



**HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU**

OPINNÄYTETYÖ

**Turun Kaupunginteatterin tuotantomallin
kehittäminen Lean-toimintafilosofiaa hyödyntäen**

Jere Pensikkala

Kulttuurituottaja YAMK (60 op)
Arvioitavaksi jättämisaika 21.3.2017

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Jere Pensikkala	Sivumäärä 64 ja 23 liitesivua
Työn nimi Turun Kaupunginteatterin tuotantomallin kehittäminen Lean-toimintafilosofiaa hyödyntäen	
Ohjaava opettaja Minna Hautio	
Työn tilaaja Turun Kaupunginteatteri Oy	
<p>Tutkimuskysymyksenä oli selvittää, voidaanko teatterin tuotantomallia parantaa Lean-toimintafilosofiaa hyödyntämällä ja jos, miten se muuttuu. Tavoitteena oli kehittää Turun Kaupunginteatterin tuotantoprosesseja ja mallintaa ne niin, että kaikki produktiot kulkevat yhteisen toimintamallin mukaan ideavaiheesta viimeiseen esityskertaan ja esityksen purkuun asti. Kehittämistyön tavoitteiden saavuttamiseksi teatteri käynnisti Hukkajahti-nimellä kulkevan Lean-projektin. Hankkeessa toiminnan jatkuva, systemaattinen parantaminen pyrittiin tuomaan osaksi arjen työtä. Muutos koski koko henkilökuntaa, niin esimiehiä kuin henkilöstöä. Tavoitteena oli pysyvän toimintatapamuutoksen aikaansaaminen.</p> <p>Opinnäytetyön tilaajana oli Turun Kaupunginteatteri, joka on toiminut Turun kaupungin sataprosenttisesti omistamana osakeyhtiönä vuodesta 2014 lukien. Itse olen toiminut Turun Kaupunginteatterin hallintopäällikkönä vuodesta 2012 alkaen.</p> <p>Suomalaisten ammattiteattereiden toimintaympäristö on muutoksessa, kun valtionrahoitusta (VOS) uudistetaan vuoteen 2019 mennessä. Oletettavaa on, että taloudelliset realiteetit kiristyvät ja on kyettävä tekemään sekä enemmän että monipuolisemmin laskevalla rahoituksella. Teattereiden on tehostettava toimintaansa ja pysyttävä kiinni ajassa. Tähän haasteeseen Turun Kaupunginteatteri pyrkii vastaamaan toimintojaan kehittämällä, mihin yhtenä keinona nähtiin Lean.</p> <p>Lähestymistapana kehittämistyölle oli toimintatutkimus, jossa pyrkimyksenä oli synnyttää muutos tutkimuskohteessa ja osaltaan kiihdyttää sitä. Toimintatutkimuksessa tavoitteena oli toiminnan kehittäminen ja lähestymistavaltaan se oli voimakkaan käytännönläheinen. Kehittämishankkeen työmenetelmä oli henkilöstön osallistaminen. Työmenetelmän valintaa puolsi Turun Kaupunginteatterin prosessin kehittämisen välineeksi valittu Lean-toimintafilosofia, joka on kehitetty jatkuvaan kehitystyöhön ja voimakkaaseen henkilöstön osallistamiseen kehityshankkeissa. Leanin keskiössä on asiakas, niin sisäinen kuin ulkoinenkin, ja tavoiteltavana on ns. virtaustehokkuus perinteiseen resurssitehokkuuteen verrattuna.</p> <p>Tärkeimpinä tiedonkeruumenetelmiä olivat havainnointi, minkä lisäksi tehtiin yksilö- ja ryhmähaastatteluja. Tausta-aineistoa kerättiin myös Helsingin Kaupunginteatterista, joka on toteuttanut aiemmin oman Hukkajahti-prosessinsa samojen konsulttien kanssa kuin Turun Kaupunginteatterikin.</p> <p>Uudistunut tuotantomalli otettiin käyttöön heti ja sitä kehitettiin jatkuvasti. Jokainen produktio vuoden 2016 ja kevään 2017 aikana antoi mahdollisuuden tarkastella tutkimuksen kohteena olevaa prosessia ja toteuttaa toimintatutkimuksen spiraalia kehityshankkeen aikana. Samalla havainnointiaineistoa kertyi runsaasti pitkin matkaa. Hukkajahdissa tuotettiin myös Lean-toimintafilosofian mukaisia mittaristoja ja porttimalleja, joiden avulla uutta toimintatapaa juurrutettiin käytäntöön.</p> <p>Kehityshankkeen tuloksena Turun Kaupunginteatterin tuotantomallia onnistuttiin kehittämään merkittävästi. Suunnittelun aikajänne pidentyi ja taiteellisille suunnittelijoille viestitään jo prosessin alkuvaiheessa teatterin tavasta toimia. Tulokset ovat rohkaisevia, sillä sekä suunnittelijat että teatterin työntekijät ovat kokeneet työn tekemisen edellytysten parantuneen. Viestintä oli keskeisenä kehityskohteena, sillä omia toimintatapoja on pitänyt prosessissa avata, sanallistaa ja visualisoida.</p> <p>Lean osoittautui hyväksi tavaksi kehittää toimintaa Turun Kaupunginteatterissa ja se antoi runsaasti työkaluja. Teatterin johdon sitoutuminen muutokseen oli vahva, mistä johtuen muutosprosessi eteni jopa toivottua tehokkaammin. Turussa on prosessin tuloksena syntymässä älykäs organisaatio, joka tunnistaa aiempaa paremmin prosessiensa syy-seuraus-suhteet.</p>	
Asiasanat Lean, toimintatutkimus, teatteri, systeemiajattelu, älykäs organisaatio	

ABSTRACT

Author Jere Pensikkala	Number of Pages 64 and 23 appendixes
Title Developing the Production Model of Turku City Theatre Using Lean Philosophy	
Supervisor Minna Hautio	
Subscriber Turku City Theatre Ltd	
<p>The research question was to examine whether the production model of the theatre can be improved by using the Lean philosophy and, if so, how it would change. The aim was to develop the production processes of the Turku City Theatre and to model them so that all productions follow a consistent approach from the idea stage to the final performance and debriefing. In order to achieve the development objectives, the theatre launched a Lean project named "Hukkajahti". The project aimed to integrate continuous, systematic improvement of activities into everyday work. The change concerned the entire personnel, both supervisors and staff. The aim was to achieve a permanent change in the operating culture.</p> <p>The thesis was ordered by the Turku City Theatre, which has operated as a limited company since 2014 with the city of Turku as the owner of 100% of the stock. I myself have worked as the Administration manager of the Turku City Theatre since 2012.</p> <p>The operating environment of Finnish professional theatres is changing as state financing (subsidy system, known as VOS in Finnish) will be reformed by the year 2019. It is assumed that economic realities will tighten and the reduced funds will have to be used to not only do more, but also add to the diversity of activities. Theatres must improve their efficiency and keep up with the times. Turku City Theatre tries to respond by developing its operations, and Lean was seen as one way to do so.</p> <p>The development project was approached in the form of action research, aiming to create change in the subject of the research and, in part, accelerate it. The aim of the action research was to develop operations and its approach was highly practical. The method of the development project was the participation of staff. The choice of method was favoured by Turku City Theatre's choice of Lean philosophy as the process development tool, as it has been designed for continuous development and a strong participation of staff in development projects. Lean centres around the customer, both internal and external, and aims for so-called flow efficiency instead of traditional resource efficiency.</p> <p>The key data collection methods were observation as well as individual and group interviews. Background material was also collected from Helsinki City Theatre, which has previously carried out its own Hukkajahti process with the same consultants as Turku City Theatre.</p> <p>The revised production model was implemented immediately and continuously developed. Each production in 2016 and spring 2017 gave a chance to examine the studied process and implement the action research spiral during the development project. At the same time, plenty of observation data was accumulated along the way. Hukkajahti also produced indicators and gate models in accordance with the Lean philosophy, which helped to entrench the new operating method in practice.</p> <p>As a result of the development project, the production model of Turku City Theatre was significantly developed. The timespan for planning was extended, and artistic coordinators are informed about the theatre's methods already early on in the process. The results are encouraging, because both coordinators and theatre employees have found that the conditions for work have improved. Communication was a development priority, as personal operating methods had to be clarified, verbalised and visualised during the process. Lean proved to be a good way to develop operations at Turku City Theatre and it provided many tools. The theatre management was strongly committed to the change, due to which the change process progressed even more effectively than anticipated. As a result of the process, Turku is giving rise to an intelligent organisation that recognises the causal connections of its processes better than before.</p>	
Keywords Lean, action research, theatre, systems thinking, intelligent organisation	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TAUSTAA	5
2.1 Turun Kaupunginteatteri	6
2.2 Teatteritoiminnan erityispiirteet	7
3 LEAN KEHITTÄMISTYÖN VÄLINEENÄ	8
3.1 Leanin keskeiset käsitteet	10
3.2 Leanin rinnalla käytettävä tietoperusta	14
3.3 Lean kulttuuriorganisaatioissa	17
4 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLINEN TAUSTA	19
4.1 Opinnäytetyön näkökulma	20
4.2 Opinnäytetyön menetelmät ja aineiston hankintamenetelmät	23
5 MITEN TEATTERITYÖTÄ VOI KEHITTÄÄ - HUKKAJAHTI TURUN KAUPUNGINTEATTERISSA	26
5.1 Arvovirtakuvaus – miten produktiot toteutetaan nykytilanteessa	28
5.2 Gate-työpaja – mikä onnistuneessa tuotannossa on tärkeää	32
5.3 Mittarityöpajat – miten omaa työtä voi mitata	37
6 TURUN KAUPUNGINTEATTERIN UUSI TUOTANTOMALLI LEAN-METODIA HYÖDYNTÄEN	40
6.1 Matriisi – yhteinen tapa hahmottaa tuotantoprosessi	41
6.2 Portit ja työlistaukset tekemisen apuna	43
6.3 Päivittäisjohtaminen Turun Kaupunginteatterin valmistavilla osastoilla	45
6.4 Muutostarpeet ja huomiot tuotantomallin käytön perusteella	47
7 MITÄ LOPULTA OPIMME – MITEN TUOTANTOPROSESSI MUUTTUU JA KEHITTYY	50
7.1 Leanin haasteet kehitystyössä	51
7.2 Mitä seuraavaksi - Lean 2.0.	52
8 LOPPUPÄÄTELMÄT	56
LÄHTEET	60
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Suomalaisten ammattiteattereiden toimintaympäristö on muutoksen tilassa. Opetus- ja kulttuuriministeriö on uudistamassa museoiden, teattereiden ja orkestereiden toimintaan myöntämäänsä rahoitusta nykyisen vaalikauden aikana, vuoteen 2019 mennessä. Ministeriö ilmoittaa tavoitteekseen rahoitusjärjestelmää uudistaessaan, että se ottaisi paremmin huomioon taidekentän ja yhteiskunnan muutokset. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti elokuussa 2016 asiantuntijaryhmän pohtimaan rahoituksen uudistamista. Jaakko Kuusiston johtaman ryhmän ensimmäinen työvaihe päättyi 14.2.2017, jolloin se julkaisi teesit, joiden mukaan rahoituksen periaatteet sen mielestä tulevaisuudessa rakentuisivat (Sitra 2017, 4–5). Yhtenä teesinä on, että taide- ja kulttuuripalveluiden alueellinen saatavuus turvataan myös tulevaisuudessa (Sitra 2017, 24–25). Se, miten tämä toteutuu, on merkityksellistä suomalaisen teatteritaiteen maantieteellisen kattavuuden kannalta.

Oletettavaa on, että muutoksessa taloudelliset realiteetit edelleen kiristyvät ja teattereiden on kyettävä tekemään enemmän ja monipuolisemmin pienenevällä rahoituksella. Teattereiden on löydettävä keinoja tehostaa toimintaansa, keskityttävä ydintoimintaansa ja löydettävä yleisönsä yhä uudestaan tässä ajassa, sillä asiantuntijaryhmän näkemyksen mukaan rahoituksessa tulee tulevaisuudessa tehdä valintoja tasajaon sijaan (Sitra 2017, 20–21).

Yksi keino toiminnan parantamiseksi on Lean-toimintafilosofia, joka ohjaa keskittymään kokonaisuuksiin ja välttymään näin resursseja tuhlaavalta osaoptimoimilta ja saarekeajattelulta (Modig & Åhlström 2013, 67). Leanissa on pyrkimyksenä tuottaa asiakkaalle paras mahdollinen arvo tuottajan tarpeet huomioiden. Tämä tarkoittaa asiakastyytyväisyyden (virtaustehokkuus) ja tuottajatytytyväisyyden (resurssitehokkuus) maksimointia (Quality Knowhow Karjalainen Oy 2017). Lean onkin prosessinhallinnan väline, jossa kohtaavat niin asiakkaan kuin tuottajankin tavoitteet. Samalla se on johtamisjärjestelmä, joka pyrkii prosessin vaatiman ajan lyhentämiseen ja sen muuttamiseen ennustettavaksi (Torkkola 2016,

11 & 13). Tässä opinnäytetyössä keskitytään prosessin kehittämiseen organisaation sisällä, jolloin asiakas on sisäinen.

Turun Kaupunginteatteri on määritellyt vuosien 2015–2017 strategiassaan (liite 6) tavoitteeksi fokuoitua ydintoimintaan. Ajatusmallin mukaan kaikki sellainen työ, mikä ei edistä teatterin toimintaa tai esitystuotantoja, asetetaan kriittisen arvioinnin kohteeksi. Samalla kehitetään teatterin tuotantomallia niin, että pienenevät taloudelliset resurssit ovat tehokkaassa käytössä.

Tavoitteena on kehittää Turun Kaupunginteatterin tuotantoprosesseja ja mallintaa ne niin, että kaikki produktiot kulkevat yhteisen toimintamallin mukaan ideavaiheesta viimeiseen esityskertaan ja esityksen purkuun asti. Opinnäytetyön taustalla olevassa kehittämishankkeessa luodaan toistettavissa oleva tuotantomalli ja sitä tukevat työlistaukset. Haasteita tuotantomallille aiheuttaa, jos yksittäisen henkilön tapa toimia menee organisaation toimintatavan ylitse. Tällöin esimerkiksi vierailevien suunnittelijoiden (ohjaajan, lavastajan tai pukusuunnittelijan etc.) varaan jää, miten hyvin ja tehokkaasti teatterin resursseja hyödynnetään.

Tuotantomallin kehittämisellä pyritään varmistamaan se, että Turun Kaupunginteatteri organisaationa kantaa prosessia silloinkin, kun yksittäinen taiteilija poikkeaa sovitusta pelisäännöistä. Organisaatiokulttuurissa pitää olla vahva, yhtenäinen tapa toimia ja kyky viestiä siitä myös eteenpäin. Pyrkimyksenä on varmistaa paras mahdollinen tulos kaikissa tilanteissa ja kehitystyön tavoitteena on pysyvän muutoksen aikaansaaminen.

Toimintaa on mahdollista kehittää juuri nyt, kun toiminta kaikkineen on muutostilassa. Teatteritoiminnan järjestämisvastuu siirtyi kunnalliselta teatterilta Turun Kaupunginteatteri Oy:lle liiketoimintasiirtona 1.1.2014 alkaen ja teatteritalo saatiin peruskorjaukseen kesällä 2014. Teatterin muuttuminen osakeyhtiömuotoiseksi on mahdollistanut aiempaa ketterämmän toimintamallin, joka ulottuu kaikille työntekijätasolle.

Organisaation muutos- ja kehitymisvalmiudet ovat parantuneet huomattavasti ja ne ovat vahvasti osa teatterin nykyistä toimintakulttuuria (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 60). Jo ennen Lean-prosessia, vuosien 2014–2015 aikana, toimintaa kehitettiin: produktion kuljetusta ideasta tuotantoon on parannettu ja uusia teknisiä apuvälineitä on otettu käyttöön. Yhteisen tuotantomallin kehittämiseksi pyritään löytämään sellaisia työvaiheita, jotka eivät tuota lisäarvoa vaan haittaavat projektin virtausta. Projektikuvausta Turun Kaupunginteatterissa tehtiin edellisen kerran keväällä 2014, jolloin aloitettiin teatterin prosessien mallinnustyö (Kärki-Susi 2014). Tuolloin käynnissä ollut teatterin muutto teatteritalosta ja väliaikaisten esitystilojen käyttöönotto jättivät prosessin kuitenkin kesken.

Helsingin Kaupunginteatterin (HKT) tekninen johtaja Antti Rehtijärvi ja Business Excellence Finlandin konsultti Tomi Järvinen esittelivät HKT:n toiminnankehittämisen projektia, Hukkajahtia, Teatterijohtajaliiton seminaarissa Tampereella marraskuussa 2015. HKT:n positiiviset kokemukset aktivoivat ajatuksen Turun Kaupunginteatterin kehittämishankkeesta. Partnereiksi valittiin samat konsultit kuin Helsingissäkin, jolloin myös konsulteilla oli teatterialan tuntemusta entuudestaan. Alusta asti oli selvää, että prosessista tulee myös itselleni ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kehittämishanke.

Kehittämistyön tavoitteiden saavuttamiseksi Turun Kaupunginteatteri käynnisti joulukuussa 2015 oman Hukkajahti-projektinsa yhteistyössä Business Excellence Finland Oy:n Tomi Järvisen ja Päivi Strömmerin kanssa. Järvinen ja Strömmer toimivat prosessimme fasilitaattoreina. Projektissa teatterin toiminnan jatkuva, systemaattinen parantaminen on pyritty tuomaan osaksi arjen työtä. Muutos on koskenut koko henkilökuntaa, niin esimiehiä kuin henkilöstöä.

Olen työskennellyt Turun Kaupunginteatterin hallintopäällikkönä vuodesta 2012 alkaen ja vastualueelleni kuuluvat muun muassa tuotannosuunnittelu sekä talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät. Hallintopäällikkönä kuulun teatterin johtoryhmään, joten roolini kehityshankkeessa, Hukkajahdissa, on ollut keskeinen.

Tutkimuskysymyksenä tässä opinnäytetyössä on: ”Voidaanko teatterin tuotantomallia parantaa Lean-toimintafilosofiaa hyödyntämällä? Ja jos, miten se muuttuu?”.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TAUSTAA

Suomessa teattereiden valtionrahoituksen tavoitteena on taiteellisista lähtökohdista tuottaa teatteri- ja orkesteripalveluja ja edistää niiden alueellista saatavuutta kattavasti kautta maan sekä saavutettavuutta eri väestöryhmille. Tukea myönnetään kansallisille taidelaitoksille, valtionosuusteattereille sekä ns. vapaalle ammattilaiskentälle. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017a.)

Teatteri- ja orkesterilain ulkopuolella ovat suurista esittävän taiteen toimijoista Valtioneuvoston asetuksella Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalaan kuuluvat Suomen Kansallisooppera ja Suomen Kansallisteatteri (Valtioneuvoston asetus opetus- ja kulttuuriministeriöstä 310/2010, § 2), jotka kansallisina taidelaitoksina ovat erityisasemassa valtion tuen suhteen. Kansallisoopperan ja Kansallisteatterin rahoitus myönnetään harkinnanvaraisena suoraan valtion budjetista (Valtion talousarvio 2017, 80).

Työn tilaajana oleva Turun Kaupunginteatteri kuuluu valtionosuutta saaviin teattereihin, joita Suomessa on yhteensä 57. Niiden rahoitus jakautuu karkeasti ottaen kolmeen osaan: valtion tukeen, kuntien tukeen ja omaan tulonhankintaan. Valtion rahoitus perustuu laskennallisiin henkilötyövuosiin, joita vuonna 2017 on yhteensä 2469 ja niiden perusteella myönnettävä rahoitus on noin 54,3 miljoonaa euroa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b.)

Teatteri- ja orkesterilain (730/1992) piiriin kuuluvat teatterit ovat opetus- ja kulttuuriministeriön valtionosuuteen oikeutetuiksi hyväksymiä, minkä lisäksi laissa ovat erikseen nimettyinä Svenska Teatern i Helsingfors ja Tampereen Työväen Teatteri (Teatteri- ja orkesterilaki 730/1992, § 3). Valtionosuuksia säätelee teatteri- ja orkesterilain lisäksi laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta

(1705/2009). Turun Kaupunginteatteri on yksi Suomen suurimmista teatteri- ja orkesterilain piiriin kuuluvista teattereista niin henkilöstömäärällä (5.) kuin liikevaihdollakin (5.) mitattuna (Teatteritilasto 2015, 46 & 53).

2.1 Turun Kaupunginteatteri

Turun Kaupunginteatteri perustettiin vuonna 1946 yhdistämällä Turun Suomalainen Teatteri (myöhemmin Turun Teatteri) ja Turun Työväen Teatteri. Perustettaessaan se oli Suomen ensimmäinen täyskunnallinen teatteri. Vuodesta 2014 asti Turun Kaupunginteatteri on toiminut Turun kaupungin sataprosenttisesti omistamana osakeyhtiönä.

Turun Kaupunginteatteri on aina toiminut perinteisenä repertuaariteatterina ja nykyisin se tuottaa vuosittain noin 8-10 ensi-iltaa, useita vierailunäytäntöjä ja yhteensä noin 350–400 esityskertaa. Teatterin katsojamäärä on teatteritalon peruskorjauksen aikana ollut noin 100 000 vuodessa. (Teatterin tiedotuskeskus 2016, 71; Turun Kaupunginteatteri 2016a.)

Turun Kaupunginteatterissa työskentelee vuosittain noin 200 henkilöä riippuen repertuaarissa olevien produktioiden vierailijoiden lukumäärästä. Vuoden 2016 lopulla teatterin palveluksessa oli yhteensä 76 vakituista teatterialan ammattilaista. Palkansaajina teatterilla oli vuonna 2016 yhteensä 217 henkilöä ja palveluksessa keskimäärin 141 henkilöä. (Turun Kaupunginteatteri 2017a, 21.)

Teatterin toimintaympäristöön on vaikuttanut toimintamuodon muutoksen lisäksi merkittävästi myös vakituisen Aurajoen rannassa sijaitseva teatteritalon peruskorjaus vuosina 2014–2017, minkä aikana teatteri toimii väistötiloissa. Teatterin tämänhetkinen päänäyttämö on teatteritoimintaa varten rakennettu uusi Logomo-teatteri. Lisäksi esityksiä nähdään Turun ydinkeskustan Domino-teatterissa ja vaihtelevissa tiloissa ympäri kaupunkia. Vuodesta 2015 Turun Kaupunginteatteri on tuottanut myös kesäteatteria yhteistyössä Emma Teatterin kanssa Naantalın Muumimaailmassa. (Turun Kaupunginteatteri 2016a.)

Turun Kaupunginteatterin teatteritalon peruskorjaus valmistuu suunnitelmien mukaan Suomen itsenäisyyden satavuotisjuhlallisuuksiin ja ensimmäinen ensi-ilta nähdään peruskorjatussa teatteritalossa syyskuussa 2017 (Turun Kaupunginteatteri 2016b).

2.2 Teatteritoiminnan erityispiirteet

Teatterin jokaista produktiota on mahdollista verrata tuotekehitysprosessiin, jonka tuloksena syntyvä tuote on asiakkaan näkemä teatteriesitys. Taiteellisen prosessin synnyttämä esitys onkin suurelle yleisölle kaikkein näkyvin teatterityön muoto. Työn pitkäjänteisyys ja toisinaan jopa useiden vuosien valmistelusykli ovat harvoin tunnettuja. Teatterin ammattilaista esille nousevat näyttelijät, jotka illasta ja tuotannosta toiseen nähdään lavalla, vaikka ammattiteattereiden henkilökunnasta hieman yli puolet onkin muuta kuin taiteellista henkilökuntaa (Teatterin tiedotuskeskus 2016, 58).

Teatterin vuosikello jakautuu näytäntövuoteen, joka alkaa 1.8. ja päättyy 31.7., sekä kahteen esityskauteen: syksyyn ja kevääseen. Teatterityön erityispiirteenä on lisäksi kuusipäiväinen työviikko, sillä harjoitus- ja esitystoiminnan ollessa käynnissä, työskennellään pääsääntöisesti maanantaista lauantaihin. Tämä kohdentaa työpanoksesta suuren osan talvikaudelle, jolloin esitykset pääosin nähdään, mikä tarkoittaa varsinaiseen näyttämötyöskentelyyn noin kahden kauden kesätaukoa kesä- heinäkuussa. Muu työ, esimerkiksi lavasteiden ja puvustuksen valmistus, jatkuu teattereissa kuitenkin esityskauden ulkopuolellakin.

Suomalaista ammattiteatteritoimintaa sääntelevistä työehtosopimuksista merkittävimmät ovat Näyttelijöiden teatterialan työehtosopimus, Teatterialan työehtosopimus sekä Teatterimuusikkojen työehtosopimus. Valtakunnallisena työnantajaliittona toimii Suomen Teatterit ry, jonka solmimista työehtosopimuksista yleissitovia ovat Teatterialan työehtosopimus ja Näyttelijöiden teatterityöehtosopimus. Yleissitovuus velvoittaa myös ns. järjestäytymättömät työnantajat noudattamaan alansa edustavana pidettävän työehtosopimuksen määräyksiä työsuhteen ehdoista ja työoloista. (Suomen Teatterit 2017.)

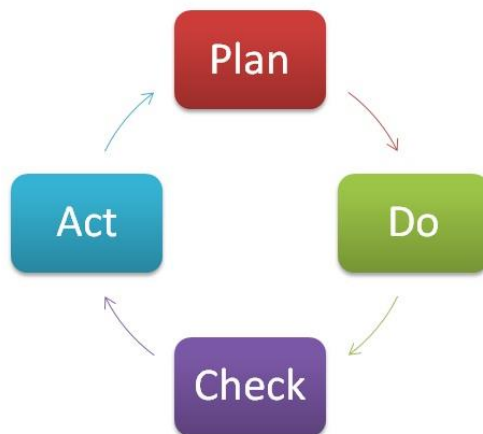
3 LEAN KEHITTÄMISTYÖN VÄLINEENÄ

Lean esiteltiin länsimaissa ensimmäisen kerran vuonna 1988 John Krafcikin artikkelissa *Lean-tuotantojärjestelmän riemuvoitto* (The Triumph of Lean Production System). Artikkelissaan Krafcik esitteli Lean-termillä Toyotan tuotantofilosofian, jota alkuperäisessä muodossaan kutsuttiin Toyota Production Systemiksi (TPS). Autoteollisuuteen artikkelissaan keskittyvä Krafcik murtaa väitteen, jonka mukaan korkeaa tuottavuutta syntyy ainoastaan mittakaavaeduilla ja huipputekniikalla. Krafcikin mukaan myös pienillä varastoilla, pienillä tuotannon pusku-reilla ja yksinkertaisenkin tekniikan avulla voidaan saavuttaa sekä korkea laatu että hyvä tuottavuus. Leanissa tavoitteena onkin tuottaa mahdollisimman suuri lisäarvo mahdollisimman pienin resurssein. (Lean Enterprise Institute 2016.)

Liikkeenjohdon tutkimus on viimevuosina kiinnostunut laajemminkin tästä joustavasta ja kevyestä toimintavasta, Leanista (Ojala 2002, 165). Termillä ei kuitenkaan ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, sillä sitä pidetään joko abstraktina asiana, filosofiana ja asenteena, tai konkreettisenä työskentelytapana, menetelminä ja työkaluna (Modig & Åhlström 2013, 85).

