

Minna Holopainen

Puvuston tulevaisuusstrategia

Case: Helsingin Kaupunginteatteri

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Vaatetusalan tutkinto-ohjelma (YAMK)

Vestonomi (ylempi AMK)

Opinnäytetyö

10.5.2017

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Minna Holopainen Puvuston tulevaisuusstrategia Case: Helsingin Kaupunginteatteri 78 sivua + 4 liitettä 10.5.2017
Vaatetusalan tutkinto-ohjelma (YAMK)	Vestonomi (ylempi AMK)
Ohjaaja(t)	Raija Hölttä, TaL Antti Rehtijärvi, TeM
<p>Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda Helsingin Kaupunginteatterin puvustolle tulevaisuusstrategia, joka vastaa yhteiskunnan ja työkuulttuurin muutossaasteisiin. Kiristyvä kilpailu, resurssien leikkaukset kulttuurialalla, tarve moniosaavaan henkilöstöön ja työurien pidentäminen vaativat uudenlaista otetta työhön. Tutkimuksessa keskityttiin organisaation sisäiseen analyysiin eli Helsingin Kaupunginteatterin puvuston toimintaan. Kehittämishankkeen tutkimusongelma kiteytyy kysymykseen: ”Miten kehittää Helsingin Kaupunginteatterin puvuston yhteisöllistä sekä yksilöllistä osaamista ja työhyvinvointia?” Puvuston vahvuuksien ja heikkouksien sekä uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamisen avulla pystyttiin löytämään uusia toimintatapoja arkeen ja kehittymään yhteisöllisesti sekä parantamaan työhyvinvointia.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmää. Kehittämishankkeen tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa pyrittiin tutkimaan ja ymmärtämään kohdetta kokonaisvaltaisesti sekä paljastamaan tosiasioita todellisuudesta. Tutkimuksen keskeiset teemat olivat oppiva organisaatio, työhyvinvointi ja tulevaisuuden työkuulttuuri. Tutkimuksen tieto- ja teoriapohjan sekä Helsingin Kaupunginteatterin puvuston nykytilan kartoittavan SWOT-analyysin avulla laadittiin tutkimuksessa käytetyt teemahaastattelurungot, puvuston kysely ja puvuston tulevaisuustyöpaja. Tutkimuksessa käytettiin osallistavaa lähestymistapaa, jossa puvuston työntekijät toimivat aktiivisina tiedon tuottajina ja kehittäjinä. Kehittämishankkeessa käytettiin myös ennakoitua, johon kuuluvat tulevaisuuden luotaus (tulevaisuuden ”näkeminen”) ja tulevaisuuden suunnittelu (tulevaisuuden ”tekeminen”).</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi Helsingin Kaupunginteatterin puvuston tulevaisuuskortti. Tulevaisuuskortti on kooste puvuston tärkeimmistä tulevaisuuden tavoitteista osaamisen ja ammattitaidon; työviihtyvyyden; vuorovaikutuksen ja esimiestötoiminnan; palautteen ja kannustuksen sekä työn arvostuksen osa-alueilta oppivana organisaationa. Lisäksi tulevaisuuskortissa listataan osa-alueiden toimenpiteet ja mittarit, joiden avulla vastataan muutostarpeisiin. Tutkimuksen mukaan Helsingin Kaupunginteatterin puvuston tulevaisuuden työkuulttuurissa tulee pyrkiä avoimuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja työn iloon. Oppimista tukeva ilmapiiri tähtää moniosaamiseen, elinikäiseen oppimiseen ja tiimityöskentelyn kehittämiseen. Rakentava palaute ja kannustava, osallistava ja palkitseva työkuulttuuri on kehittymisen edellytys. Työn arvostus syntyy työn merkityksellisyyden kokemisesta, yhteisöllisyydestä ja työpanoksen huomioimisesta. Tämän kehittämishankkeen osallistavaa tutkimustapaa voitaisiin hyödyntää myös Helsingin Kaupunginteatterin muilla osastoilla. Jatkotutkimuksena voisi teettää kyselyn uudestaan puvustossa, jolloin saisi selville kehityksen etenemisen.</p>	
Avainsanat	Vaatetusala, teatteri, oppiva organisaatio, työhyvinvointi, tulevaisuuden työkuulttuuri, strategia, SWOT-analyysi

Author(s) Title	Minna Holopainen The Future Strategy of the Wardrobe of the Helsinki City Theatre
Number of Pages Date	78 pages + 4 appendices 10.5.2015
Master's Degree Programme in Fashion and Clothing	Master's Degree in Fashion and Clothing
Instructor(s)	Raija Hölttä, Lic.Arts Antti Rehtijärvi, MA
<p>The purpose of this development project was to create a future strategy for the wardrobe of the Helsinki City Theatre, which also corresponds with the challenges that both the changing society and work culture face. Intensifying competition, cutting on resources on the cultural sector, the need for multi-skilled employees and the need for longer careers all require a new approach to work. The study focused on the organization's internal analysis, that is, the wardrobe of the Helsinki City Theatre functions. The research question of the project can be summarized as follows: "How to develop the wardrobe of the Helsinki City Theatre's capabilities and well-being at work, both from communal as well as individual perspectives?" By identifying strengths and weaknesses, as well as threats and opportunities of the wardrobe, new ways of working together could be found and thus well-being at work could be improved.</p> <p>Both quantitative and qualitative methods were used while conducting the survey. A case study was used as the research method in this project. The case study as a method aims at exploring and understanding the research object in a holistic way, as well as uncovering facts from reality. Learning organization, well-being at work, and the future work culture were the main themes of the study. Outlines for theme interviews, the quantitative questionnaire and the wardrobe's future workshop were created based on the theoretical background as well as the wardrobe of the Helsinki City Theatre's SWOT analysis. An inclusive approach was used in the study where the employees acted both as active information producers as well as developers. In addition, foreseeing was used as method in this development project, which contains future scanning ("seeing"), and future planning ("making").</p> <p>As the result of this survey, a Future Card for the wardrobe of the Helsinki City Theatre was created. The Future Card is a summary of the most important objectives for the future of the wardrobe regarding knowledge and skills, job satisfaction, interaction and leadership, feedback and encouragement as well as appreciation of the work areas of a learning organization. In addition, area-specific action points for change are listed in the Future Card. According to the survey, the wardrobe of the Helsinki City Theatre should strive to transparency, fairness and the staff feeling the joy at work. The atmosphere which supports learning aims at multi-skills, lifelong learning and the development of team work. Constructive feedback and a supportive, inclusive and rewarding workplace culture is a prerequisite for the development. Appreciation of work is generated through the meaningfulness of work, community and consideration of the work input.</p> <p>The participatory research practice used in this project could also be utilized by other departments of the Helsinki City Theatre. As a future project, this survey could be conducted again so that the progress could be analyzed.</p>	
Keywords	Clothing, theatre, learning organization, job satisfaction, future work culture, strategy, SWOT analysis

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen tausta	3
2.1	Tavoitteet ja tutkimusongelma	3
2.2	Tutkimusstrategia ja viitekehys	4
2.3	Opinnäytetyön rakenne	6
2.4	Aihetta sivuavat aiemmat tutkimukset	7
2.4.1	Opinnäytetyöt ja väitöskirja	8
2.4.2	Työhyvinvointikysely	9
3	Helsingin Kaupunginteatteri - luova työyhteisö	9
3.1	Tuotannot, talous ja hukkajahti	11
3.2	Brändi ja kilpailijat	13
3.3	Puvusto	14
4	Oppiva organisaatio - elinikäistä oppimista ja luovuutta	15
4.1	Luovuus	17
4.2	Hiljainen tieto ja tietämys	17
4.3	Ammatillinen arvostus	19
5	Työhyvinvointi	20
5.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet ja keskeiset tekijät	20
5.2	Työhyvinvoinnin tukeminen Kaupunginteatterissa	21
6	Tulevaisuus, teknologia ja työ	22
6.1	Työkulttuurin muutokset	23
6.2	Uusi työ - sukupolvi Y	25
7	Tutkimuksen toteutus, aineiston hankinta ja analyysi	27
7.1	Tutkimusmenetelmät	27
7.1.1	Teemahaastattelut	30
7.1.2	Kysely	31
7.1.3	Puvuston työpaja oli tulevaisuusverstaas	32
7.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	33
8	Haastattelututkimuksen tulokset	34

8.1	Haastateltavien taustatiedot	34
8.2	Teatterin ja puvuston nykytila	35
8.3	Teatterityössä tarvittava osaaminen ja ammattitaito	37
8.4	Johtaminen, kannustaminen ja palkitseminen teatterityössä	38
8.5	Työhyvinvointi teatterissa	40
8.6	Teatterin ja puvuston tulevaisuus	42
9	Kyselytutkimuksen tulokset	43
9.1	Taustatiedot	43
9.2	Osaaminen	46
9.3	Motivaatio ja vaihtelu	48
9.4	Palaute ja kannustus	50
9.5	Työhyvinvointi	52
9.6	Oppiva organisaatio	54
9.7	Tulevaisuus	58
10	Puvuston tulevaisuustyöpajan tulokset	59
10.1	Osaaminen ja ammattitaito	60
10.2	Motivaatio, vaihtelu ja töiden organisointi	61
10.3	Työhyvinvointi ja vuorovaikutus	62
10.4	Palaute ja kannustus	64
10.5	Tulevaisuus	64
11	Johtopäätökset ja pohdinta	65
11.1	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista – Puvuston tulevaisuuskortti	65
11.1.1	Osaaminen ja ammattitaito	67
11.1.2	Työviihtyvyys	68
11.1.3	Vuorovaikutus ja esimiestoiminta	69
11.1.4	Palaute ja kannustus	71
11.1.5	Työn arvostus	71
11.2	Pohdinta	72
	Lähteet	76
	Haastattelut	78

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksessa käytetyt teemahaastattelulomakkeet

Liite 2. Tutkimuksessa käytetty saatekirje ja kyselylomake

Liite 3. Puvuston tulevaisuustyöpaja

Liite 4. Tulokortti, Helsingin Kaupunginteatteri

1 Johdanto

”Tulevaisuuden edessä kannattaa olla nöyrä muttei nöyristellä.” toteaa Elina Hiltunen (2012, 5) kirjassaan *Matkalla tulevaisuuteen*. Tämä opinnäytetyö pureutuu luovan työyhteisön ja taiteellisen toimintaympäristön sekä muutoksessa olevan työkuulttuurin yhteensovittamisen haasteisiin teatterissa nyt ja tulevaisuudessa. Yhteiskunnassamme vallitseva talouskriisi sekä kiristynyt globaali kilpailu tiukentavat yritysten ja organisaatioiden käytettävissä olevia resursseja. Kilpailua käydään tuotteiden, palveluiden ja asiakkaiden lisäksi hinnan, arvostuksen, brändien, ajan ja paikan suhteen. Myös nopeasti kehittyvä teknologia, henkilöstön monimuotoisuus ja yhteiskuntavastuu kestävän kehityksen näkökulmasta vaativat uudenlaista ajattelua työkuulttuuriin. Organisaation innovatiivisuus, joustavuus ja kyky reagoida nopeasti muutoksiin ovat avainasemassa matkalla menestykseen alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Työelämälähtöisen kehittämishankkeen, *Tulevaisuusstrategian*, toteutin Helsingin Kaupunginteatterin puvustolle, jossa olen työskennellyt vuodesta 2002 lähtien. Olen toiminut teatteriurani aikana pukuhuoltajana, varapukijana sekä kaavoittaja-leikkaaja-ompeelijana, joten tunnen teatteripuvustuksen elinkaaren suunnitelmista varastointiin ja uudelleenkäyttöön sekä siihen vaikuttavan teatterin tuotantoprosessin. Vuosi 2017 on monella tavalla juhlavuosi; Suomen itsenäisyyden 100-vuotisjuhlat näkyvät teatteritarjonnassa ja Helsingin Kaupunginteatterin 1967 rakennettu ja nyt peruskorjattu teatteritalo täyttää 50 vuotta. Helsingin Kaupunginteatterissa puhaltavat muutoksen tuulet, ja tulevaisuus on täynnä uusia mahdollisuuksia ja näkökulmia. Pitkäaikainen teatterinjohtaja Asko Sarkola jäi eläkkeelle vuoden vaihteessa ja tehtävässä jatkaa Kari Arffman. Tämä johtajavaihdos tulee vaikuttamaan ohjelmistopolitiikkaan sekä teatterin toimintaan. Teatterinjohtaja, muu johtoryhmä sekä lähiesimiehet luovat esimerkillään ja toiminnallaan puitteet, työkuulttuurin ja ”talon hengen” työn tekemiseen. Teatteritoiminnan työympäristö muuttuu, kun teatteritalon peruskorjaus valmistuu tänä keväänä ja kaksi vuotta kestänyt teatterin ”remonttielämä” Leipätehtaan väistötiloissa päättyy. Uudistetussa teatteritalossa on toteutettu paljon tilamuutoksia, mikä vaikuttaa myös puvuston toimintaan. Yksi muutostekijä teatterissa on pitkäaikaisten työntekijöiden eläköityminen (suuret ikäluokat), mikä muuttaa henkilöstörakennetta koko talossa.

Puvuston tulevaisuusstrategian tavoitteena on vastata tulevaisuuden muutoshaasteisiin. Tärkeimmät teemat hankkeessa ovat elinikäinen oppiminen ja työhyvinvointi. Olen koulutukseltani myös vaatetusalan ammatillinen opettaja ja oppimisen, motivaation, tavoitteellisuuden ja ryhmädynamiikan kehittäminen kiinnostavat minua suuresti. Pidän teatterin luovasta ilmapiiristä sekä vaihtelevista ja haasteellisista työtehtävistä, mutta kiire ja nopeat sekä ennalta-arvaamattomat muutokset helposti kiristävät tunnelmaa. Tällöin tekemisen kokonaiskuva saattaa hämärtyä ja pitkäjänteinen toiminnan kehittäminen jää taka-alalle. Puvustossa on ammattitaitoista ja työhön sitoutunutta väkeä, mutta hyväksäkin työyhteisössä haasteena ovat informaatiokatkokset, vuorovaikutukseen liittyvät asiat, motivaation ja innostuksen laskeminen eli leipääntyminen omaan työhön ajan kuluessa ja toisaalta uudistusten pelko.

Työhyvinvointi on monien pienten toimivien arkisten asioiden ja toimintatapojen summa. Sitä ei voi hankkia upean virkistyspäivän tai hilpeiden pikkujoulujen avulla kerran vuodessa, vaan se syntyy arjessa. Työurien pidentäminen (mahdollisimman pitkään työelämässä hyväkuntoisena pysyminen) on yleinen työelämän tavoite, johon valtiovalta yrityksiä kannustaa. Ja siihen pitäisi pyrkiä luovien työhyvinvointiratkaisujen avulla. Teatterin työkuulttuuri ei saisi mielestäni olla vain arjessa selviytymistä ja töiden tekemistä ajallaan, vaan pitkäjänteistä, kokonaisvaltaiseen kehittämiseen sitoutunutta toimintaa. Rohkea ja innostava työkuulttuuri organisaatiossa on avaintekijä kiristyvässä kilpailussa selviytymiseen. Rohkeus muutokseen vaatii kuitenkin pysähtymistä ja uskallusta arvioida kriittisesti niin omia kuin koko organisaation työtapoja. Vanhalla kaavalla toimiminen on houkutteleva vaihtoehto, koska se on helppoa eikä aiheuta muutosvastarintaa, mutta uusiutuminen pitää työyhteisön innovatiivisena. Parempaan työhyvinvointiin pääseminen vaatii vankkaa tahtotilaa asioiden muuttamiseen. Kyse on aina arvovalintojen tekemisestä.

2 Tutkimuksen tausta

2.1 Tavoitteet ja tutkimusongelma

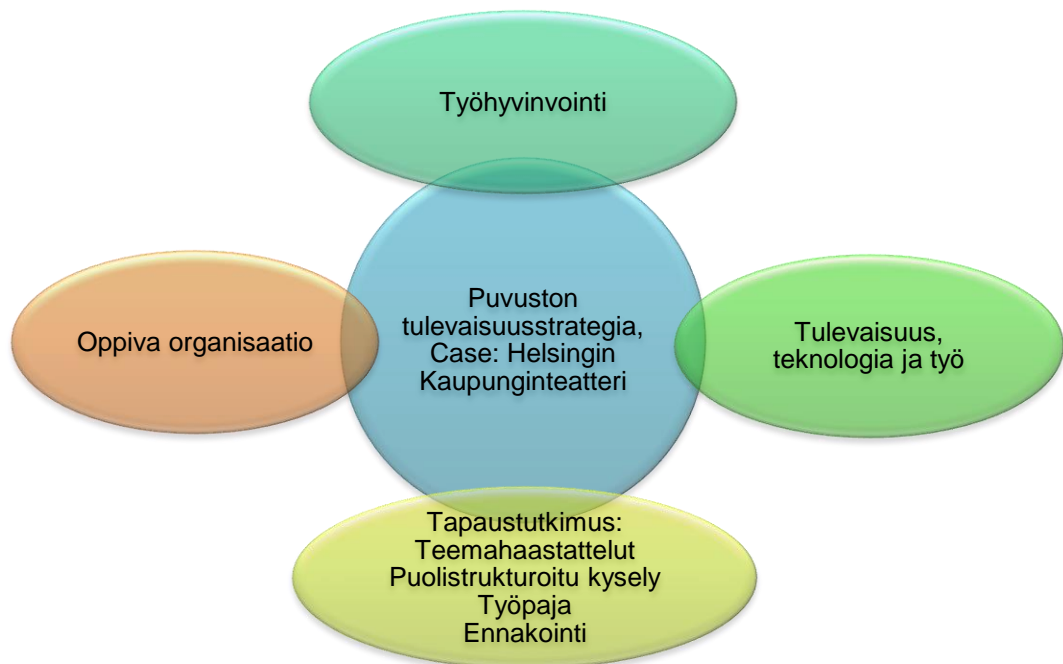
Helsingin Kaupunginteatterin puvusto on luova ja moniosaava työyhteisö. Kehittämishankkeen lähtökohdaksi on puvuston työntekijöiden kanssa käytyjen keskusteluiden myötä ilmennyt tarve ja toive uudistumiseen sekä kehittymiseen niin ammatillisen osaamisen kuin työssä jaksamisen kannalta. Yhteiskunnassamme vallitseva talouskriisi ja synkät tulevaisuusnäkökuvat vaikuttavat yleiseen mielialaan ja luovat uhkakuvia myös teatteritoimintaan. Toimintaresurssien kiristyminen lisää työmäärää ja asettaa uusia vaatimuksia osaamiselle. Perusosaaminen ei riitä, vaan tarvitaan monipuolista ja innovatiivista otetta työhön.

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda Helsingin Kaupunginteatterin puvustolle tulevaisuusstrategia, joka vastaa muutossaasteisiin. Peltosen (2007, 65) mukaan strategia on yrityksen tai organisaation tavoitteiden saavuttamista varten suorittamien toimintojen kokonaisuus tai suunta. Strategialla pyritään sopeuttamaan toiminta ympäristön ja markkinoiden muutoksiin. Strategia on pitkän aikavälin toimintasuunnitelma, yleislinjaus, jolla organisaation visio toteutetaan. Tarkoituksena on etsiä organisaatiolle suotuisia asemoi-
mointi tutkimalla mahdollisuuksia ja uhkia suhteessa kilpailijoihin ja markkinoihin (ulkoisen analyysi) tai voidaan keskittyä organisaation sisäisten resurssien ja osaamisen vahvistamiseen (sisäinen analyysi). Strategia muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksista ja ydinosoamisesta. Strategia suuntaa toimintaa tulevaisuuteen ja luo perustan, jolla yhteistä osaamista kehitetään. (Peltonen 2007, 65-66; Kotler & Armstrong 2012, 83; Tuomi & Sumkin 2012, 14-15.)

Tässä kehittämishankkeessa keskitytään organisaation sisäiseen analyysiin eli puvuston toimintaan. Kehittämishankkeen tutkimusongelma kiteytyy kysymykseen: ”Miten kehittää Helsingin Kaupunginteatterin puvuston yhteisöllistä sekä yksilöllistä osaamista ja työhyvinvointia?” Puvuston vahvuuksien ja heikkouksien sekä uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamisen avulla pystytään löytämään uusia toimintatapoja arkeen ja kehittämään yhteisöllisesti sekä parantamaan työhyvinvointia.

2.2 Tutkimusstrategia ja viitekehys

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytetään kvantitatiivisia eli määrällisiä sekä kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä ja tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2009, 40) mukaan kehittämistyössä keskeistä on menetelmien moninaisuus, jolloin saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan ja ymmärtämään kohdetta kokonaisvaltaisesti sekä paljastamaan tosiasioita todellisuudesta. Tiedon keruussa käytetään omia havaintoja ilmiöistä sekä tietyille joukolle tehtyjä haastatteluja ja kyselyitä, jotta saadaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa kyseessä olevasta tapauksesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130-131, 156-160.) Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa uutta tietoa, kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimus mahdollistaa tilan antamisen tutkittavan ilmiön monimuotoisuudelle yrittämättä yksinkertaistaa sitä liikaa. Tutkimuksella ei pyritä yleistämiseen, vaan tapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. (Ojasalo ym. 2009, 52-53.)



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Opinnäytetyön tutkimuksen keskeiset teemat ovat oppiva organisaatio, työhyvinvointi ja tulevaisuuden työkuulttuuri, jotka muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehksen (kuvio 1). Viitekehys on yleinen asetelma ilmiössä esiintyvistä yhteen liittyvistä tekijöistä,

laajoista asiakokonaisuuksista, jotka kuvaavat pelkistetysti tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat (Anttila 1998, 97). Ojasalo ym. (2009, 53) mukaan kehittämistyötä ei aloiteta tyhjästä, vaan se nojautuu aina teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Tapaus-tutkimuksen tyypillinen piirre on, että monenlaisia menetelmiä, niin laadullisia kuin määrällisiä, käyttämällä saadaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Aineistot kerätään usein luonnollisissa tilanteissa kuten havainnoimalla tilanteita tai analysoimalla kirjallisia aineistoja. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään myös erilaisia haastatteluja, sillä tapaus-tutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, jolloin itse toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä. (Ojasalo ym. 2009, 53-55.) Tässä kehittämistyössä aihepiireihin perehdytään kirjallisuuden, artikkelien, verkkojulkaisujen ja tutkimustiedon avulla. Aineiston avulla määritellään keskeiset käsitteet ja luodaan tutkimuksen tieto- ja teoriapohja sekä tutkimuksessa käytettävä teema-haastattelurunko, kysely ja työpaja.

Opinnäytetyön tutkimuksessa käytetään myös ennakkointia. Ojasalo ym. (2009, 80) mukaan ennakkointiin kuuluvat tulevaisuuden luotaus (tulevaisuuden "näkeminen") ja tulevaisuuden suunnittelu (tulevaisuuden "tekeminen"). Näkemys tulevaisuudesta auttaa suuntautumaan, jakamaan resursseja ja valitsemaan sopivia toiminnan työkaluja. Ennakkointi vaatii tietoa tulevaisuudesta ja käsikirjoituksen, jonka mukaan organisaation toiminnot ja resurssit kohdennetaan. Ennakkoinnin juuret ovat tulevaisuuden tutkimuksessa, ja sitä voidaan pitää tulevaisuudentutkimuksen käytännön ilmentymänä. Tulevaisuudentutkimus pyrkii kuvaamaan, selittämään ja ymmärtämään laajoja koko yhteiskuntaa koskevia muutos- ja kehitysprosesseja. Liike-elämässä ennakkointi edistää toimijoiden välistä kommunikaatiota, keskittymistä tulevaisuuden muutoksien tarkasteluun, yhteisymmärryksen kasvamiseen lupaavista tekniikan alueista, visioiden, tavoitteiden ja toiminnan parantumista sekä osallistujien yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Ojasalo ym. 2009, 80-81.)

Tulevaisuuden ennakkoinnin tärkeimpiä tehtäviä on luoda organisaatioon valmiuksia selviytyä ennakoimattomista tapahtumista. Ennakkointi auttaa paitsi yhteiskuntaa myös siinä toimivia erilaisia organisaatioita tarjoamalla pohjan pitkäaikaiselle päätöksenteolle ja auttamalla hahmottamaan tavoitteellisia ja toiminnallisia prosesseja sekä ymmärtämään erilaisista päätöksistä aiheutuvia uhkia ja mahdollisuuksia. Ennakkointi laajentaa tulevaisuutta kuvaavia näkemyksiä ja lisää näin päätöksenteon valinnanmahdollisuuksia. Ennakkoinnissa tutkitaan nykyajan ilmiöitä tulevaisuuden kehittymisen näkökulmasta ja pyr-

kimyksenä on selvittää, mikä on mahdollista, toivottavaa, vältettävää tai oletettavaa yritystoiminnan tulevaisuudessa. Ennakointiosaamista tarvitaan menestyksekkään toimin-
tastrategian laatimiseen. (Ojasalo ym. 2009, 81-82.)

2.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö lähtee liikkeelle johdannolla (luku 1), jossa kerrotaan kehittämishankkeen lähtökohdat. Luvussa 2 kuvaillaan tutkimuksen taustaa ja tarkennetaan tutkittavaa kohdetta. Luvussa perehdytään tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimusongelmaan, tutkimusmenetelmiin, tutkimusstrategiaan ja teoreettiseen viitekehykseen sekä aikaisempiin tutkimuksiin.

Luvussa 3 perehdytään toimeksiantajayrityksen rakenteeseen, toimenkuvaan, brändiin ja asemaan. Tällä luodaan kuva organisaation nykytilasta. Luku 4 käsittelee oppiva organisaatio-mallia ja luvussa 5 tarkastellaan työhyvinvointia ja sen osatekijöitä. Tulevaisuus, teknologia ja työn kehitys ovat luvun 6 aihepiirit. Tässä pohditaan työkuultuuriin vaikuttavia trendejä ja innovaatioita.

Tutkimuksen toteutus aineiston hankinnasta analyysiin ja luotettavuuteen käydään läpi luvussa 7. Valikoitujen teemahaastattelujen, koko puvustoa koskevan kyselyn ja puvuston tulevaisuustyöpajan avulla luodaan kuva puvuston nykytilasta. Tutkimuksen tulokset esitellään luvuissa 8 haastattelut, 9 kysely ja 10 puvuston tulevaisuustyöpaja.

Luku 11 esittelee tutkimuksen perusteella kehitetyn suunnitelman puvuston tulevaisuusstrategiasta ja pohtii kehittämishanketta kokonaisuutena sekä tutkimuksen jatkotoimenpiteitä.



Kuvio 2. Opinnäytetyön tutkimusprosessi.

Tutkimusprosessin (kuvi 2) aikana pyritään löytämään syvällistä tietoa ja ymmärrystä tutkittavien aiheiden taustalta sekä keinoja ylläpitää ja kehittää puvuston vahvuuksia ja parantaa heikkouksia. Puvuston tulevaisuusstrategia kokoaa tutkimuksen tulokset oppaaksi yhteiselle matkalle kohti luovan työyhteisön menestystä.

2.4 Aihetta sivuavat aiemmat tutkimukset

Helsingin Kaupunginteatterin puvustoon on tehty viisi tutkimusta, joista neljä on opinnäytetöitä ja yksi väitöskirja. Tutkimusten aihepiirit ovat liittyneet Grafis-kaavoitukseen, värjäykseen, pukuhistoriaan, puvuston historiaan ja pukusuunnittelijan työnkuvaan. Lisäksi Helsingin Kaupunginteatteri teettää joka toinen vuosi työhyvinvointikyselyn koko henkilökunnalle.

2.4.1 Opinnäytetyöt ja väitöskirja

Riikka Syväsen Kaavakokoelma Helsingin Kaupunginteatterille naisten historiallisista tanssiaispuvuista Grafis-kaavoitusohjelmalla on ammattikorkeakoulu Stadian opinnäytetyö. Tavoitteena oli tutkia aikakauden 1700-1900-tyylikausien naisten hovi- ja tanssiaispuukujen siluettia ja yksityiskohtien vaihtelua. Kaavoitus ja teatteripuvustukseen parhaiten sopivat työmenetelmät olivat pukuhistorian tutkimisen lähtökohtana. Tutkimuksen perusteella tehtiin kaavat eri tyylikausille tyypillisimmistä yläosista, hihoista, hameista ja puvuista Grafis-kaavoitusohjelmalla. (Syvänen 2003.)

Sirpa Peltosen tutkimuksen aiheena on Värikartan suunnittelu ja toteutus Helsingin Kaupunginteatterin puvustoon. Tämän Kuopion Muotoiluakatemia opinnäytetyön tarkoitus oli suunnitella ja valmistaa Semitone-reaktiiviväreillä värikartta Helsingin Kaupunginteatterin tarpeisiin. Haastattelututkimuksen pohjalta luotiin värikartta helpottamaan puku-suunnittelijan ja värjäriin välistä kommunikointia. Värjästekniikoiden valinnassa huomiointiin teatterin käytössä olevat resurssit ja värjäystilat. (Peltonen 2004.)

Heli Koivikko-Heikkisen tutkimus Helsingin Kaupunginteatterin puvusto - Toimintojen kehittyminen 1960-luvulta lähtien on Wetterhoffin ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, joka on puvuston historiikki. Työn tarkoituksena oli kerätä talteen muistitietoa jo eläkkeellä olevilta puvustossa työssä olleilta henkilöiltä teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksessa todetaan oman teatteritalon sekä koulutuksen ja tekniikan kehittymisen vaikuttaneen toimintojen ammattimaistumiseen. Työntekijöiden sitoutuminen työhön ja pitkä työhistoria puvustossa on kasvattanut ammatillista pääomaa ja hiljaisen tiedon määrää puvustossa. (Koivikko-Heikkinen 2004.)

Kaavoittajan työkalupakki: Grafis-käyttöopas Helsingin Kaupunginteatterille on Metropolia ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, joka keskittyi Grafis-kaavoitusohjelman oppimiseen. Tutkimuksen perusteella luotiin helppokäyttöinen Grafis-kaavoitusohjelman käyttöopas, jonka tarkoituksena on nopeuttaa ohjelman oppimista ja helpottaa omatoimista harjoittelua. (Holopainen 2009.) Grafis-käyttöopas on vuosien saatossa osoittautunut toimivaksi oppimateriaaliksi ja sen avulla on perehdytetty uusia työntekijöitä tietotekniseen kaavoitukseen sekä koulutettu ammattilaisia ja opiskelijoita eri oppilaitoksissa kuin työväenopistossa.

Leena Juntunen on tehnyt väitöskirjan Aalto yliopiston Taideteollisessa korkeakoulussa aiheena Pukusuunnittelijan ammatti Suomessa vuosina 1960-1975, Maija Pekkasen tarina. Tutkimuksessa tarkastellaan pukusuunnittelijan ammatin muotoutumista Suomessa vuosina 1960-1975 elämäkerrallisen tapaustutkimuksen avulla. Analyysin ensimmäinen osa liittyy pukusuunnittelijoiden ammattiyhteisön kehitykseen ja toinen osa sisältää pukusuunnittelija Maija Pekkasen ammattiin pätevöitymisen kuvauksen. (Juntunen 2010, 4.) Maija Pekkanen on tehnyt pitkän uran Helsingin Kaupunginteatterin pukusuunnittelijana.

2.4.2 Työhyvinvointikysely

Helsingin Kaupunginteatterissa toteutetaan henkilökunnan työhyvinvointikyselyt sekä näyttelijöille ja tanssijoille (Työeläkeyhtiö Elo) että muulle henkilökunnalle (Motiwell Oy) joka toinen vuosi. Viimeksi kysely on tehty syksyllä 2015. Vastausprosentit olivat 67 % muun henkilökunnan osalta ja 59 % näyttelijöiden ja tanssijoiden osalta. Muun henkilökunnan osalta tuloksissa kävi ilmi, että parasta työssä olivat työtehtävät ja työtoverit. Tärkeimmät kehittämiskohteet olivat vuorovaikutus ja palaute, esimiestoiminta sekä tiedonkulku. Näyttelijöiltä ja tanssijoilta parhaimmat arvot vastauksissa saivat työilmapiiri ja sosiaalinen tuki sekä työn mielekkyys ja oman työn hallinta. Kehittämistoiveet liittyivät kommunikaatioon, työn ja vapaa-ajan tasapainoon sekä työntekijän vaikuttamismahdollisuuksiin. (Helsingin Kaupunginteatterin vuosikertomus 2015, 29.)

