

OPINNÄYTETYÖ

Suomen Kansallisoopperan kuoron harjoitusprosessin kehittäminen Lean-menetelmiä hyödyntäen

Mikko Nuopponen

Kulttuurituottaja YAMK
(60 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
(4/2021)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Koulutuksen nimi: Kulttuurituottaja (YAMK)

Tekijä: Mikko Nuopponen
Opinnäytetyön nimi: Suomen Kansallisoopperan kuoron harjoitusprosessin kehittäminen
Lean-menetelmiä hyödyntäen
Sivumäärä: 50 ja 1 liitesivu
Työn ohjaaja: Pekka Vartiainen
Työn tilaaja: Suomen Kansallisooppera ja -Baletti

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, voiko Suomen Kansallisoopperan kuoron harjoitusprosessia parantaa Lean-menetelmiä hyödyntäen. Työssä esitellään erilaisia mahdollisuuksia, joilla harjoitusprosessia voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Tutkimus pyrkii selvittämään, mitä käytännön toimenpiteitä tarvitaan, jotta kuoron työtä voitaisiin tehostaa harjoitusprosessin kehittämisen kautta.

Opinnäytetyön tilaajana oli Suomen kansallisooppera - ja baletti. Varsinaisena tutkimuksen kohteena oli laulumusiikin osasto ja tarkemmin Kansallisoopperan kuoro.

Tutkimuksen kohteena oli Suomen kansallisooppera ja -baletti, joka oman ilmoituksensa mukaan pyrkii uudistamaan ja kehittämään tuotantoprosessejaan kaikilla osa-alueilla. Prosessien kehittämistä tarvitaan siksi, että laulumusiikin osasto pystyisi osaltaan auttamaan Kansallisoopperaa kehittämään työssään tuottaa monipuolista ja laajoja yleisöryhmiä houkuttelevaa ohjelmistoa, optimoiden teosten esitysmäärät.

Lähestymistapana kehittämistyölle oli haastattelututkimus, jonka kautta kehittämiskohteet paikannettiin haastatteluiden ja niiden analyysien pohjalta. Teemahaastattelun metodia mukailien haastateltiin viittä laulumusiikin osaston kuorolaulajaa ja kahta kuoromestaria. Lisäksi haastateltiin Kansallisoopperan tuotantopäällikköä sekä laulumusiikin osaston johtajaa. Haastattelututkimuksen lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin dokumenttianalyysia Lean-toimintafilosofiaan ja prosessinhallintaan liittyvien kirjallisten lähteiden osalta.

Analyysin tulosten perusteella annettiin kehittämissuhteita, joiden pohjalta Kansallisooppera voi lähteä kehittämään kuoron harjoitusprosessia Lean-metodeja hyödyntäen.

Tutkimuksen haastattelut paljastivat useita kehittämiskohteita Kansallisoopperan kuoron harjoitusprosessissa. Näitä voi lähteä kehittämään Lean-toimintafilosofian avulla. Tärkeimmät kehityskohdet olivat harjoitusmäärien suunnittelu ja itsenäisen työn valmiuksien kehittäminen. Leania käytetään jo taiteellisen työn tukiprosesseissa Kansallisoopperalla, josta eri osastoilla on koettu selvää hyötyä.

Opinnäytetyö toi esiin taiteellisen työn osa-alueita, joissa Leania voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa. Työn tuloksia voidaan soveltaa ja hyödyntää oopperataloissa sekä laitosteattereissa, jotka noudattavat Suomen kansallisoopperaan verrattuna samankaltaista harjoitusprosessia niin harjoitussuunnitelmien kuin aikataulujenkin osalta. Vaikka esitysten taiteellista laatua ei pystyisi mittaamaan Lean-mittareilla, niin prosessin etenemistä ja sujuvuutta voidaan tarkastella tästä näkökulmasta.

Asiasanat: Lean, ooppera, prosessin kehittäminen, haastattelututkimus

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences

Name of the Degree Programme: Cultural Manager (Master's Degree)

Author: Mikko Nuopponen

Title: Developing the Rehearsal Process of the Finnish National Opera Choir Using Lean Philosophy

Number of Pages: 50 and 1 attachment page

Supervisor: Pekka Vartiainen

Commissioned by: Finnish National Opera and Ballet

The purpose of this Thesis is to find out how it is possible to improve the rehearsal process of the Finnish National Opera Choir using the Lean methodology. The thesis outlines different practical measures that could be implemented in order to make the work process more effective in the near future.

The Thesis was made for the Finnish National Opera and Ballet and more exactly for the vocal department and the choir.

In the National Opera's own words, it tries to constantly renew and develop its production process on every level. This needs to be done in order to maintain the high quality of the performances and interest of large audiences. Also the amount of different performances should be optimised.

This study was conducted using interview research that helped spotting the exact processes that needed improvement. Thematic interviews were used for the interviews of five choir singers, two choir masters, the manager of the vocal department and the production manager.

The other key research method was document analysis that was used for the analysis of the written sources about Lean methodology and process management.

The conducted interviews showed many aspects in the choir's rehearsal process that need improvement. The major possibilities for improvement lie in the planning of the amount of training and introducing more self-driven and independent work methods. The National Opera already uses the Lean methodology in some departments that do not include artistic work and these departments have experienced many benefits from using the method.

The results of this study include development proposals for the National Opera to use in order to develop its artistic rehearsal processes using the Lean philosophy. The results of this study can also be used in other opera houses and theatres that follow a similar rehearsal process to that of the National Opera. Even though the artistic quality of the performances cannot be measured using the Lean method, it can be used to measure the progress and smoothness of the process.

Keywords: Lean, opera, process development, interview research

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITTÄMISKOHTTEEN KUVAUS	8
	2.1 Suomen Kansallisoopperan esittely	8
	2.2 Kansallisoopperan missio ja strategia.....	9
	2.3 Laulumusiikin osaston esittely.....	10
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	12
	3.1 Leanin esittely.....	13
	3.2 Leanin keskeiset käsitteet ja tutkimuksen muut keskeiset käsitteet.....	14
	3.3 Leanin hyödyntäminen Kansallisoopperalla.....	19
	3.4 Prosessin kehittäminen	21
4	KYSYMYKSEN ASETTELU JA TYÖSSÄ KÄYTETYT MENETELMÄT	23
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	27
	5.1 Johtopäätökset haastatteluista	27
	5.2 Oleellisimmat ongelmakohdat	28
6	KEHITTÄMISEHDOTUKSIA	35
	6.1 Ennakkovalmistelut	35
	6.2 Itsenäinen harjoittelu.....	37
	6.3 Lisäkuoron käytön järkevöittäminen	41
	6.4 Johdon, keskijohdon ja työntekijöiden sitoutuminen kehittämishankkeeseen	42
7	POHDINTA.....	44
	LÄHTEET	48
	LIITTEET.....	51

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka Lean-toimintafilosofiaa voi hyödyntää osana taiteellisen työn tekemisen prosessia. Tutkimuksen kohteena on Suomen kansallisooppera ja -baletti, joka oman ilmoituksensa mukaan pyrkii uudistamaan ja kehittämään tuotantoprosessejaan kaikilla osa-alueilla. Kehittämistyössä Kansallisooppera hyödyntää Lean-toimintafilosofiaa varsinkin tuotantomallien uudistamisessa. Tulevaisuudessa Leania pyritään jalkauttamaan myös muihin talon toimintamalleihin. Tällä hetkellä Lean-metodia hyödynnetään lavastamon, puvuston, tarpeiston, näyttämötekniikan ja johtoryhmän päivittäisessä johtamisessa.

Lean-toimintamallien käyttöä taiteellisessa työssä ei ole juuri aiemmin tutkittu. Käytännössä työ on etukäteistutkimuksen mukaan rajattu Kansallisoopperan kuoron harjoitusprosessien kehittämiseen Lean-metodin avulla.

Kansallisoopperan tuotantopäällikkö Jere Pensikkala ja lauluosaston päällikkö Satu Strömberg halusivatkin selvittää, voisiko Lean-toimintafilosofiaa jalkauttaa myös taiteelliseen työhön ja erityisesti Kansallisoopperan kuoron prosessien kehittämiseen. Tutkimustyössä selvitetään, mitä kehitettäviä osa-alueita Kansallisoopperan kuoron työssä on tällä hetkellä, ja mitkä osa-alueet Kansallisoopperan toimintamalleissa ja prosesseissa vaikuttavat kuoron työn toteuttamiseen. Tutkimuksessa selvitetään myös, voidaanko kuoron työn ongelmakohtia paikantaa harjoitusprosessin eri vaiheissa ja miten niitä voidaan kehittää paremmaksi kuoron työn kannalta. Tarkoituksena on myös kerätä Leania hyödyntäen tietoa, jonka avulla esityskauden aikana voitaisiin rakentaa monipuolisempaa ohjelmistoa laulajia vähemmän kuormittavalla tavalla.

Tuotantopäällikkö Jere Pensikkalan (Pensikkala 2020/2) mukaan Kansallisoopperan ja -baletin nykyinen tuotantomalli on rakennettu isossa ja laajassa yhteistyössä, ja se on valtava kokonaisuus. Malli ei ole staattinen, joka on tuotu ulkoapäin osaksi toimintaa, vaan organisaatio on itse vastuussa tuotantomallin kehityksestä ja parantamisesta arjessa. Tuotantoryhmällä on tarkasti tiedossa, missä ja kenellä on kehittämisvastuu, kun tulee tilanteita, joissa tuotantomallia

täytyy tarkentaa, ja löytyy asioita, jotka eivät palvele arjessa tai eivät toteudu toivotulla tavalla. Kuka tahansa työntekijöistä voi tuoda esiin muutostarpeita ja organisaatio voi päättää itse muutoksista.

Tämä korreloi hyvin Leanin kanssa, sillä kyseisessä toimintamallissa tavoitellaan muutoksen ja kehittämisen kehää, jolloin kuka tahansa pystyy tekemään parannuksia nähdessään asioita, jotka eivät toimi (Tuominen 2010a, 49).

Kansallisoopperalla toteutettiin syksyn 2019 aikana kaikille henkilöstöryhmille työpajoja, joissa yhteistyössä henkilöstön kanssa perehdyttiin arvoihin, strategiaan, tavoitteisiin ja mittareihin sekä etsittiin keinoja tavoitteiden saavuttamiseen. Lean-toimintafilosofiaan perustuvan produktiolähtöisen johtamis- ja toimintamallin kehittämistä jatkettiin henkilöstön kanssa ja sen käyttö laajeni koskemaan päänäyttämöproduktioiden lisäksi myös Alminsalin produktioita (Suomen Kansallisooppera 2020, 2). Tämän opinnäytetyön tarkoitus on auttaa Kansallisoopperaa kehittämään toimintamalliaan Lean-toimintafilosofiaa hyödyntäen tuotannollisen työn lisäksi myös taiteellisessa työssä.

Kansallisoopperan ja -baletin kaltaiselle taidelaitokselle henkilöstön hyvinvointi on erityisen tärkeää. Henkilöstötyön tavoitteena on luoda hyvä ja innostava työpaikka kaikille ammattiryhmille toimimalla tasapuolisesti, avoimesti ja oikeudenmukaisesti, tarjoamalla mahdollisuuksia jatkuvaan kehittymiseen ja tukemalla henkilöstön työhyvinvointia ja -turvallisuutta sekä työkykyä. (Suomen Kansallisooppera 2020, 4).

Prosessien kehittämistä tarvitaan siksi, että laulumusiikin osasto pystyisi osaltaan auttamaan Kansallisoopperaa kehittymään työssään tuottaen monipuolista ja laajoja yleisöryhmiä houkuttelevaa ohjelmistoa, optimoiden teosten esitysmäärät. Kansallisoopperan (2019, 11) mukaan lipputulosten merkitys kasvaa jatkuvasti, koska nykyinen valtionavustus ei enää riitä edes kiinteiden kulujen kattamiseen. Myös huoli rahoituksen riittävydestä monipuolisen ja kansainvälisesti korkeatasoisen esitystoiminnan ylläpitämiseen on akuutti.

Muutoksia Kansallisoopperan ja -baletin prosesseihin tarvitaan, jotta tämänhetkisessä epävaikassa tilanteessa pystyttäisiin reagoimaan nopeasti ajankohtaisiin vaatimuksiin. Sitran (2017,

20) mukaan valtiontalouden tilan vuoksi on mahdollista, että taide ja kulttuuri eivät saa lähivuosina merkittävästi lisää valtion rahoitusta. Valtionosuusrahoituksen (VOS) piiriin halutaan toimijoita uusilta aloilta ja resursseja tulisi jakaa siten, että uudet alat voisivat päästä helpommin julkisen rahoituksen piiriin. Uusien toimijoiden nousu vakaan rahoituksen piiriin lähtökohtaisesti vähentää muiden toimijoiden saamaa osuutta, mikäli jaettava rahamäärä ei kasva samassa suhteessa. Pensikkalan (2017, 2) mukaan oletettavaa on, että muutoksessa taloudelliset realiteetit edelleen kiristyvät ja valtionrahoitusta saavien tahojen on kyettävä tekemään enemmän ja monipuolisemmin pienenevällä rahoituksella.

Koronavirusepidemian takia esitystoiminta keskeytettiin kevään ajaksi 12.3.2020 alkaen sekä uudestaan syyskaudella 23.11.2020 alkaen. Kansallisooppera ja -baletti on varautunut koronapandemiasta johtuvien kokoontumisrajoitusten jatkumiseen myös vuonna 2021, ja on perunut kaikki kevään 2021 näytökset (Suomen Kansallisooppera 2021). Keskeytysten kaikkia toiminnallisia ja taloudellisia vaikutuksia on vielä erittäin vaikea arvioida, mutta ne ovat mitattavia. Kansallisoopperassa ja -baletissa on jo ryhdytty toimenpiteisiin negatiivisten vaikutusten minimoimiseksi (Suomen Kansallisooppera 2020, 23).

2 KEHITTÄMISKOHTTEEN KUVAUS

2.1 Suomen Kansallisoopperan esittely

Internet-sivuillaan Kansallisooppera (2021) kertoo olevansa monikulttuurinen ja useiden eri alojen huippuammattilaisia työllistävä työyhteisö. Henkilöstömäärältään Suomen kansallisooppera ja -baletti on keskisuuri ooppera- ja balettitalo. Kuukausipalkkaisia työntekijöitä on noin 530. Orkesterissa on 111 muusikkoa, tanssijoita on 78 ja laulumusiikin osastolla on 53 ammattilaulajaa. Vakinaisten laulusolistien lisäksi esityksissä vierailee kotimaisia ja ulkomaisia taiteilijoita. Oopperatalossa työskentelee myös erilaisten käsityöammattien (puuseppä, metallimies, artesaani, maalari jne.) osaajia.

Suomen Kansallisoopperan toiminta alkoi vuonna 1911 ja baletti perustettiin 1922.

