



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Hanna Kokkonen

# Kausikonserttien tuotantoprosessin kehittäminen

Tapaus Tapiola Sinfonietta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituotanto AMK

Kulttuurituotanto

Opinnäytetyö

26.11.2019

Tekijä Otsikko	Hanna Kokkonen Kausikonserttien tuotantoprosessin kehittäminen Tapaus Tapiola Sinfonietta
Sivumäärä Aika	36 sivua + 3 liitettä 26.11.2019
Tutkinto	Kulttuurituottaja AMK
Tutkinto-ohjelma	Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Lehtori Niina Torkko
<p>Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus Espoon kaupunginorkesteri Tapiola Sinfoniettan kausikonserttien tuotantoprosessista. Työn tavoitteena oli selvittää, miten orkesterin kausikonsertit tuotetaan tällä hetkellä, mikä tuotantoprosessissa on henkilökunnan mielestä toimivaa ja mitä pitäisi vielä kehittää. Tarkoituksena oli myös saattaa tuotantoprosessi näkyvään muotoon sekä laatia kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi. Prosessin kehittämisen tavoiteltiin selkeyttä ja suunnitelmallisuutta työskentelyyn, parempaa työntekijöiden keskinäistä viestintää sekä parempia mahdollisuuksia joustaa suunnitelmista, kuten kokeilla uusia asioita ja toimia myös yllättävissä tilanteissa.</p> <p>Tapaustutkimus pohjautui prosessin, prosessin kehittämisen ja prosessin mallintamisen teorioihin. Aineistoa kerättiin orkesterin henkilökunnan teemahaastatteluilla ja orkesterilta saatujen dokumenttien dokumenttianalyysillä. Näiden aineistojen pohjalta muodostettiin alustava tuotantoprosessin prosessikaavio, jota käytiin läpi yhteisesti henkilökunnalle järjestetyssä työpajassa. Tutkimusaineiston perusteella luotiin kaksi erilaista toiminnan ja prosessien kuvausta. Kausikonserttien tuotantoprosessin prosessikaavio esittää prosessin yksinkertaisessa muodossa ja toimii työkaluna esimerkiksi perehdytyksessä, työntekijän oman työskentelyn suunnittelussa sekä toiminnan esittelyssä ulkopuolisille. Orkesterin vuosikello täydentää prosessikaavion antamaa kuvaa tuotantoprosessista sekä toimii työkaluna toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen.</p> <p>Prosessikuvauksia ja tutkimusaineistoa tarkastelemalla todettiin, että tuotantoprosessissa on havaittavissa selkeitä kehityskohteita. Nämä kehityskohteet jaettiin kolmeen luokkaan niitä yhdistävien piirteiden perusteella: prosessien jatkuvan kehittäminen, sisäinen viestintä ja tietojärjestelmät sekä erilaisten ohjeistusten ja tarkistuslistojen laatiminen ja tarkistaminen.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi konkreettisia työkaluja ja ratkaisuja tilaajan tämänhetkisiin tarpeisiin ja haasteisiin, ja työn tuloksia on mahdollista hyödyntää myös tulevassa kehitystyössä. Opinnäytetyö antaa myös valmiin mallin toisissa orkestereissa tehtäville samankaltaisille kehittämishankkeille.</p>	
Avainsanat	konserttituotanto, orkesterit, prosessit, tuotantoprosessi

Author Title	Hanna Kokkonen Developing the production process of season concerts Case Tapiola Sinfonietta
Number of Pages Date	36 pages + 3 appendices 26 November 2019
Degree	Bachelor of Culture and Arts (Cultural Management)
Degree Programme	Cultural Management
Instructor	Senior Lecturer Niina Torkko
<p>This thesis is a case study on the production process of season concerts of Tapiola Sinfonietta, the City Orchestra of Espoo. The objective of the study was to examine how the season concert production process is carried out now, which parts of the process are functional and how the process could be developed. Another intention of the study was to visualize the process and compile suggestions to improve it. The target of improving the process was to clarify it and make it more methodical, to improve the internal communication of the organization and to increase the flexibility of the process.</p> <p>The case study was founded on theories about process, process development and process blueprinting and modelling. The data were gathered interviewing the personnel of Tapiola Sinfonietta and analysing documents provided by the orchestra. An initial process model was formed based on this material. The model was examined together with the orchestra personnel in a workshop. Research material was used to form two separate process descriptions. The process model of seasonal concert production presents the process in a simple format. The model can be used for example to familiarize new employees with the process, to plan the workflow of an individual employee or to present the organization and its processes to people outside of the organization. The other process description was an annual wheel that complements the information given by the process model and can be utilized as a tool in planning and managing the process.</p> <p>Examining the process descriptions indicated that there were distinct targets of development in the process. These targets were divided into three categories: Internal communication, continuity management, and well-being of the personnel. The suggested improvement solutions were focused on continuous process development, improving the information systems and writing out instructions.</p> <p>The process descriptions and improvement suggestions formed in this study offer concrete tools and solutions to the current problems and challenges of Tapiola Sinfonietta. The results can also be utilized in future development projects. For the field of cultural management, the thesis also offers a model for similar development projects in other orchestras.</p>	
Keywords	concert production, orchestras, process, production process

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tuotantoprosessin kehittäminen ja prosessin kuvaaminen	3
2.1	Prosessi	3
2.2	Prosessin kehittäminen	5
2.3	Prosessin kuvaaminen ja prosessimalli	8
3	Tapauksen esittely: Tapiola Sinfonietta	10
4	Tutkimuskysymykset	12
5	Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät	13
5.1	Lähestymistapana tapaustutkimus	13
5.2	Teemahaastattelut	15
5.3	Dokumenttianalyysi	17
5.4	Yhteisöllinen kehittämistyöpaja	17
6	Tutkimuksen tulokset	18
6.1	Kausikonserttien tuotantoprosessi	19
6.1.1	Kausisuunnittelu	20
6.1.2	Tuotanto	22
6.1.3	Nuotisto	23
6.1.4	Markkinointi	24
6.1.5	Lipunmyynti	25
6.1.6	Talous	26
6.2	Kausikonserttien tuotantoprosessin prosessikaavio	27
6.3	Orkesterin vuosikello	30
7	Kehitysehdotukset	31
7.1	Kehitysehdotus 1: Prosessien jatkuva kehittäminen	32
7.2	Kehitysehdotus 2: Tietojärjestelmät	32
7.3	Kehitysehdotus 3: Ohjeistukset ja tarkistuslistat	33
8	Pohdinta	34
	Lähteet	37
	Liite 1. Teemahaastattelujen runko	
	Liite 2. Tapiola Sinfoniettan kausikonserttien tuotantoprosessin prosessimalli	
	Liite 3. Tapiola Sinfoniettan vuosikello	

## 1 Johdanto

Espoon kaupunginorkesteri Tapiola Sinfonietta kuuluu Suomen eturivin orkestereihin. Sen laaja ja monipuolinen ohjelmisto kattaa niin rakastetuimpien klassikoiden tulkintoja kuin tyyli- ja taiteenlajien väliset rajat rohkeasti ylittäviä produktioita. Vuosittain jopa kuusikymmentä konserttia soittavaa orkesteria voi kotisalinsa Espoon kulttuurikeskuksen ja muiden pääkaupunkisedun konserttisalien lisäksi kuulla esimerkiksi espoolaisissa sairaaloissa, neuvoloissa, päiväkodeissa ja vanhainkodeissa. Orkesteri kiertää myös muualla Suomessa ja ulkomailla, sekä levyttää säännöllisesti Sony ja Ondinen tapaisille arvostetuille levymerkeille.

Työn tekohetkellä orkesterin tuotannoista vastaa sen kymmenhenkinen hallintohenkilökunta. Muista suomalaisorkestereista poiketen Sinfonietta vastaa itse myös taiteellisesta ohjelmasuunnittelustaan. Tuotantoja on vuositasolla paljon, ja jokaisen konserttikauden tuotanto aloitetaan suunnittelulla jo muutama vuosi ennen itse konserttipäivää. Useamman eri konserttikauden prosessit kulkevat päällekkäin, ja työtehtävistään riippuen työntekijät saattavat työskennellä täysin eri kausien tuotannon parissa. Työskentelyn pitkä aikajänne, työn määrä sekä prosessien päällekkäisyys vaikeuttavat prosessin hahmottamista sekä altistavat prosessin virheille ja viivästyksille. Orkesterissa olikin havaittu tarve tuotantoprosessien kehittämiseksi sekä prosessin mallintamiselle.

Työskentelin orkesterissa projektikohtaisena tuotantokoordinaattorina huhtikuusta elokuuhun vuonna 2018. Keskustelimme orkesterin intendentti Juha Aho- sen kanssa jo tuolloin tulevasta opinnäytetyöstäni. Suunnitelmat konkretisoituivat alkuvuodesta 2019, jolloin kävimme keskustelun mahdollisen opinnäytetyön sisällöstä. Tässä keskustelussa intendentti nosti esille orkesterissa ilmenneen tuotantoprosessien kehittämistarpeen. Aihe oli mielestäni sekä haastava että kiinnostava.

Kulttuurituottajan opinnoissa ja työelämässä tuotantoja ajatellaan usein projekteina, ja tuottajista puhutaan usein projektiosaajina. Tuotantoprosessin hallinta on mielestäni kuitenkin keskeinen kulttuurituottajan osaamisalue, sillä prosessiajattelussa näkökulma on laajempi ja pitkäjänteisempi kuin projektissa. Ajoittain

hektinenkin tuotantoarki on hyvä osata hahmottaa osaksi jatkumoa ja kokonaisuutta. Oman työn liittäminen osaksi laajempaa prosessia, jolla on selkeät tavoitteet ja tarkoitus, tuo työskentelyyn pitkäjänteisyyttä ja auttaa hahmottamaan työn merkityksen.

Opinnäytetyön aiheeksi rajattiin orkesterin kausikonserttien tuotantoprosessin kehittäminen ja mallintaminen. Orkesterilla on kymmeniä erilaisia tuotantoja vuosittain, mutta kehittämistyö haluttiin aloittaa orkesterin konserttitoiminnan peruskivestä, 18 konserttia käsittävästä kausikonserttituotannosta. Kehittämistyön tarkoituksena oli perehtyä tämänhetkiseen kausikonserttien tuotantoprosessiin, laatia prosessia kuvaava kaavio sekä orkesterin toiminnan vuosikello, sekä miettiä millä toimenpiteillä tuotantoprosessia voitaisiin kehittää. Tavoitteena oli myös tuoda näkyväksi sitä hiljaista tietoa, joka orkesterin henkilökunnalla on tuotantoprosessista.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä hyödynnetään prosessia, prosessin kehittämistä sekä prosessin mallintamista koskevia teorioita. Taustatyössäni en löytänyt juurikaan kulttuurialan prosesseja käsittelevää kirjallisuutta, ja prosessi oli harvinainen näkökulma myös aiemmissa opinnäytetöissä. Sovelsinkin työssäni muiden alojen, kuten markkinoinnin, johtamisen ja tuotantoteollisuuden prosesseja käsittelevää kirjallisuutta.

Aineistoa tutkimukseen kerättiin orkesterin henkilökunnan haastatteluilla, orkesterilta saatujen dokumenttien dokumenttianalyysillä sekä järjestämällä henkilökunnalle yhteinen kehittämistyöpaja. Aineiston avulla perehdyin laajasti kausikonserttien tuotantoprosessiin ja kartoitin mahdollisia kehityskohteita. Tutkimuksen tuloksena syntyi kaksi tuotantoprosessin graafista kuvausta, tuotantoprosessin prosessikaavio sekä orkesterin toiminnan vuosikello. Kuvaukset ovat tämän työn liitteinä. Lisäksi laadin kehitysehdotuksia tuotantoprosessin tulevan kehittämistyön tueksi. Lopuksi arvioin kehittämistyön onnistuneisuutta, sekä pohdin työn merkitystä itselleni, Tapiola Sinfonietalle sekä kulttuurituotannon ammattikentälle.

## 2 Tuotantoprosessin kehittäminen ja prosessin kuvaaminen

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyöni teoreettista viitekehystä. Tarkastelen työssäni orkesterin kausikonserttien tuotantoa prosessin näkökulmasta. Erityisesti olen kiinnostunut tuotantoprosessin kehittämisestä ja prosessin kuvaamisesta prosessikaavion avulla.

### 2.1 Prosessi

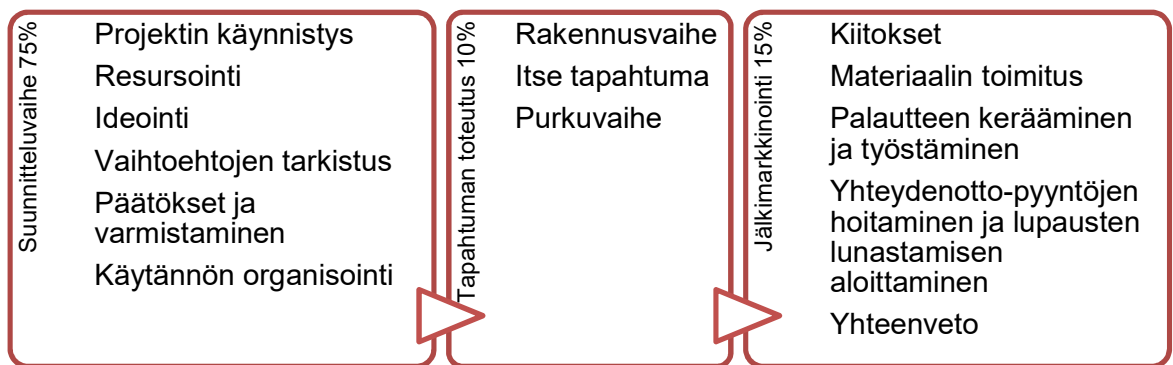
Kielitoimiston sanakirjan määritelmän mukaan prosessi tarkoittaa tapahtumasarjaa tai kehityskulkua (Kielitoimiston sanakirja 2019). Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta taas määrittelee prosessin joukoksi toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi (JUHTA 2012, 2). Prosessin ja projektin ero on siinä, että prosessi on toistuva sarja määriteltävissä ja mitattavissa olevia tehtäviä, kun taas projekti on ainutkertainen (Lecklin 1999, 133).