Lean-ajattelu keskittyy seitsemään erilaiseen hukkaan, jotka poistamalla pyritään parantamaan toimintaa. Hukkaa ovat muun muassa toimintatavat tai prosessit, jotka vaativat resursseja, mutta eivät tuota lisäarvoa (Womack & Jones 2003, 15). Womackin ja Jonesin mukaan (2003, 15) Leanin tavoitteena on tehdä jatkuvasti enemmän ja paremmin pienemmillä panostuksilla; vähemmällä työllä, tarvikkeilla, ajalla ja tilalla. Arvoa tuottamattomiksi toiminnoiksi, joista asiakas ei ole valmis maksamaan, lasketaan Lean-ajattelussa: ylituotanto, varastot, odottaminen, ylimääräinen työntekijän tai prosessin liike, siirtäminen, virheet ja uudelleen tekeminen sekä epätarkoituksenmukainen käsittely (Torkkola 2016, 25–27). Leanissa hukkaa ovat myös aktiviteetit jotka lisäävät kustannuksia lisäämättä tuotteeseen tai palveluun arvoa asiakkaan näkökulmasta. (MCS-Management Consulting Services Oy 2016.)

Leanin tavoitteena on parantaa työskentelyolosuhteita ja tehdä asioita oikein, eikä se ole vain kustannustensäästöohjelma tai tapa karsia kaikesta (Kouri 2010, 7). Lean perustuu toiminnan jatkuvaan ja systemaattiseen parantamiseen, johon osallistuu koko yrityksen henkilökunta (Kouri 2010, 14–15). Jatkuva parantaminen tunnetaan Leanissa kaizenina, joka keskittyy jatkuvan parantamisen toteuttamiseen hukan eliminoimiseksi; ongelmien tunnistamisen, ratkaisujen ja toteutuksen avulla (Kouri 2010, 14). Kaizenissa hukkaa eliminoidaan yksi kerrallaan mahdollisimman pienin kustannuksin ja kehitys toteutuu PDCA-syklin (Deming 1994, 131–133) mukaisesti. PDCA-syklissä kehityksen kehä kiertyy aina suunnittelusta (Plan), suorittamisen (Do) ja arvioinnin (Check) kautta toteutukseen (Act) sekä kehityksen jatkamiseen. (Kouri 2010, 15.)



Kuva 1. PDCA-sykli
(PDCA Home 2017).

Lean on laajentunut teollisuudesta myös palveluihin, tuotekehitykseen ja myyntiin. Lean on osaltaan prosessien uudelleensuunnittelua, paremmin tekemistä ja systeemiajattelua, joka on tärkeä lähestymistapa oppivalle organisaatiolle (Ojala 2002, 165). Professorien Niklas Modigin ja Pär Åhlströmin vuonna 2011 kirjoittama *Tätä on Lean – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin* on Ruotsin myydyimpiä johtamisoppaita ja osa kehitystä, jossa Lean-oppaat ovat nousseet 2010-luvulla toiminnan kehittämisen bestsellereiksi. Niklas Modig toimi Tokion yliopiston vierailevana tutkijana vuosina 2006–2008 ja tutustui Toyotan toimintatapaan käytännössä, mikä näkyy hänen tavassaan arvioida Leania.

Modigin ja Åhlströmin (2013, 140) mukaan: ”Lean ei ole menetelmiä ja työkaluja. Lean ei ole myöskään periaatteita niin kuin usein kuvitellaan”. Modig ja Åhlström näkevät Leanin toimintastrategiana, joka korostaa virtaus- eikä resurssitehokkuutta ja jolla saavutetaan asetetut tavoitteet. Modig ja Åhlström antavat kirjassaan oikeat suuntaviivat myös niille, jotka näkevät Leanin mahdollisena kehitystyökaluna omassa organisaatiossaan. Kysymykset ”Mitä keinoja voimme käyttää leanin toimintastrategian tavoittamiseksi?” ja ”Mitkä ovat keinoja, joilla voimme kasvattaa virtaustehokkuutta niin, että resurssitehokkuus ei vähene vaan mieluiten kasvaa?” ovat myös Turun Kaupunginteatterin prosessissa oikeat ja vievät sitä eteenpäin. (Modig & Åhlström 2013, 117 & 140.)

3.1 Leanin keskeiset käsitteet

Lean-terminologia on laaja ja tässä työssä käytän siitä vain osaa. Olen kuitenkin pyrkinyt avaamaan luvussa sellaisia keskeisiä termejä, joiden avulla on mahdollista saada Leanista jonkinlainen kokonaiskuva.

Leanissa käytettävät termit perustuvat suurelta osin japanin kieleen, mutta tässä työssä olen pyrkinyt käyttämään suomenkielisiä vastineita silloin, kun ne ovat olleet riittävän yksiselitteisiä ja käyttöön jo vakiintuneita. Lähteinä olen käyttänyt erityisesti suomeksi kirjoitettuja Ilkka Kourin *Lean taskukirjaa* (2010) ja Sari Torkkolan *Lean Asiantuntijatyön johtamisessa* (2016) sekä John Morganin ja Martin Brenig-Jonesin englanninkielistä teosta *Lean Six Sigma for Dummies* (2012), jonka käsitteistöä olen tähän työhön vapaasti suomentanut.

Leanin keskeisin käsite on hukka (*muda*), jota pyritään aina ja kaikkialla eliminoimaan paremman tuotannon saavuttamiseksi. Leania on tuskin mahdollista kuvata ilman hukkaa, mutta hukkaa on aina myös Leanista huolimatta. Leanin tarkoittamat perinteiset seitsemän hukkaa tuotannossa ovat: **ylituotanto, odottelu ja viivästykset, tarpeeton kuljettaminen, laatuvirheet, tarpeettomat varastot, ylikäsittely** ja **tarpeeton liike työskentelyssä** (Kouri 2010, 9–10). Poistamalla hukkaa paranevat sekä työn laatu että tuottavuus (Kouri 2010, 9).

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 näyttämöteoksessa. 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.

Tarpeettomaan kuljetukseen liittyviä hukkia on helppo havaita esimerkiksi lavasteiden valmistuksessa tilanteissa, joissa keskeneräistä työtä siirretään näyttämölle harjoituksiin. Tällöin niitä joudutaan muokkaamaan lyhyissä periodeissa harjoitusten tauolla kello 14 ja 18 välillä. Ylituotantoa teatterissa edustaa ennen kaikkea ylilaatu, jossa yksityiskohtiin keskitytään tasolla, joka ei enää näy loppuasiakkaalle eli teatterikatsojalle.

Kaikkea hukkaa ei voida poistaa, eikä se taiteellisessa prosessissa ole edes välttämätöntä. Vähentämällä hukkia on prosessin virtaavuutta mahdollista parantaa, mikä tarkoittaa resurssien parempaa käyttöä, ennakoitavuutta ja tuottavuuden kasvua työtahdin kiristymättä.

Lean pyrkii jatkuvaan toiminnan parantamiseen (*kaizen*) ja vastuu siitä on jokaisella työntekijällä. Leanissa kehitys nähdään myös pieninä askelina, jolloin joista työvaihetta ja omaa tekemistään voi jatkuvasti parantaa ja näin vähentää hukkaa. Jokainen kehitysaskel tuo esiin uuden parannettavan kohteen, jolloin jatkuva parantaminen toteutuu PDCA-syklissä. (Kouri 2010, 14–15.)

Töiden tekemisen oikea-aikaisuus (JIT = Just in Time) on yksi tapa estää hukkaa syntymästä välttymällä muun muassa varastoinnilta ja työn siirtämiseltä. Oikea-aikaisuus perustuu kolmeen pääelementtiin: yhden kappaleen virtaukseen, imuohjaukseen ja valmistuksen aloituksen rytmittämiseen (Takt time) (Morgan & Brenig-Jones 2012, 13–14).

Imuohjauksella pyritään siihen, että työtä tehdään vain, kun työn tulokselle on tarve. Asiakkaan tilaukseen perustuvan työn käynnistämisen avulla siis vältetään kahta hukkaa; varastojen tarvetta ja ylituotantoa. (Morgan & Brenig-Jones 2012, 13). Imuohjaukseen liittyy myös töiden suoritusjärjestys. Tehokkain tapa toimia on fifo (first-in-first-out), jossa työt tehdään samassa järjestyksessä kuin ne saapuvat (Torkkola 2016, 136).

Tuotannon ajoitusjärjestelmää ja visuaalista ohjaustaulua, joka mahdollistaa JIT-tuotannon, kutsutaan termillä *kanban*. Se on keskeinen työkalu imuohjauksen toteuttamiseksi ja sillä pyritäänkin eliminoimaan Lean-toiminnan keskeisintä hukkaa, ylituotantoa (Kouri 2010, 22). Kanbanin avulla pyritään myös rajoittamaan keskeneräisen työn määrää niin, että työt eivät ruuhkaudu ja ylikuormitus vähenee (Torkkola 2016, 63).

Kanban on helpointa ottaa käyttöön työssä, jossa useat henkilöt toteuttavat samaa tai samankaltaista työtehtävää. Teatterityössä tämä tarkoittaa erityisesti lavasteverstasta ja puvustoa. Tällöin keskeneräisen työn ja valmistuksen rajoituksilla pyritään vähentämään myös fyysisten varastojen aiheuttamaa hukkaa (Torkkola 2016, 63). Asiantuntijatyössäkin kanbania on mahdollista käyttää, sillä sen avulla on mahdollista tuoda töitä näkyväksi muun muassa henkilökohtaisilta työlistoilta (Torkkola 2016, 66), jolloin työkuormaa on mahdollista ohjata paremmin vapaille resursseille ja näin välttää turhaa odottelua.

Visuaalisuus (*jidoka*) on yksi Leanin perusperiaatteista. Pyrkimyksenä on luoda niin yksinkertainen ja tehokas työnhjaamistapa, että informaation saamiseksi ei tarvitse nähdä vaivaa (Torkkola 2016, 49). Visuaalisen ohjauksen perusteella kaikilla työntekijöillä on yhteinen näkemys prosessista, minkä ansiosta kaikilla on tarvittaessa myös valta pysäyttää prosessi, jolloin virhe voidaan korjaaminen heti ongelman ilmaantuessa (Morgan & Brenig-Jones 2012, 12–13). Kehittämistyössä esitetyt uuden tuotantomallin mukaiset matriisit (liite 2a, 2b & 2c) edustavat tätä visualisoinnin perustetta.

Visuaaliseen ohjaukseen perustuvat myös portit (*gate*), jotka ovat yhdessä päätettyjä mittauksen ja päätöksenteon hetkiä. Portit ovat arvovirtakuvauksessa

(ks. luku 5.2.) esille nousseita keskeisiä tuotannon vaiheita ja Turun Kaupunginteatterin tuotantomallissa ne ovat hetkiä, jolloin prosessi siirtyy seuraavaan vaiheeseen. Turun Kaupunginteatterin tuotantomalliin valitut portit ja niiden mukaiset kysymyslistat (muun muassa liitteet 3a, 3b, 3c, 3d) ovat tapa varmistaa tiedolla johtamisen prosesseja Lean Six Sigman mukaisesti.

Lean Six Sigma yhdistää Leanin (Toyota) ja Six Sigman (Motorola) filosofiaa. Nämä toimintafilosofiat yhdistettiin ensimmäisen kerran 2000-luvun alussa niin, että pääajatuksena oli hyödyntää Leania tarvittavan ajan lyhentämiseen ja yhdistää siihen Six Sigman laatutason standardointi ja tilastollisia menetelmiä (Torkkola 2016, 207). Lean Six Sigmassa pyritään eroon hukasta parantamalla jatkuvasti toimintaa ja keskittymällä erityisesti vaihtelun pienentämiseen.

Lean Six Sigmassa noudatetaan seitsemää periaatetta, jotka voidaan suomen-
taa seuraavasti: keskittymiseksi asiakkaaseen, työn määrittelyksi ja ymmärrykseksi siitä miten työ tehdään, prosessin virtaavuuden kehittämiseksi ja keventämiseksi, hankkiutumiseksi eroon tuottamattomista työvaiheista ja hukasta, tiedolla johtamiseksi, työntekijöiden osallistamiseksi ja osaamisen kehittämiseksi sekä aktiiviseksi systemaattisen muutoksen läpiviemiseksi (Morgan & Brenig-Jones 2012, 23–25).

Tässä työssä esitellään johtopäätöksissä myös työpaikkojen organisointiin ja työmenetelmien standardointiin keskittyvä menetelmä 5S, joka tulee sanoista sortteeraus, systematisointi, siivous, standardointi ja seuranta (Lean Lion 2017). Kourin mukaan (2010, 25–26) 5S on konkreettinen työtapa, jolla huolehditaan siisteyden ja järjestyksen kehittämisestä sekä niiden ylläpitämisestä, mikä viime kädessä parantaa työn systemaattisuutta ja kurinalaisuutta. 5S onkin tapa järjestää työtä ja työympäristöjä paremmin toimivaksi muun muassa sijoittamalla useimmin tarvittavat työkalut ja tarvikkeet lähimmäksi työpistettä, jolloin turhilta liikkeiltä on mahdollisuus välttyä. 5S on parhaimmillaan fyysisissä työpisteissä ja se on teatterityössä käyttökelpoinen esimerkiksi lavasteverstailla.

Kehittämistyössä Turun Kaupunginteatterilla on tehty tietoinen päätös välttää Lean-terminologiaa, jotta käytetty kieli on vastannut arkista työtä eikä kehittämisen terminologia ole sulkenut ketään ulkopuolelle. Näin toimien olemme myös pyrkineet pitämään ajatukset varsinaisesta kehittämisestä positiivisena. Kieli on keskeinen väline edistää tai heikentää muutosten toteutumista (Arikoski & Sallinen 2007, 8) ja jotta muutoksesta viestiminen on ollut riittävän selkeää, ei Lean-sanastoa ole käytetty työpajoissa. Sydänmaanlakan (2007, 229) mukaan älykäässä organisaatiossa ei käytetä ”muotitermejä, vaan rakennetaan terminologia organisaatiossa jo käytössä olevien käsitteiden varaan, jos vain mahdollista”. Lean on tullut vasta prosessin aikana osaksi myös omaa osaamistani, eikä terminologia olisi työn alussa ollut itsellenikään selvää.

Leanin keskeisistä käsitteistä *arvovirtakuvaus*, *vaihtelu* ja *virtaustehokkuus* kuvataan tarkemmin luvuissa 5 ja 6, joissa käsitellään varsinaista muutosprojektia Turun Kaupunginteatterissa.

3.2 Leanin rinnalla käytettävä tietoperusta

Keskeisinä käsitteinä opinnäytetyössä ja aineiston käsittelyssä ovat Lean-toimintafilosofian ja Lean Six Sigman lisäksi erityisesti systeemiajattelu (muun muassa Deming 1994; Ojala 2002; Senge 2006; Torkkola 2016), joka ohjaa katsomaan organisaatiota kokonaisuutena. Torkkolan (2016, 96) mukaan ilman systeemiajattelun ymmärtämistä, Leanin johtamismalli ei edes onnistu. Systeemissä keskeistä on ymmärtää, että usein tärkein tehostettava kohde on ”osien välisistä yhteyksistä, ei osien sisältä” (Torkkola 2016, 97).

Systeemillä tulee aina olla yhteisesti jaettu päämäärä ja mitä suurempi riippuvuus systeemin osilla on toisistaan, sen tärkeämmäksi muodostuu niiden välinen kommunikaatio ja yhteistyö. Koko organisaation tulee ymmärtää, että kaikki häviävät, jos systeemin osista tulee itsekkäitä ja omiin voittoihin pyrkiviä. (Deming 1994, 50 & 96.)

Systeemiajattelussa toiminta esitetäänkin ketjuna, jonka osat ovat riippuvaisia toisistaan, jolloin syntyy vääjäämättä myös kohtia, joissa työ pakkautuu ja aiheuttaa työn hitautta eli pullonkauloja (Torkkola 2016, 99). Torkkolan (2016, 59) mukaan ”jokaisessa systeemissä on yksi pullonkaula, joka määrittää kokonaisuuden maksiminopeuden”. Pullonkaula on siis prosessin heikoin lenkki, jossa resurssit eivät kohtaa tarvetta (Morgan & Brenig-Jones 2012, 185–186).

Modigin ja Åhlströmin (2013, 39) mukaan prosesseissa syntyy pullonkauloja, myös siksi, että asioita tulee tehdä tietyssä järjestyksessä. Pullonkaulaksi saat-
taa tällöin muodostua yksi ihminen, mistä johtuen seuraavat toiminnot eivät toteudu optimaalisesti. Tästä aiheutuu, ettei systeemin optimi ole sen osien optimi, vaan ainoastaan pullonkaulan käyttöasteen tulisi olla jatkuvasti mahdollisimman korkea (Torkkola 2016, 100).

Torkkolan (2016, 100) näkemyksen mukaan systeemiajattelun ja Lean-filosofian välillä on myös ristiriita, sillä kun Leanissa pyritään jatkuvasti parantamaan toimintaa kaikkialla, osoittaa systeemiajattelu, että toimintaa kannattaa kehittää vain pullonkaulassa (Morgan & Brenig-Jones 2012, 186).

Analyysissa ja johtopäätöksissä esiin nousevat Peter Sengen *oppiva organisaatio* (muun muassa 1999 ja 2006) ja Pentti Sydänmaanlakan *älykäs organisaatio* (muun muassa 2007). Leanin tapaan jatkuvan parantamisen ideologia on myös älykkään organisaation taustalla ja sen prosesseja kehitetään koko ajan (Sydänmaanlakka 2007, 223). Jatkuvan kehittämisen periaate vaatii organisaation kaikkien tasojen toimimista yhteisen päämäärään hyväksi ja Sydänmaanlakan (2007, 220) mukaan älykkäällä organisaatiolla onkin oltava selkeä yhteisesti jaettu vahva visio ja strategia.

Leenamaija Ojala esittelee kirjassaan *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa* (2002) saksalaisen Philipp Rosegartenin tutkimustuloksia oppivasta organisaatiosta, joita leimaavat 11 keskeistä tekijää:

- tiimityö ja tiimissä oppiminen
- systeemiajattelu
- ajatuksia ja toimintaa ohjaavat sisäiset mallit
- vapaa tiedonkulku ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä sivuittain

- koko henkilöstön jatkuva oppiminen
- oppimisen palkitseminen
- jatkuva työn kehittäminen
- yrityksen strategian jatkuva kyseenalaistaminen ja henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan
- hajautettu päätöksenteko ja osallistuva johtaminen
- oppimislaboratoriot ja jatkuva kokeilu
- oppimista tukeva yrityskulttuuri. (Ojala 2002, 167.)

Leanissa koko organisaation rooli kehittämisessä on keskeistä (Torkkola 2016,100) ja tavoitteena on jokaisen työntekijän henkilökohtaisen taidon ja osaamisen kasvattaminen (Kouri 2010, 37). Pelkkä informaatio ei siis riitä (Deming 1994, 106), vaan tietoa tulee käsitellä ja jalostaa jatkuvasti (Sydänmaanlakka 2007, 218). Oppivan organisaation ehtona on Sengen (2006, 129) mukaan henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen, sillä organisaatiot oppivat vain yksilöiden kautta. Oppisen tulos, osaaminen, onkin oppivan organisaation tärkeä voimavara ja älykäs organisaatio oppii nopeasti; sillä on kyky uusiutua ja jopa ennakoida muutoksia (Sydänmaanlakka 2007, 218–220).

Nostaessaan työntekijän osaamisen kehittämisen keskiöön, Sengen ja Sydänmaanlakan teorioiden mukainen jatkuvassa kehityksessä ja muutosvalmiudessa oleva, itseohjautuva organisaatio onkin yksi Leanin toimintafilosofian peruspilari.

Ojalan esittelemien Rosegartenin oppivaa organisaatiota kuvaavien ominaisuuksien osalta korostuu vielä vapaan tiedonkulun rooli (Ojala 2002, 167). Tästä johtuen kehitystyötä tarkastellaan myös muutosjohtamisen ja -viestinnän teorioiden avulla (muun muassa Arikoski & Sallinen 2007; Heiskanen & Lehikoinen 2010; Honkanen 2006). Tämä on tärkeää, sillä Torkkolan (2016, 226) mukaan johtajan roolina on parantaa systeemiä mikä vaatii myös strategisia valintoja. Oppivaan organisaatioon siirtyminen aiheuttaa usein vastarintaa, joka voi näyttäytyä muun muassa välinpitämättömyytenä tai kyynisyytenä (Senge 2006, 135).

Senge etc. (1999, 15) painottavat teoksessaan *The Dance of Change* ”syvälistä muutosta” (profound change), jossa vaikuttavat sekä sisäiset muutokset, kuten henkilöiden asenteet, arvot ja käytös, että ulkoiset muutokset, jossa muutoksessa ovat prosessit, strategiat, käytännöt. Tällainen muutos vie aikaa, mistä

johtuen on muistettava kirjata näkyviin toiminnan ja ajattelun muutokset, jotta ihmisillä on mahdollisuus nähdä myös muutos suhteessa asenteisiin. (Senge etc. 1999, 289.)

Muutosjohtamisen ja -viestinnän teorioita hyödyntämällä on siis mahdollista arvioida muutoksen edistymistä ja sen kohtaamia vaiheita osana toimintatutkimusta. Ne ovat olleet tärkeässä osassa havainnoinnin tukena ja muistiinpanoja hyödyntäessä. Hukkajahti-prosessia Turun Kaupunginteatterissa on arvioitu näin toimien myös avoimuuden ja sisäisen viestinnän onnistumisen kautta.

3.3 Lean kulttuuriorganisaatioissa

Turun Kaupunginteatterissa oli tehty vuonna 2014 tuotantomallin kuvausta ja toiminnan kehittäminen oli käynnissä. Kehittämisen työskentelymetodi ja sopivat kumppanit kuitenkin puuttuivat, mistä johtuen järjestelmällistä ja johdettua muutosprosessia ei ollut käynnissä. Vastauksen oikeaan kehittämismetodiin saimme, kun Antti Rehtijärvi ja Tomi Järvinen esittelivät HKT:n Hukkajahdin tuloksia Suomen Teatterinjohtajaliiton seminaarissa Tampereella marraskuussa 2015. Tilaisuuden jälkeen Turun Kaupunginteatterin toimitusjohtaja Arto Valkama, taiteellinen johtaja Mikko Kouki ja minä olimme kaikki vakuuttuneita siitä, että olimme löytäneet oikean tavan työstää omaa tuotantomalliamme.

Helsingin Kaupunginteatteri oli käynnistänyt kehityshankkeensa ensimmäisen osan helmikuussa 2014. Rehtijärven (2015) mukaan HKT:n Hukkajahdissa oli kysymys ohjelmiston kehittelystä valmiiksi esityksiksi ja keinoista, joilla tuotantojen virtausta voidaan parantaa kaikkialla teatterissa. Alkuvaiheen osallistavissa työpajoissa yli 100 teatterilaista antoi näkemyksensä toiminnan nykytilan ja tuotantoprosessien kartoitukseen. Yhtenä kehittämishankkeen käynnistävänä syynä oli se, että Helsingin Kaupunginteatterissa ei oltu aiemmin kuvattu prosesseja, mikä aiheutti osaltaan sekä resurssien hukkaa että jätti työntekijöiden osaamista katveeseen. (Rehtijärvi 2015.)

Hukkajahdin toiseen vaiheeseen Helsingin Kaupunginteatteri siirtyi marraskuussa 2014. Prosessien kuvaamisen jälkeen pyrkimyksenä oli parantaa tuotantojen kokonaisuuden hallintaa ja ongelman ratkaisua, keskittyen muun muassa lavastamossa ja puvustossa päivittäiseen työn johtamiseen. Uutena toimenpiteenä HKT:n kehitystyötä jalkautettiin valittuihin työpisteisiin, joissa aloitettiin 5S työpajat. Hukkajahdin toinen vaihe oli edelleen käynnissä, kun kuulumme marraskuussa 2015 esittelyn huomioista ja tuloksista, joita Helsingin Kaupunginteatteri oli jo saanut. (Rehtijärvi 2015.)

Lukuun ottamatta Helsingin Kaupunginteatterin Hukkajahtia, eivät kulttuuriorganisaatiot näy juurikaan hyödyntävän Leania tai ainakaan ne eivät laajasti esittele projektejaan. Esimerkkejä on ollut vaikea löytää niin Suomesta kuin muualtakin Euroopasta, mikä osaltaan vaikutti opinnäytetyön aineistoon. Tavoitteena oli kerätä vertailevaa aineistoa Helsingin Kaupunginteatterin lisäksi muiden kulttuuritoimijoiden kehityshankkeista, mutta vertailtavia projekteja, joissa Lean-filosofiaan olisi käytetty kulttuuriorganisaation kehittämiseen, ei löytynyt. Vertailevan aineiston käytöstä opinnäytetyön aineistona oli lopulta luovuttava esimerkkien puuttuessa.

Sari Torkkola (2016, 13) esittääkin näkemyksen, että Lean tulkittiin alkujaan väärin Krafcikin artikkelin (1988) perusteella vain tuotantoon soveltuvaksi, mistä johtuen Leanin leviäminen esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioihin on ollut hidasta. Torkkola (2016, 13) jakaa Modigin ja Åhlströmin (2013, 140) näkemyksen siitä, että alkuaikoina Leanin tuloksia arvioitiin vain seurausten ja näkyvien toimintatapojen avulla, ja että, vasta myöhemmin, kun Lean on nähty periaatteena, sen käyttömahdollisuudet ovat laajentaneet.

On siis tunnistettava se tosiasia, että Leanin juuret ovat teollisuudessa, vaikka se on muunnettavissa palvelemaan mitä tahansa sektoria (Morgan & Brenig-Jones 2012, 10). Tämä historia on huomioitava käytettäessä Leania kehitystyössä ja erityisesti valittavissa menetelmissä, jotta muutosvastarinnalta on mahdollisuus välttyä (Arikoski & Sallinen 2007, 51). Tästä syystä Turun Kaupunginteatterissa pyrittiin Leania lähestymään alusta asti tavoitteena, ei vain keinona tai

työvälineinä. Tavoitteena oli vastata myös kysymykseen miksi jotakin muutetaan ja helpottaa näin muutoksen sisäistämistä (Arikoski & Sallinen 2007, 50).

Mikäli Leania olisi lähestytty yksittäisinä keinoina päästä tavoitteeseen, tulisi Modigin ja Åhlströmin näkemykseen mukaan ongelmaksi se, ettei samoilla keinoilla ole kaikissa yrityksissä tai toimialoilla samoja vaikutuksia. Keskittyminen tavoitteeseen antaa joustavuutta, kun taas keinoihin keskittyminen voi rajoittaa prosessia. Menetelmistä itsestään on vaara tulla itsetarkoitus, jos menetelmä saa tavoitteen aseman. (Modig & Åhlström 2013, 93.)

Se, että organisaatio on Lean, tarkoittaa, että ihmiset otetaan mukaan prosessiin ja saadaan heidät tuntemaan itsensä osaaviksi; heitä haastetaan ja samalla pyritään parantamaan heidän työprosessejaan ja tapojaan toimia (Morgan & Brenig-Jones 2012, 11). Juuri näistä tavoitteista muutosprosessi Turun Kaupunginteatterissa on ponnistanut liikkeelle. On tärkeää ottaa huomioon vahvuudet ja kehitettävä sitä mikä jo toimii (Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016, 119). Valitavan osaamisen ja potentiaalin hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä onkin ensiarvoisen tärkeää, jotta tulokset juurtuvat ja prosessit saavat omistajan.

4 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLINEN TAUSTA

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön tutkimuksellisen taustan, valitun tutkimusmetodologian sekä työssä käytetyt menetelmät. Työn näkökulmaa valitsin vaihtoehtona oli toimintatutkimuksen lisäksi myös tapaustutkimus. Kehityshankkeen luonteesta ja ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyölle varustusta noin vuoden työstämisjaksosta johtuen valitsin lopulta näkökulmaksi toimintatutkimuksen, jolloin itse muutos on näkyvämmän esillä.

Tämän näkökulman valinta ei olisi ollut perusteltua, ellei varsinainen muutosprosessi olisi tukenut valittua tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyö ja Turun Kaupunginteatterin tuotantomallin kehitystyö ovat nähdäkseni muodostaneet vahvan

kokonaisuuden, jossa opinnäytetyö on linkittynyt täysimääräisesti työyhteisön arkeen ja tukenut osaltaan muutosta.

