



Kierre

**Teatterialan tuotantoprosessin
kokonaismalli**
Kierre-projektin loppujulkaisu

Kierre
Teatterialan tuotantoprosessin kokonaismalli

Asiantuntija Eero Pölönen
Projektipäällikkö Susanna Ihanus

Tampereen ammattikorkeakoulu
2010-2013

Tekstit:

asiantuntija Eero Pölönen, TAMK
projektipäällikkö Susanna Ihanus, TAMK
Ulla Vehmasaho, Avanti Oy

Kuvituskuvat ja grafiikat:

opiskelija Anayte Delahay, TAMK
opiskelija Johanna Lievemaa, TAMK

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Sarja B. Raportteja 61.

Tampere 2013

ISSN 1456-002X

ISBN 978-952-5903-42-3(PDF)

Tervetuloa Kierteen poluille teatterin toimintaa kehittämään!

Tässä julkaisussa on esitelty Kierre-projektin kehittämisen taustaa sekä ajatuksia teatterityön kehittämisestä tarkemmin. Kyseessä ei ole tutkimusjulkaisu, vaan ennemmin taustoittava, että käytännönläheisiä vinkkejä ja ajatuksia teatterityöhön antava kirjoitus. Lopussa on listattu kirjallisuutta, jotka ovat olleet ajatuksien ja tekstin tukena.

Kierre tutki toimintamalleja ja työn tekemistä teattereissa

Kierre-projektin tarkoituksena oli tutkia ja kehittää teatterityön tuotantoprosesseja sekä työssäoppimista teattereissa. Kierre tutki työmenetelmiä sekä tuotti tietoa siitä, miten teatterialan eri ammattiryhmien oppimista voidaan tukea, ohjata, arvioida ja johtaa.

Tässä aineistossa esittämämme ajatukset ja tuotantoprosessin mallit ovat siis ennen kaikkea keskustelun avaus, pohja sille kokonaisuuden tarkastelulle, mihin kannustamme kaikkia teattereita.

Kierre.tamk.fi ja aineiston käyttö

Projekti tuotti verkkoon työkalun (<http://kierre.tamk.fi>), jonka avulla teatterit voivat tarkastella omien tuotantojensa vaiheita, peilata ajatuksia työn tekemisen malleista ja soveltaa prosessimalleja omaan toimintaansa. Tämä työkalu on esitetty tässä julkaisussa tekstimuodossa.

Ensimmäisellä tasolla on kuvattu vaiheittain teatterin tuotantoprosessin kokonaismalli. Verkossa taso on äänitiedostona ja kuvitettu. Prosessin vaiheisiin pääset tutustumaan tarkemmin omana kokonaisuutenaan tasolla kaksi "Tutustu prosessimalliin". Pidemmän Kierre-projektin taustafilosofian, sekä ajatuksia työn tekemisestä teattereissa löydät tasolta kolme, "Perehdy tarkemmin".

Jokainen teatterituotanto on omanlaisensa. Kuitenkin monia tekijöitä ja vaiheita prosessista voidaan tarkastella yleisellä tasolla: miettiä miten toiminnan uudenaikaisella suunnittelulla voidaan vaikuttaa lopputulokseen, miten työn tekemisen erilaisia tapoja voidaan kokeilla tuotannoissa.

Toivomme, että materiaalista on iloa ja hyötyä eri ammattiryhmille teattereissa. Uskomme, että prosessimalli voi toimia yhtenä johtamisen ja suunnittelun työkaluna, mutta myös avata eri ammattilaisille uuden näkökulman teatterin tekemisen kokonaisuuteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

Julkisrahoitteisen hankkeen tuloksena tehdyt aineistot ovat vapaasti käytettävissä opetus- ja kehittämistarkoituksiin. Kierre-projekti käynnistyi 1.8.2010 ja päättyi 31.8.2013. Projekti oli Euroopan unionin Euroopan Sosiaalirahaston osarahoittama. Kansallisena rahoittajana toimi Pirkanmaan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus ja projektia hallinnoi Tampereen ammattikorkeakoulu. Yhteistyöteattereina toimivat Seinäjoen kaupunginteatteri, Ahaa Teatteri ja Teatteri Siperia.

Toivomme ajatuksia herätteleviä lukuhetkiä!
projektipäällikkö Susanna Ihanus ja asiantuntija Eero Pölönen

Sisällysluettelo

| | |
|--|-----------|
| Taso 1 Kierre -teatterialan tuotantoprosessin kokonaismalli | 6 |
| 1. Tausta ja tarve..... | 6 |
| 2. Ongelmat ja hyödyt..... | 7 |
| 3. Prosessin kuvaus..... | 8 |
| 4. Tulos kiteytettynä..... | 11 |
| | |
| Taso 2 Tutustu prosessimalliin | 12 |
| 1. Valmistautuminen | 12 |
| Tuumailu | 13 |
| Alkumielikuva | 14 |
| Esitutkimus | 14 |
| Tarkennettu mielikuva | 16 |
| Teatteriorganisaation kehys..... | 16 |
| Päätös | 17 |
| Käynnistäminen..... | 17 |
| Raamipalaveri | 18 |
| 2. Ennakkosuunnittelu | 19 |
| Idea-avaruus..... | 20 |
| Rajoitteet..... | 21 |
| Toteutusavaruus..... | 21 |
| Suunnitteluryhmän kokous | 22 |
| Raamipalaveri | 22 |
| Malli | 22 |
| 3. Suunnittelu | 23 |
| Tekninen suunnittelu | 23 |
| Tuotannon suunnittelu | 23 |

| | |
|---|-----------|
| Tuotannon toteutus | 24 |
| Taiteellinen toteutusprosessi | 25 |
| Tuotantokokous..... | 25 |
| 4. Harjoitus | 26 |
| 5. Esitys ja palaute | 27 |
| | |
| Taso 3 Perehdy tarkemmin | 29 |
| 1. Osaamisen tunnistaminen, tunnustaminen ja johtaminen | 29 |
| 1.1 Tieto ja osaaminen esiin Tulevaisuusverstaalla..... | 30 |
| 1.2 Hiljaisen tiedon jakaminen | 31 |
| 1.2.1 Sosialisatio..... | 32 |
| 1.2.2 Ulkoistaminen | 32 |
| 1.2.3 Yhdistäminen | 32 |
| 1.2.4 Sisäistäminen..... | 33 |
| 1.3 Kierre-toimintamallin käynnistäminen..... | 33 |
| 1.4 Asiantuntijuuden kehittämisen Kierre – taidosta osaamiseen..... | 34 |
| 1.5 Kierre alkaa: Jatkuva havainnointi ja analysointi..... | 34 |
| 1.6 Kierre jatkuu | 36 |
| 1.6.1 Hiljainen tieto muutetaan käsitteellisen tiedon muotoon..... | 37 |
| 1.6.2 Osataan yhdistellä käsitteellistä tietoa systemaattisesti | 38 |
| 1.7 Kierre päättyy ja alkaa uudestaan: Uusi tieto sisäistetään organisaation hiljaiseksi tiedoksi | 40 |
| 1.8 Tiedon luominen systemaattisena menetelmänä teatterissa | 41 |
| 1.8.1 Tietopääoma tiedon luomisen prosessin ytimessä | 42 |
| 1.8.2 Tietopääoman Kierre johtamisen tukena | 44 |
| 2. Valmistautunut mieli | 46 |
| 2.1 Toimeenpaneva eli 'originating' BA..... | 47 |
| 2.2 Älä johda vaan välitä | 48 |
| 2.3 Teatteria teatterin sisällä – Pois harmaista poteroista | 49 |

| | |
|--|-----------|
| 3. Suunnitteluhuone – ympäristön käyttäminen ajattelua tukevana kehyksenä | 49 |
| 3.1 Ajattelun paikka, aika ja tila | 49 |
| 3.1.1 BA – kohtaamisen tila..... | 50 |
| 3.2 Suunnitteluhuoneen teoriaa..... | 51 |
| 3.3 Ryhmän luova Kierre..... | 53 |
| 3.4 Suunnittelun työvälineet..... | 55 |
| 3.5 Suunnitteluhuoneen konkretisointia Kierteessä..... | 56 |
| 4. Luova ajattelu..... | 58 |
| 4.1 Luovuus teatterissa..... | 59 |
| 4.2 Teatterin Medici-päivä..... | 61 |
| 4.2.1 Esimerkkejä Medici-päivään | 62 |
| 4.3 Ravistettava – Omskakas | 63 |
| 4.4 5 x Miksi?..... | 65 |
| 4.5. Keskusteleva eli dialoguing BA..... | 65 |
| 4.6. Järjestävä eli systemizing BA | 66 |
| 4.7 Esityksen malli – ei vastausten vaan uusien kysymysten kautta..... | 66 |
| 5. Osaamisen johtamisella yhteiseen tavoitteeseen | 67 |
| 5.1 Jaettu johtajuus | 68 |
| 5.2 Hiljainen tieto käyttöön | 69 |
| 5.3 Ohjaaja ja tuottaja – tehokas työpari | 70 |
| 5.3.1 Viestintä mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa | 71 |
| 6. Johtaminen – itsenäisyyden ja yhteistyön ristiriidan hallinta | 73 |
| 6.1 Epävarmuuden sietäminen ja kohtaaminen..... | 74 |
| 6.2 Virtaava prosessi | 75 |
| 6.3 Kun työ ei enää tunnu työltä | 76 |
| 6.4 Kuuntele! | 76 |
| 6.5 Osaamistarve ja muut odotukset tasapainoon..... | 77 |
| 6.6 Kaikille yhteiset kehityskeskustelut? | 77 |

| | |
|--|----|
| 7. Palaute on kehittymisen ja kasvun elinehto | 78 |
| 7.1 Palaute on mahdollisuus oppia uutta | 79 |
| 7.2 Mitä voin tehdä paremmin tulevaisuudessa? | 80 |
| 7.3 Onnistunut palaute rakentaa keskustelevaa kulttuuria | 81 |
| 7.4 Palautetilaisuus teatterituotannosta | 82 |
| 7.4.1 Esimerkkinä kompetenssimenetelmä..... | 83 |
| 7.5 Muistilista palautteen antamiseen | 84 |
| 8. Lähdeluettelo | 85 |

Taso 1 Kierre – teatterialan tuotantoprosessin kokonaismalli

Ensimmäisellä tasolla on kuvattu vaiheittain teatterin tuotantoprosessin kokonaismalli. Verkossa taso on äänitiedostona ja kuvitettu.

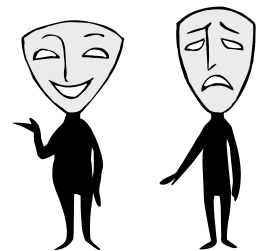
1. Tausta ja tarve

Teatterityö on viime vuosikymmeninä kokenut muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet työyhteisöjen toimintakykyyn. Tuotantoprosessia ovat muuttaneet mm. rahoitukseen vaikuttava kuntien tiukka talousohjaus sekä tekninen kehitys. Kehittyvä työelämä edellyttää työntekijöiltä entistä vahvempaa kapea-alaista osaamista. Toisaalta taas edellytetään joustavuutta, liikkuvuutta ja työssä tapahtuvaa jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä.

Muutosten takia teatterialan rakenteet, niitä tukevat tekniset resurssit ja yksityinen ammatillinen osaaminen eivät ole yhdistyneet joustavaksi tuotantoprosessiksi. Tuotantoprosessia on kehitettävä vastaamaan nykyistä toimintaympäristöä. Kehittäminen ja uuden luominen edellyttää nykyisen toiminnan tarkastelua, uudenlaisia työkaluja kehittämistyöhön. Se edellyttää myös uudenlaista johtamista, joka mahdollistaa uutta luovan vuoropuhelun kaikkien teatterin ammattilaisten välillä kaikissa tuotantoprosessin vaiheissa. Näin turvataan teatterin tulevaisuus, työn mielekkyys ja työpaikkojen säilyminen.

Kierre on teatterin uudenvälisen, kehittyvän ja ennakkosuunnittelua painottavan tuotantoprosessin kokonaismalli. Se on esityksen valmistamisen moottoritie jolla liikettä vie eteenpäin teatterityön monimuotoisuuden ymmärtäminen sekä muiden teatterin ammattilaisten työn tunteminen ja arvostus osana kokonaisuutta.

Malli kuvaa kokonaisuutta, jota ei voi yksin suunnitella ja toteuttaa. Se on kokonaisrakenne, jonka ideana on osoittaa tuotannon monimuotoisuus sekä erilaisen osaamisen ja uudenvälisen johtamisen tarve. Malli muodostaa yhteisen tarkastelukehikon, joka auttaa ymmärtämään kokonaisuuden ja piirtää yhteisen näkemyksen tulevasta tuotannosta. Se rakentaa siltoja ja yhteistä kieltä eri alojen asiantuntijoiden ja toimintojen välille. Näin ammattitaitoisten yksilöiden panokset voidaan liittää joustavasti ja tuloksellisesti toisiinsa ja kaikki pääsevät vaikuttamaan kokonaisuuteen ja tulokseen.



2. Ongelmat ja hyödyt

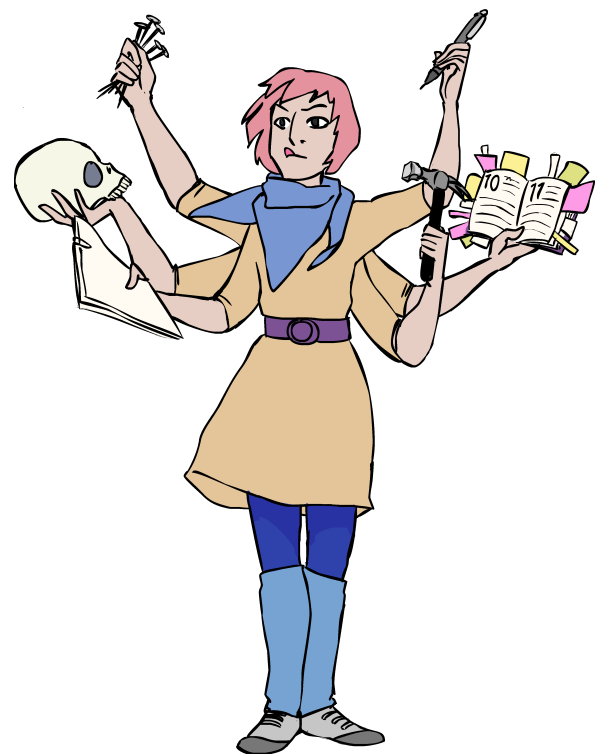
Kierre-tuotantoprosessimalli yhdistää taloudellisen tuotantoprosessin ja taiteellisen toteutusprosessin. Näiden toiminnallisten osien lisäksi tuotannon suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttavat teatterin toimintastrategia sekä aika-akseliin sidottu organisaation ulkopuolinen toimintaympäristö arvoineen ja asenteineen.

Jos suunnittelussa korostetaan pelkästään teknistä toimintaa, silloin näkemystä leimaa teknislooginen, teknisrationaalinen tarkastelutapa, joka harvoin tuottaa elävää ja ainutkertaista teatteria. Jos taas suunnittelussa korostetaan pelkästään taiteellista toimintaa, näkemystä leimaa taiteellisen ilmaisun mystisyys, ainutkertaisuus ja subjektiivisuus, mikä ei välttämättä tuota tarvittavaa taloudellista hyötyä. Teatteriesitystä valmistettaessa täytyy tunnistaa kumpikin osaprosessi, tiedostaa niiden erilaisuus ja merkitys tuotantoprosessissa sekä ymmärtää niiden riippuvuus toisistaan. Osaprosessit kulkevat sekä päällekkäin, että lomittain, ne sekä erottavat että yhdistävät. Oleellista on myös, että ne kulkevat eri rytmissä.

Tieto synnyttää ymmärryksen, ymmärrys luottamuksen, joka puolestaan on edellytys motivoituneelle yhteisyydelle.

Teatterissa tieto on toiminnan laji, tietämistä ja tekemistä ei voida käytännön toiminnassa erottaa toisistaan. Tieto syntyy avoimuudesta, sosiaalisuudesta, yhteisöllisyydestä ja yhteistyöstä. Tuotannoissa on kyettävä yhä paremmin niveltämään erilaisten asiantuntijoiden suoritukset toisiinsa. Kun eri asiantuntijat oppivat yhdessä, tiedot ja taidot tulevat näkyviin ja ne voidaan jakaa. Näin synnytetään ja otetaan käyttöön myös uutta tietoa.

Yhteinen kehittäminen auttaa teatterin eri alojen asiantuntijoita luomaan yhteistä kieltä, havaitsemaan tärkeitä riippuvuussuhteita, ymmärtämään eri osapuolten näkökulmia ja sovittamaan omat näkökulmansa niihin. Tämä puolestaan auttaa löytämään yhteiset tavoitteet ja sitoutumaan niihin.

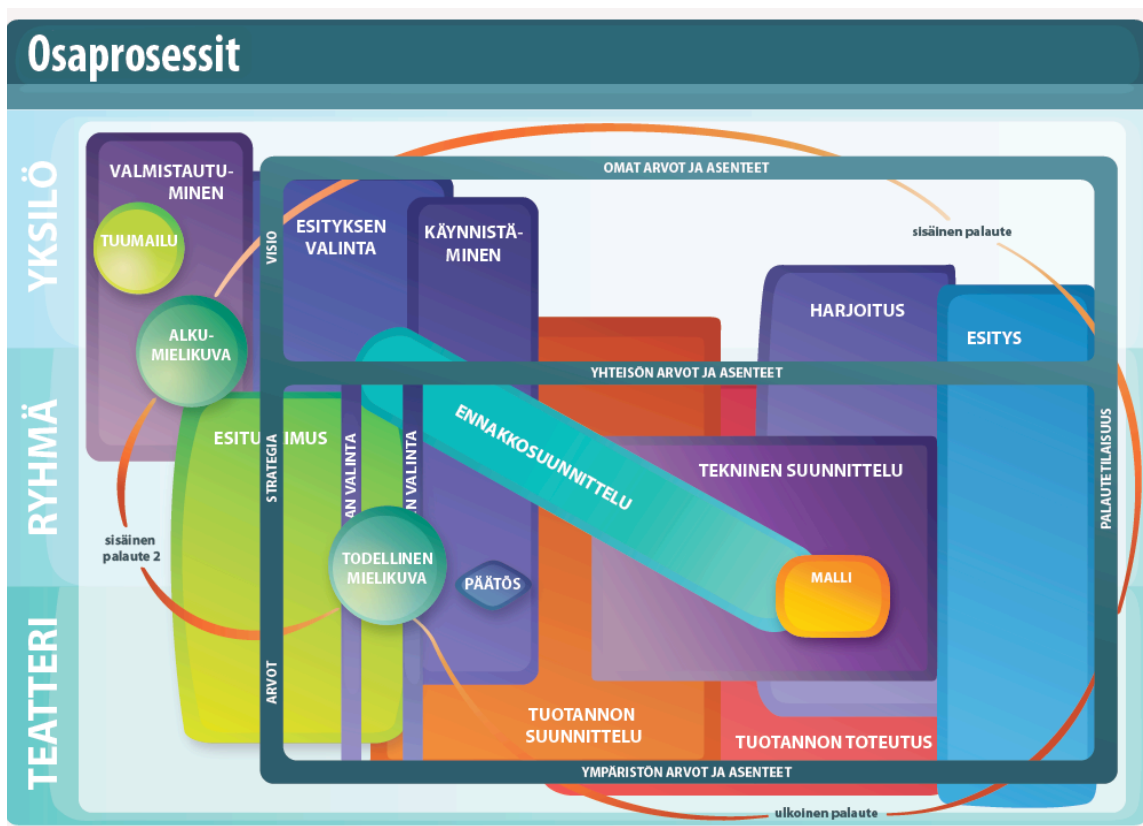


Yhteistä osaamista on mahdollista kehittää ohjaamalla teatterin sisäistä keskustelua: luomalla mahdollisuuksia jakaa avoimesti tietoa eri ammattiryhmien sisällä ja välillä tuotantoprosessin kaikissa vaiheissa ennakkosuunnittelusta lähtien. Avoimuutta ja yhdessä tekemistä tuetaan lisäksi uudella johtamisella. Idea on siinä, että yksilöille ja ammattilaistieille annetaan enemmän vastuuta omasta tekemisestään osana ryhmää.

3. Prosessin kuvaus

Kierre-tuotantoprosessi on spiraali, mutta se jakaantuu viiteen eri vaiheeseen ja erillisiin osaprosesseihin.

Kehys on se, missä osaprosessit tapahtuvat. Osaprosessit ovat valmistautuminen, esityksen valinta, käynnistäminen, ennakkosuunnittelu, tekninen suunnittelu, harjoitus ja esitys sekä teatteriorganisaation kehys, joka tuo kokonaisprosessiin mukaan ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön. Ulkoisen toimintaympäristön osaprosessit ovat tuumailu, alkumielikuva, todellinen mielikuva ja esitutkimus. Sisäisen toimintaympäristön osaprosessit ovat tuotannon suunnittelu, malli tuotannon toteutus ja palaute.



Kokonaisprosessi kulkee yhtä aikaa kolmea eri kaistaa, yksilön, ryhmän ja teatterin kaistaa. Teatterikaista luo kaikelle toiminnalle perustan. Hyvin tehdylle ja toimivalle perustalle on helppo valmistaa ainutkertaisia esityksiä. Tällä kaistalla painottuu yhteistyön joustavuus, läpinäkyvyys ja ihmisistä huolehtiminen – johtaminen. Kaikki esitystä valmistettaessa syntyvä uusi tieto tuodaan näkyväksi ja kaikkien teatterintekijöiden käyttöön.

Ryhmän kaista on keskeisin. Ryhmätyössä korostuu yhteisöllisyys ja oppiminen teatterissa tapahtuu yhteisöllisesti tekemisen kautta.

Yksilön kaistalla painottuu dialogisuus. Tässä sillä tarkoitetaan yhdessä ajattelemista ja uusien ideoiden synnyttämistä ryhmätyönä. Keskustelut synnytetään harkitusti ja tietoisesti, dialogiin osallistuja on itse osa menetelmää.

Kierre-tuotantoprosessin vaiheet ovat:

1. Valmistautuminen

Valmistautumisvaiheessa prosessi käynnistyy yksilötason tuumailusta, millaisia tuotantoja teatterissa voidaan tehdä. Taiteellista ja teknistä suunnittelua tehdään yhtä aikaa ja lopulliseen päätöksen vaikuttavat myös yksilön, yhteisön ja ympäristön asenteet. Kun on tarpeeksi materiaalista valita, pystytään tunnistamaan tuloksen kannalta merkityksellinen materiaali. Analyysien, mielikuvien ja asenteiden kautta syntyy tarkennettu mielikuva. Strategian ja resurssien arvioinnin kautta valitaan esitys ja tehdään päätös tuotannosta. Syntyy esitysalkio, joka siirtyy teatteriorganisaation kehukseen.

2. Ennakkosuunnittelu

Ennakkosuunnittelu on käsitteellisen suunnittelun vaihe. Se on sosiaalinen oppimisprosessi, jossa yksilön tieto muuttuu ryhmän tiedoksi ja ryhmän tieto teatterin tiedoksi. Tässä vaiheessa toimitaan valmistautumisen ja käynnistämisen rajapinnoilla. Yhteinen tavoite synnytetään tarkastelemalla asioita eri näkökulmista, kuuntelemalla, kysymällä ja ajattelemalla yhdessä sekä kyseenalaistamalla totuttuja toimintatapoja.

Ennakkosuunnittelu sisältää mm. päätökset tekstistä, tilasta, roolituksista ja sopimuksista. Taustalla etenevät teatterin eri strategiset prosessit, kuten talous ja markkinointiviestintä. Ennakkosuunnittelu päättyy raamipalaveriin ja malliin.

3. Suunnittelu

Tuotantoprosessin suunnitteluvaihe on osaamisen ja suorituksen johtamista. Yksilötasolla tuetaan erilaisuutta, ryhmätasolla yhteistyön tekemistä ja teatterin tasolla verkostojen synnyttämistä.

Oleellista on ymmärtää taiteellisen toteutusprosessin ja taloudellisen tuotantoprosessin erilaisuus ja toisaalta riippuvuus toisistaan. Myös suunnittelun kokonaisuuden monimuotoisuuden ymmärtäminen ja teatteriammattilaisten toisistaan riippuvuuden arvostaminen on tärkeitä. Taloudellinen ja taiteellinen prosessi kulkevat päällekkäin ja lomittain, vaikka ne aikajanelle voivatkin kulkea eri tahtiin. Kaikki lopputulokseen vaikuttavat tekijät on oltava esillä ja avoimessa keskustelussa. Näin tiedetään millaista osaamista ja millaisia resursseja on käytettävissä ja mitä missäkin vaiheessa tarvitaan.

4. Harjoitus

Harjoitusvaiheessa siirrytään ideoista toimintaan, teatterituotannon ydinprosessiin. Yksilötasolla tavoitteena on kehittää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat itse suoritukseen. Ryhmätasolla on tärkeää yhdessä asettaa tavoitteet joilla tuetaan strategisten tavoitteiden toteutusta.

Vaikka ohjaajalla on lopullinen päätösvalta, esitys rakentuu työryhmän vuorovaikutuksen kautta. Jokainen ryhmän jäsen on oman alansa asiantuntija ja johtaa itseään osana kokonaisuutta. Tämä onnistuu sitä paremmin, mitä aikaisemmassa vaiheessa ryhmän jäsenet ovat päässeet mukaan suunnitteluun.

