

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖ

### **Tuottajan rooli ammattiteatterissa**

Tampereen Työväen Teatterin tuottajan tehtäväkentän kuvaus

Tuuli Toikkonen

Kulttuurituotannon muuntokoulutusohjelma (90-120 op)

Toukokuu 2011

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Kulttuurituotannon koulutusohjelma

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Tuuli Toikkonen	<b>Sivumäärä</b> 41
<b>Työn nimi</b> Tuottajan rooli ammattiteatterissa – Tampereen Työväen teatterin tuottajan tehtäväkentän kuvaus	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Minna Hautio, Pekka Vartiainen	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Tampereen Työväen Teatteri, Riitta Väisänen-Lahti	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tässä opinnäytetyössä on keskitytty yhden suuren ammattiteatterin, Tampereen Työväen Teatterin tuottajan rooliin. Työssä kuvaillaan laajasti yksittäisen tuottajan tehtäviä tuotannon yleissuunnittelijana ja eri ammattiryhmien välillä toimivana koordinaattorina.</p> <p>Yksittäisen näytelmän tuotantoprosessi selvitetään luettelonomaisesti ensimmäisestä ideasta projektin lopetukseen ja jälkihoitoon saakka. Myös produktiokohtainen ryhmätyö sekä erilaiset tuotannossa esiintyvät kipupisteet ja konfliktit tulevat käsitellyiksi.</p> <p>Erityistä huomiota kiinnitetään teatterissa tapahtuneeseen rakennemuutokseen: Produktiokohtaisesti kiinnitetyt vierailevat ohjaajat, taiteelliset suunnittelijat ja näyttelijät korvaavat omat vakinaiset työntekijät yhä useammassa tuotannossa. Muiden teattereiden tuottamat vierailuesitykset ovat viime vuosina myös huomattavasti kasvattaneet osuuttaan teatterin ohjelmistossa. Tapahtunut rakennemuutos ei voi olla vaikuttamatta myös tuottajan työnkuvaan. Tuotannon aikataulut ja sopimusten tekeminen tulevat yhä monimutkaisemmiksi. Sekä vierailevan että vastaanottavan teatterin tuottajien on käytävä lukuisia neuvotteluja, jotta vierailuihin liittyvät käytännön seikat saataisiin hiottua toimiviksi.</p> <p>Aihe on näin ollen hyvin ajankohtainen ja koen, että sen tutkiminen antaa paljon sekä itselleni että myös muille kulttuurituottajaksi aikoville.</p> <p>Tutkimus on suoritettu laadullisin menetelmin, haastatellen teemahaastattelulla neljää Tampereen Työväen Teatterin tuotantotyössä keskeisessä asemassa olevaa henkilöä.</p>	
<b>Asiasanat</b> teatteriala, tuottaja, ammattiteatteri, tuotantoprosessi	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Degree programme in Cultural Management**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Tuuli Toikkonen	<b>Number of Pages</b> 41
<b>Title</b> The Producer's Role of the One Big Professional Theatre, the TTT-theatre of Tampere	
<b>Supervisor(s)</b> Minna Hautio, Pekka Vartiainen	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> The TTT-theatre of Tampere, Riitta Väisänen-Lahti	
<b>Abstract</b> <p>The thesis concentrates on the producer's role of one of the big professional theatres in Finland: the TTT-theatre of Tampere. In the thesis, the producer's tasks are widely described; as a general designer of productions and as a coordinator between different occupational groups. The subject of the thesis is very current and gives new insights to future culture producers.</p> <p>The study has been conducted with qualitative methods: by thematic interviews with four people in central positions of the production process in the TTT-theatre of Tampere. The production process of an individual play is clarified carefully from the first ideas to the termination and after-treatment of the project. In addition, production-specific teamwork and the different pain points and conflicts of theatre production are discussed.</p> <p>Special attention is paid to the structural changes which have taken place in the theatre: production-specific visiting directors, artistic designers and actors are replacing the theatre's regular staff in an increasing number of projects. During the last few years, visiting plays produced by other theatres have also expanded their share of the repertory in the TTT-theatre of Tampere. The structural change that has taken place inevitably affects the producer's role. Scheduling of productions and making agreements becomes more complex. Furthermore, both the visiting and the receiving theatre must carry on numerous negotiations in order to satisfactorily settle the practical issues related to the visits.</p>	
<b>Keywords</b> Theatre field, producer, professional theatre, producing process	

## **SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	5
2 TYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT JA KÄYTETYT KÄSITTEET	8
2.1 Projekteista ja prosesseista	10
2.2 Kulttuurituotannon yleiset vaiheet	10
2.3 Tavoitteellinen ryhmätyöskentely	11
2.4 Teatteriryhmän kaksoistavoite	12
2.5 Ristiriidat, konfliktit ja kriisit	13
3 TUTKIMUKSEN SUORITUSYMPÄRISTÖ JA TOTEUTUS	16
3.1 Tampereen Työväen Teatterin yleisorganisaatio	16
3.2 Muutoksia teatterin rakenteissa	17
3.3 Laadulliset menetelmät	19
3.4 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus	20
4 TTT TUOTTAA	24
4.1 Tuotannon suunnittelu ja tuottajan vastualueet	24
4.2 Yksittäisen esityksen tuotantoprosessi TTT:ssa	26
4.3 Työryhmät ja ryhmätyö	29
4.4 Yhteistuotannot ja vierailuesitykset	33
4.5 Tuotannon kipupisteet	35
5 YHTEENVETO	40
LÄHTEET	42

## 1 JOHDANTO

Minulla on vahva työtausta teatterin ”kulisseissa”. Huomasin jo pienenä ollessani Tampereen Työväen Teatterin lapsiavustajana eräässä näytelmässä, etteivät ihmiset selityksistäni huolimatta ymmärtäneet, että teatterissa tarvitaan näyttelijöiden ja lipunmyyjien lisäksi myös muiden alojen osaajia, ennen kuin valmis teatteriesitys syntyy. Tämä usein hiljainen, monien eri henkilöiden suorittama taustatyö on aina kiehtonut minua.

Tässä opinnäytetyössäni olen keskittynyt yhden suuren ammattiteatterin eli Tampereen Työväen Teatterin tuottajan rooliin. Tuottajaa ei yleensä nähdä parrasvaloissa, joten hän on suhteellisen tuntematon henkilö ainakin ”suurelle yleisölle”.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata ja analysoida tuottajan työtä ja yksittäisen näytelmän tuotantoprosessia. Lähempään tarkasteluun olen ottanut näytelmäkohtaisen ryhmätyön sekä erilaiset tuotannossa esiintyvät kipupisteet ja konfliktit olettaen, että suuressa organisaatiossa myös konfliktien mahdollisuus tuotannossa kasvaa.

Tampereen Työväen Teatteri on suuri ammattiteatteri niin tuottamiensa esitysten määrällä, laadulla kuin katsojamäärilläkin mitattuna. Vuonna 2010 teatterissa työskenteli vakinaisesti 120 henkilöä, siellä tuotettiin 10 ensi-iltaa, esityksiä oli 494 ja katsojamäärä oli 183 394 henkilöä. Tampereen Työväen Teatteri, josta käytän jatkossa myös virallista lyhennystä TTT, sopii mielestäni hyvin yleisemminkin edustamaan ammattiteatteria ja antamaan kuvaa teatterituottajan työstä. Teatterin suuruus ja tuotannon laajuus on kuitenkin pakottanut minut kasvattamaan ennakkoon ajateltua enemmän opinnäytetyöni yleistä, TTT:n organisaatiota, tuotantoa ja tuottamistapoja kuvaavaa osuutta, jotta yksittäisen tuottajan toimenkuva selittyisi riittävästi.

Työni olen toteuttanut laadullisin menetelmin, haastatellen teemahaastattelulla neljää teatterin tuotantotyössä keskeisessä asemassa olevaa henkilöä. Työni alussa käyn läpi lähdeteoksista hankkimani taustatiedot ja selvennän käyttämiäni yleisiä käsitteitä. Luvussa kolme selvittelen edellä mainitsemaani TTT:n yleisorganisaatiota sekä nykyhetken tuotantotilannetta ja luvussa neljä keskityn haastattelujen avulla saa-

maan tiedon esittelyyn ja johtopäätöksiin. Pysin työssäni siihen, että tulkitsemani haastatteluaineisto keskustelisi alkuosan tekstien ja tutkimusten kanssa, joiden pohjalta tarkastelen tutkimuksen kohteena olevia asioita. Näin haastattelussa esiin nousivat teemat kytkeytyvät osaksi laajempaa keskustelua.

Aihe on ajankohtainen ja koen että sen tutkiminen antaa paljon sekä itselleni että myös kulttuurituottajan ammatille. TTT on aina ollut innokkaasti mukana kehittämässä organisaatiotaan, luomassa uutta ja kouluttamassa henkilöstöään. Teatterinjohtaja Jussi Helmisen aikana 1990-luvun puolivälissä Tampereen Työväen Teatterissa luotu ja sen jälkeen aina vuoden 2004 loppuun asti käytössä ollut johtajavetoinen, ”ylhäältä alaspäin johdettu” tuotantomalli haluttiin uudistaa ja vuoden 2005 alussa teatterissa siirryttiin tuottajavetoiseen tuotantjärjestelmään.

Tällä hetkellä TTT:ssä työskentelee kolme henkilöä tuottajan nimikkeellä. Nykyinen tuottajan rooli TTT:ssä on hyvin pitkälti se, että hän työskentelee tuotantoprosessissa suunnittelijana ja eri ammattiryhmien välillä koordinaattorina ja kokoajana. Työssäni esittelen työnkuvia tarkemmin. Lähdän olettamuksesta, että organisaatio on nyt runsaassa viidessä vuodessa kehittynyt ja tuottajan/tuottajien rooli teatterissa on selkiytynyt. Ajankohta roolin tarkastelulle onkin nyt hyvä.

Tutkimuskysymysten painottaminen tuotannon kipupisteisiin ja niihin tarkempi perehtyminen lähtee omasta taustastani yhteiskuntatieteilijänä ja sosiaalityöntekijänä. Myös kulttuurituottajan työ on mitä suurimmassa määrin ihmissuhdetyötä ja siinä on tärkeää hallita erilaisia ammattiryhmien välisiä pieniä ristiriitoja ennen kuin ne johtavat laajempiin, koko produktiota uhkaaviin konflikteihin ja kriiseihin. Kiinnostukseni keskittyy tuottajan rooliin hänen luoviessaan eri ammattiryhmien, tuotantoryhmien ja teatterin eri osastojen välillä.

Taideorganisaationa teatteri on tyypiltään nonprofit-organisaatio, jonka ensisijaisena tehtävänä on voiton tuottamisen sijasta palveluiden tuottaminen. Teatterissa tämä tarkoittaa erilaisten elämysten tarjoamista yleisölle monipuolisella näytelmävalikolla. Taideorganisaatio joutuu perustelemaan olemassaolonsa oikeutuksen turvataksaan rahoituksensa jatkuvuuden, ja tämän lisäksi teatterin täytyy tavoitella myös taloudellista kannattavuutta, mikä johtaa paineisiin ohjelmistopolitiikan suhteen. Teat-

terin organisaation tutkimisen tekee mielenkiintoiseksi yhteiskuntatieteilijän kannalta siis se, että taloudellisen tehokkuuden lisäksi teatterilla on yhteiskunnallinen tehtävänsä kulttuuripalveluiden tuottajana, sekä se, että teatterin sisällä toimivien erilaisten ammattiryhmien ja osastojen heterogeenisuus tekee päämäärien ja toimintojen yhteensovittamisen haasteelliseksi.

Kulttuurituottajaksi aikoville näen työlläni olevan paljonkin annettavaa. Pysin kattavasti esittelemään miten teatteriproduktio suuressa ammattiteatterissa syntyy, keiden kaikkien yhteistyönä ja mitä kaikkea siinä pitää ottaa huomioon, sekä teatterituottajan työtä osana tätä projektia. Näenkin, että Humanistisesta ammattikorkeakoulusta valmistuvalla olisi hyvät mahdollisuudet työskennellä juuri tuottajan ja tuotantojärjestäjän tehtävissä teatterissa.

## 2 TYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT JA KÄYTETYT KÄSITTEET

Tarkasteltaessa teatteriesityksen tuotantoa teoreettisesta näkökulmasta keskeisimpiä käsitteitä ovat *teatteriesityksen tuotantoprosessi*, *esityksen taiteellinen työ* sekä *tavoitteellinen ryhmätyöskentely*. Seuraavassa on keskitytty lähinnä yksittäisen esityksen tuotantoprosessin sekä tavoitteellisen ryhmätyöskentelyn käsittelyyn. Kummas-takin laajasta osa-alueesta olen pyrkinyt tuomaan esiin tutkimuksen kannalta oleelli-simmat seikat. Käsitteet *ristiriita*, *konflikti* ja *kriisi* olen selvittänyt lähdeteoksiin tukeu-tuen.