3 Helsingin Kaupunginteatteri - luova työyhteisö

"Helsingin Kaupunginteatteri on Helsingin teatterisäätiön ylläpitämä moderni kansanteatteri, joka tarjoaa mahdollisimman hyvää ja monipuolista teatteria mahdollisimman laajalle katsojakunnalle. Helsingin Kaupunginteatterin toiminnan keskeisiä osia ovat kaksikielisyys, laaja perheteatteritarjonta, oman tanssiryhmän (Helsinki Dance Company) tuotannot sekä koko muu monipuolinen teatteritarjonta käsittäen ulkomaisia ja kotimaisia puhenäytelmiä, komedioita ja musiikkiteatteria." (Helsingin Kaupunginteatterin vuosikertomus 2015, 6.) Helsingin Kaupunginteatteri on Suomen suurin teatteri niin henkilökunnaltaan, esitysten ja katsojien määrässä, näyttämöiden luvussa ja esityspaikkojen kirjossa (Koski & Palander 2007, 12).

Helsingin Kaupunginteatterin juuret ulottuvat 1900-luvun alkuun, jolloin syntyivät Suomen ensimmäiset ammattiteatterit Helsingin Kansanteatteri ja Helsingin Työväenteatteri, jotka yhdistyivät vuonna 1948. Tälle pohjalle perustettiin Helsingin Kaupunginteatteri, joka aloitti toimintansa 1965. Vuokratiloissa vietettyjen vuosikymmenten jälkeen päästiin muuttamaan uuteen omaan teatteritaloon (kuva 1) vuonna 1967, mikä muutti toiminnan edellytyksiä radikaalisti. Monumentaalinen rakennus vahvisti teatterin asemaa pääkaupungin kulttuurikentällä. (Koski & Palander 2007, 11-12, 14.) Tällä hetkellä on meneillään teatterirakennuksen peruskorjaus, joka toteutetaan vuosina 2015-2017. Koko teatteritoiminta on siirretty väistötiloihin. Väliaikaiset työtilat sijaitsevat Hakaniemessä Leipätehtaalla ja esitystoimintaa nähdään kuudella eri näyttämöllä ympäri Helsinkiä. Vuoden 2016 aikana Helsingin Kaupunginteatteri valmistautuu Suomi 100 vuotta -juhlavuoden ohjelman valmisteluun ja peruskorjatun teatteritalon käyttöönottoon keväällä 2017 (Helsingin Kaupunginteatterin vuosikertomus 2015, 8-9, 23). Pitkäaikainen teatterinjohtaja Asko Sarkola jää eläkkeelle ja 2017 johtajana aloittaa Kari Arffman.



Kuva 1. Helsingin Kaupunginteatteri. (https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Helsingin_Kaupunginteatteri.jpg)

Helsingin Kaupunginteatterin strategiaan linjauksiin vuoteen 2017 kuuluvat henkilöstön ja oppimisen osalta ylläpitää ja rekrytoida korkeatasoista ja sitoutunutta henkilöstöä (liite 4). Tavoitteena on myös henkilöstön osaamisen monipuolistaminen. Tähän pyritään henkilöstön koulutusselvityksen ja koulutusrekisterin avulla, esimiestoiminnan kehittämällä, työehtojen paikallisella sopimisella ja toimenkuvien monipuolistamisella. Menestystekijöiksi on listattu hyvä johtaminen, haluttu työpaikka, henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen, musiikkiteatteriosaaminen, henkilöstön hyvinvointi / työtyytyväisyys sekä

organisaation ja ilmapiirin kehittäminen edesauttamaan toimintaa remontin aikana. Henkilöstön oppimisen mittarina käytetään koulutuspäivien lukumäärää, koulutukseen osallistuneiden määrää ja työhyvinvointikyselyn tuloksia / voimavaraindeksiä. (nero.hkt.fi¹.)

3.1 Tuotannot, talous ja hukkajahti

Helsingin Kaupunginteatterissa tuotettiin yhteensä 22 ensi-iltaa vuonna 2015, ja esitykset saavuttivat yhteensä 293 047 katsojaa. Lisäksi yli 13 000 henkilöä osallistui teatterin järjestämiin muihin yleisötilaisuuksiin, kuten teosesittelyihin ja kulissikerroksiin. Katsovin esitys oli Billy Elliot (kuva 2), joka saavutti 55 932 katsojaa Peacock-teatterissa Linnanmäellä. Kaikkiaan näytäntöjen määrä ylitti 1 000 rajapyykin.

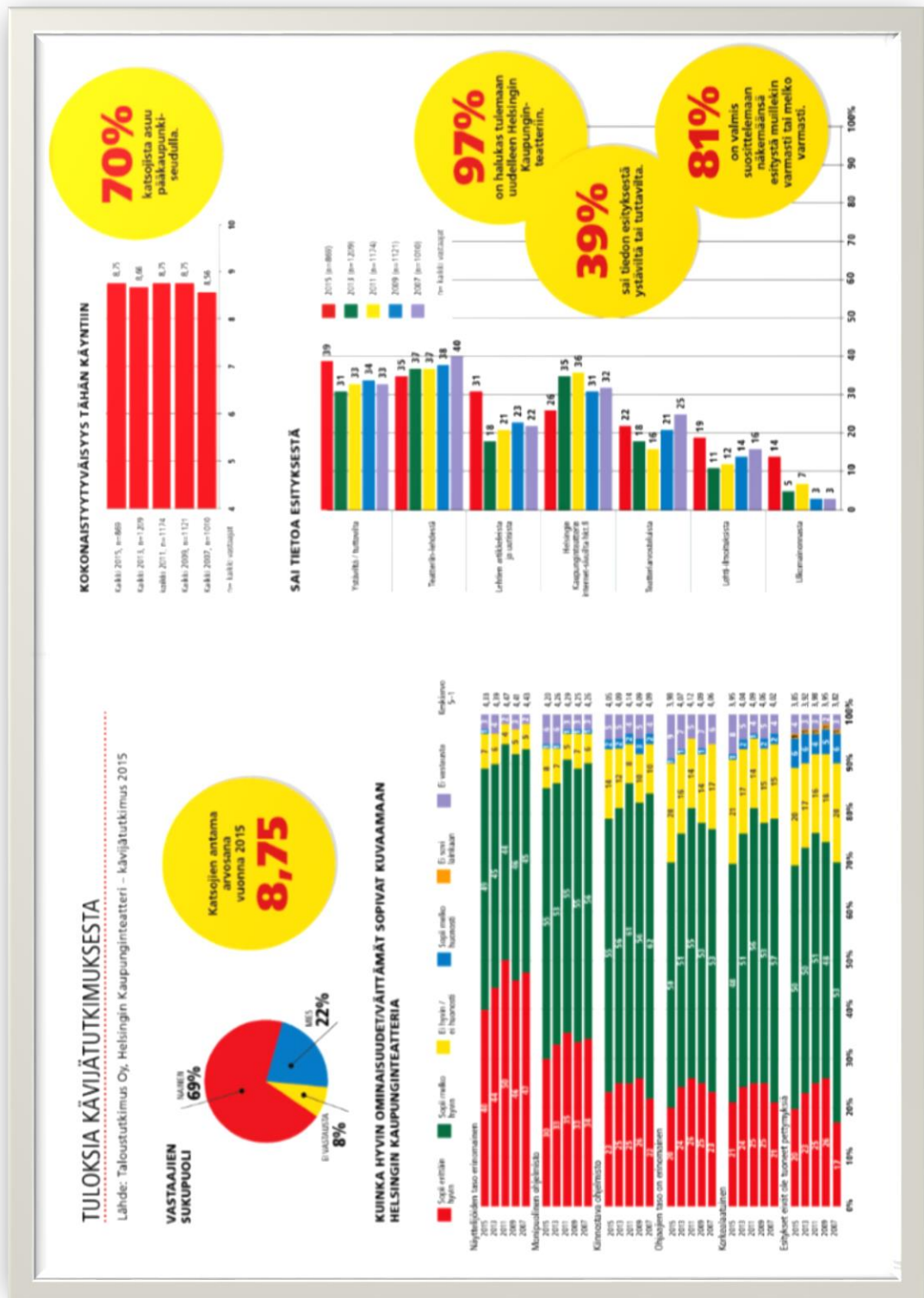


Kuva 2. Billy Elliot. Kuvaaja Mirka Kleemola (www.hkt.fi).

Kävijätutkimuksen (kuva 3) mukaan Helsingin Kaupunginteatterin valtteja ovat erinomaiset näyttelijät sekä monipuolinen ja kiinnostava ohjelmisto ja lähes kaikki kävijät haluavat

¹ Nero on Helsingin Kaupunginteatterin intranet.

tulla teatteriin uudestaan. Helsingin Kaupunginteatterin asiakkaiden kokonaistyytyväisyys sai keskiarvoksi kouluarvosanan 8,75. (Helsingin Kaupunginteatterin vuosikertomus 2015, 12, 17, 24-25.)



Kuva 3. Tuloksia kävijätutkimuksesta (Helsingin Kaupunginteatteri vuosikertomus 2015, 18-19).

Helsingin Kaupunginteatterissa on meneillään talouden säästöohjelma, jolla varaudutaan teatteritalon peruskorjauksen aikaisiin poikkeuksellisiin olosuhteisiin. Teatterin tuotantomallia joudutaan väistötiloissa keskittämään lyhyemmälle aikavälille projektiluonteisemmaksi, jolloin riskit esitysmäärien ja katsojatavoitteiden toteutumisesta kasvavat. Osalla näyttämöistä siirryttiin niin sanottuun putkimalliin, jolloin näyttämöillä on tarjolla vain yksi produktio kerrallaan kaikkina esityspäivinä. Vaikka teatteritoiminnan volyymi jatkuu entisellään, niin lipputulojen ja vuokratulojen vähentyminen sekä julkisen tuen leikkaukset edellyttävät kulujen vähentämistä. Henkilöstön osalta käytiin yhteistoimintaneuvottelut keväällä 2015, mutta irtisanomisilta ja lomautuksilta vältyttiin. 1 miljoonan euron vuotuiset säästöt saadaan määräaikaisten sopimusten ja tilapäisen henkilöstön käytön vähentämällä, eläkeratkaisuilla ja resurssien tehokkaammalla käytöllä. Teatteritoiminnan riskit liittyvät esitystoiminnan epävarmuustekijöihin, alan henkilöstövaltaisuuteen, produktioiden taiteellisen ja taloudellisen tuloksen onnistumiseen ja ensi-iltojen saamaan vastaanottoon. Teatteritoiminnan rahoituksesta 24 % tulee kaupungin avustuksina, 34 % valtion toiminta-avustuksina ja 42 % omista tuotoista. Yhteiskunnassa vallitseva talouslama ja epävarmuus vaikuttavat teatterikävijöiden ostotottumuksiin. (Helsingin kaupunginteatterin vuosikertomus 2015, 5, 20-21, 23, 31.)

Hukkajahti on Helsingin Kaupunginteatterin prosessien kehittämistyö, joka käynnistettiin vuonna 2014. Hukkajahdin ensimmäisessä vaiheessa tehtiin nykytilan kartoitus. Päätaavoitteena oli kuvata tuotantoihin, talouteen ja markkinointiin liittyvät prosessit. Seuraavana vuonna tuloksia käytettiin tekniikan ja tuotannon osastoilla päivittäisjohtamisen kehittämiseen. Hukkajahdin tavoitteena on selkeyttää toimenkuvia ja kehittää tiedonkulkua sekä työhyvinvointia koko organisaatiossa. Henkilöstö saa myös välineitä oman työnsä jatkuvaan kehittämiseen. Hukkajahdissa käytetään menetelmiä, jotka perustuvat kansainvälisiin Lean Six Sigma- ja TQM-konsepteihin. Valituissa työpisteissä toteutetaan standardisointiin keskittyvät työpajat, minkä tarkoituksena on helpottaa työtä ja poistaa hukkaa arjesta. (Helsingin Kaupunginteatterin vuosikertomus 2015, 30.)

3.2 Brändi ja kilpailijat

Helsingin Kaupunginteatterilla on pitkät perinteet ja vahva asema Suomen teatterikentässä ja sitä voi jopa kutsua brändiksi. Kauhasen (2016, 57) mukaan brändillä tarkoitetaan tuotemerkkiä tai laajemmin ymmärrettynä kohderyhmän tuntemaa tuotteen, palvelun, organisaation tai ihmisen nimeä, mihin liittyy brändille olennaiset tekijät, tunnettuus

ja mielikuva. Helsingin Kaupunginteatterin brändin ulkoisia vahvuuksia ovat monipuolinen teatteritarjonta, josta varsinkin korkeatasoiset musikaalit ja vahva lastenteatteriperinne ovat valtakunnallisesti arvostettuja. Tunnetut näyttelijät, kansainvälisesti tunnettu tanssiryhmä ja kaksikielisyys vahvistavat teatterin asemaa. Näyttämöiden hyvä sijainti ja lippujen saatavuus niin verkkokaupasta kuin lippumyymälästä helpottavat teatterikävijän asiointia. Helsingin Kaupunginteatterin sisäisiä vahvuuksia ovat osaava ja työhön sitoutunut henkilökunta, hyvät työtilat, -välineet, -laitteet ja uusi teknologia uudistettussa teatteritalossa sekä kohtuullinen vakavaraisuus hankalasta taloustilanteesta huolimatta.

Helsingissä ja muualla pääkaupunkiseudulla on paljon kulttuuri- ja tapahtumatarjontaa. Teatterikävijöistä on alati kiristynyt kilpailu. Helsingin Kaupunginteatterin suoria kilpailijoita ovat pääkaupunkiseudun muut teatterit sekä ooppera. Epäsuoria kilpailijoita teatterille ovat elokuvateatterit, runsas musiikkitarjonta, viihdekeskukset, huvipuistot ja muut tapahtumat kuten Helsingin juhlat viikot. Ihmiset viihtyvät myös kotona, jossa erilaiset tv-kanavat ja viihdepaketit sekä pelit ovat suosittua vapaa-ajan toimintaa. Tämä luo paineita ohjelmiston valintaan. Pitää pysyä ajan hermolla siitä, mikä teatterin kohderyhmää kiinnostaa ja millaisella ohjelmistolla voisi houkuttaa uusia asiakkaita teatterielämyksiin.

3.3 Puvusto

Toimintavuonna 2015 Helsingin Kaupunginteatterissa tehtiin 327 henkilötyövuotta, josta tekniikan osuus oli 44 % (Helsingin Kaupunginteatterin vuosikertomus 2015, 28). Kun henkilökunnan määrä puvustossa oli 1960-luvulla kuusi henkilöä, niin 2000-luvulla työntekijämäärä on kolminkertaistunut. Puvuston henkilökunta on sitoutunutta työhönsä ja työntekijöiden vaihtuvuus on aina ollut lähes olematonta. (Koivikko-Heikkinen 2004, 16.)

Puvuston henkilöstörakenne on monikulttuurinen. Naisvaltaisesta työyhteisöstä löytyy vain yksi miespuolinen työntekijä ja ikäjakauma on nuorista aikuisista lähelle eläkeikää. Tällä hetkellä puvustoon kuuluu 19 vakituista työntekijää. Heistä ompelijoita on 7 ja vaattureita 3. Lisäksi puvustoon kuuluu 4 pukija-pukuhuoltaja-ompelija/modistia, 1 pukija-pukuhuoltaja, 1 pukivarastonhoitaja-pukija-pukuhuoltaja-ompelija ja 1 modisti. Esi- miestehtäviä hoitavat 2 puvustonhoitajaa. Määräaikaista työntekijöitä on 4 ja he toimivat opintovapaan ja pitkien sairauslomien ja muun tarpeen sijaisina. (nero.hkt.fi.). Kiireapu-

laisia palkataan silloin, kun tuotantojen työmäärät ylittävät puvuston omat resurssit. Helsingin Kaupunginteatterin puvusto on myös suosittu työssäoppimisen paikka vaatetusalan opiskelijoiden keskuudessa ja työssäoppijoita on ompelimosassa ympäri vuoden.

Ompelijat ja vaatturit toteuttavat näytelmän puvustuksen pukusuunnittelijan suunnitelmien mukaan ja modisti valmistaa päähineet sekä toppaukset. Pukusuunnittelijat käyttävät mielellään assistentteja suurissa tuotannoissa, joissa suunniteltavaa ja tehtävää on paljon. (Koivikko-Heikkinen 2004, 20, 22, 60.) Pukuvarastonhoitaja tuntee valtavan pukuvaraston aarteet ja huolehtii pukuvaraston järjestyksestä. Näytelmän viimeisen esityksen jälkeen käyttökelpoiset teatteripuvut, asusteet ja kengät huolletaan ja varastoidaan odottamaan uusiokäyttöä. Pukuhoitajan perustehtäviin kuuluu teatteripukujen, asusteiden ja kenkien huolto ja pukijat huolehtivat asukokonaisuuksista näytöksissä.

”Helsingin Kaupunginteatterin puvuston vahvuuksia on ehdottomasti pitkäaikainen keskinäinen yhteistyö, yhteinen ammattikieli, muistitieto ja vankka ammattitaito. Näitä vahvuuksia olisi aika vaikea minkään ulkopuolisen yrityksen korvata. Nämä vahvuudet kun ovat syntyneet puvuston yhteisestä, kymmenien vuosien aikaisesta yhteistyöstä.” (Koivikko-Heikkinen 2004, 75.) Meneillään on suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen, joka vaikuttaa myös puvuston henkilöstörakenteeseen. Haasteena on heidän hiljaisen tiedon siirtymisen varmistaminen nuoremmalle sukupolvelle. Vaikka maailma ympärillämme muuttuu hurjaa vauhtia, säilyy käsityöläisyydessä tietyt lainalaisuudet läpi vuosisatojen. Korkealaatuinen teatteripuku syntyy muodin historian tuntemisesta, mielikuvituksesta, materiaalitietoudesta, kankaiden käsittelystä (värjäys), käyttötarkoituksen huomioimisesta, liikkeen vaatimuksista, muodon hallinnasta, mittasuhteista ja kaavoituksesta, taitavasta leikkuusta, kauniista ompelutyöstä, sopivaksi sovittamisesta ja viimeistelystä (koristelu, patinointi) koko näytelmän kokonaiskuva huomioiden.

4 Oppiva organisaatio - elinikäistä oppimista ja luovuutta

Oppiva organisaatio on toimintamuoto, joka tukee erilaisten ideoiden ja näkökulmien vapaata liikkumista sekä osallistavaa päätöksentekokulttuuria. Oppiva organisaatio pyrkii luomaan sisäisiä toimintavahvuuksia takaamalla avoimen tiedonvälityksen, palkitse-

malla joustavuudesta ja yhteistyöhenkisydestä sekä kannustamalla eri ryhmiä organisaation sisällä ja ulkona käymään ennakkoluulotonta keskustelua toimintaan liittyvistä odotuksista ja näkemyksistä. Oppivan organisaation oppimista tukeva ilmapiiri kannustaa kyseenalaistamaan vakiintuneita käsityksiä ja antaa konkreettisia mahdollisuuksia henkilökohtaiseen tiedonhankintaan ja itsenäisiin oppimisprosesseihin. (Peltonen 2007, 76-77.)



Kuvio 3. Oppivan organisaation elementit (Kaivola & Launila 2007, 83-85).

Kaivola & Launilan (2007, 81) mukaan oppivan organisaation edellytys on positiivinen yhteisöllisyys. Oppiminen on aktiivista vuorovaikutusta, jossa kaikkien tiedot, taidot, teorit ja kokemukset ovat yhteisessä käytössä ja organisaation oppimisesta ovat vastuussa sen kaikki jäsenet. Oppivan organisaation elementit (kuvio 3) ovat itsehallinta, mentaaliset mallit, yhteinen visio, tiimioppiminen ja systemiajattelu. Itsehallinnalla tarkoitetaan yksilön henkilökohtaista kasvua ja mahdollisuutta toimia aktiivisesti ja luovasti organisaatiossa. Mentaaliset mallit ovat yhteisiä uskomuksia oikeista toimintatavoista, rutiineita, jotka usein ovat muutoksen este. Näitä toimintamalleja tulisi tarkastella kriittisesti ja muuttaa tarvittaessa. Yhteinen visio määrittelee toiminnan suunnan ja sen avulla jokainen työntekijä hahmottaa oman paikkansa ja osuutensa yhteisestä tulevaisuudesta.

Tiimioppiminen on yhteistä keskustelua, asioihin paneutumista ja se edellyttää toisen arvostamista, kuuntelemista ja erilaisuuden hyväksymistä. Tiimityöskentely synnyttää synergiaa, jolloin tiimin osaaminen ei ole vain jäsenien osaamisen summa vaan jotain enemmän. Systeemiajattelu sitoo kaikki nämä elementit yhteen ajatuksella kaikki vaikuttaa kaikkeen ja sen edellytyksenä on halu nähdä ja hahmottaa laajoja kokonaisuuksia. Oppivassa organisaatiossa tulevaisuutta katsotaan osaamisen näkökulmasta ja pyritään jatkuvaan toimintatapojen kehittämiseen. (Kaivola & Launila 2007, 82-85.)

Oppivan organisaation määritelmille on yhteistä, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, asioiden ja tehtävien delegointia sekä näitä edistäviä johtamistapoja. Oppivassa organisaatiossa puretaan hierarkioita, mikä johtaa laajaan henkilöstön kouluttamiseen sekä yhteisen vision tavoittelemiseen. Avoimuus ja oman toiminnan sekä työyhteisön toimintatapojen kriittinen arviointi ohjaavat oppimista yhteisölliseen tiedonkehittelyyn ja rutiinien muutokseen. Organisaation uutta luova oppiminen on keino varautua ulkoisen ympäristön muutoksiin sisäänpäin kääntymisen sijaan. Toimintaa pystytään tarkastelemaan menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden näkökulmista. (Manka 2006, 110.)

4.1 Luovuus

Nykyaikana työntekijöiltä odotetaan luovuutta työtehtävissään. Teknologian kehityksen ansiosta koneet hoitavat monet rutiinit. Näin ollen ihmiselle on jäänyt tehtävät, jotka edellyttävät sitoutumista, intoa, kekseliäisyyttä ja luovuutta. Työelämän arki sisältää kuitenkin paradoksin: monet tutkimukset osoittavat, että keskimääräistä luovemmat työntekijät ovat usein myös itsevarmoja, itsepäisiä ja huonosti tottelevia. He eivät helposti mukaudu muiden odotuksiin. Kärjistäen voi todeta, että luovat yksilöt ovat niitä, joita ei helposti valita töihin, jotka aiheuttavat ärtymystä ympäristössään ja joista surutta luovutaan mahdollisuuden tullessa. Luovuus on ihmisen synnynnäinen voima, joka elämän edetessä enemmän tai vähemmän kangistuu. Luovuuden kukkiminen vaatii rohkeutta ihmetellä, kyseenalaistaa ja innostua. (Kopakkala 2005, 118-119.)

4.2 Hiljainen tieto ja tietämys

Tieto voidaan jakaa näkyvään kuten lait, säännöt, ohjeet, kirjallisuus sekä teoriat, ja hiljaiseen tietoon, jota ovat niksit, kädentaidot, kokemus ja näkyvän tiedon soveltaminen.

Näkyvä tieto on fokusoitunutta eli tiedämme jonkin asian ja olemme tietoisia tästä asiasta, mutta hiljainen tieto on abstraktimpaa. Hiljainen tieto on henkilökohtaista tietoa, joka sisältää yksilön omia käsityksiä ja aavistuksia. Se koostuu myös yksilön kokemuk-
sista, ideoista, arvoista ja tuntemuksista. Hiljainen tieto on näppituntumaa, ja se koetaan itsestäänselvyyksinä käytännön tilanteissa. Kaiken tietämyksemme taustalla on hiljainen ulottuvuus, joka vaikuttaa olennaisesti toimintaamme ja ajatteluamme, mutta jota emme osaa selkeästi artikuloida toisille. Hiljaisen tiedon yleisimpiä ominaisuuksia ovat intuitio, taidot, näkemykset, tietotaito, uskomukset, mentaalimallit sekä käytännön älykkyys ja se vaikuttaa yksilön kykyyn toimia itsenäisesti ja kyvykkäästi. Käytännön arjessa hiljainen tieto ilmenee työnteossa hiljaisena tietämyksenä, joka muokkautuu päivittäisissä tehtävissä alati muuttuvassa toimintaympäristössä. (Virtainlahti 2009, 42-44, 46-48.)

Kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että työssä olevien ihmisten keskeisin oppimislähde on työssäoppiminen työtä tekemällä. Seuraavaksi eniten opitaan vuorovaikutussuhteissa, työtovereiden verkostoissa. Vasta kolmantena tulee varsinainen koulutus eri muodoissaan. (Kauhanen 2016, 39.) Hiljaisen tietämyksen tunnustaminen, tunnista-
minen, esille tuominen, näkyväksi tekeminen dokumentoimalla tai havainnollistamalla ("mestari-oppipoika") ja tietämyksen jakaminen työyhteisössä parantaa koko organisaation osaamista. Ammatillaiset yltyvät yhä parempiin suorituksiin käyttäen sekä näkyvissä olevaa tietoa että omaa ja yhteistä hiljaista tietämystä. Samalla luodaan uutta tietämystä, jolla voidaan vastata muutoshasteisiin. Organisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöistään, koska paljon organisaation toiminnan ja selviytymisen kannalta olennaista tietämystä on varastoitunut heihin. Hiljaisen tietämyksen hallintaa tarvitaan, jotta taloudellisesta tilanteesta sekä väestön vanhenemisestä aiheutuvasta ammattilaispulasta selviydytään. Hiljaisen tietämyksen hallinnalla voidaan varmistaa tietämyksen säilyminen organisaation käytössä ja samalla taata eläköityville mahdollisuus jättää ammatillinen perintönsä organisaatioon jäävän nuoremman sukupolven käyttöön. Tämän hetken ja menneisyyden tietämyksellä rakennetaan tulevaisuutta. Kun henkilöstön osaamista ja tietämystä arvostetaan ja sen esille tuomiseen ja jakamiseen kannustetaan, työhyvinvointi paranee ja samalla rakennetaan yhteisöllisyyttä. Hyvinvoivat ammattilaiset puolestaan ovat innokkaampia jakamaan tietämystä edelleen. Näistä tekijöistä muodostuu positiivinen kehä, joka nostaa organisaation uudelleen menestykseen. (Virtainlahti 2009, 73-75, 255-256.)

4.3 Ammatillinen arvostus

Hiljaisen tiedon merkityksen tunnustamisessa ja tietämyksen tunnistamisessa on kyse arvostuksesta. Esimiesten ja johdon on syytä pysähtyä pohtimaan, mikä osa liiketoiminnasta tapahtuu nimenomaan kokemusperäisen tietämyksen varassa ja miten kokemuksen kautta kerääntynyttä ammattitaitoa arvostetaan. Arvostaminen alkaa yksilöstä, työntekijän oman ammattitaidon arvostamisesta. Työtovereiden osaamisen ja tietämyksen arvostaminen lähtee tasapainosta, jossa työntekijä ymmärtää oman ammattitaitonsa merkityksen sekä tiedostaa, että muiden tietämys täydentää kokonaisuutta. Usein ihmiset vähättelevät omaa osaamistaan ja kokevat, että heillä ei ole mitään annettavaa muille ja he ovat helposti korvattavissa eli he eivät tunnista omaa ammattitaitoaan. Ammatillista itsetuntoa kohottaa osaamisen ja tietämyksen esille tuominen, mikä on erityisesti esimiehen, mutta myös jokaisen työntekijän vastuulla. Vastakohtana vähättelylle on liiallinen oman osaamisen korostaminen, jolloin voi joutua tilanteeseen, jossa oma osaaminen ei riitäkään työtehtäviin ja huomaa olevansa ”liian isoissa saappaissa”. Virheellinen käsitys omasta tietämyksestä voi johtaa myös tilanteeseen, jossa työntekijä pyrkii itse tekemään kaiken mahdollisen eikä toisten osaamista hyödynnetä ”kun kukaan muu ei osaa mitään ja kaikki pitää tehdä itse”. Työyhteisössä muiden osaamisiin voi perehtyä heidän työhönsä tutustumalla, työn tekeminen, siitä kertominen ja sen seuraaminen avaavat osaamista ja tietämystä. Ammatillinen arvostus voi olla liitoksissa koko ammattiryhmän yleiseen arvostukseen. Tällöin myös alan koulutukseen hakeutujien määrä laskee, jos ammattia ei koeta houkuttelevana ja kierre voi päättyä siihen, että osaavista työntekijöistä on pulaa. (Virtainlahti 2009, 81-83.)

Organisaatiokulttuuri luo puitteet sille, miten tietämystä arvostetaan. On tärkeää, että ilmapiiri olisi sellainen, jossa jokaisen työntekijän osaaminen ja tietämys tuodaan esille ja ymmärretään, että tuotteet, palvelut ja liiketoiminta syntyvät vain yhteistyössä kaikkien parasta tietämystä hyödyntämällä. Hiljaisen tietämyksen tunnustamiseen liittyy myös erilaisuuden arvostaminen ja hyödyntäminen työyhteisössä. Työyhteisöstä löytyy uransa eri vaiheessa olevia ihmisiä, eri-ikäisiä ja erilaisista taustoista tulevia työntekijöitä, joilla kaikilla on omanlaista ammattitaitoa. Konkarin kokemus ja aloittelijan tuoret ajatukset sekä uusin teoretieto koulusta täydentävät toisiaan. Monikulttuuriset taustat ja kulttuurien yhteentörmäykset pakottavat avaamaan piintyneitä käsityksiä, jolloin yhteistyöllä syntyy uusia toimintatapoja, jossa kaikkien vahvuudet tulevat esille. Johdon ja esimiesten tehtävänä on tuoda tämä erilaisuus työyhteisön käyttövoimaksi. Erilaisuus tuo parhaimmillaan tasapainoa. (Virtainlahti 2009, 83-84.)

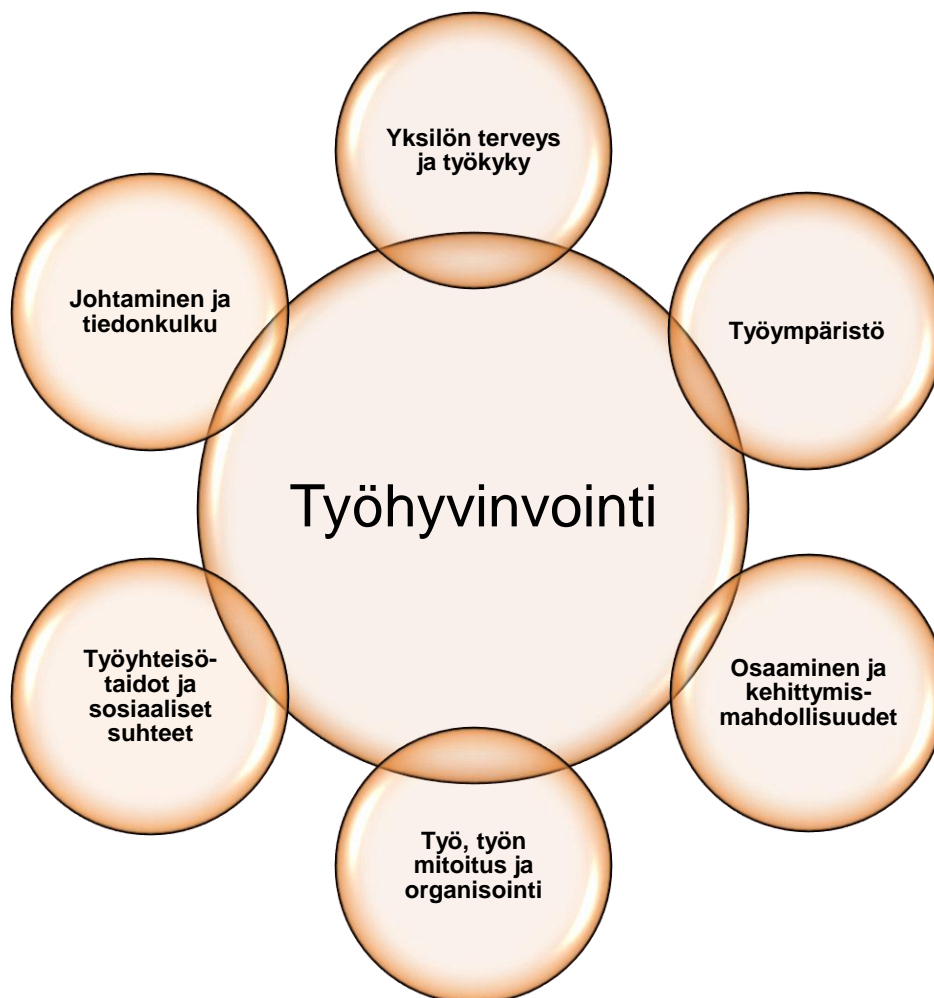
5 Työhyvinvointi

”Työhyvinvointi syntyy työstä ja sen seurauksista. Hyvin tehty työ ja toimiva työyhteisö ovat ainoat tahot, jotka voivat tuottaa työhyvinvointia. Yleistä työhyvinvointia ei ole olemassa, vaan se on osa jokapäiväistä organisaation toimintaa, johon jokainen organisaation taso ja jäsen osallistuvat. Työhyvinvointi on jatkuvasti muuttuva ilmiö.” (Kaivola & Launila 2007, 128.) Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä, työn iloa, onnistumista ja innostusta. Työntekijä on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi. Johtaminen ja työterveyshuolto tukevat työkyvynhallintaa. Fyysisesti terveellinen ja turvallinen työympäristö ei nykyisin riitä, vaan työyhteisön pitää olla myös psyykkisesti ja sosiaalisesti terve. (Kauhanen 2016, 21, 25-27.)