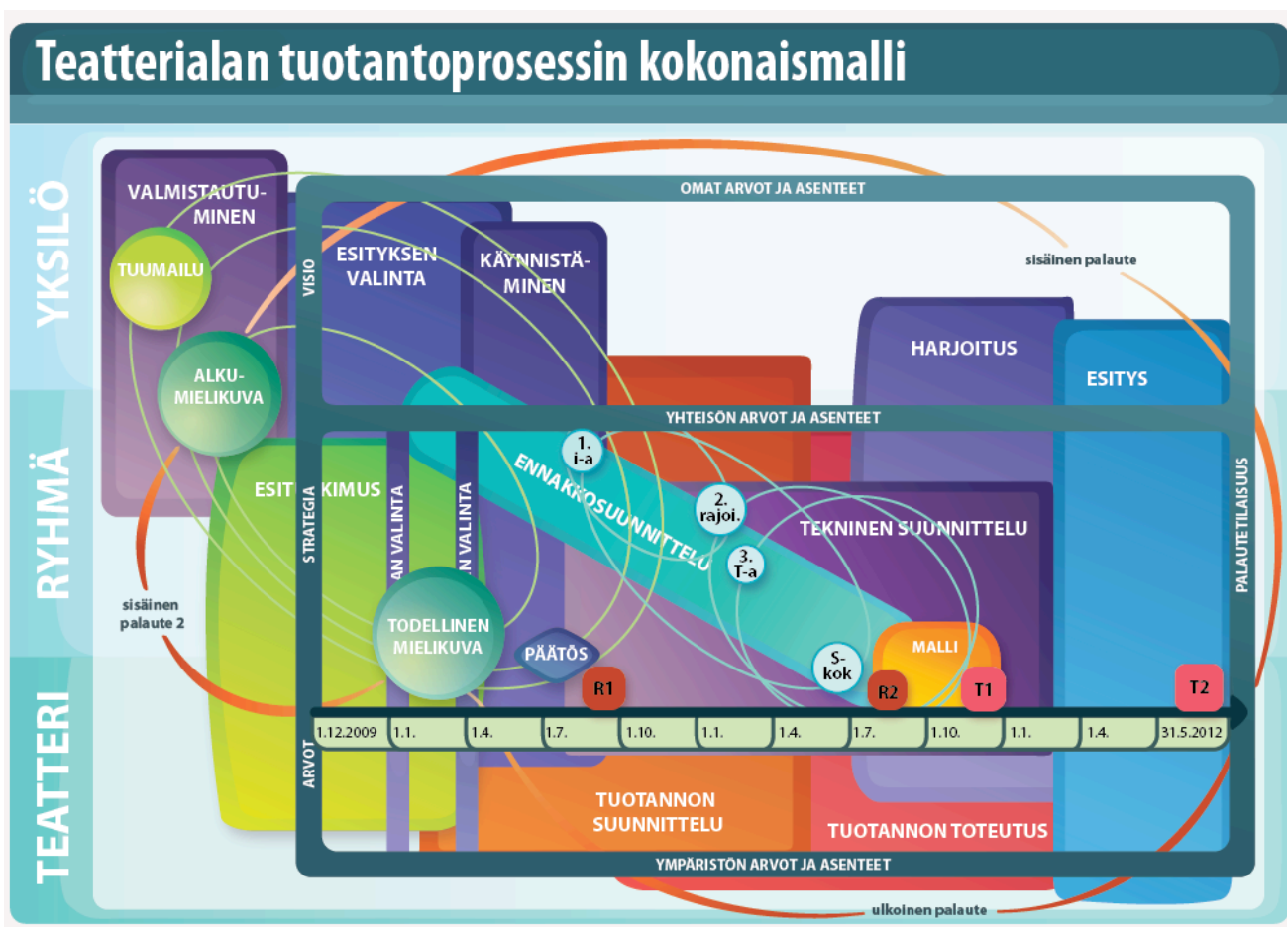
5. Esitys ja palaute

Teatteriesitys, koko teatteritoiminnan ydinprosessi, syntyy ainutkertaisena esitystilanteessa katsojan ja esiintyjän vuorovaikutuksessa. Esitysvaiheessa kaikki voimavarat on keskitetty suoritukseen.

Palaute ja sen suunnitelmallinen käyttö lisäävät vuorovaikutusta ja mahdollisuuksia kehittää toimintaa.

4. Tulos kiteytettynä

Kierre-tuotantoprosessin kokonaismalli auttaa teatterin toimijoita tarkastelemaan sekä omia että muiden asenteita ja ajatuksia kriittisesti useista näkökulmista. Rohkeus ajatella toisin lisääntyy ja vanhoja luutuneita toiminta- ja johtamismalleja voidaan korvata uusilla, yhteisesti hyväksytyillä malleilla. Tämä edellyttää, että kaikkien toimijoiden tieto ja kokemus tuodaan näkyväksi ja käyttöön luomalla jakamiselle otolliset olosuhteet ja johtamalla tätä toiminta systemaattisesti. Tuloksena on entistä huikempia kokemuksia, niin tekijöille kuin esityksen katsojille.



Taso 2 Tutustu prosessimalliin

Tasolla kaksi pääset tutustumaan prosessin vaiheisiin tarkemmin omana kokonaisuutenaan.

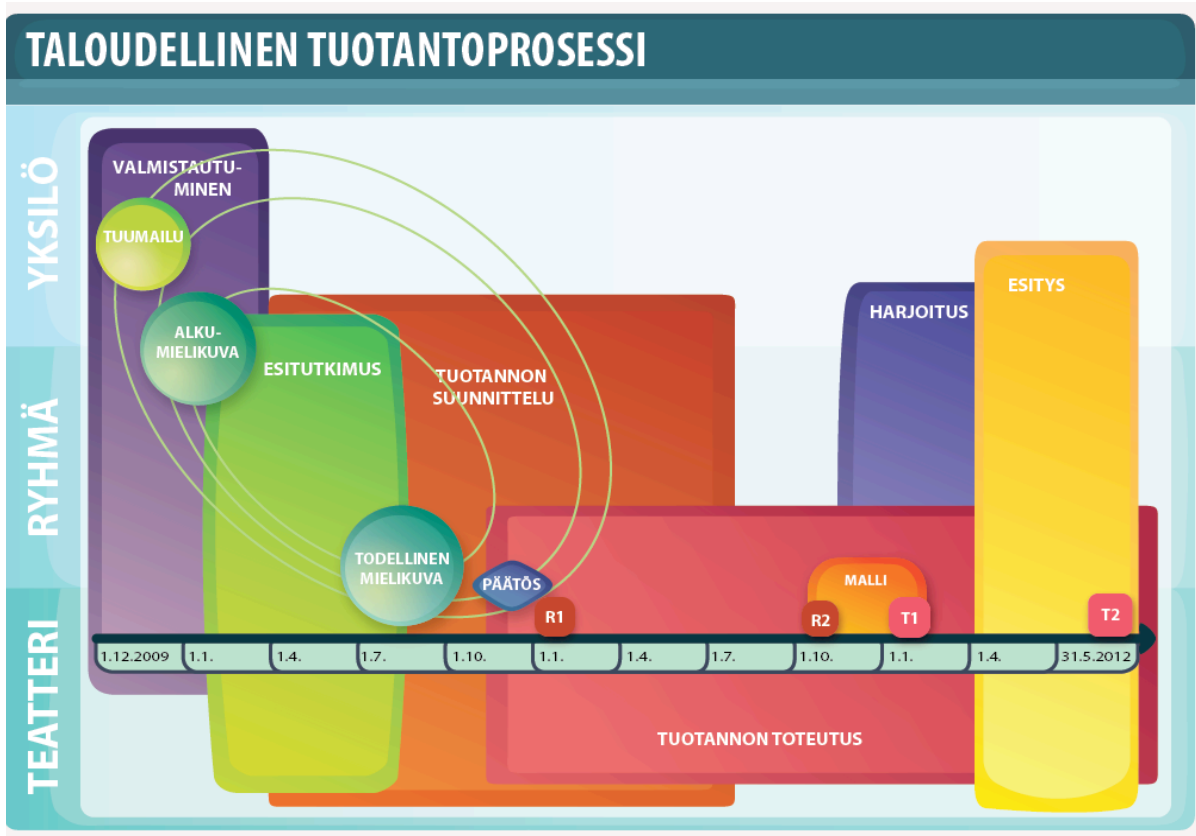
Kierre – teatterialan tuotantoprosessi

Kierre – teatterialan tuotantoprosessin kokonaismallin osaprosessit ovat valmistautuminen, esityksen valinta, käynnistäminen, ennakkosuunnittelu, tekninen suunnittelu, harjoitus ja esitys sekä teatteriorganisaation kehys, joka tuo kokonaisprosessiin mukaan ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön. Ulkoisen toimintaympäristön osaprosessit ovat tuumailu, alkumielikuva, todellinen mielikuva ja esitutkimus. Sisäisen toimintaympäristön osaprosessit ovat tuotannon suunnittelu, malli, tuotannon toteutus ja palaute. Prosessin eri vaiheissa tarvitaan erilaista johtamista, kuten luovuuden, tiedon, strategian, osaamisen ja suorituksen johtamista.

1. Valmistautuminen

Valmistautuminen tarkoittaa mielen kehittämistä siten, että sisällölliseen ja tekniseen suunnitteluun pystytään samanaikaisesti. Valmistautuminen herättää mielikuvituksen ja motivaation työhön. Valmistautuneella mielellä on tarvittava määrä raakamateriaalia tuumailuun ja sen kautta mahdollisuus ainutkertaisen tuotoksen luomiseen. Mieli toimii tiedostaen ja tiedostamatta etsien mahdollisia esitysohjeita. Valmistautumisessa johtaminen on ensisijaisesti luovuuden johtamista.

Taloudellisen tuotantoprosessin näkökulmasta valmistautuminen alkaa 4 - 2 vuotta ennen tuotannon ensi-iltaa pitkän tähtäimen suunnitelman hahmottamisella ja ns. esitysblokkien muodostamisella.



Tuumailu

Taloudellinen tuotantoprosessi alkaa tuumailusta ja toiminta etenee tässä alkuvaiheessa taiteellisen toteutuksen vaiheiden mukaan.

Tuumailu alkaa yksilöstä ja vastuu prosessin etenemisestä, esitysalkion siirtymisestä teatteri-organisaation kehukseen, on teatterin johtajalla. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö vuoropuhelua muiden teatterin ammattilaisten kanssa käytäisi jo tässä vaiheessa. Teatterissa tieto on toiminnan laji, joka syntyy sosiaalisuudesta ja yhteisöllisyydestä. Tarvitaan teatterityön kokonaisuymmärtämistä. Esityksen onnistuminen vaatii kaikkien toimijoiden tietoa ja osaamista, yhteistyötä. Yhteistyössä on opittava kuuntelemaan, sitä kautta syntyy ymmärrys ja luottamus.

Uuden tiedon tuottamista ei voi suoranaisesti johtaa, mutta on tärkeää luoda tuumailulle suotuisat olosuhteet ja kaikille halukkaille mahdollisuus osallistua siihen. Eri näkökulmia edustavien henkilöiden välisessä vuoropuhelussa on mahdollista rikkoa rutiineja ja synnyttää jotain aivan uutta. Kuulluksi tuleminen tunne lisää motivaatiota, sitoutumista työhön ja uuden oppimista. Tuumailun edistämiseen on olemassa lukuisia menetelmiä. Esimerkkeinä tässä Suunnitteluhuone ja Medici-päivä.



Alkumielikuva

Valmistautuminen tuumailun kautta auttaa tunnistamaan, mikä tuumailussa on ollut merkityksellistä. Syntyy esityksen alkumielikuva, joka prosessin edetessä tarkentuu keskustelun ja palautteen kautta. Palaute on sisäistä palautetta, toimijoiden oma tieto, kokemukset ja arvot, sekä ulkoista palautetta, kuten vertailu todellisuuteen, arviointi ja testaus.

Prosessin jatkuessa pohditaan esityksen soveltuvuutta omalle teatterille. Tästä syntyy tarkennettu mielikuva ja esitysalkio siirtyy teatteriorganisaation kehikseen. Prosessin kehittymiseen vaikuttavat sisäinen palaute, tekijöiden omat arvot ja asenteet sekä yhteisön ja ympäristön arvot ja asenteet sekä teatterin toimintastrategia.

Oleellista on myös teatteriesityksen analysointi ja sisällön määrittelemine. Idea-avaruudessa syntyneet erityyppiset luonnokset ovat toisten teatterissa toimivien suunnittelijoiden palautteen ja arvioinnin kohteena. Arviointi ja reflektio vievät prosessia eteenpäin.

Teatterinjohtaja etsii esitysalkiolle ohjaajan PTS:n (pitkän tähtäimen suunnitelman) näkökulmasta.

Esitutkimus

Esitutkimus on osa esityksen valintaa ja liittyy taloudelliseen tuotantoprosessiin. Se keskittyy muun muassa esityksen sisältöön, soveltuvuuteen, toteuttamismahdollisuuksiin, tuotantoaikaan sekä esityksen ajoittumiseen muuhun toimintaan. Lisäksi selvitetään kannattavuutta ja markkinointia.

Tuotantosuunnittelussa päätetään eri näyttämöiden käytöstä, esi-iltojen ajankohdista sekä kaikkien ohjelmistoon tulevien näytelmien harjoitus- ja esitysajoista, henkilöstöressurssien

jakaantumisesta eri tuotannoille ja tuotantokohtaisista budjeteista. Suunnittelutyö tehdään yhteisvoimin yleensä tuotantotiimissä, johon kuuluvat teatterinjohtajan lisäksi tuottaja ja mahdollinen tuotantokohtainen tuottaja.

Tuottajan päätehtävä on mm. pitkäntähtäimen ohjelmistoblokkien suunnittelu sekä aikataulujen ja tuotantokohtaisten budjettien ennakkosuunnittelu. Tuotantokohtaisen tuottajan päätehtävänä on mm. tuotannon käytännön tarpeiden kartoitus ja hallinnointi sekä tarvittavien suunnittelu- ja seurantapalavereiden järjestäminen.

Esitutkimus tähtää sopimukseen ohjaajan kanssa. Lähtökohtana sopimukselle ovat esitysalkion raamit sekä ohjaajan motiivit esityksen tekemiseen. Tämä tarkoittaa ohjaajan omaa henkilökohtaista suhdetta esitystekstiin: syytä, sisältöä ja tulkintaa. Ohjaaja esittelee konseptin käynnistämävaiheen ensimmäisessä tapaamisessa suunnitteluryhmälle. Ohjaussuunnitelma voidaan liittää osaksi työsopimusta.

Esitutkimuksen vaihe on dokumentoitava huolellisesti, koska teatterin hallitus yleensä tekee jo siihen perustuen päätöksen tuotannon toteutuksen käynnistämisestä. Tämän jälkeen tieto tuotannosta on vietävä koko henkilökunnalle.

Teatterin markkinoinnin kulmakivenä on katsojakeskeisyys. Se, että markkinointi aloitetaan ennen kuin on olemassa varsinaista tuotetta, koetaan monesti ongelmaksi, mutta näin se on tehtävä.

Markkinointiin liittyen esitutkimusvaiheessa aloitetaan mahdolliset sopimusneuvottelut yhteistyökumppanien kanssa. Ajankohta olisi hyvä olla 1-2 vuotta ennen esi-iltaa. Markkinointi aloittaa myös taustatietojen hankinnan näytelmästä, aiheesta ja/tai tekijöistä. Erityisen tärkeää on tietää kaikki esitykseen liittyvät erityiset asiat, kuten vierailevat (tähti)näyttelijät, poikkeava toimintamalli yms. joita voidaan hyödyntää markkinoinnissa. Lehtimainospaikat etusivuille on varattava jo noin vuosi ennen esi-iltaa.

Tarkennettu mielikuva

Tarkennettu mielikuva esityksestä syntyy valmistautumisprosessin, tuumailun ja monisuuntaisen dialogin, tuloksena. Mielikuva on tässä vaiheessa pelkistetty luonnos, joka voidaan myös visualisoida.

Yksin ei yhteisöllistä teatteriesitystä tehdä. Tärkeätä on oppia kuuntelemaan, kysymään, kehittämään yhteistä ajattelua tarkastelemalla asioita eri näkökulmista. Dialogin kautta saavutetaan tarvittava yhteinen visio, jonka kaikki voivat hyväksyä siinä määrin, että sitoutuvat siihen. Näin vältetään mahdolliset ristiriidat henkilökohtaisten visioiden ja lopullisen esityksen välillä.

Yhteisen kielen löytäminen on tärkeätä. Tämän vuoksi eri alojen asiantuntijoiden kannattaa tuoda oma hiljainen tietonsa näkyväksi joko sanallisesti tai visuaalisina kuvina ja malleina joista voidaan keskustella. Johdon tehtävä on mahdollistaa tämä.

Teatteriorganisaation kehys

Yksilöiden arvot ovat arkisia ja toiminnallisia, ne sijaitsevat enemmän tunne- ja elämyspuolella. Arvot liittyvät myös ura-ankkureihin, kuten taidot, luovuus, turvallisuus ja itsenäisyys, joista luovutaan vasta viimeiseksi.

Yhteisön arvot ovat strategisia valintoja, yhteisesti ymmärrettyjä ja sisäistettyjä sekä tuotantoprosessiin juurrutettuja. Valintoihin ja toimintatapoihin vaikuttavat myös ulkoisen toimintaympäristön arvot ja asenteet, mitä teatterilta ja sen esityksiltä edellytetään ja odotetaan ja mistä ollaan valmiita maksamaan.

Teatterin toimintastrategia tavoitteineen pitää toiminnan halutussa linjassa ja määrittelee myös tiedon johtamisen: millainen tieto on merkityksellistä ja miten varmistetaan, että se on kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla.

Teatteriesitystä valmistettaessa on hyvä arvostaa kokemuksellista tietoa ja avointa vuorovaikutusta, eli tietoa rikastavaa dialogia. Avoimuus vaatii paitsi asennetta, myös oppimisen tukijärjestelmiä, jotka auttavat tiedon luomista, hankkimista, varastoimista, jakamista ja soveltamista.

Osallistuva ja osallistava johtaminen, avoin ja epämuodollinen vuorovaikutus sekä runsas palaute ovat tekijöitä, joilla tiedon johtamista voidaan tukea. Palaute on jatkuvan kehittymisen kannalta oleellista.

Ohjaajan, varsinkin vierailevan ohjaajan, rooli on kokonaisuuden kannalta erittäin merkittävä. Ohjaajan on tiedettävä teatterin tavoitteet ja odotukset tuotannolle, sekä toimintatavat ja resurssit. Ohjaajan perehdyttää teatterin johto. Erittäin tärkeitä on, että vieraileva ohjaaja saa tuekseen teatterin tuotantoprosessin tuntevan työparin.

Päätös

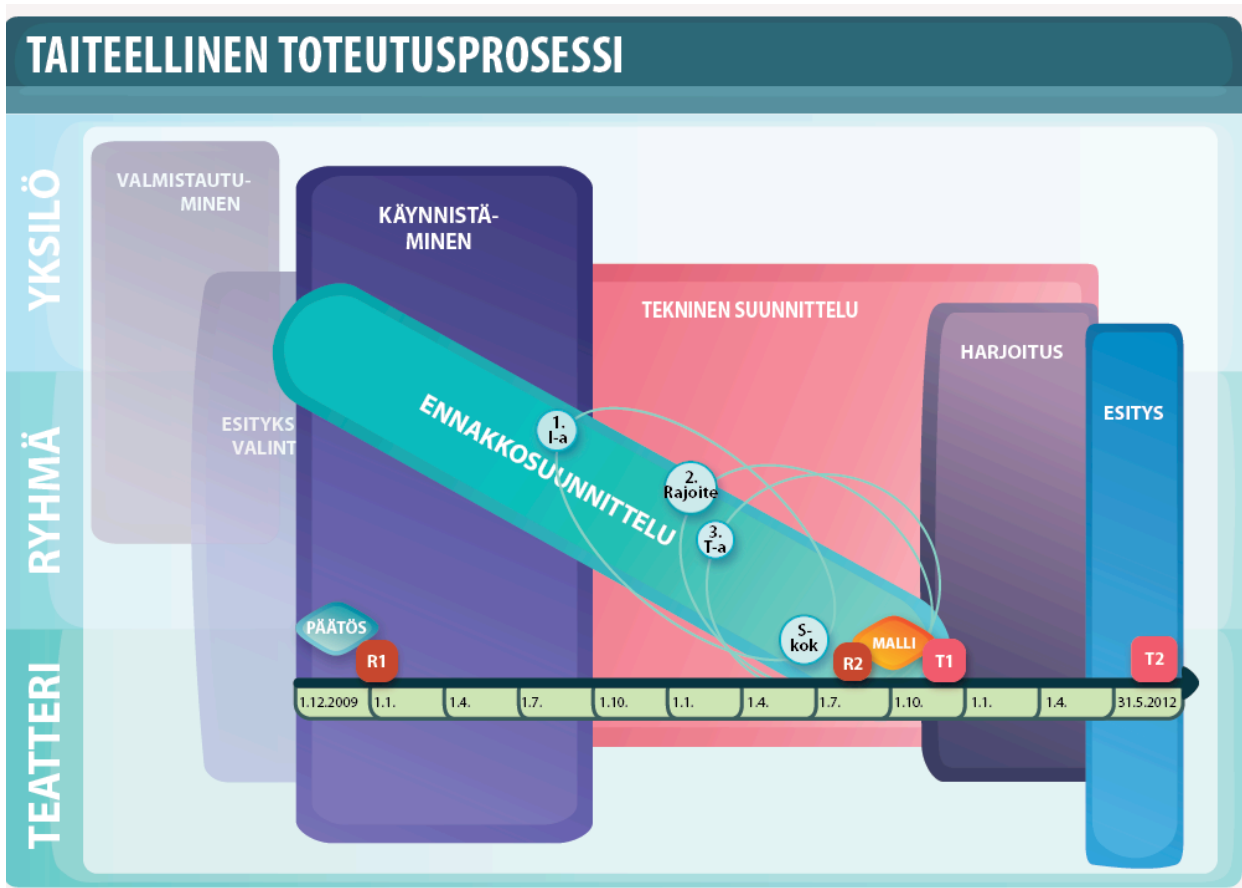
Tehdään tuotantopäätös, valitaan teatterinjohtajan / dramaturgin / ohjaajan / taiteellisen työryhmän esittämä ja hyväksymä näytelmäidea, dramatisointi tai valmis näytelmä tai tilataan uusi jo sovitulta tai sovittavalta kirjailijalta. Valitaan ohjaaja ja tuottaja sekä ohjaajan kanssa neuvotellen tarvittavat suunnittelijat ja päätetään näyttämö. Laaditaan alustava budjetti esitysaikatauluineen. Markkinointiviestinnän suunnitelma viimeistellään ja täysipainoinen markkinointi aloitetaan, ennakkomarkkinointia voi tehdä jo aiemminkin.

Käynnistäminen

Käynnistäminen on teatteriesityksen ensimmäinen konkreettinen taiteellisen toteutuksen vaihe. Ainutkertaisen esityksen sisällön rakentaminen alkaa. Kun idea on käsitelty teatterin johdossa ja idean toteuttamisesta on päätetty, tehdään tuotantopäätös, valitaan ohjaaja ja tuottaja(t).

Ohjaajalla täytyy olla esityksestä kokonaisnäkemys. Hänen on kyettävä konkretisoimaan ja välittämään abstraktit asiat näyttämökielelle. Käynnistäminen on ohjaajan vastuulla, mutta koska ohjaaja usein on talossa vieraileva työntekijä, talon johto määrittelee tuotannon käynnistämisen ajankohdan.

Suunnittelu-aika ei ala käynnistämisestä, vaan sen määrittelevät resurssiraamit ja tuotannon suuruusluokka. Ajankohta voi olla vuosi ennen ensi-iltaa ja kestäen esimerkiksi yhden työpäivän. Käynnistämässä on hyvä olla tiedossa/valmiina teksti, mahdollinen roolitus, suunnitteleva työryhmä sekä aikataulut. Suunnittelevan työryhmän kutsuu koolle ohjaaja. Tehtävänä on tuottaa ohjaussuunnitelma, jossa myös analysoidaan esitys.



Raamipalaveri

Raamipalaverissa haetaan vastausta kysymykseen, miksi tämä esitys tehdään. Vahvistetaan aloitusvaiheen tiedot, todetaan resurssit, asetetaan rajat tuotannolle ja päätetään tuotantoryhmän kokoonpano. Raamipalaverissa on hyvä olla mukana laajempi henkilöstön edustus, lavastamo, puvustamo, äänet ja valot jne. jotta osastot voivat ajoissa miettiä omaa resursointiaan.

Raamipalaveriin mennessä ovat jo valmiina markkinointi- ja tiedotussuunnitelmien luonnokset: perusviesti, viestinnän tyyli, kohderyhmät, käytettävät mediat ja aikataulu. Myös ensi-iltapäivä ja oheistapahtumat ovat luonnoksessa. Markkinoinnin kannalta on olennaista tietää *miksi* kyseinen teos tehdään. Raamipalaverien määrä on tarpeen mukaan 1 tai 2.

