

Mira Kolanen

**TUOTANTOPROSESSI JOJO – OULUN TANSSIN KESKUKSESSA**

## **TUOTANTOPROSESSI JOJO – OULUN TANSSIN KESKUKSESSA**

Mira Kolanen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2018  
Kulttuurituottaminen ja luova talous,  
Yamk  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituottamisen ja luovan talouden tutkinto-ohjelma

---

Tekijä: Mira Kolanen

Opinnäytetyön nimi: Tuotantoprosessi JoJo – Oulun Tanssin Keskuksessa

Työn ohjaaja: Petri Hoppu

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: syksy 2018

Sivumäärä: 50 + liitteet

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee JoJo – Oulun Tanssin Keskuksen (JoJo) tuotantoprosessia. Työ on saanut alkunsa JoJon organisaation tarpeesta mallintaa ja konseptoida tuotantoprosessi, joka on muovautunut nykyiseen muotoonsa useiden eri tuotantoprosessissa työskennelleiden henkilöiden toimesta. Opinnäytetyön tekijä aloitti JoJossa tuottajana elokuussa 2017 ja koki omalta osaltaan tarpeelliseksi kerätä irrallaan oleva informaatio helpommin hahmotettavaksi kokonaisuudeksi ja kehittää sitä eteenpäin.

Työn tavoitteena on analysoida ja konseptoida olemassa oleva tuotantoprosessi palvelumuotoilun työkaluja käyttäen niin, että tuotantoprosessi on kokonaisuudessaan helposti hahmotettavissa ja saatettu ajan tasalle. Työssä selvitetään, millainen JoJon tuotantoprosessi on ja vastaako se nykyisen organisaation ja toisaalta tanssialan ja taiteilijoiden tarpeisiin. Millainen on hyvä tanssin tuotantoprosessi niin tuottavan organisaation kuin taiteilijoidenkin näkökulmasta? Työssä selvitetään myös, millaista tietoa JoJon ohjelmistoon valituille työryhmille olisi syytä kertoa, jotta työskentely osana JoJon organisaatiota, jojolaisena, avautuisi työryhmien jäsenille mahdollisimman konkreettisesti ja välttyttäisiin tietämättömyydestä aiheutuville ristiriidoille.

Opinnäytetyön teoria pohjautuu palvelumuotoiluun, jolla tarkoitetaan tuotteiden innovointia, suunnittelemista ja kehittämistä muotoilun elementein. Asiakasnäkökulman ymmärtämiseksi toteutettiin teemahaastattelu JoJon toiminnanjohtajalle organisaation edustajana ja kahdelle viime vuosina JoJon tuotantoprosessiin osallistuneelle taiteellisen työryhmän edustajalle. Lisäksi tutkimuksessa toteutettiin kysely, joka lähetettiin kahden viime vuoden aikana JoJon ohjelmistossa olleiden teosten yhteyshenkilöille.

Opinnäytetyön tuloksena JoJon tuotantoprosessi on konseptoitu palvelupolun pohjalta ja siihen kehitetään neljä uutta työkalua, uutta konseptia: ensimmäisen tuotantopalaverin sisällön periaatteet, ohjeistus JoJon tuotantoon valituille, mentoroinnin mahdollistaminen ja työkalu tuotantoprosessin etenemisen seurantaan. Työkaluista on opinnäytetyön tuloksena syntynyt raakaversiot, joiden kehitystyö jatkuu tämän opinnäytetyön valmistuttuakin.

---

Asiasanat: tanssi, palvelumuotoilu, tuottaminen, tuotantojärjestelmä, kulttuurituotanto

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Cultural Production in Creative Industries

---

Author: Mira Kolanen  
Title of thesis: Production Process in JoJo – Oulu Dance Centre  
Supervisor: Petri Hoppu  
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2018 Number of pages: 50

---

This thesis is made to improve the JoJo - Oulu Dance Centre (JoJo) production process. The work is based on the organization of JoJo's need to model and conceptualize its production process that has been shaped into its present shape by a number of people working in the production process. The author of this Bachelor's Thesis has started as a producer in JoJo in August 2017 and found for her part that it is necessary to gather the information contained in it more easily and to further develop it into a perceived entity.

The aim is to analyse and conceptualize the existing production process using service design tools so that the entire production process can easily be perceived and updated. This thesis is to examine the production process in JoJo and if it responds to the demands of the present organization and the dance sector and artists. What is a good dance production process like? For both a productive organization and artists? The thesis also clarifies what kind of information should be provided to JoJo's selected workgroups, so that working as a part of JoJo's organization would open up to the members of the working groups as concrete as possible to avoid any contradictions arising from ignorance.

The theory of the thesis is based on service design that refers to the innovation, design and development of products with elements of design. As part of the thesis, to understand the customer's perspective, a theme interview was held, as well as the Managing Director of JoJo as a representative of the organization and in the last two years JoJo's representative for the artistic workgroup participating in JoJo's production process. In addition, a survey was sent to the working groups that has participated in JoJo's production process within the last two years.

As a result of this thesis, JoJo's production process has been conceptualized based on the service platform and four new tools are developed, four new concepts: 1. the first production meeting 2. the information for working groups participating in JoJo's production 3. the possibility to have mentoring 4. the tool for keeping track during the progress of the production process. The tools are the first versions of the bachelor's thesis and will be developed further on after the completion of this thesis.

---

Keywords: dance, service design, production, culture production

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Johdanto tutkimusaiheeseen .....	8
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	9
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	9
2	TIETOPERUSTA .....	11
2.1	Tuotantokonsepti .....	11
2.2	Palvelutuote ja palveluprosessi .....	12
2.3	Palvelumuotoilu .....	14
2.4	Hiljainen tieto .....	15
3	JOJO TUOTANTOKESKUKSENA .....	18
3.1	JoJon tausta ja strategia .....	18
3.2	Nykytila-analyysi .....	20
3.2.1	Toiminnan puitteet .....	21
3.2.2	Tuotantoprosessin kulku .....	22
3.2.3	Organisaatorakenne .....	23
3.2.4	Tuotteisto .....	24
3.2.5	Kehitystoiminta .....	24
3.2.6	Osaaminen ja teknologia .....	25
3.2.7	Tuotannon tunnusluvut .....	25
4	YMMÄRRÄ JA OPI ASIAKASNÄKÖKULMA - KÄYTTÄJÄANALYYSI .....	27
4.1	Hyvin tuotettu tanssiteos .....	27
4.2	Mielikuva JoJosta tuotantokeskuksena .....	29
4.3	JoJon tuotantoprosessissa hyvin toimivat osa-alueet .....	29
4.4	Kehitettävää JoJon tuotantoprosessissa .....	30
4.5	Huomioitavaa johtopäätösten taustalle .....	31
5	RATKAISE JA KONSEPTOI .....	33
5.1	Kehityskohteenä henkilökunnan osallistuminen tuotantoprosessiin .....	33
5.2	Kehityskohteenä räätälöidynnän tuen tarve .....	34
5.3	Muita kehityskohteita .....	35
5.4	JoJon palvelupolun kehittäminen .....	35
5.5	Kehitä ja konseptoi .....	37

5.6	Uusien konseptien mallinnus.....	40
5.6.1	Ensimmäinen tuotantopalaveri: taustat tuotannolle.....	40
5.6.2	Ohjeistus JoJon tuotantotyöryhmille.....	41
5.6.3	Mentorointimahdollisuus .....	42
5.6.4	Tuotantojen etenemisen seurannan työkalu .....	42
6	POHDINTA.....	44
	LÄHTEET.....	49
	LIITTEET .....	51

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee JoJo – Oulun Tanssin Keskuksen tuotantoprosessia. Työn tavoitteena on analysoida ja konseptoida olemassa olevaa tuotantoprosessia palvelumuotoilun työkaluja käyttäen niin, että tuotantoprosessi on kokonaisuudessaan helposti hahmotettavissa ja saatettu ajan tasalle. Kehittämistehtävän ja tutkimuksen viitekehyksenä toimii erityisesti palvelumuotoilu. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan tuotteiden innovointia, suunnittelemista ja kehittämistä muotoilun menetelmin.

Olen ensimmäiseltä koulutukseltani 1998 Oulun konservatoriosta valmistunut tanssinopettaja, johon työhöni sisältyi laaja-alaisesti tanssin opettamiseen liittyviä erilaisia työtehtäviä. Tanssin opettamisen lisäksi olen 2000-luvun alkupuolelta asti tehnyt enenevässä määrin tanssin tuottamisen kanssa työtä ensin Oulun ammattikorkeakoulussa (Oamk) ja elokuusta 2017 alkaen JoJo – Oulun Tanssin Keskuksessa (JoJo). Tuottajan työtehtävät alkoivat vuonna 2001 Oulun läänin Tanssialan Tuki ry:n ja Oamkin tanssinopettajakoulutuksen järjestämän valtakunnallisen Arktiset askeleet -tanssitapahtuman tuottamisella. Sen jälkeen työni laajeni ensin sisältämään muitakin Oamkin tanssinopettajakoulutuksen tuotannollisia töitä, kuten näytösten tuottamista, harjoittelujen organisointia sekä lukujärjestykseen liittyviä työtehtäviä. Myöhemmin olen toiminut myös Oamkin ja Oulun konservatorion opiskelijaorkesteri Oulu Festivon intendenttinä, tuottanut valtakunnallista Leevi Madetoja -pianokilpailua, konsertteja, erilaisia seminaareja (muiltakin kuin kulttuurialalta, esimerkiksi ammattikorkeakoulujen valtakunnalliset talous- ja hallintopäivät sekä lisätyn todellisuuden Area14-tapahtuman), Oamkin gaalan, sidosryhmätapahtumia sekä koko Oamkin opiskelijakunnalle ja henkilöstölle tarkoitetun lukuvuoden avajaiset Ouluhallissa. Työmääräni tuottamiseen lisääntyi alun 50% työajasta 100% vuonna 2009, mistä alkaen työskentelin täysiaikaisesti tapahtumatuottajan nimikkeellä Oulun ammattikorkeakoulussa heinäkuun loppuun 2017. JoJon tuottajana olen toiminut tässä vaiheessa 1,3 vuotta, ja sinä aikana minulle on kertynyt tietotaitoa sekä JoJosta organisaationa että sen tuotantoprosessista.

JoJo juhlii kuluvana vuonna 2018 20-vuotista toimintaansa, jonka aikana organisaatiossa on toiminut useita tuottajia. Tuotantoprosessi on toisaalta ollut saman muotoinen alusta asti ja toisaalta se on elänyt JoJon taiteellisten johtajien, toiminnanjohtajan ja tuottajien käsittelyssä. Vuoden 2017 alusta lähtien JoJossa ei ole enää ollut taiteellista johtajaa, vaan ohjelmistotyöryhmä, joka valitsee tuotantoon tulevat teokset, ja taiteilijahallitus, joka valitsee OuDance-festivaalin ohjelmiston.

Vuonna 2017 JoJossa aloitti myös ensimmäistä kertaa yleisötyöntekijä, joka uutena työtehtävänä kytkeytyy myös tuotantoprosessiin tuoden siihen oman lisänsä.

## 1.1 Johdanto tutkimusaiheeseen

Jotta toimintatapojen ja -mallien muutos olisi mahdollista, tarvitaan muutos myös organisaation strategiaan ajattelumalleihin (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 54). Olennaista on, että organisaatiossa tiedostetaan omat lähtökohdat ja etenemistavat. JoJo – Oulun Tanssin Keskuksen (JoJon) tähänastisista suurimmat strategiset muutokset ovat olleet taiteellisen johtajan korvaaminen ohjelmistotyöryhmällä sekä tietoisempi panostaminen yleisötyöhön. Nämä muutokset syntyivät strategiatyöstä, jossa keskeisimmäksi kehityskohteeksi nostettiin ohjelmisto. Ohjelmistovalinnat ja niiden kriteerit nousivat merkittäviksi tekijöiksi. Tavoitteeksi asetettiin saada suurempi joukko oululaisia osallistumaan JoJon toimintaan myös katsojina. Keskiöön nousi pohdinta, miten taata ohjelmisto, joka puhuttelee laajempaa joukkoa ihmisiä, on kiinni ajassa ja sen ajankohtaisissa ilmiöissä ja huomioi Oulun yleisöpohjan erityispiirteet. Ohjelmistotyöryhmä tuo laajemmalla tietotaidolla lisää osaamista ja moniäänisyyttä JoJon ohjelmistovalintojen taustalle, ja yleisötyö nähdään merkityksellisenä välineenä palveluiden ulottamisessa laajemmalle joukolle Oulun alueen ihmisiä. (Lindqvist 2018.) Molemmat muutokset kytkeytyvät asiakkaisiin ja yhteistyöverkostoihin, jolloin vuorovaikutteiset organisaatio- ja johtamiskäytännöt korostuvat. Oma siirtymiseni JoJon palvelukseen ajoittui saumaan, jossa uusi yleisötyöntekijä oli vasta aloittanut tehtävässään. Tuotantoprosessi olisi voinut jatkua uusien työntekijöiden kanssa samankaltaisena kuin tähän asti, mutta organisaatiossa oltiin myötämielisiä prosessin kehittämiseen tähtäävän työn aloittamiselle.

Tämän työn kohteena on JoJon tuotantoprosessi, mutta siihen liittyy läheisesti myös organisaation palvelukyvyn ja -kulttuurin arviointiprosessi, joka voidaan kiteyttää viiteen vaiheeseen:

1. arviointitarpeen tunnistaminen ja avainhenkilöiden sitouttaminen
2. moniääninen näkemys yrityksen palvelukyvystä ja -kulttuurista
3. alustava jaettu näkemys kehityskohteista ja -toimenpiteistä
4. kehityssuunnitelman laadinta osana yrityksen muutosprosessia
5. muutoksen edellytysten varmistaminen. (Lappalainen & Nuutinen 2010, 210.)

Tässä tapauksessa arviointitarve lähti uuden tuottajan opintojen puuttuvasta palasesta eli opinnäytetyöstä sekä tarpeesta ja halusta koota ja analysoida tuotantokeskuksen tuotantoprosessi, jotta



se jatkaisi samaa kehittäväää linjaa, joka organisaatiossa oli muutoinkin aloitettu. Kokonaan toinen kehittämishankkeensa on tulevaisuudessa ohjelmistotyöryhmän työskentelyn kehittäminen, sillä toimintamallia on sovellettu vasta kaksi vuotta ja sen työskentelyn menetelmiä sekä toiminnan ni-  
voutumista osaksi tuotanto-, tiedotus- ja markkinointiprosessia vielä kehitetään.

Muutosta tai kehittämishalua voidaan tarkastella myös palveluliiketoiminnan kehitysvaiheiden kautta:

1. herääminen palveluliiketoiminnan mahdollisuuteen
2. uuden toimintatavan mallinnus
3. uuden toimintatavan testaus ja asiakasarviointi
4. uuden toimintatavan vakiinnuttaminen
5. uuden liiketoiminnan muuttaminen kannattavaksi. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 61.)

Palveluliiketoiminnan kehitystyö jatkuu sen jälkeenkin, kun tämä kehitystyö on tehty. Ennen tämän työn aloittamista oltiin vaiheessa 1. Työn valmistumisen myötä on mallinnettu uusi toimintatapa ja päästään vaiheeseen 3, uuden toimintatavan testaus ja asiakasarviointi.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän työn tavoitteena on analysoida ja konseptoida JoJon olemassa olevaa tuotantoprosessia palvelumuotoilun työkaluja käyttäen niin, että tuotantoprosessi on kokonaisuudessaan helposti hahmotettavissa ja saatettu ajan tasalle. Työssä selvitetään, millainen JoJon tuotantoprosessi on ja vastaako se nykyisen organisaation ja toisaalta tanssialan ja taiteilijoiden tarpeisiin. Millainen on hyvä tanssin tuotantoprosessi niin tuottavan organisaation kuin taiteilijoiden näkökulmasta?

Työssä selvitetään myös, millaista tietoa JoJon ohjelmistoon valituille työryhmille olisi syytä kertoa, jotta työskentely osana JoJon organisaatiota, jojolaisena, avautuisi työryhmien jäsenille mahdollisimman konkreettisesti ja välttyttäisiin tietämättömydestä aiheutuvilta ristiriidoilta.

## **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Työn pohjaksi kerättiin JoJon tuotantoprosessiin liittyviä dokumentteja, kirje- ja tiedotepohjia, työtehtävälistauksia ja muuta tuotantoprosessiin liittyvää materiaalia yhteen. Niiden pohjalta koottiin aikajana nykyisestä tuotantoprosessista sen eri vaiheineen, vaiheisiin liittyvine ohjeistuksineen.

Tutkimukseen haastateltiin tarve- ja taustakartoitusta varten JoJon toiminnanjohtaja Helena Lindqvistiä sekä kahta JoJon tuotantoprosessiin osallistunutta, Oulun seudulla vaikuttavaa taiteilijaa, Liisa Heikkistä ja Hanna Poikelaa. Teemahaastatteluissa haastateltavia pyydettiin ensin kuvailemaan yleisemmällä tasolla tanssin tuottamiseen liittyviä asioita, minkä jälkeen kysyttiin strukturoidummin vastauksia siihen, minkälainen kokemus heillä on JoJosta tuotantokeskuksena. Lopuksi haastateltavat saivat vapaasti kertoa ajatuksiaan tanssin tuottamiseen liittyen. Haastattelujen lisäksi tarve- ja taustakartoitusta varten teetettiin pienimuotoinen kysely kahden viimeisen vuoden aikana JoJon tuotantoprosessiin osallistuneille taiteilijoille. Kysely lähetettiin 10 taiteilijalle ja vastauksia saatiin kolme. Saaduissa kolmessa vastauksessa nousi esille samoja teemoja kuin haastatteluissa eli vastaukset vahvistivat haastatteluissa esiin nousseita asioita.

