



Katiana Chatta

## Järjestäjän johtajuus

Työnkuvan kartoitus ja teatterin henkilöstön  
sitouttaminen työhyvinvointia tukeviin käytäntöihin

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja (Ylempi AMK)

Opinnäytetyö

11.6.2025

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Katiana Chatta
Otsikko:	Järjestäjän johtajuus: Työnkuvan kartoitus ja teatterin henkilöstön sitouttaminen työhyvinvointia tukeviin käytäntöihin
Sivumäärä:	70 sivua + 5 liitettä
Aika:	11.6.2025
Tutkinto:	Kulttuurituottaja (Ylempi AMK)
Ohjaaja:	Yliopettaja Katri Halonen

---

Tämä työ käsittelee teatteriorganisaation työhyvinvointia tukevien käytäntöjen kehittämistä järjestäjän työnkuvan kautta. Aihe on noussut tarpeesta selkeyttää vallan- ja vastuunjakoja teatterityössä ja tavoitteena on tutkia teatterityöskentelyn polttopisteessä toimivan järjestäjän työnjohdollista asemaa ja sitä kautta mahdollisuuksia toimia muun henkilöstön työhyvinvoinnin tukena.

Työ liittyy laajemmin kulttuurituotannon kenttään siten, että muiden kulttuurialan töiden tavoin teatterityö on usein hyvin rajatonta. Työtä tehdään tiukalla ja muuttuvalla aikataululla ja tällöin työhyvinvoinnista huolehtiminen unohtuu helposti. Tehtävien sanoittamatta jättäminen aiheuttaa usein oletuksia ja väärinymmärryksiä, jotka asettavat luoviin prosesseihin turhia jännitteitä.

Kehittämistyön tilaajaorganisaatio on Helsingin Kaupunginteatteri ja tutkimusmenetelminä on käytetty järjestäjien ryhmähaastattelua, osallistavien ryhmämenetelmin toteutettua työpajaa teatterin tuotanto-osastolle sekä vertaisanalyysia. Työn tuloksena löytyi tarve järjestäjän työroolin ja vastuiden yhteiselle lisäsanoittamiselle sekä työnjohdollisen aseman lujittamiselle. Tulosten avulla kehitettiin työrooleja selventävä työtapaalaveri osaksi teatterin arkea ja tuotantoprosessia.

Kehittämisehdotuksena työ esittää yksilöiden vastuuttamista ja omistajuutta omasta työskentelystään, jonka kautta voidaan tavoitella merkityksellisyyden kokemusta. Järjestäjän työnjohdollista asemaa harjoitus- ja esitysprosessien teknisenä johtajana ja rohkeana ratkaisijana tulee tukea.

Avainsanat: työhyvinvointi, psykologinen turvallisuus, vastuullinen dialogi, teatterityö

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla. Olen käyttänyt Napkin AI -ohjelmaa tuotantoprosessin visualisointiin sekä Microsoft Copilotia työpajan rungon ideointiin. Opinnäytetyön tekijänä olen vastuussa kaikesta opinnäytteeni sisällöstä.

## Abstract

Author(s): Katiana Chatta  
Title: The Leadership of the Stage Manager: Defining the Work Role and Engaging Theatre Personnel in Practices that Support Employee Well-being  
Number of Pages: 70 pages + 5 appendices  
Date: 11.6.2025

Degree: Master of Culture and Arts (Cultural Management)  
Instructor: Katri Halonen, Principal Lecturer

---

This thesis explores the practices that support employee well-being within a theatre organization, focusing specifically on the role of the stage manager. This development project comes from a need to clarify the distribution of authority and responsibilities in theatrical work and the aim is to examine the managerial position of the stage manager who operates at the core of the theatrical work, and to study how this role can contribute to supporting the well-being of others.

The thesis is related to the field of cultural management so that like other jobs in the cultural sector, in theatrical work the boundaries are often insufficient. The schedules are tight, and circumstances are changing, leading to employee well-being getting easily overlooked. The omission of clearly articulating tasks often leads to assumptions and misunderstandings, which create unnecessary tensions in creative processes.

The commissioning organization for this development project is the Helsinki City Theatre. The used research methods include a group interview with stage managers, a workshop using participatory group methods and benchmarking. The findings indicate a need for collectively redefine and articulate the stage manager's professional role and responsibilities, as well as to reinforce their managerial authority. As a result of the study, a meeting for work methods was introduced into the theatre's production processes to clarify work roles.

As a development suggestion, this thesis advocates for emphasizing individual responsibility and ownership over one's work. The position of the stage manager as a technical leader and problem-solver should be actively supported and strengthened.

Keywords: employee well-being, psychological safety, responsible dialogue, theatrical work

---

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service. I have utilized the Napkin AI to visualize the production process and Microsoft Copilot to generate framework ideas for the workshop. As the author of this thesis, I bear full responsibility for all its content.

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämistyön keskeiset käsitteet	3
2.1	Työhyvinvointi	4
2.2	Psykologinen turvallisuus	5
2.2.1	Psykologinen turvallisuus ja konfliktit	6
2.2.2	Luottamus ja oikeudenmukaisuuden kokemus työpaikalla	7
2.3	Vastuullinen dialogi	8
2.4	Tunteet osana teatterityötä	11
2.5	Teatterin yhteiset pelisäännöt	14
2.6	Järjestäjän johtajuus suhteessa tuottajaan	16
2.7	Järjestäjäntyöhön liittyvät kirjoittamattomat säännöt	17
3	Helsingin Kaupunginteatteri organisaationa	20
4	Järjestäjän johtajuus kehittämishaasteena	23
4.1	Miten järjestäjän työnkuvaa ja vastuualueita voidaan viilata mahdollistamaan henkilöstön hyvinvointi?	25
4.2	Miten järjestäjän roolia voisi keskustella henkilöstön kanssa tukemaan paremmin teatterin päivittäisviestintää?	26
4.3	Miten tehostunut tiedonsiirto ja muuttuvat järjestelmät vaikuttavat järjestäjän ja muun henkilöstön työhyvinvointiin?	27
5	Tutkimusaineiston kerääminen	28
5.1	Metodiset lähtökohdat	29
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi	30
5.2.1	Ryhmähaastattelu	30
5.2.2	Työpaja ryhmähaastattelun pohjalta nousseista kehitysehdotuksista	32
5.2.3	Vertaisanalyysi	35
5.2.4	Eettinen arviointi	36
6	Kehittämisprosessin tulokset	37
6.1	Miten järjestäjän työnkuvaa ja vastuualueita voidaan viilata mahdollistamaan henkilöstön hyvinvointi?	37
6.1.1	Järjestäjä psykologisen turvallisuuden ja pelisääntöjen tukena	38

6.1.2	Palloilullisesti lahjakas järjestäjä	39
6.1.3	Järjestäjän ja näyttämöestarin välinen työnjako	40
6.1.4	Vastuullinen dialogi ja tunnejohtaminen	42
6.1.5	Järjestäjä suhteessa tuotanto-osaston kollegoihin	43
6.1.6	Järjestäjän työnkuva maailmalla	44
6.2	Miten järjestäjän roolia voisi keskustella henkilöstön kanssa tukemaan paremmin teatterin päivittäisviestintää?	48
6.2.1	Työroolien välisten pelisääntöjen kirkastaminen	48
6.2.2	Työtapapalaveri työroolien sanoittajana	49
6.3	Miten tehostunut tiedonsiirto ja muuttuvat järjestelmät vaikuttavat järjestäjän ja muun henkilöstön hyvinvointiin?	52
6.4	Keskeisten tulosten koonti	54
7	Askeleet kohti hyvinvoivaa teatteria	56
7.1	Työroolien ja työskentelyn tapojen yhteinen keskusteleminen hyvinvoinnin rakentajana	56
7.2	Järjestäjän työnjohdollisen aseman vahvistaminen	59
7.3	Vastuullinen dialogi yhteisenä työkaluna	61
7.4	Työhyvinvoinnin takaamisen vastuullisuus kestävän kehityksen valossa	62
8	Lopuksi	64
	LÄHTEET	67
	AINEISTO	69
	LIITTEET	
	Liite 1: Järjestäjän tehtäväkuvaus Helsingin Kaupunginteatterissa	
	Liite 2: Tutkittavan informointilomake	
	Liite 3: Tutkittavan suostumuslomake	
	Liite 4: Järjestäjien ryhmähaastattelun Power point -runko	
	Liite 5: Tuotanto-osaston työpajan Power point -runko	

# 1 Johdanto

Järjestäjä on teatterissa työskentelevä kulttuurialan ammattilainen, jonka työtehtävät ovat sidoksissa harjoitus- ja esitystoimintaan. Tässä työssä tutkitaan järjestäjän vastuuta ja johtajuutta suhteessa muun teatterissa työskentelevän henkilöstön työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. Järjestäjä on usein teatterissa tiedottamisen ja eri ammattilaisista koostuvien osastojen polttopisteessä. Järjestäjä vastaa harjoitus- ja esitysprosessin sujuvuudesta toimimalla tiedonvälittäjänä niin työryhmän, tuotannon kuin teatterin johdonkin suuntaan. Hänen on otettava huomioon niin vakituisen henkilökunnan kuin vaihtuvien freelancereidenkin tiedonkululliset tarpeet, jotta kaikki olisivat saman tiedon äärellä läpi koko tuotantoprosessin. Järjestäjällä ei ole suoranaista esihenkilöasemaa muun henkilöstön suhteen, mutta hänellä on merkittävä työnjohdollinen vastuu siinä, että asiat tulee hoidettua teatterin prosessien ja arvojen mukaisesti sekä työturvallisuuden toteutumisen huomioiden.

Tämä kehittämistyö liittyy laajemmin kulttuurituotannon kenttään siinä, että muiden kulttuurialan töiden tavoin teatterityö on usein hyvin rajatonta. Aikataulut ovat monesti tiukat ja alati muuttuvat ja kulttuurituotannossa työskentelevien työ- ja vapaa-ajan rajat saattavat olla häilyvät, erityisesti kun lähestytään ensi-iltoja tai projektien määräaikoja. Kulttuurituottajien työn vastualueet ovat usein laajat ja heidän odotetaan hoitavan kaikenlaisia toimenkuvaan kuulumattomiakin asioita. Tehtävien sanoittamatta jättäminen aiheuttaa usein oletuksia ja väärinymmärryksiä, jotka asettavat luoviin prosesseihin turhia jännitteitä. Tällainen kulttuurialalla yleinen kausiluontoisesti hektinen työ kuormittaa herkästi ja sekä omasta että yhteisön työhyvinvoinnista huolehtiminen jää asioiden hoitamisen jalkoihin.

Kehittämistyö on lähtenyt tarpeesta tarkastella ja sanoittaa järjestäjän teatterityön ytimessä olevaa työnkuvaa ja näin vahvistaa hänen työnjohdollista asemaansa sekä etsiä sitä kautta mahdollisuuksia tukea muiden teatterissa työskentelevien työtä. Haasteena on työnkuvan vaihtelevuus

teatteriorganisaatioiden välillä, kaikilla teattereilla on omat käytäntönsä liittyen järjestäjätööhön ja työroolin sisältöön. Työ on toteutettu tapaustutkimuksena ja fokuksena on Helsingin Kaupunginteatterin järjestäjien työrooli. Olen itse työskennellyt Helsingin Kaupunginteatterissa tuotantojärjestäjänä vuodesta 2017, oma asiantuntijuuteni koskee nimenomaan tätä teatteria ja on tämän vuoksi kehittämistyöni keskiössä. Oma ammatillinen historiani on muutenkin vahvasti sidoksissa Helsingin Kaupunginteatteriin, jossa aloitin alun perin työharjoittelijana ohjaajan assistenttina vuonna 2011 suorittaessani Teatteri-ilmaisun ohjaajan AMK-tutkintoa. Minulla on ollut siis pitkä ja kattava näköalapaikka Suomen suurimman teatterin tuotantoprosesseihin ja käytäntöihin. Olen tietoinen siitä, että omat kokemukseni eivät päde kaikkiin suomalaisiin teattereihin, mutta koska työnkuvasta ei juurikaan ole tarjolla suomenkielistä ammattikirjallisuutta, toimii oma asiantuntijuuteni tämän kehittämistyön pohjana. Itselleni järjestäjätöössä merkityksellisintä on luoda olosuhteet luovan työskentelyn mahdollistumiselle ja tukea sitä kautta muiden teatterissa työskentelevien toimintaa. Järjestäjällä on erityislaatuinen paikka teatterissa taiteen, tekniikan ja hallinnon välissä ja hänen tulisi voida kommunikoida sujuvasti näihin kaikkiin suuntiin.

Yhteisen ymmärryksen luominen suhteessa työrooleihin on mielestäni oleellista luovan työn sujuvuuden kannalta ja yhteinen toimintamme ja viestintätapamme rakentaa organisaatiokulttuuria pieni askel kerrallaan. Juholinin (2022, s. 24) mukaan työelämän viestinnän suurin haaste on sellaisen kulttuurin luominen, joka vahvistaa luottamusta ja keskinäistä dialogia sekä sitä kautta työhyvinvointia, luovuutta ja organisaation menestystä. Haluan olla omalta osaltani rakentamassa tällaista työhyvinvointia tukevaa toimintakulttuuria omaan organisaatiooni. Tavoitteeni on sitouttaa teatterissa työskentelevä henkilöstö mukaan yhteisten työssäjaksamista tukevien toimintatapojen kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

Teatterin päivittäisviestintä pitää sisällään paljon rutiininomaista toimintaa, mutta myös nopeaa reagointia muuttuvissa olosuhteissa. Tarkoitukseni on kasvattaa järjestäjän työnkuvan selkeytyksen kautta työryhmien sekä koko

organisaation keskinäistä luottamusta. Työhyvinvointi on ajankohtainen aihe, johon on alettu kiinnittää yhä enenevässä määrin huomiota. Nykyisille työelämässä oleville sukupolville ei ole merkittävää enää niinkään työstä saatava palkka vaan työn merkityksellisyys itselle ja sitä kautta omalle hyvinvoinnille. Yhteenkuuluminen ja yhteisöllisyys töissä, oppiminen, itsensä kehittäminen, ja toteuttaminen ovat yleisimpiä toiveita työlle ns. milleniaaleja koskevissa tutkimuksissa (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 59). Milleniaaleja kutsutaan myös Y-sukupolveksi ja sillä tarkoitetaan n. vuosina 1981–1995 syntyneitä (EURES uutisartikkeli 2.3.2023). Kuulun itsekin milleniaaleihin ja tämä kehittämistyö on lähtöisin hyvin vahvasta omakohtaisesta tarpeesta kehittää työelämää omasta työroolistani käsin. Kulttuurituottajana koen kiinnostavaksi tutkia työhyvinvoinnin lähtökohtia luovassa työyhteisössä.

## **2 Kehittämistyön keskeiset käsitteet**

Lähtiessäni pohtimaan järjestäjän johtajuutta ja mahdollisuuksia toimia muiden työhyvinvoinnin edistäjänä on ensin käytävä läpi asioita, jotka vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Nämä ovat seikkoja, joista pelkästään järjestäjä ei voi olla vastuussa, vaan ne koskevat koko organisaatiota, jotta toiminta voi olla kaikille tasapuolista ja turvallista. Järjestäjä on teatterityössä usein niin tiedon jakamisen kuin inhimillisen kohtaamisenkin keskipisteessä ja monien osastojen välissä, joten hänen roolinsa sujuvan tuotantoprosessin mahdollistajana on suuri. Järjestäjällä on tilaisuus toimia sosiaalisen kestävyuden mahdollistajana tukemalla yhdenvertaisuuden ja yhteisen ymmärryksen toteutumista. Tätä kautta kehittämistyöni linkittyy myös kestäväen kehityksen kenttään.

Tämän kehittämistyöni tietopohjaan kuuluu sellaisia käsitteitä kuin psykologinen turvallisuus, työhyvinvointi, vastuullinen dialogi, pelisäännöt, luottamus ja tunteiden ja tunnepuheen tärkeys osana hyvinvoivaa työryhmää teatterityössä. Nämä kaikki ovat merkittäviä työn mielekkyyttä ja sitä kautta hyvinvointia edistäviä seikkoja, joiden merkitys korostuu erityisesti luovaa ja projektiluontoista työtä tehdessä. Työni kehiksenä toimii teatteri organisaationa

ja järjestäjän työnkuva, joka saattaa vaihdella isostikin paikan mukaan. Seuraavassa avaan keskeisimpiä käyttämiäni käsitteitä.

## 2.1 Työhyvinvointi

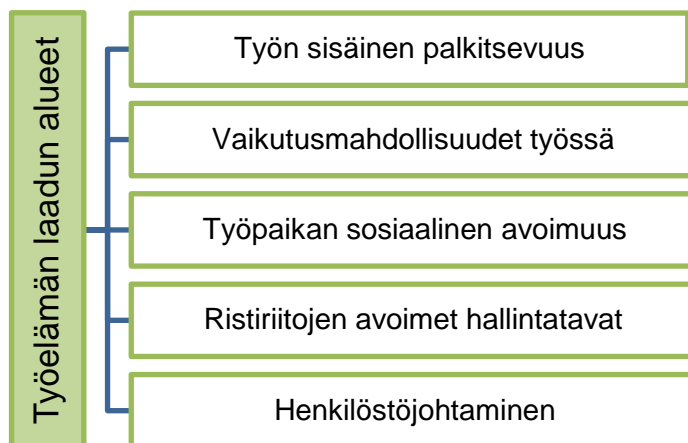
Työlainsäädäntö määrittelee meille työhyvinvointiin liittyvät vastuut. Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.). Työn tekemisen tapojen muuttuminen globaalisti digitalisaation ja sitä kautta työn tehostumisen aiheuttamien haasteiden myötä ovat ohjanneet organisaatioita keskittymään yhä enemmän työntekijöidensä työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin käsite ja työn voimavaratekijöiden merkitys ovat nousseet vahvasti vasta 2000-luvulla (Laine, Lindberg & Silvennoinen, 2016, s. 289–290). Kyse on yksilön selviytymisestä työssään, johon vaikuttavat yksilölliset, yhteiskunnalliset ja yhteisölliset tekijät. Työhyvinvointi on aina hyvin subjektiivinen ja kokonaisvaltainen tunnekokemus (Saksala, 2015, s. 62), jossa yksilö itse toimii parhaana asiantuntijana. Kantavana ajatuksena nykyään on, että työ itsessään on parhaimmillaan voimavara. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin näin:

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.

(Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d., <https://stm.fi/tyohyvinvointi>)

Kuten lehtori Riitta Kärkkäinen Satakunnan ammattikorkeakoulun Työhyvinvoinnin johtamisen opintokokonaisuuden luentomateriaaleissa toteaa, erityisen tärkeää työn mielekkyyden kokemuksen lisäksi on huomioida, että kielteisten jaksamiskokemusten purkaminen ja käsittelemättä jäänyt stressi vaikuttavat työhyvinvointiin (luentotallenne vain kurssin opiskelijoiden käyttöön, viitattu 16.1.2025). Esihenkilön tulee olla erityisen herkkä hiljaisille signaaleille, jotka kertovat työhyvinvoinnin heikentymisestä. Tällaisia ovat mm. myöhästelyn

lisääntyminen, vaisu tunnelma palavereissa ja kaikenlainen muuttunut käytös (Saksala, 2015, s. 64). Työhyvinvointi tulisi nähdä osana organisaation kokonaisuutta sekä liiketoiminnan edistäjänä, jossa tavoitteellinen hyvinvointi linkittyy osaksi organisaation visiota, strategiaa ja arvoja (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 226). Olennaista on tuoda työhyvinvointiajattelu osaksi organisaation kulttuuria ja jokapäiväisen ajattelun ja tekemisen keskiöön (Mellanen & Mellanen, 2020, s.226). Aktiivinen ja lämmin vuorovaikutus on ensisijainen työhyvinvoinnin kulmakivi, jossa tunneällyn kumuloituminen, lisääntynyt myötätunto ja psykologinen läheisyys kannattelevat organisaation dialogisuutta (Lappalainen, 2017, s. 47).



Kuva 1. Työelämän laadun alueet Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017

## 2.2 Psykologinen turvallisuus

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sitä, että meillä on yhteinen sopimus siitä, että tavoittelemme yhdessä tilaa, jossa jokainen voi tuoda itsensä kokonaisena peliin (Rinne, 2021, s. 27–28) ilman pelkoa siitä, että tulee tuomituksi, joutuu naurunalaiseksi tai tulee muulla tavalla kaltoinkohdelluksi. Avoimessa organisaatiokulttuurissa epäkohtia saa ja pitää tuoda esiin (Ratsula, 2024, s.228). Teatterityö itsessään on jatkuvaa ongelmanratkaisua, jonka

päämääränä on ensi-ilta, joka ei mahdollistuisi elleivät joka osaston asiantuntijat osallistuisi yhteisen päämäärän saavuttamiseen raivaamalla esteitä sen tieltä. Psykologinen turvallisuus on tärkeää sen vuoksi, että ihmiset uskaltavat tuoda äänensä kuuluville. Järjestäjä voi tehdä työtään parhaalla teholla vain, jos häneen luotetaan ja asioita tuodaan hänelle ratkottavaksi. Ihminen tarvitsee psykologisesti turvallisen ympäristön kokeilemiseen ja oppimiseen, turvallisessa ympäristössä ihminen on rohkeampi (Rinne, 2021, s. 17). Psykologinen turvallisuus on myös osa vastuullista yrityskulttuuria (Rinne, 2021, s. 71), sillä siihen sisältyy vahvasti yhdenvertaisuuden ajatus, jossa kaikkia yksilöitä kohdellaan tasapuolisesti asemasta tai taustasta riippumatta. Teatterityössä tämä voi parhaimmillaan tarkoittaa sitä, että kaikilla on oikeus mielipiteensä esiintuomiseen riippumatta siitä minkä luonteista työtä tekee ja onko työryhmässä taiteellisessa vai teknisessä positiossa.

Järjestäjä ei voi olla yksin vastuussa psykologisen turvallisuuden toteutumisesta, sillä siihen tarvitaan jokaisen yksilön panosta ja tahtotilaa. Järjestäjä voi kuitenkin omalta osaltaan jakaa työryhmän jäsenille tukea ja apua psykologisen turvallisuuden mahdollistumiseen. Rinne (2021, s. 13), kuvailee kirjassaan *Rohkea organisaatio*, että koettu turvan tunne kollegoiden kesken lisää luovuutta, luottamusta ja tuottavuutta. Kun tunnemme olomme turvalliseksi organisaatiossa, rentoudumme ja viihdymme paremmin, minkä lisäksi olemme luovempia ja opimme tehokkaammin (Mellanen & Mellanen, 2020, s.164). Tämä mahdollistaa yksilön koko potentiaalin hyödyntämisen ja työryhmän yhteisvoiman valjastamisen.

### 2.2.1 Psykologinen turvallisuus ja konfliktit

Kuten aiemmin viittasin, ongelmanratkaisua ei voi irrottaa luovasta teatterityöstä. Oli teos sitten vanha tai kantaesitys, ja tuotantoprosessi tavanomainen tai normista poikkeava, on esitys aina luotava alusta asti tyhjästä juuri siihen kyseiseen tilaan senhetkisiä resursseja käyttäen. Psykologinen turvallisuus ei pyrikään luomaan tilaa, jossa konflikteja ei tulisi. Päinvastoin

psykologinen turvallisuus mahdollistaa konfliktien kohtaamisen, jotta niiden käsittelyn avulla työ pääsisi etenemään mahdollisesti jollakin uudella tavalla, joka ei ilman konfliktia olisi tullut ilmi. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikilla olisi lupa käyttäytyä huonosti, mutta kaikilla on oltava tila tuoda esille eriäviä mielipiteitä luottaen siihen, että tulee kohdatuksi ja kuulluksi. Psykologinen turvallisuus auttaa ihmisiä ratkomaan yhdessä haastavia ongelmia (Rinne, 2021, s. 80). Konflikti, tai se että joku uskaltaa avata suunsa jonkin ongelman edessä, saattaa avata uusia näkökulmia koko työryhmälle työskentelyn edistämiseen. Tämän takia olen itse aina pitänyt konflikteja voimavarana. Konfliktit ajoissa kohtaamalla asiat eivät myöskään pääse kasvamaan pinnan alla ylitsepääsemättömiksi räjähdyksiksi. Konfliktien kohtaaminen nimenomaan nostaa yhteisön stressinsietokykyä ja ratkaisukyvyn laadukkuutta paineisissa tilanteissa (Rinne, 2021, s. 80).

Rinteen (2021, s. 61) mukaan tyypillisimpiä syitä konflikteissa ovat vuorovaikutukseen liittyvät tekijät. Tällaisia ovat esimerkiksi kaikenlainen verbaalinen epäasiallisuus kuten juoruilu, aggressio ja arvostelu sekä muunlainen sanaton vähättely, kuten tietoinen näkymättömäksi tekeminen ja hiljeneminen toisen ideoiden edessä. Tärkeää on se, että ei etsitä syyllisiä eikä myöskään tuoda esille sitä kuka on oikeassa. Toisinaan on merkittävää avata omaa ajatteluaan huomatakseen, että saattaa mahdollisesti olla itse väärässä.

### 2.2.2 Luottamus ja oikeudenmukaisuuden kokemus työpaikalla

Luottamus on keskeinen osa työhyvinvointia ja psykologisen turvallisuuden toteutumista työpaikalla. Perusperiaatteeltaan luottamus on tunne ja varmuus siitä, että toinen osapuoli ei halua pahaa tai pettää vaan pitää kiinni sopimuksista (Juholin, 2022, s. 198). Henkilöstön luottamus organisaatiota kohtaan syntyy mm. siitä, että johtaminen on eettisesti kestävä ja toimintatavat oikeudenmukaisia, talous kunnossa ja ihmiset ovat osaavia ja voivat hyvin (Juholin, 2022, s. 198).