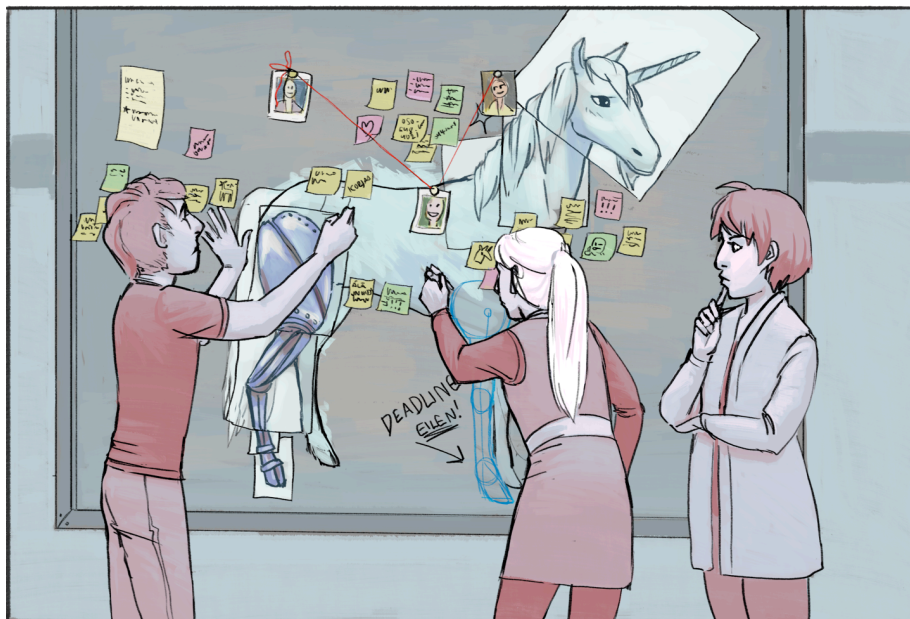
2. Ennakkosuunnittelu

Ennakkosuunnittelu on käsitteellistä suunnittelua. Käsitteellisellä suunnittelulla tarkoitetaan sitä, että ihminen osaa tutkia ja suunnitella, tarkastella tosiasioita, organisoida ja järjestää sekä kokonaistaa ja mallintaa erilaisia työvaiheita. Prosessin ymmärrys synnyttää luovia ratkaisuja selvitä työstä vähemmän virhein, säästää itseään, työaikaa ja tuotannon resursseja.

Ennakkosuunnitteluvaiheessa toimitaan valmistautumisen ja käynnistämisen rajapinnoilla. Tiedossa on jo esityksen synopsis, alustava ohjaussuunnitelma, aihe, teemat, henkilöt, juoni ja tarina. Visuaalinen ja auditiivinen maasto, miljöö ja ilmaisu on luonnosteltu.

Myös ennakkosuunnittelu on sosiaalinen prosessi, jossa dialogi ja yhteistyötaidot ovat oleellisia tekijöitä. Jokaisen henkilökohtainen pätevyys mahdollistuu ainoastaan ryhmän jäsenenä. Prosessia vie eteenpäin jatkuva oppiminen. Ennakkosuunnittelu päättyy raamipalaveriin ja malliin. Vastuu prosessin etenemisestä on tuotannon (taiteellisen toteutusprosessin) ohjaajalla sekä teatterin taiteellisella johtajalla.

Visuaaliset elementit, kuten tila, on oltava pitkälle ratkaistu ja kaikkien suunnittelupalaveriin osallistuvien ammattilaisten hahmotettavissa viimeistään näyttämöharjoitusten alkaessa. Esityksen visuaalinen ja toiminnallinen malli tehdään yhteisöllisesti ja sitä rakennetaan valmiiksi yhteistyössä.



Ennakkosuunnittelun tärkeys korostuu siinäkin, että työtä voidaan tehdä ennakkoon hyvinkin pitkälle, kun tiedetään mitä tuotantoon tulee ja missä kehyksessä. Ennakkosuunnitelmat tuodaan sitten tuotantoon sopivana ajankohtana. Tämä auttaa huomattavasti muun muassa resurssien suunnittelussa. Johtaminen onkin ennakkosuunnitteluvaiheessa osaamisen ja tiedon johtamista sekä strategian johtamista.

Taustalla etenevät teatterin eri strategiset prosessit, kuten talous ja markkinointi.

Markkinoinnissa on tieto siitä, mitä myydään ja *millä* tuotantoa myydään (esimerkiksi esityksen teema, vieraileva ohjaaja, tähtinäyttelijät) n. 6 kuukautta ennen ensi-iltaa. Tuotannosta tehdään myös promokuvaukset ja viimeistään tässä vaiheessa laitetaan ennakkomainokset näkyviin teatterin yleisötiloihin.

Idea-avaruus

Suunnitteluryhmän ensimmäinen tapaaminen on esityksen sisällöllisten ideoiden synnyttämisen ja esittämisen kehto. Tässä avaruudessa nimetään myös suunnittelun etenemisen eri tasot. Ennen ensimmäistä tapaamista jokainen suunnitteluryhmän jäsen on lukenut tekstin.

Ensimmäinen tapaaminen on vapaata ideointia, jossa synnytetään esityksen sisällöllisen ulottuvuuden luonnos. Tarkoituksena on kerätä kaikkien ryhmän jäsenten ideat, tunnot ja mielikuvat tekstin sisällöstä jatkotyöskentelyä varten. Keräämisvaiheelle keskeistä on kritiikkittömyys. Ideoita ei arvoteta toistensa suhteen eikä tehdä päätöksiä, tärkeätä on etsiä erilaisia näkökulmia. Usein luova työ kilpistyy liian varhaiseen (itse)kritiikkiin. Suunnitteluryhmän ensimmäinen tapaaminen voidaan järjestää suunnitteluhuoneessa esimerkiksi päiväharjoitusten mittaisena.

Toisessa tapaamisessa synnytetään keskustelun kautta yhteinen edelleen kehitettävä luonnos pienoismallin tekoa varten. Kolmannessa tapaamisessa on jo valmiina konkreettinen pienoismallimalli esityksestä, jota täydennetään ilmaisussa tarvittavilla elementeillä.

Suunnittelukokouksessa tarkastetaan suunnitteluryhmässä pienoismallin toimivuus, tuloksena synnytetään koko esityksen pienoismalli sekä muut esityksen sisältöön liittyvät luonnokset. Toisessa raamipalaverissa esitellään malli ja suunnitellaan mallin esittelytilaisuus koko henkilökunnalle. Mallikokouksessa hyväksytään lopullinen malli.

Rajoitteet

Rajoiteavaruus on keskusteleva tapaaminen ja liittyy suunnittelutehtävän ja tuotantoprosessin jäsentämiseen, joka jatkuu eri tasoisena koko suunnitteluprosessin ajan. Sekä tuotannossa että taloudessa ja teatterin muissa resursseissa on omat rajoitteensa, jotka vaikuttavat kokonaisprosessiin. Ongelmien ja niiden ratkaisun kautta suunnittelutehtävä määrittyy uudelleen ja lopullinen luonnos tarkentuu. Osaamista voi syventää paitsi jatkuvalla dialogilla myös kirjattiedolla.

Esitys tapahtuu aina jossain tilassa. Tässä vaiheessa keskustelun keskiössä on tekstin synnyttämä ohjauksellinen, tilallinen maailma. Suunnittelijoiden on kyettävä kohtaamaan tyhjä teatteritila kulloisenkin näytelmätekstin vaatimalla tavalla. Vasta kun suunnitteluryhmä on luonut yhteisen mielikuvan esitystilasta, siirrytään luomaan konkreettista näyttämökuvaa.

Tässä keskusteleavassa tapaamisessa ei vielä pyritä valmiiseen lopputulokseen, vaan annetaan toisille ja otetaan toisilta ideoita. Ideat tuodaan suunnitteluhuoneeseen ja ne puretaan eri osastojen mestareille. Mestareiden osallistuminen suunnittelun aikaiseen vaiheeseen helpottaa toteutusratkaisujen etsintää ja vaihtoehtoja.

T.a, Toteutusavaruus

Toteutusavaruus on peili, johon suunnittelija heijastaa toteuttamiskelpoiset ideat ja etsii niille konkreettiset ja tekniset ratkaisumallit. Tilaelementit ovat suunnittelijoiden näkemyksiä esityksen kokonaisuudesta: näyttelijöiden liikkeestä, lavastuksen muokkaamasta tilasta, pukujen värimaailmasta, valon ja äänen ominaisuuksiin liittyvistä vaihtoehtoista. Teknistä ja sisällöllistä (idea-avaruus) toteutusta pohditaan yleensä joustavasti samanaikaisesti. Tässä vaiheessa tehdään toteutuksen pienoismalli.

Toteutusavaruudessa testataan ohjaussuunnitelman pitävyyttä, taiteellisen tahdon lujuuutta ja kekseliäisyyden rajoja. Suunnitteluryhmällä tulee olla samansuuntaiset visuaaliset mielikuvat, muuten ohjaus ei tue hahmottuvaa näyttämökuvaa tai päinvastoin, näyttämökuvaa ei tue tekstiä.

S.Kok, suunnitteluryhmän kokous

Suunnitteluryhmän kokouksessa päätetään pienoismallin esittelystä koko henkilökunnalle. Päätetään myös Suunnitteluhuoneen avaamisesta koko henkilökunnan ja katsojien käyttöön. Tässä vaiheessa päätetään myös suunnittelumateriaalien dokumentoinnista ja arkistoinnista.

Raamipalaveri

Mahdollinen toinen raamipalaveri on valmistelevala palaveri päätöksen tekoa varten. Palaverissa tarkastetaan pienoismallin toimivuus ja valmistellaan esittelytilaisuus henkilökunnalle ja sidosryhmien edustajille. Näyttelijöiden on hyvä olla mukana tässä palaverissa.

Markkinoinnissa suunnitellaan yleisötilojen varsinaiset markkinointimateriaalit ja promokuvat lähetetään tuotantoon. Mahdolliset oheistapahtumat ovat tarkentuneet (kanta-asiakasillat yms.). Raamipalaverissa 8 -10 kk ennen ensi-iltaa tiedetään viimeistään esityksen lopullinen nimi, esiintyjät, esitysajat, kuvat sekä ennakkotrailerin ja myyntiesitteen sisältö. Myynti alkaa.

Malli

Esityksen visuaalinen ja toiminnallinen malli rakennetaan valmiiksi yhteistyössä. Henkilökunnalla ja sidosryhmillä on esittelytilaisuudessa mahdollisuus antaa mallista palautetta. Palaute dokumentoidaan ja käsitellään mallikokouksessa, jossa malli lopullisesti hyväksytään.

Mallipalaverissa vahvistetaan myös käsiohjelman sisältö, valokuvauksen aikataulut ja trailerin kuvaus. Kaupunkinäkyvyys, mainokset ja lehtijuttujen tuotanto käynnistetään n. 2 kk ennen ensi-iltaa. Markkinoinnin onnistumisen kannalta on huomioitava, että markkinoinnissa tarvittavat tiedot eivät mene samassa tahdissa kuin taiteellisessa suunnittelussa.



3. Suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa testataan ja kehitetään suunnitelmaa, mutta tarvitaan myös fokuoituja tuotantopalavereita, joissa tehdään päätöksiä. Tässä vaiheessa taloudellinen ja taiteellinen prosessi kulkevat päällekkäin ja lomittain, vaikka ne aikajanelalla voivatkin kulkea eri tahtiin. Ne vaikuttavat toisiinsa, joten johdon on varmistettava, että kaikki lopputulokseen vaikuttavat tekijät ovat esillä ja avoimessa keskustelussa. Vastuu on ohjaajalla ja tuottajalla, joka toimii yhtenä viestintäkanavana taiteen ja talouden välillä. Johtaminen suunnitteluvaiheessa on osaamisen ja suorituksen johtamista.

Tekninen suunnittelu

Teknisellä suunnittelulla tarkoitetaan teatteriin liittyvien tuotannonmallien hallintaa ja niiden pohjalta tehtävää ennakkointia. Suunnittelija määrittelee tehtävät ja kriteerit esityksen toimivuudelle, ratkaisee tekniset yksityiskohdat, valmistaa piirustukset sekä valvoo työtä. Kriteerien avulla suunnittelija voi arvioida sekä esityksen valmistumista harjoituksissa että lopullista toimivuutta esitysprosessissa. Kehittävä- ja korjaava palaute tässä vaiheessa on tärkeää.

Tuotannon suunnittelu

Tuotannon suunnitteluvaiheessa päätetään eri näyttämöiden käytöstä, ensi-iltojen ajankohdista sekä kaikkien ohjelmistoon tulevien näytelmien harjoitus- ja esitysajoista, eri tuotantojen

henkilöresursseista ja budjetista sekä jälkihoidosta. Suunnittelutiimissä on hyvä olla mukana teatterinjohtajan ja tuottajan / tuottajien lisäksi myös muut vastuulliset henkilöt tarpeen mukaan.

Markkinointiviestinnän ja tiedotuksen suunnitelmat ovat tuotantosuunnitelman tärkeimpiä tukipilareita ja ne on hyvä tehdä mahdollisimman varhain. Teattereissa tiedetään yleensä jo vuotta ennen seuraavan näytäntökauden esitykset, ja ennakkomarkkinoinnin olisi hyvä alkaa jo silloin. Suunnitelmien perustana on teatterin yleinen viestintästrategia. Yksityiskohdiltaan suunnitelmat kuitenkin tarkentuvat kyseiselle tuotannolle, lähtien siitä, että kohderyhmä on huolella määritelty ja tunnettu. Oleellista on myös, että tuotannon markkinointiviestintä ja tiedotus suunnitellaan kerralla kokonaisuutena.

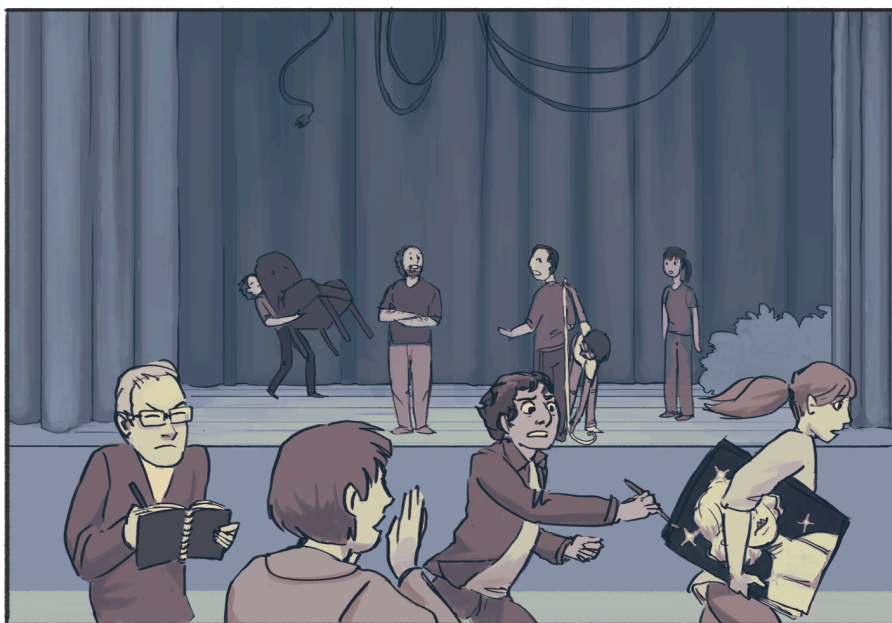
Tuotannon toteutus

Tarvittavan materiaalin valmistus aloitetaan kun suunnitelmat on hyväksytyt.

Harjoitukset aloitetaan viimeistään kaksi kuukautta ennen ensi-iltaa. Samalla valvotaan suunnitelmien toteutumista, aikatauluissa ja budjeteissa pysymistä. Mahdolliset ongelmat ja ristiriidat ratkaistaan ja tarvittavat muutokset tehdään heti.

Toteutusvaihe päättyy ensi-iltaan, vaikka esitykset voivat jatkua jopa vuosia.

Markkinoinnin toimenpiteinä tässä vaiheessa ovat harjoitusten kuvaus sekä trailerin kuvaus (n. 1kk ennen ensi-iltaa). Käsiohjelma on valmis. Markkinointiosasto valmistelelee yleensä myös ensi-iltajuhlat.



Taiteellinen toteutusprosessi

Taiteellinen toteutusprosessi on dynaaminen, spiraalina etenevä prosessi, jossa erilaiset hierarkiset vaiheet eivät selkeästi erotu toisistaan.

Ohjaaja on kaikkien taiteelliseen toimintaan virtaa syöttävä dynamo, taiteellisen toteutusprosessin työnjohtaja. Sama työnjohtorooli on myös vierailevalla ohjaajalla, joten vierailijan perehdyttäminen teatterin toimintamalliin on äärimmäisen tärkeitä.

Ohjaaja tekee päätökset, muun työryhmän tehtävänä on valjastaa oma ammattitaitonsa ohjaajan käyttöön tarjoamalla ideoita, ajatuksia ja näkökulmia näytelmän sisällöstä ja kohtauksien merkityksestä. Ohjaaja auttaa näyttelijää oikeaan suuntaan, löytämään itse oman roolinsa. Suurin haaste ohjaaja työssä on saada työryhmä toimimaan keskenään mahdollisimman hyvin yhdessä. Tämä on sitä helpompaa, mitä aikaisemmin myös näyttelijät ovat osallistuneet ideointiin ja keskusteluun kyseisestä esityksestä.

Tuotantokokous

Kuten raamipalavereja, myös tuotantokokouksia voi tarpeen mukaan joustavasti järjestää useampia koko taiteellisen toteutusprosessin ajan. Ensimmäisessä tuotantokokouksessa ennen harjoituksia ovat mukana kaikki päävastuussa olevat henkilöt, myös näyttelijöiden edustus mahdollisuuksien mukaan. Kokouksessa valitaan tekniikasta vastaavat työntekijät ja käydään läpi tuotannon aikataulu: harjoitukset, valmistavat ja pääharjoitukset sekä kenraali. Lisäksi päätetään, koska lavasteet, puvustus sekä äänet ja valot ovat valmiina. Myös tuotannon budjetti käydään läpi osastokohtaisesti. Mahdollisten vierailijoiden kanssa tehdään kirjalliset työsopimukset.

Markkinointiin liittyen tarkistetaan markkinointisuunnitelma ja toimenpiteiden aikataulu, mm. käsiohjelman kuvaukset ja sisältö. Markkinoinnin toimenpiteet dokumentoidaan markkinointi- ja tiedotussuunnitelmissa. Suunnitelmat sisältävät tiedon tuotetuista tavaroista (käsiohjelmat, tiedotteet, esitteet, muut mahdolliset markkinointimateriaalit), tarjoukset kilpailutuksista, ilmoitukset ja lehtijutut. Markkinoinnissa on yleensä käytössä vuosittainen budjetti, joka jaetaan esityskohtaiseen ja yleiseen osuuteen.

Jatkossa tarkistetaan tuotannon tilanne, ollaanko pysytty aikataulussa ja onko budjetti pitänyt ja tehdään mahdolliset korjausliikkeet.

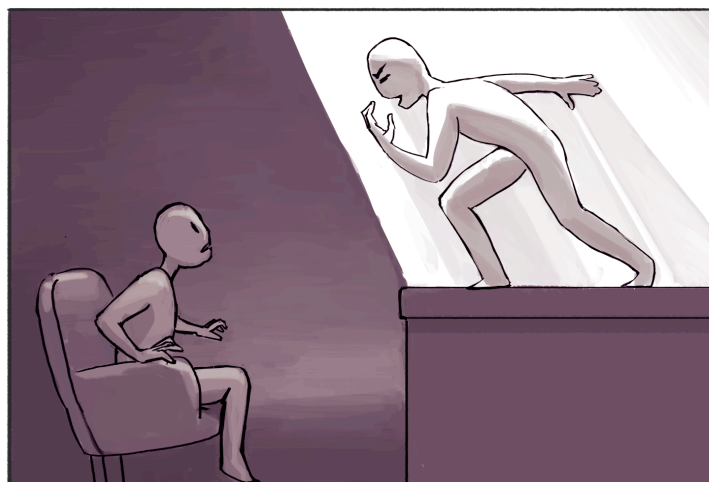
4. Harjoitus

Nyt on siirrytty ideoista toimintaan, teatterituotannon ydinprosessiin. Vastuu on ohjaajalla jota mahdollisesti tukee työpari, joka varmistaa tiedonkulun taiteellisen ja taloudellisen prosessin sekä ohjaajan ja johdon välillä. Näin esimerkiksi haastavista ristiriitatilanteissa tieto tulee johdolle niin että siihen voidaan ajoissa puuttua.

Harjoitus on rauhoitettu tilaisuus, näyttämö on "hiljainen" tila, jonne ei saa tuoda ulkopuolisia ongelmia. Esitys alkaa konkreettisesti hahmottua vasta harjoituksissa ja ennakkosuunnitelmat saattavat muuttua merkittävästi. Ohjaajalla täytyy siis olla selkeä kokonaiskuva valmistettavasta esityksestä ja halutusta lopputuloksesta.

Vaikka ohjaajalla on lopullinen päätösvalta esityksen sisältöä ja kokonaisuutta koskien, työ rakentuu työryhmän vuorovaikutuksen kautta. Jokainen työryhmän jäsen on oman alansa asiantuntija, hän tuo oman osaamisensa ryhmän käyttöön, ottaa vastuun omasta tekemisestään, siis johtaa itseään osana kokonaisuutta. Harjoitusvaiheessa keskeiset osaamisen johtamisen haasteet liittyvätkin yksilöiden itsenäisyyden ja yhteistyön edellyttämän yhteensovittamisen välisen ristiriidan hallintaan.

Harjoitusvaiheessa syntyvä kokemuspohjainen tieto on syytä jakaa eteenpäin, siitä on hyötyä seuraavaa esitystä suunniteltaessa.



5. Esitys ja palaute

Teatteriesitys, koko teatteritoiminnan ydinprosessi, syntyy ainutkertaisena esitystilanteessa katsojan ja esiintyjän vuorovaikutuksessa. Esitysvaiheessa kaikki voimavarat on keskitetty suoritukseen.

Teatterin retoriikka leikkii draamatekstin, esityksen ja yleisön tulkinnan välisessä suhdekolmiossa muodostaen tilan yleisön kokemuksen syntymiselle. Ohjaamisen toinen vaihe alkaa ensi-illan jälkeen, eli miten esitys kommunikoi yleisön kanssa. Tähän liittyy työlainsäädännössä vaadittu esitysten valvominen ja niiden työehtosopimuksessa esitetty määrä. Ohjaaja antaa palautteen esityksistä, joita valvoo.



Vastuu palaa nyt takaisin teatterin toiminnan- / toimitusjohtajalle ja taiteelliselle johtajalle, on aika siirtyä uuteen tuotantoprosessiin.

Viimeisen esityksen jälkeen on vuorossa esityksen hautaaminen ja kritiikki.

Koko tuotantoprosessista tehdään yhteenveto, jokainen osa-alue käydään läpi ja palaute kirjataan muistiin. Yhdessä läpikäyty palaute ja sen suunnitelmallinen käyttö lisäävät vuorovaikutusta, osaamista ja mahdollisuuksia kehittää toimintaa. Palautteen kerääminen ja hyväksikäyttö edellyttävät niin strategian kuin osaamisen ja suorituksen johtamista.



Taso 3 Perehdy tarkemmin

Tasolla kolme pääset tutustumaan Kierre-projektin taustafilosofiaan sekä ajatuksiin työn tekemisestä teattereissa.

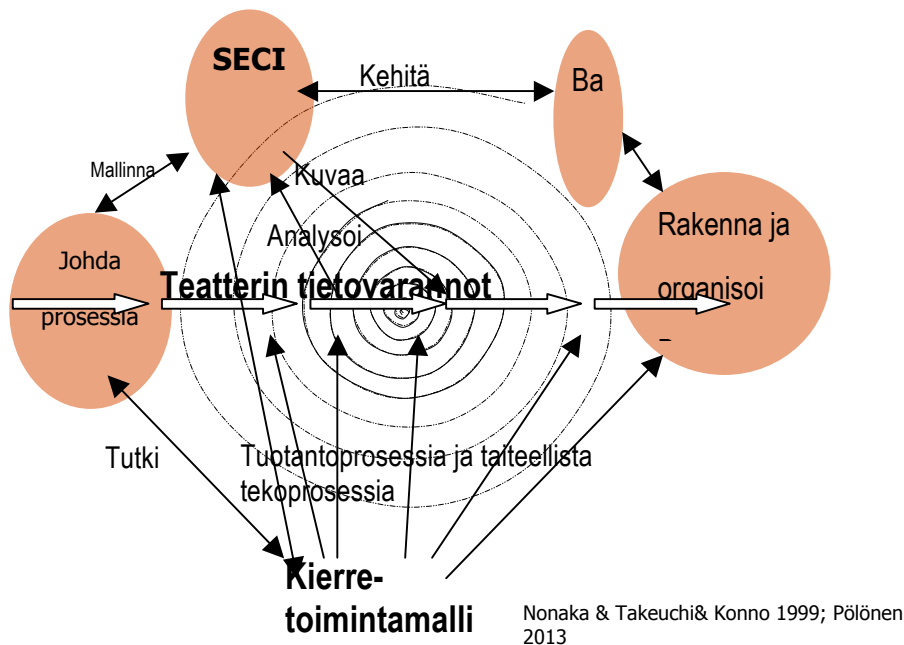
1. Osaamisen tunnistaminen, tunnustaminen ja johtaminen

Kierre-toimintamallin konkreettisena tavoitteena on kehittää teatteriesityksen valmistamisessa tarvittavia vuorovaikutustaitoja, työryhmän tiedon jakamista sekä työntekijän omaa ammatillista kehittymistä.

Toimintamallin filosofinen ydin muodostuu tiedon, osaamisen ja taidon viisaasta ja taitavasta huolenpidosta, hallinnoimisesta ja tavoitteellisesta johtamisesta. Huolenpitoa, hallinnoimista ja johtamista tarkastellaan sekä yksilön että yhteisön kannalta.

Kierre valmentaa **osaamisen tunnistamiseen, tunnustamiseen** sekä tiedon **jakamisprosessin johtamiseen** mm. analysoimalla organisaatioiden tietopääomaa sekä kehittämällä työntekijöiden osaamista kuvata ja tutkia omaa työprosessiaan. Merkittävää on, että Kierre-toimintamallissa tarkastellaan ja tutkitaan tietoa kaksisuuntaisesti ensisijaisesti **alhaalta ylöspäin** sekä toissijaisesti ylhäältä alaspäin.