Kerätty materiaali analysoitiin ja sen pohjalta tehtiin palvelumuotoilun työkaluja käyttäen tuotantoprosessin konseptiraakile, tuotanto-ohjeistus, jonka työstäminen jatkuu vielä tämän opinnäytetyön valmistuttua.

## 2 TIETOPERUSTA

JoJo – Oulun Tanssin Keskuksen tuotantohaun kautta ohjelmistoon ja tuotantoprosessiin tulee hyvin erilaisissa vaiheissa urallaan olevia työryhmiä, mikä haastaa tuotantoprosessin. Keskityn tässä työssäni JoJon tuotantokonseptin kokoamiseen ja analysointiin sekä selvitän palvelumuotoilun työkaluja hyödyntäen, palveleeko nykymuotoinen konsepti niin organisaation kuin tuotannossa olevien taiteilijoiden tarpeita. Työn keskeisimmät käsitteet ovat tuotantokonsepti (myös tuotantoprosessi), palvelutuote, palvelumuotoilu ja hiljainen tieto.

### 2.1 Tuotantokonsepti

Ruohomäen ym. kirjassa Parempiin tuotantostrategisiin päätöksiin (2011) avataan tuotantokonsepti-termiä tavaksi järjestää tuotteen tai palvelun tuotanto ja tukitoimet (Ruohomäki, Anttila, Heikkilä, Hentula, Kansola, Leino, Paro & Salmi 2011, 11). Tuotantokonsepti muodostuu liiketoiminnasta nousevana, harkittuna ja tarkoituksenmukaisena yhdistelmänä, joka sisältää niin oman toiminnan, alihankkijoiden toiminnan kuin kumppanuudetkin. Se sisältää niin tuotteen hankinnan, valmistuksen, jakelun kuin ohjausjärjestelmätkin. Tuotantokonseptin määrittäminen on keskeinen osa tuotannon strategista suunnittelua (Ruohomäki ym. 2011, 12). Pohjalla tulisi olla pohdittuna:

- minkälaiseen tuotantoon yritys keskittyy
- mikä on yrityksen rooli arvoverkossa
- minkälaista on arvoverkon ansaintalogiikka
- mitä oma ydinosaaminen on ja minkälaisia verkostoja on olemassa
- mitä tuotteet ja asiakkaat edellyttävät tuotannolta
- mikä on tuotannon strateginen merkitys
- miten tarvittavaa osaamista kehitetään pitkällä aikavälillä

Vaikka Ruohomäki ym. puhuvat yrityksistä ja teknisestä tuotannosta, samat lainalaisuudet voidaan laskea kuuluvan palvelujen ja kulttuurituotannon piiriin, myös yhdistyksissä kuten JoJo – Oulun Tanssin Keskuksessa (JoJo). JoJo määrittelee olevansa monilajinen, nykytanssiin painottuva ammattitanssin tuotantokeskus ja vierailuteatteri (Toimintakertomus 2017, 3). Näin ollen tanssiteosten tuottaminen on olennainen osa JoJon toimintaa. Tässä työssä tuotantokonseptin sijaan käytetään termiä tuotantoprosessi, sillä juuri tuo konseptin sisältämä prosessi on arvioinnin ja analyysin kohteena.

## 2.2 Palvelutuote ja palveluprosessi

Tapio Rissanen (2006, 20) on kirjoittanut hyvän palvelun kehittämistä. Erona fyysiseen tuotteen palvelutuotteita ja tapahtumia määrittää hänen mukaansa aineettomuus. Kyseessä on usein sosiaalinen kokemus tai elämys ja siksi niitä on vaikeaa kuvata etukäteen täydellisesti ja niiden kaupallinen tai oikeudellinen määrittely on vaikeaa. Aineettoman palvelun palauttaminen on useimmiten mahdotonta ja sen tuotesuojaus on vaikeaa, useimmiten tarpeetontakin.

Palvelutuotteita ja fyysisiä tuotteita erottava tekijä on samanaikaisuus. Kyseessä on usein tuottajan ja käyttäjän yhteinen, vuorovaikutteinen prosessi. Tilanteet ovat heterogeenisiä ja ainutkertaisia, elämyksellisiä ja näin ollen katoavia vuorovaikutustilanteita. Palvelutuotteiden laadun valvonta, hinnoittelu ja tuotteistaminen ovat monesti ongelmallista, kun taas fyysisten tuotteiden osalta ne voidaan helpommin määrittää. Palvelutuotteeseen jää myös tilaa luovuudelle, niin tuottajalle kuin asiakkaallekin tarjoutuu ainutlaatuinen tilaisuus käyttää luovuutta.

Palvelu on prosessi, joka ratkaisee asiakkaan ongelman. Koemme palvelun, mutta emme omista sitä, merkittävää on ihmistenvälinen vuorovaikutus. Palvelutuotteen tuottamiseen tarvittavat resurssit voidaan jakaa asiakkaalle näkyvään vuorovaikutusprosessiin ja asiakkaalle näkymättömiin tukitoimintoihin. (Koivisto 2007, 37.) Vuorovaikutteisia resursseja ovat asiakasresurssit (asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen), kontaktiresurssit (asiakaspalveluhenkilöresurssit), järjestelmät ja operatiiviset työrutiinit sekä fyysiset resurssit. Suurin osa prosessin toiminnoista tapahtuu kuitenkin asiakkaalta näkymättömissä, palvelujärjestelmämallin tukiosassa. Tukiosia ovat johtamistuki (arvot, ajattelu- ja työskentelytavat, palvelukulttuuri), fyysinen tuki (tukihenkilöt, jotka luovat omalla työllään edellytyksiä palvelun onnistumiselle) ja järjestelmätuki (tietojärjestelmät ja laitteet).

Palveluprosessi on kuvattavissa palvelupolkuna, jolla voidaan seurata asiakkaan etenemistä ja palvelun kokemista aika-akselilla. Tanssin tuottamiseen kytkettynä palveluprosessista voidaan eritellä

- *Palvelupolku (journey / service string), asiakkaan kokema tapahtumasarja.* Tapahtumapolku siitä hetkestä, jolloin hän on tullut tietoiseksi mahdollisuudesta hakeutua tuotantokeskuksen tuotantoon kestäen siihen hetkeen, kun kaikki teokseen liittyvät esitykset on esitetty ja tuotanto saatetaan päätökseen.
- *Palvelutuokio (service moments), palveluprosessin osa, joka sisältää usean kontaktipisteen.* Palvelun toimittamisen keskeinen kohtaaminen, tällaisia ovat esimerkiksi tuotanto-

haun tuloksista ilmoittaminen, tuotantopalaverit, aikataulusta sopiminen, varsinaiset esitykset ja muut hetket, jolloin tuotantokeskus ja tuotannon taiteilija ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

- *Palvelun kontaktipisteet (service touchpoints)*, jotka voidaan jakaa neljään luokkaan: tilat, esineet, prosessit ja ihmiset. Kontaktipisteiden ympärille palvelutuokioita. Kontaktipisteiden avulla voidaan muotoilla jokainen palvelutuokio asiakkaan odotuksia vastaavaksi. Tanssin tuottamisen kontaktipisteitä ovat esimerkiksi harjoitus- ja esitystilat, käsiohjelmat ja posterit, tuotannon markkinointiin liittyvästä materiaalista sopimisen prosessi tai esitystilan tekninen henkilökunta.

(Ks. Koivisto 2007, 66-67.)

Kaikessa palvelutoiminnassa keskiössä on asiakasyymmärrys ja vuorovaikutus. Palveluita suunnitellaan niille, jotka palveluja tulevat käyttämään. Keskiössä on jatkuva, hallittu palveluprosessin kehittäminen, oppiminen yhdessä asiakkaan kanssa. (Rissanen 2006, 96.) Hyvä palvelu hukkuu helposti rutiinien alle ja siksi kehittymisen edellytyksenä on runsas ja avoin vuorovaikutus, mikä edistää sekä oppimisprosessia että hyvää palvelua (Rissanen 2006, 101). Oppiva kehitysprojekti kykenee innovoimaan ja uudistumaan – tekemään aloitteita.

Tapio Rissanen on tutkinut hyvän palvelun kehittämistä ja painottaa kaikessa asiakkaan osallistumisesta kehittämisprosessiin ja palvelun tuottamiseen. Hyvä palvelu on asiakaskohtaista erilaistamista. (Rissanen 2006, 108.)

Rissanen mukaan (2006, 155) palvelun johtaminen ja tuotekehitys palvelutuotteiden ideoinniksi ja parantamiseksi etenevät seuraavasti:

1. palvelu visioidaan asiakasympäristöön
2. tehdään kysynnän ja tarpeen taustaselvitykset
3. määritellään tavoitteet
4. tehdään kehityssuunnitelma
5. palveluprosessi toteutetaan ja sitä johdetaan
6. palveluprosessia seurataan ja seurantaa raportoidaan.

Palveluprosessiin vaikuttavat asiakkaan kokemuksen mukaan niin palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu, palvelumaiseman laatu kuin sekin, kuinka odotettu ja koettu laatu kohtaavat (Koivisto

2007, 39). Palvelun laadulle voidaan määrittää erilaisia ulottuvuuksia, jotka luetellaan taulukossa 1.

Taulukko 1 Palvelun laadun ulottuvuudet (Rissanen 2006, 213).



Palveluprosessin kehittämiseen soveltuvia, asiakkaan tarpeet tunnistavia ja asiakkaan kanssa yhteistyössä käytettäviä teoreettisia malleja on monenlaisia. Tässä työssäni käytin palvelumuotoilun työkaluja, sillä kyseessä on jo olemassa olevan tuotantokonseptin kehittäminen, johon palvelumuotoilusta löytyy hyvin työkaluja.

### 2.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on vielä suhteellisen uusi, jatkuvasti kehittyvä tieteenala, jolle ei ole yhtä tyhjentävää määritelmää. Sitä kuvaavat paremmin termit prosessi, ajatustapa ja työkaluvalikoima. Mikko Koivisto on Taideteolliseen korkeakouluun tekemässään taiteen maisterin lopputyössään *Mitä on palvelumuotoilu?* tutkinut laajasti palvelumuotoilua (service design) (Koivisto 2007). Tiivistelmässään hän kirjoittaa palvelumuotoilun tarkoittavan palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Tärkeää on ymmärtää asiakkaiden tarpeet, toiveet ja haaveet palvelun suhteen eli ymmärtää, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa tai mitä tarvetta täyttämässä.

Palvelumuotoilussa huomioidaan palvelun moninaiset kontaktipisteet (tilat, esineet, prosessit ja ihmiset), palvelutuokiot ja koko palvelupolku, jota pitkin asiakas etenee palveluprosessia käyttäessään. Palvelumuotoilussa keskitytään Koiviston mukaan (2007, 68) enimmäkseen palvelujärjestelmällin vuorovaikutteiseen eli asiakkaalle näkyvään osaan. Koiviston näkökulma on yli 10 vuoden takaa, eikä välttämättä enää tältä osin ole validi. Keskeistä palvelumuotoilussa on muotoiluajat-

telu, joka perustuu ideologialle, jossa ideointi ja muotoilu eivät ole muusta toiminnasta irrallisia vaiheita, vaan palvelumuotoilun kohteena on koko kokonaisuus. Palvelumuotoilussa huomioidaan palvelun käyttäjät eli sitä tehdään asiakaslähtöisesti, suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa. Keskiössä on osallistava työtapa eli yhteiskehittäjäyys. Kehittämisen kohteena voi olla laajempi tapahtumakokonaisuus tai sen jokin yksittäinen osa, mutta jokaista pienempääkin osakokonaisuutta tarkastellaan palvelupolkuna. Kehitystyö suuntaa tulevaisuuteen eli ratkaisuja haetaan vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Lähtökohtana on aina asiakasarvon lisäksi myös liiketoiminnallinen kannattavuus. (Kreapal 2018, 6.)

Koivisto toteaa työssään palvelumuotoilun olevan elämyksellisten, haluttavien ja käytettävien palvelujen kehittämistä ja johtamista, jossa suunnitellaan palvelun aineellisista ja aineettomista teki- jöistä johdonmukainen yli kanavarajojen kulkeva kokonaisuus (Koivisto 2007, 65). Palvelumuotoi- lun tavoitteena on kehittää hyödyllisiä, käytettäviä, johdonmukaisia, haluttavia, tuloksellisia, tehok- kaita ja erottuvia palveluja. Näistä ensimmäiset neljä vastaavat enemmän asiakkaan tarpeisiin ja kolme jälkimmäistä palvelutuottajan päämääriin. (Koivisto 2007, 69.)

Useita eri palvelumuotoilun prosessimalleja yhdistävä, Stefan Moritzin malli sisältää kokonaisuudessaan kuusi vaihetta (Koivisto 2007, 72-75): 1. Ymmärrä – palvelun käytön konteksti, sen mah- dollisuudet ja rajoitteet 2. Pohdi – kerätty tieto analysoidaan 3. Kehitä – innovatiivisten ratkaisujen löytäminen 4. Seulo 5. Selitä 6. Toteuta.

Tässä työssäni hyödynnän Jyväskylän ammattikorkeakoulussa vuosina 2010-2012 toteutetun SDT – Palvelumuotoilun Työkalupakin työkaluja, keskittyen Moritzin mallin kolmeen ensimmäiseen koh- taan: 1. Määrittele ja rajaa palveluongelma 2. Ymmärrä ja opi asiakasnäkökulma 3. Ratkaise ja konseptoi. Konseptin testaaminen ja jatkokehittäminen sekä analysointi jatkuu työtä tehdessä tä- män työn valmistuttua. (Tuulaniemi 2010-2012, 4.)

## **2.4 Hiljainen tieto**

Uuden tiedon luominen on tärkeässä roolissa, kun toiminta- ja palvelukonseptia aletaan kehittää. Vuorovaikutuksen rooli korostuu tiedon jakamisessa ja kehittämisessä, kun on kyse palvelutuot- teesta tai tapahtumasta, joita esimerkiksi JoJon tuottamat tanssiteokset ja OuDance-festivaali ovat.

Oleellinen osa uuden tiedon kehittämistä on olemassa olevan tiedon kokoaminen – ja siihen liittyen myös hiljaisen tiedon saaminen näkyväksi. Tämän pohjalla on olemassa olevan tiedon jakautumisen eksplisiittiseen, tarkkaan määriteltyyn, kirjattuun tietoon sekä hiljaiseen tietoon, mikä sisältää aina henkilön sisällään kokemuksen kautta kertynyttä osaamista ja tietämystä. Hiljainen tieto liittyy ihmisten toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin, arvoihin ja tunteisiin. Se on hyvin henkilökohtaista ja ohjaa meitä toimimaan vaiston varaisesti oikein erilaisissa tilanteissa. (Huotari 2005.)

Japanilaiset liiketoimintastrategian professorit Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi kehittivät vuonna 1994 uuden tiedon luonnin prosessimallin SECI-mallin, joka lähtee siitä, että organisaatio on kokonaisuus joka luo tietoa toiminnalla ja vuorovaikutuksella (Hyötyläinen, Salkari, Ryyänen & Kettunen 2010, 109).

Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin vaiheet uuden tiedon luomisessa ovat (Huotari 2005):

1. Sosiaalistaminen – henkilön hiljainen tieto tulee toisen henkilön hiljaiseksi tiedoksi esimerkiksi mestari-kisälli-mallilla. Tieto välittyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, käytännön toiminnan kautta.
2. Ulkoistaminen – hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseksi tiedoksi luomalla ohjeita, kuvauksia ja tarkistuslistoja, jolloin tieto on myös muiden käytettävissä.
3. Yhdistäminen – eksplisiittistä, julkilausuttua tietoa yhdistellään toiseen eksplisiittiseen tietoon lajittelemalla, lisäämällä, yhdistämällä ja luokittelemalla näkyvää tietoa laajemmiksi kokonaisuuksiksi.
4. Sisäistäminen – eksplisiittinen tieto tulee hiljaiseksi tiedoksi oppimisprosessin avulla eli kirjalliseen muotoon saatettu tieto ymmärretään, jolloin se kasvattaa henkilön tietopohjaa, tieto muuttuu ajan myötä henkilön hiljaiseksi tiedoksi – ja kierros on valmis alkamaan alusta.

Uuden tiedon kehittäminen jatkuu, kun henkilö jakaa sisäistämänsä tietoa.

JoJo – Oulun Tanssin Keskuksessa on toiminnan alusta (1998) asti työskennellyt kokopäiväinen tuottaja, jonka työtehtäviin kuului aluksi sekä tuottajan että toiminnanjohtajan työtehtävät. Nimike vaihtui toiminnanjohtajaksi vuonna 2004, mutta vasta vuonna 2005 JoJolle palkattiin 50% tuottaja jakamaan työtehtäviä, jolloin osa tuotanto- ja tiedotustyöstä siirtyi toiminnanjohtajalta tuottajalle. Vuodesta 2007 alkaen JoJolla on ollut 100% työajalla erikseen toiminnanjohtaja ja tuottaja. (Lindqvist 2018.) Tietotaito JoJon sisällä on rakentunut juuri hiljaista tietoa hyödyntämällä, mikä on merkityksellistä myös perehdyttämisessä, sillä nykyisin toiminnanjohtajana toimiva Helena Lindqvist on työskennellyt JoJossa vuodesta 1999 alkaen. Muutamien viime vuosien aikana vaihtunut tuottaja



muutamaan kertaan, mistä syystä tuotantoprosessi on hyvä koota yhteen ja analysoida, jotta sitä voidaan myös kehittää eteenpäin. Yksi tärkeä osa-alue on olemassa olevan hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi, jotta prosessin laatu säilyy, vaikka ihmiset ympärillä vaihtuvatkin. Tässä työssä hyödynnän hiljaisena tietona myös omaa kokemustani tapahtumien ja tanssin tuottamisprosesseissa.