### 2.1 Projekteista ja prosesseista

*Projekti* on hyvin yleisessä käytössä oleva hallinnollinen termi, jolla tarkoitetaan yleensä suunnitelmaa tai hanketta, joka hallitusti ohjataan alusta alkaen haluttuun lopputulokseen. Useimmat projektit muistuttavat suuresti toisiaan olivat ne sitten tie-teen, taiteen tai käytännön elämään liittyviä. Kaikille on ominaista, että ne sisältävät määrätyt vaatimukset, suunnittelun ja rajoitteet. Projektien keskeinen tehtävä on en-nen kaikkea yhdistää useiden ihmisten aikaansaannokset yhdeksi, yhtenäiseksi, mui-ta ihmisiä tai asiakkaita hyödyttäväksi kokonaisuudeksi. (Berkun 2006, 2-3.)

Teatterissa erillisinä, johdettuina projekteina voidaan käsitellä useitakin tehtäväkoko-naisuuksia. Näkökulmasta riippuen projektina voidaan pitää uuden näyttämön avaa-mista ja käyttöönottoa. Valokaluston uusiminen tai henkilökunnan kouluttaminen on projekti. Myös yksittäisen näytelmän (tai vastaavan näyttämöllä esitettävän produkti-on) tuotanto esituotantoiheen, tuotantovaiheineen ja jälkituotantovaiheineen on joh-dettu projekti, ja käsiteltävissä vastaavin projektinhallinnan termein.

*Projektinhallintatehtävällä* tarkoitetaan tiimin ohjaamista ymmärtämään, millainen pro-jekti on (suunnittelu, aikataulutusta ja vaatimusten kerääminen), projektin paimentamis-ta suunnittelu- ja kehitysvaiheen läpi (viestintä, päätöksenteko ja keskipelin strategia)



ja projektin viemistä päätökseen (johtaminen, kriisinhallinta ja loppupelin strategia). Organisaation rakenteesta, kulttuurista ja projektin tavoitteista riippuen projektinhallinta voi olla epämuodollinen rooli, jota hoitaa ”kuka kulloinkin tarpeen mukaan” tai tarkasti määritelty henkilö tarkasti määritellyissä rajoissa. (Berkun 2006, 9-10.)

Tavallisimmin teatterissa yksittäisen produktion kohdalla puhutaan kuitenkin *tuotantoprosessista*, koska taiteen tuottamisessa keskiöön nousee projektin uutta luova luonne. Tuotantoprosessi on toistuva toiminto, jolle voidaan määritellä toimijat ja hierarkiat. Sanassa ”tuotantoprosessi” korostuu kehityskulku, jonka lopputulos sisältää runsaasti ennakoimattomia ja itse prosessin synnyttämiä piirteitä. Prosessissa syntyy aina jotain aivan uutta, samaan tapaan kuin esimerkiksi kemiallisessa prosessissa tietyistä aineyhdistelmistä saadaan syntymään aivan uusi aine. Tätä ajattelua ja käsitteiden jaottelua olen pääosin noudattanut myös tässä opinnäytetyössä.

Teatterin tuotantoprosessia – yksittäisen näytelmän saattamista ohjelmistopäätöksestä valmiiksi esitykseksi – hallinnoi ammattiteatterissa yleensä tuottaja. Hänen rinnallaan kulkee kuitenkin ainakin osan matkaa toinenkin hahmo: taiteellisesta lopputuloksesta vastaava ohjaaja.

Tuottajan rooli on erilainen tapahtuman tuottamisprosessissa kuin teatterissa. Tapahtuma on kulttuurituotos, jolla ei ole selkeää ”tekijää”, joten pääasiallinen vastuunkantaja kokonaisuudesta on usein tuottaja. Teatteriesitys taas on aina taideteos ja ammattiteatterissa ohjelmistosuunnittelun taiteellisesta sisällöstä vastaa yleensä taiteen ammattilainen – teatterinjohtaja, dramaturgi, ohjaaja tai taiteellinen työryhmä – ei tuottaja. Samoin teatteriesityksen tuotantoprosessin eri vaiheissa taiteellisesta työstä ja taiteelliset kriteerit täyttävästä lopputuloksesta vastuussa on näytelmän ohjaaja, ei tuottaja. Taidetta tehdään yleisölle, mutta kohderyhmäajattelun ei normaalisti anneta vaikuttaa taideteokseen. Myös kaikki tuotannolliset tehtävät suoritetaan ensisijaisesti taiteen ehdoilla, taideteoksen sisältöön puuttumatta. (Hedberg 1997, 39-43, 58.)

Koska työni käsittelee nimenomaan tuottajuutta, olen rajannut siitä pois tuotantoprosessin taiteellisen puolen. Teatteriproduktiossa taiteellinen työ on eittämättä produktion kannalta keskeistä, mutta ei tuottajan roolin kannalta. Tuottajan projektinhallinta-

tehtävä eli tuotantoprosessia hallinnoiva rooli ja taiteellisen ohjaajan taiteellista prosessia ohjaava rooli on siis työssäni eriytetty.

## 2.2 Kulttuurituotannon yleiset vaiheet

Kulttuurituotannon vaiheet etenevät teoksen ideoinnista aina sen kulutusvaiheeseen ja jälkihoitoon. Lähes kaikissa kulttuurituotannoissa toteutuvat seuraavat vaiheet:

*Idea ja toteutus päätös.* Idea tuotannosta syntyy. Päätetään aiotaanko idea toteuttaa.

*Projektikynnyksen ylittyminen.* Hankitaan tekijät ja muut toteutuksen vaatimat resurssit.

*Valmistelu.* Suunnitellaan toimintaa ja organisaatiota.

*Toteutus.* Tuotantotehtäviä hoidetaan aktiivisesti. ”Tuote” eli ensi-ilta toteutuu.

*Jälkihoito.* Laaditaan arviointi, raportit, kehittämissuhteet jne.

Edellä oleva karkea jaottelu kuvaa myös pääpiirteittäin ammatti/laitosteatterin yksittäisen esityksen tuotantokaaviota. Suurilla ja keskisuurilla, vaihtuvaa ohjelmistoa pyörittävillä repertuaariteattereilla on vakinainen henkilökunta ja omat työtapansa tuottaa teatteria. Tuotantopuolelta löytyy – teatterin koosta riippuen – tuotanto-, markkinointi-, tiedotus- ja myyntipäälliköitä ja myyntisihteereitä. Tuottajia on mm. Helsingin kaupunginteatterissa, Hämeenlinnan kaupunginteatterissa ja Tampereen Työväen Teatterissa. Tuottajien toimenkuva on näissä hieman erilainen kuin pienemmissä teattereissa. Vastuu painottuu laajojen projektien hallintaan, aikataulu-suunnitteluun ja yleisorganisointiin, koska tuottajilla on samanaikaisesti monta esitystä työn alla. (Hytti 2005, 13–14.)

Luvussa 4 esittelen tuotantoprosessin eri vaiheita yksityiskohtaisemmin, tuottajan tärkeimpien hoidettavien tehtäväalueiden mukaan ja käyttäen pohjana tutkittavan teatterin, Tampereen Työväen Teatterin, käytössä olevaa tuotantotapaa.

### 2.3 Tavoitteellinen ryhmätyöskentely

Tavoitteellinen ryhmä on jonkin tietyn tavoitteen toteuttamista varten syntynyt tai koottu ryhmä, esimerkiksi teatteriryhmä, jonka tavoitteena on valmistaa esitys (Jauhainen, Eskola 1994, 49). Tavoitteellisen ryhmän keskeisin tunnusmerkki on yhteinen päämäärätietoinen toiminta, joka liittyy ryhmän jäsenet toisiinsa (mt, 52). Tyypillinen tavoitteellinen ryhmä teatterissa on yksittäisen esityksen tuottamista varten eri ammattialojen edustajista koottu työryhmä.

Ryhmien muotoutumista ja erilaisille ryhmille tyypillisiä kehityskulkuja on tutkittu paljon. Jokainen ryhmätapahtuma on tietysti tilanne- ja henkilösidonainen. Seuraavat, Bruce Tucknamin (1965) yleisesti hyväksytyssä ryhmän kehitysvaiheteoriassa esitellyt vaiheet toteutuvat lähes kaikissa ryhmämuodosteissa ja ryhmätilanteissa.

*Ryhmän muotoutumisvaiheessa (forming)* ryhmän jäsenet pyrkivät muodostamaan kokonaiskuvan tehtävästään, tilanteen luonteesta ja omasta asemastaan ryhmässä. Ryhmäläiset pohtivat yleisiä pelisääntöjä ja toimintatapoja. Kontaktit ovat hapuilevia, ja vaiheessa koetaan epävarmuutta sekä riippuvuutta mahdollisesta ohjaajasta. (Niemi 1999, 160.)

*Kuohuntavaiheessa (storming)* ryhmä on sisäisessä käymistilassa. Ryhmäläiset alkavat yhteenkuuluvuuden tunteen ja rohkeuden kasvaessa esittää voimakkaammin omia mielipiteitään ja suhtautua kriittisesti mm. ryhmän vetäjään tai ohjaajaan sekä ryhmän saamaan tehtävään. Alaryhmittymien välille voi muodostua kahakointia. (Mt, 161.)

*Pelisääntöjen syntyminen (norming)* saa vähitellen aikaan ryhmäharmonian. Yhteenkuuluvuus alkaa kehittyä, samoin yhteisymmärrys ryhmän toimintatavoista ja pelisääntöistä, normeista. Normien myötä syntyy ns. ryhmätunne eli jäsenet samaistuvat ryhmään. Tästä syntyy keskinäistä tukea, auttamista ja avoimuutta. (Mt, 161.)

*Kypsän toiminnan kaudella (performing)* ryhmä oppii hyödyntämään jäsentensä erilaisuutta ja kunkin erilaista osaamista. Jäsenet ovat valmiita tekemään kompromisseja omien tarpeidensa ja ryhmän tarpeiden välillä. Ristiriitoja opitaan hoitamaan, ja energiaa käytetään tehokkaasti ryhmän yhteiseen tehtävään. (Mt, 161.)

*Ryhmän hajoaminen (adjourning)* tapahtuu tavoitteellisen työryhmän kohdalla yleensä tavoitteen saavuttamisen myötä. Ryhmän hajoaminen saattaa olla raskas ja ahdistavakin kokemus. (Mt, 162.)

## **2.4 Teatteriryhmän kaksoistavoite**

Tavoitteellinen ryhmä syntyy ja pysyy koossa kahdesta syystä: psykologisten ja sosiaalisten päämäärien saavuttamiseksi. Psykologinen päämäärä tarkoittaa kunkin ryhmän jäsenen henkilökohtaisia motiiveja (kuten vaikkapa itseilmaisun tarve, ”taiteilijuus” ja oman uran luominen). Sosiaalinen päämäärä taas on ryhmän yhteinen tavoite saada aikaan tiettyjä tuloksia (tässä tapauksessa esityksen valmistaminen annetusta aiheesta määräajassa sitä odottavalle yleisölle). Huolehtiessaan toimintansa tehokkuudesta ja ryhmän kiinteydestä ryhmä toteuttaa sekä asia- että tunnetavoitteita. Nämä tavoitteet yhdessä muodostavat ryhmän kaksoistavoitteen. Toimivassa ryhmässä nämä tavoitteet ovat tasapainossa, sillä ryhmä ei voi toimia täysipainoisesti, jos toinen tavoite jätetään huomiotta. (Jauhiainen, Eskola 1994, 52.)

Teatteriesitys sijoittuu tässä viitekehyksessä sekä asia- että tunnetavoitteen alueelle. Valmista esitystä voidaan pitää sekä yleisölle suunnattuna ”tuotteena” että vastauksena ryhmän jäsenten tarpeelle tehdä ”taidetta”. Ammattiteatterissa tietenkin ponttina ryhmän syntymiselle on organisaation jo ennalta päätetty rakenne. Ryhmä ei synny pelkästään jäsenten omasta intressistä vaan yksittäinen tuotantoryhmä kootaan kunkin hetkiset ohjelmistotarpeet ja –suunnitelmat huomioon ottaen. Lisäksi teatterissa taloudelliset asiat määräävät tuottamisen tapoja ja resursseja.

Toimivassa ryhmässä jäsenet suunnittelevat, toteuttavat ja arvioivat toimintaansa ohjaajansa/ohjaajiensa avulla. Ihanteellisen ryhmän sisäinen vuorovaikutus on avointa ja kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat toimintaan valmiuksiensa mukaan. Ryhmän

yhteiseen tehtävään orientoidutaan huolella, tavoitteet jäsennetään osatavoitteiksi ja ryhmässä harjoitetaan sekä tehokkuuden että ilmapiirin jatkuvaa arviointia. (Mt. 99-100.)