Suomalaisten tutkimusten mukaan henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen (mukaan lukien työnantajamaine). Panostukset työhyvinvointiin maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin vähentämällä sairaspöissaoloja, ennenaikaisesta eläköitymisestä aiheutuvia kustannuksia ja vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden motivoitumiseen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen sekä vaihtuvuuteen, jolloin tuottavuus ja laatu paranevat. Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, sillä sen avulla kaikki toiminnot suunnitellaan ja toteutetaan sekä menestyään tai epäonnistutaan. Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan sitä pitää johtaa ja nähdä se yhtenä osana organisaation johtamista ja integroida se organisaation strategiaan ja sen toteuttamiseen. (Kauhanen 2016, 12, 17-18.)

5.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet ja keskeiset tekijät

Työhyvinvointi voidaan jakaa useampaan osa-alueeseen (kuvio 4), jotka kaikki vaikuttavat työhyvinvoinnin tasoon. Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat yksilön terveys ja työkyky, työympäristö, osaaminen ja kehitysmahdollisuudet, itse työ ja sen mitoitus ja organisointi, työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet sekä johtaminen ja tiedonkulku. Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät taas voidaan jakaa kahteen kategoriaan; yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin tekijöihin kuten yksilön oma psyykinen ja fyysinen suorituskyky: terveys, ammatillinen osaaminen, arvot, asenteet, motivaatio ja elämäntilanne sekä organisaatioon liittyviin tekijöihin kuten työn sisältö, työyhteisö, palkitseminen, johtaminen ja kasvupolut. (Kauhanen 2016, 23-25, 28-29.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016, 28).

5.2 Työhyvinvoinnin tukeminen Kaupunginteatterissa

Helsingin Kaupunginteatterin työterveyshuollosta vastaa Diacor Terveyspalvelut Oy. Työterveyshuollon tehtävänä on huolehtia teatterin henkilökunnan työterveyshuollosta lakeja ja määräyksiä noudattaen siten, että se soveltuu sekä henkilökunnan tarpeisiin että teatterin toimintaan. Kaupunginteatterilla on käytössä Smartum liikunta- ja kulttuuri-setelit. Tyky-toimintaan kuuluu myös vuotuinen virkistyspäivä osastoittain. Työturvallisuuteen panostettiin vuonna 2016 ja koko tekninen henkilöstö kävi työturvallisuuskoulutuksessa. Teatterin henkilökunnalla on mahdollisuus vuosittain anoa apurahoja ammatilliseen opiskeluun Helsingin Kaupunginteatterin opintorahastosta, joka saa apurahoihin tarkoitetut varansa teatterin vapaalipputuloista. Apurahat myöntää anomusten perusteella opintorahaston hoitokunta. Helsingin Kaupunginteatteri kuuluu eurooppalaiseen

julkisrahoitteisten teattereiden European Theatre Convention -järjestöön, joka perustettiin vuonna 1988 helpottamaan eurooppalaisten taiteilijoiden kohtaamista ja yhteistyötä. ETC mahdollistaa myös henkilöstövaihdon jäseneteattereiden välillä osallistumalla kuluihin. (nero.hkt.fi.)

6 Tulevaisuus, teknologia ja työ

”Tulevaisuusajattelua voi käyttää ennakointiin, innovointiin ja kommunikointiin. Tulevaisuuden keskeinen tekijä olet sinä. Omalla toiminnallasi ja toimimattomuudellasi voit vaikuttaa sen kulkuun. Silloin kun et voi vaikuttaa, varaudu tulevaisuuden eri vaihtoehtoihin.” (Hiltunen 2012, 336.)

Tulevaisuuden ennakointiin liittyvät megatrendit, trendit, heikot signaalit ja villit kortit. Megatrendit eli laajat yhteiskunnalliset, taloudelliset, poliittiset ja teknologiset muutokset muodostuvat hitaasti, mutta noustuaan pintaan vaikuttavat yhteiskuntaan pitkän ajan. Megatrendit kuvaavat nykyhetkeä, ovat voimakkaasti läsnä ja vaikuttavat eri elämäniluille, usein globaalisti. Tämän hetken puhutuimpia megatrendejä ovat väestön ikääntyminen, globalisaatio, teknologian kehitys, ilmastonmuutos, raaka-aineiden hupeneminen ja monikulttuurisuus. Megatrendit ovat asioita, jotka täytyy sisäistää yritysten strategisessa suunnittelussa ja toiminnassa. Ne vaikuttavat esimerkiksi asiakkaiden kulutuskäyttäytymiseen ja arvovalintoihin. (Hiltunen 2012, 75-76, 78-81.)

Megatrendit koostuvat eri trendeistä. Trendi on asia, ennustettavissa oleva suunta, joka edustaa jatkuvaa, syvempää muutosta. Se voi liittyä esimerkiksi politiikkaan, ympäristöön, terveyteen tai teknologiaan. Kuluttajatrendejä ovat esimerkiksi kierrätys (tori.fi), helppo vaikuttaminen, joukkoistaminen (kansalaisaloitteet netissä), näyttökulttuuri (kosketusnäyttö), avoimuus (tabut ja intiimit asiat mainonnassa) ja mobiilisovellukset. Villit kortit, yllättävät tapahtumat taas voivat muuttaa tapahtumien luonnetta radikaalisti. Esimerkiksi uusi teknologia voi aiheuttaa nopeaakin muutosta, vaikka vanha teknologia olisikin kuinka juurtunut käyttöön, kuten matkapuhelinten kanssa kävi. Tulevaisuuden trendejä taas voi löytää tarkastelemalla heikkoja signaaleja, jotka voivat kertoa tulevaisuuden muutoksista. Heikoissa signaaleissa on kyse uusista ja kysymyksiä herättävistä asioista. (Hiltunen 2012, 94-98, 102, 107, 113.)

Sitran julkaisema Megatrendit 2017 on Suomen kannalta tärkeitä tulevaisuuskeskusteluja ja polkuja tarjoava trendikatsaus, joka sisältää useamman vaihtoehdon tulevaisuuden kehityskululle. Sitran tämän vuoden megatrendilistassa käsitellään tulevaisuutta kolmen trendin kautta, jotka ovat Työn ja toimeentulon arvoitus; Edustuksellisen demokration puhti hukassa, ja Talous tienhaarassa. Nämä ilmiöt käsittelevät työelämän muutoksia, jossa palkkatyötä riittää kaikille tai sitten se on vain harvojen etuoikeus ja hyöty; demokratiaa, joka joko kukoistaa teknologiaa hyödyntäen tai valta kapenee ja levottomuudet lisääntyvät, sekä talouden tavoitteita, joissa pyritään talouskasvuun tai hyvinvointiin. Suomen täyttäessä 100-vuotta maailmassa vallitsee epävarmuuden tila. Sitran Megatrendien 2017 mukaan on tärkeää pohtia toimeentuloa ja vaurauden jakoa sekä tasa-arvoa. Tähdätä elinikäiseen oppimiseen ja ottaa teknologia haltuun. Vaatia globaalia päätöksentekoa ja vahvaa lähidemokratiaa. Lisäksi pitää kehittää kiertotaloutta sanoista tekoihin sekä tarkastella talouden, hyvinvoinnin ja maapallon tilaa kokonaisvaltaisesti. (Sitran Megatrendit 2017.)

Wileniuksen (2015, 173) mukaan tulevaisuudessa kulttuurin arvo tulee kasvamaan ja siihen investoiminen on yhä kannattavampaa. Usein kulttuuripanostuksen hyödyllisyyttä kyseenalaistetaan ja rahojen suuntaamista enemmän esimerkiksi vanhustenhoitoon korostetaan. Kuitenkin kulttuuri on aineetonta pääomaa, joka houkuttelee vetovoimallaan aineellista pääomaa. On tärkeää, että investoimme myös kulttuurisiin ideoihin, kuten edistykselliseen designiin ja kuvataiteisiin. Yhteiskuntien vaurastuessa ja perustarpeiden tyydyttyessä ihmiset luontaisesti suuntaavat kiinnostustaan kulttuurisiin ilmiöihin. Globalisoituvassa maailmassa kulttuurien syvempi ymmärtäminen muuttuu arvokkaaksi pääomaksi ja kulttuuritoiminnan avulla voidaan lisätä koko Suomen vetovoimaa. Oppiminen, elämykset, hyvinvointi ja luontosuhteet sekä tasapainoinen elämä kiinnostavat ihmisiä tulevaisuudessa yhä enemmän. Tämä liittyy arvomaailmamuutokseen, jossa ihmiset hakevat identiteettinsä ja kehityksensä rakennuspuiksi aineksia, jotka vastaavat heidän syvimpiä arvojaan ja tuottavat näin syvempää tyydytystä heidän tavalleen olla ihminen ja toimia osana yhteiskuntaa. Itseilmaisuuksiin liittyvät arvot ovat länsimaissa vahvassa nousussa. Suomen tulevien vuosikymmenten yksi tärkein haaste on, kuinka tästä maasta tehdään monikulttuurisempi, avoimempi ja houkuttelevampi. (Wilenius 2015, 173-175.)

6.1 Työkulttuurin muutokset

Työelämän ennakoituja muutoksia vuoteen 2020 mennessä ovat globalisoituminen, teknologian kehittyminen, resurssien uusjako, verkottuminen ja kumppanuus, työkulttuurin

muutos sekä työvoiman rakennemuutos. Maailmantalouden murros ja globalisoituminen on lisännyt liikkuvuutta, mutta samalla rakenteellista työttömyyttä. Yhteiskunnat ja yksilöt jakautuvat uudistumiskykyisiin menestyjiin ja taantuviin häviäjiin. Osaamisen jatkuva kehittäminen on eilinehto. Tieteen ja teknologian kehitys lisää palvelujen digitalisoitumista, luo uusia materiaaleja, parantaa lääketiedettä ja bioteknologiaa. Kestävän kehityksen ja oikeudenmukaisuuden vaatimus, luonnonvarojen suojeleminen ja ilmastonmuutoksen torjunta näkyvät arjessa. Taloudellinen kilpailukykyyn kehittäminen edellyttää julkisten palveluiden tehokasta työnjakoa eri toimijoiden kesken. Verkostoituminen lisää vuorovaikutusta ja sosiaalinen media korostaa yhteistyötaitojen merkitystä. Työkulttuuri muuttuu ajasta ja paikasta riippumattommaksi, reaaliaikaiseksi ja organisaatioissa pyritään matalaan hierarkiaan ja jaettuun johtajuuteen. Joustavuus, aloitteellisuus, itseohjautuvuus, kriittisyys ja jatkuvan oppimisen valmius ovat tärkeitä työyhteisötaitoja. Työvoiman rakennemuutoksessa työurat pitenevät ja samalla uudet sukupolvet tulevat työelämään tuoden uudenlaista ajattelua. (Manka & Manka 2016, 14-17)

Työelämään kohdistuu tällä hetkellä suuria muutoksia. Teollisuusyhteiskunnan keski- luokka on kutistumassa, työttömyys kasvamassa, osa töistä katoamassa ja osa korvautumassa uusilla töillä. Kasvava joukko tekee töitä prekaaristi. Prekaari eli epätyypillinen työsuhde tarkoittaa kaikkia työsuhteiden muotoja, jotka eivät ole vakituisia, kokoaikaisia työsuhteita. Näitä ovat määräaikainen ja osa-aikainen työsuhde, vuokratyösuhde sekä itsensä työllistäjille tyypillinen toimeksiantosuhde. Tämä epätyypillisten työsuhteiden yleistyminen, prekarisaatio, on työn joustavuuden ilmiö, joka kertoo epävarmuuden ja ennakoimattomuuden kokemuksesta työmarkkinoilla. Prekarisaatio on tilanne, jossa osa työtä tekevästä on heikommassa asemassa kuin muut. Työmarkkinoiden joustavuus on tehnyt yksilön asemasta aiempaa riskialttiimman. Työmarkkinat ovat jakautumassa kah- tia parempituloiseen vakituisen ydintyövoimaan ja helposti muunneltavaan matalapalk- kaiseen reunatyövoimaan, joka otetaan käyttöön vain tarvittaessa. Euroopassa vaki- tuista työtä tekevien määrä on laskenut 3,3 miljoonalla hengellä ja samalla osa-aikaisten työntekijöiden määrä on kasvanut 2,1 miljoonalla. Globaalisti epätyypilliset työsuhteet ovat kasautuneet naisille. Vakituisten työsuhteiden vaihtuminen verkostoihin, projektei- hin, epätyypillisiin työsuhteisiin ja katkokselliseen työuraan siirtää työmarkkinoiden ris- kejä työnantajalta yksilön vastuulle. Yksilöiden on pistettävä peliin minuutensa, on oltava aina tavoitettavissa ja valmis etsimään ja tekemään uutta työtä sekä kehittämään kyky- jään omalla ajallaan työmarkkinakilpailussa pärjätäkseen. Työn ja vapaa-ajan rajat hä- märtävät. (Haapala 2016, 8, 41, 43, 47, 161.)

Elämme nykyisin riskiyhteiskunnassa, jossa epävarmuus on aina läsnä. Hyvinvointiyhteiskuntaamme uhkaa länsimaisen väestön ikääntyminen, mikä tarkoittaa sitä, että kuitistuva palkkatyöläisten joukko rahoittaa veroilla kasvavan ikäväestön kustannukset. Vähenevät verotulot leikkaavat työpaikkoja myös turvallisena pidetyltä julkiselta sektorilta. Pienituloisten ja työttömien määrän kasvaessa kansalaisten ostovoima pienenee ja kuluttaminen vähenee ja investoinnit jäädytetään, mistä seuraa lisää työttömyyttä. Tunne työelämän epävarmuudesta vaikuttaa vahvistuneen myös vakituisessa työsuhteessa olevien palkansaajien joukossa, irtisanomisen uhka ja lomautukset pelottavat. Tutkimusten mukaan huolta tulevaisuudesta aiheuttavat eniten Suomen työllisyystilanne, Euroopan talousnäkymät ja kansainvälinen terrorismi. (Haapala 2016, 48-49.)

6.2 Uusi työ - sukupolvi Y

Ihmisellä on luontaisesti neljänlaisia tarpeita, jotka liittyvät työelämään. Ensinnäkin me haluamme tehdä tyydyttävää työtä joka päivä ja uppoutua selkeästi määriteltyihin, haastaviin tehtäviin, joiden kautta näemme ponnistelujemme tuloksen. Toiseksi me kaipaamme onnistumisen kokemuksia, mahdollisuuksia näyttää taitomme sekä olla toiveikkaita menestymisen mahdollisuksistamme. Kolmanneksi kaipaamme sosiaalista yhteyttä ja haluamme jakaa kokemuksia sekä rakentaa ihmissuhteita ja siteitä muihin ihmisiin. Yhdessä tekemällä onnistumme. Neljänneksi me kaipaamme merkityksellisyyttä tai mahdollisuutta olla osa jotakin itseämme suurempaa. Haluamme kokea uteliaisuutta, hämmästyksiä ja ihmetystä sekä olla tekemässä jotain, millä on kestävää merkitystä omaa elämäämme laajemmin. (Piha & Poussa 2012, 22.)

Vuonna 2020 työelämässä nousee suurimmaksi ikäluokaksi Y-sukupolvi, jota pidetään joukkona hemmoteltuja, kärsimättömiä, itsekkäitä, nopealiikkeisiä ja vaativia diginatioveja, ikuista nuoruutta viettäviä Peter Paneja, jotka valloittavat maailman ja tulevat radikaalisti muuttamaan työelämää. Y-sukupolvi on syntynyt 1980- ja 1990-luvuilla, ja ikäryhmän keskeisimmät sukupolvikokemukset ajoittuvat aikaan, jolloin digitaalisuus valtasi kaikki elämän alat. Y-sukupolvi on toiminut ryhmissä päiväkodista lähtien ja he osaavat ryhmätyöskentelyn yhteistyön ja avoimen kommunikoinnin. Elämäntyyli on verkosto-orientoitunut, ja edellytykset yhteisölliselle tiedon tuottamiselle ovat hyvät. Näille Wikipedian ja Facebookin aikakaudella kasvaneille ihmisille tiedon jakaminen, ei sen pimittäminen, on valtaa. Y-sukupolven näkemys uudesta työkuulttuurista muodostuu yhdessä te-

kemisestä, työn hallinnasta, palautteesta, työn kivuudesta, sitoutumisesta, omasta urapolusta, arvoista, yrittäjämäisyydestä, kansainvälisyydestä ja mahdollistavasta johtamisesta. (Piha & Poussa 2012, 10, 27, 29, 32.)

Uusi työ on sosiaalista, mitä kautta voi syntyä merkittäviä keksintöjä, hyvä henki työpaikalle ja uusia malleja esimerkiksi vastuun jakamiseen. Työn aikarajoista pyritään luopumaan ja työtä tehdään tulosten saavuttamiseksi, ei työpaikalla istutun ajan mittaimiseksi. Koska aika on rahaa, sitä käytetään harkiten. Joustavan työn onnistumisen edellytys on luottamus ja yhdessä sovittu toimintakulttuuri. Työhönsä ja työnantajaansa sitoutunut työntekijä haluaa tehdä työnsä hyvin ajasta ja paikasta riippumatta. Uudessa työkuulttuurissa jatkuva, rakentava palaute vie eteenpäin ja kiittäminen kuuluu työhön oleellisesti. Uusi työntekijäsukupolvi ajattelee, että työssä voi ja saa olla kivaa, sillä työn hauskuus on keskeinen työhyvinvointitekijä. Kivaan työpaikkaan on mukava mennä aamulla ja siellä vallitsee hyvä ilmapiiri. Työssä voi kokea onnistumisen elämyksiä eikä työ hallitse koko elämää, vaan ajankäyttöä voi itse hallita. Työstään voi olla ylpeä. Työhön halutaan sitoutua, mutta uuden työn tekijät ovat valmiita lähtemään, mikäli työpaikalla on huono ilmapiiri, kehittymismahdollisuuksia ei ole tarjolla ja kohtelu on epäreilua. Urapolut yksilöllistyvät ja jokainen pyrkii rakentamaan uransa omien tavoitteiden kautta eikä peilaten muihin ja menestyksen mittari on työntekijän onnellisuus. (Piha & Poussa 2012, 37, 40, 55, 57, 67, 76-77, 79, 89, 97.)

Uusi työkuulttuuri nojaa arvoihin ja moraaliin. Työntekijälle on tärkeää, että työnantajan edustamat arvot ovat yhteneväiset oman arvomaailman kanssa. Pelkät kauniit sanat eivät riitä, kyse on aidoista teoista. Taustalla vaikuttavat yleisesti lisääntynyt arvokeskustelu, ilmastonmuutos ja ekologisuuden korostaminen sekä pehmeiden arvojen voimakkaampi esiin tuleminen. Avoimuudesta on teknologian kehityksen myötä tullut arvo itsessään. Tietoa on runsaasti saatavilla ja yritysten toiminnalta vaaditaan vastuullisuutta. Yhteiskuntavastuu ulottuu niin ympäristöön kuin ihmisiin. Esimiestyö on uudessa työkuulttuurissa kannustavaa ja reilua, mutta jämää. Esimiehiltä odotetaan rohkeutta tarttua ongelmiin. Hyvänä vaihtoehtona omien ideoiden toteuttamiseen ja vapaaseen työskentelyyn pidetään yrittäjämäistä työskentelyä. Myös usealle eri työnantajalle työskenteleminen tulee lisääntymään. Y-sukupolvi on ensimmäinen aidosti kansainvälinen sukupolvi, maailmaa nähnyt ja kielitaitoinen, mikä vaikuttaa myös työmahdollisuuksiin ja liikkuvuuteen. (Piha & Poussa 2012, 99, 103, 109, 119, 126, 131.)

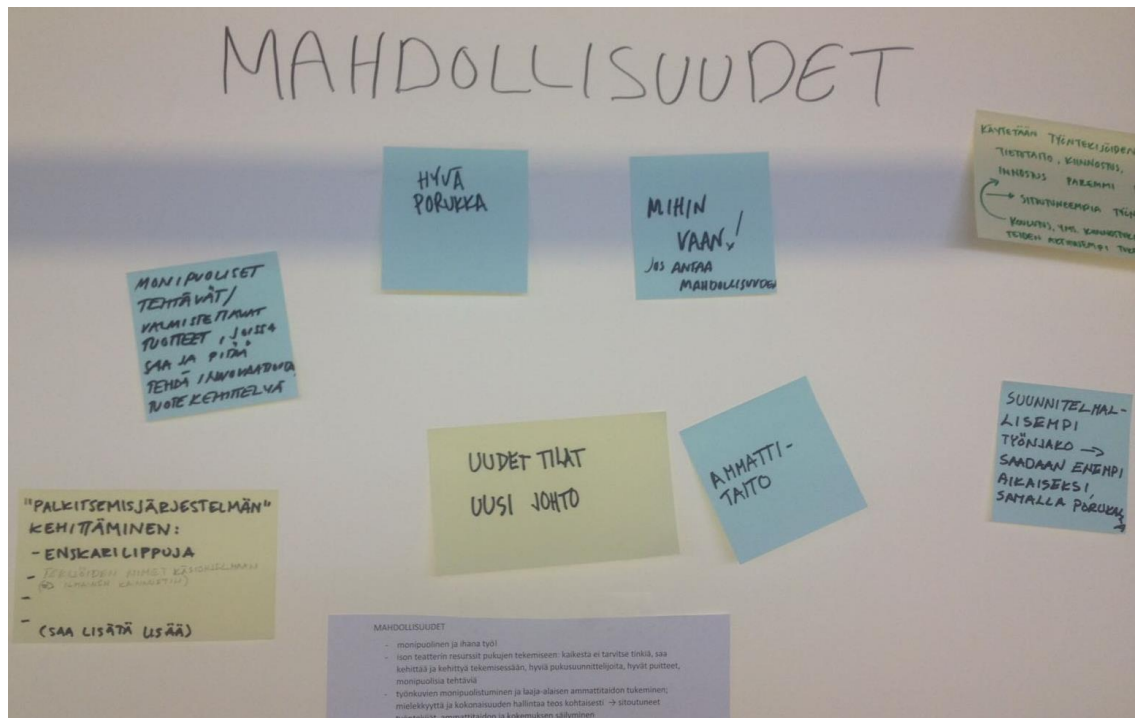
7 Tutkimuksen toteutus, aineiston hankinta ja analyysi

7.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja sekä luoda uutta tietoa työelämän käytännöistä järjestelmällisesti, analyttisesti, kriittisesti ja hankkimalla monipuolisesti tietoa sekä teoriasta että käytännöstä (Ojasalo ym. 2009, 177). Tässä kehittämistyössä käytetään aineiston keruuseen ja analyysiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä ja ennakoivia: teemahaastatteluja, verkossa tehtävää puolistrukturoitua lomakekyselyä ja työpajaa.

Lomakekysely on määrällinen menetelmä, jossa kysytään samoja asioita samassa muodossa isolta joukolta vastaajia. Määrällistä menetelmää käytettäessä tutkija ei vaikuta tutkimuksen kohteeseen ja hän on siitä selvästi erillään. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin (mittauksen luotettavuus) ja validiteetin (mittarin tarkkuus) avulla. Teemahaastattelu on laadullinen menetelmä ja sitä käytetään ilmiön kokonais kuvan saamiseen ja todellisen elämän kuvaamiseen. Haastattelun avulla tutkija tekee omia perusteltuja tulkintojaan ilmiöstä. Ennakoinnin tehtävänä on tarkastella tulevaisuutta ja pyrkiä tunnistamaan strategisia tutkimus- ja kehittämisalueita, joista voidaan saada suuri taloudellinen, organisatorinen ja yhteiskunnallinen hyöty. (Ojasalo ym. 2009, 93-94, 131.)

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on nelikenttämenetelmä, joka on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu organisaation toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa. Sen kohteena voi olla organisaation toiminta koko laajuudessaan, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. Vahvuudet ovat sisäisiä ominaisuuksia, voimavaroja ja positiivisia tilannetekijöitä, jotka voivat auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Heikkoudet ovat sisäisiä rajoituksia ja negatiivisia tilannetekijöitä, jotka voivat häiritä kykyä saavuttaa tavoitteet. Mahdollisuudet ovat suotuisia ulkoisia tekijöitä ja suuntauksia, joita voi pystyä hyödyntämään tavoitteissa. Uhat ovat nykyisiä ja uusia epäsuotuisia ulkoisia tekijöitä, jotka voivat uhata yrityksen suorituskykyä. (Ojasalo ym. 2009, 176; Kotler & Armstrong 2012, 77-78; Armstrong, Kotler, Harker & Brennan 2012, 58.) Tässä tutkimuksessa SWOT-analyysi toimi kaikkien tutkimusvaiheiden työkaluna ja sen avulla saatiin selville puuston nykytilan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.



kuva 4. Yksi osa-alue puvuston SWOT-seinästä (kuva tekijän).

Tutkimus lähti käyntiin heti tutkimussuunnitelman esittelytilaisuudessa 12.12.2016 Helsingin Kaupunginteatterissa. Paikalla oli 16 puvuston työntekijää, yksi pukusuunnittelija ja tekninen johtaja. Tutkimuksen osallistavaan lähestymistapaan oltiin tyytyväisiä ja aihepiireistä keskusteltiin rakentavasti. Tilaisuudessa syntyi innovaatio ”Puvuston Swot-seinästä, tunnetaulusta”, johon alettaisiin kerätä post-it-lapuilla työntekijöiden mieleen tulevia vahvuuksia/heikkouksia/mahdollisuuksia/uhkia puvustosta (kuva 4). Tämä innovaatio toteutettiin heti tilaisuuden jälkeen ja seinälle kertyi informaatiota aina tammikuun 2017 loppuun saakka (taulukko 1).

Taulukko 1. SWOT-analyysi puvuston nykytilasta (post it-laput).

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Innostava ja kiva työpaikka • Työvälineet • Uusi remontoitu talo • Fyysisen hyvinvoinnin tukeminen (jumppa, hieroja) • Ammattitaito • Osaaminen • Ammattiylpeys • Työtovereiden auttaminen • Me • Motivaatio saada työt valmiiksi ensi-iltaan • Vastuullisuus • Sitoutuneisuus • Työyhteisön itseohjautuvuus • Hyvät varastot; helpottaa, nopeuttaa • Työkaverit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannustuksen puute • Kiire, kiireen pelko • Kuuntelemisen taidon puute • Ei osata ottaa neuvoja vastaan • Siisteys • Negatiivinen suhtautuminen asioihin • Aikaa oppimiseen ja kokeiluun • Motivaation ylläpitäminen • Pysähtyminen (onnistumiset, ensi-illat) • Kiitoksen puute • Erkaantuminen teatterin yhteisöllisyydestä • Töiden jakaminen kokonaisuuksina • Keskustelukulttuurin heikkous • Palkkaus pääkaupunkiseudun puvustojen huonointa • Esimiestoiminta: luottamus, negatiivisuuden ja kiireen lietsominen, vaikea lähestyä ”oikean tunnelman odottaminen” • Ei ole pekkasia, ei ylitöitä tarvittaessa • Ruokatauko ei ole työaikaa (sovituksia kuitenkin kesken lounaan) • Yhteisten ”teema” keskusteluhetkien puute • Pienistä asioista isoja ongelmia • Työnjohdon puutteellisuus ja selkeys, korostuu vierailevien/epävarmojen pukusuunnittelijoiden yhteistyössä • Arvostuksen puute • Jatkuva varpaillaan olo, mitä saa tehdä/sanoa, räjähdysvaara • Yhteistyön puute/vähyys muiden osastojen kesken • Luottamuksen puute • Työntekijöiden epätietoisuus tulevaisuudesta

MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • "Olla maan paras teatteripuvusto, joka on luova, innovatiivinen, inspiroiva ja arvostettu. Jossa työskentelee huippuosajia, jotka nauttivat työstään hyvässä työilmapiirissä!" • Hyvä porukka • Mihin vaan (jos saa mahdollisuuden) • Ammattitaito • Työnkuvien monipuolistaminen • Laaja-alainen ammattitaidon tukeminen • Suunnitelmallisempi työnjako - enemmän aikaan • Uudet tilat, uusi johto • Monipuoliset työtehtävät • Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen • Ison teatterin resurssit • Koulutus • Sitoutuneisuus • Kokemus • Ihmisten erikoisosaaminen ja kiinnostuksen kohteet paremmin käyttöön ja jakoon • Oppimisen ja opettamisen mahdollisuus ja tietotaidon jakamisen tärkeyden ymmärtäminen • Muutos lähtee peiliin katsomisesta, oman käytöksen tarkkailu/muuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Muutoksen pelko • Negatiivinen kehä • Motivaation katoaminen • Huono työilmapiiri • Välinpitämättömyys, kritiikkiä ei sallita • Joustamisen väheneminen • Epäselvät työnkuvat • Teatterin tekemisen unohtuminen, taide • Riittämätön palkkaus vrt. elinkustannukset • Viihtyvyyden katoaminen • Lojalin ja sitoutuneen työntekijän loppuun käyttäminen, josta seuraa välinpitämättömyys, vähentää tuottavuutta (tehdään vain se, mikä on pakko)

7.1.1 Teemahaastattelut

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jolle on ominaista se, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. Nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47- 48.) Teemahaastatte-

lut soveltuvat kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi hyvin, koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa siitä, millainen teatterikentän ja puvuston nykytila on sekä pohtia ammattitaidon merkitystä ja työhyvinvointia eri näkökulmista.

Teemahaastattelu tehtiin kahdelle henkilölle Helsingin Kaupunginteatterissa. Ensimmäinen haastateltavista oli teatterin pitkäaikainen pukusuunnittelija Elina Kolehmainen. Hänen näkemyksensä puvustosta toimintaympäristönä toi esiin arjessa tapahtuvia tilanteita ja niiden vaikutuksia pukusuunnitteluun ja puvuston toimintaan. Tämä haastattelu toteutettiin 31.1.2017 ja kesto oli 1,5 tuntia. Toinen haastateltavista oli tekninen johtaja Antti Rehtijärvi. Hänen haastattelunsa tähtäsi kokonaiskuvan luomiseen puvustosta osana teatterioorganisaatiota. Haastattelu toteutettiin 2.2.2017 ja se kesti tunnin verran. Tämän jälkeen luimme läpi puvuston SWOT-tilin viestit, jotta Antti sai alustavan kuvan puvuston nykytilasta työntekijöiden näkökulmasta. Kolmas teemahaastateltava oli Heli Hynynen, Suomen Kansallisteatterin Puvuston päällikkö, jolta saatiin näkökulmaa aihepiireihin organisaation ulkopuolelta, toisen suuren helsinkiläisen teatterin maailmasta. Hänen haastattelunsa toteutettiin 7.2.2017 ja myös sen kesto oli tunti. Hynynen palasi vielä aiheeseen myöhemmin sähköpostitse ja kertoi mieleensä tulleita seikkoja lisää.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ääninauhurilla tabletille, jotta materiaaliin pystyi palaamaan analysointivaiheessa. Jokaisen haastateltavan kohdalla käytettiin henkilökohtaista haastattelulomaketta (liite 1), mutta haastattelu oli vapaamuotoinen ja kysymykset elivät haastattelun aikana kuitenkin pysyen ennalta suunnitelluissa teemoissa. Haastattelut purettiin tekstiksi teemoittain. Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat haastateltaville yhteisiä ja analysoidaan säännönmukaisuuksia ja yhteyksiä sekä poikkeamia (Ojasalo ym. 2009, 99-100).

