

OPINNÄYTETYÖ

Tolkua tuotantoon

Työkalu tuotannonsuunnitteluun ja projektinhallintaan

Saija Viljanen

Kulttuurituottaja AMK

(240 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(10/2024)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituotannon koulutusohjelma 240op

Tekijät: Saija Viljanen

Opinnäytetyön nimi: Tolkkua tuotantoon – Työkalu tuotannonsuunnitteluun ja projektinhallintaan

Sivumäärä: 41 ja 2 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Elisa Vesanen ja Paula Kostia

Työn tilaaja(t): Pyynikin Kesäteatteri Oy

Pyynikin Kesäteatteri kehittää tuotannon prosessejaan sekä sisäistä tiedon kulkuaan. Kehitystyön tueksi tarvitaan selkeä ja ketterä tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan työkalu.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella teatterituotannon projektinhallintaa erityisesti tiedon kulun ja työn jäsentämisen näkökulmasta. Työn tarkoituksena on myös nostaa tiedon tuottamisen tärkeyttä osana sujuvaa projektinhallintaa.

Kehittämistyön tutkimuksellisinä menetelminä on käytetty konstruktivistista tutkimusta, osallistuvaa havainnointia, puolistrukturoituja teemahaastatteluja sekä vertailuanalyysiä.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi Excel-pohjainen modulaarinen tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan matriisi, Tolkku. Lisäksi, että Tolkku on myös konkreettinen työkalu, se on myös tiedon tuottamista korostava ajattelutapa erityisesti kulttuurialan projektinhallinnassa.

Asiasanat: Projektinhallinta, tiedon tuottaminen, tiedon kulku, teatteri

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Degree programme in Cultural Management 240 ECTS

Author: Saija Viljanen
Title: Tolkku – A tool for production planning and project management
Number of Pages: 41 and 2 attachment pages
Supervisor(s): Elisa Vesanen ja Paula Kostia
Commissioned by: Pyynikki Summer Theatre Oy

Pyynikki Summer Theater is developing its production processes and internal information flow. A clear and agile production planning and project management tool is needed to support the development work.

The aim of this thesis is to examine the project management of theater production, especially from the perspective of information flow and work structuring. The purpose of the work is also to raise the importance of generating information as part of fluent project management.

Constructive research, participatory observation, semi-structured thematic interviews and comparative analysis have been used as research methods for the development work.

As an output of the thesis, an Excel-based modular production planning and project management matrix, Tolkku, was developed. In addition to the fact that Tolkku is also a concrete tool, it is also a way of thinking that emphasizes the production of information, especially in project management in the cultural sector.

Keywords: project management, production of information, information flow, theater

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	PYYNIKIN KESÄTEATTERI.....	9
3	TIETOPERUSTA.....	10
	3.1 Tuotannonsuunnittelu ja projektinhallinta teatterissa	10
	3.2 Tiedon kulku ja jäsentymisen projektityössä	12
	3.3 Tiedon ontologia	13
	3.4 Excel toimintaympäristönä	15
	3.5 Sujuvan projektinhallinnan kulmakivet	16
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	18
	4.1 Konstruktiivinen tutkimus ja tutkimusprosessi.....	18
	4.2 Teemahaastattelu.....	19
	4.3 Benchmarking	20
	4.4 Osallinen havainnointi	21
5	AINEISTO.....	22
	5.1 Haastattelu: Pyynikin kesäteatterin tuotanto.....	22
	5.2 Ryhmäteatteri vertailukehittämisen kohteena.....	22
	5.3 Töissä teatterissa: Havainnointi	23
6	ANALYYSI.....	24
	6.1 Organisaatiomuutos työn jäsentämisen katalysaattorina	24
	6.2 Tarve projektinhallinnan kehittämiselle	26
	6.3 Projektinhallinnan työkalun toivotut ominaisuudet.....	27

6.4 Työ näkyväksi.....	28
6.5 Ryhmäteatterin vertailun tulokset.....	29
7 YHTEENVETO	32
7.1 Kohti selkeämpää työntekoa.....	32
7.2 Ratkaisuehdotuksena Excel	33
7.3 Tolkku – Tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan matriisi	34
7.3.1 Tuotannonsuunnittelun moduuli.....	35
7.3.2 Aikataulumoduuli	37
7.3.3 Tuotannon moduuli	38
7.4 Tolkun hyödyt tilaajalle	39
8 LOPUKSI	40
LÄHTEET	42

1 JOHDANTO

Kulttuuri- ja tapahtuma-alan keskiössä on projektityön moniulotteinen maailma. Projektinhallinnan eri työkalujen ja menetelmien hallitseminen ovat olennainen osa kulttuurituottajan työnkuvaa. Erilaisia sovelluksia ja ohjelmistoja on markkinoilla melko runsaastikin, vaan usein niiden hajanaisuus ja toisinaan huono sovellettavuus erityisesti teatteri- ja tapahtuma-alan tarpeisiin eivät välttämättä houkuttele käyttämään niitä. Seurauksena saattaa hyvinkin olla jäsentymätön tapa suunnitella ja hallita projekteja, mikä puolestaan on riskitekijä paitsi työn tavoitteellisuudelle myös työhyvinvoinnille.

Kulttuurituottajan työ on suurelta osin tiedon tuottamista ja sen jakamista. Ilman jaettua tietoa aikatauluista, budjetista, työtehtävistä ja yhteisistä sopimuksista on muun työyhteisön mahdotonta toimia yhteisen tavoitteen eteen. Tuottaja tarvitsee työnsä tueksi paitsi itse jaettua tietoa ja tietämystä, myös toimivan alustan, jossa tiedon voi todella laittaa töihin.

Oma työhistoriani teatterialalla painottuu vapaalle ammattiteatteri- ja harrastajateatterikentälle. Olen toiminut vuodesta 2010 alkaen sivutoimisena luovan alan yrittäjänä ja vuodesta 2017 lähtien ammattimaisesti johdetun harrastajateatterin taiteellisena johtajana. Kokemukseni on laaja-alaista ja erityisesti kolmannen sektorin toimijoiden haasteet erilaisten projektien suhteen ovat tuttuja. Lukuisissa eri projekteissa eri toimijoiden kanssa olen havainnut harmillisen usein, että projektityöhön tarvittava tieto on vaikeasti saavutettavaa. Tarvittavat dokumentit saattavat olla jäsentymättömästi taltioituina eri tietokantoihin tai tiedostot itsessään puutteellisia. Tuotantopalavereissa jaetut työtehtävät on saatettu rajata epäselvästi ja työnkulun seurannan työkaluja ei ole lainkaan käytössä.

Mikäli selkeä tiedon vaihdannan rakenne uupuu työyhteisöstä tai projektiin osallistuvilta, asettaa se haasteita myös vuorovaikutustasolle. Hyvä projektinhallinnan työkalu paitsi antaa alustan jaetulle tiedolle se toimii myös tärkeänä viestinnän välineenä. Mikä olennaisinta, se tekee sekä työstä että tiedosta näkyvää kaikille.

Erityisesti teatterialalla tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan työkalut ovat kirjavia eikä yhtenäisiä tapoja toimia ole. Omien havaintojeni mukaan kulttuurituottajien Excel-osaaminen rajoittuu usein taloussuunnittelun näkökulmaan eikä sitä osata nähdä yhtenä ratkaisuna projektinhallinnan työkaluksi. Tähän toki vaikuttanee kunkin tuottajan yksilölliset taidot Excelin suhteen ja sen edistyneen käytön opettelu saatetaan nähdä hyvin työläänä ja aikaa vievänä.

Pyynikin Kesäteatteri kuuluu Suomen suurimpiin kesäteattereihin. Vuonna 2023 tapahtuneen organisaatiomuutoksen myötä (Tamperelainen 2023) teatterin toiminnan kehittäminen on ajankohtaista ja muun muassa järkevien tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan työkalujen käyttöönotto agendalla. Vuosien varrella käytetyt projektinhallinnan menetelmät ja työkalut ovat olleet jäsentymättömiä eikä selkeää rakennetta tuottamisen malliksi ole syystä tai toisesta päässyt syntyään. Tuotannonsuunnittelu ja projektinhallinta on jäänyt muistilappujen ja hajanaisten tiedostojen varaan, puhumattakaan hiljaisen tiedon jakamatta jäämisestä ja jalostumisesta näkyväksi tiedoksi. Pyynikin Kesäteatterin toiminnan optimoimiseksi on myös tuotantoon olennaisena osana kuuluvaa viestintää ja rakennetta tarkasteltava uudesta näkökulmasta, jotta paikka paikoin kohtuuttomiinkin mittasuhteisiin paisuva työkuorma saadaan tasattua ja siten myös toiminta itsessään päivitettyä.

Olen työskennellyt Pyynikin Kesäteatterissa apulaisohjaajana vuosina 2023 ja 2024 ja työtehtäväni kulkevat käsi kädessä tuotannon muiden osa-alueiden kanssa. Pääasiallinen tehtäväni on ollut aikatauluttaa noin kahdenkymmenen avustajanäyttelijän harjoitus- ja esitysvuorot, mahdolliset sairastapauksista johtuvat paikkaukset, avustaa ohjaustyössä sekä olla itse eri osastoilla apuna resurssipulan yllättäessä. Apulaisohjaaja-työnimikkeeni lisäksi olen päätenyt tarpeen vaatiessa sijaistamaan monissa eri tehtävissä tuotannon sisällä. Tästä monialaisesta positiosta johtuen olen saanut varsin hyvän kokonaiskuvan teatterin toiminnasta ja kehittämisen kohteista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda tilaajan käyttöön tuotannon suunnittelulle ja projektinhallinnalle rakenne ja Excel-pohjainen työkalu. Jotta projektinhallinnan rakenne on mahdollista luoda, on ymmärrettävä ensin sen ydin ja osa-alueet sekä se, miten tieto laitetaan töihin vuorovaikutukseen perustuvalla luovan työn kentällä. On myös saatava syvälinen käsitys siitä, millaiset tarpeet ja taidot tuotantotyötä tekevillä ihmisillä on, jotka työkalua käyttävät.

Sekä opinnäytetyön että tuotoksen arvo alalle on ilmeinen. Kustannustehokasta, selkeää ja mahdollisimman helppokäyttöistä Exceliin perustuvaa työkalua tuntuu kaipaavan moni toimija niin vapaalla ammattiteatteri- kuin harrastajateatterikentälläkin. Suomenkielisiä, teatterialan tarpeet huomioivia valmiita Excelin mallipohjia ei niin ikään ole saatavilla. Tähän tarpeeseen vastaan osaltani tämän opinnäytetyön tuotoksella.

Päästäkseni hahmottamaan tutkimuksen kohteena olevan ilmiön taustat olen valinnut tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi konstruktivisen tutkimuksen ja menetelmiksi teemahaastattelun, vertaisarvioinnin sekä havainnoinnin.

Käsittelen opinnäytetyössäni tuotannonsuunnittelua ja projektinhallintaa teatterialan näkökulmasta ja tietoa käsitteellisellä tasolla sekä tutuimpia projektinhallinnan tekniikoita.

Lopuksi esittelen työni varsinaisen tuotoksen, joka on modulaarinen Excel-pohjainen tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan työkalu, Tolkku. Tuotos sisältää useita eri työkirja- ja taulukkokokonaisuuksia, jotka esittelen pääpiirteittäin. Valmiit matriisit saatan vapaasti ladattaviksi mallipohjiksi kotisivuilleni.

2 PYYNIKIN KESÄTEATTERI

Tampereella Pyhäjärven rannassa Joselininniessä sijaitseva Pyynikin Kesäteatteri on Suomen suurimpia kesäteattereita pyörivällä katsomollaan ja kansaan vetoavalla ohjelmistollaan, joka on hurmannut aikojen saatossa noin 3,4 miljoonaa katsojaa. Vuonna 2025 70 vuotta täyttävä kansallinen ulkoilmanäyttämö on ottanut ensiaskeleensa jo vuonna 1948, jolloin Yrjö Korttesmaa ja Toivo Mäkelä perustivat Tampereen Kesäteatterin. Seitsemän vuotta myöhemmin vetovastuu siirtyi Tampereen Teatterikerho ry:lle ja samalla myös teatterin nimi vaihtui Pyynikin Kesäteatteriksi. Vuonna 1959 valmistui suurta maailmanmainetta niittänyt 360 astetta kääntyvä katsomo, jonka on katsottu olevan maailman ensimmäinen koneellisesti pyöritettävä katsomo. Silloinen katsomokapasiteetti on ollut 792 paikkaa ja vuonna 2024 uusittujen penkkien tiimoilta katsomoon mahtuu 821 katsojaa. (Pyynikin kesäteatteri 2024.)

Tampereen Teatterikerho palveli Pyynikin Kesäteatterin toimintaa uskollisesti vuoteen 2001 saakka, jolloin Tampereen Teatteri Oy ja Tampereen Työväen Teatteri Oy perustivat Pyynikin Kesäteatterisäätiön (Pyynikin kesäteatteri 2024).

Säätiömuotoisena Pyynikin Kesäteatteri toimi niin ikään vuoteen 2023 asti, jolloin talousvaikeuksiin ajautunut kesäteatteri kävi konkurssin partaalla. Vuosien 2020–2022 aikana maailmanlaajuisesti jyllännyt koronapandemia oli rokottanut myös Pyynikin Kesäteatterin toimintaa merkittävästi. Teatterin tulevaisuuden pelastamiseksi perustettiin Pyynikin Kesäteatteri Oy, jonka omistajina ovat Tampereen Teatteri, Tampereen Työväen Teatteri ja Eino Salmelaisen Säätiö. Uuden osakeyhtiön toimitusjohtajana on vuodesta 2023 toiminut teatteritaiteen maisteri Piia Soikkeli. (Tamperelainen 2023.)