Esityspaikkana toimi pitkään Aleksanterin teatteri ja nykyisessä oopperatalossa toiminta käynnistyi vuonna 1993. Päänäyttämön katsomossa on yli 1300 asiakaspaikkaa. Lisäksi talossa on Alminsalin näyttämö ja myös lämpiötiloja käytetään pienimuotoisiin esityksiin ja ilmaistapahtumiin (Suomen Kansallisooppera 2021).

Vuosittain päänäyttämöllä nähdään yleensä neljä uutta oopperaensi-iltaa ja neljä balettiensii-
 iltaa. Kun lisäksi esitetään aiemmin ohjelmistoon tulleita teoksia, vuoden mittaan nähdään jopa kymmeniä eri teoksia. Tunnettujen klassikoiden ohella esitetään myös uutta oopperaa, tanssia ja erityisesti kotimaisia uutuuksia (Suomen Kansallisooppera 2019, 4).

Kansallisoopperan ja -baletin toimintaan kuuluu lisäksi yleisötyö, joka tavoittaa kaikenikäisiä ihmisiä ympäri Suomen. Yleisötyö tarkoittaa osallistavaa taiteellista toimintaa, erityisryhmille suunnattuja baletti- ja oopperaesityksiä, tapahtumia sekä täydennyskoulutusta jo ammatissa toimiville. Vuonna 2019 erilaisiin yleisötyön projekteihin, tilaisuuksiin ja tapahtumiin osallistui yhteensä lähes 20 000 henkilöä. Oopperaan tai balettiin lipun ostaneita asiakkaita oli lähes 300 000. Oopperan ja baletin esitykset ovat myös laajasti saatavissa verkossa, monia esityksiä nähtiin myös televisiossa. Suoratoistojen, radiointien, televisiointien sekä levytysten avulla taidelaitos tavoitti kaikkiaan yli 960 000 henkilöä (Suomen Kansallisooppera 2020, 2-3).

Kansallisoopperan ja -baletin vuosittaisesta rahoituksesta noin 60% muodostuu valtiolta ja pääkaupunkiseudun kunnilta saaduista avustuksista. Suurin avustuksista on opetus- ja kulttuuriministeriön kautta veikkausvoittovaroista saatu toiminta-avustus (38 miljoonaa euroa). Kunnilta saatu avustus vuonna 2019 oli 5,4 miljoonaa euroa. Loppuosa rahoituksesta koostuu lipputuloista ja yksityisen varainhankinnan tuotoista muodostuvalla omarahoituksella (Suomen Kansallisooppera 2019, 10).

2.2 Kansallisoopperan missio ja strategia

Kansallisoopperan ja -baletin missio on omien sanojensa mukaan vastata kansainvälisesti korkealaatuisen ooppera- ja balettitaiteen luomisesta, esittämisestä ja kehittämisestä. Sen tavoitteena on tuoda kansainvälisesti korkealaatuiset ooppera- ja balettielämykset kaikkien saavutettaviksi. Kansallisooppera ja -baletti haluaa olla kansallinen ylpeydenaihe, mutta myös saavuttaa kansainvälisesti merkittävän aseman niin baletti- ja oopperataiteen kuin muunkin toimintansa osalta. Kansallisooppera ja -baletti haluaa myös nousta yhä monipuolisempaan rooliin yhteiskunnallisen vastuun kantajana (Suomen Kansallisooppera 2019, 3).

Uuden produktiolähtöisen tuotantomallin avulla Kansallisooppera ja -baletti pyrkii tekemään perusteltuja päätöksiä kokonaisuuden ehdoilla. Tuotantomallilla tähdätään työn parempaan ennakkosuunnitteluun, jonka avulla on mahdollista säästää esimerkiksi lisä- ja ylityökuluista (Suomen Kansallisooppera 2020, 11).

Kansallisoopperan strategisiin tavoitteisiin kuuluu, että kaikki esitykset ja tuotannot ovat kansallisesti ja kansainvälisesti korkeatasoisia. Talo haluaa priorisoida ja kasvattaa päänäyttämöesitysten määrää siten, että täyttöaste ja lipun keskihinta olisivat optimaaliset. Kansallisooppera haluaa lisäksi olla edelläkävijä digitaalisuuden soveltamisessa esittävien taiteiden toimialalla (Suomen Kansallisooppera 2018, 9).

Strategisiin tavoitteisiin pääsyn edellytyksiä Kansallisoopperan mukaan ovat:

1. Kehittyvä, innostunut ja yhteiseen tekemiseen sitoutunut työyhteisö

2. Sujuvat prosessit ja produktiolähtöinen johtamis- ja toimintamalli
3. Haluttu yhteistyökumppani taloudellisesti kestävällä tavalla (yritykset, yhteisöt, kunnat)
4. Pitkäjänteinen, kestävä julkinen rahoituspohja

Kansallisoopperan ja -baletin visio vuoteen 2025 mennessä on olla elämysten edelläkävijä. Tavoitteena on myös, että kansainvälisesti korkealaatuiset ooppera- ja balettielämykset ovat kaikkien saavutettavissa. Kansallisoopperan ja -baletin arvot ovat luovuus, avoimuus, vastuullisuus ja arvostus (Suomen Kansallisooppera 2018, 9).

Henkilökunnan ammattitaito, luovuus ja innostuneisuus sekä kaikkien ammattiryhmien saumaton yhteistyö ovat strategian onnistumisen olennaisia edellytyksiä – vain niiden avulla Kansallisooppera ja -baletti voi ylittää visioonsa olla elämysten edelläkävijä sekä tarjota asiakkailleen erinomaisia kokemuksia ja unohtumattomia taide-elämyksiä (Suomen Kansallisooppera 2019, 8).

2.3 Laulumusiikin osaston esittely

Suomen Kansallisoopperassa esiintyy vuosittain kymmeniä kotimaisia ja ulkomaisia laulajia. Osa kuuluu kuukausipalkkaiseen henkilökuntaan ja osa kiinnitetään produktiokohtaisesti. Tällä hetkellä Kansallisoopperassa on vakituisesti kiinnitettynä 53 oopperalaulajaa, jotka esiintyvät niin solistisissa rooleissa kuin kuoron oopperalaulajina kaudesta ja ohjelmistosta riippuen (Suomen Kansallisooppera 2021).

Suomen kansallisoopperan kuoro on Suomen ainoa päätoiminen ammattikuoro. Järjestäytyneenä ammattilaiskuorona se aloitti toimintansa vuonna 1945. Tällä hetkellä kuorossa on 50 koelaulussa valittua laulajaa, joista useimmat ovat valmistuneet Sibelius-Akatemiasta. Suurempaa kokoonpanoa vaativissa oopperoissa kuoroa täydennetään lisäkuoron riveistä. Oopperassa toimii myös noin 50 laulajan lapsikuoro (Suomen Kansallisooppera 2021).

Organisaation yhteinen strategia määrittää myös laulumusiikin osaston strategiset tavoitteet. Osaston päällikön Satu Strömbergin (2020) mukaan yksi strateginen fokus on päänäyttämön esitysten priorisointi ja tämä ohjaa vahvasti päätöksentekoa myös laulumusiikin osastolla.

Laulumusiikin osaston harjoitusprosesseja halutaan kehittää sujuvammiksi tulevaisuudessa.

Strömbergin (2020) mukaan oppimisen vaiheet voidaan suunnitella Lean-toimintafilosofian mukaisesti, sillä taiteellisesta työstä ainakin oppimisprosessi voidaan konkretisoida. Tavoitteet pitää tehdä näkyväksi ja ymmärrettäväksi kaikille osaston sisällä. Osaston työntekijöille pitää myös tehdä näkyväksi, ollaanko tavoitteisiin päästy ja mikäli tavoitteisiin ei päästä, analysoidaan syyt, mistä se on johtunut. Oppimisen prosessi liittyy konkreettisesti harjoittamiseen. Mikäli informaatiota saadaan oppimisen prosessista ja siitä, missä aikataulussa yksilötasolla edistytään, pystytään tekemään parempaa suunnittelua. Paremmalla suunnittelulla taas pystytään vaikuttamaan positiivisesti moneen osa-alueeseen osaston toiminnassa.

Vuonna 2020 Kansallisoopperassa toteutettiin strategiatyöpaja, jonka perusteella laulumusiikin osaston päällikkö määritteli 10 keskeisintä kehittämiskohdetta strategiakaudelle vuoteen 2025 mennessä:

1. Henkilökohtainen työsuunnittelu
2. Työkyvyn jatkuva seuranta ja siitä huolehtiminen
3. Oman työn arvostaminen
4. Toisen työn arvostaminen
5. Vastuun kantaminen omasta työstä
6. Palautteen antaminen
7. Palautteen vastaanottaminen
8. Muiden työn tunteminen
9. Monipuolisen koulutuksen tarjoaminen (näyttämöilmaisu, kielikoulutus jne.)
10. Rohkeus heittäytyä

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän opinnäytetyön aihe on rajattu tutkimaan Kansallisoopperan kuoron harjoitusprosessin kehittämistä. Haastattelututkimuksessa selvitettiin kuorolaulajien suhtautumista talon toimintamalleihin, jotta saataisiin parempi kokonaiskuva heidän ajatuksistaan nykytilanteesta.

Käsitteet perustuvat Lean-metodologiaan ja prosessin hallinnassa käytettäviin käsitteisiin. Aihetta ei ole juuri tutkittu Leanin näkökulmasta varsinkaan taiteelliseen työhön liittyen, ja vertailevan aineiston käyttäminen on erittäin haastavaa. Suomalaisissa kulttuuriorganisaatioissa Leania on toistaiseksi hyödynnetty vain Helsingin Kaupunginteatterin ja Turun Kaupunginteatterin tuotantomallien kehittämisessä.

Laajin tutkielma aiheesta on Kansallisoopperan tuotantopäällikön Jere Pensikkalan Humanistiseen ammattikorkeakouluun tehty opinnäytetyö, joka käsittelee Turun Kaupunginteatterin tuotantomallin kehittämistä Lean-toimintafilosofiaa hyödyntäen. Myös Pensikkalan (2017, 18) mukaan kulttuuriorganisaatiot Suomessa tai Euroopassa eivät ole juurikaan hyödyntäneet Leania, sillä esimerkkejä kulttuuri toimijoiden kehityshankkeista, joissa Lean-filosofiaa olisi käytetty kulttuuriorganisaation kehittämiseen, ei löytynyt.

Työn lähtökohtana on haastattelututkimus, jossa on haastateltu Kansallisoopperan laulumusiikin osaston kuorolaulajia ja kuoromestareita. Haastattelukysymysten tulosten analysoinnissa luotetaan haastateltavien pitkän linjan kokemukseen omasta työstään ja sen reflektointiin. Olen itse toiminut Kansallisoopperan lisäkuorossa laulajana muutamissa produktioissa, joten minulla on käytännönläheistä kokemusta kuoron harjoitusprosessista lisäkuorolaisen silmin. Lisäksi olen toiminut 10 vuotta näyttelijänä Suomen suurimmissa laitosteattereissa, jotka noudattavat hyvin samantapaista harjoitusaikataulua työpäivän ja työviikon suhteen. Oopperalaulajien työehtosopimuksen (Oopperalaulajien TES 2019, 8) mukaan päivittäinen työaika on 7 tuntia ja se jakaantuu yleensä kahteen osaan, jolloin yksi työpäivä voi kestää poikkeuksellisesti vähintään kaksi ja enintään viisi tuntia.

3.1 Leanin esittely

Lean-filosofia perustuu hyvin pitkälle Toyotan kehittämään Toyota Production System -johtamisfilosofiaan, jossa korostuu prosessin ja laadun jatkuva parantaminen hukkaa eliminoidulla. Modigin ja Åhlströmin (2014, 87) mukaan Toyota Production System (TPS) on Toyotan sisäinen tuotantofilosofia, jota on kehitetty lähes sata vuotta. TPS on länsimaissa tätä nykyä tunnettu käsite ja esikuva monille sekä teollisuus- että palvelualojen organisaatioille. Länsimaiset tutkijat alkoivat 1980-luvun lopussa kiinnostua Toyotasta. He antoivat havainnoilleen nimen Lean ja keksivät siten uuden käsitteen. Vaikka Leanin käsite on luotu Toyotan lähtökohdista, Lean ja TPS ovat kuitenkin kaksi eri käsitettä: “Käsite Lean production näki päivänvalon ensimmäistä kertaa vuonna 1988 John Krafcikin kirjoittamassa artikkelissa Lean-tuotantojärjestelmän riemuvoitto, joka julkaistiin Sloan Management Review -lehdessä ” (Modig & Åhlström 2014, 88).

Tuomisen (2010a, 8) mukaan Toyotan menestys pohjautuu sen kykyyn kehittää johtajuutta, tiimejä ja kulttuuria, laatia strategioita, rakentaa suhteita tavarantoimittajien kanssa sekä ylläpitää oppivaa organisaatiota. “Ongelmia pidettiin kehittämisen ja parannusten perustana. Ongelma oli myönteinen asia, ja se piti tunnistaa, analysoida ja poistaa heti lopullisesti. Virhettä ei saanut päästää asiakkaalle asti” (Modig & Åhlström 2014, 134). Kirjoittajat (2014, 135) kiinnittävät huomion myös siihen, että resurssipula pakotti Toyotan keskittymään asiakkaiden tarpeisiin. Kaikkia prosessin vaiheita pidettiin sisäisinä asiakkaina ja toimittajina, eli kaikki tuotantoprosessin osat olivat yhden ja saman ketjun osia. Näin toimimalla Toyota pyrki maksimoimaan prosessin virtaustehokkuuden.

Tuomisen (2010b, 6) mukaan Lean ei ole tila, johon pyritään, vaan se on jatkuva oppimisen ja kehittymisen prosessi. Tavoitteena on oppia Lean-tekniikoita ja ymmärtää niiden periaatteet elävänä ja ainaisesti kehittyvänä järjestelmänä. Lean-toiminnassa on kysymys sellaisten periaatteiden kehittämisestä ja soveltamisesta, jotka sopivat parhaiten omaan organisaatioon. Modigin & Åhlströmin (2011, 206) mukaan Lean on toimintastrategia. Se on strategia tavoitteen saavuttamiseksi, jossa korostetaan hyvää virtaustehokkuutta resurssitehokkuuden sijaan. Eliminoinnin, vähentämisen ja hallinnan kautta on kuitenkin pyrkimyksenä parantaa jatkuvasti sekä virtaustehokkuutta että kapasiteetin tehokasta käyttöä.

Modig & Åhlström (2014, 100) lainaavat Womack ja Jonesia, jotka esittelivät vuonna 1996 ilmestyneessä kirjassaan *Lean Thinking* viisi uutta, toteutukseen painottuvaa periaatetta siitä, miten yrityksen tulee toimia, jos se haluaa olla *lean*:

1. Määritä arvo lopullisen asiakkaan näkökulmasta.
2. Tunnista kaikki virtauksen vaiheet ja poista ne, jotka eivät tuota arvoa (hukka).
3. Järjestä arvoa tuottavat vaiheet niin, että tuote virtaa sujuvasti asiakasta kohti.
4. Kun virtaus on valmiina, anna asiakkaiden ”vetää” arvoa ylävirtaan.
5. Kun nämä neljä vaihetta on tehty, prosessi alkaa alusta ja jatkuu, kunnes on päästy tilanteeseen, jossa tuotetaan täydellistä arvoa ilman hukkaa.