Pelkkä työtoiminnan tarkastelu ei riitä, vaan tarvitaan kehittävää työntutkimusta, toimintatutkimusta, joka käynnistyy helposti **mallintamalla** yksi teatterin tuotannon taloudellinen tuotantoprosessi sekä taiteellinen toteutusprosessi. Mallintamisessa ja tutkimisessa keskitytään osaamiseen ja taitoihin sekä näiden hallintaan ihmisten johtamisen ja organisaation näkökulmasta.



Kuva 1. Kierre- toimintamalli

1.1 Tieto ja osaaminen esiin Tulevaisuusverstaalla

Teatterin tietovarantojen kartoitus aloitetaan Tulevaisuusverstailla, johon osallistuu **koko henkilöstö**. Teatterin johto on mukana verstaissa ja sitoutuu viemään käytäntöön todentamisvaiheessa nousseita asioita ja aikatauluttamaan **jatkotyöskentelyn** vaiheet.

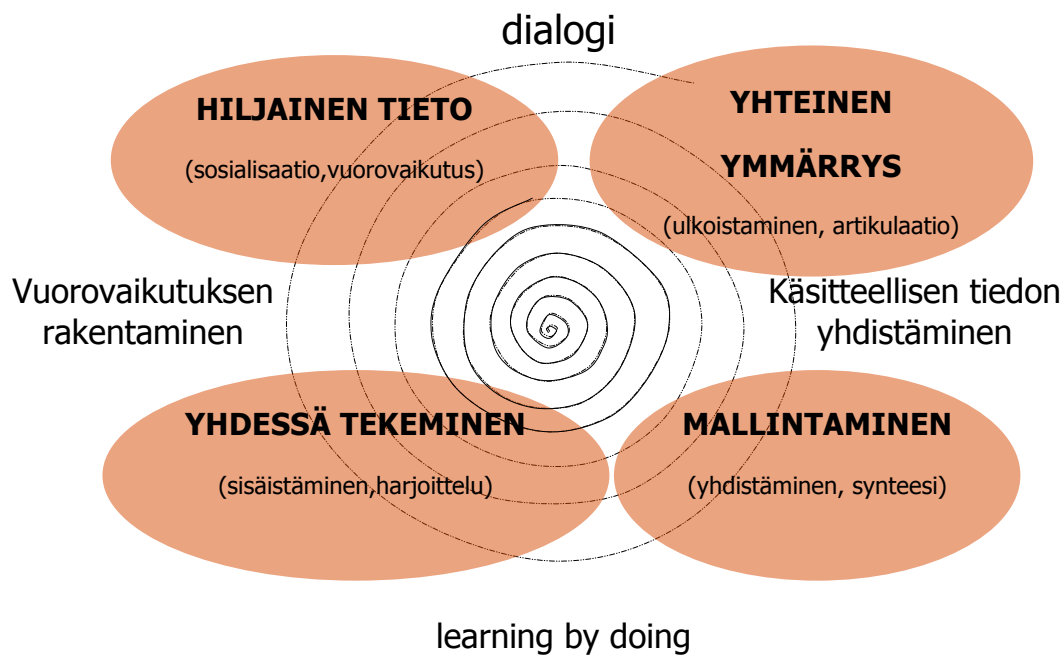
Tulevaisuusverstaas on ongelmanratkaisumenetelmä, jossa koko yhteisön voimin demokraattisesti työskennellen pohditaan yhteisesti sovittuun asiaan liittyviä ongelmia ja ideoita, joita sitten yhdessä toteutetaan. Tulevaisuusverstaan vaiheet ovat:

1. Valmisteluvaihe
2. Ongelmavaihe (kritiikkivaihe)
3. Ideointivaihe (mielikuvitusvaihe)
4. Todentamisvaihe
5. Jatkotyöskentelystä sopiminen

1.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Tulevaisuusverstaat-menetelmä on ensimmäinen kosketus hiljaisen tiedon jakamisprosessin ymmärtämiseen ja käynnistämiseen.

Nonakan ja Takeuchin mukaan käsitteellistä ja hiljaista tietoa yhdistämällä saadaan neljä erilaista tapaa muuntaa tietoa: tiedon sosialisatio (*socialization*), tiedon ulkoistaminen (*externalization*), tiedon yhdistely (*combination*) ja tiedon sisäistäminen (*internalization*). Näiden avulla voidaan mallintaa tiedon muunnosprosessi, SECI-prosessi. Jokaista neljää muotoa voidaan myös tarkastella prosessina.



Nonaka & Takeuchi 1995; Pölonen 2013

Kuva 2. Hiljaisen tiedon jakaminen

1.2.1 Hiljaisen tiedon jakaminen – Sosialisaatio

Hiljaisen tiedon jakaminen ensimmäisessä vaiheessa (sosialisaatio) edellyttää, että ihminen **kiinnostuu toisten osaamisesta ja on motivoitunut kehittämään itseään myös yhdessä** toisten kanssa. Hänen täytyy huomata, että se miten hän itse toimii ja työskentelee, ei ehkä ole ainoa oikea tapa. Tarvitaan nöyryyttä, jotta voidaan oppia toisilta.

Tulevaisuudenverstaiden ongelma-, mielikuvitus- ja todentamisvaiheessa jaetaan hiljaista tietoa (tiedostamatta SECI-prosessia).

1.2.2 Hiljaisen tiedon jakaminen – Ulkoistaminen

Toisessa vaiheessa (ulkoistaminen) ihmisen on motivoituttava kuvaamaan oma näkemyksensä toisille ja kiinnostuttava siitä, miten toiset asian näkevät. Tämä on vaikuttamista ja vaikuttumista, **antamista ja vastaanottamista**. Eri näkemysten hahmottamiseen voidaan käyttää visualisointia, esimerkiksi yhdessä työstettyä piirrosta.

Tulevaisuusverstaiden ongelma-, mielikuvitus- ja todentamisvaiheen työskentelyssä kirjataan asia-aihiot paperille sekä varmistetaan sanallistettujen asioiden yhteinen ymmärrys. Jokaisen osallistujan asioille antamat pisteet lisäävät kiinnostusta siitä, miten toiset asian näkevät.

1.2.3 Hiljaisen tiedon jakaminen – Yhdistäminen

Kolmannessa vaiheessa (yhdistäminen) on yksilötasolla nähtävä, miten **uusi** yhteistyöllä esiin saatu **käsitteellinen tieto** hyödyttää sekä omaa että tiimin tai koko tuotantoryhmän tai jopa koko teatterin innovatiivisuutta, tietopääoman kasvua ja uusien työtapojen kehittämistä.

Todellistamisvaiheessa uutta käsitteellistä tietoa luodaan verstaasryhmissä. **Uusi tieto pyritään jalkauttamaan teatterin työtoimintaan, yksilön käytännön tehtävien määrittelyyn ja tuotantoryhmän työtapojen kehittämiseen.**

1.2.4 Hiljaisen tiedon jakaminen – Sisäistäminen

Neljännessä vaiheessa (sisäistäminen) sekä uuden tiedon hyödyntäminen, että sen levittäminen ja mieltäminen teatterille tärkeäksi resurssiksi, laajenee entisestään. Tulevaisuusverstaissa tehdään päätös jatkuvan verstaan (Kierre-toimintamalli) käynnistämisestä.

1.3 Kierre-toimintamallin käynnistäminen

Jatkuva verstaas aloitetaan nykyhetken työtoiminnan kartoituksella.

Tulevaisuusverstaiden jälkeen aloitetaan nykytilanteen kartoitus. Yksilön oma työtoiminta kirjataan yksityiskohtaisesti ja havainnot tuodaan mukaan henkilökohtaiseen haastattelutilaisuuteen.

Haastattelulla täydennetään oman työtoiminnan analyysiä arvioinnillisesta näkökulmasta.

Seuraavaksi kootaan kaikkien työntekijöiden yksityiskohtainen työtoiminta ja sijoitetaan nämä teatteriesityksen tuotantovaiheisiin: valmistautuminen, ennakkosuunnittelu, suunnittelu, harjoitus sekä esitys ja palaute.

Tutkimusmenetelmänä käytetään Kierre-tuotantoprosessin kokonaismallia ja eri vaiheiden analyysiä sekä ulkopuolisen teatteriorganisaation vertailua. Vertailemalla saadaan selville hyvät käytänteet. Malleista voidaan pyytää myös ulkopuolisia asiantuntijalausuntoja.

Seuranta tehdään uusiutuvien Tulevaisuusverstaiden ja kehityskeskusteluiden avulla. Näiden pohjalta muodostetaan teatterikohtainen oma tuotantoprosessin toimintajärjestelmä.

Toimintajärjestelmän osaprosessit ovat valmistautuminen, esityksen valinta, käynnistäminen, ennakkosuunnittelu, tekninen suunnittelu, harjoitus ja esitys sekä teatteriorganisaation kehys, joka tuo toimintajärjestelmään mukaan ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön. Ulkoisen toimintaympäristön osaprosessit ovat tuumailu, alkumielikuva, todellinen mielikuva ja esitutkimus. Sisäisen toimintaympäristön osaprosessit ovat tuotannon suunnittelu, malli, tuotannon toteutus ja palaute.

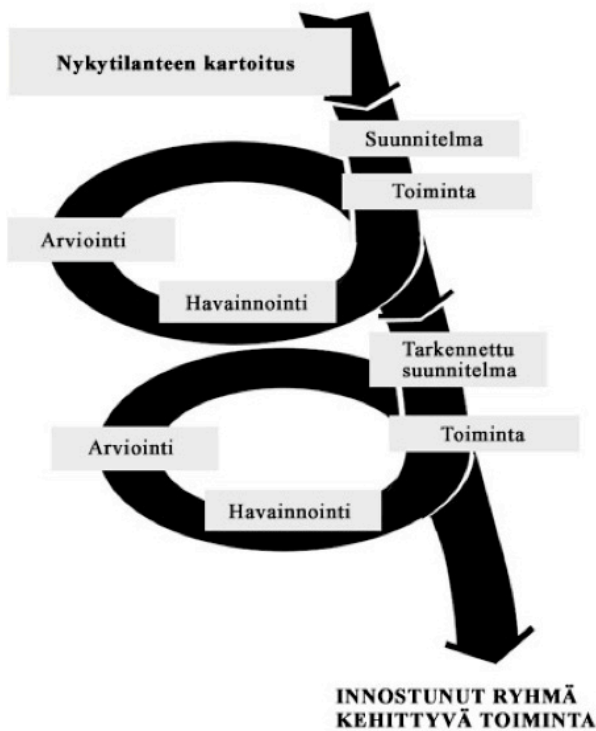
1.4 Asiantuntijuuden kehittämisen Kierre – taidosta osaamiseen

Kun työntekijä osaa sijoittaa oman työtoiminnan teatterin toimintajärjestelmään, syntyy ymmärrys asiantuntijatason osaamisen merkityksestä ja siitä, mitä osaa hyvin ja mitä osaamisen alueita pitää kehittää jatkossa.

Teatterituotannoissa on kyettävä yhä paremmin ***niveltämään erilaisten asiantuntijoiden suorituksia toisiinsa***. Tällaisessa tapauksessa teatterin asiantuntijoiden on opittava yhdessä, siis tehtävä näkyväksi tekemisen ja oppimisen prosessi, jotta tiedosta ja taidosta tulee jaettavaa. Asiantuntijoiden on myös ymmärrettävä asiat riittävässä määrin samalla tavalla, ja niistä on pystyttävä keskustelemaan tuotantoryhmän jäsenten ymmärtämillä käsitteillä.

1.5 Kierre alkaa: Jatkuva havainnointi ja analysointi

Toimintatutkimuksellinen ote painottaa työtoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa erityisesti ***lähtötilanteen analysointia*** sekä toiminnan ***jatkuvaa havainnointia***, jota tehdään arviointitilanteita ja tulevan toiminnan kehittämispäätöksiä varten.



Kuva 3. Jatkuva havainnointi

Asiantuntijuutta aletaan rakentaa työtoiminnan kirjaamisella seuraavien toimintojen kautta:

1. Jokainen työntekijä kirjaa työpäivän aikana työtehtävänsä ja tehtävään käytetyn ajan.

Tämä on täsmällistä ja selittävää tosiasiatietoa, joka on suhteellisen helposti koodattavissa eri muotoihin ja välitettävissä informaationa eri muodoissaan. Tämä mahdollistaa tiedon varastoinnin, tarkastelun ja täydentämisen ja käyttäjien välisen uusintamisen SECI-prosessissa.

2. Jokainen työntekijä pyrkii mallintamaan omaa työprosessiaan ja selvittämään mihin teatterin tuotantoprosessin osaprosessiin oma työpanos kohdistuu.

Selkeä kuvaus toiminnasta. Kuvaamatonta prosessia ei kovin systemaattisesti voi välittää henkilöltä toiselle. Prosessin kehittäminen ilman ajantasaista kuvausta toiminnasta on helposti pelkkää varjonyrkkeilyä – toimintaa ilman suuntaa.

1.6 Kierre jatkuu

- Työntekijä oppii jakamaan hiljaista tietoaan työryhmän käyttöön

Taito on käytännöllistä tietämistä, sääntöjen hallintaa ja tiedon kohdistamista tavoitteena olevaan tehtävään. Hiljainen ja jaettu tieto esiintyvät yhtä aikaa ja täydentävät toisiaan, jyrkkää rajaa niiden välille ei voi laittaa. Kaikkea ei kuitenkaan voi esittää täsmällisen tiedon muodossa. Tiedon saavutettavuuden parantuessa tulee sen valikointi- ja käyttötaito entistä tärkeämmäksi.

Hiljainen tieto siirtyy yhdessä tekemällä.

Uuden tiedon syntyminen alkaa aina yksilöstä. Esimerkiksi ohjaajalla on näytelmän tulkinnasta uusi näkemys, joka johtaa ainutkertaisen ja merkittävän taiteellisen esityksen syntymiseen. Prosessi käynnistyy siten, että ohjaaja tuo esiin ajatuksen, jota esityksen tuotantoryhmä voi hyödyntää. On siis pyrittävä mallintamaan sellaista tietoa, joka ei ole vielä käsitteellistä. Tätä pitää tapahtua teatterin kaikilla tasoilla jatkuvasti.

Tämä edellyttää yksilöiltä paitsi hyvää yhteistyötä myös **uudenlaista ajattelutapaa**. Omaa toimintaa ja ajattelua on pystyttävä analysoimaan ja se on saatava ilmaistuksi sanallisesti, käsitteellisesti, vertauskuvallisesti ja/tai visuaalisesti.

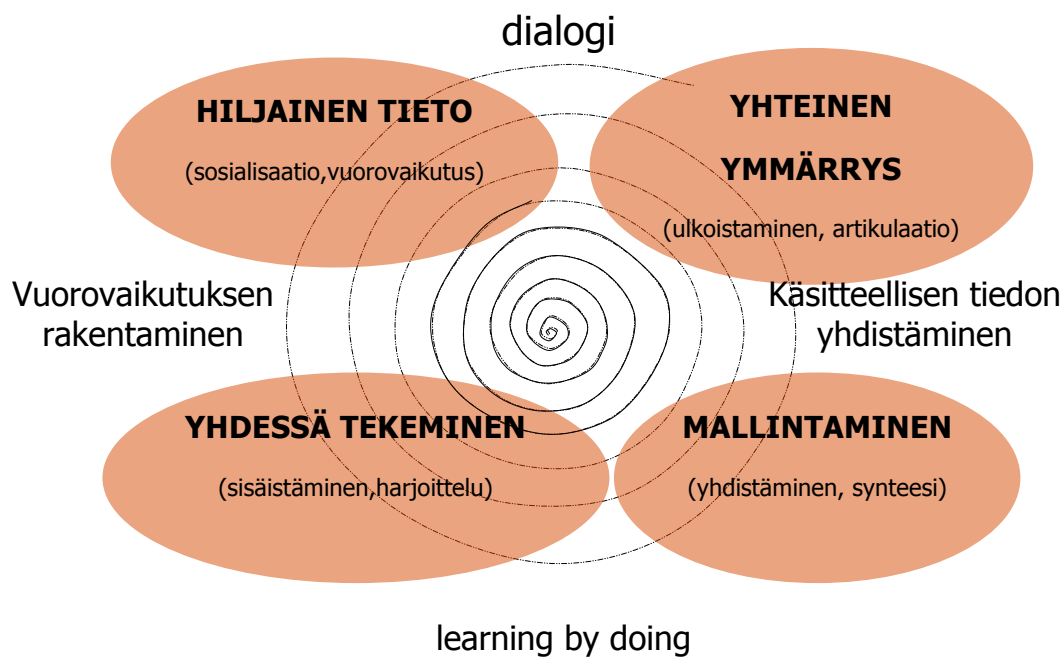
Käytännössä hiljaisen tiedon jakaminen perustuu kahteen avainasiaan.

1. Ensimmäinen on hiljaisen tiedon artikuloiminen. Tätä varten on kehitettävä ja otettava käyttöön menetelmiä, joilla hiljaista tietoa voidaan ilmaista. Esimerkiksi **dialogi**, jossa kuunnellaan ja kuullaan toisia ja otetaan kaikkien osapuolten edut huomioon, edistää voimakkaasti hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Hiljainen tieto on yksilön kilpailuvaltti. Se on hänen ominta sisäistettyä ammatillista itseään – syvällistä taitoa ja osaamista. Kun sitä jaetaan ammattilaisten kesken, kaikki osapuolet oppivat uutta. Tämä voi tapahtua purkamalla kokonaisuus pienempiin osiin (mallinnus) tai päinvastoin hahmottamalla osista rakentuva kokonaiskuva tai käyttämällä luovaa päättelyä.

2. Tärkeä osa tiedon muuntamisen prosessia on ainutkertaisen persoonallisen tiedon – samoin kuin erityisen ammatillisen tiedon – kääntäminen kielelle, jota kaikkien on helppo ymmärtää.

Tiedon muunnosprosessin teoria otetaan käytäntöön teatterityössä

Nonakan ja Takeuchin teoria rakentuu siis neljälle erilaiselle tavalle muuntaa tietoa: tiedon sosialisatiolle, tiedon ulkoistamiselle, tiedon yhdistelylle ja tiedon sisäistämiselle. Näiden avulla voidaan mallintaa tiedon muunnosprosessi, SECI-prosessi. Jokaista neljää muotoa voidaan myös tarkastella prosessina.

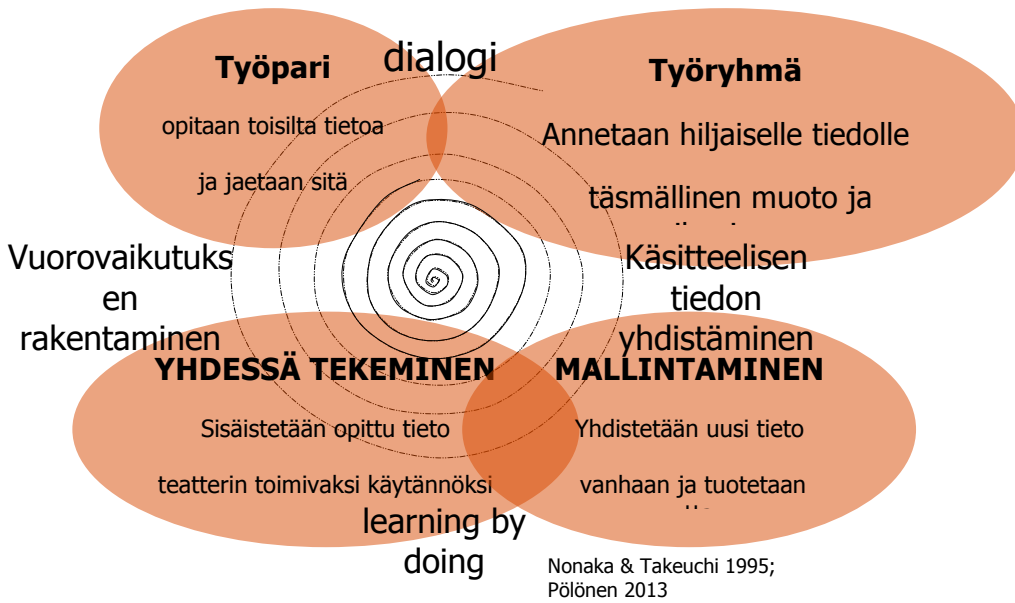


Nonaka & Takeuchi 1995; Pölonen 2013

Kuva 4. Tiedon jakamisen malli Nonakaa ja Takeuchia mukaillen

1.6.1 Kierre jatkuu: Hiljainen tieto muutetaan käsitteellisen tiedon muotoon

Kokemukset ovat yksilön henkistä pääomaa. Kokemus on hiljaisen tiedon lähde, eikä sen hankkimiseen ole oikotietä. Ammattiopistosta tai korkeakoulusta saatu tutkinto on vasta lähtökohta asiantuntijuuden kehittämiseen. Tarvitaan paljon työtä ja kokemusta ennen kuin osaaminen kehittyy taidoksi ja siitä vielä mestaruudeksi.



Kuva 5. Tiedon jakamisen malli teatterityössä

Hiljaisen tiedon jakaminen, socialisaatio, aloitetaan työparin työtoiminnassa.

Socialisaatio tarkoittaa hiljaisen tiedon muuntumista muidenkin kuin vain tietävän yksilön hiljaiseksi tiedoksi. Yksilöt jakavat keskenään hiljaista tietoa. He vaihtavat kokemuksiaan keskenään, oppivat toisiltaan tarkkailemalla toisiaan esimerkiksi työssä sekä olemalla ja tekemällä yhdessä. Ilman **jaettua kokemusta** ei ole keskinäistä ymmärrystä, siksi tarvitaan työtoimintaa parin kanssa. Hiljainen tieto sisältää erilaisia toimintamalleja, ajattelutottumuksia, toimintakulttuuria, normeja, arvoja ja maailmankäsityksiä.

Hiljainen tieto siirtyy **yhdessä olemisen ja tekemisen ympäristössä**. Teatteri on tyypillinen paikka missä pitää työskennellä yhdessä. Tyypillinen esimerkki on valomestarin ja valomiehen suhde, jossa valomies oppii tekemällä työtä mestarin kanssa. Hiljainen tieto siirtyy yhdessä olemisen ja tekemisen kautta paremmin, kuin kirjoitetun ohjekirjan tai suullisen viestin välityksellä.

1.6.2 Kierre jatkuu: Osataan yhdistellä käsitteellistä tietoa systemaattisesti

Arvoperustan rakentaminen aloitetaan yksilön arvojen kartoittamisella ja teatterin arvoperustan laadinnalla. Ammatillainen joutuu työssään yhä useammin miettimään mikä on oikein, eikä vain mikä on sallittua tai kiellettyä. Arvoperusta ja työyhteisön eettisten periaatteiden

sisäistäminen kuuluvat olennaisesti taitavan asiantuntijan osaamiseen. Tietojen ja taitojen soveltaminen työympäristössä edellyttää omien arvojen suhteuttamista teatterin, katsojien ja asiakkaiden arvoihin.

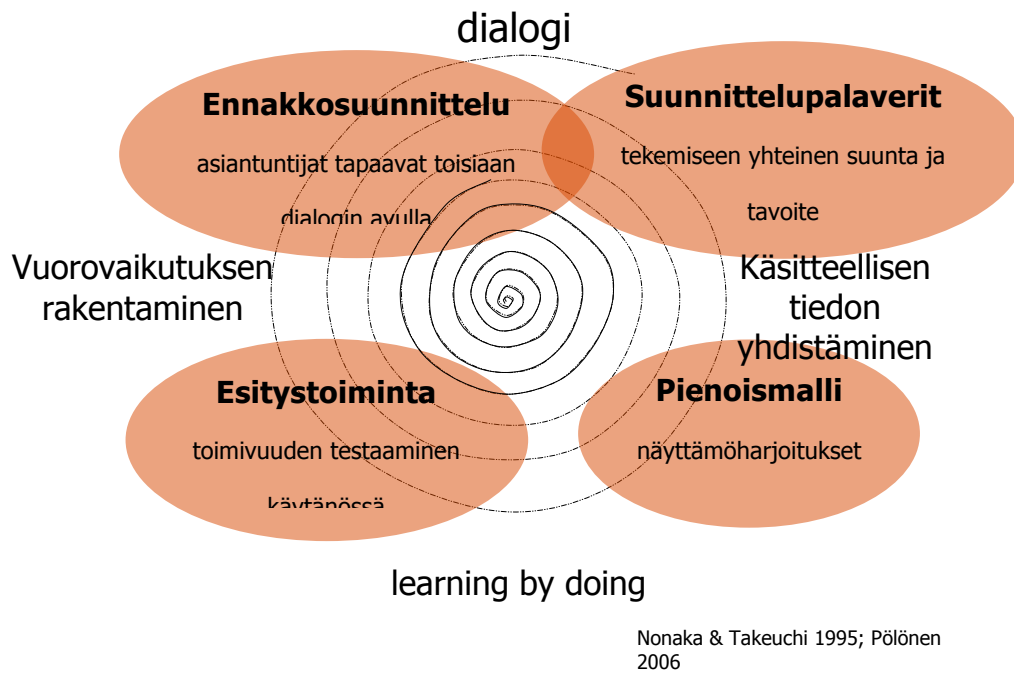
Yhteistyötaidot ovat ydintaito teatterityössä ja oleellinen osa näyttämötoimintaa. Teatterin tekijän henkilökohtainen pätevyys mahdollistuu ainoastaan työryhmän jäsenenä, pätevyys on aina olennaisesti sosiaalista, yhteistä tietämistä. Teatterityö on sosiaalinen prosessi. Prosessia ylläpitää liikkeessä oppiminen, sillä kaikki oppiminen merkitsee yhteisöllisen olemassaolon monipuolistumista ja laajenemista. Oppiaksemme tarvitsemme kaiken tietomäärän lisäksi merkityksellisiä elämyksiä ja ravistelevia huippukokemuksia.

