosta ja hallinnosta sekä vaihtelevasta joukosta freelancereita. Tämä voidaan todeta tarkastelemalla useiden ryhmäteattereiden henkilöstörakennetta. Yhtäläisyyksiä löytyy esimerkiksi Viiruksen vakituisen henkilöstön rakenteesta. (Opetus ja kulttuuriministeriö 2022, 61–63.)

Ryhmäteattereissa ja pienissä teattereissa freelancereiden osuus henkilötyövuosissa on merkittävä, 52 % kaikista henkilötyövuosista (Opetus ja kulttuuriministeriö 2022, 61–62). Teknisen henkilökunnan osuus henkilötyövuosissa oli keskimäärin melko pieni ryhmä- ja pienissä teattereissa verrattuna muun henkilökunnan määrään. 45 henkilötyövuotta kaikista 345 henkilötyövuodesta oli teknistä henkilökuntaa. (Opetus ja kulttuuriministeriö 2022, 65.)

Ryhmämuotoisen teatterin rakennetta voidaan verrata kaupallisesti lanseerattuun teal-filosofiaan. Teal-filosofiassa organisaatio koostuu tiimeistä, jotka hoitavat itsenäisesti heille määriteltyjä töitä riippuen tiimin osaamisalasta. Tiimeissä ei ole varsinaisesti esihenkilöä, vaan kaikki työ tehdään tiiminä. (Laloux 2014, 66.) Frederic Laloux julkaisi vuonna 2014 kirjan teal-filosofiasta, jonka hän koki

tarpeelliseksi vaihtoehdoksi perinteiselle hierarkkiselle organisaatiolle (Wikipedia 2024). Vastaavanlaista filosofiaa on käytetty ryhmämuotoisessa teatterissa jo vuosikymmeniä ennen tätä.

3.1.1 Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaatiossa yhdistetään toimintokohtaisesti useat eri organisaation yksiköt. Ne voivat olla esimerkiksi tiimejä tai tulosityksiköitä. Siinä käytetään vähintään kahta vallan ja vastuun jakamisen perustetta. Valta ja vastuu voidaan jakaa esimerkiksi toiminta-alueiden tai asiakkaiden mukaan. Toisesta kulmasta katsottuna vastuu voidaan jakaa vaikkapa toimintojen mukaan, joita ovat esimerkiksi logistiikka, tuotanto tai myynti. Matriisiorganisaation on todettu toimivan erilaisissa yrityksissä, joissa työ tehdään projektimuotoisesti. Matriisiorganisaatio tehostaa resurssien käyttöä ja antaa enemmän joustavuutta kuin perinteinen linjaorganisaatio. (Viitala & Jylhä 2019, 146–148.)

Matriisiorganisaatio pyrkii yhdistämään toimintoon keskittyvän asiantuntijuuden ja tuotantokohtaisen osaamisen (Viitala & Jylhä 2019, 146–148). Matriisiorganisaatiota voidaan tarkastella modernin, tulkinnallisen tai postmodernin perspektiivin kautta (Hatch 2006, 14). Tulkinnallinen näkökulma kuvaa parhaiten ryhmämuotoista teatteria. Tulkinnallisen perspektiivissä on keskeistä ihmisten väliset sosiaaliset prosessit ja se, että organisaation todellisuus syntyy, kun ihmiset työskentelevät ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Hatch 2006, 126). Näkökulma on vahvasti yhteisössä ja siinä, mitä yhteisön jäsenet tekevät aineellisten resurssien kanssa (Hatch 2006, 126–127).

3.1.2 Tiimiorganisaatio

Ryhmämuotoisissa teattereissa matriisiorganisaatio saattaa muistuttaa enemmänkin tiimiorganisaatiota. Tiimiorganisaatio on organisaatio, jonka toiminnassa tiimeillä on merkittävä rooli ja jonka organisaatio koostuu lähinnä niistä (Katzenbach & Smith 1993, 27). Organisaatio muuttuu ihmisten yksilöllisyyden ja valinnanvapauden ja arvojen muuttuessa suuntaan, joka tukee tiimityöskentelyä (Pir-

nes 2002, 16–17). Ryhmämuotoisen teatterin produktion valmistuminen on organisoitu useampien tiimien varaan. Työryhmä eroaa tiimistä siinä, että työryhmällä ei ole tarvetta tai mahdollisuutta, minkä vuoksi siitä tulisi tiimi (Katzenbach & Smith 1993, 107). Työryhmäläiset ovat vuorovaikutuksessa lähinnä vaihtaakseen informaatiota, ja sen avulla he yrittävät selvittää omasta vastuualueestaan (Katzenbach & Smith 1993, 107). Monessa organisaatiossa on joissakin tehtävissä tiimejä, vaikka ne eivät varsinaisesti muuten olisikaan tiimiorganisaatioita (Pirnes 2002, 17). Lyhytaikaiseen tehtävään tai tuotantoon on koottu tiimejä, mutta niillä ei välttämättä ole kovin laajaa vastuuta tai päätäntävaltaa. Siitä huolimatta näitäkin kutsutaan työelämässä käytännössä tiimeiksi. (Pirnes 2002, 17–18.) Vakituisesti pitkään työskentelevillä tiimeillä on ominaisuuksia, joilla ne eroavat muista työryhmistä. Oikeilla tiimeillä on tulosvastuu niin suunnittelusta kuin tuloksista. Lisäksi tiimeillä on paljon päätäntävaltaa sekä mahdollisuus vaikuttaa asioihin, joilla päästään lopputulokseen. Yrityksen arvot sekä moraalit antavat suunnan ja merkityksen tunteen tiimin tavoitteille. (Katzenbach & Smith 1993, 58.) Näitä ovat muun muassa töiden suoritusjärjestys, aikataulu ja tehtävien jako tiimin sisällä sekä kaikki tarvittavat hankinnat, eli kaikki mitä tiimi tarvitsee onnistuakseen tehtävässään. Tyypillisesti tiimiin kuuluvat kaikki saman prosessin tai työvaiheen osaavat työntekijät tai ainakin ne, jotka työskentelevät saman asian parissa samaan aikaan. (Viitala & Jylhä 2019, 151.) Tiimiä saattaa vetää joku, mutta hän on monesti valmentavassa tai esimerkkiä antavassa roolissa. Työtehtävät tällä kyseisellä henkilöllä eivät välttämättä eroa muiden työtehtävistä. (Katzenbach & Smith 1993, 148.)

Tiimit organisaatiossa on tehokas työmuoto, sillä tiimien autonomian takia aika ei kulu erilaisten päätösten odotteluun muilta tahoilta tai jostain organisaation hierarkian ylemmästä osasta (Viitala & Jylhä 2019, 150). Yksittäiseen tiimiin voidaan koota tietoa ja taitoja täsmällistä osaamista vaativiin työn kokonaisuuden osa-alueisiin (Pirnes 2002, 30). Näin voidaan rakentaa järkeviä ja työntekijää palvelevia työkokonaisuuksia (Spiik 2001, 46). Viilatuimmillaan tiimiorganisaation tekemisen luovuus, laatu ja teho parantuvat merkittävästi, kun yksilöt ottavat yhdessä tuumin vastuuta ja jakavat osaamistaan toisilleen (Pirnes 2002, 19–20). Kaikki tämä edellyttää ennen kaikkea laadukasta kommunikaatiota ja

vuorovaikutusta, sekä keskusteluilmapiirin ja kulttuurin tulee olla avointa. Lisäksi kaikilla tulee olla halu sitoutua kaikkien yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja edetä määrätietoisesti niitä kohti. Tämä vaatii kaikilta tiimin jäseniltä paljon. Heidän on kyettävä kehittämään ryhmässä työskentelyn taitoja sekä noudattamaan kaikkia yhdessä sovittuja pelisääntöjä. (Pirnes 2002, 34.) Optimaalinen tiimin henkilömäärä on noin 4–7 yksilöä. Suurista kokonaisuuksista vastaavissa tiimeissä on melko yksinkertaista jakaa osaamista toisilleen ja muita täydentäen. (Viitala & Jylhä 2019, 150.) Tämä helpottaa tehtävien kierrättämistä tiimin sisällä ja kaiken lisäksi edistää moniosaamista. Tällöin useampi yksilö voi laajentaa osaamisen repertuaariaan ja hallita useita eri työvaiheita ja tehtäviä. (Pirnes 2002, 34.) Näin voidaan välttää organisaation haavoittumisherkkyttä, sillä tiimin jäsenet pystyvät aika ajoin paikkaamaan toisiaan. Huipputiimit erottuvat muista ennen kaikkea sitoutumisensa ansiosta. (Katzenbach & Smith 1993, 81.)

Haasteita tiimiorganisaatiossa ovat yhteistyöhön liittyvät ongelmat sekä epäselvä johtaminen. Tavoitteiden ja kommunikaation tulee olla selkeää ja pitää olla halu noudattaa yhteisiä sopimuksia ja sääntöjä. Toisinaan totaalisen demokraattinen päättäminen ei ole tehokasta, jolloin on tärkeää sopia tiiminvetäjän vastuista. Tiiminvetäjän positio voi olla hyvinkin kiertävä työtehtävä. Monesti tiimeille päätetään vetäjä, joka toimii tukihenkilönä, sparraajana ja yhteyshenkilönä muille tiimeille tai organisaation ulkopuolisille tahoille. Yksi riski on, että organisaatio ei annakaan tiimeille riittävästi todellista vapautta, jotta tiimi pystyisi todella toimimaan tehokkaasti. Sen seurauksena tiimin jäsenet saattavat turhautua odotteluun tai kerrassaan kokea epäluottamusta muuta organisaatiota kohtaan, jolloin työn mielekkyys ja tulokset saattavat laskea selvästi. (Viitala & Jylhä 2019, 152.)

3.1.3 Ryhmädynamiikka

Tiimi on tiiviisti yhdessä toimiva ryhmä, joka koostuu useammasta yksilöstä. Siinä voi olla mukana kollegoja, asiakkaita tai vaikkapa freelancereita. Ryhmädynamiikka on tiimin jäsenten ja eri tiimien välillä oleva vuorovaikutuksen lainalaisuus. Oleelliset näkökulmat ovat tiimeissä tapahtuvat ryhmäilmiöt, joita ovat

koheesio eli tiiveys sekä ryhmäajattelu. Ryhmän kehitysvaiheet sekä ryhmäroolit täydentävät tätä kokonaisuutta. (Viitala & Jylhä 2019, 251.) Silloin kun ryhmä on tiivis, niin tiimin jäsenet kokevat kuuluvansa vahvasti tähän kyseiseen ryhmään. Tuolloin tiimin jäsenet kokevat keskinäiset välinsä selkeiksi, tasapainoisiksi ja erittäin välittömiksi. (Pirnes, 2002 36–37.) Vuorovaikutus on hyvää ja kaikki tekevät yhteistyötä toistensa kanssa. Kaava on suoraan verrannollinen. Mitä tiiviimpi ryhmä, sitä tehokkaampi koko tiimi on. (Viitala & Jylhä 2019, 251.) Hyvässä tiimissä vuorovaikutusta on paljon ja työ tuntuu mielekkäältä. Tiiveys säilyy vahvana, kunhan tiimin koko pysyy järkevänä ja kaikilla ryhmä jäsenillä on tahto sekä kyky säilyttää hyvä ryhmätyöskentely. (Pirnes 2002, 37.)

Suurin riski tiiveyden laskuun on tiimin koon kasvaminen liian suureksi. Ristiriitojen riski kasvaa selvästi, kun vuorovaikutus ja kommunikaatio vähenee ryhmän koon kasvamisen seurauksena. (Spiik 2001, 38.) Yhteiset selkeät tavoitteet, yhteinen vihollinen ja tiimin jäsenten positiivinen kemia voivat kaikki lisätä ryhmän tiiveyttä. Laadukas työn ja työskentelyn organisointi ja dialogin laadukas ylläpitäminen mahdollistavat tiimin onnistumisen, vaikka tiimi koostuisikin erilaisista ihmisistä, joilla ainoa yhteinen nimittäjä on yhteinen tavoite ja toiminta tavoitteeseen pääsemiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 251.)

Tärkeää on työn kuorman jakaminen tasaisesti tiimin sisällä. Hyvä koheesio eli tiiveys ei kestä sitä, että joukossa on liian epätasaista kuormaa työtehtävissä, tai sitä, että joukossa on työnvieroksujia. Nämä työnvieroksijat saattavat ottaa kunniaa muun tiimin työstä, vaikka eivät ole itse tehneet mitään. Selvä yhteinen toimintamalli ja tiimin sisäinen kontrollointi estävät töiden välttelyä. Tiimissä pitää pitää huoli siitä, että tiimissä käydään keskusteluja tästäkin aiheesta. Diktaattorimainen johtaminen ei silti ole tarpeellista. (Katzenbach & Smith 1993, 71–72.)

3.1.4 Tiimien tasot ja tehokkuus

Katzenbach & Smith määrittelevät tiimin suorittamista viidellä eri tasolla. Niitä ovat työryhmä, valetiimi, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi ja huipputiimi. Työryhmällä ei ole varsinaista tarvetta tai mahdollisuutta tehdä lisäsuorituksia. Yhdessäolo on kevyempää. Valetiimillä saattaa olla tarve tehdä suorituksia ja voi olla tulospainetta. Se ei kuitenkaan ole panostanut kollektiivisiin toimintoihin tai suorituksiin. Tavoitteet tai päämäärät eivät ole kiinnostavia. Potentiaalisella tiimillä on merkittävää suoritustarvetta ja tulospainetta. Se todella pyrkii parantamaan suoritustaan. Päämäärät ja tavoitteet vaativat silti selkeyttämistä. Todellinen tiimi koostuu riittävän pienestä joukosta ihmisiä, jotka täydentävät toistensa osaamista ja ovat oikeasti sitoutuneita tavoitteisiin ja päämäärään. Heillä on toimintamalli kunnossa. Huipputiimi täyttää kaikki todellisen ehdot, mutta jäsenet ovat lisäksi sitoutuneet toistensa henkilökohtaiseen kehittymiseen ja ammattilaisena kasvuun. (Katzenbach & Smith 1993, 107–108.)

Tiimin tehokkuudesta on esitetty useita eri teorioita. Katzenbachin ja Smithin (1993, 107–108) mukaan tehokas tiimi käyttää merkittävästi aikaa saadakseen tiimityön toimimaan. Keskeisiä piirteitä ovat yhteinen ja selkeä tarkoitus sekä yhteinen pyrkimys hyviin suorituksiin. Lisäksi tiimin jäsenten taidot täydentävät toisiaan ja he pystyvät tekemään päätöksiä yhteistuumin. Tiimin jäsenet ovat yhteisesti vastuussa kaikista saavutuksista sekä epäonnistumisista. Tiimi pystyy jakamaan työt tasan tiimin kesken. Tiimillä on vahva luottamus toisiinsa, mutta myös ilmapiiri mahdollistaa kritiikin ja mielipiteiden esittämisen. Lisäksi tiimi uskaltaa ottaa riskejä, vaikka riski voisi tarkoittaa yksittäisen tiimin jäsenen henkilökohtaista epäonnistumista. Tiimi pystyy tuottamaan enemmän arvoa yhdessä kuin yksin ja tiimin jäsenet oppivat jatkuvasti prosessissa.

