



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Elina Kukkonen

Ekologinen ja kestävä teatterituotanto

Kehittämiskohteena Kansallisteatterin lavastus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituottaja AMK

Kulttuurituotanto

Opinnäytetyö

29.5.2018

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Elina Kukkonen Ekologinen ja kestävä teatterituotanto – kehittämiskohteena Kansallisteatterin lavastus 43 sivua + 2 liitettä 29.5.2018
Tutkinto	Kulttuurituottaja AMK
Koulutusohjelma	Kulttuurituotanto
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Niina Torkko, kulttuurituotannon opettaja
<p>Opinnäytetyön tavoite on löytää ekologisempi ja kestävämpi tapa tuottaa teatterilavastuksia. Työllä pyritään selvittämään, miten työn tilaajana toimiva Kansallisteatteri voisi tuottaa lavastuksensa mahdollisimman ympäristöystävällisesti. Lisäksi työ pohtii, miten tuottaja voi omalla työllään lisätä toiminnan ekologisuutta, millainen on tilaajan lavastusprosessi ja mitkä ovat tilaajan lavastustuotannon ekologiset kipupisteet.</p> <p>Tutkimuskysymyksiä katsotaan erityisesti kulttuurituotannon, tilaajan ja lavastustuotannon näkökulmista. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostavat projektinhallinnan kaksi teoriaa – projektin osittamiseen keskittynyt Work Breakdown Structure sekä riskien kartoittamisessa apuna oleva Risk Breakdown Structure. Opinnäytetyö liittyy teatterituotannon ekologisen kestävä kehityksen keskusteluun.</p> <p>Tutkimus on tapaustutkimus. Aineistonhankintamenetelminä käytettiin Kansallisteatterin lavastustuotannon työntekijöille suunnattuja avoimia teemahaastatteluja sekä monialaiselle kulttuurituottajaryhmällä suunnattua yhteisöllistä ideointimenetelmää. Tuloksena syntyi tilaajalle kohdistettuja kehitysehdotuksia, joissa on hyödynnetty kulttuurituottajan näkökulmaa. Ehdotukset antavat tilaajalle työkaluja, joiden avulla voidaan käytännössä parantaa työn ekologisuutta.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että Kansallisteatterin lavastustuotannon ekologiset haasteet liittyvät prosessin alkuun ja loppuun. Erityisesti purkuvaihe aiheuttaa ympäristöriskejä aikataulupaineen ja tilan puutteen vuoksi. Tutkimuksessa selvisi myös, että kulttuurituottajat kokevat voivansa vaikuttaa työnsä ekologisuuteen erityisesti ekologisen toiminnan mahdollistamisella, viestinnällä, uusiokäytöllä ja suunnitelmallisuudella. Näistä kahdesta tutkimusryhmästä saatujen tulosten analysoinnilla kehitettiin ehdotuksia, jolla tilaaja voisi parantaa lavastustuotantonsa ekologisuutta erityisesti tuottajan asemassa työskentelevän näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksesta hyötyy työn tilaaja Kansallisteatteri, jonka lavastustuotantoon tässä esitetyt kehitysehdotukset on suunnattu. Lisäksi työ on hyödyllinen erityisesti koko esittävän taiteen kentän tuottajille, jotka ottavat työssään usein samanlaisen roolin teatterituottajien kanssa. Työ on hyödyllinen myös teatteritoimijoille, jotka pyrkivät kartoittamaan oman tuotantonsa ekologisia haasteita ja etsivät niihin kehitysehdotuksia.</p>	
Avainsanat	kulttuurituotanto, ekologisuus, teatterituotanto

Author(s) Title Number of Pages Date	Elina Kukkonen Ecological and Sustainable Theatre Production. Case: Finnish National Theatre 43 pages + 2 appendices 29 May 2018
Degree	Bachelor of Culture and Arts (Cultural Management)
Degree Programme	Cultural Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Niina Torkko, Lecturer in Cultural Management
<p>The goal of this Bachelor's thesis is to find more ecological and sustainable way of producing theatre sets in the Finnish National Theatre. In addition, thesis examines cultural managers possibilities to make their work more eco-friendly.</p> <p>The theoretical framework for this thesis is derived from the project management. To examine the subject two methods were used. These were the Work Breakdown Structure and the Risk Breakdown Structure. The thesis attaches theatre production to the public discussion of sustainable development.</p> <p>This thesis is a case study. The data for this study were collected by interviewing the Finnish National Theatre employees who work with set production and by a communal ideation method, which was aimed at cultural managers from different cultural fields. These data collecting methods resulted into a list of development propositions for Finnish National Theatre's set production in the point of view of a cultural manager.</p> <p>The study indicates that it would be crucial for the Finnish National Theatre to develop their way of making the environmental-friendly way of working possible, their communication, their recycling habits and their way of organizing the production. Cultural manager could be a key person in this kind of development.</p> <p>The development suggestions of this study are aimed for the set production of the Finnish National Theatre. In addition the study is useful for the managers and producers in the field performing arts production. Also theatre operators, such as theatre institutions, theatre groups and performing art venues can utilise the outcomes of this study for searching solutions to their own ecological challenges.</p>	
Keywords	Cultural management, theatre, production, ecologicality

Sisällys

1	Johdanto	2
2	Teoreettinen viitekehys	3
2.1	Ekologinen kestävä kehitys	3
2.2	Ekologisuus teatterituotannossa	4
2.3	Projektinhallinta ekologisen lavastuksen kehittämisessä	7
2.3.1	Lavastus projektina	7
2.3.2	Projektinhallinta teatterituottajan työssä	8
2.3.3	RBS ja WBS lavastustuotannon ekologisuuden kehittämisessä	9
3	Kehittämiskohteen kuvaus	10
4	Tutkimuskysymykset	11
5	Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät	12
6	Tulokset	15
6.1	Esityksen lavastuksen toteuttaminen Kansallisteatterissa	15
6.1.1	Lavastusorganisaatio	16
6.1.2	Lavastuksen prosessi	17
6.1.3	Kansallisteatterin lavastuksen WBS	19
6.2	Tuottaja Kansallisteatterissa	20
6.3	Ekologisuus Kansallisteatterin lavastusprosessissa	21
6.3.1	Mitä on jo tehty?	21
6.3.2	RBS: Ongelmakohdat ekologisuuden näkökulmasta	22
6.3.3	Analyysi: Kansallisteatterin lavastuksen ekologisuuden suurimmat kipupisteet	29
6.3.4	Tuottajien ajatuksia ekologisuudesta ja tuottamisesta	30
7	Kehittämissuositukset	31
8	Pohdinta: Tuottaja organisaation ekologisuuden avainasemassa	36
	Lähteet	40
	Haastattelut	43
	Liite 1: Haastattelun runko	
	Liite 2: Kulttuurituottajien työpaja	

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoite on löytää ekologisempi ja kestävämpi tapa tuottaa teatterilavastuksia. Pyrin vastaamaan siihen, miten työn tilaaja Kansallisteatteri voisi tuottaa lavastuksensa mahdollisimman ympäristöystävällisesti. Työ pohtii myös, miten tuottaja voi omalla työllään lisätä toiminnan ekologisuutta, millainen on Kansallisteatterin lavastuksen prosessi ja mitkä ovat Kansallisteatterin lavastustuotannon ekologiset kipupisteet. Opinnäytetyö liittyy teatterituotannon ekologisen kestävä kehityksen keskusteluun.

Olen itse ollut tuottajana erilaisissa teatteriorganisaatioissa, kuten pienissä harrastajateattereissa, isoissa laitosteattereissa, itsenäisessä teatteriryhmässä sekä teatterifestivaalilla. Näppituntumani on, että osa alan tekijöistä ottaa ympäristönäkökulman tuotannoissa huomioon, mutta tähän ei ole olemassa selkeää toimintatapaa tai suosituksia. Moni teatteri aloittaa jokaisen tuotantonsa aivan alusta, ja jokaista projektia varten valmistetaan esimerkiksi uusi lavastus. Ajoittain hyödynnetään jo olemassa olevia materiaaleja, mutta liian usein hankitaan kiireessä uutta, kertakäyttöistä materiaalia. Iso ongelma piilee mielestäni myös jälkituotannossa: purun jälkeen materiaalit pyritään lajittelemaan oikein, mutta usein tähän ei ole riittävästi aikaa tai jaksamista. Lisäksi lavasteet lasketaan taideteoksiksi – niitä sitovat tekijänoikeudet, jotka rajoittavat niiden pois heittämisen ja uudelleen käyttöä, jolloin ne unohdetaan varastoihin. Pahimmillaan lavasteet vievät kallista varastotilaa useita vuosikymmeniä. Voisiko tälle tehdä jotain? Uskon, että ottamalla ekologisuuden tuotannossa huomioon teatterituottajat voisivat tehostaa toimintaa niin ajallisesti, kuin taloudellisesti. Lisäksi vihreä toiminta ja siitä viestiminen voisi tuoda ekologisuus-trendin myötä lisää kassavirtaa ja sillä voisi olla positiivisia imagovaikutuksia.

Tutkimukseni on tapaustutkimus, jonka tavoitteena on ymmärtää syvällisesti valitun organisaation tilannetta ja joko ratkaista ilmennyt ongelma tai tuoda esiin kehitysehdotuksia. Tapaustutkimuksen piirteet täyttyvät tässä työssä, sillä se ei johda konkreettisiin toimiin vaan esittelee kehitysehdotuksia Kansallisteatterille. Aineistonhankintamenetelminä käytän useaa avointa temahaastattelua sekä yhteisöllistä ideointimenetelmää. Haastatteluihin osallistui tilaajan lavastuksen parissa työskenteleviä henkilöitä. Ideointimenetelmään osallistui monialainen kulttuurituottajaryhmä.

Tämä opinnäytetyö tutkii teatterituotannon ekologisuutta. Aihetta katsotaan erityisesti kulttuurituotannon, tilaajan ja lavastustuotannon näkökulmista. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostavat projektinhallinnan kaksi teoriaa – projektin osittamiseen keskittynyt Work Breakdown Structure sekä riskien kartoittamisessa apuna oleva Risk Breakdown Structure. Projektinhallinnan menetelmien käyttö on perusteltua, sillä lavastus täyttää projektin piirteet ja teatterituottajalle ominaista on toimia projektin vetäjänä.

Tutkimuksesta hyötyy työn tilaaja Kansallisteatteri, jonka lavastustuotantoon tässä esitetyt kehitysehdotukset on suunnattu. Lisäksi työ on hyödyllinen erityisesti koko esiesittävän taiteen kentän tuottajille, jotka ottavat työssään usein samanlaisen roolin teatterituottajien kanssa ja joiden näkökulmasta tätä tutkimusta tehdään. Työ on hyödyllinen myös teatteritoimijoille, jotka pyrkivät kartoittamaan oman tuotantonsa ekologisia haasteita ja etsivät niihin kehitysehdotuksia.

2 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön teoreettista viitekehystä, jonka avulla käsitteellistetään ja ohjataan ajattelua. Tutkimuksessa käytetään projektinhallinnan kahta teoriaa: Work Breakdown Structurea sekä Risk Breakdown Structurea. Tutkimusaihetta katsotaan erityisesti kulttuurituottajan, Kansallisteatterin ja lavastustuotannon näkökulmista. Opinnäyte työ liittyy ekologisen kestävän kehityksen keskusteluun.

2.1 Ekologinen kestävä kehitys

Ihmisen kulutus rasittaa maapalloa. Ylikulutus liittyy globaaliin muutosilmioon, jossa maapallon vuosittaiset varat kulutetaan loppuun vuosi vuodelta yhä aiemmin. Jos kulutus jatkuu samalla tahdilla, tarvittaisiin parin vuoden päästä melkein kaksi maapalloa, jotta luonnonvarat riittäisivät. (Suomen YK-liitto 2018.)

Tätä uhkaa pyritään ehkäisemään kestävän kehityksen toimintamallilla. Kestävä kehitys on yhteiskunnan kaikilla tasoilla tapahtuvaa muutosta, jonka tavoitteena on turvata nyt ja tulevaisuudessa hyvät elinolot meille kaikille (Ympäristöministeriö 2013).

Ekologisen kestävän kehityksen periaatteet voidaan jakaa neljään eri luokkaan. Nämä ovat ennakointi, ennaltaehkäiseminen, torjuminen sekä hyvittäminen. Ennakoinnilla pyritään miettimään etukäteen toiminnan ympäristölliset riskit, kustannukset ja haitat. Nämä pyritään tämän jälkeen ennaltaehkäisemään, mikä tarkoittaa ennakoinnissa havaittujen riskien ehkäisemistä suunnitellulla toiminnalla. Torjunnalla pyritään selvittämään haittojen syntyperä ja poistamaan niihin johtavat tekijät jo prosessin alussa. Hyvityksellä pyritään jo syntyneiden haittojen korvaamista esimerkiksi kustannuksellisesti. (Ympäristöministeriö 2013.)



Kuvio 1. Ekologisen kestävän kehityksen periaatteet Ympäristöministeriön (2013) materiaalia mukailten

2.2 Ekologisuus teatterituotannossa

Ekologisuus ja kestävä kehitys ovat jo pitkään olleet esillä julkisessa keskustelussa. Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen mukaan ekologista kestävyyttä voidaan pitää jopa megatrendinä, joka vaikuttaa ratkaisevasti tulevaisuuteemme (Nissinen 2016).

Tähän ei kuitenkaan ole tartuttu näyttävästi teattereissa, jotka heijastelevat usein yhteiskunnan tilannetta ja pyrkivät herättämään keskustelua sekä vaikuttamaan.

Ekologinen kestävä kehitys valikoitui yhdeksi merkittäväksi näkökulmaksi henkilökohtaisen kiinnostukseni sekä julkisen keskustelun takia. Olen työskennellyt useassa erilaisessa organisaatiossa teatterituottajana, ja konkreettiset ekologiset teot loistavat siellä poissaolollaan. Uusia produktioita tuotetaan jatkuvasti ja näihin sekä käytetään että näistä jää yli valtava määrä materiaalia. Jotkut tekijät ottavat tämän toiminnassaan huomioon ja pyrkivät vähentämään ympäristön kuormitusta sekä esimerkiksi uusiokäyttämään jo olemassa olevia materiaaleja mahdollisimman tehokkaasti.