3.2 Leanin keskeiset käsitteet ja tutkimuksen muut keskeiset käsitteet

Esittelen tässä luvussa olennaisimpia Lean-terminologian mukaisia käsitteitä sekä muita käsitteitä, joita tutkimustyössä käytetään. Lean-käsitteistö on erittäin laaja ja olen valinnut käsitteet sen mukaan, että niitä olisi mahdollista käyttää taiteellisen työn kehittämisessä. Pyrin käyttämään termejä avatessani esimerkkejä Kansallisoopperan tuotantoon ja erityisesti taiteelliseen työhön liittyen, jotta lukija pystyy helpommin ymmärtämään kontekstin Leanin ja taiteellisen työn välillä.

Hukka eli muda tarkoittaa, että Toyotan tuotantoprosessissa pyritään karsimaan kaikki ylimääräinen, mikä voi hidastaa virtausta prosessissa. Kaikki tehottomuuden muodot, jotka eivät lisää lopputuotteeseen arvoa, vaan jarruttavat tuotantovirtausta, kitketään pois. Toyota on määritellyt hukalle seitsemän eri ilmenemismuotoa:

1. Tarpeeton tuotanto/liikatuotanto
2. Turha odottelu
3. Tarpeettomat materiaalien ja tuotteiden kuljetukset
4. Tarpeeton työ/liikatyö
5. Tarpeeton varastointi

6. Tarpeettomat työntekijöiden liikkumiset ja liikkeet

7. Tarpeettomat virheet, työn tekeminen uudelleen tai päällekkäinen työ (Modig & Åhlström 2014, 132-133)

Taiteellisessa työssä hukkaa voi syntyä huonosta suunnittelusta, jolloin ihmisiä liikutellaan turhaan ja syntyy odottamista. Voi tapahtua myös liiallista harjoittamista produktiokohtaisesti, jolloin tapahtuu tarpeetonta työtä ja työn tekemistä uudelleen. Pensikkalan (2017, 11) mukaan teatterityössä hukkaa syntyy erityisesti tilanteissa, joissa suunnitelmat valmistuvat prosessissa tai niitä joudutaan odottamaan. Ylituotantoa voi syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa lavasteita tai pukuja on valmistettu kohtaukseen, jota ei nähdä lopullisessa näytännöteoksessa. Hän kuitenkin huomauttaa, että tältä ei voida kokonaan suojautua, mutta siltä on mahdollisuus pyrkiä välttymään varmistamalla, että valmistus aloitetaan sellaisista kappaleista, joiden käyttö on varmaa. Odottelua ja viivästyksiä esiintyy ennen kaikkea suunnitelmien keskeneräisyydestä ja valmistumisaikataulusta johtuen, mutta myös materiaalien odottaminen voi aiheuttaa hukkaa.

Kaizen tarkoittaa jatkuvaa pienten askelten parantamista, muutosta parempaan ja se on jatkuvan kehittymisen menetelmä. Kaizenissa ei ole tarkoitus saavuttaa kerralla suuria kehitysharpauksia, vaan pyrkiä parantamaan prosessien pienempiä osa-alueita, jotta voidaan saavuttaa suurempia kehitystavoitteita. (Modig & Åhlström 2014, 91)

Liker & Convisin (2012, 107) mukaan Kaizenia ei voi toteuttaa kertaluonteisena toimenpiteenä, vaan se on enemmänkin olennainen osa päivittäisessä johtamisessa. Kaizen-tyyppiä on olemassa kaksi. Ensimmäinen on ylläpitävä Kaizen, joka tarkoittaa päivittäistä reagointia ennakkoimattomaan maailmaan. Ylläpitävä Kaizen on reagointia vääjäämättömiin virheisiin, toimintahäiriöihin, muutoksiin ja vaihteluihin, joita ilmenee jokapäiväisessä elämässä. Toinen Kaizen-tyyppi on parannus-Kaizen. Tässä ei ylläpidetä standardeja, vaan nostetaan rimaa korkeammalle. Kun tavoitteena on täydellisyys, jokaista prosessia voi parantaa. Riippumatta siitä kuinka monia parannuksia on tehty, jokainen prosessi on silti täynnä hukkaa ja pullollaan parannusmahdollisuuksia, Liker ja Convis huomauttavat.

Kaizenin avulla on mahdollista lähteä tekemään parannuksia myös taiteelliseen työhön. Kun prosessi pilkotaan pieniin osiin, on helpompaa löytää kehittämiskohteet ja parantaa toimintaa.

Olennaista on, että laulumusiikin osaston esimiehet ja laulajat saadaan sitoutettua yhteiseen kehityshankkeeseen ja kaikki ymmärtävät miksi, mitä ja miten parannuksia lähdetään tavoittelevaan jatkuvan kehityksen menetelmän mukaisesti.

Pysyvän korjauksen saavuttamiseksi on tunnistettava virheen mahdollistanut **juurisyy**. Juurisyyn poistaminen estää virheen toistumisen. Juurisyynanalyysia ja prosessinäkökulman arviointia pystytään tekemään Kansallisoopperan kuoron näkökulmasta. Taiteellisen työryhmän kiinnostus kohdistuu lopputulokseen, joka ei ole sama kuin prosessin laatu. Prosessi voi toimia täydellisesti vaikka lopputuloksen laatu olisi huono (Pensikkala 2020/2).

“**Jidoka** tarkoittaa, että luodaan tietoinen organisaatio, joka ehkäisee, tunnistaa ja eliminoi kaiken, mikä estää, häiritsee tai huonontaa virtausta” (Modig & Åhlström 2011, 230).

Jidokan tarkoituksena on luoda läpinäkyvä organisaatio, jotta kaikki voivat koko ajan nähdä kaiken. Se on mahdollista, kun visualisoidaan ja päivitetään seinille koko ajan kaikkea toimintaan kuuluvaa informaatiota. Kaikki voivat nähdä yhdellä silmäyksellä, mitä yrityksessä tapahtuu (Modig & Åhlström 2011, 220). Kansallisoopperan ja -baletin valmistavilla osastoilla ja toimistoissa käytetään Leanista tuttua visuaalista johtamista. Päivittäisjohtamisessa käytetään havaintotauluja, joista pitäisi pystyä kolmessa sekunnissa päättelemään, mikäli prosessi ei suju suunnitellusti (Pensikkala 2020/1).

Just-in-time (JIT) tarkoittaa tehokkaan virtauksen luomista koko organisaatioon, jossa eri työvaiheet tehdään oikea-aikaisesti (Modig & Åhlström 2011, 230).

Kanban termillä kutsutaan tuotannon ajoitusjärjestelmää ja visuaalista ohjaustaulua, joka mahdollistaa JIT-tuotannon. Se on keskeinen työkalu imuohjauksen toteuttamiseksi ja sillä pyritään eliminoimaan Lean-toiminnan keskeisintä hukkaa, ylituotantoa (Kouri 2010, 22). Torkkolan (2015, 63) mukaan Toyotan tuotannossa kanbanilla tarkoitetaan menetelmää tai työkaluja, jolla rajoitetaan prosessissa olevaa keskeneräisen työn määrää. Kanban-sana tar-

koittaa korttia ja tuotantotyössä kortteina voidaan käyttää vaikka post-it lappuja, joihin voidaan kirjata tehtäviä ja tavoitteita. Kyseiset kortit kertovat, kuinka monta keskeneräistä työtä saa olla yhtä aikaa prosessissa. Keskeneräisen työn määrän rajoittaminen lyhentää jaksoaikaa ja takaa tasaisemman valmistumisnopeuden. Lisäksi kanban vähentää prosessin ylikuormitusta ja luo edellytyksiä paremmalle laadulle paljastamalla toiminnan heikkouksia. “Systemit, jotka kontrolloivat keskeneräistä työtä, kestävät helpommin kontrollivirheitä kuin systemit, jotka käyttävät ohjaukseen valmistumisnopeutta” (Torkkola 2015, 64). Pensikkalan (2017, 12) mukaan Kanban on helpointa ottaa käyttöön työssä, jossa useat henkilöt toteuttavat samaa tai samankaltaista työtehtävää. Teatterityössä tämä tarkoittaa erityisesti lavasteverstasta ja puvustoa.

Genchi Genbutsu (mene katsomaan) – Toyota pyrkii selvittämään tosiasiat suoraan lähteestä eli sieltä, missä työ tapahtuu, jotta on mahdollista tehdä heti oikeita päätöksiä. Sen jälkeen asiasta muodostetaan yhteinen näkemys ja tavoite toteutetaan mahdollisimman nopeasti (Modig & Åhlström 2014, 143). Kansallisoopperan kuoron harjoitusprosessin ongelmia tulisi havainnoida ja pyrkiä ratkaisemaan niiden työntekijöiden toimesta, jotka ovat prosessia lähimpänä. Kun ongelmat tiedostetaan esimerkiksi laulajien tai kuoromestareiden toimesta, niihin on helpompi ja nopeampi reagoida paikan päällä.

Vakiointi on Torkkolan (2015, 140) mukaan menetelmä, jossa kuvataan, miten prosessin sisällä eri tehtävät tehdään, miten tieto liikkuu ja miten tehtävät tehdään oikeassa järjestyksessä. Virtauksen ja ajoituksen toteutumisen kannalta on tärkeää, että edellä mainitut osa-alueet pysytään vakioimaan. Kun prosessin osa-alueita vakioidaan, on helpompi tunnistaa, milloin työ on valmis, ja milloin yksittäisen tehtävän kesto on esimerkiksi epänormaalin pitkä. Taiteellisessa työssä voidaan esimerkiksi vakioida harjoitusprosessin eri vaiheita, milloin tietyt asiat pitää olla omaksuttuna ja missä aikamääreessä tietyt osa-alueet tulee osata. Lisäksi voidaan vakioida harjoitusprosessissa käytettäviä työkaluja ja metodeja.

Torkkolan (2015, 96-97) mukaan **systemiajattelu** on itsenäisten osien muodostama verkosto, joka tekee töitä yhdessä saavuttaakseen systeemin päämäärän. Yksi systemiajattelun olennaisin piirre on, että tärkein tehostamisen paikka löytyy osien vuorovaikutuksesta, eli

osien välisistä yhteyksistä. Kansallisoopperan systeemissä on lukuisia eri osia (mm. tuotanto, johto, tekniikka, taiteellinen työ), jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat lopputulokseen. Systeemiajattelussa on oltava valmis muuttamaan omia linjauksiaan ja toimintatapojaan, mikäli se auttaa kokonaisuuden suorituskyvyn parantamisessa. Johtajien tulee löytää ja analysoida syyt, ja muuttaa systeemiä, mikäli systeemin suorituskyky poikkeaa sen päämäärästä. Juurisyiden löytämisessä auttaa pullonkaulateoria.

Mådig ja Åhlströmin (2014, 79) mukaan prosessien virtauksessa löytyy **pullonkauloja**, jotka hidastavat prosessien läpivirtausta. “Ne ovat prosessin vaiheita, joko osaprosesseja tai yksittäisiä toimintoja, jotka rajoittavat läpimenoa pullonkaulan tapaan. Usein on selvää, mikä prosessin vaiheista on pullonkaula, etenkin kun virtausyksiköitä ovat ihmiset tai materiaali. Kun virtausyksikkönä on informaatio, jonoa edeltävää pullonkaulaa saattaa olla vaikeampi havaita.” (Modig & Åhlström 2014, 80). Torkkolan (2015, 99) mukaan pullonkaulateoria mallintaa systeemin ketjuksi, jossa osat ovat toisistaan riippuvaisia. Systeemin heikoin lenkki on pullonkaula, joka voi liikkua systeemin sisällä. Kun pullonkaulaa parannetaan tarpeeksi, jostain toisesta systeemin osasta tulee tämän jälkeen uusi heikoin lenkki.

Kuoron harjoitusprosessissa nämä pullonkaulat voivat merkitä esimerkiksi laulajien eri tasoa harjoitusprosessin edetessä, jossa muut laulajat ja kuoromestarit joutuvat odottamaan hitaimpia oppijoita prosessin eri vaiheissa. Toisaalta se voi taiteellisessa työssä tarkoittaa sitä, että taiteilijat joutuvat odottamaan tuotantoprosessin muiden osa-alueiden edistymistä. Myös katkot informaation kulussa voivat merkitä pullonkaulaa.

Miten Kansallisoopperan kuoron prosessien **virtaustehokkuutta** voidaan tutkia ja mitata? Modigin ja Åhlströmin (2014, 70) mukaan prosessien noudattamat lait ovat yleispäteviä ja niitä voidaan todistaa matemaattisesti. Lait pätevät riippumatta siitä, millaista virtausyksikköä käsitellään, ja riippumatta siitä, miten prosessi on määritelty. Modigin ja Åhlströmin (2011, 83) mukaan prosesseissa on aina vaihtelua ja sillä on suuri vaikutus virtaustehokkuuteen. Vaihteluun vaikuttaa resurssit, virtausyksiköt ja ulkoiset tekijät.

Resursseja ajatellen esimerkiksi pidemmän työuran tehneet kuorolaiset saattavat valmistautua produktioihin nopeammin kuin vastikään aloittaneet kuorolaulajat, koska heillä on selkeämmät rutiinit harjoitteluun. Jos kuorolaulun yhtä stemmaa ajatellaan virtausyksikkönä, stemmat samassa teoksessa voivat olla erilaisia vaikeustasoltaan ja näin ollen niiden harjoittaminen vaatii eri työmäärän. Ulkoisina tekijöinä kuorolaulun näkökulmasta voidaan pitää asioita, joihin laulaja ei voi itse vaikuttaa suoraan, kuten esimerkiksi prosessin etenemiseen tuotannon, tekniikan tai taiteellisen johdon osalta.

3.3 Leanin hyödyntäminen Kansallisoopperalla

Jere Pensikkala (2020/1) huomauttaa, että Lean ei ole Kansallisoopperan säästöohjelma, vaan pyrkimys tehdä asioita paremmin ja kohdentaa resurssit eri sisältöihin. Pensikkalan mukaan Leania toteutetaan tällä hetkellä Kansallisoopperalla arvojen ja strategisten tavoitteiden kautta:

“Kansallisoopperan tavassa toimia näkyvät avoimuus ja läpinäkyvyys kaikessa tekemisessä, kuten päätöksenteossa, viestin välittämisessä, tiedon kuljettamisessa ja päätöksenteon prosesseissa. Toinen keskeinen tapa toteuttaa Leania on Kansallisoopperan tuotantomalli, joka tarkoittaa yhden produktion viemistä idean ja suunnittelun asteelta ensi-iltaan ja purkuun asti. Leania ajetaan sisään oopperalla sujuvien prosessien ja prosessilähtöisen johtamismallin kautta. Lean, joka on jatkuvaa parantamista, oikoreittien löytämistä ja hukkan poistamista, on osana kehittyvää työyhteisöä ja henkilökunnan sitouttamista yhteiseen toimintamalliin.”