Luottamus rakentuu hitaasti ajan kanssa, mutta se voidaan menettää hetkessä (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 161). Luottamus rakentuu systemaattisella paneutumisella ja sitouttamisella yhteisiin arvoihin, normeihin ja rutiineihin (Jabe, 2012, s. 30). Luottamus punnitaan erityisesti hankalissa tilanteissa, kuten muutoksissa, joissa tarvitaan vuorovaikutusta. Henkilöstö odottaa esihenkilöltä tietoa ja turvaa kokiessaan olonsa uhatuksi tai epävarmaksi ja jos luottamus rakoilee, muutosten vastustaminen kanavoituu kielteisinä asioina (Jabe, 2012, s. 30). Jos esimerkiksi muutostilanteissa henkilöstö kyynistyy, on odotusten kääntäminen myönteisempään suuntaan haastavaa (Juholin, 2022, s. 981). Luottamus ja avoimuus ovatkin minkä tahansa merkityksellisen suhteen kulmakiviä (Ratsula, 2024, s. 168).

Vastaavasti oikeudenmukaisuuden kokemus on tärkeä osa sitä kuinka merkitykselliseksi ja mielekkääksi ihminen kokee työnsä. Tämä on vahvasti osa sosiaalista kestävyyttä ja vaikuttaa työhyvinvointiin samoin kuin muut psykologiset resurssit (Pietikäinen (toim.), 2011, s. 13). Tanja Lappi mainitsee, että epäoikeudenmukaisuuden kokemus on yksi kuudesta työuupuneen työterveyden vastaanotolla mainitsemasta seikasta (Lappi, 2022, s. 38).

Tavoitteena olisikin turvallinen ilmapiiri, jossa tulevaisuutta on helppo ennakoida ja organisaatio, jossa on tietoisesti panostettu ihmisten kuulemiseen, kaksisuuntaiseen viestintään, avoimuuteen ja kunnioittamiseen (Elovainio & Heponiemi, 2011, s. 85). Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavat tuleeko kuulluksi omassa asiassa ja onko ihmisten kohtelu samojen periaatteiden mukaista eli yhdenvertaista ja puolueetonta. Turvallinen ilmapiiri on sellainen, jossa tulevaisuutta on helppo ennakoida. Tämä tarkoittaa tietoista panostamista ihmisten kuulemiseen, kaksisuuntaiseen viestintään, avoimuuteen ja kunnioittamiseen (Elovainio & Heponiemi, 2011, s. 100).

### 2.3 Vastuullinen dialogi

Dialogi on vuoroon vaikuttamista eli se on vastakohta monologille, joka tarkoittaa yksinpuhelua. Mikään organisaatio ei menesty yksinpuhelulla eli

vanhanaikaisella ylhäältä alaspäin käskyttävällä johtamisella. Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, s. 34) toteavat palautekulttuuria käsittelevässä kirjassaan ytimekkäästi, että johtaminen, josta puuttuu vuoropuhelu, on käskemistä ja viestintä, josta puuttuu vuoropuhelu, on tiedottamista. Vastuullinen dialogi perustuu ihmisten väliseen yhteyteen ja sisältää tasavertaisuuden ja keskinäisen arvostuksen idean. Se merkitsee oikeuksia, velvollisuuksia, vapautta ja vastuuta kommunikoida työyhteisöissä ja verkostoissa (Juholin, 2022, s. 145). Vastuullinen dialogi on merkityksen jakamista, ymmärryksen luomista ja uuden tiedon muodostamista toimivan työyhteisön hyväksi. Onnistunut vuoropuhelu hyödyntää jokaisen työntekijän tietoja, kokemuksia ja tunteita (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 36).

Dialogiin kuuluu aina aktiivinen kuunteleminen ja erilaisten näkemysten hyväksyminen. Tämä ei tarkoita sitä, että asioista on pakotetusti oltava samaa mieltä, eikä tarkoitus ole myöskään pyrkiä haastamaan muita mielipiteitä. Parhaimmillaan vastuullinen dialogi antaa mahdollisuuksia päästä käsiksi organisaatiossa vallitsevaan hiljaiseen tietoon ja kirjoittamattomiin oletuksiin. Näin saadaan esille uusia mahdollisuuksia ja näkemyksiä päätöksenteon tueksi (Juholin, 2022, s. 145). Vastuullinen dialogi sallii tunteiden esilletuomisen, mutta ei oikeuta huonoon käytökseen, kuten toisen keskeyttämiseen, vähättelyyn tai aggressiivisuuteen.

Vastuullisen dialogin pääperiaatteena on kommunikoida ennen kuin tehdään ja myös tekemisen aikana, jotta lopputulos ei ole ennalta määritelty vaan siinä on tilaa avoimuudelle ja itsensä korjaavan prosessin mahdollistumiselle (Juholin, 2022, s. 145). Vastuullisen dialogin tavoite on, että jokainen tuntee vastuunsa siinä, että tuo epäilynsä ja ideansa muutoksesta yhteiseen tietoon.

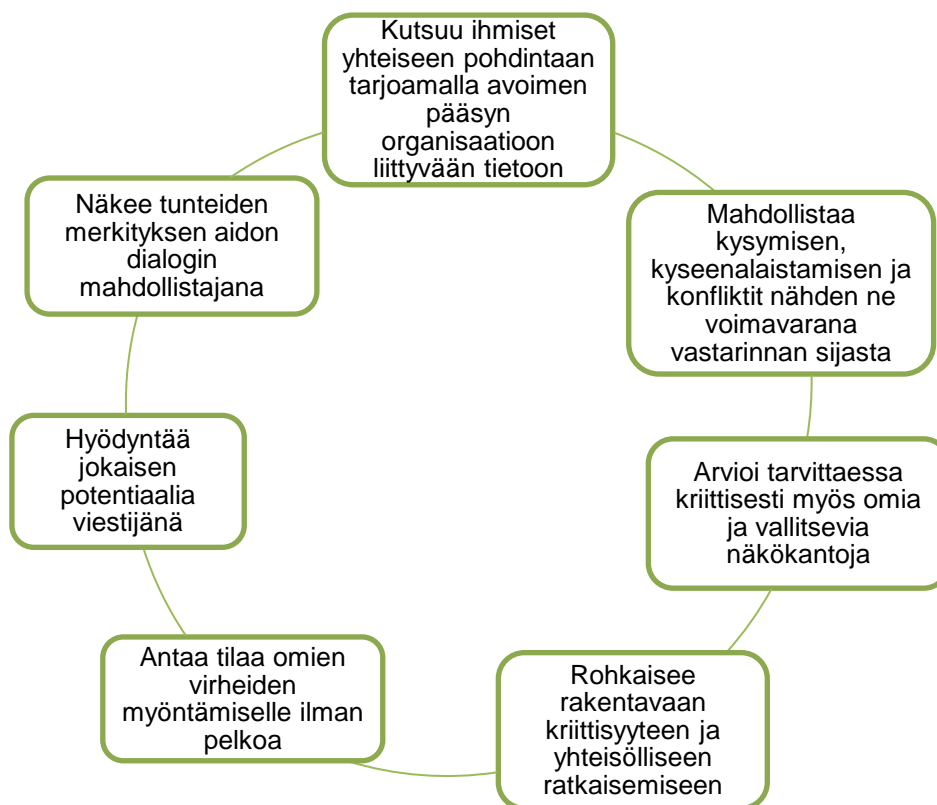
Vastuullisuus on sitä, että muutoksen paineessakin jaksaa ajatella yhteistä hyvää ja sitä, miten jokin asia voidaan toteuttaa, ongelma ratkaista tai epäkohta poistaa (Juholin, 2022, s. 266). Ahonen & Lohtaja-Ahonen taas määrittelevät vastuullisuuden näin:

Vastuullisuus tarkoittaa ensinnäkin sitä, että käyttäydyn tiimissä ja työyhteisössä pelisääntöjen ja velvollisuuksieni mukaisesti. Koska olen vastuussa käyttäytymisestääni, teoillani ja joskus tekemättä jättämisilläni on seurauksia. Toiseksi vastuullisuus tarkoittaa sitä, että otan tarpeen tullen kantaa siihen, mitä ympärilläni tapahtuu.

(Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 23)

Tämä sivuaa siis psykologista turvallisuutta siinä, että organisaatiossa on oltava vallalla luottamuksen ilmapiiri, jonka turvin yksilö kokee voivansa esittää asiansa avoimesti ja hänen ei tarvitse pelätä tulevansa vähätellyksi.

Molemmissa käsitteissä on vahva kuulluksi tuleminen lupaus, joka kuuluu ihmisen perustarpeisiin. Koen, että kuulluksi tulemisella on suuri merkitys siinä, kuinka merkitykselliseksi yksilö kokee työnsä.



Kuva 2. Vastuullisen dialogin kehä, mukailten Juholin, E. 2022.

## 2.4 Tunteet osana teatterityötä

Olisi yleistämistä sanoa, että kaikki teatterityöhön hakeutuvat ovat herkkiä tunneihmisiä, mutta se on varmaa, että tunteiden ymmärryksestä on teatterityössä hyötyä. Jo pelkästään tavallisuudesta poikkeavat työajat ja erittäin intensiivinen työskentely saman työryhmän kesken nostaa esille tunteita. Etenkin jos työskentelyn tavat poikkeavat toisistaan ja yksilöiden odotuksista. Mitä enemmän tällaisista tilanteista nousevia tunteita osataan kohdata ja sanoittaa, sen sujuvampaa teatterityöstä tulee. Kuten muissakaan töissä, teatterissakaan tunteiden patoaminen ei tehosta työskentelyä. Onkin todettu, että tunteet liittyvät aina työn tekemiseen ja kun hyväksymme kaikki tunteet itsessämme, pystymme herkemmin tunnistamaan omat tarpeemme ja opimme samalla näkemään tunteet ja niiden osoittamat tarpeet myös toisissa ihmisissä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 15).

Tunteiden käsittely vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kuten Juholin (2022, s.144) viestinnän ilmiöitä käsittelevässä kirjassaan toteaa: yhteisöllisyyden rakentuminen ja vahvistuminen luovat me-henkeä ja vaikuttavat suoraan viestintäkulttuuriin. Kun yhteisöllisyyden tunne on vahva, kysymyksiä, huolia ja iloja jaetaan luottamuksen hengessä, mikä vahvistaa emotionaalista viestintäkulttuuria.

Tuominen (2020, s. 39) toteaa kirjassaan *Tunteet eivät kuulu työpaikalle*, että työpaikoilla ei pitäisi pelätä tunteita, vaan hiljaisuutta. Hiljaisuus on merkki siitä, että organisaation asioihin suhtaudutaan välinpitämättömästi, eikä välinpitämätön työntekijä ole sitoutunut organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Hiljaisuus kertoo myös lannistetuksi tulemisesta, jossa työntekijöillä voi olla kokemus siitä, että heidät on ohitettu tai jätetty kuulematta. Tämän takia heille on tullut sellainen olo, että ei kannata edes yrittää tuoda esille mielipiteitään tai kehitysehdotuksiaan, kun ne eivät kuitenkaan tule huomioituiksi. Pelkäämme myös muiden vihaa, suuttumista, tuhahtuksia tai muita aggressiivisia ja negatiivisia mielenilmauksia (Tuominen, 2020, s. 39).

Nämä ovat juuri niitä asioita, joita kohti järjestäjän on päivittäisessä työssä mentävä, ja joita hän ei saa pelätä. Järjestäjän on erityisen tärkeä pystyä kohtaamaan ihmisten tunteet ja antautua todelliselle kuulemiselle. Tämä ei tarkoita sitä, että järjestäjää kohtaan saisi olla törkeä tai hänen niskaansa saisi kohtuuttomalla tavalla kaataa kaikki asiat. Työelämän tunnetaitovalmentaja Ira Leppänen sanoo haastattelussaan (Kähkönen, 2021), että on tärkeä erottaa tunne ja käytös. Jos meillä on äksyilevä kollega, on hyvä tiedostaa, ettei hänen tunteessaan ole vikaa, mutta huono käytös ei ole sopivaa. Voimme siis hyväksyä tunteen, mutta emme ikävää käytöstä. Yksi suurimmista väärinkäsityksistä tunteisiin liittyen on, että meidän pitäisi ratkaista toisten ongelmat (Tuominen, 2020, s. 74). Näin ollen myöskään järjestäjän ei pidä ajatella, että hänen täytyy selvittää kaikki asiat mitkä hänelle tuodaan, sillä tunteen kuuleminen on tärkeämpää kuin sen ratkaiseminen. Toisiaan tilanne ratkeaa yrittämättäkin ihan vain sillä, että ihminen pääsee purkamaan tunteensa ääneen. Tuominenkin (2020, s. 71) toteaa, että esimerkiksi lääkärin vastaanotolla hoidetaan usein tunteita, ennen kaikkea huolta. Kun teemme tunteet ja ajatukset näkyviksi, vähennämme väärinymmärryksiä ja oletuksia. Lisäksi voimme tajuamattamme luoda ympärillemme vapautunutta ilmapiiriä, armoa ja inhimillisyyttä (Tuominen, 2020, s. 54).

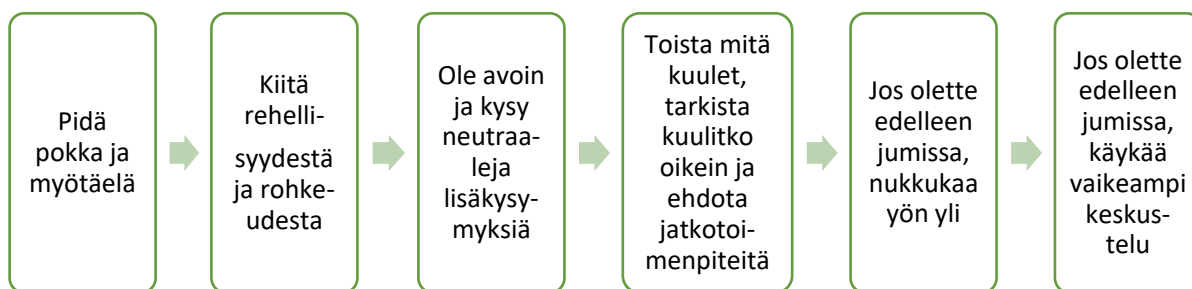
Ydinajatuksena on, että jokaisen on otettava vastuu omasta sisäisestä maailmastaan. Tunteet kertovat ennen kaikkea tunteen kokijasta ja toisten syyttelyn sijaan meidän pitää rohkaistua tutkimaan omaa sisäistä maailmaamme, jonka kautta meille voi paljastua paljon ajattelumme, tunteidemme ja toimintamme taustoista (Tuominen, 2020, s. 188). Tunteiden ymmärtäminen ja niiden johtaminen on myös oikein toimimisen kulttuurin rakentamisen ytimessä (Ratsula, 2024, s. 197).

On hyvä ymmärtää, että jokainen yksilö on aktiivinen toimija ja myös välinpitämättömyys on yhdenlaista toimijuutta. Ajatteleme usein kanssaihmiesten olevan ajatustenlukijoita ja uskomme olevamme pyytämättä oikeutettuja asioihin sen sijaan, että olemme itse aktiivisia itseemme liittyvissä asioissa. Empatian ja myötätunnon tunteet voivat lisätä herkkyyttämme muiden

hyvinvoinnille ja ohjata meitä tekemään eettisempiä valintoja, jotka asettavat etusijalle muiden edut ja oikeudet (Ratsula, 2024, s. 198). Jos työyhteisössä ohitetaan erilaiset tunteet, sivuutetaan käytännössä valtava määrä tietoa ja potentiaalia (Kähkönen, 2021). Ja samoin jos siirrämme tunteet syrjään työemme tekemisestä, siirrämme syrjään oman persoonallisuutemme (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 52).

Työpaikan hyvä tunneilmasto lisää mm. hyvinvointia, tarkkuutta työtehtävissä ja vähentää sairauspoissaoloja (Kähkönen, 2021). Voidaan siis sanoa, että hyvän tunneilmaston toteutuminen työpaikalla tukee myös psykologista turvallisuutta. Puhutaan tunnejohtamisesta, jonka merkitys korostuu etenkin tilanteissa tai tehtävissä, joissa prosesseja tai työvälineitä ei voida enää parantaa, mutta työntekijöistä pitäisi saada enemmän tehoja irti kestävästi. Tunteita ymmärtävä johtaja voi omalla käytöksellään vahvistaa tai tukea työntekijän tunnetta ja auttaa pääsemään eteenpäin (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 191).

Työntekijöiden hyvinvointiin panostaessa on tärkeää, että muita johtava huolehtii myös omasta hyvinvoinnistaan, sillä tyhjistä kupista on vaikea kaataa muille (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 228). Tämän takia on ensiarvoisen tärkeää, että ennen kuin järjestäjä voidaan nähdä johtajana, tulee huolehtia, että hänelle on tarjolla tarpeeksi tukea tässä luottamustehtävässä. Päivittäinen kuormitus saattaa näyttämötyössä olla jopa suurempi kuin teatterissa esihenkilöillä, jotka ovat jopa eri kerroksissa kuin henkilöstönsä eivätkä välttämättä kohtaa heitä usein kasvokkain vaan kommunikaatio saattaa olla vain viestimistä. Järjestäjän täytyy kohdata kaikki kasvokkain päivittäin ja näin ollen hän altistuu jatkuvasti muiden suorille tunteenpurkauksille.



Kuva 3. Pura jumi – tunteiden johtaminen Tuominen, C. (2020) mukailleen.

## 2.5 Teatterin yhteiset pelisäännöt

Jokaisella organisaatiolla tulisi olla yhteiset pelisäännöt, jotka käydään läpi vähintäänkin uuden työntekijän perehdytyksessä, mutta mielellään muistutellaan mieliin myös säännöllisesti työarjessa. Pelisäännöt tarkoittavat niitä ääneen lausumattomia tai lausuttuja tapoja ja sääntöjä, joiden mukaan meidän oletetaan tai edellytetään käyttäytyvän työpaikalla (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 42). Se, miten pelisäännöt esitellään henkilöstölle ja muille sidosryhmille, ei kuitenkaan ole samantekevää. Pelottelu ja käskyttäminen eivät toimi. Eettisten periaatteiden tavoitteena on auttaa ja tukea yksilöitä tekemään oikeita ja kestäviä ratkaisuja. Pakottamisen ja uhkailun sijaan pelisääntöjen soveltamiseen tulisi sitouttaa, inspiroida ja oivalluttaa. Tämä tapahtuu parhaiten, kun pääsemme kiinni ihmisten tunne- ja kokemusmaailmaan (Ratsula, 2024, s. 263). Pelisäännöt perustuvat organisaation arvoille ja arvot jäävät pelkiksi sanoiksi, jos niistä ei keskustella kaikkien kesken. Keskustelu auttaa meitä ymmärtämään, mitä arvot merkitsevät juuri minulle ja kun arvot näkyvät jokaisen käyttäytymisessä, niistä tulee pelisääntöjä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 71).

Meillä on paljon tietoa, joka todistaa, että ihmiset tarvitsevat organisaatiolta tukea oikein toimimiseen (Ratsula, 2024, s. 212). Ei pidä olettaa, että ihmiset

kyllä tajuavat kirjoittamattomat säännöt maalaisjärjellä eivätkä riko niitä. Ihmisten on ymmärrettävä selkeästi ero hyväksyttävän ja ei-hyväksyttävän käytöksen välillä, se miksi säännöt ovat olemassa sekä myös seuraukset yhteisten pelisääntöjen rikkomisesta. Harva nimittäin rikkoo työpaikan sääntöjä tahallaan, ja tämän vuoksi me tarvitsemme palautetta toiminnastamme. Palaute auttaa meitä näkemään milloin rikomme työpaikan pelisääntöjä tai yhteisiä käyttäytymissääntöjä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 26). Mitä selkeämmin yhteiset pelisäännöt ymmärretään, sitä suurempi on todennäköisyys, että ihmiset osaavat soveltaa niitä käytännön työssä (Ratsula, 2024, s. 212).

Virallisten pelisääntöjen lisäksi on tärkeää ymmärtää epäformaalia kontekstia eli kirjoittamattomia sääntöjä. Tätä ns. hiljaista tietoa on jokaisessa organisaatiossa ja se koostuu kaikesta siitä, mikä ilmenee rivien välissä, mutta mitä ei useinkaan sanoiteta ääneen (Ratsula, 2024, s. 19). Tällaisia kirjoittamattomia sääntöjä ylläpitävät organisaatioiden kulttuureissa elävät tarinat, uskomukset ja kokemukset. Tarinat muodostuvat siitä, miten esihenkilöt ja johto käyttäytyvät, mitä he tekevät tai jättävät tekemättä (Ratsula, 2024, s. 19).

Tuominen (2020, s. 34) kirjoittaa kuinka yksi suurimmista työskentelyn esteistä tutkimusten mukaan on, että ihmiset näkevät ympäristön lukittuna, päätettynä ja miltei mahdottomana muuttaa. Pelisäännöt pelkkinä sääntöinä, ilman että ne keskustellaan auki, voivat joskus aiheuttaa tämänkaltaisia tunteita. Jos eräs ihmisen perustarve – itsemääräämisoikeus - on uhattuna sen puolesta, että yksilö kokee, että häntä pakotetaan pelisääntöjen varjolla muuttamaan tai muuttamaan käyttäytymistään, saattaa hän reagoida helposti vastustamalla tätä muutosta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 20).

Tietotekniikan käyttöön liittyvät pelisäännöt ovat yksi kompastuskivistä teatterityöskentelyssä. Harjoitus- ja esitystyö on niin luovaa, että tietotekniset asiat ja etenkin muutokset koetaan usein hankaliksi. Teknologian tavoitteena on kuitenkin helpottaa kommunikointia ja samalla myös vähentää tietotulvaa, jotta

tarjolla olisi aina optimaalinen tieto ja vuorovaikutuksen mahdollisuudet (Juholin, 2022, s. 157). Tässäkin tilanteessa olisi optimaalista, että ihmiset osaisivat itsenäisesti toimia eri alustoilla ja järjestelmissä, mutta on muistettava, että yhteiset pelisäännöt ja ohjeistukset ovat tarpeellisia sen mahdollistamiseksi. Ihmiset kaipaavat tietoa siitä millä foorumeilla heidän oletetaan toimivan ja mitä kanavia seuraavan, sillä liika määrä vaihtoehtoja voi johtaa hallinnan menettämisen tunteeseen (Juholin, 2022, s. 157).

## 2.6 Järjestäjän johtajuus suhteessa tuottajaan

Järjestäjän johtajuus on edellä mainittua sanoittamatonta ja kirjaamatonta aluetta. Järjestäjän johtajuus vertautuu jossakin määrin tuottajan johtajuuteen, joka ei välttämättä tarkoita niinkään asemaa kuin roolia (Saksala, 2015, s. 41). Saksala (2015, s. 14) summaa kirjassaan *Tuottajan käsikirja* tuottajantyön olevan pääasiassa organisointia, neuvottelemista ja toisten motivointia. Sama määritelmä pätee myös järjestäjäntyöhön.

Järjestäjä ei ole kenenkään esihenkilö vaan enemmänkin työnjohtaja harjoitus- ja esitystilanteissa, ja kuten tuottajakin, myös järjestäjä vastaa siitä, että työskentely sujuu ja kaikki tulevat mahdollisimman hyvin toimeen keskenään.

Johtajuus edellyttää hyvää itsetuntemusta ja ihmisyhteisöjen dynamiikan tuntemusta (Saksala, 2015, s. 41). Nämä seikat liittyvät niin tuottajan kuin järjestäjänkin työhön ja näiden osa-alueiden omaksuminen on usein luvussa 2.5 mainittua ns. hiljaista ja kirjoittamatonta tietoa, joka karttuu ammatti-identiteetin rakentuessa kokemuksen myötä. Ammattitaito kehittyy ajan kanssa mm. tuotantoprosessien ja henkilöstön tuntemuksesta. Molemmissa työnkuvissa on elimellisenä pohjana hyvä itsensä johtaminen. Työ on usein yksinäistä ja itsenäistä ja on tärkeää osata pitää itsestään huolta ja asettaa työskentelylleen omaa hyvinvointia tukevat rajat. Kuten monessa johtajuuden määritelmässä todetaan, johtajan on ensiarvoisen tärkeää pitää huolta henkilöstön lisäksi myös

itsestään. Samalla tulee muistaa, että hyvässä johtamisessa on ensisijaisesti kyse johdettavista (mm. Ratsula, 2024, s. 28 & s. 222).

Esimerkillä johtaminen on tärkeää molemmissa työnkuissa, kuten esihenkilötyöskentelyssä yleensäkin. Esimerkillä johtamisen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa, joita etenkin teatterityössä on paljon. Onnistunut muutos edellyttää koko organisaation panostusta, mutta asenteiden muutoksen avain on aina johdossa ja sen esimerkeissä (Mellanen & Mellanen, 2020, s.183).

Juholin (2022, s. 153) nostaa teoksessaan *Communicare!* esille käsitteen lähijohtajuudesta. Lähijohtaja on päivittäisessä työssä rinnalla kulkeva, työnjohdollisessa asemassa oleva henkilö, joka hoitaa juoksevat työhön liittyvät asiat, huolet ja kysymykset, tukee ja kannustaa. Lähijohtajalta odotetaan nimenomaan paikan päällä tapahtuvaa viestintää, hän laittaa itsensä likoon ja uskoo yhteiseen tavoitteeseen (Juholin, 2022, s. 153). Tässä ajattelutavassa on paljon sellaista, mikä toteutuu järjestäjäntyössä. Järjestäjä voisi olla lähijohtaja, joka vastaa juuri sillä hetkellä työn alla olevan tilanteen sujuvuudesta ja sitä kautta ihmisten hyvinvoinnista. Tätä ajatusta tukee jo sekin, että järjestäjä on yksi työturvallisuuden toteutumisesta vastaava henkilö niin harjoituksissa kuin esityksissä.