Mielestäni tuotantojen ympäristöystävällisyydestä joudutaan usein kuitenkin tinkimään kahdesta syystä. Ensinnäkin taiteellinen ohjeistus voi ohjata kuluttavampaan tuotantoon. Esimerkiksi Kansallisteatterin vuoden 2017 teos *Macbeth* (Lukka 2018) käsitteli dystopiaa ihmisen luontosuhteen kautta (Lukka, Simone(n) 2018, 50). Aihe haluttiin tuoda esiin mahdollisimman epäekologisella lavastuksella, joten raaka-aineina käytettiin muun muassa huonosti uusiokäytettävää metallia ja pleksiä ja lavastus oli erittäin runsas (Lukka 2018). Toiseksi resurssit tulevat vastaan: ekologisuuden huomioon ottamiselle ei ole aikaa, rahaa tai työvoimaa. Huomasin tämän jo etsiessäni tilaajaa, jota oli vaikea löytää juuri resurssipuutteen vuoksi. Uskon, että tässä kiteytyy koko esittävän taiteen ekologisen kestävyuden ydin – ekologisuus haluttaisiin osaksi tuotantoa, mutta muiden kiireiden ohessa teema jää usein taka-alalle.

Tätä opinnäytetyötä varten etsin lähdemateriaalia projektinhallinnasta ja ympäristöjohtamisesta sekä ekologisesta esittävästä taiteesta ja sen tuottamisesta. Tutkimusta tehdessäni huomasin, että erillisiä tutkimuksia ja artikkeleita aiheista löytyy, mutta suomenkielistä nämä aiheet yhdistävää aineistoa ei ole saatavilla juuri ollenkaan. Tehdessäni kartoitusta kansainvälisesti saalis oli jo hieman parempi. Ensimmäinen alan kirja *Greening up our houses: A guidebook to an ecologically sensitive theatre organization* julkaistiin Iso-Britanniassa jo vuonna 1992 (Beer 2012, 4), joten aihetta on selkeästi tutkittu jo parin vuosikymmenen ajan. Ekologinen ajattelutapa ei ole kuitenkaan mielestäni rantautunut Suomen teatterituotantoon.

Ympäristöystävällisyys näkyy aika ajoin suomalaisessa teatterikentässä muun muassa näytelmien aiheiden tai pienien ympäristötekojen muodossa. Esimerkiksi Kan-

sallisteatteri ilmoittaa nettisivuillaan olevansa ympäristövastuullinen toimija (Kansallisteatteri 2018). Silti esimerkiksi talon teknisen johtajan Antti Ahon (2018) mukaan ekologisuus tulisi saada juurrutetuksi kaikkeen toimintaan ja parannettavaa voisi olla erityisesti lavastuksen puolella.

Miksi ekologisen toiminnan juurruttaminen teattereiden kulissien takaiseen työhön saattaa olla hankalaa? Kyse voi olla asenteista. Yleinen ilmapiiiri esittävän taiteen tuotannon ympäristöystävällisyyttä kohtaan on usein pessimistinen: ekologisuutta saatetaan pitää rajoittavana, joustamattomana sekä tukahduttavana tekijänä (Beer 2012, 3). Myös tuottajat saattavat yleisö- ja resurssipaineiden vuoksi rohkaista suunnittelijoita ekologisen ajattelun sijasta keskittymään laatuun, esteettisyyteen ja ainutlaatuisuuteen (Beer 2012, 7). Henkilökohtainen tuntumani on, että paine johtuu yleensä budjetista. Yritysten ympäristöasioissa pohditaankin yleensä ekologisissa kysymyksissä juuri taloutta ja näiden kahden yhteensovittaminen toimii avainkysymyksenä ympäristöstrategioiden toimeenpanemisessa (Gaudeamus Kirja 2004, 18). Hyvän taiteellisen laadun ja tulojen saamisen ei pitäisi mielestäni kuitenkaan olla ekologisuuden pois sulkevia tekijöitä.

Teattereiden ekologista toimintamallia on kuitenkin vaikea standardisoida tuotantojen ainukertaisuuden vuoksi (Beer 2012, 6). Teatterissa jokainen projekti eli esitys on oma kokonaisuutensa, jolla on omat raamit ja tarpeet. Yksi teatterituotantojen erityispiirteistä ovat tekijänoikeudet, jotka saattavat rajoittaa esimerkiksi kierrätystä ja lavastuksen uudelleen käyttöä. Yleislaatuista ohjeita vihreämpään yritystoimintaan kyllä löytyy, mutta tutkimukset on tehty kaupallisten organisaatioiden näkökulmasta, jotka noudattavat erilaista tuotantomallia, kuin teatterit. Ympäristöystävällisemmän lavastustuotannon juurruttamiseksi teatterit tarvitsisivat läpikotaisen tutkimuksen aiheesta, joka olisi tehty teatteritoiminnan omista lähtökohdista käsin (Beer 2012, 6). Tästä tutkimuksesta voitaisiin kehittää mielestäni oma esittävän taiteen ekologinen toimintamalli, jossa on otettu huomioon tuotannon erityislaatuisuus. Tämä opinnäytetyö pyrkii kantamaan osaltaan kortensa kekoon juuri teattereille räätälöidyn ympäristötutkimuksen ja -toimintamallin edistämiseksi.

Myös asenteiden muuttuminen olisi ratkaisevaa: tuottajien tulisi esimerkiksi pyrkiä sitouttamaan työryhmä ekologisempaan työtapaan ja kannustaa näitä näkemään eko-työtapa inspiaraation ja innovaatioiden lähteenä (Beer 2012, 7). Teatterituottajilla voi siis ajatella olevan oma vastuunsa kannettavana ympäristöystävällisemmän tuotantomallin luomiseksi.

2.3 Projektinhallinta ekologisen lavastuksen kehittämisessä

2.3.1 Lavastus projektina

Projekti-käsitettä käytetään laajasti. Usein sillä tarkoitetaan lineaarista työtä, jolla on selkeä alku ja loppu. Projekti voidaan määritellä myös ainutlaatuiseksi työn kokonaisuudeksi, jolle tunnusomaista ovat ajoitetut väliaikaiset aktiviteetit, jotka edistävät projektin tavoitetta; rajalliset resurssit, työn koordinointi sekä lopputuotokseen liittyvä riski. (Mäntyneva 2016, 11.)

Tässä opinnäytetyössä Kansallisteatterin lavastustuotantoa ajatellaan projektina. Alla olevassa taulukossa on perusteltu lavastuksen projektinomaisuus Mäntynevan kriteereitä (2016, 11) hyödyntäen.

Kriteeri	Toteutuminen lavastustuotannossa
Ainutkertaisuus	Esityksen lavastus toteutetaan yleensä vain kerran, ja siihen vaikuttavat juuri kyseisen valmistettavan teoksen näkökulmat
Väliaikaiset ajoitetut aktiviteetit	Lavastusprosessi koostuu eri vaiheista (aktiviteetit), jotka on aikataulutettu ja jotka päättyvät, kun seuraava vaihe alkaa. Nämä vaiheet edistävät tavoitteen, eli valmiin lavastuksen saavuttamista.
Selkeä tavoite	Lavastustuotannon tavoite on saada aikaan taiteellisia näkemyksiä vastaava lopputulos (lavastus) tiettyyn aikarajaan mennessä (ensi-ilta).
Rajalliset resurssit	Lavastuksella on käytössään tietty määrä rahallisia, työvoimallisia ja ajallisia resursseja, joiden puitteissa työ täytyy saada tehdyksi.
Työn koordinointi	Lavastusprosessin etenemisen koordinointi tapahtuu yleensä tuottajan puolesta. Hän vastaa siitä, että prosessi pysyy sille annetuissa rajoissa.
Lopputulokseen liittyvä riski	Lavastusprosessin lopputulokseen (lavastukseen) liittyy muun muassa taloudellisia ja ajallisia riskejä.

Taulukko 1. Lavastuksen projektinomaisuus perusteltuna Mäntynevan (2016, 11) projektin tunnusmerkeillä

Projektin tunnusmerkit toteutuvat siis Kansallisteatterin lavastustuotannossa. Tämä tarkoittaa sitä, että siihen liittyvässä työssä voidaan soveltaa projektinhallinnan välineitä.

2.3.2 Projektinhallinta teatterituottajan työssä

Teatterituottajan työ liittyy olennaisesti projektinhallintaan. Projektinhallinta on projektin resurssien hallitsemista niin, että projekti voidaan toteuttaa suunnitelman mukaan (Suomen Projekti-instituutti Oy 2018). Teatterituottaja on työssään usein kosketuksissa projektin prosessin usean ellei jopa kaikkien tekijöiden kanssa jossakin vaiheessa tuotantoa (Hytti 2005, 23). Tästä voi päätellä, että tuottajalla on teattereissa monipuolisesta työnkuvastaan johtuen mahdollisuus vaikuttaa tuotannon etenemiseen ja työtapoihin. Tuottaja voisi siis olla avainhenkilö ekologisen työn juurruttamisessa työyhteisöön.

Tuottajan monipuolista työnkuvaa tukee se, että varsinkin teatterituottajalla voi olla työssään useita eri rooleja. Jukka Hytti esittelee Teatterituottajan oppaassa (2005, 20–29) viisi eri roolia. Nämä ovat yleisorganisaattori, aikatauluttaja, projektiveturi, teatterintuntija ja yrittäjä. Rooleja on avattu tarkemmin taulukossa 2.

Yleisorganisaattori	Aikatauluttaja	Projektiveturi	Teatterintuntija	Yrittäjä
Monia eri rooleja (budjetoija, tiedottaja, johtaja)	Tuotantosunnitelman teko	Monia projekteja yhtä aikaa	Taideprojektin johtaja	Helppo toimia yrittäjänä – työ toimii päässä ja päätteellä
Vastaa itse työstään	Oman työn suunnittelu	Mukana koko projektin kaareissa	Teatteriprosessin työtapojen tunteminen	Eri yritysmuodot ovat yleisiä
Jokaisella tuottajalla oma erikoistumisalue	Muiden työn suunnittelu	Yhteishengen ylläpitäjä	Epävarmuuden sietokyky	Yleistä alalla

Taulukko 2. Teatterituottajan roolit (Hytti 2005, 20–29)

Lavastustuotannon prosessissa tuottaja joutuu mielestäni hyödyntämään monia edellä esiteltyjä ammattikunnalle ominaisia tietoja ja taitoja. Työssä tarvitaan vankkaa teatterialan tietämystä sekä teknisen ja hallinnollisen puolen osaamista (Saksala 2015, 21). Henkilökohtainen kokemukseni on, että tuottaja joutuu olemaan myös luova. Hän saattaa joutua pohtimaan, miten lavastus toteutetaan mahdollisimman

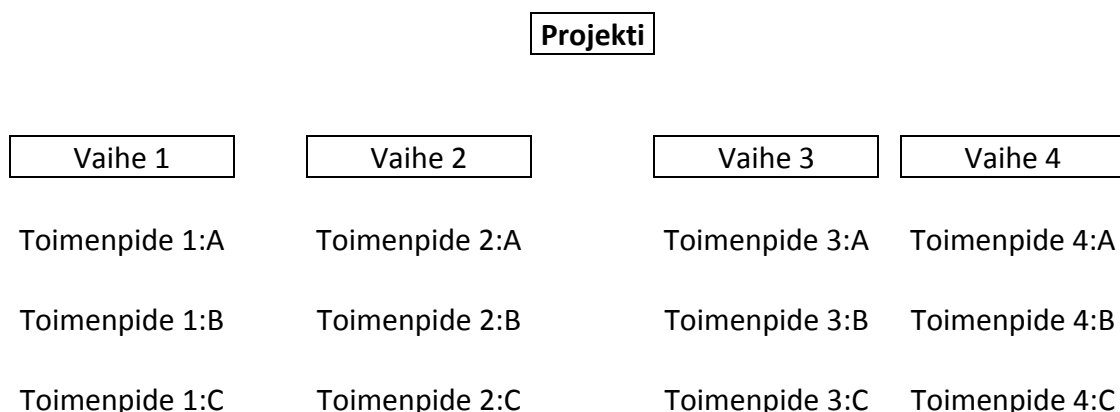
onnistuneesti taiteelliset visiot, kuten ohjaajan tai scenografin ajatukset sekä rahalliset, ajalliset ja tilalliset resurssit huomioiden.

Projektinhallinnan välineiden käyttö Kansallisteatterin lavastuksen ja tuottajan työn ekologisuuden tutkimisessa on perusteltua, sillä lavastus voidaan ajatella projektina (taulukko 1) ja teatterituottaja toimii työssään usein projektiveturina (Hytti 2005, 23).

2.3.3 RBS ja WBS lavastustuotannon ekologisuuden kehittämisessä

Sovellan Kansallisteatterin lavastuksen ekologisuuden tutkimisessa *Risk Breakdown Structure*- (RSB) sekä *Work Breakdown Structure* (WBS) -menetelmiä. Näitä kahta hyödyntämällä saadaan syvä kuva lavastustuotannon kipukohdista ekologisuuden näkökulmasta.

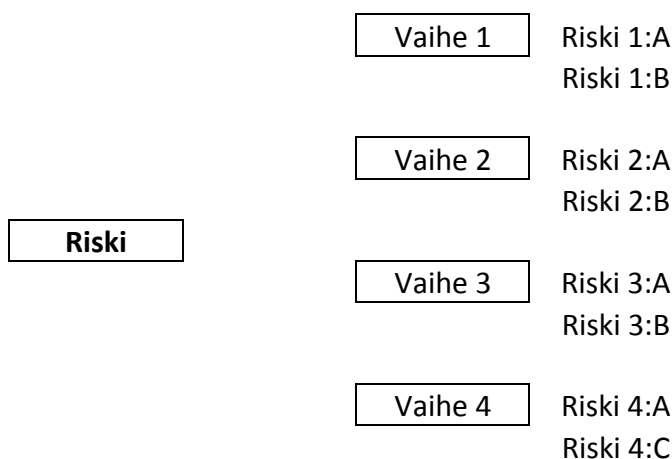
Työnositus (*Work Breakdown Structure, WBS*) on kuvaus projektin sisältämistä osista (Helsingin kaupunki 2017). Siinä määritellään projekti, joka pilkotaan eri osiin ja joiden alapuolelle tunnistetaan osiin liittyvät tehtävät. Ositusta käytetään usein suunnittelutyön pohjana ja siitä saatuja tietoja voidaan soveltaa moneen seuraavaan projektinhallinnan vaiheeseen. Tarkastelen WBS:n avulla Kansallisteatterin lavastustuotannon vaiheita. Tämän analyysin jälkeen hyödynnän *Risk Breakdown Structure* -menetelmää, jossa pyrin etsimään jokaisesta tunnistamastani projektivaiheesta näihin liittyvät ympäristöriskit.