Tavallisesti ryhmä kuitenkin kokee jossakin kehitysvaiheessaan ristiriitaisten tehtävien suorittamisesta johtuvaa suorituspainetta, jännitystä ja ahdistusta. Esimerkiksi yksilölliset intressit tuovat ryhmään kilpailua, joka heikentää sen toimintakykyä. Nämä ristiriitaisten päämäärien aiheuttamat jännitystilanteet voivat muodostua ryhmän kehitystä estäviksi ongelmiksi, prosessiongelmiksi, ellei tilanteita pystytä käsittelemään ja ratkaisemaan. (Kolehmainen 2005, 21-23.)

Koska ammattiteatterissa tuotannolliset työryhmät eivät muodosta itse itsestään, vaan ne kootaan erilaiset ammatilliset ja taloudelliset seikat huomioon ottaen, olen työssäni lähtenyt olettamuksesta, että erilaisten ristiriitojen syntyminen on tällaisessa ryhmässä hyvinkin todennäköistä. Samoin tuottajan osuuden näen ryhmässä hyvin tarpeellisena. Jos tiimissä ei ole erillistä henkilöä, jonka päätehtävänä on paimentaa kokonaisuutta, voivat henkilökohtaiset mieltymykset ja intressit ohjata tiimiä harhaan (Barkun 2006, 10).

## 2.5 Ristiriidat, konfliktit ja kriisit

Käytän työssäni käsitteitä ristiriita, konflikti ja kriisi yleiskielen käytännön mukaisesti lähes synonyymeina, painottaen kuitenkin siten, että työprosessin aikana syntynyt tai siihen vaikuttava, työryhmän henkilöiden välinen *ristiriita* voi olla piilevä tai hyvin lievämuotoinen, kun taas *konflikti* on jo kärjistynyt, aggressiivinen ja uloskinpäin näkyvä ristiriitatilanne ja *kriisi* kaikkein voimakkain, koko työyhteisöön ja ympäristöön vaikuttava, mahdollisesti koko tuotantoprosessin vaarantava poikkeustila.

Konflikteista ja kriiseistä on olemassa runsaasti yleisluontoisia määritelmiä ja tutkimuksia. Varsinkin erilaisissa ryhmissä esiintyviä konfliktitilanteita on paljon tutkittu. Seuraavaan olen poiminut joitakin esimerkkejä tutkimusten tuloksista. Olen työssäni lähtenyt olettamuksesta, että teatterityössä pätevät samat säännönmukaisuudet kuin

muissakin tavoitteellisissa työryhmissä ja myös ongelmat ja kriisitilanteet noudattavat ainakin osittain samoja lakeja.

Konfliktit voivat olla avoimia tai piileviä ja konfliktien lähteenä on käsitetty tai todellinen eroavuus intresseissä. Konfliktit voidaan laajasti ymmärrettyinä määritellä havaituiksi yhteensopimattomuuksiksi tai osapuolten havainnoiksi, joiden mukaan heillä on ristiriitaiset näkökannat. (Robbins, 1990, 411.)

Konflikti on ensisijaisesti kahden järjestelmän, henkilön, ryhmän jne. välinen vaikutussuhde, jossa toinen pyrkii jonkin tuloksen aikaansaamiseksi estämään tai pakottamaan toiminnallaan toista, vastustavaa osapuolta. Konfliktiin kuuluu suora vastustus samoin kuin pyrkimys vaikuttaa tai vahingoittaa. Määritelmä erottaa konfliktin samantapaisista ilmiöistä kuten etujen yhteensovittamattomuudesta tai mielipideeroavuuksista. (Frisk, 1991, 80-81.)

Konfliktit ovat väistämätön osa organisaatioiden toimintaa, ja ne ovat peräisin yhtä lailla rakenteellisista ominaisuuksista kuin yhteensopimattomista persoonallisuuksista (Robbins 1990, 411).

Robbinsin mukaan konfliktit voidaan siis erotella ryhmän suorittaman tehtävän sisältöön perustuviksi sekä toisaalta ryhmän sisäisiin ihmissuhteisiin perustuviksi. Tehtävään liittyviä konflikteja esiintyy, kun ryhmän jäsenten välillä on erimielisyyksiä suoritettavan tehtävän sisällöstä, ts. eroavuuksia näkemyksissä, ideoissa ja mielipiteissä. Ihmissuhdekonflikteja syntyy, kun ryhmän jäsenissä on yhteensopimattomia persoonallisuuksia, ja tilanteeseen liittyy tyyppillisesti jännitteitä ja ärtymystä ryhmän jäsenten keskuudessa. (Mt. 411.)

Ryhmissä esiintyy aina jonkinlaisia henkilöiden välisiä konflikteja. Toisista ihmisistä pidetään enemmän kuin toisista sen mukaan, ovatko arvot, uskomukset, asenteet ja käyttäytymistavat yhteneväisiä: mitä positiivisempi suhde on, sitä helpompaa on työskennellä yhdessä. Persoonallisuuteen liittyvät konfliktit lisäävät entuudestaan työskentelysuhteisiin ja tiimityöskentelyyn liittyviä vaikeuksia. Jos pienryhmässä on tilanteeseensa tyytymättömiä henkilöitä, he tuskin antavat täyttä panostaan ryhmän toimintaan. He eivät ole vuorovaikutuksellisia, jolloin mielipide-erot kasvavat edelleen.

Tilanne johtaa todennäköisesti konfliktiin ryhmän jäsenten kesken ja alentaa sitoutumista ryhmään. Tämä vaikuttaa näkyvästi ryhmän suorituskykyyn. (Frisk 1991, 81.)

Ihmissuhdekonfliktit on havaittu tutkimuksissa haitallisiksi riippumatta siitä, minkä tyyppistä tehtävää ryhmä on suorittamassa: konfliktit aiheuttavat ahdistusta ja vihamielisyyttä ryhmän jäsenten välillä, mikä rohkaisee ryhmästä vetäytymistä. Tehtäväkonfliktit taas aiheuttavat kireyttä, vihamielisyyttä ja tyytymättömyyttä sekä haluttomuutta työskennellä yhdessä tulevaisuudessa. Säännöt ja ohjeet vähentävät konflikteja, sillä ne poistavat epäselvyyksiä. Roolien määrittely on helpompaa, jolloin vuorovaikutuskin on selkeämpää. (Robbins, 1990, 419-421).

Koko työyhteisöä koskettavat kriisit puolestaan ovat yhtäkkiä, arvaamattomia ja seurauksiltaan usein ennakoimattomia. Kriisitilanteessa johdolta vaaditaan hyvää kriisinhallintakykyä ja jatkuvasti muuttuvan oikean tilannekuvan rakentamista, viestintätaitoja ja johtajuutta. Kriisijohtamisessa korostetaan enenevässä määrin sitä, että kriisi ei tapahdu, vaan se kehittyy, sillä on akuutti vaihe, krooninen vaihe ja selkeä loppu. Kriisin eri vaiheet vaativat erilaista johtamista. Johtajan velvollisuudet kasvavat: proaktiivisuutta vaaditaan, sillä johtajan tulee osata tunnistaa ja lukea varoitus-signaaleja. Kriisijohtamismallit korostavat ennaltaehkäisyä kriisijohtamisen tärkeimpänä tehtävänä. (Seeck 2009, 5-8.)

Näen, että tuottajalla sekä laajemman projektin johtajana että tuotantoryhmän yhtenä vetäjänä on tärkeä rooli kriisinhallinnassa. Hän voi läheltä tarkkailla tilanteiden ja tunnelmien kehittymistä työryhmässä ja puuttua ajoissa vähäpätöisiltäkin vaikuttaviin ristiriitoihin ennakoiden ja estäen kehittyessään mahdollisesti muita tuotantoja sekoittavan ja koko teatterin toimintaa järkyttävän kriisin puhkeamista.

### **3 TUTKIMUKSEN SUORITUSYMPÄRISTÖ JA TOTEUTUS**

Esittelen tässä luvussa lyhyesti perustiedot Tampereen Työväen Teatterista. Tarkoituksena on antaa kuva teatterin toiminnan laajuudesta ja myös teatterin rakenteellisesta monimutkaisuudesta. Nämä taustatiedot tekevät mahdolliseksi ymmärtää tuottajien työtehtäviä ja toimintaa teatterin olosuhteissa. Käsittelen myös melko laajasti muutoksia, joita olen huomannut viime aikoina tapahtuneen teatterin ohjelmistopolitiikassa ja rakenteissa, koska myös niillä on vaikutusta tuottajan työhön. Menetelmäosuudessa selvitän käyttämäni tutkimusmenetelmää, haastateltavien valintaa ja haastattelujen käytännön toteutusta.

#### **3.1 Tampereen Työväen Teatterin yleisorganisaatio**

Tänä vuonna 110 vuotta täyttävässä Tampereen Työväen Teatterissa on noin 120 vakinaista työntekijää. Vierailijat, produktiokohtaiset työntekijät ja osa-aikaiset ja tilapäiset työntekijät mukaan lukien TTT:ssa on yli 300 vuosittaista työntekijää. Toiminnassa on kolme vakinaista näyttämöä: Suuri näyttämö, Vanha päänäyttämö ja Kellariteatteri. Lisäksi jonkin verran esityksiä on harjoitussalissa (Kosti-Sali), aulatiloiissa, ravintolatiloiissa ja teatterin ulkopuolisissa tiloissa. Suunnitelmissa on neljännen näyttämön nk. ravintolateatterin avaaminen teatterirakennuksen katutasoon. Teatterilla on keskimäärin 10 omaa ensi-iltaa vuodessa, lisäksi vierailuja ja yhteistuotantoja muiden teattereiden kanssa lähes saman veran. Vuonna 2010 esityksiä oli yhteensä 494, katsojia 183 394. (TTT:n toimintakertomus 2010.)

Teatteri jakaantuu useaan eri osastoon. Lavasteet rakennetaan lavastamossa jossa on omat osastonsa puutyölle, metalli- ja hitsaustyölle, maalaamolle ja tarpeiston valmistukselle. Esityksissä tarvittavat vaatteet valmistetaan omassa ompelimosassa jossa on myös oma pesula. Kampaamo huolehtii kampauksista, peruukeista ja maskeerauksista. Tiedotus- ja markkinointiosastolla sekä taloustoimistolla on omat toimistonsa. Näyttelijöillä, avustajilla ja näyttämöhenkilökunnalla on omat pukuhuone- ja oleskelu-



tilansa. Nelikerroksiseen teatteritaloon on myös sijoitettu henkilökunnan saunatilat, henkilökunnan ravintola, kuntosali, kokoustiloja ja arkisto- ja varastotiloja. Kaikilla työntekijöillä on omat työpisteet, työkännykät ja minikannettavat joilla varmistetaan nopea tiedonkulku suuressa talossa.

Teatterissa työskennellään kuutena päivänä viikossa. Harjoitukset ovat päivittäin klo 11.00-15.00 ja iltaharjoitukset klo 18.30-22.00. Yleensä kaikilla näyttämöillä on iltaisin esitykset, lauantaisin on esitykset sekä päivällä että illalla. Toimistoissa ja työpajoilla tehdään viisipäiväistä työviikkoa ja työaika on normaalisti klo 8.00-16.00 Teatterissa noudatetaan teatterialan yleisiä työehtosopimuksia.

Ylintä päätäntävaltaa teatterissa käyttää hallitus, jossa on myös henkilökunnan edustus. Teatterinjohtaja, hallintojohtaja ja tekninen johtaja päättävät toimialansa puitteisissa käytännön menettelytavoista ja viikoittain kokoontuvassa johtoryhmässä ovat mukana myös kaikki tuottajat.

Kaiken kaikkiaan Tampereen Työväen Teatteria voi hyvinkin verrata keskisuureen tehdas- tai tuotantolaitokseen, jonka tehtävänä erilaisten hyödykkeiden sijasta on tuottaa teatteritaidetta.

### **3.2 Muutoksia teatterin rakenteissa**

Ulkopuolinen tarkastelija ajattelee helposti, että laitosteatteri, jossa on oma perusensemble, on ikään kuin yksi suuri toimiva ryhmä, jossa ryhmän jäsenten roolit ja "paikat" on jo vuosien kokemusten ja yhdessä tekemisen kautta opittu ja määritelty. 1990-luvun laman aikaiset irtisanomiset ja irtisanoutumiset ovat johtaneet siihen, että nykyään ohjaajista jo 85 % on freelancereita. Vuonna 2007 Suomen teatterilain piiriin kuuluneissa 57 teatterissa oli ainoastaan 21 kuukausipalkkaista ohjaajaa. Uusia esityksiä tehtiin kuitenkin nelisensataa. Kun myös näyttelijöistä jo yli puolet toimii freelancereina, teattereista on tullut lyhyessä ajassa projekti- ja pätkätyötaiteilijoiden paikkoja. (Häti-Korkeila 2011, 15 -16.)