Parhaimmillaan tuottaja on järjestäjän tärkeä vertaistuellinen kollega, jonka kanssa vaihdetaan tietoja tuotantoprosessin joka vaiheessa ja jonka kanssa työtehtäviä ja vastuita voidaan jakaa tilanteen mukaan.

## 2.7 Järjestäjäntyöhön liittyvät kirjoittamattomat säännöt

Kaikkeen työhön sisältyy hiljaista tietoa ja kirjoittamattomia sääntöjä, jotka saattavat alitajuisesti vaikuttaa työntekoon. Kun tällaiset havainnot osataan pukea työyhteisössä sanoiksi, nostaa se käytännöt kaikkien tietoisuuteen (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 21). Tämä on hyvä tapa tunnistaa piilossa olevia turhia ja kuormittavia käytäntöjä, mutta myös nostaa esille hyviä

toimintamalleja, joista voisi olla hyötyä koko työyhteisölle (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 21).

Suurin järjestäjän työhön liittyvä kirjoittamaton oletus on, että järjestäjän tulee olla vuorokaudenajasta riippumatta saavutettavissa ja valmiina työntekoon. Tähän työhön päätyvät yksilöt ovat usein lähtökohtaisesti hyvin tunnollisia ja ahkeria ja ehkä huomaamattaankin vahvistavat omalla työskentelyllään tätä oletusta. Odotus on se, että ainakaan järjestäjän tai näyttämötekniikan toiminnan takia ei tarvitse perua mitään tai kokea viivästyksiä. Yksi hiljainen sääntö onkin, että järjestäjän odotetaan joustavan joka tilanteessa, silloinkin kun kukaan muu ei jousta. Oli sitten kyse omien taukojen pitämisestä tai vapaa-ajan suunnitelmista. Tällaisiin odotuksiin vastaaminen johtaa helposti ylikuormittumiseen ja loppuun palamiseen.

Toisena kirjoittamattomana sääntönä voisi mainita odotuksen, että järjestäjä ei saisi näyttää tunteitaan ja hänen tulisi olla aina rauhallinen. Tämä pätee koko näyttämötekniikkaan, jonka odotetaan pysyvän jatkuvasti tyynenä ja kestävästi kylmäpäisesti muiden purkauksia. Tätä tukee järjestäjän työn oppikirjana Yhdysvalloissa käytetyn *Stage management* (Stern & Gold, 2017) -teoksen ajatus, että järjestäjällä ei ole minkäänlaista asiaa tai sanavaltaa käsillä olevan teoksen taiteelliseen puoleen. Järjestäjän tärkein tehtävä on kirjan mukaan vapauttaa ohjaaja kaikesta teknisestä ajattelusta, jotta hän voi keskittyä pelkästään käsikirjoituksen taiteelliseen tulkintaan (Stern & Gold, 2017, s. 104). Tämä tukee ajatusta siitä, että järjestäjällä ei ole oikeutta näyttää mitään prosessin herättämiä tunteita. On ristiriitaista, että tunteet ja niiden näyttäminen on sallittu vain osalle työryhmää ja toisen osan pitäisi olla vain vastaanottavana osapuolena ja olla provosoitumatta toisinaan hyvinkin henkilöön menevistä kommentteista. Onneksi kohtuuton käytös ja tällaiset yli-inhimilliset odotukset ovat viime vuosina vähentyneet, kun yleisiä käyttäytymissääntöjä on alettu aktiivisemmin sanoittaa koko henkilöstölle.

Kolmantena järjestäjällä oletetaan olevan hallussaan kaikki mahdollinen tuotantoon liittyvä tieto. Tämä jopa sellaisissa tilanteissa, kun tietoa vaikkapa

näyttämövaihtoista tai harjoitussisällöistä ei ole vielä ohjaajalla tai lavastajallakaan. On luonnollista, että ihmiset asettavat odotuksia yksilöille, joiden huomaavat hoitavan asioita (Stern & Gold, 2017, s. 56), mutta on tärkeää muistaa ilmaista ylikuormansa ja avuntarpeensa.

On selvää, että tähän tilanteeseen on päädytty pitkään jatkuneen epätietoisuuden ja väärinymmärrysten vuoksi ja tilanne saataisiin korjattua sillä, että työnkuvaa aktiivisesti sopivissa tilanteissa avattaisiin muulle henkilöstölle. Näin on selvästi toimittu esimerkiksi Yhdysvalloissa, jossa kaikilla teatterissa työskentelevillä tuntuu olevan hyvin tarkka käsitys siitä mikä kaikki kuuluu järjestäjän vastuualueeseen. Siellä painotetaan järjestäjän vuorovaikutusta työtovereiden kanssa sen selvittämiseksi kuka vastaa kenellekin työhön ja työtehtävien jakoon liittyvissä asioissa. Ongelmat ja ristiriidat vältetään ennakoimalla tehtävä työ ja varmistamalla, että kaikki osapuolet tietävät oman vastuunsa kyseisen työn suorittamisessa (Stern & Gold, 2017, s. 56).



Kuva 4. Kehittämistyöni tietopohja kaaviona.

### 3 Helsingin Kaupunginteatteri organisaationa

Helsingin Kaupunginteatteri on Suomen suurin ammattiteatteri ja sitä ylläpitää Helsingin teatterisäätiö. Helsingin Kaupunginteatterissa työskentelee vakituisesti noin 240 teatterialan ammattilaista yhteensä 10 osastolla. Vakituisten henkilökunnan lisäksi teatteri työllistää n. 100 tilapäistä työntekijää.

Näyttämöitä on viisi ja niillä on yhteensä yli 800 esitystä vuodessa. Helsingin Kaupunginteatteri toimii repertuaarissa, mikä tarkoittaa sitä, että jokaisella näyttämöllä on useampi ensi-ilta vuodessa ja esitykset pyörivät rinnakkain. Tämä vaihtelee hiukan näyttämöittäin, sillä jokaisella näyttämöllä ei ole tilaresurssien vuoksi mahdollista pyörittää useaa esitystä yhtä aikaa. Jokaisella näyttämöllä on oma kiinteä tekninen henkilökuntansa, johon yhdistyy tuotantokohtaisia vierailijoita ja keikkatyöläisiä.

Helsingin Kaupunginteatterilla on merkittävä asema kulttuurikentässä mm. yleisökasvatuksen osalta, esitystoiminnan lisäksi se on mukana mm. Kulttuurin kummilapset -hankkeessa ja sekä useissa muissa yleisötyöprojekteissa, jotka vievät kulttuuria myös teatteritalon seinien ulkopuolelle.

Helsingin Kaupunginteatteri kantaa myös kortensa kekoon kestäväen kehityksen ja vastuullisuuden eteen käyttämällä Ekokompassi-ympäristöjärjestelmää sekä sitoutumalla noudattamaan Iso-Britanniassa kehitetyn Teatterin vihreä kirja -hankkeen konkreettisia keinoja kestäväen teatterintekemisen mahdollistamiseksi. Teatteri myös panostaa sosiaaliseen kestävyteen satsaamalla kaikessa toiminnassaan saavutettavuuteen ja yhdenvertaisuuteen.

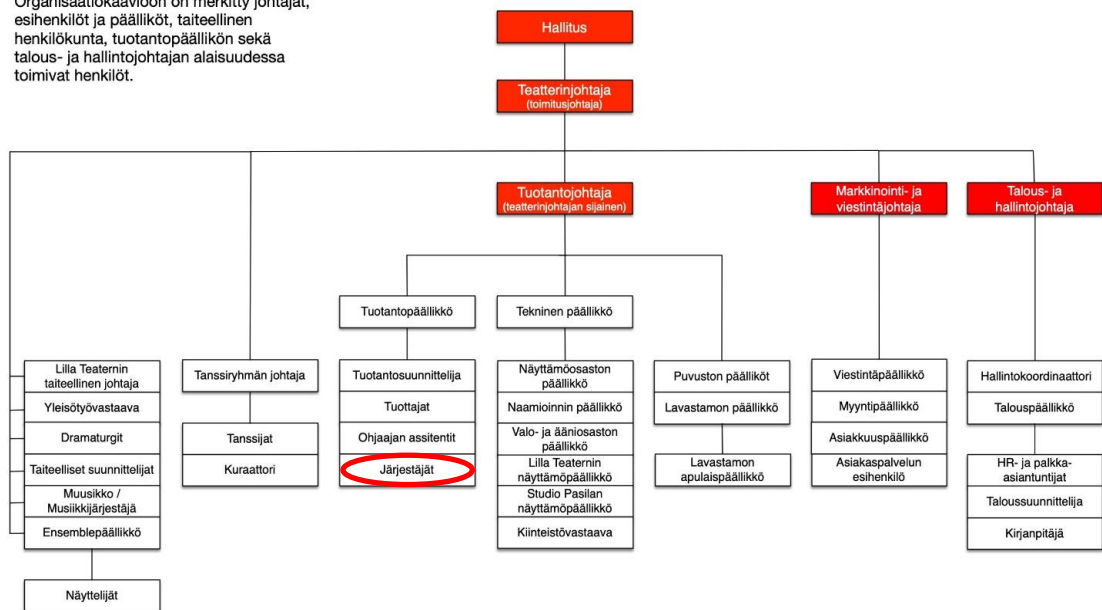
Teatteri kävi keväällä 2024 läpi laajan organisaatiomuutoksen, joka johti neljän johtajan malliin, ja aiheutti uusia järjestelyjä mm. joidenkin osastojen esihenkilörakenteeseen. Organisaatiomuutoksen yhteydessä ns. päätalolla toimivat järjestäjät liitettiin osaksi tuotanto-osastoa. Järjestäjät ovat aiemmin

olleet hiukan väliinpuotoajia organisaatorakenteessa ja heille on etsitty paikkaa niin näyttämöosastolta kuin muilta entisen teknisen johtajan alaisuudessa olleilta osastoilta. Päätalolla järjestäjät kuuluvat tuotantopäällikön johtamisvastuulle ja ns. satelliittinäyttämöillä kunkin näyttämön näyttämöpäällikön johtamisvastuulle.



Organisaatio 1.8.2024 alkaen

Organisaatiokaavioon on merkitty johtajat, esihenkilöt ja päälliköt, taiteellinen henkilökunta, tuotantopäällikön sekä talous- ja hallintojohtajan alaisuudessa toimivat henkilöt.



Kuva 5. Helsingin Kaupunginteatterin organisaatiokaavio. Järjestäjän asettuminen organisaatioon ympyröity punaisella. Helsingin Kaupunginteatterin intranet 2024.

Tässä työssä keskitytään järjestäjän työnkuvan moniin kasvoihin. Järjestäjä on teatterissa eräänlainen esitysten kapellimestari, joka yhdessä näyttämömestarin kanssa koordinoi esitykseen liittyvät näyttämövaihdot ja valvoo työturvallisuutta sekä esityksen kokonaiskuvan eheänä säilymistä. Harjoitusaikana järjestäjä saattaa olla mukana harjoitusaikataulujen suunnittelussa, jakamisessa ja

päivittämisessä, hiukan riippuen siitä onko tuotannossa myös ohjaajan assistentti. Tämän lisäksi järjestäjä valvoo, että kaikki työryhmän jäsenet ovat paikalla ja kirjaa vierailevien näyttelijöiden työvuorot.

Järjestäjä on siis monialueinen vastuuhenkilö, mutta vailla esihenkilön asemaa. Järjestäjällä on enemmänkin työnjohdollinen ja valvonnallinen asema mitä tulee näyttämötyöskentelyyn. Tämä vastuu jaetaan yleensä näyttämöestarin kanssa, joka taas toimii näyttämöyöntekijöiden työn organisoijana. Tärkeänä yhteyshenkilönä toimii myös tuottaja, jonka kanssa jaetaan tuotannon tiedotuksellisia asioita sekä raportoidaan työn sujumisesta.

Järjestäjä tulee yleensä uuden tuotannon prosessiin mukaan mallipalaverivaiheessa, joka on osa teoksen suunnitteluvaihetta, eli hyvissä ajoin ennen harjoituskauden alkua. Tämä mahdollistaa järjestäjälle uuteen tuotantoon tutustumisen ja sen erityispiirteiden hahmottamisen. Helsingin Kaupunginteatterin tuotantoprosessi kulkee seuraavanlaisesti:



Kuva 6. Helsingin Kaupunginteatterin tuotantoprosessikaavio, pieni nuoli osoittamassa vaihetta, jossa järjestäjä tulee mukaan prosessiin. Mukailen Kokkonen, I. /Helsingin Kaupunginteatteri

Helsingin Kaupunginteatterilla toimii järjestäjiä useilla eri tehtävänimikkeillä ja työnkuvilla. Yhteensä järjestäjiä on 7 ja tehtävänimikkeet vaihtelevat seuraavasti: päätalon kahdella näyttämöllä työskentelee neljä järjestäjää, Arena-näyttämöllä näyttämömestari-järjestäjä ja Studio Pasilassa sekä Lilla Teaternissa järjestäjä-tarpeistonhoitaja. Perustehtävä on sama, mutta työn sisältö vaihtelee näyttämöittäin. Tavoitteena on ollut yhdenmukaistaa työnkuvaa ja toimintaa niin, että jokainen järjestäjä toimisi organisaation yhteisten mallien mukaan. Haasteita luo se, että kaikki järjestäjät eivät asetu saman esihenkilön alle vaan ns. satelliittinäyttämöillä (Arena, Studio Pasila, Lilla Teatern) on omat esihenkilökuvionsa. Helsingin Kaupunginteatterilla on jo jonkin aikaa tehty töitä kunkin osaston perustehtävän määrittelyn sekä yksittäisten työnkuvien tehtäväkuvausten tarkentamisen kanssa. Tämä työ on myös tehty järjestäjän työnkuvalle syksyllä 2024 (liite 1).

Työni tavoitteena on kehittää Helsingin Kaupunginteatterin järjestäjätoimintaa kuulemalla kaikkia järjestäjiä ja luomalla sen pohjalta yhtenäisiä toimintamalleja, jotka voivat osaltaan edesauttaa järjestäjän työnkuvan avautumista muulle henkilöstölle ja sitä kautta keventää järjestäjien työkuormaa. Tutkin myös sitä, miten järjestäjän työnkuva asettuu uuteen tuotanto-osastoon ja kuinka järjestäjä voisi omalla työllään tukea osaston muiden ammattilaisten työskentelyä. Mitä odotuksia järjestäjän työskentelylle on ja millainen on hänen valta-asemansa suhteessa muihin? Tämänkaltainen kartoitus vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin, kun ei tarvitse jatkuvasti lunastaa paikkaansa vaan muut tietävät mitä työntekijältä voi odottaa

## **4 Järjestäjän johtajuus kehittämishaasteena**

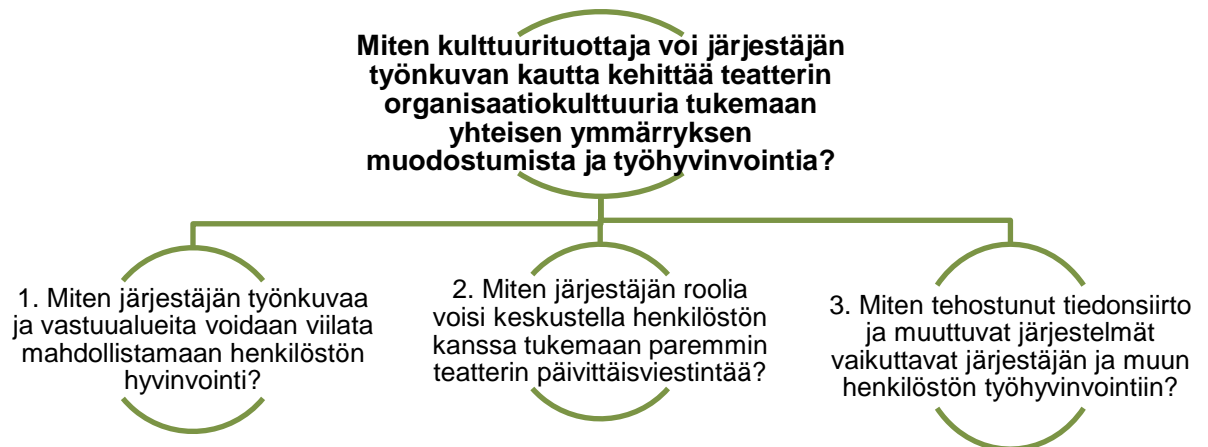
Henkilöstön sitouttaminen muuttuviin työskentelyn tapoihin ja -välineisiin luo yhden suurimmista haasteista teatterin arjessa. Kehitystyössä tutkitaan mitä toimenpiteitä tarvitaan, jotta henkilöstö saadaan sitoutettua yhteisiin

pelisääntöihin ja tätä kautta työhyvinvointia tukeviin käytäntöihin. Hyvin usein säännöt nähdään rajoittavana tekijänä, mutta itse koen sääntöjen ja rutiinien toimivan raamina, jonka suojissa luova työ saa tilaa ja samalla mahdollistetaan repertuaariteatterin tuotantoprosessien tehokas onnistuminen sekä yhteisten toimintatapojen luoman luottamuksen turvin rakentuva työhyvinvointi. Yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat eivät vie mitään pois luovuudelta ja taiteilijuuudelta vaan päinvastoin lujittavat ja sujuvoittavat tavoitteeseen pääsyä.

Olen työskennellyt Helsingin Kaupunginteatterissa määräaikailla sopimuksilla vuodesta 2011 ja vuodesta 2017 lähtien vakituksena tuotantojärjestäjänä. Minulla on kokemusta teatterityön erilaisista työnkuvista aina ohjaajan assistentista avustaviin näyttelijärooleihin. Tutkimukseni tavoite on tarkastella kulttuurituottajan mahdollisuuksia toimia yhteisen työhyvinvoinnin kehittäjänä ja aihetta havainnoidaan järjestäjän työnkuvan kautta.

Tavoite on kartoittaa ja selvittää järjestäjän työnkuvan vastuualueita ja pohtia miten näitä vastuita kirkastamalla voisi sitouttaa henkilöstöä toimimaan yhteisten sääntöjen mukaisesti. Tätä kautta lisääntyisi henkilöstön vastuunotto omasta työstään, joka taas lisää tyytyväisyyttä, oman työn merkityksellisyyden kokemusta ja motivaatiota sekä sitä kautta työhyvinvointia. Tavoite on saada työryhmässä ja tuotantoprosessin jokaisella osa-alueella työskentelevälle sellainen kokemus, että he ovat tärkeä osa teatterin toiminnassa ja esitysten valmistumisessa sekä ovat tietoisia mitä kussakin työnkuvassa työskentelevältä henkilöltä voi odottaa.

Tarkoitus on päästä tämän kehittämistyön kautta myös sen hiljaisen tiedon äärelle, joka on teatterin historian aikana muodostunut osaksi toimintakulttuuria ilman, että asiaa on sanoitettu ja kirjattu. Oletuksia purkamalla päästään käsiksi mahdollisiin väärinymmärryksiin ja toimintaa voidaan niiden osalta oikaista.



Kuva 7. Kehittämistyön päätutkimuskysymys ja alakysymykset kuviona.

Olen rajannut tutkimuskysymykseni koskemaan ainoastaan järjestäjiä, sillä he ovat ammattinsa puitteissa teatterin toiminnan polttopisteessä ja vaikuttavat sekä harjoitus- ja esitystoiminnassa että hallinnollisella puolella suhteessa tuottajaan ja teatterin johtoon. Järjestäjät ovat omassa työssään tekemisissä sekä teatterin vakituisen että vierailevan määräaikaisen henkilökunnan kanssa ja näkevät näin laajan katsauksen henkilöstön sitoutuneisuuden asteeseen ja hyvinvointiin.

Pääongelmani onkin miten kulttuurituottaja voi järjestäjän työnkuvan kautta kehittää organisaatiokulttuuria tukemaan yhteisen ymmärryksen muodostumista ja työhyvinvointia? Seuraavassa erittelen kehittämistyöni kolme alakysymystä.

#### 4.1 Miten järjestäjän työnkuvaa ja vastuualueita voidaan viilata mahdollistamaan henkilöstön hyvinvointi?

Tutkin mitä konkreettisia toimintatapoja järjestäjällä voisi olla hallussaan, jotta hän voisi omalla toiminnallaan tukea muiden työssä onnistumisen ja

merkityksellisyyden kokemusta. Voiko esimerkiksi kommunikaatiota tuottajan kanssa tehostaa ja tätä kautta parantaa viestintää työryhmän ja tuottajan välillä? Kaikenlaiset viestintää parantavat toimet ovat askel kohti parempaa työhyvinvointia, kun sama tieto on mahdollisimman samanaikaisesti kaikkien saatavilla. Tavoite on, että kenellekään ei tulisi kokemusta pimentoon jäämisestä. Kuten Juholin (2022, s.28) toteaa, viestintä on harvoin suoraviivaista ja vaikka kuinka pitkäjänteisesti yritämmekin saada viestiä perille, vaikutus ei aina ole sellainen kuin odotamme.

Kuinka järjestäjä voisi olla työnkuvansa kautta mukana tiedottamassa ajankohtaisia asioita ja yhteisiä pelisääntöjä helposti lähestyttävällä tavalla niin, että sitä ei otettaisi moitteena vaan mahdollisena voimavarana yhteiseen työskentelyyn? Ja voidaanko järjestäjän työön liittyviä kirjoittamattomia sääntöjä ja oletuksia purkamalla kirkastaa vastuualueita ja ehkä rajata pois jotakin, mikä sinne ei kuulu?

#### 4.2 Miten järjestäjän roolia voisi keskustella henkilöstön kanssa tukemaan paremmin teatterin päivittäisviestintää?

Järjestäjien työnkuvaa on käyty läpi osaston omissa palaverissa ja siitä keskusteltu ammattinimikkeen alla työskentelevien kesken. Näiden keskusteluiden perusteella on syksyllä 2024 luotu ajankohtainen järjestäjän tehtäväkuvaus (liite 1). Työnkuvan ja vastuualueiden sanottaminen muulle henkilöstölle vaatii kuitenkin vielä kehittämistä. On olennaista kertoa erityisesti vieraileville henkilökunnan jäsenille mitä järjestäjiltä sopii odottaa ja miten he voivat työryhmän jäseniä auttamalla edistää yhteistä päämäärää, joka on esityksen valmistuminen ja esityskauden mahdollisimman sujuva onnistuminen. Monilla vierailijoilla saattaa olla kokemusta useastakin eri teatteritalosta, joissa kaikissa harjoitus- ja esitystyötä tekevien työnkuvien sisällöt hiukan eroavat toisistaan.

Tutkin, kokevatko järjestäjät itse tarvetta tällaiselle työnkuvan avaamiselle ja selittämiseksi ja olisiko heillä omia kehitysideoita toimintatapojen suhteen. Tavoite on saada järjestäjän ns. palvelut osaksi teatterin päivittäisviestinnän piiriä ymmärrettävällä tavalla.

#### 4.3 Miten tehostunut tiedonsiirto ja muuttuvat järjestelmät vaikuttavat järjestäjän ja muun henkilöstön työhyvinvointiin?

Kuten muuallakin työelämässä, myös teatteriorganisaatioissa on digitalisaation myötä otettu käyttöön uusia viestintätapoja ja järjestelmiä. Näiden järjestelmien haltuunotto saattaa vaikuttaa henkilöstöstä usein sekavalta ja muutos tuntuu usein alkuun hankalalta. On hyvä huomioida ja muistaa, että pelkästään yksisuuntainen viestintä ei ole tehokasta ja jotta digitaalisuus voisi toimia optimaalisimmin, pitää ihmisten tuntee viestintäkanavat omikseen (Juholin, 2022, s. 113). Nykyään puhutaan teknostressistä eli tekniikan ylikuormituksesta ja painostamisesta monimutkaiseksi koetun tekniikan käyttöön. Tämä saattaa aiheuttaa yksilössä epävarmuutta omasta osaamisesta ja lisätä sitä kautta tyytymättömyyttä ja jopa pelkoa oman työn menetyksestä (Juholin, 2022, s. 136). Tämänkaltaisen pelko ja epävarmuus vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin.

Tutkin miten uusien järjestelmien käyttöönotto on vaikuttanut järjestäjien kokemukseen omasta työstä selviytymisestä ja koetaanko moninaiset viestintäkanavat voimavaroja ja työn tehokkuutta lisäävänä vai kuluttavana tekijänä.

Tutkimusten mukaan henkilöstön, johdon ja esihenkilöiden välisen vuorovaikutteisen viestinnän on todettu vahvistavan emotionaalista viestintäkulttuuria. Tästä ilmenevällä ilolla, ylpeydellä ja kiitollisuudella on vaikutusta siihen, millaiseksi työpaikka koetaan ja miten työyhteisön jäsenet puhuvat työpaikastaan ulkopuolisille (Juholin, 2022, s. 138)

## 5 Tutkimusaineiston kerääminen

Olen käyttänyt tässä työssä kolmea aineistonkeruumenetelmää vastatakseni tutkimuskysymyksiini. Nämä ovat ryhmähaastattelu, osallistavin ryhmämenetelmin toteutettu työpaja sekä vertaisanalyysi. Alla olevassa matriisissa avaan, kuinka eri menetelmin haettava tieto suhteutuu tutkimuskysymyksiini. Alaluvuissa avaan aineiston hankinnan ja analyysin vaiheita aineisto kerrallaan.