(Pensikkala 2020/1)

Lean liittyy myös vahvasti Kansallisoopperan arvoihin, joita ovat luovuus, avoimuus, vastuullisuus ja arvostus (Suomen Kansallisooppera 2018, 9).

Pensikkalan (2020/1) mukaan Kansallisoopperalla toimitaan niin kuin on sovittu, eli vastuullisuuden arvoa noudattaen suhteessa tuotantomallin toteuttamiseen. Keskiössä on oman toiminnan jatkuva parantaminen. Kun nähdään asioita, jotka eivät toimi optimaalisesti, eivät ole oikein ajoitettu, sanoitettu tai eivät sisällä oikeita asioita, Kansallisooppera pyrkii parantamaan

tuotantomalliaan, eikä luovu siitä ongelmia kohdatessaan, Pensikkala korostaa. Kun muutetaan tekemisen tapaa, tosiasiaa muuttuva tekijä on organisaation toimintakulttuuri. Pensikkalan mielestä erityisen tärkeää on se, että kaikki otetaan mukaan muutokseen, valtuutetaan ja annetaan vastuuta jokaiselle työntekijälle pohtia omaa työtään, ja se, että kaikilla on aito mahdollisuus vaikuttaa työhönsä.

Pensikkala huomauttaa, että Leanin toteuttamisessa tarvitaan yhteinen kieli, jotta ymmärtään, mistä puhutaan oman organisaation sisällä. Tavoitteena on löytää termejä ja sanoja, jotka ovat jo oman organisaation arjessa käytössä. Turhia konsulttimaisia termejä tulee välttää, jottei suljeta työntekijöitä prosessin ulkopuolelle. Myös Sydänmaanlakka (2012, 229) toteaa, että älykkäässä organisaatiossa ei kannata viedä käyttöön johtamisjärjestelmiä ja “is-mejä”, joita kukaan ei ymmärrä.

Lean otettiin käyttöön Kansallisoopperan lavastamossa vuonna 2015, mutta silloin se ei vielä päätynyt koko organisaation toimintamalliksi, vaan jäi muutamien avainhenkilöiden käyttöön työkaluksi. Vuonna 2018 aloitettiin laajemmin henkilöstöä osallistavat työpajat Leanin mukaisen toimintamallin saavuttamiseksi, joissa varmistettiin, että uusi tekemisen tapa ottaa huomioon kaikkien osastojen tarpeita. Työpajatyöskentelyn jälkeen siirryttiin toteuttamaan Leanin mukaista Kaizen-työskentelytapaa, jossa jatkuva parantaminen tapahtuu arjessa. Kaizenia on hyödynnetty lähinnä eri osastojen tuotantomalleissa ja yksittäisissä produktioissa pienemmässä mittakaavassa, mutta koko organisaatiota osallistavaa työpajatyöskentelyä ei ole viety läpi vuoden 2018 jälkeen (Pensikkala 2020/1).

Pensikkalan (2020/1) mukaan Leanin ajatusmalli taiteellisen henkilökunnan näkökulmasta Kansallisoopperalla toteutuu enemmänkin taiteellista työtä tukevien prosessien kautta. Tuotantomallilla tähdätään siihen, että taiteellinen prosessi saisi kaiken tarvitsemansa liikkumavaran. Ympäröivän tekemisen täytyy olla mahdollisimman suunniteltua, jotta se tukisi taiteellista toimintaa, eikä näyttämöllä tarvitsisi odottaa asioiden valmistumista. Leanin näkökulmasta taiteelliseen prosessiin sisältyy paljon hukkaa, esimerkiksi odottelua, joka liittyy taiteellisen työn sisältöön. On tärkeä tietää, että esimerkiksi odottamisen takia hukattava resurssi on käytössä oikeaan aikaan prosessissa. Ennakkosuunnittelua prosessin muilla osa-alueilla pyritään tekemään mahdollisimman paljon taiteellista prosessia tukien, jotta taiteellisella puolella

pystytään keskittymään rauhassa taiteellisen työn tekemiseen. Parannusprojektien pitäisi näkyä arjessa siitä huolimatta, vaikka taiteellinen osasto ei olisikaan niissä mukana merkittävästi. Liikkeelle panevat ajatukset ja ideat tulevat useasti taiteelliselta puolelta.

3.4 Prosessin kehittäminen

Sydänmaanlakan (2012, 288) mukaan prosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ketju, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen täyttämiseen. Suurissa organisaatioissa, kuten Suomen kansallisoopperassa, asiakas voi tulla myös organisaation sisältä.

Jotta prosessin osia voidaan suunnitella, kehittää ja toteuttaa, kaikelle työlle on määriteltävä sisältö, järjestys, ajoitus ja tulokset. Jokaisen tuotteen ja palvelun tulee kulkea yksinkertaista ja suoraa reittiä. Kaikkien parannusten on tapahduttava tieteellisen menetelmän mukaisesti, ja niiden on lähdettävä liikkeelle mahdollisimman alhaalta organisaatiosta (Modig & Åhlström 2014, 142).

Tuomisen mukaan (2010a, 63) prosessin parantaminen ja suunnittelu vaatii sitä, että jokainen prosessiin osallistuva henkilö tietää koko prosessin tavoitteet ja osuutensa siinä, sen, mitä hän osaa ja mitä hänen täytyy oppia lisää. Jokaisen osallistujan pitää ymmärtää, toimiiko prosessi suunnitellulla tavalla ja heidän tulee nähdä välittömästi, miten he ovat suoriutuneet työssään. Pensikkalan (2020/1) mukaan Kansallisoopperalla tavoitteena on, että työntekijät ymmärtävät miksi asioita tehdään ja tietävät perussyyn yhteisesti, ennen kuin pohditaan mitä ja miten asioita tehdään. Fokuksen, eli sen, miksi prosessia lähdetään kehittämään, tulisi pysyä kirkkana kaikilla kehittämishankkeeseen osallistuvilla henkilöillä.

Prosessien jatkuva kehittäminen suunnitellaan jatkuvaksi oppimisprosessiksi seuraavilla periaatteilla (Tuominen 2010a, 63):

- Sovitaan tavoitteista, joihin päästään pienten ja jatkuvien parannusten avulla.
- Jokainen tietää miten omat kehittämistavoitteet liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin.
- Jokaisella on mahdollisuus palautteisiin, tunnistaa ongelmia sekä etsiä syitä ongelmiin ja keinoja parannuksiin.

- Jokaiselle annetaan aikaa jatkuvaan kehittämistyöhön. Kaikki osaavat yksinkertaisimmat kehitysmenetelmät ja jokaisen odotetaan osallistuvan jatkuvaan kehittämiseen.

Jos prosessi Modigin ja Åhlströmin (2014, 85-86) mukaan koostuu useista vaiheista, ensimmäisen vaiheen käsittelyajan vaihtelu aiheuttaa vaihtelua toisen vaiheen käynnistämiseen. On vaikea kuvitella prosessia, jossa ei olisi vaihtelua. Esimerkiksi taiteellisen työn prosesseissa vaihtelu on yleisesti erittäin suurta. Vaihtelusta on erityisen vaikea päästä eroon silloin, kun prosessin virtausyksiköt ovat ihmisiä. Kaikki ihmiset ovat erilaisia, ja varsinkin heidän välilliset tarpeensa ovat yksilöllisiä. Ihmisistä johtuvaa vaihtelua on vaikea välttää. Ihmisten käsittelyä ei voida vakioida samalla tavalla kuin materiaalien tai jossain määrin myös informaation käsittelyä.

4 KYSYMYKSEN ASETTELU JA TYÖSSÄ KÄYTETYT MENETELMÄT

Tutkimuksessa etsitään haastatteluiden pohjalta tietoa siitä, kuinka Kansallisoopperan kuoron harjoitusprosessia voidaan kehittää laulajien ja kuoromestareiden työn sujuvoittamiseksi. Tutkimus pyrkii selvittämään, mitä käytännön toimenpiteitä tarvitaan, jotta kuoron työtä voitaisiin tehostaa. Voidaanko kuoron harjoitusprosessia kehittää Lean-työkalujen avulla niin, että se vaikuttaisi konkreettisesti tulevien teosten harjoituksiin? Voidaanko prosessia parantamalla vaikuttaa positiivisesti taiteelliseen laatuun?

Työn kehittämiskohteet paikannetaan haastatteluiden ja niiden analyysien pohjalta. Analyysin tulosten perusteella annetaan kehittämisehdotuksia, joiden pohjalta Kansallisooppera voi lähteä kehittämään kuoron harjoitusprosesseja Lean-metodeja hyödyntäen.

Työ keskittyy erilaisten harjoittelua kehittävien mahdollisuuksien esittelyyn. Tutkimuksen tuloksia hyödyntäen Kansallisooppera voi suunnitella ja toteuttaa pilottihankkeen yhdessä produktiossa.

Miten kuoron harjoitusprosessin eri vaiheita voidaan mitata ja millä metodeilla taiteellista työtä voidaan ylipäänsä mitata ja analysoida? Oppimismenetelmät ovat erilaisia eri ihmisillä ja tarvittaisiin metodi, joka olisi sopiva kaikille kuorolaulajille aloitustasosta riippumatta. Laulajien tulisi lähteä ensimmäiseen yhteiseen harjoitukseen samasta tasosta. Lauluosaston päällikön (Strömberg 2020) mukaan kuoron työlle tulisi määritellä yhteiset tavoitteet, joiden avulla kuoron harjoitusprosesseja voitaisiin kehittää ja analysoida. Kuorolaulajien edistymistä tulisi tarkastella yhdessä sovittujen porttien avulla. Porteilla tarkoitetaan prosessin eri vaiheita, joissa edistymistä voidaan mitata.

Valitsin tutkimukseni haastateltaviksi viisi laulajaa 50 laulajan otannasta. Toteutin haastattelut teemahaastattelun metodia mukailen. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 48) mukaan teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittu-

jen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa otetaan huomioon se, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3.1.1) mukaan teemahaastattelujen toteutukset vaihtelevat lähes avoin haastattelu-tyyppisestä aina strukturoidusti etenevään haastatteluun.

Suunnittelin haastattelukysymykset laulumusiikin osaston päällikön ja oopperan tuotantopäällikön kanssa käymieni keskusteluiden pohjalta. Kuorolaulajille suunnatut haastattelukysymykset tarkentuivat lopulliseen muotoonsa kun olin haastatellut kuoromestareita avoimen haastattelun muodossa. Tutkimuskysymysten ja haastatteluiden pohjalta pyrin löytämään mahdollisia ongelmakohtia kuoron harjoitusprosesseista. Jotta pystyisin hahmottamaan mahdolliset ongelmat paremmin, laajensin haastattelukysymyksiä koskettamaan myös talon toimintamalleja ja laulajien sijoittumista laajemmin talon toimintaan ja prosesseihin. Kuorolaulajien haastattelut kestivät ajallisesti yhdestä kahteen tuntia per haastattelu.

Haastattelukysymykset kokonaisuudessaan löytyvät liitteestä 1.

Valitsin haastateltaviksi laulajia, joilla on jo pidemmän ajan kokemus työstä Suomen kansallisoopperan kuorossa. Näin ollen heillä on laaja tietämys siitä, kuinka asioita on tehty vuosien varrella ja kuinka niitä tehdään tällä hetkellä. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 27) mukaan Bullock, Little ja Millham esittävät teoriassaan, että laadullinen tutkimus soveltuu tutkimuksen tyypiksi silloin, kun halutaan selvittää käyttäytymisen merkitys ja sen konteksti. Laadullinen tutkimus tuo esille tutkittavien havainnot tilanteista ja antaa mahdollisuuden heidän menneisyyteensä ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioimiseen. Haastateltavat edustavat nais- ja mieslaulajia kuoron stemmajaosta. Haastateltavat tuntevat Kansallisoopperan erinomaisesti organisaationa ja heillä on selkeä näkemys oman osastonsa toiminnasta. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3.4) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tiedonantajien valinnan ei pidä olla satunnaista, vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa.

Tuomen & Sarajärven (2018, luku 3) mukaan laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Heidän mielestään (2018, luku 3.1) haastattelun etuna on ennen kaikkea joustavuus.

Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Joustavaa haastattelussa on myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Lisäksi haastattelun etuihin kuuluu, että haastattelija voi samalla toimia myös havainnoitsijana, eli muistiin voidaan kirjoittaa paitsi se, mitä sanotaan, myös se, kuinka sanotaan. Haastattelun eduksi on myös laskettava se, että kun haastatteluluvasta sovitaan henkilökohtaisesti, tiedonantajat luvan annettuaan harvoin kieltäytyvät haastattelusta tai kieltävät haastattelunsa käytön tutkimusaineistona.

Haastattelut tehtiin puhelimitse maaliskuuhuhtikuun 2020 aikana, kun Kansallisoopperan toiminta oli keskeytetty Covid-19 -pandemian takia. Osa haastateltavista ilmoittautui vapaaehtoisiksi haastateltaviksi heti tutkimuksesta kuultuaan ja ilmoitti, että heidän nimiään voi käyttää haastatteluiden lähteinä. Osa taas suostui haastateltavaksi kuultuaan, että haastattelun voi tehdä anonymisti. Kaikki haastattelut tehtiin lopulta anonymisti. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 35) mukaan haastattelun katsotaan sisältävän monia virhelähteitä ja virheitä aiheutuu niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin johtuen. Esimerkiksi haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Näin ollen anonymiteetti voi tuoda tutkimukseen lisää luotettavuutta.

Lean-toimintafilosofian hyödyntämisessä taiteellisissa prosesseissa ei ole juurikaan tutkimustietoa. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 35) mukaan haastattelututkimus metodina toimii, kun kysymyksessä on vähän kartoitettu ja tuntematon alue, jossa tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia. Ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina, ja hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelututkimus toimii myös, mikäli haastateltavan puhe halutaan liittää laajempaan kontekstiin, halutaan selventää vastauksia tai syventää saatavia tietoja. Myös lisäkysymyksiä voidaan esittää tarpeen mukaan.

Haastattelututkimuksen lisäksi hyödynnän tutkimuksessa dokumenttianalyysia kirjallisten lähteiden osalta, joista tärkeimmät työn kannalta ovat Lean-toimintafilosofiaan liittyvä kirjallisuus, Jere Pensikkalan opinnäytetyö ”Turun kaupunginteatterin tuotantomallin kehittäminen Lean-toimintafilosofiaa hyödyntäen”, Kansallisoopperan vuosikertomukset sekä eri työehtosopimukset. Anttilan (1998, luku 9.2.4) mukaan dokumenttianalyyseissä voidaan

soveltaa sekä määrällistä analyysia että laadullista analyysia. Tavanomainen sisällönanalyysi soveltuu monenlaisten teksti- ja kuvadokumenttien käsittelyyn. Usein valmiit dokumentit ovat erittäin antoisia esitutkimusten suorittamiseen silloin, kun tutkittava ilmiö on uusi, eikä sen keskeisistä kysymyksistä tiedetä vielä juuri mitään. Silloin on hyvä katsoa, miten muut ovat menelleet ja mitä aikaisemmin on saatu selville.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Johtopäätökset haastatteluista

Suomen kansallisoopperan laulumusiikin osaston kuoromestarit ja kuorolaulajat haluavat konkreettisia parannuksia päivittäiseen työhönsä.