4.1 Opinnäytetyön näkökulma

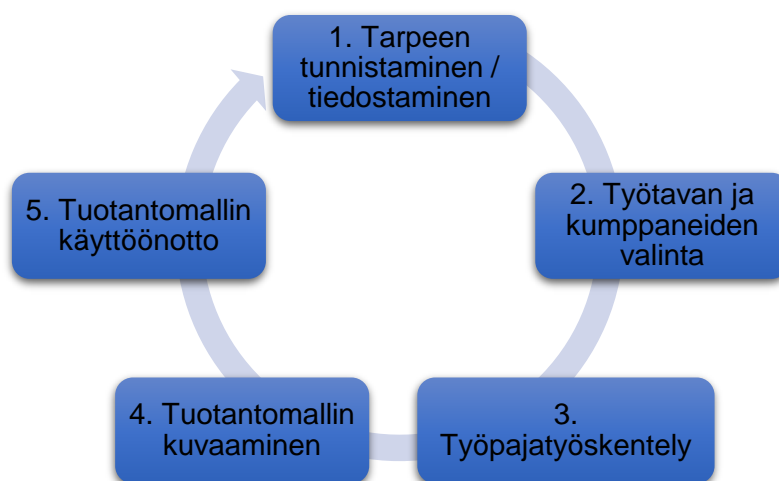
Lähestymistapana kehittämistyölle on toimintatutkimus eli aktivoiva osallistuva tutkimus, jossa toimintaa muutetaan erilaisia teorioita, menetelmiä ja metodeja käyttäen (Vilkkä 2007, 46). Aaltolan ja Syrjälän (1999, 13) *Tiede, toiminta ja vaikuttaminen* -artikkelin mukaan toimintatutkimus pyrkii tutkimusstrategiana, ei vain tiedolliseen pätevyyteen, vaan käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutukseen. Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 33) vastaavasti korostavat toimintatutkimuksen kaksinaista luonnetta: sen tavoitetta tuoda esiin uutta tietoa nykytilasta samalla sitä kehittäen.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on synnyttää tutkimuskohteessa muutos ja osaltaan kiihdyttää sitä. Tutkijan läsnäolon ei toimintatutkimuksessa katsotakaan aiheuttavan virhettä, josta olisi päästävä eroon, koska perimmäisenä ajatuksena on, että tutkimus itsessään saa aikaan liikettä. (Alasuutari 1996, 86.) Toimintatutkimuksessa tavoitteena on toiminnan kehittäminen; muutos joka ei pääty koskaan vaan on jatkuva prosessi (Aaltola & Syrjälä 1999, 18). Se on lähestymistapana voimakkaan käytännönläheinen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58).

Opinnäytetyöni taustalla olevassa kehittämistyössä tavoitteena on pysyvän muutoksen aikaansaaminen. Toimintatutkimuksen lopullinen tulos ei Aaltolan ja Syrjälän (1999, 18) mukaan kuitenkaan ole vain entistä parempi toimintatapa, vaan uudella tavalla ymmärretty prosessi, jonka kehitys jatkuu.

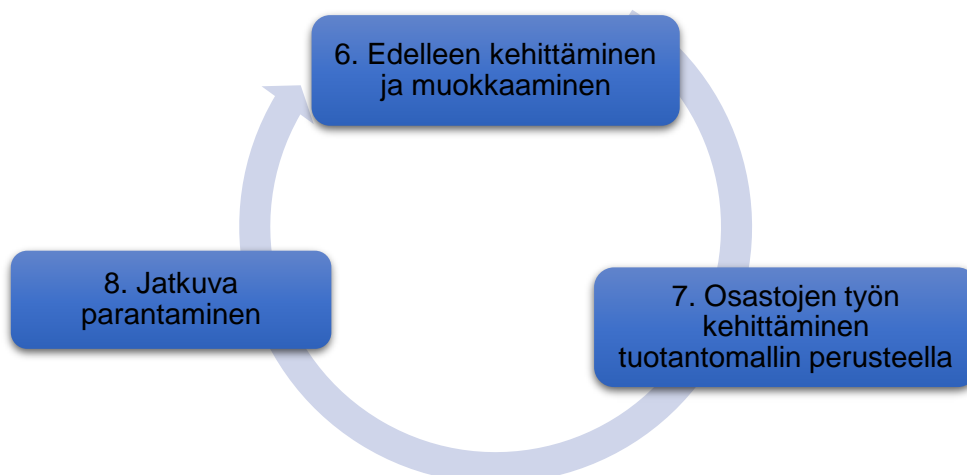
Toimintatavan muutoksessa ja Turun Kaupunginteatterin Hukkajahti-prosessin läpiviemisessä on samalla kuitenkin huomioitava se, että nykytilan ja tavoitetilan välinen reitti on aina epävarma (Rother 2015, 178). Rotherin (2015, 184 & 188) mukaan PDCA-syklin avulla on kuitenkin mahdollista varmistaa, että lisääntyvä tieto vaikuttaa prosessin etenemistapaan, vaikka tavoite pysyykin samana.

Kehitystyöni on luonteeltaan kommunikatiivista toimintatutkimusta, joka näkyy Suomessa erityisesti organisaatioiden kehityshankkeissa (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2006, 57). Heikkisen, Kontisen ja Häkkisen (2006, 57) mukaan kommunikatiivisen toimintatutkimuksen avulla pyritään lisäämään työntekijöiden osallisuutta muutosprosessiin sekä hyödyntämään heidän kokemuksiinsa perustuvaa tietoa. Sosiaalipsykologi Kurt Lewin esitteli 1940-luvun lopulla ajatuksen toimintatutkimuksesta kehänä (Lewin 1948, 205–206). Lewinin mallia ovat edelleen kehittäneet useat tutkijat ja nykyisin toimintatutkimuksen esitetään etenevän spiraalimaisena kehänä suunnitelmasta toiminnan kautta reflektointiin ja edelleen kehittyvään toimintaan (muun muassa Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36–37; Kananen 2009, 28–29).



Kuva 2. Kehitystyön ensimmäinen vaihe Turun Kaupunginteatterissa (Pensikkala 2017a).

Tietoisuus ja tarve toiminnan kehittämiseksi (1) on ollut olemassa jo ennen kehittämistyön alkua, mutta vasta Rehtijärven (2015) esittelemä Helsingin Kaupunginteatterin Hukkajahti-projekti antoi oikeat välineet kehittämistyölle. Tarpeen tunnistamisesta etenimme nopeasti vaiheeseen, jossa vuoden 2015 lopulla teatterin johtoryhmä yhdessä konsulttien kanssa määritteli kehittämistyön tavoitteet (2). Työpajavaihe (3) toteutui keväällä 2016, minkä tuloksena käytössä oli prosessikuvaus ja tavoitetason mukainen tuotantomalli (4), joka otettiin käyttöön välittömästi (5).



Kuva 3. Kehitystyön toinen vaihe Turun Kaupunginteatterissa (Pensikkala 2017a).

Tuotantomallin kehittämistä jatkettiin syksyn 2016 aikana ja tuotantomallia kehitettiin edelleen teatterin esimiehiltä ja tuotannon suunnittelijoilta saadun palautteen pohjalta (6). Keväällä 2017 työtä jatketaan niin, että edelleen syvennetään osastokohtaista osaamista mallin käytöstä ja pyritään siirtämään tuotantomallin varmistamiskäytäntöjä johtoryhmän vetovastuulta työntekijöille itselleen (7).

Jatkuvan parantamisen kulttuuri (8) on keskeistä Lean-filosofiassa, minkä lisäksi tärkeää on, että kehittäminen tapahtuu juuri siellä mihin muutos vaikuttaa.

Olen ollut kehitystyössä itse kaiken aikaa ryhmän aktiivinen jäsen, mikä on osaltaan puoltanut lähestymistapavalintaa. Vilkan mukaan (2007, 70–72) toimintatutkimuksessa tutkimusasetelma muodostetaan vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Toimintatutkimuksessa pyrkimyksenä on vuorovaikutuksessa kohdeyhteisön jäsenten kanssa tunnistaa kehitystarpeet, suunnitella kehityspolkuja ja toteuttaa muutos sekä jatkaa muutosta saadun palautteen perusteella. Valittu näkökulma antaa näin mahdollisuuden suunnitella, toteuttaa, havainnoida ja reflektoida sekä edelleen kehittää tapaamme toimia.

Toimintatutkimuksessa on mahdollista tuottaa myös fyysinen tuote, kuten tässä kehittämishankkeessa toistettavissa oleva tuotantomalli ja sitä edustavat työliikkeet, jotka ilmentävät toimintatutkimuksen päämääriä (Anttila 2000, 322–323).

Lopulta toimintatutkimuksen tuottamana fyysisenä "tuotteena" ovat myös teatteriesitykset, jotka toteutetaan uudella tuotantomallilla. Tärkeää on kuitenkin pitää huolta siitä, ettei vuonna 2016 rakentuvaa tuotantomallia pidetä muuttumattomana ja ikuisena. Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 45) muistuttavatkin, että "*parempi käytäntö on aina tilapäinen, kunnes kehitetään vielä parempi tapa toimia*".

4.2 Opinnäytetyön menetelmät ja aineiston hankintamenetelmät

Kehittämishankkeen työmetodiksi valittiin henkilöstön osallistaminen. Työmetodin valintaa puolsi myös Turun Kaupunginteatterin prosessinkehittämisen välineeksi valittu Lean-toimintafilosofia, joka on kehitetty Toyotan tehtailla Japanissa jatkuvaan kehitystyöhön ja voimakkaaseen henkilöstön osallistamiseen kehityshankkeissa (Kouri 2010, 6). Sen keskiössä on asiakas, niin sisäinen kuin ulkoinenkin, ja tavoiteltavana on ns. virtaustehokkuus perinteiseen resurssitehokkuuteen verrattuna (Modig & Åhlström 2013, 47-48). Lean-filosofia on kuvattu tarkemmin kappaleessa 3.

Toimintatutkimuksen näkökulma ja Lean tukevat vahvasti toisiaan, sillä Kalliolan ja Nakarin (2008, 147) näkemyksen mukaan osallistava toimintatutkimus on vahvoilla juuri yhteistoiminnallisissa toimintatapamuutoksissa. Lean-ajattelussa näkyy jo aiemmin kuvattu Demingin kehäksi kutsuttu PDCA-sykli, joka vastaa erinomaisesti toimintatutkimuksen tavoitteeseen jatkuvasta kehittämisestä.

Huovisen ja Rovion (2006, 104) mukaan toimintatutkijan tärkeimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, niihin perustuva tutkimuspäiväkirja ja haastattelut, mutta aineistona voidaan käyttää myös muita toiminnan aikana tuotettuja materiaaleja: muistioita, dokumentteja ja raportteja. Vilkan (2007, 25) mukaan erilaisilla tutkimusaineistoilla havainnointitutkija varmistaa havaintojaan, tekevänsä tulkintaa ja sen rajoja. Havainnointia käytetään kehitystyössä laadullisena menetelmänä, jona sitä ensisijaisesti myös pidetään, vaikka sitä on mahdollistaa käyttää myös määrälliseen tutkimusmenetelmään (Vilka 2007, 38). Laadullisen metodin valintaa puoltaa se, että toimintatutkimus keskittyy Turun Kaupunginteatterin muutokseen ja havainnointi rajoittuu vain tutkittavaan yksikköön (Räsänen 2005, 87).

Lean-filosofiaa tuntevien fasilitaattorien vetämä työpajatyöskentely antoi minulle tutkijana hyvän mahdollisuuden havainnoida työntekijöiden omia näkemyksiä Turun Kaupunginteatterin tuotantoprosessista sekä kokemuksia omasta roolistaan siinä. Toimintatutkimuksessa keskeisenä käsitteenä olevan intervention, väliintulon (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 44–45), ovat siis henkilöstön näkökulmasta suorittaneet ensisijaisesti ulkopuoliset asiantuntijat, jotka ovat kantaneet päävastuun työpajatyöskentelystä. Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttäminen on nähdäkseni tukenut omassa osallistumisessani enemmän aktiivisen osallistujan roolia kuin ulkopuolista tarkkailua. Roolinani on siis ollut antaa myös oman hallintopäällikön tehtäväni synnyttämä osaaminen kehityshankkeen käyttöön, eikä toimia vain havainnoijana.

Työpajatyöskentelyssä Järvinen ja Strömmer käyttivät metodeina muun muassa tulevaisuusverstasta (Anttila 2000, 325–327) ja yhteisöllisiä ideointimenetelmiä kuten aivoriihi ja toivelistatekniikka (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 145–147 & 156–157).

Uudistunut tuotantomalli on otettu käyttöön heti. Toimintaa on muutettu uuden prosessin mukaiseksi sitä mukaa, kun uusia teatteriproduktioita on aloitettu. Jokainen produktio on antanut matkalla tuotantopäätöksestä ensi-iltaan mahdollisuuden tarkastella tutkimuksen kohteena olevaa prosessia ja toteuttaa toimintatutkimuksen spiraalia useita kertoja kehityshankkeen aikana. Samalla havainnointiaineistoa on kertynyt pitkin matkaa. Hukkajahdissa on tuotettu Leanin mukaisia mittaristoja ja porttimalleja, joiden avulla uutta toimintatapaa on juurrutettu käytäntöön. Ne ovat olleet jatkuvasti kriittisen arvioinnin alaisena ja niitä on muokattu prosessin edetessä saadun tiedon perusteella. Aineistonkeruu, analyysi ja tulkinta tapahtuvatkin toimintatutkimuksessa koko ajan rinnakkain (Räsänen 2005, 93).

Havainnoinnin lisäksi metodina ovat haastattelut, joiden tavoitteena on tukea muita tiedonhankintamenetelmiä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95). Ennen kaikkea haastatteluiden avulla on mahdollista varmistaa toimintatutkimuksen periaatteiden mukainen jatkokehitys PDCA-syklinä. Haastattelujen avulla

on myös mahdollista kerätä henkilöstön kokemuksia itse kehityshankkeen onnistumisesta, syventää kokemuksia ja kuulla jatkokehitystarpeista.

Haastattelut toteutin sekä yksilöllisinä teemahaastatteluina eli puolistrukturoituna haastatteluina kahdelle esimiehelle, puvustonhoitaja Marjo Muntolalle ja näyttämöesimies Seppo Koskiselle, että yhtenä osastokohtaisena ryhmähaastatteluna teatterin puvustossa. Lisäksi haastattelin työn tilaajan edustajana toimitusjohtaja Arto Valkamaa. Teemahaastattelut ovat suosittu opinnäytetyön tiedonhankinnan metodi ja toisinaan perustelemattomana, helppona valintana myös kritiikin kohteena (Eskola 2007, 33). Oikein asetetuilla kysymyksillä (Kananen, 2009, 61) haastattelut tarjoavat kuitenkin luotettavaa tietoa ja niiden avulla on mahdollista tarkastella muutosprosessin etenemistä, reflektoida tehtyä ja jatkaa muutoksen kehää.

Ryhmähaastattelut ovat käyttökelpoisia työelämän tutkimushankkeissa, kun tavoitteena on yhteisen kielen ja toimintatapojen luominen. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tulisi myös tutkittavien ymmärryksen tutkittavasta asiasta lisääntyä, mikä tukee myös toimintatutkimuksen yleisiä tavoitteita. (Vilka 2005, 100-102). Ryhmähaastattelussa voidaan selvittää paremmin myös se, miten ihmiset muodostavat ja kehittävät ajatuksiaan ja perustelevat niitä (Anttila 2000, 233). Valitsin puvuston ryhmähaastattelun kohteeksi, koska sen työntekijät ovat mukana sekä valmistusvaiheessa (teatteriompelijat) että näyttämöharjoituksissa ja esityksissä (pukija-pukuhuoltajat). Näin yhden ryhmän kautta oli mahdollista saada tietoa kehityshankkeen vaikutuksista pitkältä tuotannolliselta jaksolta.

Tutkimusmenetelmänä on ollut myös benchmarking (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2009, 163), jolle mahdollisuuden tarjosi Helsingin Kaupunginteatterin Hukkajahti-projekti. Se toteutettiin samojen konsulttien kanssa kuin Turussa ja olemme käyneet läpi teattereita yhdistäviä, mutta myös erottavia kokemuksia. Selkeänä erona Turkuun oli muun muassa se, että HKT:n tavoitteena oli kuvata jo alussa myös talouteen ja markkinointiin liittyvät prosessit (Rehtijärvi 2015).

Hukkajahti jatkuu edelleen molemmissa organisaatioissa ja vuoropuhelua on käyty koko kehityshankkeen ajan. Olemme jakaneet osaamistamme yhteisissä

tapaamisissa ja vierailleet kehitystyön aikana toistemme luona. Olemme tarjonneet omat aineistomme myös toistemme kehitystyön tueksi.

5 MITEN TEATTERITYÖTÄ VOI KEHITTÄÄ - HUKKAJAHTI TURUN KAUPUNGINTEATTERISSA

Kehittämistyön taustalla oleva Hukkajahti-projekti käynnistyi Turun Kaupunginteatterissa vuoden 2015 joulukuussa teatterin johtoryhmän ja valittujen konsulttien kanssa. Olen ollut mukana hallintopäällikön tehtävänä kautta prosessissa aivan sen alkuvaiheista ja ensimmäisistä määrittelykerroista saakka. Olen päässyt vaikuttamaan prosessille asetettuihin tavoitteisiin, aikatauluihin ja toimintatapoihin, mikä on antanut tärkeän näköalapaikan hahmottaa hankkeen kokonaisuutta.

Hukkajahdissa pyrkimyksenä on ollut kehittää ennakkosuunnittelua niin, että resursointi on mahdollista varmentaa riittävän varhain, jolloin on vielä todelliset mahdollisuudet vaikuttaa myös suunnitteluun ja päätös voidaan tehdä vaihtoehtojen välillä tietoon pohjautuen. Pyrkimyksenä on välttää ajautumista, jossa prosessia ei tosiasiallisesti tunnu johtavan kukaan.

Tuotantoprosessin parantamisella pyritään siis sekä johtamaan että tekemään paremmin. Tuotantomallilla pyritään varmistamaan, että produktiot toteutuvat parhaalla mahdollisella tavalla ja yhteisen mallin mukaan. Tavoitteena on tasaisempi työkuorma, jolla pyritään varmentamaan resurssien riittävyys.

Tunnistettuna haasteena Turun Kaupunginteatterissa on aiemmin ollut, että esimerkiksi taiteelliset suunnitelmat eivät ole aina vastanneet käytössä olevia resursseja vaan lavasteiden tai pukujen valmistukseen on tarvittu ennakoimatonta lisätyövoimaa, jotta suunnitelmat on voitu toteuttaa. Päätökset lisäpanostuksista on jouduttu usein tekemään tilanteissa, jossa suunnitelmien muutos ei olisi ollut mahdollista tai se olisi vaarantanut prosessin toteutumisen vielä laajemmin. Tällöin ei ole jäänyt tosiasiallisesti muuta vaihtoehtoa kuin antaa käyttöön lisää resursseja. Ennakoimattomuus on kuormittanut työntekijöitä, minkä lisäksi se on vaikeuttanut esimiesten työn suunnittelua ja johtanut resurssien hukkaan.

Turun Kaupunginteatterissa toteutettiin prosessikuvaus viimeksi vuonna 2014, jolloin taustoitettiin ja kartoitettiin yhden tuotannon prosesseja. Katariina Kärki-Suden toteuttamassa Turun kauppakorkeakoulun Liiketoiminta-akatemia-projektityössä varmentui esimerkkituotannon avulla, että Turun Kaupunginteatterissa on kaikkien havaitsemia yhteisiä tuotantoprosessin kohtia, joita on noudatettu ja noudatetaan esityksestä riippumatta. Tutkimuksessa kuitenkin osoittautui, että prosessin painotukset olivat osastoittain ja työryhmittäin jossain määrin erilaisia työn luonteesta ja tuotantojen erilaisuudesta johtuen. (Kärki-Susi 2014, 5.)

Konsultteina Turun Kaupunginteatterin Hukkajahdissa toimineet Tomi Järvinen ja Päivi Strömmer ovat asiantuntijoina Business Excellence Finland Oy:ssä, joka tarjoaa valmennusta ja konsultointia Lean-toimintafilosofiaa hyödyntäen. Järvinen on toiminut uransa aikana erilaisissa globaaleissa tehtävissä eri toimialoilla ja organisaatioissa. Yhteistä näille on ollut kehittäminen muun muassa prosessien ja organisaatioiden suorituskyvyn parantamisen avulla. Strömmer on koulutukseltaan diplomi-insinööri. Strömmerin työhistoria on prosessi- ja kemiallisen metsäteollisuuden yrityksissä tuote- ja sovelluskehityksessä, mistä hän on siirtynyt valmennus- ja konsultointirooliin kiinnostuksestaan kokonaisvaltaiseen toiminnan laatuun ja kehittämiseen.

Työpajat esimiehille ja henkilöstölle alkoivat helmikuussa 2016 ja ensimmäinen työpajajakso saatiin valmiiksi kevään 2016 aikana. Työpajoja järjestettiin yhteensä kahdeksan kertaa ja niihin osallistuivat kaikki teatterin johtoryhmän jäsenet, tekniikan esimiehet sekä osastojen edustajat. Yhteensä kevään 2016 aikana työpajoihin osallistui 49 eri henkilöä ja niihin käytettiin yhteensä noin 40 henkilötyöpäivän resurssi. Työpajojen tulokset esiteltiin koko henkilöstölle 2.5.2016.

Hukkajahti-projektin työpajojen avauspuheenvuorossaan Turun Kaupunginteatteri Oy:n toimitusjohtaja Arto Valkama (2016a) esitteli prosessille kolme teatterin vuosien 2015–2017 strategiasta johdettua tavoitetta:

- hallittu tuotantoprosessi (vaihtelu & virtaustehokkuus)
- turha työ pois (hukka)
- jatkuvan kehittämisen kulttuuri (kaizen)

Kaikki kolme asetettua tavoitetta ovat Leanin keskeisten oppien mukaisia. Hallittu tuotantoprosessi paneutuu vaihtelun vähentämiseen ja virtaustehokkuuden kasvamiseen, turhan työn poistaminen on paneutumista yhteen keskeisimpään hukkaan ja jatkuvan kehittämisen kulttuuri tunnetaan Leanissa kaizenina. Valitun toimintatavan, Leanin, voi uskoa olevan oikea, koska tavoitteet määrittyivät sen mukaisiksi kuin itsestään.

Valkaman alustuspuheenvuoron perusteella hallitun tuotantoprosessin tarkoituksena ei ole itse taiteen kahlitseminen:

Jokainen produktio on uniikki, mutta niissä toteutuvat samat vaiheet tuotannon koosta riippumatta. Kokeilu on osa taiteen prosessia, mutta silloinkin on varmistettava tiedon kulku ja oikeiden asioiden tekeminen. (2016a.)

Turun Kaupunginteatteri on nostanut tuotantoprosessien kehittämisen yhdeksi ydinalueekseen myös Turun kaupungin omistajaohjauksessa:

Teatteriyhtiössä on tehty vuoden 2016 aikana teatterituotannon prosessikuvaus ja lanseerattu lean-oppeihin nojaava Hukkajahti-hanke. Hukkajahdissa pyritään varmistamaan tuotannon virtaus niin, ettei synny huonosta suunnittelusta tai informaation kulkemattomuudesta johtuvaa tyhjäkäyntiä. Samalla valmistavat osastot ovat alkaneet kehittää päivittäisjohtamistaan, jolloin pystytään entistä paremmalla suunnittelulla varmistamaan töiden tasainen jakautuminen ja valmistuksen oikea-aikaisuus. Tavoitteena on vähentää ylikuormitusta ensi-illan alla ja sitä kautta tuottaa entistä parempia esityksiä tuotantobudjeteissa pysyen. (Turun Kaupunginteatteri 2017b.)

5.1 Arvovirtakuvaus – miten produktiot toteutetaan nykytilanteessa

Arvovirtakuvaus on Leanissa visuaalinen tapa kuvata prosessin nykytilaa (Torkkola 2016, 131) ja osana Turun Kaupunginteatterin Hukkajahtia se jatkoi luontevasti Kärki-Suden (2014) aloittamaa työtä. Arvovirta pitää sisällään kaiken sen työn, mikä vaaditaan tietyn tuotteen tai palvelun valmistamiseksi ja arvovirtakuvaus on sen todentamisen väline. Arvovirran synnyttämiseksi tarvitaan kolmenlaisen prosessijohtamisen yhdistelmää: ongelmanratkaisua, jossa suunnitelma tuodaan toteutukseen; tiedonvälittämistä, jossa tilaus kulkee vastaanotosta aikataulutettuna toimittamiseen asti ja valmistuksen johtamista, jossa tuote varsinaisesti saatetaan valmiiksi asti. (Womack & Jones 2003, 19.)

Turun Kaupunginteatterin Hukkajahti-projektissa arvovirtakuvausta tehtiin yhteisissä työpajoissa 25. ja 26.2.2016. Työpajoihin osallistuivat kaikki johtoryhmän jäsenet, osastojen esimiehet ja niissä oli työntekijöiden edustus kaikilta osastoilta. Työpajakertojen osallistujat on lueteltu liitteissä. Työpajoissa keskityttiin alkuvaiheessa kuvaamaan työvaiheita ja sitä, miten prosesseja nyt seurataan.

Strömmer ja Järvinen pyrkivät saamaan kaikkien osaamisen esille prosessia kuvattaessa. Näin arvovirtaa lähestyttiin ensivaiheessa kunkin osaston sisällä. Tavoitteena oli kiinnittää oman työn kannalta keskeisiä työvaiheita aikajanelle niin, että niistä syntyy kokonaisuus. Ideaalia lähestyttiin yksilön työn kannalta eikä kenenkään tarvinnut alussa kantaa vastuuta kokonaiskuvasta. Jokaiselle annettiin näin oman työnsä asiantuntijuus sekä mahdollisuus kertoa miksi jokin työvaihe, tieto tai suunnitelma on keskeistä. Vasta työskentelyn edetessä ajatuksia vietiin yhteen ja niistä synnytettiin yhteinen kuva.



Kuva 4. Arvovirtakuvaus (Pensikkala 2016).

Womackin ja Jonesin mukaan (2003, 19–20) arvovirtaa kuvatessa esiin tulee lähes väistämättä kolmenlaisia työvaiheita, niitä:

- 1) jotka yksiselitteisesti ja yksinomaan tuottavat lisäarvoa.
- 2) jotka eivät tuota lisäarvoa, mutta joita ei voida nykyisillä menetelmillä tai työvälineillä poistaa.
- 3) jotka ovat ylimääräisiä eivätkä tuota lisäarvoa ja joista voidaan välittömästi luopua.

Nykyistä toimintatapaa peilattiin työpajoissa Leanin seitsemään hukkaan (ks. sivu 8), jotka esiintyvät Womackin ja Jonesin listauksessa kohtien 2 ja 3 prosesseissa. Juuri näitä pyrimme Hukkajahdissa karsimaan. Kahden työpäjäpäivän tuloksena

syntyi kuvaus siitä, miten tuotantoprosessi talvella 2016 toteutui Turun Kaupunginteatterissa.

Keskeisiä ja kaikille yhteisiä työvaihekokonaisuuksia tunnistettiin kahdeksan.