7.1.2 Kysely

Kysely soveltuu hyvin monenlaisten aiheiden ilmiöiden tutkimukseen ja sillä voidaan kerätä nopeasti ja tehokkaasti tutkimusaineistoa suurelta joukolta ihmisiä. Kyselyt tuottavat tyypillisesti paljon numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. Kyselyn heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta ja sitä, ettei pystytä arvioimaan, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta tai miten tietoisia ja perehtyneitä vastaajat ovat tutkittavasta aiheesta. Perusvaatimus kyselyn käytölle on se, että aiem-

paa tietoa tutkittavasta ilmiöstä on riittävästi, jotta tutkimuskysymykset pystytään suunnittelemaan järkevästi. Kyselylomakkeen suunnittelu perustuu kehittämistyön tavoitteisiin ja lomakkeeseen sisällytetään kaikki sellaiset ja vain sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojasalo ym. 2009, 108-109, 115)

Tässä tutkimuksessa kysely (liite 2) toteutettiin Metropolian e-lomakkeella. Kysymykset laadittiin tutkittavien teemojen ympärille lähdeaineiston, haastattelujen ja puvuston SWOT-taulun avulla. Lomake sisälsi strukturoituja eli valmiit vastausvaihtoehdot sisältäviä kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kyselyn toimivuuden testasi tutkimuksen ohjaaja, opponetti ja analytikkoystävä. Kysely tehtiin koko puvuston työntekijöille mukaan lukien määräaikaiset työntekijät. Vastauspyyntöjä lähetettiin 21 henkilölle. Kyselyssä käytettiin Metropolian e-lomaketta, johon pystyi vastaamaan niin työpaikalta kuin kotoa käsin. Saatekirje, linkki sekä henkilökohtaiset tunnukset kyselyyn lähetettiin sähköpostilla vastaajille 30.1.2017, jolloin kysely aukesi. Kysely oli auki kaksi viikkoa ja siihen pystyi vastaamaan vain kerran. Muistutusviesti lähetettiin 7.2.2017 niille kuudelle henkilölle, jotka eivät olleet vielä kyselyyn vastanneet. Vastausaika umpeutui 12.2.2017, jolloin kysely sulkeutui. Vastauksia saatiin 18 henkilöltä ja vastausprosentti oli 85,7%. Kyselyn strukturoidut kysymykset analysoitiin määrällisinä tilastojen ja graafisten kuvioiden avulla. Avoimet kysymykset käsiteltiin laadullisina.

7.1.3 Puvuston työpaja oli tulevaisuusverstas

Tulevaisuusverstas on ennakointiin liittyvä ongelmanratkaisumenetelmä, jossa koko yhteisön voimin tasavertaisesti työskentelemällä pohditaan yhteisesti sovittuun asiaan liittyviä ongelmia ja ideoita, joita sitten toteutetaan yhdessä. Tulevaisuusverstas aktivoi koko henkilöstön kehittämään organisaation toimintaa ja antaa mahdollisuuden kaikille vaikuttaa tulevaisuuteensa. Tulevaisuusverstas yhdistää vallitsevan todellisuuden arvioinnin, tulevaisuuden ideoinnin ja näiden ideoiden ja todellisuuden yhdistämisen todelliseksi toiminnaksi. Tulevaisuusverstaassa tuotetaan tyypillisesti sosiaalisia innovaatioita ja sen avulla voidaan saada tuntumaa osallistujien lähtökohtiin, rakentaa perustaa työskentelylle ja aukoa paikalleen jääneitä projekteja. Tulevaisuusverstaan vetäjä huolehtii prosessin muodosta ja osallistujat tuottavat varsinaisen sisällön. (Ojasalo ym. 2009, 137-138.)

Tässä kehittämistyössä tulevaisuusverstas toteutettiin puvuston tulevaisuustyöpajana 28.2.2017 (liite 3). Työpajan tehtävät koottiin haastattelujen, kyselyn ja puvuston SWOT-

taulun aineistosta esiin nousseista tärkeimmistä aiheista. Työpajaan kutsuttiin sähköpostitse 21 henkilöä, joista työpajaan osallistui 18. Etukäteen oli sovittu, että tekninen johtaja ei osallistu työpajaan, vaan työpaja on suunnattu puvustossa työskenteleville. Työpajaan osallistujat oli jaettu etukäteen neljään ryhmään. Yhden ryhmän muodostivat lähiesimiehet eli puvustonhoitajat ja pukusuunnittelija. Muut puvuston työntekijät oli jaettu niin, että jokainen ryhmä koostui eri ammattinimikkeistä. Näin ryhmiin saatiin mahdollisimman tasaisesti eri ammattien näkökulmat esiin.

Työpaja alkoi teemoilla 1. Osaaminen ja ammattitaito sekä 2. Motivaatio, vaihtelu ja töiden organisointi, joihin liittyviin kysymyksiin pohdittiin ryhmittäin vastauksia puolen tunnin ajan. Ryhmät vetäytyivät työskentelemään eri puolille Leipätehtaan aulaa ja kokosivat ajatuksensa ”tauluksi”. Taulut esiteltiin lyhyesti muille ryhmille ja aiheista myös keskusteltiin yhteisesti. Tauon jälkeen siirryttiin teemoihin 3. Työhyvinvointi ja vuorovaikutus, 4. Palaute ja kannustus sekä 5. Tulevaisuus. Ryhmät työskentelivät jälleen puolen tunnin ajan intensiivisesti ja sitten käytiin läpi tuotokset. Lopuksi oli lyhyt palaute ja info kehittämissankkeen jatkosta. Puvuston tulevaisuustyöpaja oli vain 3 tunnin mittainen, joten aikataulusta oli pidettävä tiukasti kiinni. Keskustelua olisi riittänyt pidemmäksikin aikaa. Työpajan tuotokset analysoitiin teemoittain.

7.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus sekä pätevyys vaihtelevat ja luotettavuutta on arvioitava erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tulokset todeta reliaabeleiksi. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys, joka tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitettu. Jos vastaaja käsittää kysymykset eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut, ovat tulokset epäpäteviä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.) Tässä tutkimuksessa ei pyritty tilastolliseen yleistämiseen vaan saamaan yksilöllistä tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Validiutta ja reliabiliteettia osoittaa onnistuneet asiantuntijahaastattelut ja kyselyn erinomainen vastausprosentti (85,7 %) sekä työpajan osallistujamäärä (85,7 %), jolloin saatiin otoksena lähes koko työyhteisön mielipide ja näkemys tutkittavista asioista. Tutkimusmenetelmät loivat kattavan kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Hirsjärven ym. (2009, 227)

mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka selostus tutkimuksen kaikista vaiheista, mihin tässä tutkimuksessa pyrittiin.

8 Haastattelututkimuksen tulokset

Teemahaastattelu tehtiin kolmelle tutkittavien aiheiden asiantuntijalle. Haastattelututkimuksen tulokset käsiteltiin haastattelulomakkeiden teemojen mukaisesti (liite 1).

8.1 Haastateltavien taustatiedot

Elina Kolehmainen, 52, on toiminut Helsingin Kaupunginteatterin vakituisena pukusuunnittelijana jo 10 vuoden ajan. Hän on koulutukseltaan ylioppilas, pukuompelija (Nurmijärven ammattikoulu), teollinen vaatetussuunnittelija (Lahden muotoiluinstituutti) ja esittävän taiteen maisteri (Taideteollinen Korkeakoulu). Pukusuunnittelijan ura sai alkunsa vuonna 1983 Ylioppilasteatterista, jossa hän suunnitteli ja valmisti puvustuksia opiskelun ohessa. Vuodesta 1992 Kolehmainen on tehnyt töitä freelancerina pukusuunnittelun ja puvustuksen parissa elokuvissa, teattereissa sekä televisiotuotannoissa ja kiinnityksen Helsingin Kaupunginteatteriin hän sai vuonna 2007. (Kolehmainen 2017.)

Toinen tutkimuksen haastateltavista oli Antti Rehtijärvi, 36, joka on toiminut Helsingin Kaupunginteatterin teknisenä johtajana vuodesta 2015. Hän on valmistunut Teatterikorkeakoulusta, teatteritaiteen maisteriksi, valo ja äänisuunnittelun laitokselta vuonna 2008. Lisäksi hän on medianomi (Tampereen Ammattikorkeakoulu 2004). Jo kouluaikana hän työskenteli erilaisissa kulttuuritapahtumissa kuten festivaaleilla, teattereissa ja Savonlinnan oopperajuhlilla. Rehtijärvi on tehnyt sekä valosuunnittelua musikaaleissa, tanssiteoksissa ja konserttikiertueilla että toiminut teknisenä neuvonantajana erilaisissa rakennushankkeissa kuten Suomen Kansallisoopperassa, Musiikkitalossa ja Lahden Kaupunginteatterissa. (Rehtijärvi 2017.)

Kolmas haastateltava oli Heli Hynynen, 47, joka on toiminut Suomen Kansallisteatterissa Puvuston päällikkönä vuodesta 2015 alkaen. Hänellä on pitkä kokemus pukujen parissa, sillä hän on työskennellyt yli 16 vuotta Suomen Kansallisoopperassa aluksi ompelijana, sitten repriisivastaavana ja apulaisosastopäällikkönä vuodet 2001-2015. Näin ollen työnkuva oopperassa on vaihdellut ompelusta teosvastaavan tehtäviin eli teoksen vetovastuuseen ja johtamiseen, sovittamiseen ja materiaalihankintoihin sekä esimiestehtäviin.

Koulutukseltaan Hynynen on vaatetusalan artemi (1992) ja käsiteellinen opettaja AMK (1996). Lisäksi hän on suorittanut Johtamisen erikoisammattitutkinnon vuonna 2015. (Hynynen 2017.)

8.2 Teatterin ja puvuston nykytila

Helsingin Kaupunginteatteri elää tällä hetkellä poikkeustilassa (teatteritalon remontti) ja on muutoksessa. Rehtijärven mukaan kilpailu kovenee, sillä pääkaupunkiseudulla on valtavasti kulttuuritarjontaa ja se, miten saada yleisö teatteriin on haaste ja epävarmuustekijä. Ihmisten vapaa-ajasta kilpailevat niin muut teatterit kuin tv kanavapaketteineen. Aikaisemmin musikaalit olivat Helsingin Kaupunginteatterin uniikki valtti, mutta nykyään niitä tuotetaan monissa teattereissa. Rehtijärvi viihtyy isossa teatterissa ja tykkää muutoksesta sekä uuden luomisesta. Hän kokee, että Helsingin Kaupunginteatterissa on hyvä henki ja työlle omistautunut henkilöstö, joka on voimavara nyt ja tulevaisuudessa. Kehittämistä tarvitaan vielä sisäiseen koulutukseen kuten työturvallisuuteen, jota on jo lähdetty edistämään. Tarvitaan myös laatustandardit, joihin pyritään teatterin kaikilla osa-alueilla. (Rehtijärvi, 2017.)

Rehtijärven näkemys puvuston nykytilasta on hyvä. Kaikki työt tehdään ajallaan, resurssit on mitoitettu oikein ja budjeteissa pysytään. Työnjako on selkeä ja päivittäistä johtamista tukevat visuaaliset taulut, jotka kertovat tuotantotietoja. Leipätehtaan väistötilat ovat saaneet aikaan myös hyviä asioita, kun vaatturit ja ompelijat työskentelevät nyt samassa tilassa, kun ennen työtilat olivat erillään. Tämä parantaa kommunikointia ja hyvien käytäntöjen jakamista. Näyttämön ja ompelimon vuorovaikutusta voisi vielä parantaa, jotta ymmärrys yhteisestä tekemisestä syvenisi. (Rehtijärvi 2017.)

Myös Kolehmainen mukaan teatterin tekeminen on muuttunut paljon viime vuosina. Yhteiskunnalliset muutokset ovat tuoneet mukanaan resurssien pienenemisen. Pukusuunnittelu ja valmistus pitäisi onnistua kerralla, vaikka teatterin luonteeseen kuuluu luova kokeileminen ja muutosten mahdollisuus. Virhearviointeihin ja suunnitelmien muuttamiseen ei ole varaa ja tulosvastuullisuus kiristää ilmapiiriä. Tekeminen on rajoittuneempaa. Ylitöitä ei sallita kiireisinäkään aikoina. Teatterityön epätasaisuus kiireestä tyhjäksi työntekijöihin johtuu usein ennakkosuunnittelun viivästyemisestä. Mitä suurempi teos tulee olemaan (kuten musikaalit) sitä aikaisemmin päätökset pitäisi tehdä ylemmällä tasolla organisa-

tiossa. Pukusuunnittelu lähtee liikkeelle tekstistä ja keskusteluista ohjaajan kanssa. Epätietoisuus tulevasta lisää stressiä niin pukusuunnittelijalle, työnjohdolle kuin työntekijöille. (Kolehmainen 2017.)

Suomen Kansallisteatteri on suunnilleen samaa kokoluokkaa näyttämöjen ja ensi-iltojen määrältä kuin Helsingin Kaupunginteatteri. Kansallisteatterin puvustossa työskentelee 15 työntekijää tällä hetkellä. Kansallisteatterissa tehdään näytelmiä neljälle näyttämölle; osa niistä on perinteisesti tehtyjä, suunniteltuja ja ohjattuja ja osa tuotannoista syntyy prosessissa työryhmän kanssa. Hynysen mukaan prosessitekemisessä korostuu pienempi mahdollisuus ennakkosuunnitteluun ja kokeileva työtapana ja muutokset aina ensi-iltaan saakka ovat mahdollisia. ”Prosessissa tekeminen vaatii pukusuunnittelijalta erityisiä ryhmätyökykyjä ja sosiaalisia taitoja. Työ tehdään työryhmän kanssa, ratkaisuja haetaan, ja kompromisseihin on joskus taivuttava. Prosessissa kokeillaan erilaisia vaihtoehtoja, ja vain osa etukäteen suunnitelluista puvuista (jos niitä on suunniteltu), saattaa päätyä lavalle. Tämä työtapana saattaa pahimmillaan kutistaa pukusuunnittelijan visuaalisia ideoita. Jos kokeiluja tehdään paljon, jää aikaa toteutukseen vähän ja rahallisesti resurssit saattavat myös olla jo tiukilla. Kaikkein huonoin skenaario on se, että pukusuunnittelusta tulee puvustamista, joka joudutaan tekemään halvalla ja nopeasti – koska muuhun ei enää resurssien puitteissa pystytä.” Kansallisteatterissa on myös paljon muuta monimuotoista esitystoimintaa kuten vierailuja, yhteistuotantoja ja kiertuenäyttämön toimintaa. (Hynynen 2017.)

Suomen Kansallisoopperan näkökulmasta tuotantotyöskentely on vakaampaa. Roolivaatteet saattavat olla historiallisia tai fantasiamaailmaa ja ne tehdään alusta asti itse. Suuria joukkoja kuten kuorolaiset saatetaan teettää alihankkijoilla. Ennakkosuunnittelu on tarkkaa ja siinä pysytään. Pukuluonnokset saadaan vähintään vuosi ennen ensi-iltaa, jolloin työn suunnittelu aloitetaan. Kaikki teokset säästetään kokonaisina paketteina ja varastoidaan tulevia esityskertoja varten. Kansallisteatteri taas tuottaa paljon nykyaikaan sijoittuvia teoksia, joten ostovaatetta käytetään enemmän. Molemmissa taloissa kaikessa tekemisessä pyritään tehokkuuteen ja kustannussäästöihin. Hynynen näkee resurssien vähenemisen toisaalta mahdollisuutena luovuuden lisääntymiseen esimerkiksi kierrätysajattelussa. Kansallisteatterissa pystytään joustavammin lisäämään tai vähentämään näytöksiä kuin oopperassa. Oopperassa, baletissa ja musikaaleissa puvut ovat usein isossa roolissa, mutta nykydraamassa enemmän sulautuneena kokonaisuuteen, jolloin pukusuunnittelijan työtä ei osata ehkä arvostaa riittävästi. Myös pukujen tekijöiden

ammattitaitoa arvostetaan liian vähän niin palkassa kuin muutenkin, vaikka matka kuvasta valmiiksi vaatteeksi vaatii valtavasti osaamista. Tekijän tulkinta kuvasta on enemmän kuin pelkkää ompelua, pitää osata ottaa huomioon pukusuunnittelijan toiveet. (Hynynen 2017.)

8.3 Teatterityössä tarvittava osaaminen ja ammattitaito

Helsingin Kaupunginteatterin muutto peruskorjattuun teatteritaloon keväällä 2017 tuo muutoksia teatterityöhön, kun tekniikka on uusittu ja tiloja muutettu. Teknisen henkilöstön pitää ottaa niin tilat kuin laitteet ja järjestelmät haltuun ennen uuden näytöntövuoden alkua. Tavoitteena on saada nyt ja tulevaisuudessa teatterille paras henkilöstö niin rekrytoinnin kuin sisäisen kouluttamisen avulla. Rekrytointia pyritään avaamaan myös talon ulkopuolelle, jotta tiedetään, millaista osaamista on saatavilla. Tällä hetkellä ollaan risteyksessä, sillä perinteisesti esimiehillä on ollut suoraan selkeä kuva, ketä vapaaseen työtehtävään esitetään ja vapaita työpaikkoja ei ole laitettu hakuun julkisesti. Mutta avoimuus on pyrkimyksenä tulevaisuuden rekrytoinnissa. Myös määräaikaisia työntekijöitä eli kiireapulaisia tarvitaan työn vaihtelevuuden ja epävarmuuden takia jatkossakin. Taloustilanne ei anna myöden vakituisen henkilöstömäärän nostamiseen tällä hetkellä. Koulutussuunnitelman laatiminen jokaiselle työntekijälle, jotta yksilöllistä osaamista voidaan kehittää, on tavoite sisäisessä henkilöstön osaamisen monipuolistamisessa. Näytötutkinnot yhdessä Metropolian kanssa ovat yksi koulutusmahdollisuus. (Rehtijärvi 2017.)

Puvuston ammattitaidon kehittymisen kannalta Kolehmainen toivoo yhä avoimempaa ja keskusteluvampaa ilmapiiriä ompelimoon. Hän peräänkuuluttaa vaatteiden tekijän oman työn arvostusta sekä vastuunottamista esimerkiksi oikeista materiaalivalinnoista. Pukusuunnittelija ei ole aina oikeassa ja hänen kanssaan saa olla erimieltä. Keskustelu on tervetullutta, sillä vaatteiden tekijä on tekninen neuvonantaja, josta on suuri apu pukusuunnittelijalle. Kolehmainen muistuttaa, että pukusuunnittelijalle on tärkeää miltä vaate näyttää näyttämöllä, mutta myös se, miksi asioita tehdään. Hän ei teetä asioita mielivaltaisesti, vaan kaikkiin tarpeisiin on syy, joka voi olla ulkonäöllinen tai toiminnallinen. Kolehmainen mukaan kaavoitus ja muotoilutaidot pitäisi olla kaikilla työntekijöillä hyvät, sillä pelkkä ompelutaito ei puvustossa työskentelyyn riitä. Tiedon jakaminen on tärkeää ja tarvitaan uteliaisuutta siihen, mitä ei osaa. Toisten tekemistä ja työtapoja seuraamalla voi kehittää ammattitaitoaan. Näyttämön vaatimukset tulee olla aina etusijalla. Kokeilui-

hin tulisi antaa aikaa esimerkiksi fantasiaa tehdessä. Kolehmaisesta mielestä hiljaisia hetkiä varten pitäisi suunnitella valmiita työpajoja, joissa työtapa- ja -tekniikoita opetettaisiin toinen toisille osaamisen ja kiinnostuksen mukaan. (Kolehmainen 2017.)

Kansallisteatterissa osaaminen ja ammattitaidon kehittäminen lähtevät työntekijöiden toiveista ja omasta kiinnostuksesta, millaista koulutusta he tarvitsisivat. Kursseja kannustetaan etsimään omatoimisesti ja teatteri tukee sopivia vaihtoehtoja. Keväällä näyttövuoden lopussa on usein rauhallisempaa aikaa, jolloin on aikaa uuden oppimiseen. Keväällä 2016 järjestettiin puvustossa korsettikurssi, johon tuli kouluttaja oopperalta. Siinä yhdistyi koulutus ja tarve, kun korsetit valmistettiin seuraavaan syksyn näytelmään. Miesten vaatteisiin ja suutarintöihin olisi myös lisäkoulutustarvetta. Miesten housujen ja liivien valmistusta onkin suunniteltu sisäiseen koulutukseen, jossa oman talon vaatturit voisivat jakaa tietoja työpajan muodossa. Grafis-kaavoitusohjelman hankkimista on myös pohdittu, mutta toistaiseksi ei ole tarvetta eikä resurssia sitä hankkia. Puvustolaisten keski-ikä on hieman yli neljäkymmentä, joten eläköityminen ja hiljaisen tiedon siirtyminen eivät ole ajankohtaisia aiheita. Tiukan taloustilanteen vuoksi henkilöstöresurssit ovat tiukat ja määräaikaista työntekijöitä, kiireapulaisia palkataan mahdollisimman vähän ja mahdollisimman lyhyeksi ajanjaksoiksi. Ylitöitä voi työntekijät halutessaan tehdä kiirehuippuina. (Hynynen 2017.)

8.4 Johtaminen, kannustaminen ja palkitseminen teatterityössä

”Ihmiset voivat loistaa omassa työssään.” on Rehtijärven tavoite Helsingin Kaupunginteatterin teknisenä johtajana. Jotta jokaisesta saataisiin paras irti ja löytyisi työn mielekkäys, tarvitaan esimiespalveluita, koulutussuunnitelma sekä kehityskeskustelut, joissa jokaisen työntekijän vahvuudet on kartoitettu ja koulutustarpeet tiedetään. Rehtijärven johtamisfilosofia tähtää matalaan organisaatioon ja itseohjautuvuuteen organisaatiossa sekä vastuunkantoon omasta työstä. Muutoksia ei voi sanella ylhäältäpäin, vaan ne pitää tehdä yhdessä. Muuten uusiin asioihin ja ratkaisuihin ei sitouduta. Kehittyminen perustehtävissä on tärkeää ja epäonnistumisia ei kannata pelätä. Keskustelevat työpajat ja koulutustilaisuudet, kuten koko tekniikan työturvallisuuskoulutus, ovat toimivia käytäntöjä. Rehtijärvi uskoo pienryhmätyöskentelyyn, jossa osallistavassa hengessä pyritään vähän kerrallaan, konkreettisten ja selkeiden tavoitteiden (esim. työtilan siisteys, päivän päätteeksi vartti) avulla pysyviin muutoksiin. Myös Lean -konsepti, joka kulkee teatterissa nimellä Hukkajahti, on Rehtijärven mielestä hyvä malli. Siinä panostetaan arvoa

tuottavaan työhön ja pyritään poistamaan hukkaa eli turhaa työtä, jolloin työn mielekkyys kasvaa. (Rehtijärvi 2017.)

Pukusuunnittelijana Kolehmainen viihtyy Helsingin Kaupunginteatterin puvustossa ja kokee, ettei hän ole vain ”orjapiiskuri”, vaan ompelimossa ollaan aidosti kiinnostuneita tulevista työtehtävistä. Tiimityö, jossa tuotannot on jaettu eri tiimeille, saa Kolehmaiselta kiitosta. Puutteita on työntekijäresurssien jakautumisessa; vaattureita on huomattavasti vähemmän kuin ompelijoita. Töiden organisoinnin kannalta Kolehmainen toivoo rohkeutta ja avoimuutta arvioida oman työn kestoa eli kauanko vaateen tekemiseen menee aikaa. Tällöin pukusuunnittelija tietää, milloin tarvitaan lisää töitä ja työnjohdon on helppompaa laskea resurssien riittäminen ja luottaa töiden valmistumiseen sovituissa aikatauluissa. Pukusuunnittelijalle paineita syntyy tilanteissa, joissa pukuluonnokset ovat vielä epävarmoja, mutta työnjohto painostaa uusien töiden jakamiseen. Ylitöiden ja työajassa olevan liukuman käyttö (+/- 40 tuntia) tehokkaampi hyödyntäminen voisi Kolehmaisella mukaan tasata niin kiireaikoja kuin hiljaisia hetkiä. (Kolehmainen 2017.)

Kolehmainen muistelee, että aikoinaan pukusuunnittelija joutui odottamaan vaatteita, mutta sitten ne tehtiin kerta rysäyksellä valmiiksi, Nyt työt pyritään aloittamaan huomattavasti aikaisemmin ja usein alku lähtee käyntiin ”tipotellen”. Töiden organisointi on haastavaa ja työt jakautuvat välillä epätasaisesti. Päivittäisten töiden jakamista pitäisi Kolehmaisella mukaan selkiyttää. Myös laadunvalvonta on Kolehmaisella mukaan puutteellista ja epäselvää. Kuka tarkistaa työn jäljen? Pukusuunnittelijana hän valvoo vaatteiden ulkonäköä näyttämöllä, mutta varsinkin isoissa projekteissa pitäisi olla myös teknisten rakenteiden ja työtapojen seuranta, jotta laatuvaatimukset ja standardoidut työtavat toteutuvat. Kolehmainen kaipaisi työnjohtajilta aktiivisempaa läsnäoloa ompelimossa. Hänen mielestään nykyistä johtamismallia voisi pohtia, sillä puvuston päällikön paikka on täytämättä vuodesta 2014. Vaikka ompelimon työnjohtoon ei ehkä riittäisi yhden ihmisen voimat, voisi puvuston päällikön paikan laittaa hakuun. (Kolehmainen 2017.) Rehtijärven mukaan puvuston päällikön paikan kohtalo on avoin, toistaiseksi mennään nykyisellä johtamismallilla, jossa on kaksi puvustonhoitajaa esimiestehtävissä (Rehtijärvi 2017).

Hynysen mielestä johtamisessa tärkeää on avoimuus ja tiedottaminen sekä nopea reagoiminen pinnalla oleviin asioihin tai ongelmiin. Pitää olla kiinnostunut työntekijöistä, siitä, miten heillä menee ja mitä heille kuuluu sekä olla läsnä ja paikalla. Puvuston päällikön tärkein tehtävä on toimia välihenkilönä puvuston ja näyttämön vuorovaikutuksessa. Hynysen kokee edustavansa ”maalaisjärkeä” taiteellisessa prosessissa. Hänen pitää

nähdä millaiset tekniset ratkaisut ovat järkeviä ja mahdollisia toteuttaa resursseihin peilattuna. Hänellä on päävastuu puvustuksen valmistumisesta ja siitä muiden puvuston työntekijöiden ei tarvitse kantaa huolta. Toki jokainen työntekijä kantaa vastuun omasta työstään, mutta Hynysen tehtävä on reagoida, jos kuormitusta on liikaa sekä kannustaa kiireaikoina. Hynynen pyrkii pysymään rauhallisena ja säilyttämään luottamuksen puvustuksen valmistumiseen myös kiiretilanteissa. (Hynynen 2017.)

Helsingin Kaupunginteatterissa ja Suomen Kansallisteatterissa ei ole kannustamiseen ja palkitsemiseen järjestelmää. Rehtijärvi kokee järjestelmän rakentamisen haastavaksi, sillä se pitäisi olla tasapuolinen koko talossa. Perinteitä tällaiseen ei ole, vaan uudet tavat pitäisi luoda. Tällöin pitäisi perusteellisesti pohtia millainen malli voisi toimia, asetetaanko tavoitteet teatterin, osaston vai henkilökohtaisesta näkökulmasta. Rehtijärvi mielellään ottaisi ideoita vastaan aiheesta. Hänen mielestä olisi tärkeää, että työntekijöitä tuotaisiin esiin ja työpajojen toimintaa esiteltäisiin talon ulkopuolelle. Esimerkiksi uudistuvilla teatterin kotisivuilla tätä voisi kehittää. Käsiohjelma taas on Rehtijärven mielestä enemmän näytelmän myynnin ja markkinoin väline, kuin tekijöiden esiintuomisen väline. Tällä hetkellä Rehtijärvi motivoi tarjoamalla mielekästä ja merkityksellistä teatterityötä, jolla on hyvät suunnittelijat ja jota saa tehdä hyvissä tiloissa, toimivilla välineillä. Työympäristö on kunnossa varsinkin tulevassa teatteritalossa. (Rehtijärvi 2017.) Myös Hynysen mukaan kannustaminen ja palkitseminen on haastavaa. ”En välttämättä itse usko sellaiseen kannustamiseen, jossa työntekijät joutuvat eriarvoiseen asemaan keskenään. Yksittäisen onnistumisen (vaikka yksi teos, jossa on toiminut hyvin), muistaminen olisi ”turvallisempaa”, esim. bonusrahana. Kun Oopperalla palkkauudistuksen yhteydessä peruspalkan lisäksi tuli henkilökohtainen palkanosa, jossa taitoja pisteytettiin, tuli järjestelmästä eripuraa aiheuttava asia.” (Hynynen 2017.)

8.5 Työhyvinvointi teatterissa

Oikeudenmukaisuus ja ihmisten kohtelu tasapuolisesti ovat työhyvinvoinnin kulmakivet. Rehtijärvi ei suvaitse huonoa käytöstä missään tilanteissa. Teatteri on dynaaminen ympäristö, jossa tunteet saattavat käydä välillä kuumina. Tämä ei kuitenkaan oikeuta huonoa käytöstä. Konflikteista voi pahimmillaan tulla vuosia jatkuva kauna, mikäli tilannetta ei saada purettua. Työhyvinvointi on sitä, että on kiva tulla töihin. Rehtijärvi pohtii, että olisi hyvä, jos fiilistä voisi mitata esimerkiksi hymynaama / mutrusuu kuvalla aina työpäivän päätteeksi. Jos huonoa fiilistä tulee usein, siihen voisi puuttua ja selvittää syyt. Se, millä fiiliksellä työpäivä sujuu ja onko työ mielekästä, vaikuttaa suoraan työn laatuun ja

työtehoon. Teatterityö on myös usein toistavaa työtä, jolloin palautumiseen tulee kiinnittää huomiota. Työpaikkaliikunta kuten puvuston viikoittainen jumppatuokio ja oikea työergonomia vähentävät ammattitauteja. Työnantaja kannustaa terveisiin elämäntapoihin ja virikkeisiin Smartumin liikunta- ja kulttuurisetelien avulla. (Rehtijärvi 2017.)

Kansallisteatterissa panostetaan työhyvinvointiin työterveyspalveluiden, teatterin oman vakuutuskassan, hieronta- ja osteopaattipalvelujen, Smartumien, työnohjauksen ja työhyvinvointikyselyjen avulla. Työntekijät voivat myös käyttää tunnin viikossa työaikaan talon tarjoamaan liikuntaan kuten jumppaan, joogaan tai pilatekseen. Yhteisiä virkistyspäiviä järjestetään niin koko talon henkilökunnalle kuin osastoittain. Hynysen mukaan Kansallisteatterin puvustossa vallitsee hyvä työtyytyväisyys ja vaihtuvuutta ei ole. Työntekijät ovat sitoutuneita, eivätkä haaveile työpaikan vaihdosta. Toki palkkaa toivottaisiin lisää. (Hynynen 2017.)