Haastatteluita (H1-H5) analysoimalla selvisi seuraavia kehittämistarpeita ja ongelmakohtia kuoron työhön liittyen: neljä viidestä kuorolaulajasta mainitsi, että kuoron harjoitusprosessin kehittäminen olisi tärkein kehittämisen kohde kuoron työssä. Parannuksia kaivataan harjoitusmäärien suunnitteluun, itsenäisen työn valmiuksien kehittämiseen, ohjelmiston ja aikataulutuksen suunnitteluun, kommunikaation kehittämiseen, materiaalien toimittamiseen, työhyvinvoinnin parantamiseen ja lisäkuoron käytön tehostamiseen harjoitusten osalta.

Kuoromestareiden haastattelun perusteella kehitettäviä osa-alueita olisivat harjoitusprosessin kehittäminen, ohjelmiston suunnittelu, kommunikaation parantaminen sekä kuorolaulajien itsenäisen työn valmiuksien kehittäminen.

Haastatteluista kävi selvästi ilmi, että niin kuoromestarit kuin kuorolaulajatkin haluaisivat kehittää harjoitusprosessia parempaan suuntaan helpottaakseen jokapäiväistä toimintaa Kansallisoopperan kuoron työssä.

Kuoromestareiden (KM) toiveena on, että kuorolaulajilla olisi valmius tehdä etukäteistyö itse, jolloin yhteiset harjoitukset aloitettaisiin samasta tasosta. Näin tarvittaisiin vähemmän yhteisiä harjoituksia. Suurimmalla osalla kuorolaulajista on haastatteluiden perusteella sama toive kuoromestareiden kanssa, mutta näkemyserot vaikeuttavat tavoitteen saavuttamista. Lisäksi kuoromestarit toivovat seuraavanlaisia konkreettisia toimia, joilla kuoron jokapäiväistä toimintaa pystyttäisiin tehostamaan:

- Oma kuorosali, joka on ainoastaan kuoron käytössä ja aina valmiina heitä varten

- Hyllykkö omille nuoteille ja tarvikkeille
- Oma pianisti kuorolle. Tällä hetkellä on monta eri pianistia ja joudutaan odottamaan aina kunkin teoksen pianistia
- Harjoitusnauhat ja valmiit satsit kuoron laulamana uusista teoksista

5.2 Oleellisimmat ongelmakohdat

5.2.1 Harjoitusmäärät ja itsenäinen harjoittelu

Haastattelujen mukaan kuorolaulajista suurin osa on sitä mieltä, että yhteisiä musiikkiharjoituksia on tiedossa niin paljon, etteivät he koe itsenäistä harjoittelua tarpeelliseksi. Mikäli yhteisharjoitusten määrää vähennettäisiin ja itsenäisiä harjoituksia lisättäisiin, suurin osa laulajista olisi valmis tekemään etukäteistyön itsenäisesti. Osa laulajista tekee etukäteistyön joka tapauksessa, koska teoksiin tutustuminen kuuluu heidän mielestään ammattilaisuuteen. Osa laulajista taas ei tee etukäteistyötä, koska heille ei ole merkitty itsenäistä harjoittelua työlistaan.

Oopperalaulajien työehtosopimuksessa viikoittainen työaika on 38 tuntia 15 minuuttia, johon sisältyy 5 tuntia 15 minuuttia henkilökohtaista harjoittelua. Henkilökohtaista harjoittelua varten varatun ajan oopperalaulaja saa jakaa haluamallaan tavalla eikä sitä voida laskea päivittäiseen työaikaan kuuluvaksi. Oopperalaulajan työaika on enintään 7 tuntia vuorokaudessa.

(Oopperalaulajien TES, 8)

Haastateltavan (H1) mukaan kuoro vertaa itseään orkesteriin, mutta kuorolla on kolminkertainen määrä harjoituksia verrattuna orkesteriin. Aikaisemmin kuorossa ei ollut niin paljon ammattilaulajia, kun taas nykyään kuoro koostuu puhtaasti ammattilaisista, ja näin ollen ei tarvita enää niin monia yhteisharjoituksia. Haastateltava toteaa, että tällä hetkellä harjoitellaan hitaimman laulajan tahdin mukaan.

“Tarvitaan oikea tapa harjoittamiseen. Puututaan oleellisiin ongelmiin esimerkiksi musiikillisessa kohdassa ja annetaan vastuu ongelman korjaamisesta laulajille. Ei hierota ja viilata kohtia loputtomiin. Kuoromestareiden velvollisuus on harjoittaa teos musiikillisesti siihen pisteeseen nyanssien ja kielen suhteen, että kapellimestarin on helppo jatkaa tästä. Vastuu muusikolle osaamisesta eikä kollektiivista holhoamista. Se tehostaisi kuoron toimintaa.” (H1)

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että produktiokohtaisesti harjoitusmäärät ovat epäsuhdassa teosten vaativuuteen nähden. Kuoromestareiden mukaan osassa teoksista on merkitty kuorolle liikaa harjoituksia teosten vaativuuteen nähden.

“Tuotantoryhmälle tarjotaan tällä hetkellä liian suuri määrä harjoituksia kaiken kaikkiaan ja se voi uuvuttaa taiteilijat jo harjoitusprosessissa. Ohjaajilta toivotaan myös parempaa suunnittelua harjoitusprosessiin liittyen, ettei kuoron resursseja tuhleta odottamiseen. Etukäteissuunnittelu ohjaajien, koreografien jne. osalta pitäisi olla paljon tarkempaa, jotta saataisiin turha odottaminen, “hukka” pois. Kuoro ei ole ohjausharjoitusten äänikulissi, jonka päälle aletaan tekemään töitä.” (H3)

Osa laulajista kuitenkin ymmärtää kokeilevan prosessilähtöisen ohjaamistavan varsinkin nuorempien ohjaajien kohdalla, joilla ei ole pitkää kokemusta prosessin suunnittelusta.

Myös kuoromestarit toivovat ohjausharjoitusten suunnittelun tehostamista, jotta turha odottaminen eli hukka saataisiin karsittua pois: “Kun kuoroa ei tarvita ohjausharjoituksessa, samaan aikaan voitaisiin harjoitella ohjelmistoa musiikillisesti”. (KM)

5.2.2 Ohjelmiston suunnittelu

Laulajien toiveena on, että ohjelmisto jakautuisi tasaisemmin kauden aikana. Tällä hetkellä syksyisin esitetään useiden teosten ensi-iltoja ja näytösmäärä on suuri, kun taas keväällä voi olla jopa kuukausien mittaisia taukoja, jolloin näytöksiä ei ole lainkaan. Syksyisin kiire kuoromittaa laulajia ja keväällä näytösten vähäinen määrä vaikuttaa palkkatasoon ja sitä kautta

myös motivaatioon. Myös kuoromestarit toivovat parannusta ohjelmiston suunnitteluun ja siihen, että ohjelmisto jakautuisi tasaisemmin kauden aikana. Myös kuoromestareiden näkökulmasta syksyisin ohjelmistoa on liikaa, kun taas keväisin on liian väljää kuoron työskentelyn kannalta. Esimerkiksi syyskauden aikana on usein liian isoja ja raskaita produktioita samanaikaisesti, mikä vaikeuttaa kuoron työskentelyä ja on erittäin raskasta laulajille.

Pensikkalan (2020/2) mukaan tuotantosuunnitelmaa tehtäessä teosten vaativuutta arvioidaan kuoromestarien ja osastopäällikön kanssa. Oopperan taiteellinen johtaja antaa myös oman arvionsa.

Haastateltavien mukaan uusia produktioita aloitetaan harjoittelemaan usein liian aikaisessa vaiheessa varsinkin kevätkaudella, jotta saadaan täytettyä kuoron työmäärä. Jos produktion harjoittelu aloitetaan liian aikaisin, samat asiat harjoitellaan myöhemmin uudestaan. Lean-toimintafilosofian mukaan “just in time”, eli töiden tekemisen oikea-aikaisuus on yksi tapa välttää hukkaa syntymästä. Torkkolan (2016, 136) mukaan tehtävien suoritusjärjestyksellä on merkitystä. Työt tulisi tehdä siinä järjestyksessä kuin ne saapuvat, “first-in-first-out”. Jos suoritusjärjestys vaihtelee, niin se lisää prosessin läpimenoaikaan vaihtelua ja ennustettavuus häviää. Kuorolla on usein käynnissä useiden eri teosten harjoitusprosesseja samanaikaisesti ja tuotantosuunnittelua taiteellisen työn osalta ei voida tehdä yhtä kaavamaisesti kuin teollisessa tuotannossa.

Pensikkalan (2020/2) mukaan jousto produktioiden suunnitteluun haetaan oopperapuolelta, jossa ensimiehen kokoonpano vaihtelee enemmän. Baletissa on kiinteä ensemble ja tästä syystä he pystyvät tuottamaan produktioita tasaisesti läpi vuoden.

5.2.3 Kommunikaatio

Kuoromestareiden (KM) mukaan liiallinen byrokraatia vaikeuttaa tällä hetkellä kommunikointia kuoron ja taiteellisen johdon välillä. Esimerkiksi kapellimestarit ja taiteellinen johto eivät vastaa riittävän nopeasti kuoron kysymyksiin. Olisi ehdottoman tärkeää, että kuoro saisi

tiedon kysymyksiinsä oikeassa vaiheessa harjoitusprosessin edetessä, jotta ongelmiin pystytään reagoimaan oikeaan aikaan. Lisäksi kuoromestareilla on tällä hetkellä sellainen kuva, että heidän palautettaan ei kuunnella.

Kuorolaulajien toiveena on, että kuoromestarit kommunikoisivat kapellimestareiden kanssa varhaisemmassa vaiheessa ja tutustuisivat kapellimestareiden toiveisiin ja vaatimuksiin etukäteen, jotta välttyttäisiin kuoron turhalta harjoittamiselta. Esimerkiksi nyanssien ja fraseerauksen harjoittaminen ennen ensimmäistä harjoitusta kapellimestarin kanssa voi olla täysin turhaa, koska kuoromestareiden näkemys voi poiketa radikaalisti kapellimestarin näkemyksestä. Haastateltavan (H1) mukaan tapahtuu turhaan harjoittelua kuoromestareiden taiteellisen vision perusteella, jonka jälkeen kapellimestari muuttaa yleensä kaiken oman visionsa mukaisesti.

Aiheeseen on jonkin verran kiinnitetty huomiota aiemminkin, mutta haastateltavan (H3) mukaan kommunikaatio riippuu jokaisen kapellimestarin kommunikointitavasta, ja parhaat kapellimestarit kuuntelevat mielellään kuoron kysymyksiä ja keskustelevat niistä. Kuoromestarit ovat yrittäneet parantaa kommunikaatiota keskenään kapellimestareiden kanssa. Operatiivisen väliportaan kanssa kommunikaatio toimii nykyään paremmin. Osa kommunikaatioon liittyvistä uudistuksista tuntuu laulajien mielestä kuitenkin näennäiseltä ja kommunikaatio taiteellisen johdon ja kuoromestareiden välillä vaikuttaa edelleen etäiseltä.

“Useasti kapellimestarit haluavat muuta kuin kuoromestarit. Asiat pitäisi selvittää kapellimestareilta hyvissä ajoin ennen ensimmäistä kapellimestariharjoitusta. Selkeää sääntöä tai käytäntöä tästä ei ole. Hyvät partituurit ja tietyt teokset mahdollistavat joidenkin teosten kohdalta kyllä tämän, mutta yleisesti ottaen ei toimi näin. Syvemmälle pääsisi oikealla ja ajoissa tulevalla tiedolla, mutta sen puutteessa pitäisi seurata ainoastaan partituuria.” (H3)

Haastateltavan (H2) mielestä informaatiota laulajille on tullut hetkittäin viiveellä. Mikäli prosessit eivät edisty suunnitellulla aikataululla, siitä pitäisi myös informoida laulajia. Myös taiteilijat tarvitsevat tietoa prosessin edistymisestä riittävän hyvissä ajoin.

5.2.4 Materiaalit ja aikataulut

Osalla kuorolaulajista toiveena on, että kauden kaikkien teosten partituurit ja materiaalit olisivat heillä kauden alussa, mikä mahdollistaisi paremmin itsenäistä työskentelyä.

Haastateltavan (H3) mukaan materiaalit eivät tule laulajille tällä hetkellä riittävän ajoissa:

“Päättävalta ei pitäisi olla organisaatiolla, vaan jokainen saisi päättää itse, miten pitkään voi perehtyä uusiin teoksiin. Mikäli teokseen olisi mahdollista tutustua ennakoon, se vaikuttaisi motivaatioon merkittävästi. Oman ammatillisuuden omaehtoinen kehittäminen on tärkeää, samoin uteliaisuus ja pyrkimys löytää asioista mielenkiintoa. Monet laulajat tekisivät tarkempaa työtä, jos nuotit tulisivat aikaisemmin. Mistä organisaation osa-alueesta tämä johtuu? Kyseistä muutosta on pyydetty jo vuosien ajan, eikä muutosta asiaan ole saatu. “

Laulumusiikin osaston päällikön (Strömberg, 2020) mukaan kaikki tulevan kauden materiaalit löytyvät sähköisestä Onedrive-järjestelmästä hyvissä ajoin ennen kauden alkua. Joitain materiaaleja, kuten esimerkiksi kantaesityksiä, joudutaan työstämään pidemmän aikaa ennen kuin ne ovat valmiita laulajille jaettavaksi. Paperisessa muodossa materiaaleja ei nykyään välttämättä jaeta, mutta halutessaan laulaja voi tilata materiaalit kuoron viskaalilta erikseen. Sähköisesti materiaalit ovat saatavilla joka tapauksessa.

Haastateltavan (H4) mukaan laulajien oppimisvalmiuksia tulisi kehittää, jotta kaikilla olisi kyky käyttää sähköisiä materiaaleja ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia.

Kolme viidestä haastateltavasta mainitsee, että viikoittainen harjoituslista ilmoitetaan heille liian myöhään. Harjoituslistassa ilmoitetaan seuraavan viikon tarkka ohjelma ja aikataulu, minkä teoksien kohtauksia tai läpimenoja minäkin päivänä tehdään. Usein seuraavan viikon

harjoituslista ilmoitetaan laulajille vasta edellisenä perjantaina, jolloin oman elämän aikataulujen suunnittelu voi olla hyvinkin haastavaa.