- 1) Tuotantopäätöstä edeltää **Kehittelyvaihe**, jossa alusta asti mukana ovat toimitusjohtaja, taiteellinen johtaja sekä dramaturgi. Kehittelyn siirtyessä kohti konkretiaa osallistuu työhön koko johtoryhmä sekä tuotantosuunnittelija ja tuotantosihteeri. Myös osastoesimiehien näkemys toteuttamiskelpoisuudesta on mukana ennen varsinaisen tuotantopäätöksen tekemistä. Kehittämisvaiheeseen sisältyvät myös aikataulutus ja taloudellisten raa-
mien asettaminen.
- 2) **Tuotantopäätös**, jonka perusteella koko henkilökunta saa vahvistetun tiedon siitä, minkälaista produktiota ja millaisin tavoittein sitä ollaan tekemässä. Ennen tuotantopäätöksen tekemistä on kiinnitetty ohjaaja ja keskeiset taiteelliset suunnittelijat sekä sitoutettu heidät. Osastoesimiehille on esitelty produktion suuntaviivat ja he ovat antaneet ensihuomionsa liittyen erityisesti tuotantoympäristöön tai esityskauteen, johon produktio on tulossa. Tuotantopäätöksessä varmistetaan myös produktion taloudelliset resurssit sekä sen toteuttamiskelpoisuus suhteessa teatterin kokonaistalouteen.
- 3) **Suunnitteluvaihe**, jossa produktiota valmistellaan taiteellisten suunnittelijoiden ja ohjaajan johdolla. Prosessi siirtyy keskeisesti osastojen esimiesten työlistalle ja tuotanto saa konkreettisempia suuntaviivoja. Osana suunnitteluvaihetta ovat taiteellisten suunnittelijoiden tapaamiset, produktion esittely esimiehille, tekninen tuotantokokous, jossa varmistetaan produktion tekninen toteutettavuus ja mallipalaveri, jossa lavastaja ja pukusuunnittelija esittelevät suunnitelmansa puvustolle ja verstaalle.
- 4) Produktion **Harjoitusvaihe** on osa laajempaa
- 5) **Toteutusvaihetta**, jossa verstaas, puvusto ja kaikki muut osastot valmistavat suunnitelmien mukaisesti esimerkiksi esityksen vaatimaa puvustusta, lavastusta ja tarpeistoa. Tavoitteena on siirtää valmistavien osastojen työvoimaresurssia juuri tästä vaiheesta aiemmaksi, jotta turhalta työltä ja odottelulta voidaan välttyä. Resurssien tasainen käyttö on tuottavampaa

ja mielekkäämpää kuin pitkä odottelu ja epätietoisuus ennen lähestyvän ensi-illan luomaa stressiä.

- 6) Tuotannollisesti kukin produktio päättyy **Esitysvaiheen** jälkeen ja
- 7) produktio **Päätetään** viimeisen esityksen jälkeen.
- 8) Yhteinen etappi on myös **Purkupalaveri**, jossa pian ensi-illan jälkeen käydään läpi prosessin toteutuminen suhteessa suunnitteluun. Erityisesti purkupalaverin osalta nousi esiin ajatus siitä, että ihmisten kokemukset prosessin onnistumisesta voivat olla hyvin erilaisia. Taiteellisen prosessin onnistuminen ja sisältö määrittelevät usein tavan, jolla purkupalaveriin suhtaudutaan. Näin kokemukset eivät välttämättä peilaudu itse prosessiin.

Turun Kaupunginteatterin Hukkajahdissa on keskitytty ensisijaisesti prosessin alkupäähän ja tuotannon vaiheisiin 1-5, joissa tapahtuvat kriittisimmät päätökset ja joissa sitoutuu merkittävin osa resursseista ja taloudellisista panostuksista.

On muistettava, että taiteellisten suunnittelijoiden toimintatapa on usein keskenään erilainen. Ihmisen persoonan ei pitäisi kuitenkaan antaa määrittää prosessia vaan teatterin tavan toimia pitäisi olla niin vahva, että se ohjaa myös suunnittelua. Yhtenä lähtökohtana on prosessin varmistaminen henkilöistä riippumatta.

Selkeänä kehityskohteenä nostettiin useasti sisäinen tiedonkulku ja tavat varmistaa tiedon jakaminen teatterissa. Monissa työntekijöiden puheenvuoroissa työpaikkojen aikana nousi esiin se, että heillä ei ole riittävästi tietoa siitä mitä prosessin alussa oli sovittu. Sisäisen tiedon jakamisen varmistamiseksi tehtiin päätös, että tuotantopäätöksen jälkeen taiteelliset suunnittelijat kutsutaan mahdollisimman nopeasti esimieskokoukseen esittelemään omia alustavia suunnitelmiaan, jotta tuotantoprosessi saadaan alusta alkaen mukaan työsuunnitteluun osastoilla ja että kyetään varmistamaan resurssien riittävyys tai tarvittaessa uudelleen suunnittaminen. Tällä pyrittiin varmistamaan tiedon vapaa kulku niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylös ja sivulle, mikä on Rosengartenin näkemyksen mukaan yksi oppivan organisaation keskeinen tekijä (Ojala 2002, 167). Samalla se varmistaa, että keskeinen työntekijäryhmä eli esimiehet jakavat keskenään saman tiedon ja että he ovat osaltaan vahvistamassa keskinäisen vastuun tavoitetta ja sitä kautta systeemijattelua (Ojala 2002,166).

Teatterilla on käytössään sähköinen sisäinen tiedonvälityskanava, Intra, mutta kokemukset sieltä saatavasta tiedosta vaihtelivat paljon. Näkemyksenä kuitenkin oli, että tiedon tulisi löytyä yhteisestä tietokannasta ja että koko henkilökunnalla tulisi olla myös vastuu seurata tietoa.

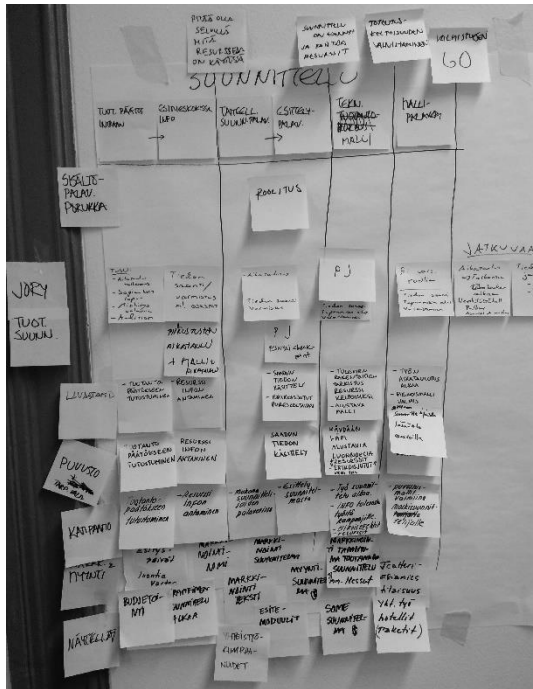
Haastattelujen perusteella (Muntola 2017) työpajatyöskentelyssä olisi saatu vielä enemmän irti, mikäli teatterin omat suunnittelijat olisivat olleet mukana läpi kehityshankkeen. Tällöin myös suunnittelutyötä tekevien näkemykset olisivat tulleet mukaan keskusteluun jo alusta alkaen. Samoin näyttelijöiden osallistuminen työpajatyöskentelyyn olisi puvuston työn kannalta ollut hyvä, koska tällöin myös heille olisi mahdollisesti syntynyt parempi kokonaiskuva ja näkemys osastoilla vaadittavan ennakkotyön aikajänteestä.

5.2 Gate-työpaja – mikä onnistuneessa tuotannossa on tärkeää

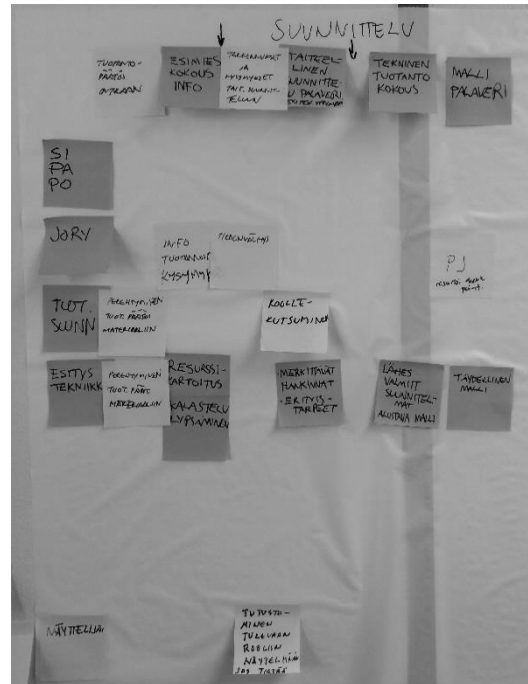
Arvovirtakuvauksen yhteydessä sekä 14.3.2016 järjestetyssä GATE-työpajassa, johon osallistuivat johtoryhmän jäsenet sekä dramaturgi, tuotantosuunnittelija ja tuotantosihteeri, tuotettiin listauksia siitä, mitä työvaiheita omaan työhön kuuluu. Näiden ns. porttien (Gate) määrittelyssä keskeistä oli käydä läpi sitä, miten edetään seuraavaan prosessin vaiheeseen sekä sopia yhteiset toimintaperiaatteet, joilla porttien ylitykset tapahtuvat.

Turun Kaupunginteatterissa tämä tarkoitti muun muassa sitä, että taiteellisille suunnittelijoille on jo työsopimusta neuvoteltaessa esiteltävä teatterin tuotantomalli. Turun Kaupunginteatteriin töihin tuleville on kerrottava, minkälaista työtappaa me heiltä odotamme, minkälaisia esimerkiksi lavastajan työpiirrosten tulee olla ja millä aikataululla ne tulee toimittaa verstaalle, joka valmistaa lavasteet.

Leanissa yksi keskeisistä asioista on löytää tienhaaroja tai portteja, joissa on mahdollista tehdä päätös siitä mihin suuntaan prosessia jatketaan. Valittavana on oltava vähintään kaksi vaihtoehtoa, joiden välillä on mahdollista tehdä päätös edetä, keskeyttää prosessi tai vaihtaa toiminnan suuntaa. Johtopäätökselle pitää aina olla myös looginen vaihtoehto, jotta se on arvokas (Modig & Åhlström 2013, 97).



Kuva 5. Suunnittelun portit a
(Pensikkala 2016).



Kuva 6. Suunnittelun portit b
(Pensikkala 2016).

Tuotantomallin ei saa kuitenkaan antaa jäykistää varsinaista tekemistä vaan on löydettävä jatkuvan parantamisen tapa, jolla työtä viedään eteenpäin. Suunnittelun on oltava laadukkaampaa, jotta on mahdollista määrittää mitä tietoa lopulta vaaditaan, sillä tietoa tulee tuottaa vain sen verran kuin sitä tarvitaan. Lean perustuu jatkuvaan ja systemaattiseen parantamiseen, jossa vastuu kehitystyöstä on myös jokaisella työntekijällä (Kouri 2010, 14). Tällöin jokainen myös kantaa vastuuta yhteisen tavoitteen toteutumisesta (Ojala 2002, 166).

Yhdessä tunnistetut portit ja niiden yhteinen määrittely antoivat varmuuden siitä, että keskitymme oikeisiin asioihin. Ihmiset sitoutuvat lähtökohtaisesti paremmin toimintatapaan, jota ovat itse olleet luomassa (Laamanen, Räsänen & Juutinen 2016, 50) ja tavoitteena on, että kun portit on yhdessä vahvistettu, niihin ei ole tarvetta tehdä radikaaleja muutoksia.

S1 "Tuotannollinen startti"	S2 "Suunnittelu on edennyt ja kohtaa resurssit"	S3 "Toteutuskelpoisuuden vahvistaminen"	S4 "Esivalmistus OK"	S5 "Valmistuksen GO"
1. Putkitsekaus tehty	1. Taiteelliset suunnittelijat ovat tavanneet	1. Tekninen toteutettavuus varmistettu	1. Malli on riittävän täydellinen	1. Akuutteja avoimia kysymyksiä ei ole
2. Mallin ajan kohta kiinnitetty kuukauden tarkkuudella	2. Taiteelliset suunnittelijat ovat esitelleet suunnitelmat ja vastanneet kysymyksiin	2. Erikois-tarpeet varmistettu / listattu	2. Ohjaaja määrittää lavasteiden ja pukujen prioriteettilistan	2. Piirrustukset käytössä
3. On määritetty kysymykset taiteellisille suunnittelijoille	3. Huomioitavat asiat kirjattu ylös ja asioille aikataulu sekä omistajat	3. Materiaalibudjetin riittävyys varmistettu.	3. Taiteelliset suunnittelijat luvanneet toimittaa työkuvat prioriteettilistan mukaisessa aikataulussa	3. Maskin suunnitelut valmis + hankinnat
4. Roolit kiinnitetty		4. Turvallisuustsekkkaus	4. Henkilöresurssit varmistettu	4. Valmius-astesuunnitelma laadittu
				5. Produktio esimiespalaverin agendalle

Kuva 7. Vaakatason ensimmäinen matriisiversio tiivistetysti (Pensikkala 2017b).

Teatterin toimitusjohtajan Arto Valkaman mukaan Hukkajahdin tarkoitus ei ole synnyttää byrokratiaa vaan helpottaa työtä. Porttien tavoitteena on siirtää painopistettä suunnitteluvaiheeseen ja prosessin alkupäähän, rauhoittaen näin varsinaista työntekoa paremmalla suunnittelulla. Valkaman mukaan tavoitteena on varmistaa, että teemme oikeita asioita ja että prosessi kulkee hyvin. Pyrkimyksenä on laskea yllätysten määrää. (Valkama 2016b.)

Turun Kaupunginteatteri porteiksi yhteisissä työpajoissa määriteltiin

Taulukko 1. Suunnitteluvaiheen portit (Pensikkala 2017b).

SUUNNITTELU				
S1	S2	S3	S4	S5
Tuotannollinen startti	Suunnittelu on edennyt ja kohtaa resurssit	Toteutuskelpoisuuden vahvistaminen	Esivalmistus OK	Valmistuksen GO

- 1) Tuotantopäätöksen jälkeen tuleva **Tuotannollinen startti** (S1), jossa tekstin pitäisi olla valmiina sekä näyttelijöiden valittuna. Samoin tulee olla varmistettu, että produktio on aikataulullisesti tehtävissä ja että tuotannon ns. mallipalaveri, jossa esitellään lavastus- ja pukusuunnitelmat, on aikataulutettu. Lisäksi heti tuotantopäätöksen jälkeen on määritelty taiteellisille suunnittelijoille esitettävät produktiokohtaiset kysymykset.
- 2) Suunnittelu etenee vaiheeseen S2, jossa **Suunnittelu on edennyt ja kohtaa resurssit**, mikä tarkoittaa, että taiteelliset suunnittelijat ovat tervanneet ja vastanneet heille esitettyihin kysymyksiin, minkä perusteella huomioituille asioille on sovittu aikataulut ja tehtäville omistajat.
- 3) Produktioista järjestetään ns. **tekninen malli** (S3), jossa varmistetaan, että produktio on teknisesti toteutettavissa ja siihen varatut taloudelliset resurssit ovat riittävät. Lisäksi teknisessä mallissa tehdään lavasteratkaisujen osalta ensimmäinen turvallisuustsekkaus ja listataan erikoistarpeet.
- 4) Esivalmistuksen jälkeen (S4) **mallin tulisi olla riittävän täydellinen** ja taiteelliset suunnittelijat ovat luvanneet toimittaa työpiirroksat verstaalle ja puvustoon sovitussa aikataulussa. Esivalmistuksen lopulla ohjaaja määrittää tarvittaessa myös lavasteiden ja pukujen prioriteettilistan, mikäli on tarve tuoda harjoituksiin materiaalia työstön ollessa vielä kesken. Esivalmistuksessa varmistetaan myös henkilöstöresurssien riittävyys.
- 5) Suunnitteluvaiheen päättää **Valmistuksen GO** (S5), jolloin lavastus- ja puvustusmallit ovat riittävän täydellisiä, jotta niiden valmistaminen voidaan aloittaa. Lavasteet ovat rakennettavissa ja puvut toteutettavissa suunnitelmien mukaan, valituilla materiaaleilla, aikataulussa ja budjetissa. Näyttämörakenteet ovat lisäksi turvalliset käyttää ja osana repertuaariteatterin toimintaa ne on mahdollista kasata, purkaa ja sijoittaa esitysten välissä varastoon.

Taulukko 2. Valmistusvaiheen portit (Pensikkala 2017b).

VALMISTUS		
V1	V2	V3
Toteutuksen seuranta	Tärkeimmät elementit mukaan	Teknisesti valmis esitys

- 6) Valmistus, jonka aikana valmistetaan fyysisiä tuotteita ja seurataan valmistusta sekä sen kehittymistä suunnitelmiin perustuen. Samalla tarkastellaan kokonaisaikataulua. **Harjoitusten alkaessa** muun muassa tärkeimmät lavaste-elementit ovat valmiina, harjoitukset toteutuvat suhteessa suunnitelmiin ja niiden toteutumista seurataan (V1).
- 7) **Tärkeimmät elementit mukaan** (V2), jossa kaikkien tärkeimpien elementtien muun muassa toiminnallisten lavasteiden ja puvustuksen pitäisi olla tuotannon käytettävissä. Harjoitusten päävaihe, johon suurin osa harjoituksista sijoittuu, esitystekniikka on jo mukana ja verstatas sekä puvusto tekevät lähinnä viimeistelyjä ja korjauksia.
- 8) Valmistavat pääharjoitukset ja pääharjoitukset, joissa produktio on jo esityksenkaltaisen ja **tekniisesti valmis esitys** (V3). Näissä harjoituksissa voi olla läsnä myös yleisöä. Vaihe työllistää enää esityksessä näyttämötyössä olevia ja korjausten tai lisäysten osalta myös valmistavia osastoja.
- 9) Harjoitusvaiheen päättää ensi-ilta, jonka jälkeen käynnistyy varsinainen esitystoiminta. Tämän jälkeen valmistavien osastojen työ on tuotantoon nähden huoltoa ja korjausta tarvittaessa.

Edellä esitettyjen porttien tulee muodostua sisäisiksi sopimuksiksi, joihin esimerkiksi taiteellisten suunnittelijoiden työtä sidotaan prosessin varmistamiseksi, jotta toiveaikataulusta päästään kontrolloituun suunnitteluun. Aikataulujen vahvistaminen mallin (S4) ja työpiirrosten toimittamista (S5) varten jo työsopimuksissa antaa kaikille varmuutta siitä, milloin työn tulee valmistua. Aiemmin sopimukseen on kirjattu lähinnä ensi-ilta sekä harjoitusten aikataulu, mutta suunnittelijoiden kannalta keskeinen kokonaisuus, ennakkosuunnittelu, on ollut sopimatta. Tällöin merkityksellisiä asioita on jäänyt sopimatta ja katse on kohdistunut harjoitusperiodiin ennakkotyön kustannuksella. Muutos vaatii myös työntekijöiltä uudenlaista sitoutumista sekä työn suunnittelua ja mittaamista.

5.3 Mittarityöpajat – miten omaa työtä voi mitata

Tiedolla johtaminen on yksi keskeisistä Leanin ja Lean Six Sigman periaatteista. Tiedon on oltava täsmällistä, johdonmukaista ja validia, jotta sillä voi johtaa (Morgan & Brenig-Jones 2012, 97). Mittaaminen on myös tapa varmistaa, että toiminta voidaan vakiinnuttaa, mikä vaikuttaa myös laatuun (Kouri 2010, 16).

Mittarityöpajoja järjestettiin maaliskuussa 2016 yhteensä viisi ja niihin osallistuivat kaikki teknisen osaston tiimit esimiestensä johdolla. Myynti- ja markkinointiosastolle järjestettiin oma mittarityöpaja toukokuussa 2016. Työpajatyötyöskentelyyn osallistui yhteensä 49 Turun Kaupunginteatterin työntekijää.

Mittarityöpajoissa käsiteltiin yksittäisen osaston työtä ja sen mittaamista suhteessa isoon kokonaiskuvaan, matriisiin (liite 2a ja 2b). Pienempien tiimien tai toiminnallisesti selkeiden ryhmien käsittely yhdistettiin. Mittarityöpajoissa keskeistä oli nostaa esille oman työn mittaaminen sekä asioita, joita jo nykyiselläänkin seurataan tai mikä vielä tärkeämpää, niitä joita pitäisi seurata. Tärkeää oli huomioida se, että mittaamista ei tehdä vanhasta tottumuksesta vaan tavoitteellisesti toiminnan kehittämisen ja varmistamisen näkökulmasta.

Keskeiseksi kaikkia osastoja yhdistäväksi tekijäksi nousi työntekijöiden mahdollisuus tutustua tuotantoihin ja tuleviin suunnitelmiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Oppivan organisaation rakentamisen keskeisenä tekijänä onkin tiedonkulun vapauttaminen. Oppivassa organisaatiossa on varmistettava, että informaatiojärjestelmiin panostetaan riittävästi (Honkanen 2006, 403) ja että tieto on yhteisesti tulkittua (Ojala 2002, 174–175). On tärkeää huolehtia myös siitä, että ihmisillä on mahdollisuus osallistua itseään koskevaan työsuunnitteluun ja näin hyödyntää omaa osaamistaan laajemminkin kuin vain toteuttavissa työvaiheissa. Yksilön kannalta on tärkeää tietää mihin hänen työnsä liittyy (Sydänmaanlakka 2007, 87). Teatterityössä tämä tarkoittaa esimerkiksi lavastevalmistajan työssä sitä, että hänellä on mahdollisuus tutustua siihen kokonaiseen visuaaliseen maailmaan, johon valmistettavat elementit liittyvät.

Kokonaistietämyksellä on myös olennaisesti motivaatiota lisääviä vaikutuksia. Muutoksesta on mahdollista tehdä ymmärrettävämpi, hallittavampi ja mielekkäämpi, kun työntekijä tietää mistä muutoksessa on kyse, miten siihen voi itse vaikuttaa ja miten muutos vaikuttaa (Arikoski & Sallinen 2007, 66–68).

Osastojen mittarityöpajoissa pyrittiin löytämään tapoja, joilla voimme kehittää työn suunnittelua ja saattaa mahdollisimman paljon tietoa kaikkien saataville jo prosessien alkuvaiheessa. Osastot listasivat oman työnsä kannalta keskeisiä tapoja valvoa, että työ toteutuu suunnitellussa aikataulussa ja että sille on riittävästi resursseja. Tämä vaatii valmiusasteen seuranta, jotta on mahdollista tietää, miten työ etenee suhteessa suunnitteluun. On opittava yhteismitallistamaan asioita ja saatava aikaan yhteinen näkemys työn etenemisestä. Valittavien mittareiden on oltava riittävän yksiselitteisiä, jotta niiden avulla on mahdollista tehdä johtopäätöksiä (Modig & Åhlström 2013, 97). Mittarityöpajojen tuloksena osastoilta saatiin muun muassa portteihin liitettäväksi valmiusasteseurannan prosentteja, joiden perusteella voidaan arvioida luotettavasti prosessien etenemistä.

Eryteisesti valmistavien osastojen, puvuston ja verstaan, kanssa keskityttiin myös päivittäiseen johtamiseen ja tapoihin tehdä työtä näkyväksi. Molempien osastojen kanssa rakennettiin sekä viikoittainen työsuunnittelun taulu että tarkempia työntekijäkohtaisen työnjaon välineitä. Näiden avulla on pyrkimys entisestään konkretisoida muun muassa erilaisten materiaalien ja taiteellisten valintojen (esimerkiksi epookkipukujen valmistamisen) vaikutusta työmäärään ja tarvittavaan resurssiin. Mittarityöpajoissa arvioitiin valmistettavia kappalemääriä (muun muassa pukujen määrää) sekä arvioitiin aiemman tiedon perusteella produktioiden vaatimaa kokonaisläpimenoaika.

Tavoitteena oli saada jo syksyllä 2016 osastoille aktiiviseen käyttöön Leanin mukainen visuaalinen ohjaustaulu (kanban) (Morgan & Brenig-Jones 2012, 174). Pyrkimyksenä oli, että visuaalisen ohjaustaulun avulla olisi helppo varmistaa miten meni eilen ja mitä tehdään tänään. Näin reagointi esimerkiksi työntekijöiden poissaoloihin ja muutospyyntöihin tulisi yhteiseksi ja niiden mahdollisesti vaatimasta lisäresurssista olisi mahdollista viestiä myös edelleen.

Tähän tavoitteeseen ei vielä syksyn aikana täysin päästy, mutta sekä puvustoon että verstaalle syntyi työnjohtamisen apuvälineitä. Ne kuitenkin vaativat jatkokehittelyä antaakseen riittävästi tietoa pitkän tähtäimen suunnittelun ja päätöksenteon tueksi.

Osastojen työn seurannan pitäisi jatkossa perustua aina niin sanottuun valmiusasteeseen, jotta älykkään organisaation vaatima tiedolla johtaminen olisi tosiasiallisesti saavutettavissa (Sydänmaanlakka 2007, 218). Valmiusasteen seuranta pyritään Turun Kaupunginteatterissa toteuttamaan mittaamalla suunnitellun, keskeneräisen ja valmiin työn keskinäistä suhdetta.

Mittareiden avulla on tärkeää tunnistaa, voidaanko tilanteessa edetä suunnitelmien mukaan vai pitääkö vaihteluun reagoida. Oleellista teatterityön vaihtelun määrittelyssä on tunnistaa se, että produktiot voivat olla keskenään hyvin erilaisia ja niiden vaatimat resurssit poikkeavat usein merkittävästi toisistaan, mikä myös itsessään aiheuttaa vaihtelua (Modig & Åhlström 2013, 107). Kaikkea vaihtelua itse tekemisessä ei siis voida eliminoida, mutta on mahdollista etsiä keinoja, joilla tehokkuutta voidaan parantaa vaihtelua vähentämällä. Tässä suunnittelutyön johtaminen ja tuotantomallin kehittäminen ovat keskiössä.

Vaihtelua ei siis pyritä eliminoimaan taiteellisesta työstä tai sen mahdollisuuksista, vaan pyrkimyksenä on vaikuttaa siihen, että suunnitteluprosessin vaiheet ovat aina yhteneväiset. Näin organisaatio johtaa aina prosessia omien toimintatapojensa mukaan, eikä suunnittelijoiden henkilökohtaisesta työtavasta riipu prosessin tuotannollinen onnistuminen. Hukkajahdissa pyritäänkin parantamaan teatterin kykyä vaikuttaa vaihteluun ja määrittelemään tavoiteltu vaihtelun taso (Modig & Åhlström 2013, 107).

Todellisen mittausaineiston karttuessa on mahdollista määrittää tarkalla tasolla esimerkiksi tiettyjen peruskappaleiden läpimenoaika (Torkkola 2016, 186–187; Morgan & Brenig-Jones 112–113). Tällöin jo suunnitteluvaiheessa on mahdollista arvioida työn vaatimaa resurssia tarkemmalla tasolla. Näin voidaan varmistua siitä, että suunnittelu ja resurssi kohtaavat toisensa. Keskimääräisen valmistajan avulla voidaan tarkentaa myös sitä, missä aikataulussa suunnittelusta

tulee saada kappaleita valmistukseen, jotta työ valmistuu tavoitellussa aikataulussa. On kuitenkin huomattava, että teatterityössä valmistus kohdistuu usein uniikkeihin kappaleisiin, jolloin pelkästään keskimääräisen läpimenoajan arvioiminen ei riitä, koska täysin samaa tuotetta valmistetaan vain harvoin.

Mittarityöpajoissa esiintyi ensimmäistä kertaa myös muutosvastarintaa, joka puettiin aiemmin koettujen muutosyritysten kritiikiksi (Arikoski & Sallinen 2007, 51). Erityisesti tuotantoprosessin viimeisissä vaiheissa omaa työtään tekevät valo- ja äänimestarit kritisoivat sitä, että mikään aiemmista tuotantomallien kehitysprosesseista ei ole muuttanut sitä, että heidän työajastaan joudutaan aina lopulta nipistämään, kun lavasteet eivät valmistu ajoissa tai niitä muokataan vielä lähellä ensi-iltaa. Tämänkaltainen kriittinen palaute oli odotettua ja se nousi esille jopa yllättävän myöhään itse kehityshankkeessa.