Pyynikin Kesäteatteri on elänyt organisaatiouudistuksen jälkeistä uuden nousun aikaa toista vuotta ja toimintaansa kehittääkseen kaipaa myös tuotannon puolelle selkeää rakennetta ja työkaluja. Tapoja tuottaa teatteria tarkastellaan analyyttisemmin ja pohditaan, missä ovat sellaiset nivelkohdat, joissa voisi toimia viisaammin tai taloudellisemmin. Tehokkuutta kaivataan erityisesti työtehtävien jäsentämiseen ja tiedon kulun parantamiseen.

3 TIETOPERUSTA

3.1 Tuotannonsuunnittelu ja projektinhallinta teatterissa

Projektin olemassaolon ehto on sen tavoitteellisuudessa. Sille on määritetty selkeä tavoite ja sillä on oma elinkaarensa, joka etenee vaiheittain projektin päättymiseen asti. Projektia voidaan kutsua myös hankkeeksi ja se voi toimia sellaisenaan itsenäisenä osana organisaation toimintaa esimerkiksi kehittämishankkeena. Projektin alkuasetelma määrittää sen luonnetta sen mukaan onko se esimerkiksi aikarajoitteinen ja tehtävä- tai tavoiteorientoitunut vai pikemminkin jostain vielä hahmottomasta ideasta alkunsa saava kokonaisuus, jonka alkumetreillä aikaa meneekin sen tutkimiseen voiko idea jalostua projektiksi. Kun tiedossa on selkeä tavoite ja aikataulu työn loppuun saattamiseksi, sisältää se päävaiheiltaan suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin sekä projektin tuloksen jalkauttamisen tai muunlaisen hyödyntämisen. (Juholin 2008, 258.)

Olipa kyse sitten yksittäisestä teatterituotannosta tai tapahtumasta, on syytä aina muistaa, että ne ovat aina projekteja, jotka sisältävät osaprojekteja. Vaiheet ja toimenpiteet saattavat hyvinkin limittyä ja linkittyä ja erityisesti teatterialalla jännitettä lisäämässä on vielä taiteellisen prosessin omat lainalaisuudet. Lahden Kaupunginteatterin tuottaja Marjo Seppä kertoo artikkelissaan, että teatteriproduktion tuotannossa taiteellinen ja operatiivinen prosessi kulkevat käsi kädessä ja kaikessa on aina läsnä vahva tarve ihmisten väliselle vuorovaikutukselle, jotta tarvittava tieto kulkee ammattiryhmältä toiselle (Teme.fi 2021).

Tuotantojen suunnittelu usein lähtee liikkeelle kokonaiskuvan hahmottamisesta ja aikatauluttamisesta sekä resursoinnista. Yleensä tässä vaiheessa tarvitaan jo selkeää visuaalista mallia, jotta projektin eri vaiheet ja osaprojektit vaikkapa vuoden kierrolla saadaan hahmotettua ja järjeistettyä. Ylen Nenäpäivän tuottaja Risto Vuorensola (2015) toteaaakin, että ilman aikataulua ja osaprojekteihin jakamista tuottaja ei selviä hengissä (Saksala 2015, 106).

Produktion aikataulut, osaprojektit, vastualueet, kokousmuistiot ja kaikki tarvittava ajantasainen tieto tulisi aina olla kaikkien osapuolten helposti saavutettavissa, sillä ne toimivat taiteellisen ja operatiivisen tuotannon ohjaavina kehyksinä (Teme.fi 2021).

On pidettävä myös mielessä, että kaikki tieto on prosessin aikana jatkuvassa muutoksessa. Oma johtoajatukseni teatterikentällä työskennellessäni onkin vuosia jo ollut ”muutos on teatterin (k)ehto.”

Näin ollen voidaan yksinkertaistetusti ajatella, että teatteriproduktiot ovat sekä suunnittelun puolesta että operatiivisessa vaiheessa tiedon kulkua ja hallintaa sekä yhdessä sovittua toimintaa sen pohjalta. Jos tiedonkulkuun tulee häiriöitä tai jokin tehtävänkuvan määrittely on epäselvä esimerkiksi suusanallisen sopimisen ja erilaisten käsitysten vuoksi, saattaa sillä olla merkittävät seuraukset.

Jotta produktio etenee sille sovitussa aikataulussa ja saavuttaa tavoitteensa on siis kaikkien osallisten pystyttävä pysymään ajan tasalla ja tietoisena työskentelyn eri vaiheista. Tuotanto saattaa alkaa ajautua karikolle esimerkiksi, jos tavoite on epäselvästi määritelty ja hämärtyy prosessin edetessä, aikataulu alkaa lipsua eri osastoilla, työmäärä lisääntyy tai henkilöstön kesken syntyy ristiriitoja, suunnittelu on puutteellista ja seuranta heikkoa (Saksala 2015, 176).

Saksala muistuttaa, että mikäli projektin toteuttamisen aikaraami on liian tiukka ja resurssit hyvin niukat tai epäonnistumisen riskit turhan suuret, ei siihen kannata sitoutua (Saksala 2015, 170). Tuottajan näkökulmasta onkin ensiarvoisen tärkeää päästä avaamaan suunnitteilla oleva produktio tai projekti heti sellaiseen muotoon, josta voi konkreettisesti nähdä ne ajallistaloudelliset realiteetit, joissa pitäisi pystyä työskentelemään.

Sami Kettusen mukaan lähes kaikissa projekteissa on ohjaava tekijä: aikataulu, tavoite, toimintatapa, budjetti tai tekijät. Kaikki nämä lähtökohdat ovat sidoksissa toisiinsa ja luovat tietynlaista jännitettä työskentelyyn. Olen Kettusen kanssa samoilla linjoilla siitä, että paras lopputulos saadaan silloin kun budjetti on tarkkaan rajattu ja koko projekti, tai tässä tapauksessa esimerkiksi produktio, suunnitellaan budjetin näkökulmasta. Tämä luonnollisesti aiheuttaa sen, että aikataulu, tekijät, tavoite ja toimintatapa tai teoksen muoto joustavat taloudellisen raamin suomin ehdoin. (Kettunen 2009. 94, 97.)

Teatteriproduktioissa hyvin tunnetusti taiteelliset prosessit saattavat jyrätä operatiivisen tuotannon yli ja onkin melko tavallista, että erityisesti taiteellisella osastolla dynaamisen vuorovaikutuksen tuoksinassa tehdään olettamuksia ja nopeita päätöksiä ilman ymmärrystä konkretiasta. Vauhtisokeus ja niin sanotut käytäväpuheet ohittavat järjen ja turhan usein käy niin, että joku produktion vaihe tai osasto kuormittuu tarpeettomasti. Marjo Sepän mukaan teatterituotannossa taiteelliset suunnitelmat saadaan muunnettua valmiiksi esitykseksi, kun operatiivinen tiedon ja tietämyksen hallinta on kunnossa (Teme.fi 2021).

3.2 Tiedon kulku ja jäsentyminen projektityössä

Irja Hyvärin (2007) väitöskirjatutkimuksen mukaan kommunikointi on arvioitu merkityksellisimmäksi osatekijäksi projektin eri vaiheissa. Hän nostaa esiin artikkelissaan työvälineiden ja henkilöiden johtamisen tärkeyden projektin johtamisessa. Projektityöskentelyä ei viestinnän näkökulmasta tule näin ollen lähestyä ainoastaan insinöörimäisellä otteella, vaan vuorovaikutuksella ja dialogisuudella on vankka painoarvo. Projektin parissa työskenteleviltä ihmisiltä vaaditaankin hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja koko sen elinkaaren ajan. Projektin aikana tapahtuva viestintä pitää sisällään erilaisia vuorovaikutusprosesseja. Se saattaa olla hyvinkin yksityiskohtaista tiedon ja kokemusten vaihdantaa tai viestintää esimerkiksi tavoitteisiin ja tuloksiin liittyen. Työryhmän yhteisöllisyyden korostaminen, projektin merkityksen kirkastaminen sekä palautteen vastaanottaminen ja arvioiminen kuuluvat myös projektin sisäisen vuorovaikutuksen ytimeen. (Juholin 2008, 259.)

Saksala korostaa projektin sisäisen viestinnän suhteen oleellisen tiedon oikea-aikaista keräämistä ja edelleen välittämistä sekä esimerkiksi WhatsAppin käyttämistä tuotantoon osallistuvan ryhmän viestintävälineenä. Erityisesti projektin etenemisen sekä toteutumisen dokumentointi on olennaista sen suhteen, että jatkossa osaa kirjausten pohjalta tehdä kenties viisaampia ratkaisuja. (Saksala 2015, 176–177.)

Kun projekti alkaa on tärkeää sopia siitä, millä tavalla työviestintä tapahtuu ja millä tavalla esimerkiksi projektin tiimoilta tuotettu materiaali saatetaan muun työryhmän tietoon, miten sitä säilötään ja mitkä ovat kommentoinnin tavat, viiheet ja toimintatavat odottamattomien tilanteiden sattuessa kohdalle. Kun työskentelyalusta on verkossa, on sekin sovittava, kuinka usein siellä on käytävä vastaamassa kysymyksiin, kommentoimassa ja seuraamassa projektin kulkua omaehtoisesti. Sillä olipa projektin työväline mikä hyvänsä, se ei toimi, ellei sitä todella käytä. (Juholin 2008, 265.)

Myös vastuualueiden määrittely heti projektin alkumetreillä on tärkeää ja projektipäällikkö vastaa omalla työpanoksellaan projektin sisäisestä viestinnästä. Projektipäällikkö on pääviestijän roolissa ja pitää huolta projektin hengestä sekä ryhmän jäsenten sitoutumisesta projektiin. Pekka Aula ja Saku Mantere (2005) nostavat projektipäällikön roolin päätehtäväksi kommunikatiivisen toimijuuden, joka pyrkii takaamaan projektin näkemysten ja tulkintojen riittävän yhteneväisyyden. He painottavat myös epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietokyvyn johtamista, sillä projektin elinkaaren varrelle mahtuu myös tyhmiä kysymyksiä, sattumia sekä

virheitä ja erehdyksiä. Ihmisten johtamisella on siis projektin loppuun saattamisessa suuri painoarvo. (Juholin 2008, 266.)

Teoksessaan Teatterituottajan opas (2005) Jukka Hytti korostaa tuottajan kykyä osata sekä johtaa että jakaa työtehtäviä produktioissa. Hän muistuttaa myös tuottajan omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista sekä niiden arvoa työnkuvan muokkaamisen suhteen. Muun työryhmän on myös olennaista tietää etukäteen tuottajan työnkuvan laajuus, sillä lopulta tuottaja itse määrittelee oman työnsä rajat. Työnjako on syytä tehdä selväksi jo tuotannon alkuvaiheissa koko työryhmän kesken. Hytti muistuttaa, että vaikka tuottaja on muun muassa aikatauluttajan, yleisorganisaattorin ja projektiveturin roolissa, niin hänen ei kuitenkaan tarvitse kaikkea tehdä itse. Olennaisinta on tunnistaa vastuu yhdessä sovituista asioista ja huolehtia, että kaikki tehtävät tulevat tehdyksi. Tuottajan työvihko on Hytin mukaan tärkeä työkalu, joka toimii paitsi palaverimuistiona myös dokumentoinnin ja arkistoinnin työkaluna. (Hytti 2005, 19–23.)

Puhuttaessa viestinnän fysiologiasta on tiedon kulku tärkeä yksittäinen tekijä, jonka sakkaamisella voi olla kauaskantoisetkin seuraukset. Ilman ajantasaista tietoa kasvaa riski virheille, aikataulun viivästymiselle ja laadun kärsimiselle, puhumattakaan vuorovaikutustason ongelmista ja turhautumisista. Täysin aukottomia järjestelmiä tuskin on olemassa takaamaan tiedon kulkua ja lopulta kyse onkin vastuunkantamisesta: jokainen työyhteisön tai projektin jäsen on vastuussa siitä, että tiedonvaihdanta on sujuvaa. Näin ollen tiedonvaihdannassa on siinäkin kyse vuorovaikutuksesta ja onnistuakseen se vaatii yhteiset sovitut käytännöt ja että jokainen on niistä tietoinen sekä noudattaa niitä. (Juholin, 2008, 85–88.)

3.3 Tiedon ontologia

Kun kyseessä on projektityö, johon sisältyy useita osaprojekteja ja ihmisiä toteuttamaan eri tehtäväkokonaisuuksia on tiedolla ja sen optimaalisella jakamisella hyvin tärkeä tehtävä. Tieto kulkee sen hyödyntäjältä toiselle erilaisin tavoin, ja mikä huomionarvoisinta tässä kontekstissa – tieto on laitettava töihin, jotta sen hyödyntäjät voivat antaa projektiin oman panoksensa. Mutta mitä on tieto ja millä tavalla se ilmenee?

ChatGPT:n antamassa määritelmässä tieto on kokemuksiin, havaintoihin tai oppimiseen perustuva ymmärrys tai käsitys. Luonteeltaan se voi olla objektiivista tai subjektiivista, eli

faktoihin ja tietoihin pohjautuvaa tai tunteisiin ja mielipiteisiin perustuvaa. Päätöksenteossa, ongelmanratkaisussa ja oppimisessa tieto on keskeisessä roolissa. (Chat GPT 2024.)