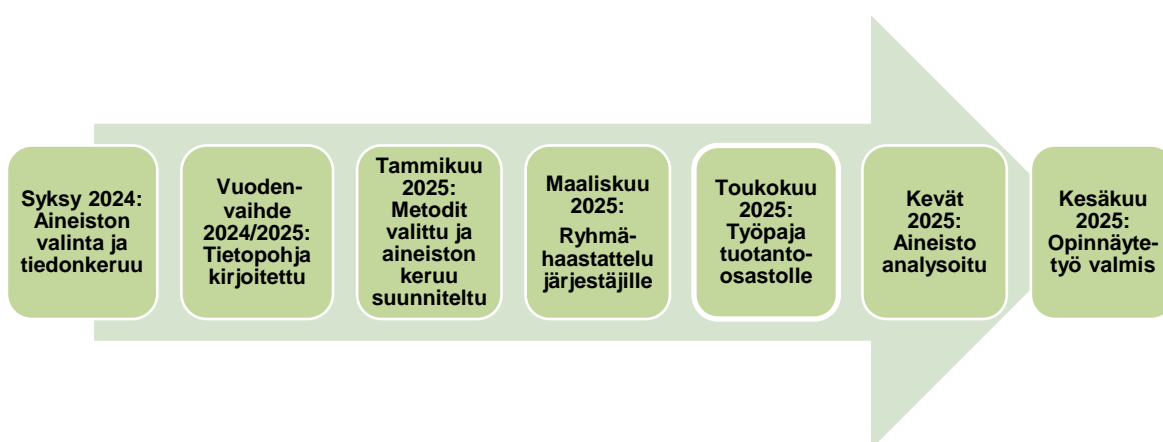
Menetelmä	Tutkimuskysymys	Aineisto	Informantti-joukko	Hlö määrä
Ryhmähaastattelu	Miten järjestäjän työnkuvaa ja vastuualueita voidaan viilata mahdollistamaan henkilöstön hyvinvointi? Miten tehostunut tiedonsiirto ja muuttuvat järjestelmät vaikuttavat järjestäjän ja muun henkilöstön työhyvinvointiin?	Haastattelu äänitetään ja litteroidaan	HKT:lla järjestäjänimikkeellä toimivat henkilöt	3
Työpaja järjestäjähaastattelussa nousseiden teemojen pohjalta	Miten järjestäjän roolia voisi keskustella henkilöstön kanssa tukemaan paremmin teatterin päivittäisviestintää? Miten järjestäjän työnkuvaa ja vastuualueita voidaan viilata mahdollistamaan henkilöstön hyvinvointi?	Työpaja äänitetään	HKT:n uuden tuotanto-osaston työntekijät	8
Vertaisanalyysi (benchmark)	Miten kulttuurituottaja voi järjestäjän työnkuvan kautta kehittää teatterin organisaatiokulttuuria tukemaan yhteisen ymmärryksen muodostumista ja työhyvinvointia?	Yhdysvaltalaisen Berklee Collegen stage managerin koulutusohjelman ammatinkuvaus sekä Yhdysvaltojen ja Iso-Britannian järjestäjien ammattiliittojen ja -järjestöjen nettisivut.		

Kuva 8. Tutkimukseni aineistomatriisi.

## 5.1 Metodiset lähtökohdat

Keskeinen tutkimuksellinen lähestymistapani on tapaustutkimus. Tutkimusaihe on lähtöisin omista tarpeistani ja mielteistäni oman työnkuvani sisällöistä ja siitä, miten työnkuvan sanoittaminen muulle henkilöstölle ja vastuualueiden kirkastaminen voisi vaikuttaa positiivisesti siihen kuinka merkityksellisenä yksilö kokee oman työnsä. Olen pohtinut paljon vallan, vastuun ja kuormituksen jakautumista teatterityöskentelyssä. Kukin teatteri on omanlaisensa yhteisö ja työnkuvat eri teattereiden välillä voivat olla hyvinkin liukuvat. On siis syytä painottaa, että minun tutkimukseni kohdistuu nimenomaan Helsingin Kaupunginteatteriin, koska sieltä oma asiantuntijuuteni on peräisin. Tämän takia kehittämistyöni on nimenomaan tapaustutkimus, joka keskittyy tarkastelemaan tiettyä työnkuvaa juuri tämän organisaation näkökulmasta. Näin ollen työni tähtää tämän yksittäisen tapauksen kehittämisprosessiin eikä välttämättä ole sovellettavissa sellaisenaan muihin teatteriorganisaatioihin.

Kehittämistyöni alkoi syksyllä 2024 aiheen löytymisellä ja tutkimuskysymyksen kiteyttämällä. Tammikuussa 2025 aloin kerätä tietopohjaa, ensimmäinen haastattelu tapahtui maaliskuussa 2025 ja toinen, ensimmäisestä ryhmähaastatteluista nousseiden ydinajatusten kehittämistyöpaja toteutettiin toukokuussa 2025. Loppukevään 2025 käytin aineiston analyysiin.



Kuva 9. Kehittämistyön prosessikaavio.

Oma positioni suhteessa informantteihini on se, että haastattelemanani henkilöt jakavat kanssani saman työnkuvan ja nimikkeen. He ovat kaikki minulle hyvin tuttuja työtovereita, mutta emme ole aiemmin keskustelleet yhdessä kehittämistyöni teemoista, lukuun ottamatta tehtävänkuvan läpikäyntiä syksyllä 2024. Koen, että suhteemme on yhteisen työhistorian vuoksi luottamuksellinen ja avoin eikä pidä sisällään minkäänlaisia keskinäisiä jännitteitä. Tähän vaikuttaa varmasti se, että työskentelemme näiden henkilöiden kanssa yhtä lukuun ottamatta eri näyttämöillä. Toinen informanttijoukko koostui kanssani Helsingin Kaupunginteatterin tuotanto-osastolla työskentelevistä henkilöistä, joiden positiota suhteessa itseeni pidän hyvin samanlaisena kuin järjestäjien. Sillä erolla, että järjestäjien kanssa en ole tekemissä jokapäiväisessä arjessani, mutta esimerkiksi kulloinkin tuotantoprosessia vetävän tuottajan kanssa olen.

Jokainen haastatteluun ja työpajaan osallistunut sai minulta sähköpostitse kutsun, jossa heille selostettiin opinnäytetyöni taustat ja heihin kohdistuvat odotukset suhteessa kehittämistyöhön (liite 2). Jokainen täytti haastattelutilanteessa suostumuslomakkeen (liite 3), josta käy ilmi, että kerättyä aineistoa käytetään anonyymisti niin ettei sisältö henkilöidy kehenkään eikä näin ollen vahingoita kenenkään työskentelymahdollisuuksia jatkossa. Sekä ryhmähaastattelu, että työpaja äänitettiin ja ryhmähaastattelusta laadin myös litteroinnin. Tulokset on kerätty ja analysoitu hyvää tutkimusetiikkaa käyttäen.

## 5.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

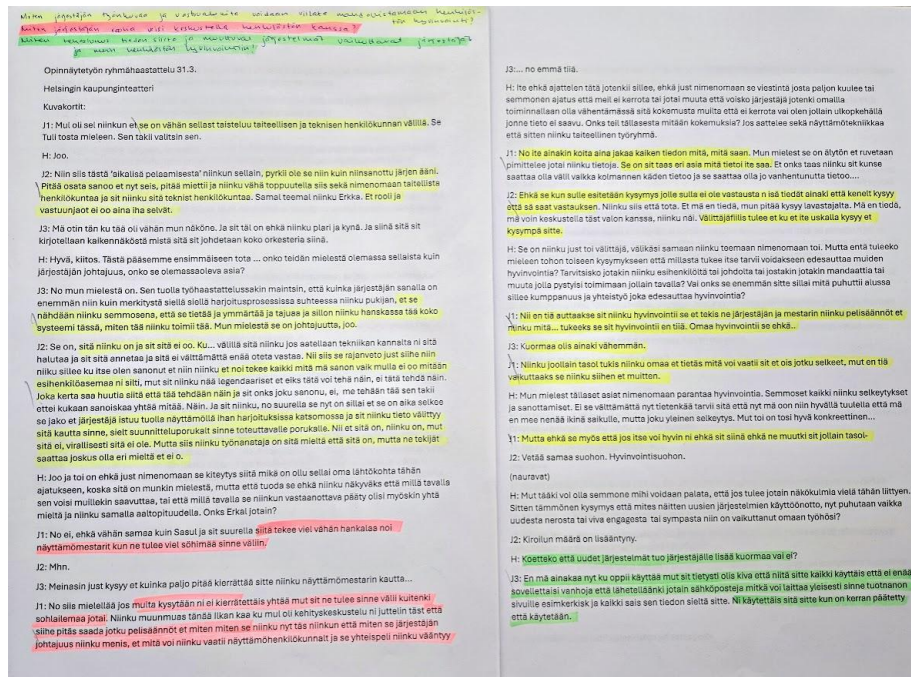
### 5.2.1 Ryhmähaastattelu

Pidin alusta asti selvänä, että haastattelemanani informantit löytyvät oman organisaationi sisältä, sillä kehittämistyön lähtökohta on hyvin vahvasti oman organisaationi tarpeissa. Siksi ensimmäinen maaliskuussa 2025 haastattelemanani ryhmä olivatkin Helsingin Kaupunginteatterilla järjestäjän

työnimikkeellä työskentelevät henkilöt. Tähän ryhmään kuuluu ihmisiä hyvin erilaisista työnkuvista, niin yhdistelmänimikkeellä järjestäjä-tarpeistonhoitaja kuin pelkkiä järjestäjiä. Ja kuten mainittu, työn painopiste vaihtelee hyvin paljonkin sen mukaan millä näyttämöllä työskennellään. Mielestäni oli kuitenkin tärkeää koota yhteen kaikki, joiden työnkuvaan järjestäjäyys kuuluu. Vaikka työn arki vaihtelee näyttämöittäin, ovat vastuut silti samat. Kuulun itse myös tähän ryhmään ja koen, että työnkuvan kehittämisen tulee lähteä tekijöistä itsestään.

Lähetin haastattelukutsun kuudelle henkilölle, joista lopulta kolme osallistui tilaisuuteen. Ryhmähaastattelun vahvuus oli ehdottomasti moniäänisen keskustelun mahdollistuminen. Tässä tapauksessa ryhmäkoko tuntui hyvinkin sopivalta ja mikäli kaikki kutsutut olisivat tulleet paikalle, olisi kaikkien äänen kuuluviin saaminen saattanut olla haastavampaa. Toki yksittäishaastatteluilla olisi saatettu päästä syvemmälle aiheeseen, mutta itse koin yhdessä jaetun keskustelun tässä kohtaa arvokkaaksi menetelmäksi. Tilannetta helpotti se, että osallistujat olivat toisilleen ennestään tuttuja, eikä siis esittelyjä tarvittu vaan aiheeseen päästiin pureutumaan suoraan.

Olin lähettänyt kaikille haastattelukutsun yhteydessä perustiedot kehittämistyöstäni, ja kävin samat asiat myös lyhyesti läpi Power pointin avulla ennen haastattelun aloittamista. Olin koonnut Power point -esitykseen (liite 4) alkuinfon lisäksi pääkysymykseni sekä tietopohjastani poimittuja aiheita. Haastattelu eteni laatimani pohjan mukaisesti ja joihinkin aiheisiin myös palattiin uudelleen haastattelun edetessä. Äänitin haastattelun sekä zoom-laitteella että omalla puhelimellani varmistaakseni äänitteen haltuun saamisen. Litteroin haastattelun itse ääninauhan perusteella ja erittelin värikoodeja käyttäen aineistosta eri tutkimuskysymyksiäni koskevat vastaukset. Minulla oli käytössäni kolme väriä, yksi väri vastasi aina yhtä alakysymystä.



Kuva 10. Ryhmähaastatteluaineiston litteroinnin teemoittelu alakysymyksiin värikodein.

## 5.2.2 Työpaja ryhmähaastattelun pohjalta nousseista kehitysehdotuksista

Toisena aineistonkeruumenetelmänäni oli osallistavin ryhmämenetelmin suoritettu työpajan Helsingin Kaupunginteatterin tuotanto-osastolla työskenteleville. Koska järjestäjät kuuluvat uuden organisaatiomuutoksen yhteydessä tuotanto-osastoon on mielestäni merkityksellistä kuulla muiden samalla osastolla työskentelevien näkemyksiä ja odotuksia sille, kuinka he toivovat järjestäjien tukea omaan työhönsä. Tuotanto-osastolla työskentelee järjestäjien lisäksi ihmisiä seuraavilla nimikkeillä: tuotantopäällikkö, tuottaja, tuotantosunnittelija ja ohjaajan assistentti. Koska osasto on aivan uusi, on mielestäni yhtenäisyyden kannalta hyvä kuulla kaikkia siellä työskenteleviä tahoja. Tarkoituksena oli myös kiinnittää järjestäjät uuteen osastoonsa osallistavien menetelmien avulla.

Nostin työpajaan tuotanto-osaston yhteiseen käsittelyyn järjestäjille pidetystä ryhmähaastattelusta heille tärkeitä aiheita ja kehityspisteitä. Lähetin kutsun 11

henkilölle, joista tilaisuuteen osallistui 8. Mukana oli myös osaston esihenkilö. Tarkoitukseni oli tunnistaa mahdollisia väärinkäsityksiä ja epäselvyyksiä järjestäjän rooliin ja työnkuvaan liittyen, sekä samalla antaa mahdollisuus järjestäjien kanssa työskenteleville sanoittaa omia tarpeitaan mahdollisimman toimivan yhteistyön mahdollistamiseksi. Toisena tarkoituksena oli hioa Helsingin Kaupunginteatterin tuotantoprosessikaaviota vastaamaan yhteisten pelisääntöjen sitouttamisen tarvetta ja löytää työryhmille selkeitä ja joka tuotannolle yhteneväisiä toimintatapoja, joissa luodaan raamit vastuullisen dialogin ja psykologisen turvallisuuden mahdollistumiselle. Tämä työtapa tukee kehittämistyötäni siinä mielessä, että ääneen pääsevät juuri tilaajaorganisaationi työntekijät ja uskon, että tällaisella yhteisellä työroolien määrittelemisellä ja toisen työrooliin tutustumisella kartutetaan ymmärrystä oman organisaation eri työnkuvia ja niiden sisältämiä vaatimuksia kohtaan. Kaikenlainen ymmärrys, keskustelu ja toisen asemaan asettautuminen lujittaa yhteisiin pelisääntöihin sitoutumista ja kasvattaa keskinäistä työnhyvinvointia yhdessä luottamuksen rakentumisen myötä.

Työpaja sopi tutkimusmenetelmäksi siksi, että se avulla sai luontevasti heti vietyä eteenpäin järjestäjien ryhmähaastattelusta esiin nousseita kehitysehdotuksia. Työpaja toimi hyvin aineistonkeruumenetelmänä myös siinä mielessä, että tuotanto-osaston työntekijät ovat keskenään ennestään hyvin tuttuja, vaikka osasto itsessään onkin uusi. Mitään erillistä tutustumista ei siis tässäkään tilanteessa tarvittu. Työpajani runko tutkimuskysymyksineen löytyy liitteestä 5.

Aloitin työpajan kevyellä virittäytymisellä, joka loi työpajaan mukavan positiivisen ja sopivan leikillisen tunnelman. Esittelin kehitystyöni aiheen ja tärkeimmät järjestäjien haastattelusta nousseet teemat, joita tulisimme käsittelemään. Käytin divergenttimenetelmänä Me-we-us -menetelmää ja pyysin osallistujia aluksi pohtimaan ja kirjaamaan omalla kohdalla vastauksia kysymykseen Mitä odotuksia ja tarpeita sinulla on järjestäjää kohtaan? Ja mitä järjestäjä voisi tehdä lisätäkseen sinun työhyvinvointiasi? Viiden minuutin oman pohdinnan jälkeen pyysin osallistujia muodostamaan parit ja sen lisäksi, että

kukin kertoo parilleen omia mietteitään, kehotin keskittymään myös aktiiviseen kuunteluun ja vastuullisen dialogin mahdollistumiseen sillä seuraavaksi jokainen tulisi kertomaan ryhmälle parinsa ajatukset. Parit esittelivät keskustelunsa koko ryhmälle ja jokainen sai halutessaan täydentää itseään koskevaa esittelyä. Koin tällaisen toisen näkökulman sanottamisen tärkeäksi ja perustelluksi tavaksi keskustella työrooleista ja asettua toisen asemaan. Tämän toivon lisäävän ymmärrystä ja kunnioitusta toisen työroolia kohtaan ja samalla kasvattavan keskinäistä luottamusta. Koin, että työpajassa toteutui psykologinen turvallisuus ja luottamuksen tila, jossa oli mahdollisuus myös esittää eriäviä mielipiteitä. Tässä konvergenttivaiheessa kirjasin keskustelusta nousseet kiinnostavat havainnot ja tärkeät kehityspisteet. Annoin keskustelun soljua vapaasti, mutta siten, että jokaisen näkemys pääsisi kuuluviin.

Työpajan toisessa vaiheessa esittelin järjestäjähaastattelussa nousseen tarpeen työtapaalaverille. Annoin tilaisuuden vapaalle keskustelulle siitä minkälaisella kokoonpanolla osallistujat näkisivät työtapaalaverin kokoontuvan ja minkälaisia sisältöjä siellä käytäisiin läpi. Lopuksi pyysin jokaista kirjaamaan tuotantoprosessikaavioon mielestään parhaan paikan työtapaalaverille Flingan sähköisen yhteisöllisen muistitaulupalvelun kautta.

Työpajan aineiston kokosin äänitteen lisäksi keskustelun aikana fläppitaululle kirjaamistani asioista sekä osallistujien tuottamasta materiaalista (edellä mainittu Flingan merkkaustehtävä). Teemoittelin aineistosta nousseet aiheet vastaamaan pääkysymykseeni alla olevan kuvan mukaisesti. Kokosin aiheet värikoodein yhteen kuvaan, joka löytyy luvusta 6.5.1.



Kuva 11. Työpaja-aineiston teemoittelu.

### 5.2.3 Vertaisanalyysi

Tämän lisäksi keräsin aineistoa vertaisoppimisen menetelmillä (benchmarking), jossa tutkin erityisesti Yhdysvalloissa järjestäjän eli stage managerin työnkuvaa määritteleviä seikkoja. Keräsin aineistoa myös sekä Yhdysvaltojen sekä Iso-Britannian järjestäjien ammattiliittojen ja -järjestöjen nettisivuilta. Rajasin vertaisanalyysialueeni Yhdysvaltoihin ja Iso-Britanniaan sen vuoksi, että näissä maissa on selkeästi vahvin toimintakulttuuri järjestäjän työlle. Molemmissa on tarjolla nimenomaan stage managerin työhön valmistavaa teatterialan koulutusta sekä ammattiliittoja ja -järjestöjä pelkästään järjestäjille. Uskon että näissä kahdessa maassa on juuri järjestäytyneisyytensä vuoksi eniten tietoa tarjolla ja ne ovat itselleni tutuimpia oman alan keskusteluiden kautta.

Tutkin stage managerin työnkuvaa maailmalla alan englanninkielisen oppimateriaalin kautta, sekä ammattiin valmistavan yhdysvaltalaisen Berklee Collegen hakukriteerien ja ammatinkuvauksen valossa. Monessa muussa maassa, samoin kuin Suomessa, ei ole tarkasti järjestäjän työhön tähtäävää koulutusta tai muutenkaan samanlaista selkeää toimintakulttuuria. Suomessa järjestäjän työhön oppii työn kautta, usein vanhemman kollegan perehdytyksellä.

Monen polku järjestäjätöihin kulkee muiden, usein näyttämötekniikan, teatteritöiden kautta. Toisilla saattaa olla myös pohjalla joku kulttuurialan koulutus. Tämä on kehittämistyöhöni sopiva aineistonkeruumenetelmä siinä mielessä, että on kiinnostava vertailla työroolin vaatimuksia tällaisista hyvin erilaisista lähtökohdista. On mielekästä nähdä ja vertailla mitä saman työnkuvan sisälle kuuluu, kun toisaalla työnkuva on tuttu myös teatterialan ulkopuolelta tuleville ihmisille ja kun taas Suomessa järjestäjätö tunnetaan hyvin huonosti alan ulkopuolella.

#### 5.2.4 Eettinen arviointi

Noudatan työni lähteissä ja lähdeviittauksissa hyvää tieteellistä perinnettä sekä akateemista viittauskäytäntöä. Järjestäjätöihin liittyvissä viittauksissa käytän omaa asiantuntijuuttani, joka on kertynyt vuosien työnkuvassa työskentelyn myötä. Olen toiminut näin siksi, että kyseisestä työnkuvasta ei juurikaan ole kirjoitettua aineistoa suomen kielellä ja olen tietoinen siitä, että kokemukseni eivät kaikilta osin ole yleispäteviä, vaan saattavat sopia joissain tilanteissa yksinomaan edustamaani organisaatioon.

Olen pyrkinyt tuomaan esille avoimesti kaiken keräämäni aineiston loukkaamatta kuitenkaan sen tehdessäni kenenkään haastateltavani yksityisyyttä tai mahdollisuuksia nauttia jatkossakin luottamusta omassa organisaatiossaan. Anonymiteetin säilyttääkseni olen jättänyt tietoisesti mainitsematta haastateltujen työnimikkeitä. Tämä siksi, että organisaatiossa saattaa olla vain yksi henkilö kyseisellä työnimikkeellä ja tällöin hän olisi helposti tunnistettavissa. En ole siis jättänyt datasta mitään tämän vuoksi pois, mutta olen tietoisesti jättänyt nostamatta suoria lainauksia välttääkseni suoria viittauksia työhön, josta haastateltavat voisi tunnistaa.

Olen myös pyrkinyt tuomaan aineistoa käsiteltäessä esille vastuullisuuden ja kestävä kehityksen teemoja suhteessa kulttuurikenttään. Painopisteenäni on erityisesti sosiaalinen kestävyys dialogisen työskentelyn luomisen muodossa.

Osallistava ja dialoginen työkuultuuri luo työhyvinvointia, joka viimekädessä kohentaa myös taloudellista kestävyyttä siinä mielessä, että työhyvinvoinnin kohentuessa paranee myös organisaation tulos ja tuottavuus. Tutkitusti työntekijöille syntyy kokemus arvostuksesta, kun he eivät ole pelkkiä ohjeistamisen ja neuvojen kohteita vaan pääsevät jakamaan tietotaidostaan muille (Soback, 2021, s. 47). Tämä vaikuttaa nimenomaan sekä sosiaaliseen että taloudelliseen kestävyyteen kun itsensä arvostetuksi kokeva työntekijä haluaa kantaa kortensa kekoon organisaation yhteisen tavoitteen puolesta.

## 6 Kehittämisprosessin tulokset

Aloitin haastattelemalla Helsingin Kaupunginteatterin järjestäjiä ryhmässä. Haastattelussa kävi hyvin selväksi, että järjestäjät kokevat työnkuvan olevan itselleen selvä, mutta kaipaisivat selkeytystä ja sanottamista nimenomaan suhteessa muihin työntekijöihin työryhmän sisällä. Aloitin kysymällä järjestäjän johtajuudesta ja jokainen oli yhtä mieltä siitä, että johtajuutta on, mutta se vaatii tarkastelua, että missä tilanteissa ja suhteessa keneen sitä käytetään. Käyn seuraavassa läpi kaikilla kolmella menetelmällä kootusta aineistosta nousseet tulokset alakysymyksittäin.

### 6.1 Miten järjestäjän työnkuvaa ja vastuualueita voidaan viilata mahdollistamaan henkilöstön hyvinvointi?

Yksi haastattelemistani järjestäjistä totesi, että työnkuva on eräänlaista taistelua teknisen ja taiteellisen henkilökunnan välillä. Järjestäjä pyrkii olemaan työryhmässä järjen ääni, jonka pitää osata tarvittaessa pysäyttää tilanteita ja toppuutella sekä taiteellista että teknistä henkilökuntaa ja tässä asetelmassa rooli ja vastuunjaot eivät ole aina selvät. Haastattelusta nousi esille vahvasti ajatus siitä, että järjestäjä nähdään työntekijänä, jolla on hanskassa kaikki. Joka

tietää, ymmärtää ja tajuaa miten asiat toimivat ja on tätä kautta ikään kuin johdollisessa asemassa esimerkiksi harjoituksissa. Tämä rajanveto koettiin juuri haasteena, että järjestäjältä odotetaan tietoa ja puuttumista ilman virallista esihenkilöasemaa. Järjestäjän isoimmaksi vastuuksi koetaan tiedonvälitys ja se on nimenomaan seikka, joka voi joko parantaa tai huonontaa muiden työhyvinvointia.

### 6.1.1 Järjestäjä psykologisen turvallisuuden ja pelisääntöjen tukena

Kaikki ryhmähaastattelussa kokivat, että psykologinen turvallisuus toteutuu Helsingin Kaupunginteatterilla hyvin, haastateltavat kokivat tämän toteutuvan myös omalla kohdallaan. Kaikki myös ajattelivat, että pystyvät omalla toiminnallaan edesauttamaan psykologisen turvallisuuden toteutumista ja kokevat että heillä on mahdollisuus puuttua tarvittaessa esimerkiksi epäasialliseen käytökseen. Samaan aikaan psykologisen turvallisuuden toteutumisen kokemusta tukee myös se, että kaikki kokivat epäasiallisen käytöksen tai muun häirinnäksi luokiteltavan toiminnan vähentyneen huomattavasti. Haastateltavat ajattelivat myös omaa kuormaansa vähentävän sen, että teatterilla on viime vuosina panostettu työsuojeluvaltuutettujen asemaan ja rohkaistu henkilöstöä olemaan heihin yhteydessä tilanteissa, joissa kokevat teatterin yhteisten pelisääntöjen tulleen rikotuiksi. He kokivat, että näin pystyy paremmin keskittymään omaan työhönsä, kun työsuojeluvaltuutettu lähtee järjestäjän sijasta selvittämään asioita. Muutenkin haastateltavat jakoivat kokemuksen siitä, että on parempi, että joku työryhmän ulkopuolelta lähtee selvittämään esimerkiksi syitä huonoon ilmapiiriin.