Kuvio 2. Työnositus, Helsingin kaupungin (2017) materiaalia mukaillen RBS-menetelmän tavoitteena on tunnistaa olemassa olevat riskit, jotta ne voidaan ymmärtää ja jotta niihin voidaan varautua (Project Management Institute 2018).

RBS:lle ominaista on lähde-painotteinen ajattelu – analyysin avulla pyritään tunnistamaan toimet, jotka aiheuttavat riskejä. Ympäristöriskejä kartoittaessa RBS:n käytön voi mielestäni ajatella olevan kestävä kehityksen ennakkoinnin, ennaltaehkäisyn ja torjumisen periaatteiden mukaista (kuvio 1).

RBS on hyödyllinen projekteissa, joissa samat riskit toistuvat (Project Management Institute 2018). Riskien ja ongelmien toistuminen on yleistä, jos niihin ei ole löydetty ratkaisua, joka toimisi teorian lisäksi myös käytännössä (Mäntyneva 2016, 131). RBS ei suoranaisesti pyri löytämään kehitysehdotuksia sen avulla tunnistettuihin riskeihin, mutta se on kätevä työkalu riskienhallinnan alkuvaiheessa. Valitsin menetelmän opinnäytetyöni teoreettiseen viitekehyykseen, sillä sen avulla tunnistan ja jäsentelen Kansallisteatterin lavastustuotannossa ilmeneviä haasteita ekologisuuden kannalta tehokkaasti. Tämän jälkeen pyrin jalostamaan saatuja tuloksia etsimällä kehitysehdotuksia analysoinnin avulla.



Kuvio 3. RBS, Project Management Institutun (2018) materiaalia mukaillen.

3 Kehittämiskohteen kuvaus

Työni tilaaja on Kansallisteatteri. Se on Suomen vanhin, vuonna 1872 perustettu suomenkielinen teatteri. Siellä on vuosittain noin 15 ensi-iltaa ja yhteensä noin 50 esitystä ohjelmistossa. Organisaatiossa työskentelee noin 170 vakituista työntekijää ja toimintaa tukee opetus- ja kulttuuriministeriö. (Kansallisteatteri 2018.) Kansalliste-

atteri saa tukea valtiolta, ja tämä tulo muodostaa suurimman osan sen tulorakenteesta (Suomen Kansallisteatteri 2003, johdanto).

Kansallisteatteri ottaa toiminnassaan teknisen johtajan Antti Ahon (2018) mukaan ympäristön huomioon, mutta ekologisuuden parantamisessa olisi varaa jokaisella osa-alueella. Päätimme yhdessä kehittämiskohteeksi lavastuksen, jossa on Ahon (2018) mukaan paljon mahdollisuuksia toiminnan ekologiseen kehittämiseen.

Kansallisteatterin lavastuksen ekologinen tilanne on monimutkainen. Tutkimuksen myötä tehdyissä haastatteluissa nousi esiin sekä positiivisia että negatiivisia ajatuksia aiheeseen liittyen. Asenteet ekologisuutta kohtaan ovat yhteneväiset: yksilön tasolla moni kertoo jopa toivovansa, että heidän työpaikkansa olisi kotimaan ekologisen esittävän taiteen suunnannäyttäjäksi, ja että ympäristö otettaisiin nykyistä paremmin tuotannoissa huomioon (Aho, Lukka, Palmroos, Saviranta ja Vuokko 2018). Toisaalta ajatellaan, että teatterin on mentävä taide edellä, jotta se täyttäisi tehtävänsä. Tästä voi päätellä, että ekologisuuden ollessa ristiriidassa taiteellisten päämäärien kanssa, taide yleensä voittaa. Jotta ekologisuus toimisi lähtökohtana jokaisessa Kansallisteatterin tuotannossa, tulisi sen mielestäni olla läsnä jokaisessa työvaiheessa. Monen lavastuksen parissa työskentelevän mielestä ekologisuuden tulisi lähteä ”ylhäältä päin” – ekologisuus tulisi olla siis lähtökohtana jo suunnittelu- ja tuotantovaiheessa (Aho, Lukka, Palmroos, Saviranta ja Vuokko 2018).

4 Tutkimuskysymykset

Tutkimus lähtee halusta tutkia jotain tiettyä asiaa. Tämän jälkeen kehitetään tutkimuskysymykset, jotta tiedettäisiin, mihin tutkimus tarkalleen ottaen tähtää. Lisäkysymykset tarkentavat pääkysymystä ja rajaavat samalla tutkimusaihetta. (Näppärä 2017.)

Tämän opinnäytetyön **pääkysymys** on:

- Miten Kansallisteatteri voisi tuottaa lavastuksensa mahdollisimman ekologisesti?

Alakysymyksiä ovat:

- Miten tuottaja voi omalla työllään lisätä toiminnan ekologisuutta?
- Millainen on Kansallisteatterin lavastuksen prosessi?
- Mitkä ovat Kansallisteatterin lavastustuotannon ekologiset kipupisteet?

Työllä pyritään kehittämään Kansallisteatterin lavastustuotantoa ympäristöystävällisemmäksi. Työ pyrkii antamaan konkreettisia kehitysehdotuksia siihen, mihin Kansallisteatterin kannattaa tuotannossaan kiinnittää huomiota, jotta ympäristö otettaisiin työssä mahdollisimman tehokkaasti huomioon. Tätä kaikkea katsotaan tuottajan silmälasien läpi. Kehitysehdotuksissa on huomioitu tuottajan rooli ja tuottajan asemassa olevien mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisönsä työtapoihin.

Tutkin Kansallisteatterin lavastuksen ekologisuutta sen prosessin aiheuttamien ympäristöriskien kautta: Mitä tapahtuu, miksi näin tapahtuu ja mitä siitä seuraa? Näihin kysymyksiin pyrin vastaamaan tässä opinnäytetyössä. Käytän tutkimuksen tietopohjana projektinhallinnan välineitä.

5 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät

Tässä luvussa kuvaan opinnäytetyöni luonnetta ja tutkimuksen vaiheita. Esittelen myös käyttämäni aineistonhankintamenetelmät ja avaan niitä käytännössä.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tällaisen kehittämistyön ominaispiirre on käytännön ongelmien ratkaisujen kehittäminen – tilanteen kuvailun sijaan asioille etsitään parempia vaihtoehtoja. Se yhdistelee tieteellistä tutkimusta ja arkiajattelun kehittämistä käyttämällä kehittämisen tukena sekä käytäntöön että teoriaan pohjautuvaa tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18–19.)

Opinnäytetyöni eteneminen noudatteli tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia, johon kuuluu kuusi vaihetta (Ojasalo ym. 2014, 24). Nämä ovat esitelty kuviossa 4.



Kuvio 4. Opinnäytetyöni tutkimuksellisen kehityshankkeen eteneminen Ojasalo ym. (2014, 24) materiaalia mukailen

Tutkimukseni alkoi suunnittelusta. Tunnistin itseäni kiinnostavaksi kohteeksi ekologisen teatterituotannon ja määritin tavoitteeni. Seuraavaksi perehdyin aiheeseen ja sen rajaukseen: tilaajakseni löytyi Kansallisteatteri ja näkökulmaksi lavastustuotanto. Tietoperustavaiheessa keskityin teoretiedon keräämiseen, lähestymistavan ja menetelmien määrittelemiseen ja teoreettisen viitekehyksen sekä näkökulmien rakentamiseen. Tämän jälkeen seurasi kehittämishankkeen toteutuksellinen vaihe, jossa tapasin viisi Kansallisteatterin lavastuksen parissa ja talon sisällä työskentelevää henkilöä ja haastattelin heitä aiheesta sekä litteroin haastattelut. Haastatteluiden tueksi järjestin kulttuurituottajien ympäristötyöpajan, jossa pohdittiin tuottajien ekologisia mahdollisuuksia vaikuttaa. Tämän jälkeen analysoin tulokset ja loin näiden pohjalta kehitysehdotuksia, jotka on suunnattu Kansallisteatterin lavastustuotantoon. Kokosin tutkimuksen tähän opinnäytetyöhön ja esittelen sen sekä tilaajalle että Metropolialle. Toteutusvaihe on selkeästi pisimpään kestänyt vaihe tässä tutkimuksessa. Tätä seuraa lopputuloksen arviointi, jota teen muun muassa itsenäisesti Pohdinta-luvussa. Kirjoittaminen, oman työn arviointi sekä tulosten analysointi seurasi matkassa koko tutkimuksen ajan.

Tutkimukseni on tapaustutkimus. Valitsin tämän lähestymistavan, sillä sen tavoitteena on ymmärtää syvällisesti valitun organisaation tilannetta ja joko ratkaista ilmennyt ongelma tai tuoda esiin kehitysehdotuksia (Ojasalo ym. 2014, 37). Tapaustutkimuksen piirteet täyttyvät tässä työssä, sillä se ei johda konkreettisiin toimiin vaan esittelee kehitysehdotuksia Kansallisteatterille. Tapaustutkimukselle on ominaista käyttää useita tiedonhankintamenetelmiä kokonaisvaltaisen kuvan saavuttamiseksi (Ojasalo

ym. 2014, 37). Aineistonhankintamenetelminä käytän tässä tutkimuksessa useaa avointa teemahaastattelua sekä yhteisöllistä ideointimenetelmää. Teemahaastattelussa keskustelun teemat on suunniteltu, mutta tarkkaa sanamuotojen tai kysymysten suunnittelua vältetään (Ojasalo ym. 2014, 41). Avoimessa haastattelussa haastattelijan aiheesta puhutaan vapaasti ”rönsyillen” ja haastattelijan tarkoitus on selvittää haastateltavan mielipiteitä ja tunteita (Ruohonen, Rissanen, Manninen 2006). Yhteisöllinen ideointimenetelmä pyrkii luovuuden avulla tuottamaan uusia näkökulmia ryhmän avulla (Ojasalo ym. 2014, 44).

Teemahaastatteluvaihe sisälsi kuuden eri lavastustyöntekijän haastattelun. Nämä haastateltavat valikoituvat tutkimukseen työnkuvan sekä suositusten avulla. Olin luonut valmiiksi aiheuuttelon (liite 2), jota keskustelut pyrkivät noudattelemaan. Teemahaastattelulle tunnusmaisesti tarkkaa käsikirjoitusta haastateluille ei ollut, vaan pyrin juttelemaan teemoista haastateltavien kanssa rennosti ja annoin tilaa näiden omille näkemyksille. Tämä tuntui haastattelutilanteessa luonnolliselta, sillä aistin, että Kansallisteatterin työyhteisössä on melko matala hierarkia ja siellä on totuttu keskustelemaan joustavasti ja avoimesti selkeästi kontrolloitujen viestintätilanteiden sijaan.

Järjestin yhteisöllisen ideointimenetelmän eli työpajan tuottajaopiskelijakollegoilleni aiheesta ”Miten otan kulttuurituottajana ympäristön huomioon?”. Työpajaan osallistui 10 henkilöä eri kulttuurin aloilta. Työpaja noudatteli Minä-Me-Kaikki-menetelmää, jossa tärkeää on ajatusten työstäminen ja jakaminen ryhmässä (Sitra 2016). Työpaja ei keskittynyt pelkästään teatterituotantoon, vaan laajemman kuvan saamiseksi jokainen osallistuja pohti aihetta omista lähtökohdistaan käsin. Aluksi lähdettiin liikkeelle Minä-vaiheesta, jossa jokainen osallistuja pohti ekologisuutta omassa työssään itsenäisesti. Tämän jälkeen saadut ideat esiteltiin Me-vaiheessa ryhmälle, jossa oli tehtävänä koota ajatuksista selkeä esitelmä. Kaikki-vaiheessa ryhmien ajatukset ekologisuuden kehittämisestä tuotannoissa jaettiin kaikille työpajaan osallistuneille. Tuloksena syntyi lista tuottajan työn aihealueista, joihin tuottajat kokivat voivansa vaikuttaa ekologisuuden näkökulmasta.



Kuvio 5. Minä-Me-Kaikki-ideointimenetelmä Sitran (2016) materiaalia mukailten

6 Tulokset

Tässä luvussa esittelen haastatteluista ja työpajasta saadut tulokset ja tarkastelen niitä teoreettisen viitekehyksen kautta. Luvussa käsitellään sekä Kansallislavastus-tuotannon teatterin työntekijöiden haastatteluista että kulttuurituottajien työpajasta esiin nousseita asioita.

6.1 Esityksen lavastuksen toteuttaminen Kansallisteatterissa

Kansallisteatterissa ei ole yhtä tuotantomallia, mutta talossa on olemassa pohja, jota sovelletaan eri tuotannoissa (Aho 2018). Tämä pätee mielestäni myös lavastukseen: prosessin perusosista luodaan juuri kyseiselle tuotannolle sopiva melko strukturoitu etenemissuunnitelma. Havaitsin, että lavastuksen ympärillä toimiva organisaatio pysyy yleensä samana, mutta henkilöt toimenkuvien sisällä saattavat vaihtua. Tuotantoja tehdään sekä pelkästään talon sisäisesti että yhteistyönä muiden tuotantojen kanssa (Aho, Lukka 2018). Tässä tutkimuksessa keskitytään Kansallisteatterin sisäiseen lavastusorganisaatioon ja -prosessiin. Tutkimuksessa ei käytetä esimerkkinä tiettyä produktiota vaan puhutaan lavastuksen toteuttamisesta yleisesti. Seuraavaksi esitellään lavastuksen organisaatio ja prosessi sekä lavastuksen prosessin työnositus.