Teatterityö on usein epätasaista, mikä voi heikentää työhyvinvointia. Kolehmaisella muu työssä jaksamista voi parantaa työn yleisen arvostuksen kohottamisella, avoimuudella, työaikojen joustolla, oman työn hallinnalla sekä koulutus- ja varasuunnitelmilla hiltajaisiin hetkiin kuten työpajat tai omien töiden päivät. Kolehmainen on havainnut Kaupunginteatterin puvustossa vallitsevan työilmapiiriongelman, joka johtuu luottamuksen puutteesta ja epäoikeudenmukaisen kohtelun tunteesta työnjohdon ja työntekijöiden välillä. Tähän pitää puuttua tarvittaessa ulkopuolisen tahon avulla. Negatiivisuus tarttuu. Aina voi kysyä asioita, mutta omaa mielipidettä ei tarvitse huutaa. ”Niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan” toteaa Kolehmainen. Tarvitaan avoimuutta, rakentavaa palautetta ja luottamusta. Kolehmainen toteaa myös, että kaikki puvuston sisäiset ongelmat eivät oikeastaan ole sisäisiä vaan juontavat juurensa ulkoapäin. Organisaation ylemmän tason haasteet vaikuttavat ja ”valuvat” alaspäin. Se, miten puvuston toiminnan edellytykset otetaan huomioon koko organisaatiossa, vaikuttaa työhyvinvointiin. Myös työryhmään kuuluminen toisi arvostusta ja parantaisi yhteisöllisyyttä. Työryhmä käsittää nykyisin vain näyttämöllä työskentelevät työntekijät, mutta voisi olla aika laajentaa tätä vanhaa käsitettä. (Kolehmainen 2017.)

Vuonna 2015 Helsingin Kaupunginteatterin työhyvinvointikyselyn tuloksissa (tekninen, muu henkilöstö) tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat vuorovaikutus ja palaute, esimiestoiminta ja tiedonkulku. Tiedonkulkua on Rehtijärven mukaan parannettu pyrkimällä tasapuoliseen viestintään Neron (intranet) avulla sekä henkilökuntakokouksilla, joissa käsitellään isompia organisaatioon vaikuttavia muutoksia. Kuitenkin parannettavaa on

edelleen. Vuorovaikutus ja palaute linkittyvät vahvasti esimiestoimintaan, johon on annettu työnohjausta sekä johon on suunnitteilla lisää esimieskoulutusta remontin jälkeen. Se, miten konkreettista ja eteenpäin vievää palautetta annetaan, unohtamatta pitkään talossa olleita työntekijöitä, on kehittämisen paikka. Esimiesvalmennukseen pitää lisätä myös ”Exit-keskustelut”, joita tällä hetkellä talossa ei ole tapana tehdä. Näissä lähtökusteluissa, kun työntekijä irtisanoutuu tehtävästään, saadaan paljon arvokasta tietoa ja palautetta organisaation tilasta. (Rehtijärvi 2017.)

8.6 Teatterin ja puvuston tulevaisuus

Rehtijärven mukaan teatterin tulevaisuuden työkuulttuuri tulee olemaan avointa, välitöntä ja luovaa. Jos hän saisi valita yhden asian omassa työyhteisössään, joka muuttuisi, se olisi rohkeus ja uskallus ideoita. Hän toivoisi ilmapiiriä, jossa omat ehdotukset tuodaan julki ja hyviä ideoita lähdetään kehittämään rohkeasti eteenpäin. (Rehtijärvi 2017.) Muutto remontoituun teatteritaloon keväällä 2017 tulee parantamaan Helsingin Kaupunginteatterin puvuston toimintaa, uskoo Kolehmainen. Avoimuus ja luottamus korostuvat tulevaisuuden työkuulttuurissa. Myös yhteisöllisyys ja yhteistoiminta koko talon sisällä, näytelmä yhteisenä päämääränä, vahvistuu. Eri osastojen välinen kanssakäyminen, muiden töihin tutustuminen ja esimerkiksi näytelmän harjoituksissa käyminen tai tuotantokokoukseen osallistuminen välillä lisäisivät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työtehtävien jakaminen ja tiimityön kehittäminen jatkuvat. Kauppakierroksille ja pikkuasioiden hoitamiseen Kolehmainen toivoisi saavansa välillä apua, mikä toisi myös vaihtelua ompelimon työtehtäviin. Yksi huomio, joka lisäisi kokonaiskuvan parantamista, olisi työn alla olevan näytelmän tekstin lukeminen. Se ei ole ollut vaatteiden tekijöillä tapana, mutta kontekstin ymmärtäminen helpottaisi pukusuunnittelijan ja tekijän välistä kommunikaatiota varsinkin suurissa tuotannoissa ja syventäisi tiimityötä. Kolehmaisen mukaan inspiraatiota teatterityöhön kannattaa hakea koulutuspäivistä ja uusien tekniikoiden haltuun ottamisesta sekä mahdollisesti kiltatoiminnasta, jossa voi tutustua muihin teattereihin ja niiden työntekijöihin. (Kolehmainen 2017.)

Hynynen kokee tulevaisuuden puvuston työkuulttuurin ja koko teatterityön olevan muutostilassa. Maailman tilanne kuten tarve kestävään kehitykseen saattaa vaikuttaa tuotantojen tekemisen tapaan entistä enemmän. Prosessitekeminen tulee varmasti yleistymään, sillä sitä opetetaan teatterikorkeakoulussa. Se, millaista palvelua puvustolta odotetaan ja tarvitaan tulevaisuudessa jää nähtäväksi. Väheneekö alusta asti valmistettavien vaatteiden tekeminen ja mennäänkö kohti puvustamista, jossa hankitaan valmiita

vaatteita ja niistä muokataan kokonaisuuksia, jää nähtäväksi. Hynynen toivoo, että pukusuunnittelua ei kuitenkaan unohdetaisi, sillä se on aivan oma taiteenlajinsa. Vaatealan huono palkkaus voi vähentää kiinnostusta opiskella alaa, mikä saattaa vaikeuttaa työvoiman hankkimista tulevaisuudessa. Kansallisteatterissa vierailevien esitysten määrä on lisääntynyt eli se, että teatteri on avoinna myös muualla tehdyille tuotannoille. Kansallisteatteriin on myös suunnitteilla mittava remontti tulevaisuudessa. (Hynynen 2017.)

9 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi lähes kaikki puvuston työntekijät (21/18) ja vastausprosentti oli erinomainen 85,7 %. Puvustonhoitajat eivät vastanneet kyselyyn, sillä he kokivat kysymysten olevan enemmän muille puvuston ammattiryhmille suunnattuja. Lisäksi yksi työntekijä jätti vastaamatta tietoteknisten ongelmien vuoksi. Kyselyn tulokset käsitellään kyselylomakkeella olevassa teemajärjestyksessä (liite 2). Kysymykset oli laadittu niin, että kaikkiin strukturoituihin kysymyksiin piti vastata jotakin, jotta pääsi etenemään kyselyssä seuraavalle sivulle. Ainoastaan avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia.

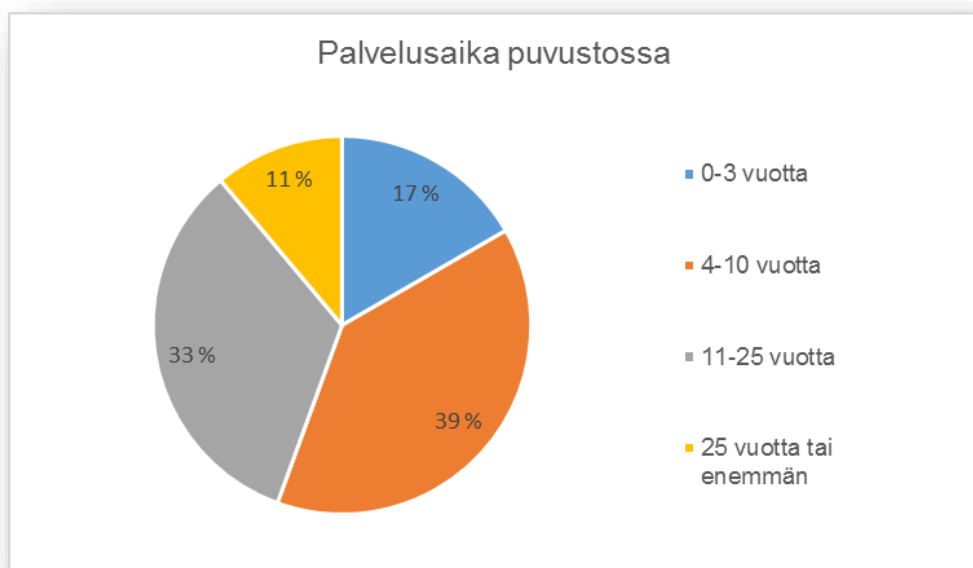
9.1 Taustatiedot

Kyselyn ensimmäisen osion kysymykset selvittivät vastaajien taustatietoja eli ikää, työvuosia Helsingin Kaupunginteatterin puvustossa, nykyistä työtehtävää ja työsuhteen laatua.



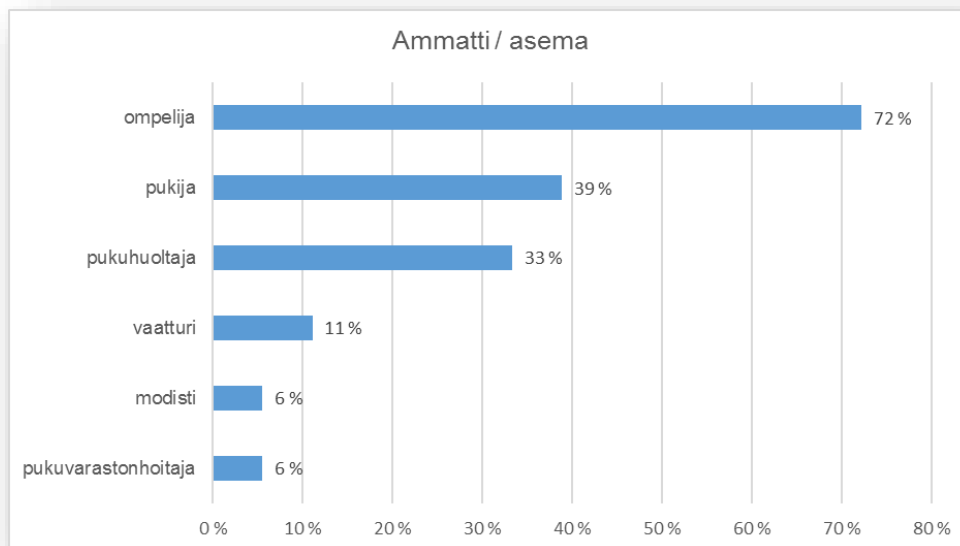
Kuvio 5. Vastaajien ikärakenne.

Puvustossa ikärakenne on tasainen, puolet vastaajista ovat alle 40-vuotiaita ja puolet vastaajista ovat vanhempia (kuvio 5). Vastaajista 44 % on ollut yli 10 vuotta talossa töissä, 56 % alle 10 vuotta eli myös työkokemus jakautuu melko tasaisesti pitkiin ja lyhyempiin työuriin (kuvio 6).



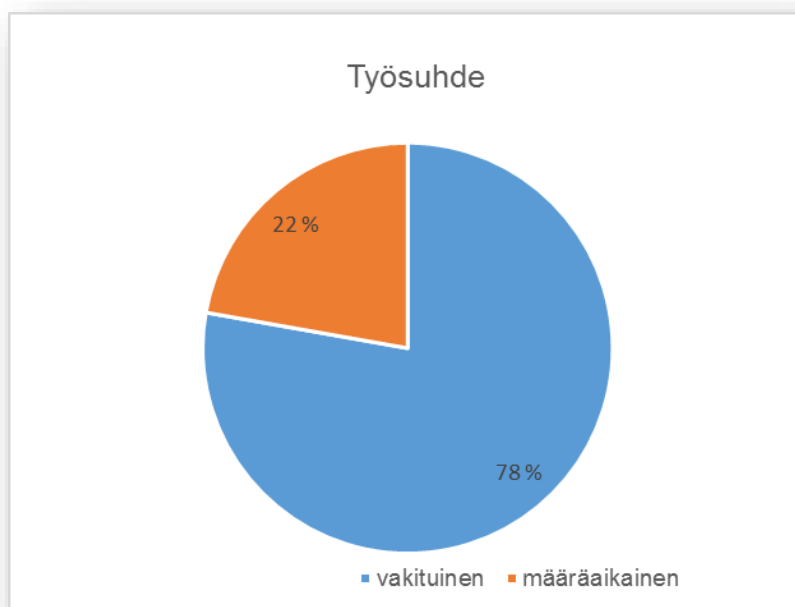
Kuvio 6. Vastaajien palvelusaika puvustossa.

Puvuston työntekijöistä moni tekee useampaa työtehtävää, joten työtehtävistä pystyi kyselyssä valitsemaan useamman vaihtoehdon (kuvio 7). Ompelijoita on työntekijöistä suurin osa (72 %). Haavoittuvimmat työtehtävät organisaatiossa, esimerkiksi sairastapauksissa, ovat vaattureilla, modistilla ja pukuvaramonhoitajalla, koska heitä on vähiten.



Kuvio 7. Työtehtävä Helsingin Kaupunginteatterissa.

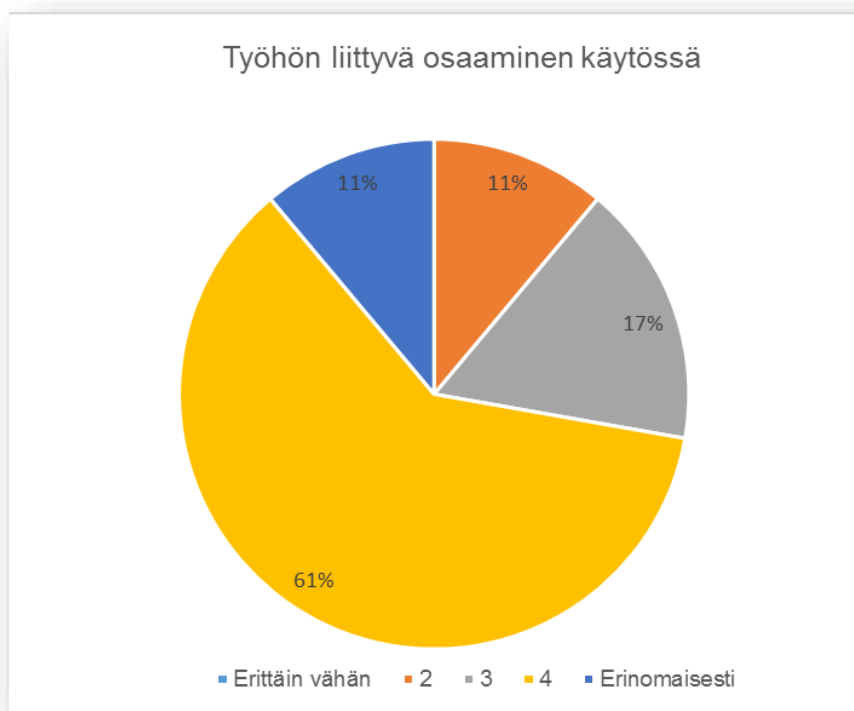
Puvuston työsuhteista 78 % on vakituisia ja 22 % on määräaikaisia työsuhteita (kuvio 8).



Kuvio 8. Työsuhteen laatu.

9.2 Osaaminen

Kyselyn toisen osion kysymykset käsittelivät omaa osaamista, sen hyödyntämistä organisaatiossa sekä työntekijöiden oppimistarpeita. Vastaajista 72% kokee oman osaamisensa olevan käytössä erinomaisesti tai hyvin puvustossa (kuvio 9). Kolmasosa vastaajista kokee, että heidän osaamisensa on käytössä vain kohtalaisesti tai vähän. Tämän kolmasosan nostaminen vähintään hyvään osaamisen hyödyntämiseen on tärkeä tavoite työyhteisön kehittymisen kannalta.

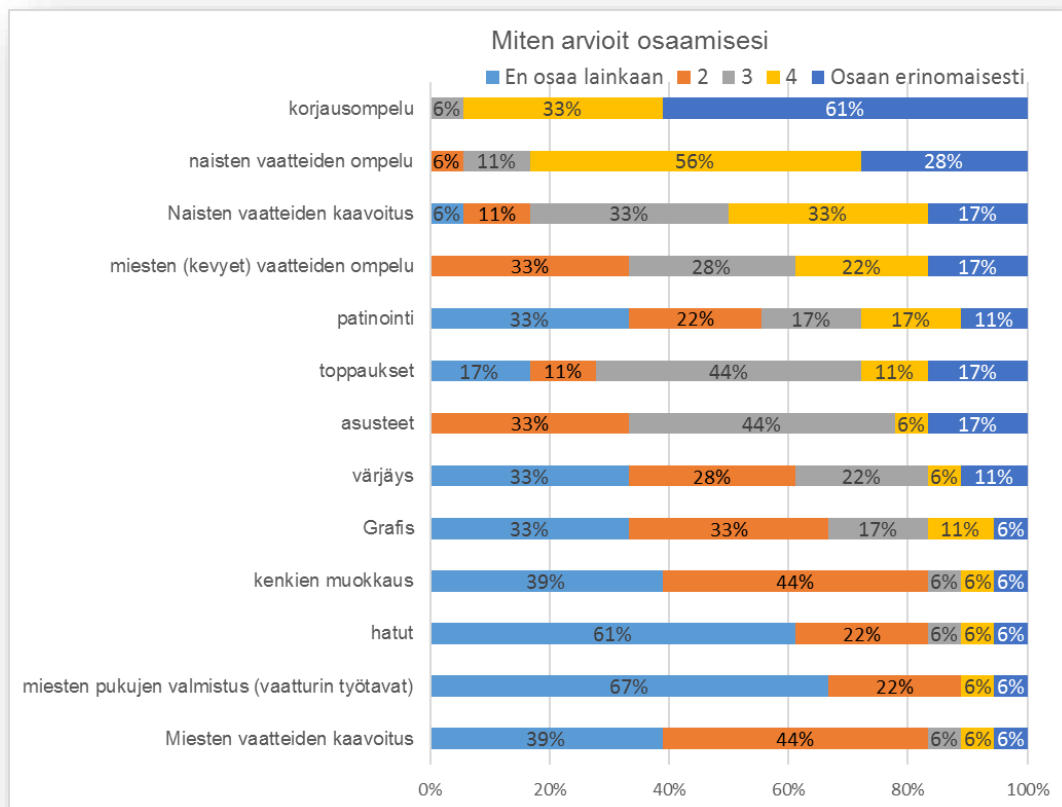


Kuvio 9. Työhön liittyvän osaamisen käyttö.

Seuraavaksi kysyttiin mitä teatteripuvustuksen valmistukseen liittyvistä tehtävistä osaa ja miten arvioi osaamisensa tason. Kaikista osa-alueista löytyi osaamista (kuvio 10). Osaaminen on erinomaista tai hyvää korjausompelussa (94 %), naisten vaatteiden ompelussa (83 %), naisten kaavoituksessa (50 %), miesten kevyiden vaatteiden ompelussa (39 %), patinoinnissa ja toppauksissa (noin 30 %), asusteissa, värjäyksessä ja Grafiksessa (noin 20 %).

Osaamista puuttuu tai sitä on vähän miesten pukujen valmistuksessa (vaatturin työtavat) ja miesten vaatteiden kaavoituksessa (yli 80 %) sekä hattujen valmistuksessa ja kenkiin liittyvissä töissä. Myös Grafis-kaavoitusohjelman käyttö ja värjäys- ja patinoititaidot

puuttuvat tai ovat heikkoja yli puolella työntekijöistä. Tämä kuvastaa puvuston työnjakoa. Vaikka puvustossa on paljon moniosaajia ja yhdistelmänimikkeitä, niin jotkut työtehtävät kuten hatut ja vaatturintyöt ovat vain yhden tai muutaman työntekijän ydinosaaamista.



Kuvio 10. Osaaminen.

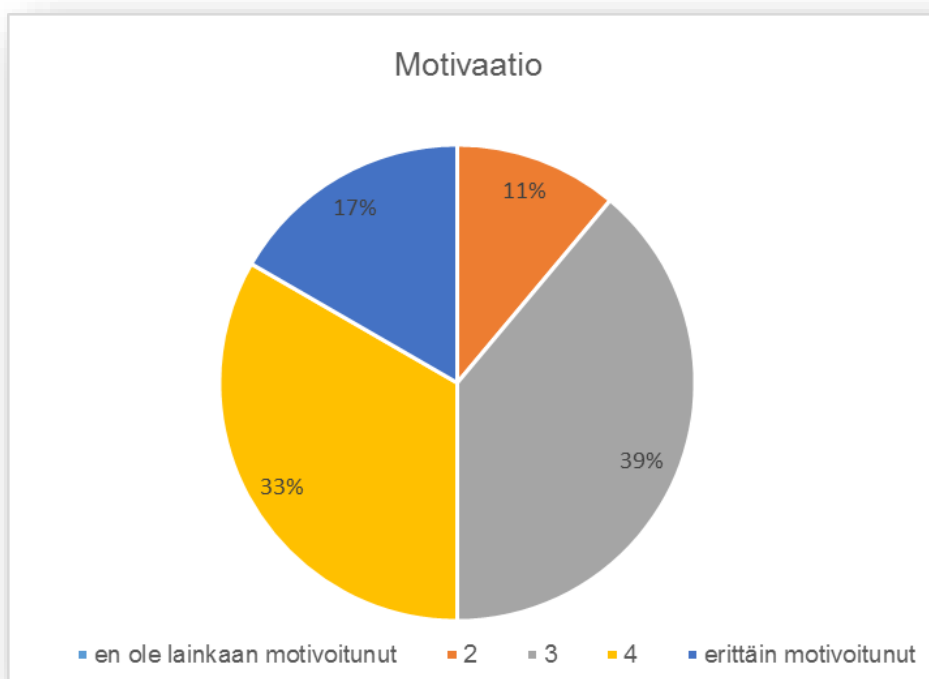
Ylivoimaisesti eniten oppimishalukkuutta (72 %) oli Grafis-kaavoitusohjelmaan (kuvio 11). Vastaajista puolet haluaisi oppia hattuihin ja asusteisiin liittyviä asioita ja yli neljäkymmentä prosenttia haluaisi lisää naisten kaavoituksen taitoja. Kolmasosa oli kiinnostunut kenkiin, toppauksiin, värjäykseen ja patinointiin liittyvästä osaamisen kehittämisestä. Miesten kevyiden vaatteiden ja pukujen sekä naisten vaatteiden ompelusta ja miesten vaatteiden kaavoituksesta oli oppimistoiveita noin 25 % vastaajista.



Kuvio 11. Mitä haluaisit oppia.

9.3 Motivaatio ja vaihtelu

Kyselyn kolmannessa osiossa perehdyttiin motivaatioon ja vaihteluun. Ensin selvitettiin puvuston työntekijöiden motivaatiotasoa kuluvana näytäntövuonna (kuvio 12).



Kuvio 12. Motivaatio.

Vastaajista 50 % oli erittäin motivoituneita tai hyvin motivoituneita. Puolet siis kokee työn erittäin mielekkääksi. Kohtalaisesti motivoituneita, ”ihän kivaa”, oli 39 % vastaajista ja vähän motivaatiota on 11 % työntekijöistä. Motivaation nostaminen korkeammalle tasolle tällä toisella puoliskolla (motivaatiotaso kohtalainen tai vähemmän) työntekijöistä toisi lisää voimavaroja työyhteisöön.

Vaihtelumahdollisuus työnkierron muodossa herätti paljon kiinnostusta (kuvio 13). Vastaajista 78 % oli kiinnostunut teatterinvaihtomahdollisuudesta pääkaupunkiseudulla. Tällaista teatterien välistä yhteistyötä kannattaisi lisätä, jolloin hyvät käytänteet ja työtavat leviäisivät puolin ja toisin. Samalla teatterien välinen yhteisöllisyys lisääntyisi.

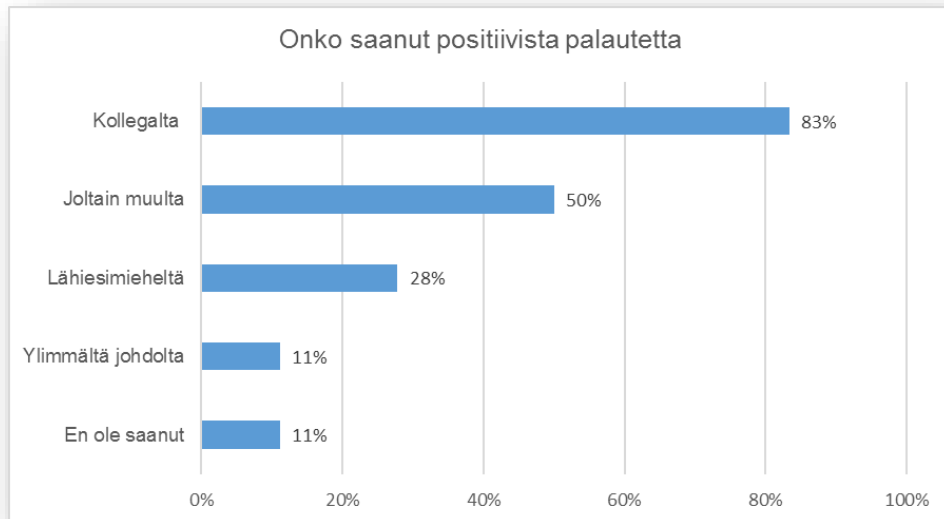


Kuvio 13. Työnkierto.

Puvuston sisällä tai osastorajojen yli tapahtuvasta työnkierrosta oli kiinnostunut 61 % vastaajista. Tämä on hyvä tapa lisätä yhteisöllistä tiedon jakamista ja parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta niin puvustossa kuin koko talossa. Yli osastorajojen tapahtuvalla yhteistoiminnalla voidaan myös tasata kiiretilanteissa työtaakkaa.

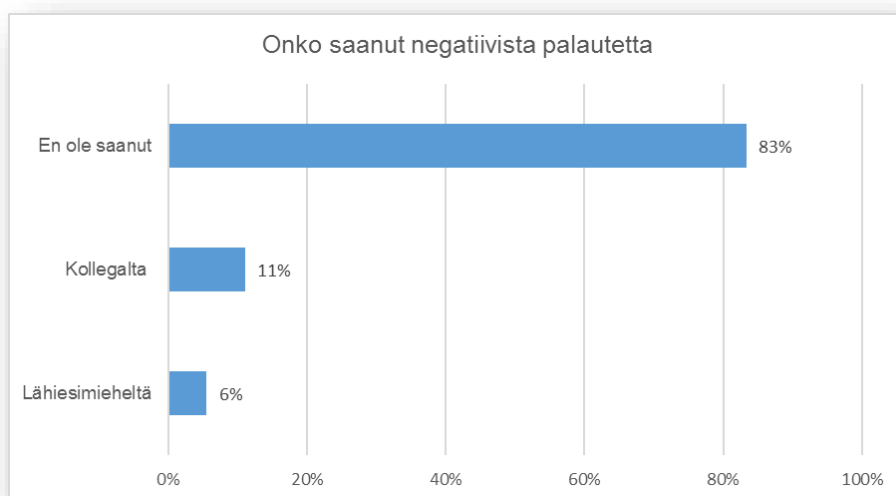
9.4 Palaute ja kannustus

Kyselyn neljännen osion teema oli palaute ja kannustus. Positiivista palautetta (kuvio 14) oli saatu eniten työtovereilta (83 %). Puolet vastaajista oli saanut positiivista palautetta joltain muulta ja kolmannes (28 %) lähiesimieheltä. Ylimmältä johdolta palautetta oli saanut muutama vastaajista (11 %) ja osa ei ollut saanut palautetta ollenkaan (11 %).



Kuvio 14. Positiivinen palaute.

Suurin osa puvuston työntekijöistä (83 %) ei ole saanut negatiivista palautetta (kuvio 15). Vain muutama on saanut negatiivista palautetta työtoverilta tai lähiesimieheltä.



Kuvio 15. Negatiivinen palaute.

Yleinen linja näyttää olevan se, että mitä ylemmäksi organisaatiossa mennään, sitä vähemmän palautetta annetaan työntekijöille. Kuitenkin rakentava palaute on työssä kehittymisen edellytys. Ilman palautetta työntekijän on vaikeampi huomata onnistumisiaan tai korjata puutteita työn laadussa.

Palaute ja kannustus osioon kuului myös yksi avoin kysymys. Tässä tiedusteltiin, millä tavoin henkilöstöä voisi kannustaa ja palkita hyvin tehdystä työstä. Avoimia vastauksia tuli runsaasti (taulukko 2).

Taulukko 2. Miten henkilöstöä voisi kannustaa ja palkita hyvin tehdystä työstä.

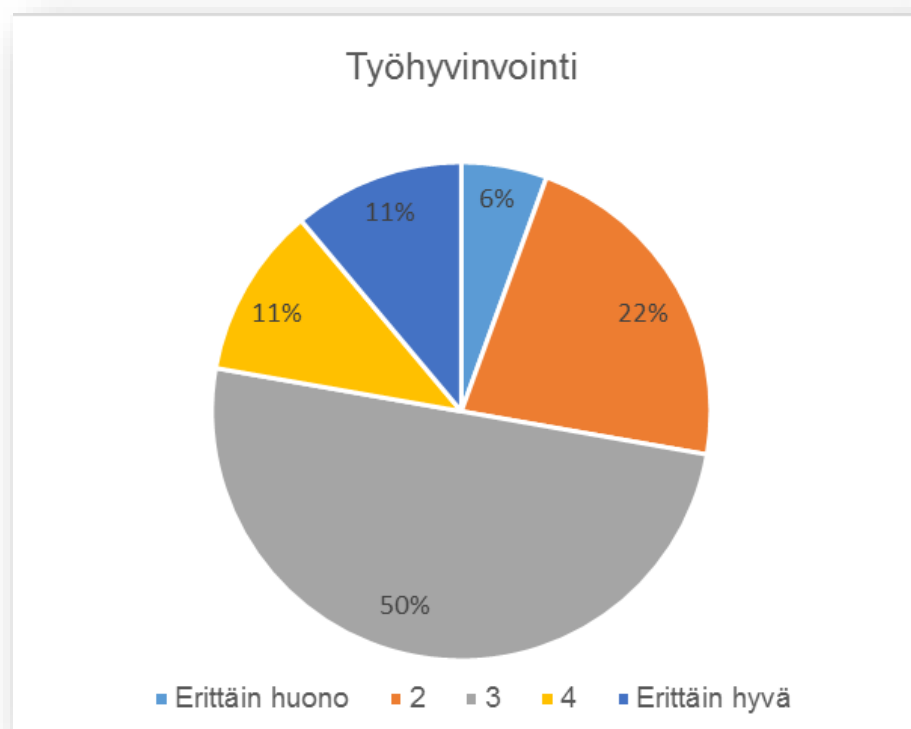
PALKITSEMINEN JA KANNUSTUS
<ul style="list-style-type: none"> ○ arkipäivän onnistumisien huomioiminen, pysähtyminen ○ ensi-illat, juhlistaminen isommin välillä ○ ensi-iltaliput ○ nimet käsiohjelmaan ○ työryhmään kuuluminen ○ harjoitusten näkeminen ○ kunnollinen palaute ○ positiivisuuden viljely ○ yhdessä tekemistä työajalla ○ omien töiden päivä ○ vastuun anto ○ luottamus ○ kiitos onnistumisesta ○ lisää palkkaa ○ ruokatauko palkalliseksi ○ tyky-päivä ○ tsemppipalkinnot ○ opetellaan yhdessä jotain uutta ○ nyyttärit, yhdessä syömään

Monissa vastauksissa toivottiin kunnollista, rakentavaa palautetta. ”Onnistumisesta on hyvä kiittää. Ei maksa mitään ja tuo kuitenkin hyvän mielen.” oli eräs kommentti. Tsemppipalkintona voisi antaa vaikkapa kangasta oli yksi ehdotus. Ensi-illat koettiin hyväksi palaute ja kannustus hetkeksi. Ehdotuksena tuli ensi-iltalippuja sekä nimet käsiohjelmaan aina sille tiimille, joka on tehnyt eniten tuotantoon liittyviä töitä ja ”yhteistä kivaa” projektin päätteeksi. Moni toivoi työryhmään kuulumista. Vastauksissa toivottiin myös

positiivisen asenteen viljelyä, arkipäivän onnistumisien huomioimista niin esimiesten kuin työtovereiden osalta sekä yhdessä tekemistä virkistysmielessä (työpajoja, joogaa, nyyttäreitä, omien töiden päivää, tyky-päiviä). Yhdessä vastauksessa todettiin, että ”Hyvä työilmapiiri palkitsee itse itseänsä. Arvostus, kannustus, luottamus tekemääni työtä kohtaan.” Vastauksissa ehdotettiin myös lisää palkkaa, ruokataukoa palkalliseksi, koska voi joutua sen aikana töihin sekä ylimääräistä vapaata yhteiseen virkistymiseen.