Pelisääntöjä itseään ei koettu sellaiseksi asiaksi, joihin voisi tarvittaessa tukeutua, tai joiden käyttö näkyisi työskentelyn arjessa juurikaan. Kaikki totesivat, että on hyvä, että pelisäännöt esimerkiksi häirinnän kitkemiseksi on laadittu ja kaikkien nähtävillä teatterin intrassa, mutta haastateltavat jäivät pohtimaan, onko niistä käytännössä apua hankalassa tilanteessa. Kaikki kokivat

sen kirjoittamattoman säännön näkymisen, että järjestäjän oletetaan puuttuvan hankaliin tilanteisiin ja esimerkiksi keskeyttävän harjoituksen mikäli havaitsee epäasiallista käytöstä. Toisaalta yksi haastateltavista nosti esille, että on selkeästi nousevana trendinä, että ihmiset ovat tietoisempia pelisäännöistä ja oikeuksistaan puolustaa itseään ja nostavat herkemmin ns. kissan pöydälle heti itse. Yksi haastateltava nosti myös esille kokemuksen siitä, että nykyään myös koko työryhmä uskaltaa jäädä taustatueksi ja avata suunsa, kun ehkä ennen tilanteita on paettu ja jätetty osapuolet selviytymään keskenään. Tämäkin keventää järjestäjän painetta, ensinnäkin pysyä niin tarkkana, että havaitsee ja tunnistaa epäasiallisen käytöksen ja toisaalta puuttua siihen.

Keskustelussa nousi esille myös näkökulma siitä, että ulkopuolelta on toisinaan hankala havaita mikä käytös on oikeasti asiattonta. Erityisesti teatterityössä on totuttu värikkääseen huumoriin, joka saattaa ulospäin näyttää asiattomalta, mutta joka on kuitenkin osapuolille itselleen täysin sopivaa. Epäasiallinen käytös on toisinaan niin subjektiivinen kokemus, että koettiin hyvänä, jotta nykyään näyttämöharjoituksiin siirryttäessä työryhmälle osoitetaan häirintäyhteishenkilö (työsuojeluvaltuutettu), johon rohkaistaan itse olemaan yhteydessä, mikäli kokee jonkun tilanteen asiattomana. Järjestäjät kokivat myös, että heillä on tarpeen tullen oikeus myös puolustaa itseään.

### 6.1.2 Palloilullisesti lahjakas järjestäjä

Puhuttaessa valmiuksista järjestäjän ammattiin ja mahdollisuuksista tukea toisten työhyvinvointia nousi esille yhden haastateltavan analyysi siitä, kuinka järjestäjän tulee olla palloilullisesti lahjakas. Järjestäjän tulee siis ikään kuin osata pelata erilaisia joukkuepelejä. Niissä ei tarvitse olla paras, mutta perusteet tulee osata, jotta tietää mitä tulee tehdä, jos tulee heitetyksi koripallo- tai lentopallokentälle. Tämä koskee myös sitä odotusta, että järjestäjän tarvitsisi tietää kaikesta kaikki. Haastateltavat totesivat, että järjestäjän ei tarvitse tietää kaikkea esimerkiksi näyttämötekniikasta, mutta termistö on hyvä olla hallussa,

jotta osaa tarvittaessa tunnistaa esimerkiksi korjauksentarpeen jossakin laitteessa. Korjata sitä ei tarvitse itse osata. Yksi haastateltavista kommentoi kaiken tietämisen odotusta muilta osin niin, että haluaakin tietää omista tuotannoistaan mahdollisimman laajasti kaiken, jotta sitten voi viedä tietoa eteenpäin sitä tarvitseville sitä mukaa kun uutta infoa ilmenee.

Kirjaamattomista säännöistä keskusteltaessa nousi esille tavoitettavuuden odotus ja kaikki kokivat, ettei heidän tarvitse olla jatkuvasti tavoitettavissa. Näyttämökohtaisesti vaihtelee myös se, keneltä tietoa odotetaan tulevan ja suurella näyttämöllä tavoitettavuuden paineen ajateltiin kohdistuvan enemmän ohjaajan assistentteihin. Kaikkien kokemus oli myös se, että vapaa-ajalla ei tarvitse päivystää sen vuoksi joutuuko paikkaamaan työpariaan. Kaikilla näyttämöillä ei myöskään ole työparikäytäntöä. Toki koettiin hiukan jonkinlaista työhyvinvointia vähentävää painetta varpaillaanoloista, jota vuorottelu teettää, mutta kukaan ei kokenut joutuvansa tinkimään vapaa-ajastaan päivystämisen vuoksi. Päivystämiseen ei myöskään haluttaisi ryhtyä. Samaan aikaan jokainen koki, että vaikka pyyntö tulla paikkaamaan kollegaa tulisi, siitä hyvin epätodennäköisesti kieltäydyttäisiin, vaikka tällainen menettely onkin työehtosopimuksen mukaan mahdollista.

### 6.1.3 Järjestäjän ja näyttämöestarin välinen työnjako

Erääksi työhyvinvointia haastavaksi seikaksi järjestäjät nimesivät epäselvyydet näyttämötyöskentelyssä siitä, missä määrin järjestäjän odotetaan iskuttavan ns. näyttämökeikkoja eli näyttämöllä tapahtuvia lavasteidenvaihtoja. Yhden järjestäjän kokemus oli, että asiat ovat menneet huonompaan suuntaan, kun näyttämöestarit ovat alkaneet kirjoittaa näyttämötyöntekijöiden puolesta keikkalistoja. Kokemus oli, että listoihin luotetaan sokeasti eikä tilaa jää enää omalle luovuudelle ja ongelmanratkaisulle. Yksi järjestäjästä puhui teoksen rytmistä, jonka aistiminen on osa järjestäjän palloilullista lahjakkuutta. On aistittava esityksen yksilöllinen rytmi ja osattava toimia sen mukaisesti. Tämä

herkästi unohtuu, jos odotetaan järjestäjän antavan käskyt kaikkeen mitä näyttämöllä tapahtuu eikä omistauduta itse teoksen kuuntelemiselle. Yleisesti haastateltavat ajattelivat oman vastuunoton keikoista lisäävän työhyvinvointia ja omistajuutta omasta työstä. Ettei luotettaisi papereihin, eikä edes iskuksiin, vaan opeteltaisiin itse tuntemaan esityksen rytmi.

Nykyisessä tilanteessa järjestäjät kokivat mahdollisten epäonnistumisten ja erehdysten olevan heidän vastuullaan ja että pahimmillaan koko esitys seisoo, jos he eivät anna iskua kaikkeen. Tässä toivottiin nimenomaan mestareilta enemmän läsnäoloa näyttämöllä ja näyttämötyöntekijöiden vastuuttamista suhteessa omaan työhönsä. Yhteinen kokemus oli se, että nykyinen käytäntö tukee ajattelua, jossa virhe annetaan mielellään jonkun toisen vastuulle sen sijaan, että se myönnettäisiin itse. Yksi haastateltavista ehdotti työhyvinvoinnin parantamiseksi jonkinlaisia järjestäjän ja mestarin yhteisiä pelisääntöjä. Tämän ajateltiin tukevan ainakin järjestäjän omaa työhyvinvointia. Yksi haastateltavista toi esille ajatuksen, että jos itse voi hyvin niin se todennäköisesti edesauttaa muidenkin työhyvinvointia.

Kaikki haastateltavat kokivat järjestäjän roolin ikään kuin välikädeksi, jolle on helppo tuoda asiat sen sijaan, että kysyttäisiin asianomaisilta suoraan. Järjestäjä kun ei kuitenkaan voi päättää sitä päästetäänkö joku esimerkiksi aikaisemmin harjoituksesta pois. Kokemus välittäjänä olosta tulee myös siitä, että järjestäjälle esitetään usein kysymyksiä, joihin hänellä ei ole vastauksia. Järjestäjän tulisi kuitenkin tietää keneltä kysyä.

Järjestäjän ja näyttämömestarin välinen vastuunjako ja päätäntävalta nousi esille myös tuotanto-osaston työpajassa vaikei sitä syvempään käsittelyyn otettukaan. Kävi kuitenkin selväksi, että jonkinlaista yhteistä keskustelua on käytävä siitä, kuinka järjestäjän ja näyttämömestarin keskinäistä työnjakoa tulisi kirkastaa komentoketjujen selkeytymiseksi.

#### 6.1.4 Vastuullinen dialogi ja tunnejohtaminen

Vastuullisen dialogin ajatus ei ollut haastateltaville ennestään tuttu, mutta he saivat teoriasta heti kiinni. Yksi haastateltavista totesi, että jonkinlainen ihmistuntemus on järjestäjän työssä tarpeen. On hyvä ymmärtää mihin tilanteeseen tuo mitäkin tietoa ja pystyä lukemaan ihmisiä, että ovatko he sellaisessa tilassa, jossa asioista kannattaa sanoa. Tämän koettiin myös edesauttavan psykologista turvallisuutta. Ihmistuntemus ja tilannetaju vastuullisen dialogin hengessä koettiin hyväksi ja kehittämisen arvoiseksi asiaksi. On hyvä tunnistaa, että kaikki ovat ihmisiä ja ihminen on siinä mielessä kärsimätön olento, että haluaa kriisitilanteessa mahdollisimman nopeasti itseään tyydyttävän ratkaisun. Järjestäjän tehtävä on kuitenkin arvioida missä tilanteissa asiat kannattaa ottaa puheeksi ja tarvitseeko esimerkiksi koko harjoitus keskeyttää sen vuoksi, että jollekin pitää saada tietty tieto vai onko asia hoidettavissa myöhemmin.

Tunteiden johtamisesta järjestäjät sanoivat, että heidän mukaansa jokaisella tulee olla oikeus tunteisiin, myös järjestäjällä. Kävi myös kuitenkin ilmi, että ajateltiin olevan hyvä, mikäli järjestäjä pystyisi hiukan suodattamaan omia tunteitaan, mutta ainakin yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että järjestäjänkin tulee olla oikeutettu näyttämään esimerkiksi turhautumisensa tai vaatia tilaa ajatuksilleen pyytämällä muita odottamaan. Turhiin väittelyihin ei pidä ryhtyä, vaikka itsellä olisi huono päivä. On muistettava, että kaikilla on joskus huono päivä ja sitä on hyvä kunnioittaa. Haastateltavat myös totesivat olevan hyvä mahdollisuuksien mukaan päästä purkamaan omaa turhautumistaan ohi työn, vaikka työparin kanssa kahden oman työhuoneen suojissa.

Siitä ei tullut yksimielisyyttä, pystyykö järjestäjä vaikuttamaan muiden oikeudenmukaisuuden kokemukseen töissä. Jokainen toki halusi olla omassa työssään mahdollisuuksien mukaan oikeudenmukainen, mutta totesi että on myös asioita, joihin järjestäjä ei voi vaikuttaa. Erityisesti osastojenvälisen oikeudenmukaisuuden toteutumista pidettiin epätodennäköisenä. Haastateltavat kokivat, että kun ihmiset ovat eri työaikamuodoissa, on vertailu turhaa.

### 6.1.5 Järjestäjä suhteessa tuotanto-osaston kollegoihin

Tuotanto-osaston työpajassa painopisteeni oli nimenomaan roolien sanoittamisessa ja keskinäisen ymmärryksen laajenemisessa sitä kautta. Ydinajatuksenani työpajassa oli luvussa 2 kuvailemani vastuullisen dialogin periaate merkityksen jakamisesta, ymmärryksen luomisesta ja uuden tiedon muodostamisesta toimivan työyhteisön hyväksi.

Työpajaan osallistui kahdeksan tuotanto-osaston työntekijää eri työnkuvista. Oli merkityksellistä saada jokaisen työrooliin ääni kuuluviin. Ydinkysymykseni oli pyytää kutakin pohtimaan nimenomaan omasta työroolistaan käsin mitä odotuksia ja tarpeita hänellä on järjestäjää kohtaan oman työhyvinvointinsa parantamiseksi. Keskustelu lähti hyvin liikkeelle ja kaikilla oli selvästi sanottavaa aiheeseen.

Toistuvasti keskusteluun nousi haaste siitä, kuinka sekä järjestäjän että muiden näyttämöllä ja harjoituksissa työskentelevien työnkuva ja tekemisen odotukset saattavat vaihdella paljonkin riippuen siitä millä näyttämöllä operoidaan. Tällöin väärinkäsitysten ja oletusten mahdollisuus kasvaa, kun on totuttu jonkun toimivan tietyllä tavalla työnimikkeen perusteella. Selkeytystä kaivattiin niin järjestäjän kuin muiden työryhmän jäsenten työnkuvien kirkastamiseen aina tapaus- ja tuotantokohtaisesti.



Kuva 12. Tuotanto-osaston työpajakeskustelusta nousseet aiheet siitä, mitä muut osastolla työskentelevät järjestäjältä odottavat. Värikoodit suhteessa pääkysymykseeni teemojen mukaan: Mitä tulee vahvistaa (keltainen), kaipaa kehittämistä (punainen), uudet käytännöt (vihreä).

### 6.1.6 Järjestäjän työnkuva maailmalla

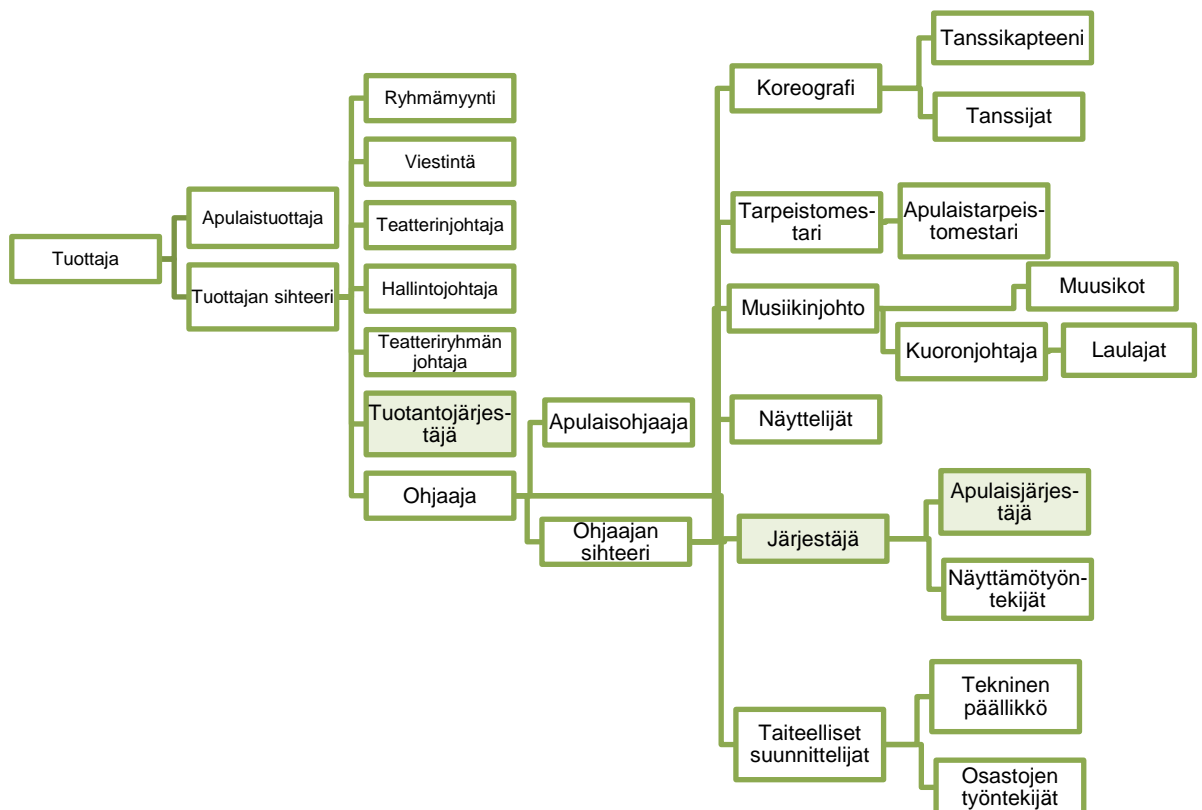
Olen valinnut tätä työtä varten vertaisarvioinnin kohteeksi stage managerin työhön valmistavan Yhdysvaltalaisen Berklee Collegen nettisivujen ammatinkuvaselostuksen sekä Yhdysvaltojen ja Iso-Britannian järjestäjien ammattiliittojen ja -järjestöjen vertaisarvioinnin. Näissä kahdessa maassa järjestäjän ammatilla on pitkät perinteet, ja työnkuva on juurtunut selkeäksi osaksi kulttuuri- ja teatterikenttää, joten työnkuvan odotukset ja sisällöt ovat ihmisillä paremmin hallussa. Olennaisena erona suomalaiseseen järjestäjään, Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa stage manager ei välttämättä ole tietyn teatterin palveluksessa, vaan hän työskentelee freelancerin tavoin vaihtuvissa tuotannoissa ja teatterirakennuksissa. Varmasti juuri tästä työn keikkaluontoisuudesta johtuen molemmissa maissa on vahva ammattiliitto ja -

järjestöpohja (Stage Managers' Association USA, International Alliance of Theatrical Stage Employees USA/CA, Stage Management Association UK). Nämä järjestöt tarjoavat jäsenilleen vertaistukea, mentorointia ja koulutusta sekä työehtojen puolustusta ja parantamista. Vastaavaa järjestelmää nimenomaan järjestäjille ei Suomessa ole ja uskonkin erityisesti vertaistuen tarpeen olevan suuri. Suomessa järjestäjien ammattiliittona toimii Teatteri ja mediatyöntekijöiden liitto (Teme) ja sen jäsenjärjestö Teatterialan Ammattilaiset (TAM).

Etenkin Iso-Britanniassa ja Yhdysvalloissa teatterityön tittelit ja niiden sisältämät työtehtävät jakautuvat hiukan toisella tavalla kuin suomalaisessa teatterimaailmassa. Yhdysvalloissa toisinaan tuotantojärjestäjän titteli on osoitettu tuottajan assistentille. Tässä tapauksessa hänen työtehtäviinsä ei kuulu minkään esityksen ns. ajaminen (eli esityksen sujuvuuden valvonta ja näyttämövaihtojen iskuttaminen) vaan ongelmien taklaaminen ja valvonta sekä ainoastaan tuottajalle raportointi (Stern & Gold, 2017, s. 54). Tämän lisäksi Yhdysvalloissa järjestäjä voi toimia useilla vain hiukan toisistaan eroavilla tehtävänimikkeillä, jotka kuitenkin osoittavat tarkasti työntekijän paikan ja aseman organisaation hierarkiassa. Organisaatiokaavioiden sijasta tärkeää onkin, että kaikki tietävät kuka tekee mitäkin, sillä teatterityön auktoriteettikuviot määräytyvät aina käytännön toiminnan mukaan (Stern & Gold, 2017, s. 52).

Berklee Collegen tehtävänkuvauksen mukaan järjestäjä fasilitoi kommunikaatiota niin taiteellisen kuin teknisen henkilökunnan suhteen. Tämä työnkuvan ydinajatus on siis hyvin sama kuin meillä suomalaisessa teatterimaailmassa. Se missä työnkuva Berklee Collegen kriteerien mukaan eroaa suomalaisesta järjestäjän työnkuvasta, on että Yhdysvalloissa järjestäjän työnkuvaan sisältyy aina myös valo- ja ääni-iskujen antaminen sekä tarpeistonhoito. Suomessa monet työskentelevät kaksoisnimikkeellä järjestäjä-tarpeistonhoitaja, mutta jos puhutaan pelkästään järjestäjästä, niin hänelle ei perinteisesti kuulu tarpeistosta huolehtiminen. Toki myös Berkleen kuvauksessa mainitaan, että työnkuva saattaa vaihdella tuotannosta riippuen.

Työnkuvien- ja tittelienvaihteluista Yhdysvalloissa kertoo se, että järjestäjä (stage manager) hoitaa harjoitusvaiheen ja antaa ns. ajoplarin (promptbook) tuotantojärjestäjälle (production stage manager) siinä vaiheessa, kun tekniset harjoitukset alkavat. Tässä tapauksessa tuotantojärjestäjä ns. ajaa esitykset ja järjestäjä toimii näyttämötekniikan johtajana. Eli käytännössä meidän suomalaisessa teatterijärjestelmässämme tätä työnkuvaa vastaa näyttämömestari, joka onkin järjestäjän tärkeä työpari erityisesti esityksen harjoitusvaiheessa, kun näyttämövaihtoja koordinoidaan. Yhdysvaltalaisessa järjestelmässä ei ole selkeää termiä vastaamaan meidän näyttämömestarin nimikettämme, johtuen luultavasti juuri siitä, että nämä työtehtävät sisältyvät usein jonkun stage manager -variaation roolin. Yhdysvaltojen tuotantojärjestäjä taas toimii vastaavanlaisissa työtehtävissä kuin meillä ohjaajan assistentti, joka valvoo esityksiä ja harjoituttaa understudyt (eli roolien varanäyttelijät) ja paikkaustilanteet (Stern & Gold, 2017, s.54).



Kuva 13. Hypoteettinen teatterityön organisaatiokaavio yhdysvaltalaiseen malliin, mukailien Stern, L. & Gold, J., 2017. Järjestäjän asettuminen kaavion merkattu värillisin laatikoin.

Äkkiseltään saattaa tuntua siltä, että maailmalla järjestäjän työnkuvaan on sullottu sama työ, jota suomalaisissa teattereissa on usein tekemässä monta eri alojen asiantuntijaa. Yllä olevasta kaaviosta käy kuitenkin ilmi, että yhdysvaltalaisesta teatteriroganisaatiosta tai -tuotannosta löytyy yleensä kolme eri järjestäjänimikkeellä toimivaa henkilöä: tuotantojärjestäjä (production stage manager), järjestäjä (stage manager) sekä apulaisjärjestäjä (assistant stage manager).

Yhdysvalloissa järjestäjän tärkeimmät tehtävät suhteessa ohjaajaan liittyvät hyvän työskentelytahdin ylläpitoon ja vuorovaikutuksen mahdollistamiseen (Stern & Gold, 2017, s. 56). Yhdysvaltalainen järjestäjä hoitaa vielä ohjaajakommunikaation lisäksi harjoitus- ja esityshuonekalut paikoilleen, kirjaa näyttämövaihdot sekä valo- ja ääni-iskut ja varoittaa näyttelijöitä heidän sisääntuloistaan harjoituksissa. Tämän lisäksi järjestäjälle kuuluu paloturvallisuudesta ja mahdollisista evakointitilanteista huolehtiminen sekä esimerkiksi tauoista vastaaminen. Tämä kuulostaa päällisin puolin hyvin samalta kuin suomalaisissa teattereissa, mutta Yhdysvalloissa järjestäjän vastuu yltää pidemmälle, eikä esimerkiksi näyttelijöillä odoteta olevan minkäänlaista omaa vastuuta siitä, milloin heidän tulee olla töissä.

Yhdysvalloissa on täysin järjestäjän vastuulla, että näyttelijä ilmestyy paikalle harjoituksiin ja tietää mitä kulloinkin harjoitellaan, siinä missä meillä painotetaan jokaisen työntekijän omaa vastuuta omasta ajanhallinnastaan ja työvuoroistaan. Tämä yhdysvaltalainen ehkä hiukan turhankin painavalta kuulostava vastuu toisten töihin saapumisesta yltää myös toiseen suuntaan, jossa järjestäjällä on vankka työnjohdollinen asema heti ohjaajan poistuttua ensi-illan jälkeen kuvioista. Vastaava asema puuttuu suomalaisesta teatterimaailmasta, jossa järjestäjän vaikuttamisen ja päätöksenteon mahdollisuudet ovat rajalliset työnjohdollisesta asemasta huolimatta.

Yhdysvalloissa järjestäjä vastaa erityisesti pitkään pyörivissä esityksissä esityksen laadun ylläpidosta ja hänen perustehtävänsä on ohjaajan poistuttua ylläpitää ohjaajan taiteellista intenttiä. On tavallista, että ensi-illan jälkeen ohjaajan sijaan järjestäjä antaa työryhmälle palautetta (Stern & Gold, 2017, s.

212). Berklee Collegen kuvauksen mukaan järjestäjäntyöhön kuuluu myös näyttelijöiden alkulämmittelyn järjestäminen sekä edellä mainittu ohjaajan antamien näyttämötyöskentelyä koskevien huomioiden läpikäynti näyttelijöiden kanssa. Tämä tukee edellä esitettyä ajatusta, että yhdysvaltalainen järjestäjäntyö vastaa hyvin pitkälti meidän ohjaajan assistentin työtä.

Olennaisena vertailevana havaintona on, että maailmalla, etenkin Yhdysvalloissa, järjestäjä on ennen kaikkea johtajuusvirka, jonka valta ja vastuu tunnustetaan. Järjestäjien nimet päätyvät jopa esitysjulisteisiin tuottajien nimien rinnalle. Yhdysvalloissa järjestäjän urakehitys kulkeekin usein pienistä tuotannoista suurempiin ja paremmin palkattuihin tuotantoihin ja sitä kautta tuottajaksi tai ohjaajaksi.