### 3 JOJO TUOTANTOKESKUKSENA

JoJo – Oulun Tanssin Keskus, JoJo, on monilajinen, nykytanssiin painottuva ammattitanssin tuotantokeskus ja vierailuteatteri. Vuonna 1998 perustettu JoJo on kuulunut teatteri- ja orkesterilain piiriin jo vuodesta 1999. Oulun kaupungin sopimuskumppanina JoJo on neljättä kautta eli vuodesta 2006 alkaen. Uusin sopimuskausi on voimassa 1.1.2018 – 31.12.2021. JoJo on myös yksi Pohjoisen tanssin aluekeskuksen neljästä jäsenorganisaatiosta ja kuuluu seitsemän tanssin aluekeskuksen muodostamaan valtakunnalliseen tanssin aluekeskusverkostoon. (Toimintakertomus 2017, 3.)

JoJo tuottaa vuosittain 4-5 kantaesitystä, useita teosvierailuja sekä syyskuussa järjestettävää OuDance-festivaalia. JoJon ohjelmistoon tuotannot on valinnut vuodesta 2017 alkaen ohjelmistotyöryhmä, joka koostuu kahdesta ulkopuolisesta asiantuntijasta, 1-2 JoJon taiteilijoista koostuvan hallituksen jäsenestä sekä henkilökunnan edustajina toiminnanjohtajasta ja yleisötyöntekijästä. OuDance-festivaalin ohjelmiston valitsee JoJon hallitus. (Lindqvist 2018.)

#### 3.1 JoJon tausta ja strategia

JoJo – Oulun Tanssin Keskus perustettiin vuonna 1998 tanssin tuotantokeskukseksi mallinaan vuotta aikaisemmin Helsingissä perustettu Zodiak – Uuden tanssin keskus. Toimintamuoto pohjaa perustajajäsenten 90-luvun lopulla tekemään selvitykseen, jonka tuloksena tanssialan ammattilaisen tuotannot haluttiin pois tanssikouluista. JoJon pohja on monilajinen johtuen Oulun vahvasta monilajisesta tanssikentästä ja vuonna 1991 Oulussa alkaneesta monilajisesta tanssinopettajakoulutuksesta. JoJon toimintaa ohjaa useampi taustavaikuttaja, rahoittaja. Valtionosuusjärjestelmään (VOS) kuuluminen määrittää sen, että JoJo tuottaa teoksia ympärivuotisesti. Toimintaa ohjaa myös Oulun kaupungin kanssa tehty kumppanuussopimus, jossa on sovittu, että JoJo tuottaa vuosittain tietyn määrän omia tai yhteistuotantoja. Taustalla toimintaa määrittää lisäksi vuonna 2004 alkanut valtakunnallinen tanssin aluekeskusverkosto, jonka Pohjoisen tanssin aluekeskuksen osana JoJo toimii. Rahoittajatahot eivät puutu ohjelmiston sisältöön, vaan sisällön valitsevat nykyisin vuosittaisen ohjelmiston ja vierailutuotantojen osalta JoJon ohjelmistotyöryhmä ja vuosittain järjestettävän OuDance-festivaalin osalta tanssialan taiteilijoista koostuva hallitus. Ohjelmiston valintakriteereitä ovat monilajisuus, vaihtelevuus (erilaisia kohderyhmiä), sisällölliset teemat, taiteellinen anti (puhuttelevuus, ajankohtaisuus) sekä toteuttamispotentiaali. (Lindqvist 2018.)

Suurin osa JoJon tuotannoista tuotetaan yhteistyössä tuotannon taiteellisen työryhmän kanssa tai yhteistuotantona toisen organisaation kanssa. Puhtaasti omia tuotantoja JoJolla on harvakseltaan. JoJo toimii lisäksi vierailuteatterina, mikä rikastuttaa ohjelmistoa ja tuo yleisötyöhön monipuolisuutta. Tanssitaiteen ja talouden kannalta JoJo on mittaluokassaan paljon vierailuja vastaanottava taho, mikä on arvo niin tanssitaiteelle, vieraileville teoksille, teosten työryhmille kuin alueen ihmisille, yleisöllekin. (Lindqvist 2018.) Vuonna 2017 JoJon ohjelmistossa oli kuusi kantaesitystä, seitsemällä tuotannolla oli uusintaesityksiä sekä kuusi vierailuesitystä. Näiden lisäksi OuDance-festivaalilla nähtiin seitsemän vierailuesitystä. Lisäksi vuoden mittaan oli muuta ohjelmistoa. (Toimintakertomus 2017, 5.) Toiminnanjohtaja Helena Lindqvistin mukaan tavoitteena on, että JoJo pystyisi tuottamaan omia teoksia useammin, mutta taloudellisista syistä se ei toistaiseksi ole mahdollista.

*Taulukko 2 - JoJon strategiset tavoitteet vuosille 2016-2018 (Toimintakertomus 2017, 5).*



JoJon strategiset tavoitteet vuosille 2016-2018 on lueteltu taulukossa 2. Keskeisimmiksi kehityskohteiksi tavoitteiden saavuttamiseksi oli nostettu ohjelmistosuunnittelu, kiertuetoiminta, markkinoitviestintä sekä strategiatyö, jossa toimintaa suhteutetaan henkilöstöresursseihin. Toimenpiteiksi tavoitteiden saavuttamiseksi JoJon vuoden 2017 toimintakertomukseen oli listattu:

- ✚ ohjelmistotyöryhmän työn käynnistäminen: ohjelmistosuunnitteluprosessin suunnittelu ja toteutus
- ✚ yleisötyön sisällön ja toiminnan suunnittelu ja käynnistäminen
- ✚ olla aktiivisesti mukana kehittämässä valtakunnallista kiertuetoimintaa yhdessä muiden kentän toimijoiden kanssa.

Näistä tuotantoprosessiin liittyvät, vuonna 2018 jatkuneet toimet ovat ohjelmistotyöryhmän työskentelyn kehittäminen ja yleisötyön kehittäminen. (Toimintakertomus 2017, 5.)

## 3.2 Nykytila-analyysi

Tuotantoprosessin kehittäminen alkaa strategisesta suunnittelusta. Suuria taustalla tehtyjä strategisia muutoksia JoJon toiminnassa olivat vuonna 2017 aloittaneet ohjelmistotyöryhmä ja yleisötyöntekijän palkkaaminen (Toimintakertomus 2017, 4). Yksityiskohtaisempia kehittämiskohteita peilataan nykytila-analyysiin, jonka pohjalta voidaan tarkastella palveluprosessin sisältöä tarkemmin. Mitä yksittäisiä osapalveluja palveluprosessi sisältää asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi? Mitä ovat keskeiseen tarpeeseen vastaavat ydinpalvelut? Mitä ovat ydinpalvelua täydentävät liitännäispalvelut ja mitä avustavat palvelut? Avustavat palvelut ovat usein välttämättömiä, jotta ydinpalvelua voidaan käyttää. Mitä ovat tukipalvelut, jotka eivät ole välttämättömiä, mutta tekevät palvelun kuluttamisen asiakkaalle miellyttävämmäksi?

Asiakkaalle näkyvää palvelutuotteen osaa kutsutaan vuorovaikutteiseksi osaksi, kun taas asiakkaalle näkymätöntä osaa tukiosaksi. Asiakkaalle näkymätön palvelujärjestelmämallin tukiosa voidaan jakaa kolmeen osaan:

1. Johdon tuki, josta vastaavat esimiehet, jotka ovat vastuussa organisaation arvoista ja ajattelu- ja työskentelytavoista sekä palvelukulttuurista, palveluhenkisyyteen kannustamisesta.
2. Fyysinen tuki, johon kuuluvat tukitoiminnot ja -henkilöt, jotka luovat omalla toiminnallaan edellytyksiä palvelun onnistumiseen asiakasrajapinnassa (esimerkiksi esitys- ja harjoitustilojen siivoajat ja muu ”kulisseissa tapahtuva toiminta”).
3. Järjestelmätuki, johon kuuluvat tekninen ja järjestelmiä koskeva osaaminen (esimerkiksi tietojärjestelmät, toimistot, laitteet ja asiakirjat sekä ohjeistukset). (Koivisto 2007, 37.)

Asiakkaalle näkyvään, palvelutuotteen vuorovaikutteiseen osaan, keskitytään myöhemmin työssä. Toiminnan kehittäminen alkaa lähtötilanteen kartoituksella. ”Hyvää päätöksentekoa on hyödyntää ensin nykyiset resurssit optimaalisesti ennen kuin etsitään muita investointikohteita” (Ruohomäki ym. 2011, 44). Tuotannon nykytila-analyysiin tarvittavia lähtötietoja on listattu taulukkoon 3.

Taulukko 3 - Tuotannon nykytila-analyysin lähtötietoja (Ruohomäki ym. 2011, 45).



### 3.2.1 Toiminnan puitteet

JoJon tuotantoprosessin toiminnan puitteisiin vaikuttaa prosessin aikajanalla ensimmäisenä ohjelmiston suunnittelun aikataulu. Vuosiohjelmiston valmistelulle on aikaa noin vuosi, kun festivaaliohjelmiston valmistelulle aikaa on maksimissaan puoli vuotta. Vuosien 2018-2019 taitteessa on auki vuoden 2020 ohjelmisto- ja vierailuhaku sekä vuoden 2019 OuDance-festivaalihakua. Valinnat molempien hakujen toteutettavien tuotantojen osalta tehdään kevään 2019 aikana.

Toiminnan puitteisiin vaikuttavat myös olemassa olevat tilaresurssit. JoJolla ei ole käytössään omaa tilaa, joten yksi tuotantojen määrään ja ajoitukseen liittyvä resurssi koskee tilaa; milloin, kuinka paljon ja mistä saadaan esitystiloja, joihin voidaan tuottaa teoksia. JoJon pääasiallisena esitystilana toimii Kulttuuritalo Valveen Valvesali, jolla on suuri joukko muitakin käyttäjiä. Tilaresurssi vaikuttaa suoraan siihen, minkälaisia teoksia ohjelmistoon voidaan valita. OuDance-festivaalille on vuosittain varattu viikko numero 37 Valvesalin varauskalenterista, kaikki muut tilavaraukset vaihtelevat vuosittain. Usean päivän kestävä festivaali työllistää henkilöstön hyvin tiiviisti, joten toiminnan puitteisiin vaikuttaa myös se, miten muut tuotantoprosessit ajoittuvat suhteessa festivaaliin.

Edellä mainitut tuotannon puitteet ovat olennainen osa tuotantoprosessin ensimmäistä vaihetta, ohjelmistosuunnittelua. Toistaiseksi vuosittain hieman vaihteleva rahoitus määrittää myös osaltaan sen, kuinka monta teosta voidaan vuosittain tuottaa.

### 3.2.2 Tuotantoprosessin kulku

Tuotantoprosessin kulkuun vaikuttaa ohjelmistosuunnittelun osalta se, kuinka nopeasti suunnitelma seuraavan vuoden ohjelmistosta valmistuu ja millaisia teoksia ohjelmistoon valitaan eli liittykö tuleviin tuotantoihin osa-alueita, jotka vaativat erityistä huomiota. Kokemukseni mukaan tällaisia erityispiirteitä voivat olla esimerkiksi olennaisesti normaalista esitystilasta poikkeavat tilavaatimukset, teoksen tavanomaisesta poikkeava konsepti tai teoksessa on mukana yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä, joiden toiminta poikkeaa olennaisesti JoJon toiminnasta. Käytännössä JoJo on aina teoksen osatuottaja eli tuotantoihin liittyy tiiviisti aina yhteistyökumppaneita (vähintään työryhmän jäsenet) mahdollisesti erilaisine aikatauluineen ja tuotantoprosesseineen.

JoJon tuotantoprosessin osakokonaisuudet (asiakkaan palvelupolku) on koottu toiminnanjohtajan ja tuottajan yhteistyössä olemassa olevien dokumenttien ja käytännön toiminnan perusteella luoduksi aikajanamaiseksi listaksi (Liite 1). Tuotantoprosessi alkaa ohjelmistosuunnittelulla, jonka pohjan määrittää käytettävissä olevat resurssit. Varsinainen tuotantoprosessi on jaettavissa kahden vaiheeseen: hakuvaiheeseen ja taiteellisten teosten tuotantovaiheeseen.

Tuotantojen valintaprosessin aloittaa avoin, sähköinen haku. Hakuajankohta on vuosittain melko sama, kuluvana vuonna 17.12.-31.1. Hakumateriaalit päivitetään vuosittain ja tulleet hakumateriaalit luetteloidaan ja nimikoidaan. Hakuajan päätyttyä ohjelmistotyöryhmä/ JoJon hallitus käy hakemukset läpi. Toiminnanjohtaja analysoi samanaikaisesti teosehdotukset ja käy läpi mahdollisten valittavien teosten tuottamispotentiaalin liittyen esimerkiksi aikatauluihin ja rahoitukseen. Hakemuksista valitaan kollektiivisesti ohjelmisto, jonka JoJon hallitus viime kädessä hyväksyy.

Päätökset ohjelmistovalinnoista tehdään hakua seuraavan kevään aikana. Ensimmäinen tuotantovaihe teoksen työryhmän suuntaan tapahtuu kuitenkin jo ennen kuin viralliset päätökset on tehty, sillä mahdollisten tuotantoryhmien kanssa käydään läpi, onko tuotanto toteuttamiskelpoinen sille suunnitellulla budjetilla ja aikataululla. Jos näin on, seuraava työvaihe on tuotantokutsukirjeen sekä tuotannon talousarvion laatiminen JoJon rahoitusosuuden osalta. Toiminnanjohtaja lähestyy tuotantoryhmän yhteyshenkilöä ja sopii suurista rahoitus- ja aikataululinjauksista. Tuotantokutsukirje vahvistetaan myöhemmin sopimuksella. Samalla toiminnanjohtaja konkretisoi työryhmän edustajan kanssa teoksen budjetin JoJon rahoituksen osalta. Budjetti elää pitkään johtuen työryhmien rahoitusten (apurahojen) aikataulusta.

Ensimmäisessä tuotantopalaverissa käydään läpi teoksen osalta tuotantoprosessin perusteet läpi: sovitaan vastuualuejaosta, aikatauluista (tuotantopalaverit, mahdollinen koetanssi, harjoitusten aikatauluttaminen, esitysten aikatauluttaminen, tiloista sopiminen), sovitaan työryhmään ja muista teokseen liittyvistä erityispiirteistä sekä aloitetaan yleisötyön suunnittelu.

Tuotantoprosessin kulkuun vaikuttaa se, millaiseen tilaan tuotantoja valmistetaan, kuinka hyvin kyseessä olevat tilat ovat käytettävissä myös harjoitusprosessiin, vai tarvitaanko koko harjoitusprosessille erillinen tila, onko harjoitustilalle erityisvaatimuksia. Onko harjoitustilojen osalta muita erityisiä haasteita, jotka vaikuttavat esimerkiksi harjoitusperiodin aikatauluihin (esimerkiksi työryhmän aikataulujen yhteen sovittamisen haasteet)? JoJon toiminnanjohtaja ja työryhmän edustaja tekevät tuotantosopimuksen ja työryhmän jäsenten kanssa tehdään mahdolliset työsopimukset. Tuottaja ja tuotannon yhteyshenkilö jatkavat tuotantopalavereja teoksen rakentuuessa. Tarkistetaan teoksen rakentumiseen liittyviä asioita (avoimet harjoitukset, kenraali, tarpeisto, katsomon koko, ikäsuositukset ja muut erityispiirteet) ja sovitaan markkinoinnin ja viestinnän vastuunjaosta, aikataulutuksesta ja sisällöstä. Yleisötyöntekijä sopii teokseen liittyvästä yleisötyöstä.

Kun tuotantoryhmä aloittaa harjoitusprosessinsa, sen kanssa käydään läpi JoJon vastualueet, tuotantoryhmän vastualueet, aikataulut, tiedottamiseen liittyvät asiat, teoskohtaiset kutsuvieraat ja muu tuotantoon liittyvä informaatio. Esitysviikkoon kuuluvat käsiohjelman tekeminen, ensi-iltajärjestelyt, takahuonejärjestelyt ja muut esityspäivien käytännönjärjestelyt. Teoskohtaiseen jälkityöhön kuuluu työryhmän kiittäminen, tilastointi, mahdollisten laskujen hoitaminen, palautteen kerääminen, lehtileikkeiden ja muun materiaalin kerääminen, mahdollisten työ- ja palkkatodistusten toimittaminen. JoJon tuotantoprosessiin ei varsinaisesti kuulu teosten jatkomarkkinointi, mutta jatkoesitykset tilastoidaan ja niistä tiedotetaan JoJon kanavilla resurssien rajoissa.

### **3.2.3 Organisaatorakenne**

Tuotannon nykytila-analyysin lähtötietoihin kuuluu myös organisaatorakenne esimerkiksi henkilöstön määrä ja tehtävät. JoJon organisaatorakenteessa yhdistyslain mukaisesti suurinta päätäntävaltaa käyttää sen taiteilijahallitus, joka hyväksyy niin ohjelmistotyöryhmän esityksen tuotettavan ohjelmiston sisällön osalta kuin esitetyn tuotantobudjettijaonkin. Organisaatiossa on tällä hetkellä kaksi työntekijää 100% työajalla: toiminnanjohtaja ja tuottaja, kolmas työntekijäresurssi, yleisötyön-

tekijä, toimi vuoden (toukokuun alusta 2017 huhtikuun loppuun 2018), minkä jälkeen yleisötyöntekijän työresurssi ei ole ollut käytössä, ennen kuin uusi yleisötyöntekijä aloittaa vuoden 2019 alusta. Työntekijäresurssi on näin ollen varsin vähäinen suhteessa toiminnan laajuuteen. Tuotantokeskuskella on lisäksi paljon myös sellaista toimintaa, mikä ei liity tuotantoprosesseihin, mutta vaikuttaa työntekijöiden resursseihin, esimerkiksi tuotantokohtaisesti käytettävissä olevan työajan osalta. Lisäksi tuotantoprosesseja kulkee aina useampia ajallisesti lomittain.