Oopperalaulajien työehtosopimuksen mukaan työjaksot ilmoitetaan viikkolistalla Oopperan ja Baletin voimassa olevan käytännön mukaisesti. Jos viikkolistan mukaisen työn sisältöön on välttämättä tehtävä muutos, siitä ilmoitetaan oopperalaulajalle erikseen. Muut muutokset voidaan toimeenpanna työaikalain mukaisesti. Syys- ja kevätkauden yhdenjaksoiset työpäivät täytyy työehtosopimuksen mukaan ilmoittaa vähintään kaksi kuukautta ennen kyseisen kauden alkamista. Ilmoitusajasta voidaan kuitenkin poiketa oopperalaulajan kanssa sopimalla. (Oopperalaulajien TES, 8)

Esimerkiksi Teatterialan työehtosopimuksessa 2018-2020 mainitaan, että työvuoroluettelo on saatettava kirjallisesti työntekijöiden tietoon hyvissä ajoin, viimeistään viikkoa ennen siinä tarkoitetun ajanjakson alkua. Tämän jälkeen työvuoroluetteloa saa muuttaa vain työntekijän suostumuksella tai töiden järjestelyihin liittyvästä painavasta syystä. Muutokseen on pyrittävä, mikäli mahdollista, hankkimaan asianomaisen työntekijän suostumus ja asiasta on joka tapauksessa mahdollisimman pian ja olosuhteisiin soveltuvalla tavalla ilmoitettava sille, jota muutos koskee. (Teatterialan työehtosopimus 2018-2020, 34 §)

Haastateltavan (H5) mukaan THEA-links viestintäkanava on helpottanut työlistan, produktioiden harjoituslistan ja näytösten aikataulujen katsomista, mutta hän toivoo viikkolistan suunnittelun tehostamista, jotta se olisi saatavissa niin varhain kuin mahdollista.

Haastateltavan (H4) mukaan harjoitusprosessin kehittäminen voisi tuoda positiivista muutosta myös aikataulusuunnitteluun.

“Harjoitusprosessia pitäisi pystyä ennakoimaan ja tekemään parempaa suunnittelua pidemmällä aikajänteellä. Talon johdosta annetaan signaalia ajan jättämiselle henkilökohtaista elämää ajatellen, mutta se tuntuu vaikealta nykyisellä aikataulusuunnittelulla. Kun aikatauluttaminen onnistuisi paremmin, voitaisiin suunnitella henkilökohtaista elämää paremmin. Tämä vähentäisi stressiä ja edesauttaisi työssäjaksamista.” (H4).

5.2.5 Lisäkuoron käyttö

Kun tietyissä teoksissa vaaditaan henkilömäärältään Kansallisoopperan 50 hengen virkakuoroa suurempi kuoro, sitä täydennetään lisäkuoron laulajilla.

Tällä hetkellä lisäkuoro aloittaa teosten harjoitukset oleellisesti virkakuoroa myöhemmin. Näin ollen virkakuoro on tavallisesti ehtinyt jo harjoittelemaan teoksen, kun lisäkuoro tulee harjoituksiin mukaan. Tämä johtaa siihen, että virkakuorolaiset joutuvat harjoittelemaan samat asiat kahteen kertaan. Jotta välttyttäisiin tuhlaamasta virkakuoron resursseja, harjoitusprosessiin tarvitaan muutos lisäkuoroa käytettäessä. Moni virkakuorolainen on myös tyytymätön tällaiseen harjoitusjärjestelyyn.

6 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

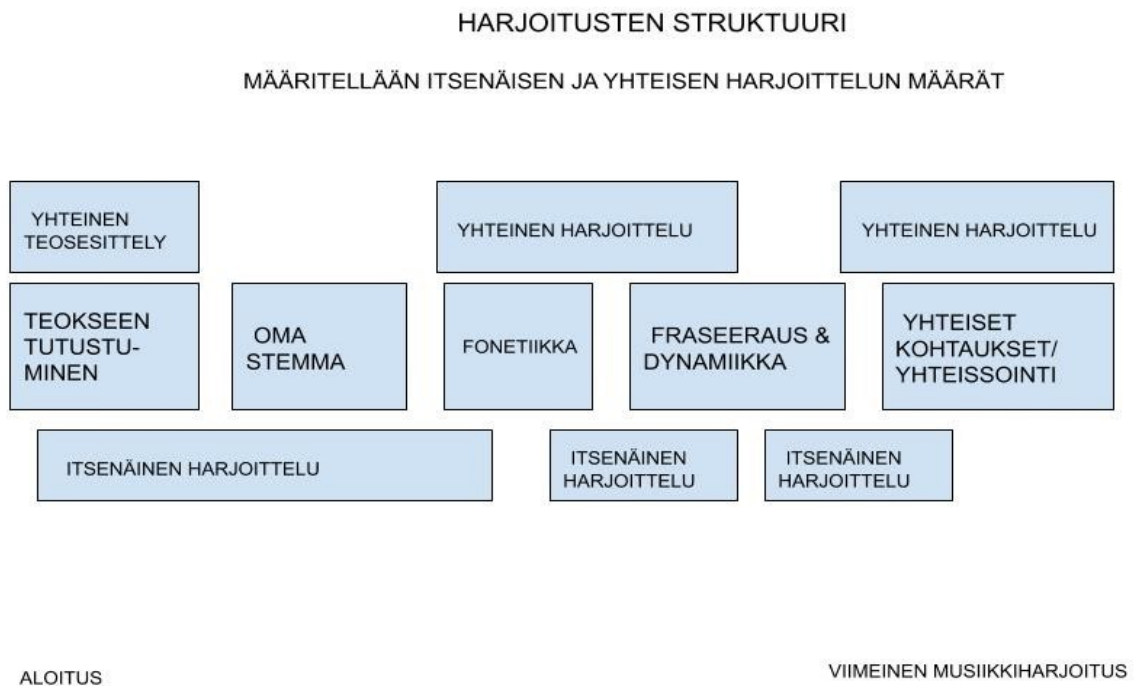
6.1 Ennakkovalmistelut

Laulumusiikin osaston johdon tulisi tutkia, mikä kuoron työssä on konkreettista hukkaa ja kuinka kuoron harjoitusprosessia voitaisiin kehittää sujuvammaksi. Tarkastelen kehittämisehdotuksia Lean-menetelmien ja niiden käsitteistön kautta. Leanin mukaisesti on mahdollista selvittää, mitä osa-alueita kuoron prosesseista voidaan vakioida, kuinka harjoitusprosessin pullonkauloja voidaan ehkäistä ja miten kuoron työn virtaustehokkuutta voidaan kasvattaa. Taidealalla prosessien vaihtelu voi olla erittäin suurta, sillä produktiot ovat kaiken kaikkiaan hyvin erilaisia taiteellisten ja teknisten vaatimusten suhteen. Modigin ja Åhlströmin (2011, 202) mukaan Leanin periaatteiden mukaista toimintastrategiaa noudattavien organisaatioiden on keskeisen tärkeää eliminoida ja vähentää vaihtelua.

Modigia ja Åhlstömiä (2011, 236) mukailleen, mikäli kuoron harjoitusprosessin menetelmiä ja työkaluja voidaan vakioida tietyiltä osin, sillä voitaisiin vähentää kuoron harjoitusprosesseissa tapahtuvaa vaihtelua ja hukkaa. Se taas voisi parantaa prosessien virtaustehokkuutta ja resursseja pystyttäisiin hyödyntämään paremmin.

Haastateltavan (H3) mielestä osaston johdon kannattaisi tehdä valmisteluja sen suhteen, minkä verran jokaisessa teoksessa tarvitaan harjoituksia. Haastateltava ehdottaa, että jokaisesta tulevasta teoksesta tehtäisiin struktuuri. Struktuurissa ilmenisi minkä verran tarvitaan aikaa itsenäiseen- ja yhteiseen harjoitteluun. Haastateltavan mukaan tarvitaan muutama yhteinen harjoitus, jossa katsotaan yhteiset fraseeraukset ja dynamiikat. Tämän jälkeen harjoitteluun kuorokohtaukset paloissa ja taustalla pyörii omaehtoinen harjoittelu. Itsenäisen harjoittelun tavoitteena olisi, että kaikki laulajat osaisivat teoksen musiikillisesti riittävän ajoissa ulkoa, jo ennen näyttämöharjoitusten alkua. Haastateltava painottaa, että jokaisella laulajalla on oltava valmiudet tehdä perustyö itsenäisesti, sen jälkeen kun yhteiset tavoitteet on sovittu. Laulajille pitäisi antaa vapautta ottaa vastuu työn tekemisestä ja laadun varmistamisesta. Tällä menetelmällä yhteisiin harjoituksiin käytetty aika vähenisi huomattavasti ja jäljelle jäänyt aika voitaisiin käyttää itsenäiseen harjoitteluun ja oman oppimisen kehittämiseen.

Kuva 1 havainnollistaa haastateltava H3:n ehdotuksen konkreettisesti. Harjoitusprosessi pitäisi pilkkoa osiin, jotta pystytään näkemään, kuinka paljon aikaa tarvitaan itsenäiseen ja yhteiseen harjoitteluun.



Kuva 1. Harjoitusten struktuuri, jonka avulla määritellään itsenäisten ja yhteisten harjoitusten määrät. Leanin mukaisesti pilkotaan prosessi palasiksi ja pyritään vakioimaan harjoitusprosessin toistuvia osa-alueita (Nuopponen 2021).

Kuoromestarit ja moni kuorolainen sanoivat haastatteluissa, että asioita tehostamalla ja suunnittelua parantamalla voitaisiin toteuttaa enemmän ja monipuolisempia produktioita yhden kauden aikana. Kuten yksi kuorolaisista (H3) totesi, ” johdon pitäisi hankkia suunnittelusta

vastaava henkilö tai muuttaa nykyistä kokoonpanoa radikaalisti, jotta saataisiin muutosta aikaan.” Repertuaari pitäisi hänen mukaansa saada isommaksi, jotta ihmisten ammattitaito voisi edistyä, eikä kävisi päinvastoin.

Modigin ja Åhlströmin (2011, 233) mukaan useat organisaatiot voivat hakea virikkeitä Toyotan kehittämistä Lean-menetelmistä, mutta ne eivät automaattisesti sovellu täysin erilaisiin toimintaympäristöihin. Kunkin organisaation tulisi kehittää omia ratkaisuja, menetelmiä ja työkaluja, jotta he voisivat ratkaista ongelmiaan ja parantaa virtaustehokkuutta.

6.2 Itsenäinen harjoittelu

Lauluosastolla tulisi kokeilla ja havainnoida, kuinka itsenäisen harjoittelun lisääminen vaikuttaa kuoron harjoitusprosessiin ja lopputuloksen laatuun. Laulajille annetaan enemmän itsestä vastuuta ja määritellään yhdessä kuoromestareiden kanssa “milestonet”, jotka tulisi harjoitusprosessin kussakin työvaiheessa saavuttaa. Määritellään, missä vaiheessa prosessia laulajien tulee osata teos ulkoa, missä vaiheessa fraseeraus ja dynamiikka on omaksuttuna kuoromestareiden ja kapellimestareiden toiveiden mukaisesti. Määritellään mittarit/portit, joilla laulajien edistymistä seurataan. Selvitetään, mitä työkaluja voidaan käyttää taiteellisessa prosessissa, jotta toimintastrategiaa voidaan muuttaa ja tehostaa.

Lauluosaston päällikön (Strömberg, 2020) mukaan oppimisprosessi tulisi tehdä näkyväksi yksilötasolla ja sitä voitaisiin seurata tietyn mekanismin kautta, esimerkiksi infonäytöllä tai osaston käyttämän Onedrive-järjestelmän kautta. Oppimisprosessi tulisi jakaa palasiin, jotta kunkin yksilön kehitystä voitaisiin seurata kussakin vaiheessa. Kaikkien laulajien tulisi nähdä yhteiset tavoitteet ja heidän pitäisi myös nähdä, miten muut laulajat etenevät prosessin eri vaiheissa. Jokainen laulaja voisi kuitata järjestelmään edistymisensä anonyymisti, jotta reliabiliteetti säilyisi mahdollisimman korkeana. Kuten Torkkola (2015, 163) toteaa, kun halutaan parantaa suorituskyykyä tiimitasolla, tarvitaan tulosmittarien lisäksi prosessimittareita. Suorituskyvyn parannusta varten on rakennettava prosessimittari. Ensin on tunnistettava ne vaiheet, joiden kautta työ kulkee, ja suunniteltava kullekin vaiheelle tarvittava työaika.

Suunnittelin yksinkertaisen prosessimittarin lauluosaston päällikön suunnitelmien pohjalta, jonka avulla jokaisen kuorolaulajan oppimisen vaiheita voidaan seurata kunkin produktion osalta. Kun kuoron harjoitusprosessin työvaiheille määritetään tarkat tavoiteaikataulut, mittarin avulla pystytään seuraamaan laulajien etenemistä prosessin aikana.

PROSESSIMITTARI

MUSIIKKI:	NUOTEISTA	ULKOA
Oma stemma		
Fonetiikka		
Dynamiikka & fraseeraus		

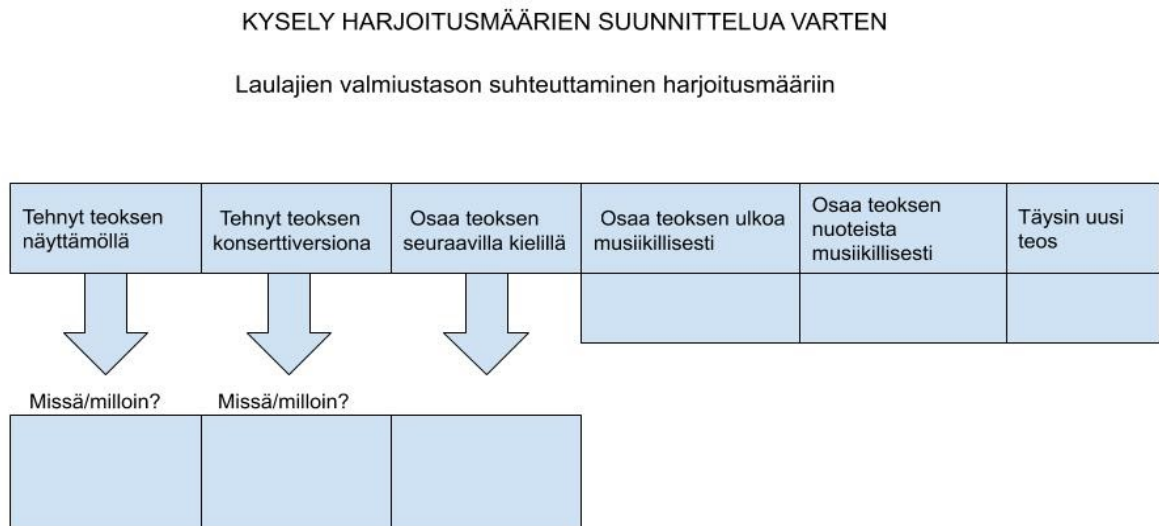
OHJAUS:	TAVOITE	TOTEUTUMINEN
Omat reitit		
Yhteinen tekeminen		
Roolihahmojen sisäistäminen		

MUSIIKIN JA NÄYTTÄMÖTYÖN HALLITSEMINEN		
--	--	--

Kuva 2. Prosessimittari, jolla mitataan kuorolaulajan edistymistä yhden produktion edetessä (Nuopponen 2021).