Organisaation keskeisimpiä prosesseja kutsutaan ydinprosesseiksi. Ydinprosessit palvelevat organisaation ulkopuolisia asiakkaita, ja niiden avulla organisaatio pyrkii kohti tavoitteitaan. (JUHTA 2012, 3, 7.) Tukiprosessit avustavat ydinprosesseja sekä luovat edellytykset niiden toiminnalle. Esimerkiksi henkilöstöhallinto ja osaamisen kehittäminen ovat tukiprosesseja. (JUHTA 2012, 2.) Ydin- ja tukiprosessit voidaan jakaa edelleen osaprosesseiksi, jotka kuvaavat toimintaa yksityiskohtaisemmin (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, liite 3, 3).

Hyvä prosessi luo arvoa asiakkaalle ja on organisaation tavoitteiden mukainen. Se on nopea, tehokas, riittävän yksinkertainen ja tuottaa halutun tuloksen halutun laatuksena. Hyvä prosessi on myös dokumentoitu ja kaikkien tiedossa, ja yhteisiä toimintatapoja myös noudatetaan. Hyvällä prosessilla on mittarit, joita seurataan,

ja sitä johdetaan aktiivisesti sekä kehitetään jatkuvasti. (Logistiikan Maailma 2019.)

Myös tapahtumien, kuten konserttien ja festivaalien tuotanto voidaan nähdä prosessina. Tapahtumaprosessissa on Vallon ja Häyrisen (2012) mukaan kolme päävaihetta: suunnitteluvaihe, tapahtuman toteutus ja jälkimarkkinointi. Näistä pisin ja aikaa vievin on suunnitteluvaihe, joka voi viedä jopa kuukausia tai vuosia. Suunnitteluvaihe sisältää esimerkiksi tapahtuman suunnittelun, resurssien etsimisen sekä käytännön järjestelyt tapahtumaa varten. (Vallo & Häyrinen 2012, 157–158.)



Kuvio 1. Tapahtumaprosessin kulku. (mukaillen: Vallo ym. 2012, 157.)

Tapahtuman toteutusvaiheella tarkoitetaan sitä hetkeä, jolloin suunnitelmat toteutetaan käytännössä. Tapahtuman toteutusvaihe voidaan jakaa vielä kolmeen osaan: rakennusvaiheeseen, itse tapahtumaan sekä purkuvaiheeseen. Rakennusvaihe on yleensä näistä aikaa vievin. Itse tapahtuma on kaikkeen suunniteluun ja etukäteen tehtyihin valmisteluihin nähden hetkessä ohi, ja tapahtuman kulku onkin tärkeää harjoitella ja visualisoida etukäteen, esimerkiksi kenraaliharjoituksissa tai käymällä yhdessä toteutustiimin kanssa läpi tapahtumaa varten tehty tarkka aikataulu. Tapahtuman jälkeen puretaan rakennusvaiheessa kootut rakenteet ja siivotaan tapahtuman jäljet, ja tämä purkuvaihe sujuu yleensä rakennusta huomattavasti nopeammin. (Vallo ym. 2012, 164–166.)

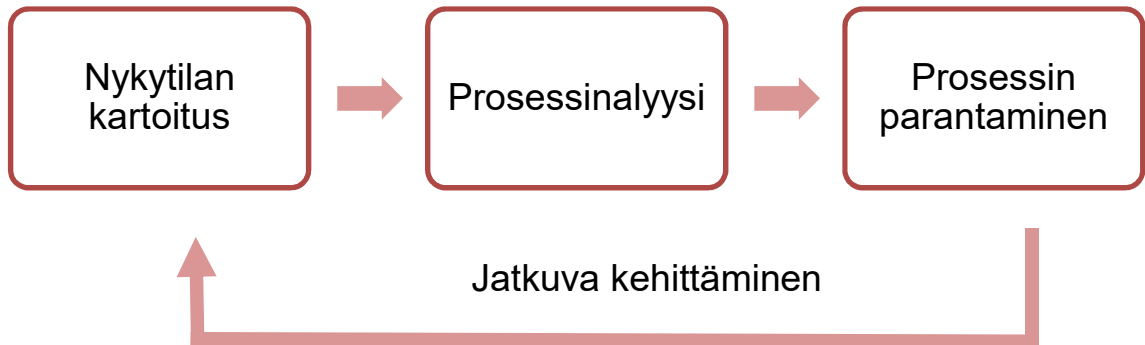


Tapahtuman jälkeen alkaa jälkimarkkinointivaihe. Siihen kuuluvat esimerkiksi palautteen kerääminen ja työstäminen, asianosaisten kiittäminen sekä loppuraportin työstäminen. Jälkimarkkinointivaihe on erittäin tärkeä tulevaa ajatellen, sillä seuraavan tapahtuman suunnittelussa edellisestä tapahtumasta saadut tiedot ja kokemukset ovat todella hyödyllisiä. Kun saadut opit siirretään eteenpäin, tapahtumaprosessista muodostuu organisaatiolle jatkuva oppimisprosessi, joka kerryttää sen osaamispääomaa. (Vallo ym. 2012, 180–181.)

## 2.2 Prosessin kehittäminen

Hyvää prosessia tulee kehittää jatkuvasti (Logistiikan Maailma 2019). Prosessien kehittämisen pohjana ovat samat visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat organisaation toimintaa, sillä prosessien kehittäminen liittyy aina organisaation muuhun suunnitteluun ja kehittämiseen. Prosessin kehittämisellä voi olla useita tavoitteita, kuten toiminnan tehostaminen, laadun parantaminen sekä tehostamisella saavutetut säästöt. Kehittäminen lähtee liikkeelle organisaatiossa tai prosessissa havaitusta ongelmasta, johon ryhdytään etsimään ratkaisua. Kehittämishankkeen laajuus voi vaihdella tietyn prosessin osa-alueen parantamisesta täysin uusien menetelmien käyttöönottoon. (JUHTA 2012, 3.)

Lecklinin (1999) mukaan kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen tuotteet ja palvelut syntyvät, kehitetään samalla koko yrityksen toimintaa. Kolmivaiheinen prosessien kehittämismalli näyttää, miten yrityksen prosesseja kehitetään jatkuvasti toistuvien vaiheiden kautta. (Lecklin 1999, 145.)



Kuvio 2. Prosessien jatkuva kehittäminen (mukaillen Lecklin 1999, 145).

Mallin ensimmäinen vaihe on nykytilan kartoitus. Tässä vaiheessa organisoidaan kehittämisprosessiin liittyvä työ, laaditaan prosessikuvaukset ja -kaaviot ja arvioidaan nykyisen prosessin toimivuutta. Kartoitusvaiheen jälkeen organisaatiossa tunnetaan prosessien kehittämisen lähtötilanne ja voidaan valita, mitä prosesseja kehitetään. (Lecklin 1999, 145.) Tässä opinnäytetyössä toteutetut tuotantoprosessin nykytilan kartoitus ja prosessikuvausten laatiminen ovat esimerkkejä mallin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluvista toiminnoista.

Alkukartoituksen jälkeen siirrytään prosessin analysointiin (Lecklin 1999, 145). Analyysivaiheessa luodaan mittarit, joilla prosessia arvioidaan ja seurataan, sekä pyritään löytämään ratkaisuja prosessissa ilmenneisiin ongelmiin kartoituksessa kerättyjä tietoja hyödyntäen. Erilaisia ratkaisuja voidaan löytää esimerkiksi aivo-riihityöskentelyllä, analysoimalla kartoituksessa laadittuja prosessikuvauksia tai selvittämällä, miten vastaavia ongelmia on ratkottu muualla. Näitä ratkaisuehdotuksia arvioimalla pyritään valitsemaan parhaiten yrityksen tavoitteisiin ja resursseihin soveltuvat prosessin kehittämisen tavat. (Lecklin 1999, 162–165.)

Kun parhaat kehittämis- ja ratkaisuehdotuksen on valittu, siirrytään prosessin konkreettiseen parantamiseen. Prosessin parantamisen tavoitteet, sekä tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat muutokset, toimenpiteet ja resurssit suunnitellaan huolellisesti. Valmis suunnitelma esitellään prosessinomistajalle ja johdolle, joiden on annettava sille hyväksyntänsä. Lopuksi hyväksytty suunnitelma viedään

käytäntöön ja suunnitellut toimenpiteet ja muutokset toteutetaan. (Lecklin 1999, 208–214.)

Prosessien kehittämistyö ei pääty käyttöönottoprojektiin, sillä laadun varmistaminen vaatii jatkuvaa kehittämistyötä. Uusia paineita muutokselle ja kehitykselle saattaa tulla niin organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin. (Lecklin 1999, 214–215.) Tapiola Sinfonietalle uusien prosessien kehittämistarpeita voisi syntyä esimerkiksi Espoon kaupungin organisaatiomuutoksista tai uusista sisäisistä toimintaohjeista. Ulkoisia kehittämispaineita voisivat luoda esimerkiksi muutokset yleisön tai yhteistyökumppaneiden toimintatavoissa ja orkesteriin kohdistuvissa odotuksissa.

Prosessien kehittämiseen on tärkeää saada mukaan siinä työskentelevät ihmiset, sillä he ovat oman työnsä asiantuntijoita (Logistiikan Maailma 2019). Prosessia ja sen kehittämistarpeita arvioidessa pohditaan, mikä on kunkin työvaiheen merkitys prosessin lopputuloksen kannalta ja voisiko vaihetta yksinkertaistamalla yhä päästä samaan tulokseen. Tällainen prosessin analysointi saattaa paljastaa siitä myös uusia kehityskohteita. Esimerkiksi työntekijän uupumuksen taustalla saattaa olla toimimaton työprosessi, joka ei enää vastaa muuttuneita vaatimuksia, kuten kiristyneitä resursseja. (Saksala 2015, 67–68.)

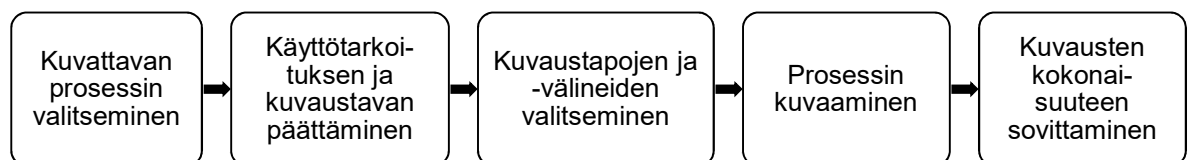
Olennainen osa prosessin kehittämistä on sen kuvaaminen. Laadittava prosessikuvaus on yhteinen työväline niin johdon, kehittäjien kuin prosessiin osallistuvien työntekijöiden käyttöön (JUHTA 2012, 3). Hassin, Pajun ja Mailan (2015) mukaan visualisointi on keino vahvistaa yhteisymmärrystä, ja prosessin saattaminen visuaaliseen muotoon tekee siitä näkyvän. Näin prosessin kehittämiseen osallistuvien henkilöiden on helpompaa puhua keskenään samoista asioista. Myös esimerkiksi kehittämiseen liittyvien muutosten tekeminen on helpompaa kun muutoksen kohteena on jotakin konkreettista, kuten esimerkiksi prosessikaavio. (Hassi, Paju & Maila 2015, 136.)

### 2.3 Prosessin kuvaaminen ja prosessimalli

Tärkeä osa prosessin kehittämistä on sen kuvaaminen. Syntyvien prosessikuvausten tulee olla tarkoituksenmukaisia, ja niiden täytyy tuottaa hyötyä. Kuvausten tuottamisen lähtökohtana olisikin pidettävä sitä, miksi kuvaus tuotetaan. Syitä ja tavoitteita prosessin kuvaamiselle voi olla useita, ja on tärkeää määritellä ne etukäteen. Usein prosessin kuvaamisella ja mallintamisella on jokin lähtösy, josta tavoitteet saadaan johdettua. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi parempi ymmärrys prosessista, kehityskohteiden löytäminen, toiminnan yhdenmukaistaminen tai manuaalisten työvaiheiden automatisointi. (Luukkonen ym. 2012, 21–22.) Mallintaminen soveltuu myös organisaation hiljaisen tiedon keräämisen menetelmäksi (JUHTA 2012, 3).

Organisaatioiden toiminnan kuvaamisessa käytetään yleisesti prosessimallinnusta (Luukkonen ym. 2012, 3). Mallintaminen on Leppäsen (2000) mukaan yleiskäsite, jolla tarkoitetaan maailman tai ihmisen toiminnan jäsentämistä jonkin käsitejärjestelmän mukaisesti. Työprosessin mallintamisella tarkoitetaan työn kuvaamista sanallisesti. Esimerkiksi työprosessin tavoitteita, työmenetelmiä tai siihen osallistuvien ihmisten toimintaa voidaan kuvata. (Leppänen 2000, 9.)

Prosessin kuvaaminen alkaa siitä, että kuvattava prosessi tunnistetaan ja valitaan kuvattavaksi. Kuvattava prosessi täytyy myös rajata, jotta kuvaus olisi mahdollisimman tarkoituksenmukainen ja hyödyllinen. Liian laaja rajaus vaikeuttaa prosessin hahmottamista ja hallintaa, mutta liian suppea rajaus ei anna uutta tietoa tai lisäarvoa. (JUHTA 2012, 4.)



Kuvio 3. Prosessin kuvaamisen vaiheet. (mukaillen JUHTA 2012, 4.)

Kun valittu prosessi on rajattu, päätetään prosessikuvauksen käyttötarkoitus sekä käyttötarkoitukseen parhaiten soveltuva kuvaustaso (JUHTA 2012, 5). Kuvaustasolla tarkoitetaan sitä, miten tarkasti ja yksityiskohtaisesti kuvaus laaditaan ja mitä siinä korostetaan (Luukkonen ym. 2012, 28). Mallinnuksen kohteesta saadaan selkeämpi ja paremmin hallittava, kun siitä otetaan huomioon vain käyttötarkoituksen kannalta olennaisimmat osat ja pyritään esittämään ne yksinkertaisessa muodossa (Hewing 2014, 78). Tätä tarpeettomien yksityiskohtien piilottamista kutsutaan abstraktiksi, ja se on mallinnuksen perusperiaate (Luukkonen ym. 2012, 28).