Organisaation resursseihin liittyy myös se, millainen rahoitustilanne sillä on, kuinka paljon tuotantoihin liittyviä resursseja voidaan hankkia organisaation ulkopuolelta (esimerkiksi tekstien käännytystä tai markkinointimateriaalin suunnittelua ja valmistamista). Organisaation muu henkilökunta koostuu tuotantojen työryhmien jäsenistä eli vaihtuu tuotannoittain. Työryhmien resurssit vaihtelevat tuotannoittain sen mukaan, miten eri tuotannot ovat saaneet muutakin rahoitusta JoJon rahoitusosuuden lisäksi. (Lindqvist 2018.)

### **3.2.4 Tuotteisto**

Tuotteiston osalta tuotantoprosessiin vaikuttavat JoJolla niin vuosittain ohjelmistoon kuuluvat 4-5 laajempaa tuotantoprosessia vaativat kantaesitystuotannot kuin useat kevyemmän tuotantoprosessin vierailuesityksetkin. Tuotteiston määrää olennaisempaa tuotantoprosessin sujuvuuteen liittyen on tuotteiston laatu ja niiden vaatimukset tuotantoprosessin kulkuun. (Toimintakertomus 2017, 8.)

Ohjelmiston tuotantoprosessien lisäksi tuotantokeskuksen toimintaan kuuluvat aluekeskusverkostoon ja muihin verkostoihin liittyvä toiminta, OuDance-festivaalin tuottamiseen liittyvät työt, residenssivaihtoihin liittyvät työt, erilaisten kurssien ja koulutusten järjestämiseen liittyvät työt sekä yleisötyöhön liittyvät työt, mihin sisältyy myös ammattilaisten toimintaedellytysten edistäminen. (Toimintakertomus 2017, 8.)

### **3.2.5 Kehitystoiminta**

Nykytila-analyysissä kartoitetaan tuotantoprosessin kehitystoiminnan osalta olemassa olevat resurssit, osaaminen sekä varsinainen kehitystoiminta. JoJolla on organisaationa kehittävä ote toimintaansa. Toiminnan rakenteeseen on uskallettu tehdä esimerkiksi hallituksen tekemän strategia-



työn tuloksena suuriakin muutoksia. Yksi tällainen on taiteellisesta johtajasta luopuminen ja ohjelmistosuunnittelutyön siirtäminen ohjelmistotyöryhmälle vuoden 2017 alusta. Toinen suuri strateginen muutos oli myös vuonna 2017 resurssien suuntaaminen yleisötyöhön palkkaamalla yleisötyöntekijä. Strategiatyö vuosille 2019-2020 on juuri käynnissä.

JoJon työntekijät kehittävät osaamistaan vuosittain esimerkiksi osallistumalla erilaisiin koulutuksiin. Lisäksi niin toiminnanjohtaja kuin tuottajat ovat kouluttautuneet työnsä ohella suorittamalla erilaisia tutkintoja. Tälläkin hetkellä tuottajalla on lupa käyttää työaikaansa opintojensa valmiiksi saattamiseen eli tämän työn valmistamiseen siltä osin, kun sitä muilta työtehtäviltä jää käytettäväksi. (Lindqvist 2018.)

### **3.2.6 Osaaminen ja teknologia**

Nykytila-analyysi osaamisen ja teknologian osalta on suoraan verrannollinen siihen, millaista osaamista tuotantokeskuksen työntekijöillä ja teoskohtaisten taiteellisten työryhmien jäsenillä on itsellään – ja minkälaista osaamista tarvitaan näiden ulkopuolelta. Toisaalta taloudelliset resurssit määrittävät sitä, kuinka paljon voidaan resursoida työaika tai osaamisen kehittämistä tiettyihin työtehtäviin. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi markkinointimateriaalin valmistamiseen liittyvä osaaminen (graafinen suunnittelu tai trailerin ja muun videomateriaalin tekeminen) tai käännöstyöt.

JoJon tuotantorahoitusosuudesta pyritään kohdentamaan suurin osa taiteilijoiden palkkioihin, joten tukitoimiin (kuten markkinointimateriaalin luominen) suunnatut kustannukset pyritään pitämään maltillisina. Lisäksi teknistä osaamista tarvitaan erilaisten järjestelmien ja ohjelmien käyttämiseen (talouteen ja hallintoon liittyvät ohjelmistot sekä web-sivujen ylläpitoon ja tanssitetietoihin liittyvät ohjelmistot).

### **3.2.7 Tuotannon tunnusluvut**

JoJon toimintaa seurataan erilaisten tilastojen kautta. Tuotannon tunnusluvut (esimerkiksi kustannustiedot ja henkilöresurssit) kerätään tuotantojen osalta omiin tilastoihin, erikseen omien kantaesitysten ja vierailuesitysten osalta. Tilastoihin listataan järjestettyjen esitysten katsojamääriä myytyjen lippujen ja vapaalippujen osalta, samoin tallennetaan muuhun toimintaan (esimerkiksi yleisö-

työhön ja kurssitoimintaan) osallistuneiden henkilöiden määriä. Näitä tilastoja toimitetaan puolivuositain valtionosuusjärjestelmään kuuluvana Suomen Teatterit ry:lle ja vuosittain Tanssin Tiedotuskeskukselle. Lisäksi Opetus- ja kulttuuriministeriölle toimitetaan vuosittain raportti valtionosuuksien käytöstä sekä Teatterin tiedotuskeskukseen palkkatilastot. Nämä tilastoissa kerättävät tunnusluvut vaikuttavat saadun rahoituksen lisäksi esimerkiksi toimintakäytänteisiin. (Lindqvist 2018.) Työryhmille ei esimerkiksi lähtökohtaisesti anneta vapaalippuja, vaan heille tarjotaan työryhmälennuslippuja, jotka listautuvat myytyjen lippujen kategoriaan. Vapaalippuja pyritään jakamaan vain kutsuvieraille ja kyseisen teoksen tuotantoon oleellisesti vaikuttaneille toimijoille.

Tuotannon tunnuslukuihin liittyvät tuotteiden kustannustiedot ja henkilöresurssit vaikuttavat myös organisaation suunnasta teoskohtaisten taiteellisten työryhmien toimintaan, sillä yleensä JoJon tuotantotuki on suurin yksittäinen rahoitus, jonka tuotanto saa. Tuotantorahoituksen suuruus voi määrittää esimerkiksi sen, kuinka monta tanssijaa teokseen voidaan palkata.

## 4 YMMÄRRÄ JA OPI ASIAKASNÄKÖKULMA - KÄYTTÄJÄANALYYSI

Tämän työn tavoitteena on JoJo – Oulun Tanssin Keskuksen, JoJon, olemassa olevan tuotantoprosessin analysoinnin lisäksi selvittää, vastaako se nykyisen organisaation ja toisaalta tanssialan taiteilijoiden tarpeisiin. Millainen on hyvä tuotantoprosessi niin tuottavan organisaation kuin taiteilijoidenkin näkökulmasta?

Tuotantoprosessiin liittyen tähän työhön on haastateltu organisaation näkökulmasta JoJon toiminnanjohtaja Helena Lindqvistiä ja taiteilijan näkökulmasta JoJon tuotantoihin osallistuneita, myös muualla teoksia valmistaneita taiteilijoiden edustajina Liisa Heikkistä ja Hanna Poikela. Lisäksi on toteutettu pienimuotoinen kysely kahden viime vuoden aikana JoJon tuotantoon osallistuneille teosten yhteyshenkilöille. Tällaisia teoksia on kymmenkunta, joista kolme vastasi kyselyyn. Näistä kyselyn vastauksista nousi esille samankaltaisia asioita kuin haastatteluissa, joten ne vahvistavat osaltaan haastattelujen tuloksia. (Kysymykset liitteessä 2.)

### 4.1 Hyvin tuotettu tanssiteos

Kaikilta haastatelluilta kysyttiin, minkälainen on hyvin tuotettu tanssiteos. Heille täsmennettiin kysyttäessä, että on lupaa vastata omasta näkökulmasta, täysin omaan intuitioonsa luottaen, ajattelematta tietoisesti mitään tuotantokeskusta.

Organisaation ja toiminnanjohtajan näkökulmasta hyvin tuotettu tanssiteos on sellainen, jonka kaikki palaset on tehty hyvin ja ammattitaitoisesti ennen kuin teos saa ensi-iltansa. Tuotantoryhmä, tuottaja ja yleisötyöntekijä ovat työskennelleet yhdessä, tuotantotiiminä, mikä työ ei näy koskaan yleisölle, mutta vaikuttaa tuotantoprosessin kulkuun. Toiminnanjohtaja edustaa loppukädessä sitä, mitä tuotantokeskuksesta lähtee teoksina ulospäin.

Taiteilijoiden näkökulmasta optimaalinen tuotantoprosessi on sellainen, jossa taiteilija voi keskittyä taiteelliseen työhön, joka itsessään on vaikuttava, muuttaa olemassa olevaa maailmaa jollain tavalla. Taiteilijoille annetaan työrauha, heitä tuetaan taiteellisessa prosessissaan ja autetaan käytännön järjestelyissä. Teoksella on riittävät resurssit yhdistää eri taiteen aloja, esimerkiksi tanssia,

musiikkia, valosuunnittelua ja äänisuunnittelua. Teoksen tekijät voivat luottaa siihen, että koko työryhmä puhaltaa samaan hiileen. Kun vastualueet ovat selkeät, kaikkien on helppo tehdä töitä saman päämäärän saavuttamiseksi. Tuotantoprosessin aikataulu on tehty ajoissa, se on selkeä, aikaa on tarpeeksi ja työn tekemiseen tarvittavat resurssit ovat kunnossa. Yleisötyö mahdollistaa monipuolisen, uudenkin yleisön löytymisen. Teoksen markkinointi hoidetaan niin, että materiaalia on helppo hyödyntää jatkomyynnissä niin Suomen sisällä kuin kansainvälisestikin. Yhteistyökumppanuudet ovat kunnossa.

Haastateltavilta ja kyselyssä tiedusteltiin myös keinoja, joilla optimaaliseen tuotantoon päästäisiin. Organisaation näkökulmasta toiminnanjohtajan mukaan korostuu viestintä, niin työryhmän sisäinen viestintä kuin ulospäin suunnattu viestintä. Työryhmien suuntaan nousi erityisesti esille sen viestiminen, mikä tuotantokeskuksen rooli on tuotantoprosessissa. Vaikka olisi tuotantopalavereja, tuotanto-ohjeistuksia ja muita kirjallisia dokumentteja, tieto ei aina välttämättä välity ja väärät oletukset voivat aiheuttaa mielipahaa.

Viestintä nousi esille myös taiteilijoiden haastatteluissa ja kyselyn vastauksissa. Esiin nousi koko tuotantoryhmän (sisältäen niin taiteilijat kuin tuotantokeskuksen henkilökunnan) osalta se, että jokainen tuntisi ohjelmistoon valittujen teosten teemat ja taiteellisen työskentelyn pohjaideat, prosessin alusta asti, jotta on mahdollista viestiä teoksesta niin, että teoksen viestit tavoittavat katsojat ja kohderyhmät. Suunnitelmallisella viestinnällä tavoitetaan ne katsojat, jotka halutaan tavoittaa ja ennakkoluulottomalla, idearikkaalla asenteella voidaan löytää uusia väyliä ja yhteistyöverkostoja, jotka tuovat katsojia. Taide ja teokset tulevat näkyväksi.

Sisäisen viestinnän osalta tärkeäksi nousi joustavan viestintäkanavan löytäminen niin, että teosta ja tuotantoprosessia koskeva informaatio tavoittaa kaikki työryhmän jäsenet. Tämä takaa helpommin myös käytännön järjestelyjen sujuvuuden.

Hyvin tuotetussa teoksessa tuotantoprosessin kaikki yksittäiset osa-alueet on hoidettu hyvin, jokainen työryhmän jäsen tietää, mistä on vastuussa eli sisäinen viestintä toimii ja kaikki puhaltavat yhteen hiileen, sovitusta asioista pidetään kiinni.

## **4.2 Mielikuva JoJosta tuotantokeskuksena**

Taiteilijoiden haastatteluissa ja kyselyssä tiedusteltiin mielikuvaa JoJosta tuotantokeskuksena. JoJon todettiin olevan monipuolinen tuotantokeskus. Sen ohjelmisto on moniäänistä ja erilaisille kohderyhmille suunnattua. JoJolla on vahva asema Oulun seudulla ja sen ohjelmisto on korkealaatuisia. JoJo on hyvin verkostoitunut ja verkottunut, mutta brändi ei ole kirkas tavalliselle katsojalle. Teatterilla ja musiikkikeskuksella on yleisöä, joka seuraa tarjontaa ja käy katsomassa ja kuulemassa kaikkea sitä tarjontaa, mitä talon sisällä tarjotaan. JoJon ohjelmistosta OuDance-festivaali tarjoaa sellaisen kokonaispaketin, joka yleisön on helppo löytää ja helppo palata, mutta muu ohjelmisto hukkuu Kulttuuritalo Valveen muuhun tarjontaan.

Yksittäisinä asioina esiin nostettiin kokemus siitä, että JoJon henkilökuntaa on helppo lähestyä, JoJon kanssa on helppo toimia. Toisaalta toinen vastaaja olisi kaivannut enemmän tukea tuotantoprosessin aikana: ”Aivan kuin henkilökunnalla ei olisi tarpeeksi aikaa.” Todettiin myös, että JoJo vastaa osatuottajana vain osasta tuotantoprosessia. Työryhmä kantaa teoksen tuotannosta kokonaisvastuun. Tuotantoprosessi on pyritty luomaan demokraattisesti samankaltaiseksi kaikille. Yleisellä tasolla todettiin myös, että on tärkeää, että Suomessa on freelancereille tuotantokeskuksia, jotka mahdollistavat taiteen tekemisen. Kansainvälinen yhteistyö on tärkeää.

## **4.3 JoJon tuotantoprosessissa hyvin toimivat osa-alueet**

Kysyttäessä, mitkä osa-alueet toimivat JoJon tuotantoprosessissa hyvin, JoJon toiminnanjohtaja korosti sitä, että JoJo tuottaa vuosittain 4-7 tuotantoa, vierailuesityksiä ja OuDance-festivaalin. Kokemus prosessin etenemisestä on aina tekijöidensä näkemys asiasta, esimerkiksi JoJon osaa tuotannon rahoituksesta ei ole segmentoitu tiettyihin kustannuksiin, vaan se elää työryhmäkohtaisesti (painottuen työryhmän palkkakustannuksiin).

Taiteilijoiden suunnalta positiivisena nousi se, että sovituista asioista pidetään kiinni. Tiedetään se, mitä tehdään, kun asiat on ennakkoon sovittu hyvin (esimerkiksi tuotantohaku, tiedotus, yleismarkkinointi, lipunmyynnin järjestelyt ja esitysten aikaiset järjestelyt). Työryhmä, taiteilijat saavat vapaasti toimia sovittujen puitteiden sisällä, toteuttaa suunnitelmaa. Tuotantokeskuksen henkilökunta

on ensi-iltaviikolla tiiviisti mukana, mikä luo tunteen siitä, että tehdään JoJon tuotantoa. Kun tuotantokeskuksessa on vähän henkilökuntaa, se toisaalta haastaa, toisaalta tiedetään, kuka vastaa mistäkin. Ihmiset kohdataan lämpimästi.

#### **4.4 Kehitettävää JoJon tuotantoprosessissa**

Haastatteluissa ja kyselyssä tiedusteltiin JoJon tuotantoprosessin kehittämiskohteita. JoJon pitkäaikainen toiminnanjohtaja kertoi, että organisaation näkökulmasta tuotantoprosessista puuttuu sisäinen mallintaminen. Tuotantoja tehdään ja niitä arvioidaan, mutta resurssit eivät ole riittäneet prosessin mallintamiselle. Erityisesti tuotantoryhmille lähtevää materiaalia pitää kehittää. Hän korosti, että koko työryhmän on syytä tietää tuotantoprosessiin liittyviä asioita, jotta ymmärretään, mikä tuotantokeskuksen rooli on kyseisessä tuotannossa. Erityisesti tuotannon talouteen liittyvät epäselvät asiat aiheuttavat helposti väärinymmärryksiä. Tuotantoryhmille on syytä tarkentaa, mitä JoJon rahoitusosuus pitää sisällään (harjoitus- ja esitystilat, markkinointia, tuottajan työpanosta, mahdollisia palkkoja, lisäksi JoJo tarjoaa residenssin). Tuotantoryhmille saattaa olla raskasta elää todellisuuden kanssa ja tuotannon talous voi vaikuttaa teoksen valmistamisen ilmapiiriin, esimerkiksi resurssien vähäisyys rasittaa prosessia.

Toinen haaste organisaation näkökulmasta on haavoittuvuus. Tuotantokeskuksen henkilöstöresurssit ovat pienet ja työ lepää henkilökunnan käsissä. Yllättävien tilanteiden edessä (esimerkiksi pitkä sairastuminen) ollaan helposti haasteiden edessä, mikä on riskitekijä. Tällainen vajaalla henkilökunnalla toimiminen saattaa näkyä myös kohdalle osuvassa tuotannossa, mutta tilanteen vaikutukset tuntuvat pitkään sen jälkeenkin, esimerkiksi festivaalin jälkeinen tuotanto on haastavassa asemassa resurssien vähäisyyden takia. Tällaiset tilanteet pyritään ennakoimaan mahdollisimman hyvin, mutta turvavälin pienentyessä äärimmilleen pingotetut resurssit haastavat matkan aikana pitkään.