Asiantuntijatyöhön ja palveluun sopivat prosessimittarit saadaan soveltamalla Littlen lakia ja Kingmanin yhtälöä. Littlen laki kertoo, että on mitattava keskeneräisen työn määrää, valmistuvien töiden määrää ja kunkin yksittäisen työn läpimenoaika. Mittauksessa on lukumäärien lisäksi tärkeää ymmärtää ja mitata näiden eri osa-alueiden vaihtelu. Jos kaksi ensimmäistä saadaan stabiloitua, läpimenoaika stabiloituu eli muuttuu ennustettavaksi. Toinen hyödyllinen luonnon toimintaa mallintava yhtälö on Kingmanin yhtälö. Se kertoo, miten kysyntä, käyttöaste ja vaihtelu vaikuttavat läpimenoaikaan. (Torkkola 2015, 164)

Haastateltavan (H4) mukaan Lean-prosessin avulla voitaisiin selvittää, kuinka moni laulajista on tehnyt ohjelmistoon tulevan teoksen jo aiemmin: “Selvitettäisiin laulajien osaamistaso ja suhteutettaisiin harjoitusmäärät tämän perusteella. Toiset teokset vaativat isomman harjoitusmäärän kuin toiset, ja muun muassa esityskieli vaikuttaa asiaan. Huomioitaisiin erilaiset lähtökohdat kullakin laulajalla. Myös erilaiset harjoitusmenetelmät huomioitaisiin, koska on paljon erilaisia oppijoita. Toiset tarvitsevat enemmän aikaa musiikin, sanojen ja fonetiikan oppimiseen.” (H4)



Kuva 3. Kyselylomake, jonka perusteella suhteutetaan produktioiden harjoitusmääriä (Nuoponen 2021).

Pensikkalan (2020/2) mukaan tarvitaan rinnakkaiskeskustelua kollegoiden välillä siitä, miten ensimmäiseen harjoitukseen pitäisi valmistautua.

Torkkolan (2015, 165) mukaan Lean-ajattelu tuo prosessin kuvaamiseen uuden näkökulman, jossa prosessi on jakauma. Alussa ei tarvitse lainkaan selvittää, miten asiantuntijat täsmälleen ottaen työnsä tekevät. Esimerkiksi laulajilla on toisiinsa verrattuna erilaiset menetelmät, joilla he suorittavat itsenäistä harjoittelua. Tiimiä voidaan ajatella mustana laatikkona. Riittää, että selvitetään, mitä laatikkoon menee sisään ja mitä sieltä tulee ulos. Sekä sisäänmeno että ulostulo muodostavat tilastollisen jakauman, josta voi päätellä paljon tiimin suorituskyvystä ja parannuskohteista. Kun saadaan arvio laulajien itsenäisen harjoittelun suorituskyvystä, voidaan

aloittaa harjoitusprosessin tiettyjen osa-alueiden yhdenmukaistamiseen ja vakioimiseen suunnattujen työkalujen ja metodien suunnittelu. Nämä työkalut voisivat auttaa laulajia saavuttamaan nopeammin yhtenäisen tason yhdessä sovittuihin tavoitteisiin verrattuna.

Haastateltavan (H4) mukaan laulumusiikin osaston johdon tulisi selvittää, miten eri ikäiset ja eri kokemusmäärän omaavat laulajat saadaan sitoutettua yhteiseen harjoitusprosessiin.

“Kuoromestarit tarvitsevat myös valmiuksia, että he pystyisivät ohjaamaan paremmin laulajia itsenäiseen oppimiseen. Miten kuoro voi auttaa mestareita kehittymään omassa työssään? Laulajat tietävät oman instrumenttinsa paremmin ja tätä keskustelua pitäisi avata enemmän laulajien ja mestareiden välillä. Tällä päästäisiin parempaan lopputulokseen. Kuoromestareille tulisi tarjota lisäkoulutusta ja työkaluja, jotta he voisivat paremmin ohjata laulajia. Harjoitusmääriin liittyy myös kuoromestareiden valmiudet prosessin läpivientiin.” (H4)

Itsenäisen työskentelyn kehittäminen ja ohjeistaminen ovat avainasemassa. Lisäksi tarvitaan sujuvaa dialogia puolin ja toisin, jotta ongelmia pystytään ratkaisemaan prosessin edetessä eikä sen päättyessä. Liker & Convisin (2012, xvii) mukaan yksi Lean-käytännön perustoista on Genchi genbutsu eli mene ja näe. Periaatteena on, että aina kun on mahdollista, päätökset tulee tehdä työpaikalla niiden toimesta, joilla on läheinen tuntemus siitä, mitä tapahtuu ja mitkä potentiaaliset ratkaisut kuhunkin ongelmaan toimivat.

Mikäli kehittämishankkeessa laulajille annetaan enemmän itsenäistä vastuuta teosten harjoittamisen suhteen, osa työajasta voitaisiin käyttää prosessin etenemisen tarkasteluun. Kehittämishankkeessa olisi tärkeää saada kerättyä riittävästi tietoa prosessin etenemisestä ja laulajien sijoittumisesta siihen. Aikaa tulisi käyttää reilusti prosessin analysointiin, jotta saataisiin tehtyä struktuuri, jonka avulla muidenkin teosten harjoitusprosesseja voitaisiin suunnitella tulevaisuudessa pienemmällä työmäärällä ja reflektoinnilla verrattuna kehittämishankkeeseen käytettyyn työmäärään.

Covid-19 -kaltaisten pandemioiden aikana itsenäisen työskentelyn kehittäminen olisi perusteltua jo työyhteisön turvallisuuden kannalta. Laulajien osalta itsenäistä harjoittelua voidaan ver-

rata etätyöskentelyyn, josta on tullut trendi viimeisen vuoden aikana. Maailmanlaajuisten kriisien, kuten koronaviruksen, iskiessä oopperan toimintaan olisi mahdollista satsata henkilöstön koulutukseen, mikäli se on taloudellisesti mahdollista. “Kun Toyota kohtasi vuosien 2007-2011 aikana kolme massiivista kriisiä, yhtiö panosti henkilöstön kehittämiseen koulutuksen ja kaizen-toiminnan kautta” (Liker, J.K. & Convis G.L. 2012, xi).

6.3 Lisäkuoron käytön järkevöittäminen

Haastateltavan (H1) mukaan lisäkuoron ensimmäisen musiikkiharjoituksen pitäisi olla virkakuoron ensimmäisen musiikkiharjoituksen yhteydessä. Tällä hetkellä prosessi menee niin, että virkakuoro on jo tehnyt työn, ja heidän pitää olla vielä harjoituttamassa lisäkuoro, kun he tulevat harjoituksiin mukaan.

Kun lisäkuorolle annetaan myös itsenäisiä harjoituksia harjoituskorvausta vastaan, voidaan olettaa, että virkakuoro ja lisäkuoro aloittavat teoksen ensimmäisen yhteisen harjoituksen samalta tasolta, esimerkiksi osaamalla teoksen ulkoa osittain tai kokonaan. Pilottijaksolla voidaan varmistaa taiteellisen laadun saavuttaminen antamalla lisäkuorolle omia erillisiä harjoituksia kuoromestareiden kanssa. Tällä menettelyllä vältetään tuhlaamista virkakuoron resursseja, jotta heidän ei tarvitse olla harjoituttamassa erikseen lisäkuoroa kunkin teoksen osalta.

Tähän tavoitteeseen pääsy vaatii parempaa harjoitusaikataulujen suunnittelua. Virkakuoron ensimmäinen musiikillinen harjoitus teoksen osalta ei voi olla montaa kuukautta ennen teoksen suunniteltua ensi-ilta ajankohtaa, jotta lisäkuoron käyttäminen kyseisellä menettelyllä olisi järkevää. Materiaalit tulisi toimittaa niin virkakuorolle kuin lisäkuorollekin hyvissä ajoin, jotta laulajat ehtivät harjoitella teosta itsenäisesti. Mikäli virkakuoro saa kaikki tulevan kauden materiaalit hyvissä ajoin ennen kauden alkua, kuoromestarit voivat ohjeistaa laulajia itsenäiseen harjoitteluun ja varsinkin siihen, mihin teokseen ja teoksen osa-alueeseen minäkin ajankohtana tulisi keskittyä.

6.4 Johdon, keskijohdon ja työntekijöiden sitoutuminen kehittämishankkeeseen

Tarvitaan johdon halua panostaa työntekijöiden kehittämiseen. Laulajien ja heidän esimiestensä oppimisen ja työskentelymetodien kehittäminen koulutuksen kautta mahdollistavat laulumusiikin osastolla tapahtuvan kehityksen. Tuomisen (2010a, 51) mukaan henkilöstösuunnitelmissa pitäisi ottaa huomioon se, että resurssit riittävät päivittäisen tekemisen lisäksi myös jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Henkilöstön kehittämisen tuloksia pitää arvioida vertaamalla niitä tavoitteisiin ja vastaaviin parhaisiin käytäntöihin.

Laulumusiikin osaston esimiesten tulisi saada koulutusta ja käytännön kokemusta siitä, miten he voisivat huolehtia omasta ja alaistensa oppimisesta ja kehittymisestä. Kun eri tason esimiehiä otetaan mukaan suunnittelemaan oppimisen ja kehittymisen esimiestehtäviä, johdossa saadaan monipuolisempi käsitys tarvittavista johtamistaidoista (Tuominen 2010b, 47).

Mikäli kuoromestarit saadaan sitoutettua johtamaan päivittäistä toimintaa kaizenin avulla, niin kuoron harjoitusprosessissa kaizenin kautta tehdyt jatkuvat parannukset olisivat olennaisen tärkeitä Lean-toimintafilosofian kehittyvälle ja kestäväälle toteutukselle. Likerin ja Convisin (2012, 6) mukaan Toyotan menestys perustuu johtajiin: “tarkemmin sanoen se löytyy toimintamallista, jonka Toyota-johtaja valitsee ymmärtäessään itsensä kehittämisen ja muiden kouluttamisen ainoaksi mahdolliseksi keinoksi ... parantaa suorituskykyä jatkuvasti ja johdonmukaisesti päivästä toiseen.”

Kansallisooppera on määritellyt strategisten tavoitteidensa edellytystekijöiksi kehittyvän, innostuneen ja yhteiseen tekemiseen sitoutuneen työyhteisön. Lisäksi suuri painoarvo on prosessien sujuvuudessa ja produktiollisessa johtamis- ja toimintamallissa (Kansallisooppera 2018, 9). Strategian kehittäminen on organisaation tärkein oppimisprosessi. Strategian on oltava sellainen, että se antaa haasteita työntekijöille, sekä mahdollisuuden oppia, kehittyä, kas-

vaa ja edetä organisaatiossa. Kun johto on määritellyt keinot vision toteuttamiseksi, osallistujat saavat tehdä havaintoja, kerätä muiden kokemuksia ja esittää omia mielipiteitään vision toteuttamiseksi. Prosessissa vuorottelevat koulutus, ohjaus ja tekeminen, jotka luovat parhaat edellytykset oppimisprosessille (Tuominen 2010a, 49).

Liker & Convisin (2012, 46-47) mukaan Toyota-johtajien tärkeimpiin taitoihin tulisi kuulua alla mainitut asiat. Samat asiat pätevät myös Kansallisoopperan johtoon ja keskijohtoon.

- Organisaation työn aktiivinen ja ennakkoluuloton tarkkailu
- Ihmisten sanomisten aktiivinen kuuntelu
- Systeemiajattelu
- Kunkin henkilön todellisten vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtäminen
- Ongelmien selkeä määrittely ja juurisyyn tunnistaminen
- Suunnittelu
- Todellisiin taustasyihin liittyvien vastatoimenpiteiden luova tunnistaminen
- Suunnitelmien muuntaminen toiminnaksi selkeällä vastuunjaolla
- Ajan ja energian käyttö perusteelliseen arviointiin uusien parantamismahdollisuuksien löytämiseksi
- Ihmisten motivointi ja ohjaaminen koko organisaatiossa (ilman suoraa määräysvaltaa) kohti yhteisiä tavoitteita
- Kyky opettaa muille kaikkia yllä esitettyjä taitoja

7 POHDINTA

Tutkimuksen haastattelut paljastivat Kansallisoopperan kuoron harjoitusprosesseissa useita kehittämiskohteita, joita on mahdollista lähteä kehittämään Lean-toimintafilosofian avulla. Tärkeimmät kehityskohteet ovat harjoitusmäärien suunnittelu ja itsenäisen työn valmiuksien kehittäminen. Leania käytetään jo taiteellisen työn tukiprosesseissa Kansallisoopperalla, josta eri osastoilla on koettu selvää hyötyä.

Leanin hyödyntämistä taiteellisessa työssä ei ole juurikaan tutkittu aiemmin. Tämä työ tuo esiin taiteellisen työn osa-alueita, joissa Leania voidaan tulevaisuudessa hyödyntää. Työn tuloksia voidaan soveltaa ja hyödyntää oopperataloissa sekä laitosteattereissa, jotka noudattavat samankaltaista harjoitusprosessia niin harjoitussuunnitelmien kuin aikataulujen osalta. Vaikka esitysten taiteellista laatua ei pystyisi mittaamaan Lean-mittareilla, niin prosessin etenemistä ja sujuvuutta voidaan tarkastella tästä näkökulmasta. Eri taidealan organisaatiot voivat kehittää itselleen sopivia prosessi- ja tulostittareita, joiden avulla prosessien virtaavuutta voidaan mitata. “Toyotan näkemyksen mukaan jokaisen organisaation tulee tunnistaa ja ratkaista omat haasteensa prosessin, paikan, ihmisten ja kaikkien muiden yksilöllisten osatekijöiden pohjalta.” (Liker & Convis 2012, 12)

Leanissa olennaista on hukkan poistaminen ja päivittäisen toiminnan parantaminen kaizenin avulla. Pensikkalan (2017, 11) mukaan kaikkea hukkaa ei voida poistaa, eikä se taiteellisessa prosessissa ole edes välttämätöntä. Vähentämällä hukkaa on prosessin virtaavuutta mahdollista parantaa, mikä tarkoittaa resurssien parempaa käyttöä, ennakoitavuutta ja tuottavuuden kasvua ilman kiristyvää työtahtia. Modig & Åhlström (2011, 205) määrittelevät Leanin toimintastrategiaksi, ja haluavat tähdentää, että Lean on strateginen valinta kaikille organisaatioille ympäristöstä riippumatta. Kaikenlaiset organisaatiot voivat hyötyä virtaustehokkuuden parantamisesta ja lisätä samalla resurssitehokkuuttaan.