Kuvaustason päättämisen jälkeen siirrytään kuvaustapojen ja -välineiden valintaan (JUHTA 2012, 5). Erilaisia tapoja kuvata prosesseja ovat esimerkiksi erilaiset kaaviot, taulukot ja sanalliset kuvaukset (Luukkonen ym. 2012, 42). Kuvaustavoista valitaan käyttötarkoitukseen sopivat, ja lisäksi päätetään sopivat välineet näiden kuvausten laatimiseen. (JUHTA 2012, 5.)

Näiden vaiheiden jälkeen päästään vihdoin prosessin konkreettiseen kuvaamiseen. Kuvaus voi koostua useasta eri osasta, kuten prosessikaaviosta ja sanallisesta kuvauksesta, jotka täydentävät toisiaan. Prosessin kuvaamisessa on tärkeintä se, että syntyvästä kuvauksesta löytyvät tarpeelliset asiat selkeästi ja johdonmukaisesti esitettyinä. (JUHTA 2012, 5.) Esimerkiksi prosessimallin ei tarvitse olla täydellinen, vaan olennaista on saavuttaa yhteinen, riittävä ymmärrys mallinnettavasta prosessista (Luukkonen ym. 2012, 78–79). Jotta kuitenkin vältettäisiin olennaisen tiedon häviäminen, voidaan tehdä useita malleja, jotka kuvaavat prosessia eri tasoilla ja eri näkökulmista. (Hewing 2014, 78.)

Prosessien kuvaamisen viimeinen vaihe on kuvausten sovittaminen kokonaisuuteen. Jokainen prosessi on osa suurempaa kokonaisuutta, joten prosessikuvaus ei saisi olla irrallinen, vaan siitä tulisi ilmetä kuvatun prosessin yhtymäkohdat muihin prosesseihin. Lisäksi eri tasoilla tehdyt prosessikuvaukset eivät saisi olla ristiriidassa keskenään. (JUHTA 2012, 5–6.)

### 3 Tapauksen esittely: Tapiola Sinfonietta

Opinnäytetyön tilaaja on Espoon kaupunginorkesteri Tapiola Sinfonietta. Orkesteri tunnetaan perinteisen klassisen ohjelmiston tyylietišöistä tulkinnoista sekä ennakkoluulottomista, rajoja rikkovista tuotannoistaan. Tapiola Sinfoniettan kotisali on Espoon Kulttuurikeskuksessa, mutta se konsertoi säännöllisesti myös muualla Suomessa sekä ulkomailla. Ahkerasti levyttävän orkesterin diskografia käsittää yli 70 levyä, joista moni on saanut kansainvälisiä palkintoja. (Tapiola Sinfonietta 2019a, 6; Tapiola Sinfonietta 2019b.)

Tapiola Sinfonietta on osa Espoon kaupungin kulttuurin tulosityksikköä, joka vastaa Espoon kulttuuritarjonnasta ja kulttuuriprofiilista. Sinfonietta on yksi tulosityksikön neljästä palvelualueesta. Muut kolme palvelualueetta ovat kaupunginkirjasto, kaupunginmuseo sekä tapahtuma- ja kulttuuripalvelut. (Espoon kaupunki 2019a.) Tulosityksikköä johtaa kulttuurijohtaja Susanna Tommila, ja yksikön toimintaa ohjaavat kaupungin päättäjät kulttuurilautakunnassa (Espoon kaupunki 2019b, 1).



Kuva 1. Tapiola Sinfonietta. Kuva: Antti Kangassalo

Tapiola Sinfonietta on perustettu vuonna 1987, eli orkesterilla on takanaan tämän työn kirjoitushetkellä jo yli 30 toimintavuotta. Vuosien aikana orkesterin taiteellisina johtajina ovat toimineet muun muassa kapellimestarit Jorma Panula, Osmo Vänskä, Hannu Lintu ja Leif Segerstam. Nykyään Tapiola Sinfoniettalla ei ole ylikapellimestaria. Orkesteri vastaa itse taiteellisesta ohjelmasuunnittelustaan yhteistyössä taiteellisten partnereiden, residenssitaiteilijoiden sekä vierailevien kapellimestareiden ja solistien kanssa. Kaudella 2019/2020 taiteellisina partnereina toimivat kapellimestari Klaus Mäkelä ja kitaristi Marzi Nyman, ja residenssitaiteilijaksi on valittu kapellimestari Taavi Oramo. (Tapiola Sinfonietta 2019a, 4, 6; Tapiola Sinfonietta 2019b.)

Vuosittain orkesteri soittaa noin 60 konserttia, ja näistä 18 on orkesterin kausikonsertteja. Kausikonsertit on jaettu sarjoihin, ja niihin on mahdollista ostaa erihintaisia sarjalippuja. Kaikki kausikonsertit käsittävä platinasarja on Tapiola Sinfoniettan ”kruununjalokivi”, jossa orkesterin kuulee monipuolisimmillaan. Lisäksi kausikonserteista on valikoitu sarja konsertteja kulta- ja hopeasarjoiksi. Kausilipun ostaneet kausiasiakkaat säästävät lipun hinnoissa kertalippuun verrattuna, ja heille on tarjolla myös muita etuja, kuten ilmainen vaatesäilytys konserttien aikana, kutsuja erikoistilaisuuksiin sekä tarjouksia muista lipuista. (Tapiola Sinfonietta 2019c.)

Kausikonserttien lisäksi Sinfoniettan ohjelmistoon kuuluu monipuolinen kattaus erikoiskonsertteja, kuten kamarimusiikkia, lastenkonsertteja, joulukonsertteja sekä festivaalien ja tapahtumien kanssa yhteistyössä tehtyjä konsertteja. Nämä konsertit monipuolistavat Sinfoniettan konserttitarjontaa ja tuovat orkesterin musiikkia eri paikkoihin ja erilaisille yleisöille (Ahonen, Juha 2019). (Tapiola Sinfonietta 2019a, 10–71.)

Tärkeä osa Tapiola Sinfoniettan toimintaa kaupunginorkesterina on yleisötyö. Muusikot muun muassa vierailevat hoivakodeissa, sairaaloissa ja päiväkodeissa sekä esiintyvät kaupunkitapahtumissa eri puolilla Espoota. Näin orkesteri vie musiikkia myös niille espoolaisille, jotka eivät pääse konsertteihin. Konserttien ohella

Tapiola Sinfonietta järjestää yleisölle myös oheistilaisuuksia, kuten avoimia kenraaliharjoituksia, esittely- ja luentotilaisuuksia sekä taiteilijatapaamisia. (Tapiola Sinfonietta 2019a, 72–75)

Kausikonserttien tuotantoon osallistuu suuri joukko orkesterin henkilökuntaa sekä yhteistyökumppaneita. Taiteellisesta suunnittelusta vastaa orkesterin taiteellinen johtoryhmä eli troikka, joka koostuu intendentistä ja kahdesta muusikojäsenestä. Intendentti myös aikatauluttaa kauden ja viimeistelee sisällöt.

Konserttien tuotanto, eli tarkkojen aikataulujen luominen ja käytännön järjestelyt, ovat II intendentin vastuulla. Nuotistonhoitaja huolehtii orkesterilaisille oikeat nuotit esitettäviin teoksiin ja arkistoi nuotit konserttien jälkeen. Tuotantojärjestäjä kiinnittää konsertteihin tarvittavat keikkamuusikot yhdessä II intendentin kanssa, hankkii mahdolliset lainasoittimet sekä järjestää tuolit, nuottitelineet sekä muut tarvittavat tavarat lavalle ja konsertin jälkeen lavalta pois. Nuotistonhoitajan ja tuotantojärjestäjän apuna toimii usein orkesterin siviilipalvelusmies.

Markkinointisuunnittelijan tehtäviin kuuluvat kausiesitteen tuotanto sekä kauden ja konserttien markkinointi. Hän vastaa myös lipunmyynnin seurannasta sekä kutsuvierasasioista. Näissä tehtävissä häntä avustaa toimistoassistentti. Orkesterikoordinaattori huolehtii muun muassa orkesterin talouteen ja julkishallintoon liittyvien selvitysten ja raporttien laatimisesta.

#### **4 Tutkimuskysymykset**

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää millainen Tapiola Sinfoniettan kausikonserttien tuotantoprosessi on tällä hetkellä ja miten sitä voisi kehittää. Lisäksi tavoitteena on luoda prosessista malli, jota Sinfoniettan työntekijät voivat käyttää työkaluna omassa työssään sekä prosessin kehittämiseen jatkossa. Päättökysymykseni on ”Miten Tapiola Sinfoniettan kausikonserttien tuotantoprosessia voisi kehittää?”



Päättökysymyksen lisäksi minulla on alatutkimuskysymyksiä, jotka ohjaavat ja tarkentavat tutkimustani. Ensimmäinen näistä koskee sitä, miten Sinfonietan kausikonserttien tuotanto tehdään nyt. Tutkin myös miltä osin nykyinen prosessi koetaan hyväksi ja toimivaksi sekä millä tavoin työntekijät toivoisivat prosessin muuttuvan ja kehittyvän. Minua kiinnostaa myös, millainen prosessikuvaus tai -malli parhaiten kuvaa tuotantoprosessia sekä vastaa prosessiin kohdistuviin kehittämistarpeisiin. Näihin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella muodostan kausikonserttien tuotantoprosessikaavion sekä pohdin, mitä toimenpiteitä tarvitaan, jotta tutkimuksessa nousseita kehityskohteita saataisiin parannettua.

## 5 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät

Tässä luvussa esittelen kehittämistyöhön valitsemani lähestymistavan, joka on tapaustutkimus. Lisäksi esittelen valitsemani kehittämistyön menetelmät sekä kerron menetelmien toteutuksesta.

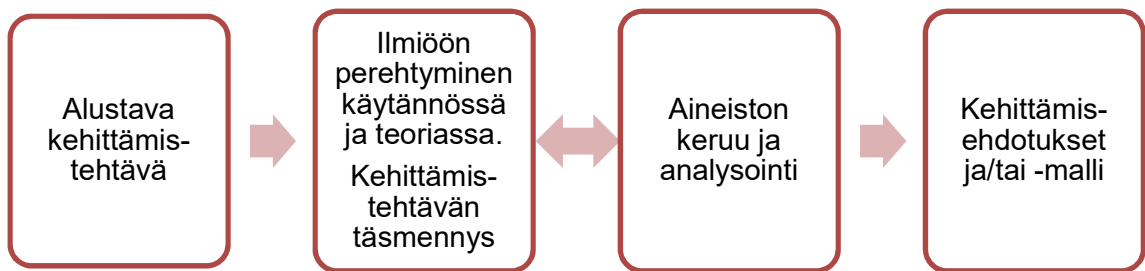
### 5.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Valitsin opinnäytetyöni lähestymistavaksi tapaustutkimuksen. Tapaustutkimus sopii hyvin lähestymistavaksi, kun tarkoituksena on tuottaa kehitysehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta, joka voi olla esimerkiksi organisaatio, tapahtuma tai prosessi. Tätä tietoa voidaan hyödyntää kehittämistyön tukena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–53.)

Tähän työhön valittu tapaus on Espoon kaupunginorkesteri Tapiola Sinfonietan kausikonserttien tuotantoprosessi. Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä yksityis-

kohtaista tietoa tuotantoprosessista ja hyödyntää tietoa prosessikaavion laatimisessa ja kehitysehdotusten ideoinnissa. Tietoa voidaan myös käyttää apuna orkesterin myöhemmässä kehitystyössä.

Tapaustutkimuksessa tyypillisesti pidetään lähtökohtana tutkittavaa tapausta. Tapauksesta jo olemassa olevan tiedon perusteella muodostetaan alustava kehittämistehtävä, jonka perusteella ilmiöön perehdytään käytännössä ja teoriassa. Usein aiheeseen pitää perehtyä ennen kuin on mahdollista määrittää todellinen kehittämistehtävä, ja pohjatyöstä huolimatta kehittämiskohde täsmentyy usein prosessin edetessä. (Ojasalo ym. 2015, 54.)



Kuvio 4. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 54).

Tapaustutkimuksessa on tyypillistä käyttää monenlaisia menetelmiä, jotta tutkitavasta tapauksesta saadaan monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva (Ojasalo ym. 2015, 55). Erilaiset menetelmät täydentävät toisiaan, ja niillä saadaan erilaista tietoa eri näkökulmista. Valitsin työhöni kolme kehittämistyön menetelmää, jotka ovat viiden Sinfoniettan henkilökunnan jäsenen teemahaastattelut, orkesterilta saamani kirjallisen materiaalin dokumenttianalyysi sekä yhteisöllinen kehittämistyöpaja Sinfoniettan henkilökunnalle. Valitsemillani menetelmillä pyrin saavuttamaan mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan tuotantoprosessista, laatimaan sitä tarkoituksenmukaisesti kuvaavan kaavion sekä laatimaan kehitysehdotuksia tulevaa varten.

## 5.2 Teemahaastattelut

Kanasen (2013) mukaan teemahaastattelun yhteydessä teema tarkoittaa laajaa asiakokonaisuutta tarkkojen kysymysten sijaan. Teemahaastattelussa tavoitteena on keskustella tutkittavasta ilmiöstä laaja-alaisesti ymmärryksen kasvattamiseksi. Haastattelutyypin luonteeseen kuuluu keskustelunomaisuus, ja uusia keskustelupolkuja syntyy helposti haastattelun edetessä. Teemat valitaan mahdollisimman laaja-alaisesti kattamaan koko ilmiö, ja haastattelun aikana edetään teemojen sisällä yleiseltä tasolta yksityiskohtaiseen. (Kananen 2013, 93–96.)

Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, sillä se tuotti laaja-alaista tietoa prosessista ja salli minun muodostaa hyvän kokonaiskäsityksen. Menetelmän joustavuus mahdollisti lisäkysymysten esittämisen sekä uusien keskustelupolkujen muodostumisen. Tämä oli tärkeää, sillä minulla ei etukäteen ollut juurikaan pohjatietoa tuotantoprosessista, eikä siis mahdollisuutta laatia tarkkoja ja kaikki olennaiset osa-alueet kattavia haastattelukysymyksiä. Teemahaastattelut myös tarjosivat minulle eri työntekijöiden näkökulmia prosessin kulkuun.