Kehittämiskohteita taiteilijoiden puolelta nousi myös useita. Monta yksityiskohtaa kulminoituu viestinnän otsikon alle. Taiteilijoilla on hakemusta tehdessään ollut visio siitä, millaisen teoksen ja mistä aihepiiristä he haluavat tehdä. Esiin nousi toive käydä tuotantokeskuksen kanssa keskustelua siitä, millä perusteilla juuri kyseinen teos on tullut valituksi ohjelmistoon, mitkä ovat ne asiat, joita on syytä nostaa esille yleisötyön näkökulmasta sekä millaista tekstiä ja millaisia valokuvia halutaan, jotta niissä saadaan viestinnällisesti kirkkain timantti esille. Tämä on tärkeää oikean kohderyhmän

löytämiseksi. Markkinointia ei voi koskaan tehdä liikaa ja tuotantokeskukselta toivotaan aktiivisempaa roolia viestinnällisen sisällön kehittämisessä.

Sisäisen viestinnän puolelta esiin nousi räätälöidyn tuen tarve, tuotantokeskuksen mukanaolo harjoitusvaiheen käytännön järjestelyissä, huolenpitoa taiteellisen prosessin aikana, mentorointia, jotta taiteellisella tuotoksella olisi mahdollisuus nousta seuraavalle askelmalle. Yksittäisinä kehittämis-kohteina esille nostettiin lisäksi toive aktiivisemmän roolin ottamiseksi tuotantoyhteistyön synnyttämisessä erilaisten yhteistyökumppaneiden kesken sekä jatkotuotannon tai kiertuetoiminnan tukeminen ja mahdollistaminen sekä esitysaikojen ja päivien lisääminen.

Kehittämistä on näin ollen erityisesti koko laajennetun työryhmän sisäisen viestinnän osalta. Koko työryhmän on hyvä tietää tuotantoprosessiin liittyviä asioita, jotta vältetään väärinymmärryksiltä ja toisaalta yhden lenkin mahdollisesti puuttuessa (esimerkiksi sairastapauksissa), muiden on helppoa toimia ylläpitävissä tilanteissa.

#### 4.5 Huomioitavaa johtopäätösten taustalle

Haastattelussa JoJon toiminnanjohtaja Helena Lindqvistin kanssa nousi esille tärkeä seikka, jota vastaan haastattelujen ja kyselyn vastauksia on syytä peilata ennen kuin lähdetään tekemään johtopäätöksiä. Tuotantotyöryhmät käsittelevät kaikkia tuotantoja samasta eli omasta näkökulmastaan pohtimatta sitä, minkälainen tuotantoalusta taiteellisen teoksen tuottavalla tuotantokeskuksella on. Tämä on hyvä ymmärtää myös tuotantokeskusten omaa toimintaa kehitettäessä. Taulukossa 4 esitellään Lindqvistin esittelemät, tanssin tuotantokeskusten erilaiset tuotantoalustat.

*Taulukko 4 Tuotantokeskusten erilaiset tuotantoalustat Lindqvistin mukaan*

<b>Tuotantoalusta 1:</b> suurten talojen tuotantoalustat, joissa on käytössä suuren talon suomat resurssit, esimerkiksi teatterit	<b>Tuotantoalusta 2:</b> omaa teatteritilaa hallinnoivien tuotantokeskusten tuotantoalustat, esimerkiksi Zodiak – Uuden tanssin keskus Helsingissä (Zodiakilla on myös enemmän henkilöstöresursseja kuin JoJolla)	<b>Tuotantoalusta 3:</b> pääosin omalle tanssiryhmälle tuotantoja tekevien keskusten tuotantoalustat, esimerkiksi Aurinkobaletti Turussa	<b>Tuotantoalusta 4:</b> useiden eri yhteistyökumppaneiden tiloja vuokraavien tuotantokeskusten tuotantoalustat, joissa ei ole omaa tilaa tai tanssiryhmää, esimerkiksi JoJo – Oulun Tanssin Keskus	<b>Tuotantoalusta 5:</b> taiteilijapalkkaa tai muuta taloudellista tukea tuotannoille maksavien tuotantokeskusten tuotantoalustat, joissa ei nimellisesti tuoteta omia teoksia, esimerkiksi osa tanssin aluekeskuksista
--	--	---	--	--

”Meneillään olevassa opetus- ja kulttuuriministeriön valtionosuusjärjestelmän (VOS) uudistuksessa ja Taiteen edistämiskeskuksen (Taiken) rahoitusuudistuksessa on hyvä huomioida, että tanssin alalla on hyvin eri tavalla toimivia tuotantoalustoja. Kun tehdään koko kenttää koskevia päätöksiä, olisi hyvä huomioida nämä keskenään erilaiset tuotantoalustamallit, jotta rahoitusinstrumentit olisivat parhaat mahdolliset tanssin tuottamiselle. Näitä ei ole syytä arvottaa, vaan tehdä näkyväksi”, Lindqvist toteaa.



## 5 RATKAISE JA KONSEPTOI

Tehdyissä haastatteluissa ja kyselyssä kysyttiin, millaisia kehityskohtia henkilöt näkivät JoJon tuotantoprosessissa. Tähän lukuun on koottu esiin nousseita kehityskohteita ja kerrottu, kuinka ne on huomioitu tällä hetkellä JoJon tuotantoprosessissa.

### 5.1 Kehityskohteena henkilökunnan osallistuminen tuotantoprosessiin

Yksi useassa vastauksessa esiin noussut kehityskohta on henkilökunnan osallistuminen tuotantoprosessiin. Asiaan viitattiin monesta eri näkökulmasta. Yksi näkökulma oli se, että henkilökunnalta toivottiin tukea, huolenpitoa ja inhimillistä lämpöä taiteellisen prosessin aikana. ”On kivaa, kun joku tulee harjoitustilaan ja kysyy, miten menee. Tarkistaa, että kaikki on ok.”, kirjoittaa eräs kyselyyn vastannut. Asia on tärkeä, ja ihmisten kohtaaminen arvostavasti ja lämpimästi on JoJon tahtotila. Tällä hetkellä tilanne on se, että JoJon henkilökunnan mahdollisuus osallistua eri tuotantojen harjoitusprosesseihin vaihtelee sen mukaan, milloin ja missä teosta harjoitellaan. Osallistumismahdollisuuksiin vaikuttaa se, montako työntekijää tuotantokeskuksessa on töissä ja mitä kaikkea muuta tuotantokeskuksessa tapahtuu samaan aikaan. Siihen vaikuttaa myös se, missä teosta harjoitellaan, sillä osaa teoksista voidaan harjoitella ja valmistella jopa toisella puolella Suomea. Jokaista työryhmää pyritään käymään vähintään tervehtimässä harjoitusprosessin aikana, vaikka paljon asioita hoidetaan sähköisten viestimien välityksellä. Siinä vaiheessa, kun teoksen harjoitus- ja rakennusprosessi siirtyy esitystilaan, tähän pyritään panostamaan erityisesti. Silti matkan varrelta löytyy teoksia, joiden työryhmä on tavattu kokonaisuudessaan vasta ensi-illan kynnyksellä tai teos kokonaisuudessaan vasta ensi-illassa.

Kokonaisvastuu tuotannon saattamisesta esityskuntoon on työryhmällä itsellään, vaikka JoJo pyrkiiikin olemaan tuotantoprosessissa mukana mahdollisuuksien mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että JoJon tuotantorahoituksen osuus kohdentuu vain tiettyyn osaan tuotantoa (esimerkiksi harjoitus- ja esitystilojen vuokraan, palkkakustannuksiin, markkinointimateriaalin painatus- ynnä muihin kuluihin, tuottajan palkkaan tai residenssin vuokraan) ja osa tuotannon toimista (tarpeisto, lavastus, puvustus, osa palkkakustannuksista) tuotetaan muualta. Yksi osa ennakkosuunnittelua onkin sen selvittäminen, voidaanko tuotanto toteuttaa sillä rahoituksella, jonka JoJo tarjoaa, jos muualta ei

ole siinä vaiheessa tiedossa olevia apurahoja tai muuta rahoitusta. Työryhmällä onkin tuotantoprosessissa näin ollen paljon sellaisia osa-alueita, jotka he hoitavat itsenäisesti.

Yksi JoJon toiminnan haavoittuvaisuuteen liittyvä osa onkin vähäinen henkilökunta, jossa yhden linkin puuttuminen vaikuttaa tuotantoprosessin kulkuun ja koko toimintaan niin kyseisellä hetkellä kuin pidemmälläkin aikavälillä. Resurssit on pingotettu äärimmilleen ja toimintaa pyritään suunnittelemaan ja valimistelemaan niin pitkälle kuin mahdollista, jotta välttyttäisiin force majeure -tilanteilta tuotantokeskuksen osalta. Koska henkilökuntaa on niin vähän, nousee tuotantoprosessin sisäinen mallintaminen tärkeään rooliin – ja siitä viestiminen työryhmille.

## **5.2 Kehityskohteena räätälöidynnän tuen tarve**

Haastatteluissa ja etenkin kyselyn vastauksissa esille nousi taiteellisen prosessin räätälöidynnän tuen tarve. JoJo tarjoaa tällä hetkellä tietyt tuotantoprosessin toimet kaikille ohjelmiston tuotannoille liittyen esimerkiksi tiedottamiseen, markkinointiin, tilavarauksiin ja tuottajan työhön. Tuotantorahoitus voidaan puolestaan kohdentaa tarpeen mukaan erilaisille kustannuspaikoille (esim. palkkakustannuksiin tai tilavuokrakustannuksiin). Haastatteluissa ja kyselyissä nousi erille muutama erilainen räätälöidynnän tuen tarve.

Yhdessä haastattelutilanteessa haastateltava nosti esille luottamuksen työryhmän taiteelliseen työskentelyyn. Haastateltava pohti sitä, miten JoJon ohjelmistotyöryhmän valittua teos ohjelmistoon, tuotantokeskuksen puolelta ei sen jälkeen valvota taiteellisen prosessin sisältöä eli tuotantokeskus luottaa, että esitykseen tuleva teos vastaa hakemukseen kirjattuja asioita. Uransa alkutai-paleella oleva koreografi tai työryhmä saattaa kuitenkin kaivata matkanvarrella apua teoksen loppuun saattamisessa. Tarve voi lähteä dramaturgiasta, markkinointitekstien kirjoittamisesta niin, että teoksen taustat osataan avata niin, että kohderyhmä löytää esityksiin. Tällä hetkellä tuotantokeskuksen tuottaja auttaa tarpeen vaatiessa markkinointimateriaalien kanssa, niin kuvamateriaalin kuin tekstienkin kanssa. Tuottaja työstää työryhmän materiaalin pohjalta julisteet ja muokkaa tekstejä tiedotteisiin, kääntääkin tekstejä mahdollisuuksien mukaan, mutta henkilökunta ei ole puuttunut teoksen sisältöön. Jotkut JoJon aikaisemmista taiteellisista johtajista ovat pyydettyä tehneet mentorointia koreografin kanssa keskustelemalla hänen kanssaan työn sisällöstä, mutta silloinkaan se ei ole virallisesti kuulunut hänen työnkuvaansa. Erillisenä osana tuotantokeskuksen toimintaa

on järjestetty mentorointiohjelmia, joihin on valittu muutamia uransa alkutaipaleella olevia koreografeja, jotka ovat voineet esimerkiksi työstää taiteellista prosessia JoJon taiteellisen johtajan avustuksella. Muutamana viime vuonna tällaista toimintaa ei ole ollut.

### **5.3 Muita kehityskohteita**

Muutamia muita yksittäisiä kehityskohtia nostettiin myös esiin. Yksi niistä koski teosten jälkimarkkinointia ja jatkoelämän edistämistä. JoJon resurssit eivät tällä hetkellä riitä teosten jälkimarkkinointiin, vaan sen jälkeen, kun teos on esitetty osana tuotantokeskuksen ohjelmistoa, päävastuu sen markkinoinnista siirtyy työryhmälle itselleen. JoJo markkinoi ja mainostaa omaa ohjelmistoaan verkostoissaan ja ehdottaa teoksia Tanssikortti-vaihtoon ja muutoin yhteistyökumppaneilleen ja tiedottaa jatkoesityksistä resurssien puitteissa omilla kanavillaan, mutta systemaattinen jälkimarkkinointi ja teosten kiertuemyynti eivät mahdu henkilökunnan työaikaan.

Kehityskohteeksi nostettiin myös aktiivisempi rooli tuotantoyhteistyön synnyttämisessä erilaisten partnerien kesken. JoJon ohjelmistosta suuri osa valitaan avoimen tuotanto- ja ohjelmistohaun kautta. Jonkin verran etenkin vierailuohjelmistoa tuotetaan yhteistyössä muiden oululaisten toimijoiden kanssa, esimerkiksi Oulun Teatterin tai Oulun Musiikkijuhlien kanssa, mutta muilta osin yhteistyökumppaneita etsitään tällä hetkellä lähinnä yleisötyön kautta, jolloin keskiössä on löytää yleisöä teoksille. Resursseja ei ole riittänyt muuhun.

Haasteellisena koettiin myös se, että tuotantokeskuksella ei ole omaa esitys- ja harjoitustilaa, sillä silloin ollaan tilojen ja aikataulujen suhteen yhteistyökumppaneiden ja tilojen vuokraajien aikataulujen ja sääntöjen ehdolla. Arki-illat ovat monesti haastavia esitysiltoja ja esimerkiksi Valvesalia voi käyttää vain kahdeksan tuntia päivässä, mikä haastaa aika ajoin teosten valmistus- ja esitysaikataulut. Samalle päivälle ei voi sopia esimerkiksi aamupäivälle koululuokille suunnattua esitystä ja sitten illalle muulle yleisölle suunnattua esitystä.

### **5.4 JoJon palvelupolun kehittäminen**

Viestintä on mainittu tässäkin työssä tärkeänä, mutta myös kehitettävänä tuotantoprosessin osana. Tässä työssä selvitetään, millaista tietoa JoJon ohjelmistoon valituille työryhmille olisi syytä kertoa,

jotta työskentely osana tuotantokeskuksen organisaatiota, jojolaisena, avautuisi työryhmien jäsenille mahdollisimman konkreettisesti ja välttyttäisiin tietämättömyydestä aiheutuville ristiriidoilta.

JoJon tuotantoprosessiin liittyvistä dokumenteista löytyy muutamia kirjepohjia, joita on toimitettu muokattuina eri teosten yhteishenkilöille ja koreografeille avaamaan työskentelyä osana JoJon ohjelmistoa. Ensimmäinen tuotantoryhmäkohtainen kontakti tuotantokeskuksen puolelta otetaan siinä vaiheessa, kun työryhmä on hakenut ohjelmistoon ja ohjelmistotyöryhmä tai hallitus on nostanut esille mahdollisesti toteutettavia teoksia. Silloin toiminnanjohtaja lähestyy tuotantoja saadakseen lisätietoja teoksen toteuttamismahdollisuuksista esimerkiksi rahoituksen ja aikataulutuksen osalta. Kun nämä ovat selvillä, lähetetään tuotantokutsukirje, joka vahvistetaan myöhemmin sopimuksella. Sopimus lyödään lukkoon vasta, kun kaikki sen palaset on saatu vahvistettua eli on tiedossa teoksen kokonaisrahoitus, harjoitus- ja esitysaikataulut ja -tilat ja muut resursseihin liittyvät yksityiskohdat. Tähän asti on oltu yhteydessä vain tuotannon yhteyshenkilöön, esimerkiksi koreografiin, joka vastaa teoksen kokonaisprosessin hallinnasta. On ollut hänen vastuullaan, mitä informaatiota hän tuotantoon liittyen välittää työryhmälleen. Aika ajoin on tapahtunut niin, että yhteyshenkilö ei olekaan välittänyt kaikkea informaatiota tai välitetty informaatio ei ole ollut sellaista, josta on sovittu tuotantokeskuksen kanssa. Tuotantovaiheista suuri osa on hoidettu jo siihen mennessä, kun tuotantoryhmä kokonaisuudessaan varsinaisesti aloittaa työskentelynsä; koetanssi on pidetty, harjoitus- ja esitysaikataulut on ainakin pääkohdiltaan lyöty lukkoon ja residenssi- ja muut majoitusvaukset on hoidettu.

Ennen tuotantosopimuksen syntymistä tarvitaan tuotantoprosessiin uusi pala, koko työryhmälle suunnattu **ohjeistus JoJon tuotantoon saapuville**.

Uuden ohjeistuksen on tarkoitus avata työryhmälle tuotannon vastuunjako ja JoJon osarahoituksen käyttöä. Siinä esitellään tuotantokeskuksen tuotantoprosessiin osallistuva henkilökunta vastualueineen, työsuhteisiin liittyvät asiat, markkinointiin ja tiedottamiseen liittyviä asioita sekä yleisötyöhön ja tiloihin liittyvää informaatiota. Lisäksi ohjeistuksen on syytä sisältää informaatiota lipunmyynnistä, ohjeistus siitä, miten tulee toimia tapaturman sattuessa, työpaikan pelisäännöt sekä päihdeohjelma. Käytännössä ohjeistuksessa avataan tuotantoprosessin taustat, jotta teos asettuu osaksi suurempaa kokonaisuutta, osaksi JoJon ohjelmistoa. Kaiken teosta koskevan viestinnän ei ole edelleenkään tarkoitus koskea koko työryhmää, mutta koko työryhmän on hyvä tietää teoksen tuotantoprosessista laajemmin.