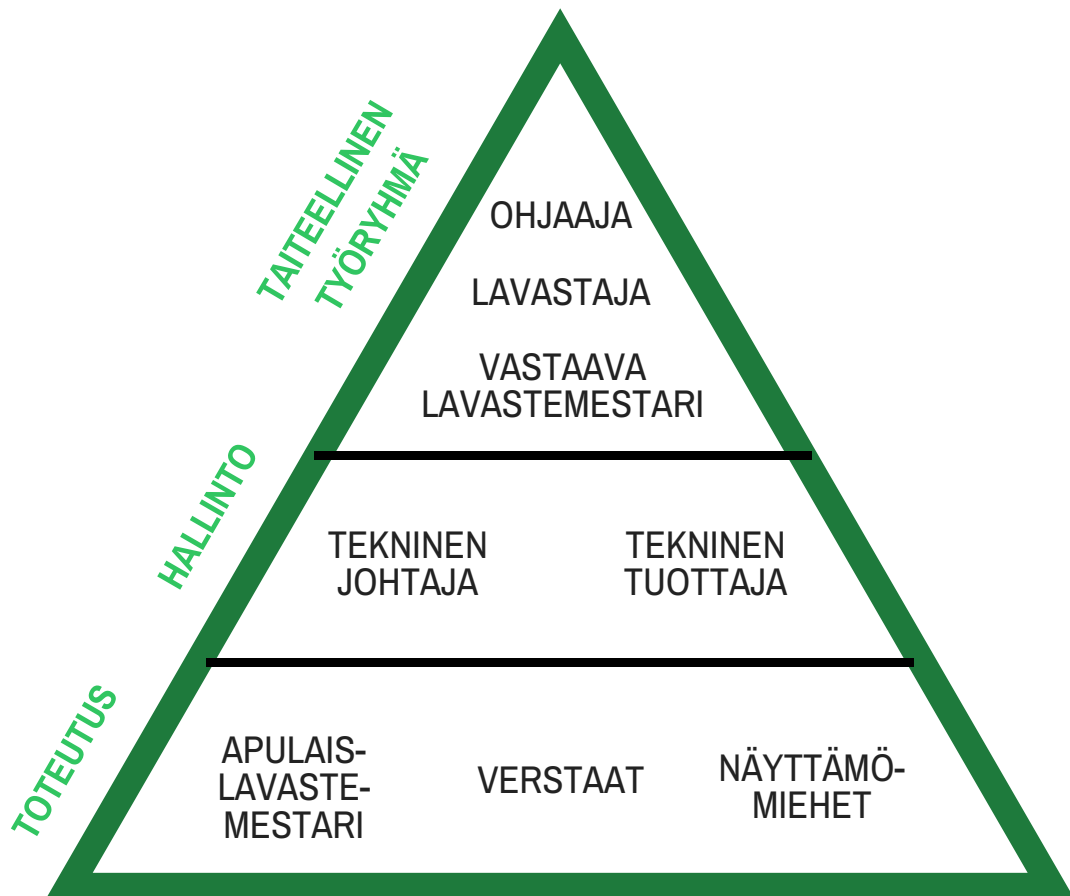
6.1.1 Lavastusorganisaatio

Haastatteluissa pyrin hahmottamaan Kansallisteatterin lavastuksen organisaatiota ja sen kautta tekijöitä, jotka omalla työllään vaikuttavat lavastustuotannon ekologisuuteen. Lavastuksen ympärillä toimivasta organisaatiosta voi mielestäni nostaa esiin kolme erilaista ryhmää: **taiteellisen suunnittelun, hallinnollisen sekä konkreettisen toteutuksen ryhmän.**

Näkemykseni mukaan taiteellinen työryhmä sisältää ohjaajan ja suunnittelijan, eli tässä tapauksessa lavastajan sekä vastaavan lavastemestarin. Ohjaajalla on yleensä motiivi ja näkökulma näytelmän tekemiselle (Lukka 2018). Lavastaja vastaa näyttämökuvien suunnittelusta ja pyrkii toteuttamaan ohjaajan taiteellisia näkemyksiä (Lukka 2018). Vastaava lavastemestari suunnittelee lavastuksen käytännön toteutuksen lavastajan ohjeiden mukaisesti ja päättää yleensä esimerkiksi käytettävistä materiaaleista (Saviranta 2018).

Taiteellisen suunnittelun kanssa rinnakkain toimii mielestäni hallinnollinen työryhmä, johon kuuluvat tekninen johtaja sekä tekninen tuottaja. Tekninen johtaja raamittaa koko prosessin, eli antaa sille sen tarvitsemat resurssit (Aho 2018). Tekninen tuottaja vastaa esimerkiksi hankinnoista (Vuokko 2018).

Konkreettiseen työhön liittyvät mielestäni apulaislavastemestari, verstaat sekä näyttämömiehet. Apulaislavastemestari toimii verstaan, eli lavastamon esimiehenä ja hän koordinoi siellä työskentelevien työtä (Palmroos 2018). Verstailla tapahtuu konkreettinen rakennus, jonka jälkeen lavastus siirretään näyttämölle, jossa sen pystytykseen ja purkuun osallistuvat näyttämömiehet (Palmroos 2018).



Kuvio 6. Kansallisteatterin lavastuksen organisaatio

6.1.2 Lavastuksen prosessi

Kansallisteatterin lavastusprosessi on tuotantomallin tapaan jokaisella teoksella yksilöllinen. Siitä on kuitenkin erotettavissa yhteiset elementit jokaisen projektin välillä. Nämä ovat **tuotantopäätös, taiteellinen suunnittelu, aloituspalaveri, mallipalaveri, rakennus, tekninen harjoitus** sekä **purku**. Kansallisteatterissa on samaan aikaan käynnissä kolmesta neljään eri tuotantoa (Aho 2018).

Teatterinjohtajan tuotantopäätöksen myötä teosta aletaan valmistamaan ja lavastuksen puolella taiteellinen työryhmä (ks. kuvio 4) pääsee aloittamaan taiteellisen suunnittelun. Tässä vaiheessa voidaan edetä kahdella tavalla eli työ voi olla ennakosuunniteltu tai prosessimuotoinen (Lukka 2018). Ennakkoon suunniteltu työ on esimerkiksi klassikonäytelmän työstämisestä, jolloin teksti ja näkökulma ovat valmiina ennen lavastuksen suunnittelun aloitusta. Tällöin työ on mahdollista suunnitella todella tarkasti ja se on voitu aloittaa jo esimerkiksi vuosia aikaisemmin (Lukka 2018).

Prosessimuotoinen työskentely on tämän vastakohta (Lukka 2018). Siinä valmista tekstiä tai näkökulmaa ei välttämättä ole ennen suunnittelun aloitusta, joten kohtaukset, ohjaussisällöt ja sitä myötä lavastusratkaisut muodostuvat prosessin edetessä. Kansallisteatterin yleinen tapa on sekoittaa molempia työtapoja painopisteen riippuessa tuotannosta (Lukka 2018). Tämä tarkoittaa sitä, että joitakin päätöksiä on jo tehty ennen suunnittelun aloitusta, mutta osa ratkaisuista muodostuu prosessin edetessä. Keskimääräistä aikaa tälle suunnittelulle on vaikea sanoa prosessimuodon yleistyttyä – suunnittelu-aika voi olla esimerkiksi 1–3 kuukautta (Aho, Lukka 2018).

Suunnittelun jälkeen aloituspalaverissa taiteellinen työryhmä tapaa teknisen johtajan, teknisen tuottajan ja lavastemestarin (Aho, Vuokko 2018). Aloituspalaverissa annetaan raamit tuotannolle – siihen kuuluu aikatauluttamista, budjetointia ja resurssien kartoittamista (Aho 2018). Aloituspalaverista lavastus siirtyy lavastajan ja vastaavan lavastemestarin pöydälle (Lukka, Saviranta 2018). He suunnittelevat muun muassa lavastuksessa käytettävät käytettävät materiaalit ja lavastaja alkaa työstää pienoismallia (Lukka, Saviranta 2018). Vastaava lavastemestari piirtää mallipiirustukset verstasta varten ja pohtii lavastuksen konkreettista toteutusta (Saviranta 2018). Teknisen tuottajan työhön kuuluu hankintojen tekeminen ja hän tekee yhteistyötä lavastemestarien sekä verstaiden kanssa yleensä läpi koko lavastusprosessin (Vuokko 2018).

Lavastuksen pienoismalli ja suunnitelma esitellään mallipalaverissa aloituspalaverin tiimille ja mukana saattaa olla mukana myös muita henkilöitä lavastusorganisaatiosta (Aho 2018). Mallipalaverissa käydään läpi millainen lavastus tulee olemaan ja miten se vastaa ohjaajan taiteelliseen näkökulmaan sekä esitellään suunnitellut materiaalit ja toteutus pienoismallin sekä mallipiirustusten avulla (Aho 2018). Mallipalaverista siirrytään konkreettiseen työhön verstaalle (Aho 2018). Työtä johtaa apulaislavastemestari (Palmroos 2018). Työ tehdään mallipiirustusten perusteella, joten verstaan henkilökunnalla ei ole juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa lavastusratkaisuihin (Palmroos 2018). Lavastamon työntekijöillä on yleensä konkreettista rakennusaikaa keskimäärin noin kaksi kuukautta (Aho 2018).

Lavastuksen on oltava valmis teknisessä harjoituksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että se on oltava kasattuna ja käyttövalmis näyttämöllä, jotta esiintyjät, ohjaaja ja näyttämön tekninen henkilökunta pääsevät kokeilemaan omassa prosessissaan valmistunutta taiteellista työtä, itse esitystä käytännössä. (Aho 2018.)

Viimeisen näytöksen jälkeen lavastusprosessissa alkaa purkuvaihe. Tämä tarkoittaa lavastuksen purkamista näyttämöltä. Tämä tehdään yleensä jopa yhdessä tai puolessa päivässä (Lukka, Palmroos 2018). Samalla käydään läpi, mitä elementtejä lavastuksesta säästetään, mitä kierrätetään ja mitä heitetään pois (Lukka 2018). Tässä vaiheessa ovat yleensä mukana melkein kaikki lavastusorganisaation henkilöt (Palmroos 2018).



Kuvio 7. Kansallisteatterin lavastuksen prosessikaavio

6.1.3 Kansallisteatterin lavastuksen WBS

Kansallisteatterin lavastuksen prosessin vaiheet voi asettaa Work Breakdown Structure -kaavioon, jolloin saadaan visuaalinen esitys projektin eri vaiheista.

KANSALLISTEATTERIN LAVASTUSTUOTANTO

SUUNNITTELU	TOTEUTUS	NÄYTTÄMÖTYÖ	PURKU
Taiteellinen suunnittelu	Rakentaminen	Pystytys	Purkaminen
Aloituspalaveri	Hankinnat	Tekniset harjoitukset	Varastointi
Toisen vaiheen tekninen ja taiteellinen suunnittelu		Esityskausi	Jätteen kierrätys
Mallipalaveri			

Kuvio 8. Kansallisteatterin lavastuksen WBS

6.2 Tuottaja Kansallisteatterissa

Kansallisteatterissa ei keräämänni aineiston mukaan ole täysin tuottajaksi identifioitua henkilöä vaan teatterituottajan tehtävät ja roolit (Hytti 2005: 20–29) jakautuvat havaintojeni mukaan suurimmaksi osaksi kahden eri toimenkuvan kesken. Nämä henkilöt ovat lavastustuotannossa tekninen johtaja sekä tekninen tuottaja. Erityisesti nämä henkilöt voivat mielestäni tuottajaa vastaavassa asemassaan vaikuttaa lavastustuotannon ekologisuuteen.

Teknisellä on mielestäni Kansallisteatterissa teatterituottajan aikatauluttajan sekä projektiveturin roolit (ks. kuvio 3). Hän toimii projektien raamittajana, eli antaa näille aikataulun ja muut resurssit, kuten rahan ja työvoiman (Aho 2018). Hän siis suunnittelee sekä omaa että muiden työtä. Hänellä on samanaikaisesti menossa useita eri lavastusprojekteja, joissa hän toimii johtajana ja joissa hän on mukana kokon prosessin ajan.

Tekninen tuottaja ottaa työllään yleisorganisaattorin sekä teatterituntijan roolit (ks. kuvio 3). Hän toimii lavastuksessa ”yleismiehenä” ja tekee työtään hyvin itsenäisesti

(Vuokko 2018). Teknisellä tuottajalla on myös syvä kokemus työskentelystä teatterissa monessa eri roolissa (Vuokko 2018).

6.3 Ekologisuus Kansallisteatterin lavastusprosessissa

6.3.1 Mitä on jo tehty?

Kansallisteatterissa koko talon ekologisuuden eteen on jo tehty toimia. Tätä varten kerättiin työryhmä, joka teki tutkimuksen kiinteistön ekologisuudesta. Tämän työn perusteella tehtiin pienimuotoisia toimenpiteitä jätehuoltoon ja energiansäästöön liittyen sekä tehtiin kevyt kiinteistön ympäristöohjelma. Talon tuottaman sisällön ympärillä pyörivää prosessia ei kuitenkaan ole ekologisuuden näkökulmasta vielä tutkittu tai sen puolesta tehty säännöllisiä toimenpiteitä. Joitakin yksittäisiä ekologisuutta parantavia toimenpiteitä erityisesti yksittäisissä projekteissa on tehty. (Aho 2018.)

Kansallisteatterin lavastusta ja sen ylijäämää pyritään kierrättämään resurssien puitteissa. Esimerkiksi isoja elementtejä, kuten seiniä tai lattioita saatetaan käyttää toisissa produktioissa uudelleen (Saviranta 2018). Materiaalivalinnoissa pyritään tekemään kestäviä päätöksiä – lavastuksessa käytetään esimerkiksi jonkin verran helposti uudelleenkäytettävää ja muokattavaa trussia (Lukka, Palmroos, Saviranta 2018). Uudelleenkäyttämisen prosessi etenee yleensä isolta näyttämöltä alaspäin pienemmille näyttämöille: elementtejä käytetään uudelleen aina entistä pienempinä, kunnes ne ovat kokonsa ja kuntosensa puolesta käyttökelvottomia, jolloin ne pyritään kierrättämään tai heittämään pois (Saviranta 2018).