Ohjaajavierailut ovat produktiokohtaisia. Jokainen vierailuohjaus toimii ohjaajan näytönä seuraavaa työtä varten (mt, 2011, 143). Tästä helposti seuraa, että vierailevat ohjaajat eivät luonnollisestikaan ole kiinnostuneita teatterin kokonaisvaltaisesta suunnittelusta tai teatterin yleisestä kehittämisestä (puhumattakaan muiden samanaikaisesti ohjelmistoon tulevien näytelmien harjoitusolosuhteista tai muista tuotannollisista pikkuseikoista), vaan ensisijaisesti omasta taiteellisesta työstään. Varmistaakseen oman työnsä onnistuneen lopputuloksen, vieraileva ohjaaja yleensä haluaa näyttelijäkunnan parhaimmiston produktioonsa. He myös mielellään tuovat mukanaan omia luottotaitelijoitaan: näyttelijöitä, lavastajia, pukusuunnittelijoita ja muusikoita. Varsinkin nimekkäillä ohjaajilla on tässä hyvät neuvotteluasemat. He joko tulevat ryhmänsä kanssa tai eivät ollenkaan. (Mt, 143 -144.)

Ongelmallista vierailukäytännössä on myös se, että teatteri on aina ryhmätyötä. Se saattaa aiheuttaa sopeutumisvaikeuksia ryhmässä vierailevalle ohjaajalle, näyttelijälle tai skenografille ja myös teatterin omalle henkilökunnalle. Omat vaikeutensa aiheutuvat myös siitä, että vierailijat eivät riittävästi tunne talon kulttuuria tai taloudellisia tekijöitä. (Mt, 144.)

Ohjelmistoa tarkastellessani (Tampereen Työväen Teatterin tiedotuslehti 1/2011) kiinnitin erityisesti huomiota siihen, että TTT nimenomaan on talo, jossa on paljon erilaisia työryhmiä ja vierailuja, ei mikään ensembleteatteri. Teatteri on avaamassa syksyllä 2011 neljättä näyttämöä, niin kutsuttua ravintolanäyttämöä entisten näyttämöidensä (Suuri näyttämö, Vanha päänäyttämö ja Kellariteatteri) lisäksi. On selvästi nähtävissä, että teatterin oma henkilökunta ei enää yksin riitä tuottamaan tarpeeksi ohjelmistoa kaikille näyttämöille.

Tätä kirjoitettaessa, kevään 2011 aikana, TTT:ssä on runsaasti vierailuesityksiä, jotka ovat joko kokonaan muualla tuotettuja tai yhteistyössä joidenkin muiden teattereiden tai vapaiden ryhmien kanssa tehtyjä. Yhteistyökumppaneita ja vierailijoita eri näyttämöille sijoitetuissa esityksissä ovat muun muassa Vapaa teatteri, Riksteatern, Koetinkivi Oy, Operettiteatteri Bravo, Linnateatteri, Korjaamo Teatteri & Cassandra-teatteri ja Tapio Parkkinen & TTT:n Ystävät ry. Lisäksi TTT tekee yhdessä "alivuokralaisenaan" toimivan Teatteri 2000:n kanssa yhteistuotantona lapsille suunnatun näytelmän. (Tampereen Työväen Teatterin tiedotuslehti 1/ 2011.)

Kulttuurielämän kannalta tämä on tietysti hienoa. Esitystarjonta kasvaa ja ihmisten ei tarvitse lähteä toiselle paikkakunnalle saakka nähdäkseen mielenkiintoisen uutuu- den. Lopputulos on sekä yleisöä palveleva että todennäköisesti myös taloudellisesti kannattava kun tuotantokustannukset jakaantuvat useamman yrittäjän osalle. Myön- teistä on luonnollisesti myös se, että mahdollisesti omaa esityspaikkaa vailla olevat ryhmät saavat tukea ja tuotantojaan esille.

Mikä itseäni alkoi kiinnostaa ja mikä on olennaista tämän tekeillä olevan työni kannal- ta, on se, miten tämä vaikuttaa tulevaisuudessa tuottajan työhön. Sekä vierailevan teatterin/yhteistyökumppanin tuottajalle että vastaanottavan teatterin tuottajalle tä- män tyyppinen repertuaari oletettavasti aiheuttaa kosolti työtä sekä myös kipupistei- tä. Onhan kyseessä kymmenien ihmisten aikataulujen yhteensovittamista, loputtomia neuvotteluja kuljetuksista, lavastusten säilytyksestä, puruista ja pystytyksistä, puku- jen huollosta, kampaamon käytöstä jne. Yhteisymmärrykseen on tietenkin päästävä myös harjoituksista ja esitysajoista ja molempia osapuolia sitovaan sopimukseen ta- loudellisista seikoista ja tiedotuksen ja markkinoinnin toimenpiteistä. Yksi, kaksi tai peräti viisi tai kymmenen kertaa esitettävän näytelmän siirto toisiin olosuhteisiin voi vaatia lavastuksen osittaisen uudelleen rakentamisen ja useita harjoituksia, jolloin taas teatterin oma tuotanto voi kärsiä. Itseäni kiinnostaa erityisesti mitä tekee tuotta- ja, kun perinteinen esityksen valmistuksen tuotantokaavio ei näissä olosuhteissa enää toimikaan, miten toimia kipupisteissä kun ne eivät mahdollisesti olekaan enna- koitavissa ja hallittavissa samalla tavoin kuin pitkään yhdessä toimineen työryhmän ollessa kysymyksessä

### **3.3 Laadulliset menetelmät**

Olen toteuttanut tämän työni käyttäen niin kutsuttuja laadullisia tutkimusmenetelmiä. Laadulliset menetelmät ovat kvalitatiivisia, ei-numeraalisia aineiston (ja analyysin) muodon kuvauksia. Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineis- toa, joka on ilmiänsuhtaan tekstiä, joka on syntynyt joko tutkijasta riippuen tai riippu- matta, kuten haastattelut ja havainnoinnit, omaelämäkerrat, yleisönosastokirjoitukset jne. (Esim. Aaltola, Valli 2001 ja Tuomi, Sarajärvi, 2002.)

Haastattelu on yleisin tapa kerätä aineistoja. Haastattelu on määritelty eräänlaiseksi keskusteluksi, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja johdattelemana, mutta on yhtäkaikki hyvä keino saada selville mitä jollakulla (eli haastatellulla) on mielessään. Olen itsekin käyttänyt työssäni lähteenä haastatteluja. Olen myös itse käyttänyt haastatteluissani apuna löyhää teemahaastattelun menetelmää, mutta pyrkimyksenäni on ollut johdattaa haastattelua koko ajan keskustelunomaisempaan suuntaan.

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri eli teema-alueet on etukäteen määrätty. Menetelmästä kuitenkin puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, sen sijaan haastatteliija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat tilanteen mukaan (Hirsjärvi, Hurme, 2001). Minulla on siis haastatelllessani ajatuksissani ollut käytössä tukilista käsiteltävistä asioista, mutta ei niinkään valmiita kysymyksiä. Teemahaastattelu onkin muodoltaan niin avoin, että siinä vastaaja pääsee halutessaan puhumaan varsin vapaamuotoisesti, jolloin kerätyn aineiston voi katsoa vastaavan juuri haastateltavan omaa ääntä.

Myös luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen on haastateltaessa tärkeää. Haastattelun anti, sen tulos, on riippuvainen siitä, saavutanko haastattelemieni ihmisten luottamuksen niin että esiin nousee jotain uutta ja mielenkiintoistakin näkökulmaa eikä pelkkää yleisesittelyä. On aina mahdollista että jokin seikka haastattelijassa häiritsee vuorovaikutussuhdetta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2003.) Seuraavassa luvussa tarkastelen suorittamiani haastatteluja tässä esittelemältäni teoriapohjalta.

### **3.4 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus**

TTT:ssa on kaksi tuottajaa, joista toinen kantaa vastuuta lähinnä Suuren näyttämön tuotannosta ja toinen Vanhan päänäyttämön, Kellariteatterin ja muiden mahdollisten esityspaikkojen tuotannosta. Lisäksi suunnittelevaan tuotantotiimiin kuuluvat tekninen tuottaja ja Suurella näyttämöllä toimiva tuotantojärjestäjä. Kaikilla näyttämöillä on lisäksi järjestäjät, jotka huolehtivat mm. tiedon kulusta työryhmien sisällä.

Haastateltavakseni valikoitui pienemmistä näyttämöistä vastaava tuottaja osittain siksi, että yhtenä kiinnostuksen kohteena olevat vierailunäytännöt tuotetaan useimmiten juuri näille pienemmille näyttämöille. Tämän valinnan myötä haastateltavaksi tuli myös Kellariteatterissa työskentelevät kuiskaaja-järjestäjä.

Tekninen tuottaja oli itsestään selvä haastateltava ammattiryhmänsä ainoana edustajana ja koska tuottaja mainitsi hänet työparikseen.

Teatterinjohtajan kiireiden vuoksi en voinut pyytää häneltä haastattelua ja siksi haastattelin teatterin dramaturgia, joka teatterinjohtajan rinnalla tekee ohjelmistosuunnittelua ja on näin mukana tuotannossa suunnittelun alkuvaiheista saakka.

Haastateltavien valinta osoittautui onnistuneeksi. Kaikki kertoivat avoimesti työstään ja sen hyvistä ja huonoista puolista. Sain mielestäni selkeän kuvan teatterin toiminnasta ja erilaisista työprosesseista. Sain myös vaikutelman, että TTT:ssa henkilösuhteet ovat hyvät, ilmapiiri on avoin ja työhön liittyvistä asioista pystytään keskustelemaan ja neuvottelemaan.

Haastattelutilanteessa oli kysymys osittain arkaluontoisista asioista, joten olen tehnyt valinnan, että olen jättänyt haastateltavien nimet pois tutkimuksesta ja puhun heistä vain ammattinimikkeillä. Myöskään analyysissä en tavallisesti viittaa suoraan kehenkään haastateltavaan, vaan puhun mieluummin niistä asioista, joissa kaikkien mielipiteet olivat yhteneväiset.

Haastattelutilanteessa selvitin jokaiselle haastateltavalle aluksi työni aihepiirin ja haastattelun tarkoituksen. Luvuissa 2.2 ja 2.3 esittelemäni kulttuurituotannon yleisen tuotantokavion ja ryhmän kehitysvaiheteorian annoin kaikille kirjallisena, niin että voimme kohta kohdalta käydä ne läpi täydentäen ja vapaasti keskustellen. Tämän jälkeen johdattelin keskustelun vierailuesityksiin ja tuotantoprosessin kipupisteisiin.

Kun jälkikäteen ajattelen tekemiäni haastatteluja ja kuunnellessani niitä nauhalta, huomaan tehneeni monia virheitä haastattelutekniikassa. Ensinnäkin ”hoputan” liikaa haastateltavia ja kysyn aina uusia kysymyksiä ennen kuin haastateltava on ehtinyt sanoa mahdollisesti kaikkea vielä loppuun – olisin ehkä saanut vielä rikkaampaa ai-

neistoa jättämällä vähän enemmän tilaa haastateltavalle johdattaa itse puhettaan eteenpäin.

Kiirehtimiseni johtuu siitä, että pariin ensimmäiseen haastatteluun varasin yksinkertaisesti liian vähän aikaa. Ennakolta haastateltavat olivat luvanneet kallista työaikaansa ”puolesta tunnista tuntiin”, mutta käytännössä innostuimmekin keskustelemaan aiheesta paljon kauemmin. Niinpä nauhoilta kuuluu osaltani pientä jännittyneisyyttä siitä ehdimmekö käydä kaikki ajattelemanani asiat lävitse ennen kuin aika loppuu.

Aineistoa kuunnellessa huomaa myös, että haastateltavilla oli aluksi hyvin vahva ennakkokäsitys siitä, mitä haastattelu tulisi koskemaan eli aina ei riittävän nopeasti myöskään löytynyt ”yhteistä säveltä” siitä, mistä keskustella enkä osannut tuoda heti ilmi, mistä aiheesta nimenomaan tietoja halusin. Teemahaastattelussahan ei käytetä valmiita kysymyslistoja. Työtä tehdessäni minulla oli jo hyvin paljon ennakkotietoa aiheesta ja Tampereen Työväen Teatteri oli talona ja organisaationa tuttu. Halusinkin kovasti, ehkäpä liian kovasti, löytää jotain uutta ”tulosta”.