Ohjeistuksen laatiminen on kuitenkin vain yksi pala viestinnän ja informaation kulun parantamiseksi. Sitä täydentää muu yhteydenpito työryhmän kanssa. Olemassa olevia kirjepohjia tai ohjeistuksia ovat esimerkiksi myöhemmin työryhmälle lähetettävä ohjeistus markkinointimateriaalin toimittamiseksi sekä Tervetuloa Ouluun -kirje, joka sisältää käytännönasioita ja informaatiota tuotannon ulkopaikkakuntalaisille henkilöille. Siinä kirjeessä kerrotaan Ouluun saapumisesta, asumiseen ja esitystilaan liittyvistä yksityiskohdista sekä teoksen markkinointiin liittyvistä asioista.

Työryhmän työskennellessä, tuotantoprosessiin liittyy vielä paljon asioita, joita käydään läpi yhdessä tuotannon yhteyshenkilön tai suuremman työryhmän kanssa. Avoimet harjoitukset, kenraali muut koeyleisölle suunnatut tilaisuudet konkretisoidaan, lyödään lukkoon katsomorakenne ja tarkistetaan muut teoksen tekniset yksityiskohdat (kalusto, ikäsuositus, savu/ strobovalojen käyttö, alastomuus ja interaktiivisuus). Tuotantoprosessin kuluessa kehitetään yleisötyötä, hoidetaan markkinointia ja tiedottamista sekä lopulta hoidetaan ensi-iltaan ja esityksiin liittyviä järjestelyjä. Varsinaisten esitysten jälkeen jälkeisiin työvaiheisiin kuuluvat vielä arkistointiin ja tilastointiin liittyvät työtehtävät sekä tuotantoryhmän ja muiden yhteistyökumppaneiden kiittäminen. Tämä kaikki koskee JoJon omaa ohjelmistoa eli niin sanottuja kantaesitysteoksia, vierailuteosten osalta tarvitaan huomattavasti kevyempi informaatiopaketti.

Nämä työtehtävävaiheet hoidetaan, kuten useat muutkin käytännön järjestelyt, työtehtävävaiheittain edeten, mutta niihin ei ole olemassa vakiintunutta järjestelmää varmistamaan, että kaikki tulee hoidettua. Jokaisella työntekijällä on ollut oma tapansa hoitaa asioita. Tämä tuotantokeskuksen työntekijöiden hiljainen tieto tulee dokumentoida, jotta varmistetaan tuotantoprosessin laatu, vaikka joku henkilökunnan jäsenistä olisikin estynyt juuri kriittisellä hetkellä. Tämä liittyy tuotantoprosessin sisäiseen mallintamiseen, tarvitaan **tuotantotyökalu**, josta kaikki tuotantokeskuksen työntekijät näkevät helposti, mitä asioita eri tuotantoihin on tehty ja mikä kaikki on kesken.

## 5.5 Kehitä ja konseptoi

Kaikessa palvelutoiminnassa keskiössä on asiakasymmärrys ja vuorovaikutus. Palveluita suunnitellaan niille, jotka palveluja tulevat käyttämään. Keskiössä on jatkuva, hallittu palveluprosessin kehittäminen, oppiminen yhdessä asiakkaan kanssa. (Rissanen 2006, 96.) Hyvä palvelu hukkuu helposti rutiinien alle ja siksi kehittymisen edellytyksenä on runsas ja avoin vuorovaikutus, mikä edistää sekä oppimisprosessia että hyvää palvelua (Rissanen 2006, 101).

Marc Stickdorn listaa palvelumuotoilun näkökulmasta kehitystyölle lähtökohtia. Tuotantoprosessia tulee tarkastella ja kehittää käyttäjien näkökulmasta (*user-centred*) ja kaikki tuotantoprosessiin liittyvät ryhmät tulee huomioida suunnitteluprosessissa (*co-creative*). Tässä työssä tuotantoprosessin eri ryhmiä edustavat organisaatio (toiminnanjohtaja), käytännön toimija (tuottajan omat kokemukset) ja käyttäjä/asiakas (taiteilijoiden edustajat haastattelujen/ kyselyn kautta). Tuotantoprosessi eli palvelu tulee nähdä toisiinsa liittyvien toimien sarjana, palvelupolkuna (*sequencing*), josta voidaan toki tarkastella koko palvelupolun lisäksi myös yksittäistä palvelutuokiota, silloinkin sarjana pienempiä palvelutuokioita. Palvelumuotoilun näkökulmasta aineeton palvelu, tuotantoprosessi, tulee tehdä konkreettiseksi (*evidencing*) eli tehdä palvelutuote mahdollisimman näkyväksi. Tuotantoprosessi tulee ottaa huomioon kokonaisvaltaisesti (*holistic*). (Stickdorn 2010, 34–45.)

JoJon tuotantoprosessin analysoinnissa ja kehittämisessä on tässä työssä huomioitu kaikki käyttäjäryhmät; niin tuotantokeskus eli organisaatio, käytännön toimija eli tuottaja kuin asiakkaat eli taiteilijatkin. Aikaisemmin on noussut esille kaksi erillistä kehitystarvetta, erityisesti tuotantojen työryhmille suunnattu ohjeistus JoJon tuotantoon saapuville sekä tuotantokeskuksen työntekijöille suunnattu tuotantotyökalu laadunvarmistuksen välineeksi.

Taiteellisten toimijoiden haastatteluissa ja kyselyissä nousi esille hyvin tuotettujen tanssiteosten tunnusmerkeiksi sellaisia kohtia, jotka JoJon tuotantoprosessissa toimivat jo nykyisin hyvin. Taiteilijoille pyritään antamaan työrauha ja tuki, tuotannolla on selkeä rakenne ja prosessi pysyy aikataulussa. Käytännön järjestelyistä tuotantokeskus vastaa omalta osaltaan niistä asioista, jotka on sen vastuualueiksi listattu. Taiteelliselle työryhmälle pyritään resurssien puitteissa niin hyvät työskentelytilat kuin mahdollista. Siinä on toki haasteensa, koska tuotantokeskuksella ei ole omaa harjoitus- ja/tai esitystilaa. Esiin nousseisiin haasteisiin pyritään mahdollisimman nopeasti yhdessä löytämään ratkaisut. Tuotantokeskuksen prioriteettilistan kärjessä on luottamus toisen työhön, taiteilijan ja tuotantokeskuksen hyvä yhteistyö palvelee molempia osapuolia parhaan mahdollisen lopputuloksen eli teoksen saavuttamiseksi.

Hyvin tuotetun tanssiteoksen tunnusmerkeiksi on listattu paljon sellaisia osa-alueita, jotka kuuluvat sille toimijalle, joka kantaa kokonaisvastuun teoksen valmistumisesta. JoJo vastaa tuotanto- ja työ sopimuksista, työnantajan ja muista vastuista sekä käytännönjärjestelyn ja logistiikan osalta niistä osista, jotka sen vastuualueiksi on listattu (esimerkiksi esitystila- ja usein myös harjoitustilavarauk-

sista). Yleisempää on, että tuotantoryhmä itse vastaa teoksen kokonaistaloudesta, kun tuotantokeskus vastaa siitä budjetin osasta, joka sille on sopimuksessa määritelty. Käytännönjärjestelyjen ja logistiikan osalta tuotantokeskus myös vastaa niistä toimista, jotka sille on määritelty, mutta se ei osallistu teoksen taiteelliseen sisältöön tai sen osa-alueisiin, kuten esimerkiksi puvustuksen tai tarpeiston hankintaan, eikä yleensä resurssisyyistä hoida työryhmän tai tarpeiston kuljetusta harjoituksiin. Tähän liittyy myös työryhmän sisäinen viestintä. Työryhmällä tuotantoon liittyy paljon sellaista, josta he vastaavat itse. Näin ollen työryhmän sisäisen viestinnän tulee toimia myös ilman tuotantokeskuksen henkilökuntaa, mutta se vastaa työryhmän sisäisestä tiedottamisesta niiltä osin, kun se liittyy tuotantokeskuksen vastuualueisiin. Työryhmät vastaavat esimerkiksi itse varattujen harjoitusaikojen sisällä tapahtuvien aikataulujen viestinnästä keskenään. JoJo toimii myös yhdysiteenä yleisön ja teoksen työryhmän välissä, mutta ei välttämättä toimi yhdysiteenä kaikkien rahoittajien tai yhteistyökumppaneiden suuntaan sikäli, kun ne eivät liity sen vastuualueeseen. Tuotantokeskuksen kanssa tulee keskustella teoksen muista rahoittajista ja yhteistyökumppaneista niin, että päätuottajalla on tiedossaan kaikki tuotantoon liittyvät osapuolet yhteisten pelisääntöjen varmistamiseksi. Jälkimarkkinoinnin ja teosten kiertuetoiminnan osalta JoJolla ei ole valitettavasti resursseja systemaattisesti markkinoida ohjelmistonsa teoksia. Työryhmien on toisaalta mahdollista saada teokselleen lisää esityksiä Oulussa esimerkiksi ilmaisemalla tahtotilansa tuoda paluuesitys tai -esityksiä seuraavan vuoden ohjelmistoon.

Olemassa olevien resurssien puitteissa asioita, joihin voidaan kiinnittää huomiota ja joissa toimintaa voidaan pyrkiä parantamaan ja kehittämään toimintaa ovat esimerkiksi monipuolisen ja uuden yleisön löytäminen teoksille. Suunnitelmallisuus, idearikkaus ja ennakkoluulottomuus yleisötyössä mahdollistaa yleisöpohjan laajentamisen. Vuoden 2019 alusta tuotantokeskuksessa aloittaa puolipäiväinen yleisötyöntekijä, jonka työtehtäviin yleisötyön kehittäminen kuuluu. JoJolla on tahtotilaa tukea joustavasti taiteellisen sisällön kehittymistä resurssien sallimissa rajoissa. Esiin nousseisiin haasteisiin pyritään mahdollisimman nopeasti yhdessä löytämään ratkaisut. Tuotantokeskuksen prioriteettilistan kärjessä on hyvä yhteistyö tuotantoryhmän ja tuotantokeskuksen välillä, jotta jokainen voi keskittyä oman osuutensa hyvin hoitamiseen, päätavoite kaikilla on hyvin yleisöä tavoittava teos.

JoJon tuotantoprosessin kehityskohteiksi voidaan tutkimuksen tuloksena nostaa neljä erilaista palvelutuotetta. Nämä tuotantoprosessin uudet palvelutuotteet täydentävät myös tuotantokeskuksen palveluprosesseja, toimivat osana tuotantokeskuksen laadunvarmistusjärjestelmää.

1. Ensimmäinen uusi, kehitettävä osa nousee tuotantoon valitun teoksen valintaperusteiden tuomisesta esiin niin taiteelliselle työryhmälle kuin tuotantokeskuksen sisälläkin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, heti kun valinnat tuotantoon valituista teoksista on tehty.
2. Toinen uusi kehityskohde on taiteellisen työryhmän sitouttaminen paremmin osaksi JoJon ohjelmistoa, jololaisuuden korostaminen. Taiteilijat ja tuotantokeskus ovat samalla puolella, työskentelevät yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tuotantoryhmää on hyvä informoida laajemmin JoJon toimesta tuotantoprosessin taustoista, työntekijän rooliin liittyvistä asioista ja yhteisistä pelisäännöistä.
3. Taiteelliset työryhmät eroavat toisistaan osaamisensa osalta. Työryhmät voivat koostua pienistä kokoonpanoista tanssijoita tai laajasta kokoonpanosta eri alojen osaajia, jolloin heidän tarvitsemansa tuki eroaa toisistaan paljon. Kolmas kehitettävä prosessi tai palvelupiste on näin ollen mentoroinnin työkalu, jota voi tarvittaessa hyödyntää, mutta olla myös hyödyntämättä, jolloin resursseja jää käytettäväksi muualla.
4. Neljäs kehityskohde on JoJon tuotantoprosessin sisäiseen mallintamiseen liittyvä, henkilökunnan yhteinen työkalu, josta on helppo seurata, missä vaiheessa eri tuotantoprosessit ovat menossa. Työkalun avulla varmistetaan, että eri tuotantojen käytännön työt hoidetaan, vaikka joku työntekijä puuttuisi vahvuudesta.

## **5.6 Uusien konseptien mallinnus**

Tämän työn tavoitteena on JoJon tuotantoprosessin selkiytyminen ja sisäinen mallintaminen. Tavoitteena on kehittää työkaluja, joiden avulla tuotantoprosessin työvaiheet ja vastualueet on helposti todennettavissa ja tarkistettavissa tulevien tuotantojen osalta. Nämä konseptit otetaan käyttöön JoJon toiminnassa vuoden 2019 alusta.

### **5.6.1 Ensimmäinen tuotantopalaveri: taustat tuotannolle**

Ensimmäinen uusi, kehitettävä osa nousee tuotantoon valitun teoksen valintaperusteiden tuomisesta esiin niin taiteelliselle työryhmälle kuin tuotantokeskuksen sisälläkin. Kun toiminnanjohtajan esiselvityksen jälkeen on tehty päätös, että uusi tuotanto on valittu osaksi JoJon ohjelmistoa, pyritään mahdollisimman pian pitämään ensimmäinen tuotantopalaveri, jossa toiminnanjohtaja tuo työ-



ryhmälle tiedoksi kirkastetut kriteerit sille, millä perusteilla kyseinen teos on valittu tuotantoon. Tämän tuotantopalaveriin osallistuvat JoJon toiminnanjohtaja, tuottaja, yleisötyöntekijä sekä taiteellisen työryhmän edustaja.

Ohjelmistotoimikunnan valintakriteerejä hyödynnetään markkinoinnissa ja niitä käytetään hyödyksi myös pohdittaessa yleisötyön suuntia ja yhteistyökumppaneita, kuten työryhmän tuotantohakemuksen materiaaliakin esimerkiksi teoksen teemojen osalta. Työryhmille ei välttämättä aina välity se työ, joka tuotantokeskuksessa tehdään teoksen ja sen kohderyhmän profiloinniksi sekä viestinnän suuntaamiseksi. Näkemys siitä, millä kärjellä teosta markkinoidaan ja kenelle, voi usein olla erilainen tuotantokeskuksen väellä ja taiteellisella työryhmällä. Tuotantokeskus suunnittelee markkinointimateriaalia ja viestintää taiteellista teosta, taiteellista työryhmää, kuunnellen ja arvostaen, työryhmän kanssa yhteistyössä työstetyn materiaalin pohjalta, mutta oman näkemyksensä mukaan viimeisteltyinä. (Lindqvist 2018)

Ensimmäisessä tuotantopalaverissa käydään läpi eri tuotannollisten osa-alueiden; tiedotuksen, markkinoinnin, yleisötyön ja tuotannon (sisältää myös tuotanto- ja työsopimus- sekä talousarvioneuvottelut) päälinjat, minkä jälkeen ne jatkavat omiin suuntiinsa. Uudella, valintaperusteita koavalla toimenpiteellä saadaan joka osa-alueella viestinnällisesti kirkkain timantti nostettua esille ja sen perusteella moni työtehtävä selkiytyy luonnostaan. Nämä tuotantopalaverit otetaan käyttöön vuoden 2019 alusta, kun JoJon työntekijäryhmä täydentyy uudella yleisötyöntekijällä.

## **5.6.2 Ohjeistus JoJon tuotantotyöryhmille**

Toinen uusi kehityskohde on taiteellisen työryhmän sitouttaminen paremmin osaksi tuotantokeskuksen ohjelmistoa, jojolaisuuden korostaminen sen sijaan, että työryhmän jäsenet tuntevat jäävänsä kauas muusta tuotanto-organisaation toiminnasta. Taiteilijat ja tuotantokeskus ovat samalla puolella, työskentelevät yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, suuri osa heistä saa palkkaa JoJolta eli toimii tuotannon ajan tuotantokeskuksen työntekijöinä.

Taiteellisille tuotantoryhmille kootaan ohjeistus, laajempi informaatiopaketti. Ohjeistuksessa avataan työryhmille tuotantokeskuksen tuotantoprosessin taustaa (vastuunjako työryhmän ja JoJon organisaation välillä sekä tuotantokeskuksen rahoitusosuuden käyttö), työntekijän rooliin liittyviä

asioita (työsuhteeseen liittyvistä asioista ja JoJon henkilökunnan vastuualueet), markkinointiin ja tiedottamiseen liittyviä asioita, toimintaohjeet tapaturma- ja sairastumistilanteisiin, työyhteisön pelisäännöt, tasavertaisuus- ja -arvosuunnitelma sekä päihdeohjelma. Tämän ohjeistuksen kokoaminen raakaversioonsa on osa tätä opinnäytetyötä (liite 3), mutta sen kehitystyö jatkuu myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

### **5.6.3 Mentorointimahdollisuus**

Taiteelliset työryhmät eroavat toisistaan niin kokoonpanojensa kuin osaamisensa osalta. Osa työryhmistä on pieniä, muutaman henkilön työryhmiä, jotka työskentelevät pienellä kokonaisbudjetilla, kun toiset työryhmät koostuvat laajasta kokoonpanosta eri alojen osaajia. Osa työryhmien vastuuhenkilöistä (yleensä koreografi) on uransa alkupäässä, kun toisilla on kokemusta pitkältä ajalta. Näin ollen heidän tarvitsemansa tuki ja resurssit eroavat toisistaan paljon.

Kolmas kehitettävä prosessi tai palvelupiste onkin mentoroinnin työkalu, jota esimerkiksi uransa alkutaipaleella oleva koreografi voi halutessaan hyödyntää, mutta olla myös hyödyntämättä. Mentorointimahdollisuus kootaan testivaiheessa 4-6 tunnin vapaasti valittavaksi, valmiiksi hinnoitelluksi paketiksi, jota työryhmä tai koreografi voi hyödyntää halutessaan peilata esimerkiksi ajatuksiaan tai tuotantorakennetta ulkopuolisen ohjaajan, dramaturgin tai muun JoJon hyväksymän työryhmän ulkopuolisen henkilön kanssa. Mentorointipaketin suunnittelua jatketaan tuotantokeskuksen organisaation sisällä vuoden 2019 aikana.