Huippukokemuksia syntyy aina teatteriproduktiota valmistettaessa. Yhdisteleminen tarkoittaa käsitteellisen tiedon muuntumista uudenlaiseksi käsitteelliseksi tiedoksi. Esimerkiksi käsitteellisen tiedon aikaisemmasta poikkeava tapa yhdistää, ryhmittää ja järjestää tietoa, voi johtaa uuteen käsitteelliseen tietoon. Avainasia on kommunikaatio ja tiedon systematisointi. Käytännössä tätä tehdään kolmella toisiaan tukevalla tavalla:

Ensinnäkin uuden käsitteellisen tiedon omaksuminen ja yhdistäminen vanhaan on olennaista. Tätä varten kerätään käsitteellistä tietoa teatterin sisältä ja/tai ulkoa ja yhdistellään, muokataan tai prosessoidaan siitä uutta tietoa. ***Asiantuntijuus vaatii taitoa näkökulman vaihtamiseen.***

Toiseksi näin saatua uutta käsitteellistä tietoa levitetään kaikkialle esityksen tuotantoprosessin yhteydessä. ***Asiantuntijuus syntyy tuotantoprosessin kokonaismallin osaprosessien tiedostamisesta.***

Kolmanneksi arvioidaan tietoa ja käsitellään sitä suunnitelmien ja raportoinnin avulla niin, että teatterioorganisaatio voi konkreettisesti hyödyntää tietoa tästä eteenpäin. ***Asiantuntijuuden perustana on työtoiminnan näkyvyys organisaatiossa.***



Kuva 6. Tiedon jakamisen malli esityksen taiteellisessa toteutuksessa

1.7 Kierre päättyy ja alkaa uudestaan: Uusi tieto sisäistetään organisaation hiljaiseksi tiedoksi

Mitä useampaan verkostoon yksilö kuuluu, sitä laajempi ja syvempi todellisuuskäsitys hänellä on. Näin häntä on vaikea eri vuorovaikutussuhteissa syrjäyttää tai korvata muilla. Jäsenyys ja toimintataito sosiaalisissa teatterityön verkostoissa mahdollistavat erikoistumisen ja ydinosaamisen kehittämisen. Teatterityöntekijän on kyettävä jakamaan tai ainakin ymmärtämään toimintakulttuurinsa uskomukset, normit ja käytännöt voidakseen pitää itsensä toimintakykyisenä.

Uuden tiedon sisäistäminen tapahtuu, kun käsitteellinen tieto muuntuu teatterin hiljaiseksi tiedoksi. Tämä edellyttää, että yksilötasolla uusi tieto koetaan niin merkitykselliseksi, että se halutaan omaksua osaksi teatterissa ylläpidettävää tietotaitoa. Yksilön on jälleen ylitettävä omat totunnaiset rajansa ja löydettävä itsestään uusi ulottuvuus. Tekemällä oppiminen, ammatillisen osaamisen täydentävä koulutus tai simuloitujen tutkivien harjoitusten tekeminen auttaa tekijää omaksumaan tietoa ja pääsemään siihen kiinni niin, että siitä muodostuu yhteistä tietopääomaa.

Sisäistämisen tiedonmuunnosprosessi on keskeinen osa esimerkiksi benchmarking-prosessissa, kun hyväksi tunnustettu työryhmän toimintakäytäntö pitää siirtää muiden ryhmien ja koko teatterin ja/tai toisten teattereiden käyttöön.

Käytännössä sisäistäminen edellyttää kahta asiaa:

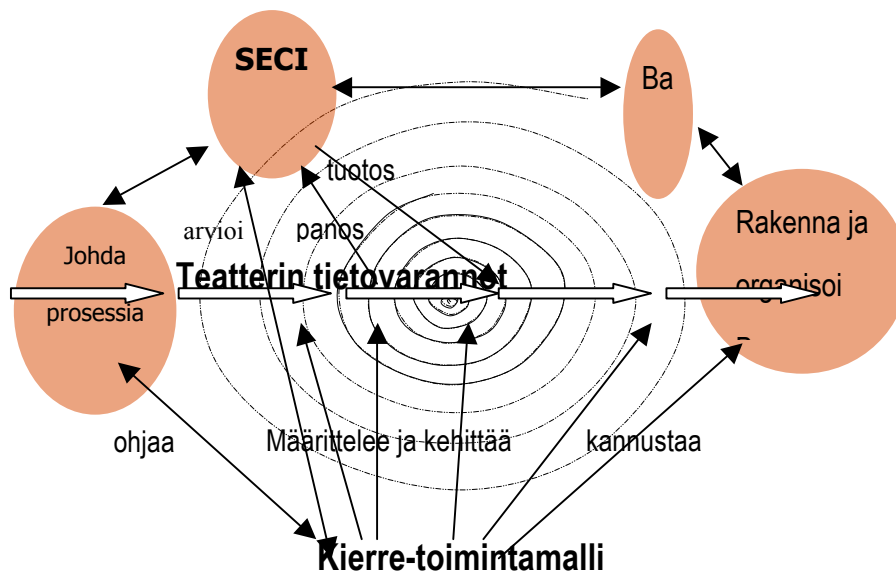
Ensinnäkin käsitteellisen tiedon täytyy tulla näkyväksi sekä näyttämöllisessä toiminnassa että esitystilanteessa. Sisäistämisen prosessi auttaa toteuttamaan uudet käsitteet ja menetelmät teatterin toiminnan suunnittelussa, esityksen tuotantoprosessissa ja toiminnan kehittämisessä. Henkilöstö koulutetaan näkemään teatteri kokonaisuutena, johon yksilö yhtenä olennaisena osana kuuluu.

Toiseksi tätä sisäistämisvaihetta tuetaan simulaatioiden, mallintamisen ja harjoittelun avulla. SECI kuvaa dynaamista prosessia, jossa käsitteellistä ja hiljaista tietoa muunnetaan ja siirretään ihmisten välillä. Prosessi auttaa ihmisiä hyödyntämään omaa ja toisten hiljaista tietoa, joka on tavallaan kätkeytyneenä ihmisissä ja heidän välisessään yhteistyössä.

Mallin avulla voidaan myös analysoida, millaisia arvoja ja asenteita ihmisen on kehitettävä itsessään, jotta SECI-prosessi toimisi hyvin. Ammattilainen haluaa toimia yhteisössä, jossa kaikki toimivat laadukkaasti. Kun spiraalikiertoja (SECI-prosessin vaiheet 1-4) tulee useampia, asiat syvenevät, hiljaisen tiedon huomaamisen ja jakamisen taito herkistyy, yhdessä tekemisestä tulee yhdessä oppimista, innovatiivisuus toteutuu ja sitoutuminen voimistuu.

1.8 Tiedon luominen systemaattisena menetelmänä teatterissa

Uuden tiedon luomisessa on kysymys yhtä paljon ideasta oivaltaa henkilökohtainen arvomaailmansa kuin työstää systemaattisesti ideoita. On kehitettävä yhteiset arvot ja oltava intohimoisia niiden harjoittamisessa. Ihmisten on vaalittava rakkautta työhön, välittämistä ja luottamusta ihmisiin, sillä ne ovat ominaisuuksia, jotka luovat perustan tiedon luomiselle teatterissa. Etenkin hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää voimakasta rakkauden, välittämisen ja luottamuksen ilmapiiriä, positiivista ajattelua ja epäitsekkästä työskentelyä sekä voimakasta sitoutumista. Näin myös teatterissa.



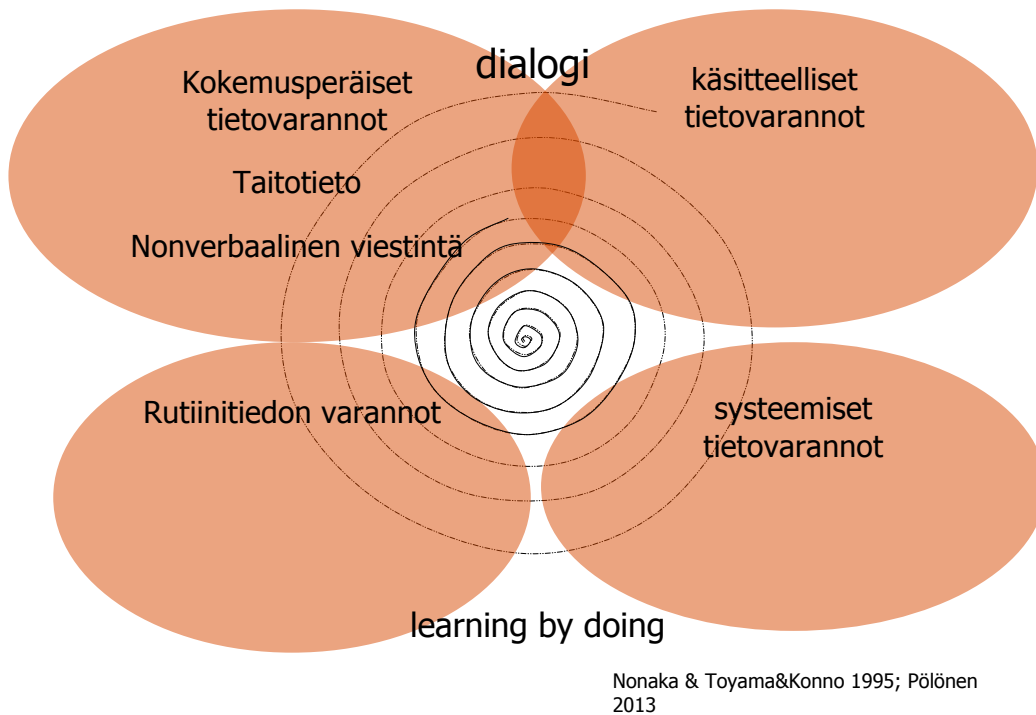
Nonaka & Takeuchi & Konno 1999; Pölonen 2013

Kuva 7. Tiedon luomisen malli teatteriorganisaatiossa Kierteen ohjaamana.

1.8.1 Tietopääoma tiedon luomisen prosessin ytimessä

Tiedon luomisen prosessin ytimessä on tietopääoma. Se määritellään yhteisökohtaisena resurssina, joka on korvaamaton teatteriyhteisön arvon luomiselle. Tietopääoma rakentuu panoksista, tuotoksista ja tiedon luomisen prosessin ohjaavista tekijöistä. Esimerkiksi luottamus teatteriyhteisön ihmisten välillä on syntynyt tiedon luomisen prosessin avulla, mutta samalla se vaikuttaa siihen, miten BA (syntymässä olevien suhteiden jaettu tila*) toimii tiedon luomisen foorumina. Tietopääoma on sekä resurssi että tulos tiedon luomisen prosessissa, ja siksi se muuttuu ja kehittyy jatkuvasti.

Jotta voidaan ymmärtää, miten tietopääomaa luodaan, ylläpidetään ja hyödynnetään, se voidaan jakaa neljään eri tyyppiin: **kokemusperäinen, käsitteellinen, systeeminen ja rutiininomainen tietopääoma.** (* Lue lisää BA:sta kohdissa 2.1, 3.1.1, 4.5 ja 4.6)



Kuva 8. Malli tietopääomasta eli teatterin tietovarantojen muodostumisesta.

Kokemusperäinen tietopääoma teatteritoiminnassa koostuu jaetusta hiljaisesta tiedosta, joka on rakentunut sen avulla, että teatterin henkilöstö työtoiminnassa, katsojat esitystilanteessa ja yhteistyökumppanit verkostoissa ovat jakaneet kokemuksellista tietoa keskenään.

Teatterin henkilöstön osaaminen ja taito ovat tätä kokemusperäistä tietopääomaa. Sitä ovat tunteisiin liittyvä tieto, kuten toisista välittäminen, huolehtiminen ja luottamus, kehollisuutteen liittyvä tieto, kuten kasvojen ilmeet ja kehon asennot, energisyyteen liittyvä tieto, kuten olemassaolon kokeminen, innostuneisuus ja jännittyneisyys sekä rytmikkaan liittyvä tieto, kuten dramaturgia ja improvisaatio. Kaikki tämä on yksilöllistä piilossa olevaa hiljaista tietoa ja teatterityössä jokaisen yksilön on havaittava se ja jaettava sitä toisille.

Käsitteellinen tietopääoma teatteritoiminnassa koostuu käsitteellisestä tiedosta kuvien, symbolien ja kielen avulla. Se perustuu katsojien (asiakkaiden) ja henkilöstön omaksumiin käsitteisiin organisaatiossa. Teatterin tunnettuus teatterikentällä on esimerkki tästä tietopääomasta.

Tavallisesti käsitteellinen tieto voidaan tuotteistaa ja tietoa voidaan helposti omaksua, mutta teatterissa tieto on tilannesidonnaista ja ainutkertaista ja näin vaikeasti tuotteistettavissa. Lisäksi on erittäin vaikea tietää, miten esimerkiksi katsoja kokee valmiin teatteriesityksen.

Systeminen tietopääoma teatteritoiminnassa koostuu systemaattisesti luoduista käsitteellisistä tiedoista, kuten teknologiasta, manuaaleista ja dokumenteista. Tätä tietopääomaa voidaan siirtää suhteellisen helposti, se on kaikkein näkyvintä tietopääomaa.

Rutiinomainen tietopääoma teatteritoiminnassa koostuu siitä hiljaisesta tiedosta, joka on rutinoitunut ja ilmenee jokapäiväisinä toimintatapoina ja käyttäytymisenä teatterioorganisaatiossa. Esimerkkejä tästä ovat tietotaito, organisaatiokulttuuri ja päivittäiset työtavat. Jatkuvan harjoittamisen avulla määrätynlaiset ajatus- ja toimintamallit ovat muokkautuneet organisaatiossa ja henkilöstö on omaksunut ne. Tämä on käytännön tietoa.

Hyvin suuri osa teatterin toimintatavoista perustuu tavoille ja totumuksille. On hyvä muistaa, että teatteriesitys syntyy 'palamisesta', esiintyjän ja katsojan kohtaamisesta **ainutkertaisessa esitystilanteessa**. Siksi teatteriesitys on aina suhteessa ympärillä olevaan juuri nyt. Siksi on väistämätöntä olla avoin ja utelias kaikkea uutta kohtaan.

1.8.2 Tietopääoman Kierre johtamisen tukena

Edellä kuvatut neljä tietopääoman tyyppiä muodostavat tiedon luomisen prosessin perustan.

Tietopääoma on tiedostettava ja kartoitettava, jotta sitä voitaisiin johtaa ja hyödyntää tehokkaasti. Kierre-toimintamallin avulla teatteri pystyy kartoittamaan tietopääomaansa ja kehittämään osaamisen johtamista. Koska tietopääoma on dynaamista ja muuttuvaa, Kierteen avulla myös luodaan uutta tietopääomaa koko ajan olemassa olevan pohjalta.

Tiedon luomisen prosessi mahdollistuu johtamisen ja BA:n avulla.

Tiedon luomisen prosessia ei Kierteessäkään voida johtaa ns. perinteisellä johtamistavalla.

Tavanomainen ylhäältä alas johtaminen ei ole toimiva malli tiedon luomisen prosessin kannalta.

Johtamisessa erityistä huomiota on kiinnitettävä ylimmän johdon ja keskijohdon toimintaan. Johdon roolina on luoda ja ymmärtää teatterin tietovisio, ymmärtää teatterin tietopääoma, järjestää ja hyödyntää BA-toimintaa tehokkaasti ja **johtaa tiedon spiraalia uuden tiedon luomiseksi**. Tärkeintä on keskijohdon rooli tiedon tuottajina, sillä esimiehet ovat tiedon luomisen prosessin dynaamisessa keskuksessa.

Johdon tehtävänä on **yhdistää kolme elementtiä**, tiedon muunnosprosessi, BA:n käyttö ja tietopääoma, toimimaan interaktiivisesti. Avainsana BA:n ymmärtämiseksi on vuorovaikutus. Käsitys, että tiedon luominen on ensisijassa yksilön taito tai että oppiminen tapahtuu aina vain yksilön pään sisällä, on epäinhimillinen. **Tieto syntyy yhteistyössä**. Teatterin tietopääomaa siirretään ja jaetaan BA:ssa, missä hiljainen tieto muunnetaan ja jalostetaan tiedon spiraalissa sosialisointia, ulkoistamista, yhdistelyä ja sisäistämistä avulla.

Asiantuntijuuden päivittäminen vaatii jatkuvaa oppimisprosessin ylläpitoa.

Asiantuntijuuden on uudistuttava jatkuvasti. Asiantuntijaorganisaatiossa kääntöpuolena on, että erikoistutaan omaan erikoisalueeseen kapea-alaisesti ja erittäin syvästi. Tällöin hallitaan tietty osaamisalue juuri tietyllä tavalla, vaikka tehtävän hyvä hallinta edellyttäisi myös laaja-alaisemman kokonaisuuden näkemistä. Tarvitaan kyseenalaistamista. Asiantuntijuuden voi menettää, mikäli jatkuva oppimisen prosessi pysähtyy.

Asiantuntijuus nojaa tiedolle ja syntyy tiedoista, kyvystä jatkuvasti uusiutua sisältä päin, nähdä asioissa uusia näkökulmia, valikoida ja jäsentää oppimaansa. Asiantuntijaksi kasvaminen on ihmisen **laadullista muuttumista**, hänen tajuntansa, sisäisten malliensa ja ajattelutottumustensa kehittymistä. Ulkopuoliset voivat olla tärkeänä apuna, mutta jokaisen yhteisön jäsenen on osattava kasvaa vastuulliseksi tekijäksi, **opittava oppimaan**.

Teatterissa pitää avata yhteisesti taiteellisen suunnittelun ja tuotantosuunnittelun toimintamallit.

Taiteellisessa suunnittelussa on tärkeää erottaa taide ja taito. Taiteen tekeminen vaatii kyllä taitoa, mutta taiteessa on kyse erityisesti merkitysten luomisesta ja taito on alistainen tälle metatavoitteelle. Taide on kokemusten muuntamista kuviksi ja ymmärtämistä, taiteesta voidaan puhua vasta kun työhön liittyy havaitsemista, tunnetta ja ajattelua. Ymmärryksen laajentamiseksi tarvitaan siis sekä taiteen tekemistä että tulkintaa.

Taiteen luoma yhteys maailmaan on pitkälle toiminnallinen, toiminnallaan ihminen liittyy maailmaan ja itseensä syvimmin. Taiteen avulla voimme kehittää toimintaa sekä tekemisen ja ajattelemisen taitoja, opimme kuulemaan, näkemään, liikkumaan. Opimme myös universaaleja taitoja, joita tarvitaan muuallakin kuin taiteen piirissä.

2. Valmistautunut mieli

Prosessin vaihe: Valmistautuminen

Valmistautuminen tarkoittaa mielen mentaalista kehittämistä, jotta sisällöllisestä ja teknisestä suunnittelusta pystyy selviytymään yhtä aikaa. Vain valmistautuneella mielellä on tarvittava määrä raakamateriaalia ainutkertaiseen luovaan tuotokseen ja vain silloin pystyy tunnistamaan sen, mikä on sattumassa merkityksellistä. Valmistautumisessa liikutaan **ideoiden ja konkretian välimaastossa**, harmaalla alueella, jossa kaaos on uhka ja mahdollisuus.

Useissa eri tutkimustuloksissa todetaan, että luovuuden toteutuminen edellyttää olosuhteita, joissa sisäisen motivaation kehittyminen on mahdollista. Mikään ei kuitenkaan takaa luovuutta. Luovuus on odottamatonta ja yllättävää, se syntyy sattuman avulla ainutkertaisella hetkellä. Se vaatii valmistumista ja valppautta antaa mielen hierteestä syntyneen liekin palaa. Valmistautumisella voidaan ainoastaan maksimoida **mahdollisuus luovuuteen**, ei ennustaa etenemisen suuntaa saati lopputulosta.

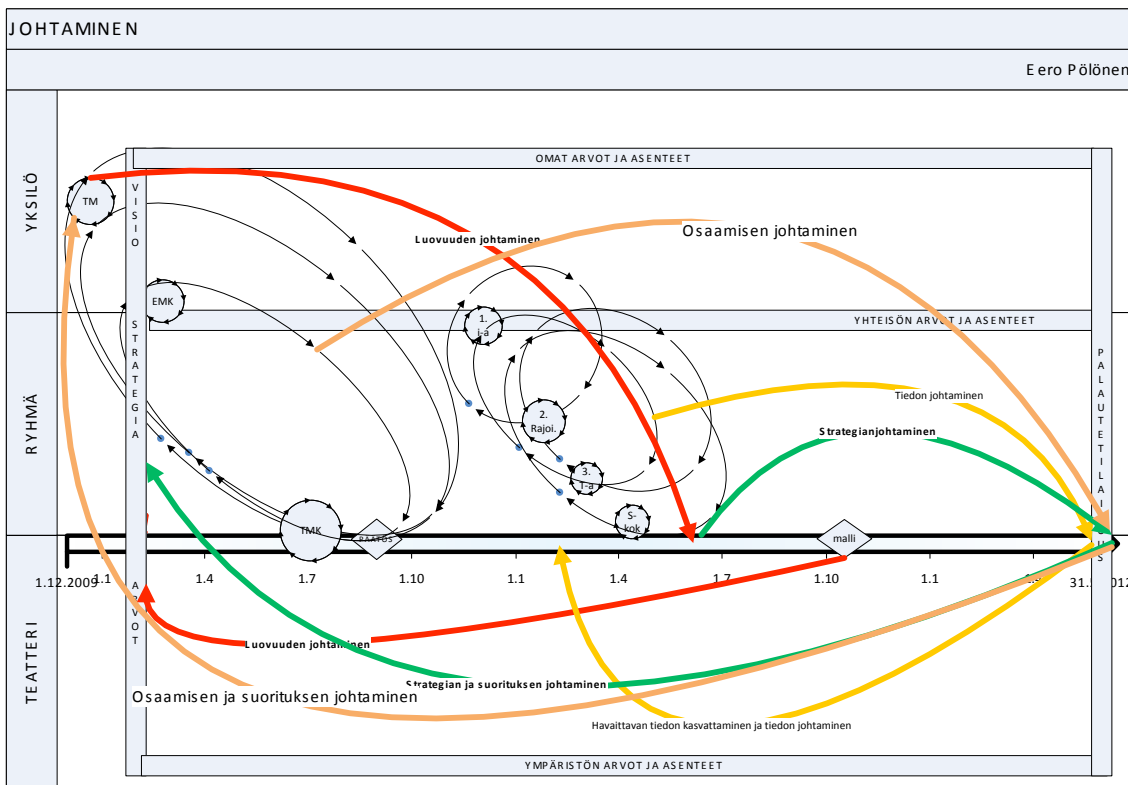
Valmistautunut mieli tarvitsee polttoainekseen myös **mielikuvitusta**. Kysymys mielikuvituksesta ja sen kehittämisestä on olennainen osa valmistautumisen ymmärtämisessä. Suunnittelijan on tutkittava tarkasti eteensä tuleva maasto. Täytyy tehdä paljon työtä, joka ei näytä työltä, mutta joka tosiasiaa vahvistaa työmotivaatiota ja on aidosti tuloksellista. Suunnittelijalla on oltava **mielikuva esityksestä** ja sen maailmasta ja **uskallus katsoa asioita päinvastaisesta suunnasta** kuin yleensä. Monet uudet ideat jäävät toteutumatta ja mahdollisuudet käyttämättä, koska ne ovat ristiriidassa vallitsevien ajatustapojen kanssa. Näiden ajatusmallien tunnistaminen on edellytys niiden muuttamiselle.

Mielikuvitusta ei voi korvata tekniikalla. Myös epäonnistumisen ja erehtymisen mahdollisuus on opittava myöntämään, epäonnistuminen on tehokas tapa oppia.

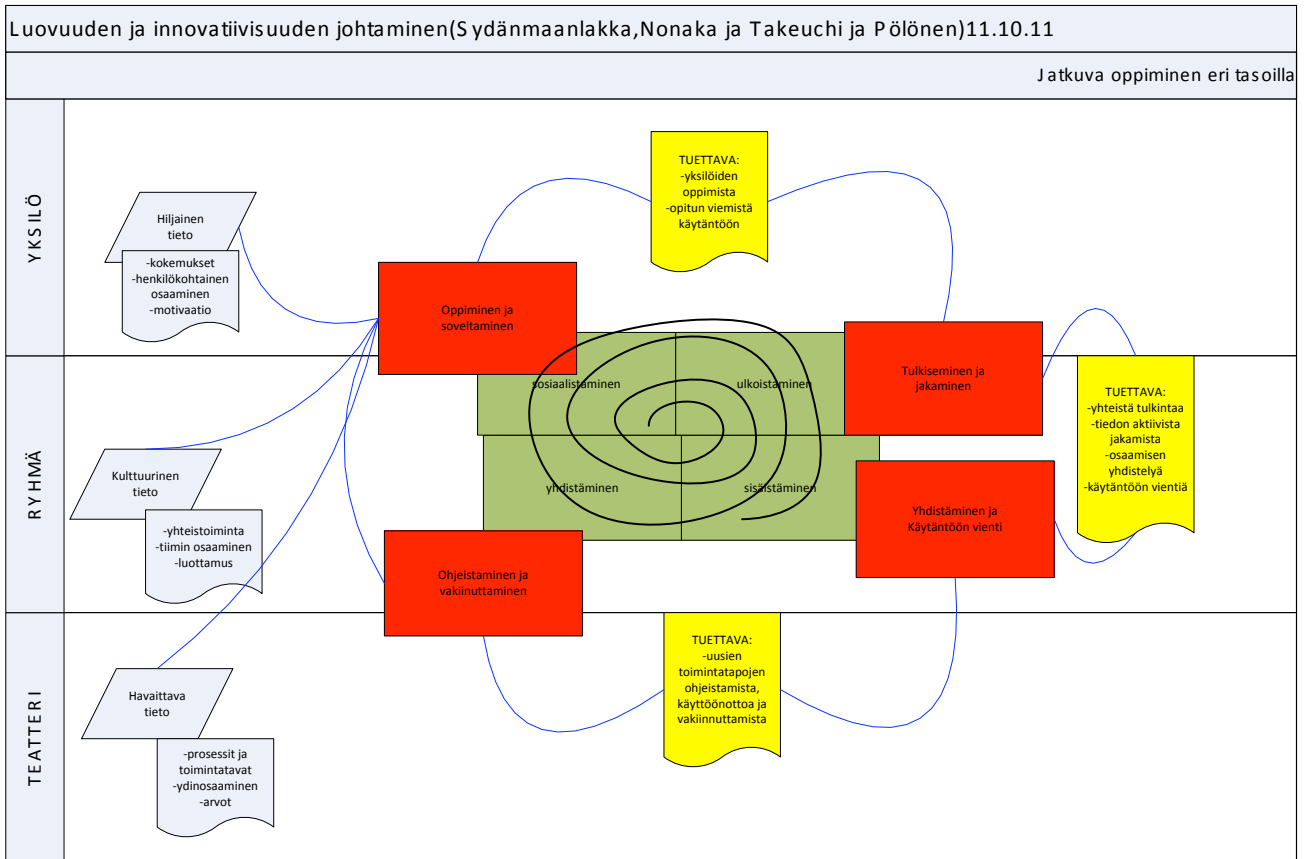
Prosessin vaihe: Tuumailu

2.1 Toimeenpaneva eli 'originating' BA

Toimeenpaneva BA määritellään yksilöiden väliseksi henkilökohtaiseksi kanssakäymiseksi. Se on tila, jossa ihmiset jakavat hiljaista tietoa: kokemuksiaan, tunteitaan ja mentaalisia malleja. Yhdessäolon avulla murretaan raja-aitoja itsen ja toisten välillä. Parhaimmillaan BA:ssa ilmenee välittäminen, rakkaus, luottamus ja sitoutuminen, jotka muodostavat perustan tiedon muuntumiselle yksilöiden välillä. SECI-prosessi alkaa toiminnan synnyttävästä BA:sta. (Lue lisää BA:sta kohdasta 3.1.1, 4.5. ja 4.6)



Kuva 9. Johtamisen vaiheet esityksen tuotantoprosessissa.