3.2 Päätösvalta ja vastuu

Organisaatio on pohjimmiltaan iso määrä määriteltyjä rakenteita, joiden avulla joukko yksilöitä pyrkii toimimaan tietyllä tavalla. Tavoitteena on päästä haluttuihin tuloksiin. Keskeinen elementti jokaisessa organisaatiossa on valtarakenne.

Valtarakenne on kaikkien yksilöiden ja toimijoiden vastuuta ja valtaa kaikkien asioiden hoitamisessa ja niihin liittyvissä päätöksissä. (Harisalo 2009, 169.) Lähinnä hyvin pienissä ryhmissä tai organisaatioissa voidaan päättää asioista täysin demokraattisesti. Tilanteet, joissa kukaan ei ota ylempää valtaa suhteessa muihin kanssatoimijoihin, ovat hyvin harvinaisia. Jopa aidoissa tiimeissä otetaan valtaa suhteessa muihin, vaikka virallisia valtarakenteita ei olisikaan. Tällaisissa tilanteissa valta vaihtelee työntekijän osaamisen tai tilanteen mukaan. (Viitala & Jylhä 2013, 124–125.) Kaikissa organisaatioissa on erittäin tärkeää päättää päätösvallasta ja sen sisältämästä vastuusta. Päätösvalta tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa ja päättää organisaation asioista. Lisäksi on mahdollisuus toteuttaa asioita. Päätäntävaltaiset henkilöt voivat olla oikeutettuja tietoon tai taloudellisiin tai fyysisiin resursseihin organisaatioissa. Vastaavasti vastuu tarkoittaa velvollisuutta hoitaa määrätyt toimet. Vastuu voi kohdistua alaisiin, toimintaan tai tekoihin. Päätösvalta sekä vastuu ovat optimaalisessa tilanteessa tasapainossa. Mitä useampi toimija pääsee vaikuttamaan yksittäiseen asiaan, sitä herkemmin muodostuu päällekkäistä toimintaa ja riski ristiriitaisille päätöksenteolle. Tämä vaatii tarkkaa sopimista asioiden hoitamisesta. Päällekkäisyys tuo riskin myös sille, että joitain asioita saattaa jäädä kokonaan hoitamatta. Valtarakenteiden selkeys ei tarkoita autoritääristä johtamista tai vallan keskittämistä. Tavoitteena on selkeyttää sitä, ketkä päättävät mistäkin asioista. Tiedossa olevat päätösvaltaiset henkilöt osallistavat muita ja sopivat, mitkä asiat päätetään yhdessä ja mitkä joillakin muilla tavoin. Päätösvaltaa ja vastuuta voidaan mitata esimerkiksi taloudellisilla mittareilla tai vaikkapa henkilöstömäärällä. Taloudellisia mittareina voidaan mainita liikevaihto tai budjetti. (Viitala & Jylhä 2019, 123–124.)

3.3 Päätöksenteon hajauttaminen ja keskittäminen

Organisaatio voi siirtää päätösvaltaa laajalle, ja tätä kutsutaan desentraalioksi. Se voidaan esimerkiksi siirtää lähelle asiakkaita. Päätösvalta voidaan myös keskittää harvoille, jolloin puhutaan sentralisaatiosta. (Viitala & Jylhä 2019, 125.) Hajautetussa mallissa ylin johto antaa periaatteita ja ohjeita tai muita rajoja, joiden sisällä voidaan tehdä itsenäisiä päätöksiä lähellä asiakasta. Näitä

rajoja seuraten yksittäiset toimijat tai tiimit voivat tehdä päätöksiä siitä, mitä tehdään ja miten. Tämä vaatii toimiakseen luottamusta siihen, että tekijät ovat ammattitaitoisia. Vallan keskittämisessä valta on keskitetty ylimmän johdon tasolle tai lähelle tiettyihin organisaation osiin. Ohjaus ja säännöt voivat näissä tapauksissa olla hyvinkin yksityiskohtaisia. Mikään organisaatio ei ole vain toista näistä, vaan kyseessä on aina sekoitus. Näitä keinoja voidaan käyttää esimerkiksi uhkista tai kriiseistä selviämiseen. (Harisalo 2009, 23.)

Delegointi on yksi työkalu päätösvallan ja vastuun jakamisessa. Delegointi alkaa, kun toimija siirtää vallan jostain asiasta toiselle. Esimerkiksi esihenkilö voi siirtää vastuuta alaiselleen. Vastuu voi olla kokonaista tai osittaista. Delegoinnilla on joitakin hyötyjä. Se voi antaa vaihtelua tai uusi haasteita sekä mahdollisuuksia oppia. Kääntöpuolena delegoinnissa on työnkuormituksen lisääntyminen tai uuteen työtehtävään tarvittavan osaamisen tai perehdyttämisen puute, jolloin työnkuorma kasvaa entisestään. Delegoinnissakin luottamus on kaikki kaikessa. (Viitala & Jylhä 2019, 129.)

3.4 Työn organisointi

Minkä tahansa organisaation toimintaan vaikuttaa paljon se, miten tehtäväkoko-
naisuudet on määritelty työntekijöille. Tehtäväkokonaisuuksia määriteltessä on otettava huomioon lukuisia seikkoja: miten kokonaisuus vastaa kyseessä olevan osaston tai työntekijän tavoitteita tai mitä tehtäviä voidaan yhdistellä kokonaisuuksiksi. Pitää selvittää, millainen kokonaisuus motivoi työntekijöitä tai ovatko tehtäväkohtaiset työmäärät järkeviä. (Watson 2006, 310–312.) Tärkeää on löytää työtehtäviin tarvittavat osaajat ja selvittää miten rajataan riskejä, kun yhdistellään työtehtäviä. Pitää myös tietää, miten eri työkokonaisuudet vaikuttavat muihin kokonaisuuksiin ja ovatko nämä työkokonaisuuksien väliset suhteet järkevät. Yhden työntekijän työtehtävistä voidaan käyttää nimitystä työnkuva. Siitä käytetään myös nimitystä rooli sekä positio. Työnkuvassa määritellään kaikki vastuut ja työtehtävät, mitä kyseinen positio tai rooli pitää sisällään. Työnkuvat vaihtelevat laaja-alaisuuden tai erikoistumisen mukaan. Se voi olla erittäin

tarkasti rajattu tai erittäin laaja. Tehtävänkuvien pitää olla selkeitä, jotta työntekijälle syntyy käsitys siitä, mitä häneltä odotetaan. Toisaalta liian tarkat rajaukset voivat rajoittaa työntekijän huomioita ympärillä tapahtuvista asioista. Töiden luonne määrittyy paljon tämän työnkuvan laajuuden tai suppeuden kautta. Toisaalta työhön voi kuulua paljon saman asian toistamista, ja toisaalta välillä voi olla paljon uusien ongelmien ratkaisua. (Viitala & Jylhä 2019, 154–156.)

Mikäli työ on hyvin yksitoikkoista, se heijastuu suoraan työn mielekkyyteen. Työ mielletään usein epämielekkääksi, mikäli siinä ei ole mahdollista tehdä päätöksiä ja työtehtävä pysyy jatkuvasti samana ilman vaihtelua. Lisäksi työssä kehittyminen muodostuu näin lähes mahdottomaksi. Tähän yksi työkalu on työnkierto, jolloin työaika ja työtehtävät on mahdollista toteuttaa osittain vaihtelevaksi ja muuttuvaksi. Tähän on mahdollista yhdistää lisäksi uuden oppimista ja mahdollisuus siirtyä vaativimpiin tehtäviin työntekijöiden motivaation mukaisesti. Työn kehittäminen tai muotoilu tavoittelee työntekijän kannalta mielekkäämpiä ja sitä myöden tuottavampia työnkuvia. Merkittävä tapa parannella työnkuvia on työn rikastaminen. Silloin yksittäiseen työnkuvaan lisätään yksittäisiä pienempiä kokonaisuuksia lisää, joissa annetaan työntekijälle lisää esimerkiksi suunnittelu- tai päätösvaltaa sopiva määrä kerrallaan. (Viitala & Jylhä 2019, 154–156.) Esimerkiksi yksi ja sama työntekijä vie yhtä projektia tai suurta tehtävää maaliin kaikkine työvaiheineen alusta loppuun asti. Tällainen monipuolinen työ on todettu mielekkääksi niin fyysisesti kuin psyykkisesti. (Malik 2005, 174.) Nykyaikana yksi suurimpia haasteita on löytää balanssi tehtävien määrän, vaatimusten ja niihin tarvittavan ajan välillä. Äärimmilleen viedyt tulostavoitteet läpimenoissa tai toimitusajoissa lisättynä nopeaa palvelua odottaviin asiakkaisiin on haastava yhtälö. Pelivaraa ei ole paljon. Siksi työmäärä pitää pystyä mitoittamaan oikein. (Viitala & Jylhä 2019, 154–156.)

3.5 Teal

Ryhmämuotoisen teatterin johtamisen periaate muistuttaa kaupallisesti lanseerattua teal-organisaatio-käsitettä. Sen keskeinen ajatus on löytää kaikki tarvitta-

vat ratkaisumallit perinteisten jähmeiden organisaatiomallien haasteisiin ja ongelmiin vauhdilla muuttuvassa ympäristössä (Laloux 2014, 56). Tätä toteutetaan parantamalla ihmisten välistä yhteistyötä kolmen keskeisen periaatteen kautta. Ensimmäisenä on oman työskentelyn johtaminen. Tarkoitus on vähentää ja jopa luopua keskitetystä päätöksenteosta niin paljon kuin mahdollista. Valta halutaan siirtää työryhmille eli tiimeille. Kaikesta turhasta byrokratiasta ja hierarkiasta on pyrittävä pääsemään eroon. Toisena periaatteena on ymmärtää ja hyväksyä ihminen, eli yksilö kokonaisuutena. Kaikilla yksilöillä on oma persoonansa, tarpeet, sekä ominaisuudet ja kyvyt. Toisilla on motivaatio kehittyä, ja toisille työ on työtä. Viimeinen ja kolmas keskeinen periaate on syvemmän ja korkeamman kehityksellisen tarkoituksen saavuttaminen ja löytäminen kaikkien tiimien yhteistyön pohjaksi. Tämän tarkoitus on tuoda edelleen syvempää merkitystä työntekoon. Näiden johtamisperiaatteiden avustamana on tarkoitus käyttää organisaatiossa henkisyyden, tunteen sekä intuition voimaa laadukkaan ja mahdollisimman tehokkaan suorittamisen peruskalliona. (Laloux 2014, 57.)

Teal-filosofiassa tiimeille annetaan mahdollisimman paljon valtaa tehdä päätöksiä. Pienemmät päätökset tehdään tiimin kesken. Suuremmat päätökset ja muihin tiimeihin vaikuttavat päätökset tarvitsevat neuvonantoprosessia. Neuvonantoprosessia käytetään sitä enemmän, mitä suuremmasta päätöksestä on kysymys. Muut tiimit ja työntekijät voivat konsultoida päätöksentekijöitä omasta näkökulmastaan. Näin päätöksentekijät saavat parhaat mahdolliset lähtötiedot päätöksensä tueksi. (Laloux 2014, 70–71.)

Kaikkea tiimien välistä yhteistä toimintaa ohjaavat arvot ovat hyvin tärkeitä ja oleellisia. Johtajuus on leveästi jaettava johtajuutta, jolloin oleellista on se, että asian osaavat ihmiset vastaavat täysipainoisesti sitä koskevien tulosten tai tavoitteiden aikaansaamisesta. (Laloux 2014, 98–99.)

Yhtä lailla vastuu ja päätöksentekoon tarvittava tieto on jaettava. Täydellinen asioiden läpinäkyvyys on tärkeää ja viety niin pitkälle kuin se on mahdollista. Jokainen yksilö on vastuussa kaikille, ja kaikki muut pitävät huolen ja arvioivat mui-

den yksilöiden toimintaa. (Laloux 2014, 70–71.) Erilaisuus yleisesti on teal-organisaatiossa vahvuus. Yhtä lailla täysvaltaisuus ja turvallisuus ovat kaikki kaikessa teal-organisaatiossa. Näiden pehmeiden arvojen avulla pyritään turvaamaan jokaisen yksilön kehitys ja mahdollisuudet oppia yksilön niin halutessa. Virheitä ei pidä pelätä, ja tukea saa mistä tahansa suunnalta tiimistä ja organisaatiosta. Kaikki konfliktit ja riidat pyritään ratkaisemaan välittömästi ja avoimesti. (Laloux 2014, 66, 80–81.)

Balanssin työelämän ja yksityiselämän välillä on oltava kunnossa. Yksilön ei tarvitse piilottaa ”yksityisminäänsä” töihin mennessään. Teal-organisaation keskeisiin tavoitteisiin kuuluu saada toiminnalle laajempi tarkoitus, joka luo työn tekemiseen mielekkyyttä. Palkka ja rahan ansaitseminen on vain yksi osa sitä. Merkitystä voidaan hakea ihmisten hyvinvointiin liittyvistä arvoista tai ammatillisesta kehityksestä käsin. Keskitetystä johtajuudesta luopuminen ja egokeskeisyydestä irti päästäminen sekä luottaminen ihmisten itseohjautuvuuteen ja kykyyn tehdä päätöksiä on kaiken A ja O. (Laloux 2014, 84, 93–94.)

4 Metodi ja aineisto

Opinnäytteessä on käytetty aineiston hankkimiseen ryhmä- ja yksilöhaastatteluja. Materiaali kerättiin Teater Viiruksen neljältä nykyiseltä tai entiseltä teknisen osaston jäseneltä. Päämateriaalin keräämiseen metodina käytettiin ryhmämuotoista haastattelua. Koin, että se palvelisi parhaiten lopputulosta. Ryhmämuotoinen haastattelu antaa mahdollisuuden edetä keskustelussa mahdollisimman syvälle tai odottamattomiin huomioihin, joita ei yksilöhaastatteluissa välttämättä ilmene. Ryhmähaastattelun apuna käytin kysymyspatteria, jonka tarkoitus oli herätellä mahdollisimman paljon jatkokeskustelua.

4.1 Kysymysten kuvailu

Kysymykset oli jaettu karkeasti kolmeen kategoriaan. Kysymykset löytyvät tämän työn liitteestä. Ensimmäinen oli Teater Viiruksen tekniset resurssit. Tutkijan tavoitteena oli saada selkeys teatterin teknisistä resursseista: niin rahasta kuin henkilöresursseista. Miten nämä jakautuvat tuotantojen välillä ja ovatko ne riittävät perustoiminnan pyörittämiseen? Lopuksi kyseltiin haasteista, joita nämä resurssit tai niiden puutteet saattavat aiheuttaa.