Ennen haastatteluita valitsin neljä teemaa, joiden tulisi jollakin tasolla tulla käsitellyiksi haastattelun aikana. Teemat olivat:

1. Työn sisältö, tehtävät ja niiden järjestys
2. Yhteistyö muiden kanssa
3. Työhön liittyvät haasteet
4. Työhön liittyvät toiveet

Teemojen tueksi kirjoitin ennen haastatteluita muutamia alustavia kysymyksiä etukäteen paperille keskustelun tueksi. Nämä vaihtelivat hieman haastateltavasta toiseen.

Tutkimuksen aikana haastattelin viittä Tapiola Sinfoniettan henkilökunnan jäsentä. Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluita. Haastattelut pidettiin ennalta sovittuina aikoina Tapiola Sinfoniettan toimistolla Espoon kulttuurikeskuksessa.

Ne olivat kestoiltaan noin puolesta tunnista tuntiin. Nauhoitin keskustelumme puhelimeeni, jotta voisimme paremmin keskittyä itse aiheeseen ja jotta en esimerkiksi unohtaisi oleellisia asioita muistinpanoista.

Haastattelujen jälkeen litteroin kaikki haastattelut tekstimuotoon. Valitsin litteroinnin tasoksi peruslitteroinnin, mikä on riittävä taso silloin, kun halutaan analysoida vain puheen asiasisältöä. Peruslitteroinnissa puhe litteroidaan sanatarkasti puhekieltä noudattaen, mutta täytesanat, toistot, keskenjäävät tavut ja yksittäiset äännähdykset jätetään pois. Harkitusti litteroinnin ulkopuolelle voidaan jättää myös kontekstiin liittymätön puhe. (Tietoarkisto 2019.)

Litteroidusta haastatteluaineistosta halusin ennen kaikkea selvittää mitä työtehtäviä haastateltavan osalta tuotantoprosessiin kuuluu, minkälaisia tietoja tehtävien suorittamiseksi tarvitaan ja mikä on tehtävien aikataulu. Halusin myös selvittää, minkälaista yhteistyötä haastateltavan tehtäviin liittyy, joko muiden Sinfonietan henkilökunnan jäsenten tai ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi olin kiinnostunut haastattelun aikana keskusteltavista yleisistä huomioista, kuten haastateltavan työtehtäviin liittyvistä haasteista, periaatteista ja kehityskohteista.

Luin litteroidut aineistot huolellisesti läpi ja keräsin olennaisia tietoja kolmesta kategoriasta. Ensimmäiseen kategoriaan kirjasin tekstissä esiintyvät tehtävät tai tehtäväkokonaisuudet. Tähän kategoriaan liitin myös tehtäviin liittyviä lisätietoja, kuten aikarajoja, tarvittavia tietoja tai osatehtäviä. Toiseen kategoriaan listasin haastattelussa mainittuja toimijoita, jotka ovat tavalla tai toisella mukana työprosessissa. Kolmas kategoria sisälsi muita esiin nousseita tärkeitä asioita, kuten kehityskohteita, toiveita ja yleisiä työskentelyn periaatteita.

### 5.3 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa pyritään tekemään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Menetelmästä voidaan erottaa kaksi analyysitapaa. Sisällön analyysi pyrkii kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti, kun taas sisällön erittelyssä aineisto pyritään kuvaamaan numeromuodossa. (Ojasalo ym. 2015, 136–137.)

Sain Tapiola Sinfonietalta käyttöni viisi dokumenttia, joiden analysointi tuotti tietoa tuotantoprosessin eri osa-alueista ja täydensi haastatteluissa keräämääni tietoa muun muassa nuotistonhoitajan osuudesta tuotantoprosessissa, kausisuunnittelun käytänteistä ja sitä ohjaavista periaatteista sekä markkinoinnin prosessiin kuuluvasta kausiesitteen tuotannosta. Tapiola Sinfoniettan sisältöstrategia avasi kausisuunnittelun prosessia, ja Sinfoniettan paperinen työlista keväälle 2019 avasi viikkotasolla orkesterin arkea.

### 5.4 Yhteisöllinen kehittämistyöpaja

Työprosessin mallintamiseen ja kehittämiseen on syytä saada mukaan koko työyhteisö, sillä prosessissa työskentelevät ihmiset ovat aihealueen todellisia asiantuntijoita (Logistiikan Maailma 2019). Järjestin Tapiola Sinfoniettan henkilökunnalle ideointityöpajan 21. toukokuuta 2019 orkesterin toimistolla Espoon kulttuurikeskuksessa. Työpajan tarkoituksena oli osallistaa työntekijöitä yhdessä osallistumaan kausikonserttien tuotantoprosessin kehittämiseen sekä auttaa heitä näkemään prosessi myös toisten työntekijöiden näkökulmasta.

Valitsin työpajamenetelmäkseni oppimiskahvilan (Learning Café), jonka perusajatusta muunsin hieman vastamaan paremmin työpajan tavoitteita. Työpaja alkoi lyhyellä alustuksella, jossa kerroin osallistujille työpajan tavoitteet ja tarkoituksen sekä ohjeistin, miten työpajassa toimitaan. Lisäksi esittelin työpajan pohjana toimivan, isolle paperille teemahaastattelujen pohjalta koostamani yhteenvedon

kausikonserttien tuotantoprosessista. Jaoin osallistujat kolmeen ryhmään, joista jokainen sai oman pöydän ja punaisen, keltaisen tai vihreän tarralappunipun.

Kukin väri edusti erilaista näkökulmaa ideointiin. Vihreille lapuille kirjoitettiin niitä asioita, jotka prosessissa toimivat ja jotka orkesterissa ovat hyvin. Punaisille lapuille taas kirjoitettiin haasteita ja kehityskohteita. Keltaisille lapuille kerättiin ”viljejä ideoita”, ja ohjeistuksena oli miettiä kaikkia mahdollisia toiveita, ideoita ja visioita mitä työntekijöillä tulee mieleen orkesteriin ja työhön liittyen yleensä, ei pelkästään kausikonsertteihin liittyen.

Jokainen ryhmä sai 5 minuuttia aikaa kirjoittaa tarralapuille mieleen tulevat asiat, ja sen jälkeen syntyneet ajatukset purettiin yhteisen pöydän ääressä. Kausikonserttien tuotantoprosessiin liittyvät asiat liimattiin tarralapuilla oikeisiin kohtiin työpajan pohjana olevaa paperista tuotantoprosessikaaviota, ja yleisiä asioita kerättiin sen viereen isoille papereille. Keskustelun jälkeen ryhmät siirtyivät myötöpäivään seuraavan pöydän ja tarralappunipun ääreen ja vaihtoivat värin mukaiseen näkökulmaan. Jokainen ryhmä sai kiertää kaikki kolme väriä, ja jokaisen viisiminuuttisen jälkeen keskusteltiin syntyneistä ajatuksista.

Luovassa ongelmanratkaisussa ideointi ja arviointi on syytä pitää erillään, sillä liian varhaisessa vaiheessa aloitettu arviointi tyrehdyttää ideoinnin (Ojasalo ym. 2015, 158). Tästä syystä olikin hyvä pitää työpajassa erillään ideointi eli ajatusten kirjoittaminen paperille sekä alustava arviointi, eli yhteinen keskustelu syntyneistä ideoista.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa kerron tapaustutkimukseni tuloksista. Kerron Tapiola Sinfoniettan kausikonserttien tuotantoprosessista, sen osaprosesseista, työvaiheista sekä siihen liittyvistä haasteista. Esittelen tuotantoprosessin mallintamisen vaiheet sekä

lopputuloksena syntyneen prosessikaavion. Lisäksi esittelen tuotannon ja orkesterin toiminnan aikatauluttamisen työkaluksi laatimani vuosikellon. Haastattelu- ja työpaja-aineistoon nojaten nostan prosessista esille myös ongelmakohtia, joihin pyrin seuraavassa luvussa löytämään kehitysehdotuksia.

## 6.1 Kausikonserttien tuotantoprosessi

Teemahaastatteluiden ja dokumenttianalyysin avulla keräämäni aineiston pohjalta muodostin kokonaiskuvan nykyisestä tuotantoprosessista. Selvitin prosessiin kuuluvat työtehtävät, niiden järjestyksen sekä prosessiin osallistuvat tahot. Lisäksi haastattelut ja työpaja tuottivat paljon tietoa siitä, miltä osin prosessi on toimiva ja miltä osin sitä toivotaan kehitettävän.

Päädyin tutkimuksessa jakamaan kausikonserttien tuotantoprosessin kuuteen osaprosessiin. Osaprosessit ovat kausisuunnittelu, tuotanto, nuotisto, markkinointi, lipunmyynti ja talous. Käsittelen näitä osaprosesseja erillisinä toimijoina tai rooleina. Toimijan käsite ei tarkoita samaa kuin henkilö. Yhdellä henkilöllä voi olla useita eri rooleja prosessissa, ja samaan osaprosessiin voi osallistua useita eri henkilöitä. (JUHTA 2012, 11.) Esimerkiksi työn kirjoitushetkellä tuotannon osaprosessissa työskentelevät II intendentti, konserttijärjestäjä, tuottaja sekä siviilipalvelusmies.

Orkesterin toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan hyvin pitkällä aikajänteellä. Uuden kauden suunnittelu alkaa usein jo kolme vuotta ennen kauden alkamista, mutta varsinainen tuotanto käynnistyy noin vuotta ennen kauden alkua. Talouteen ja hallintoon liittyviä toimintoja taas saatetaan tehdä jopa vuosi tuotannon päättymisen jälkeen. Kausikonserttiprosessi myös jakautuu useampaan osaprosessiin, jotka etenevät rinnakkain. Samaan aikaan on siis käynnissä sekä useita eri osaprosesseja, että kokonaan eri kausien tuotantoprosessien osaprosesseja.

Useat päällekkäiset ja limittäiset prosessit toisaalta tukevat, toisaalta häiritsevät toisiaan. Esimerkiksi kausisuunnittelun osaprosessin loppuvaiheilla käytävät keskustelut vierailevien taiteilijoiden kanssa antavat uusia ideoita tulevien kausien suunnitteluun ja pohjustavat jatkossa tehtävää yhteistyötä näiden taiteilijoiden kanssa. Prosessin loppupuolella oleva toiminto siis konkreettisesti tuottaa ideoita ja suunnitelmia tulevien kausien suunnittelun tueksi. Toisaalta taas se, että samaan aikaan pitää suunnitella useita eri vaiheessa olevia konserttikausia, tekee suunnittelutyöstä sekavaa ja vaikeasti hahmotettavaa.

### 6.1.1 Kausisuunnittelu

Kausisuunnittelun osaprosessista keräsin tietoa haastattelemalla orkesterin intendentti Juha Ahosta, sekä analysoimalla Tapiola Sinfoniettan sisältöstrategiaa. Kausisuunnittelun prosessi on vastuussa orkesterin taiteellisen ohjelmasisällön rakentamisesta, ja se alkaa jo noin kolme vuotta ennen kauden julkaisua. Suunnittelutyö on pääasiallisesti orkesterin taiteellisen johtoryhmän eli troikan vastuulla. Troikkaan kuuluu intendentin lisäksi kaksi muusikkojäsentä. Tapiola Sinfoniettan taiteelliset partnerit ja residenssitaiteilijat osallistuvat suunnitteluun niiden konserttien osalta, joissa he esiintyvät. Lisäksi orkesterin vierailevat taiteilijat, eli kapellimestarit ja solistit, saattavat esittää toiveita esimerkiksi esitettävistä teoksista, kiinnitettävistä taiteilijoista sekä teosten esitysjärjestyksestä. Orkesterilla on myös muusikoista koostettu ohjelmaneuvottelukunta, jonka kanssa on koottu Tapiola Sinfoniettan taiteellista suunnittelua ohjaava sisältöstrategia. (Ahonen 2019.)

Prosessin aluksi troikan keskusteluissa päätetään suunnitteilla olevan kauden suunnasta. Uusista tilaustöistä sovitaan myös mahdollisimman varhain, sillä tilaustyön säveltäminen vie säveltäjältä aikaa. Juha Ahosen (2019) mukaan on tärkeää, että kausisuunnittelussa muistetaan pitää mukana jonkinlainen punainen lanka, sillä pitkät linjat ja temaattiset kokonaisuudet tuovat ohjelmistoon jatkuvuutta ja tekevät siitä harkitun. Toisaalta myös uudet ideat ja yhteistyö uusien



taiteilijoiden kanssa on tärkeää, ettei orkesteri jähmety sisällöllisesti paikoilleen. (Ahonen 2019.)

Kausi suunnitellaan rakenteellisesti Excel-taulukkoon, jota säilytetään pilvipalvelussa. Siellä suunnitelma on tarpeen mukaan henkilökunnan jäsenten käytettävissä. Suunnitelmaan merkitään konserttien päivämäärät, esityspaikat, vierailijat ja teokset sitä mukaan kun ne varmistuvat. Kun konserttipäivät ovat osapuilleen kohdillaan, alkavat yhteydenotot mahdollisiin vieraileviin taiteilijoihin. Intendentti käy keskusteluja niiden kapellimestarien ja solistien edustajien kanssa, keitä Tapiola Sinfoniettan vieraiksi halutaan, sekä neuvottelee taiteilijoiden palkkioista. Kustannuksista käydään keskustelua talousprosessin kanssa. Sopimuksen yksityiskohtien varmistuttua tiedot siirretään tuotannon prosessiin, joka laatii varsinaiset sopimusasiakirjat. (Ahonen 2019.)

Konserttikauden ohjelman valmistuttua kausisuunnittelusta välitetään teostiedot nuotistolle ja markkinointiin nuottimateriaalien hankintaa ja kausiesitteen koostamista varten, sekä alustavat aikataulut tuotantoon, jossa aikataulutusta tarkennetaan. Seuraava kausisuunnitteluprosessiin kuuluva tehtävä onkin vasta konserttipäivänä, jolloin isännöidään vierailevia taiteilijoita. Konsertin jälkeen vierailijat viedään syömään, ja samalla keskustellaan yhteistyön sujumisesta ja mahdollisista tulevista yhteistyökuvioista, sekä pyydetään palautetta. (Ahonen 2019.)