Kuva 10. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtamista tarvitaan valmistautumisen ja ennakkosuunnittelun vaiheissa.

2.2 Älä johda vaan välitä

Johtamiseen pitää teatterissa kehittää uusia menetelmiä yhteisöllisen osaamisen näkyväksi tuomiseen. On luotava edellytykset teatterisysteemin konkreettiselle tutkimiselle ja kehittämiselle mahdollisimman lähellä käytännön toimintaa sitä koskevan ensikäden havaintoaineiston avulla.

Tähän työhön tarvitaan teatterin sisäisten ja ulkopuolisten asiantuntijoiden ja esityksen valmistamisessa mukanaolevia työntekijöitä. Siinä tarvitaan myös konkreettisia apuvälineitä: teatterisysteemin ja työprosessien luonnoksia, sekä malleja, jotka auttavat eri näkökulmia ja tiedon traditioita edustavia henkilöitä ylittämään perinteisiä rajoja ja suunnittelemaan uusia ratkaisuja yhdessä.

2.3 Teatteria teatterin sisällä – Pois harmaista poteroista

Ikujiro Nonaka ja Noboru Konno ovat käyttäneet japanilaisperäistä käsitettä 'BA' sellaisesta fyysisen tilan, sosiaalisen instituution ja mielentilan yhdistelmästä, joka on erityisesti viritetty tietynlaista toimintaa varten. Uuden osaamisen kehittämisen eri vaiheissa tarvitaan erilaisia BA-tiloja.

On tärkeää rakentaa tällaisia tiloja ja luoda käytäntöjä, jossa siirtyminen tuottamisesta uuden osaamisen kehittämiseen tapahtuu **joustavasti**. Samalla on hyvä varmistaa, ettei eri tarkoituksia palvelevia tiloja luomalla eroteta uuden osaamisen kehittämisen eri osa-alueita erillisiksi maailmoiksi. Teatterin sisäisiin tilaisuuksiin kokouksiin jne. pitää luoda energiaa ja luovuutta käyttämällä teatterin tekemisen keinoja – teatteria teatterin sisässä. Näin kokoukset eivät ole työtä haittaavaa ajanvietettä, vaan osa oikeata tuloksellista työtä.

3. Suunnitteluhuone – ympäristön käyttäminen ajattelua tukevana kehyksenä

Luovuutta on helpompaa voimistaa muuttamalla ympäristön olosuhteita kuin yrittämällä opettaa ihmisiä ajattelemaan luovemmin.

3.1 Ajattelun paikka, aika ja tila

Kierre-mallissa tuotantoprosessin ennakkosuunnitteluvaiheessa tapahtuvien suunnitteluryhmän palaverien työympäristöä ja toiminnan periaatteita kuvataan termillä Suunnitteluhuone. On pohdittava, mitkä ominaisuudet ennakkosuunnittelutyössä ovat tärkeimpiä, jotta esitys onnistuisi ja päästäisiin lopputulokseen, jossa teatterin asiantuntijoiden tarpeet on ymmärretty ja ratkaistu oikealla tavalla. Näytelmätekstillä on kaksi funktiota. Ensinnäkin sen pitäisi tuottaa suunnittelijaryhmälle konteksti, johon he voivat eläytyä ja ymmärtää sitä kautta paremmin katsojaa. Toiseksi sen pitäisi antaa lähtöjä ja virikkeitä ideointiin. Suunnitteluhuone tarkoittaa fyysistä paikkaa, mutta laajemmin myös aikaa ja tilaa.

3.1.1 BA – kohtaamisen tila

'Ba' on japaninkielinen sana, joka tarkoittaa fyysistä paikkaa, mutta yhtä lailla myös laajemmin aikaa ja tilaa. BA voidaan mieltää myös yhteydeksi. Tällöin ei riitä, että esimerkiksi työpaikalla ollaan samassa tilassa, vaan ihmisten välille sekä ihmisten että ympäristön välille pitäisi syntyä **vuorovaikutuksellinen yhteys**. BA on näin moniulotteinen tapahtumapaikka, jossa ihmiset voivat toimia yhdessä jakaen, luoden ja hyödyntäen tietoa. Yhteistoimintaa tapahtuu sekä ajattelussa että konkreettisesti toiminnassa. Tila voi olla fyysinen (esimerkiksi toimisto tai liiketila), virtuaalinen (esimerkiksi sähköpostiyhteys tai telekonferenssi) tai mentaalinen (kuten jaetut kokemukset ja ideat) tai mikä tahansa näiden yhdistelmä.

BA:ssa on siis kysymys vuorovaikutuksesta ja yhdessä tekemisestä. BA toteutuu, kun ihmiset jakavat tunteitaan, kokemuksiaan sekä mentaalisia mallejaan yhdessä toistensa kanssa ja pystyvät näin ylittämään itsensä ja muiden välillä olevat esteet.

BA:ssa voidaan erottaa neljä tasoa:

Ensimmäisellä, primäärillä BA-tasolla **synnytetään toimintaa**, tapahtuu prosessiin osallistuvien henkilöiden keskinäinen sosiaalistuminen. Hiljaista tietoa välittyy fyysisen kanssakäymisen ja kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten ja keskustelujen välityksellä. Tätä vaihetta tutkijat kutsuvat BA:n synnyksi tai synnyttämiseksi (originating ba). **Tämä vaihe toteutuu käytännössä Medici-päivänä.**

Toinen vaihe liittyy BA:n **vuorovaikutukselliseen** puoleen (interacting ba). Tämä vaihe on BA:n synnyttämistä **tietoisemmin rakennettu**. Oikeiden ihmisten ja heidän edustamansa tietotaidon ja kykyjen optimaalinen sekoitus on kriittinen vaihe projektiryhmien ja poikkitieteellisten ryhmien rakentamisessa. Dialogin kautta yksilölliset mentaalit mallit ja taidot muuntuvat yhteisiksi käsitteiksi ja konsepteiksi. Tässä vaiheessa tapahtuu itse asiassa kaksi yhtäaikaista prosessia: yksilöt jakavat toistensa mentaaleja malleja ja samaan aikaan reflektioivat ja analysoivat omia mallejaan. Tällöin hiljaisesta tiedosta tulee käsitteellistä.

Tässä vaiheessa on tarpeen metaforien käyttö. On myös oltava tarpeeksi herkkyyttä tunnistaa merkityksiä. Kierre-tuotantoprosessin osaprosesseissa 'Käynnistäminen' sekä 'Ennakkosuunnittelu' pitää synnyttää ja vaalia tietoisesti vuorovaikutuksellista BA:ta. **Suunnitteluhuone on sen konkreettinen malli.**

Kun BA valjastetaan vuorovaikutukseen ja siten kollektiivisen reflektoinnin välineeksi, tapahtuu samalla sen istuttaminen teatterin työkalutuuuriin. Tämä vaihe on **yhdistelmävaihe**, paikka dialogille, jossa ihmiset sitoutuvat merkityksen ja arvon luomiseen. **Virtuaalisesti tapahtuva vuorovaikutus** edustaa BA:n seuraavaa vaihetta (cyber ba). Se on yhdistelmävaihe, jossa virtuaalisuus korvaa reaalisen tilan ja ajan. Siinä uutta tietoa yhdistetään olemassa olevaan informaatioon ja tietoon siten, että uusi tieto samalla systematisoituu koko organisaatioon. Tätä vaihetta voisi konkretisoida jatkuvan verstaan interaktiivisella vaiheella, jolloin **työstetään ongelmia ja ideoita nettiympäristössä.**

Neljännessä vaiheessa on kyse **sisäistämisestä**. BA:n harjoittaminen tukee sisäistämistä ja kiihdyttää käsitteellisen tiedon muuntumista hiljaiseksi tiedoksi. Vanhempien mentoreiden ja kollegojen palaute keskitetään tiettyjen toistuvien kuvioiden ja mallien löytämiseen.

Tämäntyyppinen ohjaus ei siten perustu analyysiin, vaan jatkuvaan itseään korjaavaan liikkeeseen työssä oppimisen kautta. Tiedon sisäistämistä rikastetaan muodollisen, käsitteellisen tiedon oikeilla tai simuloituilla muodoilla. Tätä vaihetta kutsutaan BA:n harjoittamiseksi (exercising ba). Tämä vaihe pitää toteutua teatterin tuotantoprosessin **harjoitusvaiheessa saumattomasti toiminnan kanssa rinnakkain**, ilman etukäteisajoitusta.

3.2 Suunnitteluhuoneen teoriaa

Ympäristön merkitystä korostava näkemys on keskeinen monissa luovaa työtä ja innovaatioita käsittelevissä tutkimuksissa. Suunnitteluhuone on hyvä ymmärtää dynaamisena systeeminä, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Fyysisen ympäristön vaikutus on kaksijakoinen. Yhtäältä se vaikuttaa ryhmän toimivuuteen, sosiaaliseen kanssakäymiseen, toisaalta se vaikuttaa yksilön toimintaan.

Luova tila voi olla futuristinen, leikkisä, minimalistinen. Tilat voivat olla luonteeltaan hauskoja, jännittäviä ja kiehtovia. Luovan tilan ominaisuuksia voidaan teorian perusteella kuvata seuraavasti:

- dynaamisuus ja leikkimielisyys
- epämuodollisuus ja rentous
- emotionaalisuus
- hyvinvointi ja inhimillisuus
- luovuuden artefakti(t)
- inspiroivat yksityiskohdat
- resurssien saavutettavuus.

Suunnittelutilan ytimessä on informaatioon perustuva yksilöiden ja ryhmän **tiedostettu pohdinta**. Tilan sisimmällä tasolla ovat dynaamisuus, keskustelun tukeminen, leikkimielisyys ja resurssien saatavuus. Nämä tekijät voivat olla yhtä aikaa sekä tilan ominaisuuksia että toiminnan määrittäjiä.

Luova prosessin voidaan jakaa seuraaviin alaprosesseihin:

1. Arvon luominen
2. Ympäristön käyttäminen ajattelua tukevana kehyksenä
3. Mielikuvitus tai kuvittelu
4. Aineellistaminen.

Nämä neljä alaprosessia limittyvät toisiinsa. Arvon luominen läpäisee koko luovan prosessin ja toimii rinnan yrityksen tai organisaation arvoverkoston kanssa. Seuraavat kolme alaprosessia liittävät luovan työn kiinteämmin fyysiseen kontekstiin. Jokainen alaprosessi käy läpi klassiset vaiheet:

Valmisteluvaihe on pitkälti informaation prosessointia, joka tapahtuu yksin tai ryhmissä.

Tilallisten järjestelyiden pitää palvella datan ja informaation organisoimista ja tiedon esteetöntä kulkua ihmisten välillä.

Hautomisvaiheessa aktiivinen ideointi jätetään hetkeksi syrjään, mutta ongelman kognitiivinen prosessointi jatkuu implisiittisesti. Ympäristön aistiärsykkeet saattavat tukea vaihetta.

Oivallusvaiheessa ongelma ratkeaa tai idea syntyy. Vaihe on luonteeltaan hyvin ryhmän käyttäytymiselle ominainen eli idiosynkraattinen, yksilökohtainen, eikä sillä välttämättä ole yhteyttä tietynlaiseen tilaan tai paikkaan.

Yksityiskohtaisen suunnittelun tai idean arvioinnin vaihe muistuttaa prosesseiltaan valmisteluvaihetta, tilan on tuettava toimeenpanoprosessia.

3.3 Ryhmän luova Kierre

Luova prosessi on kognitiivista toimintaa eli informaation prosessointia ja merkitysten konstruointia. **Kognitiivinen toiminta ei kuitenkaan tapahdu vain yhden luovan yksilön päässä: luovuus syntyy ihmisen ja hänen ympäristönsä välisessä vuorovaikutuksessa.** Idea tai tuote, joka ansaitsee määritteen luova, syntyy erilaisten vaikutteiden synergiasta, ei yhden henkilön mielessä.

Huippuluovien ryhmien yhdistäviksi piirteiksi on määritelty:

1. Ryhmillä on yhteinen unelma ja visio, joka toimii kiintopisteenä luovan kaaoksen keskellä. Sisäinen motivaatio energisoi ryhmää ja intohimoinen sitoutuminen asiaan toimii rekrytointiperusteena.
2. Organisaation päätöksenteko perustuu mission ja vision sisältämiin ideoihin, ei muodolliseen johtaja-auktoriteettiin. Näin yksilöt ylittävät itsensä (egonsa) muiden avulla.
3. Ryhmien toimintaa varjellaan tietoisesti ulkomaailman tai emo-organisaation muiden osien painostukselta. Usein tästä vastaa työskentelyrauhan turvaamiseen keskittyvä johtaja (=suojelija).
4. Ryhmillä on todellinen tai kuviteltu vihollinen, joka auttaa ryhmää määrittelemään itsensä suhteessa siihen. Tärkeää on, että kilpailu tapahtuu ryhmien välillä, ei niiden sisällä.
5. Ryhmät mieltävät itsensä haastajiksi ja altavastajiksi.
6. Yksilöt saattavat tehdä henkilökohtaisia uhrauksia työn eteen.
7. Ryhmien johtajat eivät pelkää rekrytoida itseään lahjakkaampia, vaan ovat luovuuden ja osaamisen rekrytoijia ja jalostajia, hyviä verkostopelaajia ja orkestroijia.
8. Kutakin yksilöä "peluutetaan" kokonaisuuden kannalta optimaalisella pelipaikalla ja parhaassa roolissa. Yksilöillä on sisäinen motivaatio tehtävään, tarvittavat taidot, lahjakkuus ja

erityisosaaminen sekä luovuutta edistävät ajattelu- ja työskentelytavat. Toimenkuvat ovat mieluummin alimääritettyjä kuin liian tiukasti rajattuja.

9. Ryhmissä vallitsee nuorekas henki ja leikkivä toimintakulttuuri. Ryhmässä on pikemminkin optimistis-utooppinen kuin realistinen ajattelutapa.

10. Ryhmät saavat ryhtinsä siitä, että niiden työskentelyn tulee lopulta tuottaa jokin ulkoinen, materiaallinen tulos. Epäonnistuminen sallitaan - kunhan siitä opitaan. Ryhmä käy epäonnistuneet projektit huolella läpi ja keskittyy siihen, mitä tapahtui ja miten virheitä voitaisiin estää tulevaisuudessa, ei siihen kuka teki mitä.

On myös esitetty, että kestävästi luovilla organisaatioilla ja ryhmillä on omanlaisensa "persoonallisuus" tai "sielu", joka näkyy organisaatiolle ominaisessa tavassa tuottaa tietoa ja puhutella ympäröivää maailmaa. Luovat ihmiset rakentavat usein itselleen hyvin kokonaisvaltaisesti toimivan elämisen ja toiminnan rytmin, johon kuuluu tietoisesti toisistaan rajattuja vaiheita yksinäisestä työskentelystä vuorovaikutukseen, rentoutumiseen ja virikkeiden hakemiseen. Tällainen prosessuaalinen toimintatapojen rutinointi ja personalisointi vapauttaa energiaa itse luovaan toimintaan.

Luovaan prosessiin liittyy aina myös arvaamattomuutta. Luova toiminta ei koskaan ole ainoastaan "tavoitteellinen projekti", vaan synnyttää yhä uusia tavoitteita edetessään ja täten muuntaa ja muuttaa alkuperäistä lähtökohtaansa. Ihmiset eivät siten välttämättä johda luovaa prosessia, vaan tavallaan prosessi ohjaa itse itseään. Muodoltaan luova prosessi ei ole lineaarinen, vaan pikemminkin syklinen, kehämäinen. Prosessin vaiheet ovat usein myös päällekkäisiä.

Ryhmän luova Kierre = Luovaa prosessia edistävä tila

Luova ryhmätyöprosessi sisältää seuraavat vaiheet:

1. Valmistautumisvaihe
2. Ongelmanratkaisutehtävän saaminen tai muotoileminen
3. Vaihtoehtojen kehittäminen eli divergenssi
4. Inkubaatio eli hautumisvaihe
5. Vaihtoehtojen valinta eli konvergenssi

Luovan prosessin ydin muodostuu viidestä kierteestä, eli vaiheesta, jotka kaikki ovat luonteeltaan erilaisia. Osa edellyttää ryhmätyötä, osa enemmän muhittelua kunkin omassa päässä.

Starttivaiheessa olennaista on sekä kerätä tarvittavaa tietoa että hankkia inspiraatiota uuden ajattelun raaka-aineeksi. Kussakin kierteessä on näin ollen paitsi tietyt toiminnalliset, myös osallistujamääriin liittyvät reunaehdonsa, jotka on otettava huomioon.

Luovan prosessin vaiheista ehkä tärkeimmässä tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman paljon erilaisia vaihtoehtoja. Tähän liittyy vahvasti kyky kuvitella mahdotonkin mahdolliseksi. Ilman leikkisää asennetta ja kokeilevaa ilmapiiriä ideariihien saldo jää huomattavasti laihemmaksi. Tästä syystä suunnitteluvaiheen täsmennetty tavoite luovuutta edistävän tilakonseptin osalta kiteytyy **avoimuuteen, läpinäkyteen, yhteisöllisyyteen ja leikkisyyteen.**

Tilaan tarvitaan hyvät välineet kommunikoida. Eräs tapa, joka on varsinkin lavastajien mieleen, on kuva, **asioiden hahmotteleminen paperille.** Hahmottelemisessa hyvänä puolena on myös se, että suunnittelijoiden on helpompi kommunikoida sen välityksellä, kun ei ole "kielimuuria". Suunnittelijaryhmille on hyvä ainakin tarjota mahdollisuus kommunikoida sekä hahmottelemalla että verbaalisesti. Ennakkosuunnittelun leikkisyys ja huomioidaan tekemällä ensimmäisiin hahmotelmiin ja ideoihin palaaminen ja niiden muokkaaminen helpoksi, säilyttämällä niitä **näkyvillä Suunnitteluhuoneessa.**

3.4 Suunnittelun työvälineet

Suunnittelu on paljolti asioiden esille tuomista ja omien ideoiden pukemista näkyvään muotoon. Käytetyin menetelmä on asioiden mallintaminen paperille, mutta osalle suunnittelijoita verbaaliset työvälineet, kirjoittaminen ja puhuminen, ovat tärkeämpiä. Suunnittelijan työympäristö koostuu kuitenkin usein monista eri työvälineistä, joita käytetään eri asioiden tekemiseen.

Hahmottelu auttaa suunnittelijoita ajattelussa, ideoiden muodostamisessa ja omien ajatusten selkeyttämisessä. Hahmotteluun suunnittelijat käyttävät mm. paperia ja kyniä, sekä valko-, liitu-, ja fläppitauluja. Yksi tapa hahmotella asioita on niiden fyysinen mallintaminen käyttämällä erilaisia materiaaleja, kuten paperia, vahaa, legoja, puuta ja kangasta.

3.5 Suunnitteluhuoneen konkretisointia Kierteessä

Kierre-tuotantoprosessin osaprosessiessa "Käynnistäminen" ja "Ennakkosuunnittelu."

Käynnistäessään esityksen taiteellista toteuttamista esityksen ohjaaja päättää käyttää Suunnitteluhuonetta. Teatterista löytyy sopiva **tyhjä tila**, joka on käytettävissä koko tuotannon toteuttamisen ajan ja tilassa voidaan säilyttää suunnitteluryhmän kaikki ennakkosuunnittelumateriaalit.

Vaihe 1.

Ohjaaja suunnittelee **ryhmän ensimmäisen tapaamisen, eli idea-avaruuden**.

- Teksti / synopsis / idea-alkio jaetaan ryhmälle neljä viikkoa aiemmin, jokaisen pitää valmistella tapaamiseen esim. ensimmäisen esitystekstin lukukerran tunnot, mielikuvat yms. 10-15 min esitysaika henkilöä kohti.
- Ohjaaja valmistautuu vastaamaan: Miksi tämä esitys tehdään nyt? Mitä minä voin siitä kertoa nyt. Kaikki ilmaisun keinot käytössä.
- Ohjaaja / tekninen tuottaja / assitentti valmistelee ns. esityslakanan, jossa ovat kohtaukset sidottuna aika-akseliin.
- BA:n synnyttäminen. **Valmistelu**. Ensimmäinen tapaaminen aloitetaan siitä, että ryhmä alkaa rakentaa tyhjistä tilasta suunnitteluhuonetta. Mitä kaikkea sinne löytyykään 30 minuutissa!
- **Hautominen**. Ohjaaja esittelee omat työskentelyyn liittyvät arvonsa (Ensimmäisellä BA-tasolla tapahtuu prosessiin osallistuvien henkilöiden keskinäinen sosiaalistuminen. Hiljaista tietoa välittyy fyysisen kanssakäymisen ja kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten ja keskustelujen välityksellä.)
- Kaikki ryhmän jäsenet kertovat työhön ja **työskentelyyn liittyvät arvonsa** sekä **miten työskentelee** parhaiten ja mitä **odotuksia** on ryhmän toiminnalta.
- Yhteistä keskustelua työn arvoista, työskentelyn tavoista ja odotuksista toimia yhdessä.
- Jokainen suunnittelija kertoo **ensikokemuksistaan**, dokumentit sijoitetaan näkyville, **ei saa kommentoida**.
- Ohjaajan ensimmäiset mielikuvat, yhteistä keskustelua, **syntyy uusia ideoita**.

- **Oivalentaminen.** Ohjaaja esittelee Miksi tämä nyt! Kaikki mitä ennakkoon on mielessä.
- Esityksen aikajanallinen kehys ns. esityslakana esille.
- Syntyy **luonnoksia.**
- **Päätökset:**
 - Yhteinen mielikuva esityksen sisällöllisestä ulottuvuudesta.
 - Seuraavat istunnot ja huoneen jatkuva kehittäminen sekä siellä toimiminen, **dokumentointi.**
 - Suunnittelijat siirtyvät kehittämään luonnoksia vallitseviin olosuhteisiin ja realiteetteihin.

Vaihe 2.

Valmistautuminen keskustelemaan tapaamiseen eli rajoite avaruus.

Huoneen tarvitsemat laitteet ja välineet hankitaan. Ohjaaja täsmentää lakanaa. Kehitellyt luonnokset viedään reaaliseen kehykseen valmiiksi. Näyttämötilan pienoismalli on tyhjänä.

- **Hautominen.** Keskusteleva tapaaminen suunnitteluhuoneessa. Luonnokset esitellään, suhteessa malliin ja lakanaan. Dialogivaihe.
- **Oivalentaminen.** Päätetään mallintaa esityksen pienoismalli luonnostelun pohjalta.

Vaihe 3.

Valmistautuminen Suunnittelukokoukseen.

Pienoismallin valmistus, ennakkosuunnitelmien lopullinen tekeminen. Henkilöstön sitouttaminen ja valinta. Budjetointi, markkinointi yms. Valmistelu. Näyttelijöiden edustus. Kaikki dokumentit näkyville huoneeseen.

- **Hautominen.** Suunnittelukokous suunnitteluhuoneessa. Keskustelua.
- **Oivalentaminen.** Päätetään suunnitelmien toimivuudesta sekä päivämäärä esittelytilaisuudesta henkilökunnalle.

4. Luova ajattelu

Esitysaihioiden etsintä tarvitsee sekä yksilön että ryhmän luovan työn prosessin ymmärrystä. Luova ajattelu kostuu kahdentyyppisestä ajattelusta: ideoiden tuottamisesta (divergenssi) ja niiden arvioinnista (konvergenssi). Jos nämä ajattelutavat sekoittuvat toisiinsa, luovuus loppuu.

Ideoiden tuottaminen ja ideoiden arviointi perustuvat aivan erilaisiin mielen prosesseihin. Ideoiden tuottaminen perustuu ennen kaikkea mielikuvitukseen ja asioiden vapaaseen yhdistelyyn, ideoiden arviointi taas ennen kaikkea asiantuntemukseen ja analyttiseen päättelyyn.