Toisessa osiossa syvennyttiin enemmän teatterin sekä teknisen osaston rakenteisiin ja hierarkioihin. Lisäksi kommunikaatio ja sen toimivuus käytiin läpi tässä osiossa, joka liittyy vahvasti rakenteisiin ja niiden toimivuuteen. Sivutavoitteena oli hahmottaa muutokset, jotka ovat tulleet viimeaikaisten henkilöstömuutosten seurauksena, ja selvittää, miten ne ovat vaikuttaneet ja muuttaneet toimintatapoja, jos ovat.

Kolmannessa osiossa käsiteltiin ilmapiiriä ja työkuultuuria. Tavoitteena on hahmottaa työpaikan ilmapiirin luonnetta ja arvoja. Mitä työntekijät siitä ajattelevat, ja miten he ympäristön kokevat? Minkälaisia oletuksia ja tapoja työntekemisessä

on, ja miten ne vaikuttavat siviilielämään? Ovatko käytännöt toimivia ja teknisen osaston näkökulmasta järkeviä.

4.2 Haastattelututkimus ja sen materiaali

Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin sekä ryhmä- että yksilöhaastatteluna. Ryhmähaastattelu oli puolistrukturoitu ja yksilöhaastattelut strukturoituja. Ryhmähaastatteluna kysymykset olivat yleisluontoisempia ja kannustivat yleiseen keskusteluun, jonka avulla päästäisiin syvemmälle aiheeseen. Tämän keinon tavoite oli estää haastateltavien johdattelu ja ennakkoasenteet kysymysten asettelussa. Roolini tutkittavassa kohteessa oli ollut tekninen päällikkö ja haastateltavat tuttuja. Tämä aiheutti omat haasteensa parhaan mahdollisen lopputuloksen saamiseksi. Minulla on ennakko-oletuksia niin kysymysten ja keskustelun aiheista sekä haastateltavista. Tästä syystä oli tärkeää, että en ottanut liikaa kantaa keskustelussa.

Ryhmähaastattelun lisäksi suoritettiin yksi yksilöhaastattelu. Yksilöhaastattelun avulla pyrittiin saamaan kaikki mahdollinen informaatio talteen, jota ei ollut saatu ryhmähaastattelussa. Ryhmähaastattelun tilanne saattaa vaikuttaa siihen, että kaikkia asioita ei tule ilmi tai ei välttämättä sanota ääneen. Tarkoitus oli kysyä asioista, jotka ovat ilmenneet lopputyön etenemisen aikana, mutta joista ei välttämättä ollut puhe itse ryhmähaastattelussa niin paljon. Näiden asioiden kysyminen myöhemmin yksilöhaastattelussa oli tärkeää, jotta saadaan mahdollisimman monipuolista tietoa.

4.2.1 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu suoritettiin 5.12.2023. Ryhmähaastattelu toteutettiin ensimmäisenä mahdollisena ajankohtana, jolloin saatiin kaikki tarvittavat henkilöt paikalle samaan aikaan. Haastattelun alussa käytiin läpi, mihin haastattelun tuloksia käytetään ja mitä niillä koitetaan selvittää ja mahdollisesti parantaa tai kehittää. Haastattelun taltiointiin saatiin lupa kaikilta osallistuneilta. Haastattelu

litteroitiin myöhemmin tekstimuotoon käyttäen puheentunnistusta. Ryhmähaastattelu oli puolistrukturoitu. Avasin keskustelua verrattain laajoilla kysymyksillä toivoen, että se johtaa keskusteluun aiheesta ja avaisi ikkunoita niin resurssien käytöstä, prosesseista ja organisaation näkyvistä ja näkymättömistä rakenteista.

Ryhmähaastattelu pidettiin vapaamuotoisesti Teater Viiruksen suuren näyttämön sosiaalitallassa. Ennen varsinaista haastattelua tutkija kyseli lämmittelykysymyksiä, jotta haastateltavat saatiin tottumaan tilanteeseen. Näin varmistettaisiin parhaat mahdolliset tulokset itse haastattelun aikana. Tai ennen kaikkea, haastattelu johtaisi spontaaneihin keskusteluihin aiheesta. Kysymykset ovat työn lopussa liitteenä. Ryhmähaastattelu keskusteluineen kesti alle kaksi tuntia. Pääsääntöisesti keskustelu pysyi keskeisissä asioissa, joista välillä päästiin syvempäänkin keskusteluun ja esimerkkitalanteisiin.

Haastattelussa melkein kaikista kysymyksistä saatiin aikaiseksi vapaata keskustelua, joka johti välillä syvällisempiin aiheisiin kysymyksen taustalla, jotka usein liittyivät tekniikan osastoon suhteessa Viiruksen organisaation käytäntöihin ja prosesseihin. Ryhmähaastatteluun osallistuneista kaikki osallistuivat keskusteluun. Jotkut henkilöt osallistuivat hieman enemmän kuin toiset, mikä johtui mahdollisesti vallitsevasta tilanteesta. Toisten on luontevampi keskustella ryhmässä kuin toisten. Äänitallenne tuhottiin lopputyön valmistuessa ja tekniset henkilöt aggregoitiin tunnistamattomiksi: ”teknikko 1”, ”teknikko 2” ja niin edelleen. Tietoja säilytettiin tietokoneellani tutkimuksen ajan, jonka jälkeen ne poistettiin lopullisesti. Haastateltavilta oli lupa käyttää haastattelua lähteenä ja analysoida sitä tässä tutkimuksessa.

4.2.2 Yksilöhaastattelut

Yksilöhaastattelut suoritettiin 10.10.2024. Tavoitteena oli käydä samoja teemoja läpi yksityisemmässä ympäristössä. Vanhojen työntekijöiden kanssa painopiste oli asioissa, joita mahdollisesti jäi sanomatta viime vuoden puolella järjestetyssä ryhmähaastattelussa. Edelleen Viiruksella työskentelevien kanssa painopistettä

siirrettiin muutoksen analysointiin. Tutkimuksen kannalta oli kiintoisaa kuunnella mietteitä siitä, mihin suuntaan Viiruksen tekninen organisaatio on lähtenyt kehittymään, kun siitä uusiutui muutaman vuoden aikana puolet henkilökunnasta. Nämä kehityssuunnat kertovat paljon itse organisaatiosta. Voidaan havaita, että aika edellisen haastattelusta on tehnyt hyvää. Vaikutti siltä, että ajatukset olivat saaneet jäsenyitä ja kehittyä haastateltavien mielessä.

Samana kysymyspatterin runkoa käytettiin myös näissä haastatteluissa. Kysymykset olivat yksittäisiä ja täydensivät ryhmähaastatteluista saatuja tietoja. Näitä haastatteluja ei tallennettu, vaan tein kirjallisia merkintöjä muistettavista seikoista. Nämä merkinnät tehtiin keskustelujen lomassa. Äänen taltiointi olisi voinut vaikuttaa haastateltavien varautumiseen kertomuksissaan. Tästä syystä äänentallentimet jätettiin pois kokonaan tästä osiosta. Haastattelut olivat pääsääntöisesti tiedoksiantohaastatteluista ryhmähaastattelun perusteella ilmaantuneiden uusien asioiden tarkistamisesta. Ne oli myös helppoa kirjata ylös, joten äänityksen käyttäminen olisi ollut vain turha lisävaihe.

4.3 Analyysimenetelmät

Haastattelut analysoin teemojen kautta, joka käy ilmi kysymyspatterin karkeasta jakamisesta noin neljään eri teemaan. Näitä teemoja ryhmähaastattelussa olivat resurssit, organisaation rakenteet ja prosessit, sekä työskentelyilmapiiri. Yksilöhaastatteluissa täydennettiin asioita, jotka liittyivät edellä mainittuihin teemoihin. Nämä teemat menivät osin päällekkäin ja vaikuttivat toisiinsa.

Kuuntelin nauhoitetun ryhmähaastattelun materiaalin useaan kertaan ja merkitsin sieltä ylös teemoihin liittyvät keskustelut. Nämä katkelmat litteroin tekstiksi tarkempaa analyysiä varten. Näitä haastattelun pätkiä tuli paljon ja jaoin ne teemoittain omille sivuilleen. Tällä tavalla pystyin hahmottamaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eri organisaatioteorioihin. Teemojen avulla pystyin vertaamaan haastatteluissa ylös nousseita asioita eri organisaatioteorioihin, jotka valikoituivat ryhmähaastattelun perusteella. Valitsin sellaiset teoriat, jotka aineiston pe-

rusteella sopivat parhaiten tähän tutkimukseen ja jotka auttoivat vastamaan tutkimuskysymykseen mahdollisimman monipuolisesti. Tavoitteena tässä analyysimenetelmässä oli saada aineistosta irti kaikki, joka auttaa vastaamaan tutkimuskysymykseen.

4.4 Havaitut puutteet tutkimusmetodissa

Tutkimusmenetelmänä olivat pääasiassa haastattelut, joita olivat suuri puolistrukturoitu ryhmähaastattelu sekä muutama lyhyt strukturoitu haastattelu. Nämä lyhyet haastattelut olivat käytännössä faktojen tarkastamisia tai selkeitä toiminnan kuvauksien tarkastamisia. Haastattelujen toteuttaminen oli hyvä tapa löytää vastauksia haluttuihin kysymyksiin, sillä suoraa lähdemateriaalia ei juuri ole. Aihetta ei ole tutkittu muiden toimesta teknisestä näkökulmasta. Siinä mielessä paras tieto ja kokemus löytyy haastattelumateriaalista. Oikeanlaisen materiaalin kerääminen oli juuri niin haastavaa kuin oletin. Oikeiden kysymysten ja aihepiirien kysyminen oli haastavaa, sillä työ oli muuten tuossa kohtaa vielä alkuvaiheessa. Tutkimuksen kirjoittamisen aikana ilmeni lisämateriaalin tarvetta. Materiaalia saa lisää kysymällä, mutta olisi ollut hedelmällisempää keskustella joistakin aiheista ryhmässä. Ryhmähaastattelu toi lisää ulottuvuuksia ja hyviä esimerkkejä teatterin nykyisen organisaation toiminnasta. Näiden esimerkkien kautta oli hyvä reflektoida ja hahmottaa organisaatioteorioita sen taustalla. Toisaalta ryhmähaastattelun takia tulokset voivat olla vääristyneitä. Kaikki ihmiset eivät ole hyviä puhumaan ryhmässä, joten heidän mielipiteensä tai ajatuksensa voivat jäädä pienemmälle huomiolle tai kokonaan sanomatta. Silti uskon, että ryhmämuotoisella haastattelulla onnistuin saamaan jotain sellaista, mitä ei olisi tullut ilmi yksilöhaastatteluissa. Uskon, että monta hyvää esimerkkitalannetta olisi jäänyt saamatta, joista oli hyvä ja perusteltua tehdä tulkintoja.

Merkittävin puute oli jonkun muun osaston jäsen. Ryhmähaastattelussa olisi ollut tärkeää olla myös teatterin toisen osaston jäsen tai jäseniä. Ehkä olisi pitänyt pitää jopa oma vähän lyhyempi ryhmähaastattelu sekoitukselle ihmisiä taiteellisesta ja hallinnollisesta osastosta. Heiltä olisi voinut kysyä samoja asioita, mutta

tiivimmässä muodossa. Yhtä laajaa haastattelua ei olisi voinut pitää, sillä muuten materiaalia olisi tullut liikaa käsiteltäväksi. Jonkinlainen nimetön kysely yleisesti vaikeaksi koetuista asioista organisaatiossa olisi ollut myös mahdollinen tapa päästä kiinni paremmin vaikeisiin aiheisiin. Nyt tulkinnat haasteista jäivät paljon sen varaan, että ihmiset pystyivät haastattelussa näistä kertomaan. En kysynyt suoraan vaikeista asioista, vaan puolistrukturoidut kysymykset yrittävät päästä niistäkin alueille ryhmähaastattelussa. Toisaalta organisaation pieni koko teki kyselystä haastavan, sillä anonymiteetti voi kärsiä.

5 Analyysi

Tässä osiossa vertaan haastatteluvastauksissa ilmenneitä käytänteitä teoriaan. Näitä ovat esimerkiksi hallintorakenne tai organisaation eri osastojen väliset yhteydet ja miten ne vaikuttavat teknisen osaston toimintaan. Omat tietoni Viiruksen organisaatiosta täydensivät haastatteluiden tuloksia. Kaikkea tätä verrataan teorioihin, joita on kuvattu tämän työn teoriaosuudessa. Ennen kaikkea kerättyä materiaalia peilataan teal-filosofiaan, joka monelta osin perustuu muutamiin organisaation perusteorioihin, joiden näkökulma on työntekijälähtöinen. Analysoidaan ja verrataan siis haastatteluista saatua tietoa työntekijälähtöisestä näkökulmasta.

5.1 Viiruksen hallintorakenne

Ennen varsinaisia kysymyksiä keskustelimme teatterin haastattelun hetkisestä organisaatorakenteesta. Organisaatorakenne oli muuttunut vain vähän aikaa sitten. Tekninen päällikkö lopetti työt Viiruksella. Hallintorakenne Viiruksella toimii matalalla hierarkialla. Hallinnollista osastoa johtaa hallintojohtaja, joka toimii toimistohenkilökunnan esihenkilönä. Toimiston henkilökuntaan kuuluu markkinointivastaava, kaksi vastaavaa tuottajaa ja teatterikoordinaattori. Markkinointivastaava vastaa teatterin markkinoinnista sekä viestinnästä yhdessä teatterinjohtajan kanssa. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Näin ollen voi todeta, että organisaatio on suuri määrä ennalta määrättyjä rakenteita, joiden pohjalta joukko yksilöitä pyrkii toimimaan (Harisalo 2009, 169). Vastaavat tuottajat tuottavat useita eri produktioita, esimerkiksi yksi tuottaja tuottaa suuren näyttämön päätuotantoa ja toinen tuottaja esimerkiksi kiertuetuotantoa. Jokainen Viirus gustin tuotanto tarvitsee oman nimetyn tuottajansa. Tuottajat hoitavat kyseisen tuotannon sopimukset ja kaiken muun tarvittavan materiaalin tuotantoon liittyen niin freelancereille kuin vakituiselle henkilökunnalle. Teatterin vakituisen henkilökunnan kokoonpano muodostuu siis tiimeistä. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Myös tiimiorganisaatio muodostuu pääasiassa tiimeistä (Katzenbach & Smith 1993, 27). Hallintorakenne toimii siis paljon tiimiorganisaation tavoin. Vaikutteita on havaittavissa myös matriisiorganisaatiosta. Matriisiorganisaatiossa useat tiimit

tekevät osaltaan esimerkiksi tuotantoa valmiiksi omalta osa-alueeltaan (Viitala & Jylhä 2019, 146–148). Teatterin osastot toimivat tiimeinä, joilla on paljon valtaa oman osastonsa sisällä niin päätöksenteossa kuin vastuunjaossa. He saavat keskenään päättä työnsaosta ja tehtävistä niin kuin tuntevat ja kokevat luonnolliseksi. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Myös teal-organisaatiossa on luonnollisia hierarkioita, johon tiimit itse asettuvat (Laloux 2014, 80). Matriisiorganisaation tavoin kaikilla teatterin osastoilla eli tiimeillä on sama tavoite (Viitala & Jylhä 2019, 146–148). He pyrkivät edistämään samaa tavoitetta, eli ensi-iltaa tai tuotantoa. Tuotanto etenee jokaisen tiimin käsittelyssä kohti ensi-iltaa. Tiimien työpanos, resurssit ja sitoutuminen vaihtelevat tiimikohtaisesti. Esimerkiksi esituantovaihe työllistää eri tyyliä tekniikan osastoa kuin vaikkapa toimiston henkilökuntaa (Yksilöhaastattelu 10.10.2024). Työkuorman jakautuminen mahdollisimman tasaisesti tiimissä kaikkien kesken on tärkeää (Katzenbach & Smith 1993, 71–72).