Ekologisuutta pyritään miettimään myös materiaalivalinnoissa, mutta aina se ei ole mahdollista. Esimerkiksi kaikki metallimateriaali pyritään kierrättämään ja tasoja, jotka ovat lavastuksen peruselementtejä, pyritään käyttämään uudelleen seuraavissa produktioissa. Ongelmajätettä on pyritty vähentämään ja vaihtamaan esimerkiksi liuotinmaalit vesiliukoisiksi. Lisäksi lavasteissa on hyödynnetty jonkin verran projisointia, joka on yleensä sekä ekologisesti että ekonomisesti hyödyllistä. (Saviranta 2018.)

Materiaalivalintojen lisäksi ekologisuutta on pyritty miettimään näytelmän purkuvaiheessa jonkin verran. Esimerkiksi kiertotaloutta ollaan yritetty hyödyntää antamalla materiaaleja käyttöön pienemmille teattereille. Tähän kuitenkin tarvittaisiin tehosta-

mista, jotta kierrätys- ja yhteistyötoiminta olisi järjestelmällistä ja tehokasta. (Aho, Lukka, Palmroos, Saviranta, Vuokko 2018.)

Ekologisuus kumpuaa haastatteluissa eniten yksilöiden asenteissa. Kaikki haastatellut suhtautuivat positiivisesti ekologisuuteen ja kertoivat ottavansa ekologisuuden omassa työssään huomioon jossain määrin tai ainakin ajattelevansa sitä (Aho, Lukka, Palmroos, Saviranta, Vuokko 2018). Tämän perusteella voisi ajatella, että asenteet eivät ole ongelmana ekologisen lavastuksen juurruttamisessa Kansallisteatterin toimintaan.

6.3.2 RBS: Ongelmakohdat ekologisuuden näkökulmasta

Kansallisteatterin lavastustuotannon ongelmakohdat on esitelty taulukossa 3, joka mukailee Risk Breakdown Structure -menetelmää.

Level 0	Level 1	Level 2	Level 3
Lavastustuotannon Ympäristöriskit	Suunnittelu	Materiaalivalinnat	Epäekologiset materiaalit
			Resurssit
			Taiteelliset päämäärät
		Kommunikointi	Lavastajien kommunikointi
			Tuotanto – Suunnittelijat
			Vierailevat ryhmät
		Trendit	Epäekologinen trendi
			Aloitteleva lavastaja
			Tottumukset
	Toteutus	Työtapa	Asenne
			Aikataulu
			Tila
		Hankinnat	Aika
			Budjetti
			Suunnittelu
	Toimittajat		
Näyttämötyö	Tekninen harjoitus	Deadline	
Purku	Purkaminen	Ajan puute	

Lavastustuotannon Ympäristöriskit (jatkuu ed. sivulta)	Purku	Purkaminen	Tilan puute
			Asenne
		Varastointi	Ajan puute
			Tilan puute
			Organisointi
		Kierrätys	Ajan puute
			Tilan puute
			Tekijänoikeudet
		Jäte	Ajan puute
			Tilan puute
			Asenne

Taulukko 3. Kansallisteatterin lavastuksen ekologiset kipupisteet

Suunnittelu

Kansallisteatterin lavastuksen suunnitteluvaiheessa ympäristöriskit liittyvät erityisesti materiaalivalintoihin, kommunikointiin ja vallitseviin lavastuksen trendeihin. Suunnitteluvaiheessa työskentelevät yleensä ohjaaja, lavastaja sekä vastaava lavastemestari.

Materiaalivalinnat

Materiaalivalinnat ovat ekologinen kipupiste, sillä valitut materiaalit vaikuttavat koko työhön ja tuleviin vaiheisiin merkittävästi. Lavastaja sekä vastaava lavastemestari pyrkivät suunnittelutyössä aina lähtökohtaisesti valitsemaan mahdollisimman ympäristöystävällisiä materiaaleja (Lukka, Saviranta 2018). Tämä ei kuitenkaan aina onnistu esimerkiksi taiteellisten päämäärien ja resurssien takia (Lukka 2018). Tästä esimerkkinä Lukka (2018) käyttää Kansallisteatterin Macbeth-produktiota. Näytelmän ekologisesti kantaaottava sanoma päätettiin tuoda esiin mahdollisimman epä-ekologisella lavastuksella: näyttämöllä käytettiin paljon pleksiä ja metallia, joita on epäekologisten raaka-aineiden lisäksi myös hyvin vaikea kierrättää tai käyttää lavastuksessa uudelleen.

Resurssit tulevat materiaalivalinnoissa vastaan esimerkiksi talon sisäisessä työssä. Savirannan mukaan käytettävien materiaalien suunnittelussa otetaan huomioon esimerkiksi se, millä verstaalla on tilaa (Saviranta 2018). täysin uudelleen tehty lavastuselementti on usein myös nopeampi valmistaa, kuin vanhan muokkaaminen

uudelleenkäytettäväksi (Palmroos 2018). Tämän takia lavastuksessa saatetaan suosia enemmän täysin uusia ja koskemattomia materiaaleja.

Kommunikointi

Muun muassa Palmroosin (2018) haastattelussa kävi ilmi, että suunnitteluvaiheen kommunikoinnissa on ekologisuuden kannalta parantamisen varaa. Palmroos (2018) puhui erityisesti lavastajien keskinäisestä kommunikaatiosta. Hänen mukaansa lavastajat eivät usein keskustele keskenään siitä, mitä heidän työnsä pitää sisällään ja tällöin esimerkiksi jo olemassa olevat materiaalit unohtuvat tai niistä ei ole tietoa.

Mielestäni Kansallisteatterissa voitaisiin kehittää myös tuotannon ja suunnittelijoiden välistä kommunikaatiota, jossa tuottaja voisi toimia eräänlaisena ekologisena neuvonantajana ja esimerkiksi esittää ympäristöystävällisempiä materiaali- ja työtapavaihtoehtoja suunnittelijoille, jos näyttää siltä, että näiden työllä tulee olemaan suuret ympäristöriskit. Tekninen johtaja tuki haastattelussa tätä ajatusmallia (Aho 2018). Tällöin teatterituottaja ottaisi itselleen teatterintuntijan roolin (kuvio 3).

Trendit

Myös lavastuksen trendit nousivat esiin kysyttäessä ekologisuuteen vaikuttavia tekijöitä (Aho, Lukka 2018). Trendeillä tarkoitettiin globaaleja tyyliuuntauksia lavastuksessa. Esimerkiksi lavastuksen koko on kasvanut aiemmasta – tilat ja tekniikka mahdollistavat yhä suurempia lavastuksia, jotka vaativat enemmän materiaaleja ja ovat siksi epäekologisempia toteuttaa, kuin minimalistiset näyttämökuvat (Lukka 2018). Toisaalta tänä päivänä pelkistetty lavastussuunta on alkanut sivuuttaa runsauteen pohjautuvaa suunnittelua ja tällä voi odottaa olevan ekologisuuden kannalta positiivisia vaikutuksia (Lukka 2018). Kansallisteatterissa on haastattelujen mukaan paljon vierailevia työryhmiä ja vierailevia lavastajia, jotka ovat esimerkiksi juuri valmistumassa (Aho, Lukka 2018). Näiden lavastajien trendi on haastattelujen mukaan ollut käyttää teoksissaan mahdollisimman paljon kaikkea ja tehdä paljon uutta ja uniikkia (Aho 2018). Tämä lisää materiaalikulutusta huomattavasti. Myös lavastajien yksilölliset tottumukset vaikuttavat työn ekologisuuteen (Lukka 2018) – toiset ovat tottuneet hyödyntämään jo olemassa olevia materiaaleja ja ovat avoimempia uudelleen käyttämiselle, kun taas toiset haluavat luoda uutta ja tehdä omista teoksistaan uniikkeja.

Toteutus

Lavastuksen toteutusvaiheessa ekologisia vaikutuksia on työtavoilla ja hankinnoilla. Toteutusvaiheessa työskentelevät taiteellisen työryhmän, sekä vastaavan lavastemestarin lisäksi tekninen johtaja, tekninen tuottaja, apulaislavastemestari sekä vers-
taat.

Työtapa

Työtapa vaikuttaa lavastuksen ekologiseen lopputulokseen. Työtapaan liittyviä riskejä ovat asenteet, aikataulu sekä olemassa olevat tilat (Aho, Lukka, Palmroos, Saviranta, Vuokko 2018). Asenteet ovat työntekijöiden henkilökohtaisia ja niihin on vaikea vaikuttaa. Jos työntekijä haluaa lähtökohtaisesti vahvistaa omassa elämässään ekologisia arvoja, tekee hän niin usein myös työssään. Melkein kaikki haastateltavista sanovat pyrkivänsä ajattelemaan ympäristöä niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työssäkin (Aho, Lukka, Palmroos, Saviranta, Vuokko 2018). Silti ekologisuus ei ole yhtenä Kansallisteatterin lavastuksen kulmakivenä. Tähän voi vaikuttaa monen esille nostamat kiire ja tilanpuute (Aho, Lukka, Palmroos, Saviranta, Vuokko 2018). Kun aikataulu on liian tiukka, ympäristön ajattelemisen omassa työssä voi olla liian aikaa vievää ja asioita toteutetaan sellaisella työtavalla, että deadlinet pitävät (Palmroos 2018). Tilan puute aiheuttaa sen, ettei esimerkiksi uudelleen käyttöön sopivia materiaaleja tai ylijäämää voida varastoida kätevästi työtilojen lähetyvillä vaan ne joudutaan joko viemään Klaukkalaan Kansallisteatterin varastoon tai heittämään pois (Lukka, Palmroos 2018).

Hankinnat

Kansallisteatterin tekninen tuottaja vastaa suurimmaksi osaksi talon lavastuksia varten tehtävistä hankinnoista (Aho, Vuokko 2018). Hankinnoilla voidaan vaikuttaa myös lavastuksen prosessin ekologisuuteen (Vuokko 2018). Hankintojen ekologisuuteen vaikuttavat aika, raha ja se mitä hankitaan ja mistä. Jos aikataulu ja budjetti ovat tiukkoja, täytyy tarvittavat tavarat ja materiaalit tilata yleensä halvoilta toimittajilta nopein toimitusajoin (Vuokko 2018). Edullinen materiaali on usein tuotettu sekä epäeettisesti että epäekologisesti: halpa hinta on suoraan verrannollinen työvoiman ja materiaalien hintaan. Eettinen työvoima on kallista kunnollisten korvausten vuoksi ja ekologinen materiaali on usein myös vastakohtaa hintavampaa.

Tähän liittyy mielestäni olennaisesti koko lavastusprosessin suunnittelu. Jos lavastukseen tarvittavia hankintoja ei suunnitella tarkasti heti prosessin alussa, voivat tällaiset kiireelliset ja ekologiset hankinnat tulla ajankohtaiseksi. Toisaalta yleistynyt prosessimuotoinen tuotantomalli aiheuttaa sen, että tuotantoja suunnitellaan ”matkan varrella” (Lukka, Palmroos 2018) ja tällöin yllättäviä tarvittavia hankintoja saattaa ilmetä pitkin prosessia.

Myös toimittajat vaikuttavat hankintojen ekologiseen jalanjälkeen näiden omien arvojen ja toimintatapojen kautta (Vuokko 2018). Vuokon mukaan Kansallisteatteri yrittää ylipäänsä pitää silmällä toimittajien työtapoja ja etsiä esimerkiksi ekosertifikaatteja, jotka takaisivat ekologisuuden. Toisaalta nämä sertifikaatit eivät aina ole kansainvälisellä toimintakentällä luotettavia: Vuokon mukaan isot Euroopan unionin sisällä toimivat tahot ovat melko luotettavia, jos ne ilmoittavat tukevansa toiminnallaan vihreitä arvoja, sillä niitä säätelevät erilaiset direktiivit. Unionin ulkopuolella ekosäädökset saattavat olla erilaiset ja ekologiseksi ilmoitetulla toiminnalla ei saata olla totuus pohjaa (Vuokko 2018). Vuokon mukaan toimittajien valitseminen ekologisesta näkökulmasta ei ole helppoa, sillä toiminta ei usein ole erityisen läpinäkyvää. Hankintoja tehdään kuitenkin hyväksi havaituilta toimittajilta ja tähän vaikuttavat myös näiden ekologisuus. (Vuokko 2018.)

Näyttämötyö

Lavastuksen näyttämölle sijoittuvat työvaiheet liittyvät lähinnä tekniseen harjoitukseen, joka toimii viimeisenä päivämääränä, jolloin lavastuksen tulee olla valmis (Aho 2018). Tekniseen harjoitukseen liittyvä ekologinen riski kiteytyy mielestäni lähinnä aikatauluun, joka asettaa tietyt raamit työskentelylle. Mahdollisessa kiireessä ekologisuus saattaa jäädä aikataulupaineen alle ja tämä saattaa tehdä kaikista edellisistä työvaiheista epäekologisempia. Tämä siis lisää myös edellä mainittujen riskien uhatta.

Purku

Kaikissa tekemissäni haastatteluissa suurimmaksi ongelmaksi lavastuksen ekologisuudessa nostettiin esityskauden jälkeinen prosessin vaihe, jossa teos puretaan näyttämöltä (Aho, Lukka, Palmroos, Saviranta, Vuokko 2018). Purun epäekologisuuteen vaikuttavat siihen sisältyvät työvaiheet ja niiden riskit. Työvaiheet ovat itse purkaminen, varastointi, kierrätys sekä lavastuksesta syntyvä jäte.