Jani Listenmaa käsittelee tiedon ontologista olemusta jaottelemalla sen karkeasti eksplisiittiseen (näkyvään) ja implisiittiseen (hiljaiseen) tietoon, joista kumpikin on yhtä tärkeitä ja tarpeellisia. Näkyvä tieto käsittää selkeästi nähtävillä olevan datan, joka on löydettävissä organisaation eri tietojärjestelmistä tai -varastoista ja on edelleen jaettavissa sitä tarvitseville. Sitä voidaan ilmaista selkeästi sanoin ja numeroin, sitä voidaan tallentaa, jakaa ja prosessoida eri tavoin. Se pitää sisällään myös kovaa dataa ja kokemuspohjaista tietoa. Näkyvä tieto jakautuu objektiiviseksi kovaksi dataksi, jonka tehtävä on kertoa tehdyistä toimenpiteistä ja niiden määrästä tarkasti, ja subjektiiviseksi kokemuspohjaiseksi tiedoksi, joka on perusolemukseltaan taas laatua, tunnelmaa ja tulevan kuvittelua painottavaa. Kumpaakin tuki tarvitaan ja kummallakin on oma tehtävänsä erityisesti organisaation toiminnan tarkastelussa. (Listenmaa 2023, 28.)

Hiljainen tieto puolestaan on luonteeltaan kokemuksen ja oppimisen kautta kerättyä tietoa, joka on varastoituneena ihmisen pään sisälle ja joka vaikuttaa toimintaan, näkemyksiin, tunteisiin ja päätöksiin. Sellaisenaan hiljainen tieto voi olla vaikeasti sanoitettavissa ja nähtäväksi saatettavissa. Implisiittinen tieto on kytkeytynyt ihmisen tunteisiin, arvoihin ja toimintoihin sekä menettelytapoihin. (Listenmaa 2023, 26–28.)

Sanna Virtainlahden mukaan näkyvän ja hiljaisen tiedon selkeä erottava määritelmä linjaa näkyvän tiedon sellaiseksi, jonka voi artikuloida. Hiljainen tieto puolestaan on hankalammin artikuloitavissa ja implisiittinen tieto on laadultaan sellaista, jota voidaan kyllä artikuloida, mutta se vaatii esimerkiksi tehtäväanalyysin avukseen. Organisaatioiden käytännön toiminnassa hiljainen ja näkyvä tieto esiintyvät erilaisissa muodoissa. Virtainlahti on jaotellut näkyvän tiedon muodoiksi esimerkiksi lait, asetukset ja säännöt, ohjeistukset ja käsikirjat, lomakkeet ja dokumentit, kirjallisuuden ja internetin. Hiljaisen tiedon muodot ovat kytkeytyneitä ihmisen käyttäytymiseen ja kokemuksiin. Esimerkkeinä Virtainlahti käyttää kädentaitoja, aistihavaintoja, kokemuksia, psykologista silmää, niksejä, sääntöjen soveltamista ja käytäntöjä. (Virtainlahti 2009, 46.)

Erityisesti hiljaisen tiedon ja tietämyksen jakaminen vaikuttavat työn sujuvuuteen vähentämällä virheitä ja parantamalla hyviä käytäntöjä. Konkretian tasolla säästyy aikaa ja vaivaa kun hyväksi todetut toimintamallit voidaan jakaa koko työyhteisön käyttöön. Erityisesti henkilöstön

vaihtuvuustilanteissa tietämyksen jakaminen on tärkeää, sillä se takaa tiedon ja osaamisen pysymisen organisaatiossa. Työssä jaksamiseen on hiljaisen tiedon jakamisella varsin olennainen merkitys, sillä turhan usein tietyt henkilöt kantavat liian suuren työtaakan ja kasaantuneet työtehtävät eivät tule ylityöpaineessa laadukkaasti hoidetuksi. Kun työtehtävien suorittamiseen tarvittava tieto on jaettu, on apuakin tarjolla ja työtaakkaa saadaan purettua, mikä puolestaan vähentää työstressiä ja lisää hyvinvointia. Huomionarvoista on myös, että kun organisaation kulttuuriin kuuluu olennaisena osana tietämyksen jakaminen, sen avoimuus, yhteisöllisyys ja vuorovaikutus paranevat. Avoin ilmapiiri rohkaisee pyytämään apua. (Virtainlahti 2009, 109.)

Jotta sekä näkyvä että hiljainen tieto organisaatiossa saadaan muuttumaan toiminnaksi, on tietoa johdettava. Tarvitaan tavoite, jotta tiedolla johtamisella on funktio. Tieto itsessään antaa toiminnalle suunnan ja tiedolla johtaminen puolestaan ohjaa toimintaa asetettua tavoitetta kohti. (Listenmaa 2023, 49–50.)

Puhuttaessa projektinhallinnasta ja sen sisäisestä viestinnästä tiedon jakaminen on sen ytimessä. Tieto kulkee ihmisten välillä ja jalostuu toiminnaksi. Tiedolla voidaan ajatella olevan tietty muoto, arvo ja jalostumisaste ja se tarvitsee alustan ja rakenteen palvellackseen sen hyödyntäjiä. Jalostetun tiedon ymmärtäminen organisaation merkittävimpana resurssina yhdistettynä kykyyn kommunikoida luovat perustan sujuvalle projektiviestinnälle (Ruuska 2007, 69).

3.4 Excel toimintaympäristönä

Excel on graafinen taulukkolaskentaohjelma, joka sisältää esitysgrafiikka- ja tietokantaominaisuuksia. Edistyneempään käyttöön Excelissä on oma VBA-ohjelmointikielensä (VisualBasic for Applications), jolla on mahdollista rakentaa erilaisia toimintokokonaisuuksia ja ohjelmoida monipuolisia aliohjelmia sekä laatia omia laskentafunktioita. Excelin avulla on mahdollista visualisoida tietoja erilaisten kaavioiden, raporttien ja taulukoiden muotoon, luoda omia tietokantoja ja analysoida erityyppistä dataa. Luodut työkirjat ja laskentataulukot ovat jaettavissa muiden kanssa reaaliaikaisesti käyttämällä joko pöytäkone-, mobiililaitte- tai verkkosovellusta. Käyttöoikeuksia määrittämällä voi rajata työkirjojen muokkaamiseen tai tarkasteluun sallittuja henkilöitä. Excel soveltuu myös projektinsuunnitteluun ja -hallintaan. Sen avulla voi luoda työkirjoihin aikajanoja, budjetteja ja erilaisia projektiin kuuluvien tehtävien tarkistuslistoja. Niin ikään esimerkiksi kalenterit,

yhteystietoluettelot, varastoseuranta ja kirjanpito onnistuvat Excelissä. Ehdollisen muotoilun sääntöjä ja erilaisia funktioita käyttämällä saa luotua ja kustomoitua taulukkonäkymiä erilaisiin tarpeisiin. Saatavilla on myös runsaasti valmiita erilaisia mallipohjia, jotka ovat käyttäjien muokattavissa omaan käyttöön soveltuviksi. (Microsoft 2024.)

3.5 Sujuvan projektinhallinnan kulmakivet

Projektinhallinnassa ennakoitavuudella on suuri painoarvo ja sen tulisi olla jatkuvaa, jotta muutosten tullessa kohdalle toimintaa pystyttäisiin nopeasti sopeuttamaan tilanteen vaatimalla tavalla. Kai Ruuskan määritelmän mukaan projektinhallinta on suunnittelun, koordinoinnin, toimeenpanon ja valvonnan lisäksi ihmisten johtamista, suunnan näyttämistä, päätöksentekoa ja ohjausta. Tekniset apuvälineet, työkalut ja menetelmät ovat hyödyllisiä, joskin vaativat aina syötettyjen tietojen ajantasaistamista ja seurantaa. Ennakoiva eli proaktiivinen suunnittelu tulisi olla reaktiivisten toimenpiteiden rinnalla projektien ohjauksessa. (Ruuska 2007, 30, 228–231.)

Gantt-kaavio on jo 1800-luvulla kehitetty projektinhallinnan suunnittelun työkalu, joka on varsin tunnettu ja yleisesti käytetty. Yksinkertaisimmillaan Gantt-kaaviossa on kyse siitä, että sen avulla visualisoidaan projekti sijoittamalla sen eri vaiheet ja kestot aikajanelle. Vaaka-akselilla on näkyvissä projektille määritetty aikajana ja pystyakselilla puolestaan on allekkain merkittynä eri työvaiheet tai tehtävät. Niin ikään työvaiheet sijoitetaan aikajanelle sen perusteella, milloin ne on suunniteltu alkavaksi, toteuttaa tai saada valmiiksi. Erityisesti laajojen projektien hahmottamisessa, suunnittelussa ja seurannassa Gantt-kaavion käyttäminen on hyödyllistä. Mikäli projektiin osallistuu useampi ihminen, palvelee kaavio mainiosti, sillä se tarjoaa nopean visuaalisen kuvaajan omien vastuualueiden ja projektin vaiheiden hahmottamisen tueksi. (Koulutus.fi, 2024.)

Risto Pelin mainitsee Gantt-kaavion vahvuuksiksi käytettävyyden pääaikataulujen visualisoinnissa, yhteenvedoissa ja raportoinneissa sekä tehtävien limityksien hahmottamisessa. Sen sijaan Gantt-kaavio ei kuvaa niinkään tehtävien välisiä riippuvuuksia eikä sitä, mitkä ovat tehtäville määritetyt kriittisyydet tai jouston varat. Gantt-kaavion pohjalta on kehitetty tapahtumapohjaisia aikatauluja, joissa voidaan kuvata erilaisia etappeja (milestones). Tyypillisimpiä tapahtumia ovat esimerkiksi, kun jokin tehtävä alkaa tai valmistuu tai päästään johonkin määriteltyyn välitavoitteeseen. (Pelin 2009, 130.)

Kun organisaatio suunnittelee ja aikatauluttaa vuoden tekemiset, prosessit ja toiminnot käytetään yleisimmin vuosikelloa. Tyypillisimmin muotona käytetään graafista kuvausta, joka on kellotaulun muodossa. Vuosikello on työkaluna hyödynnettävissä lähes minkälaiseen toimintaan tahansa ja se toimii hyvänä visuaalisena apuna hahmotettaessa eri tehtäviä ja prosesseja sekä niiden välisiä riippuvuussuhteita. Käytännössä työkalu toimii niin, että kaikki tiedossa olevat vuoden syklillä olevat tehtävät ja tapahtumat kirjataan vuosikelloon. Vuosikelloa on syytä päivittää ja tarkastella tasaisin väliajoin, sekä tarvittaessa kirjata mahdolliset muutokset, jotka vaikuttavat aikataulutuksiin. (innokylä.fi, 2024.)

Kanban-taulut ovat tyypillisimmin kolmesta sarakkeesta koostuva työnkulun visualisoinnin menetelmä. Sarakkeet kuvaavat tavallisimmin työnkulkua otsakkeilla tekemättä, työn alla ja valmis. Yksittäiset työtehtävät voivat olla kirjattuna korteille, joita siirretään oikeaan sarakkeeseen sen mukaan, missä vaiheessa ne kulloinkin ovat. Kanban-taulu auttaa paitsi hahmottamaan työtehtävien määrää, mutta myös terveellä tavalla rajoittamaan sitä, kuinka monta työtehtävää on yhtä aikaa työn alla, mikä puolestaan nopeuttaa tehtävien valmiiksi saattamista. Tärkeänä aspektina on myös työn näkyväksi saattaminen ja onnistumisen kokemukset, kun työtehtävät tulevat kuitattua valmiiksi. (Marjamäki & Vuorio, 2021, 71–73.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Konstruktiivinen tutkimus ja tutkimusprosessi

Koska tämä kehitystehtävä tähtää suoraan käytettäväksi tarkoitettuun tuotokseen ja pyrkii sillä ratkaisemaan tietyn ongelman hyvin käytännönläheisesti, on lähestymistavaksi näin ollen valikoitunut konstruktiivinen tutkimus. Ytimeltään konstruktiivinen tutkimus koostuu suunnittelusta, käsitteellisen tason mallintamisesta sekä mallien toteutuksesta ja testaamisesta, joissa käytännön toimijat – tässä tapauksessa työn tilaaja – ovat aktiivisesti osallisina. Tämän tutkimuksellisen lähestymistavan luonteeseen kuuluu tutkimuksen toteuttavan tahon ja tutkimuksen hyödyntäjän välinen kommunikaatio ja vuorovaikutus. Tutkimuksen toimeksiantaja sitoutuu siinä sivussa myös itse kehittämiseen eikä päädy vain sivustaseuraajaksi tutkimukselliselle kehittämistyölle. Konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on aikaansaada uudenlainen ratkaisumalli, joka on teoreettisesti perusteltu ja joka tuo myös uutta tietoa sekä kohdeorganisaation liiketoimintaan mutta myös tiedeyhteisöön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 64–65.)

Palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen ovat lähestymistapoina lähellä konstruktiivista tutkimusta, mutta esimerkiksi jonkin kehittämistyön tuotoksena syntynyt kirjallinen opas tai koulutusmateriaali eivät ole innovaatioiksi luokiteltavissa, vaan sen sijaan ne ovat konstruktioita, rakenteita, joiden suurin painoarvo on niiden käytännön hyödyssä (Ojasalo ym. 2015, 65). Näin ollen kehittämistyöni luonteen huomioiden on tämä lähestymistapa perusteltu; tuotoksena on Excel-pohjainen modulaarinen projektinhallintakokonaisuus, joka ei innovatiivisuudellaan ole kuitenkaan vallankumouksellinen. Sen sijaan se tarjoaa työn tilaajan ongelmaan käytännön ratkaisun ja raikkaan ajattelutavan sen tueksi.

Konstruktiivinen tutkimus perustuu pitkälti uusiin ideoihin ja innovointiin ja pitää sisällään joskus useitakin kokeita ja testaamisia. Näin ollen prosessi voi kestää melko pitkäänkin ja vaatii sekä tutkijan että kohdeorganisaation pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista. Tutkimusprosessin eri vaiheiden dokumentointi on olennaisessa asemassa, samoin kehittämishaasteen ja työn tavoitteiden selkeä kirjaaminen. Tutkimuksen loppuvaiheeseen kuuluvat eri ratkaisuvaihtoehtojen esittely ja arviointi sekä valitun vaihtoehdon perusteleminen. Erityisesti siis ratkaisun laatiminen vaatii teoreettista perustelua tuekseen. (Ojasalo ym. 2015, 67.)