Konserttikauden kokoaminen on palapeli, jossa erityisesti intendentti kohtaa haasteita erilaisten näkemysten yhteen sovittamisessa. Taiteellinen johtoryhmä kokousta viikoittain kahdesta kolmeen tuntia, ja keskustelu jää helposti jo alkuvaiheessa jumiin pieniin detaljeihin. Kokonaiskuva ja isot linjaukset uhkaavat jäädä vähemmälle huomiolle. Intendentin onkin tärkeää neuvotella, kuulla erilaisia taiteellisia näkemyksiä ja sovittaa vierailevien taiteilijoiden aikatauluja yhteen omien suunnitelmien kanssa. (Ahonen 2019.)

### 6.1.2 Tuotanto

Tuotannon prosessi huolehtii valtaosasta konsertteihin liittyvistä käytännön järjestelyistä. Prosessissa työskentelevät työn kirjoitushetkellä II intendentti, konserttijärjestäjä, tuottaja sekä siviilipalvelusmies. Selvittäessäni prosessin kulkua sain aineistoa orkesterin II intendentti Anna Jaskiewiczin haastattelusta sekä analysoimalla tulostettua orkesterin työlistaa keväälle 2019.

Sitä mukaa kun kausisuunnittelussa saadaan kiinnitettyä vierailevat taiteilijat, tuotanto laatii tarvittavat sopimusasiakirjat. Tuotanto myös huolehtii ulkomaisten vierailijoiden hotellivaroituksista ja pitää yhteyttä vierailevan taiteilijan tai tämän edustajan kanssa aina konserttiin saakka ja vastaa mahdollisiin kysymyksiin. (Jaskiewicz 2019.)

Kausisuunnitelman valmistuttua laaditaan työlistat OPAS Online -järjestelmään. Työlistojen tulee olla valmiina aina puolivuositain, joulukuun työpaikkakokouksessa kevääksi ja toukokuun työpaikkakokouksessa syksyksi. (Jaskiewicz 2019.) Työlista on päiväkohtainen orkesterin aikataulu, johon merkitään konsertit, harjoitukset, yleisötyöpäivät, tiedossa olevat kokoukset, kotiharjoittelupäivät ja vapaapäivät. Lisäksi työlistasta löytyy tietoa konserttien ohjelmasta, oheistilaisuuksista ja tallennuksesta, kuten radioinnista. Konserttikohtaisesti työlistaan on merkitty kapellimestari, konserttimestari ja solistit, sekä muusikoiden pukukoodi. Valmiit työlistat tulostetaan vihkomuodossa ja jaetaan orkesterin henkilökunnalle ja muusikoille. (Dokumenttianalyysi 2019.)

Tuotanto laatii myös viikkokohtaiset muusikkolistat eli listat siitä, keitä muusikoita lomat ynnä muut vapaat huomioiden on kullakin viikolla käytössä. Muusikkolistoja verrataan siihen, mitä konsertin esittämiseksi vaaditaan. Jos orkesterin omat soittajat eivät riitä tai tarvitaan erikoisia soittimia joita orkesterissa ei ole, tuotanto etsii keikkamuusikoita avustajiksi näihin konsertteihin. Muusikoiden sairastapauksissa tuotanto etsii sopivan keikkamuusikon sijaistamaan. Avustajien ja sijaisten palkkiosopimukset tehdään pääsääntöisesti konserttia edeltävällä viikolla, ja valmiit sopimukset siirretään talousprosessille palkkionmaksua varten. (Jaskiewicz 2019.)

Ennen konserttia tuotanto laatii lavakartan, jonka perusteella lava rakennetaan ja soittimet sijoitellaan konserttipäivänä. Konsertin yksityiskohdista sovitaan tuotantopalaverissa kulttuurikeskuksen henkilökunnan kanssa. Palavereita on kerran viikossa, ja niissä käydään läpi 4–5 seuraavaa viikkoa. Palaverien lisäksi tuotanto lähettää kulttuurikeskukselle tuotantotiedotteen, joka sisältää kaiken mitä kulttuurikeskukselta tarvitaan kyseistä tuotantoa varten, oli kyse sitten tekniikkaan ja valoihin tai taiteilijatapaamisen tuoleihin liittyvä tarve. Jos konserttia varten pitää hankkia esimerkiksi lavasteita tai muita esineitä, tuotanto tekee hankintoihin liittyvät tilaukset. (Jaskiewicz 2019.)

Viimeistään kaksi viikkoa eteenpäin laaditaan tarkat harjoitusaikataulut, ilmenee työlistassa näkyvien harjoitusten tarkka aikataulu, eli mitä kappaleita harjoitellaan ja missä järjestyksessä. Nämä tiedot saadaan konsertin kapellimestarilta. Ennen konserttia tuotanto rakentaa lavan laaditun lavakartan mukaisesti. Konserttipäivänä on usein avoin kenraaliharjoitus, johon tuotanto vastaanottaa yleisön. Tuotannon vastuulla on myös yleinen konserttipäivän sujuvuus. Konsertin jälkeen lava puretaan, nuotit kerätään pois ja toimitetaan nuotistolle. (Jaskiewicz 2019.)

Tuotannon haasteena on erityisesti suuren tietomäärän hallinta. Konserttituotanto pitää sisällään paljon pieniä mutta sitäkin tärkeämpiä yksityiskohtia. Dokumentteja tallennetaan milloin organisaation Sharepointiin, verkkolevyille tai OPAS Online -järjestelmään. Anna Jaskiewiczin mukaan kaikki tuotantojen asiat pysyvät pitkälti omassa päässä. Tämä toki onnistuu kokeneelta tuottajalta, mutta ongelmia tulee helposti työntekijän vaihtuessa, tai esimerkiksi sairastuessa. kuten Jaskiewicz toteaa, omaa päätä ei voi jakaa kenelläkään. (Jaskiewicz 2019.)

### 6.1.3 Nuotisto

Nuotiston osaprosessista sain tietoa nuottimateriaalien hankintaa ja valmistelua sekä nuottien arkistointia käsittelevien ohjeistusten dokumenttianalyysillä. Nuotiston prosessissa työskentelevät työn kirjoitushetkellä nuotistonhoitaja, orkeste-

rin siviilipalvelusmies sekä orkesterin äänenjohtajat. Prosessi alkaa, kun kausisuunnittelun prosessi on saatu valmiiksi, ja uuden kauden teostiedot on välitetty kausisuunnittelusta nuotistoon. Nuotit hankitaan joko osto- tai vuokramateriaalina, ja hankintaprosessissa tulee huomioida kaupungin hankintoja koskevat säännöt sekä tekijänoikeudet. Hankinnat tehdään puolivuositain, helmi-maaliskuussa syksyä varten ja syyskuussa kevättä varten. (Dokumenttianalyysi 2019.)

Kun hankinnat on tehty, nuottimateriaali valmistellaan käyttöä varten. Niihin muun muassa tehdään jousitukset, korjataan mahdolliset virheet ja merkitään sivunäkännöt. Valmiista nuottimateriaaleista otetaan harjoituskopiot, jotka lisätään pdf-muodossa OPAS Online -järjestelmään muusikoiden saataville. Konsertin jälkeen nuotit kerätään pois. Ostomateriaali arkistoidaan, ja vuokramateriaali palautetaan vuokraajalle. (Dokumenttianalyysi 2019.)

#### 6.1.4 Markkinointi

Orkesterin markkinointisuunnittelija Helena Ruhkala avasi haastattelun kautta markkinoinnin prosessia. Lisäksi sain prosessia koskevaa aineistoa analysoimalla markkinoinnin prosessiin kuuluvan kausiesitetuotannon aikataulua. Markkinoinnin prosessista vastaa pääasiassa markkinointisuunnittelija, mutta kausiesitteen tuotantoon osallistuu lähes koko toimiston henkilökunta. Läheisiä yhteistyökumppaneita ovat mainostoimisto G-Works sekä lippu.fi. (Ruhkala 2019.)

Kausiesitteen tuotanto jakautui vuoden 2019 aikataulussa neljälle kalenterikaudelle, ja prosessiin osallistui useita orkesterin työntekijöitä. Kausiesitteen tuotanto alkaa tammikuussa esitteen tuotantosuunnitelman laatimisella. Tuotantosuunnitelmaan on kirjattu kunkin prosessiin osallistuvan henkilön tehtävät viikottasolla, ja aikarajat päivän tarkkuudella. Tehtävät on myös värikoodattu niistä vastuussa olevan tekijän mukaan, jotta kukin löytäisi omat tehtävänsä suunnitelmasta helposti. (Dokumenttianalyysi 2019.)

Tammikuun lopun ja maaliskuun alun välisenä aikana kausiesitettä varten muun muassa kirjoitettiin kaikkien konserttien kuvaukset ja taiteilijoiden biografiat, lähetettiin ne kaupungin kielenkääntäjille ja etsittiin sopivat kuvat esitteeseen. Kausiesite meni maaliskuussa taitettavaksi G-Worksille, ja huhtikuussa painoon. (Dokumenttianalyysi 2019.) Kausi julkaistiin 12.4.2019 esitemuodossa ja orkesterin verkkosivuilla. Kausiasiakkaille järjestettiin oma julkistustilaisuus. Samana päivänä kaikki tapahtumat tulivat myös lippu.fi:n palveluun myyntiin. Kauden julkaisun yhteydessä konserttien tiedot viedään myös erilaisiin tapahtumakalentereihin. (Ruhkala 2019.)

Koko kautta koskevat markkinointitoimenpiteet painottuvat kauden julkaisun tiedoille kevääseen. Myöhemmin voidaan päättää erilaisilla kampanjoilla nostaa myös yksittäisiä konsertteja. Lähempänä konserttia laaditaan käsiohjelmat, ja kunkin konsertin jälkeen lisätään lipunmyynnistä tullut tieto kävijämäärästä kuulijatilastoon. Markkinointia seurataan ja analysoidaan esimerkiksi lippu.fi-palvelun myyntiraportin, sosiaalisen median seurantatyökalujen sekä Google Analyticsin avulla. (Ruhkala 2019.)

Markkinoinnin osaprosessi toimii valtaosin hyvin. Haastattelussa kävi ilmi kausiesitteen tuotantoon liittyvä haaste. Kausiesitteen materiaalit ovat tuotantovaiheessa useissa eri tiedostoissa. Pienen pieniä muutoksia tietoihin tulee jatkuvasti, ja nämä muutokset pitäisi muistaa korjata kaikkiin eri tiedostoihin. (Ruhkala 2019.)

#### 6.1.5 Lipunmyynti

Lipunmyynti on kaikista kuudesta osaprosessista ajallisesti lyhyin. Lipunmyynti konsertteihin alkaa kauden julkistuksen yhteydessä, mutta ennakkolipunmyynti on ulkoistettu lippu.fi -palvelulle. Organisaation sisällä lipunmyynnin prosessiin osallistuvat työn kirjoitushetkellä toimistoassistentti sekä markkinointisuunnittelija. Ennen konserttipäivää prosessiin kuuluvia työtehtäviä ovat orkesterin kausi-

asiakkaiden konserttivaihdot sekä ryhmä- ja kutsuvierasvarauksista huolehtiminen. Kausikortin ostaneet voivat pääsääntöisesti kerran vaihtaa kausisarjaansa kuuluvan konsertin johonkin toiseen konserttiin. Tieto näistä vaihdoista tulee lipunmyyntiin orkesterin verkkosivuilla olevan lomakkeen kautta. Ryhmä- ja kutsuvierasvaraukset tehdään muista lipuista poiketen orkesterin, eikä lippu.fi:n, kautta. (Torkko 2019.)

Konserttipäivänä työtehtäviin kuuluu käsiohjelmien toimittaminen jaettavaksi yleisölle, sekä kutsuvieraslippujen jakaminen kutsuvierastiskillä. Konsertin jälkeen lasketaan kävijämäärä lipunmyyntitilastojen ja kutsuvieraslistan perusteella, ja tieto toimitetaan markkinoinnin prosessiin kuulijatilaston kokoamista varten. Kokonaisuudessaan prosessi kuhunkin konserttiin kestää muutamia viikkoja. Prosessissa ei ollut havaittavissa varsinaisia ongelmia, ainoastaan viime hetken muutokset varauksissa ja osin puutteelliset tiedot kutsuvieraista aiheuttivat välillä selvittelyjä. (Torkko 2019.)

#### 6.1.6 Talous

Haastattelin orkesterikoordinaattori Susann Holmbergiä orkesterin talousprosessista. Tästä prosessista halusin tiivistää mukaan tutkimukseeni vain olennaisimman ja muiden prosessien arjessa näkyvät osat. Talousprosessi on luonteeltaan enemmänkin muita prosesseja tukeva kuin aktiivisesti tuotantoon osallistuva, mutta halusin tiettyjen tuotannon arjessa oleellisten kohtien näkyvän mallinnuksessa prosessissa.

Talousprosessiin osallistuvat orkesterikoordinaattori sekä erilaisten hankintojen tekijät. Prosessi lähtee liikkeelle orkesterin rahoituksen, eli pääasiassa valtionosuuden ja määrärahojen anomisella. Rahoitusta haetaan kalenterivuodeksi kerrallaan. Tämä on joskus hieman haasteellista, sillä orkesterin toimintavuosi on syksystä kevääseen. Määräraha hakemukset seuraavalle vuodelle käsitellään kaupungin lautakunnissa huhtikuussa, ja saatu määräraha tulee tietoon lokamarraskuussa. Valtionosuus seuraavalle vuodelle anotaan toukokuussa, ja saatu

valtionosuus tulee tietoon joulukuussa. Tämä tarkoittaa siis sitä, että Tapiola Sinfonietta julkaisee keväisin tulevan syys-kevät-ajanjaksolle ajoittuvan konserttikauden tietämättä kauden jälkipuoliskolla käytössä olevaa tarkkaa budjettia. (Holmberg 2019.)