Purkaminen

Käytännössä purkuvaihe tapahtuu näyttämöllä (Aho, Lukka, Palmroos 2018). Tähän on varattu aikaa yleensä noin yksi päivä, jonka jälkeen samalle näyttämölle aletaan kasata uutta teosta (Aho, Lukka, Palmroos 2018). Haastateltujen mukaan tilanne on yleensä ekologisuuden kannalta jopa kaoottinen, sillä kiire pakotta tekemään nopeita ratkaisuja, ja paineessa ei usein ehditä pohtimaan esimerkiksi materiaalien kierräystä. Aikataulupaine voi johtua tiukasta tuotantosunnittelusta, jossa purulle ei varata riittävästi aikaa. Tilan puute pakottaa tekemään radikaaleja ratkaisuja, kun päätetään, mitä materiaaleja ja elementtejä säästetään ja mitä heitetään pois (Lukka, Palmroos 2018). Tilan puute johtuu pienistä työtiloista ja varastotilan olemattomuudesta – Kansallisteatterin varasto sijaitsee Klaukkalassa (Lukka 2018). Tällä hetkellä uudelleen käytettäväksi haluttuja materiaaleja ja elementtejä voidaan jossain määrin säästää ja säilyttää verstaan työtiloissa, mutta tämä vaikeuttaa työntekijöiden työtä (Palmroos 2018).

Ajan ja tilan puute ja tästä syntyvä stressi saattaa vaikuttaa purkutilanteessa työkentelevien asenteisiin. Purkupäivät ovat pitkiä ja moni työntekijöistä haluaa tehdä työnsä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Tässä ekologisuus jää usein toissijaiseksi, sillä ei ole aikaa eikä halua pohtia materiaalien uudelleenkäytettävyyttä tai kierrätettävyyttä vaan ylijäämä heitetään yleensä suoraan sekajätteeseen. (Palmroos 2018.)

Varastointi

Varastoinnin ekologisuuteen vaikuttavat mielestäni samat asiat, kuin purkamiseenkin. Kun tilaa ja aikaa varastointiin ei ole tarpeeksi, heitetään yleensä hyvässä kunnossa olevaa ja käyttökelpoista tavaraa pois (Lukka, Palmroos 2018). Yksi ongelma on myös se, että jos jokin elementti varastoidaan, se saatetaan helposti unohtaa jopa vuosiksi, ja uudelleen löytämisen jälkeen se heittää pois yhtä lailla (Palmroos 2018).

Tähän liittyy mielestäni myös varastoinnin huono organisointi. Kiireessä varastoinnin järjestely ja suunnitelmallisuus eivät loogisesti ole mahdollista, joten osa hyvästä tavarasta heitetään pois ja osa jää lojumaan varastojen pohjalle. Haastatteluista nousi esiin, että Klaukkalan varastolla organisointi toimii hyvin, sillä siellä on omat työntekijät juuri tätä varten (Palmroos 2018). Selkeää varastoa itse Kansallisteatterissa ei työtilojen läheisyydessä lavastukselle juuri ole (Palmroos 2018).

Kierrätys

Ajan ja tilan puute vaikuttavat purkamisen ja varastoinnin tavoin myös kierrätykseen. Kiireessä materiaalien lajittelu on hankalaa eikä tälle ole juurikaan tilaa. Haastattelussa nousi esiin, että purkamisen tapaan jätteen lajittelu tapahtuu usein näyttämöllä purkupäivän aikana tai sitten parkkitiloissa jätepisteessä (Lukka, Palmroos, Vuokko 2018).

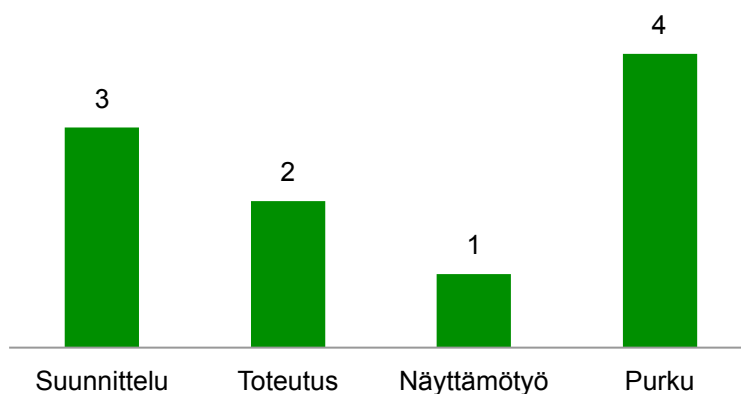
Kierrätykseen liittyy myös materiaalien ja elementtien uudelleen käyttö lavastuksissa. Kansallisteatterissa uudelleenkäyttöä tapahtuu jonkin verran lavastajan omien projektien välillä mutta kierrätystä lavastajien kesken tapahtuu harvoin (Lukka 2018). Syy voi olla ammatti-identiteetissä – lavastukset ovat yleensä taideteos siinä missä itse esityskin ja usein lavastajat haluavat pitää kunnian teoksesta itsellään. Myös tekijänoikeudet vaikuttavat lavastusten kierrättämiseen, mutta toisaalta ei niin paljon, kuin tutkimuksen alussa luulin. Lavastaja Kati Lukka näkee tekijänoikeudet omista töissään vaikuttavaksi tekijäksi silloin, kun kyseessä on joko koko teos tai yksittäinen teoksen tunnistettava osa. Tällainen voi olla esimerkiksi lavastajan henkilökohtaista tyyliä mukaileva huonekalu. Lukan mukaan lavasteiden uudelleenkäytettävyyden on kuitenkin usein sovittavissa henkilökohtaisesti lavastajan kanssa ja yleensä lupa muokkaamiseen ja uudelleenkäyttöön annetaan. Lukka mainitsee myös, että vaikka tekijänoikeuksia nauttivat yksittäisiä osia ei haluttaisikaan uudelleen näyttämölle, saatetaan ne laittaa kierrätykseen esimerkiksi yksityisille henkilöille muuhun, kuin teatterikäyttöön. Esimerkiksi Kansallisteatterin työntekijät saavat joskus lunastaa teoksen huonekaluja itselleen (Lukka 2018).

Jäte

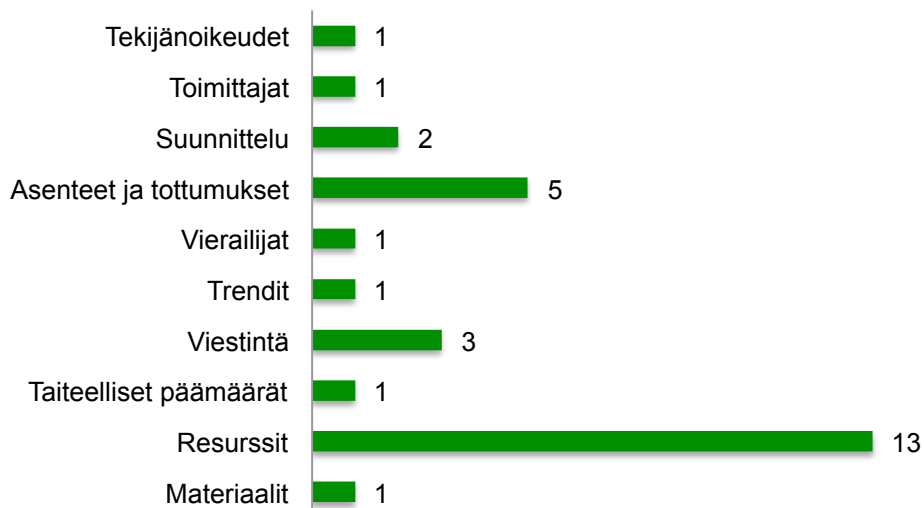
Jokaisesta teatteriesityksen lavastuksesta syntyy väistämättä jätettä. Usein sitä syntyy purkuvaiheessa, jolloin materiaalit ja elementit ovat kuluneet käytössä niin, ettei niitä voi uudelleen käyttää. Teatterit ovat siis säännöllisiä jätteentuottajia. Kansallisteatterissa tähän syntyvään jätteeseen liittyvät mielestäni samat ympäristöriskit kuin purkuvaiheen muihin osiin. Kun aikaa ja tilaa ei kierrätykselle ja varastoinnille ole tarpeeksi, heitetään hyväkin tavaraa pois. Kierrätykseen liittyvät haasteet kasvattavat lajittelemattoman jätteen määrää. Myös työntekijöiden asenne voi vaikuttaa jätteenkäsittelyyn. Vaikka ohje olisi käsitellä jätettä ympäristöystävällisesti voi se momentin työntekijän mielestä tuntua purkuvaiheen paineessa hidasteelta ja työtä vaikeutavalta tekijältä (Palmroos 2018).

6.3.3 Analyysi: Kansallisteatterin lavastuksen ekologisuuden suurimmat kipupisteet

Risk Breakdown Structuresta käy ilmi, että suurimmat Kansallisteatterin lavastuksen ekologiset kipupisteet (level 1) ovat **suunnitteluvaihe** sekä **purkuvaihe** kokonaisuudessaan (kuvio 9). Näihin vaiheisiin liittyy eniten ympäristöriskejä aiheuttavia vaiheita (level 2). Merkittävimmät näistä riskien lähteistä (level 3) ovat RBS:n mukaan resurssien eli **tilan ja ajan puute** sekä **asenteet ja tottumukset** (kuvio 10).



Kuvio 9. Lavastuksen prosessin vaiheet, jotka sisältävät RBS:n mukaan ympäristöriskejä aiheuttavia vaiheita



Kuvio 10. Ympäristöriskien lähteet Kansallisteatterin lavastossa jaoteltuna teeman mukaan

6.3.4 Tuottajien ajatuksia ekologisuudesta ja tuottamisesta

Järjestämästäni ”Missä voin ottaa kulttuurituottajana ympäristön huomioon?” -työpajasta (19.3.2018) saadut tulokset on esitelty taulukossa 4. Tulokset on jaoteltu isompiin tuottajan työhön liittyviin aihealueisiin ja niihin sisältyviin ekologisuuteen liittyviin toimiin. Mielestäni taulukosta käy ilmi, kuinka monipuolisesti tuottajat kokevat, että voivat vaikuttaa työympäristönsä ekologisuuteen.

Alue	Sisältö
Uusiokäyttö	lainaus, vuokraus
	kestävät materiaalit
	varastointi
Viestintä	asenteisiin vaikuttaminen
	ulospäin suunnattu viestintä
	sisäinen viestintä
	esitysten teemat
	Yhteistyökumppanien valinta
Suunnitelmallinen materiaalien ja resurssien käyttö	vähemmän
	digitaalisuuden hyödyntäminen
	hävikin minimointi
	alihankkijat
Liikkuminen	julkinen liikenne
	isot kuormat
	suunnitelmallisuus
Ekologisen toiminnan mahdollisuuksien luominen	kasvisruoka
	jätehuolto
	ekologisesti suunnitellut tilat
Yleisön osallistaminen	kierrättäminen yhdessä
	lahjoitusmahdollisuus
	helpous ja selkeys

Taulukko 4. ”Missä voin ottaa kulttuurituottajana ympäristön huomioon?” -työpajan (19.3.2018) tulokset

7 Kehittämisehdotukset

Haastatteluiden ja työpajan tulosten analysoinnista syntyi kehittämisehdotuksia Kansallisteatterin lavastukselle. Kehittämisehdotukset on esitelty taulukossa 5. Niihin on yhdistelty sekä Kansallisteatterin työntekijöiden haastatteluista että kulttuurituottajien ympäristötyöpajasta saatua materiaalia. Kehittämisehdotuksia on pohdittu kulttuurituottajan näkökulmasta opinnäytetyöhön liittyvän tutkinnon vuoksi, ja ne ovat sovellettavissa muuhun teatterikenttään ja teatterialoihin Kansallisteatterin ja lavastuksen lisäksi.

Kehittämiskohde	Sisältö	Mihin/Miten vaikuttaa
Ekologisen toiminnan mahdollistaminen	Tilat	Tilan puute, Aikataulupaineet, purkuvaihe tehostuu
Viestintä	Sisäinen viestintä	Asenne, tieto
	Ulkoinen viestintä	Imago
	Yhteistyö alalla	Kierrätys
	Yhteistyökumppanit	Imago, tuki
	Esitysten teemat	Yleisön arvot, imago
Työvoima	Ympäristövastaava	Ekologisuus juurtuu toimintaan
	Kannustimet	Sisäinen asenne, tulokset
Suunnittelu	Tuotantosuunnittelu	Aikataulu
	Materiaalit	Vähemmän ylijäämää, helpottaa hankintoja
	Purkuvaihe	Purun ekologinen tehostaminen
	Ekoskenografia	Ekologisuus juurtuu toimintaan, imago
Yleisön osallistaminen	Kierrättäminen yhdessä	Imago, sitouttaminen
	Lahjoitusmahdollisuus	Imago, sitouttaminen, tuloja

Taulukko 5. Ekologiset kehitysehdotukset Kansallisteatterin lavastustuotannolle

Ekologisen toiminnan mahdollistaminen

Jokainen Kansallisteatterin haastatteluista nosti esiin uusien tilojen merkityksen ekologisuuden parantamisessa (Aho, Lukka, Palmroos, Saviranta, Vuokko 2018). Tilo-

jen suunnittelu ekologisessa mielessä nousi esiin myös kulttuurituottajien työpajassa (19.3.2018). Ekologisen toiminnan mahdollistamiseen liittyvät olennaisesti saatavilla olevat resurssit, joiden puute oli suurin Kansallisteatterin lavastuksen epäekologisten työvaiheiden lähteistä (kuvio 9). Kansallisteatteriin on tulossa remontti viimeistään 2021, jolloin nykyisten verstaan tiloihin rakennetaan uusi näyttämö ja lisää harjoitustiloja (Aho 2018). Lavastuksen tilat joutuvat siirtymään näiden tieltä uuteen rakennukseen, joka tullaan todennäköisesti hankkimaan pääkaupunkiseudulta (Aho 2018).

Näiden uusien tilojen suunnittelussa ekologisuus pyritään ottamaan alusta alkaen huomioon. Tämä näkyisi esimerkiksi uudessa purku-, kierrätys- ja varastotiloissa. Nämä tilat olisivat varattu pelkästään purkuvaiheen toimille, joten tänä päivänä kiireessä näyttämöllä tapahtuva purkamisen, tavaroiden lajittelu ja jätteenhuolto voitaisiin suorittaa rauhassa paikassa, jossa on tälle tilaa. Tästä seuraa todennäköisesti se, että purkutoimiin voidaan keskittyä ja ekologisuuteen vaikuttavat asiat, kuten kierrätys ja hyvä lajittelu tehostuvat. Tämä vähentää aikataulu- ja tilapainetta Kansallisteatterin päässä. (Aho 2018.)