## 6.2 Miten järjestäjän roolia voisi keskustella henkilöstön kanssa tukemaan paremmin teatterin päivittäisviestintää?

### 6.2.1 Työroolien välisten pelisääntöjen kirkastaminen

Yksi ryhmähaastateltavista totesi, että olisi saatava jotkut pelisäännöt siihen, miten järjestäjän johtajuus rakentuisi, erityisesti suhteessa näyttämömestariin ja siihen mitä järjestäjä voi vaatia näyttämöhenkilökunnalta. Helposti saatetaan olla tilanteissa, joissa järjestäjä sanoo yhtä ja näyttämömestari toista. Kaikkien haastateltavien mielestä viimeinen sana on kuitenkin ohjaajalla harjoitustilanteessa. Tai tilanteen mukaan myös lavastajalla. Näyttämöhenkilökunnalla haastateltavat tarkoittivat näyttämötekniikkaa, ei niinkään esimerkiksi pukijoita tai tarpeistonhoitajia.

Suhteen taiteilijoihin haastateltavat kokivat enemmän kumppanuutena kuin johtajuutena. Taiteellisen työryhmän kanssa pyritään yhdessä tekemään parasta mahdollista lopputulosta ja yksi haastateltavista kommentoi, että on hyvä muistaa, että ei ole tarkoituksenmukaista, että näyttämöllä olisi aina kivaa, tarkoitus on tuottaa katsojille elämyksiä. Suhteessa ohjaajiin tai suunnittelijoihin

(lavastus-, puku-, ääni-, valo- ja naamiointisuunnittelijoista puhutaan yleensä yhteisnimikkeellä suunnittelijat) haastateltavat kokivat olevansa enemmänkin neuvonantajien asemassa. Eli he voivat tarvittaessa auttaa ymmärtämään miten pyörö tai muu näyttämöelementti toimii.

## 6.2.2 Työtapapalaveri työroolien sanoittajana

Sen sijaan, että järjestäjät itse kertoisivat muulle henkilöstölle omista työtehtävistään, haastateltavat kokivat tarpeelliseksi kysyä muilta, että tietävätkö he mitä järjestäjät tekevät. Tai olisiko muulla henkilöstöllä toiveita ja odotuksia järjestäjän toiminnan suhteen. Haastateltavat kokivat tämän paremmaksi lähestymistavaksi keskustelulle ja tiedostivat sen, että oletus työn sisällöstä saattaa hyvinkin isosti vaihdella sen mukaan keneltä kysyy. Haastateltavat kokivat, että järjestäjätö on palveluammatti, jonka tarkoitus on pyrkiä auttamaan muiden työskentelyä. Tämän takia sen sanottaminen mitä järjestäjältä sopii odottaa, tuntuu merkitykselliseltä.

Yksi haastateltavista toi esille olleensa joidenkin tuotantojen yhteydessä palaverissa, jossa ennen harjoitusten alkua käytiin läpi mitä kukakin tekee kyseisessä tuotannossa. Hän oli kokenut menettelyn hyväksi jatkotyöskentelyn kannalta. Hän kutsui tilaisuutta leikillisesti hierarkiapalaveriksi. Ajatus sai kannatusta muilta järjestäjiltä ja tämä nousikin selkeäksi kehityskohteeksi. Erityisesti vierailevien ohjaajien ja suunnittelijoiden suhteen koettiin tärkeänä, että voidaan kohdata ennen harjoitusten alkua ja esitellä henkilöt, jotka vastaavat näyttämön toiminnasta. Samassa tilaisuudessa esimerkiksi ohjaaja pääsisi kertomaan omia odotuksiaan työskentelylle. Ehdotin voisiko kyseessä olla ns. työtapapalaveri ja tämä nimitys sai kannatusta haastateltavilta. Tämä olisi mahdollisuus tutustuttaa vierailija talon menettelytapoihin.

Haastateltavat kokivat kuitenkin tärkeäksi, että kyseinen palaveri toteutettaisiin hyvissä ajoin ennen näyttämöharjoitusten alkua ja pienemmällä kokoonpanolla. Ensimmäisen näyttämöharjoituksen yhteydessä Helsingin Kaupunginteatterilla

on turvallisuustuokio, jonka yhteydessä kyllä esitellään tekninen henkilökunta ja näyttämötyöskentelyn pelisäännöt, mutta haastateltavien kokemus oli se, että turvallisuustuokiossa on paikalla liikaa ihmisiä. On parempi luoda pienemmällä porukalla paineeton tila ennen näyttämölle siirtymistä, jotta näyttämöllä oltaisiin jo jossakin määrin tuttuja. Yksi haastateltava korosti, että palaverin ei tarvitse olla pitkä, mutta sen ei myöskään olisi hyvä olla tuotantoprosessimme muiden virallisten aloituspalaverien yhteydessä vaan selkeästi oma tapahtumansa. Koin tärkeäksi tarttua tähän kehitysehdotukseen ja viedä sen tuotanto-osastolle pohdittavaksi. Tuotanto-osastolla on kehitteillä myös tuotannon kirja, johon kootaan yhteen paikkaan kaikki tuotantoa koskeva tieto, jotta se olisi kaikkien sitä tarvitsevien saavutettavissa. Yksi haastateltavista pohti voisiko tällainen työtapaohjeistus olla osa tuotannon kirjaa, mutta huoleksi nousi se, tulisiko asia huomatuksi ja luetuksi sieltä.

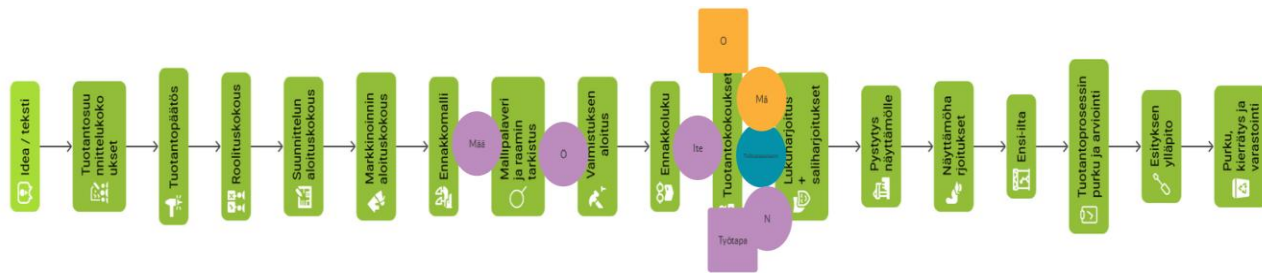
Tuotanto-osaston työpajassa ajatus työtapaalaverista otettiin innostuneesti vastaan. Tarve tämänkaltaiselle kokoontumiselle koettiin vahvaksi. Tällainen palaveri parantaisi myös työhyvinvointia siinä mielessä, että kun toisten ja omat vastuualueet ovat selvät, on paineettomampaa aloittaa yhteinen työskentely. Keskustelua käytiin siitä millä työnimikkeillä toimivat työntekijät koettiin tarpeellisiksi osallistumaan työtapaalaveriin. Yhteinen näkökulma oli se, että sekä esiintyjät että näyttämötekninen henkilökunta jätetään tästä palaverista pois, sillä heidän näkökulmansa tulevat kuulluiksi sekä lukuharjoituksessa, että näyttämöharjoituksiin siirryttäessä tapahtuvan turvallisuuskävelyn yhteydessä. Nämä molemmat ovat tilaisuuksia, joissa työryhmän kesken käydään läpi yhteisiä pelisääntöjä ja teatterin toimintatapoja.



Kuva 14. Työtapa-palaverin osallistujat tuotanto-osaston näkökulmasta.

Tuotanto-osaston osallistujat kokivat tärkeäksi, että työtapa-palaverissa ei keskustella esityksen taiteellisesta rakentumisesta, sillä sille on oma kokoontumisensa. Tarve olisi päästä pienellä ydinryhmällä keskustelemaan nimenomaan työskentelyn tavoista. Samalla olisi tarpeen käydä oman talon henkilökunnan kanssa läpi mm. sellaiset asiat kuka vastaa mistäkin seikasta harjoitusajalla ja mitä keneltäkin sopii odottaa. Tämä on arvokasta tietoa erityisesti vierailevalle ohjaajalle ja lavastajalle, jolle kaikkien työnkuvat eivät ole välttämättä tuttuja jo senkin takia, että saman työnimikkeen alla työskennellään hyvin eri tavoin eri teattereissa. Työpajassa tuli myös esille huoli siitä, että tuotantoprosessiin liittyviä palaverieja on jo ennestään paljon, ettei uudella palaverilla kuormitettaisi prosessia ja henkilöstöä turhaan.

Työpajassa keskusteltiin myös palaverin paikasta tuotantoprosessissa ja lopuksi pyysinkin osallistujia merkkamaan sähköisen yhteisöllisen muistitaulu Flingan kautta mielestään parhaan paikan palaverille. Olin purkanut aiemmin tähän työhön liittämäni tuotantoprosessikaavion Flingaan aikajanaksi.



Kuva 15. Tuotanto-osaston työpajan osallistujien ehdotukset työtapalaverin paikaksi Helsingin Kaupunginteatterin tuotantoprosessissa.

Suurin osa vastauksista keskittyi tuotantokokousten aloittamisen yhteyteen ja pari ehdotusta tuli myös työtapalaverista vieläkin varhaisemmassa vaiheessa tuotantoprosessia. Yksi ehdotti palaverin olevan ennakkomallin ja mallipalaverin välissä ja toinen mallipalaverin ja valmistuksen aloittamisen välissä. Yhteinen kokemus kuitenkin oli se, että työtapalaverin on oltava hyvissä ajoin ennen harjoitusten alkua. Keskustelussa nousi esille myös huomio siitä, että työtapalaverin ei pidä olla liian aikaisessa vaiheessa tuotantoprosessia sillä sen tarkoitus linkittyy hyvin vahvasti harjoitteluun.

### 6.3 Miten tehostunut tiedonsiirto ja muuttuvat järjestelmät vaikuttavat järjestäjän ja muun henkilöstön hyvinvointiin?

Ryhmähaastattelun osallistajat olivat yhtä mieltä siitä, että uudet järjestelmät eivät merkittävästi lisänneet heidän kuormitustaan. Jokainen oli sitä mieltä, että kun järjestelmän oppii, niin niiden käyttäminen on hyvin kätevää, mutta haaste muodostuu siitä, että kaikki eivät suostu käyttämään virallisia tiedonjakojärjestelmiä. Selkeä yhteinen mielipide oli se, että kun kerran tällaisia yhteisiä kanavia on luotu niin niitä tulisi myös käyttää ja jos kaikki käyttäisivät samoja virallisia kanavia niin se tuottaisi kaikinpuolista työhyvinvointia. Osa järjestäjistä koki, että heillä on hyvin vähän tarvetta omassa työssään järjestelmille, sillä esimerkiksi ohjaajan assistentti hoitaa ensisijaisesti tiedotusta. Kaikki sanovat kuitenkin käyttävänsä itse teatterin virallisia tiedotuskanavia, koska kokevat sen työn puolesta välttämättömäksi ja työnkuvaan kuuluvaksi. Sen sijaan epävirallisissa WhatsApp -ryhmissä olo jakoi

mielipiteitä. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että kyseisiin ryhmiin ei tarvitse kuulua, mutta yksi järjestäjistä silti kuului yhteen WhatsApp -ryhmään. Hän itse kuvaili tämän johtuvan siitä, että kokee tarpeelliseksi olla ryhmässä sen vuoksi, jos joku jakaa siellä väärää informaatiota niin hän pystyy heti reagoimaan asiaan. Eli tässäkin asiassa koetaan järjestäjän olevan jonkinlaisessa valvonnallisessa roolissa. Kukaan ei kuitenkaan kokenut järjestelmien käytön aiheuttavan työhyvinvointia heikentävää teknostressiä.

Se koettiin haasteeksi ja epäoikeudenmukaiseksi, että järjestäjän toimenkuvaan kuuluu seurata mitä talossa tapahtuu, mutta toiset taas voivat kieltäytyä järjestelmien käytöstä. Itse järjestelmien käyttöönoton tai niiden käytön ohjeistamisen ei koettu kuuluvan järjestäjälle. Yksi haastateltava kommentoi, että hänen mielestään järjestäjällä on vain vastuu ohjata ihmiset eteenpäin oikeille tahoille, joiden tehtävä on auttaa järjestelmien käytössä. Uusien tai muuttuvien digitaalisten järjestelmien ei näin ollen koettu sinänsä lisäävän tai kuluttavan juuri järjestäjän voimavaroja tai työhyvinvointia. Yksi järjestäjä koki järjestelmien käytön itse helpoksi ja hyödylliseksi ja toivoi vain, että ei lähdettäisi enää siihen, että henkilöstölle jaettaisi tietoa missään eri muodoissa, vaikka he tulisivat sitä pyytämään. Se kuormittaa, jos joutuu personoidusti tulostamaan yhdelle paperin ja lähettämään toiselle tekstiviestin. Haastateltavat korostivat jokaisen omaa vastuuta pysyä kärryillä työhönsä liittyvistä asioista seuraamalla itse esimerkiksi teatterin intraa.

Yksi kysymys koski sitä paljonko järjestäjän tarvitsee palvella. Vaikka järjestäjäntyön katsotaankin olevan palveluammatti, eivät haastateltavat kokeneet velvollisuudekseen palvella henkilökohtaisesti ketään yksittäistä henkilöstön edustajaa. Myös muu näyttämötyö koettiin palveluammattiksi, jossa asiakas on ohjaaja ja muut taiteelliset suunnittelijat. Yksi järjestäjä totesi palvelemisen tapahtuvan enemmänkin tuotannon kannalta. Hänen mukaansa järjestäjä tarjoaa palveluksiaan tuotannon edun mukaisesti ja esimerkiksi tiedon kulku kuuluu tähän palveluun.

Tuotanto-osaston työpajassa tuli ilmi yksi kehitysehdotus liittyen työhyvinvointia lisäävään tiedonsiirtoon. Ajatus nousi tarpeesta lisätä tuottajan, järjestäjän ja mahdollisesti ohjaajan assistentin välistä tiedonkulkua erityisesti harjoitusajalla. Kaivattiin jonkinlaista raportoinnin kanavaa, jolla välitettäisiin mahdollisimman kevyesti tietoa tuottajan suuntaan. Eräs osallistuja ehdotti mahdollisuutta valjastaa jo teatterin käytössä ja henkilöstön hallussa olevan järjestelmän, Teamsin chat-osio tällaiselle kommunikaatiolle. Ajatus sai kannatusta osallistujissa. Toive oli, että keskinäinen raportointi mahdollistuisi mahdollisimman kevyesti ja ilman kuormittavia lomakkeentäyttöjä. Tarve oli päästä kiinni harjoitusprosessien toistuviin pieniin ongelmiin, esimerkiksi jos harjoitukset pääsevät toistuvasti käynnistymään myöhässä. Keskustelussa nousi kuitenkin myös huoli siitä, edesauttaako käytäntö työhyvinvointia vai kuormittaako tällainen raportointi järjestäjää vain entisestään.

Keskustelua käytiin myös harjoitussisältöjen tiedottamisesta muulle työryhmälle. Tämä hoituu nykyään teatterin Microsoft365 -pohjaisten järjestelmien kautta, jotka uudistettiin kokonaan teatterin intranetin uudistamisen yhteydessä vuonna 2024. Uudet tiedottamisen kanavat hakevat vielä sitoutumista käyttäjiltään ja työpajassa nousikin puheeksi se, kuinka usein järjestäjän ja esimerkiksi ohjaajan assistentin tarvitsee päivittää harjoitussisältöjä tiedotuskanaviin. Esille nousi myös ehdotus siitä, että harjoituspäivän aluksi kokoonnuttaisiin työryhmän kesken näyttämöllä yhteiseen hetkeen, jossa ohjaajan johdolla käytäisiin läpi päivän harjoitussisältö. Tämän toivottiin edesauttavan työrauhaa ja sitä, että kaikki saavat saman tiedon samanaikaisesti riippumatta siitä lukevatko he teatterin tiedotuskanavia säännöllisesti vai eivät.

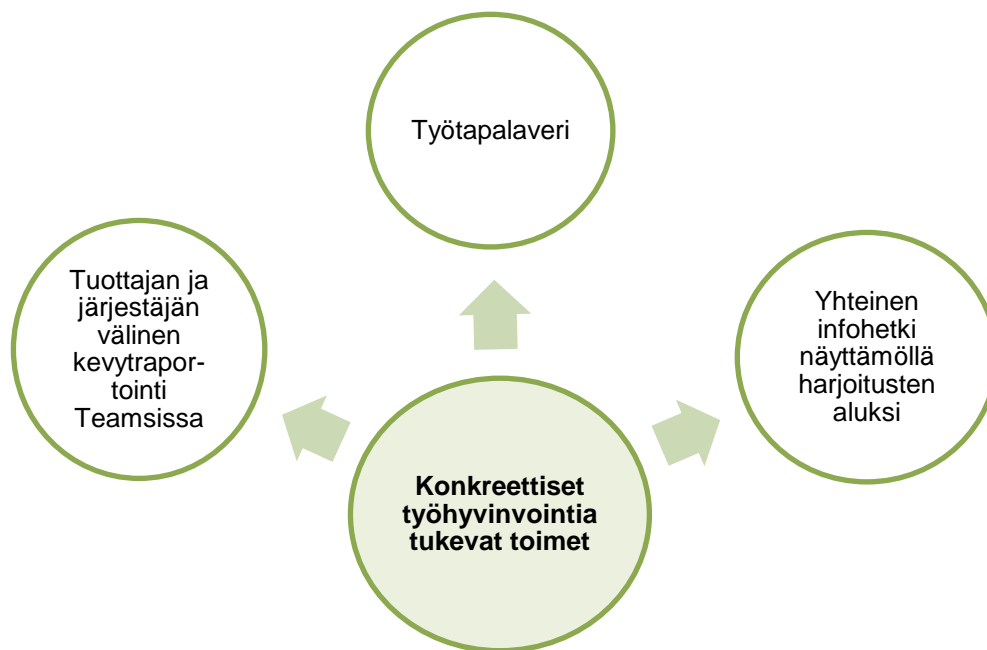
## 6.4 Keskeisten tulosten koonti

Tulosten ytimessä on luottamus psykologisen turvallisuuden toteutumiseen nykyisellään Helsingin Kaupunginteatterissa. Haastateltavat kokivat, että heillä on tarpeeksi työkaluja psykologisen turvallisuuden ylläpitoon ja molempien

haastattelutilaisuuksien avoin keskustelutapa todisti luottamuksen vakaan pohjan olevan olemassa. Vastauksena kysymykseen siitä miten järjestäjän työnkuvaa ja vastuualueita voidaan viilata, selkein kehityspiste molempien haastattelutilaisuuksien perusteella oli, ei pelkästään järjestäjän, vaan myös muiden erityisesti harjoitus- ja näyttämötyössä olevien työroolien ja -vastuiden selkeyttäminen. Tärkeäksi kehityspisteeksi nousi myös yksilön vastuuttaminen suhteessa omaan työhönsä sen sijaan, että järjestäjä olisi vastuussa kaikesta. Lisäksi painotettiin työsuojeluvaltuutettujen vastuuttamista järjestäjän kuormituksen keventämiseksi ja samalla toivottiin järjestäjän saavan tukea puuttua tarvittaessa epäkohtiin.

Aineiston perusteella järjestäjän työroolia voisi parhaiten keskustella henkilöstön kanssa tuomalla työtapaalaveri osaksi tuotantoprosessia. Osallistujilla oli selkeitä työhyvinvointia edesauttavia kehitysehdotuksia työroolien sanoittamiseen ja selkeyttämiseen. Järjestäjän rooli työhyvinvoinnin mahdollistaja koettiin siitä näkökulmasta, että hän voi omalla työskentelyllään ja tilannetajullaan tukea muiden työskentelyä ja työryhmän keskinäistä tiedonkulkua. Järjestäjän toiminnan ei itsessään koettu vaikuttavan yhteisiin pelisääntöihin sitoutumiseen, mutta luottamuksen rakentumisen työroolien sanoittamisen kautta koettiin vaikuttavan tähänkin parantavasti. Koko aineistossa korostui tarve järjestäjän johtajuuden ja auktoriteetin tukemiselle sekä komentoketjujen selkeyttämiselle.

Tiedonsiirtoa ja järjestelmien käyttöä ei itsessään koettu työhyvinvointia parantava tai heikentävänä seikkana, mutta yksilön vastuuta korostettiin tämänkin alakysymyksen kohdalla.



Kuva 16. Keskeiset aineistosta nousseet konkreetitset toimintaehdotukset työhyvinvoinnin tueksi.

## 7 Askeleet kohti hyvinvoivaa teatteria

### 7.1 Työroolien ja työskentelyn tapojen yhteinen keskusteleminen hyvinvoinnin rakentajana

Selkein työskentelyä ja työhyvinvoinnin mahdollistumista tukeva kehittämissuositus aineistoni perusteella on tuoda työtapalaverit osaksi teatterin arkea. On kuitenkin oltava tarkkana siinä, että kokousten lisääntyminen ei kasvata henkilöstön kokemaa kuormitusta vaan uusi työtapalaveri solahtaisi osaksi jo olemassa olevia rakenteita, esimerkiksi uuden tuotannon ensimmäisen tuotantokokouksen yhteyteen. Haastatteluaineistoni anti jo ottanut askeleen kohti konkretiaa, sillä työpajassakin mukana ollut tuotantopäällikkö valmistelee parhaillaan syksyille 2025 henkilöstölle yhteisen keskustelun pohjaksi uutta tuotantomallia ja toivoi voivansa ottaa työtapalaverin osaksi kokonaisuutta. Tämä on hyvä esimerkki osallistavasta johtamisesta, jossa henkilöstön keskusteluttamisen avulla on löydetty yhteistä hyvää edesauttava

ehdotus, jota lähdetään ennakkoluulottomasti kokeilemaan. Tärkeää on toki myös seurata työtapalaverin käyttöönoton jälkeen työyhteisön ajatuksia palaverin onnistumisesta tavoitteestaan ja arvioida sen vaikutusta työhyvinvointiin. On tärkeää arvioida tuottaako joku muutos tai uudistus voimavaroja vai kuluttaako se niitä.

On hyvä muistaa, että uusiin toimintatapoihin tottuminen ottaa aikaa ja saattaa herättää myös vastarintaa joissakin työntekijöissä, muutos menee usein tunteisiin (Juholin, 2022, s. 262). Psykologisella turvallisuudella, luottamuksella ja tunteiden kohtaamisella on paikkansa tässäkin prosessissa. Muutokset horjuttavat tunnetusti turvallisuuden tunnetta ja siksi näinkin pieneltä vaikuttavan muutoksen, kuin uuden kokouksen, läpiviemisessä tulee muistaa psykologisen turvallisuuden periaatteet, sillä koettu turvan tunne kollegoiden kesken lisää luovuutta, luottamusta ja tuottavuutta (Rinne, 2021, s. 13).

Työroolien selkeyttäminen sujuvoittaisi työskentelyä ja rakentaisi luottamusta, kun mahdolliset väärinkäsitykset avataan ja oikaistaan. Kenellekään ei jäisi sellainen olo, että joutuu kantamaan vastuuta asioiden hoidosta yksin ja toisaalta ei myöskään tehtäisi oletuksia siitä, että kaikki on jonkun muun vastuulla ja odotettaisi tämän hoitavan sellaisetkin asiat, jotka eivät suoraan hänen työrooliinsa kuulu. Tämä ei vaikuttaisi pelkästään vierailevien työntekijöiden sitouttamiseen teatterin työtapoihin ja pelisääntöihin, vaan myös vakituisen henkilökunnan hyvinvoinnin tukemiseen sitouttamalla heitä paremmin omaan työhönsä ja muiden työroolien arvostamiseen. Uskon, että pelkästään ymmärrys siitä mitä muut tekevät ja mitä heidän vastuulleen kuuluu selkeyttää työskentelyä siinä määrin, että se näkyy jaksamisen voimavaroissa ja työhyvinvoinnissa. Pääkysymykseeni viitaten, uskon jo tämän yhteisen ymmärryksen kasvamisen kehittävän teatterin organisaatiokulttuuria työhyvinvointia paremmin tukevaan suuntaan.

Maailman jatkuvasti muuttuessa tulisi näin isossa organisaatiossa käydä jatkuvaa keskustelua työskentelyn tavoista ja odotuksista toisia työntekijöitä

kohtaan. Teatterissa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta jo pelkästään sen takia, että eri tuotannot tuovat aina mukanaan uusia ihmisiä. Vakituisekin henkilökunnan on kuitenkin hyvä säännöllisin väliajoin pysähtyä pohtimaan sitä, toimitaanko tietyllä tavalla vain hiljaisen tiedon varassa eli siksi koska niin on aina toimittu, vai olisiko työskentelyssä varaa työtapojen uudelleenarvioinnille työhyvinvoinnin ja keskinäisen arvostuksen mahdollistamiseksi. Tämä linkittyy luvussa 2.7 mainitsemaani kirjoittamattomien sääntöjen ja oletusten avaamiseen, jonka uskon aineistoni valossa tukevan hyvinvointia edistävää työkuultuuria. Kun työyhteisössä puetaan sanoiksi joku alitajuinen toimintatapa ja tuodaan se näin kaikkien tietoisuuteen, osataan asiaa lähteä kehittämään. Loin työpajaa varten alla olevan prosessikuvauksen kehittämistyöni keskeisistä ajatuksista ja työpajasta nousseen aineiston valossa organisaatiossani on tarve sanoittaa hiljaista tietoa ja kysyntää tämänkaltaiselle yhteistä ymmärrystä rakentavalle ajattelulle löytyy.