Luovuus ei ole pelkästään älyllinen prosessi, se vaikuttaa koko ihmisen tietoisuuden alueella. Se sisältää paitsi tiedot ja taidot, myös tunteet, aavistukset, alitajuiset havainnot, estetiikan tajun ja intuition. **Ajattelun ja tuntemisen vuorovaikutus on luovan prosessin ydin.**

Luovuus ja sen lähikäsitteet, etenkin mielikuvitus ja innovaatio, sekoittuvat helposti toisiinsa. **Mielikuvitus** on ihmismielen lahja, jonka avulla voidaan astua pois nykyhetkestä. Sen avulla voi palata menneeseen, katsoa nykyisyyttä eri näkökulmista, ottaa toisen ihmisen näkökulman ja tarkastella tulevaisuuden erilaisia vaihtoehtoja. Mielikuvitus irrottaa vallitsevista olosuhteista ja antaa jatkuvan mahdollisuuden asioiden muuttamiseen nykyhetkessä. Mielikuvitus voi olla täysin yksityinen prosessi, ajatuksia, joista kukaan ei saa koskaan tietää, eikä sillä ei ole välttämättä vaikutusta ulkomaailmaan ollenkaan. Luovuus sen sijaan on näkyvää, se on tekemistä eli mielikuvituksen soveltamista käytäntöön.

Innovatiivisuus on prosessi, jossa ideat laitetaan hyötykäyttöön. Innovatiivisuus on luovuuden soveltamista käytäntöön. Lopputuloksen on yleensä aina jotain uutta, parannettua tai molempia.

Luovan ajattelun kaksijakoisuus näkyy myös luovan henkilön luonteessa.

Csikszentmihalyi mm. kuvaa luovan ihmisen kompleksista persoonallisuutta kuvaa erinomaisesti paradoksien avulla:

1. Luova ihminen on hyvin energinen, mutta hän on myös hiljainen ja vaatii lepoa.
2. Hän on älykäs, mutta myös naiivi.

3. Luova persoona on leikkisä ja kuitenkin kurinalainen tai toisin sanoen vastuullinen ja vastuuton yhtä aikaa.
4. Hänestä löytyy mielikuvitusta ja fantasiaa sekä samalla vahvaa realistisuutta.
5. Hän on sekä ekstrovertti että introvertti.
6. Luova ihminen on ällistyttävän nöyrä ja kuitenkin ylpeä.
7. Hän pystyy pakenemaan kulttuurin jäykkiä feminiinisiä ja maskuliinisia stereotypioita rikkomalla niitä eri tavoin. Hänestä löytyy jopa tietynlaista psykologista androgynisyyttä.
8. Pystyäkseen vallankumoukseen hänestä löytyy kapinallisuutta ja itsenäisyyttä, mutta toisaalta hän on myös traditionaalinen ja konservatiivinen.
9. Mielenkiintoinen piirre on myös kiihkeä intohimoisuus työtä kohtaan, pystyen samalla ällistyttävään objektiivisuuteen arvioinnissa.
10. Luovalle ihmisille tyypillinen avoimuus ja sensitiivisyys johtavat usein kärsimykseen ja kipuun, mutta toisaalta myös suureen nautintoon ja iloihin.

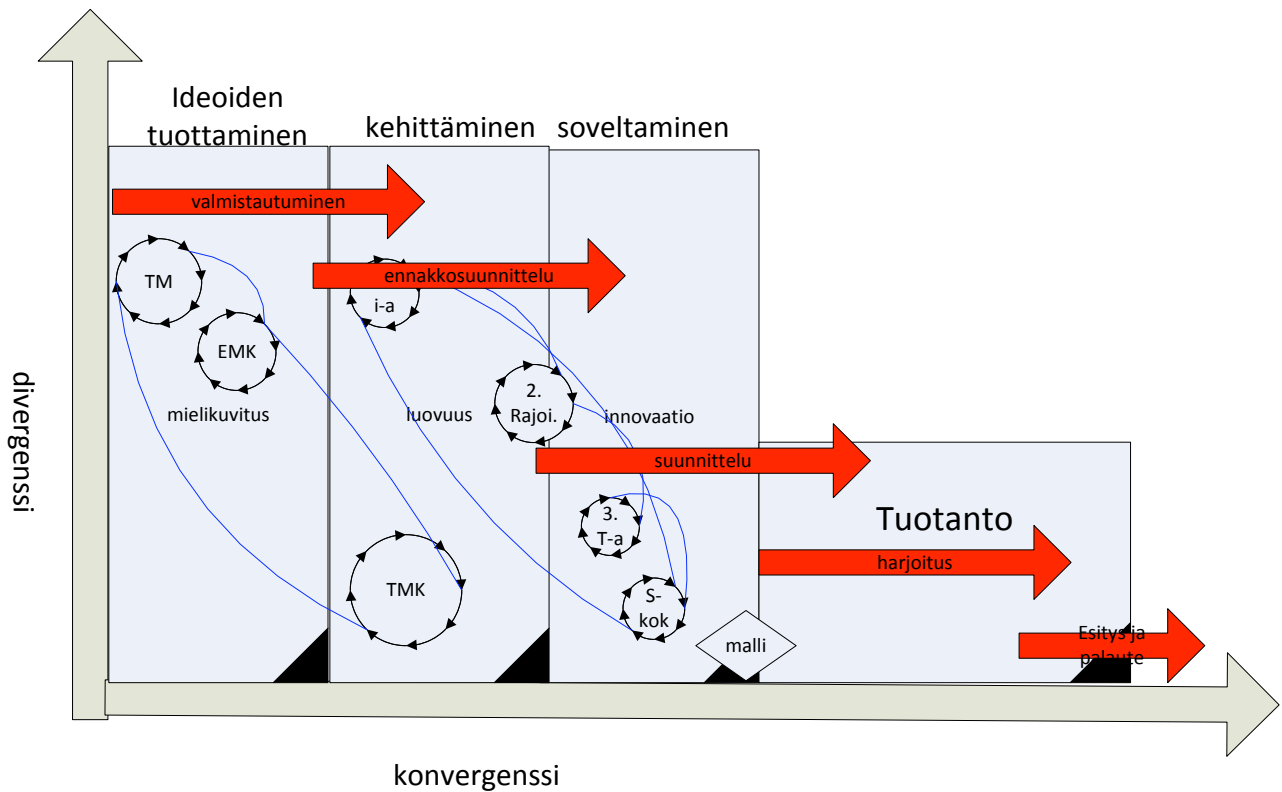
4.1 Luovuus teatterissa

Teatteriala on oivallinen esimerkki luovuuden erilaisista piirteistä. Siihen liittyy voimakkaasti paitsi yksilötason ilmiöitä, myös samalla ryhmässä toimimisen lainalaisuuksia. Tekijät toteuttavat työn erilaisia vaiheita itsensä kautta, mutta aina suhteessa ryhmään.

Luovuus on vapaata ilmaisua, improvisointia ja leikkiä, mutta se on myös kriittistä arviointia ja työtä, joka vaatii tietoa, taitoa ja kontrollia. Luova prosessi on kaikilla aloilla sama kaksivaiheinen prosessi sisältäen ideoiden tuotannon ja arvioinnin. Jokaisessa luovassa prosessissa laajennetaan tietämyksen rajoja, jotta voidaan löytää uusia vaihtoehtoja. Prosessissa käytetään taitoja, jotka usein kehittyvät työn vaatimusten mukaan.

Luova prosessi alkaa improvisoinnilla, ideoiden luonnostelulla ja niillä leikkimisellä. Paitsi ajatteleamalla, ideat voivat syntyä myös tekemisen yhteydessä. Usein ideat vaativat myös haudutteluvaiheen. Tällöin tiedostamaton mieli pääsee tekemään sellaisia yhdistelmiä eri asioiden välillä, joita rationaalisesti ajatteleva mieli ei suostuisi yhdistelemään.

Luovuus ei siis ole ainoastaan ideoiden synnyttämistä, vaan se sisältää myös arvioivan vaiheen, jossa ideoiden arvo punnitaan, ideoita testataan ja myös hylätään. Luovuus vaatii usein epäonnistumisia ja muutosta, ennen kuin parhaat tulokset syntyvät. Luovuuden kehittämisen ja oppimisen kannalta on oleellista ymmärtää molempien vaiheiden merkitys luovalle prosessille.



Kuva 11. Hyvän esityksen löytämiseksi on tuotettava paljon ideoita.

Kuvassa on havainnollistettuna luovan työn prosessi Kierre-toimintamallissa. Siinä on eroteltuna mielikuviutus, luovuus ja innovaatio sekä niiden suhde divergenttiin ja konvergenttiin **luovan työn vaiheeseen**.

Parhaat ideat lähtevät siis yhteistyöstä. Ei kuitenkaan ole yhdentekevää millaisessa ryhmässä suunnittelu tapahtuu. Esimerkiksi monialaiset suunnittelijaryhmät ovat luovempia kuin samantaustaiset ryhmät, koska erilaiset taustat ja näkökannat johtavat uudenlaisen oivalluksiin helpommin.

Kun organisaatiossa taataan moniäänisyys, eriäänisyys, syntyy ns. luova hierre. Tämä mahdollistaa luovien ajatusten tuottamisen ryhmässä. Hyvä keino ravistella luotuneita organisaatioita onkin **hyödyntää 'muukalaisia'**. Organisaation työntekijät voivat vierailta taustaltaan erilaisten asiantuntijoiden luona tai kutsua heitä käymään. 'Muukalaisia' voidaan myös rekrytoida organisaatioon pidemmäksi aikaa liiallisen yhtenäisyyden rikkomiseksi.

4.2 Teatterin Medici-päivä

Tuumailupäivän nimi 'Medici-päivä' tulee Frans Johanssonin kirjasta Medici-ilmio – huippuoivalluksia alojen välimaastossa. (*Termi: Eero Pölönen*)

Medici-päivä on kerran vuodessa järjestettävä teatterin tulevan ohjelmiston ideointipäivä, johon osallistuu koko teatterin henkilökunta ja heidän valitsemansa vierailijat eli muukalaiset. **Pyhitetty mielikuvitukselle!** Päivän järjestämiseen on kaksi syytä: teatterin henkilökunnalle on tarjottava mahdollisuus esittää omia esitysalkioita sekä luoda uusia esitysaihoita ulkopuolisten vierailijoiden tuomasta synergiasta.

Medici-päivänä kerätään esitysalkioita.

Keräämisvaiheen tarkoituksena on synnyttää mahdollisimman kattava kokoelma esitysalkioita, josta luovan työn tuloksena voidaan synnyttää esitysaihoita myöhempien työvaiheiden avulla. Kerääminen tarkoittaa konkreettista keräilyä, jota nimitän tässä esitysalkioiden poimimiseksi. Keräämisvaiheelle **keskeistä on kritiikittömyys**. Usein luova työ kilpistyy liian varhaiseen itsekritiikkiin. Valmiita esitysaihoita voidaan testata henkilökunnan ja ulkopuolisten 'muukalaisten' kanssa, sekä saada palautettua jo toteutetuista esityksistä. 'Muukalaiset' ovat teatterin henkilökunnan valitsemia ja nauttivat henkilöstön **varauksetonta luottamusta**.

'Muukalaiset' pääsevät myös sisälle teatterin toimintaan mielenkiintoisessa ja luovassa vaiheessa. Tuumailupäivä on teatterin vuosittainen karnevaali, jolloin yhteisön normaalit rajat rikotaan, toimintakulttuuri käännetään nurin ja karnevaaliin olennaisesti kuuluva nauraminen kyseenalaistaa vallitsevat käsitykset. Sitoutuneista 'muukalaisista' voi myös tulla teatterille mentoreita tai kummeja.

Tärkeää on, että kaikille tuumailupäivään tuleville on kerrottu päivän aihe ja he tuovat mukanaan jotakin konkreettista ideamateriaalia, kuten kuva, sana, motto, lause, runo, haiku, kollaasi, video, kone, taulu jne.

Medici-päivän toiminta on teatterin ulkoisen toimintaympäristön ja yhteiskunnan välimaastossa. Elämme maailmassa, jossa syvällisesti ajateltuna jokaisesta on hyötyä jollekin, vuorovaikutus opettaa. Oleskelu välimaastossa, 'alojen välisessä tyhjässä tilassa', johtaa lähes väistämättä tulevien mahdollisuuksien määrän hurjaan kasvuun riippumatta siitä, onko itse idea loistava vai kurja. Välimaastoideoiden tutkimisesta koituu siten aina hyötyä jatkoa ajatellen.

Välimaastoideoita synnytetään esimerkiksi kutsumalla kirjailija, sosiaalityöntekijä tai vaikkapa kemisti Medici-päivän vierailijaksi. Tällöin ohjelmiston ideoinnissa siirrytään varmasti yllättäviin ja kiehtoviin suuntiin, välimaastoihin, joista löytyy mielenkiintoisia kytköksiä.

Koska välimaasto on tuntematonta aluetta, jolla ei voi kovinkaan helposti soveltaa aikaisempia tietoja tai kokemuksia, ihmiset eivät uskalla ottaa riskejä. Emme pelkää niinkään rahallista tai ajallista tappiota, vaan pelkäämme eniten ylpeytemme ja arvoasemamme puolesta. Mutta: suurin riski on olla ottamatta riskiä.

4.2.1 Esimerkkejä Medici-päivään

Medici-päivässä voi ideointiin käyttää eri menetelmiä.

Yhteinen ideointi: Kaikki istuvat saman pöydän ääreen ja jokaisella on edessään tyhjä paperi. Yksi tyhjä paperi on keskellä pöytää jokaisen ulottuvilla. Jokainen kirjoittaa ensin yhden idean edessään olevalle paperille, siirtää paperin keskelle pöytää ja ottaa tilalle jonkun muun kirjoittaman paperin. Hän pyrkii kehittämään paperille kirjoitettua ideaa jotenkin eteenpäin ja laittaa sitten taas paperin keskelle pöytää ja ottaa uuden tilalle. Ja niin edelleen. Harjoituksen aikana ei saa puhua mitään.

Ajattele päinvastoin, kokeile idearyöppyä: Assosiaatioesteet vaikuttavat kykyymme innovoida ja ideoida. Jos yksilöllä on matalat assosiaatioesteet, hänen assosiaatioketjunsu etenevät epätavallisia reittejä erikoisalan ulkopuolelle, eivätkä pysyttele karsinoituina oman erikoisalan sisällä. Esteiden korkeus on peräisin mm. oppimistyylistä, luonteesta ja opituista tavoista. Meidän tulee oppia monella eri tavalla eikä juuttua yhteen tapaan. Assosiaatioesteistä voi päästä eroon ajattelemalla asiat päinvastoin, kokeilla erilaisia näkökulmia.

Assosiaatioesteisen ihmisen kannattaa ideoinnissa kokeilla idearyöppyä. Ideoida niin kauan, kunnes ideoita ei enää tule. Vasta tämän jälkeen aletaan pohtia ja todentaa toimivia ideoita.

Lähde välimaastojahtiin: Tämä tarkoittaa sitä, että etsitään yhteyksiä epätavallisista paikoista ja seurataan sitten, mihin yhteydet johtavat. Esimerkiksi kävelylenkillä kerätään täysin summittaisesti lista asioista ja sanoista, ilman että ne mitenkään liittyvät käsillä olevaan ongelmaan. Sen jälkeen yritetään liittää listan asiat ongelmaan. Vastaa saattaa tulla täysin uudenlaisia assosiaatioita.

4.3 Ravistettava – Omskakas

Saku Tuominen ja Katja Lindroos toteavat kirjassaan *Ravistettava – Omskakas, toisinajattelijan käsikirja*, että ravistaminen on uudenlainen tapa lähestyä luovuutta, uuden keksimistä sekä toisinajattelua. Yleensä pohditaan sitä, mitä uutta tietoa ja taitoa tarvitaan, jotta toisin ajattelu olisi mahdollista. Ravistaminen ja sen filosofia lähtee kuitenkin siitä, että ajattelumme on riippuvainen ympäröivästä maailmasta. Otamme virikkeitä ympäröivän maailman erilaisista toimista ja siitä miten sen näemme. Olemme herkkiä ympäristön muutoksille, mutta toisaalta pystymme myös tekemään omia ratkaisujamme. Ravistaminen lähtee eroon pääsemisen filosofiasta – meillä on jo valtavasti kaikkea, jopa liikaa.

Ravistaminen voi olla esimerkiksi sekoittamista, ylösalaisin kääntämistä, pohjaan tarttuneen sakan irrottamista, esteistä ja rajoitteista irti päästämistä, sekä rentoutta ja irtonaisuutta. Se ei siis ole tekniikka vaan tekniikoiden tapa suhtautua elämään – luotuneiden toimintatapojemme tunnistamisen oppimista voidaksemme pyrkiä muuttamaan niitä oikeaan suuntaan. Samalla se tekee myös oman muuttumisemme mahdolliseksi. Voimme siis valita, kasvammeko tutulla uralla vai siirrymmekö siltä pois.

Kirjan kymmenen kokonaisuutta liittyen ravistamiseen:

1. *Ajankäyttö – Meidän on opittava ravistamaan ajankäyttöämme sekä tapaamme suhtautua aikaan*
2. *Tapa ajatella – meidän on ravistettava tapaamme ajatella ja hyväksyttävä ajattelemisen taitona*
3. *Vertailemisen pakko – jos haluamme tehdä asioita eri tavalla kuin muut, meidän on ravistettava itsemme irti vertailemisen pakosta*
4. *Epävarmuuden pelko – meidän on ravistettava pakonomaista haluamme välttää epävarmuutta ja hyväksyttävä se osaksi elämäämme*
5. *Yksi totuus – meidän on ravistettava itsemme irti yhden totuuden maailmasta, koska sellaista maailmaa ei ole olemassakaan*
6. *Monimutkaisuus – meidän on ravistettava itsemme eroon monimutkaisuuden houkutuksesta, sillä kaikki rakastavat yksinkertaista*
7. *Hyödyllisyys – meidän on ravistettava mielemme eroon hyödyllisyyden ja hyödyttömyyden käsitteistä, koska me emme etukäteen tiedä, mikä on mitäkin*
8. *Epäonnistuminen – meidän on ravistettava itsemme eroon epäonnistumisen pelosta, sillä mitään suurta ei synny ilman riskiä*
9. *Turhantärkeys – jos ja kun me epäonnistumme, meidän on ravistettava minäkuvaamme ja opittava nauramaan itsellemme*
10. *Itsetunto – jotta kaikki tämä on mahdollista, meidän on ravistettava maailmamme sellaiseksi, että se tukee itsetuntomme kehittymistä*

4.4 5 x Miksi?

Miksi minun pitäisi muuttaa mielenmallini? Muutos lähtee yksilöistä. Kun yksikin muuttaa ajattelutapaansa, muut joutuvat vähintään kyseenalaistamaan omaansa. Mielenmallin muutos kohti mahdollisuuksien näkemistä ja epäonnistumisiin suhtautuminen kehittävänä voimana mahdollistavat välimaastoideoiden syntymisen.

Miksi välimaastoideoita? Koska menestymiseen tarvitaan jotain uutta ja raikasta. Kaikki kykenevät matkimaan, mutta kuka pystyy keksimään jotain ennen näkemätöntä?

Miksi erilaistua? Kilpailu nykymaailmassa on ankaraa. Erilaistuminen on valttikortti – ole ensimmäinen.

Miksi olla ensimmäinen? Sinulla on etumatka jota muilla ei ole. Muut voivat vain matkia ja kerätä tietoja joita sinulla jo on – kun kilpailijasi pääsee samalle tasolle kanssasi, oletkin ottanut jo seuraavan askeleen.

Miksi seuraava askel? Koska asian keksiminen kerran ei riitä. Kehittymisen pitää olla jatkuvaa, jotta pääset eteenpäin. Jos et mene eteenpäin, kilpailijasi menevät ohi – eikä kukaan muista että olit joskus ensimmäinen.

Prosessin vaihe: Alkumielikuva

4.5. Keskusteleva eli dialoguing BA

Keskusteleva BA määritellään **yhteisöllisenä yhdessä olemisena**. Dialogilla pyritään tehostamaan palautetta ja jakamaan tietoisemmin näkemyksiä ja taitoja ammattilaisten välillä sekä analysoimaan omia käsityksiä. Yksilöitten hiljainen tieto jaetaan ja kommunikoidaan osallistujien kesken. Keskustelevaa BA:ta on kehitettävä ja vaalittava dialogia harjoittamalla ja rakentamalla luottamuksellinen ilmapiiri, jossa tietoa ei pantata.

Prosessin vaihe: Tarkennettu mielikuva

4.6. Järjestävä eli systemizing BA

Järjestävä BA määritellään yhteisölliseksi ja mahdollisesti myös virtuaaliseksi kanssakäymiseksi, jossa yhdistellään käsitteellistä tietoa. Tietotekniikka tarjoaa mahdollisuudet käsitteellisen tiedon siirtämiselle useille ihmisille ja ihmisryhmille yhtä aikaa. Esimerkiksi teatterissa intranettien, virtuaalisten oppimisympäristöjen, tietokantojen yms. välityksellä tietoa voidaan jakaa, työstää ja levittää tehokkaasti ja nopeasti. Esimerkiksi erilaisten työprosessien visuaaliset mallit ovat erittäin varteenotettavia tiedon siirrossa projektien tekijöille.

Oppimisessa pääpaino on yhteisellä tuotoksella. Yhteistoiminnallinen oppiminen on työtapaa tai vuorovaikutusrakenne, joka tukee jatkuvaa tiedon- ja ideoidenvaihtoa ja yhteisöllistä ongelmanratkaisua luottamuksellisessa ilmapiirissä. Tavoitteena on yhdessä oppimisen ja toimimisen kautta sitouttaa osallistujat oppimisprosessiin, parantaa itsetuntoa ja tuloksia. Se myös opettaa yhteistoiminnan taitoja ja vastuuta omasta ja toisten oppimisesta. Yhteistoiminnallisessa oppimisessa ja työskentelyssä yleensä pääpaino on yhteisessä tuotoksessa. Ollaan vastuullisia osallistujia, ei vain "tehdä työtä".

Prosessin vaihe: Ennakkosuunnittelu

4.7 Esityksen malli – ei vastausten vaan uusien kysymysten kautta

Visuaaliset elementit kuten tila on oltava pitkälle ratkaistu ja kaikkien suunnittelupalaveriinhin osallistuvien ammattilaisten hahmotettavissa viimeistään näyttämöharjoitusten alkaessa. Esityksen visuaalinen ja toiminnallinen **malli tehdään yhteisöllisesti** ja sitä rakennetaan valmiiksi yhteistyössä.

Suunnittelutyössä liialliset rutiinit ja tottumukset kahlitsevat ajattelua ja toteutusta. Suunnittelijat ovat myös taipuvaisia hakeutumaan samoin ajattelevien kanssa yhteen, mutta päätyvät näin vahvistamaan omaa ajatteluaan ja mallejaan.

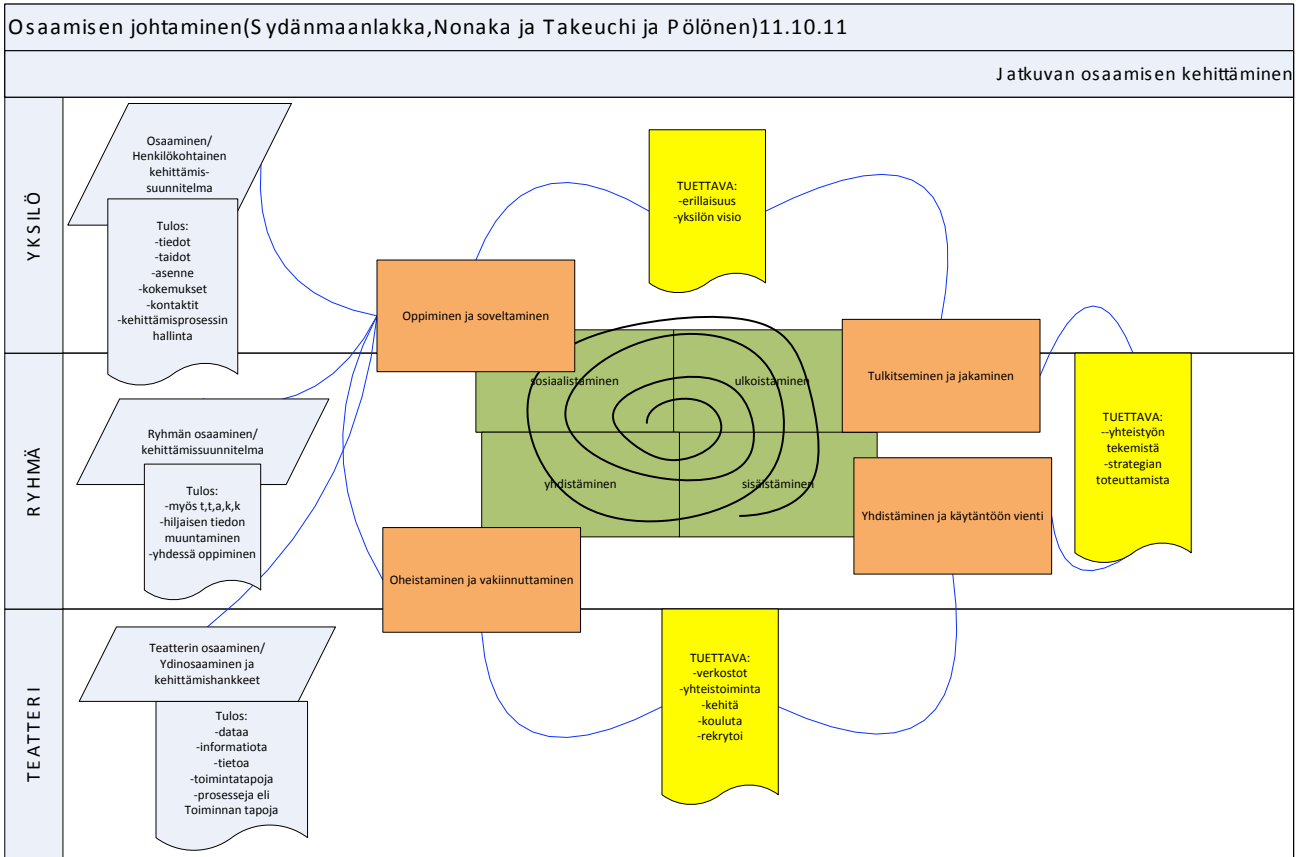
Kun näistä toimintamalleista muodostuu totuuksia, suunnittelija on **itse oppimisensa este**. Siksi suunnitteluprosessissa olennaisia eivät niinkään ole vastaukset, vaan suunnittelijan kannalta merkitykselliset uudet kysymykset. Suunnittelutyössä **oppiminen on uuden tiedon ja aiemmin opitun yhdistelyä luovan ja kriittisen ajattelun kautta**. On opittava tarkastelemaan kriittisesti omia asenteitaan ja sitä kautta avoimemmin myös muiden ajatuksia yhdessä keskustellen. Tämä kysyy rohkeutta ja kärsivällisyyttä, mutta näin vanhat mallit rikkoutuvat ja korvautuvat uusilla yhteisillä merkityksillä.