### **5.6.4 Tuotantojen etenemisen seurannan työkalu**

Neljäs kehityskohde on JoJon tuotantoprosessin sisäiseen mallintamiseen liittyvä, henkilökunnan yhteinen työkalu, josta on helppo seurata, missä vaiheessa eri tuotantoprosessit ovat menossa. Tämä työkalu tulee ensisijaisesti tuottajan ja yleisötyöntekijän, organisaation, käyttöön, mutta se on kaikkien saatavilla, jotta tarpeen tullen kuka vaan voi tarkistaa, missä eri teosten tuotantoprosessit ovat menossa. Työkalun avulla varmistetaan, että eri tuotantojen käytännön työt hoidetaan, vaikka joku työntekijä puuttuisi vahvuudesta.

Ensimmäisessä vaiheessa käyttöön otetaan excel-taulukko, jonka eri välilehdiltä löytyvät tulevan vuoden 2019 ohjelmistoon valitut teokset. Pohjalle avataan palvelupolun eri työvaiheet käytännön

toiminnoilla tarkennettuna (liite 4). Työkalusta tarvitaan kaksi erilaista versiota; toinen, laajempi versio, kantaesitystuotannoille ja toinen, suppeampi versio, vierailuohjelmisto. Tuottaja ottaa työkalun raakaversion käyttöönsä vuoden 2019 alusta ja kehittää sitä omalta osaltaan eteenpäin vuoden kuluessa. Toiminnanjohtaja ja yleisötyöntekijä tuovat siihen omat täydennyksensä.

## 6 POHDINTA

JoJo – Oulun Tanssin Keskus, JoJo, on tuottanut tanssiteoksia vuodesta 1998 alkaen. Työntekijöitä on toiminnan laajuuteen nähden ollut koko ajan vähän. Aluksi yksi henkilö hoiti tuottajan nimikkeellä myös toiminnanjohtajan työtehtävät, kunnes rahoituksen lisääntyessä organisaatioon saatiin palkattua erikseen tuottaja ensin 50% työajalla ja sitten 100% työajalla. Työntekijöiden vähyys on vaikuttanut siihen, että työntekijää kohden työtä on ollut paljon, eikä työaikaresurssia ole juuri jäänyt työn ja työhön liittyvien prosessien kehittämiseen. (Lindqvist 2018.) Siirryttyäni työskentelemään tuottajana JoJossa elokuussa 2017 toiminnanjohtajalta tulikin toivomus hyödyntää JoJon tuotantoprosessin kehittämistä opintoihin liittyvässä opinnäytetyössä. Ehdin työskennellä organisaatiossa vuoden ajan, jonka aikana koko olemassa oleva tuotantoprosessi ehti kiertää koko ympyrän, näyttäytyä kokonaisuudessaan. Keväällä 2018 tämä opinnäytetyö alkoi löytää muotonsa ja haastattelut sekä kirjoitustyö tehtiin syksyn 2018 aikana.

Työn taustalla on ollut organisaation palvelukyvyyn ja -kulttuurin arviointiprosessi (Hyötyläinen 2010, 210), jossa (1) ensin tunnistetaan arviointitarve. Tarpeeseen yhdistyivät JoJon toiminnanjohtajan toive mallintaa tuotantoprosessi ja selvittää, millaista tietoa tuotantojen työryhmille tulisi antaa, jotta vältyttäisiin väärinkäsityksiltä tuotantokonseptiin liittyvissä asioissa. Taustalla oli myös JoJon uuden tuottajan, tämän työn tekijän, tarve koota tuotantokonsepti helposti hahmotettavaan muotoon ja saattaa se ajan mukaiseen muotoon. Tarve oli myös selvittää, vastaako tuotantoprosessi käyttäjien tarpeisiin. Työ rajautui alusta alkaen koskemaan vain kohteena olevan tuotantokeskuksen olemassa olevan tuotantoprosessin kehittämistä.

Seuraava vaihe oli (2) kerätä moniääninen näkemys organisaation palvelukyvyistä ja -kulttuurista. Tämä vaikutti tutkimuksen muotoon ja sen toimintamalliksi valikoituikin teemahaastatteluihin ja olemassa oleviin dokumentteihin pohjautuen käyttää palvelumuotoilun työkalupakkia. Seuraava askel tuotantoprosessin kehittämisessä tästä eteenpäin on vertailla ja kehittää (benchmarking) toimintaa suhteessa toisenlaisiin tuotantoalustoihin. Lähellä JoJon toiminnan kaltaista tuotantoalustaa ovat esimerkiksi Zodiak – Uuden tanssin keskus Helsingissä ja Itä-Suomen tanssin aluekeskus (ITAK), jotka tuottavat myös omia kantaesityksiä ilman omaa tanssiryhmää. Tämän työn kohdalla benchmarking rajattiin pois, sillä tavoitteena oli ensisijaisesti mallintaa ja konseptoida olemassa oleva tuotantoprosessi.

Arviointiprosessin alustava jaettu näkemys kehityskohteista ja -toimenpiteistä (3) sekä (4) kehityssuunnitelman laadinta muotoutuivat tässä työssä esiin nousseiden kehityskohteiden mukaan. Muutoksen edellytysten varmistaminen (5) jatkuu tämän työn valmistumisen jälkeen, kun toimenpiteet ja kehityssuunnitelma otetaan käyttöön. Kehitystyö tuotantoprosessin osalta jatkuu kokonaisuudessaan tämän työn valmistuttua.

Tutkimuksen teoriapohjan muodostivat palvelutuotanto, palveluprosessi ja hiljainen tieto palvelutuotannon viitekehyksestä. Tutkimuksessa ei keskitytty tuotantojen arvon tuottamiseen, vaan siinä tutkimuksen kohteena oli JoJon tuotantokonsepti eli tapa järjestää palvelun tuotanto ja siihen liittyvät tukitoimet (Ruohomäki ym. 2011,11) hakuprosessista teoksen tuotantoon ja esitystilanteisiin, aina jälkityöhön asti. Tuotantokonsepti sisältää palvelutuotteita ja niihin liittyvä palveluprosessi on kuvattavissa palvelutuokioita sisältävänä palvelupolkuna, asiakkaan näkökulmasta tapahtuvana tapahtumien aikajanana. Palvelumuotoilu viitekehyksenä perustuu siihen, että kehityksen kohteena on koko kokonaisuus, jota kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa (Koivisto 2007, 66-67).

Tällä kertaa kehitystyöhön oman näkökulmansa antoivat sekä JoJon toiminnanjohtaja organisaation osalta että muutama prosessiin osallistunut taiteilija asiakkaiden näkökulmasta. JoJon ohjelmistosta vuosittain kantaesitystuotantoja on 4-5, käytännössä kahden viime vuoden aikana (2017-2018) kantaesityksiä on tehty vuonna 2017 kuusi (Toimintakertomus 2017, 5-6) ja vuonna 2018 viisi, yhteensä 11 erilaisen työryhmän kanssa. Osa kantaesityksistä tehtiin kansainvälisten työryhmien kanssa ja kotimaisista teoksista osan päätuottajuus oli toinen organisaatio eli JoJo oli osatuottajan roolissa. Olisi ollut hyvä voida haastatella useampia taiteellisten työryhmien jäseniä, mutta resurssien puitteissa taiteilijahaastattelujen määrä rajautui kahteen. Osansa kehitystyöhön toi tämän työn tekijä, JoJon tuottaja, jonka kokemuksen kautta saatu hiljainen tieto on sekä auttanut tulkitsemaan analyysiä että avaamaan tuotantoprosessia sen nykyisessä muodossa. Vaikka tuottajalla oli oma ennakkokäsityksensä kehitettävistä kohteista, ne jätettiin tietoisesti haastattelujen ja kyselyn tulkinnan ulkopuolelle.

Tuotantokonseptin mallinnus toteutettiin keräämällä työvaiheittain olemassa olevat kirjepohjat ja dokumentit aikajanaksi, jonka pohjalta koottiin olemassa oleva palvelupolku. Sen jälkeen toteutettujen teemahaastattelujen ja kyselyn tulokset analysoitiin. Analyysin pohjalta nostettiin muutamia kehityskohteita, joille kehitettiin uusi toimintamalli täydentämään tuotantoprosessia.

Selvitystyön tuloksena esiin nousi neljä eri kehityskohdetta, uutta käyttöön otettavaa työkalua; 1. ensimmäisen tuotantopalaverin sisällön periaatteet, jossa nostetaan markkinoinnin ja yleisötyön pohjaksi esille ne perusteet, joilla ohjelmistotyöryhmä on valinnut teoksen tuotantoon 2. sisäisen viestinnän parantamiseksi ja JoJon toimintamallin avaamiseksi laajempi, yhteinen ohjeistus JoJon taiteellisille tuotantoryhmille, joka sisältää tuotantoprosessin taustoja, työyhteisön pelisäännöt ja muuta sellaista informaatiota, jolla JoJon toimintamalli tehdään tutuksi tuotantotyöryhmän jäsenille 3. malli mentorointimahdollisuuden luomiseksi kyseistä mahdollisuutta toivoville taiteellisille työryhmille sekä 4. tuotantoprosessin vaiheiden etenemisen seurantaan työkalu, josta selviää helposti, missä vaiheessa ollaan menossa kunkin tuotantoprosessin kohdalla. Näiden työkalujen avulla voidaan varmistaa JoJon tuotantoprosessin laatu vaihtuvissa olosuhteissa jatkossakin riippumatta siitä, ketkä henkilöt tuotantokeskuksessa työskentelevät. Uusien työkalujen avulla on tarkoitus saada ohjelmiston teoskohtaiset työryhmät tuntemaan paremmin itsensä osaksi JoJon työyhteisöä, vaikka vain hetken ajan. Uudet työkalut otetaan käyttöön heti vuoden 2019 alusta ja niiden kehittämistä jatketaan myös käyttöönoton jälkeen JoJon työntekijöiden toimesta.

Palvelumuotoilu on palvelujen innovointia, mikä soveltuu toimintamallina kehitysmuutokselle organisaatiolle loistavasti. JoJossa on tahtotila kehittää toimintaa aina vain ammattimaisempaan suuntaan. Kehitystyön tarkoituksena on myös auttaa työntekijöitä kehittämään tuotantoprosessia. JoJon strateginen tavoite on työn laadullinen kehittäminen henkilöstöresurssit huomioiden, työmäärä pyritään saamaan pysymään kohtuullisena, jotta sen laatuun voi keskittyä. (Toimintakertomus 2017, 5) Yhteenvetona voitaisiin nähdä, että tämä työ saavutti tavoitteensa mallintaa, analysoida ja konseptoida tuotantoprosessi ja kehittää sitä eteenpäin. Olemassa oleva tuotantoprosessi on koottu palvelupoluksi, mikä auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa. Haastattelujen tulosten pohjalta saatiin selville myös, minkälaista tietoa JoJon ohjelmistoon valituille työryhmille olisi hyvä kertoa, jotta työskentely osana JoJon organisaatiota, jojolaisena, avautuisi työryhmien jäsenille mahdollisimman konkreettisesti. Tämän informaation pohjalta on rakennettu tuotantojen työryhmille suunnattu ensimmäinen versio ohjeistuksesta, joka sisältää kattavasti tietoa tuotantoprosessin eri vaiheista.

Työn reliabelius, tulosten toistettavuus, varmasti vaihtelee hieman sen mukaan, keitä taiteilijoita haastattelee, sillä jokainen asiakaspolku on kyseisen henkilön ja työryhmän henkilökohtainen kokemus, johon vaikuttaa moni asia. Reliabeliuuden lisäämiseksi haastatteluja tukemaan tehtiin kysely, johon oli mahdollista vastata anonyymisti. Kyselyn tarkoitus oli lisätä tulosten luotettavuutta. Työn ja tutkimuksen validius eli pätevyys, tutkimuksen kyky mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin

mitata, oli hyvä. Tutkimuksen tuloksena nousi esiin sellaisia kehityskohteita, joilla voidaan parantaa huomattavasti JoJon tuotantoprosessia. (Ks. Hirsjärvi – Remes 2005, 216.)

Työn aihe nousi omasta työstäni JoJon tuottajana. Olen aikaisemman työurani aikana ollut pitkään töissä koulutusorganisaatiossa, jonka toimintamallit ovat hyvin erilaiset kuin vapaan kentän puolella. Toisaalta tuotantokeskuksella ei ollut olemassa esimerkiksi työn perehdyttämisen näkökulmasta tärkeää, selvää prosessimallia tuotantoprosessille. Aihe on kiinnostava ja sen tulokset hyödyntävät suoraan omaa työtäni saadessani laadunvarmistukseen sopivia työkaluja. Työ oli pitkälti tulkitsevaa analyysiä, sillä tämänkaltaisessa tilanteessa tutkijan työ on aina myöskin tulkitsijan työtä (Pynnönen 2013, 27). Valitsin tutkimukseen lähestymistavan (tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymysten kautta), joka hyödynsi suoraan työtäni JoJon tuottajana. Koska tein opinnäytetyön suoraan omaan työhöni liittyen, pyrin koko työn tekemisen ajan toimimaan parhaani mukaan niin, etteivät omat ennakoasenteeni ja mielikuvani työn mahdollisista tuloksista vaikuttaisi liikaa tutkimuksen tuloksiin. Tiedostan myös, että olisi ollut hyvä saada laajempi otanta taiteellisista työryhmistä vastaamaan kyselyyn tai haastatella laajempaa joukkoa taiteilijoita, mutta saaduilla vastauksilla ja niistä nousseilla kehittämiskohteilla tuotantokeskuksen tuotantoprosessia päästään kehittämään heti, olemassa olevilla resursseilla. Kehityskohteet ovat sellaisia, jotka myös oman työni näkökulmasta ovat oleellisia. Tahtotilani on jatkaa prosessin kehittämistä esimerkiksi vertailemalla erilaisten tuotantoalustojen prosesseja keskenään ja poimimalla niistä käyttökelpoiset mallit myös JoJon tuotantoprosessiin.

Oma työskentelyni oli melko hidasta ja takkuavaa koko matkan ajan, sillä sitä haastoi runsaan ylityömäärän kerryttänyt vuosi työssäni JoJon tuottajana sekä koko nelihenkisen perheen aktiivinen elämä harrastuksineen. Opinnäytetyön aihe on muhinut taustalla käytännössä koko JoJossa työskentelyni ajan eli edeltävät 1,3 vuotta, mutta aktiivista työskentelyä työn edistymiseksi on ollut kulunut puoli vuotta. Jälkikäteen ajateltuna oli hyvä ensin nähdä koko vuoden kierto JoJon toimintaa, jotta siitä ehti saada kokonaiskäsityksen, sillä toiminta on todella laajaa, se käsittää paljon muutakin kuin teosten tuotantoprosessit. Työni tuotantokeskuksen tuottajana on pääosin edelleenkin suuren osan vuotta hektistä, mutta ajan myötä se toki myös kevenee tuotantoprosessin työtehtävien rutiinoituessa. Tanssin tuottamisesta ei ole tarpeeksi tutkimuksia tai kirjallisuutta, vaan jokaisella tuotantokeskuksella on omat aikojen saatossa muovautuneet prosessinsa ja menetelmänsä teosten tuottamiseksi. Henkilökohtainen tavoitteeni oli koota ja analysoida JoJon nykyinen tuotantoprosessi

sekä löytää keinoja kehittää sitä eteenpäin, saada itselleni työkaluja varsinaiseen työhöni tuotantokeskuksen tuottajana ja se tavoite on saavutettu tämän työn avulla, mutta työllä on myös alaa kehittävä vaikutus.

Tehdyn työn tulokset otetaan käyttöön heti työn valmistuttua ja niitä kehitetään eteenpäin JoJon organisaation sisällä. Tanssin tuottamista on tutkittu toistaiseksi vielä vähän, siihen liittyen on valmistunut muutama opinnäytetyö Humanistisessa ammattikorkeakoulussa ja Metropolia ammattikorkeakoulussa, kulttuurituotannon koulutusohjelmissa. Esimerkiksi Laura Kaltiainen on tehnyt vuonna 2008 Humanistiseen ammattikorkeakouluun opinnäytetyön Tanssituotanto Suomessa – tuottajien ja koreografien mietteitä, joka keskittyy vapaan kentän taiteilijoiden ja tuottajien kohtaamiseen. Johanna Laakkonen on puolestaan toimittanut vuonna 2010 valtion tanssitaidetoimikunnalle tutkimuksen Tanssissa on tulevaisuus - Tanssin strategia ja visio 2010-2020, jossa todetaan olemassa olevia resursseja esimerkiksi tanssin aluekeskusten ja valtionosuusteattereiden toiminnalle. Rahoitusjärjestelmiä ollaan tällä hetkellä uudistamassa niin opetus- ja kulttuuriministeriön valtionosuusjärjestelmän (VOS) puitteissa kuin Taiteen edistämiskeskuksen (Taiken) rahoituksen kohdalla, ja toivottavaa olisi, että uudistusten taustalle olisi soveltavia tutkimuksia tanssin tuottamisesta laajemmin kohdennettuna myös tuotantokeskusten näkökulmaan.