Mitä tulee saadun haastatteluaineiston analyysiin, laadullinen tutkimus syntyy Alasuutarin (1993) mukaan siitä, että pyritään selittämään aineistoa. Tämä selittäminen on siis tutkimuksen ydin. Teoreettisen viitekehyksen varassa edeten osoitetaan seuraavaksi, mitä yleisempiä johtopäätöksiä tuloksista voi vetää.

Toisaalta tämänkaltaisessa työssä ja näin vähillä haastateltavilla ei ole ollut tarkoituskaan tuottaa mitään ”tiedettä” tai tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä. Pyrin vain haastateltavien kokemusten ja esimerkkien kautta nostamaan esiin niitä seikkoja, joita olen itse havainnut ja pohdiskellut lukemani ja kokemani valossa ja kysymään haastateltujeni näkemyksiä samoista asioista. Työni onkin useamman ihmisen vuoropuhelua tuottamisesta, tuotantoprosesseista ja prosessin mahdollisista kipupisteistä suuressa ammattiteatterissa.

## 4 TTT TUOTTAAN

### 4.1 Tuotannon suunnittelu ja tuottajan vastualueet

Luvussa 2.2 esitelty lyhyt yhteenveto kulttuurituotannon eri vaiheista vaikuttaa hyvinkin selkeältä ja helposti läpivietävältä. Lähempi perehtyminen suuren ammattiteatterin, tässä tapauksessa TTT:n käytäntöihin, tekee tuotannon kokonaisuuden hallinnasta ja jopa yksittäisen projektinkin hallinnasta huomattavasti mutkikkaamman. Seuraavassa olen pyrkinyt tuomaan käytännönläheisesti esiin, mitä mihinkin työvaiheeseen ja tuottajan tehtäviin TTT:ssä kuuluu. Tämän luvun tiedot ja johtopäätökset perustuvat kaikkien haastateltujen antamiin tietoihin.

TTT:n molemmat tuottajat osallistuvat teatterinjohtajan, dramaturgin ja ohjaajien vastuulla olevaan, ennen varsinaiseen tuotantotyöhön ryhtymistä tapahtuvaan ohjelmiston suunnitteluun vain siltä osin kun se koskettaa käytännön toteutusta eli lähinnä aikataulujen, henkilöstöressurssien ja budjetoinnin kysymysten ollessa käsittelyssä. Varsinainen taiteellinen suunnittelu on teatterinjohtajan, dramaturgin, ohjaajien ja taiteellisen työryhmän vastuulla ja lopulliset ohjelmistopäätökset tekee teatterinjohtaja. Teatterin hallitus normaalisti siunaa johtajan tekemät päätökset.

Tuotantosuunnittelu, jossa päätetään eri näyttämöiden käytöstä, ensi-iltojen ajankohdista sekä kaikkien ohjelmistoon tulevien näytelmien harjoitus- ja esitysajoista, henkilöstöressurssien jakautumisesta eri tuotannoille ja produktiokohtaisista budjeteista, tehdään yhteisvoimin tuotantotiimissä, jonka kokouksiin osallistuvat teatterinjohtajan lisäksi molemmat tuottajat, tekninen tuottaja ja tarpeen mukaan myös muita henkilöitä. Haastatellun tuottajan mukaan tämä työryhmä on erittäin toimiva ja työhönsä sitoutunut. Tiimi kokoontuu tarvittaessa vaikka päivittäin.

Tuottajan päätehtävä on tämä aikataulujen ja produktiokohtaisten budjettien ennakosuunnittelu, yksittäisten produktioiden tarpeiden kartoitus ja hallinnointi sekä tarvittavien suunnittelu- ja seurantapalaverien järjestäminen.

Kummallakin tuottajalla on TTT:ssa hoidettavanaan useita tuotantoprosessin eri vaiheissa olevia rinnakkaisia tuotantoprojekteja. Suunnitteilla voi olla kahden vuoden kuluttua ohjelmistoon tulevia näytelmiä, parhaillaan harjoitellaan 2-4 näytelmää, jotka valmistuvat ensi-iltaan muutaman päivän tai viikon välein, esitysvaiheessa on kymmeniä teoksia ja loppumassa tai jo lopetettuja, jälkihoidettavia produktioitakin on useampia.

Erittäin suuri työmäärä tuottajalle aiheutuu eri työryhmien ja eri henkilöiden aikataulujen yhteensovittamisesta. Varsinkin vierailevien suunnittelijoiden ja näyttelijöiden aikataulujen selvittely on työlästä. Kuten luvussa 3.2 Häti-Korkeilaan (2011, 143) viitaten olen todennut, teattereista on lyhyessä ajassa tullut projekti- ja pätkätyöläisten paikkoja. Ohjaajista jo 85% on freelancereita. Vaikka TTT:ssa on kaksi vakinaista ohjaajaa, myös vierailevia ohjaajia tarvitaan. Halutuimpien ohjaajien aikataulut on yleensä sovittu vuosiksi eteenpäin, joten teatterin on useinkin soviteltava omia aikataulujaan saadakseen haluamansa ohjaajan vierailulle.

Myös vierailevat näyttelijät ja taiteellista työtä tekevät suunnittelijat voivat samanaikaisesti tehdä työtä useissa teattereissa eri puolilla Suomea ja monilla on lisäksi elokuva- ja TV-rooleja ja muita sovittuja esiintymisiä. Tuottajan on selvitettävä useiden teattereiden ja vastaavien tahojen kanssa kaikkien samaan produktion kaavailtujen henkilöiden aikataulut ja karsittava päällekkäisyydet ennen kuin työsopimukset voidaan allekirjoittaa.

Sekä tuotannon suunnittelu että budjetin seuranta on ilman pysähdyksiä etenevää, ”rullaavaa” toimintaa, alustavat suunnitelmat voivat toteutua vuosienkin päästä ja suunnitelmia muutetaan ja uutta rakennetaan jatkuvasti. Budjetin seurantaa varten TTT:ssa on kehitetty erityinen talon tietokoneilla kaikkien tarkasteltavissa oleva nk. ”sininen vihko”, johon kunkin tuotannon tulot ja menot kirjataan reaaliaikaisesti.

TTT:ssa tuottaja hallinnoi siis laajoja kokonaisuuksia ja tässä mielessä hänen työkuvansa muistuttaa lähinnä elokuva-alan tuottajaa. Yksittäisen esityksen tuotantoprosessissa hän on ”päältäkatsoja” tai ”sivustatukija”, hallinnollisin termein hän on tehtävään määrätty projektinhaltija. Haastattelussa tuottaja itse korosti että hän kuu-



luu johtoryhmään ja edustaa työnantajapuolta eikä ole siis minkään tietyn ammattiryhmän edustaja.

Yksittäistä projektia kontrolloidaan erityisissä tuotannollisissa kokouksissa, jotka pidetään seuraavassa järjestyksessä:

Raami- palaveri	>	Tuotanto- kokous	>	Tekninen- kokous	>	Tuotanto II Mallintarkastus	>	Budjetin tarkistus	>	Palautte- kokous
--------------------	---	---------------------	---	---------------------	---	--------------------------------	---	-----------------------	---	---------------------

Kokouksissa käsiteltävistä asioista on lyhyt selonteko seuraavan luvun yhteydessä. Yksittäisille tuotantotyöryhmille pyritään turvaamaan työrauha. Kokouksia lukuun ottamatta tuottaja puuttuu yksittäisen tuotantoprosessin kulkuun yleensä vain ongelmien ilmetessä ja erilaisissa konfliktitilanteissa. Hän ei tavallisesti osallistu päivittäisiin harjoituksiin eikä puutu sisällöllisiin tai taiteellisiin ratkaisuihin – ellei niihin liity jotain asiaongelmaa. Toteutusvaiheessa olevan näytelmän työryhmän päivittäisistä, sisäisistä asioista huolehtivat työtehtäviensä puitteissa lähinnä ohjaaja ja tuotantojärjestäjä tai järjestäjä. Tekniikkaan ja tekniseen henkilökuntaan liittyvistä asioista kantaa vastuuta tekninen tuottaja.

Valmiin esityksen seuraaminen ei kuulu tuottajan tehtäviin. Esityksen läpivienti on työryhmän omalla vastuulla. Teknisen tuottajan työnkuvaan kuuluu tarkistaa, että kaikki on valmista esitysten alkaessa. Tämä venyttää hänen työaikansa iltaisin yli klo 19.00, jolloin varmistuu, että kaikki on kunnossa, yleisö salissa ja esitys alkanut.

## 4.2 Yksittäisen esityksen tuotantoprosessi TTT:ssa

Kuten edellä olen maininnut, jokaisella tuottajalla on TTT:ssa hoidettavanaan useita tuotantoprosessin eri vaiheissa olevia rinnakkaisia tuotantoprojekteja. Suunnitteilla voi olla vasta 5-6 vuoden kuluttua ohjelmistoon tulevia näytelmiä, parhaillaan harjoitellaan 2-4 näytelmää, jotka valmistuvat ensi-iltaan muutaman päivän tai viikon välein, esitysvaiheessa on kymmeniä teoksia ja loppumassa tai jo lopetettuja, jälkihoidettavia produktioitakin on useampia.

Tutkimusta tehdessäni kävin kaikkien haastateltavien kanssa yhdessä läpi luvussa 2.2 olevan luettelon kulttuurituotannon eri vaiheista ja täydensin yksinkertaisen luettelon vastaamaan TTT:n käytäntöjä:

*Projektin aloitus eli idea, toteutus päätös ja projektikynnyksen ylittyminen*

- Todetaan uuden esityksen tarve noudattaen aiemmin tehtyä pitkän tähtäyksen suunnitelmaa.
- Muodostetaan kokonaiskuva juuri nyt tarvittavasta tai vuorossa olevasta näytelmästä: puhenäytelmä/musikaali/komedia/tragedia ja tarkistetaan näyttämö- ja henkilökuntatilanne.
- Valitaan teatterinjohtajan/dramaturgin/ohjaajan/taiteellisen työryhmän esittämä ja hyväksymä näytelmäidea, dramatisointi tai valmis näytelmä tai tilataan uusi jo sovitulta tai sovittavalta kirjailijalta.
- Valitaan suomentaja vieraskieliselle näytelmälle.
- Tarkistetaan tekijänoikeuskysymykset ja tehdään esityssopimukset.
- Valitaan ohjaaja ja ohjaajan kanssa neuvotellen tarpeen mukaan säveltäjä/kapellimestari/koreografi sekä muut taiteelliset suunnittelijat, kuten lavastaja, pukusuunnittelija, ääni- ja valosuunnittelija, videosuunnittelija, jne.
- Päätetään näyttämö tai muu esityspaikka.
- Laaditaan alustava budjetti ja aikataulu.
- Valitaan markkinoinnista ja tiedotuksesta vastaavat henkilöt tai informoidaan yleisesti markkinointi- ja tiedotushenkilökuntaa. Laaditaan suunnitelma tulevista esityksistä ja todetaan esitysmäärä, jolla budjetoidut tulot todennäköisesti toteutuvat. Mainonta ja tiedotus aloitetaan tässä vaiheessa tai viimeistään seuraavassa suunnitteluvaiheessa, ellei ole jotain perusteltua syytä lykätä julkistamista (esim. halu julkistaa kaikkien näyttämöiden seuraavat ensi-illat lehdistötilaisuudessa samanaikaisesti).
- Laaditaan suunnitelma tulevista esityksistä ja todetaan esitysmäärä, jolla budjetoidut tulot todennäköisesti toteutuvat.
- Pidetään suunnittelijoiden kanssa *raamipalaveri*, jossa vahvistetaan aloitusvaiheen tiedot, todetaan resurssit ja asetetaan rajat tuotannolle.
- Valitaan näyttelijät sekä mahdolliset muusikot, tanssijat ja avustajat.

- Tarkistetaan kaikkien aikataulut ja muut mahdolliset sopimukset (esimerkiksi televisio- ja elokuvatyöt, vierailut muissa teattereissa jne.)
- Tehdään vierailijoiden kanssa kirjalliset työsopimukset.
- Valitaan tekniikan toteutuksesta vastaavat työntekijät.
- Pidetään tarvittavat yhteiset suunnittelupalaverit ja *tuotantokokoukset* sekä suunnittelijoiden että toteuttajien kanssa.
- Pidetään suunnittelijoiden ja toteuttavan tekniikan kanssa *tekninen mallintarkastuskokous*, jossa tarkistetaan, että suunnitelmat on teknisesti mahdollista toteuttaa ja että esim. lavasteiden kuljetus ja pystytys näyttämöllä on mahdollista, samoin lavasteiden säilytys varastotiloissa.
- Suunnitelmien valmistuttua pidetään *mallintarkastuskokous*, jossa hyväksytään lavastus- ja puvustus-, video-, orkesteri-, yms. suunnitelmat ja pienoismallit.
- Tarkistetaan budjetit ja henkilökunnan riittävyys valmistuksessa ja esityksissä.