9.5 Työhyvinvointi

Kyselyn viides osio käsitteli työhyvinvointia. Vastaajista 22 % koki työhyvinvointinsa erittäin hyväksi tai hyväksi (kuvio 16). Puolet vastaajista (50 %) voi keskinkertaisesti. Huonosti tai erittäin huonosti työhyvinvointinsa tämän näytöntövuoden aikana on kokenut lähes kolmannes (28 %) työntekijöistä. Tämän kolmanneksen työhyvinvoinnin parantaminen on erittäin tärkeää, jotta vältetään työssä uupuminen ja mahdollinen poissaolokierre.



Kuvio 16. Työhyvinvointi.

Vastaajista puolet on harkinnut työpaikan vaihtoa (kuvio 17), mikä on todella huolestuttavaa työyhteisön kannalta. Määräaikaisten työntekijöiden osuus puvustossa on vain 22 % (kuvio 8), joten moni vakituinen työntekijäkin harkitsee lähtemistä.



Kuvio 17. Työpaikan vaihto.

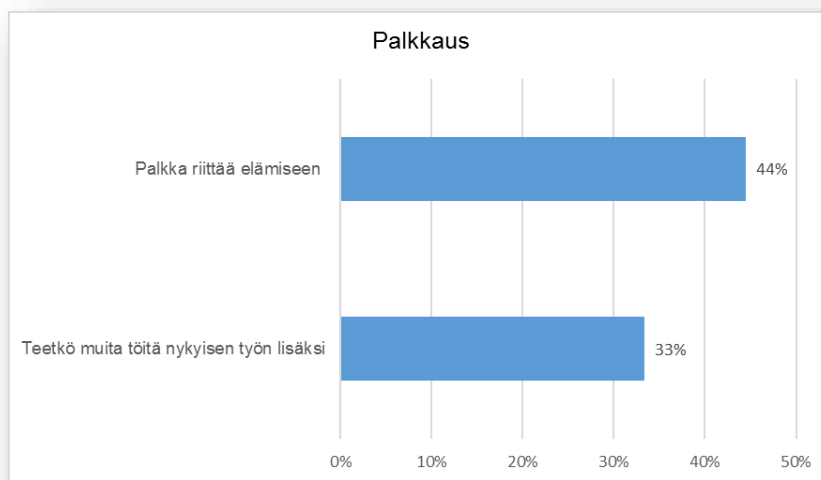
Osion avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin syitä siihen, miksi harkitsee työpaikan vaihtamista, jos vaihtoa harkitsee (Taulukko 3).

Taulukko 3. Työpaikan vaihdon harkitsemisen syyt.

TYÖPAIKAN VAIHDON HARKITSEMISEN SYYT
<ul style="list-style-type: none"> ○ Työilmapiiri ○ Oman työnkuvan ulkopuoliset tehtävät (ilman palkkiota) ○ Epäoikeudenmukainen kohtelu ○ Esimiestoiminta ja johtaminen ○ Määräaikainen työsuhde ○ Palkkaus ○ Uusia haasteita ○ Perheen ja työn yhteensovittaminen ○ Työajat

Vastauksissa kävi ilmi seuraavia syitä: Huono/raskas/kireä työilmapiiri; oman työnkuvan ulkopuoliset tehtävät, joista ei saa korvausta tai kiitosta; epäoikeudenmukainen kohtelu; esimiestoiminta; jatkuva stressi siitä, miten esimiehet tänään suhtautuvat asioihin; huonosti organisoitu johto, työsuhteen määräaikaisuus; palkan riittämättömyys; uusien haasteiden ja kehittymisen tarve, huonommuuden tunne perheellisyydestä sekä työajat. Yhdessä vastauksessa toivottiin työtehtävien vaihtoa nykyisessä työpaikassa.

Työhyvinvointi osiossa tiedusteltiin myös palkkauksen riittävyyttä (kuvio 18). Palkka riittää elämiseen vastaajista 44 % mukaan. Muita töitä nykyisen teatterityön lisäksi tekee 33 % puvustolaisista.



Kuvio 18. palkkaus.

9.6 Oppiva organisaatio

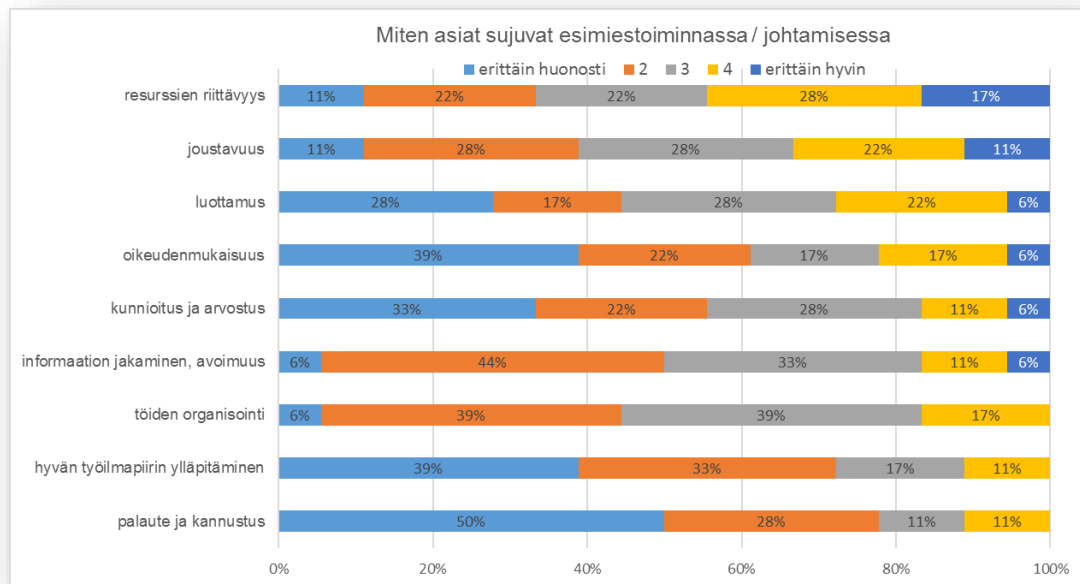
Kyselyn kuudes osio keskittyi oppivaan organisaatioon ja sen toteutumiseen puvustossa. Esimiestoimintaan / johtamiseen liittyvät asiat olivat ensimmäisen kysymyksen aiheet (kuvio 19). Näissä aiheissa ilmeni paljon kehitettävää.

Erittäin huonoksi tai huonoksi koettiin hyvän työilmapiirin ylläpitäminen sekä palautteen ja kannustuksen antaminen, noin 75 % vastaajista.

Yli 60 % vastaajista koki oikeudenmukaisuuden olevan huonoa tai erittäin huonoa. Kunnioitus ja arvostus olivat huonoa tai erittäin huonoa noin 55 % mukaan vastaajista.

Noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että informaation jakaminen ja avoimuus sekä luottamus ja töiden organisointi toimivat myös huonosti tai erittäin huonosti.

Erittäin hyväksi tai hyväksi koettiin resurssien riittävyys (45 %), joustavuus (33 %), luottamus (28 %) vastaajista.



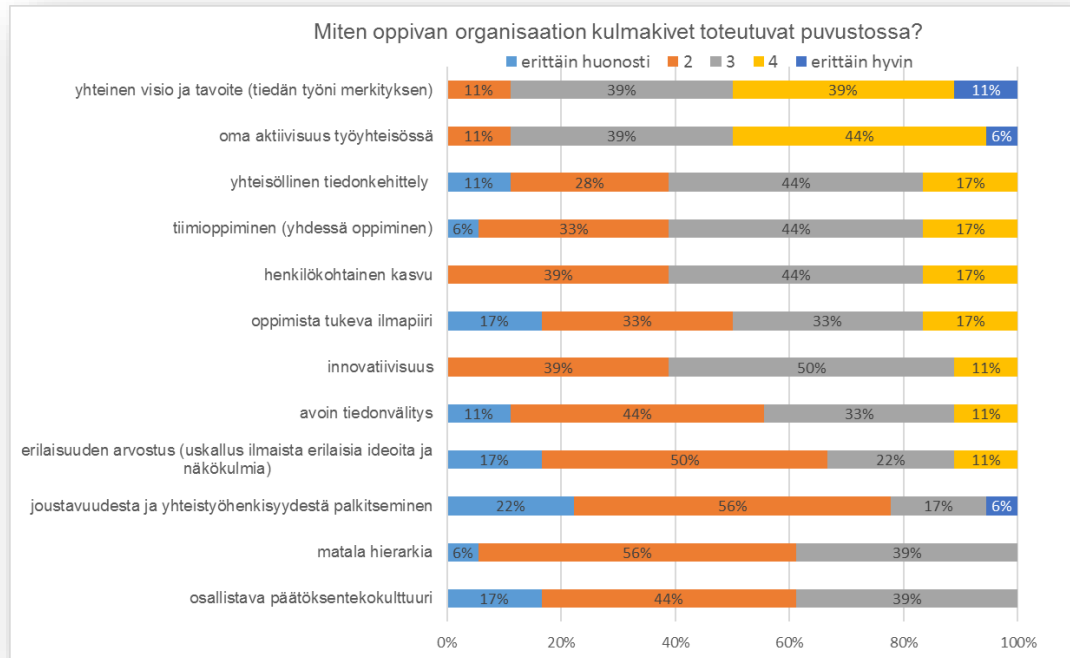
Kuvio 19. Esimiestoiminta.

Seuraava kysymys koski oppivan organisaation kulmakivien toteutumista puvustossa (kuvio 20). Puolet vastaajista koki, että erittäin hyvin tai hyvin toteutui yhteinen visio ja tavoite (tiedän työni merkityksen) sekä oma aktiivisuus työyhteisössä.

61 % vastaajista oli sitä mieltä, että yhteisöllinen tiedonkehittäminen, tiimioppiminen ja henkilökohtainen kasvu toteutuivat keskitasoisesti tai hyvin puvustossa. Puolet vastaajista koki oppimista tukevan ilmapiirin olevan keskitasoa tai hyvää ja puolet taas huonoa tai erittäin huonoa.

Myös innovatiivisuuden toteutuminen jakoi mielipiteitä. 50 % vastaajista oli sitä mieltä, että se oli kohtalaista ja 39 % koki sen huonona. Vastaajista noin 60 % koki avoimen tiedonvälityksen, matalan hierarkian ja osallistavan päätöksentekokulttuurin toteutuvan huonosti tai erittäin huonosti.

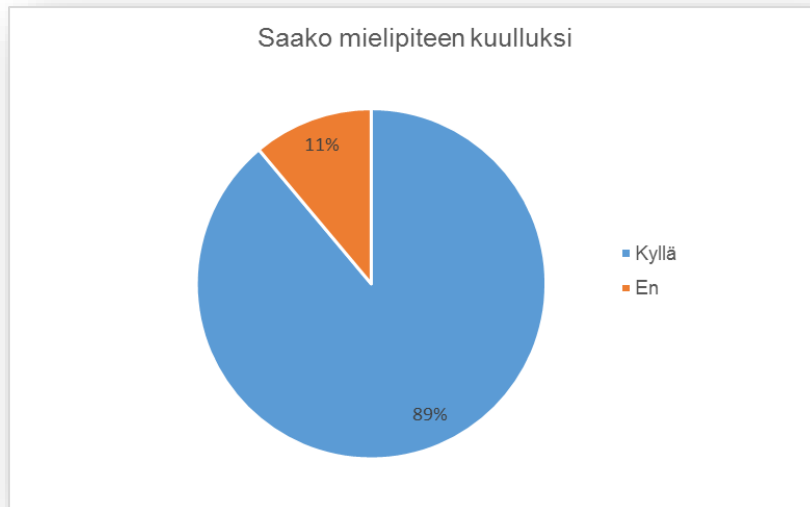
Joustavuudesta ja yhteistyöstä palkitseminen toteutui erittäin huonosti tai huonosti 78% mielestä vastaajista. 67 % vastaajista koki, että erilaisuuden arvostus ja uskallus ilmaista erilaisia ideoita ja näkökulmia toteutui huonosti tai erittäin huonosti.



Kuvio 20. Oppiva organisaatio.

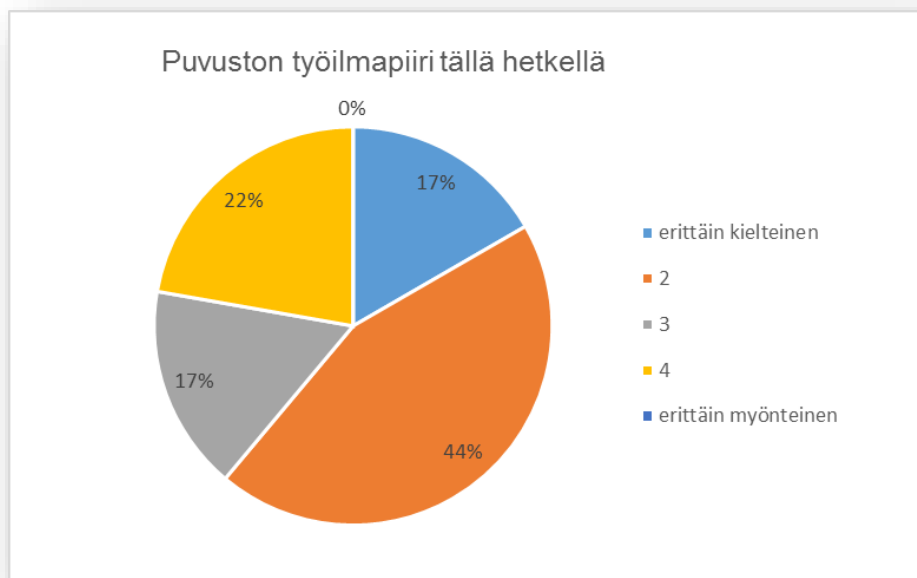
Oppiva organisaatio osion avoin kysymys kokosi tietoa ammatillisen arvostuksen kokemisesta Helsingin Kaupunginteatterissa. Vastauksia tuli 14. Useammassa vastauksessa kävi ilmi, että arvostusta osoittivat yleensä työtoverit, mutta lähiesimiehiltä tai talon johdolta arvostusta ei saatu, korkeintaan joskus juhlapuheissa. Koettiin, että ammattitaitoa pidetään itsestäänselvytenä ja arvostusta ei osoiteta mitenkään konkreettisesti (esim. palkkaus). Muutamassa vastauksessa välittyi tunne, että arvostusta ei koeta ollenkaan. ”Ompelijat ovat pohjasakkaa. -Mikä on hassua, koska meidän tekemiä asioita katsotaan kuitenkin koko sen ajan kuin näyttelijöitäkin.” tai ” Ompelimo on pakollinen paha.” Vastauksissa oli myös päinvastaisia kokemuksia kuten (erikois)osaaminen huomioidaan hyvin tai oma paikka koetaan vahvaksi organisaatiossa.

Kysymys oman mielipiteen kuulluksi saamisesta työyhteisössä (kuvio 21), osoitti että suurin osa (89 %) saa äänensä kuuluville, mikä on erittäin positiivista.



Kuvio 21. Mielipiteen kuuleminen.

Kysymys puvuston työilmapiiristä (kuvio 22) taas jakaa mielipiteitä. 39 % vastaajista kokee työilmapiirin olevan myönteinen tai kohtalainen ja 61 % kokee työilmapiirin kielteiseksi tai erittäin kielteiseksi. Tämä negatiivisuuden määrä on huolestuttavaa.



Kuvio 22. Puvuston työilmapiiri.

9.7 Tulevaisuus

Kyselyn viimeinen osio käsitteli puuvuston tulevaisuuden näkymiä. Avoimessa kysymyksessä pyydettiin valitsemaan yksi asia, jonka toivoisi muuttuvan työyhteisössä (taulukko 4).

Taulukko 4. Asia, johon haluaisin muutosta työyhteisössä

Jos saisit valita yhden asian työyhteisössäsi, joka muuttuisi, mikä se olisi?	vastausmäärä
Arvostus ja luottamus	2
Esimiestoiminta	6
Harjoitusten katsominen työajalla, osa työtä	1
Tasavertainen kohtelu	1
Avoimuus	2
Kannustus	1
Positiivisuus	2
Työnkuvien selkeyttäminen	1
Yleinen siisteys	1

15 henkilöä vastasi kysymykseen ja osa mainitsi useamman kuin yhden asian vastauksessaan. Vastauksissa tuli ilmi seuraavia asioita: arvostus ja luottamus; esimiestoiminta; työaikana saisi käydä katsomassa näytelmien harjoitukset ja että sitä jopa edellytettäisi tekevän; kannustavampi ja avoimempi ilmapiiri; tasavertainen kohtelu; selän takana puhuminen pois (avoimuus); positiivisempi suhtautuminen asioihin; yleinen siisteys. Yhdessä vastauksessa todettiin: ”Yleisen asenteen pitäisi olla positiivisempi, vaikkakin sen toteuttaminen vaatii monen muun aiheeseen vaikuttavan asian kehittämistä.”

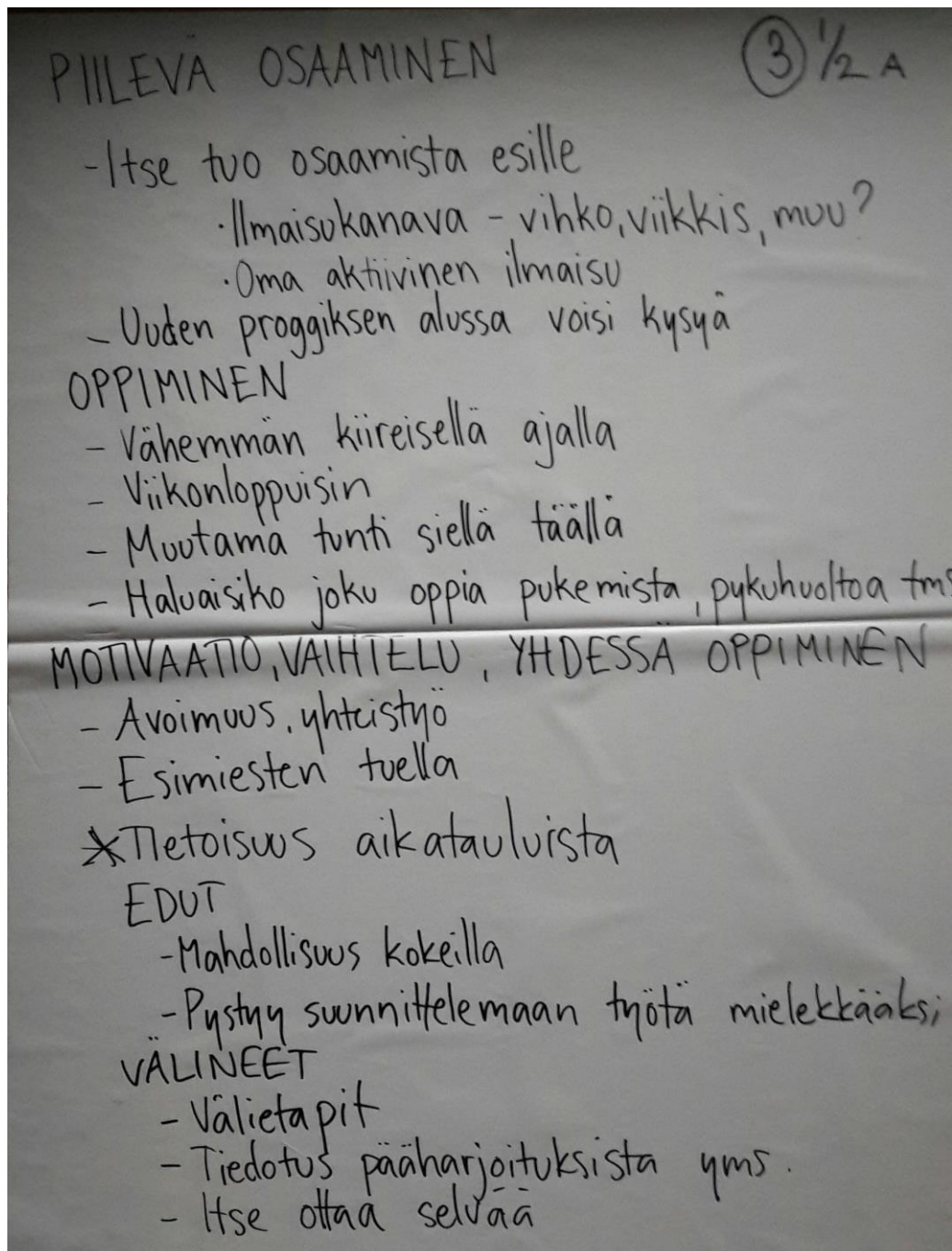


Kuvio 23. Puvuston päällikkö.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin puvustolaisten näkemystä Puvuston päällikön toimesta, jota ei ole täytetty edellisen päällikön lähdettyä vuonna 2014. Vastajista 67 % oli sitä mieltä, että virka pitäisi laittaa avoimeen hakuun ja 33 % näki sen tarpeettomaksi (kuvio 23).

10 Puvuston tulevaisuustyöpajan tulokset

Puvuston tulevaisuustyöpajassa ryhmien tuotoksena syntyi ”tauluja”, joihin oli koottu ryhmän ajatuksia ja ehdotuksia aihepiirien kysymyksiin (kuva 5). Työpajan tulokset (taulut sekä omat havainnot työpajan keskusteluista) käsitellään tehtävien mukaisessa teema-järjestyksessä (liite 3).



Kuva 5. Yksi puvuston tulevaisuustyöpajan tauluista (kuva tekijän).

10.1 Osaaminen ja ammattitaito

Työpajan ensimmäinen tehtävä liittyi osaamiseen ja ammattitaitoon. Pohdittavana oli, miten saadaan piilevä osaaminen käyttöön ja kuinka kyselyssä esiin tulleita oppimistoi-veita voitaisiin järjestää. Lisäksi kysyttiin ehdotuksia siitä, miten voitaisiin parantaa yh-dessä oppimista sekä ennakkoluulotonta ideointia ja kokeilua.

Osaaminen ja ammattitaito sekä niissä kehittyminen edellyttää tasa-arvoista kohtelua, vahvuuksien ja heikkouksien tuntemista sekä kuuntelua, luottamusta ja kannustusta. Töiden jakaminen kiinnostuksen mukaan vahvistaa ammattitaidon kehittymistä. Piilevän osaamisen tuominen näkyväksi on jokaisen työntekijän aktiivinen tehtävä. Oma erikoisosaaminen tai halukkuus oppia ja kehittyä tietyssä tekniikassa kannattaa tuoda julki varsinkin uuden tuotannon alkaessa. Ilmaisukanavana voi olla henkilökohtainen keskustelu tai ”toive/huomio-taulu”, jonka aiheita käsitellään viikkokokouksessa. Myös esimiesten puolelta toivottiin aktiivisuutta tiedusteluun toiveista uuden projektin alussa. (Puvuston tulevaisuustyöpaja 2017.)

Yhdessä tekemistä ja oppimista voisi toteuttaa työpajojen muodossa. Sisäinen koulutus, jossa aiheen erityisosaaja jakaa tietojaan ja hyväksi havaitsemiaan käytänteitä muille työntekijöille, nähtiin hyvänä mallina. Kyselyssä esiin tulleet oppimistoiveet kuten Grafis ja asusteet voitaisiin toteuttaa työpaja mallilla. Vaatturioppia ehdotettiin housujen ja liivien osalta viikon intensiiviopetuksena. Yleisesti oppimiseen toivottiin oppimista tukevaa ilmapiiriä eli harjoitteluun annettaisiin tarvittava aika sekä jatkuvaan harjoitteluun ja opetuksen saamiseen annettaisiin mahdollisuus. Oppimismahdollisuus pitäisi olla tasavertainen kaikille työnkuvasta riippumatta, jolloin moniosaaminen lisääntyy. Työpajoja toivottiin järjestettävän myös yli osastorajojen, jolloin tietämys materiaaleista ja tekniikoista rikastuisi. Oppimiseen tulisi panostaa aina kun on vähemmän kiirettä sekä pitkin vuotta ripotellen tai viikonloppuisin. Oma aktiivinen ja säännöllinen harjoittelu koettiin tärkeäksi, jotta opitut tiedot eivät unohdu. Oppiminen voisi siis olla ryhmässä tapahtuvaa tai itsenäistä työskentelyä. Näytelmien harjoitusten katsominen työajalla koettiin ammattitaidon ja laadun valvonnan kannalta oleelliseksi. (Puvuston tulevaisuustyöpaja 2017.)

10.2 Motivaatio, vaihtelu ja töiden organisointi

Tehtäväosiossa kaksi paneuduttiin motivaatioon, työnkierron järjestämiseen ja töiden organisointiin. Lisäksi pohdittiin keinoja kiireen hallintaan, avoimeen tiedonvälitykseen sekä osallistavaan päätöksentekokulttuuriin. Avoimuus, yhteistyö ja positiivinen asenne sekä kaikkien arvostus koettiin parhaiksi keinoiksi hallita kiirettä. Töiden organisointi lähtee aina ylhäältä alas, joten ylemmän tason päätösten mahdollinen myöhästymisen siirtää suunnittelua ja siten valmistusta, mikä taas vaikuttaa aikatauluihin lumipallo-ilmion tavoin. Kiire kasaantuu. Kun aikataulut ovat kaikilla tiedossa, niin paniikkia ei synny. Kiireen lietsominen tuottaa stressiä, ennemmin pitäisi kannustaa kiiretilanteissa. Tietoisuus aikatauluista antaa mahdollisuuden suunnitella omaa työtään mielekkääksi ja silloin

tietää, minkä verran voi käyttää aikaa kokeiluihin. Töiden jakamisen ennakkosuunniteluun kannattaa panostaa. Välietapit kuten tiedotus pukuläpimenoista, 1. valmistavasta harjoituksesta ja pääharjoituksista parantavat työn hallintaa. Myös työntekijän omaa aktiivisuutta aikataulujen seuraamiseen korostettiin. Jokainen kantaa vastuun omasta työstään. Näytelmän tekstin lukeminen pitäisi ottaa tekijöiden kohdalla tavaksi, sillä se luo kontekstin tekemiseen. On helpompi ymmärtää sitä, mitä ja miksi asiat toteutetaan tietyllä tavalla sekä keskustella pukusuunnittelijan kanssa suunnitelmista. Pukijan ja pukusuunnittelijan välistä yhteistyötä voisi tehostaa esimerkiksi tekemällä yhdessä kohtausluettelon. (Puvuston tulevaisuustyöpaja 2017.)

Viikkokokouksen kehittäminen ja sen ottaminen tehokäyttöön parantaisi töiden hallintaa. Akuutteja aiheita voisi tarvittaessa käsitellä myös pienemmissä ryhmissä. Mikäli ei halua jotakin mieltä askarruttavaa aihetta tuoda esiin itse, voi aiheen lisätä vihkoon tai tauluun, josta sitä sitten anonyymisti käsitellään. Joka tapauksessa yhteiselle keskustelulle on hyvä ottaa aikaa ja asiat pitää käsitellä loppuun saakka, jotta mitään ei jää ilmaan leijumaan. Aktiivinen ja osallistava viikkokokous / tiimipalaveri, jossa käydään läpi sen hetkinen tilannekatsaus ja toimintasuunnitelma, parantaisi tiedonvälitystä. Teatterityössä muutokset ovat mahdollisia ja todennäköisiä, joten niitä varten tulisi olla varasuunnitelmia. (Puvuston tulevaisuustyöpaja 2017.)

Työnkiertoa varten pitäisi tehdä kartoitus, mitä kukakin haluaa ja kirjata ylös toiveita. Tätä varten voisi perustaa esimerkiksi Facebook-ryhmän. Työyhteisöstä voisi valita vastuuhenkilön, joka selvittäisi työnkiertoon liittyviä asioita ja ottaisi yhteyttä työnkierron kohteisiin. Puvusto kilta voisi toimia myös työnkierron järjestäjänä. Sitä kautta voisi myös pohtia teattereiden välisien yhteisten kurssien järjestämistä. Yhteistyö muiden teattereiden kanssa parantaisi tiedonkulkua uusista tuulista alalla. Työnkiertoa voisi harjoittaa myös arkisissa työtilanteissa. Esimerkiksi sovituksissa voisi vaihtaa sovittajan rooleja, jolloin sovitusilanteet toimisivat myös oppimistilanteina. (Puvuston tulevaisuustyöpaja 2017.)

10.3 Työhyvinvointi ja vuorovaikutus

Työpajan kolmas tehtävä käsitteli työhyvinvointia ja vuorovaikutusta. Tehtävänä oli miettiä keinoja, jolla voidaan parantaa työilmapiiriä ja keskustelukulttuuria. Esimiesten ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen parantamiseen etsittiin käytännön esimerkkejä. Lisäksi pohdittiin keinoja yhteenkuuluvuuden tunteen ja ammatillisen arvostuksen lisäämiseen.

Avoimuus, tasa-arvoinen kohtelu ja positiivinen vire työn tekemiseen ovat paremman työilmapiirin edellytykset. Kaikista asioista pitää pystyä puhumaan. ”Jos ei sanota ääneen, niin ei voi tietää.” Omalla asenteella, hyvillä käytöstavoilla ja peiliin katsomisella on merkitystä. Kaikki työyhteisön jäsenet vaikuttavat työilmapiiriin sanoin ja teoin. Kyky ohittaa negatiiviset asiat, joille ei voi mitään, auttaa arjessa. Kiirekin voi olla joko ongelma tai vain haaste. Avoimuus yhteisistä asioista ja keskusteleva ilmapiiri ajatuksella ”tyhmiä kysymyksiä ei ole” vähentää epätietoisuutta ja käytäväkeskusteluja. Päätöksentekoprosessin avaaminen kuten päätöksiin liittyvien perustelujen kertominen lisää avoimuutta. Myös esimerkiksi esimiesten koulutuksesta haluttaisiin lisätietoja. Keskusteleva ilmapiiri viikkokokouksiin on hyvä tavoite, sillä siellä on suurin osa puvustolaisista läsnä. (Puvuston tulevaisuustyöpaja 2017.)

Esimiesten ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen toivottiin enemmän kuuntelua ja harkinta-aikaa. Kaikkiin kysymyksiin ei odoteta vastausta heti, vaan monimutkaisempia asioita voisi ja pitäisi pohtia ensin ja vastata vasta sitten. Ensimmäinen spontaani reaktio ei ole aina se paras. Työpajassa tuli esiin myös huoli esimiesten ja pukusuunnittelijoiden omasta jaksamisesta, hyvinvoinnista ja työtilanteen hallitsemisesta. Saavatko he tukea ja apua, koska heidän työhyvinvointi heijastuu muihin työntekijöihin. Vuorovaikutuksessa toivottiin myös keskittymistä ammattitaitoon persoonan sijaan. Inhimillinen ote ja ymmärrys eri elämäntilanteille olisi suotavaa. Huumori auttaa selviytymään arjen haasteissa. (Puvuston tulevaisuustyöpaja 2017.)

Yhteenkuuluvuutta voisi parantaa pienillä, kivoilla yhteisillä hetkillä arjessa kuten yhteisellä aamiaisella tai brunssilla. Puvustossa voisi olla huvitoimikunnan ”tirehtööri”, joka organisoi tempauksia. Koko talon yhteenkuuluvuutta voisi lisätä ensi-iltojen juhlistamisella, lippukiintiöllä ja käsiohjelman nimillä. Tästä tulisi tunne, että olemme osaava, tärkeä ja tiivis osa Helsingin Kaupunginteatteria, joka koko talona puhaltaa yhteen hiileen. Työpajassa toivottiin myös tuottajien ja teatterijohtajan suunnalta kiinnostusta ja arvostusta puvuston toimintaan. Kaikkien työpanosta tarvitaan näytelmän tuotannossa. Työryhmäkäsitteen avaaminen koskemaan koko tuotantoon osallistuvaa henkilökuntaa kohottaisi yhteenkuuluvuutta. Ammatillista arvostusta voisi kohottaa myös Neron avulla, jonne voisi jättää palautetta hyvin tehdystä työstä. Uudistuvilla teatterin kotisivuilla voisi olla puvuston ja muiden osastojen esittelyt. Työpajassa ilmeni myös huoli ”aivovuodosta” eli työntekijöiden siirtymisestä muiden teattereiden tai oopperan palvelukseen. (Puvuston tulevaisuustyöpaja 2017.)