Viestintä

Viestinnän tehostaminen parantaisi Kansallisteatterin ekologisuutta, sillä se oli kolmanneksi suurin ympäristöriskien lähde (kuvio 10). Viestinnällä voidaan vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden luottamukseen, työmotivaatioon, yhteisöllisyyteen ja osallistumiseen (Hurme 2014). Viestinnän merkitys ekologisuuden parantamisessa nousi vahvana esiin myös kulttuurituottajien työpajassa (19.3.2018). Kommunikointia voisi parantaa ekologisuuden näkökulmasta talon sisäisesti ja ulkoisesti sekä yhteistyön ja esitysten tematiikan näkökulmasta.

Sisäistä kommunikaatiota voisi tehostaa esimerkiksi lavastajien välillä sekä tuotannon ja toteutuksen työryhmien välillä. Jos lavastajat kommunikoisivat omista projekteistaan toisille nykyistä enemmän, materiaalitietous kasvaisi. Tämä tarkoittaisi sekä tietotaidon jakamista lavastajien lisääntyneestä tietämyksestä siitä, mitä kaikkea jo on tehty ja mitä voitaisiin hyödyntää. Tämä vaatisi tietenkin sen, että lavastajat olisivat valmiita käyttämään muiden tuotoksia omissa töissään ja antamaan lupia omien tuotoksiensa käyttöön. Tuotannon ja toteutuksen välinen kommunikointi lisäisi mielestäni myös jo olemassa olevien materiaalien ja elementtien uudelleen käyttöä. Kansallisteatterissa on tavallista, että tiedot talossa olevista materiaaleista ovat

työntekijöiden henkilökohtaista tietoa (Saviranta 2018). Jos tämä tieto olisi mahdollisimman julkista ja järjestelmällistä, se voisi parantaa uudelleen käyttöä. Koulutukset ja yhteistyöt voisivat mielestäni myös parantaa ekologisuutta. Koulutuksilla voisi lisätä talon työntekijöiden tietoutta ekologisista työtavoista ja ekologisista materiaaleista. Lisäksi koulutuksilla voitaisiin lisätä yleistietoutta ympäristön ekologisesta tilasta ja tämä voisi vaikuttaa henkilökohtaisiin arvoihin.

Yhteistyöllä pienempien teattereiden kanssa voidaan lisätä talojen välistä kierrätystä (Aho, Palmroos, Vuokko 2018). Jos yhteistyö organisoitaisiin nykyistä paremmin, saadaan pienemmät teatterit sitoutettua kierrätystoimintaan ja kierrätyksestä syntyy tapa. Haastattelujen mukaan tällaiselle yhteistyölle voisi todella olla käyttöä, sillä ilmaiseksi annettu ylijäämä voi olla monelle pienelle teatteritoimijalle iso säästö (Aho, Palmroos, Lukka, Vuokko 2018). Yhteistyökumppanien valinnalla voisi olla vaikutusta myös Kansallisteatterin ekologisuuteen. Jos kumppanit arvostavat vihreitä arvoja, näkyy tämä toiminnassa ja vaikuttaa yleensä myös sidosryhmiin sekä näiden imagoon positiivisesti.

Kansallisteatterin päätuotteessa, esityksissä, voisi mielestäni lisätä ekologisuuden käsittelyä, jolloin lavastuksen voisi toteuttaa teemaa tukevasti, eli ympäristöystävällisesti. Esitysten ekologinen teema nousi esiin kulttuurituottajien työpajassa (19.3.2018). Tällä voisi vaikuttaa yleisön arvioihin ja Kansallisteatterin imagoon. Imagon kohentaminen on yksi iso syy, jonka vuoksi yritykset lähtevät muuttamaan toimintaansa ekologisemmaksi (Halme, Heiskanen 2004, 10). Toinen motiivi on positiiviset talousvaikutukset. Ekologisuutta käsittelevät ja ekologisesti tuotetut esitykset voisivat tavoittaa uusia yleisöjä ja tuoda lisää kassavirtaa, jos niistä markkinoidaan oikein ja vältetään haastatteluissakin esiin nousutta viherpesua (Aho, Lukka, Palmroos, Saviranta, Vuokko 2018).

Työvoima

Työvoimaan keskittyvät kehitysehdotukset eivät nousseet esiin kulttuurituottajien työpajassa (19.3.2018), mutta niistä puhuttiin Kansallisteatterin haastatteluissa. Yksi vahva kehitysehdotus oli ympäristövastaavan palkkaaminen lavastusorganisaatioon (Lukka 2018).

Tämä henkilö voisi olla vastuussa lavastuksen prosessin ekologisuudesta ja toimia erityisesti suunnittelu- ja purkuvaiheessa. Työtehtäviin voisi mukaan kuulua muun

muassa purkuvaiheen kierrättämisen organisointi: ekologisuusvastaava voisi toimia yhteyshenkilönä Kansallisteatterin ja pienempien teattereiden välillä ja huolehtia tarpeeksi väljästä aikataulusta, jotta purku saataisiin suoritettua mahdollisimman ekologisesti. Tämä henkilö voisi vastata myös uuden tilan kierrätysvaiheesta sekä hoitaa eräänlaista ”materiaalipankkia”, johon uudessa tilassa olisi tilaa. Tähän materiaalipankkiin kerättäisiin uudelleen käyttöön soveltuvat materiaalit. Työkuluihin tarvittavat taloudelliset panostukset maksaisivat pitkällä aikavälillä itsensä takaisin ekologisuuden avulla saavutettavien säästöjen takia. (Lukka 2018.)

Ympäristövastaava voisi lisäksi mielestäni huolehtia myös esimerkiksi henkilökunnan ympäristökoulutuksista ja vähitellen koko talon tuotannon muuttuessa ekologisempaan suuntaan, ottaa huomioon myös muut tuotantolinjat (puvustus, markkinointi). Tällainen ekologisuusvastaava voisi mielestäni hyvin olla esimerkiksi kulttuurituottajan koulutuksen saanut henkilö, sillä hänellä olisi tutkintonsa puolesta tehtävään tarvittavia johtamis-, organisointi- ja projektinhallintataitoja.

Toinen vahva kehitysehdotus oli lavastuksen ekologisuuden tehostaminen kannustimien avulla – ekologinen työ palkittaisiin joko rahallisella bonuksella tai vapaapäivinä. Haastattelussa ehdotettiin, että voitaisiin määrätä esimerkiksi, että lavastuksesta tietyn prosenttimäärän tulee olla valmistettu kierrätysmateriaalista. Tämän prosenttimäärän täytyessä työntekijät palkittaisiin näillä kannustimilla. Kannustinjärjestelmää suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon, että sen tulisi olla mahdollisimman tasapuolinen ja saavutettavissa, jotta se kannustaisi ekologisuuteen mahdollisimman hyvin eikä aiheuttaisi lisää työtä tai huonoa ilmapiiriä. (Vuokko 2018.)

Suunnittelu

Tuotantosuunnittelussa ekologisuutta voidaan parantaa muun muassa aikataulusuunnittelun ja materiaalisuunnittelun myötä. Suunnitelmallisuutta voidaan tehostaa myös purkuvaiheessa sekä taiteellisessa suunnittelussa.

Nykyinen Kansallisteatterin tuotantoaikataulu on haastattelujen mukaan tiukka erityisesti purkuvaiheessa (Aho, Lukka, Palmroos, Vuokko 2018). Tämä tulisi ottaa huomioon mielestäni jo tuotantojen suunnitteluvaiheessa, jossa purulle voisi aikatauluttaa enemmän aikaa. Tässä vastaan tulee oletettavasti kuitenkin budjettipaine, sillä uudet produktiot tuovat taloon aina lisää kassavirtaa muun muassa lipputulosten

muodossa. Purkuvaiheen paineen toivotaan kuitenkin helpottavan lavastuksen uusien tilojen myötä (Aho, Vuokko 2018).

Materiaalisuunnittelu tapahtuu yleensä taiteellisen suunnittelun vaiheessa. Jos tässä vaiheessa suunniteltaisiin tarkasti, millaisia materiaaleja ja rekvisiittaa esitykseen tarvitaan, voisi tämä parantaa esimerkiksi hankintavaiheen ekologisuutta. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä aina mahdollista haastatelluissa esiin nostetun prosessimuotoisen tuotantotavan takia (Lukka, Palmroos 2018). Taiteellisen suunnittelun voisi mielestäni kuitenkin aloittaa suoraan ekologisuuden lähtökohdista. Tämä lisäisi ekologisuuden jokaiseen työvaiheeseen automaattisesti ja pakottaisi koko lavastusorganisaation pohtimaan muiden tekemistä määrittävien asioiden lisäksi ympäristöä. Tällaisen lavastussuunnittelun voidaan ajatella olevan ekoskenografiaa.

Australialaisen suunnittelijan Tanja Beerin (2012) mukaan ekoskenografia tarkoittaa ekologisen ajattelun ja lavasuunnittelun yhdistämistä, jossa tiedostetaan skenografian laajat ympäristövaikutukset ekosysteemiin niin teatterissa kuin sen ulkopuolellakin. Ekoskenografiaa ei tule sekoittaa esimerkiksi luonnosta vaikutteensa saavaan lavastukseen vaan se on kokonaislaatuista ekologista suunnittelua, joka lähtee aina materiaalivalinnoista asti. Ekologinen ajattelu voidaan usein kokea rajoittavaksi tekijäksi taiteellisessa projektissa. Ekologisuus voi kuitenkin toimia inspiraationa ja sen myötä voidaan löytää uusia positiivisia sosiaalisia, poliittisia ja ympäristöllisiä tuloksia. (Beer 2012, 6)

Ekoskenografia tarkastelee koko tuotantoprosessia suunnittelusta toteukseen sen ympäristövaikutusten näkökulmasta (Salmi 2016, 22). Ekoskenografian tavoitteena on kuluttaa luonnonvaroja mahdollisimman vähän ja pyrkiä kestävän kehityksen mukaisiin ratkaisuihin (Salmi 2016, 22). Se ei siis ole yksittäinen lavastuksen tyyli vaan työskentelymetodi.

Yleisön osallistaminen

Yleisön osallistaminen ekologisen vaikuttamien välineenä oli yksi kulttuurituottajatyöpajassa (19.3.2018) nousseista aihealueista. Mielestäni Kansallisteatteri voisi ottaa tämän huomioon myös lavastukseen liittyvässä ekologisessa kehittämisessä. Osallistamalla yleisöä lavastuksen ekologiseen prosessiin voidaan saada positiivisia imago vaikutuksia, tehostaa kierrättämistä, sitouttaa yleisöä toimintaan sekä säästää rahaa.

Yleisön osallistaminen lavastuksen ekologiseen prosessiin voisi tarkoittaa esimerkiksi tavara- ja materiaalilahjoituksia puolin ja toisin. Yleisön lahjoittamia materiaaleja voitaisiin uusiokäyttää lavastuksessa ja lavastukseen käyttökelpoton materiaali voisi päästä uudelleen käyttöön yleisön kautta. Esimerkiksi Kansallisooppera järjestää avoimien ovien päivän yhteydessä kirpputorin, jolta kiinnostuneet voivat ostaa Oopperan puvustoa (Suomen kansallisooppera ja -baletti 2018). Mielestäni tätä voisi hyödyntää myös lavastuksen puolella. Yleisö voisi myös lahjoittaa tuloja Kansallisteatterin ekologisuuden tukemiseksi. Kansallisteatteri voisi käyttää tätä markkinoinnissaan hyväksi ja nostaa imagoaan vihreänä toimijana sekä säästää materiaalikuiluissa.

8 Pohdinta: Tuottaja organisaation ekologisuuden avainasemassa

Tässä tutkimuksessa keskityttiin teatterituotannon ekologisuuteen Kansallisteatterin lavastuksen näkökulmasta. Tuloksena saatiin runsaasti näkemyksiä sekä Kansallisteatterin lavastuksen parissa työskenteleviltä että monialaiselta kulttuurituottajaryhmältä. Näiden näkemysten pohjalta luotiin kehitysehdotuksia Kansallisteatterin lavastustuotannon ekologisuuden lisäämiseksi. Nämä ehdotukset voidaan jakaa viiteen teemaan: ekologisen toiminnan mahdollistamiseen, viestintään, työvoimaan, suunnitteluun sekä yleisön osallistamiseen. Ehdotuksissa on huomioitu erityisesti kulttuurituottajan näkökulma, sillä tuottaja on usein teatterissa henkilö, joka on kosketuksissa prosessin kaikkien osa-alueiden kanssa (Hytti 2005, 23) ja tekemisen taustalla (Saksala 2015, 14). Hän on näin ollen hyvässä asemassa ekologisen vaikuttamisen kannalta.

Haastatteluiden myötä selvisi, että Kansallisteatterin ekologiset kipupisteet liittyvät suurimmaksi osaksi suunnittelu- ja purkuvaiheeseen. Suurimmat ympäristöriskien lähteet ovat analyysin perusteella resurssien puute, asenteet ja tottumukset sekä viestintä. Uskon, että kehitysehdotuksista on hyötyä Kansallisteatterille näissä haasteissa. Konkreettisten tulosten saamiseksi ehdotuksia tulisi seuraavaksi kehittää eteenpäin ja lopulta panna käytäntöön.

Kulttuurituottajien työpajassa (19.3.2018) esiin nousseet teemat olivat melko yhteneväisiä Kansallisteatterin haastattelujen kanssa. Molempia ryhmiä mietityttää

tulosten perusteella työn ekologisuudessa erityisesti suunnitelmallisuus ja viestintä sekä ekologisen toiminnan mahdollistaminen, joka tulee molempien ryhmien mielestä lähteä jo tuotannon suunnittelusta käsin. Kulttuurituottajat eivät pohtineet työvoimaan liittyviä ekologisia kehitysehdotuksia, joita Kansallisteatterin haastatteluissa nostettiin selkeästi esiin erityisesti lavastajan ja teknisen tuottajan toimesta. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että tuottajat ovat tottuneet johtamaan omaa työtään (Hytti 2005, 20–29) ja miettivät usein työssään projektinhallintaa enemmän kokonaiskuvana. Mielenkiintoista oli, että Kansallisteatterin haastatellut eivät nostaneet esiin yleisöön liittyviä ekologisia näkökulmia. Tämä on kiinnostavaa, koska lavastus on osa Kansallisteatterin päätuotetta eli yleisölle suunnattua esitystä.