#### *Toteutus*

- Aloitetaan tarvittavan materiaalin valmistus suunnitelmien tultua hyväksytyiksi.
- Aloitetaan harjoitukset viimeistään 2 kuukautta ennen ensi-iltaa. (Noin 40-80 kertaa 4 tunnin harjoitukset sisältäen alun lukuharjoitukset, asemaharjoitukset, erilliset musiikki-, tanssi- ja lauluharjoitukset sekä tekniset harjoitukset ja viimeiset läpimenot, valmistavat ja pääharjoitukset ennen ensi-iltaa.)
- Valvotaan aikataulujen ja budjettien pysymistä annetuissa raameissa.
- Ratkaistaan mahdolliset ongelmat ja konfliktit ja tehdään tarvittavat muutokset heti ongelman ilmaantuessa. (esim. tekstin muutokset/poistot/lyhennykset, henkilövaihdokset, muuttuneet harjoitusajat, tilaongelmat, harjoituslavasteet ja harjoituspuvut, myöhästymiset valmistuksessa, tiedonkulku, unohdukset jne.)
- Toteutusvaihe päättyy ensi-iltaan, mutta esitykset jatkuvat joskus useita vuosia.

#### *Projektin lopetus ja jälkihoito*

- Tuotantoprosessin kulkua, valmista esitystä ja saatua katsojapalautetta arvioidaan ensi-illan jälkeen. Samoin produktiokohtaisen budjetin toteutumista.

- Tehdään esitysten jatkumisen osalta aikataulujen tarkistus, samoin tiedotuksen ja markkinoinnin tarpeiden kartoitus.
- Esitysten jatkuessa pidetään tarvittavat muistiharjoitukset ja tehdään tarvittavat muutokset, esimerkiksi paikkaukset sairaustapauksissa, henkilövaihdokset, materiaalien uusiminen, jne.
- Esitysten loppuminen päättää projektin. Vierailijoita muistetaan viimeisessä esityksessä kukin ja lahjoin.
- Ratkaistaan mahdollinen materiaalien säilytys tai uusiokäyttö.
- Kuiskaaja vie arkistoon pääkirjan (= kuiskaajan kappale näytelmätekstistä, johon on tehty kaikki korjaukset ja muutokset).

Tuotantoprosessin jakaminen eri osa-alueisiin riippuu tietenkin tuotantotehtävän laajuudesta ja sisällöstä, ja nämä voivat olla varsin erilaisia erityyppisissä tuotannoissa. Vaikka vaiheet on edellä esitetty kronologisesti etenevinä ja vaihtuvina niin todellisuudessa monet niistä ovat päällekkäisiä ja toistuvia ja lomittuvia. Myös aikajana on syytä ottaa huomioon. Yksi tuotantoprojekti voi alun ideasta ensi-iltaan mitattuna kestää 1-5 vuotta tai alkuideasta viimeiseen esitykseen jopa 5-10 vuotta. Tämän mitattaiseen ajanjaksoon mahtuu jo runsaasti muutoksia, henkilöstövaihdoksia, keskeytyksiä, uudelleen aloituksia, ristiriitoja ja sovitteluja, joita ei tuotantoprosessin alkupäässä voi mitenkään tietää eikä ennustaa

### 4.3 Työryhmät ja ryhmätyö

Haastatteluissa ilmeni, että TTT:ssa on vahva, toimiva perusorganisaatio ja hyvä työ-kulttuuri, josta on apua myös vaihtuvien produktiokohtaisten työryhmien muodostamisessa ja erillisten tuotantoprosessien läpiviemisessä. Ryhmätyö on kuitenkin aina haastavaa, koska jokainen työryhmä on omanlaisensa ja joutuu toimimaan oman sisäisen ryhmädynamiikkansa varassa. Luvussa 2.3 esittelemäni ja kaikkien haastateltavien kanssa käydyissä keskusteluissa esimerkkinä käyttämäni *ryhmän kehitysvai-heteoria* on haastateltujen mielestä tunnistettava ja useimmissa tuotantoprosesseissa toteutuva malli.

Haastateltavat vahvistavat myös luvussa 3.2 esiin tuomani Marjatta Häti-Korkeilan (2011) tutkimustyön tulokset. Vaikka teatterin vakinainen henkilökunta muodostaisikin ryhmän rungon, mukana työryhmässä on aina uusia jäseniä ja vierailijoita jotka on sopeutettava ryhmään – tai vanhojen työntekijöiden on sopeuduttava uuden ohjaajan ja uusien jäsenten työtapoihin. Hieman leikillisesti eräs haastateltu totesi, että TTT maksaa vierailijoille palkan, joten heillä tätä kautta on ikään kuin ”velvollisuus” sopeutua. Luonnollista kuitenkin on, että mitä enemmän ryhmässä on vanhoja, teatterin vakinaiseen henkilökuntaan kuuluvia työntekijöitä, sitä nopeammin ryhmä rakentuu ja yhteinen päämäärä selkenee. Tämän vahvistivat kaikki haastateltavat.

Ryhmähenki ja ryhmän innostaminen ovat selvästi enemmän ohjaajan kuin tuottajan käsissä. Ohjaaja on työryhmän henkinen johtaja. Tuottaja tekee ennakkosuunnittelun ja pitää tarkistuspalavereja, mutta ei ole työryhmän välitön esimies samassa mielessä kuin ohjaaja, joka on harjoituksissa koko ajan läsnä. Ohjaaja on selkeästi työryhmän esimies, se hyväksytään ja suoritetaan työtehtävät hänen toiveidensa mukaisesti. Vain sellaiset ristiriitatilanteet, joissa ohjaaja on konfliktin toinen osapuoli, muuttavat tätä asetelmaa. Palaan työryhmän konfliktitilanteisiin luvussa 4.5.

Haastatellut pitivät mallintarkastusvaihetta varsinaisena tuotantoprosessin alkamishetkenä, josta *ryhmän muotoutumisvaihe* alkaa. Tällöin lähes koko työryhmä näyttelijöitä lukuun ottamatta kokoontuu tarkastelemaan lavastuksen pienoismallia ja pukusuunnitelmia ja kuulemaan ohjaajan ja taiteellisten suunnittelijoiden selvitystä tulevasta työstä. Kuten edellä olen selvittänyt, kokouksessa käydään läpi minkä kokoinen työ on, sen tyyli, tekniikka, resurssien käyttö ja toteutusaikataulu. Suorittavalle tekniikalle ja työpajojen henkilökunnalle osa asioita on jo tuttuja, koska ennen varsinaista mallintarkastusta pidetään nk. tekninen mallipalaveri, jossa esim. lavastusten rakenteita ja teknisten yksityiskohtien toteuttamismahdollisuuksia selvitetään. Mallintarkastustilaisuus on avoin koko teatterin henkilökunnalle. Varsinkin tiedotus- ja markkinointiosastolle annettu informaatio on tärkeää. Näyttelijät sen sijaan eivät tavallisesti osallistu tilaisuuteen. Heille vastaavanlainen aloitustilaisuus on ensimmäinen lukuharjoitus, jossa ulkoisten seikkojen lisäksi pohditaan näytelmän roolihenkilöihin liittyviä asioita.

Ensimmäiset lukuharjoitukset ovat koko näyttämötyöskentelyyn osallistuvan ryhmän ensimmäinen yhteinen kokoontumistilaisuus ja merkittävä myös ryhmän muotoutumisen kannalta. On aivan tapauskohtaista, miten jäsenet käyttäytyvät ja miten reagoiva aloituksessa. Roolijakoakaan ei välttämättä ole vielä tehty eikä ohjaajakaan ehkä tunne kaikkia osallistujia. Sellainenkin tilanne on mahdollinen, että kaikki – ohjaajaa ja taiteellisia suunnittelijoita lukuun ottamatta – saavat näytelmätekstin eteensä ensimmäisessä lukuharjoituksessa. Tekstiin tutustumisen aikana rooleja voidaan vielä vaihtaa henkilöltä toiselle. Tämä voi joskus aiheuttaa ”pieniä konfliktinpoikasia” työryhmän sisällä.

Aloitusvaiheessa vierailijat luonnollisesti turvautuvat käytännön asioissa paljonkin niin kollegojensa kuin järjestäjän ja tuottajankin apuun. Kaikesta ennakkotyöstä huolimatta aina on joukossa myös joku, joka on ”unohtanut” ilmoittaa juuri saamastaan TV-roolista tuottajalle tai jonka kotiasiat vaativat toiselle paikkakunnalle matkustamista ja poissaoloa useista harjoituksista. Nämä tilanteet vaativat koko työryhmältä joustavuutta ja ”tuottavat harmaita hiuksia” niin ohjaajalle kuin tuottajallekin. Tuottajan on usein myös pakko olla riittävän jämäkkä ja pitää kiinni tehdyistä sopimuksista.

Työryhmä pysyy yleensä samana koko luovan tuotantoprosessin ajan ensi-iltaan saakka, ellei varta vasten haluta jotain muuttaa tai tule sairaustapauksia. Valmiissa esityksissä voi joku tekniikan henkilö vaihtua, esim. jos aikataulut eivät sovi yhteen uusien tuotantojen kanssa. Yleensä vakituiset näyttelijät ja tekniikan henkilöt ovat samanaikaisesti mukana vain yhdessä uutta näytelmää harjoittelevassa tuotantoryhmässä ja sen lisäksi valmiissa esityksissä, joita voi olla useampiakin. Poikkeuksiakin on, etenkin tekniikassa. Vaikka työehtosopimukset ovatkin tiukat, joskus voi joutua suunnittelemaan yhtä, harjoittelemaan toista ja olemaan kolmannen näytelmän esityksessä samana päivänä. Voi myös joutua ”tuuraamaan” jotakuta sairastunutta aivan eri tehtävään. Teatterityö kokonaisuudessaan on ryhmätyötä ja tarvittaessa on otettava vastuuta muidenkin tehtävistä, jos kykenee. Hyvä esimerkki on haastatteleman Kellariteatterin kahta työtehtävää hoitava kuiskaaja-järjestäjä. Huomattava on kuitenkin, että vastaavanlainen eri tehtävien yhdistäminen on huomattavasti vaikeampaa Suurella näyttämöllä, missä produktiot ovat suurempia ja jo pelkkä fyysinen toiminta-alue paljon Kellariteatteria laajempi.

Ryhmän *kuohuntavaiheesta* puhuttaessa teatterissa tarkoitetaan useimmiten lähinnä taiteellista kuohuntaa ja etsimistä. Ryhmän muototutumisvaiheessa ja kuohuntavaiheen alussa saattaa kyllä ryhmässä syntyä myös erilaisia ”klikkejä”. Pia Houni (2000, 140-154) on tutkinut erityisesti näyttelijäidentiteettiä ja todennut, että näyttelijät ovat tietoisia niistä mielikuvista, joita heidän ammattiinsa liittyy ja että yhteinen identiteetti-kuva saattaa vahvistaa ”omaan” ryhmään kuulumista.

Haastateltavien mielestä näyttelijöiden erottautuminen omaksi ryhmäkseen on hyvin tapauskohtaista. Myöskään mitään yksiselitteistä ”taiteilijamallia” ei ole havaittavissa. Ammattinäyttelijät ovat tottuneet työskentelemään vaihtuvissa tavoitteellisissa tuotantoryhmissä. Samoin ammattitaitoinen tekniikka on tottunut ottamaan huomioon näyttelijöihin kohdistuvat, joskus poikkeukselliset vaatimukset. Tekninen tuottaja korostikin, että näyttelijöiden kanssa toimiessa on herkkävaistoisesti huomioitava työn vaatimukset eikä mennä esimerkiksi höpöttelemään ilmoista toisen valmistautuessa astumaan lavalle. Kuiskaaja-järjestäjä ilmaisee asian: ”Näyttelijä on sellainen, jollaisena häntä kohtelee. Vaatii vähän psykologisia taitoja, ettei lähesty väärällä hetkellä.” Dramaturgi muistuttaa, että tunteet ovat taiteilijoilla heidän työskennellessään joskus hyvinkin pinnassa. ”Näyttelijöiden koulutushan perustuu juuri siihen, että häntä opetetaan neljän vuoden ajan käyttämään ääntään ja tekemään tunteillaan työtä”. Tämä pystytään teatterin työryhmissä yleensä ottamaan huomioon.

Tekninen tuottaja myös kertoi, että hänen työnkuvansa keskittyy hyvin pitkälle siihen, että hän välittää tekniikan työryhmän ja taiteellisen työryhmän ajatuksia ja toiveita ja pyrkii luomaan mahdollisimman otollisen ilmapiirin taiteen tekemiselle ehkäisten näiden ryhmien välisiä ”klikkejä”.