10.4 Palaute ja kannustus

Tehtävässä neljä kysyttiin konkreettisia käytäntöjä ja sovelluksia palautteen ja kannustuksen antamiseen. Tärkeimpänä asiana nousi jokapäiväinen kannustus ja ammattitaidon arvostus arjessa. Positiivista palautetta toivottiin muutenkin kuin juhlapuheissa, vaikka ensi-illat ovatkin tärkeä hetki. Ensi-iltoihin pääseminen lisäisi työn merkityksellisyyden tunnetta. Ensi-iltajuhlien lisäksi voisi olla muita teemakevennyksiä kuten pukuperjantai tai ”Erikoisviikkis” kerran kuussa teemalla ”Puku ja Pulla”. Rakentavaa palautetta toivottiin puolin ja toisin, niin esimiesten, pukusuunnittelijan kuin työntekijöiden välillä. (Puvuston tulevaisuustyöpaja 2017.)

Luottamus omaan ammattitaitoon ja uskallus sanoa omat ehdotukset koettiin tärkeäksi työn onnistumisen kannalta. Keskustelua syntyi myös siitä, missä menee raja kiinnostuksen ja ”kyttäämisen” välillä. Palautettahan ei voi antaa, jos ei tiedä mitä ympärillä tapahtuu. Myös sovitustilanteet ovat usein hektisiä ja herkkiä tilanteita, sillä niissä suunnitelmat konkretisoituu niin pukusuunnittelijalle, tekijälle kuin näyttelijälle. Niiden jälkeen olisi hyvä käydä onnistumiset ja haasteet läpi lyhyellä palautekeskustelulla. Teatterin johdon taas koettiin olevan niin etäällä työntekijöistä, että he tuskin tietävät työhön liittyvistä tarpeista tai kehittämisestä ja siitä, miten osastoilla menee. (Puvuston tulevaisuustyöpaja 2017.)

10.5 Tulevaisuus

Työpajan viimeisenä tehtävänä oli pohtia puvuston tulevaisuuden tärkeimpiä tavoitteita. Tavoitteiksi nousivat puvuston ammattitaidon ylläpito, työviihtyvyys, avoin keskustelu ja viikkokokouksen kehittäminen sekä työn arvostus ja parempi palkkaus. Työpajassa todettiin myös, että mikäli kaikki työpajan tehtävissä käsitellyt asiat saadaan kuntoon, Helsingin Kaupunginteatteri olisi tulevaisuudessa motivoitunut ja innostava työpaikka, jossa ”Hulluus on sallittua”. (Puvuston tulevaisuustyöpaja 2017.)

11 Johtopäätökset ja pohdinta

11.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista – Puvuston tulevaisuuskortti

Tämä tutkimus paneutui Helsingin Kaupunginteatterin puvuston ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitämiseen sekä työhyvinvointiin. Kehittämishankkeen johtavana ajatuksena oli osallistava lähestymistapa eli kehittämishankkeen kohde, puvusto, tuottaa itse tietoa ja kehittää sitä. Lähtökohtana oli selvittää puvuston nykytila, johon perehdyttiin SWOT-analyysin avulla. Puvuston vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia tutkittiin aluksi puvuston seinällä olevalla SWOT-työkalulla, johon jokainen sai kiinnittää Post-it-lappuja ajatuksiinsa. SWOT-työkalun sekä hankitun tieto- ja teoriapohjan avulla laadittiin teemahaastattelut ja puvuston kysely. Haastattelujen ja kyselyn tulosten perusteella rakennettiin puvuston tulevaisuustyöpaja, jossa käsiteltiin ryhmittäin tutkimuksessa esiin nousseita aiheita. Lähes kaikki puvuston työntekijät osallistuivat tutkimuksen eri vaiheisiin, mikä osoittaa kehittämishankkeen kiinnostavuuden ja tarpeellisuuden.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää puvustolle tulevaisuusstrategia. Hiltunen (2012, 219) toteaa strategian olevan polku yrityksen visioon. Visio taas on kuva siitä, millainen on organisaation mielestä paras mahdollinen tulevaisuus, haluttu tila ja tavoite. Strategia on uniikkia, erottumista, juonellisuutta, käytännön toteutusta ja oman paikkansa löytämistä (Hiltunen 2012, 219-220). Puvuston tulevaisuusstrategian pohjana käytettiin oppiva organisaatio-mallia, joka sopii innovatiivisuuteen ja elämyksellisyyteen pyrkivään teatterimaailmaan.

Tutkimuksen tulosten perusteella luotiin Puvuston tulevaisuuskortti, joka on puvuston uniikki tulevaisuusstrategia (kuvio 24). Puvuston tulevaisuuskortti sisältää puvuston oman vision, halutun tulevaisuuden tilan sekä puvuston tulevaisuuden tärkeimmät tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit oppivana organisaationa. Puvuston visio kiteytyy ajatukseen, joka tuli ilmi puvuston seinällä olleesta SWOT-työkalusta: "Olla maan paras teatteripuvusto, joka on luova, innovatiivinen, inspiroiva ja arvostettu. Jossa työskentelee huippuosaajia, jotka nauttivat työstään hyvässä työilmapiirissä!" Puvuston tulevaisuusstrategiassa on samoja elementtejä, joita mainitaan Helsingin Kaupunginteatterin tuloskortissa (liite 4). Näin ollen strategiat tukevat toisiaan.

Helsingin Kaupunginteatteri Puvuston tulevaisuuskortti

Visio: "Olla maan paras teatteripuvusto, joka on luova, innovatiivinen, inspiroiva ja arvostettu. Jossa työskentelee huippuosaajia, jotka nauttivat työstään hyvässä työilmapiirissä!"

Oppiva organisaatio	Tavoitteet	Toimenpiteet	Mittarit
Osaaminen ja ammattitaito	Moniosaaminen Elinikäinen oppiminen Innovatiivisuus	Sisäinen koulutus Tiimityöskentely Oma aktiivisuus	Tunnetaulu Koulutustilasto Osaamiskartoitus Työn sujuvuus
Työiihtyvyys	Motivaatio Työssä jaksaminen Joustavuus Positiivinen työilmapiiri	Yhteistä kivaa tekemistä Työn kierto Avoin keskustelu	Tunnetaulu Työn kierron toteutuminen / seuranta Sitoutuminen
Vuorovaikutus ja esimiestoiminta	Avoimuus Oppimista tukeva ilmapiiri Oikeudenmukaisuus Arvostus ja luottamus	Viikkokokouksen kehittäminen Osallistava työkuultuuri Töiden jakaminen Esimieskoulutus	Tunnetaulu Tiedon vapaa kulku Keskusteleva viikkokokous
Palaute ja kannustus	Rakentava palaute Luottamus Ammatillinen arvostus	Arjessa huomioiminen Ensi-iltajuhlat Palautekeskustelut Virheitä pelkäämätön työkuultuuri	Tunnetaulu Erikoisviikkis Keskustelut
Työn arvostus	Yhteisöllisyys Työn merkityksellisyys	Kuuluminen työryhmään Palkitseva työkuultuuri Palkkaus	Tunnetaulu Työntekijän, työn laadun ja työpanostuksen huomioiminen

Kuvio 24. Puvuston tulevaisuuskortti.

Puvuston tulevaisuuskortissa oppiva organisaatio jakautuu viiteen osa-alueeseen, jotka ovat osaaminen ja ammattitaito; työiihtyvyys; vuorovaikutus ja esimiestoiminta; palaute ja kannustus; työn arvostus. Näille osa-alueille on määritelty tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit. Puvuston tulevaisuuskortti on selkeä ja ytimekäs esitys tutkimuksen tuloksista. Korttia voi käyttää tukipilarina arjen käytännöissä kuten palautekeskusteluissa ja viikkokokouksissa sekä organisoinnissa. Puvuston tulevaisuuskorttiin voi peilata arjen toimintaa ja arvioida osa-alueiden onnistumista.

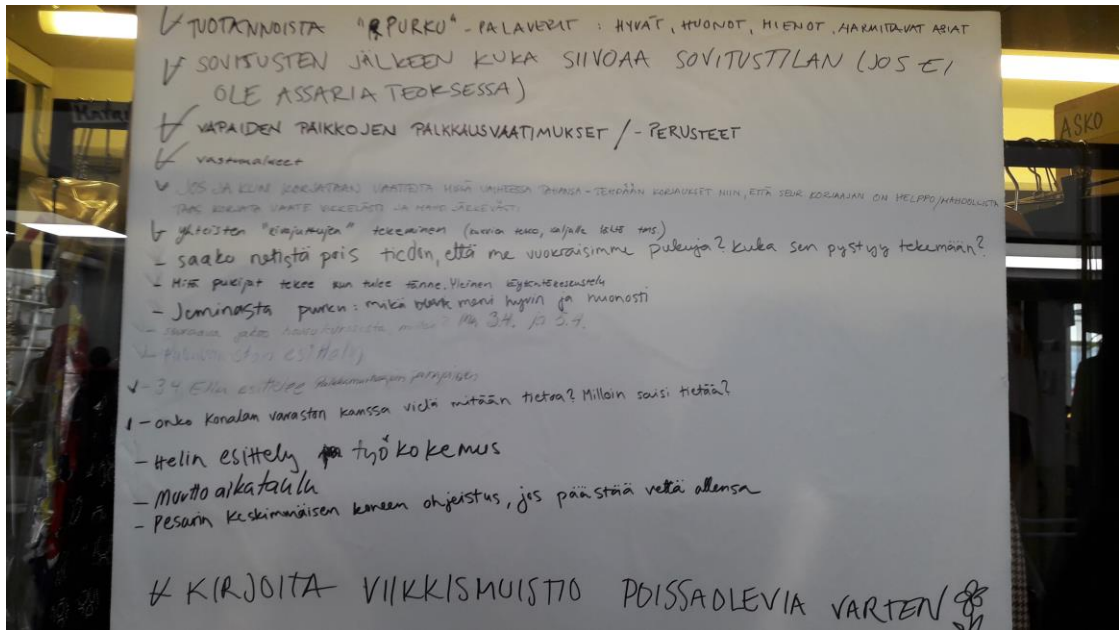
11.1.1 Osaaminen ja ammattitaito

Puvuston osaamisen ja ammattitaidon tavoitteet ovat moniosaaminen, elinikäinen oppiminen ja innovatiivisuus. Näihin pyritään sisäisellä koulutuksella, tiimityöskentelyllä ja omalla aktiivisuudella. Sisäisessä koulutuksessa hyvä malli on työpajatoiminta, jossa hiljaisia tietoa jaetaan. Pajat kannattaa suunnitella huolellisesti etukäteen, jolloin oppiminen on tehokasta ja aikaa ei kulu epämääräiseen ihmettelyyn. Pajan vetäjä tarvitsee siis aikaa suunnitteluun, mikä tulee huomioida perustyössä. Olisi järkevää, jos ”pajapaketteja” olisi valmiina hiljaisia hetkiä varten. Teatterityössä muutokset ovat nopeita ja yllättävä hiljainen hetki työmäärässä voitaisiin helposti hyödyntää valmiiksi suunnitellussa pajaopetuksessa.

Sisäinen koulutus lisää myös tiimityöskentelytaitoja ja yhteisöllisyyttä. Yhdessä oppiminen parantaa työyhteisön yhteishenkeä. Talon ulkopuolista koulutustakin voisi olla, mutta sen löytäminen on vaikeaa, sillä vaatetuksen erikoisosaamista tarjotaan kursseina harvemmin. Puvusto on tehnyt yhteistyötä Kansallisoopperan kanssa korsettikurssin ja historiallisen puvun merkeissä, jolloin opettaja tuli Englannista. Tällaista yhteistyötä voisi tehdä lisää. Oppimistarpeiden selvittäminen muissa teattereissa ja oopperassa voisi olla askel yhteiskoulutuksen järjestämiseen. Tämä taas lisäisi kulttuuritoimijoiden välistä yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä.

Osaamisen ja ammattitaidon toteutumista voidaan mitata puvuston seinällä olevan tunnetaulun sisällön avulla (kuva 6). Tunnetauluun jokainen puvuston työntekijä voi kirjoittaa anonyymisti joko konkreettisia ideoita ja huomioita työstä tai tuntemuksiaan työilmapiiristä. Näitä huomioita käsitellään yhteisesti viikkokokouksissa tai muulla sopivalla tavalla. Koulutustilastolla ja osaamiskartoituksella saadaan selville koulutustarpeet ja niiden toteutuminen. Osaamiskartoituksella saadaan myös selville kunkin työntekijän yksilöllinen

osaaminen, jota voidaan hyödyntää töiden organisoinnin suunnittelussa. Kyselyssä lähes kolmasosa vastaajista koki, että heidän osaamisensa on käytössä puvustossa vain keskimertaisesti tai vähän (kuvio 9). Tätä piilossa olevaa osaamista pitäisi hyödyntää työmotivaatiota ajatellen. Se on myös taloudellisesti hukkaan heitettyä resurssia; osaamista löytyy, mutta sitä ei käytetä. Puvuston työprosessien sujuvuus toimii hyvänä osaamisen ja ammattitaidon mittarina.



kuva 6. Puvuston tunnetaulu (kuva tekijän).

11.1.2 Työviihtyvyys

Työviihtyvyyden tavoitteet ovat työmotivaation kohottaminen ja säilyttäminen, työssä jaksaminen, joustavuus ja positiivisuus. Tähän pyritään järjestämällä yhteistä kivaa tekemistä, työn kierrolla sekä avoimella keskustelulla. Tärkeää olisi löytää puvustoon "me" -henki, jolloin niin ilon hetket kuin haastavat tilanteet voitaisiin kokea yhdessä avoimin mielin. Yhteistä kivaa tekemistä voi olla työpäivän aikana arjessa tapahtuvat hetket kuten taukojumppa, yhteinen aamiainen tai brunssi, omien töiden iltapäivä tai vaikkapa helmi-kirjontakurssi. Retki ympäröivään kulttuuriin kuten näyttelyyn tai elokuvaan sekä after work "perjantaipizza ja -bisse" toimii yllättävän tehokkaana liimana työyhteisössä. Poistuminen perustyön ääreltä saa työntekijät tutustumaan toisiinsa paremmin.

Se, että töihin on kiva tulla, parantaa motivaatiota ja työssä jaksamista. Työtä tehdään keskimäärin 8 tuntia päivässä, joten hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työn ilo on

läsnä. Työteho ja innovatiivisuus kohoavat, kun työilmapiiri on positiivinen. Puvuston kyselyssä 61 % vastaajista koki työilmapiirin kielteiseksi, joten tähän haasteeseen on kiinnitettävä paljon huomiota (kuvio 22). Tähän liittyy myös työpaikan vaihtohalukkuus, joka oli erittäin korkea puvuston kyselyssä. Puolet vastaajista ilmoitti harkitsevansa lähtöä (kuvio 17). Pelkkä mielenkiintoinen työ ei riitä, vaan työpaikalla pitää olla myös mukavaa.

Työn kierrolla, joka herätti kiinnostusta kyselyssä, voidaan kohottaa motivaatiota ja estää leipääntymistä (kuvio 13). Pitkän työuran ja miksei lyhyemmänkin aikana perustyö voi alkaa kyllästyttämään, jolloin työnkierto joko talon sisällä tai työrupeama toisessa teatterissa tai oopperassa voi tuoda kaivattua vaihtelua. Toisten työntekijöiden työtehtäviin tutustuminen lisää myös ymmärrystä teatterityön kokonaiskuvasta. Vierailu toisessa teatterissa taas luo perspektiiviä omaan työhön. Työntekijä näkee oman talon hyvät ja kehittämistä kaipaavat käytänteet selvemmin sekä saa uusia ideoita omaan työhönsä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että töiden organisointi kaipasi myös kehittämistä (kuvio 19). Töiden jakamisessa kannattaa pohtia jakoperusteita ja erilaisia työtehtäviä voi käyttää motivaation nostattajana. Tiimien sekoittaminen parantaa työtapojen kehittymistä ja tiedon jakamista. Työntekijän oman kiinnostuksen huomioiminen on myös tärkeää, mutta joskus on hyvä uskaltautua ja kannustaa niin kutsutulle epämukavuusalueelle (vaikea työtehtävä), jolloin ammatillista kehitystä tapahtuu ja voi iloita uuden oppimisesta. Työviihtyvyyden mittarina voidaan käyttää tunnetaulua, työn kierron toteutumisen seurantaa ja työntekijöiden sitoutumista työhön.

11.1.3 Vuorovaikutus ja esimiestoiminta

Vuorovaikutus ja esimiestoiminta osoittautuivat tämän tutkimuksen haastavimmaksi osa-alueeksi. Yli puolet kyselyn vastaajista koki hyvän työilmapiirin ylläpitämisen, oikeudenmukaisuuden sekä kunnioituksen ja arvostuksen olevan kehittämisen tarpeessa (kuvio 19). Samoin avoimuus ja luottamus koettiin ongelmalliseksi tutkimuksessa.

Esimiehet luovat toiminnallaan, käytöksellään ja määräyksillään normeja, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Nämä normit ovat suhteellisen pysyviä käsityksiä siitä, mikä on sallittua, toivottavaa, tavoiteltavaa tai hyväksyttyä työyhteisössä. Esimiehen oma esimerkki ja sanaton viestintä vaikuttavat työkuultuuriin eniten. Onnistuneen vuorovaikutusjohtamisen kulmakivet ovat tavoite- ja tehtävätietoisuus (työyhteisön selkeät tavoitteet, oppimisen suosiminen), yhteistyökyky (osallistava työkuultuuri), onnistumispainotteisen

keskustelukulttuurin luominen (ongelmapuheen, virheiden etsimisen ja syyttelyn ilmapiirin välttäminen), kannustus, esimiehen oma esimerkki (varsinkin tapa suhtautua virheisiin), avoimuus, kiitoksen antaminen ja palkitseminen, arvostus (sanat ja teot), huolenpito ja välittäminen (mitä sinulle kuuluu) sekä myönteisten odotusten ja onnistumisen uskon luominen. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2005, 123-126, 132-135, 137-138.) Onnistuneen vuorovaikutusjohtamisen ja oppivan organisaation arvot sekä tavoitteet ovat yhteneväiset.

Puvustossa on tutkimuksen perusteella liikaa keskitytty operatiiviseen johtamiseen (management), jossa tavoitteena on, että työprosessit tulevat valmiiksi aikataulussa ja resurssit (materiaalit, työvälineet, työntekijämäärät) ovat riittävät. Työntekijät tarvitsevat myös arvoperustaista (leadership) johtamista eli henkistä johtamista, joka lähtee arvoista (oikeudenmukaisuus, kunnioitus, arvostus) ja ilmenee luottamuksena, tiimihengen kohottamisena, oikeudenmukaisena kohteluna ja avoimena sekä positiivisena työilmapiirinä. Puvuston tulevaisuustyöpajassa tuli esiin myös huoli esimiesten ja pukusuunnittelijoiden omasta jaksamisesta. Se, saavatko he riittävästi tukea ja apua työhönsä, heijastuu työyhteisöön.

Vuorovaikutuksen ja esimiestoiminnan tavoitteeksi asetettiin puvuston tulevaisuuskorjissa avoimuus, oppimista tukeva ilmapiiri, oikeudenmukaisuus, arvostus ja luottamus. Lähiesimiehet ja talon johto ovat avainasemassa siinä, millainen työilmapiiri teatterissa vallitsee. Vuorovaikutus on aina ”kahden kauppa”, joten tarvitaan hyviä sosiaalisia taitoja moninaisen henkilöstön kanssa toimiessa. Myös työntekijöiden oma aktiivisuus vuorovaikutuksen kehittämisessä on tärkeää, mikä tuli ilmi puvuston tulevaisuustyöpajassa. Jokaisen oma asenne vaikuttaa tilanteisiin. Epäkohdat pitää tuoda julki, sillä muuten pienistäkin asioista voi tulla suuria hankauksia. Hyvä työilmapiiri on yksilöllinen kokemus, joten tarvitaan avarakatseisuutta vuorovaikutustilanteisiin. Kaikki työyhteisön jäsenet vaikuttavat työilmapiiriin niin sanoin kuin teoin.

Käytännön toimenpiteinä vuorovaikutuksen ja esimiestoiminnan parantamiseen puvustossa ovat viikkokokouksen kehittäminen, osallistava työkulttuuri, töiden jakaminen ja esimieskoulutus. Toteutumista voidaan seurata tunnetaululla, tiedon vapaalla kululla (Nero, taulukot, listat yms.) ja keskustelevalle viikkokokouksella. Vuorovaikutuksessakin rakentava palaute olisi suotavaa. Ja aina voi pyytää anteeksi, jos huomaa aiheuttaneensa mielipahaa reagoidessaan epäasiallisesti arjen tilanteissa.

11.1.4 Palaute ja kannustus

Tutkimuksessa kävi ilmi, että lähes 80 % puvuston työntekijöistä kokee, että palautetta ja kannustusta saa liian vähän (kuvio 19). Työn laadun kehittäminen on kuitenkin riippuvainen rakentavasta palautteesta ja kannustusta tarvitaan työssä jaksamiseen sekä uuden oppimiseen. Pahinta on, jos työntekijälle tulee olo, että on ihan sama, miten työnsä tekee, kunhan tekee sen. Jos työntekijän työpanosta ei huomioida, voi työn mielekkyys vähitellen kadota. Tämä heijastuu negatiivisesti motivaatioon ja innovatiivisuuteen. Puvustossa työskentelee vanhoja konkareita sekä nuorempia työntekijöitä, mutta he kaikki tarvitsevat palautetta ja kannustusta kasvaakseen omalla urallaan.

Palaute ja kannustus osa-alueen tulevaisuuden tavoitteet ovat rakentava palaute, luottamus ja ammatillinen arvostus. Rakentava palaute puuttuu epäkohtiin ”virheistä oppii ja moka on lahja” -hengessä ja iloitsee onnistumisista. Ammattitaidon arvostus ja luottamus työntekijän ammattitaitoon kannustaa rohkeisiin, uusiin kokeiluihin työtavoissa ja -tekniikoissa. Korkeat laatuksiteerit ja jatkuva kehittyminen näkyvät korkeatasoisina teatteripukuina lavalla.

Jokaisen työntekijän henkilökohtainen kasvu on tavoite, joka saa puvuston kukoistamaan. Näitä tavoitteita tukevat työpanoksen arjessa huomioiminen, ensi-iltajuhlat, palauttekeskustelut ja virheitä pelkäämätön työskulttuuri. Mittareina toimivat tunnetaulu, erikoisviikkokokous ja erilaiset keskustelut kuten kehitys- ja palauttekeskustelut.

11.1.5 Työn arvostus

Työn arvostus on oppivan organisaation tukipilari. Tutkimuksessa kävi ilmi, että puvuston työntekijöillä on tunne, että heidän ammattitaitoa pidetään itsestäänselvyytenä ja arvostusta ei osoiteta konkreettisesti. Maininta juhlapuheissa ei riitä. Työn arvostus ja se, millaiseksi arvostus koetaan, vaikuttaa motivaatioon, oppimishalukkuuteen ja innovatiivisuuteen. Työn arvostus syntyy yhteisöllisyyden ja työn merkityksellisyyden tavoittamisesta.

Työn arvostus pitäisi näkyä jokaisen ammattitaitonäkönsä sekä kunnioituksena kaikkia teatterin työntekijöitä kohtaan. Teatterityössä kukin on oman alansa asiantuntija ja tarvittava lenkki tuotannon toteuttamiseen. Työn arvostus näkyy arjen puhekulttuurissa. Työtovereista puhutaan arvostavaan sävyyn, myös silloin kun he eivät ole läsnä. Isossa

teatterissa teatterityö on hajallaan omilla osastoilla, joten koko talon yhteisöllisyys jää helposti hataraksi. Aikaisemmin puvusto ja lavastamo viettivät yhteisiä virkistyspäiviä, mikä paransi näiden osastojen yhteenkuuluvuutta. Päivä- ja iltatekniikan välinen kuilu on myös aika suuri. Työntekijät eivät monesti tunne toisiaan edes nimeltä. Ensi-iltajuhlat olisivat tästä näkökulmasta oivallinen paikka tutustua toisiinsa sekä samalla iloita yhdessä tehdystä tuotannosta.

Kuuluminen työryhmään, palkitseva työkuulttuuri ja oikeudenmukainen palkkaus ovat keinoja lisätä työn arvostusta. Työryhmäkäsitteen avaaminen koskemaan koko tuotantoon osallistuvaa henkilökuntaa kohottaisi yhteenkuuluvuutta, sillä tämä työryhmäkäsitem- asia on hiertänyt jo vuosia. Samoin lippukiintiö (2-4 lippua/puvusto) ensi-iltaan nostaisi työn arvostuksen tunnetta. Työntekijän näkökulmasta ei ymmärretä, miksi kutsuvieras on tärkeämpi vieras ensi-iltaan kuin valtavan työpanoksen antanut työntekijä.

Teatterityön tuominen esille esimerkiksi osastojen esittelyllä teatterin kotisivuilla toisi näkyvyyttä ja lisäisi tunnetta arvostuksesta. Nerossa voisi olla myös nostoja mielenkiintoisista töistä. Johtamisessa työn arvostus pitäisi näkyä kaikissa arjen käytänteissä. Palkan tarkastelua ei pitäisi resurssipulan nimissä kokonaan sivuuttaa. Palkka ei kunnolla riitä elämiseen lähes puolella puvuston työntekijöistä ja kolmasosa tekee teatterityön lisäksi muita töitä. Tämä on riski työssä jaksamiselle. Puvuston tulevaisuus- kortsissa mittareina työn arvostuksen toteutumisessa toimivat tunnetaulu sekä työntekijän, työn laadun ja työpanostuksen huomioiminen.

11.2 Pohdinta

”Jos haluaa nähdä, on noustava tuoliiltaan.” Jagdish Parikh (Manka 2006, 14).

Tämä kehittämishanke pyrki aktivoimaan Helsingin Kaupunginteatterin puvuston työyhteisön yhteisen kehittämisen äärelle. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda puvustolle tulevaisuusstrategia, joka vastaa yhteiskunnan ja työkuulttuurin muutoshaasteisiin. Kiristytvä kilpailu, resurssien leikkaukset kulttuurialalla, tarve moniosaavaan henkilöstöön ja työurien pidentäminen vaativat uudenlaista otetta työhön. Tutkimuksella kartoitettiin uuden työkuulttuurin taustat, oppivan organisaation periaatteet, puvuston nykytila sekä ammattitaidon kehittämistarpeet ja työhyvinvoinnin tekijät.

Tutkimukseen osallistuivat kaikki puvuston työntekijät, osa kaikkiin vaiheisiin ja osa joko kyselyyn tai tulevaisuustyöpajaan. Osallistumisaktiivisuus oli kiitettävää. Puvuston työntekijät ovat oman työyhteisönsä asiantuntijoita ja puvuston tulevaisuusstrategia on luotu heidän näkemyksensä, haastattelujen sekä tutkimustiedon avulla. Strategian toteuttaminen käytännössä onnistuu yleensä parhaiten, kun sen luomiseen ovat osallistuneet työntekijät itse. Osallistava päätöksentekokulttuuri on yksi oppivan organisaation tavoista toimia. Tämän kehittämishankkeen osallistavaa tutkimustapaa voitaisiin hyödyntää myös Helsingin Kaupunginteatterin muilla osastoilla. Jatkotutkimuksena voisi teettää kyselyn uudestaan puvustossa, jolloin saisi selville kehityksen etenemisen.

Puvuston nykytilan pohtiminen synnytti paljon ajatuksia ja jo heti hankkeen esittelyvaiheessa tuli innovaatio yhteisestä SWOT-taulusta puvuston seinälle. Tämä oli kätevä tapa kerätä tietoa puvuston nykytilasta anonymisti ja huomiot olivatkin hyvin suorakaisia. Tällä hetkellä SWOT-taulu on vaihtunut puvuston seinällä tunnetauluksi, johon jokainen kirjoittaa huomioitaan tarpeen tullen. Tätä taulua käsitellään aina viikkokokouksen yhteydessä ja sen avulla on saatu luotua keskustelevampi ilmapiiri kokoukseen.

Koko puvustoa koskevan kyselyn avulla saatiin työntekijöiden ääni kuulluksi lähes täydellisesti, mikä lisää kyselyn tulosten painoarvoa. Kyselyn tulokset olivat osittain karua luettavaa, mutta on tärkeää, että esimerkiksi työilmapiiriin, vuorovaikutukseen ja arvo maailmaan liittyvät epäkohdat tulivat esiin ja niihin voidaan nyt aktiivisesti puuttua. Puvustossa tarvitaan positiivista asennemuutosta, jossa ongelmat muuttuvat haasteiksi, haasteet tavoitteiksi, muutokset mahdollisuuksiksi ja kiire piristäväksi pyrähdykseksi.

Teemahaastattelut antoivat perspektiiviä tutkimukseen. Tekninen johtaja Rehtijärvi ja pukusuunnittelija Kolehmainen loivat kuvan Helsingin Kaupunginteatterista työyhteisönä ja puvuston päällikkö Hynynen kertoi mietteitään tutkimuksen teemoista Kansallisteatterin ja Kansallisoopperan näkökulmasta. Haastatteluja yhdisti huoli kilpailun kovenemisesta ja resurssien pienenemisestä. Avoimuus on avainasemassa ja matala hierarkia sekä keskusteleva työskulttuuri ovat tulevaisuutta. Rohkeus ideoida, luottamus, yhteisöllisyys ja kestävä kehityksen tavoitteet korostuvat. Johtamisen näkökulmasta palaute- ja kannustusjärjestelmän rakentaminen on haaste, jotta hyvät tarkoitusperät eivät käänny itseään vastaan ja luo epätasa-arvoa.

Puvuston tulevaisuustyöpajan osallistavaa otetta kiiteltiin ja työpaja koettiin hyödylliseksi. Tulevaisuustyöpaja oli intensiivinen iltapäivä, missä pohdittiin ammattitaitoon ja

työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä ryhmätöinä. Keskustelua syntyi runsaasti ja pohdinnat koottiin yhteenvetona tauluiksi. Kevään 2017 kuluessa on todettu, että työpaja jo itsessään puhdisti puvuston ilmapiiriä jonkun verran, mikä osoittaa keskustelun ja toisaalta läsnä olevan kuuntelun olevan tärkeää. Kokonaiskuva hämärtyy helposti kiireen keskellä ja välillä on hyvä pysähtyä porukalla miettimään sitä, missä mennään ja mikä on fiilis. Tällaisia ohjattuja puvuston teemakeskustelutilaisuuksia kannattaisi olla muutama kerran vuodessa. Tunteita herättäviä aiheita kuten vuorovaikutusristiriitoja on helppompaa käsitellä tehtävien muodossa kuin vapaalla keskustelulla. Keskustelevat teema-työpajat toimisivat varmasti myös muilla Helsingin Kaupunginteatterin osastoilla. Mitä keskusteluvampi työkuulttuuri on, sitä vähemmän syntyy suuria haasteita, koska asiat ja ilmiöt huomataan aikaisemmin. Johtamisessa on hyvä välttää kupla-ilmiötä eli elämistä omassa todellisuudessa, joka ei välttämättä olekaan sama kuin muualla työyhteisössä. Jotta ongelmat eivät pääse yllättämään, on pyrittävä avoimeen vuorovaikutukseen.

Oppivan organisaation kuten Helsingin Kaupunginteatterin Hukkajahdin perusidea on työyhteisön jatkuva kehittyminen. Helsingin Kaupunginteatterin strategiaan linjauksiin (tulokortti) kuuluu henkilöstön osaamisen monipuolistaminen, johon puvuston tulevaisuuskortti pyrkii. Oppimista tukeva positiivinen ilmapiiri kannustaa jokaista työntekijää aktiiviseen ja kriittiseen toimintatapojen tarkasteluun sekä uusien, innovatiivisten ratkaisujen etsimiseen. Elinikäinen oppiminen pitää työyhteisön vireänä. Moninainen henkilöstö ja erilaiset näkemykset ovat rikkaus, jota voi hyödyntää tiimityöskentelyssä.