Konstruktiivinen tutkimus lähestymistapana ei rajaa pois mitään menetelmää ja koska tavoitteena onkin usein kehittää organisaatioon jotain uutta, kannattaa aineistokin kerätä monin eri tavoin. Tyypillisiä menetelmiä ovat esimerkiksi havainnointi, haastattelu ja ryhmäkeskustelu. Olennaista on myös tuntee tutkimuksen tuotoksen tulevien käyttäjien tarpeet ja näin ollen käyttäjiä kannattaakin osallistaa kehittämisprosessiin jo varhaisessakin vaiheessa työskentelyä. Tutkimustyön edetessä on syytä pitää mielessä, että tutkija tai kehittäjä toimii myös muutosagentin roolissa ja oppimisen edistäjänä. (Ojasalo ym. 2015, 68)

Tässä opinnäytetyössä olen edennyt edellä esitetyn konstruktiivisen tutkimusprosessin mukaisesti. Ratkaisua kaipaava ongelma löytyi työn tilaajan tarpeesta saada käyttöönsä tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan työkalu. Tilaajan toiveena oli hyödyntää Exceliä toimintaympäristönä, joten seuraavaksi aloin tutkia sen mahdollisuuksia itse opettelemalla ja tarkastelemalla sovellettavissa olevia mallipohjia. Tämän lisäksi tutkin ja vertailin erilaisten projektinhallintatyökalujen ominaisuuksia ja testasin niiden soveltuvuutta Excel-ympäristössä. Jotta omat taitoni Excelin käytössä vahvistuivat loin omaan käyttööni kaksi erilaista taulukkokokonaisuutta, joita käytin systemaattisesti apulaisohjaajan tehtävässäni Pyynikin kesäteatterilla. Testaus- ja paranteluvaiheita oli useita ja niiden pohjalta sain kerättyä tietoa, jonka turvin loin ensimmäisen ratkaisumallin tilaajan testattavaksi. Tilaajan kanssa käydyt välikeskustelut kirkastivat työkalulle asetettuja toiminnallisia tavoitteita erityisesti työnseurannan, työtehtävien jäsentämisen ja tiedon kulun näkökulmista.

Muina tutkimusmenetelminä olen käyttänyt puolistrukturoitua teemahaastattelua ja vertailuanalyysia sekä havainnointia työskennellessäni tilaajan palveluksessa vaihtelevissa työtehtävissä vuosina 2023 ja 2024. Monimenetelmäinen lähestymistapa on pitänyt sisällään elementtejä myös yhteiskehittämisestä ja palvelumuotoilusta, sillä tietoperustan rikastaminen varsinaista tuotosta varten on sitä käytännössä edellyttänyt.

4.2 Teemahaastattelu

Hirsjärvi ja Hurme (2001) toteavat, että tutkimushaastattelun lajina teemahaastattelu korostaa tutkittavien henkilöiden subjektiivista elämysmaailmaa ja käsityksiä asioista ja menetelmänä se siten sopii ilmiöiden tutkimiseen laajaltikin (Puusa & Juuti 2020, 106).

Lähtökohtana teemahaastattelussa on oletamus tutkittavien omakohtaisesta tietyn asian tai prosessin kokemuksesta, ja tutkija puolestaan on tehnyt selvitystyötä tutkimuskohteena olevaan

asiaan liittyvät rakenteet, prosessit ja ilmiöt, jotta hänen oma ymmärryksensä asian tiimoilta olisi syvempää. Luonteeltaan teemahaastattelu on hyvin vapaamuotoinen ja joustava haastattelumenetelmä, jossa valmiiksi muotoiltu kysymyspatteristo ei niinkään ohjaa haastattelua, vaan etukäteen rajatut teemat ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset. Aineiston hankintamenetelmänä teemahaastattelu korostaakin nimenomaan ihmisten tulkintoja sekä heidän kokemiaan merkityksiä asioista. (mt, 106.)

Teemahaastatteluun kuuluu siis olennaisesti myös tutkijan oma perehtyneisyys tutkittavaan ilmiöön ja tämän esitiedon pohjalta haastattelun runkokin muodostuu. Haastateltavan mukaan tutkijan roolikin saattaa muuttua; toisinaan haastattelutilanne voi olla hyvinkin dialoginen, toisinaan tutkija toimii aktiivisena kuuntelijana ja toisinaan taas tilanne voi vaatia suoria ja selkeitä kysymyksiä. Lähtökohtaisesti kysymysten tulisi perustua tietoperustaan tutkittavan ilmiön takana, mutta kysymykset voivat nojata myös intuitiivisiin ja kokemuseräisiin havaintoihin tutkittavasta aiheesta. Järkevästi koostettu haastattelurunko luo pohjan haastattelulle ja sen avulla tutkija saa tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa, jota jälleen on mahdollista analysoida teoriaan pohjautuen. (mt, 108.)

4.3 Benchmarking

Vertailukehittämisen eli benchmarkingin ydin on oppia ja saada näkökulmia, kenties uuttakin tietoa sellaisilta toimijoilta, jotka ovat onnistuneet tekemään jotain paremmin kuin vertailukehittämistä suorittava taho. Olennaista ei ole se onko benchmarkkauksen kohteena oleva toimija samalta alalta kuin kehittämistyön kohteena oleva taho, sillä eri alojen käytännöillä voi hyvinkin olla annettavaa toisilleen. Vertailuanalyysia voidaan tehdä paitsi saman toimialan kilpailijoiden toimintaan, myös toisen toimialan organisaatioihin tai vaikkapa oman organisaation eri osastojen sisäisesti. Kaikessa kuitenkin on aina lähtökohtana oman toiminnan arviointi ja kriittinen tarkastelu, joiden pohjalta kehittämisen tarpeet ja tavoitteet pystytään määrittämään selkeästi. Benchmarking-vierailu toisessa organisaatiossa on hyvä vertailukehittämisen muoto, joka perustuu havainnointiin ja kysymysten esittämiseen kohdeorganisaation edustajalle. Tehdyt havainnot vaativat kriittistä ja luovaakin analysointia, sillä kaikki hyvät ja mielenkiintoiset havainnot eivät välttämättä sellaisenaan ole sovellettavissa oman organisaation toimintaan. Tärkeää onkin puntaroida, mistä vierailun aikana havaituista toimista on mahdollista saada uutta tietoa ja oppia, mikä voisi olla sovellettavissa oman organisaation toimintaan ja minkä asian suhteen taas olisi löydettävä sopiva ratkaisu toisaalta.

Vertailu voi olla hyvinkin inspiroiva ja kiinnostava kehittämisen menetelmä, sillä jo pelkästään toisten toimijoiden innovaatiot kehittävät myös omaa kehitystyötä. (Ojasalo ym. 2015, 43, 186)

4.4 Osallinen havainnointi

Kokonaisvaltaisena ja tutkijan aisteja monipuolisesti hyödyntävä havainnointi on tieteellisen aineistonhankinnan menetelmä, jossa suurena etuna on se, että se tapahtuu reaaliaikaisesti ja autenttisesti. Havainnoinnin avulla on mahdollista kerätä tietoa siitä, miten asiat toteutuvat käytännössä ja sen avulla henkilöitä voi tarkastella sekä yksittäin että ryhmässä. Erityisesti vuorovaikutustilanteiden ja ryhmäilmiöiden tutkimiseen havainnoimalla saa mielenkiintoisen kulman. Havainnointia voidaan käyttää pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä, mutta tyypillisesti se toimii toissijaisena aineistona esimerkiksi haastatteluita täydentämässä. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 127.)

Tutkijan rooli suhteessa tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön vaikuttaa havainnoinnin muotoon. Osallisesta havainnoinnista puhuttaessa tarkoitetaan asetelmaa, jossa tutkija itse työskentelee tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa tai osallistuu muutoin kyseisen organisaation toimintaan. Kun tutkija pitäytyy ulkopuolisen tutkijan roolissa, joskin hänen läsnäolonsa vaikuttaa myös havainnoinnin kohteena olevan ilmiön kulkuun jollain tavalla, puhutaan osallistuvasta havainnoinnista. Ulkopuolinen havainnointi puolestaan pitää tutkijan sananmukaisesti ulkopuolella, vaikuttamatta ilmiön tapahtumien kulkuun. Erityinen havainnoinnin muoto on varjostaminen, joka pohjautuu liikkuvan tutkimuskohteen seuraamiseen. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 128–129.)

5 AINEISTO

Laadullisen tutkimuksen aineistoa ovat esimerkiksi erilaiset tekstit ja dokumentit, kuvat ja videot, haastattelut ja havainnointiaineistot (Hakala 2024, 83–84). Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto perustuu haastatteluista saatuun tietoon ja havainnoinnista kerättyyn aineistoon sekä käytännön kokemustietoon työtehtävien parissa.

5.1 Haastattelu: Pyynikin kesäteatterin tuotanto

Työskentelyni kannalta on ollut olennaista saada tietoa erityisesti Pyynikin Kesäteatterin tuotannon suunnitteluun ja projektinhallintaan liittyvistä käytännöistä ja kokemuksista. Haastateltavien työtehtävät ovat sidoksissa vahvasti tuotantoon ja siten heidän omakohtaiset kokemusmaailmansa toimivat aineistoa rikastavana tekijänä. Tuottaja Hannele Sulin on toiminut Pyynikin Kesäteatterin palveluksessa jo vuosikymmeniä vaihtelevissa tehtävissä ja toimitusjohtaja Piia Soikkeli vastaavasti vuodesta 2023 lähtien. Tämä toi mielenkiintoisen aselman haastatteluiden näkökulmiin.

Tässä tutkimuksessa haastattelurungot olivat tietyin osin lähes identtisiä, mutta osaltaan kysymykset olen tarkoituksellisesti muotoillut niin, että ne ovat sävyiltään tulkinnanvaraisia. Tämän perustelen sillä, että halusin jättää haastateltavien ajatuksille ja kokemuksille mahdollisimman paljon tilaa, jotta en ohjaisi tutkimushaastattelua tiettyyn suuntaan. Kiinnostavaa on myös tutkia sitä mitä haastatteluun mukaan tulevat rönsyt tarjoavat tutkimukselle sellaisenaan. Pääpainotus haastatteluiden kysymyksissä on projektinhallinnan ja tuotannonsuunnittelun työkaluissa ja käytännöissä.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä, tallennettiin ja litteroitiin Teamsin siihen tarkoitettua työkalua apuna käyttäen. Haastattelukertoja oli yhteensä kaksi, yksi kullekin haastateltavalle. Aikaa kutakin haastattelua varten varattiin noin tunti ja kunkin haastattelun lopussa haastateltava sai vapaasti nostaa esiin mieleen nousevia ajatuksia aihepiiriin liittyen.

5.2 Ryhmäteatteri vertailukehittämisen kohteena

Valitsin vertailukehittämisen kohteeksi Suomenlinnan kesäteatterin, jonka toiminnasta vastaa helsinkiläinen Ryhmäteatteri. Ryhmäteatteri on vuonna 1967 perustettu ryhmämuotoinen ammattiteatteri ja yksi Suomen suurimmista ei-laitosteattereista. Ryhmäteatterilla on kaksi näyttämöä, joista toinen sijaitsee Kalliossa ja toinen Suomenlinnassa. Suomenlinnan

kesäteatteri on 541-paikkainen katettu ulkoilmateatteri ja kuuluu Suomen suurimpiin kesäteattereihin. (Ryhmäteatteri 2024.) Vertailukehittämisen aihe rajautui Ryhmäteatterin projektinhallinnan ja tuotannonsuunnittelun työkaluihin ja käytäntöihin.

Benchmarking tapahtui kaksivaiheisesti, jossa ensimmäinen osa sisälsi vierailun Suomenlinnan kesäteatterissa elokuussa 2024 ja toinen osa käsitti vastaava tuottaja Hanna Roiskon haastattelun Teamsin välityksellä. Haastattelu tallennettiin ja litteroitiin. Ennen haastattelua haastateltava sai haastattelurungon sähköpostitse aiheeseen orientoitumista varten. Varsinaisessa puolistrukturoidussa teemahaastattelussa keskityin teatterin projektinhallintaan liittyviin seikkoihin hyödyntäen pohjana lähes samaa haastattelurunkoa kuin Soikkelin ja Sulinin kanssa.

Vierailuni Suomenlinnan kesäteatterissa piti sisällään teatteritilojen ja toiminnan esittelyn sekä Don Quijote -esityksen. Hanna Roiskon kanssa käydyt keskustelut olivat varsin mielenkiintoisia ja ne tarjosivat monipuolisen kuvan Ryhmäteatterin ja erityisesti Suomenlinnan kesäteatterin toiminnasta.

5.3 Töissä teatterissa: Havainnointi

Käytännön tasolla havainnointia olen tehnyt vuodesta 2023 lähtien Pyynikin Kesäteatterilla apulaisohjaajan tehtävässä työskennellessäni, joskin tämän opinnäytetyön tiimoilta systemaattisesti kesän 2024 tuotannon aikana. Jotta aikaa havainnoinnille oli mahdollista resursoida, rajasin muut työtehtäväni hieman tiukemmin. Havainnoinnin erityiskohteeksi olin valinnut tuottajan työskentelyn seuraamisen esityskaudella. Tarkoituksenani oli tarkastella työkuorman kasaantumista sekä tiedon kulkua eri tilanteissa. Esityskauden aikana sain rajattua noin viikon yhtäjaksoisen periodin, jolloin keskityin vain havainnointiin.