Työn alla olevan näytelmän luonne ja ohjaajan kyky ”ottaa homma haltuun” ovat haastateltujen mielestä ratkaisevimmat tekijät, jotka vaikuttavat siihen kuinka nopeasti ryhmä pääsee etenemään työssä *kypsän toiminnan kauteen*. Luonnollisesti ryhmän muotoutumista ja yhteisen päämäärän löytymistä määrittää myös se, kuinka paljon ryhmän jäsenet ovat aikaisemmin tehneet työtä yhdessä.

Esitysten päättymisen ja *ryhmän hajoamisen* aiheuttamia tuntemuksia puretaan yleensä kaikki yhdessä viimeisen esityksen jälkeisessä illanvietossa. Jos esitys on

ollut kaikin tavoin onnistunut ja yleisö on siitä pitänyt, tunnelma viimeisen illan jälkeen voi olla haikea. Useimmiten esityksiä on kuitenkin jatkettu niin pitkälle, että tietty kylälästymisaste saavutetaan: yleisöä ei enää riitä loppuun saakka, vaan suunnitelmia joudutaan muuttamaan ja esityksiä peruuttamaan. Tämä aiheuttaa kielteisiä ja väsymisen tunteita myös ryhmän jäsenissä, jolloin esitysten loppuminen ja ryhmän haajoaminen voi olla helpotus, vaikka ryhmän sisäinen henki olisikin ollut hyvä ja kaikki tuotannolliset järjestelyt olisivat sujuneet moitteettomasti.

#### **4.4 Yhteistuotannot ja vierailuesitykset**

Kuten luvussa 3.2 jo ennakoitiin, viime vuosina huomattavasti lisääntyneet yhteistuotannot toisten teattereiden kanssa saattavat joskus olla haasteellisia. Ellei sopimuksia ole tehty riittävän huolellisesti ja pienimpiäkin yksityiskohtia myöten toiveita ja myös toimintatapoja vertaillen, voi hyvinkin pienistä asioista syntyä ristiriitoja. Jos vaikkapa toinen teatteri on tottunut aloittamaan harjoituksensa klo 10.00 ja toinen klo 11.00, on muistettava ennakkoon sopia kumpaa tapaa noudatetaan, muuten kaikkien näyttämöiden harjoitukset ja esitykset ovat kohta kaaoksessa.

Yhteistuotanto tarkoittaa yleensä sitä, että esitys valmistetaan jollekin TTT:n näyttämölle ja TTT antaa työtilansa, tarvittavan näyttämötekniikan ja mahdollisesti muutamman näyttelijän mukaan tuotantoon. Esityksen markkinointi hoidetaan yhteisesti ja tulot ja menot jaetaan teattereiden kesken sovituissa suhteissa. Viime vuosina TTT on tehnyt yhteistuotantoja mm. Teatteri Siperian ja Teatteri 2000:n kanssa. Seuraavat esimerkit eivät kuitenkaan ole näistä tuotannoista.

Kahden eri teatterin yhdistäessä voimansa kysymys on aina myös kahden erilaisen toimintakulttuurin kohtaamisesta. Erilaiset totutut työtavat voivat tuoda ongelmia. Varsinkin pienemmissä teattereissa ja erilaisissa pienryhmissä työtä tehneet pitävät koko työryhmän läsnäoloa kaikissa harjoituksissa itsestäänselvyyttenä. TTT:n tekniikan työntekijöistä tuntuu joskus erittäin turhauttavalta olla mukana harjoituksessa, jossa kaikki ovat ympyrässä näyttämön lattialla pohtimassa omia ilmaisullisia rajojaan tai jonkun roolihahmon mielenliikkeitä. Pohdinnan tärkeyden voi ymmärtää täysin ja sitä voi olla mielenkiintoista seurata ja siihen voi jopa osallistua – onhan tekniikan



henkilöilläkin toki oma luova työpanoksensa annettavana produktiolle – mutta oman työtehtävän kannalta ajan voisi usein käyttää huomattavasti tehokkaamminkin. Budjetin seuranta TTT:ssa on hyvin tarkkaa ja jokainen tehty työtunti maksaa. Tätä eivät kaikki ammattiohjaajatkaan ymmärrä. Tekniikan ammattilaisten mukanaolo harjoituksissa on sekin TTT:ssa suunniteltava ja laskettava ennakkoon. Ammattiteattereissa on yleensä erilliset tekniset harjoitukset ja niihin mennessä produktio on käynyt läpi alun kehitysvaiheen, jossa suurimmat poistot tekstiin ja muut suuret muutokset tehdään. Vasta tämän jälkeen kannattaa esim. valoja ja ääniä ryhtyä toteuttamaan. Järjestäjä pitää huolen siitä, että harjoituksissa tehdyt muutokset ja edistysaskeleet tulevat kaikkien suunnittelijoiden ja työryhmän jäsenten tietoon. Kuiskaaja puolestaan kirjaa muistiin tekstiin tehdyt muutokset.

Vierailuesitykset, joissa TTT:ssa vieraillee jokin toinen teatteri omalla, valmiilla esityksellään, ovat yleensä yhteistuotantoja helpompia. Vierailuesitykset on yleensä valmiiksi suunniteltu ja rakennettu siten, että ne on helppo siirtää teatterista toiseen ja vierailijat järjestävät itse omat aikataulunsa ja oman henkilökuntansa aikataulut niin ettei vastaanottavan teatterin tarvitse niistä huolehtia. Vierailijat ovat yleensä myös tottuneet kiertuetyöhön ja varautuneet omin tarvikkein. Sopimuksissa voidaan jo mainita, mitä vastaanottavalta teatterilta vaaditaan ja tarvitaan. Sopimukset tehdään useita kuukausia, joskus vuottakin ennen tapahtuvaa vierailua, jotta kaikki asiat voidaan ennakkoon selvittää niin pitkälle, että harvoin tapahtuu mitään todellisia yllätyksiä.

Tästä huolimatta vierailuihin sisältyy aina joitakin jännitysmomenteja alkaen siitä, saadaanko vierailijan moneen kertaan puretut ja pystytetyt lavasteet kuljetettua ehjinä sisään ja muistiko vierailuva teatteri ottaa myös kaikki pukuhuollossa tarvitsemansa välineet mukaan, kun TTT:n puvustossa ei vierailijoiden saapuessa ole työntekijöitä.

Tuottajan mielestä vierailut ovat mukava tapa paikata aukkoja, joita jää jos jokin esitys esimerkiksi heikon kysynnän vuoksi poistuu ohjelmistosta odotettua aikaisemmin. Samalla ohjelmistoon saadaan täydennystä, uutuuksia, erilaisia mielenkiintoisia esityksiä.

Kuten edelläkin (vrt. luku 3.2) on todettu, produktiokohtaiset kiinnitykset, erilaiset vierailut, yhteistuotannot ja vierailuesitykset ovat nykyään teatterin arkipäivää. Teatterille koitua hyötyä on jo tullut kuvattua ja myös esim. pienemmille teattereille ja erilaisille pienryhmille tällaisesta toiminnasta on etua: omat esitykset saavat laajemman katsojakunnan kuin muuten olisi mahdollista ja katsojat hyötyvät, kun heidän ei tarvitse matkustaa eri puolille Suomea jotain uutuutta nähdäkseen. Tuottajia tarvitaan ja tuottajat työllistyvät yhä useammissa teattereissa, sillä sopimuksia tekemään ja vierailuja järjestämään tarvitaan omat ammattihenkilönsä.

En kuitenkaan malta olla ottamatta esiin myös taiteilijan näkökulmaa: Tanssija Sami Hiltunen kertoo kokemuksistaan teatterialan ammattilehdessä *Metelissä*:

Freelancerina olemista ihannoidaan. Sen tuomaa vapautta ihannoidaan. Mitä on kuitenkin todellisuus? (--) ... onko vain pätkätyöläisiä, jotka yrittävät saada leipänsä kasaan erilaisilla hommilla. Kuinka sie-tää sitä epävarmuutta, jota töiden saaminen ja töiden väliin jäävät työttömyyspätkät tuovat? Myös pätkätyöläisen työterveyshuolto on usein retuperällä. (--) Uuden proggiksen alkaessa tapaavat aina uuden työryhmän. Hommien loppuessa jätät hyvästit sille porukalle. Jatkovaa rakastumista ja eroamista. Sopeutumista. Ajoittain henkisesti raskasta. Pirstaleista. Et ikään kuin kiinnity koskaan mihinkään. Olet ajopuu. (--) Yksi ärsyttävimmistä asioista on aina uuden työsopimuksen neuvottelemisen. Vängätä työehtoja omalla ajalla. Pätkätyöläisellehän se aika, joka käytetään sopimuksen neuvottelemiseen on omaa aikaa, vapaa-aikaa, palkatonta aikaa. Työnantaja on koko sen ajan töissä ja työpaikalla, palkallisena, miettien keinoja, miten pääsee halvemmalla, saisi minut töihin edullisesti. Oman alan töitä olisi mukava tehdä vakituudessa työsuhteessa kuukausipalkalla. (*Meteli 1/2010, 12-14.*)

#### **4.5 Tuotannon kipupisteet**

Kaikki haastateltavat tuntuivat erottelevan henkilöiden väliset erimielisyydet ja pienet henkilösuhteisiin liittyvät ristiriidat omaksi, jokapäiväiseen työskentelyyn kuin itseltään selvästi kuuluvaksi osaksi ja toisaalta ryhmän ulkopuolelta tulevista asioista ja olosuhteista (esim. käytettävissä olevista resursseista, kireistä aikatauluista, sairastumisista jne.) johtuvat konfliktit omaksi ryhmäkseen.

Ongelmat voivat lähteä liikkeelle hyvinkin pienistä seikoista. TTT:n teatterinjohtaja Riku Suokas toteaa haastattelussaan: - Kuuntelen ihmisiä ympärilläni ja toivon, että

he olisivat parhaita mahdollisia omalla alallaan. Lopullisia päätöksiä tehdessäni toivon, että ne olisivat mahdollisimman vähän huonoja. Päätökset ovat tänä päivänä niin vaikeita, että välillä tuntuu, ettei hyviä päätöksiä ole enää olemassa, ainoastaan vähemmän huonoja. Teatterin rakenne on niin monimutkainen, että päätös on aina jollekin huono, kallis tai epäoikeudenmukainen. (Pirkanmaan Sanomat 10.2.2011.)

Jyrkkää erottelua henkilö- ja asiaongelmien kesken ei tietenkään voi tehdä eikä erotelu aina ole edes tietoista, mutta asiakonfliktit selvästi miellettiin tuottajan toimialaan kuuluviksi ja ne olivat kaikkien mielestä usein ratkaistavissa tosiasiat selvittämällä ja riittävästi asiasta tiedottamalla. Tekniikan ongelmat ratkeavat useimmiten teknisen tuottajan kanssa neuvotellen, sillä hänen toimenkuvaansa kuuluu yhteydenpito tuotantoryhmien ja työpajojen välillä. Hänen on huolehdittava, että kussakin harjoituksessa tarvittava lavastus- ym. materiaali ja muut tekniikkaan liittyvät seikat ovat valmiina harjoitusten alkaessa ja mahdollisista viivästyksistä, jotka saattavat vaikuttaa harjoitusten sisältöön, on ajoissa ilmoitettu ja muutos sovittu ohjaajan kanssa. Aika-tilojen kireys olikin teknisen tuottajan mielestä tavallisin ongelmien aiheuttaja tuotannossa, mutta neuvottelemalla ja sovittelemalla tilanteet yleensä olivat hallittavissa.

Henkilöiden väliset ristiriidat sen sijaan vaativat haastateltujen mielestä ”psykologisempaa” otetta ja laajempaa taustojen selvittelyä ja usein jonkun ”luottohenkilön” asiaan puuttumista. Varsinkin näyttelijöiden kohdalla tällöin otollisin neuvottelukumppani oli ohjaaja tai lähin esimies, joka vakinaisesti teatteriin kiinnitetyillä näyttelijöillä on teatterinjohtaja. Eri alojen taiteelliset suunnittelijat, puvustajat, lavastajat jne. tuntuivat ratkovan sekä asia- että henkilöongelmiaan helpoiten näytelmän ohjaajan tai lavastamon, puvuston, kampaamon jne. esimiehen kanssa. – Toki näissäkin neuvotteluissa usein tuottajalle lankeaa konfliktiin johtaneen perusseikan selvittelijän ja asiointilan korjaajan rooli. Teknisen henkilökunnan ongelmat ratkeavat useimmiten teknisen tuottajan kanssa neuvottelemalla.