Tanssiala on edelleen pieni ala myös esittävien taiteiden joukossa, vaikka tanssin kantaesitysten määrä on noussut valtakunnallisesti kymmenessä vuodessa noin 130:sta yli 200. Tanssiesitysten määrä on puolestaan viisinkertaistunut vuodesta 1990 lähes 2 400 esitykseen vuodessa (2008). Suurin osa näistä vapaan kentän toimijoiden ansiosta. (Laakkonen 2009, 17.) Tanssialalle suunnatut resurssit eivät ole samalla tasolla toiminnan laajuuteen nähden, ja siksi on tärkeää, että koko tanssialaa koskevia tutkimuksia tehtäisiin enemmän ja toimintaan saataisiin myös tuotannolliselle puolelle lisää ammattimaista toimintaa, mikä tapahtuu vain, jos myös tuotannollisille prosesseille kohdentuu taloudellisia resursseja. Tämän työn tulokset ovat tärkeitä yksittäiselle tuotantokeskukselle, mutta varmasti yleistettävissä laajemmin erilaisten tuotantokeskusten tuotantoprosesseihin, vaikka täysin samanlaista tuotantoprosessia ei Suomesta löydykään.

Seuraava vaihe JoJon nykyisen tuotantoprosessin kehitystyössä (itse prosessin kehittämisen lisäksi) voisi olla ottaa käsittelyyn vielä uuden ohjelmistotyöryhmän toimintatavan mallintaminen sekä sen yhdistämisen yleisötyöhön.



## LÄHTEET

Heikkinen, L. 2018. Freelancer tanssinopettaja, koreografi, tanssija. Haastattelu 8.11.2018.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huotari, M.-L. 2005. Informaatiotutkimus. Internetix. Viitattu 11.11.2018, [http://oppimateriaalit.internetix.fi/fi/avoimet/Oviestinta/informaatiotutkimus/po1/tietohallinto/2.prosessimalli/03\\_organisointi/](http://oppimateriaalit.internetix.fi/fi/avoimet/Oviestinta/informaatiotutkimus/po1/tietohallinto/2.prosessimalli/03_organisointi/).

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. 2010. Palveluliiketoiminnan muutosstrategiat. Teoksessa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.). Mahdollisuuksien kenttä – Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Helsinki: Teknologiateollisuus, 54-71.

Hyötyläinen, R., Salkari, I., Rynnänen, T. & Kettunen, J. 2010. Palveluliiketoiminnan tiedonluonti ja asiakastoiminta. Teoksessa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.). Mahdollisuuksien kenttä – Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Helsinki: Teknologiateollisuus, 108-124.

JoJo – Oulun Tanssin Keskus - Toimintakertomus vuodelta 2017. 2018. JoJo – Oulun Tanssin Keskus.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu, muotoilun osasto.

Kreapal, 2018. Palvelumuotoilu – Opas palvelumuotoiluun. Viitattu 6.11.2018, <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/Palvelumuotoilu-opas.pdf>.

Laakkonen, J. (toim.) 2009. Tanssissa on tulevaisuus - Tanssin strategia ja visio 2010-2020. Helsinki: Valtion tanssitaide-toimikunta.

Lappalainen, I & Nuutinen, M. (toim.) 2010. Teollisen palvelukyvyn ja -kulttuurin arviointimenettely. Teoksessa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.). Mahdollisuuksien kenttä – Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Helsinki: Teknologiateollisuus, 208-238.

Lindqvist, H. 2018. Toiminnanjohtaja, JoJo – Oulun Tanssin Keskus. Haastattelu 15.11.2018.

Poikela, H. 2018. Freelancer tanssinopettaja, koreografi, tanssija. Haastattelu 7.11.2018.

Pynnönen, A. 2013. Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Working Paper N:o 379. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Ruohomäki, I., Anttila, J.-P., Heikkilä, A., Hentula, M., Kansola, M., Leino, K., Paro, J. & Salmi, T. 2011. Parempiin tuotantostategisiin päätöksiin. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Stickdorn, M. 2010. Five Principles of Service Design Thinking. A dynamic language for a dynamic approach. Teoksessa M. Stickdorn & J. Schneider (toim.) What is Service Design? Amsterdam: BIS Publishers, 34–45.

Tuulaniemi, J. 2010-2012. SDT – Palvelumuotoilun työkalupakki. Miksi palvelumuotoilu. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.11.2018, [http://sdt.fi/mita\\_palvelumuotoilu.html](http://sdt.fi/mita_palvelumuotoilu.html).

## Tuotantoprosessi JoJo – Oulun Tanssin Keskuksessa

### 1. Resurssit

- a. määrittävät, kuinka monta teosta voidaan tuottaa
  - i. rahoitus
  - ii. tilaresurssit
  - iii. ajankohdat

### 2. Hakuprosessi

- i. sähköinen haku
- ii. ajankohta vuosittain melko sama: 15.12.-31.1.
- b. ohjelmisto-, vierailu- ja festivaalihaut
  - i. hakutekstien ja lomakkeiden päivittäminen
    - 1. kuittausviesti hakemuksen vastaanottamisesta
  - ii. hakumateriaalin saattaminen JoJon web-sivuille
  - iii. avoimesta hausta tiedottaminen
    - 1. JoJon web-sivuilla
    - 2. sosiaalisessa mediassa
    - 3. alan valtakunnallisilla tiedotuskanavilla
    - 4. JoJon tanssitiedoteessa
  - iv. saadun hakumateriaalin koonti
    - 1. teosehdotusten koonti ja nimikointi
    - 2. teosehdokkaiden luettelointi
  - v. hakuajan päätyminen
    - 1. hakuajan päättymisestä tiedottaminen
    - 2. saadusta hakumateriaalimäärästä tiedottaminen
    - 3. kiitosviesti työryhmille (sis. käsittelyprosessin aikataulun)

### 3. Valintavaihe

- a. ohjelmisto- ja vierailuhaku: ohjelmistotyöryhmätyöskentely
  - i. sovitaan yhdessä työskentelytapa ja aikataulu
    - 1. tavoitteena päätökset toukokuussa
    - 2. työskentelytapojen kehittämistä tehdään samalla
    - 3. uuden kauden alkaessa toiminnanjohtaja käy läpi toimintaa säätelevät ja mahdollistavat tekijät, kriteerit toiminnalle sekä rahoituksen
  - ii. hakemusten läpikäynti

1. ohjelmistotyöryhmän jäsenet itsenäisesti
  2. kollektiivisesti 5-6 kokouksessa
- iii. valintojen tekeminen
1. teoskohtaiset perustelut
  2. laajempi sisällöllinen koonti ohjelmiston teemoista
- iv. viestintä
1. valituille teoksille
  2. valinnan ulkopuolelle jääneille

b. festivaalihakua: hallituksen ohjelmistotyö

- i. työskentelytavoista ja aikataulusta sopiminen
  1. tavoitteena päätökset maaliskuun loppuun
- ii. hakemusten läpikäynti
  1. hallituksen jäsenet itsenäisesti
  2. kollektiivisesti
  3. toiminnanjohtaja antaa festivaalin budjettiraamin ja ohjelmistosabluunan (aikataulutuksen ja muut speksit)
- iii. valintojen tekeminen
  1. minkälaista tematiikkaa teokset tuovat festivaalin sisällöllisesti
- iv. viestintä
  1. festivaaliohjelmistoon valituille teoksille
  2. valinnan ulkopuolelle jääneille

4. tuotantovaiheet

- a. tuotantokutsukirje, joka vahvistetaan myöhemmin sopimuksella
- b. budjetin konkretisointi JoJon rahoituksen osalta
- c. aikataulut
  - i. ensimmäinen tuotantopalaveri
    1. käydään tuotantoprosessin perusteet läpi (vastualueet yms)
    2. aloitetaan tuotantotyö
  - ii. suunnitellaan yleisötyön mahdollisia sisältöjä
  - iii. koetanssi
    1. JoJo järjestää ja kustantaa
    2. tuotantoa johtava henkilö vahvistaa työryhmän kokoonpanon ja toimittaa heidän yhteystietonsa mahdollisimman pian
  - iv. yleisötyö
    1. alkaa ohjelmiston valintavaiheessa
    2. suunnitellaan yhdessä työryhmän kanssa
  - v. harjoitukset

1. JoJo tarjoaa 3 viikkoa harjoitustilassa 6h / päivä
2. JoJo tarjoaa n. 3 päivää esitystilassa
3. avoimet harjoitukset, läpimenot, (kenraali)

vi. esitykset

1. esitysten ajankohdat
2. esitystilan tilavaraukset, mikäli kyseessä Valvesali
  - a. 8h ensi-iltapäivä
  - b. 5h muut esityspäivät
  - c. 8h jos lavasteita tai rakentaminen vaatii, myös muitten esitysjaksojen ensimmäisenä päivänä ja/tai purkupäivänä

d. työryhmä

- i. koetanssi
  1. tila, aikataulu, tiedottaminen
- ii. residenssivaraukset ja muu majoitustarve
- iii. budjetti
- iv. mahdolliset matkavaraukset
- v. työsopimukset
  1. tuotantoon tulevalle työryhmälle Tervetuloa JoJon tuotantoon -ohjeistus

e. tilat

- i. aikataulu
  1. koetanssi
  2. harjoitukset
  3. esitykset
  4. avoimet harjoitukset/ kenraali
  5. tarpeisto
  6. katsomon koko
  7. muut speksit
- ii. harjoitustila
- iii. esitystila

f. tuotannon muut erityispiirteet

- i. onko tuotannolla oma tuottaja
  1. työnjako selvitettävä: mitä JoJon tuottaja tekee / ei tee
  2. tuotantojen tuottajat eivät kommunikoi suoraan JoJon kautta tulevien yhteistyökumppanien kanssa, jos ei toisin ole sovittu (esim. Valvesali)
- ii. mahdollinen kalustohankinta
  1. rahti
- iii. ikäsuositus

- iv. savu/ strobovalot
- v. alastomuus
- vi. interaktiivisuus
- g. yleisötyö
  - i. kohderyhmiin liittyvä yleisötyö
    - 1. mitä, missä, kenelle, kuka, milloin
  - ii. yleisökeskustelu
  - iii. tiedotusta ja sisältöjä hallinnoi ja tuottaa yleisötyöntekijä
- h. tuotantosopimus
  - i. toiminnanjohtaja vastaa, kun kaikki tuotannon yksityiskohdat on olemassa
- i. markkinointi ja viestintä (vastuunjako, aikataulutus, sisältö)
  - i. ulkoinen viestintä
    - 1. kuva- ja tekstimateriaalin tuottaminen
    - 2. kevät- ja syyseseite
    - 3. mahdollinen traileri
    - 4. juliste
    - 5. käsiohjelmat
    - 6. media- ja markkinointitiedotteet
    - 7. nettisivut
    - 8. some-markkinointi ja Facebook-tapahtuman luominen sekä niihin liittyvän materiaalin toimittaminen julkaisu
    - 9. tapahtumakalentereiden ylläpito (Danceinfo, Kaleva,...)
    - 10. mahdolliset lehti-ilmoitukset yms
    - 11. julisteiden ja flyereiden levitys
    - 12. lipunmyynti
      - a. toteutetaan Valveen (ja teatterin) lipunmyynnin kautta
      - b. markkinointimateriaalin toimitus
      - c. esitys- ja lipunmyynti-informaation toimitus
      - d. kutsuvieras- ja vapaalippulistat, alennuskategoriat
      - e. lipunmyynnin seuranta
      - f. lipunmyyntitilastojen kokoaminen
  - ii. JoJon tiedotus tuotantoryhmän kanssa
    - 1. tervetuloa tuotantoon/ Ouluun
      - a. JoJon vastualueet tiedoksi
      - b. tuotantoryhmän vastualueet
      - c. majoitus
        - i. residenssin ohjeistus

- d. harjoitus- ja esiintymistilat
    - i. Valvesalin tekniikasta ja aikataulusta tiedottaminen
  - e. muu tuotantoon liittyvä informaatio
    - i. työryhmäliput
  - f. toimintaohjeet tapaturma- ja sairastumistilanteisiin
  - g. työyhteisön pelisäännöt (tiedoksi)
  - h. päihdeohjelma (tiedoksi)
  - i. tasa-arvosuunnitelma (tulossa)
- 2. markkinointimateriaalin pyyntö
  - 3. kiitos tuotannosta -viesti
    - a. sisältää maininnan palautteen antamisesta
  - 4. muu viestintä
- iii. tanssiedotteet
    - 1. noin kuukausittain ilmestyvä uutiskirje
      - a. toimitetaan sähköisesti kirjeen tilanneille
      - b. tuottaja kokoaa, sisältö tarkistetaan yhdessä
- iv. palautteen kerääminen
    - 1. työryhmiltä
    - 2. yleisöltä
- j. ensi-ilta & esitykset
    - i. aikataulu
    - ii. katsomo
    - iii. erityisjärjestelyt
    - iv. käsiohjelmat
    - v. palautelomakkeet
    - vi. julisteita lämpiöön
    - vii. roll-up (hankintalistalla)
    - viii. tervetulosanat
      - 1. sovitaan näytöksittäin
    - ix. kutsuvieraat
      - 1. työryhmältä omat
      - 2. työryhmän jäsenille 4e alennusliput 2/ työryhmän jäsen
    - x. ensi-iltajärjestelyt
      - 1. pukuhuonetarjoilut
      - 2. ensi-iltamalja + puhe
      - 3. kiitoskukat
      - 4. mahdollinen (omakustanteinen) ruokailu työryhmän kanssa

a. mukana myös hallituksen/ ohjelmistotyöryhmän jäsen?

k. jälkityö

i. palautteen kerääminen

ii. kiitokset

1. työryhmälle

2. yleisölle

iii. mahdolliset laskut

iv. tilastointi

1. lipunmyynnin raportit

2. oma tilastointi

3. VOS-tilastointi (Tinfo)

4. tanssin tiedotuskeskuksen tilastointi

5. ensi-iltakortit Tinfolle

v. lehtileikkeet ym materiaali talteen

vi. mahdolliset työ- ja palkkatodistukset

vii. tuotantojen jatkoesitysten tilastointi

1. jatkoesityksistä tiedottaminen JoJon some-kanavilla (resurssien rajoissa)



### HAASTATTELU 1:

Tanssiteoksen tuottaminen / Helena Lindqvist organisaation edustajana

1. Miksi ja minkälaisia tuotantoja JoJossa tuotetaan?
2. Kuka ja miten tuotannot valitaan?
3. Minkälainen on mielestäsi hyvin tuotettu tanssiteos?
4. Minkälaisia konkreettisia asiakokonaisuuksia tanssiteoksen tuottamiseen sisältyy omasta näkökulmastasi?
5. Minkälaisia päämääriä mielestäsi pitää olla, jotta päästään hyvään tuotantokokonaisuuteen? (suhteessa edellisiin)
6. Mitkä ovat 2-3 keskeisintä tavoittelemisen arvoista asiaa näistä?
7. Kun ajatellaan JoJon tuotantoprosessia, mitkä asiat mielestäsi toimivat hyvin? Miksi?
8. Edelleen JoJosta; mitkä osa-alueet kaipaavat kehittämistä? Miksi?
9. Vapaa sana tanssin tuottamiseen liittyen – vertauksia muihin tuotantokeskuksiin yms.

### HAASTATTELU 2-3:

Tanssiteoksen tuottaminen / taiteilijan näkökulma Liisa Heikkinen & Hanna Poikela

1. Minkälainen on mielestäsi hyvin tuotettu tanssiteos?
2. Minkälaisia konkreettisia asiakokonaisuuksia tanssiteoksen tuottamiseen sisältyy omasta näkökulmastasi?
3. Minkälaisia päämääriä mielestäsi pitää olla, jotta päästään hyvään tuotantokokonaisuuteen? (suhteessa edellisiin)
4. Mitkä ovat 2-3 keskeisintä tavoittelemisen arvoista asiaa näistä?
5. Minkälaisia tuotannollisia kokonaisuuksia/ tehtäväalueita olet itse hoitanut?
6. Minkälainen mielikuva sinulla on JoJosta tuotantokeskuksena?
7. Kun ajatellaan JoJon tuotantoprosessia, mitkä asiat mielestäsi toimivat hyvin?
8. Edelleen JoJosta; mitkä osa-alueet kaipaavat kehittämistä? Miksi?
9. Vapaa sana tanssin tuottamiseen liittyen – vertauksia muihin tuotantokeskuksiin yms

### KYSELY:

Tanssiteoksen tuottaminen / JoJon tuotantoon 2 vuoden aikana osallistuneet työryhmät

Yleistä taustatietoa vastaajasta

1. Vastaajan sukupuoli: nainen / mies
2. Kuinka monen tanssiteoksen tuotantoprosessissa olet ollut mukana? (koreografina/ tanssijana/ tuotannollisissa tehtävissä): alle 5 / 5-10 / yli 10
3. Kuinka monta niistä on tuotettu osana JoJon ohjelmistoa?

Yleisiä kysymyksiä tanssin tuottamiseen liittyen

4. Kuvaa muutamalla virkkeellä, minkälainen on mielestäsi hyvin tuotettu tanssiteos
5. Minkälaisia konkreettisia osa-alueita tanssiteoksen tuotantoprosessiin sisältyy omasta näkökulmastasi?
6. Mitkä ovat mielestäsi 2-3 keskeisintä osa-aluetta, jotka vaikuttavat tuotantoprosessin onnistumiseen?
7. Mitä tanssin tuotantoprosessin osa-alueista olet itse hoitanut?

#### Tanssiteoksen tuotantoprosessi JoJossa

8. Minkälainen mielikuva sinulla on JoJosta tuotantokeskuksena? Miksi?
9. Kun ajatellaan JoJon tuotantoprosessia, mitkä asiat tai osa-alueet toimivat mielestäsi hyvin? Miksi?
10. Mitkä JoJon tuotantoprosessin osa-alueet kaipaavat kehittämistä? Miksi?

Vapaa sana.

11. Kerro vapaasti muita huomioitasi tanssiteoksen tuotantoprosessiin liittyen joko JoJossa tai muualla.

Liite 3: JoJon tuotanto-ohjeistus sekä

Liite 4: Työkalu JoJon tuotantoprosessin työtehtävien seurantaan  
on jätetty pois Theseuksessa olevasta versiosta.