Tilanteen purkaminen koettiin siinä määrin tärkeäksi, että poiketen muista tiimeistä valo- ja ääniosastolle järjestettiin lopulta kaksi mittarityöpajaa. Näin oli mahdollista purkaa aiemmin kertynyttä pettymystä pois ja vahvistaa niitä keinoja, joilla me nyt onnistuisimme parantamaan myös näiden osastojen taakkaa prosessin kalkkiviivoilla. Työntekijät eivät luottaneet prosessin onnistumiseen aiempien kokemustensa perusteella, jolloin oli tärkeää lisätä luottamuksen ilmapiiiriä ja poistaa epätervettä kritiikkiä muutosta kohtaan (Laamanen, Räsänen & Juutinen 2016, 86). Muutoksella alkuperäiseen ajatukseen työpajatyöskentelyn etenemisestä haluttiin kuulla kritiikkiä avoimesti ja sitoa muutosvastarinnan energia muutoksen edistämiseen (Arikoski & Sallinen 2007, 69).

6 TURUN KAUPUNGINTEATTERIN UUSI TUOTANTOMALLI LEAN-METODIA HYÖDYNTÄEN

Uudistettu tuotantomalli otettiin käyttöön heti ja sitä pyrittiin edistämään kaikissa prosessin vaiheissa. Työpajojen tuloksena syntyneitä kokonaiskuvaa eli matriisia (liite 2a ja 2b) ja portteja pyrittiin tuomaan osaksi käytännön työtä alusta alkaen. Tavoitteena oli pitää muutos jatkuvasti liikkeessä eikä erottaa kehitystyötä ja arjen prosesseja. Tästä johtuen kevään 2016 työskentely oli monelta osin myös

keskeneräisyyden sietämistä. Yritimme tuoda käyttöön uusia malleja tietoisina siitä, että produktiot, jotka ovat käynnistyneet jo ennen Hukkajahtia, eivät kulje sen porttimallin mukaisesti. Saimme valitulla toimintatavalla kuitenkin paljon hyvää ja tarkentavaa tietoa siitä, ovatko yhdessä määrittelemämme portit oikeita ja keskittyvätkö ne asioihin, jotka ovat teatterityön kannalta merkityksellisiä.

Ensimmäisen kerran uuden tuotantomallin mukainen porttien tarkastelu suhteessa matriisiin käytiin teatterin esimieskokouksessa 14.3.2016 eli vain noin kaksi viikkoa kehitystyön työpajojen käynnistämisen jälkeen. Ensimmäiset produktiot, jotka kulkivat uuden tuotantomallin mukaan, olivat sellaisia, joiden ensiillat ajoituivat kesään tai syksyyn 2016. Näiden osalta porttien tarkastelu tuli mukaan kesken prosessin, mistä johtuen ne eivät pääsääntöisesti täyttäneet porteille asetettuja tavoitteita. Kevään 2017 produktiot olivat ensimmäisiä, jotka ovat kulkeneet koko tuotantoprosessinsa uuden tuotantomallin mukaan.

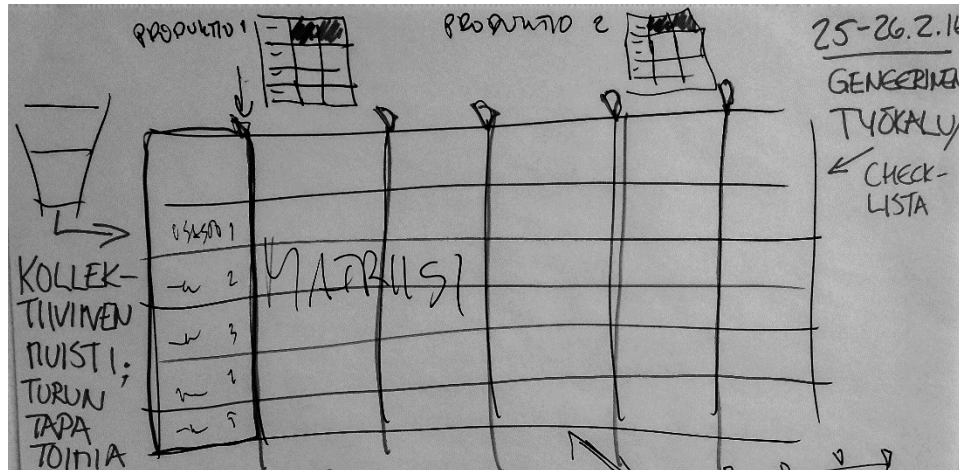
Esimieskokoukseen ja porttien tarkasteluun osallistuvat kaikkien teknisten osastojen tiimien vetäjät, johtoryhmä, tuotantosuunnittelija ja tuotantosihteeri. Käytännössä esimieskokouksessa on edustettuna koko produktion tuotantokaarisen ensimmäisestä ideointivaiheesta tuotannon päättämiseen asti.

Tuotantomallin mukaisia portteja ja mittareita tarkasteltiin kevään ja syksyn 2016 aikana kriittisesti niin, että olemme varmistuneet siitä, että olemme määrittelleet työemme kannalta keskeiset tekijät oikein. Havainnointikertoja mallin onnistumiselle on kertynyt viikoittain mallin käyttöönoton jälkeen, mikä on antanut toimintatutkimukselle erinomaisen mahdollisuuden jatkuvasti parantaa tuotantomallia.

6.1 Matriisi – yhteinen tapa hahmottaa tuotantoprosessi

Yksi merkittävimmistä asioista, joihin kevään 2016 työpajojen aikana keskityttiin, oli tiedonkulun parantaminen ja tiedon oikea-aikaisuuden varmistaminen. Työpajoissa rakennettu matriisi, joka kuvaa teatterituotannon etenemisen ideavai-

heesta aina viimeiseen esityskertaan asti, on vasta kuvaus produktionissa tapahtuvista työvaiheista. Matriisi pohjautuu arvovirtakuvaukseen ja on visuaalinen tapa esittää prosessin ideaalin mukainen eteneminen.



Kuva 8. Matriisin asema tuotantomallissa (Pensikkala 2016).

Matriisin tarkoituksena on varmistaa yhteinen näkemys prosessin keskeisistä vaiheista ja niiden syy-seuraussuhteista. Matriisi on tapa hahmottaa yhdellä kuvalla kokonaisuuksia ja vuorovaikutussuhteita ja näin osaltaan kehittää myös systeemijattelua (Sydänmaanlakka 2007, 59). Se osoittaa vaikuttavuuksien suhdetta teatterin sisällä, mutta myös yksittäisessä produktiossa. Yhden asian muuttaminen kokonaisuudessa saattaa vaikuttaa ratkaisevasti toisaalla (Sydänmaanlakka 2007, 59). Näihin tilanteisiin olemme törmänneet koko Hukkajahdin ajan. Olemme tuottaneet kantaesityksiä, joiden käsikirjoitukset ovat valmistuneet vasta tuotantoprosessin aikana, mikä on vaikuttanut kaikkeen tekemiseen. Suunnittelun aikatauluista on käytännössä mahdotonta pitää kiinni, kun sisältö, johon suunnittelu liittyy, on jatkuvassa muutoksessa.

Matriisia rakennettaessa on pyritty pitämään mielessä myös se, että se kuvaa tällä hetkellä tavoitellun ideaalin, mutta että se on samalla jatkuvassa muutoksessa. Sydänmaanlakan (2007, 219) kuvaamassa älykkäässä organisaatiossa on oltava jatkuvan kehittämisen kulttuuri, jossa asioita pyritään katsomaan jatkuvasti uusin silmin ja kriittisesti. Peter Senge on kirjassaan *The Fifth Discipline* nostanut yhdeksi keskeisimmistä syistä jatkuvalle kehitystarpeelle sen, että tämän päivän ongelmat johtuvat eilisen ratkaisusta (2006, 57). Oppivassa organisaatiossa jatkuvalla muutoksella ja kriittisellä ajattelulla on siis tarvetta.

Yhtenä osoituksena tarvittavasta kehitysherkkyydestä oli se, että kevään työpajoissa syntynyt tapa kuvata tuotantojen etenemistä koettiin tuottavan osin näkökulmavirheen ja sitä lähdettiin yhteistyössä muuttamaan syksyllä 2016. Ensimmäisessä matriisiversiossa (liite 2a) tuotannot etenivät vaakatasossa, kuten työpajoissa kuvasimme. Näkökulmavirheeksi havaittiin se, että vaakatasossa oli vaikeaa hahmottaa sitä, että prosessit saattavat itse asiassa edetä myös eritahtisina. Vaakamallissa oli hankala hahmottaa tilannetta, jossa joitakin keskeisiä ja kriittisiä kokonaisuuden osia valmistellaankin huomattavasti aiemmin kuin tilanteessa, jossa asiat kulkevat normaalin järjestyksen perusteella.

Syy-seuraussuhteiden parempaan hahmottamiseen löytyi tavaksi kääntää matriisi pystytasoon, jolloin asiat ikään kuin ”valuvat” luontaisesti kohti maaliaan eli teatteriesityksen ensi-iltaa. Prosessikuvaus sai uuden kuvaustavan (liite 2b) esimieskokouksessa syyskuussa 2016. Samaan aikaan tarkastelimme edelleen kriittisesti myös sitä ovatko porttien sisältämät tiedot oikeita ja tekemisen kannalta oleellisia vai liittyykö myös niihin uudelleentarkastelun tarpeita.

Matriisin koettiin haastattelujen perusteella (Muntola 2017, Koskinen 2017) nostavan esille oikeita asioita. Huomiota kiinnitettiin kuitenkin myös siihen, että esimerkiksi verstaan ja puvuston erilainen suunnittelujänne olisi syytä huomioida paremmin myös matriisissa (Muntola 2017, Koskinen 2017). Koskisen (2017) mukaan matriisi nostaa oikeat kysymykset ilmaan tuotannosta riippumatta, mikä on sen ehdoton vahvuus.

6.2 Portit ja työlistaukset tekemisen apuna

Portit kuvattiin osana matriisia ja niiden pyrkimyksenä on yleistasoisesti antaa näkemys siitä, mitä työvaiheita teatterituotanto vaatii onnistuakseen ja minkälaiset syy-seuraussuhteet niillä on. Kokonaiskuvan (matriisin) lisäksi tuotantomallissa tarkastelussa ovat ns. portit, keskeiset ja kriittiset tehtävät, jotka tuotannoissa pitää käydä läpi, jotta produktiot on mahdollista toteuttaa menestyksellisesti. Yksittäiset portit on kuvattu osana matriisia, mutta niitä seurataan varsinaisesti esimieskokouksissa tuotannoittain tietyllä porttivälillä.

Portit voi nähdä Lean Six Sigmassa keskeisinä tapoina aikatauluttaa työtä, huolehtia läpimenoaikojen optimaalisuudesta sekä varmistaa virtaustehokkuuden ja imuohjauksen toteutuminen. Porttien sisältö ei vaihdu produktioittain, vaikka tuotantoaikataulut voivat poiketa merkittävästikin toisistaan. Suurtuotannossa vaatimukset esimerkiksi lavastuksen ja puvustuksen mallikuvien sekä työpiirrosten valmistamisaikataululle ovat tiukemmat ja enemmän aikaa vaativat kuin pienen näyttämön monologiesityksen. Samat kriittiset osatekijät vaikuttavat kuitenkin tuotantojen onnistumiseen. Aikataulu porttien vaatimassa läpimenoajassa eroaa, mutta porttien sisältöön ei pitäisi olla suurta muutostarvetta. Produktiot on tehokkainta viedä läpi tuotantoprosessien vaatimassa ihanneaikataulussa, mikä tarkoittaa karkeasti ottaen sitä, että suuret ja paljon resurssia sitovat tuotannot vaativat enemmän aikaa täyttääkseen sille asetetut tavoitteet.

1. Teksti valmis ja toimitettu	Portti OK		Telijänsuosiosopimukset valmistettu	Kyllä	Kuvat agensuunnitella tai tekiältä - sopimus ok ja allekirjoitettu	-	Tilattu treatment (tai käänös?) / allekirjoitettu sopimus	OK	Tilattu treatment (tai käänös?) / allekirjoitettu sopimus	OK	Tekstin tai käänöksen toimitus aikataulu sovitun	Kyllä	Sopimustiedot / perustietolomake & verokortti toimitettu (henkilöt perustettu)	-	Tekstin (tai käänöksen) kommentointien aikataulu sovitun
2. Taiteelliset suunnittelijat kiinnitetty ja sopimukset tehty	Portti OK		Ohjaaja kiinnitetty / sopimus neuvoteltu ja toimitettu alkutava aikataulu (ni) portti sekä tuotantomalli tiedoksi	Kyllä	Veralleveiden suunnittelijoiden käyttö -> tuleeko?	Kyllä (1)	Veralleve suunnittelijan kiinnitetty / sopimukset neuvoteltu	Kyllä	Henkilöstöhallinnon avaus	Kyllä	Sopimustiedot / perustietolomake & verokortti toimitettu (henkilöt perustettu)		Ohjaajan sitoutuminen ja perehdyttäminen		
3. Näyttelijät kiinnitetty ja sopimukset tehty	Portti OK		Veralleveiden näyttelijöiden käyttö -> tuleeko?	Kyllä (4)	Veralleve näyttelijät kiinnitetty / sopimukset neuvoteltu	Kyllä	Henkilöstöhallinnon avaus	Kyllä	Sopimustiedot / perustietolomake & verokortti toimitettu (henkilöt perustettu)		Miehitys valmis ja lista seinälle	OK (27.10.2016)	Näyttelijöille läiskoukusta	Eränytä	
4. Esitysmäärä vahvistettu ja esityspäivät aikataulutettu	Portti OK	Kyllä	Ensi-ilta-aikaus päätetty	Kyllä (lokku 2017)	Pitkäikäinen suunnitelma laadittu (kauden lukumäärä)	Kyllä (2)	Esitysmäärä arvioitu	Kyllä (3S)	Hajonumäärä arvioitu	Kyllä (50)	Theatton arvioitu suunnitelmaan	Kyllä	Aikataulunlunio laadittu	Kyllä (6.4.2016)	Esityksen näyttämö kiinnitetty
5. Osastojen resurssit kartoitettu aikataulun perusteella	Portti OK	OK (28.10.2016)	Aikataulu (TKT, ohjaaja, suunnittelijat ja esityspäivät)	OK											
6. Budjetti valmistettu	Portti OK	Kyllä	Alustava budjetti laadittu / tuotanto tehtävissä	Kyllä	Taloushallinto avattu	Kyllä									

Kuva 9. Kehittelyvaiheen portit (Pensikkala 2017b).

Keväällä 2016 suunnitteluvaiheen porttien vaatimaa työskentelyä helpottamaan laadittiin tarkennetut kuvaukset, joiden perusteella pyrittiin avaamaan sitä mitä näillä porteilla tavoiteltiin. Pyrkimyksenä oli luoda yhteinen näkemys uudesta tiedosta ja kanonisoida tapoja, joilla liitämme uutta tietoa osaksi organisaation tapaa toimia (Ojala 2002, 173). Suunnitteluvaiheen porttien sisällöt on kuvattu tarkemmin liitteissä.

Erilaisia apulistauksia on pyritty laatimaan tarpeen mukaan aina, kun olemme kohdanneet haasteita tiedon tuottamisessa, sen jakamisessa tai hahmottamisessa. Listat ovat yksi tapa vakioda prosesseja ja vähentää näin virhemahdollisuuksia (Strömmer, Järvinen 2016). Yksi keskeisiä apuvälineitä tuotantojen alkupäähän, jossa taiteelliset suunnittelijat (ohjaaja, lavastaja, pukusuunnittelija, valo-

ja äänisuunnittelija etc.) vasta aloittavat omaa työtään, on ollut yhteisen vakiolomakkeen (liite 4) toimittaminen suunnittelijoiden ensimmäisen yhteistapaamisen rungoksi.

Alkujaan teatterilla epäiltiin, että taiteilijat kokisivat lomakkeen olevan heidän työtään sitova ja että mallina uusi tuotantotapa olisi liian byrokraattinen. Ohjaajat (muun muassa Kouki 2016 ja Maijala 2016) ovat päinvastoin pitäneet listauksia omaa työtään tukevinä. Lomake on antanut jo prosessin alkuvaiheessa näkemyksen siitä, minkälaista tietoa taiteellisilta suunnittelijoilta Turun Kaupunginteatterissa odotetaan. Näin ollen ne ovat ohjanneet keskustelua ja ideointia jo alkuvaiheesta oikeaan suuntaan. Organisaation kannalta on ollut myös tärkeää huomata, että pelko taiteen tekemisen kahlitsemisesta on turhaa. Itse asiassa, suunnitellaan rajalliset resurssit oikein alusta alkaen, taide voittaa.

Paremmalla alkuvaiheen suunnittelulla olemme tilanteessa, jossa näyttämöharjoitusten alkaessa noin 4-6 viikkoa ennen ensi-iltaa, on käytettävissä ns. toiminnalliset lavasteet ja osa puvustuksesta. Tällöin muun muassa kaikki liikkumiseen, näyttämökulkuihin ja tanssiin liittyvät rajoitteet voidaan ratkaista oikeassa toimintaympäristössään heti. Samalla se mahdollistaa myös muutoksien tekemisen suhteessa yhteiseen suunnitteluun, mikä varmistaa muutoksen olevan harkittu ja edun yhteinen kaikille.

6.3 Päivittäisjohtaminen Turun Kaupunginteatterin valmistavilla osastoilla

Yhtenä päivittäisjohtamisen apuvälineenä on Leanissa visuaalinen ohjaustaulu (kanban), joita arvioimme Hukkajahtia aloittaessamme saatavan käyttöön nopealla aikataululla Turun Kaupunginteatterin valmistavilla osastoilla eli verstaalla ja puvustossa. Tähän tavoitteeseen ei täysin vielä syksyn 2016 aikana päästy. Eri-laisia apuvälineitä ja visuaalisen ohjaustaulun mukaisia työvälineitä rakennettiin molemmilla osastoilla, mutta niitä ei päästy vielä täysimääräisesti hyödyntämään.

Visuaalisen ohjaustaulun tulisi helpottaa osaston reagoitua muutostilanteisiin, sillä se on työkalu varmistaa se, miten meni eilen ja mitä tehdään tänään. Ohjaustaulun avulla kaikilla työntekijöillä tulisi olla yhteinen näkemys siitä edetäkö

suunnitelmien mukaan vai vaatiiko eteneminen uudelleen resursointia tai aika-
taulutusta. Työnseurannan ja porttien läpäisyn tulisi perustua valmiusasteeseen,
jotta voidaan arvioida myös virtaustehokkuutta (Modig & Åhlström 2013, 27). Tar-
koituksena on näin varmistaa, että samaa työtä ei jouduta aloittamaan toistami-
seen (Modig & Åhlström 2013, 66), mikä voi teatterissa aiheutua esimerkiksi la-
vastajan tai pukusuunnittelijan kesken harjoitusprosessia muuttuvista suunnitel-
mista. Tästä syystä on tärkeää, että työt on priorisoitu oikein ja että ne tehdään
oikeassa järjestyksessä. Periaatteena tulisi olla, että työt tehdään samassa jär-
jestyksessä kuin ne saapuvat ja että valmistukseen saatetaan asioita siinä järjes-
tyksessä kuin tiedetään niiden todellinen tarve, jolloin turhalta valmistamiselta pi-
täisi olla mahdollisuus välttyä.

Yhtenä syynä päivittäisjohtamisen muutosten läpiviemisen hidastamiseen oli se,
että tuotantomallin muutos suunnitteluun ja prosessin kokonaisuuteen oli niin
merkittävä, ettei osastojen päivittäisjohtamisen muutokselle löytynyt riittävästi ai-
kaa. Kokonaisuuden muuttaminen oli mahdollisempaa kuin alussa oletettiin ja
muutoshalukkuus haluttiin hyödyntää laajemman toimintatapamuutoksen hy-
väksi. Henkilökunta oli sisäistänyt muutostarpeen (Arikoski & Sallinen 2007, 50)
ja suhtautui siihen motivoituneesti. Oli mahdollista kehittää systeemiä ja tehostaa
osastojen välillä tapahtuvaa työtä, mikä on kaikkein tärkein tehostamisen paikka
(Torkkola 2016, 97). Emme halunneet myöskään kuormittaa osastojen esimiehiä
liian monella päällekkäisellä toimintatavan muutoksella, jotta heillä riitti riittävästi
aikaa tukea myös omia alaisiaan muutoksessa (Arikoski & Sallinen 2007, 68–70).

Alkuperäiseen ajatukseen työjärjestyksestä vaikuttivat Rehtijärven (2015) esitte-
lemät Helsingin Kaupunginteatterin kokemukset sekä fasilitaattorien näkemys
HKT:lla toimineesta kehityspolusta. Hukkajahti tuotti HKT:ssa ensimmäisessä ke-
hitysvaiheessa ennen kaikkea päivittäisjohtamisen muutoksen. Helsingissä Huk-
kajahti oli alkuvaiheessaan erityisesti teknisen johtajan ja teknisten osastojen ve-
tovastuulla, kun taas Turussa teatterin johto on vienyt prosessia eteenpäin.

Sama kehitystyö on kahdessa teatterissa kulkenut eri reittiä johtuen muutoksen
omistajasta. Turun Kaupunginteatterissa muutoksen omistajuus on ollut selkeästi

toimitusjohtajalla, mikä on taannut muutokselle mahdollisimman suuren asemavallan (Honkanen 2006, 34). Turussa suurimmat muutokset on tehty tuotantomalliin kokonaisuudessaan. Olemme pyrkineet parantamaan suunnittelua kaikilla osa-alueilla, sillä se vaikuttaa lopulta kaikkeen työhön.

Päivittäisjohtamisen työvälineet ovat olleet keskeisiä tammi-helmikuussa 2017 alkaneessa kehitysvaiheessa, jossa siirrytään enenevässä määrin tuotantomallin kehityksestä kohti päivittäistä, osastoilla tapahtuvaa työtä.

6.4 Muutostarpeet ja huomiot tuotantomallin käytön perusteella

Selkeästi ensimmäisen kehitysvaiheen jälkeen lisäpanostusta vaati prosessin aikatauluttaminen ja muutoksen juurruttaminen. Tämän näkemyksen perusteella jo keväällä 2016 aloitettiin toimitusjohtajan, taiteellisen johtajan, hallintopäällikön, tuotantosunnittelijan ja tuotantosihteerin yhteiset palaverit, jossa varmistettiin prosessien alkupäätä (liite 2c). Produktioiden aiempaa parempi esivalmistus oli yksi näkyvä vaatimus myös osastoesimiehiltä, sillä jotta heidän on mahdollista suunnitella oman osastonsa työtä, tarvitsevat he jo lähtövaiheessa riittävästi tietoa. Vastaavasti oli tärkeää löytää myös johdolle ja tuotannonsuunnittelulle yhteiset välineet viedä esituotantoa eteenpäin. Tämä oli samalla yksi tapa osoittaa, että johto on itse sitoutunut aloittamaansa muutokseen ja johtaa prosessia omalla esimerkillään (Arikoski & Sallinen 2007, 101).

Oli lisäksi selvää, että tuotantomallin kokonaisuudistus vaatii runsaasti panostusta toimitusjohtajalta ja hallintopäälliköltä. Viikoittaiset esimieskokoukset, joissa käsitellään tuotantojen tilannetta sekä vahvistetaan porttien läpäisy, vaativat etukäteistyöskentelyä ja työvälineiden rakentamista teknisten osastojen esimiehille. Syksyn 2016 aikana sovittiin, että aiemmin ilman varsinaista esityslistaa pidettyjen esimieskokousten asialista, on aina kunkin kokouskerran osalta kaikkien sähköisessä Outlook-kalenterissa. Lisäksi sovittiin, että tuotantomallin mukaiset tehtävät ja porttien tilanteet kirjaa näkyviin hallintopäällikkö.

Yhteinen porttien säännöllinen käsittely paljasti myös runsaasti erilaisia käsityksiä siitä, mitä porttien sisällöt todellisuudessa tarkoittavat yksittäisen osaston työn

kannalta. Määrittelyjen tarkkuudesta tulikin yksi syksyn 2016 tärkeimmistä tehtävistä ja niihin pyrittiin panostamaan aina, kun jotakin porttia käsiteltiin ensimmäistä kertaa käytännössä eli kun jokin tuotanto oli läpäisemässä porttia.

Yksi erityisen merkityksellinen keskustelu käytiin lokakuussa 2016 siitä, mitä termillä ”*valmis*” tarkoitetaan kunkin osaston kohdalla. Portissa V2 ”*Tärkeimmät elementit mukaan*” (liite 2b) oli määritelty, että toiminnalliset lavasteet ovat valmiina ja että ne ovat käytettävissä oikean värisinä. Tämä on erityisen tärkeää valosuunnittelijalle, jotta hän pystyy tekemään oman työnsä oikeassa visuaalisessa ympäristössä. Mikäli lavasteiden pinnat muuttuvat, värien toistuvuus muuttuu samalla ja suunnittelutyö on aloitettava ainakin osin alusta, mikä aiheuttaa luonnollisesti hukkaa (Modig & Åhlström 2013, 55).

Verstaan työn kannalta merkityksellisempää valmiuden määrittelyssä oli kuitenkin toiminnallisuus eli se, että lavasteita voitiin käyttää näyttämöllä niille suunniteltuun tarkoitukseen. Tämä ei kuitenkaan ollut esimerkiksi valo-osaston ja näyttämömiesten työn kannalta riittävää, koska se saattoi tarkoittaa töiden palautumista alkupisteeseen valosuunnittelussa, mutta myös sitä, että pintakäsittelyjä piti tehdä harjoitusten välillä, mikä vei muiden osastojen työaikaa näyttämöllä. Määrittelemällä valmiusaste tarkemmin meidän oli siis mahdollista löytää yhteinen näkemys siitä, milloin siirto työvaiheesta ja osastolta toiselle on saatava tehtyä, jotta kappaleet kulkevat suunnitellussa aikataulussa läpi prosessin.

Näin esimerkiksi valo- ja näyttämöosastot toimivat työn ”tilaajana” verstaalta tiettyssä prosessin vaiheessa, jotta se sai oman työnsä tehtyä oikeaan aikaan ja oikeilla resursseilla. Sisäisen asiakkuuden katsottiin määrittävän sitä, kenen pitää määrittää porttien optimaalinen aikataulutus. Portin pitää olla aina pisteessä, jossa työ siirtyy seuraavaan vaiheeseen ja prosessin omistajalle. Kyseessä on siis Leanin mukainen imuohjaus (Modig & Åhlström 2013, 72–74), jossa jokaisella tuotantoprosessin osalla on olemassa tilaus.

Alkuvaiheessa suurin osa työvaiheiden siirroista tapahtuu taiteellisilta suunnittelijoilta valmistaville osastoille eli puvustoon ja verstaalle, mistä johtuen puvuston

ja verstaan esimiesten on tärkeää tuntea oman osastonsa optimaalinen virtaus-
tehokkuus. Heidän on pystyttävä jo hyvin varhaisessa vaiheessa saatavien tieto-
jen perusteella arvioimaan se, mitä tietoa he tarvitsevat suunnittelijoilta ja milloin.
Tämä ohjaa parempaan etukäteissuunnitteluun, mikä vähentää työtä prosessin
lopulla ja vapauttaa resursseja tasaisempaan käyttöön. Tuotantomallin kehittä-
minen onkin haastattelujen perusteella lisännyt suunnitelmallisuutta osastoilla ja
nostanut esiin aiempaa paremmin esimiehen työtä (Muntola 2017). Prosessin vir-
tausta voidaan merkittävästi parantaa panostamalla suunnitteluun. Tämä vaatii
kuitenkin uuden opettelua ja myös rohkeutta kysyä ja vaatia tietoa.