Yksimielisiä oltiin myös siitä, että mitä tutumpia ryhmän jäsenet olivat toisilleen ja mitä kauemmin ryhmän jäsenet olivat työskennelleet keskenään (vierailevat suunnittelijat ja ohjaajatkin, mitä useammin olivat TTT:ssa vierailleet) sitä helpommin ja nopeammin erilaiset ristiriitatilanteet pystyttiin selvittämään ennen niiden puhkeamista varsinaiseksi konfliktiksi.

Vierailijat koettiin sekä "uutta tuoviksi, kiinnostaviksi" että joskus enemmän työtä ja ongelmia aiheuttaviksi. Ongelmia aiheutuu, jos vierailijat eivät ota selville talon tapoja tai esittävät kohtuuttomia vaatimuksia. Esimerkkinä mainittiin ohjaajat, jotka halusivat koko oman "hovinsa" eli aikaisemmissa ohjauksissaan käyttämänsä luottosuunnittelija ja tietyt näyttelijät omaan työryhmäänsä. (Vrt. luku 3.2.)

Pitkän tähtäyksen hyvin varhain tapahtuva ennakkosuunnittelu aiheuttaa aina joitakin ongelmia. Tuottajan kertomassa pahimmassa esimerkkitapauksessa ohjaajan työjakso teatterissa oli jouduttu sopimaan jo niin aikaisin, ettei ohjattavasta näytelmästä oltu voitu neuvotella. Vierailuajankohtana teatterin ohjelmistoon sovelias ja teatterinjohtajan ehdottama näytelmä taas ei miellyttänyt ohjaajaa. Sopimuksensa mukaan hän kuitenkin joutui työhön ryhtymään, mikä ei tietenkään voinut olla paras mahdollinen tilanne työryhmän ja lopputuloksen kannalta. Ellei yhteisymmärrykseen olisi päästy, tilanne olisi voinut johtaa todella vaikeaan, koko teatterin toimintaa ja taloutta järkyttävään kriisiin.

Markkinointiosaston saaminen samaan aikatauluun suunnittelun kanssa todettiin haasteelliseksi. Esityksen markkinointi aloitetaan hyvissä ajoin heti kun päätös näytelmän ohjelmistoon ottamisesta on tehty, joskus jopa ennen kuin ensi-iltapäivä on päätetty. Näyttelijöiden valokuvaukset joudutaan usein järjestämään kesken muiden näytelmien harjoituksia ennen kuin näyttelijät ovat saaneet edes tekstiä luettavakseen tai heillä on mitään käsitystä tulevasta roolihenkilöstään. Kuvissa vaatetus ja rekvisiitta ei ole se, mikä valmiissa esityksessä ja mainostekstikään eivät välttämättä vastaa tulevan näytelmän sisältöä. Esityshän valmistuu lopullisesti vasta tuotantoprosessissa, joten on ymmärrettävää, ettei ensimmäinen ennakkomielikuva aina pidä paikkaansa.

Raamipalaverilla pyritään varmistamaan, että kaikki osapuolet "ovat tekemässä samaa näytelmää". Taiteen kannalta muutokset ovat luonnollisia ja sallittuja, mutta käytännön kannalta eivät niin toivottavia. Kaikki suuremmat muutokset maksavat. Jos suunniteltuja lavastuksia ja pukuja joudutaan muuttamaan ja uusimaan, hukkaan menee sekä materiaalia että työtunteja. Ne ovat pois seuraavasta tuotannosta. Suuret muutoksen saattavat jopa siirtää tulevan ensi-illan sen myötä kaataa koko tuotan-

totiimin vaivalla rakentaman aikataulullisen ”korttitalon”. Tuottajan tärkeimpiä tehtäviä onkin pitää kiinni suunnitelluista aikatauluista ja raamipalaverissa päätetyistä yleislinjoista.

Sairaustapauksille ei voi mitään. Tilanteesta syntyy aina pieni kriisi, vaikka aina esitys pyritään paikkaamaan, sairastunut korvaamaan toisella henkilöllä tai koko esitys toisella esityksellä. Kaikki keinot pyritään käyttämään, jotta yleisölle luvattu esitys pysyttäisiin viemään läpi. Lipputulot ovat elintärkeitä. Jos budjetti horjuu esitysten peruuntuessa, ollaan tiukan paikan edessä. Syksyn 2010 sikainfluenssa-aallon aiheuttamia vaurioita paikkaillaan teatterissa edelleen.

TTT:ssa on kehitetty yksityiskohtaiset kriisinhallintaohjeet sairaustapauksia varten. Kaikki tietävät tarkasti, kenelle sairastumisesta pitää välittömästi ilmoittaa ja missä järjestyksessä tieto kulkee henkilöltä toiselle ja mihin toimenpiteisiin kukin ryhtyy. Koko näytäntökauden ajan teatterin henkilökunta on tavallaan hälytysvalmiudessa, tärkeimpänä päämääränään esitysten onnistuminen.

Entä voivatko ristiriidat ja konfliktit olla myös hyödyllisiä? Yleensä ryhmät, jotka suorittavat ei-rutiininomaista työtä, hyötyvät ryhmän jäsenten vaihtelevista ideoista. Mikäli ryhmän jäsenet tuntevat painostusta yksimielisyyteen käsitteistä ja toimenpiteistä sen sijaan, että esittäisivät erimielisiä näkökantoja, ryhmältä voi jäädä huomaamatta parhaat vaihtoehdot. Myös luovuus kärsii ryhmän keskittyessä ainoastaan konsensusen saavuttamiseen. (Hedberg 1997, 22.)

Ristiriitojen ja konfliktien hedelmällisyys työryhmälle oli tukikysymyslistallani viimeisenä aiheena – ehkä lähinnä siitä syystä, että taiteellinen työ ei ollut keskiössä tässä työssäni. Siksi yllätyinkin, kun haastateltavat spontaanisti ottivat asian esille haastattelujen aikana. Tekninen tuottaja näki erilaiset tuotannon kipupisteet ja tilanteet positiivisina haasteina, työnkuvansa suolana. Hänestä niiden ratkaiseminen oli hienointa työssä, pelkkä rutiini ei tyydyttänyt. Toisaalta hänen työnkuvaansa kuuluukin erityyppisten ongelmien kanssa painiminen ja niiden selvittäminen kaikkia tyydyttävällä tavalla. Kuiskaaja-järjestäjän mielestä erilaiset mielipiteet ja näkökannat työryhmissä olivat hänen mielestään jopa toivottavia. Esimerkiksi ”vierailijat tuovat kivaa vaihtelua ja uutta ajattelua ryhmään”. Erityisen innostunut hän oli ryhmätyön uutta luovasta

kuohuntavaiheesta. ”Se on juuri sitä tekemistä. Ei esitystä voi loputtomiin ohjata.” Kuiskaaja-järjestäjä piti tärkeänä myös sitä että kaikkien, myös tekniikan, mielipiteet tulevat kuulluksi. Aivoriihen kaltaisessa yhteisessä työskentelyssä esitys voi siirtyä aivan uudelle tasolle.

## 5 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä olen keskittynyt yhden suuren ammattiteatterin eli Tampereen Työväen Teatterin tuottajan rooliin. Tarkoituksena on ollut kuvata ja analysoida tuottajan työtä ja yksittäisen näytelmän tuotantoprosessia. Olen tarkastellut myös produktiokohtaista ryhmätyötä sekä erilaisia tuotannossa esiintyviä kipupisteitä olettaen, että suuressa organisaatiossa myös erilaisten konfliktien mahdollisuus tuotannossa kasvaa. Työni olen toteuttanut laadullisin menetelmin, haastatellen teema-haastattelulla neljää teatterin tuotantotyössä keskeisessä asemassa olevaa henkilöä.

Olen kuvaillut tuottajan toimintaympäristöä ja tehtäviä laajasti ja todennut, että tuottajan työ TTT:ssa on hallinnollista työtä, kuten aikataulujen laatimista, budjetin seuranta sekä tuotannon kokonaisuuden suunnittelua ja organisointia, eikä niinkään yksittäisissä tuotantoryhmissä mukana elämistä. Yksittäisen esityksen tuotantoprosessin vaiheet samoin kuin yksittäisen esityksen työryhmän muotoutuminen on kuvattu luetelonomaisesti kaikkein haastateltavien antamiin tietoihin perustuen. Tuotannon kipupisteitä on selvitetty kaikissa asiayhteyksissä ja myös erillisessä luvussa.

Jo haastatteluja tehdessäni huomasin, että minun oli todellakin pakko käsitellä melko laajasti TTT:n yleisorganisaatiota ja tuottamistapoja, jotta yksittäisen tuottajan toimenkuva ja toimintaympäristö edes jotenkin selvenisi lukijalle. Erityisen mielenkiintoiseksi koin huomion teatterin käynnissä olevasta rakennemuutoksesta. Entinen ensemble-teatteri oli hyvää vauhtia muodostumassa produktiokohtaisten vierailijoiden, erilaisten yhteistuotantojen ja kokonaisten vierailuesitysten käyttämäksi ja täyttämäksi teatteriksi. Suunnitteilla oli myös uuden, lähinnä pelkkien vierailijoiden käyttöön tarkoitetun ravintolanäyttämön avaaminen syksyllä 2011. Tämä johdatti minut käsittelemään erillisessä luvussa yhteistuotantoja ja vierailuesityksiä. Totesin tässä yhteydessä, että tuottajia todella tarvitaan ja tuottajat työllistyvät yhä useammissa teattereissa, sillä sopimuksia tekemään ja vierailuja järjestämään tarvitaan omat ammattihenkilönsä. Tämän voisivat myös tulevat tuottajat ehkä ottaa huomioon ja pyrkiä jo opiskeluvaiheessa verkostoitumaan tulevien yhteistyökumppaneidensa kanssa mahdollisimman tehokkaasti.

Näin pienellä haastattelumäärällä ei tietenkään kovin ”tieteellisiä” johtopäätöksiä voi tehdä, kerrotut esimerkit voivat olla hyvinkin tapauskohtaisia eikä niistä pidä tehdä mitään yleisiä, kaikkia teattereita ja kaikkia työryhmiä koskevia päätelmiä. Samaa tähdensivät haastatellut. TTT:n tuotantojärjestelmä todella pitkän aikavälin suunnitelluineen ja varta vasten TTT:n käyttöön tehtyine budjetin seurantaohjelmineen on ainitlaatuinen. Suuren koneiston liikuttelu on pitkäaikaista perehtymistä vaativaa, samoin on sen kuvailu. Pikaisilla haastatteluilla asioista ei välttämättä saa kovin syvälistä kuvaa.

Vaikka samantyyppisiä ongelmia tuotannoissa toistuvasti esiintyykin ja jokin usein toistuva ongelma pyritäänkin ottamaan huomioon jo suunnitteluvaiheessa, jokainen tuotantoryhmä on erilainen ja jokainen tuotantoprosessi on omanlaisensa, luova tapahtuma. Tuotannollisen ja ennen kaikkea taiteellisen prosessin tarkoituksena on luoda jotakin uutta ja ennen kokemattomaa. Näin ollen se väistämättä on myös uusia ongelmia ja uusia ratkaisutapoja luova tapahtuma.



## LÄHTEET

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Alasuutari, Pertti 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino
- Berkun, Scott 2006. Projektinhallinnan taito. Helsinki: Readme.fi
- Frisk, Ritva 1991. Kuka johtaa kaupunginorkesteria? Tampereen yliopisto, Pro gradu –tutkielma.
- Hedberg, Katja 1997. Teatteriproduktion johtaminen – riskinottoa ja sitoutumista ydin-tehtäviin. Tampereen yliopisto, yrityksen taloustiede, Pro gradu –tutkielma.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Houni, Pia 2000. Näyttelijäidentiteetti. Tulkintoja omaelämäkerrallisista puhenäkö-kulmista. Väitöskirja. Helsinki: Teatterikorkeakoulu
- Hytti, Jukka 2005. Teatterituottajan opas Helsinki: LIKE
- Häti-Korkeila, Marjatta 2011. Teatterinjohtamisen dramaturgiaa. Keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, humanistinen tiedekunta, teatteritiede
- Jauhiainen, Riitta & Eskola, Marjatta 1994. Ryhmäilmiö. Juva: WSOY.
- Kolehmainen, Salli 2005. Tuotanto ilman tuottajaa. Ryhmän kaksoistavoite teatterin tuotannollisen ja taiteellisen työn yhdistämisessä. Kauniainen: Humanistinen ammattikorkeakoulu, kulttuurituotannon opinnäytetyö
- Niemistö, Raimo 1998. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tampere: Tammer-paino
- Pirkanmaan Sanomat 10.2.2011
- Robbins, Stephen P. 1990. Organization Theory. Structure, Design and Applications. London: Prentice-Hall.
- Seeck, Hannele (toim.) Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena 2009. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tampereen Työväen Teatteri 1/2011 kevät/syksy tiedotuslehti
- Tampereen Työväen Teatteri Toimintakertomus 2010.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