Taiteellisen osaston johtaja on taiteellinen johtaja. Haastattelu hetkellä titteli oli teatterin johtaja. Taiteellinen johtaja työskentelee yhdessä vakituisen näyttelijäensemblen kanssa. Taiteellisen osaston työnkuvaan kuuluu uusien tuotantoideiden etsiminen ja mahdollisten uusien ohjaajien kartoittaminen tuleviin tuotantoihin. Hän on kokonaisvaltaisesti vastuussa ohjelmistosta. Tämä tuli esiin, kun haastateltaessa tuli puheeksi uuden esityksen tuotannon aloittamisen prosessi. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Taiteellinen johtaja on kompleksinen titteli, kun peilataan teal-filosofiaan. Teal-filosofia ei kuitenkaan suoranaisesti kiellä johtajuutta, vaan antaa kaikille kollegoille organisaatiossa täysivaltaisuuden. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikilla olisi yhtä paljon vastuuta tai velvollisuuksia. Kaikilla on yhtä suuri oikeus esittää mielipiteensä ja tulla kuulluksi, vaikka jollain toisella saattaakin olla enemmän velvollisuuksia, vastuuta tai tietoa tehdä parempi päätös. (Laloux 2014, 150–151.)

Edellisessä kappaleessa mainittu taiteellinen osasto pitää huolta teatterin taiteellisesta linjasta ja siitä, minkä tyyliä tuotantoja teatteri haluaa tulevaisuudessa tehdä. Teatterinjohtaja tekee ehdotuksia, joita käsitellään yhdessä ensimblen kanssa. Teatterinjohtaja ei tee päätöstä yksin, vaan kuulee ja korjaa

ehdotuksiaan niin, että yhteinen konsensus saavutetaan. Vuodesta 2024 alkaen tässä positiossa toimi taiteellinen johtaja. Viiruksen guest-tuotannot valitsee haastatteluhetkellä teatterinjohtaja yhteistyössä vastaavan tuottajan kanssa. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Teal-filosofia toimii niin sanotusti johtajan kohdalla samalla tavalla. Johtaja ei tee päätöstä itse, vaan kysyy neuvoa heiltä, jotka joutuvat elämään päätöksen kanssa ja joiden työhön nämä päätökset vaikuttavat. Neuvoantokierroksen jälkeen korjattu ehdotus voidaan hyväksyä. (Laloux, 2013, 70–71.) Tarvittaessa muita osastoja konsultoidaan kiinnostavista konsepteista (Ryhmähaastattelu, 5.12.2023). Tätä voi pitää jatkona neuvonantoprosessille, josta Laloux puhuu kirjassaan. Taiteellinen osasto esittelee ehdotuksensa viikkokokouksessa niille, joiden työhön päätökset vaikuttavat (Ryhmähaastattelu 5.12.2023).

Teknistä osastoa johti tekninen päällikkö kesään 2023 asti, joka piti huolen aikatauluista, tuotantojen teknisistä aikatauluista, rakennus- ja purku-aikatauluista, töiden jakamisesta muun osaston kanssa sekä kaikista vierailuesitysten teknisistä aikatauluista. Lisäksi lavastuksen tekniset piirrokset kuuluvat tekniselle päällikölle. Muu tekninen henkilökunta pitää huolta tekniikan infrastruktuurista, esityksistä, kiertueista, tuotantojen rakentamisesta ja puruista. Siitä huolimatta koko tiimi vaikuttaa tekniikan päätöksiin. Kaikki työn kannalta tärkeät tekniikan tiimiläisiin vaikuttavat päätökset kulkevat koko tiimin kautta. Tekninen päällikkö, kuten ei teatterinjohtajakaan, ei pysty tekemään päätöksiä mielivaltaisesti yksin. Teknisen osaston pienen koon ansiosta työskentelyn kannalta tärkeät päätökset menevät keskustellen läpi koko teknisen osaston. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Näin ollen se toteuttaa teal-filosofiassa käsitellyä päätöksenteon periaatteita, johon kuuluu neuvonantoprosessi (Laloux 2014, 70–71). Tämä edellä mainittu tapa tehdä päätöksiä teknisellä osastolla vahvistui entisestään, kun ryhmähaastattelussa ilmeni muutoksia teknisen tiimin henkilöstörakenteessa. Teknisessä tiimissä on kolme samoilla valtuuksilla olevaa näyttämö-mestaria (Ryhmähaastattelu 5.12.2023). Tiimi osoitti evolutiivista kehitystä ja kuunteli tiimiä kokonaisuutena. Se arvioi ja teki tiimin kannalta parhaaksi näkemänsä ratkaisut. (vrt. Laloux 2014, 40–41.)

5.2 Organisaation toiminta käytännössä

Viiruksen organisaatorakennetta on avattu hieman jo aikaisemmissa luvuissa. Teatterissa on kolme selkeää perusosastoa, jotka toimivat kommunikaatiossa toistensa kanssa. Nämä olivat hallinnollinen, taiteellinen ja tekninen osasto. Neljäntenä ryhmänä voidaan mainita freelancerit. Freelancerit työskentelevät pääsääntöisesti produktiokohtaisesti. Freelancereihin lukeutuu pääasiassa vierailevat ohjaajat, näyttelijät, valo- ja äänisuunnittelijat sekä lavastajat. Teatterin organisaation rakenne vaikuttaa selkeältä, mutta käytäntö on kompleksisempi. Päätuotantojen lisäksi on useita vierailutuotantoja ja muuta toimintaa. Produktio voi olla esimerkiksi teatteriesitys tai vaikka yksittäisen tilan remontointi tai jonkin muu kokonaisuus, jonka tarkoitus on palvella teatteritoimintaa tavalla tai toisella. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Matriisiorganisaatio jakaa paljon samanlaisia organisaation tunnusmerkkejä. Lisäksi teal-organisaatiot kykenevät samantyyppiisiin toimintoihin.

Esimerkkinä voidaan avata Viiruksen päätuotanto, joita on keskimäärin kaksi vuodessa. Tuotanto käynnistyy teatterin perusrakenteissa useampi vuosi ennen arvioitua ensi-iltaa. Tuolloin kolmen perusrakenteen osastot keskustelevat keskenään siitä, minkälaista esitystä lähdetäisiin työstämään ja miksi se juuri puhuttelisi Viirusta. Tässä vaiheessa puhutaan pääsääntöisesti taiteellisesta ideasta ja tekstistä ja mahdollisesta ohjaajasta. Toisena oleellisena seikkana ovat aikataulut ja karkeat tuotannollisten resurssien rajat. Missä aikamääreessä kaiken olisi tapahduttava suhteessa teatteriin ja kaikkeen päätuotannon ympärillä pyörivään toimintaan. Onko mahdollista löytää tässä vaiheessa jo aikataulullisia haasteita tai yhteen törmäyksi kaiken muun tuotannon suhteen. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.)

Viikkokokouksessa tehdyn myönteisen päätöksen jälkeen alkaa tarkempi raa-
mittaminen. Neuvonantoprosessi on keskeinen työkalu suureen päätöksen tekemiseen, jotta varmistetaan paras mahdollinen tulos (Laloux 2014, 70). Ohjaajan ja tekstin päätöksen jälkeen alkaa produktiokohtaisen työryhmän rakentaminen. Teknisen osaston näkökulmasta tämä aika on hyvin merkityksellistä.

Tuossa kohtaa keskustelut teatterin sekä ohjaajan kanssa ovat tärkeitä. Ohjaajalla (ollessaan freelancer) on mahdollisesti kertoa toiveita ja vaatimuksia työryhmän koostamisen kanssa. Tässä kohtaa teknisen osaston edustaja on ohjautunut mukaan neuvottelemaan työryhmän jäsenistön henkilöistä, jotka ovat tekemisissä teknisen henkilökunnan kanssa. Käytännössä kyseessä on siis produktion suunnittelijoiden valinnat, joiden valinnassa konsultoidaan teknistä tiimiä. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Tästä voi päätellä, että tiimit itseohjautuvat ja haluavat olla mukana vaikuttamassa lähimpiin työkavereihin ja heidän valintaansa. Kompleksinen hierarkia tarvitsee itseohjautuvuutta. (Laloux 2014, 61.)

Työnkuvat teknisellä osastolla on monelta osin yhdistelmiä ja kaikkiin työtehtäviin ei edes ole suoraa tekijää. Se johtuu pääosin siitä, että kaikkia työn osa-alueita ei ole tarvetta suorittaa kuin vain silloin tällöin. Työt vaihtelevat kausittain riippuen mikä tuotanto on käynnissä. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Työnkuvien monimuotoisuus ja työnkierto ovat tärkeitä työn mielekkyyden ja motivaation ylläpitämisessä. Työtehtävien rikastaminen yksittäisillä pienemmillä lisätehtävillä saattaa parantaa työn mielekkyyttä. (Viitala & Jylhä 2019, 154–156.)

”Tarvitaan monialaisuutta, ymmärrystä, kiinnostusta, sosiaalisia taitoja, joustavuutta ja substanssiosaamista. Myös ego pitää pystyä laittamaan syrjään. Ei ole helppo löytää tällaisia tyyppejä”, kertoo teknikko 3. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Omasta egosta irti päästäminen ja sen tarkasteleminen ulkopuolelta antaa mahdollisuuden havaita egosta kumpuavat pelot, tavoitteet ja toiveet. Keskeistä on oppimaan minimoida kontrollin tarvetta. Tämä lisää luottamusta ja ymmärrystä muihin ihmisiin ja elämään. (Laloux 2014 40.)

5.2.1 Pääproduktion työryhmän koostaminen

Työryhmä koostamisen jälkeen alkaa lopullisen kokonaiskuvan määrittely. On tärkeää tehdä selväksi resurssien rajat, joilla ensi-iltaan on päästävä. Tässä vaiheessa on tärkeää tiedottaa ja tehdä selväksi vastuujaot. Teknistaiteelliset free-

lancerit ovat tärkeänä linkkinä taiteellisen ryhmän ja tekniikan välillä. Usein produktiokohtaisessa organisaatiossa freelancereina on esimerkiksi valo- ja äänisuunnittelijoita kuin lavastajiakin. (Yksilöhaastattelu 10.10.2024.) Laadukas tiimitoiminta edellyttää, että kaikki jäsenet tietävät miten toimintaan. Selkeät mielikuvat tavoitteesta tekevät toiminnan tehokkaammaksi. (Spiik 2001, 58.) Lavasteet ja mahdolliset muut hankinnat menevät tuotantoon noin puoli vuotta ennen arvioitua ensi-iltaa. Siihen mennessä on pääpiirteiset rakenteet ja näyttämökuva on oltava selvä, jotta voidaan laskea kaikki resurssit mahdollisimman tarkasti oikein. Niitä ei kuitenkaan ole liikaa. Usein on jopa päätettävä, että mihin audiovisuaalisuuden kannalta olennaisiin elementteihin halutaan panostaa. Kyse on usein monen osa-alueen kompromissista. Tärkeää on päättää, että mihin osa-alueeseen panostetaan rahalliset- sekä henkilöstöresurssit. Parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen päästään, kun produktiokohtainen organisaatio tietää resurssien kohdistamisen kohteet ja aikataulun hyvissä ajoin. Mielellään ennen varsinaisen toteutuksen alkamista, joka on noin puolivuotta ennen arvioitua ensi-iltaa. Työryhmät voivat olla isoja, joten resurssien ja informaation jakaminen vaatii paljon työtä. Produktiokohtaisten tiimien koko kasvaa isoiksi. (Yksilöhaastattelu 10.10.2024.) Tiimin koon kasvaminen liian suureksi saattaa aiheuttaa yhteishengen, kommunikaation ja ristiriitojen riskin kasvamista (Spiik 2001, 38).

Viiruksen kokoinen organisaatio pystyy pienen kokonsa ja matalan hierarkian ansiosta jakamaan tehtäviä yli osastorajojen. Tärkein syy töiden jakamiselle on yksittäiseen työntekijään kohdistuvan kuormituksen tasoittaminen. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Kuten jo aikaisemmin on todettu, että tasaisesti jakautunut työkuorma auttaa tiimiä toimimaan tehokkaammin (Katzenbach & Smith 1993, 71–72). Teknisten resurssien priorisointi onnistuu näin myös parhaiten (Ryhmähaastattelu 5.12.2023). Tehokas huipputiimi on enemmän kuin osiensa summa (Katzenbach & Smith 1993, 105). Freelancerit pyritään integroimaan ryhmään jakamalla heille tietoa resursseista, toimintavoista ja tavoitteista. Aikaa tähän on melko vähän, joten käytännön esimerkki ja teot ovat avain onnistumiseen. Pyritään luomaan vahva tiimihenki, jolloin niin vakituinen kuin määräaikainen henkilökunta on yhtä. Mitä paremmin tämä onnistuu, sitä jouhevammin

päästään lopputulokseen. Usein työryhmät ovat isoja, jopa 10–20 ihmistä. Pienimmilläänkin se on noin 7 ihmistä. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Ryhmätiiveys ja ryhmädynamiikka kärsii, kun ryhmän koko kasvaa merkittävästi. Kommunikaatio heikkenee ja monimutkaistuu (Spiik 2001, 38). Tärkeää on saada työkuorma mahdollisimman tasaiseksi kaikkien tuotantoon osallistuvien työntekijöiden välillä. Katzenbach & Smithin teoria tehokkaasta tiimistä: tiimi käyttää paljon aikaa siihen, että tiimityöskentely saadaan toimimaan tehokkaasti.