Aina ei ole merkityksellistä saada vastauksia heti, mutta saattaa esimerkiksi
suunnittelijoiden tietoon millaisiin kysymyksiin heidän pitää osata vastata ja mil-
loin tämän pitäisi tapahtua. Kyse on siis yhteisen viestintätavan varmistamisesta
ja siitä yhteisesti sopimisesta. Aivan liian usein on tullut vastaan tilanteita, joissa
oleellinen tieto on puuttunut tai sen on koettu olevan myöhässä suhteessa aika-
tauluun. Tiedon tarvetta ei kuitenkaan välttämättä ole artikuloitu riittävän aikaisin
niille henkilöille, jotka tietoa voivat antaa. Toisin sanoen on toivottu, että suunnit-
telijat toimivat Turun Kaupunginteatterin tuotantomallin mukaan, vaikka sitä ei ole
heille heti prosessin alkuvaiheessa esitelty. Tämä on ollut omiaan aiheuttamaan
kiperiä tilanteita, kun osapuolilla on ollut keskenään joskus jopa hyvinkin poikkeaa-
vat näkemykset siitä, miten kokonaisuuden osalta edetään.

Koskinen (2017) nosti esille sen, että visuaalisen ohjauksen ja työlistausten
avulla varmistuu se, ettei työ ole vain muistinvaraista, jolloin tuotantoja voisi jäädä
myös pimentoon. Tuotantomallin selkeä ja yhdessä sovittu muoto on siis varmis-
tamassa osaltaan sitä, että tietoa osataan pyytää riittävän aikaisin ja että kaikilla
on mahdollisuus varautua antamaan sitä jo oikeassa vaiheessa. Käytännössä
tämä siis tarkoittaa sitä, että Turun Kaupunginteatterin tuotantomalli ja porttien
alustava aikataulu on otettu käsittelyyn jo, kun taiteellisia suunnittelijoita on pal-
kattu. Näin myös heillä on ollut todellinen mahdollisuus ottaa kantaa siihen, miten
Turun Kaupunginteatterin tuotantoaikataulu suhtautuu heidän aiempiin sitoumuk-
siinsa tai miten se pitää huomioida mahdollisesti myöhemmin tehtävissä sopi-
muksissa.

7 MITÄ LOPULTA OPIMME – MITEN TUOTANTOPROSESSI MUUTTUU JA KEHITTYY

Senge etc. (1999, 15) esittelemä ”syvälinen muutos” (profound change) vie aikaa ja suuret harppaukset pitää muistaa annostella oikein, jotta kaikilla on kyky nähdä muutoksen suunta. On helpompaa sitoutua pitkän tähtäimen suunnitelmiin, kun osatavoitteet ovat selvillä. Työntekijän kannalta kyse on myös motivaatiotekijästä, sillä on mielekäs tehdä omaa työtään, kun tietää millaiseen kokonaisuuteen se liittyy (Tammi 2017).

Turun Kaupunginteatterin kehittämishankkeessa on pyritty erityisesti pureutumaan yhteisiin tekemisen tapoihin, jatkuvaan kehittämiseen ja systeemiajatteluun. Kehittämishankkeen aikana tehty työ on ollut koko organisaation kannalta merkittävää. Kaikkien tekemä työ on tullut näkyvämmäksi ja kokonaisuus hahmotettavammaksi. Olemme pyrkineet rakentamaan uutta tuotantomallia sen keskinäistä riippuvuutta kunnioittaen ja syy-seuraussuhteita näkyväksi tehden. On ollut tärkeää, että kaikki kantavat vastuun yhteisestä tavoitteesta ja että kaikilla on ollut myös mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen (Ojala 2002, 166).

Olemme löytäneet meille ominaisen pullonkaulan, johon keskittymällä on ollut mahdollista saavuttaa Hukkajahdissa kaikkein parhaat tulokset. Pullonkauloja on käytännössä ollut aiemmin kaikkialla, missä suunnittelusta on pitänyt siirtyä valmistukseen. Esimerkiksi lavasteiden rakentaminen ennen suunnitelmien valmistamista ei ole mahdollista. Suunnitelmien myöhästyessä syntyy merkittävää hukkaa, odottelua, ja lopulta kiirettä, sillä ensi-iltaa ei helposti siirretä.

Pullonkaulat lisäävät tarvittavaa aikaa, koska esimerkiksi lavastussuunnitelmien odottaminen pidentää läpimenoaikaa, ellei valmistamiseen lisätä resursseja. Tästä johtuen työ on usein tuntunut jatkuvalta kiireeltä, sillä pullonkaulan eteen syntyy aina keskeneräisten töiden jono ja vastaavasti sen jälkeen tulevat työvaiheet ovat hitaampia kuin mitä ne voisivat olla (Torkkola 2016, 99). Valo- ja ääni-osaston mittarityöpajassa esittämä kritiikki kohdistuukin siis pullonkaulaan, sillä heidän työaikaansa on usein leikattu kokonaisuikataulun pitämiseksi.

Teatterityön erityisyyden tunnistaminen koko kehitystyön aikana on osaltaan vähentänyt muutosvastarintaa. Koska me organisaationa suurella joukolla olemme kuvanneet toimintaamme ideaalin kautta, on johdolla ollut jatkuvasti vahva selkänaja kehittämisen suhteen. Toimitusjohtaja on useasti esittänyt mahdollisuuden, että uudesta tuotantomallista voidaan myös luopua, jos näin halutaan. Väsymyksestä ja tuotantomallin käyttöönotosta aiheutuneesta työstä huolimatta koko organisaatio on halunnut pitää kiinni yhteisen kehitystyön tuloksista. Tavoitteena jo ennen kehittämistyötä on ollut luoda oppiva organisaatio (Senge 2006), jossa systeemiajattelu, yhteinen visio, henkilökohtainen pätevyys, ajattelu ja toimintaa ohjaavat sisäiset mallit sekä ryhmässä oppiminen ovat arkipäivää. Tällöin muutosta ohjaa sisäinen halu ja motivaatio, eikä ulkoinen pakko.

Turun Kaupunginteatteri kehittää edelleen Hukkajahdin aikana syntyneitä käytäntöjään jatkuvan parantamisen periaatteilla. Seuraavassa vaiheessa kehityksen keskiöön otetaan päivittäisjohtaminen sekä myynnin- ja markkinoinnin sitominen entistä paremmin osaksi tuotantomallia. Kuten Modig ja Åhlström (2013, 152) toteavat: *”Leanin toimintastrategian toteuttamisessa ei ole kyse vain tosiasiallinen virtauksen parantamisesta, vaan eri tavoista olla jatkuvasti kehittyvä organisaatio”*.

7.1 Leanin haasteet kehitystyössä

Teatterityön kehittäminen Leanin avulla on mahdollista, mutta ei ongelmaton. Se vaatii onnistuakseen paneutumista kaikilla organisaation tasoilla, jotta ei päädytä vanhaan tapaan toimia. Erityisesti se vaatii paljon muutosjohtamiselta. Turun Kaupunginteatterissa keskeistä onkin ollut johtoryhmän, tuotantosunnittelijan ja osastoesimiesten sitoutuminen ajoittain haastavaankin prosessiin. Kaiken kattava kehitystyö tarvitsee runsaasti ajallista resurssia, jotta toimintamalli saadaan käyttöön. Onnistuakseen kokonaisuus vaatii aikaa ja teatterityön tunteista, jotta ei synny mallia, joka ei enää palvele varsinaista toimintaa.

Leanin synnyttäneen Toyotan näkemys onkin, että jokaisen organisaation tulee tunnistaa ja ratkaista omat haasteensa prosessin, paikan, ihmisten ja kaikkien muiden yksilöllisten osatekijöiden pohjalta (Liker & Convis 2012, 12). Likerin ja

Convisin mukaan (2012, 12) Toyotan esimerkkien perusteella olisi virheellistä kuvitella, että toisen organisaation täydellisestikään toimivaa mallia voitaisiin sellaisenaan ottaa käyttöön missään muualla.

Yksi Leanin suurimmista haasteista liittyy nähdäkseni sen tapaan varmentaa tietoa ja olla johdonmukainen. Varsinkin alkuvaiheessa voi tuntua tarpeelliselta tuottaa paljon materiaalia ja vaatia runsaasti tietoa. Tärkeää on kuitenkin, että jatkuvasti tiedetään mitä mitataan ja miksi. Mikäli tiedontuottamisen tavoista tehdään liian jäykkiä, on koko muutostyö vaarassa. Tiedon kerääminen voi itsessään muuttua tällöin hukaksi (Morgan & Brenig-Jones 2012, 99). Tärkeää on tunnistaa se, onko tieto tarpeellista ja oikea-aikaista, mutta tiedon tuottamisen tapa väärä vai onko koko tieto itsessään turhaa. On myös varmistettava, että syy-seuraussuhteet ovat selviä, jotta tieto ei synnytä virhepäätelmiä (Torkkola 2016, 102). Tässä myös me jouduimme tekemään töitä ja muokkaamaan osaa porteista.

Leanista ei saa tulla pelkästään joukko menetelmiä ja työkaluja vaan kuten muun muassa Modig ja Åhlström esittävät, sitä tulisi käsitellä Toyotan tapaan filosofiana ja toimintastrategiana (2013, 129 & 140). Lean on tapa edetä kohti virtaustehokasta (Modig & Åhlström 2013, 117) ja hyvinvoivaa työyhteisöä (Kouri 2010, 13).

Ilman osaavia fasilitaattoreita, Järvistä ja Strömmeriä, Leanin ottaminen osaksi toimintaamme ei olisi myöskään ollut mahdollista. Heidän asiantuntemuksensa ja paneutumisensa juuri Turun Kaupunginteatterin toimintaan on antanut paljon. Heiltä olen myös itse saanut prosessin edetessä runsaasti tukea, kannustusta ja sparrausta. Hetkittäin on tuntunut siltä, että olemme tekemässä entistä tiukemmin resurssitehokkuutta etsivää ympäristöä, mutta he ovat jaksaneet osoittaa, että suunta on juuri oikea ja se mitä olemme alusta alkaen lähteneet tavoittelemaan.

7.2 Mitä seuraavaksi - Lean 2.0.

”On muistettava, että kehitys ei välttämättä tarvitse aikaa siksi, etteivät ihmiset yritä – vaan siksi että he yrittävät niin paljon”
(Senge etc. 1999, 288).

Modig ja Åhlström korostavat strategisten valintojen merkitystä (2013, 116). He esittävät Leanista oman 2.0. version, tehokkuusmatriisiin (2013, 100) ja huomauttavat että organisaatioiden tulee itse valita missä määrin ne haluavat korostaa resurssitehokkuutta ja missä määrin virtaustehokkuutta. Yksiselitteistä oikeaa ja väärää ei ole vaan organisaatio ja sen liiketoiminnallinen ympäristö vaikuttaa parhaaseen tapaan toimia (Modig & Åhlström 2013, 116).

Juuri tässä piilee myös meidän kehitystyömme ydin. Toimimme ympäristössä, jossa resurssit ovat aina jossain määrin sidottuja. On löydettävä tapa saada prosessit virtaamaan, mutta samaan aikaan varmistaa myös se, että resursseja hyödynnetään tasaisesti. Meidän asemamme Modigin ja Åhlströmin esittämässä tehokkuusmatriisissa (2013, 121) on näin ollen resurssi- ja virtaustehokkuuden välimaastossa.

Pääsimme eteenpäin vauhdilla niissä osissa, jotka vaikuttavat läpi prosessin kaikkien työhön eli ennakosuunnitteluun, sisäiseen viestintään ja mittaamiseen. Muutoshankkeen visio oli selkeä ja tavoitteeksi asetettu hallittu tuotantoprosessi koettiin konkreettisena, mikä on muutoshankkeessa positiivista (Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016, 200–201). Kokonaisuuden kehittäminen oli jaetun vision perusteella ennakolta arvioitua helpompaa ja muutostarve oli yhteisesti tunnistettu (Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016, 140), mistä johdettua tuotantomallin kokonaiskehitykselle annettiin jopa suurempi rooli kuin mitä sille Hukkajahtia aloitettaessa talvella 2016 ajateltiin. Onnistuimme tuomaan näkyväksi systeemiajattelua ja keskinäistä syy-seuraus-suhdetta.

Seuraavaksi on paneuduttava kysymyksiin, jotka koskevat osastokohtaista työtä ja niiden järjestämistä tarkoituksenmukaisesti. Seuraavia kehitysvaiheita ovatkin erityisesti päivittäisjohtamisen muutokseen tähtäävät toimenpiteet. Tavoitteena on edetä kohti entistä itsenäisemmin toimivia osastoja, jotka kantavat myös aiempaa suuremman roolin tuotannosta. Pyrkimyksenä on pureutua entistä paremmin Lean-toimintafilosofian mukaisiin hukkiin osastoilla.

Työvälineenä muutoksessa on osastokohtainen valmennus, joka toteutetaan yhteistyössä samojen konsulttien kanssa kuin varsinainen Hukkajahtikin. Tavoitteena on saada osastoille toimivat päivittäisjohtamisen taulut, joiden avulla koko osastolla on yhtenäinen tieto siitä mitä pitää tehdä ja milloin. Visuaalisen taulun avulla on helppo viestiä myös virhetilanteista ja löytää niille nopeat ja tehokkaat ratkaisut (Morgan & Brenig-Jones 2012, 174). Nopeampaa etenemistä jatko-työskentelyyn olisi toivottu muun muassa puvustossa (Muntola 2017), jolloin osastolle olisi saatu luotua jo aiemmin lisää työvälineitä tuotantomallin juurruttamiseen. Myös puvuston työntekijöiden toiveena olisi tuoda osastolle entistä paremmin näkyviin sekä aikajana visuaalisen taulun kautta, mutta myös koko mat-riisi ja siihen liittyvät portit (Tammi 2017).

Keväällä 2017, mutta erityisesti peruskorjauksen valmistuessa ja teatteritoimin-
nan palatessa teatteritaloon väistötiloista syksyllä 2017, paneudumme myös 5S:ään (sortteeraus, systematisointi, siivous, standardointi ja seuranta), jossa yksinkertaisesti varmistetaan, että asiat ovat oikealla paikalla. 5S on tehokas, mutta yksinkertainen tapa luoda hyvin organisoitu työpaikka ja vähentää näin vaihtelua. (Modig & Åhlström 2013, 144.)

Eryteisesti uusissa tiloissa on mahdollista kohdistaa huomio 5S:n mukaiseen systematisointiin (straighten tai set in order eli *seiton*), jossa pyritään muun muassa hyviin varastointimenetelmiin ja tarpeellisten työkalujen oikeaan sijoitte-
luun. Keinoina voivat olla visuaalisena ohjauksena toimivat merkityt kulkuväylät, selkeät ja tyhjät käytävät, tavaroiden parkkipaikat ja erilaiset säilytysmenetel-
mät. Näiden lisäksi asioille merkitään nimilaput (värikoodit ja paikkojen merkin-
nät) sekä erilaiset kyltit. (Morgan & Brenig-Jones 2012, 170–171 & 174–175.) 5S antaa hyviä välineitä myös muuhun työhön ja sen avulla on mahdollista var-
mistaa turvallisuuteen liittyviä asioita. Kulkureittien pitäminen vapaana ja niiden huolellinen merkitseminen varmistavat osaltaan kulkujen nopeaa ja turvallista onnistumista pimeissä taustatiloissa esitysten aikana.

5S-mallin käyttöönotossa on erityisesti ollut kiinnostusta verstaalla, jonka esi-
mies on myös käynyt tutustumassa Suomen Kansallisoopperan kehittämään

malliin. Samankaltaista hyötyä on löydettävissä myös muille osastoille, erityisesti puvustoon, jossa myös operoidaan jatkuvan tuotannon kanssa, käytetään varastoja ja siirretään tavaraa näyttämölle ja takaisin.

Päivittäisjohtamisen kehittämisen ja 5S:n käyttöönoton lisäksi kolmas kehityskohde on markkinoinnin sitominen osaksi kokonaistuotantomallia ja aikajanaa (muun muassa Läikelä 2016, Koskisuo 2016). Myynnille ja markkinoinnille järjestettiin oma mittarityöpaja toukokuussa 2016, jossa kuvattiin myynnin ja markkinoinnin prosesseja osana kokonaismatriisia. Tämä työ jäi kuitenkin vielä kesken, johtuen pääosin siitä, että markkinointi elää voimakkaammin perinteisessä vuosikellorytmissä kuin esitystuotannot. Tuotantojen aikataulu voi olla hyvin erilainen kuin markkinoinnin vaatima aikataulu, mistä johtuen saattaa esimerkiksi käydä niin, että myynnillä olisi toiveena kuvata roolihahmoja mainoskäyttöön jo ennen kuin pukusuunnitelmat ovat valmiina tai puvusto on aloittanut asujen valmistuksen ja maskeeraussuunnitelmat on tekemättä. Tästä syystä on tärkeää saada myös markkinointi osaksi kokonaismatriisia.

Myynnin ja markkinoinnin kehittäminen Lean-toimintafilosofiaa hyödyntäen on kiinnostavaa, koska toiminnassa keskeistä on asiakasrajapinnassa työskentely, jolloin vain asiakkaalle lisäarvoa (esimerkiksi elämyksiä) tuottavat palvelut ovat merkityksellisiä. Myös virtaustehokkuuden mittaaminen on asiakasrajapinnassa melko helposti toteutettavissa esimerkiksi lipunmyynnin yhteydessä.

Turun Kaupunginteatteri on tehnyt strategisen päätöksen ottaa teatterin kahvila- ja ravintolatoiminta omaan hoitoonsa, kun teatteri palaa peruskorjattuun teatteritaloon. Tavoitteena on taloudellisen lisäarvon tuottamisen lisäksi varmistua asiakaskokemuksen toteutumisesta parhaalla mahdollisella tavalla. Lean on oivallinen väline myös näiden toimintojen kehittämisessä. Kiinnostavaa on myös lähteä rakentamaan tätä toimintaa täysin puhtaalta pöydältä kevään 2017 aikana, uusi ravintolapäällikkö aloitti tehtävässään 1.1.2017 lukien.

8 LOPPUPÄÄTELMÄT

Tämän yli vuoden jatkuneen kehityshankkeen tuloksena on mahdollista todeta, että teatterin tuotantomallia on mahdollista parantaa Lean-toimintafilosofiaa hyödyntämällä. Turun Kaupunginteatterin toimitusjohtajan Arto Valkaman (2017) mukaan Lean on ollut meille oikea tapa kehittää toimintaa, sillä Hukkajahtin alussa esitetyt tavoitteet ovat täyttyneet ja olemme sen avulla keskittyneet oikeisiin asioihin. Prosessin onnistumista arvioitaessa ovatkin nousseet esille kysymykset siitä ”Miksi tähän on paneuduttu vasta nyt?” (Koskinen 2017) ja ”Miten tuotannot on ennen Hukkajahtia tehty?” (Valkama 2017), joten olemme uskoakseni löytäneet meille oikean tavan kehittää omaa toimintaamme.

Leanin voi nähdä yleisellä tasolla toimintafilosofiana, joka nostaa työntekijät oman työnsä parhaiksi asiantuntijoiksi. Leanissa ei ole sellaista ulkopuolista asiantuntijuutta, joka voisi määrittää prosessin onnistumista paremmin kuin siinä toimivat työntekijät. Se myös vaatii kaikkia kantamaan vastuuta koko prosessista ja sen eteenpäin viemisestä. Omaa tekemistä on kehitettävä, jotta voi vastata muiden tarpeisiin entistä paremmin. On aidosti saavutettava oppivan ja älykkään organisaation (muun muassa Ojala 2002, Senge 2006, Sydänmaalakka 2007) tapa toimia. Jatkuva parantaminen lähtee ihmisistä ja toiminnan perustana on oltava yhteinen visio ja tavoite (Ojala 2002, 193), jota kohti kulkea.

Lean-toimintafilosofia ohjaa tapaa ajatella ja johtaa toimintaa, mikä heijastuu lopulta myös työn tekemisen tapoihin. Leanin ehdoton etu on sen filosofinen lähestymistapa, joka antaa riittävästi konkreettisia välineitä kehittämiseksi, mutta ei kuitenkaan sido käyttämään vain yksittäisiä työvälineitä. Leanin avulla on mahdollista kehittää kokonaisuutta ja kasvattaa yhteistä ymmärrystä tehtävästä työstä. Hukkajahtiin on suhtauduttu Turun Kaupunginteatterissa positiivisesti ja sen mukaisen toimintamallin juurruttaminen vielä tiiviimmin osaksi teatterin toimintaa on tärkeää. Tuotantomalli ei ole valmis ensimmäisen kehitysjakson jälkeen, vaan sitä kehitetään positiivisella otteella jatkuvasti. (Valkama 2017.)

Lean on ehdottomasti tutustumisen arvoinen ja hyvä kehittämisväline myös kulttuuriorganisaatioille. Nähdäkseni se vaatii kuitenkin poikkeuksellisen paljon prosessinvetäjiltä, koska muutoin on vaarana, että prosessi itsessään aiheuttaa merkittävää hukkaa. Turun Kaupunginteatterilla onnistumista on vahvistanut ylimmän johdon ehdoton sitoutuminen muutokseen (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 57) ja valmius etsiä uusia toimintatapoja ja malleja myös omaan tekemiseensä. Johdon vastuulla on kehittää systeemiajattelua ja varmistaa, että kaikkien työ suuntautuu yhteisen päämäärän edistämiseen (Torkkola 2016, 96).

Onnistuakseen kaikki muutostyö vaatii avoimuutta viestintään (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21) sekä mahdollisuutta testata ja kokeilla uusia käytäntöjä tietoisena siitä, että tarvittaessa voidaan myös palata aiempaan tapaan toimia. Tämä antoi osaltaan myös meille rohkeutta kehittää omaa toimintatapaamme. Toimitusjohtajan läpi prosessin tarjoama mahdollisuus palata aiempaan toimintatapaan antoi luvan kokeilla, mutta myös varmuuden siitä, että vain onnistuneet muutokset juurrutetaan osaksi Turun Kaupunginteatterin toimintaa.

Oli myös tärkeää muistuttaa useassa kohdassa, että me itse olemme luoneet tämän mallin ja että me olemme itse nähneet siinä olevat asiat omassa työssämme keskeiseksi. Konsultit olivat apunamme ja antoivat meille välineitä, mutta me itse loimme työpajoissa sen tuotantomallin, jonka uskoimme parhaalla tavalla palvelevan meidän toimintatapaamme. Sengeä (2006, 67) mukaillen vastuu luomastamme systeemistä oli näin ollen meidän, emmekä voi sen mahdollisesti jarruttavista tekijöistä voi syyttää kuin itseämme.

Lean-toimintafilosofian rinnalle, työtä tukemaan on kehitetty joukko apuvälineitä, jotka eivät saa olla itsetarkoituksellisia vaan pikemminkin edistää filosofisen näkökulman toteutumista. Näen erityisen tärkeinä tuotantomallin mukaiset portit, jotka ovat meille oikea tapa varmentaa produktioiden eteneminen. Ne ovat myös saaneet meidät miettimään omaa toimintaamme aidosti uudesta näkökulmasta. Työn painopiste on kehityshankkeen myötä siirtynyt suunnitteluvaiheeseen ja ennakointiin, minkä ovat huomanneet niin esimiehet (Muntola 2017) kuin työntekijätkin (Tammi 2017). Kevään 2016 raskas vaihe, jossa etsimme itsellemme optimaalisen toimintatavan, mutta toimimme vielä osin aiemman epätoivotun mallin

mukaan, on nyt takana. Tällä hetkellä me toimimme aiempaa johdonmukaisemmin, emmekä etsi syyllisiä työtaakkaamme ulkopuolelta vaan tunnistamme oman roolimme systeemissä (Senge 2006, 67).

Työmäärä on tasaantunut ja tekemistä johdetaan aiempaa paremmin tiedolla ja proaktiivisesti. Kaikki tämä tähtää osaltaan vaihtelun vähentämiseen, sillä vaihtelu vaikuttaa negatiivisesti mahdollisuuteen yhdistää hyvä resurssitehokkuus ja hyvä virtaustehokkuus (Modig & Åhlström 2013, 40). Olemme nähdäkseni onnistuneet vakiinnuttamaan työtä ja löytäneet tapoja varmistaa, että suunnittelu kohtaa resurssit tai että resursseja on mahdollista kasvattaa hallitusti, mikäli tarvetta ilmenee ja päätämme toimia laajemmin kuin mihin kiinteät resurssimme riittävät.

Olemme ottaneet suuria harppauksia, joiden perusteella tiedämme ja tunnemme omat prosessimme aiempaa paremmin. Mikä tärkeintä, olemme oppineet myös viestimään niistä. Aiemmin meillä on ollut kenties käsitys siitä mihin asioihin esimerkiksi taiteellisilta suunnittelijoilta tarvitsemme vastauksia, mutta emme ole osanneet viestiä niistä riittävän selvästi. Olemme osaltamme luoneet näin pullonkauloja, koska suunnittelu ei ole aina osannut tuottaa tarvittavaa tietoa. Paremmalla viestinnällä olemme päässeet eteenpäin. Nyt osaamme huomioida osastojen resurssit aiempaa paremmin ja viestiä taiteellisille suunnittelijoille suunnittelutyön aikatauluista suhteessa valmistukseen riittävän ajoissa.

Itselleni merkittävä ajatus on ollut se, että sisäisenä asiakkaana meidän ideaalissa toimintamallissamme toimiikin teatteri eivätkä taiteelliset suunnittelijat. Tuotannosuunnittelussa osataan huomioida portitus jo tuotantopäätöstä valmisteltaessa ja osastojen esimiehet osaavat ”tilata” suunnitelmat oikeassa aikataulussa suhteessa osastojensa työhön ja ensi-iltojen sijaintiin. Tämä on vahvistanut näkemystä teatterin johtamasta prosessista, jossa kaikkea suunnittelua johdetaan aiempaa paremmin. Taiteellisen suunnittelun saamat raamit varmistavat sen, että resurssit ovat tehokkaasti käytössä juuri silloin kun niitä tarvitaan eikä tyhjäkäynnillä aiheuteta työhön odottelua ja pullonkauloja. Osastoilla on myös mahdollisuus suunnitella omaa työtään aiempaa pitkäjänteisemmin ja työtä tehdään tasisemmalla kuormalla. Mahdollisuus suunnitelmien muutoksiin on aiempaa parempi, koska resurssit ja suunnitelmat on mahdollista yhdistää riittävän aikaisin.

Turun Kaupunginteatteri on muutoksen tiellä ja yhteinen päämäärä on aiempaa selkeämpi. Hukkajahdin kehitystyölle on ollut vuosina 2016–2017 myös erinomainen ajallinen raami teatterin toimiessa peruskorjauksen aikana väistöiloissa. Saman huomion toimintaympäristön positiivisesta vaikutuksesta muutoksen mahdollistajana on tehnyt myös Helsingin Kaupunginteatteri (Rehtijärvi 2015), jonka samankaltainen kehitysjakso on myös toteutettu peruskorjauksen aikana. Uskon, että jatkuva parantaminen on vakiinnutettu jo tavaksemme toimia niin, että paluuta entiseen tuotantomalliin ei enää ole. Yhtenä haasteena tulee olemaan tuotantopäätösten valmistelun rytmi ja osastojen resurssien varmistaminen, kun teatteri palaa peruskorjattuun teatteritaloon ja toiminnan volyymit muuttuvat muun muassa näyttämöiden kokoluokan ja ensi-iltojen määrän kasvaessa.

Toivottavasti myös muut kulttuuriorganisaatiot ottavat toimintaympäristön muutokset mahdollisuutena ja lähtevät aktiivisesti kehittämään toimintaansa, sillä sille on todella laajaa tilausta, minkä osoittavat myös valtiosuudistusta valmistelevan työryhmän teesit (Sitra 2017). Turun Kaupunginteatteri on avoimesti ja jatkuvasti tarjonnut omaa malliaan muiden hyödynnettäväksi ja esitellyt prosessiaan yli toimialarajojen muun muassa vakuutusyhtiö Varman Lean-Mastereille 22.11.2016. Mieluusti näkisin useamman suomalaisen teatterin astuvan rohkeasti kehittämisen tielle omia vahvuuksiaan hyödyntäen. Kokemuksistamme kerrottiin myös Lean 2017 -seminaarissa maaliskuussa 2017, jossa esitelin teatteritoiminnan kehittämistä Leanin avulla. Haluaisin jatkossakin olla kehittämässä toimintaa ja siihen uskon Leanin olevan hyvä väline.