Havainnoinnin aineisto koostuu valokuvista ja muistiinpanoista, joita olen kerännyt pidemmältä ajanjaksolta sekä havainnointiperiodin aikana. Kautta linjan havaintoni koskevat pääsääntöisesti tiedon kulkua, työtehtävien jakoa ja olemassa olevien tiedon vaihdantaan liittyviä käytäntöjä.

6 ANALYYSI

Laadullisen tutkimusaineiston analyysissä teemoittelu on toimenpide, jossa aineistosta pyritään löytämään keskeisiä aihepiirejä, jotka toistuvat aineistossa. Esiin nousevien aihepiirien eli teemojen havaitseminen saattaa vaatia aineiston tutkimista useampaankin kertaan. Teemoittelu itsessään on aineiston ryhmittelyä suhteellisen karkeasti ja sitä tavallisesti seuraava tyypittely on jo hienojakoisempaan ryhmittelyyn pyrkivää. Apuna voi käyttää itselleen parhaiten soveltuvaa merkintätapaa, esimerkiksi värikoodaamista. (Hakala 2024, 73–74.)

Aineiston analysoinnissa käytin teemoittelua sekä haastattelu- että havainnointiaineiston suhteen. Esiin nousevia ajatuksia ja teemoja jaottelin visuaalisesti selkeään muotoon Exceliä hyödyntäen. Tulkintaa selkeyttääkseni merkitsin erilaisin värikoodein toistuvat teemat ja edelleen ryhmittelin ne eri ilmiöiden mukaan.

6.1 Organisaatiomuutos työn jäsentämisen katalysaattorina

Ensimmäinen haastateltavani oli Pyynikin kesäteatterin toimitusjohtaja Piia Soikkeli. Haastattelu oli tämän opinnäytetyön tuotoksen suhteen varsin olennainen, ja hänen kanssaan olenkin jo aiemmin keskustellut runsaasti Pyynikin kesäteatterin kehitystarpeisiin liittyen. Toimitusjohtajan työtehtäviin hänen tapauksessaan liittyy runsaasti myös tuotannollisia töitä aina tuotannonsuunnittelusta kuittiliikenteeseen. Hän ja tuottaja Hannele Sulin jakavat tiettyjä tuotannollisia työtehtäviä sillä painotuksella, että tuottaja vastaa operatiivisesta puolesta ja hän hallinnollisesta puolesta. (Soikkeli 2024.)

Omiksi työtehtävikseen tuottaja Hannele Sulin listaa muun muassa yleiset tuotannon tehtävät, tuotannon valvonnan, aikatauluttamisen, viranomaisilmoitukset, perehdyttämisen, järjestyksenvalvonnan ja liikenteenohjauksen, työvuorojen laatimisen, tuntityöntekijöiden tunti-ilmoitusten palkka-ajoon laittamisen ja muiden tapahtumien järjestelyt (Sulin 2024).

Haastatteluissaan sekä Soikkeli että Sulin nostavat erityisesti esiin sen, että vuonna 2023 tapahtunut organisaatiomuutos on vaikuttanut tarpeeseen jäsentää työtehtäviä ja vastuualueita (Soikkeli & Sulin 2024). Henkilöresursseja on talouspaineen alla vähennetty toimistohenkilökunnasta, mikä puolestaan on nostanut yhden vakituisen ympärivuotisen työntekijän työkuormaa. Aiemmin myynnin ja markkinoinnin puolella oli työskennellyt 3–4 henkilöä vaihtelevin määräaikaisten sopimuksin ja vuonna 2023 teatterin myynti ja markkinointi siirtyi Tampereen Teatterille. Verrattuna muihin kesäteattereihin on Pyynikillä Soikkelin

mukaan vähiten työntekijöitä. Liikevaihdoltaan Pyynikin kesäteatteri on kuitenkin Suomen suurin kesäteatteri. Vaikka henkilöresursseja on jouduttu karsimaan, niin silti esitystoimintaan liittyvästä henkilöstöstä ei ole karsittu ja teatterin taiteellinen taso pyritty siten turvaamaan. Varsinaiseen tuotantoon osallistuvien työntekijöiden määrä liikkuu 40–50 henkilön välillä, tuotannon koon mukaan. Tuotannoissa on apuna myös tuotantojärjestäjä, joka omalta osaltaan tekee myös tuotannollisia työtehtäviä.

Havaintojeni pohjalta olen pannut merkille, että tuottajan työtehtävät ovat varsin laajat ja erityisesti esityskauden aikaan järjestyksenvalvonta ja liikenteenohjaus työllistävät melko paljon. Tuottaja tuntuu olevan monessa paikassa yhtä aikaa ja työpäivät saattavat venyä. Tuotannollisten tehtävien jakamisessa tuotantojärjestäjä on suurena apuna, sillä myös hänen kokemuksensa käytännön työtehtävistä Pyynikin Kesäteatterilla on laaja.

Ennen harjoituskauden alkua pidetään palaveri, jossa läsnä on ollut tuottaja, tuotantojärjestäjä ja toimitusjohtaja sekä itse apulaisohjaajan asemassa. Palaverin aikana käydään läpi pitkä lista erilaisia tehtäviä ja tehtäväkokonaisuuksia ja määritellään mistä osa-alueesta kukin vastaa tuotannon aikana. Lista on ollut sekä tekstitiedostona että visuaalisena taulukkona Google Sheets- muodossa.

Soikkeli arvelee työtehtävien jaon olleen jäsentyneempää aiempina vuosina, sillä tietyt työtehtävät ovat jakautuneet 3–4 henkilön kesken. Tilanteen viime vuodet hyvin erilainen, korona-aika mukaan lukien, ei ole jäänyt aikaa jäsentää asioita ja luoda työkalua projektinhallintaa helpottamaan. (Soikkeli 2024.)

Sitten kun on vaan yksi henkilö, niin mitäpä se yksi henkilö jakelee itselleen niitä työtehtäviä tarkemmin, että mitä mä teen kun kaikki hommat on itselle. Niin ymmärrän hyvin, että semmoiseen ei jää aikaa edes. Tehdä mitään sellaista projektihallinnan työkalua tai semmoista, missä omia työtehtäviä jotenkin luettelisi, että mitäs tähän kuuluu.

Sulin kokee myös tärkeäksi saada työkuormaa tasattua ja resursseja enemmän käyttöön säännöllisesti. Lisäksi työnjaon selkeyttäminen nousee yhdeksi tärkeimmäksi kehitystehtäväksi.

6.2 Tarve projektinhallinnan kehittämiseksi

Sulin toteaa Pyynikin kesäteatterin tuotannonsuunnittelun enimmäkseen pohjautuvan yhteispalavereihin, joihin osallistuvat näytelmien suunnittelijat ja toteuttavien osastojen henkilökunta. Projektinhallinnan työkaluja ei ole ollut juurikaan käytössä ja tarpeellisia tiedostoja onkin jaettu lähinnä sähköpostitse. Viestinnän välineinä sähköposti, puhelin ja palaverit ovat olleet käytössä pitkään. Tiedostot ovat melko pitkälti erilaisia taulukoita ja tekstidokumentteja ja esimerkiksi teatterin vuosikello on tekstidokumenttina. Tarvetta toimivalle työkalulle hänen mukaansa on ja esimerkiksi Trello on ollut testattavana helppokäyttöisten tehtävälistaomaisuutensa vuoksi. Toiveena on löytää yksinkertainen ja selkeä työkalu, joka helpottaisi tiedon ja työtehtävien jakoa. (Sulin 2024.)

Tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan kehityskohtina Sulin mainitsee ajankäytön järjestämisen, asioiden aikaisemman tekemisen, tietojen jakamisen ja ennakkoinnin. Erityisesti ennakoiavassa suunnitelmassa pysyminen tuntuu haastavalta. (Sulin 2024.)

Soikkelin mukaan vaikuttaa siltä, että tuotannonsuunnittelussa ja projektinhallinnassa käytettävät työkalut on valittu niitä käyttävien henkilöiden mielenkiinnon ja osaamisen perusteella. Vakiintunutta rakennetta ja käytäntöä ei ole olemassa, joskin aiemmilta vuosilta on tallessa erilaisia dokumentteja, joissa näkyy esimerkiksi työtehtävien jako. Sen sijaan talouspuolella on Excel ollut enemmänkin käytössä. (Soikkeli 2024.)

Tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan työkalulle on selkeä tarve juuri siitä syystä, että sen avulla koko toimintaa voidaan läpivalaista ja osoittaa todellisten henkilöresurssien tarpeen. Soikkeli kokee, että myös hänen omat ajatuksensa ovat jalostuneet työkalun kehitystyön myötä: alun perin hän kaipasi visuaalista aikaraamia ja vuosikelloa, jotta teatterin toiminnan kokonaisuuden hahmottaminen oli helpompaa. Sittemmin hän on ymmärtänyt, että ennen kuin projektia on mahdollista hallita, on tiedettävä mitä tehtäviä se sisältää. Tällä hetkellä hän kokee työtehtävien jäsentämisen tärkeimpänä kehityskohtena tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan suhteen. Tällainen jäsentäminen saattaa näkyväksi erilaisia työtehtäviä vuoden kierrolla ja myös suoraan realistisemman työntekijätarpeen. (Soikkeli 2024.)

Tuotannon sisäinen viestintä ja ennakkointi ovat Sulinin käsityksen mukaan tärkeimpiä tekijöitä teatterituotannossa projektinhallinnan näkökulmasta. Ennakkointi ja oikea-aikaisuus vaatii hänen mukaansa merkittävämpää panostamista, vaikka kaikkea ei pysty aina ennakoimaan. Viestinnän suhteen hän näkee myös selkeän kehittämisen tarpeen ja kokee viestinnällisen tason

jääneen kaiken muun toiminnan suhteen toiseksi. Selkeyden saaminen siihen kuka viestii, mitä viestitään ja minne viestitään, on sellainen projektinhallinnan osa-alue, johon pitäisi panostaa jatkossa enemmän. (Sulin 2024.)

Viestintä ehkä sillä, että mulla itsellä – no johtuen siitä, että en ole asiaa oivaltanut ehkä riittävässä muodoin eikä ole sitten ollut aikaa tai energiaa – niin se tavallaan itsestä jotenkin tuntuu, että viestinnän kanssa pitäis tehdä jotakin enemmän tai selkeämpiä ratkaisuja. Jotenkin tuntuu itsestä, että se on jäänyt niinku omaan tahtotilaan vajaana. Toiseksi.

Havaintojeni pohjalta olen päätenyt tulkitsemaan ennakoimattomuuden ja siitä johtuvan kiireen syyksi puoliteholla toimivalle viestinnälle. Toisaalta myös kiireen tuntu luo pohjan ennakkoinnin toimimattomuudelle, sillä liian iso työkuorma keskittyneenä liian vähäisille henkilöresursseille tekee ihmisestä näköalattoman. Erityisesti poikkeustilanteissa ennakoiva viestintä jää toiseksi ja pyrkimyksenä on lähinnä selviytyä tilanteesta.

Vaikka tuottajan kokemus viestinnän kehitystarpeesta on ilmeinen, niin olen havainnut silti siinä paljon hyvääkin. Mainitsemisen arvoinen havainto on jo se, että tuottaja on pääosin hyvin saavutettavissa. Toisinaan jopa niin hyvin, että hänen työvälinearsenaalinsa koostuu kannettavasta tietokoneesta, kahdesta kännykästä, muistivihkosta, kahdesta radiopuhelimesta ja muistilapuista tai vihkosta. Tästä huomiosta on pääteltävissä paitsi kiireen tuntu, mutta myös se, että viestintään ja tavoitettavissa oloon kyllä panostetaan. Kyse lieneekin enemmän siitä, kuinka viestintä työllistää tarpeettoman paljon suunnittelemattomana projektinhallinnan osana.

Mielenkiintoista on ollut havaita tietyn asteinen musta huumori, joka liittyy työkuormaan, ajoittaiseen stressiin ja väsymykseen. Yhtäältä vaikuttaa, että tilanteen äityessä jäsentämättömäksi työtehtävien kakofoniaksi, se kuitataan loma-aikaan viitaten ”kyllä se marraskuu sieltä koittaa”. Toisaalta taas työryhmän jäsenten jaksamisesta pidetään huolta ja apua tarjotaan hyvin matalalla kynnyksellä. Ristiriita omasta jaksamisesta huolehtimisen ja muiden työhyvinvoinnista huolehtimisen välillä on nähtävillä.

6.3 Projektinhallinnan työkalun toivotut ominaisuudet

Arvioidessaan mitä ominaisuuksia hyvältä tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan työkalulta vaaditaan, Soikkeli ajattelee, että työkalun pitäisi ensisijaisesti auttaa hallitsemaan kaaosta eikä lisäämään sitä. Parhaimmassa tapauksessa työkalu jäsentää sisäistä kaaosta ja tuo

harmoniaa ja sen äärellä voi rauhoittua. Työkalun pitäisi olla helposti päivitettävissä, käytettävyydeltään selkeä, ketterä ja vaivaton. Työnkulun seurannan olisi hyvä olla mahdollisimman helppoa, samaten tehtävien priorisoinnin ja avunpyynnin. (Soikkeli 2024.)

Niin ikään Sulin peräänkuuluttaa helppoutta ja selkeyttä, jotta yhdellä silmäyksellä on mahdollista saada hyvä yleiskäsitys siitä, missä vaiheessa tuotannossa mennään. Ihannetyökalussa olisi harjoitus- ja esityskalenteri sekä muita aikatauluja, erilaisia muistioita, dokumentteja ja valokuvia. Tiedostojen ja taulukoiden tulisi olla toisiinsa linkitettyjä ja helposti jaettavia. Projektinhallintaa helpottaisi erilaisista elementeistä koostuva kokonaisuus, jossa väreillä ja muodoilla saisi jäsenneltyä visuaalisesti haluamiaan asioita. Sulin kokee myös, että työkalun tulisi olla sellainen, joka on mahdollisimman pitkälle kustomoitavissa eikä sidoksissa vain käytettävän ohjelman valmiisiin ominaisuuksiin. (Sulin 2024.)