5.2.2 Päätöksenteko Viiruksella

Viiruksen korkein päättävä elin on viikkokokous. Viikkokokous on kerran viikossa, jolloin käsitellään kaikkien osastojen asiat niiltä osin, mitä kukin osasto kokee tarpeen tuoda ilmoille muiden osastojen tietoisuuteen. Pienimmillään se voi olla yksinkertainen yleinen ilmoitus siitä, että missä kohti osasto etenee minäkkin kokonaisuuden kanssa. Suurempina asioina voidaan mainita, vaikka suuremmat tuotantopäätökset, tai esimerkiksi linjavedot rekrytoinneista, tai vaikka jonkin uuden projektin aloitus. Jokainen osasto saa kommentoida avauksia ja ehdotuksia. Tämän jälkeen käydään kollektiivista keskustelua aiheesta. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Teal-filosofiassa tämän kaltainen itseohjautuvuus päätöksen teossa samalla tavalla keskiössä. Viikkokokous voidaan nähdä neuvonanto prosessina, joka edelleen lujittaa yksilön tai tiimin itseohjautuvuutta. Jokaisella on valta toimia, mikäli kokee asian itsellä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. (Laloux 2014, 70–71.) Päätösvaltaa on hajautettu siis organisaatiossa lähemmäksi asiakasrajapintaa (Harisalo 2009, 23). Asiakasrajapintana voidaan käsitellä vierailevat tuotannot tai freelancerit ja katsojat. Mikäli asiaa ei saada käsiteltyä loppuun varatussa aikaikkunassa, niin sillä voidaan varata oma jatkopalaveri asian loppuun saattamiseksi. Palaveriin saa osallistua viikkokokouksesta kaikki halukkaat (Ryhmähaastattelu 5.12.2023). Päätöksenteossa noudatetaan siis päätöksen teon prosessia, jossa kaikilla on tiedossa valta ja päätösvastuu. Kriteerit on määritelty yhdessä ja halukkaat päätöksentekijät ja vallankäyttäjät etenevät päättämään asiaa. Päätöksentekijöitä on useita, sillä silloin pystytään hyödyntämään eri työntekijöillä olevaa tietoa ja taitoa. (Viitala & Jylhä 2019, 123–124.) Teatterin jokaisessa tiimissä on erilaista osaamista, jolloin voidaan

saada useita eri näkökulmia päätöksen teon tueksi. Viikkokokouksen jälkeen aihekohtaisia kokouksia voi olla useitakin, sillä kaikkien mahdollisten näkökulmien ja vaihtoehtojen käsittely voi olla hidasta riippuen asian tai päätöksen monimutkaisuudesta. Päätöksissä on varmistuttava siitä, että teatterilla riittävät resurssit päätöksen loppuun viemiseen. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Teknisen tiimin omaan työhön liittyvät päätökset voidaan tehdä töiden lomassa tai tarvittaessa keskustella päätöksestä tauolla tai päätöksen teolle varatulla ajalla. Teknisen tiimin töiden osa-alueista vastaa kyseisen osa-alueen vastaava näyttämömestari. Hän saa tehdä päätöksiä oman osa-alueensa asioista vapaasti. Mikäli kyseinen näyttämömestari haluaa konsultaatiota tai neuvoja, niin hän voi kääntyä muun teknisen tiimin puoleen. Luottamus parhaan mahdollisen päätöksen tekemiseen kuitenkin on lähtökohtaisesti etukäteen sovitulla osa-alueen vastuullisella näyttämömestarilla. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Edellä mainittu viittaa pitkälti samaan päätösprosessiin, mikä on teatterin eri tiimien välillä. Teknisessä tiimissä noudatetaan samaa teal-filosofian neuvonantoprosessia, joka toimii myös teatterin tasolla. Päätösvalta on siis hajautettu edelleen lähelle käytännön tasoa (Harisalo 2009, 23).

5.2.3 Teatterin hallitus

Teal-filosofiassa tiimin tukena on ulkoinen elin, joka toimii tukena mille tahansa teatterin osastolle eli tiimille (Laloux 2014, 66–67). Teatterin hallituksen rooli teatterin vakituista henkilöstöä tukeva. Teatterin johto raportoi teatterin toiminnasta hallitukselle muutaman kerran vuodessa. Hallituksen tehtävä on katsoa tulevia suunnitelmia sekä jo tapahtunutta toimintaa ulkopuolisena silmänä. Hallituksen tarkoitus ei ole tehdä päätöksiä teatterin jokapäiväisestä toiminnasta, vaan pitää huoli suurista linjoista ja toimia tukena niin hallinnolliselle kuin taiteelliselle linjalle. Kaiken keskiössä on hallituksen luottamus vakituisen henkilökunnan kykyyn tehdä parhaita mahdollisia päätöksiä teatterin hyväksi. Hallituksen pääasiallinen tehtävä on kantaa vastuuta taloudesta. Hallituksen puheenjohtaja on teatterin johdon esihenkilö. (Ryhmähaastattelu, 5.12.2023.)

5.3 Teknisen osaston rakenne

Teknisen osasto koostuu haastatteluhetkellä noin 3–4 teknisestä henkilöstä. Näiden teatteritekniikan ammattilaisten osaaminen on muuttunut vuosien saatossa yksilökohtaisesti. Työnkuvat teknisen osaston sisällä on vaihdellut sen mukaan, ketkä kyseisellä osastolla on työskennellyt. Karkeasti osaaminen on jaettu valon, äänen, lavastuksen ja teknisen tuotannon tehtävien ympärille. Tehtävät on jaettu osaston jäsenille keskustellen ja sopien tai myös uusien rekrytointien yhteydessä on haettu sopivaa ehdokasta. Ennen tätä töitä on voitu järjestellä uusiksi sen mukaan, minkä tyyppistä osaajaa uuteen position mahdollisesti toivottaisiin. Tehtäviä voidaan hyvin päivittää kaikkien yhteisymmärryksessä, mikäli tämä koetaan järkeväksi. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Tiimiorganisaation teoriassa todetaan, että tiimit tarvitsevat oikeanlaisen eri taitojen yhdistelmän (Katzenbach & Smith 1993, 61–62). Teknisen osaston sisällä toteutetaan toisinaan produktiokohtaisen organisaation mallia, jolloin teknikot työskentelevät eri tuotantojen työryhmissä (Ryhmähaastattelu, 5.12.2023). Vastaavanlainen produktiokohtainen malli vertautuu matriisiorganisaatioon, joka koostuu useasta tiimistä. Näillä tiimeillä on sama tavoite. (Viitala & Jylhä 2019, 146–148.) Myös teal-filosofiassa organisaatio muodostuu samankaltaisesti tiimeistä, joilla on sama tavoite (Laloux 2014, 66). Tarvittaessa jokaisessa teatterin produktiossa vetovastuussa voi olla eri teknisen osaston edustaja, mikäli juuri sillä hetkellä tiimin jokainen jäsen on motivoitunut ja kykenevä hoitamaan kyseistä vastuuta. Teknisten henkilöiden vastuut eivät siis ole kiveen hakattuja, vaan Viirus organisaationa ja tekninen osasto sen osana voi tehdä itse päätöksiä tavataan toimia. Ainakin tekninen osasto toimii näin varmuudella. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Myös osastokohtaisella tasolla pystyy toteuttamaan teal-filosofian periaatteita (Laloux 2014, 156). Toisaalta joskus työtehtävien jako on myös pakon sanelemaa. Tietyt tehtävät on tehtävä ja voi olla, että valinnanvaraa ei ole. Teknikko 3 toteaa: ”Kellään ei ole varsinaista työnjohdon asemaa. Tämän kokoisessa talossa on mahdollista vielä semmoinen orgaaninen jakautuminen eri tehtäviin vähän niin, miten kokee itselleen fiksuimmaksi ja mikä palvelee sen hetkistä produktiota tai prosessia parhaiten. Me voidaan vaikuttaa ja kertoa oma

mielipide ja jakautua töihin sen mukaan.” (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Tekninen tiimi siis toteuttaa teal-filosofian kolmea läpimurtoa, jotka ovat itseohjautuvuus, kokonaisvaltaisuus ja evolutiivinen tarkoitus. Kaikki nämä kolme läpimurtoa vahvistavat toisiaan. (Laloux 2014, 57.) Henkilöstö luottaa jokaisen osaston pystyvän tuottamaan parhaita mahdollisia ratkaisuja niin yksilön kuin teatterin näkökulmasta (Ryhmähaastattelu 5.12.2023).

Pienessä organisaatiossa kaikki toimivat kaikissa töissä vähintäänkin työvoimana, mikäli sille on tarvetta. Yksilökohtainen osaaminen määrittää paljon sitä, mistä kokonaisuudesta kukakin ottaa vastuun. Periaatteessa teknisen työn osalueita voidaan siirrellä tekijöiltä toisille kiinnostuksen ja motivaation mukaan, kunhan kaikki ovat yhtä mieltä siitä, että kaikkiin työläämpiin töihin osallistutaan yhdessä. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Työnkuvat ja positio voivat olla laajoja tai tarkasti rajattuja. Tehtävän kuvat pitää olla selkeitä, jotta työntekijälle syntyy käsitys odotuksista. (Viitala & Jylhä 2019, 154–156.) Se on edellytys sille, että ryhmämuotoinen teatteri toimii myös teknisen tiimin osalta (Ryhmähaastattelu 5.12.2023). Tehokas tiimi tekee töitä ja rientää jokaisen tiimin jäsenen avuksi yhdessä tuumin, jotta projektissa tai työssä päästään eteenpäin (Katzenbach & Smith 1993, 81).

Tekninen osasto toimii hyvin tiiviinä tiiminä. Kaikkia tekniikan tiimin jäseniä autetaan ja annetaan mahdollisuuksia kehittyä niin halutessaan. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Työryhmä voi koostua erilaisista osaajista, jotka jakavat tietoa, mutta todellisesta tiimistä heidät erottaa yhteinen tavoite ja tiedossa olevat keinot päästä haluttuun lopputulokseen. Näitä kutsutaan todellisiksi tai tehokkaiksi tiimeiksi. (Katzenbach & Smith 1993, 107–108.) Tiimissä voi olla nimetty vetäjä, mutta käytännössä tiimin työt on jaettu tiimiteorian mukaisesti tasaisesti jokaiselle. Esihenkilölle kuuluvia tehtäviä on jaettu tiimin sisällä yhteisesti kiinnostuksen ja olemassa olevien resurssien mukaisesti. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Kaikkien mahdollisten työtehtävien jakaminen tiimissä ilman varsinaista johtajaa viittaa myös teal-filosofiaan. Teal-filosofiassa ei ole ylintä johtoa, vaan kaikilla tiimiläisillä voi olla pääsy kaikkeen tarvittavaan tietoon sekä työtehtäviin niin ha-

lutessaan. Itseohjautuvuus on yksi kolmesta teal-filosofian keskeisestä läpimurrosta, joka vaatii toimiakseen vapautta valita ja riittävästi informaatiota tiimin sisällä. (Laloux 2014, 60.)

Rekrytointien yhteydessä näitä työnkuvia voidaan muuttaa. Tämä kävi esimerkiksi Viiruksen viimeisissä tekniikan rekrytoinneissa vuonna 2023. Tuolloin teknisen päällikön työt jaettiin tasaisemmin muulle tekniselle henkilökunnalle, jolloin muodostui kolmen tasa-arvoisen näyttämöestarin tiimi. Työtehtävät ja käytännön työ ei muuttunut juuri mihinkään, vaan ainoastaan ne jaettiin uusiksi. Nimelliseksi esihenkilöksi määriteltiin toimistosta hallintojohtaja. Tällä keinolla vastuut pysyvät mahdollisimman selkeänä, kun viestitään näin organisaation ulkopuolelle. Tiimin ylläkuvatunlainen teknisen osaston uudelleen järjestyminen on mahdollista, kun kaikki teknisen osaston kolme tekijää ovat riittävän kokeneita, motivoituneita oppimaan uutta sekä proaktiivisia kaiken ympärillä tapahtuvan kanssa. Lisäksi kommunikaatio on oltava ensiluokkaista niin teknisen osaston sisällä kuin tekniseltä osastolta muille osastoille. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Huipputiimi ymmärtää, että muutos tai tiimin alasajo voivat joskus olla ainoat vaihtoehdot. Toimintamallin muuttaminen on väistämätöntä. Silloin se tehdään. (Katzenbach & Smith, 90–92.)

Edellä kuvattu kappale alleviivaa vuosien 2018–2023 teknisen päällikön tittelin muodollisuutta. Teknisen päällikön lähdön jälkeen työtehtävät oli mahdollista jakaa muiden tiimiläisten kesken. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Tämä jos joku viittaa vahvasti hajautettuun valtaan ja kompleksiseen rakenteeseen, joka välittyi haastatteluista. Viirus on nimensä mukaisesti itseään korjaava organismi, eikä loppuun asti hiottu kone. Teal-filosofiassa vallan hajautus ja jatkuvasti kaikkien aistiva ja reagoiva organisaation rakenne ovat keskeisiä asioita (Laloux 2014, 56–57).

Vastaavanlaisia organisaatiomuutoksia on tehty Viiruksella muissakin osastoissa. Se on mahdollista, kun koko teatteri ja osasto on sitoutunut kehittämään itseään ja organisaatiota. Kaikki ovat kollektiivisesti sitoutuneet tekemään Viiruksesta paremman työpaikan henkilöstömuutoksista huolimatta. Oleellista on

tiedostaa se, että yksittäiset työtehtävien kokonaisuudet eivät ole kiveen hakattuja, vaan niitä voidaan jakaa kiinnostuksen ja ajallisten mahdollisuuksien puitteissa joko väliaikaisesti tai kokoaikaisesti. ”Tämän kokoisessa talossa missä kaikilla on jo paljon vastuuta, on loogista myös jakaa sitä vastuuta”, sanoi Teknikko 2. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Kaikki edellä mainittu vertautuu edelleen teal-filosofian kolmeen keskeiseen läpimurtoon: itseohjautuvuus, kokonaisvaltaisuus ja evolutiivinen tarkoitus (Laloux 2013, 57).

5.4 Yksilön vastuu Viiruksella

Yksilön merkitys korostuu kaikessa Viiruksella. Vakituisen organisaation henkilöstömäärän takia missään asiassa ei voi luottaa siihen, että joku sen joskus hoitaa. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Jokainen asia on otettava käsittelyyn ja pidettävä huoli siitä, että asialle löytyy vastuuhenkilö. Tämä henkilö pitää huolen asian käsittelystä loppuun saakka. (Viitala & Jylhä 2019, 123–124.) Vaikka teatterin organisaatiosta löytyy nimellisesti vastuuhenkilöt jokaiselle osa-alueelle, niin käytännössä kokonaisuudet jaetaan yksilökohtaisesti jokaisen työntekijän osaamisen, mieltymysten sekä motivaation mukaisesti. Ei ole ongelma ottaa vastaan työtehtäväkokonaisuuksia toiselta osastolta, mikäli motivaatiota, osaamista ja aikaa sen toteuttamiseen löytyy. Se on toisinaan välttämätöntä, jotta pystytään jakamaan yksilöihin kohdistuvaa työkuormaa. Kuten tiimiorganisaation teoriassa mainitaan, on tärkeää, että työtehtävät jaetaan tiimissä yhteistuumin mahdollisimman hyvin vahvuuksien ja osaamisen mukaan, jolloin tiimin jäsenet kokevat vaikuttamisen töihin tärkeäksi. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Silloin syntyy sisäistä motivaatiota tehdä, kehittää ja parantaa tekemistä ja sen olosuhteita (Laloux 2014, 79).