Kevään 2017 aikana toteutettiin puvustossa ensimmäinen työpajakoulutus, jossa ompelijat valmistivat miesten housut vaattureiden työtavoilla, puvuston vaatturin opastuksella. Työpajassa yhdistyi uuden oppiminen, hiljaisen tiedon jakaminen, yhteinen kiva tekeminen ja hyöty. Tuloksena saatiin pukuvarastoon uusia mustia housuja seuraavia näytelmiä varten. Työpajasta kirjoitettiin muistiinpanoja sekä oppimistuokioita videoitiin, jotta saatiin oppimateriaalia, johon voi myöhemmin tarvittaessa palata ja kerrata asioita.

Oppivan organisaation elementtejä yhdistää systeemiajattelu eli kaikki vaikuttaa kaikkeen. Puvuston tulevaisuuskortin kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, joten jos yksikin osa-alue kangertelee, se vaikuttaa muihin osa-alueisiin häiritsevästi. Tulevaisuuden työkuulttuurissa pyritään yhä enemmän kokonaisvaltaiseen näkemykseen. Työ on osa elämää eikä pakollinen paha. Tiedon jakaminen, ei pimittäminen, on valtaa. Töissä saa ja pitää olla kivaa. Työn merkityksellisyys syntyy työtehtävistä, jotka haastavat sopivasti

osaamista, onnistumisen kokemuksista, yhteisöllisyydestä ja toimivista ihmissuhteista sekä tunteesta, että työ, jota teemme, on arvokasta.

Puvuston vuorovaikutushaasteet vaativat arvopohdiskelua. Hyvä johtajuus ohjaa ryhmää kohti yhteisesti sovittuja tavoitteita, saa esiin jokaisen työntekijän parhaat puolet, vaalii mukavaa työilmapiiriä sekä puuttuu epäkohtiin nopeasti tarvittaessa. Matala hierarkia yhdistettynä oikeudenmukaiseen kohteluun ja hyvään käytökseen sekä avoimuus luovat arvostusta, luottamusta ja kunnioitusta työskentelyyn. Teatterityö on ryhmätyötä, joten keskinäinen kilpailu tai se, kuka on oikeassa, ei ole oleellista. Yksi huippuosaja ei pysty toteuttamaan kaikkia 20 ensi-iltaa vuodessa, vaan tarvitaan toisiaan täydentävää osaamista ja sujuvaa tiimityöskentelyä. Huipputiimi on enemmän kuin osiensa summa. Tieto rikastuu yhdessä pohtimalla ja tuloksena syntyy parhaimmillaan uusia innovaatioita. Työn ilo ja työn merkityksellisyys syntyvät yhdessä tekemällä ja onnistumalla, toisista välittämällä, hulluttelulla ja huumorilla. Positiivisuus tarttuu. Ja jaettu työn ilo on moninkertainen ilo.

Lähteet

Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. 2. painos. Helsinki: Akatiimi Oy.

Armstrong, Gary; Kotler, Philip; Harker, Michael & Brennan, Ross 2012. Marketing an introduction. 2nd ed. Harlow: Pearson Education.

Furman, Ben; Ahola, Tapani & Hirvihuhta, Harri 2005. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. 2. painos. Helsinki: Tammi.

Haapala, Laura 2016. Joustava työ, epävarma elämä. Helsinki: Like.

Helsingin Kaupunginteatterin vuosikertomus. 2015.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hiltunen, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osittain uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Holopainen, Minna 2009. Kaavoittajan työkalupakki: Grafis -käyttöopas Helsingin Kaupunginteatterille. Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu.

Juntunen, Leena 2010. Pukusuunnittelijan ammatti Suomessa vuosina 1960-1975. Maija Pekkasen tarina. Väitöskirja. Aalto yliopisto. Taideteollinen korkeakoulu.

Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä -kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Koivikko–Heikkinen, Heli 2004. Helsingin Kaupunginteatterin puvusto - toimintojen kehittyminen 1960-luvulta lähtien. Opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Kopakkala, Aku 2005. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.

Koski, Pirkko & Palander, Misa (toim.) 2007. Kansaa teatterissa - Helsingin Kaupunginteatterin historia. Helsinki: Like.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary 2012. Principles of marketing. 14.th ed. Harlow: Pearson education.

Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro

Meidän HKT. Nero.hkt.fi. Helsingin Kaupunginteatterin intranet. (luettu 12.11.2016).

Nissinen, Heli 4.5.2017. Sitran Megatrendit 2017 käsittelevät työn murrosta, demokratian rapautumista ja talouden ahdinkoa. Sitra.fi. <<https://www.sitra.fi/uutiset/sitran-megatrendit-2017-kasittelevat-tyon-murrosta-demokratian-rapautumista-ja-talouden-ahdinkoa/>> (luettu 6.5.2017).

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

Peltonen, Tuomo 2007. Johtaminen ja organisointi – teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan kirjapaino oy.

Piha, Kirsi & Poussa, Liisa 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.

Puvuston tehtävänkuvaukset. Nero.hkt.fi. Helsingin Kaupunginteatterin intranet. (luettu 12.11.2016).

Tuomi, Lauri & Sumkin Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia .Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Työntekijän opas. Nero.hkt.fi. Helsingin Kaupunginteatterin intranet. (luettu 13.1.2017).

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Wilenius, Markku 2015. Tulevaisuuskirja – Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.

Haastattelut

Hynynen, Heli 2017. Puvuston päällikkö. Suomen Kansallisteatteri. Haastattelu: 7.2.2017.

Kolehmainen, Elina 2017. Pukusuunnittelija. Helsingin Kaupunginteatteri. Haastattelu: 31.1.2017.

Rehtijärvi, Antti 2017. Tekninen johtaja. Helsingin Kaupunginteatteri. Haastattelu: 2.2.2017.

Teemahaastattelussa käytetty kyselylomake:

Elina Kolehmainen, Helsingin Kaupunginteatteri, Pukusuunnittelija

YLEISET TIEDOT

Ikä:

Koulutus:

Työhistoria:

PUVUSTO NYKYTILA

Millaisena näet puvuston nykytilan? Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat?

PUVUSTON OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN

Mitä osaamista kaipaavat pukujen toteutukseen?

Miten puvuston osaamista ja ammattitaitoa voisi kehittää pukusuunnittelijan näkökulmasta?

PUVUSTOSSA TYÖSKENTELEY; TYÖHYVINVOINTI

Millainen työyhteisö puvusto on pukusuunnittelijan tarpeisiin?

Miten voisi kehittää puvuston ja pukusuunnittelijan yhteistä toimintaa ja työhyvinvointia?

PUVUSTON JA TEATTERIN TULEVAISUUS

Millaisena näet teatterin tulevaisuuden työkuulttuurin?

Puvuston päällikön virkaa ei ole täytetty tällä hetkellä. Mikä on näkemyksesi, pitäisikö

Puvuston päällikön virka laittaa avoimeen hakuun?

Teemahaastattelussa käytetty kyselylomake:**Antti Rehtijärvi, Helsingin Kaupunginteatteri, Tekninen johtaja**

YLEISET TIEDOT

Ikä:

Koulutus:

Työhistoria:

TEATTERI / PUVUSTO NYKYTILA

Millaisena näet HKT:n nykytilan?

Millaisena näet puvuston nykytilan? Miksi? Mikä toimii ja mikä ei?

JOHTAMINEN

Tuloskortin (2014) yksi **menestystekijä** vuoteen 2017 henkilöstön osalta olivat ”hyvä johtaminen”. Millainen on johtamisfilosofiasi? Mihin pyrit johtajuudellasi, omat tavoitteesi? Miten toteutat käytännössä? Mitkä ovat mielestäsi johtamisen menestystekijät, kulmakivet?

TYÖHYVINVOINTI

Tuloskortin (2014) yksi **mittari** vuoteen 2017 henkilöstön osalta oli ”työhyvinvointikyselyn tulokset / voimavaraindeksi”. Vuonna 2015 työhyvinvointikyselyn tuloksissa (tekninen, muu henkilöstö) tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat vuorovaikutus ja palaute, esi-
miestoiminta ja tiedonkulku. Miten näitä on kehitetty? Mitkä ovat mielestäsi työhyvinvoin-
nin kulmakivet, miten näet roolisi työhyvinvoinnin ylläpidossa ja kehittämisessä?

OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN

Tuloskortin (2014) **strateginen linjaus** vuoteen 2017 henkilöstön osalta oli ”ylläpitää ja rekrytoida korkeatasoista ja sitoutunutta henkilöstöä” sekä ”henkilöstön osaamisen monipuolistaminen”. Miten tämä toteutetaan?

Tuloskortin (2014) **toimenpiteinä** vuoteen 2017 henkilöstön osalta olivat ”henkilöstön koulutusselvitys ja – koulutusrekisterin ylläpitäminen - toimenkuvien monipuolistaminen”. Onko koulutusrekisteri olemassa, miten hyödynnetään?

Tuloskortin (2014) **mittareina** vuoteen 2017 henkilöstön osalta olivat ”koulutuspäivien lukumäärä - koulutukseen osallistuneiden määrä”. Miten tätä seurataan?

REKRYTOINTI

Yksi Tuloskortin (2014) **menestystekijä** vuoteen 2017 henkilöstön osalta oli ”haluttu työpaikka”. Miksi osa paikoista on avoimessa haussa ja osa ei? Talon linja? Miten saadaan parhaat ja sopivimmat työntekijät Kaupunginteatterille? Puvustossa on ollut vuosien varrella runsaasti määräaikaista työsuhteita. Miten näet ”pätkätyöläisyyden” vrt. vakituiseen työsuhteeseen?

KANNUSTAMINEN/PALKITSEMINEN

Teatterilla ei ole henkilöstölle palkitsemisjärjestelmää hyvin tehdystä työstä. Onko tämä oikea linja mielestäsi? Palkkataso sekä muut kannustimet -> työntekijöiden arvostus. Millä tavoin mielestäsi henkilöstöä voisi kannustaa/palkita hyvin tehdystä työstä? Miksi monien hyvien työntekijöiden on annettu lähteä, pitäisikö tarjota kannustimia?

TULEVAISUUS

Millaisena näet teatterin tulevaisuuden työkuulttuurin?

Miten aiotaan ratkaista puvuston johtaminen lähitulevaisuudessa? Mikä on näkemyksesi siitä? Tuleeko puvuston päällikön virka auki remontin jälkeen?

Jos saisit valita yhden asian työyhteisöissäsi, joka muuttuisi, mikä se olisi?

Teemahaastattelussa käytetty kyselylomake:

Heli Hynynen, Suomen Kansallisteatteri, Puvuston päällikkö

YLEISET TIEDOT

Ikä:

Koulutus:

Työhistoria:

TEATTERI / PUVUSTO NYKYTILA

Millaisena näet teatterikentän nykytilan?

Millaisena näet teatteripuvustuksen nykytilan? Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat?

Millaisena koet/näet teatteripuvustuksen arvostuksen?

PUVUSTON OSAAMINEN

Miten puvuston osaamista kehitetään?

Miten varmistatte hiljaisen tiedon siirtymisen eläköityvältä sukupolvelta seuraavalle?

PUVUSTON TYÖHYVINVOINTI

Miten Kansallisteatterissa työhyvinvointiin panostetaan?

Millä tavoin henkilöstöä kannustetaan/palkitaan?

Millainen sitoutuminen/vaihtuvuus puvustossa on?

Miten rekrytoitte? Löytyykö osaavaa työvoimaa tarpeen tullen? Onko teillä paljon määräaikaisia työntekijöitä?

PUVUSTON JOHTAMINEN

Mitkä ovat mielestäsi johtamisen menestystekijät, kulmakivet?

Miten johtamisfilosofiaasi toteutat käytännössä?

TULEVAISUUS

Millaisena näet teatterin tulevaisuuden työkuulttuurin?

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake

Sähköpostin saateviesti

30.1.2017

Tervetuloa tutkimukseen!

Alla olevasta linkistä ja kirjautumistiedoilla pääset vastaamaan Puvuston tulevaisuusstrategia-kehittämishankkeeseen liittyvään kyselyyn. Vastausaikaa on 2 viikkoa (30.1.-12.2.2017). Tämän jälkeen kysely sulkeutuu. Vastaamiseen kannattaa varata 15 - 30 minuuttia aikaa. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Vastaukset tallennetaan lopussa (tietojen lähetys - valmis) ja tämän jälkeen et voi enää muokata vastauksiasi. Mikäli kirjaudut ulos vastausten ollessa kesken, voit aloittaa alusta (kirjautumalla samoilla tunnuksilla uudestaan).

Vastaamalla voit vaikuttaa Puvuston tulevaisuusstrategian luomiseen.

Kiitos paljon jo etukäteen vastauksista!

ystävällisin terveisin

Minna Holopainen

Lomake: <https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/18243/lomake.html>

Tunnus: #####

Salasana: #####



Puvuston tulevaisuusstrategia -kysely

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 30.1.2017 0.00 ja päättyy 12.2.2017 23.59

"Miten kehittää Helsingin Kaupunginteatterin puvuston yhteisöllistä ja yksilöllistä osaamista ja työhyvinvointia?"

Taustatiedot

Ikäsi?

- 18-39
- 40+

Miten pitkään olet ollut kaiken kaikkiaan HKT:n puvuston palveluksessa?

- 0-3 vuotta
- 4-10 vuotta
- 11-25 vuotta
- 25 vuotta tai enemmän

Nykyinen työtehtävä Helsingin Kaupunginteatterin puvustossa (voit valita useamman):

- ompelija
- vaatturi
- pukuhuoltaja
- pukija
- modisti
- pukuvarastonhoitaja
- puvustonhoitaja

Onko työsuhteesi:

- vakituinen
- määräaikainen

Seuraava >>

Osaaminen

Miten hyvin koet työhön liittyvän osaamisesi olevan käytössä?

Erittäin vähän 2 3 4 Erinomaisesti

* Osaaminen

Mitä seuraavista teatteripuvustuksen valmistukseen liittyvistä tehtävistä osaat ja miten arvioit osaamisesi.

	En osaa lainkaan	2	3	4	Osaan erinomaisesti
* naisten vaatteiden kaavoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* miesten vaatteiden kaavoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Grafis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* naisten vaatteiden ompelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* miesten (kevyet) vaatteiden ompelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* miesten pukujen valmistus (vaatturin työtavat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* asusteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* hatut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* toppaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* värjäys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* patinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* kenkien muokkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* korjausompelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä edellä mainituista haluaisit oppia lisää?

- naisten vaatteiden kaavoitus
- miesten vaatteiden kaavoitus
- Grafis
- naisten vaatteiden ompelu
- miesten (kevyet) vaatteiden ompelu
- miesten pukujen valmistus (vaatturin työtavat)
- asusteet
- hatut
- toppaukset
- värjäys
- patinointi
- kenkien muokkaus
- korjausompelu

Motivaatio ja vaihtelu

en ole lainkaan motivoitunut 2 3 4 erittäin motivoitunut

* Motivaatio näyttövuotena

Haluaisitko kokeilla työnkiertoa joko puvuston sisällä tai osastorajojen yli? Esimerkiksi 1vko -1kk pukijana, modistina tai tarpeistossa?

- Kyllä
- En

Olisitko kiinnostunut teatterinvaihtomahdollisuudesta pääkaupunkiseudulla? Esimerkiksi 1vko -1kk samoissa työtehtävissä kuin nyt mutta toisessa teatterissa?

- Kyllä
- En

<< Edellinen Seuraava >>

Palaute ja kannustus

Oletko saanut positiivista palautetta/kannustusta tämän näytäntövuoden (elokuu 2016-toukokuu 2017) aikana? _____

- Lähiesimieheltä
- Kollegalta
- Ylimmältä johdolta
- Joltain muulta
- En ole saanut

Oletko saanut negatiivista palautetta tämän näytäntövuoden (elokuu 2016-toukokuu 2017) aikana? _____

- Lähiesimieheltä
- Kollegalta
- Ylimmältä johdolta
- Joltain muulta
- En ole saanut

Millä tavoin mielestäsi henkilöstöä voisi kannustaa/palkita hyvin tehdystä työstä (palkan lisäksi)?

<< Edellinen Seuraava >>

Työhyvinvointi

Minkä arvosanan annat työhyvinvoinnillesi tällä hetkellä, tämän näytäntövuoden (elokuu 2016-toukokuu 2017) aikana? _____

Erittäin huono 2 3 4 Erittäin hyvä

*Työhyvinvointi ● ● ● ● ●

Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa tämän näytäntövuoden (elokuu 2016-toukokuu 2017) aikana? _____

- Kyllä
- En

Jos olet harkinnut, niin miksi?

Riittääkö nykyinen palkka elämiseen? _____

- Kyllä
- Ei

Teetkö muita töitä nykyisen työn lisäksi? _____

- Kyllä
- Ei

<< Edellinen Seuraava >>

Oppiva organisaatio

Miten mielestäsi seuraavat asiat sujuvat / toteutuvat esimiestoiminnassa, johtamisessa?

	erittäin huonosti	2	3	4	erittäin hyvin
* töiden organisointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* informaation jakaminen, avoimuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* palaute ja kannustus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* luottamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* kunnioitus ja arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* oikeudenmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* hyvän työilmapiirin ylläpitäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* resurssien riittävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oppivan organisaation kulmakivet ovat luetteluna alla. Miten ne mielestäsi toteutuvat puvustossa tällä hetkellä?

	erittäin huonosti	2	3	4	erittäin hyvin
* erilaisuuden arvostus (uskallus ilmaista erilaisia ideoita ja näkökulmia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* osallistava päätöksentekokulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* avoin tiedonvälitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* joustavuudesta ja yhteistyöhenkisyydestä palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* oppimista tukeva ilmapiiri, joka kannustaa kyseenalaistamaan toimintatapoja ja antaa mahdollisuuden uuden oppimiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* oma aktiivisuus työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* henkilökohtainen kasvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* yhteinen visio ja tavoite (tiedän työni merkityksen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* innovatiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* tiimioppiminen (yhdessä oppiminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* matala hierarkia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* yhteisöllinen tiedonkehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millaisena koet ammatillisen arvostuksen Hkt:ssa?

Saatko mielipiteesi kuulluksi työyhteisössä?

- Kyllä
 En

Millaisena koet puvuston työilmapiirin tällä hetkellä?

	erittäin kielteinen	2	3	4	erittäin myönteinen
* Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Edellinen Seuraava >>

Tulevaisuus

Jos saisit valita yhden asian työyhteisössäsi, joka muuttuisi, mikä se olisi?

Puvuston päällikön virkaa ei tällä hetkellä ole täytetty. Pitäisikö virka laittaa mielestäsi avoimeen hakuun?

- Kyllä
 Ei

<< Edellinen Seuraava >>

Kiitos vastauksistasi!

Puvuston tulevaisuustyöpaja 28.2.2017

(pohjana haastattelut, kysely, swot-taulu)

Tavoite: Löytää käytännön ratkaisuja tutkimusaineistosta esiin nousseisiin asioihin

Sisältö: Pajaan osallistujat jaetaan 4 ryhmään ja jokaisessa ryhmässä on eri ammattiryhmien edustajia. Kukin ryhmä pohtii aihepiirien kysymyksiä ja kokoaa havainnot omaan "tauluun/tauluihin". Ryhmät esittelevät tuotokset muille pajan päätteeksi.

Mahdollisuus: "Olla maan paras teatteripuvusto, joka on luova, innovatiivinen, inspiroiva ja arvostettu. Jossa työskentelee huippuosajia, jotka nauttivat työstään hyvässä työilmapiirissä!"



Kyselyn vastausprosentti oli 86%, vastauksia tuli 18/21

Ohjelma:

AIKA	OHJELMA
12.00 - 12.15	Tehtävien jako 1. ja 2. teemat Ryhmien muodostaminen
12.15 - 12.45	Ryhmä kokoaa ajatukset/ehdotukset omaan "tauluun"
12.45 - 13.15	Taulujen esittely ja yhteinen keskustelu
13.15 - 13.30	<i>Tauko</i>
13.30 - 13.40	Tehtävien jako 3.-5. teemat
13.40 - 14.15	Ryhmä kokoaa ajatukset/ehdotukset omaan "tauluun"
14.15 - 14.45	Taulujen esittely ja yhteinen keskustelu
14.45 - 15.00	Palaute, jatkotoimenpiteet

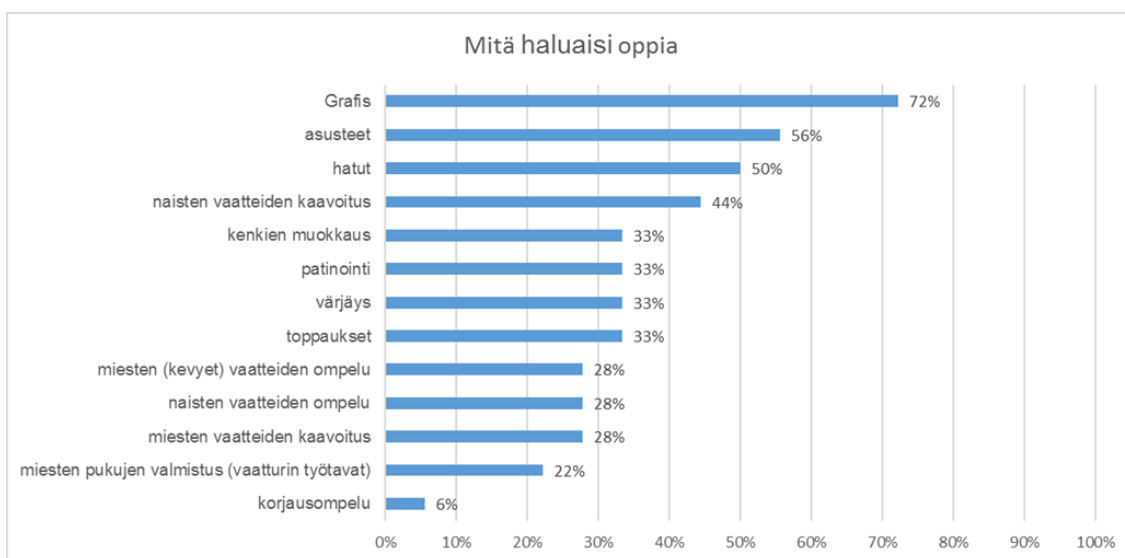
1. Osaaminen ja ammattitaito



Erinomaisesti/hyvin käytössä 72%,

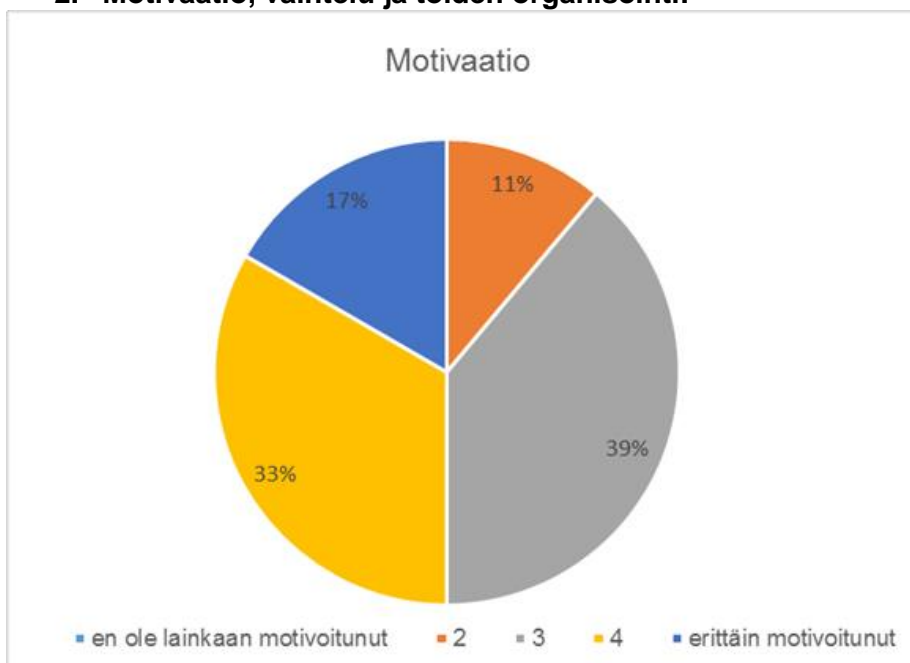
Kohtalaisesti/vähän käytössä 28%

- Miten piilevä osaaminen (28%) saadaan käyttöön?



- Miten toivottua oppimista voisi järjestää (yllä oleva taulukko)?
- Millä keinoilla voitaisiin parantaa yhdessä oppimista?
- Millä keinoilla tuettaisiin uusia ennakkoluulottomia ideoita, rohkeaa kokeilua?

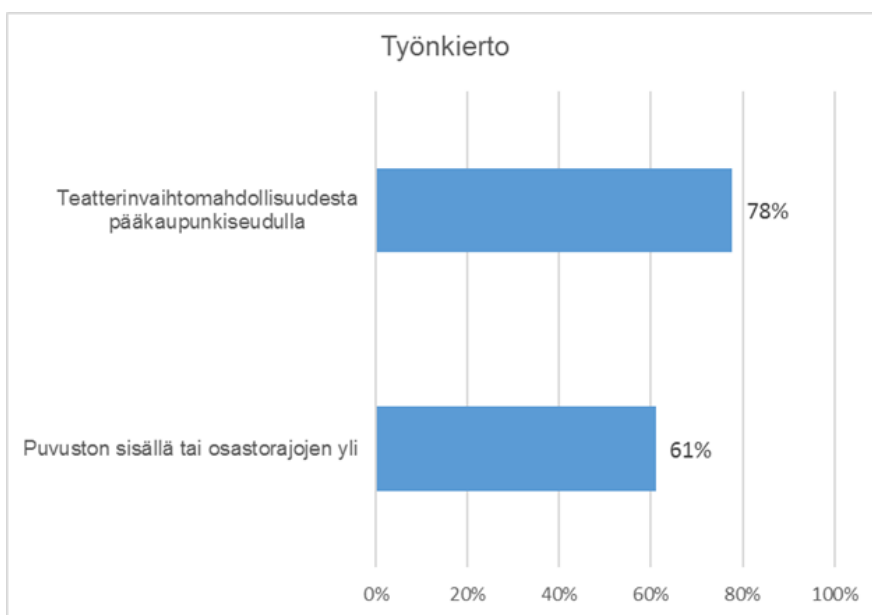
2. Motivaatio, vaihtelu ja töiden organisointi:



Erittäin motivoituneita/hyvin 50%

Kohtalaisesti motivoituneita 39%

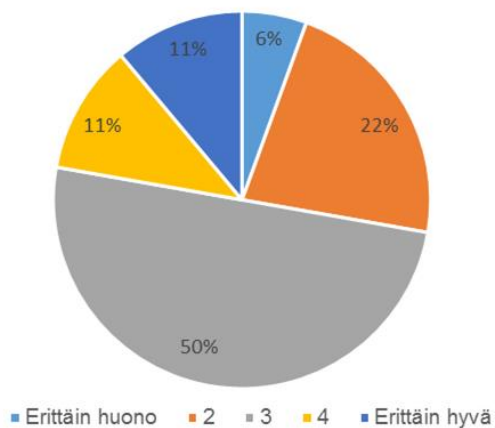
Vähän motivoituneita 11%



- Miten työnkiertoa voisi järjestää halukkaille?
- Miten töiden organisointia voisi kehittää?
- Miten kiirettä ja kiireen pelkoa voisi hallita?
- Miten voisi parantaa avointa tiedonvälitystä?
- Miten voisimme pyrkiä aktiivisuuteen ja lisätä osallistavaa päätöksentekokulttuuria?

3. Työhyvinvointi ja vuorovaikutus:

Työhyvinvointi

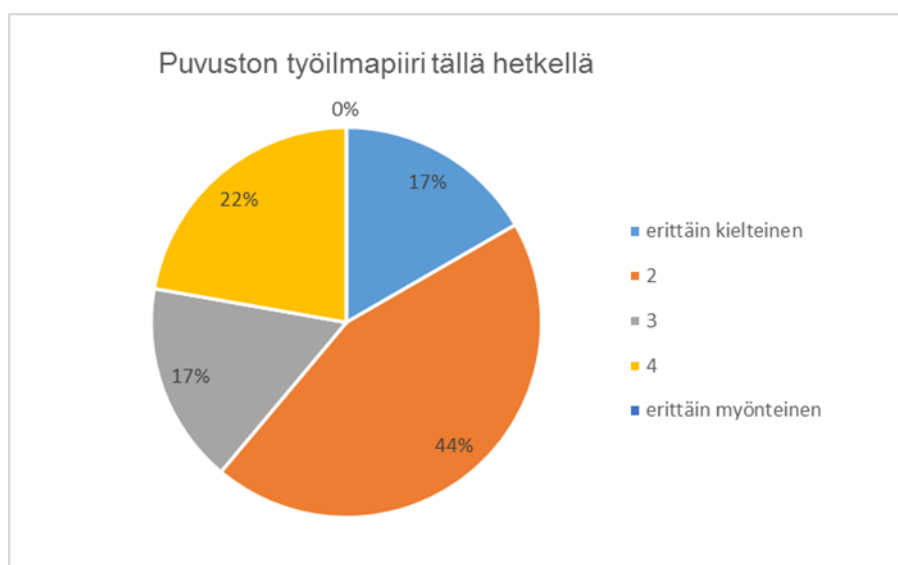


Erittäin hyvä/hyvä 22%

kohtalainen 50%

huono/erittäin huono 28%
toa

- puolet vastaajista on harkinnut työpaikanvaihtoa



Myönteinen/kohtalainen 39%

Erittäin kielteinen/kielteinen 61%

Suurimpia haasteita: oikeudenmukaisuus, kunnioitus/arvostus, palaute/kannustus, avoimuus

- Millä keinoin voidaan parantaa työilmapiiriä? Mitkä asiat vaikuttavat työilmapiiriin?
- Miten keskustelukulttuuria voisi parantaa? Millä tavoin/missä/miten usein akuuteista (vaikeista) aiheista, haasteista voisi/pitäisi puhua?
- Miten esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutusta voisi parantaa (käytännön esimerkkejä)?
- Millä keinoin voisi lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta puvustossa/koko talon sisällä?
- Ammatillinen arvostus, miten sitä voisi tehdä näkyväksi HKT:ssa?

4. Palaute ja kannustus:

- Miten, millaista, kuinka usein, missä tilanteissa, konkreettiset käytännöt/sovellukset?
- Kerättyjä ehdotuksia jatkokehittelyyn:
 - arkipäivän onnistumisien huomioiminen, pysähtyminen
 - ensi-illat, juhlistaminen isommin välillä
 - ensi-iltaliput
 - nimet käsiohjelmaan
 - työryhmään kuuluminen
 - harjoitusten näkeminen
 - kunnollinen palaute
 - positiivisuuden viljely
 - yhdessä tekemistä työajalla
 - omien töiden päivä
 - vastuun anto
 - luottamus
 - kiitos onnistumisesta
 - lisää palkkaa
 - ruokatauko palkalliseksi
 - tyky-päivä
 - tsemppipalkinnot
 - opetellaan yhdessä jotain uutta
 - nyyttarit, yhdessä syömään

5. Tulevaisuus:

- Mitkä ovat puvuston tulevaisuuden tärkeimmät tavoitteet?

Ote Helsingin Kaupunginteatterin tuloskortista

OPPIMINEN JA HENKILÖSTÖ visio 2017	
Strategiset Linjaukset	<ul style="list-style-type: none"> - ylläpitää ja rekrytoida korkeatasoista ja sitoutunutta henkilöstöä - henkilöstön osaamisen monipuolistaminen
Menestystekijät	<ul style="list-style-type: none"> - hyvä johtaminen - haluttu työpaikka - henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen - musiikkiteatteriosaaminen - henkilöstön hyvinvointi / työtyytyväisyys - kehittää organisaatiota ja ilmapiiriä, joka edesauttaa toimintaa remontin aikana
Mittarit	<ul style="list-style-type: none"> - koulutuspäivien lukumäärä - koulutukseen osallistuneiden määrä - työhyvinvointikyselyn tulokset / voimavaindeksi
Toimenpideohjelmat	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön koulutusselvitys ja koulutusrekisterin ylläpitäminen - esimiestoiminnan kehittäminen - työehtojen paikallinen sopiminen - toimenkuvien monipuolistaminen