Tutkimusta tehdessäni asenteet ekologisuutta kohtaan jäivät mietityttämään. Havaitsin, kuinka jokainen tätä opinnäytetyötä varten haastatelluista kertoi kunnioittavansa ekologisia arvoja ja pyrkivänsä omassa elämässään ainakin jossain määrin ajattelemaan ympäristöä. Kuitenkin monen mielestä organisaation asenteet vaatisivat jonkin verran muutoksia, jotta ekologisuus saataisiin juurrutettua osaksi arkipäivää niin, että se toimisi lähtökohtana työlle. Asenteet ovatkin yksi isoista asioista, joihin täytyy vaikuttaa ennen ekologisuuden saamista osaksi teatterituotantoa (Beer 2012, 7). On mielenkiintoista, ettei organisaation asenne ole suoraan verrattavissa työntekijöiden henkilökohtaisiin asenteisiin. Kulttuurituottajien asenteet ekologisuutta kohtaan olivat hyvin samanlaisia, kuin Kansallisteatterin haastateltavilla: henkilökohtaisesti he haluavat noudattaa elämässään ekologisia arvoja, mutta käytännössä he ajattelevat, että niiden juurruttaminen sellaiseen työympäristöön, joka ei aikaisemmin ole perustanut toimintaansa niille on hankalaa.

Kansallisteatterin haastateltuja sekä kulttuurituottajia mietitytti erityisesti viherpesu, eli ekologisuuden esiintuominen markkinoinnilla konkreettisten tekojen sijaan (Palmén 2008). Kansallisteatterin työntekijöiden mielestä oman teatterin toiminta ei ole niin ekologista, kuin ulkoapäin voisi luulla. Monen mielestä on jopa kaksinaismoralistista esittää näyttämöllä ekologisesti kantaaottavaa teosta, kun teos on tehty samalla kuluttavalla prosessilla kuin talon muutkin produktiot. Olisi mielenkiintoista tietää, onko tilanne sama muissa Suomen teattereissa – onko ympäristöä käsittelevien teosten prosessissa ekologisuus otettu huomioon.

Tutkimuksen jälkeen olen henkilökohtaisesti sitä mieltä, että isoja muutoksia Kansallisteatterin lavastusorganisaatiossa tai -prosessissa ei vaadita, vaan tärkeimmäksi kehitettäväksi nousee ekologisen toiminnan mahdollistaminen. Tämä nousi teemana

esiin sekä työpajassa että haastatteluissa eri muodoissa. Ekologisuuden tulee olla mahdollisimman helpoksi tehty, jotta se ei aiheuta lisäkuormitusta ja jotta se tulee otettua työssä huomioon kuin huomaamatta (Vuokko 2018). Tässä opinnäytetyössä esitellyt kehitysehdotukset pyrkivät nimenomaan tähän.

Tekemäni tutkimus toisaalta vahvisti ja toisaalta muutti käsityksiäni ekologisesta teatterista. Tutkimusta aloittaessani ajattelin, että teatterikentällä on varmasti suuri halu toimia ekologisesti. Tämä ajatus vahvistui yksilötasolla, sillä ainakin Kansallisteatterin työntekijät ajattelevat ekologisuuden hyväksi asiaksi ja jopa teattereiden velvollisuudeksi. Toisaalta tiesin myös omasta kokemuksestani, että ekologinen työtapa on usein kiireen ja resurssien takia vaikeaa – aikaa, rahaa tai tarpeeksi työvoimaa ekologisiin päätöksiin ei ole ja tällöin nopeat epäekologiset ja -eettiset päätökset syntyvät helpommin. Tämänkin ajatus vahvistui tutkimuksen myötä. Tälle henkilökohtaisten asenteiden ja resurssien väliselle kuilulle on mielestäni selkeästi tehtävä jotain, jos teattereista halutaan saada vastuullisia ekologisia toimijoita myös kulissien takana.

Jos aloittaisin tutkimuksen nyt, käyttäisin enemmän aikaa haastatteluiden suunnitteluun. Nyt haastattelut tapasivat venyä pitkiksi ja keskustelu rönsyili aiheiden välillä. Olisi ehkä ollut tehokkaampaa teettää haastateltavilla etukäteen kysely, joka auttaisi ajatusten hahmottelemisessa aiheeseen liittyen etukäteen. Lisäksi varaisin enemmän aikaa opinnäytetyöprosessin loppupuolelle. Suunnittelin aluksi pitäväni kaksi samanlaista työpajaa: yhden kulttuurituottajille ja toisen Kansallisteatterin lavastuksen työntekijöille. Tästä olisi voinut saada mielenkiintoista toisiinsa verrattavaa materiaalia, mutta nyt tähän ei ollut aikaa. Haaste tässä tutkimuksessa oli myös se, ettei Kansallisteatterilla ole tuottajaksi identifioituvaa henkilöä. Tämä vaati kulttuurituottajan roolien tutkimista ja tällaisten toimenkuvien etsimistä tilaajan lavastusorganisaatiosta.

Tutkimuksen jälkeen voisi olla mielenkiintoista tutkia, kuinka ekologisuus on otetaan huomioon Kansallisteatterin muilla linjoilla (puvustus, maskeeraus, infra, markkinointi). Tutkimusta voisi laajentaa myös muihin teatteritoimijoihin ja tehdä ekologista vertailua näiden välillä. Olisi myös mielenkiintoista tehdä asennekartoitusta esittävän taiteen ekologisuuteen liittyen. Tästä voisi saada yleisen kuvan siitä, miten ekologisuuden suhtaudutaan ja kuinka helposti se sopisi yhdeksi toiminnan perusarvoista.

Henkilökohtainen mielipiteeni on, että ekologisuus tulee pian juurtumaan näyttämön aiheista myös teatterin kulisseihin. Elämme murrosta, jossa ympäristön tila tullaan ottamaan henkilökohtaisten arvojen lisäksi huomioon myös yhteisöjen toiminnassa yhä enenevässä määrin. Yleisvire sekä Kansallisteatterilla ja kulttuurituottajien ryhmässä ekologisuutta kohtaan oli positiivinen ja halu tehdä asian eteen jotain suuri. Sain kuulla melko vahvojakin mielipiteitä siitä, että tekemisen on nyt muututtava, jotta kulttuurikenttä ja erityisesti teatterituotanto saadaan positiivisessa mielessä osaksi ekologista keskustelua.

Lähteet

Beer, Tanja 2012. An introduction to ecological design for performing arts [verkkodokumentti]. Academia.

https://www.academia.edu/4974188/An_Introduction_to_Ecological_Design_for_the_Performing_Arts (luettu 26.3.2018)

Ekologinen kestävä kehitys [verkkodokumentti] 2018. Suomen YK-liitto.

<http://www.ykliitto.fi/yk70v/ekologinen> (luettu 17.5.2018)

Halme Minna, Heiskanen, Eva 2004. Ympäristö ja liiketoiminta: arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset. Tampere: Oy Yliopistokustannus University Press Finland.

Helsingin kaupunki 2017. Hankkeen ositus (WBS) [verkkodokumentti]. Digitaalinen Helsinki. <https://digi.hel.fi/kehmet/menetelmalaari/ositus-wbs/> (luettu 1.5.2018)

Hurme, Tuula 21.1.2014. Viestinnällä voi ja pitää luoda työhyvinvointia. Työpiste [verkkolehti]. <https://www.ttl.fi/tyopiste/viestinnalla-voi-ja-pitaa-luoda-tyohyvinvointia/> (luettu 16.5.2018)

Hytti, Jukka 2005. Teatterituottajan opas. Helsinki: Like Kustannus oy.

Lukka, Kati & Simone(n), Tarja 2017. Yhteisiä suunnitelmia. Helsinki: Suomen Kansallisteatteri.

Mitä on kestävä kehitys [verkkodokumentti] 2013. Ympäristöministeriö.

http://www.ym.fi/fi-fi/ymparisto/kestava_kehitys/mita_on_kestava_kehitys (luettu 19.3.2018)

Mäntyneva, Mikko 2016. Hallittu projekti – Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Viro: Helsingin Kamari Oy.

Nissinen, Heli 2016. Mitkä ovat globaalit megatrendit vuonna 2016? [verkkodokumentti]. Sitra. <https://www.sitra.fi/uutiset/mitka-ovat-globaalit-megatrendit-vuonna-2016/> (luettu 29.3.2018)

Näppärä, Liisa 30.3.2017. Tutkimuskysymyksen muodostaminen [nettiartikkeli]. Spoken. <https://www.spoken.fi/blogi/tutkimuskysymyksen-muodostaminen> (luettu 17.5.2016)

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: SanomaPro.

Palmén, Markus 14.8.2008. Yritysten vihreys on monensävyyistä. Maailman kuvalehti [verkkolehti]. <https://www.maaillankuvalehti.fi/2008/8/pitkat/yritysten-vihreys-monensavyista> (luettu 14.5.2018)

Perustietoa Kansallisteatterista [verkkodokumentti] 2018. Kansallisteatteri. <https://kansallisteatteri.fi/perustietoa-kansallisteatterista/> (luettu 1.5.2018)

Project Management Institute 2018. Use a risk breakdown structure (RBS) to understand your risks [verkkodokumentti]. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/risk-breakdown-structure-understand-risks-1042> (luettu 1.5.2018)

Ruohonen, Sinikka & Rissanen, Riitta & Manninen Pia 2006. Haastattelu [nettidokumentti]. Virtuaali Ammattikorkeakoulu. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1144934265902/1144934468296/1144934658929/1146047870666.html> (luettu 16.5.2018)

Sitra 2016. Minä-Me-Kaikki [verkkodokumentti]. Sitra. <https://www.lupatehdatoisin.fi/tyokalut/mina-me-kaikki/> (luettu 18.3.2018)

Saksala, Elina 2015. Tuottajan käsikirja. Helsinki: Like Kustannus oy.

Salmi, Tinja 2016. Näyttämötaidetta taskunpohjalta – jätteitä käyttämällä kohti ekologografista työtappaa. Opinnäytetyö. Helsinki: Aalto Yliopisto.

Suomen Kansallisteatteri – teatteritalo ennen ja nyt 2003. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Suomen Kansallisooppera ja -baletti 2018. Avoimien ovien päivä [nettidokumentti]. Suomen Kansallisooppera ja -baletti. <http://oopperabaletti.fi/ohjelmisto-ja-liput/avoimien-ovien-paiva/> (luettu 17.5.2018)

Suomen Projekt-Instituutti Oy 2018. Projektijohtamisen sanastoa [verkkodokumentti]. Projekt-Instituutti. https://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit/projektijohtamisen_sanastoa (luettu 1.5.2018)

Ympäristövastuu [verkkodokumentti] 2018. Kansallisteatteri. <https://kansallisteatteri.fi/perustietoa-kansallisteatterista/ymparistovastuu/> (luettu 29.3.2018)

Haastattelut

Aho, Antti. Tekninen johtaja. Kansallisteatteri. Haastattelu 5.4.2018.

Lukka, Kati. Lavastaja. Kansallisteatteri. Haastattelu 5.4.2018.

Saviranta, Kari. Vastaava lavastemestari. Kansallisteatteri. Haastattelu 5.4.2018

Palmroos, Ari. Apulaislavastemestari. Kansallisteatteri 20.4.2018.

Vuokko, Jukka. Tekninen tuottaja. Kansallisteatteri 20.4.2018

Liite 1: Haastattelun runko

Haastattelut 5.4.2018

Aho, Antti, tekninen johtaja, Kansallisteatteri

Lukka, Kati, lavastaja, Kansallisteatteri

Saviranta, Kari, vastaava lavastemestari, Kansallisteatteri

Haastattelut 20.4.2018

Palmroos, Ari, apulaislavastemestari, Kansallisteatteri

Vuokko, Jukka, tekninen tuottaja, Kansallisteatteri

Runko

1. Lavastustuotannon organisaatio
 - a. Ketkä vaikuttavat lavastukseen?
2. Lavastuksen prosessi
 - a. Mitä lavastuksen valmistamisessa tapahtuu?
3. Ekologisuus suhteessa lavastukseen
 - a. Mitä on jo tehty?
 - b. Mitä voisi vielä tehdä?
 - c. Käytetäänkö lavastuksia uudelleen?
 - d. Miten tekijänoikeudet vaikuttavat?
4. Ekoskenografia
 - a. Sopisiko Kansallisteatterille?
5. Villit ideat
 - a. Mitä voisi ekologisuuden eteen tehdä, jos resurssit olisivat rajattomat?

Liite 2: Kulttuurituottajien työpaja

Osallistujat 19.3.2018

Aalto-Setälä, Jaana, kulttuurituotannon opiskelija

Dahlberg, Eemeli, kulttuurituotannon opiskelija

Klemetti, Maaria, kulttuurituotannon opiskelija

Kokkonen, Hanna, kulttuurituotannon opiskelija

Katri Määttänen , kulttuurituotannon opiskelija

Malmio, Tapio, kulttuurituotannon opiskelija

Nieminen, Varpu, kulttuurituotannon opiskelija

Talaszoki, Toni, kulttuurituotannon opiskelija

Tarvainen, Liisa, kulttuurituotannon opiskelija

Taulasto, Joeli, kulttuurituotannon opiskelija

Ohjeet

IDEOINTIMENETELMÄ: Minä-Me-Kaikki

TEHTÄVÄ: Missä voin kulttuurituottajana ottaa ympäristön huomioon?

Ongelmapistettä, kysymyksiä, hyviä käytänteitä, ajatuksia, tulevaisuus...

1. Pohdi asiaa itseksesi ja kirjoita ylös asioita, jotka nousevat mieleen (5min)
2. Jaa ajatukset ryhmässä, etsikää yhteneväisyyksiä / eroavaisuuksia. Kirjoittakaa ajatukset slideille. (10 min)
3. Esitelmää ajatukset (5 min)

Kuvio 11. Näyttökuva työpajan ohjeistuksesta (19.3.2018)