Yksilön suurella vastuulla on huonotkin puolensa. Tämä kävi haastattelussa selvästi ilmi. Se jopa on yksi niistä asioista, joka aiheuttaa helposti paljon ongelmia lyhyessä ajassa. Yksittäisen työntekijän sairastuminen tai muu pidempi poissaolo saa teatterin toiminnan jopa muutamassa päivässä poikkeustilaan. Esimerkiksi poissaolo kiireellisenä aikana ennen ensi-iltaa tai kesken muun intensiivi-

sen rakennuskauden voi olla jopa yhden työpäivän mitassa katastrofaalista. Todella spesiaaleihin työtehtäviin tai kokonaisuuksiin on myös melkein mahdollista löytää korvaavaa työntekijää lyhyellä varoitusajalla, saati perehdyttää uutta tekijää tähän monimutkaiseen tehtävään. Se tarkoittaa väistämättä sitä, että työkuorma kasvaa yhdellä tai useammalla työtoverilla hetkellisesti monikerlaiseksi. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Nykyaikana merkittävimpiä haasteita on tasapainottelu työtehtävien määrän, vaatimusten sekä niihin tarvittavan ajan kanssa (Viitala & Jylhä 2019, 156). Pahimmassa tapauksessa poikkeustila voi kestää jopa viikkoja, jolloin suuri riski uupumiselle niin henkisesti kuin fyysisesti-kin (Ryhmähaastattelu 5.12.2023).

Viiruksen tekniikan työaika suunnitellaan yhdessä tiimin kesken niin pitkälle kuin mahdollista. Idea on, että teoreettinen työn määrä jakautuu kaikille tasaisesti. Ainoa keino ennalta ehkäistä poissaoloista muodostuvaa poikkeustilaa on suunnitella aikataulut niin, että niihin on rakennettu prosentuaalinen osuus lisää työaikaa, jolloin kuormaa voidaan jakaa muille hieman kestävimmillä työmäärillä. Siltikin työn määrä on suuri, mutta hetkellinen piikki ei välttämättä ole niin merkittävä. Riski ajoittaisille poissaloloille vuositasoilla on suuri, joten on enemmänkin sääntö kuin poikkeus, että työkuorma kasvaa hetkellisesti useammalla osastolla vuoden sisään. Lähtökohtaisesti kaikessa aikataulusuunnittelussa on siis otettava nämä seikat huomioon, jotta poissaoloista huolimatta asiat ja tehtävät saadaan tehtyä ennen absoluuttisia deadlineja eli yleensä ensi-iltaan mennessä. Tästä syystä on äärimmäisen tärkeää, että vähintäänkin kaikki yhden osaston, tässä tapauksessa teknisen osaston, sisällä pystyvät paikkamaan toisiaan hetkellisesti. Oli sitten kyseessä esityksen valmistaminen tai esitysten ajaminen esityskaudella. Ryhmähaastattelussa ilmeni, että esitystekniikan alalla erikoistutaan johonkin osa-alueeseen. Ainakaan Viiruksella ei ole törmätty kovinkaan moneen moniosaajaan. Siitä huolimatta ryhmämuotoisessa teatterissa tarvitaan yllättävän paljon moniosaamista etenkin yhden osaston sisällä. Ajalliset resurssit eivät usein kuitenkaan riitä ottamaan haltuun yhtä osa-aluetta erittäin laajasti. Usein osaaminen jää lähemmäs tasoa ”hyvä perusosaaminen”. (Ryhmähaastattelu 5.12.2023.) Laaja-alaisuuden sekä monitaitoisuuden vaade koskee laaja-alaisesti jokaista työntekijää (Pirnes 2002, 34).

Viiruksella jokaisen työllä on vaikuttavuutta ja merkitystä. Työnjälki näkyy yleensä välittömästi. Näin ollen työstä on helposti saada jakaa palautetta niin oman tiimin sisällä kuin muunkin teatterin organisaation kanssa. Pienessä tekniikan tiimissä on tärkeää, että jokaiselle tiimin jäsenelle löytyy sopivan tasoisia ja kiinnostukseen osuvia työtehtäviä. (Yksilöhaastattelu 10.10.2024.)

5.5 Työaika tekniikan tiimissä

Teater Viiruksen tekniikka tekee pääsääntöisesti aamu- tai iltavuoroa. Työvuoro riippuu siitä, mikä kausi teatterissa on menossa. Esityskaudella esitykset pyörivät, jolloin esityshenkilökunta on iltavuorossa. Muu henkilökunta tekee päivävuoroa, jolloin tehdään esimerkiksi kalustonhuoltoa tai pidetään palaveria tulevista tuotannoista. Periaatteessa kaikki muu toiminta tähtää tuona aikana ylläpitoon tai tulevaisuuden valmisteluun. Mahdollisia on myös tukitoimet vierailuohjelmistoon saapuville tuotannoille. Tähän kuuluu muun muassa tekninen apu sekä konsultointi. Rakennuskaudella resurssit kohdennetaan päätuotantoihin. Muutama kuukausi ennen päätuotannon ensi-iltaa teknisen osaston työ on intensiivistä ja se jakautuu vaihdellen aamu- sekä iltavuoroon riippuen tuotannon harjoituksien aikatauluista. Silloin resursseja pyritään kohdistamaan mahdollisimman tehokkaasti niille ajankohdille, jolloin työnteko on mahdollisimman tehokasta. Työaika saattaa siis olla hyvinkin vaihtelevaa, riippuen tekniikan omasta aikataulujen suunnittelusta. Kaikkina päivinä ei välttämättä päästä täysiin tunteihin, sillä työtä ei ole tarjolla joka päivä samaa määrää johtuen näytelmän harjoituksista. (Yksilöhaastattelu 10.10.2024.) Työntekeminen on reaktiivista evolutiivista silloin, kun töiden suunnittelu menee omalla painollaan kohti optimaalista ja luonnollista lopputulosta. Evolutiivisuus on teal-filosofian yksi kolmesta läpimurrosta. Tästä syystä on perusteltua käyttää esimerkiksi liukuvaa työaikaa ja olla töissä niinä ajankohtina, kun se on hyödyllistä lopputuloksen kannalta. Muu aika on mahdollista käyttää esimerkiksi vapaa-aikaan tai muihin työntekijää hyödyttäviin asioihin. (Yksilöhaastattelu 10.10.2024.) Edellä kuvattu työntekijän mahdollisuus olla töissä tai vapaalla joustavasti viittaa vahvasti teal-

filosofiassa kuvattuun kokonaisvaltaisuuteen, joka on yksi kolmesta teal-filosofian läpimurrosta. Ymmärretään, että työntekijä on yksilö, jolla on muitakin tarpeita ja velvollisuuksia kuin vain työ.

Esityksen saattaminen valmiiseen lopputulokseen vaatii siis paljon joustamista niin organisaatiolta kuin työntekijältä. Toisina ajan jaksoina tämä on helpompaa, kun taas intensiivisinä ajanjaksoina haastavampaa. Työajan seuranta vaatii koko tiimiltä paljon oma-aloitteisuutta ja reflektointia omaan tekemiseen. Vaikka tiimissä olisi vetäjä, niin käytännössä jokaisen pitää pystyä itse tunnistamaan omat rajat jaksamisessa sekä joustamisessa organisaation suuntaan. Vastavuoroisesti organisaation pitää pystyä joustamaan yhtä tehokkaasti toiseen suuntaan pahimman paineen laskettua tuotannon valmistumisen jälkeen. Teatterityössä työnkuormittavuuden dynamiikka voi vuositasolla olla hyvin raju, sillä toisinaan kuormaa on paljon ja voi olla myös hetkiä, että ei ole paljon mitään, ainakaan pakollista tehtävää. (Yksilöhaastattelu 10.10.2024.) Teal-filosofian mukaisesti tekniikan tiimin toiminta on itseohjautuvaa. Itseohjautuvuus on yksi kolmesta teal-filosofian läpimurrosta.

6 Pohdinta

Pohdinta-osiossa käsitellään tutkimusmenetelmän onnistumista ja siitä saatuja tuloksia suhteessa teoriaan. Tarkoituksena on havainnoida ne seikat, mitkä ovat Viiruksen organisaation ja etenkin tekniikan prosesseissa ja käytänteissä linjassa tässä työssä käsitellyn teorian kanssa. Erityisesti työntekijälähtöisyyden läsnäolo ja näkyminen on keskeistä. Tehdäänkö päätöksiä organisaation etu huomioiden, vai lähtevätkö päätökset työntekijälähtöisistä asetelmista, jotka ovat keskeisiä niin tiimiorganisaation toiminnan kannalta, kuten myös tässä työssä paljon käsitellyn teal-filosofian kannalta. Oleellista on myös käsitellä mahdolliset poikkeavuudet suhteessa teoriaan.

6.1 Yleisiä huomioita

Haastattelujen perusteella Teater Viiruksen organisaatio ja varsinkin tekniikan osasto vaikuttaa toimivan ihmislähtöisestä näkökulmasta. Tämä lähestymiskulma on muokannut organisaation rakenteita ja määrittänyt rakenteen muotoa. Teatterin osastot eli tiimit vaikuttavat toimivan hyvin autonomisina organisaation osina, joiden välillä on ainakin riittävän vahva yhteys. Tätä yhteyttä ylläpidetään prosesseissa, jotka teatterin tiimit ovat keskenään sopineet. Nämä käytänteet näyttävät olevan kehityksessä sitä mukaa, miten organisaatio ja siinä olevat työntekijät kehittyvät ja toisinaan vaihtuvat. Vaikuttaa siltä, että mikään muu ei ole varmaa kuin muutos ja siihen sopeutuminen.

Tekniikan resursseja ohjataan vahvasti yksilön ominaisuuksien ja hänen henkilökohtaisten fyysisten ja henkisten resurssien näkökulmasta. Tämä vaikuttaa olevan keskeistä, sillä esimerkiksi ryhmähaastattelussa ilmennyt työn intensiivisyys ja hektisyys vaatii hyvää itsetutkintaa ja tiimintutkintaa. Pitää pystyä hahmottamaan omat sekä tiimin rajat. Nämä rajat pitää pystyä kommunikoimaan muille tiimeille, jotka pystyvät ottamaan nämä tiedot huomioon päätöksen teossa. Teatterin tekniset resurssit nojaavat siihen, että riittävän moni tiimi pystyy suorittamaan ”tehotiimin” tavoin. Tekniikan tiimi vaikuttaa tiedostavan vahvasti

omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Tekniikan tiimi myös näyttää tietävän työtehtävien lisäksi minkälaisia ominaisuuksia vaaditaan uusilta tiimijäseniltä, mikäli työntekijöitä vaihtuu. Tekniikan tiimin toiminta vaikuttaa reaktiiviselta ja samalla luonnolliselta. Havaittavissa ei ollut pakottamista tai tiettyihin raameihin mahdollistamista, jos peilataan työtehtäviin tai tiimin substanssiosaamiseen. Ryhmähaastattelussa nousi monesti esiin ilmaisu: ”katsotaan miltä tuntuu ja näyttää”. Toisin sanoen luotto on tiimissä ja yhteinen tavoite on selvä. Vaikutelma jatkuvasta keskustelusta ja kommunikaatiosta suhteessa työtehtäviin oli merkityksellistä. Itseasiassa työtehtävällä ei oikeastaan ollut väliä. Tekniikan tiimi luottaa itseensä, että se tulee hoidetuksi. Se jakautuu yhteisen keskustelun ja henkilökohtaisten kiinnostusten ja osaamisen mukaan. Mikäli tästä ei ole varmuutta, sitä saatetaan käydä läpi yhdessä. Tiimi pitää huolen yksilöstä ja yksilö tiimistä.

Toisaalta vaikuttaa myös siltä, että monessa tiimissä ja etenkin tekniikan osaston tiimissä työn määrä suhteessa työntekijöiden määrään on suuri. Ryhmähaastatteluissa ilmennyt ”poikkeustila”-käsite nousi esiin muutamaan otteeseen. Esimerkiksi yhden työntekijän poissaolo pienessä organisaatiossa kaataa väistämättä työkuormaa tiimin muiden jäsenten niskaan. Hetkellinen kuormitus lieenee normaalia, mutta suuren työmäärän organisaatiossa tilanne ei voi jatkua kauaa. Rajalliset resurssit eivät mahdollista yleensä korvaavaa apua ja työt olisi silti tehtävä ennalta suunnitellussa aikataulussa. Tämä usein silti onnistuu, jolloin vahvan koheesion tiimi taas alleviivaa itseään: tiimin jäsenet pystyvät paikkaamaan poissaolevaa työntekijää. Pidemmällä aikajänteellä tämä kuitenkin voi johtaa esimerkiksi burnouttiin.

Teater Viiruksen tekninen tiimi kertoi ammatillisten kehittymisen olevan Viiruksella jossain määrin mahdollista, joka on keskeistä motivaation ylläpitämiselle. Se kuitenkin koettiin rajalliseksi ja suuntautuvan ehkä muutamiin tiettyihin suuntiin. Etenkin kokonaisuuksien hallinta ja kädentaidot koettiin hyviksi kehittymisen suunniksi. Tekniikan tiimin on mahdollista ja usein välttämätöntä viedä kokonaisuuksia alusta loppuun asti teatterin tuotannoissa.

6.2 Teorian puolesta ja vastaan

Teatteri Viiruksen organisaatio pohjautuu tiimiorganisaatioon, jossa on viitteitä myös matriisiorganisaatiosta. Teatteri toimii päivittäisissä sekä rutiinotoimissa vahvasti useiden autonomisten tiimien tavoin. Nämä tiimit kommunikoivat keskenään niistä asioista, jotka tarvitsevat vahvistusta muilta osastoilta eli tiimeiltä. Viiruksen paras puoli on ihmiset, jotka luovat Viiruksen. Sain tämän vastaukseksi ryhmähaastattelussa useilta teknoiltoilta. Tämä kieli siitä, että ainakin joiltain osin Viiruksen organisaatio on kyennyt luomaan sellaisen ilmapiirin, jossa on hyvä olla. Organisaation ihmisten ei tarvitse peittää siviiliminäänsä tai sellaisia luonteen piirteitä, jotka eivät ole oleellisia työn suorittamisen kannalta. Ainakin teal-filosofiassa mainittu kolme läpimurtoa näyttää toteutuvan tekniikan tiimin kesken. Tässä ensimmäisessä yllä kuvatussa tilanteessa puhutaan yksilön kokonaisvaltaisuudesta. Organisaatio antaa mahdollisuuden olla sellainen, kun on kaikkine luonteen piirteineen ja taitoineen. Organisaation käytännöt ja toimintatavat jopa voivat kannustaa olemaan kokonaisvaltaisesti oma itsensä. Toisaalta tämä ei välttämättä suoraan tarkoita, että organisaatio toimisi oikein. Ihmiset voivat olla mukavia, vaikka organisaatio ei toimisi oikein. Kuitenkin ihmiset tekevät organisaation. Ennemmin tai myöhemmin organisaatio alkaa muistuttamaan ihmisiä. Etenkin ihmislähtöisen ajattelun organisaatiossa, jollaiseksi Viiruksen tulkitse haastattelujen ja kokemukseni perusteella.