Kuva 17. Järjestäjähaastattelun perustella työpajaa varten luomani prosessikuvaus kehittämistyöni keskeisten ajatusten seuraussuhteista.

Tärkein esimerkki vakituisein henkilökunnan työroolien selkeyttämisen tarpeesta on aineistoni valossa järjestäjän ja näyttämömestarin välisen komentoketjun tarkastelu ja sanoittaminen. Tämä aihe nousi molemmissa haastattelutilanteissa useamman kerran esille ja esimerkiksi tuottajilla on epäselvyyttä siitä, kumpi

toimii tilanteissa lopullisena näyttämötyöskentelyä koskevana päätöksentekijänä, järjestäjä vai näyttämömestari. Valitettavasti tämä tärkeä kehittämisaihe ei mahtunut oman työni puitteisiin, mutta olen sitä mieltä, että se kaippaa ehdottomasti akuuttia käsittelyä ennen kuin näissä rooleissa työskentelevät siiloutuvat liikaa omien toimintatapojensa taakse yhteisen työkuulttuurin rakentamisen sijasta. Kuten tuotanto-osaston työpaja-aineistosta käy ilmi, Helsingin Kaupunginteatterin monella osastolla on tehty tärkeää osastonsisäistä kehittämistyötä, mutta nyt olisi aika kohdistaa huomio yhteisten työskentelyrakenteiden kehittämiseen työhyvinvoinnin ja työn sujuvuuden tukemiseksi.

## 7.2 Järjestäjän työnjohdollisen aseman vahvistaminen

Järjestäjän työnjohdollista asemaa ja auktoriteettia tulisi tukea, jotta tässä työroolissa työskenteelijät voisivat herkemmin puuttua epäkohtiin ja sujuvoittaa näin omalta osaltaan harjoitus- ja esitysprosesseja. Itselleni nousi merkitykselliseksi tuotanto-osaston työpajasta noussut ajatus järjestäjän ratkaisukeskeisestä rohkeudesta. Koska konfliktit ja moninaiset tunteet ovat osa teatterityöskentelyä, onhan esityksen rakentaminen yhtä suurta ongelmanratkaisua, tulisi järjestäjällä nimenomaan ratkaisukeskeinen ote työhön. Mielestäni tämä tarkoittaa sitä, että ongelmat kohdataan rohkeasti mahdollisimman varhaisessa vaiheessa eikä niitä tietoisesti vältellä tai vähätellä. Tätä voisi myös kutsua järjestäjän tunnerohkeudeksi, joka haastattelemieni järjestäjien mukaan merkitsee juuri tilannetajua nähdä ja ymmärtää missä tilanteessa puuttuminen on tarpeellista. Åhman (2024, s. 30). määrittelee tunnerohkeuden kykynä rajata ja ymmärtää milloin keskustelua ei kannata jatkaa sekä taitona päästää irti turhasta painolastista. Juuri tässä järjestäjät ovat asiantuntijoita, ja heille tulisikin mielestäni mahdollistaa puuttumisen työkaluja ja vahva tuotanto-osaston tuki. Nämä aineistosta nousseet seikat tukevat luvussa 2.6 esittämäni ajatusta, että järjestäjä voisi olla asemaltaan jonkinlainen lähijohtaja.

Olen samaa mieltä työpajan osallistujan kanssa, joka mainitsi, että järjestäjä on harjoitus- ja esitysprosessien tekninen johtaja. Tätä mielikuvaa tulisi mielestäni vahvistaa ja luoda tätä kautta järjestäjälle mahdollisuudet toimia tämän määritelmän asettaman vastuun ja vallan puitteissa. Tämä vastuu jaetaan toki vahvasti näyttämömestarin kanssa ja sen vuoksi näiden kahden työnkuvan sisältöjä suhteessa toisiinsa tulisi ottaa yhteiseen keskusteluun.

Soback (2021, s. 49) mainitsee valmentavaa johtajuutta käsittelevässä kirjassaan, että nykyinen uusi työelämä pyrkii herättämään johtajuuden kaikissa, formaalista positiosta huolimatta. Olen hänen kanssaan samaa mieltä siitä, että johtajuus on position sijaan enemmänkin hyve: taidollinen ja asenteellinen kyky kohdata itsensä, muut ja maailma viisaalla ja vastuuta kantavalla tavalla (Soback, 2021, s. 50). Tässä valossa järjestäjän johtajuus on kiistatonta, sillä hän on nimenomaan vastuunkantaja, joka tilannetajullaan ja kuuntelukyvyllään luotsaa tiimiään läpi harjoitus- ja esitysprosessin karikkojen. Johtajuuden herättelyssä nostaisin esille myös vertaistuen arvon.

Tämä on paremmin rakenteellistettu sekä Yhdysvaltojen että Iso-Britannian järjestöissä, joiden kautta vertaistukea ja mentorointia on laajemmin tarjolla. Toivoisin tämänkaltaisten järjestöjen syntymistä myös Suomessa. Teatterialan ammattiliiton rinnalle olisi hienoa saada jonkinlainen vertaistuellinen foorumi, jossa järjestäjät voisivat kollegoiden kanssa keskustella työn kuormituksen helpottamisesta ja vaikkapa lähijohtajuuden mahdollisuuksista. Mikäli kansallinen foorumi tuntuu suureelliselta tavoitteelta, niin haluaisin olla mahdollistamassa tällaista keskustelun mahdollisuutta ainakin omassa organisaatiossani. Aineistossani nimittäin korostuu vertaistuen voima ja tarve ja uskon järjestäjän lähijohtajuuden vahvistuvan siitä, että hän pääsee säännöllisesti keskustelemaan kollegojen kesken, jotta jaksaa tukea muiden työhyvinvointia.

Vertaisanalyysiaineiston perusteella sanoisin järjestäjän mahdollisuudesta kehittää teatterin organisaatiokulttuuria tukemaan yhteisen ymmärryksen muodostumista ja työhyvinvointia, että työroolien selkeyttämiseen tarvittaisiin

lisää ulkomailla stage managerin rooliin itsestään selvänä sisältyvää auktoriteettia. Tässä on meillä vielä kehitettävää, jotta järjestäjän työnjohdollinen päätäntävalta ja vastuuta vastaava toimijuus vahvistuisi ja olisi myös kaikille työryhmän jäsenille itsestään selvää. Uskon kuitenkin, että haastatteluihini osallistuneiden ehdotukset vievät tilannetta lähemmäs tätä odotusta. Se mistä ei kuitenkaan tule ottaa maailmalta mallia on luvussa 6.1.6 mainitsemani ajatus järjestäjän kokonaisvastuusta, vaan sen sijaan on haastatteluaineiston perusteella löydettävä järjestäjälle tapoja tukea yksilöiden omaa vastuunottoa. Aineistostani ilmenee myöskin tarve työrooleja ylittävään yhteistyöhön (kuva 12), jossa ei yhdysvaltojen malliin pyritä pysymään lestissään vaan pidetään vastuun jakautuminen jatkuvassa avoimessa keskustelussa.

### 7.3 Vastuullinen dialogi yhteisenä työkaluna

Yhtenä tärkeänä kehittämisen paikka näen vastuullisen dialogin vahvistaminen työyhteisössä. Haastatteluja tehdessäni olen nähnyt kollegoissani suuren tarpeen ja kiinnostuksen yhteiseen dialogiin ja uskon tällaisen vuorovaikutuksen työhyvinvointia edistävään voimaan. Vastuullisen dialogin periaatteet selvästi ymmärretään kollegoideni keskuudessa, seuraava askel olisi jalkauttaa käytäntö myös teatterin arkityöhön. Uskon tässäkin asiassa luvussa 2.6 mainittuun esimerkillä johtamisen voimaan. Tähän liittyy myös vahvasti omien ennakoasenteiden ja tunteiden kohtaaminen sillä kaikki vuorovaikutus on tunteisiin vaikuttamista (Åhman & Gustafsberg, 2017, s. 178). Ensin on siis hyväksyttävä omat tunteensa ja otettava niistä vastuu, jotta voi osallistua tasa-arvoisena osapuolena vastuulliseen dialogiin.

Omien rajojen sanoittaminen ja niistä kiinni pitäminen oman työhyvinvoinnin nimissä on selvästi ollut nousussa oleva trendi viimevuosien teatterityöskentelyssä. Pidän tätä pelkästään hyvänä asiana, sillä mielestäni on hyvin tärkeää, että teatteri ei ole enää paikka, jossa yksi henkilö käyttää

mielivaltaisesti valtaa muihin ja muut tottelevat sokeasti. Tällainen johtamisen tapa ei ole enää suosiossa muutenkaan, miksi siis teatterissa tulisi pitää kiinni vanhanaikaisista rakenteista, jotka usein enemmänkin heikentävät työhyvinvointia kuin lisäävät sitä. Tämä aihe nousi esille myös aineistostani, sillä haastatellut järjestäjät olivat sitä mieltä, että heillä on tilaa ja mahdollisuuksia ilmaista omat rajansa. Koen omien rajojen sanottamisen ja niistä kiinni pitämisen tärkeänä osana vastuullista dialogia. On vastuullista antaa toiselle tiedoksi missä määrin on milloinkin käytettävissä ja mitä omalta työskentelyltä voi odottaa. Koen tämän olevan hyvin tärkeä osa erityisesti järjestäjän työhyvinvointia, sillä järjestäjän vastuualueelle ajatellaan usein kuuluvan niin laajasti asioita, että ylikuormittuminen mahdollistuu herkästi. Tämä koskee toki myös montaa muuta teatterityötä tekevää, tunnollisuus kun vaikuttaa olevan osa monen työmentaliteettia. Ajattelen, että vastuullisella dialogilla puretaan myös tunnollisuuden taakkaa.

#### 7.4 Työhyvinvoinnin takaamisen vastuullisuus kestävän kehityksen valossa

YK:n kestävän kehityksen tavoitteissa on määritelty 17 kohtaa, joita jäsenmaat ovat sitoutuneet edistämään. Tämä Agenda 2030 pyrkii kestävään kehitykseen niin talouden, ihmisten hyvinvoinnin kuin ympäristön kannalta (Ulkoministeriö, n.d.). Oman tutkimukseni kannalta näistä kestävän kehityksen tavoitteista merkittävin on numero 3; Taata terveellinen elämä ja hyvinvointi kaiken ikäisille. Meillä suomalaisessa työelämässä äärimmäinen kuormittuminen ja uupumus on nostanut päätään jo pitkään ja on yksi suurimmista työssä jakamisen haasteista tällä hetkellä. Työhyvinvointi vaikuttaa kuitenkin myös muuhun hyvinvointiin ja mielestäni kaikenlainen työssä jaksamisen puheeksi ottaminen on tärkeää ongelman tunnistamiseksi. Ennakoiva työ työssäjaksamisen ylläpitämiseksi on tässä avainasemassa. Jokainen organisaatio on velvollinen edistämään työssäjaksamista ja sen tulisi olla osa jokaisen organisaation strategiaa ja arvopohjaa, sillä jaksamisen johtaminen on yhtä tärkeää kuin mikä tahansa muu johtaminen (Lappi, 2022, s. 13). Olen Lapin (2022, s. 117) kanssa samaa mieltä

siitä, että työpaikkojen hyvinvoinnin kulttuuria voidaan johtaa ja muokata siinä missä muitakin asioista työelämässä. Uskon, että juuri tämä asia tulee olemaan minulle tärkeänä ohjenuorana ja toiminnan suuntana tulevassa työelämässäni.

Koen, että tulevaisuuden kulttuurituottajan yksi tärkeimpiä näkökulmia luonnonvarojen kestävästä kulutuksesta ja päästöjen minimoimisesta lisäksi on juuri tämä sosiaalisen kestävyden näkökulma. Se pitää sisällään niin yhteisön hyvinvoinnin perusoikeuksien ylläpitämisen, ihmisten tasavertaisten mahdollisuuksien ja osallistumisen turvaamisen (Opetushallitus, 2025) kuin inhimillisen kestävyden ulottuvuuden, jolla tarkoitetaan yksilön työn kuormittavuuden kokemusta. Kulttuuriala on ottanut kovia iskuja viime vuosia niin globaalista pandemiasta kuin määrärahalleikkauksistakin. Kun tähän vielä lisätään ennestään tunnollisten ja itsensä likoon laittavien kulttuurialan työskentelijöiden kuormittuminen työelämän kasvavien vaatimusten alla, on terveys- ja jaksamisuhka ilmeinen.

On hyvä muistaa, että kulttuuriala luo aineetonta arvoa, jonka merkitys kasvaa ympäristötietoisuuden ja tuottavuuspaineiden lisääntyessä (Kulttuuripoliittinen selonteko, 2024, s. 61). Voidaksemme kulttuurialalla tukea kulttuurista kestävyttä sekä pyrkiä kohti Kulttuuripoliittisessa selonteossa (2024, s. 22) määriteltyä suomalaisen kulttuuripoliitiikan pitkän aikavälin ensimmäistä tavoitetta kulttuurista muutosvoimana, on kulttuurintekijöiden voitava itse hyvin pystyäköön toimimaan tässä tehtävässä täysipainoisesti. Hyvinvoiva yksilö kokee tekevänsä merkityksellistä työtä ja pystyy näin takaamaan muille laadukkaan mahdollisuuden kulttuurin kokemiseen. Tämä linkittyy tähän kehittämistyöhöni myös eriarvoisuuden vähentämisen vastuun kautta. Yhdenmukaisuuden vahvistaminen ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen kitkeminen ovat tärkeitä näkökulmia sosiaalisen kestävyden ylläpidossa.

## 8 Lopuksi

Koin kaikkiaan tämän kehittämistyön olleen itseään ruokkiva prosessi, jossa uusia näkökulmia tuli esille jatkuvasti. Tutkimusta voisi helposti jatkaa laajemminkin myös muiden työnkuvien läpikäymiseen työhyvinvoinnin valossa. Tutkimuksen tekeminen ja aineiston läpikäynti on osoittanut, että teatterissa monet työroolit sivuavat toisiaan ja toisinaan valta- ja vastuusuhteiden osoittaminen on hyvinkin haastavaa. Kaikki kamppailevat kuitenkin samanlaisten ajatusten kanssa siitä, että kenelle tämä asia kuuluu ja kuka sanoo jossakin asiassa viimeisen sanan. Toimintatavat ovat pitkälti rakentuneet hiljaisen tiedon varaan ja sille ajatukselle, että näin on aina ennenkin toimittu. Mielestäni näiden toimintatapojen auki puhuminen on ollut hyvin mielenkiintoista ja avartavaa. Ne ovat saaneet minut tarkastelemaan omaakin työrooliai uusin silmin.

Johtunee pitkälti taustastani ohjaajan assistenttina ja pienen näyttämön järjestäjänä, että katson työtäni itse pitkälti siitä käsin, että kuinka voisin mahdollisimman hyvin palvella kulloinkin käsillä olevaa työryhmää. Olen helposti ottanut kannettavakseni kaikki asiat ja omaksunut sen asenteen, että minun vain on oltava jatkuvasti tavoitettavissa ja hoitamassa ihan kaikkea, mitä milloinkin eteeni tuodaan. Huomaan nyt, että olen laatinut nämä vaatimusten raamit pitkälti itse. Aineistoni tuloksissa yllättävää oli se, että muut järjestäjät näkevät tämän asian eri näkökulmasta.

Ensinnäkin aineistosta käy ilmi, että muut järjestäjät eivät koe niinkään palvelemisen paineita suhteessa taiteelliseen työryhmään kuten itse teen, vaan enemmänkin teknisen henkilökunnan suhteen. Olen itse ajatellut järjestäjän johtajuutta lähinnä taiteellisen henkilökunnan tarpeista huolehtimisen kannalta, siinä missä kollegani kertoivat ajattelevansa järjestäjän johtajuutta lähinnä suhteessa näyttämötekniikkaan. Aineistoni mukaan myöskään tiedottamisen ja järjestelmien käytön paine ei ole kollegoillani sama kuin itselläni. Muut järjestäjät ajattelevat olevansa enemmänkin välitysvastuussa ja ohjaamassa kysyjä oikeille vastaajille. Huomaan nyt, että olen itse luonut itselleni paineen

tietää kaikki vastaukset ja minulla on opittavaa kollegoideni työotteesta. Tämä ei kuitenkaan vie pois järjestäjän johtajuutta vaan kyse on enemmänkin siitä missä on työskentelyn pääfokus. Minun näkökulmastani tämän tutkimuksen valossa järjestäjän johtajuus määrittyy erityisesti siinä, että hän auttaa muita onnistumaan ja on tätä kautta palveluammattissa. Asiakkaina ja palvelun kohteina ovat muut työryhmän jäsenet. Esihenkilön ja johtajan tehtävä on myös aina palvelutehtävä, jonka mittari on se, kuinka hyvin henkilöstö onnistuu ja menestyy omassa työssään (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 101). Yksi johtajuuden määritelmä on, että johtajuus on kykyä vaikuttaa toisiin ihmisiin, innostaa heitä ja auttaa heitä onnistumaan (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s. 101). Nähdäkseni järjestäjän rooli täyttää tämän määritelmän ja näin ollen järjestäjällä tosiaan on jossakin määrin johdollinen asema. Juoksupoikana ja kellottajana toimimisen sijasta järjestäjän vastuun tulisi olla turvallisen ja sujuvan harjoitus- ja esitystoiminnan mahdollistajana.

Tässä valossa toinen yllättävä tulos oli tuotanto-osaston työpajasta nousseet lisäysehdotukset järjestäjän vastuualueeseen. Omasta näkökulmasta vastuualueita on jo nykyisellään paljon ja huomasi huolestuvani, kun puheeksi otettiin esimerkiksi lisäraportoinnin tarve ja harjoitustilojen siisteyden ylläpito (kuva 12). Mielestäni ei kuitenkaan nimittäin ole tarpeellista siirtyä siinä määrin esimerkiksi Yhdysvaltojen järjestäjämalliin, että järjestäjän vastuualueeseen kuuluisi aivan kaikki tilojen siisteydestä aina valoiskujen antamiseen esityksissä. Uskon, että työtehtävien lisäämisen sijasta oppia on otettava maailmalta enemmänkin juuri auktoriteetin vahvistamiseen. Hetken työpajan lisäysehdotuksia harkittuani uskon kuitenkin, että nämäkin osa alueet voidaan mahduttaa järjestäjän työnkuvaan ja nimenomaan esille tulleen työtapaalaverin avulla keskustella tarpeet ja vastuualueet yhdessä työryhmän ydinhenkilöiden kanssa auki ennen harjoitusten alkua. Näin ei pidetä itsestään selvänä, että esimerkiksi järjestäjä veisi aina harjoitustilasta näyttämölle siirryttäessä ylimääräiset tavarat pois harjoitustilasta, vaan tämäkin työnjako voitaisiin käydä läpi aina yhdessä, kun keskustelulle luodaan sopiva foorumi. Ylipäättään ajattelen tällaisen auki puhumisen kulttuurin parantavan työyhteisöäni ja yleistä hyvinvointia.

Mikäli aikaa tutkimukselle olisi ollut käytettävissä enemmän, valitsisin nyt mahdollisesti aloittaa ensin järjestäjien yksilöhaastatteluilla saadakseni vielä enemmän näkökulmia tutkimukseeni. Koin ryhmähaastattelun erittäin hyvänä menetelmänä, sillä yhdessä keskusteleminen tuottaa usein laajemman näkökulman kuin yksilön pohdinta. Mutta mikäli tutkimuksessa olisi halunnut päästä vieläkin syvemmälle yksilöiden ajatuksiin vastuista ja työn sisällöstä, olisivat henkilökohtaiset haastattelut olleet hyvä lähestymistapa alkuun. Prosessin järjestys tuntui kuitenkin mielestäni oikealta, että otin ensin käsittelyyn järjestäjien itsensä näkemykset ja sitten vasta tuotanto-osaston.

Kuten jo mainittu, jatkossa olisi kiinnostava jatkaa tätä työhyvinvoinnin kartoittamista kehittämällä järjestäjän ja näyttämöestarin välistä vastuunjakoa. Tämä on selkeä auki jäänyt tarve aineistoni perusteella. Uskon kuitenkin, että tätä tullaan teatterin toimesta edistämään tulevaisuudessa. Ajattelen, että tulisi löytää työtapa, jossa myös näyttämötekniikka pääsisi esittämään omia odotuksiaan ja toiveitaan järjestäjän ja näyttämöestarin toiminnalle. Koko näyttämötekniikan tiimi ja sen yhteistyö on kuitenkin olennaista harjoitusten ja esitysten turvallisen sujumisen kannalta. On oltava tarkka mistä kulmasta tällaista kehittämistyötä lähestyy ja minkälaisella kokoonpanolla. Onko esimerkiksi aiheellista koota koko teatterin kaikki näyttämötekniikassa työskentelevät yhteen vai ennemmin työskennellä näyttämökohtaisesti? Olen joka tapauksessa sitä mieltä, että myös näyttämötekniikan keskinäistä vuoropuhelua ja psykologisen turvallisuuden mahdollistumista tulee työstää luottamuksellisen työilmapiirin toteutumiseksi.

Uskon, että henkilöstön kuuleminen uusia työskentelyn tapoja luodessa on avainasemassa heidän sitoutumiselleen. Ajattelen osallistavan johtamisen tapojen toimivan hyvin teatterin arjessa, kunhan muistetaan vastuullisen dialogin jälkeen varmistaa, että kaikille jäi yhteneväinen kuva siitä, miten jatkossa edetään ja kuka tekee lopulliset päätökset. Teatterikaan ei kuitenkaan pyöri pelkällä demokratialla vaan päätöksentekevää johtajuutta tarvitaan. Uskon tämän koskevan koko kulttuurikenttää, joka on täynnä idearikkaita ja luovia ihmisiä. Tämä yksilöissä oleva luova potentiaali tulisi valjastaa vastuullisen

dialogin ja osallistamisen avulla niin, että he voisivat kuulluksi tulemisen seurauksena kokea enemmän positiivista kiinnittymistä työhönsä ja luottamusten siihen, että heidän, ehkä toisiaan eriävätkin mielipiteensä ja tunteensa ovat arvokkaita.

## LÄHTEET

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2014). *Palautte kuuluu kaikille*. Human interest.

EURES (European Employment Services) (2.3.2023). *Milleniaalit ja zetat työpaikalla: eroja ja yhtäläisyyksiä*. Uutisartikkeli. [https://eures.europa.eu/millennials-and-gen-z-workplace-similarities-and-differences-2023-03-02\\_fi](https://eures.europa.eu/millennials-and-gen-z-workplace-similarities-and-differences-2023-03-02_fi) (viitattu 9.6.2025)

Jabe, M. (2012). *Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi?*. Yrityskirjat.

Juholin, E. (2022). *Communicare! Ota viestinnän ilmiöt haltuun*. (infor)Hansaprint.

Kähkönen, S. (2021). *Kaikki tunteet kuuluvat työelämään – työpaikan hyvä tunneilmasto auttaa kohtaamaan negatiivisia tunteita rakentavasti*. Super, hoitoalan ammattilaisten verkkolehti. <https://www.superlehti.fi/tyoelama/kaikki-tunteet-kuuluvat-tyoelamaan-tyopaikan-hyva-tunneilmasto-auttaa-kohtaamaan-negatiivisia-tunteita-rakentavasti/> (viitattu 19.3.2025)

Laaksonen, H. & Ollila, S. (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Edita.

Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. (2016). *Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantaa: Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä*. Hallinnon tutkimus. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521> (viitattu 31.1.2025)

Lappalainen, P. (2017). *Työyhteisösovittelu vuorovaikutuksen kehittämisen työkaluna*. Prologi – puheviestinnän vuosikirja.  
<https://journal.fi/prologi/article/view/95921/54319> (viitattu 31.1.2025)

Lappi, T. (2022). *Eroon työuupumuksesta. Jaksamisen johtaminen työpaikoilla*. Alma Talent.

Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020). *Hyvät, pahat ja milleniaalit: Miten meitä tulisi johtaa*. Atena.

Opetushallitus (n.d.). *Taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys*.  
<https://www.oph.fi/fi/opettajat-ja-kasvattajat/taloudellinen-sosiaalinen-ja-kulttuurinen-kestavyys> (viitattu 25.5.2025)

Pietikäinen P. (toim.) (2011). *Työstä, joustaa ja jaksa: Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus*. Gaudeamus.

Ratsula, N. (2024). *Oikein toimimisen kulttuuri, opas eettisesti kestävä liiketoiminnan johtamiseen*. Edita.

Rinne, N. (2021). *Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy*. Alma Talent.

Saksala, E. (2015). *Tuottajan käsikirja*. Like.

Soback, D. (2021). *Valmentava johtajuus*. Basam books.

Sosiaali- ja terveysministeriö (n.d.). *Työturvallisuus ja työhyvinvointi*. Verkkosivu  
<https://stm.fi/tyohyvinvointi> (viitattu 16.1.2025)

Stern, L. & Gold, J. (2017). *Stage management, Eleventh edition*. Routledge.

Tuominen, C. (2020). *Tunteet eivät kuulu työpaikalle!*. Otava.

Ulkoministeriö (n.d.). *Agenda 2030*. Verkkosivu <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet#Kest%C3%A4v%C3%A4n%20kehityksen%202017%20tavoitetta> (viitattu 20.5.2025)

Åhman, H. (2024). *Tunne rohkeus: Suoraan puhumisen ja vastarinnan kohtaamisen taito*. Otava.

Åhman, H. & Gustafsberg, H. (2017). *Tilannetaju: Päättä paremmin*. Alma Talent Pro.