Talousprosessi ei itse tee päätöksiä hankinnoista ja tilauksista, mutta se hallinnoi niitä. Espoon kaupungilla on hankintojen toteuttamiseen tarkat säännöt, joita tulee aina noudattaa. Ajantasaiset säännöt hankintojen tekemiseen on löydettävissä toimittajarekisteri eKatalogista. Holmbergin (2019) mukaan hankintaprosessin toteutuksessa on ajoittain puutteita, esimerkiksi jokin vaihe on myöhässä tai puuttuu kokonaan. Tämä aiheuttaa talousprosessiin ylimääräistä työtä, kun hankintaprosessia pitää ryhtyä korjaamaan. (Holmberg 2019.)

Prosessin loppupään tehtäviin kuuluu vierailevien taiteilijoiden sekä keikkamusiikoiden palkkioiden maksu tuotannon laatiman sopimuksen mukaan. Iso osa talousprosessin työstä on erilaisten loppuraporttien ja -selvitysten laatimista. Esimerkiksi valtionosuuden ja määrärahojen käytöstä tehdään selvitykset. Raporttien tietoja käytetään myös tulevan suunnitteluun. Esimerkiksi kausikonsertin tai vaikkapa Euroopan-kiertueen budjetointi on helpompaa, kun taustatietona on vastaavan, jo toteutuneen projektin budjettitoteuma. (Holmberg 2019.)

## 6.2 Kausikonserttien tuotantoprosessin prosessikaavio

Haastatteluiden ja muun aineiston analyysin tuloksena syntyi Tapiola Sinfonietan kausikonserttien tuotantoprosessin prosessikaavio. Koko prosessikaavio löytyy tämän työn liitteestä 2. Kaaviossa prosessi on jaettu edellisestä alaluvusta tuttuihin osaprosesseihin, jotka ovat kausisuunnittelu, tuotanto, nuotisto, markkinointi, lipunmyynti sekä talous. Tuotantoprosessin peräkkäiset vaiheet on esitetty osaprosessikohtaisesti toisiaan seuraavina tehtävinä. Lisäksi kaaviossa kuvataan osaprosessien välillä liikkuvaa tietoa.

Valitsin prosessin kuvaustavaksi uimaratakaavion, joka on visuaalinen prosessin kuvaustapa, jossa prosessin toiminnot on jaettu eri rooleille (JUHTA 2012, 3). Uimaratakaaviossa käytetään Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan prosessien kuvaamiseen laatiman JHS152-suosituksen mukaisia symboleja. Kukin kuudesta osaprosessista on omalla vaakasuuntaisella uimaradallaan. Osaprosessin alkua ja loppua kuvataan tapahtumasymboleilla. Niiden välille on asetettu suoritusjärjestykseen osaprosessin tärkeimmät työtehtävät ja -vaiheet, joita kuvataan toimintosymboleilla. Yhtenäinen viiva eli virtasymboli osoittaa tehtävien järjestyksen, ja katkoviivalla esitetty tietovirta kuvaa tietojen, tiedostojen tai dokumenttien siirtymistä osaprosessista toiseen. (JUHTA 2012, 11–12.)

#### TOIMIJA

Eri toimijat erotetaan toisistaan vaakasuuntaisilla uimaradoilla. Toimijat kuvaavat vastuualueita. Yksi toimija voi koostua yhdestä tai useammasta radasta, jotka muodostavat yhdessä altaan. Eri toimijat erotetaan toisistaan tyhjällä tilalla



#### TAPAHTUMA

Tapahtumasymbolilla merkitään prosessin alku- ja loppupisteet.

#### PROSESSIN ALKU



#### PROSESSIN LOPPU



#### TOIMINTO

Toimintosymbolilla kuvataan prosessia, osaprosessia ja tehtävää. +-merkki symbolin alareunassa tarkoittaa, että toiminnolla on alatoimintoja.



#### VIRTA

Virtasymboli kuvaa prosessin toimintojen suoritusjärjestyksestä.



#### TIETOVIRTA

Tietovirtasymboli kuvaa jonkin tiedon tai dokumentin siirtämistä toimijalta toiselle.

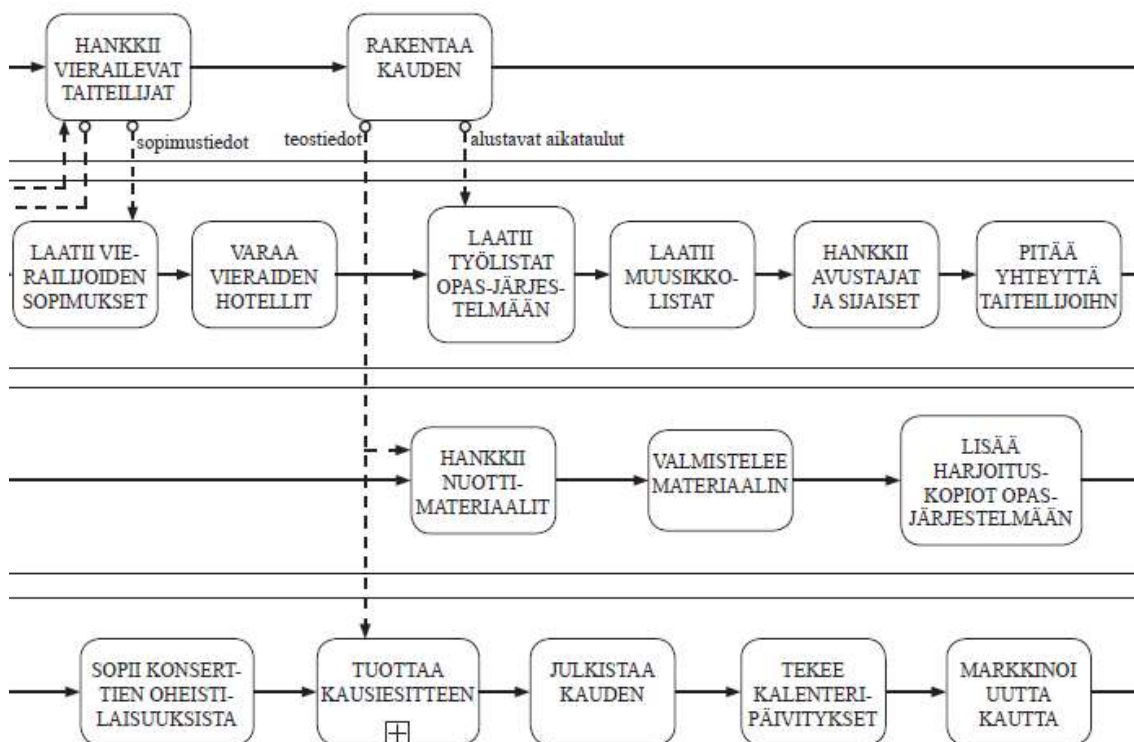


Kuvio 5. Prosessikaavion symbolien selitteet (mukaillen JUHTA 2012, 11–12).

Uimaratakaavio on prosessikuvauksena yksinkertainen ja selkeä. Kuvauksen tarkoituksena ei ole kuvata prosessia yksityiskohtaisesti, vaan ennemminkin selkiyttää työprosessia tarjoamalla ylätason näkökulma, joka auttaa hahmottamaan tuo-



tannon kokonaisuuden. Joistakin työvaiheista Tapiola Sinfonietalla on jo olemassa yksityiskohtaisempia prosessikuvauksia. Tällaisten työvaiheiden toimintotymbolin alareunaan on lisätty +-merkki erottamaan ne muista. Hyödynsin +-merkkiä myös hankintoihin liittyvän tiedonkulun ja dokumenttien liikkumisen kuvaamisessa, sillä se on monimutkaisena prosessina parempi jättää kokonaisuutena tämän ylätasen kuvaksen ulkopuolelle.



Kuvio 6. Osa mallinnetusta kausikonserttien tuotantoprosessista. Koko prosessikaavio löytyy tämän työn liitteestä 2.

Prosessikaavio ei kuvaa osaprosessin sisäistä ajan kulumista, eivätkä eri osaprosessien pystysuunnassa samassa kohtaa sijaitsevat tehtävät välttämättä ole ajallisesti samanaikaisia. Prosessikaaviota ei siis lueta samoin kuin esimerkiksi nuottikirjoitusta, missä päällekkäin olevat nuotit soitetaan samalla hetkellä. Tämä johtuu siitä, että eri osaprosessit ovat eri pituisia ja ne saattavat myös alkaa ja loppua eri aikoihin. Kaaviossa on kuitenkin kuvattu keltaisella värillä ne toiminnot, jotka tapahtuvat konserttipäivän aikana. Nämä toiminnot jakavat osaprosessin ennen konserttipäivää, sen aikana ja sen jälkeen tehtäviin asioihin.

Valmista prosessikaaviota voi hyödyntää työkaluna monin eri tavoin. Sen avulla voidaan esimerkiksi tutustuttaa uudet työntekijät ja sijaiset tuotannon kokonaisuuteen sekä havainnollistaa prosessien kulkua ja osaprosessien välisiä vuorovaikutussuhteita. Kaaviota on mahdollista käyttää myös silloin, kun tuotantoprosessia ja organisaation toimintaa esitellään ulkopuolisille, kuten rahoittajille ja kaupungin päättäjäille.

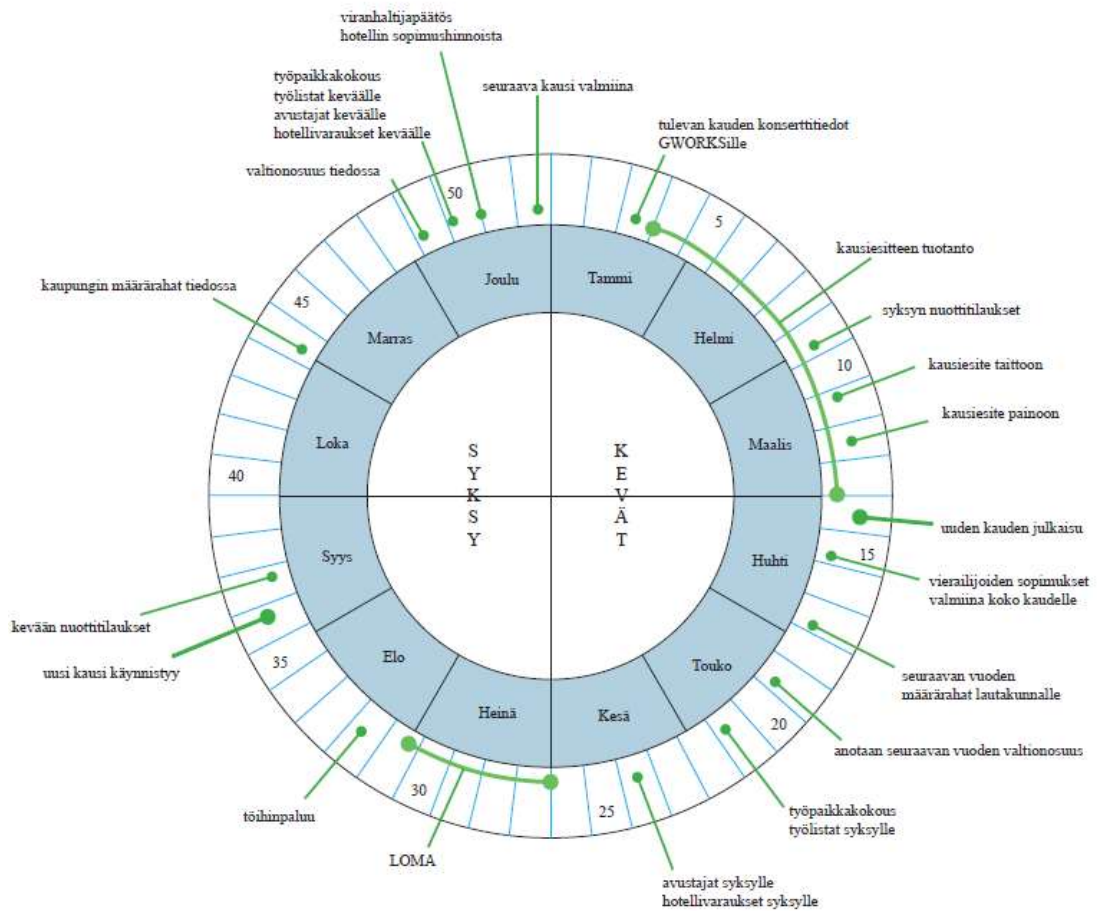
Organisaatiossa pidempäänkin työskennelleet voivat myös hyödyntää kaaviota omassa työssään. Kaaviosta voi esimerkiksi korostaa kaikki toiminnot, missä kyseinen työntekijä on mukana. Näin työntekijän on helpompi hahmottaa ja myös muistaa oma osuutensa prosessin työtehtävistä, sekä suunnitella työtään.

### 6.3 Orkesterin vuosikello

Toinen tarpeelliseksi nähty työkalu on orkesterin vuosikello. Vuosikello on ympyrän muotoinen kaavio, joka kuvaa kalenterivuoden pituista ajanjaksoa. Tapiola Sinfonietalle tehty vuosikello on jaettu puoliksi kevät- ja syyskauteen sekä 12 kuukausisektoriin ja 52 viikkosektoriin. Tuotantoon ja orkesterin arkeen liittyviä asioita, kuten tehtäviä, kokouksia ja määräaikoja on merkitty oikeille kohdilleen viikkojen tai kuukausien tarkkuudella.

Vuosikello täydentää prosessikaavion antamaa tietoa tuotantoprosessista sitomalla sen konkreettisesti aikaan. Lisäksi vuosikelloon voidaan merkitä myös paljon sellaista, mitä prosessikaavio ei näytä. Esimerkiksi vuosittain toistuvat kokoukset ja festivaalit voidaan merkitä, tai jopa kaikki kyseiselle vuodelle tiedossa olevat konsertit, palaverit ja muut tapahtumat. Kaaviosta on helppo muutamalla silmäyksellä hahmottaa isoimmat tapahtumat tulevalle vuodelle.

Vuosikellon esikuvana on käytetty Valtionvarainministeriön toiminnan ja jatkuvuuden hallintaan laatiman ohjeistuksen liitteenä olevaa esimerkkiä jatkuvuuden hallinnan vuosikellosta (Valtiovarainministeriö 2016).