Tekniikan tiimi toimii työssään itsenäisesti, joka on yksi kolmesta teal-filosofian läpimurrosta. Organisaatio on onnistunut hajauttamaan valtaa ja löytämään työkalut päätöksentekoon. Toisaalta pystytään tekemään suuriakin päätöksiä tiimin sisällä ja itsenäisinä työntekijöinä, mutta toisaalta löytyy työkalut konsultaatioon ja keskusteluun. Näitä keskustelutyökaluja saattaa olla tarjolla vähän liikaakin, joka tuli ilmi muun muassa palaverien määrässä. Toisinaan niitä on usein. Tämä voi johtua siitä, että organisaatiossa työskentelee paljon freelancereita, jotka eivät ole perillä Viiruksen käytänteistä tai prosesseista. Tällöin niitä pitää aktiivisesti viestiä organisaation ulkopuolelle. Tämä vie aikaa, sillä tehokkaat tiimit ja organisaatiot käyttävät paljon aikaa kommunikointiin ja tiimin toiminnan

parantamiseen työtehtävien ohessa. Keskustelu- ja konsultointityökalujen määrä voi myös kieliä siitä, että halutaan varmistella asioita jopa liikaa.

Ryhmähaastattelussa paistoi kaiken läpi ymmärrys ja hyväksyntä jatkuvaan muutokseen ja kehitykseen. Keskustelut ja puhuminen suhteessa menneeseen ja tulevaan oli positiivisen oloinen ja luottavainen. Vaikutelma organisaation ja itsensä hyväksi tehdystä kehitystyöstä oli tärkeää. Oltiin ylpeitä jo saavutetusta, mutta näkemykset olivat jo kohti tulevaa. Tuntui siltä, että mikä tahansa voi olla mahdollista. Vaikka oman tai muiden tiimien työntekijätkin joskus vaihtuvat ympäriltä, niin siitä huolimatta tämä nähtiin normaalina kehityksenä ja muutoksena. Tämä peilaa teal-filosofian kolmanteen läpimurtoon, eli evolutiiviseen tarkoitukseen. Tulevaisuutta ei yritetä kontrolloida ja ennustaa, vaan sen annetaan edetä luontaiseen suuntaansa. Tästä esimerkkinä teatteri teknisen päällikön työpaikan vaihtaminen ja muut muutokset, jotka mainitaan luvussa 2.3. Viiruksen organisaatio tai tekniikan tiimi ei lähtenyt hakemaan uutta työntekijää tähän positioon, vaan tilanteeseen reagoitiin niin, mikä tuntui heistä itsestään hyvältä. Huomattiin, että organisaatio voi kehittyä tässä haluamaansa suuntaan. Näin syntyikin viimeisin malli, jos onkin kolme täysivaltaista näyttämöestaria. Tämä ei tarkoita, että kaikki päättäisi kaikesta, vaan jokaisella on omat vahvuutensa ja osa-alueensa toiminnassa. Suuremmista päätöksistä keskustellaan yhdessä. Tämä edellä mainittu muutos on suora esimerkki teal-filosofian evolutiivisen tarkoituksen periaatteesta. Yksilöt ja organisaatio kehittyi luontaisesti haluamaansa suuntaan, jolloin tämä transitio tapahtui hyvinkin vähillä kivuilla ja muutoksilla. Suuret muutokset ovat tiedettävästi kivuliaita, ja nostavat väkisin jonkin verran vastarintaa. Näin ei kuitenkaan suuressa kuvassa käy, kun organisaatio kehittyi evolutiivisesti. Mainittavan arvoista on kuitenkin se, että tähän vaikuttaa vahvasti käytettävissä olevat resurssit. Teal-filosofiaa noudattava organisaatio on itsekorjaava systeemi, olipa kyseessä henkilöstönmuutokset tai jokin muu poikkeustila.

Teatterin henkilöresurssit tekniikan osalta ei ole juuri kasvanut viimeisten vuosien aikana. Tekniikan henkilöiden lukumäärä on ollut sama, joka osaltaan pakottanut toimivaan luovasti olemassa olevilla resursseilla. Tämä on ollut seikka,

joka on kaikkien pakko ollut hyväksyä. Resurssien niukkuus tuli esiin ryhmähaastattelussa monessa kohdassa.

Viiruksen organisaatiossa on edelleen johtajia, kuten oli vielä teknisellä osastolakin vähän aikaa sitten. Teal-filosofiaan peilaten herää kysymys, että ovatko johtajat nimellisiä ja olemassa olevien viranomaissäädösten ja lain vaatimusten vuoksi, vai onko tämä johtajuus todellista vallankäyttöä. Teknisellä osastolla tekninen päällikkyys tarkoitti perinteisen johtamisen sijasta etenkin haastavien työtehtävien ja vastuun haalimista. Asioista ja töiden jakamisesta päätettiin yhdessä, mutta toisaalta teknisellä päälliköllä oli jonkinlainen mahdollisuus valita työtehtäviä ennen muita. Kaikissa päätöksissä oli ainakin näennäinen yhteinen konsensus. Näissä asioissa on voinut hyvinkin olla eriäviä mielipiteitä, mutta kaikki on silti tehtävä, koska resursseja on vähän. Kehitin teknisen päällikön työnkuvan itselleni sopivaksi. Toimin ja ennen kaikkea halusin toimia tiimin vetäjänä tekniselle tiimille. Se ei tarkoita, että teknisen tiimi olisi tiimin vetäjää tarvinnut. Osoitus tästä tulikin teknisen päällikön ajan jälkeen, kun tehtävät jaettiin tasaa kolmelle näyttämömestarille. Tämä ei tarkoita, että aikani teknisenä päällikönä olisi ollut organisaation näkökulmasta epätoimiva. Teknisen päällikön aikakauden jälkeen Viiruksen organisaatio luonnollisesti vain ohjautui kolmen näyttämömestarin malliin. Tekniikan osaston näkökulmasta teatteri muiden tiimin vetäjät ovat vaikuttaneet samantyyllisiltä. Luulen, että muillakin osastoilla on oikeat ja toimivat johtohenkilöt, jotka pitävät huolen suurista linjoista.

Monesti teatterin taiteellinen johtaja on kasvot julkisuuteen päin, vaikka suuntaavat ja linjat ovat sovittu yhteisesti. Onko esimerkiksi tämä yhteisesti sovittu asia oikeasti yhteinen, vai onko esimerkiksi johtajan tekemä ehdotus, joka on saanut selvän enemmistön tuen taakseen. Kuinka todennäköistä on, että jokin ehdotus tuleeikin nimetyn johtohenkilön sijaan joltain muulta. Viiruksen tapauksessa luulen, että tiiminvetäjä tai johtaja on se henkilö, joka pitää huolen, että asiat etenevät. He ovat saaneet tähän mandaatin tullessaan hoitamaan kyseistä tehtävää. Pitää huomioida se, että osa työntekijöistä voi haluta, että jokaisessa tiimissä on vastuullinen tiiminvetäjä. Teknisellä osastolla on todettu, että he eivät tarvitse jatkossa erillistä päällikköä. Tästä syystä sellaista ei haettu,

vaan jaettiin tehtävä eri tavalla, joka itsessään antaa yhteisen mandaatin toimia näin.

Teal-filosofiassa käytetään termiä ”entinen toimitusjohtaja”. Määritelmä antaa entisille toimitusjohtajille tehtäväksi teal-organisaatioissa toiminnan ja käytäntöjen ylläpitämisen ja organisaation kasvoina toimimisen. Viiruksen tapauksessa uskon, että erilliset tiimit voivat itse päättää, että haluavatko he tiiminvetäjän tai johtajan. Mikäli tiiminvetäjä halutaan, niin siihen sitoudutaan tosissaan. Toisaalta voi olla yhtä mahdollista, että tehtävät jaetaan jollain muulla tavalla. Teknisessä tiimissä päätettiin teknisen päällikön kauden jälkeen toimia näin. Se voisi toimia myös muilla osastoilla, mutta vaatii muiltakin osastoilta yhteisen keskustelun ja mandaatin edetä halutulla tavalla.

Teal-filosofiassa itsessään suurin ongelmallinen asia on vastuiden suhde lakiin. Lainsäädännössä on hyvin tarkkaan määritelty vastuulliset henkilöt esimerkiksi tapaturman sattuessa työpaikalla. Lainsäädännön näkökulma organisaation hiarkiaan on hyvin perinteinen. Teal-organisaatioon joutuu siis lainsäädännön takia nimeämään useita vastuuhenkilöitä, sillä lainsäädäntö vaatii sitä. Tilanteesta tulee paradoksaalinen: samaan aikaan ei muka ole johtajia, mutta kuitenkin on. Mikäli jotain sattuu, nämä nimetyt johtajat vastaavat seurauksista. Näihin tilanteisiin on keksitty teal-filosofiassa tavat, mutta niiden toteutuksen onnistuminen riippuu paljon ihmisistä ja organisaatiosta. Viiruksen tapauksessa on myös huomattu, että joillain osastoilla halutaan johtajuutta.

Kuten teal-filosofia toteaa: erilaiset ihmiset ottavat luontaisesti kiinni erityyppisistä tehtävistä. Joku on hyvä kouluttamaan tai keksimään toimintamalleja. Näin Viiruksellakin saattaa toteutua jokaisen työntekijän kokonaisvaltaisuus. Jokaisen on mahdollista ottaa tehtäviä vastuita tai ehdottaa, että miten niiden kanssa toimitaan, ainakin tiimitasolla ja tekniikan tiimissä. Todennäköisesti samoja piirteitä löytyy muistakin osastoista. Viirus on valinnut itse yhteisellä päätöksellä työntekijänsä ja johtajansa. Tämä kollektiivinen valinta on itsessään suuri luottamuksen osoitus. Tuolloin ”alaiset” ovat valinneet ja hyväksyneet itselleen konk-

reettisesti johtajan. Tuollaiseen positioon helppo mennä johtajaksi ja silloin johtajuus perustelea paikkansa. Teatterin työntekijät haluavat itselleen johtajan ja kasvot ulospäin sekä lisäksi kaikki muut johtajuuden hyödyt työntekijän näkökulmasta. Vastaavasti päivittäisessä toiminnassa johtajaa ei tarvita. Tiimit eli osastot toimivat hyvin autonomisesti. Johtajuutta kaivataan ennen kaikkea suurissa päätöksissä tai kriisin keskellä.

Kaupallinen Frederic Lalouxin luoma teal ammentaa tiimeihin liittyvistä teorioista kiinnostavan kokonaisuuden, joka ottaa huomioon nykytyöelämän kompleksisuuden. Huomioitavaa on, että kyseessä on nimenomaan kompleksinen, ei monimutkainen. Jokin auton moottorin mekaaninen osa voi olla monimutkainen, mutta se silti tekee täsmälleen sen tehtävän kuin pitää. Viiruksen organisaatio on kompleksinen. Ei välttämättä yhden osaston sisällä, mutta kaikkien eri osastojen eli tiimien toiminta suhteessa toisiinsa sekä freelancereihin on kompleksista. Viiruksessa voidaan nähdä jopa kaksi limittäistä organisaatio rakennetta päällekkäin. Toisaalta löytyy vakituisten henkilökunnan muodostama rakenne, joka on suhteellisen selkeä. Toisaalta tämä rakenne uudelleen järjestäytyy tietoisesti vuosittain omien päätuotantojen takia. Tällöin vakituinen henkilökunta muodostaa miniorganisaation päätuotannon ympärille. Siitä huolimatta vakituisten henkilökunnan muodostama rakenne pysyy taustalla toiminnassa pyörittäen yleisiä asioita, jotka eivät liity suoraan päätuotantoon. Haastattelujen perusteella se toimii, mutta kuitenkin freelancereiden määrä ja monet muut vielä esituotannon vaiheessa olevat tuntemattomat asiat saattavat laittaa olemassa olevat prosessit koetukselle. Esimerkki tuntemattomasti asiasta voi olla samaan aikaan teatterilla tapahtuva muu toiminta, joka vie enemmän resursseja kuin oli suunniteltu. Tekniikan osaston haastatteluissa kävi ilmi, että työkuorman määrää ja jakautumista voi olla toisinaan olla vaikea hahmottaa teknisen tiimin sisällä, tai edes muiden osastojen sisällä. Uuden päätuotannon vaatimukset hahmottuvat välillä vasta hyvin myöhään.

Viirus vaikuttaa seuranneen viime vuosien aikana paljon evolutiivista tarkoitustaan yleisesti sekä teknisellä osastolla. Joka kuitenkin on aina peilautunut taloudellisiin realiteetteihin. Viiruksen organisaatio muoto yhdistyksenä on itsessään

ollut otollinen maaperä teal-filosofian toteuttamiseen, sillä yhdistyksellä ei ole omistajia. Tilanne olisi varmasti toisenlainen, mikäli jollakin olisi henkilökohtaista omaisuutta kiinnitettynä toimintaan. Teatterin hallitus on omaksunut aikojen saatossa ja Viiruksen yhdistyksen sääntöihin perustuen tukevan, mutta teatterin arjen päätöksistä ulkopuolella olevan roolin. Tämä tulee todennäköisesti teatterin vahvasta tiiviistä ryhmäteatterin hengestä, jolloin teatterin eri ammattilaiset eivät vielä olleet jakautunut tiimeiksi. Ryhmässä pystyi olemaan yksittäisiä ihmisiä, joilla kaikilla oli hieman eri näkökulma ja vahvuudet tehdä teatteria. Ryhmä ei ollut tiivis suhteessa teatterin osa-alueisiin. Näyttelijällä on varmasti erilainen näkemys valosta ja äänestä kuin ryhmäteatterin valosta ja äänestä vastaavan henkilön mielestä. Teknisen työn monimutkaistuessa tekniikan ammattilaisia tarvitaan enemmän. Ammatillisiin tiimeihin jakautuminen oli välttämätöntä, sillä teatterin toiminta ja resurssit kasvoivat alkuvuosina voimakkaammin. Nämä ammatilliset tiimit pystyivät toimimaan huomattavasti tehokkaammin, sillä heillä on samankaltainen ammatillinen tausta. Toimintaa voi tehostaa huomattavasti enemmän, kun kaikilla on suurempi perustietämys asioista. Esimerkiksi työryhmä voi olla melko löyhä rakenteinen, mutta tiimit, josta tuo työryhmä koostuu voivat olla hyvinkin tehokkaita. Esimerkiksi samassa työryhmässä oleva dramaturgi ja teknikko eivät juuri työskentele keskenään, jos edes jakavat informaatiota keskenään. Samassa työryhmässä olevat teknikot vastaavasti jakavat tietoa, osaamista ja muita resursseja keskenään tehokkaasti.