Valtioneuvosto (2024). *Kulttuuripoliittinen selonteko*. Verkkosivu <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165946> (viitattu 20.5.2025)

## **AINEISTO**

### **Asiantuntijoiden ryhmähaastattelu**

Helsingin Kaupunginteatterin järjestäjät 2025. Haastattelu 31.3.2025 (nauhoite tekijän hallussa.)

### **Työpaja**

Helsingin Kaupunginteatterin tuotanto-osasto 2025. Haastattelu 9.5.2025 (nauhoite tekijän hallussa.)

### **Vertaisanalyysi**

Berklee College. Järjestäjän koulutusohjelman ammatinkuvaus.  
<https://www.berklee.edu/careers/roles/stage-manager>

International Alliance of Theatrical Stage Employees. Näyttämötekniikan ammattiliitto Yhdysvalloissa. <https://iatse.net/>

Stage Managers' Association. Järjestäjien ammattijärjestö Yhdysvalloissa. <https://www.stagemanagers.org/>

Stage Management Association. Järjestäjien ammattiliitto Iso-Britanniassa. <https://www.stagemanagementassociation.co.uk/>

## LIITTEET

### Liite 1: Järjestäjän tehtäväkuvaus Helsingin Kaupunginteatterissa

#### TEHTÄVÄNKUVAUS JÄRJESTÄJÄ

##### Perustehtävä

- Järjestäjän tehtäviin kuuluu taiteellisen työryhmän ja esiintyjien työskentelyn koordinointi teoksen harjoitus- ja esityskauden aikana. Järjestäjä osallistuu työryhmän sisäiseen viestintään ja toimii tiiviissä yhteistyössä tuottajan, ohjaajan ja ohjaajan assistentin kanssa varmistuen tiedonkulun työryhmän ja teatterin muiden osastojen välillä. Järjestää osallistuu esityksen vaihtojen toteutuksen suunnitteluun harjoitusvaiheessa ja vastaa vaihtoihin liittyvien iskujen antamisesta näyttämötekniikalle.

##### Työtehtävät ja vastuut

- osallistuu teoksen ennakkosuunnitteluvaiheen tapaamisiin ja tuotantokokouksiin
- koordinoi harjoitus- ja esitystilanteissa työryhmää, johon kuuluvat tekniikka, esiintyjät ja aulapalveluhenkilökunta
- vastaa freelancereiden harjoitus- ja esityskorvausten kirjaamisesta ja toimittaa tiedot taloustoimistoon palkanmaksua varten
- vie esiintyjien sairaspöytäkirjat HR-järjestelmään
- vastaa tiedottamisesta yleisölle, työryhmälle ja tuotannon vastuuhenkilöille poikkeustilanteissa
- vastaa harjoitustilanteissa tapahtuvien muutosten kirjaamisesta ja tiedottamisesta työryhmälle

- vastaa yhdessä ohjaajan assistentin kanssa viikoittaisen harjoitussuunnitelman tiedottamisesta tuotannolle ja työryhmälle
- raportoi produktion etenemisestä tuottajalle
- toimii näyttämötekniikan ja taiteellisen henkilökunnan yhdyshenkilönä harjoituksissa ja esityksissä
- ilmoittaa esiintyjien sairaustapauksista ja muista esitykseen vaikuttavista poikkeavuuksista teatterin johdolle ja muulle työryhmälle

### **Harjoituksissa**

- sopii harjoituksissa tarvittavien lavastuksen, tarpeiston ja puvustuksen käytöstä osastojen esihenkilöiden kanssa yhteistyössä ohjaajan assistentin ja näyttämömestarien kanssa
- kirjaa ylös näyttämötoiminnot yhteistyössä kuiskaajan ja ohjaajan assistentin kanssa
- vastaa yhdessä ohjaajan assistentin kanssa esiintyjien läsnä- ja poissaolojen seurannasta
- osallistuu harjoitusmäärän seurantaan ja pitää osaltaan huolta, että pysytään sovituissa harjoitusmäärissä
- valvoo työaikoja harjoituksissa

### **Esityskaudella**

- osallistuu esitysten laadun valvontaan ja palautteen antamiseen
- osallistuu esiintyjien paikkausjärjestelyihin ja niistä tiedottamiseen
- osallistuu varahenkilöjärjestelyihin, kuten harjoitusten järjestämiseen

- vastaa esitysten poikkeusraportoinnista

### **Kehittämiseen liittyvät tehtävät**

- osallistuu osaston ja teatterin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen
- osallistuu Helsingin Kaupunginteatterin tuotantomallin kehittämiseen

### **Työturvallisuus**

- osallistuu tuotantojensa riskienarviointiin
- osallistuu tuotantojensa turvallisuushavaintojen tutkintaan ja työturvallisuuden kehittämiseen
- vastaa osaltaan työtilojen yleisestä siisteydestä ja järjestyksestä
- vastaa osaltaan tilojen yleisestä turvallisuudesta ja huolehtii, että toiminnassa noudatetaan turvallisuusmääräyksiä
- huomioi turvallisuusnäkökohdat kaikessa toiminnassa
- osallistuu asiakkaiden, esiintyjien ja henkilökunnan evakuointiin hätätilanteissa
- velvollisuus puuttua vaaratilanteisiin ja pysäyttää toiminta tarvittaessa
- Lisäksi työnkuvaan kuuluvat muut työnantajan osoittamat tehtävät.

## **Liite 2: Tutkittavan informointilomake**

### **TIEDOTE TUTKIMUKSESTA**

Järjestäjän johtajuus – työnkuvan kartoitus ja henkilöstön sitouttaminen teatterin pelisääntöihin

### **Pyyntö osallistua tutkimukseen**

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan järjestäjän työnkuvan kautta toimenpiteitä, joita tarvitaan, jotta henkilöstö saadaan sitoutettua teatterin yhteisiin pelisääntöihin ja virallisten tiedotuskanavien käyttöön. Ja kuinka järjestäjä voisi omalla työskentelyllään näiden seikkojen suhteen tukea työryhmän yksilöiden työhyvinvointia. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska työskentelette järjestäjän työnkuvassa Helsingin Kaupunginteatterilla. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

### **Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta työyhteisön keskinäisiin suhteisiin tai työn arvottamiseen. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen, teistä keskeyttämiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa. Mikäli peruutatte suostumuksen, teistä jo kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja ei voida käsitellä enää osana tutkimusta, vaan ne hävitetään, mikäli niiden poistaminen aineistosta on edelleen mahdollista.

### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia henkilöstön sitouttamista teatterin pelisääntöihin ja muuttuviin tiedostuksen tapoihin sekä järjestelmiin, ja tukea tätä kautta työhyvinvointia. Näkökulmana on järjestäjän työnkuva, joka on usein monella tapaa teatterityöskentelyn polttopisteessä. Tutkimuksella saavutettavan informaation valossa pohditaan, miten järjestäjän työnkuvaa on mahdollista kehittää ja kirkastaa tukemaan muun henkilöstön työhyvinvointia.

### **Tutkimuksen toteuttajat**

Tutkimus on osa kulttuurituottajan YAMK -opintoja Metropolia ammattikorkeakoulussa ja vastuullisena tutkijana toimii opiskelija Katiana Chatta. Opinnäytetyöohjaajana on Katri Halonen. Tutkimuksen tilaajaorganisaationa toimii Helsingin Kaupunginteatteri.

### **Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet**

Tutkittavalta odotetaan tutkittavaan aiheeseen liittyvään ryhmähaastatteluun osallistumista Helsingin Kaupunginteatterin tiloissa. Haastattelun kesto on n. 2 tuntia.

Tutkimus toteutetaan siten, että samassa ryhmässä haastatellaan kaikki Helsingin Kaupunginteatterilla järjestäjän nimikkeellä työskentelevät henkilöt. Tutkimuksessa käytetään osallistavan työpajan keinoja, jotka mahdollistavat kaikkien haastateltavien pääsyn ääneen. Ryhmähaastattelu tallennetaan äänitteenä, josta tehtävää litterointia käytetään kuvaillun aiheen kehityspisteiden pohtimisessa. Haastateltavista ei tule tutkimukseen esille minkäänlaisia henkilötietoja eli syntyvää aineistoa käsitellään täysin anonymisti.

### **Kustannukset ja niiden korvaaminen**

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

### **Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Tutkimus on Metropolia ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon -YAMK tutkinnon opinnäytetyö, joka julkaistaan avoimesti Theseus -tietokannassa.

### **Tutkimuksen päättäminen**

Myös tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen esimerkiksi vakavan onnettomuuden tai muun esteen vuoksi.

### **Tutkimuksen aineistojen hävittäminen**

Tutkimuksen aineisto hävitetään tutkijan toimesta viimeistään 6 kk opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

### **Lisätiedot**

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle/tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.

### **Tutkijoiden yhteystiedot**

Tutkija / opinnäytetyötekijä

Nimi: Katiana Chatta

Tutkimuksesta vastaa / opinnäytetyön ohjaaja

Nimi: Yliopettaja Katri Halonen

Metropolia ammattikorkeakoulu, Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma

**Tutkimuksen tietosuojaseloste: Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa**

Tässä tutkimuksessa käsitellään teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-astus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat.

### **Tutkimuksen rekisterinpitäjä**

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoa, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Rekisterinpitäjä voi olla korkeakoulu, toimeksiantaja, muu yhteistyötaho, opinnäytetyöntekijä tai jotkut edellä mainituista yhdessä (esim. korkeakoulu ja opinnäytetyöntekijä yhdessä).

Tässä tutkimuksessa henkilötietojen rekisterinpitäjä on

Korkeakoulu  x

Toimeksiantaja  Toimeksiantajan nimi:

Muu yhteistyötaho  Yhteistyötahon nimi:

Opinnäytetyöntekijä  x

Tutkimuksessa teistä kerätään seuraavia henkilötietoja

Tutkittavan ainoa kerättävä henkilötieto on se, että hän on Helsingin Kaupunginteatterin järjestäjä. Muut tiedot anonymisoidaan.

Teillä ei ole sopimukseen tai lakisääteiseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietojanne vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietojanne muista lähteistä.

### **Henkilötietojenne suojausperiaatteet**

Tutkimuksessa syntyvää aineistoa säilytetään tutkijan henkilökohtaisella salasanalla suojatulla muistitikulla sekä koostetaan Excel- taulukkolaskentaohjelmalla. Työvälineenä ei käytetä mitään pilvipalvelupohjaisia välineitä.

### **Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus**

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus on varmistaa että kuulutte ammattiasemalta tutkimuskysymysten kannalta relevanttiin joukkoon.

### **Henkilötietojenne käsittelyperuste**

Henkilötietojesi käsittelyperuste on suostumus.

### **Tutkimuksen kesto-aika (henkilötietojenne käsittelyaika)**

Tutkimus kestää korkeintaan syksyyn 2025.

### **Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päätyttyä?**

Henkilötiedot hävitetään turvallisesti ja lopullisesti tutkimuksen päätyttyä, viimeistään 6 kk opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

### **Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä**

Tietoja ei luovuteta millekään taholle.

### **Henkilötietojenne mahdollinen siirto EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle**

Tietojanne ei siirretä EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle.

### **Rekisteröitynä teillä on oikeus**

Koska henkilötietojanne käsitellään tässä tutkimuksessa, niin olette rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilörekisterissä. Rekisteröitynä teillä on oikeus:

saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä

tarkastaa itseänne koskevat tiedot

oikaista tietojanne

poistaa tietonne (esim. jos peruutatte antamanne suostumuksen)

peruuttaa antamanne henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus

rajoittaa tietojenne käsittelyä

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon, käsittelyn rajoittamiseen, ilmoitusvelvollisuuteen ja siirtämiseen ei sovelleta.

Voitte käyttää oikeuksianne ottamalla yhteyttä rekisterinpitäjään.

Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon

## **Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa**

Teistä kerättyä tietoa ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Yksittäisille tutkittavalle annetaan tunnusnumero ja häntä koskevat tiedot säilytetään koodattuina tutkimusaineistossa. Aineisto analysoidaan koodattuna ja tulokset raportoidaan ryhmätasolla, jolloin yksittäinen henkilö ei ole tunnistettavissa ilman koodiavainta. Koodiavainta, jonka avulla yksittäisen tutkittavan tiedot ja tulokset voidaan tunnistaa, säilyttää ainoastaan tutkija tutkimuksen keston ajan eikä tietoja anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla eikä yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista. Tutkimusaineistoa ja tutkimuksen yhteydessä kerättyjä näytteitä säilytetään tutkijan suojatulla muistitikulla maksimissaan puoli vuotta, jonka jälkeen ne hävitetään poistamalla sekä ääni- että tekstitiedostot asianmukaisesti ja lopullisesti. Tutkimuksessa kerättyjä tietoja voidaan käyttää myöhemmin opinnäytetöissä

### **Liite 3: Tutkittavan suostumuslomake**

**Tutkimuksen nimi:** Järjestäjän johtajuus – työnkuvan kartoitus ja henkilöstön sitouttaminen teatterin pelisääntöihin

**Tutkimuksen toteuttaja:** Metropolia ammattikorkeakoulu, Katiana Chatta

Opinnäytetyön ohjaaja Katri Halonen.

Minua \_\_\_\_\_ on pyydetty osallistumaan yllämainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on järjestäjän työnkuvan kautta tutkia mitä toimenpiteitä tarvitaan että henkilöstö saadaan sitoutettua teatterin yhteisiin pelisääntöihin ja virallisten tiedotuskanavien käyttöön. Ja kuinka järjestäjä voisi omalla työskentelyllään näiden seikkojen suhteen tukea työryhmän yksilöiden työhyvinvointia.

Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimuksen tietosuojaselosteeseen.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Voin keskeyttää tutkimukseen osallistumisen tai peruuttaa suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta.

Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän (voin jatkaa sitä myöhemmin) tutkimuksen, keskeyttämiseen asti kerätyt tiedot voidaan käyttää tutkimuksessa. Jos peruutan suostumukseni, minusta jo kerätyt henkilötiedot, näytteitä ja muita tietoja ei voida käsitellä enää osana tutkimusta, vaan ne hävitetään, mikäli niiden poistaminen aineistosta on edelleen mahdollista.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen. Jos tutkimusaineistoa jatkokäytetään tai avataan, annan allekirjoituksellani suostumukseni myös tähän. Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

\_\_\_\_\_

Allekirjoitus:

\_\_\_\_\_

Nimenselvennys:

\_\_\_\_\_

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle

## Liite 4: Järjestäjien ryhmähaastattelun Power point -runko



### JÄRJESTÄJÄN JOHTAJUUS

TYÖNKUVAN KARTOITUS JA  
HENKILÖSTÖN  
SITOUTTAMINEN TEATTERIN  
PELISÄÄNTÖIHIN

RYHMÄHAASTATTELU 31.3.2025

### TERVETULOA OPINNÄYTETYÖNI RYHMÄHAASTATTELUUN!

Hyvä tietää:

- Haastattelu on osa Kulttuurituottajan YAMK –opintojen opinnäytetyötä
- Suostumuspaperien allekirjoitus
- Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, esitetään anonymisoiden ja tuhotaan asianmukaisesti opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen

RYHMÄHAASTATTELU 31.3.2025

### MITÄ TUTKIN?

- Tarkoitus on kartoittaa ja selvittää järjestäjän työnkuvan vastualueita ja pohtia miten tämän avulla voisi sitouttaa henkilöstöä toimimaan yhteisten sääntöjen mukaisesti ja tätä kautta lisätä henkilöstön vastuunottoa omasta työstään, joka taas lisää tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia
- Onko järjestäjän johtajuutta olemassa? Miten se ilmenee tai ei ilmene?
- Mitä hiljaisia sääntöjä järjestäjän työnkuvaan liittyy?
- Henkilöstön sitouttaminen teatterin muuttuviin työskentelyn tapoihin ja välineisiin.

RYHMÄHAASTATTELU 31.3.2025

---

## KUVAKORTIT

Mikä kortti kuvaa mielestäsi parhaiten järjestäjän johtajuutta tällä hetkellä?

RYHMÄHAASTATTELU 31.3.2025

---

## Millaisia hiljaisia tai sanoittamattomia sääntöjä järjestäjäntöyöhön liittyy?

RYHMÄHAASTATTELU 31.3.2025

---

## Toteutuvatko yhteiset pelisäännöt teatterin arjessa?

Jokaisen Helsingin Kaupunginteatterin työntekijän velvollisuutena on käyttäytyä muita työntekijöitä kohtaan asiallisesti ja kantaa vastuu työpaikan hyvästä ilmapiiristä. Helsingin Kaupunginteatteri työnantajana ei hyväksy minkäänlaista häirintää eikä epäasiallista kohtelua työpaikalla. Jokainen joka kokee tai havaitsee tällaista kohtelua työpaikalla, on velvollinen ilmoittamaan siitä työnantajalle.

- HKT:n intra

RYHMÄHAASTATTELU 31.3.2025

---

Miten järjestäjä voisi tukea muun henkilöstön hyvinvoinnin mahdollistumista?

Millaista tukea itse tarvitsisit voidaksesi edesauttaa muiden hyvinvointia?

RYHMÄHAASTATTELU 31.3.2025

---

Miten uusien järjestelmien käyttöönotto on vaikuttanut omaan työhösi?  
Lisäävätkö vai kuluttavatko ne voimavaroja?  
Koetko pystyväsi tukemaan muita näiden järjestelmien käytössä?

RYHMÄHAASTATTELU 31.3.2025

---

Miten järjestäjän roolia voisi keskustella muun henkilöstön kanssa?

RYHMÄHAASTATTELU 31.3.2025

---

## Miten seuraavat asiat näyttäytyvät omassa työssäsi?

- Psykologinen turvallisuus
- Tunteisiin suhtautuminen
- Oikeudenmukaisuuden kokemus
- Vastuullinen dialogi

## Liite 5: Tuotanto-osaston työpajan Power point -runko



### TERVETULOA OPINNÄYTETYÖNI TYÖPAJAAN!

Hyvä tietää:

- Haastattelu on osa Kulttuurituottajan YAMK –opintojen opinnäytetyötä
- Suostumuspaperien allekirjoitus
- Aineisto käsitellään luottamuksellisesti, esitetään anonymisoiden ja tuhoetaan asianmukaisesti opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen

### VIRITTÄYTYMINEN

On a scale of random hot beverage how are you feeling today?



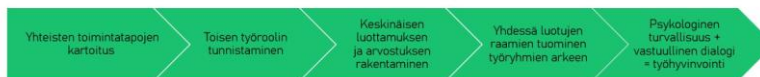
---

## MITÄ TUTKIN?

- Tarkoitus on kartoittaa ja selvittää järjestäjän työnkuvan vastuualueita ja pohtia miten tämän avulla voisi sitouttaa henkilöstöä toimimaan yhteisten sääntöjen mukaisesti ja tätä kautta lisätä henkilöstön vastuunottoa omasta työstään, joka taas lisää tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia
- Käsitellään ja jatkokehitetään järjestäjien haastattelussa nousseita aiheita

---

## TYÖPAJAN TAVOITE



---

## JÄRJESTÄJIEN RYHMÄHAASTATTELU 31.3.

### Kehityspisteet:

- Koska käsitys siitä mitä työnkuvaan kuuluu vaihtelee niin paljon yksilö- ja näyttämökohtaisesti, järjestäjät kokivat tarpeellisina kysyä muulta henkilöstöltä mitä he ajattelevat järjestäjien tekevän
- Vastuualueiden selkeytys:
  - o Järjestäjä suhteessa muihin tuotanto-osastolla
  - o Järjestäjän ja näyttämöestarin väliset työnjaot
- Tarve työtapalaverille aina uuden tuotannon yhteydessä

## MITÄ MINÄ TARVITSEN JÄRJESTÄJÄLTÄ?

Mieti 5 minuuttia itsekseksi omasta työnkuvastasi käsin:

- Mitä odotuksia ja tarpeita sinulla on järjestäjää kohtaan?
- Mitä sinun työsi näkökulmasta on tapahtunut, jotta voit sanoa järjestäjän onnistuneen työssään?
- Mitä järjestäjä voisi tehdä lisätäkseen sinun työhyvinvointiasi?

### JÄRJESTÄJÄN TEHTÄVÄNKUVA:

- Järjestäjän tehtäviin kuuluu taiteellisen työryhmän ja esiintyjien työskentelyn koordinointi teoksen harjoitus- ja esityskauden aikana. Järjestäjä osallistuu työryhmän sisäiseen viestintään ja toimii tiiviissä yhteistyössä tuottajan, ohjaajan ja ohjaajan assistentin kanssa varmistaen tiedonkulun työryhmän ja teatterin muiden osastojen välillä. Järjestäjä osallistuu esityksen vaihtojen toteutuksen suunnitteluun harjoitusvaiheessa ja vastaa vaihtoihin liittyvien iskujen antamisesta näyttämötekniikalle.

### Työtehtävät ja vastuut

- osallistuu teoksen ennakosuunnitteluvaiheen tapaamisiin ja tuotantokokouksiin
- koordinoi harjoitus- ja esitystilanteissa työryhmää, johon kuuluvat tekniikka, esiintyjät ja aulapalveluhenkilökunta
- vastaa freelancereiden harjoitus- ja esityskorvausten kirjaamisesta ja toimittaa tiedot taloustoimistoon palkanmaksua varten
- vie esiintyjien sairauspoissaolomerkinnät HR-järjestelmään
- vastaa tiedottamisesta yleisölle, työryhmälle ja tuotannon vastuhenkilöille poikkeustilanteissa
- vastaa harjoitustilanteissa tapahtuvien muutosten kirjaamisesta ja tiedottamisesta työryhmälle
- vastaa yhdessä ohjaajan assistentin kanssa viikoittaisen harjoitussuunnitelman tiedottamisesta tuotannolle ja työryhmälle
- raportoi tuotannon etenemisestä tuottajalle - toimii näyttämötekniikan ja taiteellisen henkilökunnan yhdyshenkilönä harjoituksissa ja esityksissä
- ilmoittaa esiintyjien sairaustapauksista ja muista esitykseen vaikuttavista poikkeavuuksista teatterin johdolle ja muulle työryhmälle

### Harjoituksissa

- sopii harjoituksissa tarvittavien lavastuksen, tarpeiston ja puvustuksen käytöstä osastojen esihenkilöiden kanssa yhteistyössä ohjaajan assistentin ja näyttämöestarien kanssa
- kirjaa ylös näyttämötoiminnot yhteistyössä kuiskaajan ja ohjaajan assistentin kanssa
- vastaa yhdessä ohjaajan assistentin kanssa esiintyjien läsnä- ja poissaolojen seurannasta
- osallistuu harjoitusmäärän seurantaan ja pitää osaltaan huolta, että pysytään sovitussa harjoitusmäärässä
- valvoo työaikoja harjoituksissa

### Esityskaudella

- osallistuu esitysten laadun valvontaan ja palautteen antamiseen
- osallistuu esiintyjien paikkausjärjestelyihin ja niistä tiedottamiseen
- osallistuu varahenkilöjärjestelyihin, kuten harjoitusten järjestämiseen
- vastaa esitysten poikkeusraportoinnista

### Kehittämiseen liittyvät tehtävät

- osallistuu osaston ja teatterin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen
- osallistuu Helsingin Kaupunginteatterin tuotantomallin kehittämiseen

### Työturvallisuus

- osallistuu tuotantojensa riskienarviointiin
- osallistuu tuotantojensa turvallisuushavaintojen tutkintaan ja työturvallisuuden kehittämiseen
- vastaa osaltaan työtilojen yleisestä siisteydestä ja järjestyksestä
- vastaa osaltaan tilojen yleisestä turvallisuudesta ja huolehtii, että toiminnassa noudatetaan turvallisuusmääräyksiä
- huomioi turvallisuusnäkökohdat kaikessa toiminnassa
- osallistuu asiakkaiden, esiintyjien ja henkilökunnan evakuointiin hatatilanteissa
- velvollisuus puuttua vaaratilanteisiin ja pysäyttää toiminta tarvittaessa
- lisäksi työnkuvaan kuuluvat muut työnantajan osoittamat tehtävät.

### PARIKESKUSTELU

- Keskustele parin kanssa äsken kirjaamistasi ajatuksista
- Keskity aktiiviseen kuunteluun ja vastuulliseen dialogiin, esitä kysymyksiä
- 10-15 min.

#### VASTUULLINEN DIALOGI:

- Vuoroon vaikuttamista, vastakohta monologille
- Yhteisen ymmärryksen luominen ja merkityksen jakaminen
- Vapaa arvoasetelmista
- Tasavertaista keskustelukumppanuutta
- Ottaa tarvittaessa kantaa epäkohtiin
- Vastuu omasta käytöksestä ja omista reaktioista
- Tavoitteena päästä käsiksi näkymättömiin, kirjoittamattomiin syihin, sääntöihin ja oletuksiin ja sen avulla saada esiin uusia mahdollisuuksia ja näkemyksiä, joita voidaan tuoda päätöksentekoon

### RYHMÄKESKUSTELU

- Parikeskusteluiden purku. Esittele parisi näkemys, lopuksi pari saa täydentää. Käytä apuna esimerkiksi:
  - "Ymmärsinkö oikein että..."
  - "Kuulin, että..."
- Yhteinen keskustelu ja sen kirjaaminen
- n. 25 min.



---

## TOIVEENA TYÖTAPAPALAVERI

- Mikä palaverin nimi voisi olla?
- Mitä se pitäisi sisältää / ketkä osallistuvat?
- Mihin kohtaan tuotantoprosessia palaveri voisi sijoittua?

---

## TYÖTAPAPALAVERIN PAIKKA TUOTANTOPROSESSISSA

<https://flinga.fi/s/FMTWQ6R>

Pääsykoodi FMTWQ6R