LÄHTEET

HAASTATTELUAINEISTO

Honkanen, Virpi 2017. Teatteriompelija. Turun Kaupunginteatteri Oy, 15.3.2017.

Haastattelija: Jere Pensikkala.

Johansson, Maarit 2017. Teatteriompelija. Turun Kaupunginteatteri Oy, 15.3.2017. Haastattelija: Jere Pensikkala.

Koskinen, Seppo 2017. Näyttämöesimies. Turun Kaupunginteatteri Oy, 28.2.2017. Haastattelija: Jere Pensikkala.

Muntola, Marjo 2017a. Puvuston esimies. Turun Kaupunginteatteri Oy, 21.2.2017. Haastattelija: Jere Pensikkala.

Muntola, Marjo 2017b. Puvuston esimies. Turun Kaupunginteatteri Oy, 15.3.2017. Haastattelija: Jere Pensikkala.

Tammi, Minna 2017. Pukija-pukuhuoltaja. Turun Kaupunginteatteri Oy, 15.3.2017. Haastattelija: Jere Pensikkala.

Valkama, Arto 2017. Toimitusjohtaja. Turun Kaupunginteatteri Oy, 20.3.2017. Haastattelija: Jere Pensikkala.

MUUT LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Syrjälä Leena 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Heikkinen, Hannu L.T.; Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim): Siinä tutkijamissä tekijä - Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: PS-viestintä Oy. 11-24.

Alasuutari, Pertti 1996. Erinomaista, rakas Watson: johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Neljäs painos. Helsinki: Hanki ja jää.

Anttila, Pirkko 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta: taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälaineet. Kolmas painos. Helsinki: Akatiimi Oy.

Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutosta taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon Opisto JTO ja Työterveyslaitos.

Deming, W. Edwards 1994. The new economics for industry, government, education. The United States of America: The Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study Cambridge.

- Heikkinen, Hannu L.T. & Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus. Heikkinen, Hannu L.T.; Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim): Siinä tutkijamissä tekijä - Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: PS-viestintä Oy. 25-62.
- Heiskanen, Mia & Lehikoinen, Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Huovinen, Terhi & Rovio, Esa 2006. Toimintatutkija kentällä. Heikkinen, Hannu L.T.; Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim): Toiminnasta tietoon - Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 94-113.
- Järvinen, Tomi 2015. Hukkajahti Helsingin Kaupunginteatterissa. Suomen Teatterijohtajaliiton seminaari, Tampere, suullinen tiedonanto 25.11.2015.
- Kalliola, Satu & Nakari, Risto 2008. Toimintatutkimus ja kuntien työelämän muutos. Heiskanen, Tuula; Leinonen, Minna; Järvensivu, Anu & Aho, Simo (toim.): Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Tampere University Press. 135-148.
- Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kola, Jari 2007. 6-8? (Teema)haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Viinämäki, Leena & Saari, Erkki (toim.): Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki; Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy. 32-46.
- Koskisuomaa, Ulla 2016. Suullinen tiedonanto 13.12.2016.
- Kouki, Mikko 2016. Suullinen tiedonanto 15.11.2016.
- Kouri, Ilkka 2010. Lean taskukirja. Helsinki: Teknologiatieto Teknova.
- Krafcik, John 1988. Triumph of the Lean Production System. Sloan Management Review. Vol 30, Issue 1. 41-52. http://www.lean.org/downloads/MIT_Sloan.pdf (29.8.2016)
- Kärki-Susi, Katariina 2014. Teatterin prosessit: Turun Kaupunginteatterin yhden teatterituotannon valmistusprosessin taustoitus ja kartoitus. Projektityön loppuraportti. Liiketoiminta-akatemia TSE Exe.

- Laamanen, Kai; Räsänen, Teijo & Juutilainen, Anssi 2016. Innostava uudistuminen – kestävä kasvu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Lean Enterprise Institute – What is Lean? [viitattu 14.9.2016]
<http://www.lean.org/WhatsLean/>
- Lean Lion – Miksi 5S? [viitattu 4.3.2017] <https://www.leanlion.com/miksi-5s/>
- Lewin, Kurt 1948. Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Liker, Jeffrey K. & Convis, Gary L. 2012. Toyotan tapa lean-johtamiseen: Erinomaisuuden saavuttaminen ja ylläpito johtajuutta kehittämällä. Helsinki: Readme.fi.
- Läikelä, Sari 2016. Suullinen tiedonanto 13.12.2016.
- Majjala, Lauri 2016. Suullinen tiedonanto 29.11.2016.
- MCS-Management Consulting Services Oy – lean-sanasto [viitattu 18.9.2016]
<http://leaniksi.fi/lean-sanasto>
- Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2013. Tätä on lean: Ratkaisu Tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Morgan, John & Martin Brenig-Jones 2012. Lean Six Sigma for Dummies. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016. Kulttuurilaitosten valtionosuuden kehittäminen. [viitattu 29.9.2016] http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/linjaukset_ohjelmat_ja_hankkeet/Valtionosuuden_kehittaminen/index.html
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017a. Näyttämötaide [viitattu 20.1.2017]
http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/taiteen_ja_kulttuurin_alat/Nayttamotaide/?lang=fi
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017b. Teattereiden ja orkestereiden valtionosuudet [viitattu 20.1.2017] http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/avustukset/valtionosuudet/paatokset/2016_VOS_TEATTERIT_Henkilotyovuodet.pdf

- Otala, Leenamajja 2002. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- PDCA Home – PDCA Cycle (Plan, Do, Check, Act): The Deming cycle and the continuous improvement [viitattu 18.3.2017] <http://pdcahome.com/english/267/pdca-cycle-continuous-improvement/>
- Pensikkala, Jere 2016. Kuvat Turun Kaupunginteatterin Hukkajahti-työpajoista.
- Pensikkala, Jere 2017a. Kehitystyön vaiheet Turun Kaupunginteatterissa.
- Pensikkala, Jere 2017b. Turun Kaupunginteatterin tuotantomallin matriisi sekä suunnittelu- ja valmistusvaiheen portit.
- Quality Knowhow Karjalainen Oy 2017. Lean Six Sigma [viitattu 20.1.2017] <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/>
- Rehtijärvi, Antti 2015. Hukkajahti Helsingin Kaupunginteatterissa. Suomen Teatteri- ja ohjelmajärjestelmien seminaari, Tampere, suullinen tiedonanto 25.11.2015.
- Rother, Mike 2015. Improvement Kata and Coaching Kata Practise Guide. [viitattu 4.3.2017] http://www-personal.umich.edu/~mrother/Handbook/Practice_Guide.pdf
- Räsänen, Pekka 2005. Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Räsänen, Pekka; Anttila, Hanna & Melin, Harri (toim): Tutkimusmenetelmien pyörteissä - sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Jyväskylä: PS-kustannus. 85-102.
- Senge, Peter; Kleiner, Art; Roberts, Charlotte; Ross, Richard; Roth, George & Smith, Bryan 1999. The Dance of Change Discipline. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organization. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Senge, Peter 2006. The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization. Uudistettu ja päivitetty laitos. Doubleday.
- Sitra 2017. #KulttuuriVOS Teesit ja rahoituksen periaatteet. Esittävien taiteiden ja museoiden rahoitusjärjestelmän uudistuksen ensimmäinen vaihe. Helsinki: Sitra.
- Suomen Teatterit ry – Työehtosopimukset. [viitattu 21.1.2017] <http://www.suomenteatterit.fi/jasenpalvelut/tyoehtosopimukset/>

- Strömmer, Päivi ja Järvinen, Tomi 2016. Lean-ajattelu ja peruskäsitteet. Esite. Business Excellence Finland.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Teatterin tiedotuskeskuksen (TINFO) Teatteritilastot 2014-2015. [Viitattu 10.9.2016] <http://www.tinfo.fi/fi/teatteritilastot>
- Torkkola, Sari 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Toinen painos. Helsinki: Talentum Pro.
- Turun Kaupunginteatteri 2016a. Ennen ja nyt. [Viitattu 29.9.2016] <http://teatteri.turku.fi/turun-kaupunginteatteri/turun-kaupunginteatteri-ennen-ja-nyt>
- Turun Kaupunginteatteri 2016b. Teatteritalon peruskorjaus. [Viitattu 29.9.2016] <http://teatteri.turku.fi/turun-kaupunginteatteri/tietoa-teatterista/turun-kaupunginteatteri-ennen-ja-nyt/teatteritalon>
- Turun Kaupunginteatteri 2017a. Tilinpäätös 2016.
- Turun Kaupunginteatteri 2017b. Tulokortti 2017.
- Valkama, Arto 2016a. Suullinen tiedonanto 25.2.2016.
- Valkama, Arto 2016b. Suullinen tiedonanto 4.4.2016.
- Valtion talousarvio 2017. [Viitattu 20.1.2017] <http://budjetti.vm.fi/indox/sialto.jsp?year=2016&lang=fi&maindoc=/2016/tae/valtiovarainministerion-Kanta/valtiovarainministerionKanta.xml&opennode=0:1:245:679:787:823>:
- Vilka, Hanna 2007. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Womack, James P. & Jones, Daniel T. 2003. Lean Thinking – Banish waste and create wealth in your company. Uudistettu laitos / alkuperäinen 1996. United Kingdom: Simon & Schuster UK Ltd.

LIITTEET

- 1) Työpajojen osallistujat
- 2) Matriisit:
 - a) Ensimmäinen versio: tuotantopäätöksestä ensi-iltaan
 - b) Vaakaversio: tuotantopäätöksestä ensi-iltaan
 - c) Kehittelyvaiheen matriisi
- 3) Esimerkit porttien kysymyslistoista:
 - a) S1 - Tuotannollinen startti
 - b) S2 - Suunnittelu on edennyt ja kohtaa resurssit
 - c) S3 - Toteutuskelpoisuuden vahvistaminen
 - d) S4 - Esivalmistus OK
- 4) Vakiokysymyslomake taiteellisille suunnittelijoille
- 5) Haastattelukysymykset
 - a) Yksilöhaastattelujen kysymykset
 - b) Ryhmähaastattelujen kysymykset
- 6) Turun Kaupunginteatterin strategia 2015-2017

Liite 1. Työpajojen osallistujat



25.2.2016 käynnistystyöpaja/ arvovirtakuvaus

Paikalla: Arto Valkama (toimitusjohtaja), Mikko Kouki (taiteellinen johtaja), Eila Halonen (näyttelijä), Kari Hiltunen (näyttämömies), Mika Hiltunen (äänimestari), Maarit Johansson (teatteriompelija), Sari Koivisto (lavastevalmistaja), Maria Koponen (myynti- ja markkinointipäällikkö), Juhani Koski (tekninen päällikkö), Seppo Koskinen (näyttämöesimies), Ulla Koskisuo (tuotantosihiteeri), Virpi Laine (vastaava järjestäjä), Katja Lindell (tarpeistonhoitaja), Heli Lindholm (kampaamon esimies), Sari Läikelä (Tuotantosunnittelija), Marjo Muntola (puvuston esimies), Sami Nurmi (verstaan esimies), Marika Paajanen (asiakkuusvastaava), Jere Pensikkala (hallintopäällikkö), Minna Pilvinen (kampaaja-maskeeraaja), Mika Randell (valo- ja ääniosaston esimies), Satu Rasila (dramaturgi). Fasilitaattoreina Tomi Järvinen ja Päivi Strömmer.

26.2.2016 Arvovirtakuvaus

Paikalla: Arto Valkama (toimitusjohtaja), Mikko Kouki (taiteellinen johtaja), Eila Halonen (näyttelijä), Kari Hiltunen (näyttämömies), Mika Hiltunen (äänimestari), Maarit Johansson (teatteriompelija), Sari Koivisto (lavastevalmistaja), Maria Koponen (myynti- ja markkinointipäällikkö), Juhani Koski (tekninen päällikkö), Seppo Koskinen (näyttämöesimies), Ulla Koskisuo (tuotantosihiteeri), Virpi Laine (vastaava järjestäjä), Katja Lindell (tarpeistonhoitaja), Heli

Lindholm (kampaamon esimies), Sari Läikelä (Tuotantosuunnittelija), Marjo Muntola (puvuston esimies), Sami Nurmi (verstaan esimies), Marika Paajanen (asiakkuusvastaava), Jere Pensikkala (hallintopäällikkö), Minna Pilvinen (kampaaja-maskeeraaja), Mika Randell (valo- ja ääniosaston esimies), Satu Rasila (dramaturgi). Fasilitaattoreina Tomi Järvinen ja Päivi Strömmer.

7.3.2016 Gate-työpaja

Paikalla: Arto Valkama (toimitusjohtaja), Mikko Kouki (taiteellinen johtaja), Maria Koponen (myynti- ja markkinointipäällikkö), Juhani Koski (tekninen päällikkö), Ulla Koskisuo (tuotantosihteeri), Sari Läikelä (Tuotantosuunnittelija), Jere Pensikkala (hallintopäällikkö), Satu Rasila (dramaturgi). Fasilitaattoreina Tomi Järvinen ja Päivi Strömmer.

4.4.2016 Mittarityöpaja: puvusto

Paikalla: Marjo Muntola (esimies), Reetta Heinonen, Maarit Johansson, Tuomas Lampinen (pukusuunnittelija), Minna Tammi, Pauliina Uotila ja Kirsi Virtanen. Lisäksi johtoryhmästä Arto Valkama, Juhani Koski ja Jere Pensikkala. Fasilitaattoreina Tomi Järvinen ja Päivi Strömmer.

4.4.2016 Mittarityöpaja: verastas

Paikalla: Sami Nurmi (esimies), Jon Fredriksson, Sari Koivisto, Dan Muggridge, Ville Saine, Piia Sarvanne ja Jani Uljas (lavastaja). Lisäksi johtoryhmästä Arto Valkama, Juhani Koski ja Jere Pensikkala. Fasilitaattoreina Tomi Järvinen ja Päivi Strömmer.

5.4.2016 Mittarityöpaja: kampaajat, järjestäjät, kuiskaajat ja tarpeisto

Paikalla: Virpi Laine (järjestäjien, kuiskaajien ja tarpeistonhoitajien esimies), Heli Lindholm (kampaamon esimies), Nora Eriksson, Katja Lindholm, Minna Pilvinen, Pauliina Saviranta ja Mira Virransuo. Lisäksi johtoryhmästä Arto Valkama, Maria Koponen ja Jere Pensikkala. Fasilitaattoreina Tomi Järvinen ja Päivi Strömmer.

28.4.2016 Mittarityöpaja: valo- ja ääni sekä näyttämö

Paikalla: Mika Randell (Valo- ja ääniosaston esimies), Seppo Koskinen (näyttämöesimies), Jarmo Esko, Kari Hiltunen, Mika Hiltunen, Miika Jernberg, Iiro Laakso, Vilho Laaksonen, Jan Merilä, Tuukka Miettunen, Jari Sipilä, Gunnar Sirkel, Jari Tengström. Lisäksi johtoryhmästä Arto Valkama ja Jere Pensikkala. Fasilitaattoreina Tomi Järvinen ja Päivi Strömmer.

2.5.2016 Hukkajahdin tulosten esittely koko henkilökunnalle

Paikalla yhteensä 67 henkilöä

9.5.2016 Mittarityöpaja: markkinointi

Paikalla: Maria Koponen (Myynti- ja markkinointipäällikkö), Merja Helminen, Tina Koivula-Arojoki, Sirpa Kotajärvi, Kirsti Kunelius, Siiri Liitiä, Kirsi Lönnmark, Marika Paajanen, Elise Paimiala, Eeva Salonius, Sam Sihvonon ja Anna Sulkakoski. Lisäksi johtoryhmästä Arto Valkama ja Jere Pensikkala.

20.5.2016 Mittarityöpaja: valo- ja ääni sekä näyttämö (toinen kerta)

Paikalla: Mika Randell (Valo- ja ääniosaston esimies), Seppo Koskinen (näyttämöesimies), Jarmo Esko, Kari Hiltunen, Mika Hiltunen, Miika Jernberg, Iiro Laakso, Vilho Laaksonen, Jan Merilä, Tuukka Miettunen, Jari Sipilä, Gunnar Sirkel, Jari Tengström. Lisäksi johtoryhmästä Arto Valkama. Fasilitaattoreina Tomi Järvinen ja Päivi Strömmer.

Itse en osallistunut ko. lisätyöpajaan vuosilomasta johtuen, vaan tiedot perustuvat fasilitaattorien yhteenvetoon työpajasta.

Liite 2a. Matriisin ensimmäinen versio: tuotantopäätöksestä ensi-iltaan.

SUUNNITTELU													
Prosessi / osallistujat	Tuotanto-päätös intraan	Esimiesko-kous/info	S1	Taiteellinen suunnittelupalaveri	Esittelypalaveri	S2	Tekninen malli	S3	Mallipalaveri	Työkuvat ja S4 priorisointi		Osastojen välinen suunnittelu	S5
Sisältöpalaveri porukka			1. Putkitsekaus tehty		Rooli-tus	1. Taiteelliset suunnittelijat ovat tavanneet		1. Tekninen toteutettavuus varmistettu		1. Malli on riittävän täydellinen			1. Akutteja avoimia kysymyksiä ei ole
Jory		Tuotannon kysymysten kerääminen lähtötiedot	2. Mallin ajan-kohta kiinnitetty kuukauden tarkuudella	Tiedonvälitys taiteelliselle ryhmälle		2. Taiteelliset suunnittelijat ovat esitelleet suunnitelmat ja vastanneet kysymyksiin	PJ & resurssi check Tapauksen aikataulun varmistus	2. Erikoistarpeet varmistettu / listattu	tapaamisen aikataulun varmistus	2. Ohjaaja määrittää lavasteiden ja pukujen prioriteettilistan	Toteutuksen seuranta viikoittain		2. Piirustukset käytössä
Tuotannon suunnittelu & hallinto	Aikataulun rakennus Sopimukset Miehitys valmiina Audition	Taiteellisen suunnittelupalaverin kokoon kutsuminen Piirustusten ja mallin aikataulu	3. Määritetty kysymykset taiteellisille suunnittelijoille			3. Huomioidtavat asiat kirjattu ylös ja asioille aikataulu sekä omistajat		3. Materiaalibudjetin riittävyys varmistettu.		3. Taiteelliset suunnittelijat ovat luvanneet toimittaa työkuvat prioriteettilistan mukaan aikataulussa			3. Maskin suunnittelu valmis + hankinnat
Esitystekniikka			4. Roolit kiinnitetty	Merkittävät hankinnat Erytystarpeet			lähes valmiit suunnitelmat	4. Turvallisuuksikaus		4. Henkilöresurssit varmistettu	Erytystarpeiden kartoitus Ripustusten suunnittelu	turvallisuuskartoitus	4. Valmiusasetusuunnitelma laadittu
Verstas							Tulevien rakenteiden tarkistus ja resurssit		Työn aikatauluus Pienois-malli valmis Suunnittelijoiden läsnäolo osastoilla		materiaalien hankinta	- valmiit työkuvat - visuaalinen ilme (värisuunnitelma)	5. Produktio esimiespalaverin agendalle
Puvusto	Perehtymisen tuotantopäätös-materiaaliin	resursien kartoitus ja informoiminen		osallistuminen suunnittelupalaveriin			Käydään läpi alustavia luonnoksia, resurssit ja erikoistarpeet		puvustusmallit		Luonnokset Tekniset kuvat Pukusovituspäivät	Materiaalien hankinta Budjetin seuranta Kaavoitus	
Kampaamo					esittely suunnittel-masta				puvustusmallit valmiina maskisuunnittelijalle		Peruukkimitat Aikataulujen suunnittelu Materiaalien hankinta	Sudjetin suunnittelu	
Näyttelijät				Tutustuminen tulevaan rooliin									
Markkinointi & myynti	Esityspäivät Budjetointi Graafinen suunnittelu Nimi	Markkinointisuunnitelma Markkinointiteksti		Yhteistyökumppanit	Myyntisuunnitelma Esitemodulit		Markkinointitapahtumien suunnittelu Some-suunnitelma		Yhteistyöhotellit (paketit) Asiamiestilaisuuden suunnittelu		Markkinointimateriaali valmis Pressikutsut Asiamiestilaisuus Tiedotus valmis	Julkistus Myynnin avaus Markkinointitoimenpiteet alkavat	

VALMISTUS													ESI-TYS	
Prosessi / osallistujat	Valmistus alkaa	Harjoitus-suunnitelma ohjaajalta	V1	Harjoitukset alkaa	Lukuharjoitukset	V2	Lavastuksen pystytys & tekninen päivä	Tekniset harjoitukset	Turvallisuustarkastus & riskianalyysi	Valot & äänet rakennettu, käyttöönotto	V3	Valmistavat harjoitukset	Pääharjoitukset	Ensi-ilta
Sisältöpalaveri porukka			1. Harjoitusaikataulu käytävissä			1. Oikean väriset lavasteet käytössä, valo, ääni ja kuva					1. Lavasteet pystytetty kokonaan, sisältää valot, äänet ja ripustukset	sisällönvalvonta		
Jory		- myynnin seuranta?	2. Lavasteiden valmistuseuranta yli 80% valmis			2. Harjoitukset pyörivät suunnitelman mukaan					2. Valmiit puvut, peruukit, isku-lista			
Tuotannon suunnittelu & hallinto			3. Lavasteiden koepystytys tehty	- Budjetin seuranta - sopimusten seuranta - palkanmaksu		3. Puvut sovitettu	Näyttelijöiden työaika							
Esitystekniikka	- harjoitusten valmistelu - ripustusten valmistus / valmistelu	Tavaroiden etsintä / hankinta Harjoituslavasteet		Läsnäolo harjoituksissa (turvallisuuden varmistaminen) - tietojen päivitys - lavaste-elementtien käyttöönotto - lavasteiden koekäyttöaikataulu			lavastuksen pystytys	Toteutuneiden harjoitusten raportointi Vaihto-harjoitukset Tarpeiston viimeistely		esitystekniikka valmis		tarvittavat korjaustyöt ja niiden määrän raportointi		Huolto korjaukset ja siivoukset
Verstas	Viikoittaiset verstaapaalit alkaa - työtehtävien jako - valmistus alkaa - lavastaja paikalla - valmiusasteen seuranta			Lavastuksen pääelementit valmiina	Lavastajalta lisätarpeet		lavastuksen pystytys			lavastus 100% valmis				
Puvusto	- materiaalien esikäsitely - leikkuu - sovituksen valmisteleminen - valmiusasteen seuranta	sovitukset		- pukusuunnittelija paikalla tarvittaessa	Ensimmäiset puvut valmiit			Puvut 90% valmiina	Pukujen viimeistely	Puvut 100% valmiina				
Kampaamo	- peruukkien valmistus alkaa - valmiusasteen seuranta			palaveri pukusuunnittelijan kanssa						- peruukit 100% valmiit - hankinnat tehty				
Näyttelijät		Harjoitusai-kataulut selvillä						1. läpimeno						
Markkinointi & myynti	Sometoiminnan käynnistys Tapahtumatuotannon käynnistys	- myynnin seuranta		- markkinointibudjetin seuranta	Käsiohjelman taitto		Ensi-iltakutsut	- oma väki - ensi-ilta-juhlien suunnittelu & tilaukset	Pressikutsut Tiedote valmis	Käsiohjelman kuvaukset ja painotilaus		Viimeinen pressi	Asiamiehet katsovat esityksen Ennakkoyleisö	Ensi-illan kutsuvieraat Ensi-ilta-juhlat

Liite 2b. Matriisin vaakaversio: tuotantopäätöksestä ensi-iltaan.