Jotta Lean-toimintafilosofiaa pystyttäisiin jalkauttamaan kuoron päivittäiseen työhön, täytyy laulajat, kuoromestarit ja laulumusiikin osaston johtajat saada sitoutettua yhteiseen visioon. Olennaisen tärkeää on, että jokainen osaston työntekijä tietää, miksi prosessia lähdetään kehittämään. Ei riitä, että pelkästään johto haluaa parantaa päivittäisiä prosesseja, vaan ehdottoman

tärkeää on saada sitoutettua kuorolaulajat työskentelemään sovitulla metodeilla yhteisen päämäärän eteen. Kun laulajien ja kuoromestareiden mielipiteitä kuunnellaan ja kommunikaatio pysyy avoimena johdon ja laulajien välillä, pystytään huomaamaan mahdolliset prosessin ongelmakohdat oikeaan aikaan ja niihin voidaan tarttua riittävän aikaisin.

Suuria muutoksia on hankalaa saada nopeasti aikaan isoissa organisaatioissa, joissa työntekijät ovat vuosien varrella tottuneet tietynlaisiin metodeihin. Tästä syystä asteittainen ja jatkuva pienten parannusten tekeminen eli kaizen vaikuttaisi järkevältä tavalta lähteä työstämään parannuksia laulumusiikin osaston jokapäiväiseen työhön. Sen jälkeen kun tavoitteet määritellään näkyviksi yhdessä johdon ja työntekijöiden kanssa, voidaan määritellä menetelmät, joiden avulla tavoitteisiin päästään. Kuoron harjoitusprosessia tulee kehittää pikkuhiljaa, mutta tasaisesti. Olemassa olevat ongelmat otetaan huomioon ja matkan varrella tulevat ongelmat pyritään ratkaisemaan prosessin edetessä, eikä sen päättyessä. Laulajien oppimisvalmiuksia tulisi kehittää niin, että jokaisella olisi valmiudet tehdä perustyö itse, jotta ensimmäinen yhteinen harjoitus päästäisiin aloittamaan samasta tasosta.

“Lean-ajattelutavan jonkinlaisen version omaksumisesta saadut vaikuttavat hyödyt ovat yleisiä, ne eivät ole juuri koskaan pysyviä. Pelkästään työkalut ja kertaluonteiset tapahtumat eivät juurruta johtamistapaa, jota suuren prosessimuutoksen kouluttaminen ja ylläpito olemassa olevassa yrityskulttuurissa edellyttää. Toyotan johtajat ja sen kehittämä johtamismalli ovat perimmäisiä tekijöitä Toyotan onnistuneessa työntekijöiden sitouttamisessa kaikkialla yhtiössä. Toyotan tuotantojärjestelmä on tämän sitoutumisen seuraus, ei syy.” (Liker & Convis 2012, 6-7)

Lean-prosessin käyttöönoton edetessä voitaisiin pitää haastatteluita, joiden myötä voisi myös mitata työhyvinvointia ja -ilmapiiriä. Lean-prosessi voisi tasapainottaa laulajien kuormitustasoa ja tätä kautta parantaa harjoitusprosessia koko vuoden ajalta kokonaisuudessaan. Kun harjoitusprosessi saadaan laulajille kevyemmäksi ja miellyttävämmäksi, se voi vaikuttaa näytöskaudella esitysten laatuun positiivisesti laulajien jaksamisen ja työkyvyn kautta. Haastateltava (H4) mukaan kuoron työkykyyn vaikuttaa myös hyvä johtajuus, jolloin motivaatio säilyy paremmin.

“Kuoromestareiden tuki työn toteutukseen näkyy sisäisenä jaksamisena paremmin, esimerkiksi jos kuorosta puuttuu laulajia. Harjoitusprosessin kehittäminen tukisi työssä jaksamista. Itsenäisten harjoitusten lisääntyminen on parantanut jaksamista. Kun ihmiset väsyvät ja tulee poissaoloja, tämän voisi ennakoida prosessin paremmalla suunnittelulla.” (H4)

“Toyota pitää ryhmänvetäjiä monin tavoin tärkeimpinä johtajinaan: he ovat työryhmän jäseniä, ja siten heillä on iso määrä suoraa vaikutusvaltaa tiiminjäseniin, ja he ovat johtamistiimin se osa, joka on eniten vastuussa yhtiön liiketoimintatuloksista” (Liker & Convis 2012, 116). Kansallisoopperan kuoromestareita voidaan tässä yhteydessä verrata yritysmaailman ryhmänvetäjän asemaan. He ovat vastuussa kuorolaulajien päivittäisestä työstä ja he vastaavat kuoron työstä taiteelliselle johdolle. Ylemmät johtajat eivät kykene parhaalla mahdollisella tavalla tunnistamaan ongelmia ja hukan lähteitä gembassa (missä varsinainen työ tapahtuu) ja kehittämään suunnitelmia niiden eliminoimiseksi. Ryhmänjohtaja on parhaassa asemassa siihen tarkoitukseen (Liker & Convis 2012, 118).

Tällä hetkellä ongelmana on muun muassa harjoitusprosessin epätasapaino: syksyisin laulajat stressaavat lukuisia ensi-iltoja, keväällä taas näytösten määrä on epämiellyttävän pieni. Mikäli ohjelmiston suunnittelua pystytään viemään suuntaan, jossa näytökset jakautuvat tasaisemmin läpi kauden, se helpottaisi laulajien työssäjaksamista. Näin ollen ei tulisi kausia, jolloin laulajilla on samaan aikaan suuri määrä näytöksiä ja harjoituksia. Myöskään ei tulisi kausia, jolloin näytöksiä on poikkeuksellisen vähän, joka taas vaikuttaa negatiivisesti laulajien palkkatasoon ja voi aiheuttaa motivaatio-ongelmia, varsinkin, jos ohjelmistoa harjoitellaan kuukausia etukäteen vain sen takia, että työtunnit tulevat täytettyä. Pensikkalan (2020/2) mukaan ohjelmiston valintoja ja päätöspäätöksiä tulisi avata kuorolaisille, jotta heidän olisi helppompaa suhtautua ja ymmärtää, miksi tuotanto suunnitellaan tietyllä tavalla.

Modigin & Åhlströmin (2011, 204) mukaan ei ole varmaa, että keinot, joilla Toyota on päättänyt kasvattaa virtaustehokkuuttaan, sopivat kaikkiin ympäristöihin. Leanin periaatteiden mukaisen toimintastrategian sopiva toteutustapa riippuu ympäristöstä. Jos jokin ratkaisu sopii yhdelle organisaatiolle tai yhteen ympäristöön täydellisesti, se ei välttämättä sovi muualle.

Pensikkalan (2020/2) mukaan tärkeintä on, ettei Leanin avulla heikennetä taiteellisen työn laatua, vaan pyritään parantamaan prosessia. Lopputulosta parantaa prosessi, joka ei vaadi liukumaa, mahdollistaa hukan poistamisen ja estää tehojen vähenemisen taiteellisesta tekemisestä.

Jotta saataisiin varmaa tietoa Leanin toimimisesta taiteellisessa työssä, Kansallisoopperan kuoron osalta tulisi tehdä pilottihanke harjoitusprosessin kehittämiseksi. Tätä ei ollut mahdollista suorittaa opinnäytetyön puitteissa. Pilottihankkeesta saatua dataa analysoimalla voitaisiin nähdä, mitä osa-alueita on järkevää lähteä jatkossa kehittämään Lean-metodin avulla. Erityisen tärkeää olisi pystyä vakioimaan tiettyjä harjoitusprosessin osa-alueita, jotta prosessin etenemistä pystyttäisiin mittaamaan luotettavasti. Prosessi tulisi pilkkoa osiin ja laulumusiikin osaston johdon ja laulajien tulisi sopia yhteiset kokonaistavoitteet sekä portit, mitä missäkin vaiheessa tulisi yksilö- tai ryhmätasolla saavuttaa. Pensikkalan (2020/2) mukaan vakioinnissa pystytään jättämään enemmän poikkeamaa teolliseen valmistukseen ja six sigmaan verrattuna. Näin ollen sitä voidaan hyödyntää paremmin taiteellisissa prosesseissa.

Jälkikäteen ajateltuna pilottihankkeen tekeminen opinnäytetyön puitteissa olisi ollut selkein tapa saada suoraa tietoa Leanin toimimisesta osana taiteellista työtä. Toisaalta Covid-19 -pandemian vaikuttaessa näin radikaalisti kulttuurialaan ja oopperan toimintaan, pilottihanke olisi jäänyt luultavasti kesken laulajien lomautusten takia. Kulttuuriala on tällä hetkellä suurissa vaikeuksissa ja uskon, että uusien kustannustehokkaiden toimintamallien löytäminen on edessä monilla alan organisaatioilla. Lean-toimintafilosofia voikin olla yksi hyvä vaihtoehto toiminnan kehittämisessä. Tämän opinnäytetyön tekeminen antoi minulle mahdollisuuden tutustua Leaniin syvemmin ja uskon, että työssäni käytetty tietopohja tukee minua myös ammatillisessa kehittämisessä tuottajan työssä.

LÄHTEET

Haastatteluaineisto:

Haastateltava 1 (H1). 2020. Kuorolaulaja. Kansallisooppera, 23.3.2020. Haastattelija: Mikko Nuopponen

Haastateltava 2 (H2). 2020. Kuorolaulaja. Kansallisooppera, 25.3.2020. Haastattelija: Mikko Nuopponen

Haastateltava 3 (H3). 2020. Kuorolaulaja. Kansallisooppera, 27.3.2020. Haastattelija: Mikko Nuopponen

Haastateltava 4 (H4). 2020. Kuorolaulaja. Kansallisooppera, 1.4.2020. Haastattelija: Mikko Nuopponen

Haastateltava 5 (H5). 2020. Kuorolaulaja. Kansallisooppera, 6.4.2020. Haastattelija: Mikko Nuopponen

Marge Mehilane ja Marco Ozbič. Kansallisoopperan kuoromestarit (KM). Kansallisooppera, 6.3.2019. Haastattelija: Mikko Nuopponen

Jere Pensikkala 2020/1. Kansallisoopperan tuotantopäällikkö. Kansallisooppera, 1.12.2020. Haastattelija: Mikko Nuopponen

Jere Pensikkala 2020/2. Kansallisoopperan tuotantopäällikkö. Kansallisooppera, 8.12.2020. Haastattelija: Mikko Nuopponen

Satu Strömberg. 2020. Kansallisooppera lauluosaston päällikkö. Kansallisooppera, 15.12.2020. Haastattelija: Mikko Nuopponen

MUUT LÄHTEET

Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. <http://www.metodix.com>

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2004. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Kouri, Ilkka 2010. Lean taskukirja. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Liker, Jeffrey K. & Convis, Gary L. 2012. Toyotan tapa lean-johtamiseen: Erinomaisuuden saavuttaminen ja ylläpito johtajuutta kehittämällä. Helsinki: Readme.fi.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2011. Tätä on Lean: Ratkaisu Tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2013. Tätä on lean: Ratkaisu Tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing. Sähkökirjan tuotanto: Erik Engren, 2014.

Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Pensikkala, Jere 2017. Turun Kaupunginteatterin tuotantomallin kehittäminen Lean-toimintafilosofiaa hyödyntäen. Helsinki: Humanistinen Ammattikorkeakoulu.

Sitra 2017. #KulttuuriVOS Teesit ja rahoituksen periaatteet. Esittävien taiteiden ja museoiden rahoitusjärjestelmän uudistyön ensimmäinen vaihe. Helsinki: Sitra.

Suomen Kansallisooppera, 2021, Talon esittely
<https://oopperabaletti.fi/talo/>

Suomen Kansallisooppera, 2020, Tilinpäätös ja toimintakertomus,
https://oopperabaletti.fi/app/uploads/2020/10/SKOB_Tilinpaaatos_ja_toimintakertomus2019.pdf

Suomen Kansallisooppera, 2019, vuosikertomus,
https://oopperabaletti.fi/app/uploads/2020/04/Ooppera-ja-Baletti_vuosikertomus_2019.pdf

Suomen Kansallisooppera, 2018, vuosikertomus

https://oopperabaletti.fi/app/uploads/2019/04/Ooppera_VSK_2018_www-1.pdf

Suomen Kansallisooppera, 2017, vuosikertomus

https://oopperabaletti.fi/app/uploads/2018/05/Ooppera_Baletti_vuosikertomus_2017_www.pdf

Suomen Kansallisoopperan oopperalaulajia koskeva työehtosopimus 1.2.2019-31.1.2022.
Palta ry & Suomen muusikkojen liitto ry.

[https://www.muusikkojenliitto.fi/wp-content/uploads/2019/05/Oopperalaulajien-
TES_Painovalmis_190418.pdf](https://www.muusikkojenliitto.fi/wp-content/uploads/2019/05/Oopperalaulajien-
TES_Painovalmis_190418.pdf)

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Teatterialan työehtosopimus 2018-2020. Suomen teatterit ry.

<https://www.teme.fi/wp-content/uploads/2018/05/teates2018-2020.pdf>

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Toinen painos. Helsinki: Talentum Pro.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannus-
osakeyhtiö Tammi.

Tuominen, Kari 2010a. Tehoa ja laatua lean-kulttuurin luomiseen. Helsinki: Readme.fi.

Tuominen, Kari 2010b. Lean - kohti täydellisyyttä. Helsinki: Readme.fi.

Valli, Raine 2018. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja
analyysimenetelmiin. Jyväskylä : PS-kustannus

Vilikka, Hanna 2015. Tutki ja Kehitä. Jyväskylä : PS-kustannus

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset Suomen Kansallisoopperan kuorolle

1. Miten valmistaudut itsenäisesti uutta teosta varten?
2. Millaisena koet harjoitusmäärän per produktio? musiikkiharjoitus/ohjausharjoitus
3. Millaisena koet ohjelmiston suunnittelun kauden aikana?
4. Onko talon sisäinen kommunikaatio mielestäsi toimivaa (esim. kuoron ja taiteellisen johdon välillä, laulajat-kuoromestarit, kuoromestarit-taiteellinen johto)
5. Mitä lauluosasto tarvitsee tehostaakseen toimintaansa?
6. Mitä johdon pitäisi tehdä tehostaakseen kuoron toimintaa?
7. Mitä kehitettäviä osa-alueita lauluosaston työskentelyssä/prosesseissa on ylipäänsä?
8. Mitä kehitettäviä osa-alueita talon toimintamalleissa mielestäsi on?
9. Oletko tyytyväinen lauluosaston tämänhetkisiin metodeihin?
10. Mitä muutoksia kaipaisit henkilökohtaisella tasolla talon puolesta, jotta työ ooppera-laulajana olisi mahdollisimman mutkatonta?
11. Mikäli organisaatiossa on tehty muutoksia viime aikoina, onko prosessien parantaminen vaikuttanut mielestäsi produktioiden laatuun? Miten?