Apulaisohjaajana työni on hyvin linkittynyttä muiden suunnittelijoiden ja tuotannon työtehtäviin. Erilaisia tiedostoja ja aikatauluja tarvitsen paljon työskentelyni tueksi. Paikoitellen olen havainnut haasteita sen suhteen, mistä saan ajantasaisimman tiedon ilman, että kuormitan tietopyynnöllä esimerkiksi tuottajaa. Harjoitusaikatauluversioita saattaa olla useampia siitä käytännön syystä, että taulukko-ohjelmaan tehdyt aikataulut päivitetään manuaalisesti. Tämä puolestaan lisää työtunteja tuottajan työpäivään. Sähköpostitse lähetettävät aikataulut ja muut tiedotteet saattavat olla juuri niitä tehtäviä, jotka tehdään vuorokauden viimeisinä tunteina.

Myös tiedostojen löytäminen vaikuttaa olevan välillä haastavaa ja nähdäkseni vaatii organisoimista. Kokisin myös, että itseäni omassa työtehtävässä auttaisi pääsy yhteiseen tietokantaan, josta kaikki työlleni olennainen tieto olisi noudettavissa.

6.4 Työ näkyväksi

Soikkeli nostaa esiin ajatuksensa kahdenlaisesta tuottajatyypistä. Hän jakaa tuottajat ennakoiviin ja intuitiivisiin persooniin, joista kummankin työskentelytavoissa on omat etunsa. Siinä missä intuitiivinen tuottaja reagoi asioihin niiden tullessa kohdalle, ennakoiva on saattanut ajatella asiaa jo viikon etukäteen. Soikkeli kokee, että oma työssä ohjautumisen tyyli vaikuttaa osaltaan sopivimman projektinhallinnan työkalun käyttämiseen. Tuottajan työ on hyvin usein todella itsenäistä, mutta työtehtävien ja ennen kaikkea hiljaisen tiedon näkyviin saattaminen on hänen mukaansa tärkeässä roolissa. Konkreettisina työkaluina tuottajalla pitäisi

olla selkeä aikajana ja -raami, vuosikello sekä tuotannon suunnittelun palaverien käytäntö. Konkreettisen tietopohjaisen työkalun pitäisi olla myös jaettava, jotta työskentelystä ja tiedosta tulee yhteistä. Hän kertoo kummastelleensa vuosien varrella isojenkin teatteritalojen tuottajilla olevaa jäsentymättömyyden, usein hiljaisen tiedon määrää. Hänen kokemuksensa mukaan on hyvin yleistä, että esimerkiksi Excelin avulla tiedon jakaminen ja näkyväksi saattaminen on vaivallista tuottajien keskuudessa. Hyviä, tiedon jakamiseen soveltuvia, projektinhallinnan työkaluja ei erityisesti teatteri- ja tapahtuma-alalla tunnu olevan eikä esimerkiksi Excelin luovaa käyttöä opeteta tarpeeksi, jos lainkaan. Hän pohjaa ajatuksensa siihen, että tuottajan työn tulee näkyväksi saattaminen edellyttää ensin tiedon näkyväksi tekemistä. Kun tiedosta tulee näkyvää, sen myötä toimintakin tulee jäsennellyksi ja näkyväksi. (Soikkeli 2024.)

Yhtä lailla kuin me tarvitaan tietoa tuotannon sisällä tai jaettua tietoa siitä, että mitä se tuottaminen pitää sisällään, niin myös koko Suomi tarvitsee tietoa siitä, mitä se tuottaminen on.

Tietämys, kokemuksesta kumpuava tieto vaikuttaa usein jäävän dokumentoimattomaksi. Se saatetaan vuorovaikutustasolla artikuloida auki, mutta sen ääreen ei etenkään kiireessä tule pysähtyttyä. Olen havainnut, että erityisesti tuottajan tietovaranto ja vuosikymmenien aikana kerätty työkokemus ohjaa hänen työtapojaan ja työn sykliään.

Työn näkyväksi tekemisestä puhuttaessa koen olennaiseksi osaksi työpisteen tai -pöydän järjestämisen. Pyynikin kesäteatterin näyttelijälämpiorakennuksessa ei ole varsinaista toimistohuonetta lainkaan, mutta kesällä 2024 sinne järjestettiin sellainen. Perus toimistolaitteet järjestettiin pieneen työhuoneeseen ja nähdäkseni järjestely toimi hyvin. Myös toimistotila Tampereen keskustassa järjestettiin selkeämmäksi. Jo pelkästään tällaiset konkreettiset tasolla tapahtuvat työtilojen järjestämiset tuovat selkeyttä ja harmoniaa työn tekemiseen.

6.5 Ryhmäteatterin vertailun tulokset

Vierailin Suomenlinnan kesäteatterissa elokuussa 2024 ja vastaava tuottaja Hanna Roisko esitteli minulle teatterin toimintaa. Ensimmäinen selkeä havaittava ero oli esitystoiminnan järjestyksenvalvonnan suhteen. Vaikka Suomenlinnan kesäteatterissa on 541-paikkainen katsomo, niin järjestyksenvalvonnan vaivattomuus yllätti. Toki itse teatteritila on muurien sisäpuolella ja se jo rajaa hallinnoitavaa aluetta. Pyynikin kesäteatteri puolestaan sijaitsee laajemmalla alueella ja pelkästään pysäköintiliikenne vaatii panostusta. Pyynikin esitysaluetta

ei myöskään pysty sulkemaan tai rajaamaan samalla tavalla. Tuottajan työpanosta tarvitaan Pyynikillä liikenteen ja järjestyksenvalvontaan tavalla tai toisella, kun taas Suomenlinnassa valvonta on hyvin paljon kevyempää eikä liikenteenohjausta ole lainkaan. Vaikuttaa, että Ryhmäteatterin mallin mukaan katsojien itseohjautuvuuteen luotetaan enemmän, jolloin valvonnankin tarve lieenee vähäisempi. Tämä taas säästää työvoiman tarvetta eikä tuottajankaan ole tarvis hallinnoida ainakaan tätä osa-aluetta.

Haastattelussa Hanna Roisko kertoi, että työtehtävien jäsentämiseen ja jakamiseen liittyviä haasteita ei Ryhmäteatterilla / Suomenlinnan kesäteatterilla ole juurikaan. Roisko kokee, että jokaisen työsopimus itsessään määrittää hyvin paljon sen piiriin kuuluvia tehtäviä. Lisäksi heillä panostetaan yhdessä sopimiseen ja työskentelykulttuuriin kuuluu hyvin vahvasti tietty ryhmälähtöisyys, jossa kaikki tekevät kaikkea ja auttavat toisiaan. (Roisko 2024.)

Tätä käsitystä vahvistaa omat havaintoni vierailun aikana. Siinä missä Pyynikin kesäteatterilla on usein esityksissä esimerkiksi nk. mikkimanut töissä, Suomenlinnassa ei heitä ole lainkaan. Roisko kertoi, että jokainen näyttelijä osaa itse vaihtaa mikrofonsa, mikäli tarve ilmenee ja jokainen on omalta osaltaan vastuussa esityksen sujuvuudesta ja turvallisuudesta. Tässä toki jälleen teattereiden fyysiset kokoluokat ovat erilaiset eivätkä sinänsä täysin vertailtavissa. Huomionarvoista onkin havaita ryhmälähtöisen työskentelytavan eroavaisuudet sävyltään enemmän laitosteatterimaailmaan pohjaavaan Pyynikin kesäteatteriin.

Tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan suhteen Roisko korostaa avoimuutta. Ryhmäteatterin tuotantotapojen ytimessä on Microsoft SharePointin käyttö, jonne kaikki olennainen tieto ladataan ja jonne kaikilla tietoa hyödyntävillä on pääsy. Esimerkiksi kaikki esitysaikataulut ja budjetit ovat ladattuna yhteiselle alustalle helposti löydettäviksi. Kollegansa kanssa heillä on käytössä yhteisiä Excel-taulukkoja, joita seurataan ja päivitetään yhdessä. Yleisesti ottaen Roisko suosii Excelin käyttöä ja kertoo pitävänsä sen ominaisuuksista ja muokattavuudesta. Excelin monikäyttöisyys toimii niin harjoitus- ja esitysaikataulujen laatimiseen kuin budjetointiin ja markkinointisuunnitelmiinkin. Myös eri toimenpiteiden merkitseminen ja niiden seuraaminen onnistuu hyvin Excelissä, myös esimerkiksi someseuraajien määrää ja avainlukuja seurataan Exceliin luotujen taulukkojen avulla. (Roisko 2024.)

Ryhmäteatterin käytössä ei ole muita tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan työkaluja, sillä heidän kokemuksensa mukaan eri alustoille datan siirtäminen teettää vain enemmän työtä

eikä monen eri sovelluksen ja työkalun käyttäminen tunnu järkevältä. Trello on ollut heillä testattavana, mutta kokeiluvaiheen jälkeen se hylättiin kannattamattomana. Roisko toteaa, että Excel ja SharePoint ovat parhaimmat työkalut heidän käyttöönsä, unohtamatta puhelinta, sähköpostia ja WhatsAppia viestinnän välineinä. (Roisko 2024.)

Hyvänä tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan työkaluna Roisko pitää sellaista, joka toimii itsellä parhaiten, mutta on kuitenkin linjassa muihin ihmisiin ja kokonaisuuteen. Joillakin voi ruutuvihko olla paras työkalu ja ajatuksena hän hyväksyy sen käyttämisen, jos se parhaimmalta tuntuu. Tosin hänen oma työtapansa nojaa Excelin käyttämiseen ja hän toteaa sen olevan yleisellä tasolla parempi vaihtoehto kuin ruutuvihko. Hän henkilökohtaisesti nostaa esiin realististen suunnitelmien ja budjettien tärkeyttä ja sitä, että järkevästi koostettuja aikatauluja myös seurataan jatkuvasti. Työkalun pitäisi olla sellainen, joka mahdollistaa ketterän seurannan ja ennakkoinnin sekä oikea-aikaisen reagoinnin. Nopea tilanteen hahmottaminen on olennaista, sillä tilanteet voivat muuttua ja tällöin nopea reagointi on paikallaan. Projektinhallinta on hänen mukaansa sama kuin projektin seuranta. Seurannasta tulisi tehdä rutiinia, jotta samalla pystyy myös ennakoimaan. (Roisko 2024.)

Haastattelun ja vierailukäynnin tiimoilta on huomattavissa seuraavia seikkoja:

- Tuottajan tehtävät ovat Ryhmäteatterilla selkeämmin jäsentyneet kenties jo siitä syystä, että verrattuna Pyynikin kesäteatterin liikenteenohjaukseen ja järjestyksenvalvontaan Suomenlinnan Kesäteatteri selviää omalla henkilökunnalla ja vähäisemmällä panostuksella.
- Vastaava tuottaja-tuottaja-työpari muistuttaa toimitusjohtaja-tuottaja-työparia Pyynikillä. Organisaatiopohjat ovat erilaiset.
- Ryhmäteatteri hyödyntää jaettavia tiedostoja ja alustoja ketterästi.
- Pyynikin kesäteatterin käytössä olevat dokumentit saattavat olla hankalasti löydettävissä ja jäsentymättöminä.
- Ryhmäteatterin etuna on ryhmälähtöinen toiminta, jossa tieto ja osaaminen jakaantuu tasaisemmin.

7 YHTEENVETO

7.1 Kohti selkeämpää työntekoa

Tutkimusaineiston pohjalta on nähtävissä, että Pyynikin kesäteatterin organisaatiouudistuksesta ja sitä edeltävistä talousvaikeuksista seuranneet muutokset ovat vaikuttaneet työjärjestelyihin. Vakiintuneita tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan tekniikoita tai työkaluja ei organisaation työkuultuuriin iskostunut, vaan tuotantoja on johdettu tuotannoista vastanneiden henkilöiden omien vahvuuksien mukaisesti.

Tämä on johtanut osaltaan siihen, että esimerkiksi selkeästi auki kirjattua tietoa jaetuista työtehtävistä ja niihin liittyvistä käytännöistä ei juuri ole saatavilla. Työnjakopalaverien listat ovat laadittu usein melko suuntaa antaviksi eivätkä ne sellaisenaan välttämättä anna täysin realistista kuvaa työtehtävien laajuudesta.

Positiivista on se, että tarve kehittämiselle on osattu artikuloida ja raamittaa toiveena olevan projektinhallinnan työkalun ominaisuudet. Kaikkiaan toivotaan selkeyttä, tiedon ja työn näkyväksi saattamista. Työkalun arvo erityisesti keskustelun herättäjänä realistisen henkilöresursoinnin suhteen nähdään arvokkaana. Vaikuttaa siltä, että tämän opinnäytetyön tuotoksena valmistuneen työkalun kehitysprosessi on asettanut työn tilaajankin pohtimaan projektinhallinnan moniulotteisuutta. Kehittämisen tarve on havaittu myös viestinnän ja tiedon kulun osalta. Näihinkin seikkoihin voi vaikuttaa sopivan projektinhallinnan työkalun käyttämisellä.

Projekti tarvitsee onnistuakseen jaettua ja jalostettua tietoa sekä alustan, jossa se saadaan kaikkien sitä tarvitsevien saataville. Valittu alusta vaatii niin ikään selkeyttä, jotta tieto saadaan jäsenneltyä. On siis ensisijaisesti ymmärrettävä, että projektissa tieto on pääomaa, joka jalostuu toiminnaksi. Toiminta puolestaan on tavoitteen saavuttamisen ehto.