6.3 Tutkimuksen onnistuminen

Ryhmämuotoisista teattereista on kirjoitettu jonkin verran. Niiden näkökulma on painottunut enemmän taiteisiin ja sisältöön. Halusin tutkia mielestäni kohtuullisen hyvin toimivan ryhmäteatterin toimintaa organisaationa ja etenkin teknisen osaston näkökulmasta. Mielestäni tämän tyyppinen tutkimus ja selvitys oli hyödyllinen.

Työssä olisi voinut ottaa enemmän huomioon muita osastoja, sillä ryhmämuotoisessa teatterissa kaikki osastot, tiimit ja yksilöt ovat sidoksissa toisiinsa. Tässä työssä käsitellään ja mainitaan paljon muita osastoja ja freelancereita,

mutta niihin ei oteta juurikaan kantaa. Kantaa otetaan lähinnä teknisen tiimin näkökulmasta, vaikka asia ei välttämättä ole niin mustavalkoinen. Ryhmämuotoiset teatterit tarvitsevat paljon muutakin kuin hyvin voivan teknisen osaston. Työssä olisin voinut ottaa huomioon kompromissit ja niiden tekemisen tarpeen. Oikeasti monen tiimin ja väliaikaisten työryhmien toiminta vaatii jatkuvasti kompromissien tekemistä ja sopeutumista kulloinkin vallitseviin olosuhteisiin. Olosuhteet eivät ole monesti optimaalisia, vaan otettava huomioon paljon muutakin kuin teknisen osaston toivomukset ja tarpeet. Pohdinnassa samanlainen tyyli toistuu. Monet huomiot ja ehdotukset ottavat huomioon enemmän teknisen osaston näkökulmaa ja toivomuksia. Freelancerit ja muut osastot vaikuttavat osaltaan yhtä paljon lopputulokseen kuin tekninen osasto. Tätä olisi ollut hyvä tuoda jollain tavalla enemmän ilmi. Lisäksi kiertueet, klubit ja vierailuohjelmistoa olisi voinut käsitellä hieman enemmän.

7 Johtopäätökset

Tavoitteena oli tutkia Teater Viirusta organisaationa. Tutkimuksessa käytin ihmislähtöistä näkökulmaa, sillä minulla oli kokemusta ja oletuksia Viiruksen organisaatiosta teknisenä päällikkönä vuosina 2017–2023. Keskeinen tavoite oli hahmottaa, miten Viiruksen organisaatio toimii tekniikan osaston näkökulmasta haastatteluhetkellä.

Lopun summauksena mainitsen muutamat keskeiset seikat. Teater Viirus haluaa olla ihmislähtöinen työpaikka. Viirus pyrkii kaikissa päätöksissään ottamaan huomioon ihmiset taiteen ohella. Viiruksen toiminnassa voidaan nähdä kaksi eri organisaatiollista ulottuvuutta. Vakituisen henkilökunnan ulottuvuus ja päätuotantojen ulottuvuudet. Teatteri järjestäytyy näihin uudelleen. Nämä molemmat ulottuvuudet jatkavat toimintaansa kuitenkin samaan aikaan limittäin ja päällekkäin. Samaan aikaan näiden lisäksi teatterissa pyörii vierailutuotantoja ja oheistoimintaa, kuten esimerkiksi kaluston ylläpitoa. Tässä olen puhunut vain teknisen tiimin näkökulmasta. Organisaation muilla osastoilla on varmasti lisätävää näihin muihin tehtäviin. Suurella todennäköisyydellä heilläkin on paljon muita työtehtäviä, kun tämä niin sanottu ”päätoiminta”.

Havaintojeni mukaan suurimpia haasteita on ylläpitää tehokkaan tiimin periaatetta päätuotantojen ulottuvuudessa. Tällä tarkoitan teoriassa käsiteltyjä tehokkaan tiimin tunnusmerkkejä, jotka saavat tiimit toimimaan hyvin. Nämä samat periaatteet löytyvät myös teal-filosofian tiimin määreistä. Päätuotannoissa näihin teatterin eri tiimeihin liittyy freelancereita. Osa heistä tuntee talon ja tavat työskennellä paremmin kuin toiset. Päätuotantojen tiimien muodostus vaikuttaa väistämättä myös taiteellisen lopputulokseen, vaikka varsinaisesti sitä asiaa ei tässä työssä suoranaisesti käsitelty. Tein tähän liittyviä tulkintoja haastateluissa. Viirus tekee paljon työtä, että päätuotantojen tekijät pääsisivät kiinni teatterin tapaan tehdä töitä. Tämä näyttää onnistuvan vaihtelevasti. Päätuotantojen työryhmien työstäminen vaatii ainakin tekniseltä osastolta paljon kommunikaatiota muiden tiimien kanssa. Suunnittelijoiden ja ohjaajien valinnat ovat itsessään varmasti monimutkainen prosessi muille tiimeille kuten tekniikan tiimillekin.

Kuitenkin nämä valinnat vaikuttavat paljon tekniikan tiimin toimintaan. Nämä suunnittelijat työskentelevät suoraan teknisen tiimin kanssa. Heidän visionsa ja osaaminen vaikuttaa suoraan tekniikan tiimin työmäärään ja työn vaatimukseen. Esimerkiksi työkuormaa voi olla todella vaikea ennustaa eri osastoilla, kun rakennetaan uutta työryhmää, johon kuuluu paljon vakituisen organisaation ulkopuolelta tulevia. Kaikesta huolimatta resurssit ovat pääsääntöisesti samat työryhmästä tai tuotannosta riippumatta. Ei ihme, että teatteri on toiminut teal-filosofian lainalaisuuksien tavoin monessakin asiassa. Tällainen nopean reagoinnin ja organisaation luontaisen kehityksen tyyli toimii varmasti paremmin, kuin jäykkä tiukkaan hierarkiaan perustuva organisaatio rakenne. Vaikkakin tällainen organisaatio tarvitseekin toimiakseen todellisia tiimejä, ja näistä tiimeistä monen olisi hyvä olla ainakin riittävän tehokas. Lisäksi kaiken toiminnan on perustuttava vahvaan luottamukseen jokaisen tiimin ja työntekijän kesken. Ilman vahvaa luottamusta ei toimi ryhmäteatteri eikä teal-organisaatio.

Teater Viirus toteuttaa monilta osin teal-filosofiaa, sillä Viiruksen teknisellä osastolla toteutuu kaikki kolme teal-filosofian kolme keskeistä läpimurtoa: itseohjautuvuus, kokonaisvaltaisuus ja evolutiivisuus. Tästä huolimatta Viiruksesta löytyy myös perinteisiä tiimiorganisaation tunnusmerkkejä kuten johtajia ja vastaavia henkilöitä. Näiden johtajien tai tiiminvetäjien vastuulla on toimia lainsäädännön vaatimina esihenkilöinä tai muina vastuuhenkilöinä. Myös monet osastot haluavat toimia selkeän johdon alaisuudessa. Tärkeää on, että johtajuus ihmislähtöistä ja ilmapiiri myönteinen vapaalle keskustelulle. Tästäkin huolimatta nämä kyseessä olevat vastuuhenkilöt nojaavat neuvonantoprosessiin, kun tehdään muihin työntekijöihin vaikuttavia päätöksiä. Tekninen tiimi toimii tällä hetkellä absoluuttisesti ilman johtajaa. Nimellinen esihenkilö on määritelty hallintojohtaja. Tämä on ennen kaikkea lakitekninen päätös, jolloin tekninen tiimi pystyy toiminaan täysin ilman erillistä tiiminvetäjää. Tilanne on erilainen muilla osastoilla, kuten aiemmin on todettu.

Keskeisiä kehityskohtia tulevaisuudessa on osastojen välinen kommunikointi ja prosessit suhteessa teatterin päätuotantoihin. Toimiva työkalu voisi olla prosessikaavion luominen kaikista omista tuotannoista, joka kertoo ajankohdat kaikille

päätöksille. Kaaviossa voisi ilmetä myös päätöksiin tarvittavat henkilöt ja heidän kommenttinsa. Teatterin omista päätuotannoista on tähänkin mennessä ollut palaverit resurssoinneista, jonka yhteydessä on jaettu tietoa freelancereilla. Se ei ole riittävä tarkkuus, vaan on luotava prosessi, jota kaikki osastot eli tiimit pystyvät seuraamaan ja vaatimaan toimia. Tämä edesauttaisi tekniikan tiimin oman toiminnan suunnittelua suhteessa teatterilla tapahtuvaan muuhun toimintaan. Prosessin pitää olla aidosti vedenpitävä, eli sen mukaan tulisi toimia aina. Mikäli kyseisessä prosessikaaviossa ehtii mennä esimerkiksi lavasteiden suunnitelman päätöspäivä ohi, niin teknisellä tiimillä on mahdollisuus myöhästymisen takia päättää jatkotoimenpiteistä. Tekninen tiimi on se taho, joka rakentaa lavastuksen. Mikäli täsmälleen sama aikataulutus ei päde joka vuosi tai joka tuotannossa, niin prosessi on luotava useammalle tuotannolle muutamaksi vuodeksi eteenpäin.

Yhtenä kehityskohtana mainitsen yleisesti johtajuuden ja tiimin vetämisen. Ryhmämuotoinen teatteri Viirus mukaan lukien on peräisin ajalta, jolloin ryhmämuotoisissa teattereissa ei ollut erillistä johtoa tai tiiminvetäjää. Päätökset tehtiin enemmän tai vähemmän suoralla demokratialla, eikä nimettyä johtajaa välttämättä ollut. Viiruksella käytetään viikkokokousta samanlaisella demokraattisena päätöselimenä. Lisäksi eri osastot käyttävät omia sisäisiä kokouksiaan päätöselimenä osaston sisäisesti. Mielestäni olisi hyvä selkeyttää ja määrittää ne tahot ja henkilöt, joilla on loppujen lopuksi oikeus päättää asiasta. Onko esimerkiksi hallintojohtajalla oikeus päättää toimiston asiasta, vaikka kaikki muut toimiston jäsenet olisivat eri mieltä? Onko muilla osastoilla oikeus ottaa tähän kantaa? Kuka saa päättää asioista, jotka vaikuttavat kaikkiin teatterin osastoihin? Riittääkö sellaiseen päätökseen yksinkertainen enemmistö vai onko johtajilla enemmän päätösvaltaa?

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää eri osastojen välistä toimintaa. Miten tekniikan tiimi, freelancerit ja muut teatterin tiimit kommunikoivat keskenään? Teatterin muiden osastojen tiimityöskentelyn tutkiminen antaisi lisää tietoa ryhmäteatterin toiminnasta, vai onko teatterin muilla osastoilla täysin yksi-

löinä toimivia työntekijöitä. Mielenkiintoista olisi myös selvittää tarkemmin teatterin päätöksentekoprosesseja. Kuka tai ketkä saavat päättää asioista ja millaisia päätöksiä saa tehdä yksin ja ryhmässä. Millaisista asioista voidaan päättää osaston sisällä ja milloin päätöksiin tarvitaan koko teatterin tuki.

Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että tiimityötä on kaikilla osastoilla. Tämä on ainakin teknisen osaston näkemys tilanteesta. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkia töitä tai työtehtäviä tehtäisiin tiiminä. Varsinkin muilla osastoilla on töitä, joita tehdään yksin esimerkiksi tietokoneella. Tekniikan tiimissä yhdessä tehtävät työt ovat enemmistössä, mikä tekee hyvää yhteishengelle ja todelliseksi tiimiksi muodostumiselle.

Lähteet

- Harisalo, Risto 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University
- Hatch, Mary Jo 2006. Organization theory. New York: Oxford University Press
- Katzenbach & Smith, 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Laloux, Frederic 2014. Reinventing organisations. Seinäjoki: Teal Suomi osuuskunta
- Malik, Fredmund 2005. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multiprint Oy
- Nåls, Jan 2007. Viirus boken. Jyväskylä: Författarna och Teater Viirus
- Ollikainen, Anneli & Tanskanen, Katri 2013. KOM-kirja. Helsinki: Like kustannus Oy
- Opetus ja kulttuuriministeriö 2022. Esittävän taiteen tilastot. Verkkojulkaisu. https://www.tinfo.fi/documents/ett_2022_web.pdf (viitattu 24.9.2024)
- Pirnes, Unto 2002. Kehittyvät tiimit. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Sorjanen, Jussi 2024. Taiteellinen johtaja. Espoon teatteri. Henkilökohtainen tiedonanto 12.11.2024.
- Spiik, Karl-Magnus 2001. Tiimityöstä voimaa. Juva: WS Bookwell Oy
- Teater Viirus 2024a. Henkilökunta. Verkkojulkaisu. <https://www.viirus.fi/fi/teatteri/henkilokunta> (viitattu 20.9.2024).
- Teater Viirus 2024b. Tietoa Teater Viiruksesta. Verkkojulkaisu. <https://www.viirus.fi/fi/teatteri/tietoa-viiruksesta> (viitattu 21.9.2024)
- Teater Viirus 2024c. Tilat ja vuokraukset. Verkkojulkaisu. <https://www.viirus.fi/fi/teatteri/tilat> (viitattu 21.9.2024)
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Tekijät ja Edita Publishing Oy
- Watson, Tony 2006. Organising and managing work. Harlow: Pearson Education Limited
- Wikipedia 2024. Reinventing Organizations. Verkkojulkaisu. https://en.wikipedia.org/wiki/Reinventing_Organizations (viitattu 17.10.2024)

Liitteet

Ryhmähaastattelun kysymykset 5.12.2023

Keitä Viiruksella on töissä tällä hetkellä vakituisesti ja missä positiossa?

Millaiset ovat tekniikan resurssit?

Miten käytätte resursseja?

Miten jaatte tehtävät tiimissä?

Miten teidän tiiminne toimii?

Miten teidän tiiminne tiedonkulku toimii?

Millaiset ominaisuudet ovat tärkeitä tässä työympäristössä ja tekniikan tiimissä?

Miten kommunikoitte muiden osastojen/tiimien kanssa?

Toimiiko kommunikaatio?

Onko prosesseja, joilla ylläpidetään kommunikaatiota?

Miten teidän työkuormanne jakautuu?

Viestitäänkö työtavoista freelancereille?

Miten viestitään?

Joudutteko joustamaan työn takia?

Onko mahdollista kehittyä ammatillisesti?

Miten ja mihin suuntaan?

Miksi suosittelisit Viirusta työpaikaksi?

Miksi et?

Yksilöhaastattelujen kysymykset 10.10.2024

Miten oman tuotannon tuotantoprosessi etenee aloituksesta ensi-iltaan?

Mihin pitää kiinnittää huomiota?

Miten työaika seurataan Viiruksen teknisellä osastolla?

Annatteko palautetta toisillenne Viiruksella?