Kuvio 7. Tapiola Sinfonietan vuosikello

## 7 Kehitysehdotukset

Tässä luvussa esitän kehitys- ja ratkaisuehdotuksia tutkimuksen aikana tuotantoprosessissa havaitsemiini ongelmiin. Ehdottamani ratkaisut parantavat organisaation sisäistä viestintää, tukevat tulevaa kehitystyötä sekä helpottavat kunkin työntekijän oman työn hallintaa. Kehitysehdotukseni myös toimivat pohjana organisaation tulevalle kehitystyölle.

## 7.1 Kehitysehdotus 1: Prosessien jatkuva kehittäminen

Opinnäytetyöni on aloittanut Tapiola Sinfoniettan prosessien kehitystyön. Luonnollinen jatkumo aloitetulle työlle on jatkaa sitä eteenpäin, ja kehittää myös organisaation muita prosesseja. Lecklinin (1999) prosessien jatkuvan kehittämisen mallin mukaisesti kausikonserttien tuotantoprosessin kehittämisessä on nyt tehty alkukartoitus, josta selviää prosessin nykytila. Lisäksi prosessista on laadittu prosessikaavio, ja laadittu ratkaisuehdotuksia havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi. Seuraavaksi orkesterissa tulisi arvioida annettuja ratkaisuehdotuksia, ja mahdollisesti luoda vielä uusia ehdotuksia. Parhaat kehitysehdotukset tulisi myös viedä käytäntöön asti.

Prosessin laadun varmistaminen vaatii jatkuvaa kehittämistyötä (Lecklin 1999, 214–215). Työvälineenä tässä kehittämistyössä käytetään laadittua prosessikaaviota sekä vuosikelloa. Prosessikaaviosta tuttuja symboleita voidaan käyttää myös muiden tarvittavien prosessikaavioiden laatimisessa. Sekä kaavio että vuosikello toimivat myös jatkuvuuden hallinnan työkaluina, ja auttavat säilyttämään ylätasen näkökulman esimerkiksi kausisuunnittelussa, jossa helposti hukutaan yksityiskohtiin.

## 7.2 Kehitysehdotus 2: Tietojärjestelmät

Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että orkesterin käytössä olevat tietojärjestelmät koetaan puutteellisiksi. Tietoa ja dokumentteja tallennetaan useisiin eri paikkoihin, kuten verkkolevyille, SharePoint-työtilaan sekä omalle koneelle. Orkesterin aikataulujen luomiseen ja jakamiseen käytettävää OPAS Online -ohjelmistoa on vaikea käyttää eikä se sovellu projektinhallinnan työkaluksi. Työpajassa OPAS Onlinen vaikea käyttöliittymä nostettiin vielä erikseen ongelmaksi.

Työpajassa kävi ilmi, että OPAS Online -ohjelmistoon on tulossa OPAS Next -niminen päivitys, jonka toivotaan korjaavan nykyisen ohjelmiston ongelmat. Jos tästä uudistuksesta ei kuitenkaan saada toivottua parannusta nykyiseen, on

syytä tarkastella muita vaihtoehtoja. Esimerkiksi II intendentti Anna Jaskiewicz kertoi haastattelussa aikaisemmassa työpaikassaan käytössä olleesta Tuomo-ohjelmasta. Ohjelmisto oli tarkoitettu tuotannon tueksi, ja kaikki tuotannossa oleelliset tiedot, kuten sähköpostit ja sopimukset, löytyivät samasta paikasta. (Jaskiewicz 2019.)

Tietojärjestelmien selkiyttäminen, toimimattomista järjestelmistä luopuminen ja tarpeelliseksi nähtyjien uusien järjestelmien käyttöönotto ratkaisee organisaation sisäisen viestinnän ongelmia. Kun esimerkiksi dokumenttien tallennuspaikat ovat yhdessä mietittyjä, tarpeellinen tieto löytyy helposti ja nopeasti. Vaikka käyttöön ei otettaisikaan uutta tuotanto-ohjelmistoa, tulisi orkesterissa vähintäänkin huolehtia siitä, että kaikki tuotannossa oleelliset dokumentit ovat löydettävissä samasta paikasta, jotta esimerkiksi työntekijän sijaisen olisi helpompaa löytää tärkeät tiedot.

Työpajassa esitettiin myös idea orkesterin omasta ”sisäisestä Twitteristä”, jonka kautta informaatio kulkisi nopeasti työntekijältä toiselle. Tällainen viestintäkanava voisi olla esimerkiksi sekä työpöytä- että mobiiliversiona saatavilla oleva Slack, jossa viestinnän voi jakaa eri aihekanaville.

### 7.3 Kehitysehdotus 3: Ohjeistukset ja tarkistuslistat

Kolmas kehitysehdotukseni koskee erilaisia ohjeistuksia ja tarkistuslistoja. Esimerkiksi nuotistonhoitajan tärkeimmistä työtehtävistä on jo olemassa hyvä, lyhyt ja napakka ohjeistus, josta on ollut jo hyötyä organisaatiossa esimerkiksi sijaisen ja nuotistonhoitajan apuna työskentelevien siviilipalvelusmiesten perehdyttämisessä sekä tämän opinnäytetyön aineistona. Nämä dokumentit tulisi tarkistaa ja tehdä niihin oleelliset päivitykset sekä luoda tarpeen mukaan uusia. Dokumenteista on syytä luoda myös lista, josta näkyy dokumentin nimi, sisältö, milloin dokumenttia on viimeksi muokattu ja kuka työntekijä muokkaukset on tehnyt. Kaikki ohjeistukset tulisi myös säilyttää samassa, helposti löydettävässä

paikassa. Ajantasaiset ja helposti saatavilla olevat ohjeistukset vähentäisivät virheitä esimerkiksi hankintaprosessissa.

Tarkistuslistat taas vähentäisivät virheitä paljon yksityiskohtia sisältävissä tehtävissä missä helposti jää jotain huomaamatta, kuten kausiesitteessä tuotannossa ja käsiohjelmissa. Esimerkiksi kutsuvierasvaraukseen tarvittavista tiedoista voisi laatia tarkistuslistan, jotta vältyttäisiin epäselvyyksiltä. Kaksi kutsuvierasta ilmoittava työntekijä ei välttämättä tule vaikkapa ajatelleeksi, laitetaanko nämä vieraat vierekkäin vai erikseen istumaan, sillä hänelle vastaus saattaa olla itsensäselvyys. Tarkistuslista kuitenkin muistuttaa asiasta, ja vieraat saadaan oikealla tavalla paikoitettua.

Työntekijän tehtävien ohjeistukset tulisi laatia tiivistetyssä muodossa ikään kuin pikaohjeeksi tai Usein kysytyt kysymykset -sivuksi työntekijän mahdolliselle sijaiselle tai seuraajalle. Ohjeistusten laatiminen tekee työntekijän omaksumaa hiljaista tietoa näkyväksi sekä työntekijälle itselleen että muulle organisaatiolle. Ohjeistukset tulisi aika-ajoin tarkistaa, jotta ne pysyvät ajantasaisina.

## 8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Espoon kaupunginorkesteri Tapiola Sinfoniettan kausikonserttien tuotantoprosessia voitaisiin kehittää. Työn tuloksena selvisi, että prosessia voidaan parantaa omaksumalla prosessien jatkuva kehittäminen orkesterin toimintaa ohjaavaksi periaatteeksi, tarkoituksenmukaistamalla käytössä olevia tietojärjestelmiä sekä laatimalla prosessin eri vaiheita ja toimintoja koskevia ohjeistuksia ja tarkistuslistoja. Lisäksi tutkimuksessa tuotettiin kaksi prosessikuvausta, kausikonserttien tuotantoprosessin prosessikaavio sekä Tapiola Sinfoniettan vuosikello, joita voidaan käyttää työkaluina tulevassa kehitystyössä.

Koska kyseessä on tapaustutkimus, tulokset ovat suoraan hyödynnettävissä ainoastaan Tapiola Sinfoniettan omaan kehittämistyöhön. Sen lisäksi että opinnäytetyöni auttaa tilaajaani, toivon, että työstäni on hyötyä myös muille kulttuurialan organisaatioille, erityisesti orkestereille, jotka tavalla tai toisella haluaisivat selkiyttää, kehittää tai mallintaa omaa tuotantoprosessiaan tai sen osaa. Työni sisältää mallin vastaavan kehittämisprojektin toteuttamiseen.

Tuotantoprosessin hiominen, selkiyttäminen sekä visualisointi olivat jo pidempään olleet tilaajani tavoitteina. Tärkein työssä toteutettu kehittämistoimenpide oli mielestäni prosessikuvausten luominen. Tuotantoprosessin mallintaminen oli antoisa työskentelytapa, jolla tuotiin prosessi näkyväksi ja pelkistettiin monimutkainen prosessi helpommin hahmotettavaksi. Valmis kaavio helpottaa työn organisoimista, resursoimista ja toimii jatkuvan kehittämisen työkaluna.

Kaltaiseni organisaation ulkopuolinen mallintaja kykenee tarkastelemaan prosessia uudesta näkökulmasta sekä huomaamaan erilaisia yksityiskohtia kuin työntekijät. Lisäksi tutkimuksen teettäminen opinnäytetyönä vapautti organisaation resursseja muuhun toimintaan. Toisaalta taas ulkopuolisuuteni altisti prosessin mallintamisen virheille, sillä en ole itse työskennellyt prosessissa. Kaikkia tuotantoprosessin yksityiskohtia ei välttämättä ole mahdollistakaan käydä haastatteluiden, dokumenttien tai muiden lähteiden kautta läpi. Monesti sen määrittely, kuinka oleellinen ja tärkeä jokin tietty työtehtävä on, jäi oman tulkintani varaan.

Työpajan toteuttaminen Tapiola Sinfoniettan henkilökunnalle oli mielekäs kokemus ja tuotti laadukasta tietoa työni tueksi. Kuitenkin jos nyt toteuttaisin työpajan uudelleen, suunnittelisin työpajan rakenteen ja kysymykset uudelleen niin, että tuloksissa olisi ratkaisukeskeisempi näkökulma. Tällaisenaankin tuloksista ilmenee mikä työprosessissa on toimivaa ja mitä pitää kehittää, ja yleinen ideointi tuotti hyviä aloitteita tuotantoprosessin lisäksi myös muun toiminnan kehittämiseen. Työntekijöiltä olisin voinut saada valmiita ratkaisuehdotuksia esille nousseisiin kehityskohteisiin, mutta ne eivät juurikaan päässeet kuuluviin tämän tyyppisessä työpajassa.

Toivon, että prosessinäkökulman hyödyntäminen erilaisiin tuotantoihin yleistyisi kulttuurituottajien keskuudessa. Prosessiymmärrys on mielestäni tärkeä osa tuottajan ammattitaitoa, ja tuo jatkuvuutta ja pitkäjänteisyyttä alalle, jossa asioita ajatellaan usein tuotanto kerrallaan projektiluonteisesti. Prosessien jatkuvalla kehittämisellä päästään lähemmäksi orkesterin toiminnan pitkän tähtäimen tavoitteita ja visioita, ja konsertteja voidaan tuottaa niin yleisön, taiteilijoiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta yhä laadukkaammin ja ammattimaisemmin.



## Lähteet

Espoon kaupunki 2019a. Verkkosivut, kulttuuri ja liikunta. <[https://www.espoo.fi/fi-FI/Kulttuuri\\_ja\\_liikunta/Kulttuuri/Tietoa\\_meista](https://www.espoo.fi/fi-FI/Kulttuuri_ja_liikunta/Kulttuuri/Tietoa_meista)> (luettu 18.9.2019).

Espoon kaupunki 2019b. Kulttuurin tulosityksikön organisaatiokaavio. <<https://www.espoo.fi/download/noname/%7B0F9D0F26-E1E2-4FFB-8B4B-AE7DCB5EE631%7D/117930>> (luettu 18.9.2019).

Hassi, Lotta & Paju, Sami & Maila, Reetta 2015. Kehitä kokeillen! Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Hewing, Michael 2014. Business Process Blueprinting. A Method for Customer-Oriented Business Process Modeling. Berlin: Springer Gabler.

JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Saatavilla: <<http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>>

Kananen, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, Juhani & Juurakko, Arto. & Kauhanen, Ville 2002. Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus. Porvoo: WSOY.

Kielitoimiston sanakirja 2019. Prosessi. <<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/net-mot.exe?motportal=80>> (luettu: 21.8.2019).

Lecklin, Olli 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Leppänen, Anneli 2000. Työprosessin mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Logistiikan Maailma 2019. Prosessien kehittäminen. <<http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>> (luettu 9.9.2019).

Luukkonen, Irmeli & Mykkänen, Juha & Itälä, Timo & Savolainen, Saara & Tamminen, Maarit 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Tasot, näkökulmat ja esimerkit. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto, Aalto-yliopisto. Saatavilla: <[https://www.researchgate.net/publication/257528716 Toiminnan ja prosessien mallintaminen Tasot nakokulmat ja esimerkit](https://www.researchgate.net/publication/257528716_Toiminnan_ja_prosessien_mallintaminen_Tasot_nakokulmat_ja_esimerkit)>

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Saksala, Elina 2015. Tuottajan käsikirja. Helsinki: Like kustannus Oy.

Tapiola Sinfonietta 2019a. Kausiesite 2019-2020. Espoo: Tapiola Sinfonietta. Saatavilla: <[https://www.espoo.fi/materiaalit/kulttuuri\\_ ja\\_liikunta/verkkolehti/tapiola-sinfonietta-19-20/html5/index.html?page=1&noflash](https://www.espoo.fi/materiaalit/kulttuuri_ ja_liikunta/verkkolehti/tapiola-sinfonietta-19-20/html5/index.html?page=1&noflash)>

Tapiola Sinfonietta 2019b. Orkesteri. <<https://www.tapiolasinfonietta.fi/orkesteri/>> (luettu 8.8.2019).

Tapiola Sinfonietta 2019c. Kausisarjat. <<https://www.tapiolasinfonietta.fi/liput/kausikortti/>> (luettu 13.8.2019).

Tietoarkisto 2019. Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. <<https://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>> (luettu 19.8.2019).

Vallo, Helena & Häyrynen, Eija. 2012. Tapahtuma on tilaisuus. Helsinki: Tietosanoma.