Tuotantopäätös Intraan	
Tuotannon kysymysten kerääminen / lähtötiedot mm. kokoluokka, tyylilaji, erikoistarpeet (ml. Näyttämömiesten käyttö), tankojen resursointi	

Esimieskokous info	
Jory	Tuotannosuunnittelu
- Aikataulun rakennus - Sopimukset ja mallin aikataulu - Miehitys valmiina	- Taiteellisen suunnittelupalaverin kokoon kutsuminen - Porttien aikataulutus - Audition

Perehtyminen tuotantopäätös materiaaliin	
Resurssien kartoitus ja informoiminen	

S1 "Tuotannollinen startti"	1. Teksti valmis	2. Putkitsekkkaus tehty	3. Mallin ajankohta kiinnitetty kuukauden tarkkuudella	4. On määritetty kysymykset taiteellisille suunnittelijoille Joryn esittelyn perusteella (vakiolomake)	5. Roolit kiinnitetty
---------------------------------------	------------------	-------------------------	--	--	-----------------------

Taiteellinen suunnittelupalaveri							
Tuotannosuunnittelu	Verstas	Puvusto	Tarpeistonvalmistus	Näyttämö	Järjestäjät, kuiskaajat & tarpeisto	Valo- ja äänitekniikka	Maski
Tiedonvälitys taiteelliselle ryhmälle	Suunnittelijoiden osallistuminen suunnittelupalaveriin	Suunnittelijoiden osallistuminen suunnittelupalaveriin		Erytistarpeet ja mahdolliset investoinnit	Erytistarpeet ja mahdolliset investoinnit	- Erytistarpeet - Suunnittelijoiden osallistuminen suunnittelupalaveriin	- Erytistarpeet - Suunnittelijoiden osallistuminen suunnittelupalaveriin

Esittelypalaveri	
Jory	
Valmis miehitys	

S2 "Suunnittelu on edennyt ja kohtaa resurssit"	1. Taiteellinen suunnitteluporukka on tavannut	2. Taiteellinen suunnitteluporukka on esitellyt suunnitelmat ja vastannut kysymyksiin	3. Huomioitavat asiat kirjattu ylös ja asioille on sovittu aikataulu sekä omistajat
---	--	---	---

Tekninen malli (lavastus ja puvustus erillisenä) (vakiolomake)							
Tuotannosuunnittelu	Verstas	Puvusto	Tarpeistonvalmistus	Näyttämö	Järjestäjät, kuiskaajat & tarpeisto	Valo- ja äänitekniikka	Maski
- Resurssien tarkistaminen - Tapaamisen aikataulun varmistaminen	Tulevien rakenteiden tarkistus ja resurssit	Käydään läpi alustavia luonnoksia, resurssit ja erikoistarpeet	Erikoistarpeet tiedossa	Teknisen mallin puheenjohtajuus		Lähes valmiit suunnitelmat	

S3 "Toteutuskelpoisuuden vahvistaminen"	1. Tekninen toteutettavuus varmistettu	2. Erikoistarpeet varmistettu / listattu	3. Materiaalibudjetin riittävyys varmistettu	4. Turvallisuustsekkkaus
---	--	--	--	--------------------------

Mallipalaveri							
Tuotannosuunnittelu	Verstas	Puvusto	Tarpeistonvalmistus	Näyttämö	Järjestäjät, kuiskaajat & tarpeisto	Valo- ja äänitekniikka	Maski
Tapaamisen aikataulun varmistaminen	- Töiden aikataulutus - Pienoismalli valmis - Suunnittelijoiden läsnäolo osastoilla	Pukuluonnokset valmiina	- Käydään läpi valmistettava tarpeisto ja resurssit (mahdolliset lisätyövoiman tarpeet) - Erikoistarpeet - Materiaalin hankinta				Pukuluonnokset valmiina maskisuunnittelijalle

S4 "Esivalmistus OK"	1. Malli on riittävän täydellinen	2. Ohjaaja määrittää lavasteiden ja pukujen prioriteettilistan	3. Taiteelliset suunnittelijat ovat luvanneet toimittaa työpiirustukset / kuvat prioriteettilistan mukaisessa aikataulussa	4. Henkilöresurssit varmistettu
--------------------------------	-----------------------------------	--	--	---------------------------------

Tuotannon-suunnittelu	Verstas	Puvusto	Tarpeistonvalmistus	Näyttämö	Järjestäjät, kuiskaajat & tarpeisto	Valo- ja äänitekniikka	Maski
	- Materiaalien hankinta - Prioriteettilistan mukainen valmistuksen suunnittelu	- Materiaalien hankinta - Pukuluonnokset - Tekniset kuvat - Pukusovituspäivien aikataulutus	- Työpiirustukset saatu suunnittelijoilta ja käyty ne yhdessä läpi - Materiaalien hankinta - Yhteys suunnittelijaan työn alkuvaiheessa	- Erylistarpeiden kartoitus - Ripustusten suunnittelu		- Erylistarpeiden kartoitus - Ripustusten suunnittelu	- Peruukkien mitat / suunnittelupäivät - Tulevien maskiakataulujen suunnittelu - Materiaalien hankinta
	- Valmiit työpiirustukset - Visuaalinen ilme (värisuunnitelma)	- Budjetin seuranta - Kaavoitus	- Budjetin seuranta	Turvallisuuskartoitus		Turvallisuuskartoitus	- Budjetin suunnittelu

S5 "Valmistuksen GO"	1. Akuutteja avoimia kysymyksiä ei ole	2. Piirustukset käytössä	3. Maskin suunnittelut valmis + hankinnat	4. Lavastuksen ja puvustuksen valmiusaste-suunnitelma laadittu	5. Produktio esimiespalaverin agendalle
--------------------------------	--	--------------------------	---	--	---

Valmistus alkaa					Harjoitussuunnitelma ohjaajalta		
Tuotannon-suunnittelu	Verstas	Puvusto	Tarpeistonvalmistus	Näyttämö	Järjestäjät, kuiskaajat & tarpeisto	Valo- ja äänitekniikka	Maski
	Viikoittaiset verstaapa- verit alkaa - Työtehtävien jako (hienosuunnittelu) - Valmistus alkaa - Lavastaja paikalla - Valmiusasteen seuranta	- Materiaalien esikäsittely - Leikkuu - Sovituksen valmisteleminen - Sovitukset	Yhteys suunnittelijaan työn edetessä	- Harjoitusten valmistelu - Ripustusten valmistus / valmistelu - Harjoituslavasteet	- Tavaroiden etsintä / hankinta		- Peruukkien valmistus alkaa - Valmiusasteen seuranta
	Valmiusasteen seuranta	Valmiusasteen seuranta	Valmiusasteen seuranta				Valmiusasteen seuranta

V1 "Toteutuksen seuranta"	1. Harjoitusaikataulu käytettävissä	2. Toiminnalliset lavasteet valmiina	3. Lavasteiden koepys- tytys tehty	4. Puvustuksen valmiusaste- seuranta yli 50% valmis	5. Toiminnallisen tarpeiston valmiusaste 90% valmis, muu valmistettava tarpeisto 80%	6. Maskin ja peruukkien valmiusaste- seuranta yli 30% valmis
-------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	--	--	---

Startti / Harjoitukset alkaa							
Tuotannon-suunnittelu	Verstas	Puvusto	Tarpeistonvalmistus	Näyttämö	Järjestäjät, kuiskaajat & tarpeisto	Valo- ja äänitekniikka	Maski
- Budjetin seuranta - Tietojen päivitys - Sopimusten seuranta - Perehdytys - Palkanmaksu	Lavastuksen pääelementit valmiina	Pukusuunnittelija paikalla tarvittaessa	Ohjaajalta tai suunnittelijalta tulevat lisätarpeet -> uusien töiden realisointi	-Läsnäolo harjoituksissa (turvallisuuden varmistaminen) - Tietojen päivitys - Lavaste-elementtien käyttöönotto - Lavasteiden koekäyttöaikataulu	-Läsnäolo harjoituksissa - Aikataulutietojen päivitys - Osastojen välinen yhteistyö - Pääkirjan ajantasaisuus	Läsnäolo harjoituksissa	
		Lavastajalta lisätarpeet	Lavastajalta lisätarpeet				

V2 "Tärkeimmät elementit mukaan"	1. Oikeanväriset lavasteet käytössä, valo, ääni ja kuva	2. Harjoitukset pyörivät suunnitelman mukaan	3. Puvut sovitettu	4. Peruukit sovitettu	5. Lavastus pystytetty
--	---	--	--------------------	-----------------------	------------------------

Tekninen päivä (lavastuksen pystytys (sisältäen esitystekniikan))
--

Tuotannon-suunnittelu	Verstas	Puvusto	Tarpeistonvalmistus	Näyttämö	Järjestäjät, kuiskaajat & tarpeisto	Valo- ja äänitekniikka	Maski
	Lavastus 100% valmis	Puvut 90% valmiina	Tarpeisto 90% valmis	- Toteutuneiden harjoitusten raportointi - Vaihtoharjoitukset	- Toteutuneiden harjoitusten raportointi - Tarpeiston viimeistely	Valot & äänet rakennettu, käyttöönotto	Maskit ja peruukit 90% valmiina
Turvallisuustarkastus & riskianalyysi							

Tekniset harjoitukset							
Tuotannon-suunnittelu	Verstas	Puvusto	Tarpeistonvalmistus	Näyttämö	Järjestäjät, kuiskaajat & tarpeisto	Valo- ja äänitekniikka	Maski
		Puvut 100% valmiina	Tarpeisto 100% valmiina	- Toteutuneiden harjoitusten raportointi - Vaihtoharjoitukset	tarpeiston viimeistely	esitystekniikka valmis	Maskit ja peruukit 100% valmiina

Valmistavat harjoitukset							
Pääharjoitukset							
V3 "Teknisesti valmis esitys"	1. Lavasteet pystytetty kokonaan; sisältäen valot, äänet ja ripustukset	2. Valmiit puvut, tarpeisto ja peruukit	3. Valmiit iskulistat				

ESITYS
Ensi-ilta

Liite 2c. Matriisi: Kehittelyvaiheen matriisi.

Villit ideat

1. Tekijänoikeussopimukset varmistettu	Suunnittelu siirtyy johtoryhmän työlialle	
Jory	Tuotannon-suunnittelu	
- Aikataulun rakennus / aikataulurunko - Sopimukset - Miehistyksen rakentaminen	-> työlista Jorylta	

1. Teksti valmis / kirjoittaja palkattu ja sovittu toimitusaikataulu	2. Esityksen tyyliilaji vahvistettu ohjaajan kanssa	3. Ohjaaja rekrytoitu ja toimitettu alustava aikataulu (ml. portit) sekä tuotantomalli tiedoksi	4. Esityksen näyttämö kiinnitetty	5. Alustava roolitus tiedossa
Vähintään synopsis / treatment käytettävissä				

Ensimmäinen esittely esimiehille

Jory	Tuotannon-suunnittelu	Verstas	Puvusto	Näyttämö	Järjestäjät, kuiskaajat & tarpeisto	Valo- ja äänitekniikka	Maski
- Esityksen tyyliilaji - Sopimukset - Miehistyksen	-> työlista Jorylta	-> Huomiot esittelyyn / mahdolliset rajoitukset	-> Huomiot esittelyyn / mahdolliset rajoitukset	-> Huomiot esittelyyn / mahdolliset rajoitukset	-> Huomiot esittelyyn / mahdolliset rajoitukset	-> Huomiot esittelyyn / mahdolliset rajoitukset	-> Huomiot esittelyyn / mahdolliset rajoitukset

1. Teksti valmis ja toimitettu	2. Taiteelliset suunnittelijat kiinnitetty ja sopimukset tehty	3. Näyttelijät kiinnitetty ja sopimukset tehty	4. Esitysmäärä vahvistettu ja esityspäivät aikataulutettu	5. Osastojen resurssit kartoitettu aikataulurungon perusteella	6. Budjetti varmistettu
---------------------------------------	---	---	--	---	--------------------------------

Checklist tuotantopäätökseen

Jory	Tuotannon-suunnittelu
- Ohjaajan sitouttaminen ja perehdyttäminen - Esityksen tyyliilaji - Miehistyksen valmis ja lista seinälle - Näyttelijöiden koulutus - Sopimukset	- Aikataulutus (teatterin, ohjaajan, suunnittelijoiden ja näyttelijöiden) - Talous- ja henkilöstöhallinnon avaaminen - Dramaturgin informoiminen päätöksestä

Tuotantopäätös intraan

Liite 3a. Portin S1 (Tuotannollinen startti) kysymyslista

Tuotannollisen startin portissa (S1) varmistettavia asioita

- 1) Putkitsekkkaus tehty
 - Miten työmäärä mahtuu sisään osaston kokonais-suunnitteluun. Työajan aikataulus osastokohtaisesti ja mahdollisuuksien mukaan henkilötasolla
 - Vastuu osastoesimiehillä
 - Porttien aikataulus
- 2) Mallin ajankohta kiinnitetty kuukausitasolla
 - Vastuu aikatauluttamisesta tuotantosuunnittelijalla ja osastoesimiehillä
- 3) Osastojen kysymykset taiteellisille suunnittelijoille
 - Osastojen huomiot suunnittelijoille tuotantopäätöksen ja yleisesittelyn perusteella. Huomiot tulee ne eritellä ja kirjata näkyviin
 - Osastokohtaisen henkilöressin ja kokonaisuika-taulun infoaminen suunnittelijoille
- 4) Roolit kiinnitetty
 - Vastuu taiteellinen johtaja ja ohjaaja
 - Roolilistan julkaisu tiedon perusteella (tuotantosih-teeri)

Ennen porttia S2 selvitettävät asiat

- I) Taiteellinen suunnittelupalaveri
 - Varmistettava että taiteelliset suunnittelijat tapaavat, ml. talon omat valo, ääni ja maski
- II) Taiteellinen suunnittelu porukka on esitellyt suunnitelmat ja vastannut esitettyihin kysymyksiin (S1)
 - Ohjaaja ja suunnittelijat esimieskokoukseen
 - Vastuu aikatauluttamisesta tuotantosuunnittelijalla ja taiteellisella johtajalla
 - Osastojen kysymykset suunnittelijoille esittelyn pe-rusteella. Kysymykset tulee eritellä ja kirjata näky-viin
- III) Huomioitavat asiat on kirjattu ylös ja niille on sovittu aika-taulu sekä omistajat

Liite 3b. Portin S2 (Suunnittelu on edennyt ja kohtaa resurssit) kysymyslista

”Suunnittelu on edennyt ja kohtaa resurssit portissa (S2) varmistettavia asioita

- 1) Taiteellinen suunnittelupalaveri
 - Varmistettava että taiteelliset suunnittelijat tapaavat, ml. talon omat valo, ääni ja maski
- 2) Taiteellinen suunnittelu porukka on esitellyt suunnitelmat ja vastaanottanut esitettyihin kysymyksiin (S1)
 - Ohjaaja ja suunnittelijat esimieskokoukseen
 - Vastuu aikataulutamisesta tuotantosuunnittelijalla ja taiteellisella johtajalla
 - Osastojen kysymykset suunnittelijoille esittelyn perusteella.
 - Kysymykset tulee eritellä ja kirjata näkyviin
- 3) Huomioitavat asiat on kirjattu ylös ja niille on sovittu aikataulu sekä omistajat

Ennen porttia S3 selvitettävät asiat

- I. Tekninen toteutettavuus varmistettu
 - Lähes valmiit suunnitelmat
 - Tulevien rakenteiden tarkistus ja resurssit
- II. Erikoistarpeet on varmistettu ja listattu
 - Mahdollisten erikoistarpeiden tarkistus
- III. Materiaalibudjetin riittävyys on varmistettu
 - Materiaalibudjetti Intrassa
- IV. Turvallisuus on tsekattu
 - Suunnitelman alustava turvallisuustaso on varmistettu

Liite 3c. Portin S3 (Toteutuskelpoisuuden vahvistaminen) kysymyslista

Teknisessä tuotantokokouksessa (S3) varmistettavia asioita

1) Tekninen toteutettavuus varmistettu

- a) Mahdolliset rajoitteet on huomioitu (tilalliset, tekniset, aikataululliset)
- b) Millä edellytyksillä suunnitelma voidaan toteuttaa?

Verstaan huomiot:

Näyttämön huomiot:

Valo- ja ääniosaston huomiot:

2) Erikoistarpeet on varmistettu ja listattu

Listaus osastoittain / suunnittelija

3) Materiaalibudjetin riittävyys on varmistettu

Materiaalibudjetti Intrassa

Vastuu varmistamisesta

Lavastuksen osalta: lavastaja ja verstaan esimies

Puvustus: pukusuunnittelija ja puvuston esimies

Valo- ja ääniosasto (ml. projisoinnit): lavastaja, valo- ja ääniosaston esimies

Tarpeisto: lavastaja & tarpeistonhoitaja

4) Turvallisuus on tsekattu

Suunnitelman alustava turvallisuustaso on varmistettu. Käydään läpi perustsekkauslista asioista, jotka pitää ainakin varmistaa.

Malli pidetään PVM

Mallin perusteella (S4) varmistettavia asioita

IV) Malli on riittävän täydellinen

Lavastuksen osalta: lavastaja ja verstaan esimies,

PVM

Puvustus: pukusuunnittelija ja puvuston esimies, **PVM**

Valo- ja ääniosasto (ml. projisoinnit): lavastaja, valo- ja ääniosaston esimies **PVM**

- V) Työpiirustukset (lavastus/puvustus) on toimitettava osastolle viikon kuluttua mallista
 - Osastokohtainen suunnittelun vaatimustaso esimiehiltä suunnittelijoille

- VI) Harjoitusaikataulujen läpikäyminen ohjaajan ja järjestäjän kesken
 - Harjoitusaikataulut laadittuna **PVM** mennessä

- VII) Harjoituslavasteiden ja -tarpeiston läpikäyminen ohjaajan ja lavastajan kesken sekä tarpeiden ilmoittaminen verstaan esimiehelle, näyttämöesimiehelle ja järjestäjälle
 - Tarpeet ilmoitettuna **PVM** mennessä verstaan esimiehelle, näyttämöesimiehelle ja vastaavalle järjestäjälle

Liite 3d. Portin S4 (Esivalmistus OK) kysymyslista

Esivalmistus ok ja tuotannon GO portissa (S4) varmistettavia asioita

- 1) Malli on riittävän täydellinen
 Lavastuksen osalta: lavastaja ja verstaan esimies, PVM
 Puvustus: pukusuunnittelija ja puvuston esimies, PVM
 Valo- ja ääniosasto (ml. projisoinnit): lavastaja, valo- ja ääniosaston esimies PVM
- 2) Työpiirustukset (lavastus/puvustus + maski) on toimitettava osastolle viikon kuluttua mallista
 Osastokohtainen suunnittelun vaatimustaso esimiehiltä suunnittelijoille
 Sovittu kuvien toimittamisen aikataulu
 Vastuu osastoesimiehillä ja suunnittelijoilla
- 3) Ohjaaja määrittää lavasteiden ja pukujen prioriteettilistan
 FIFO –periaate käyttöön
 Produktiokohtaiset työllistat
- 4) Henkilöstöresurssit on varmistettu
 Henkilöresurssin varmistaminen suhteessa suunnitteluun
 Onko suunnitelma mahdollista toteuttaa käytössä olevin resurssein vai vaatiiko esitetyn kokonaisuuden toteuttaminen lisäpanoksia tai muutoksia suunnitteluun?
 Vastuu osastoesimiehillä
- 5) Valmiusastesuunnitelman laadinta
 Voidaanko laatia prosentteina tai kappalemäärinä?
 Vastuu osastoesimiehillä
- 6) Akutteja kysymyksiä ei enää ole
 Voidaanko laatia prosentteina tai kappalemäärinä?
 Vastuu osastoesimiehillä
- 7) Maskin suunnittelut valmiina + hankinnat

Listattuja työtehtäviä porttien (S4 ja S5) välissä

- Toteutuksen seuranta viikoittain esimieskokouksessa
- Budjetin käytön suunnittelu ja seuranta osastoittain
- Eryistarpeiden kartoitus
- Ripustusten suunnittelu
- Turvallisuuskartoitus
- Materiaalien hankinta osastoittain
- Värisuunnitelma (lavastuksen)
- Pukusovituspäivien aikataulut
- Kaavoitus

- Peruukkien mitat ja suunnittelupäivät
- Maskiaikataulujen suunnittelu

Portin jälkeen suunnitteluvaihe päättyy ja siirrytään valmistukseen

Ennen porttia V1 selvitettävät asiat

V. Harjoitusaikataulu on käytettävissä

Harjoitusaikataulujen läpikäyminen ohjaajan ja järjestäjän kesken

Harjoitusaikataulut laadittuna PVM mennessä (viim. 3 vk ennen harjoituksia)

Vastuu järjestäjällä

VI. Lavasteiden valmiusaste yli 80%

VII. Lavasteiden koepystytys tehty

Listattuja työtehtäviä porttien (S5 ja V1) välissä

- harjoitusten valmistelu
- tavaroiden etsintä ja hankinta (tarpeisto)
- harjoituslavasteet
- ripustusten valmistelu
- sovitukset
- harjoitusaikataulut selvillä
- verstaspalaverit: työtehtävien jako, valmistus alkaa, lavastaja paikalla, valmiusasteen seuranta
- puvusto: materiaalien esikäsittely, leikkaus, sovituksen valmistelu, valmiusasteen seuranta
- maski: peruukkien valmistus alkaa, valmiusasteen seuranta

Liite 4. Vakiokysymyslomake taiteellisille suunnittelijoille

TURUN KAUPUNGINTEATERI**SUUNNITTELIJAT**

Aika:

Paikka:Laatija:

Osanottajat

NÄYTELMÄN NIMI:

Ensi-ilta	
Kesto, väliaika	
Harjoitusten alku ja lukumäärä	
Käsikirjoitus	
Teksti valmis	
Tekijänoikeudet	
Muuta	

HENKILÖRESURSSIT

Ohjaaja	
Lavastaja	
Pukusuunnittelija	
Koreografi	
Valosuunnittelu	
Äänisuunnittelu	
Pyrotekniikka	
Naamioinnin suunnittelu	
Tarpeistonvalmistaja	
Järjestäjä	

Yleiset kysymykset ohjaajalle ja suunnittelijoille

Yleiskuvaus produktiosta	
Kuvaus esityksen tyylilajista	
Kuvaus esityksen aikakaudesta	
Produktiokohtaiset erityiskysymykset:	

Tuotannolliset kysymykset suunnittelijoille

Aikataulut: (vastuuhenkilö ja yhteystiedot)	
Onko esitetty harjoitusaikataulu ok?	
Onko hyväksyttyyn suunniteluaikatauluun muutostarpeita?	
-Tekninen tuotantokokous -Malli -Puku- ja maskisovitukset	Esittely esimiehille: PVM Tekninen tuotantokokous: PVM Malli: PVM Puku- ja maskisovitukset: PVM
Produktiokohtaiset erityiskysymykset:	
Henkilöstöressurit: (vastuuhenkilö ja yhteystiedot)	
Roolien määrä:	
Näyttelijöiden määrä:	
Omat näyttelijät / vierailijat? (lukumäärä)	
Arvio erikoistarpeista (Onko?)	
Verstas: (vastuuhenkilö ja yhteystiedot)	
Arvio näyttämökuvien määrästä	
Arvio käytettävistä materiaaleista (ml. Pinnat)	
Arvio rakennettavien lavasteiden määrästä ja laajuudesta, ostokalusteiden määrästä ja kalusteiden valmistamisesta	
Arvio erikoistarpeista (mm. Kääntyvät seinät, luukut, poikkeavat rakenteet esim. korkeat)	
Produktiokohtaiset erityiskysymykset:	
Lavastusbudjetti:	

Puvusto: (vastuhenkilö ja yhteystiedot)	
Arvio pukujen kokonaismäärästä ml. arvio valmistettavien pukujen määrästä ja ostovaatteiden määrästä	
Arvio käytettävistä materiaaleista	
Arvio erikoistarpeista - tarvitaanko palosuojaus? -käytetäänkö verta? -erikoismateriaalit	
Puvustusbudjetti:	
Tarpeisto: (vastuhenkilö ja yhteystiedot)	
Arvio tarpeiston kokonaismäärästä ml. arvio valmistettavan tarpeiston määrästä	
Onko erikoistarpeita?	
Arvio harjoituksissa käytettävistä tarpeistosta	
Tarpeistobudjetti:	
Maskit ja kampaukset: (vastuhenkilö ja yhteystiedot)	
Arvio roolien kokonaismäärästä	
Arvio tarvittavien peruukkien kokonaismäärästä (Valmistettavat ja hankittavat)	
Arvio erikoistarpeista -irto-osat -arvet -tatuoinnit - veri	
Maskibudjetti:	
Valot: (vastuhenkilö ja yhteystiedot)	
Arvio erikoistarpeista ml. mahdolliset kalustohankinnat	
Arvio työvoimatarpeesta harjoituksissa	

Äänet: (vastuuhenkilö ja yhteystiedot)	
Arvio erikoistarpeista (mm. mahdolliset kalustohankinnat)	
Arvio työvoimatarpeesta harjoituksissa	
Arvio mikrofonien käytöstä: - langattomien määrä - muiden mikrofonien määrä	
Videot: (vastuuhenkilö ja yhteystiedot)	
Onko tarpeita videotekniikalle?	
Pyrot ja muut erikoisefektit: (vastuuhenkilö ja yhteystiedot)	
Arvio pyrotekniikan tarpeista (mm. tuleeko tulta, savua tai muuta pyroa)	
Arvio muun erikoistekniikan tarpeista (mm. tuleeko vettä, erikoisefektejä)	
Näyttämötekniikka: (vastuuhenkilö ja yhteystiedot)	
Arvio näyttämötekniikan tarpeista (mm. pyörön käyttö, lattianostimet ja tangosto)	
Arvio näyttämömiesten tai muun teknisen henkilökunnan käyttö avustavissa tehtävissä	

MUUT:

Muut esille nousseet kysymykset	
---------------------------------	--

Aikataulut (PVM)

Esittely esimiehille		Pystytys	
Tilantutkimus		Tekniset päivät (puku, maski, valo)	
Tekninen tuotantokokous		Valmistavat pääharjoitukset	
Mallipalaveri		Pääharjoitukset	
Työpiirustukset verstaalle		Omaisten illat	
Työpiirustukset puvustoon		Ennakot	
Lavastus valmis			
Palotarkastus			

Liite 5a – Yksilöhaastattelut esimiehille

Prosessi

1. Miten kevään 2016 työpajat mielestäsi onnistuivat? Koetko, että kaikkien panos huomioitiin tasavertaisesti osana toimintamallin kehittämistä? Olisiko jotakin pitänyt tehdä toisin?

Toimintamalli:

2. Koetko, että toimintamalli (matriisi) pitää sisällään oman työsi kannalta oikeita asioita? Mikäli ei, mitä pitäisi muuttaa?
3. Ovatko työtehtävät toimintamallissa oman työsi kannalta oikeassa järjestyksessä? Mikäli ei, mitä pitäisi muuttaa? Uskotko, että muutos vaikuttaisi myös muiden työhön?
4. Onko uudistettu toimintamalli ja sen seuranta mielestäsi edesauttanut työsi tuloksellista tekemistä? Helpottaako se työtä vai lisääkö se byrokraatia? Perustele vastauksesi.

Oma työ:

5. Onko toimintamallin käyttöönotto vaikuttanut omaan työhösi? Miten? Entä osastosi?
6. Onko toimintamallin kehittämistyö tuonut uusia ajatuksia suhteessa omaan työhösi? Entä muiden?

Jatkokehitys:

7. Mitä mielestäsi pitäisi tehdä seuraavaksi? Miten toimintamallin kehittämistyötä tulisi jatkaa?

Mahdollisia lisäkysymyksiä

8. Mihin prosessin vaiheisiin (K/S/V) katsot oman työsi ensisijaisesti kohdistuvan? Mikä roolisi on siinä?

Liite 5b – Ryhmähaastattelu

Prosessi

1. Miten kevään 2016 työpajat mielestänne onnistuivat? Koetteko, että kaikkien panos huomioitiin tasavertaisesti osana toimintamallin kehittämistä? Olisiko jotakin pitänyt tehdä toisin?

Toimintamalli:

2. Tunnetteko toimintamallin (matriisi)?
3. Mikäli kyllä, koetteko, että toimintamalli pitää sisällään työnne kannalta oikeita asioita? Mikäli ei, mitä pitäisi muuttaa?
4. Ovatko työtehtävät toimintamallissa työnne kannalta oikeassa järjestyksessä? Mikäli ei, mitä pitäisi muuttaa? Uskotteko, että tämä muutos vaikuttaisi myös muiden työhön?

Oma työ:

5. Onko toimintamallin käyttöönottaminen vaikuttanut työhönne? Miten?
6. Onko toimintamallin kehittämistyö tuonut uusia ajatuksia suhteessa omaan työhönne? Entä muiden?

Jatkokehitys:

7. Mitä mielestänne pitäisi tehdä seuraavaksi? Miten toimintamallin kehittämistyötä tulisi jatkaa?

Liite 6 - Turun Kaupunginteatterin strategia 2015-2017

Toiminta-ajatus		Ylläpitää taiteellisesti korkeatasoista ja asiakaslähtöistä teatteria Turussa				
Tavoite 2017		Fokus ydintoimintaan				
Painopistealueet	Tavoite	Toimenpiteet		Onnistumisen arviointi		
Mitä? Sisältö	Onnistunut laaja-alainen sisältö.	<ul style="list-style-type: none"> - esitykset - ensemblen vahvistaminen - mielenkiintoiset vieraillevat taiteilijat - suunnittelujänteen pidentäminen - kesäteatteritoiminta 		<ul style="list-style-type: none"> - eri genret huomioitu - eri asiakasryhmät huomioitu - yhteistyötuotannot 		
Miten? Tuotantoprosessi	Produktion hallittu tuotanto ideasta viimeiseen esitykseen.	<ul style="list-style-type: none"> - tuotannon pilottihanke ideasta esitykseen - talouden raportoinnin kehittäminen - produktioiden tavoitteiden avaus - hallittu suunnittelu ja suunnitelmissa pysyminen - budjetoinnin kehittäminen - ongelmakohtien ennakointi - uudet palaverikäytännöt 		<ul style="list-style-type: none"> - yllitöiden määrä - budjettien ja talousennusteiden pitävyys - palaute - aikataulujen pitävyys - kehityskeskustelut - tuotannon suunnittelun ja budjetin kohtaaminen - toimiva sisäinen viestintä 		
Kenelle? Asiakassuhde	Aidosti teatteriin sitoutuneet asiakkaat.	<ul style="list-style-type: none"> - aktiivinen myyntityö - asiakasrekisterin segmentointi - asiakaskäyttäytymisen analysointi - asiakkuuksien hallinta - toimenpiteiden oikea-aikaisuus - asiakaskontakti esitysten aikana 		<ul style="list-style-type: none"> - katsojamäärä - asiakasrekisterin koko - asiamesverkoston kasvattaminen - sähköpostikirjeiden tilaajat - palaute - myydyt ja varatut liput ensi-iltaan mennessä 		
Kuka? Tekijät	Hyvinvoiva ja motivoitunut työyhteisö.	<ul style="list-style-type: none"> - työhyvinvoinnin kehittäminen - työturvallisuus - työvälineiden ajanmukaisuus - koulutus - aktiivinen yhteistyö alan koulutusten kehittämisessä - rakentava palautteenanto 		<ul style="list-style-type: none"> - hyvinvointi, jaksaminen - palkkaus - sairauspoissaolot - palaute 		
Työkulttuuriin kuuluvat:	Vapaus ja vastuu	Virheitä ei pidä pelätä	Ylpeys talosta	Nopea reagointi	Avoimuus	Aktiivisuus