Kari Leppälä nostaa esiin organisaatioiden ja yhteisöjen tärkeyden tiedon tuottamisen ja hyödyntämisen prosesseissa. Suuri osa tiedosta ei ole lainkaan dokumentoitua, vaan se sijaitsee kulttuurisena ja sosiaalisena tietona henkilöissä itsessään. Sosiaalinen tieto on hiljaista tietoa, joka on muutettavissa näkyvään muotoon tekemisen ja toiminnan kautta. Näin organisaatioissa tapahtuva toiminta tuottaa myös osaamista ja ymmärrystä, joka on hyödynnettävissä ja muutettavissa ilmaistuun muotoon. (Leppälä 2011, 67.)

Tiedon vaihdantaan on panostettava aikaa ja resursseja. Se vaatii organisaation sisäisen yhteisen päätöksen. Se ei saa jäädä päivän tai viikon viimeiseksi asiaksi, vaan sen tulisi olla ensimmäinen. Suunnittelu, dokumentointi, kirjaaminen vaativat aikaa, mutta resursoitu aika maksaa itsensä takaisin myöhemmin kiireen ja stressin vähenemisenä.

7.2 Ratkaisuehdotuksena Excel

Sinänsä Excel-pohjainen projektinhallinnan työkalu ei ole vallankumouksellinen keksintö eikä se ole toki sen tarkoitus ollutkaan. Kiinnitän huomion sen käyttämistapaan ja paradigmaan sen takana. Kuten Listenmaa (2023) on todennut, niin tieto on laitettava töihin ja siihen juuri Tolkkua tähtää. Olen pyrkinyt muokkaamaan työkalusta mahdollisimman helposti lähestyttävän ja selkeän, jotta käyttäjä ei stressaantuisi uuden opetteluun haasteellisuudesta. Ajatuksena on kuitenkin kannustaa suunnittelemaan, dokumentoimaan ja seuraamaan teatterituotannon prosessia mielekkäällä tavalla.

Niklas Wallenius on blogissaan (Niklaswallenius.fi 2022) listannut hyvän projektisuunnittelun työkalun minimivaatimuksia ja nostaa esiin seuraavat seikat:

- Tehtävälistoja voi ryhmitellä vaiheen tai aiheen mukaan
- Tehtävien välille voi määritellä riippuvuuksia
- Tehtävälle voidaan osoittaa alkamis- ja päättymispäivä
- Tehtäviä voi esittää Gantt-kaaviona
- Tehtäviä voi esittää Kanban-tauluina
- Tehtävään voi kiinnittää resurssin tai vastuuhenkilön
- Tehtävän eteneminen on helppoa
- Suunnitelman työstäminen muiden kanssa on helppoa
- Helppokäyttöisyys

Wallenius vertailee myös erilaisia projektinhallintaan soveltuvia ohjelmistoja ja mainitsee Excelin vahvuuksiksi sen laajan tunnettuuden, matalan käyttökynnyksen, yhteiskäytön helppouden verkkoympäristössä, sen käytännöllisyyden erilaisten tehtävälislojen tekemisessä ja laajan kustomoitavuuden valmiiden mallipohjien avulla. Heikkouksiakin Walleniuksen mukaan löytyy, sillä Excelin käyttö projektinhallinnassa vaatii joko paljon käsityötä tai valmiiden mallipohjien käyttöä. Myöskään kaikki kehittyneemmät ominaisuudet eivät toimi selainversiossa eivätkä tehtävien ryhmittelyt tapahdu niin intuitiivisesti kuin ns. oikeissa

projektinhallintatyökaluissa. Lisäksi Exceliä käytettäessä tiedostoista saattaa alkaa löytyä useita eri versioita. Wallenius ei suosittele Exceliä laajan projektin hallintaan, mutta yksinkertaisten projektien työkaluksi se soveltuu hyvin. (Niklaswallenius.fi 2022.)

Olen Walleniuksen kanssa samaa mieltä siitä, että kovin laajojen kokonaisuuksien hallintaan Excel ei välttämättä ole paras ratkaisu. Joskin mielestäni paljon riippuu siitä, mikä on käyttäjän taitotaso kyseisen ohjelmiston suhteen ja kuinka monta henkilöä on muokkaamassa tiedostoja. Olen arvioinut, että Pyynikin kesäteatterin toimintaan Excel soveltuu hyvin, sillä vuoden kierrolla tuotantoja on maksimissaan kaksi ja aikataulut pysyvät monin osin hyvin toisteisina. Myös tehtäväkuvat suurilta osin pysyvät samoina ja tuotannoissa tarvittava tieto on tyypiltään samankaltaista tuotannosta toiseen. Lisäksi Excel on ohjelmistona tuttu tuotannonsuunnittelun parissa toimiville henkilöille ja sen käyttöä suositaa mielellään. Suurin työ tällä hetkellä näyttäisikin olevan työtehtävien jäsentämisessä ja hiljaisen tiedon aukikirjaamisessa sekä dokumentoinnin systematisoinnissa. On selkeä tarve ”saada jotain tolkkua” teatterin tuotannonsuunnitteluun ja projektinhallintaan ja siihen olen pyrkinyt vastaamaan. Seuraavaksi avaan luomani työkalun ominaisuuksia ja siihen liittyviä käsitteitä.

7.3 Tolkku – Tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan matriisi

Suomen kielitoimiston sanakirjan mukaan tolkku merkitsee ymmärrystä, järkeä, harkintakykyä ja mieltä (Kielitoimiston sanakirja 2024). Tämä mainio eri murrealueet ylittävä sana on laina Venäjän kielestä, jossa niin ikään sana tolk [толк] merkitsee järkeä, älyä, kohtuutta ja ymmärrystä (Yle.fi 2016).

Kun asioille ja ilmiöille annetaan nimi, niin samalla oma ymmärrys niitä kohtaan syvenee, sillä niihin syntyy kuin huomaamatta erityinen suhtautumistapa. Näin ollen halusin nimetä tämän kehrittelemäni matriisin hyvin yksinkertaisesti, mutta kuitenkin niin, että siitä käy oitis ilmi mihin se pohjautuu. Tarkoituksena on siis lisätä ymmärrystä ja järkeä, selkeyttä jaetun tiedon muodossa mahdollisimman helpolla tavalla ja siksi sanana tolkku resonoi minussa vahvasti. Voitaneen siis ajatella, että tämä tiedon ja tietämyksen jakamisen alusta on parhaimmillaan sellainen, joka toimii toisina aivoina, työtä tekevien ihmisten neuroverkkona ja yhteisenä digitaalisena älynä – siis Tolkkuna.

Tulevaisuustutkija Mikko Dufva toteaa Ammattiliitto Jytyn verkkolehden artikkelissa, että tietojärjestelmien tulisi sopeutua ihmisen tarpeisiin ja että varsinainen hyöty digitalisaatiosta

tulee työtapojen muuttamisesta. Dufvan mukaan on runsaasti esimerkkejä siitä, että on menty järjestelmä edellä eikä niinkään ihmisen kohtaaminen edellä. Jytyn jäsenilleen teettämän tutkimuksen mukaan on havaittavissa, että uusien järjestelmien käyttöönotto tuottaa enemmän tyytymättömyyttä kuin tehokkuutta. (Jyty.fi 2023.)

7.3.1 Tuotannonsuunnittelun moduuli

Tolkku on Excel-pohjainen modulaarinen taulukkokokonaisuus, joka koostuu erilaisista työkirjoista, joita nimitän tässä kontekstissa moduuleiksi. Kullakin moduulilla on oma tehtävänsä ja ne ovat aina linkittyneitä toisiinsa, mikä puolestaan helpottaa alustan käyttöä ja tarvittavan tiedon noutamista. Moduuleita voidaan jakaa tiettyjen käyttäjien kesken sen mukaan, mikä kunkin moduulin pääasiallinen funktio on ja keiden työtehtäviin sen tarjoama apu on olennaisinta.

Tilaaajan toiveiden mukaisesti olen luonut pilottiversiot tuotannonsuunnittelun ja tuotannon moduuleista. Lisäksi olen luonut testiversion harjoitus- ja esitysaikataulujen suunnitteluun soveltuvasta moduulista.

Tuotannonsuunnittelun moduulissa on olennaisimpana osana sen pääsivun Gantt-kaaviota soveltava vuosisuunnitelmanäkymä, johon käyttäjä voi vaivattomasti klikkailla tapahtumia haluamiinsa ajankohtiin. Aikajananäkymään voi merkitä tapahtumia kuukausi- ja viikkotasolla, tässä pilottiversiossa päiväkohtaisia merkintöjä ei voi tehdä. Merkitsemistä helpottaakseni olen hyödyntänyt ehdollista muotoilua ja valintaruututekniikkaa. Käytettävien värien avulla voi saada yleisnäkymään selkeyttä ja tilaaajan toivomaa harmoniaa.

Kullakin tuotannon osa-alueella eli projektilla on oma pääryhmänsä vasemmalla olevassa sarakkeessa rajatulla alueella. Kunkin projektin tehtävät listataan allekkain yhdessä sovitun rajauksen mukaisesti. Kullekin projektille merkitään vastuuhenkilö alasetovalikosta. Jokainen projekti löytyy joko kyseisestä työkirjasta omana välilehtenään tai sitten linkittyneenä erilliseen moduuliin. Tehtäväkokonaisuuksille luotuja välilehtiä nimitän projektisivuiksi.

Projektisivujen toiminnallisuus perustuu Kanban-tekniikkaa soveltavaan tehtävälistaukseen, jonka edistyminen näkyy prosentuaalisesti myös vuosisuunnittelunäkymässä. Tehtävälistauksen lisäksi projektisivuilla on mahdollisuus kirjata huomioita ja linkittää esimerkiksi palaverimuistioita tehtävien yhteyteen.

Navigoimista helpottaakseni olen luonut moduulin pääsivulle sarakkeen, johon merkitään linkkisymboli ja aktivoidaan toimiva linkki suoraan kyseiselle projektisivulle tai moduuliin. Samaisella pääsivulla voi seurata myös projektien edistymistä prosentuaalisten mittarinäkymien avulla. Lisäksi olen huomioinut viestinnän tarpeen ja jättänyt näkyviin sarakkeen, jota voi halutessaan hyödyntää kommentoinnissa tai muistiinpanoissa kuhunkin tehtäväkokonaisuuteen liittyen. Myös erilaisten värien käyttö niin välilehdillä kuin soluissakin helpottavat kokonaiskuvan hahmottamista ja navigointia.

Olennaista on, että kaikki tieto ja tietämys on auki kirjattu ymmärrettävään muotoon ja että jokaisella osaprojektilla on selkeästi nimetty vastuuhenkilö. Tarvittavat tiedot, kuten esimerkiksi nimetyt vastuuhenkilöt, kopioituvat automaattisesti päänäkymästä projektisivuihin. Myös tärkeät yhteystiedot syötetään vain kerran niille osoitetulle välilehdelle, josta ne automaattisesti kopioituvat esimerkiksi käsiohjelmatietoihin.

Myös lokin pitäminen ja arkistointi on äärimmäisen tärkeää ajantasaisen tiedon ylläpitämiseksi: olipa projektinhallinnan työkalu mikä tahansa, niin se vaatii aina päivittämistä. Kaiken tiedon pitäisi olla saavutettavaa myös myöhemmin. Linkittämällä tuotanto- ja kokousmuistiot myös niitä koskevien aihealueiden oheen säästää etsimisen vaivan. Jotta talouden raamit pysyvät nekin aisoissa, niin budjetointi on myös syytä pitää koko ajan matkassa mukana työalustassa. Tähtäimenä on saada kaikki projektissa tarvittava tieto näkyväksi, jäsennellyksi ja ymmärrettäväksi.

Tänään on:		7 tehtävää käynnissä		Syyskuu					Lokakuu		
13.10.2024				2.9.2024	9.9.2024	16.9.2024	23.9.2024	30.9.2024	7.10.2024	14.10.2024	21.10.2024
Projekti		Vastuuhenkilö	Aloitettu	Edistyminen	Huomiot						
Tuotannon-suunnittelu	Virstanpylväät	Henkilö 1	<input checked="" type="checkbox"/>	8 %							
	Kalenterointi	Henkilö 1	<input type="checkbox"/>								
	Budjetointi	Henkilö 1	<input type="checkbox"/>								
	Suunnittelijoiden kontaktointi	Henkilö 2	<input checked="" type="checkbox"/>	100 %							
	Työryhmän kontaktointi	Henkilö 1	<input type="checkbox"/>								
	Työsopimukset	Henkilö 2	<input checked="" type="checkbox"/>	100 %							
	Yhteystietojen päivittäminen	Henkilö 1	<input type="checkbox"/>								
	TUSU / 2025	Henkilö 2	<input checked="" type="checkbox"/>	100 %							
Markkinointi Myynti Tiedotus	TUSU / 2026	Henkilö 2	<input type="checkbox"/>								
		Henkilö 2	<input type="checkbox"/>								
	Markkinointipalaverit	Henkilö 1	<input type="checkbox"/>								
	Markkinointisuunnitelma	Henkilö 1	<input type="checkbox"/>								
	Mainoskuvat	Henkilö 1	<input type="checkbox"/>								
	Julkistaminen	Henkilö 1	<input type="checkbox"/>								
	Pressikuvat	Henkilö 2	<input type="checkbox"/>								
	Lipunmyynti		<input type="checkbox"/>								
			<input type="checkbox"/>								
			<input type="checkbox"/>								
			<input type="checkbox"/>								

(Kuva 1. Tuotannonsuunnittelu-moduulin vuosisuunnittelunäkymä.)