Valtionvarainministeriö 2016. VAHTI 2/2016 Toiminnan jatkuvuuden hallinta. Liite 1: Jatkuvuuden hallinnan vuosikello (esimerkki). <<https://www.vahtiohje.fi/web/guest/774>> (luettu 3.11.2019).

## Haastattelut

Ahonen, Juha 2019. Intendentti. Tapiola Sinfonietta. Haastattelu: 8.3.2019

Jaskiewicz, Anna 2019. II intendentti. Tapiola Sinfonietta. Haastattelu: 15.3.2019

Holmberg, Susann 2019. Orkesterikoordinaattori. Tapiola Sinfonietta. Haastattelu: 5.3.2019

Ruhkala, Helena 2019. Markkinointisuunnittelija. Tapiola Sinfonietta. Haastattelu: 20.2.2019

Torkko, Arleena 2019. Toimistoassistentti. Tapiola Sinfonietta. Haastattelu: 27.2.2019

## Dokumenttianalyysin materiaalit

Tapiola Sinfonietta 2019. Nuottimateriaalin hankinta ja valmistelu. Word-dokumentti.

Tapiola Sinfonietta 2019. Nuottien arkistointi. Word-dokumentti.

Tapiola Sinfonietta 2019. Kausiesitteen tuotantoaikataulu 2019. Excel-laskentataulukko.

Tapiola Sinfonietta 2019. Tapiola Sinfoniettan sisältöstrategia 2019. Word-dokumentti.

Tapiola Sinfonietta 2019. Työlista, kevät 2019. Tuloste.

## Ideointityöpaja

Ideointityöpaja 21.5.2019. Espoon kulttuurikeskus. Tapiola Sinfoniettan työntekijät. Ahonen Juha, Jaskiewicz Anna, Kauppi Jukka, Holmberg Susann, Paananen Hanna, Ruhkala Helena, Sivula Miina, Torkko Arleena.

## Liite 1. Teemahaastattelun runko

### Teemahaastattelu

Haastattelija: Hanna Kokkonen (HK)

Ajankohta:

Kesto:

Haastateltava henkilö:

### Teemat:

Teema 1: Työtehtävät, tehtävien järjestys ja aikataulu

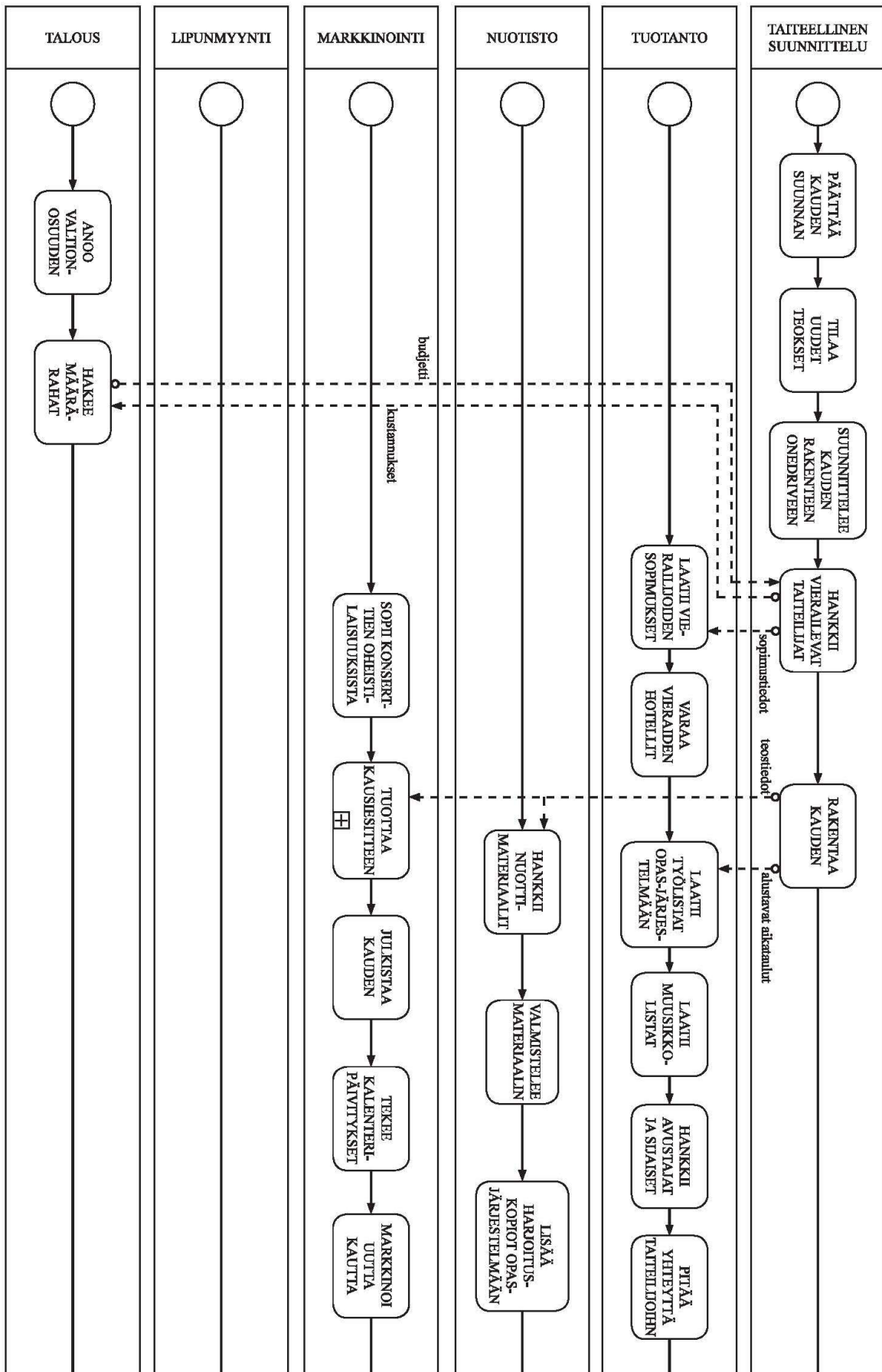
Teema 2: Prosessiin osallistuvat henkilöt ja tahot

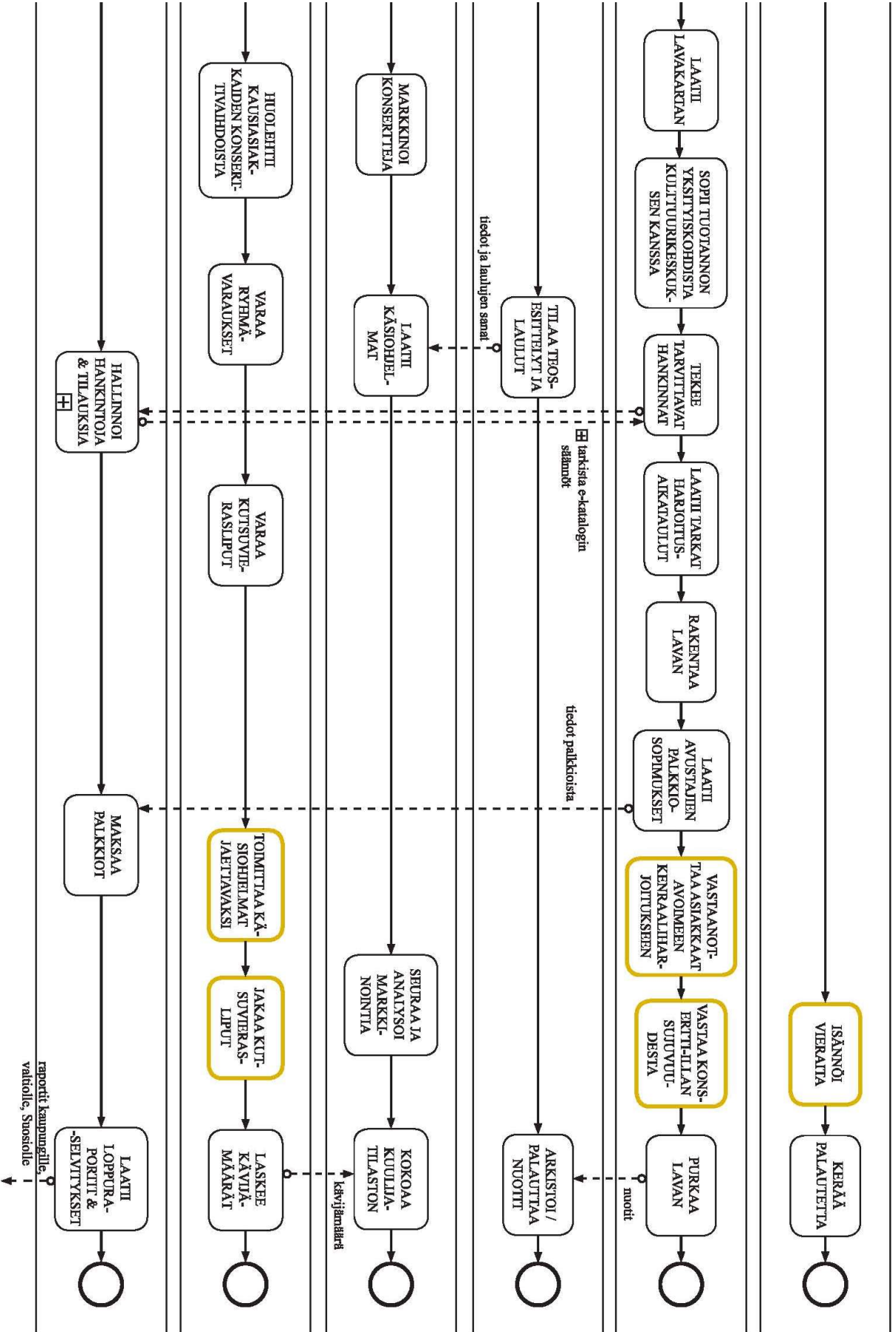
Teema 3: Prosessiin liittyvät haasteet

Teema 4: Kehitysehdotukset ja toiveet.

Lista haastattelussa mahdollisesti käytetyistä dokumenteista.

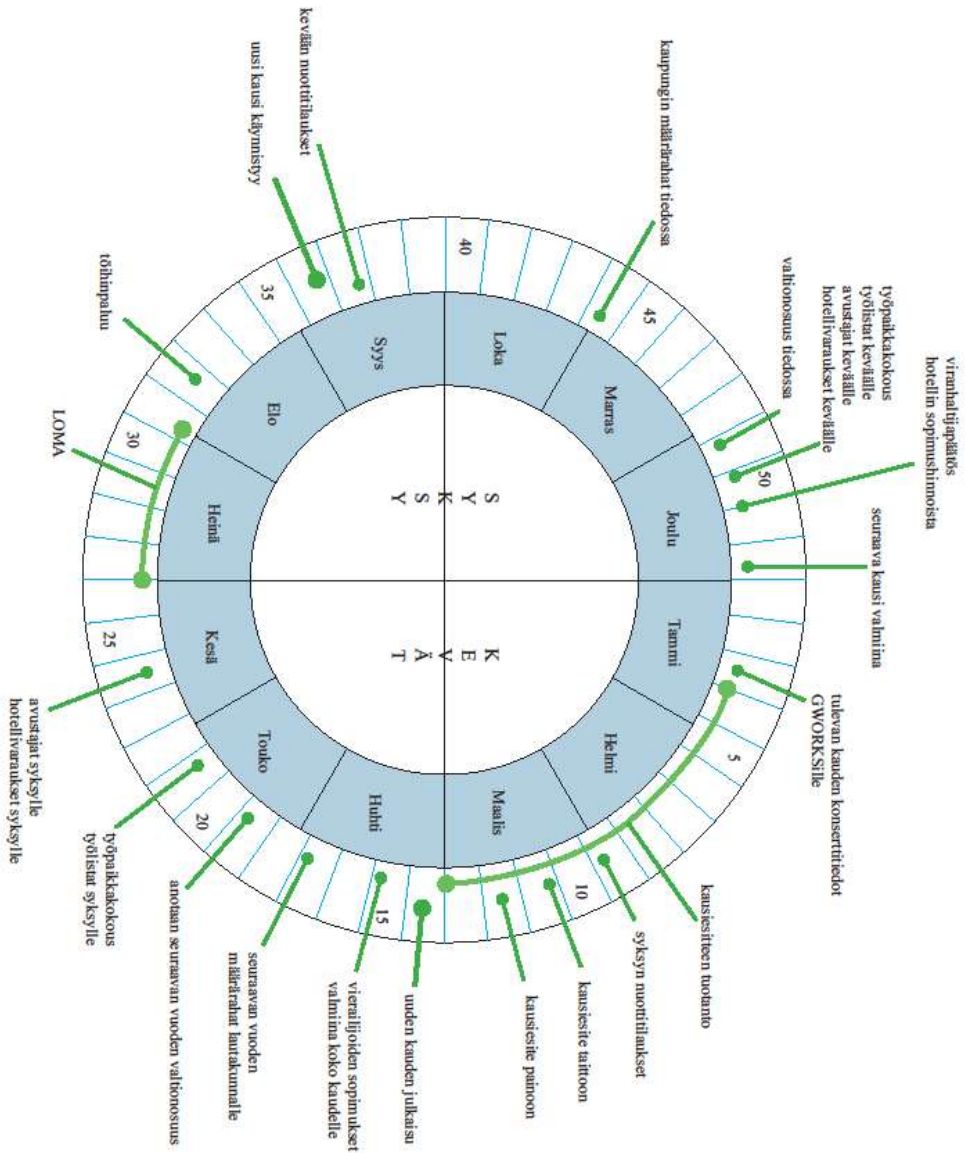
**Liite 2. Tapiola Sinfoniettan kausikonserttien tuotantoprosessin prosessikaavio**





### Liite 3. Tapiola Sinfoniettan vuosikello

## VUOSIKELLO



**SÄÄNNÖLLISET TAPAHTUMAT**

- Tiimipalaverissa tiistaisin käyään läpi edellinen, nykyinen ja seuraava viikko
- Tuotantopalaverissa keskiviikkoisin klo 13:30 käyään Kulttuurikeskuksen/tokunnan kanssa läpi 4-5 viikkoa eteenpäin
- Troikka kokousta kerran viikossa
- Tarkat harjoituskaavat aina n. kaksi viikkoa eteenpäin