7.4 Tolkun hyödyt tilaajalle

Olen pyrkinyt huomioimaan tilaajan tarpeet työkalua suunnitellessani mahdollisimman pitkälle, tiedostaen kuitenkin myös oman Excel-osaamiseni tason luomat rajoitteet. Tolkku on nyt pilotointivaiheessa ja sen mahdollisuudet, heikkoudet ja vahvuudet sekä kehityskohdat selviävät paremmin käytön myötä. Toimiakseen optimaalisesti Tolkku vaatii vielä pohdintaa muun muassa solujen ja eri tietueiden suojauksen suhteen sekä toki käyttäjien perehdyttämistä. Työkalun käyttöönotto vaatii aikaa ja energiaa erityisesti tietojen syöttämisen näkökulmasta. Työkalun käyttöönotto onkin oma prosessinsa, joka palvelee myös vuorovaikutteisena tapana artikuloida auki työn tekemisen tapoja, kokemusta ja käytäntöjä.

Tolkku on perusolemukseltaan rakenne, jossa tieto on näkyvää ja jäsenneiltyä. Tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan työkaluna se palvelee erityisesti työnjaon selkeyttämisessä, tiedon kulun parantamisessa, viestinnässä sekä suunnittelutyössä ja työkulun seurannassa. Parhaimmillaan se voi hyvinkin olla rauhoittava tekijä, sillä työtehtävien jäsentämisen ja suunnittelun ääreen tulee pysähtyttyä säännöllisesti. Tolkun käyttämiseen ja tiedon tuottamiseen tulisikin varata aikaa vähintään viikkotasoisesti esimerkiksi työviikon alussa. Tolkun päivittäminen aina tehtävien edistyttyä toisi myös selkeyttä työpäiviin.

Mikäli kentällä tapahtuvan työn helpottamiseksi otettaisiin välineeksi vielä mukana kulkeva tabletti, niin saataisiin karsittua viestintäteknologian määrää. Suunnittelutyö ja keskittymistä vaativat kirjaukset ja dokumentoinnit on syytä tehdä rauhassa työpöytäkoneen äärellä. Suuri merkitys on sillä, että tarvittava tieto on saatavilla eri osastojen työntekijöille SharePointin kautta ja yksittäisten tiedostojen lähettäminen sähköpostitse aina tarpeen vaatiessa vähenee.

8 LOPUKSI

Olin vuosia sitä mieltä, että en tule tarvitsemaan Exceliä juurikaan ja että sen perusteiden opettelu jokseenkin riittävällä tasolla riittää minulle työssäni pärjäämiseen. Tämän opinnäytetyön myötä käsitykseni on täysin muuttunut ja ymmärrän kyseisen ohjelmiston monipuoliset mahdollisuudet syvällisemmin. Oma oppimisprosessini on tarjonnut lukuisten väistämättömien epäonnistumisen tuntemusten lisäksi runsaasti oivalluksia ja onnistumisen kokemuksia. Paitsi että olen oppinut soveltamaan Exceliä projektinhallinnan työkaluna, se on auttanut hahmottamaan tiedon näkyväksi saattamisen tärkeyden. Ilman tarvetta pohtia ja rakentaa itse toimivaa alustaa projektissa tarvittavan tiedon kulkuun ja suunnitteluun en välttämättä olisi pysähtynyt pohtimaan tiedon eri ilmenemismuotoja ja ulottuvuuksia. Mitä tieto on, millä tavalla se kulkee ihmiseltä toiselle, miten tieto laitetaan töihin ja millä tavalla tietoa voi hyödyntää.

Tässä opinnäytetyössä tuotettu projektinhallinnan malli on vielä teknisiltä osin pilottivaiheessa ja seuraava vaihe on sen käyttöönotto ja pidempijaksoinen kokeilu Pyynikin kesäteatterin muun henkilöstön keskuudessa. Toimitusjohtaja Piia Soikkeli ja tuottaja Hannele Sulin arvioivat kumpikin Tolkun olevan varsin potentiaalinen työkalu teatterin tuotannonsuunnittelussa ja projektinhallinnassa. Erityisesti se palvelee keskustelunherättäjänä sen suhteen millä tavalla työtehtäviä tulisi jakaa ja mitkä ovat todelliset työvoimatarpeet (Soikkeli 2024.). Positiivisen ja kannustavan palautteen myötä kehitystyötä on helppo jatkaa, jotta Tolkun käytettävyys teknisiltä osin paranisi entisestään.

Tutkimuksellisesta näkökulmasta tämä opinnäytetyö on edennyt kehitettävän työkalun ehdoilla ja varsinaiset tutkimusmenetelmät tulivat mukaan vasta melko myöhään. Tämä toi oman haasteensa prosessiin, sillä hieman takaperoisesti olikin pohdittava mitä ilmiötä todella on tutkimassa ja mihin on etsimässä ratkaisua. Syklimäinen etenemistapa, käsitteellistäminen ja mallintaminen, kokeilujen ja tulosten analysointi kuitenkin johtivat siihen loppupäätelmään, että projektinhallinnan työkalujen suhteen tuskin on olemassa yhtä selkeää ratkaisumallia tai viisastenkiveä. Kukin tuotanto ja projekti on oma ainutlaatuinen kokonaisuutensa ja erityisesti teatterialalla projektien sisäinen vuorovaikutteisuus vaikuttaa niiden sujuvuuteen.

Jotta kulttuurituottajien projektiosaaminen paranisi ja jalkautuisi työelämään, koen että Excelin edistynyttä käyttöä tulisi opettaa enemmän. Kun taulukkolaskentaohjelman peruseriaatteet ja ehdollisen muotoilun sääntöjen soveltaminen olisivat laajemmin hallussa, siitä olisi nähdäkseni

todella paljon hyötyä. Itseoppimiseen ja kokeiluun saa kulumaan aikaa huomattavan paljon eikä yrityksen ja erehdyksen kautta oppiminen aina jaksakaan kannatella motivaatiota. Tuottajan toimenkuvassa tosin monimutkaiset funktiot eivät niinkään ole avainasemassa, vaan esimerkiksi se millä tavalla tiedon saa kirjattua ylös, jäsennettyä projektin eri osa-alueet ja linkitettyä työtehtävät sekä pidettyä samalla kuitenkin myös talouden sille asetetuissa raameissa. Oman kokemukseni perusteella Excelistä saa projektinhallintaan luotettavan ystävän, joka osaa tehdä hiljaisesta tiedosta näkyvää ja kuuluvaa.

Excel-osaamisen lisäksi tarvetta tuntuisi olevan valmiille sovellettaville malleille tai moduuleille, sillä välttämättä omat taidot tai aika ei riitä luomaan sellaisia itse. Tästä syystä usein suunnitelmat, aikataulut ja operatiivisen tuotannon tehtävät ovat pirstaloituneina eri alustoille, ja tiedon etsiminen ei ole kovin ketterää. Muistilappuja ja muistivihkoja käytetään edelleen paljon ja järkevän ennakkoinnin sijaan reagoidaan vasta tilanteen sattuessa kohdalle. Tästä saattaa seurata kiivastakin sananvaihtoa siitä, mikä osaprojektin tietty tehtävä kuuluikaan kenelle. Vaikutukset kumuloituvat ja pahimmassa tapauksessa johtavat madaltuneeseen työhyvinvointiin. Hankalin tilanne on silloin, kun tietty projektin työryhmän jäsen jää yllättäen pois tehtävästään jonkun väistämättömän syyn vuoksi eikä ajantasaista tietoa ole saatavilla muulle työryhmälle.

Niin kauan kuin tieto ei ole näkyvässä ja kuuluvassa muodossa, se ei toimi projektin sisäisten tehtävien ja tekijöiden välisenä liimana. Olipa organisaation käytössä minkälainen projektinhallinnan työkalu hyvänsä, on sen käyttöön resursoitava aikaa ja energiaa. Työn teon kulttuurin tulisi kietoutua sen ajatuksen ympärille, että tieto eri olomuodoissaan on arvokkain osatekijä projektin tavoitteiden saavuttamisessa.

LÄHTEET

- Hakala, Juha T., 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Helsinki: Gaudeamus Oy
- Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.
- Innokylä.fi 2024. ”Vuosikello”. Viitattu 19.10.2024. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/vuosikello>
- Jyty.fi 2023. ”Tulevaisuustutkija Mikko Dufvan pärjäämisresepti tietotyöläiselle”. Viitattu 13.10.2024. <https://jyty-lehti.fi/ajankohtaista/tulevaisuustutkija-mikko-dufvan-parjaamisresepti-tietotyolaiselle/>
- Kettunen, Sami 2009. Onnistu projektissa. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY
- Kielitoimistonsanakirja.fi 2024 ”Tolkku”. Viitattu 13.10.2024. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/tolkku>
- Koulutus.fi 2024. ”Gantt-kaavio – mikä se on ja mitä siitä tulisi tietää?”. Viitattu 6.10.2024. <https://www.koulutus.fi/oppaat/projektinhallinta/gantt-kaavio-19710>
- Leppälä, Kari 2011. Projektitoiminnan musta kirja – miten aikamme menestynein käytännöt saadaan takaisin raiteilleen. Helsinki: Readme.fi
- Listenmaa, Jani 2023. Laita tieto töihin. Tiedolla johtamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent
- Marjamäki, Pipsa Lotta & Vuorio, Jenni 2021. Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent Oy
- Microsoft 2024. ”Mikä on laskentataulukko?”. Viitattu 19.10.2024. <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/excel/spreadsheets>
- Niklaswallenius.fi 2022. ”Mitä työkalua kannattaa käyttää projektisuunnitelman tekemiseen? (vertailu)” Viitattu 19.10.2024. <https://niklaswallenius.fi/mika-tyokalu-projektisuunnitelma-vertailu/>
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Open AI 2024. ChatGPT-4. Viitattu 19.10.2024. <https://chat.chatbotapp.ai/?model=gpt-3.5>
- Paalumäki & Vähämäki 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus
- Pelin, Risto 2009. Projektihallinnan käsikirja. 6. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus
- Pyynikin kesäteatteri.fi 2024. ”Nykyhetki ja historia”. Viitattu 13.10.2024. <https://www.pyynikinkesateatteri.fi/teatteri/historia.html>

Ruuska, Kai 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Oy

Ryhmäteatteri.fi 2024. ”Meistä”. Viitattu 13.10.2024.
<https://www.ryhmateatteri.fi/teatteri/meista/>

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

Tamperelainen.fi 2023. ”Tänään Pyynikin Kesäteatteri pelastetaan yhtiöön – ”Omistajilla ei ole osinko-odotuksia””. Viitattu 13.10.2024. <https://www.tamperelainen.fi/paikalliset/5832039>

Teme.fi 2021. ”Tuotanto onnistuu oikea-aikaisella vuoropuhelulla”. Viitattu 6.10.2024.
<https://www.teme.fi/fi/meteli/tuotanto-onnistuu-oikea-aikaisella-vuoropuhelulla/>

Yle.fi 2016. ”Viikonlopun trendisana: Presidentin jakama kirjoitus päästi hokeman valloilleen, mutta mistä tolkkua on peräisin?”. Viitattu 13.10.2024. <https://yle.fi/a/3-8638380>

HAASTATTELUT

Kaikki haastattelut on tehnyt Saija Viljanen

Soikkeli, Piia 2024. Toimitusjohtaja. Teams-haastattelu, 11.9.2024

Sulin, Hannele 2024. Tuottaja. Teams-haastattelu, 24.9.2024

Roisko, Hanna 2024. Vastaava tuottaja. Teams-haastattelu, 30.9.2024

LIITTEET

Haastattelurunko 1.

Työn tilaajan edustajien haastattelut

1. TAUSTATIEDOT

Haastateltavan nimi, yritys, titteli, työtehtävät

2. YRITYKSEN TAUSTATIEDOT

Kerro lyhyesti Pyynikin Kesäteatterin toiminnasta. Montako työntekijää teillä on ja millä tavalla tuotannolliset tehtävät jakautuvat?

3. TUOTANNONSUUNNITTELU JA PROJEKTIINHALLINTA

Millä tavalla Pyynikin Kesäteatterilla tehdään tuotannon suunnittelua ja projektinhallintaa?

4. Mitä projektinhallinnan työkaluja teillä on ollut käytössänne ja millä perusteella ne on valittu?

5. Mitä kehityskohteita näet Pyynikin Kesäteatterin tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan alueilla?

6. Mitä ominaisuuksia hyvä tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan työkalu mielestäsi sisältää?

7. Pyynikin Kesäteatterilla on ollut tarve kehittää tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan työkaluja ja testattavananne on ollut pilottiversio Excel-pohjaisesta työkalusta. Miten koet sen käytettävyyden toiminnassanne?

8. Jos pitäisi nostaa esiin sinulle tärkein asia liittyen projektinhallintaan teatterituotannossa, mikä se olisi?

Haastattelurunko 2.

Vertailuarvioinnin kohteen edustaja

1. TAUSTATIEDOT

Haastateltavan nimi, yritys, titteli, työtehtävät

2. YRITYKSEN TAUSTATIEDOT

Kerro lyhyesti Ryhmäteatterin ja Suomenlinnan kesäteatterin toiminnasta. Montako työntekijää teillä on ja millä tavalla tuotannolliset tehtävät jakautuvat?

3. TUOTANNONSUUNNITTELU JA PROJEKTINHALLINTA

Millä tavalla Ryhmäteatterilla tehdään tuotannon suunnittelua ja projektinhallintaa?

4. Mitä projektinhallinnan työkaluja teillä on ollut käytössänne ja millä perusteella ne on valittu?

5. Mitä ominaisuuksia hyvä tuotannonsuunnittelun ja projektinhallinnan työkalu mielestäsi sisältää?

6. Jos pitäisi nostaa esiin sinulle tärkein asia liittyen projektinhallintaan teatterituotannossa, mikä se olisi?