5. Osaamisen johtamisella yhteiseen tavoitteeseen

- Kierre johtamisen työkaluna

Johtamisen kannalta kokonaisuudessa on kysymys siitä, miten sovitaan toisiinsa kokonaisuudesta osiin etenevä ja osasta kokonaisuuteen etenevä suunnittelu ja ohjaus. Jotta onnistuneeseen ennakkosuunnitteluun voidaan luoda hyvät olosuhteet, tarvitaan esityksen valmistamisessa osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen auttaa kytkemään valmistusprosessin osat, taiteellisen tekoprosessin ja taloudellisen tuotantoprosessin, sekä työntekijän yksilöllisen työpanoksen yhteiseen tavoitteeseen: ainutlaatuisen valmiiseen esitykseen.

Kierre-toimintamalli auttaa hahmottamaan yhteisen toiminnan kohdetta, esitystä kokonaisuutena, ja luomaan sitoutumista yhteiseen toimintaan.



Kuva 12. Ennakkosuunnitteluvaiheessa tarvitaan asiantuntijoiden osaamisen johtamista

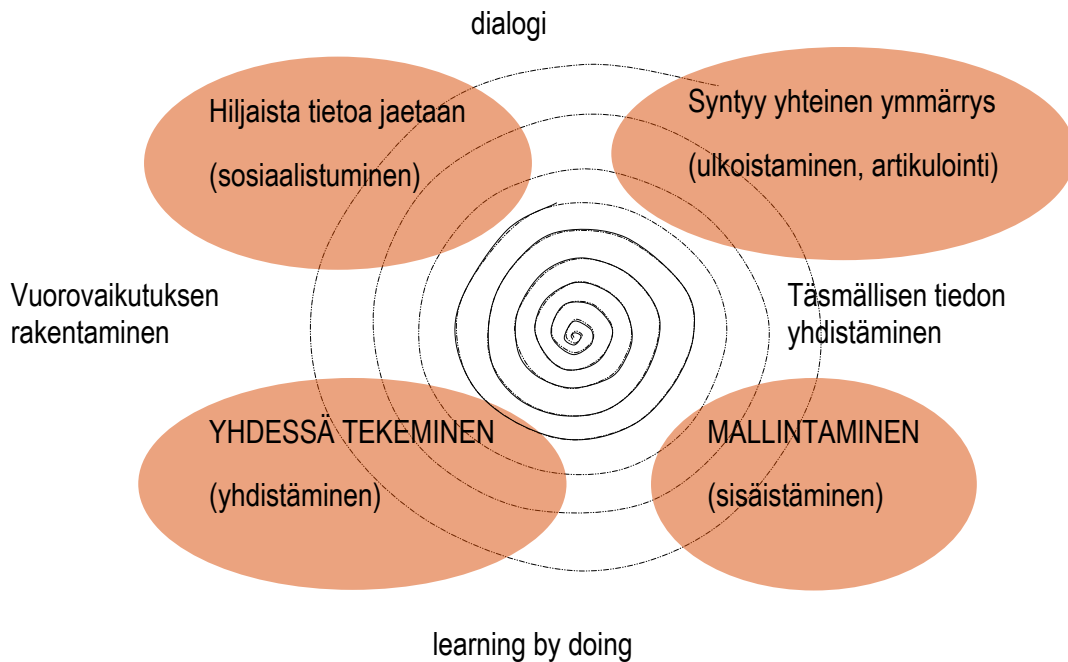
5.1 Jaettu johtajuus

Teatteriesitystä valmistettaessa ryhmässä toimivien asiantuntijoiden on hyvä ymmärtää, että johtaminen voi jakaantua. Jaetun johtajuuden perusidea on se, että yhden muodollisen johtajan sijaan ryhmässä voi tilanteesta riippuen olla useampi johtaja. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilö, jolla on sillä hetkellä suurin asiantuntijuus kyseisessä tilanteesta, tai ajatus siitä, miten ryhmä pääsee tilanteesta eteenpäin, on sillä hetkellä ryhmän johtaja. Johtajuus ikään kuin siirtyy ryhmän jäseneltä toiselle tilanteen synnyttämän asiantuntijavallan mukaan. Voidaan myös ajatella, että johtajuus tietyllä tavalla katoaa tai lakkaa olemasta.

Jaettu johtajuus ei tarkoita sitä, että ryhmän jäsenet astuisivat toistensa varpaille tai yrittäisivät syrjäyttää ryhmän muodollisen johtajan, vaan sitä, että he oman osaamisensa kautta antavat ryhmälle oman johtajuuspanoksensa.

Jaettu johtajuus lisää työmotivaatiota, vähentää virheiden tekemisen pelkoa, vähentää sooloilua mutta lisää itsevarmuutta sekä mahdollistaa työskentelyn tilassa, jossa haasteet ja taidot ovat tasapainossa.

5.2 Hiljainen tieto käyttöön

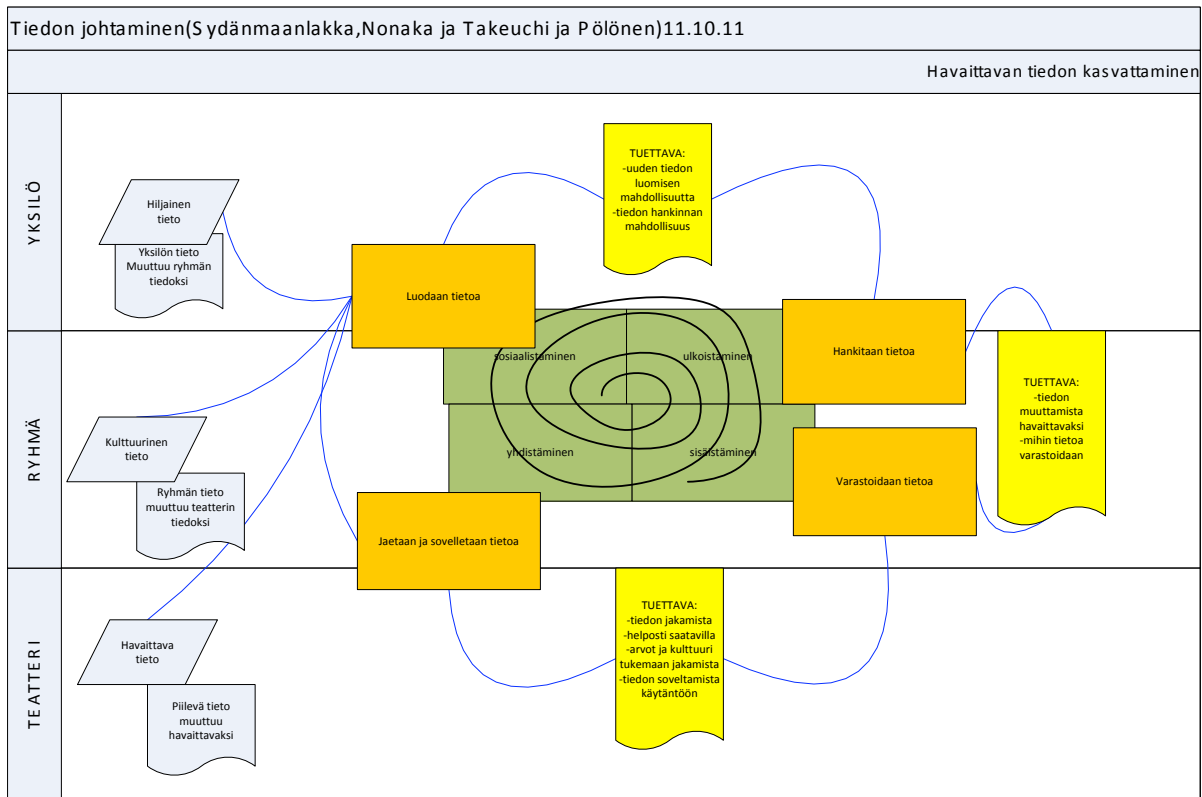


Nonaka & Takeuchi 1995;
Pölönen 2013

Kuva 13. Esityksen taiteellinen työryhmä jakaa tietoa ennakkosuunnitteluvaiheessa.

Ennakkosuunnitteluvaiheessa on tärkeää luoda vuorovaikutteinen ilmapiiri. Avain äänettömän tiedon omaksumiseen on kokemus. Ilman jossakin muodossa tapahtuvaa yhteistä kokemusta toiseen on hyvin vaikeaa ymmärtää toisen henkilön ajatusprosessia.

Prosessin vaihe: suunnittelu



Kuva 14. Suunnitteluvaiheessa tarvitaan tiedon johtamista.

5.3 Ohjaaja ja tuottaja – tehokas työpari

Kun idea on käsitelty teatterin johdossa ja idean toteuttamisesta on päätetty, tehdään tuotantopäätös. Tässä yhteydessä teatterin johto tekee kaksi jatkon kannalta erittäin tärkeää päätöstä. Valitaan ohjaaja, ellei häntä ole jo valittu idean esittäjänä, ja tuottaja(t). Ohjaaja ja tuottaja ovat tiivis työpari, joiden vastuulla on koko tuotannon onnistuminen.

Ohjaaja on tuotannoissa taiteellinen johtaja, joka johtaa näyttelijöitä ja vastaa siitä, että näytelmästä tulee esityskelpoinen ensi-iltaan mennessä. Ohjaaja ja tuottaja suunnittelevat yhdessä esimerkiksi markkinointia. Tuottajan ja ohjaajan pitäisi heti alusta pitäen sopia vastuualueet siten, että ohjaajalle jää taiteellinen vapaus keskittyä ohjaamiseen ja tuottajalle mahdollisuus luoda työskentelyolosuhteet, joissa kaikkien toimijoiden parhaat puolet pääsevät esiin.

Prosessin vaihe: Tuotannon suunnittelu

5.3.1 Viestintä mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa

Teatteriesityksen markkinoinnissa suurin haaste on, että lähes aina esitystä on markkinoitava vaiheessa, jossa esitys ei vielä ole valmis. Markkinoinnissa ja tiedotuksessa on oltava luova. On keksittävä uusia, juuri kyseiseen näytelmään sopivia markkinointikeinoja ja tiedotustekstien tulee olla sopivia näytelmän henkeen. Kun näytelmästä ei kuitenkaan vielä tiedetä paljoa, joskus ei mitään, on luovien tekstien ja keinojen keksiminen lähes mahdotonta. Markkinoinnissa ja tiedotuksessa joudutaan käyttämään turvallisia keinoja, jotta asiakkaalle ei anneta väärää kuvaa tuotteesta.

Taiteellisen henkilöstön kohtaaminen on teatterin viestinnän ammattilaiselle tärkeä työkalu, johon kuitenkin kiinnitetään yllättävän vähän huomiota. Kuitenkin ainoa keino kehittää tiedotusta ja markkinointia luovempaan suuntaan on **viestinnän ja taiteellisen työryhmän välinen kommunikaatio riittävän aikaisessa vaiheessa.**

Viestinnän henkilöiden on hyvä tavata näytelmän ohjaajan heti kun hän aloittaa työnsä. Tapaaminen on hyvin vapaa keskusteluhetki: ohjaaja kertoo näytelmästä niin paljon kuin voi ja viestinnän ammattilaiset palloittelevat erilaisia ideoita hänen kanssaan. Kun ohjaaja, tai taiteellinen työryhmä, kohtaa viestinnän ammattilaiset, **on asioista keskusteltava myös tunnetasolla.** Jos taiteilija ei vielä osaa kertoa näytelmästä sen prosessinomaisen luonteen vuoksi, voi hän kertoa millaisia tunnetiloja näytelmän aihe hänessä herättää. Viestinnän ammattilainen osaa kyllä poimia tällaisesta keskustelusta työtään hyödyttävää tietoa. Myös viestinnän rajoista voidaan keskustella jo tässä vaiheessa. Voidaan yhdessä määritellä, millaisilla sanoilla näytelmästä ei kerrota ja millaisia markkinointikeinoja ei käytetä.

Toinen tärkeä työkalu on viestinnän prosessin seuraaminen. Ensimmäiset tiedotus- ja markkinointitoimenpiteet käynnistetään 4-12 kuukautta ennen ensi-iltaa. Ensimmäisiä toimenpiteitä ovat yleensä verkkosivujen päivitys, ohjelmalehden tai kausiesitteen teko, paino- materiaalien teko, promokuvien ottaminen, visuaalisen ilmeen miettiminen sekä tiedotus ryhmänvetäjille, yhteistyökumppaneille ja kanta-asiakkaille sekä edellä kuvattu palaveri ohjaajan kanssa.

Teatterissa voidaan **hyödyntää sisältöjä** ja niiden kautta löytää hyvinkin vaihtelevia tapoja esitysten markkinointiin. Myös **teatterissa työskentelevät ihmiset ovat kiinnostavia**, niin taiteilijat kuin toimistossa ja pajoissakin työskentelevät. Tätä seikkaa kannatta hyödyntää teatterin viestinnässä enemmän.

Viestintä on suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua

Viestintä on työkalu, liitäntätekijä, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa ja yhteisön ympäristöönsä. Viestintä lisää tunnettuutta, julkisuutta, ymmärtämistä ja hyväksyntää. Vain näkyvyys ja hyvä maine tuo katsojia. Viestintä on sisäänkirjoitettu koko teatterin toimintaan. Viestintä on jatkuva, suunnitelmallinen ja tavoitteellinen prosessi, jota on johdettava kuten muitakin teatterin prosesseja.

Luomalla määrätietoisesti hallittua yhteisökuvaavaa, hallitsemattomia tekijöitä ja riskejä voidaan huomattavasti vähentää. Viestinnän markkinoinnillinen päämäärä on kertoa toiminnasta, palveluista ja tuotteista siten, että aikaansaadaan myönteisiä mielikuvia ja näiden kautta teatterille myönteisiä päätöksiä: rahoitusta ja myyntiä.

Viestinnän perustana on teatteritason tulosviestintästrategia. Viestinnän strategiaan perustuen yksittäisille tuotannoille laaditaan yksityiskohtaiset markkinointiviestinnän suunnitelmat heti, kun tuotannon budjetti on selvillä.

Sisäinen viestintä on yksi teatterin viestinnän avainkohdista. Se on mahdollisuus, se on kriittinen tekijä jatkuvassa muutoksessa. Se on tiedon tuottamista, muokkaamista, välittämistä ja ymmärryksen luomista mutta myös yhteisyyden rakentamista ja yhteisön arvoja ilmentävää toimintakulttuuria. Periaatteina ovat avoimuus, luotettavuus, tosiaikaisuus, vuorovaikutteisuus, ymmärrettävyys ja samansisältöisyys. Kierre-toimintamallissa esitetty tapa toimia, jatkuva avoin vuorovaikutus, tukee erinomaisesti edellä kuvattuja sisäisen viestinnän periaatteita.

Prosessin vaihe: Harjoitus

6. Johtaminen – itsenäisyyden ja yhteistyön ristiriidan hallinta

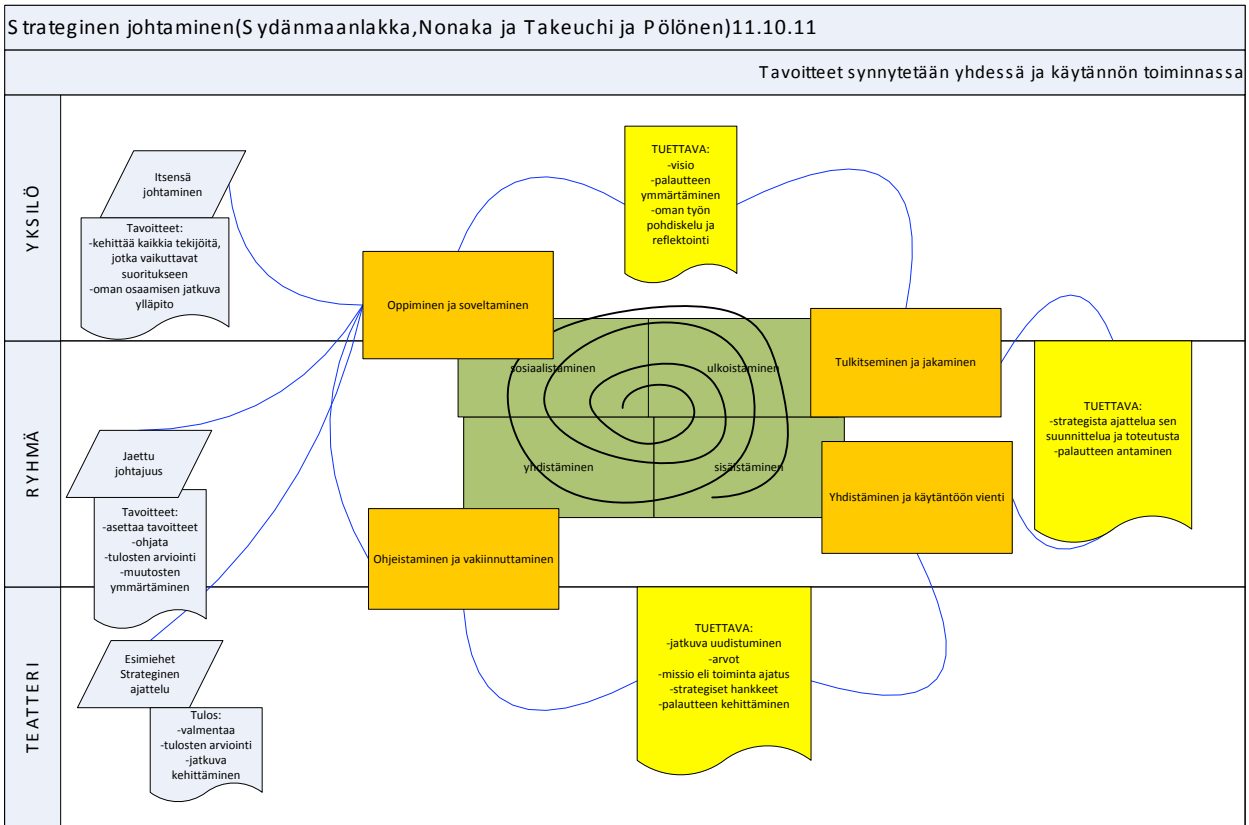
Ohjaajan työ vaatii selkeää visiota halutusta lopputuloksesta mutta samalla se vaatii ihmisten kuuntelemista ja läsnäoloa hetkessä. Vaikka ohjaajalla on lopullinen päätösvalta koskien esityksen sisältöä ja kokonaisuutta, niin esitys rakentuu silti työryhmän vuorovaikutuksen kautta. Jokainen työryhmän jäsen on oman alansa asiantuntija ja johtaa kukin itseään osana kokonaisuutta.

Luovuus on teatterintekijöitä yhdistävä tekijä. Se vaatii irti päästäkseen tietynlaisen ilmapiirin, johon ohjaajan toiminnalla on keskeinen vaikutus.

Selkeä visio ja läsnäolo hetkessä

Harjoitusvaiheessa toiminnallisen tiedon rinnalle ja ”päälle” kehittyi *esittävän tiedon* kerrostuma. Teatterityön etuna on mahdollisuus tuottaa ainutlaatuisia esityksiä, reagoida nopeasti yhteiskunnan muutoksiin ja tuottaa uusia, innovatiivisia ajatuksia katsojille. Työn rajoitukset liittyvät siihen, että toiminnallinen tieto on sidoksissa henkilöihin ja poistuu näiden mukana teatterista. Työn laatu voi myös vaihdella henkilöstä riippuen merkittävästi. Toiminnallista osaamista ja tietoa ei voida välittää koulutuksen avulla, vaan se on hankittava osallistumalla työhön. Taiteellista tekoprosessia on vaikea ohjata ja valvoa.

Harjoitusvaiheessa keskeiset osaamisen johtamisen haasteet liittyvät yksilöiden itsenäisyyden ja yhteistyön edellyttämän yhteensovittamisen välisen ristiriidan hallintaan. Miten tukea yhteistyötä kahlitsematta yksilöiden luovaa panosta ja miten tukea yksilöiden kehitystä ja työskentelyedellytyksiä vaikeuttamatta yhteistoimintaa ja toimintojen yhteensovittamista?



Kuva 15. Harjoitusvaiheessa tarvitaan strategista johtamista.

6.1 Epävarmuuden sietäminen ja kohtaaminen

Ihminen on tyytyväinen, kun elämä etenee suunnitelmien mukaan. Varmuuden varassa eletessä elämän epävarmuutta ja yllätyksellisyttä ei osata kohdata. On kehitettävä epävarmuuden kohtaamisen taitoja.

Elämän kunnioittaminen kasvaa sen epävarmuuden huomioonottamisesta. Epävarmuus pitää ihmisen herkkänä, nöyränä ja varovaisena ja säilyttää elämää. Varmuus tekee kovaksi, ylpeäksi ja varomattomaksi ja on siten elämää vaarantava. Ihmisen hyvinvointi ei tule siitä, että asiat olisivat aina hyvin. Se tulee siitä, että huonosti menevät asiat opitaan kohtaamaan siten, että ahdistus vähenee. Elämän elävyys, sen uutuus, luovuus ja mielenkiintoisuus, syntyy epävarmuudesta, ei varmuudesta. Mitä enemmän varmuuden harhaa hylätään niin tieteessä, yhteisöissä kuin ihmisissäkin, sitä avoimempia ollaan kaikkien niiden keinojen kehittämiseksi, joilla epävarmuus voidaan kohdata.

6.2 Virtaava prosessi

Uutta luova prosessia voidaan kutsua virtaavaksi prosessiksi, vaikka päämäärä on tiedossa ja suunnitelmat tehty, ne elävät prosessin aikana. Prosessi itse tuottaa tietoja ja taitoja, jotka vievät päämäärän suuntaan. Keinojen määrittelyä tapahtuu virtaavan prosessin jokaisessa vaiheessa. Prosessin kuluessa löydetään uusia keinoja, joita ei alussa olisi voitu kuvitella. Niitä kehitellään edelleen ja sopimattomia keinoja hylätään jatkuvasti.

Virtaava prosessi on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, saa sieltä virikkeitä, informaatiota, resursseja mutta myös esteitä, jotka kaikki hyödynnetään. Virtaavassa prosessissa yksilölliset toimintatavat riippuvat täysin prosessiin osallisten henkilöiden taidoista, jotka vahvistuvat, tarkentuvat ja lisääntyvät sitä paremmin, mitä tiiviimmin ollaan prosessin sisällä.

Virtaavassa prosessissa yhdistyy koko epävarmuuden olemus. Virtaavan prosessin tehokasta kulkua estää kiire, pyrkimys nopeuteen. Asiat vaativat kuitenkin oman aikansa, eikä tuo aika ole läheskään aina arvioitavissa etukäteen. Virtaava **prosessi etenee vaiheittain kaaoksesta järjestykseen**. Eri vaiheita ei voida ohittaa. Ne on työskenneltävä läpi, sillä kukin niistä muodostaa edellytyksen seuraavalle vaiheelle. Jos tekemättä jääneet asiat joudutaan tekemään myöhemmin, se merkitsee taantumaa koko prosessille.

Virtaavan prosessin **elävin piirre on itseuudistuvuus**, ilmiöt uusiutuvat ja luovat uutta, muuntuvat ja jatkuvat. Prosessin alussa ei tarvitse tietää kaikkia prosessissa tarpeellisia asioita, vaan tieto syntyy erilaisten toimintojen, ajatusten vaihdon ja kokeilujen seurauksena prosessin kuluessa. Näin prosessissa päädytään jatkuvan vuorivaikutuksen kautta uuteen toimintatapaan, luomukseen ja ratkaisuun.

6.3 Kun työ ei enää tunnu työltä

Johtajuus harjoitusprosessissa muotoutuu ja kehittyy työryhmän työskennellessä yhdessä. Ohjaajalla on täydellinen taiteellinen vapaus näytelmää kohtaan mutta myös vastuu työryhmän tuotoksesta. Ohjaaja määrittelee ryhmän työtavan, minkä kautta syntyy ryhmän vuorovaikutus ja yhteistyö.

Jokainen ryhmän jäsen on oman alansa asiantuntija ja hänellä on tarve toteuttaa omaa taiteellista osaamistaan omalla spesifillä alallaan ja tuoda samalla oma osaamisensa yhteisön käytettäväksi. Tämän mahdollistaa jaettu johtajuus. Kun asiantuntijat pääsevät toteuttamaan itseään ja osaamistaan, työn on merkityksellistä ja motivaatio työtä kohtaan kasvaa. Ristiriitatilanteita on vähemmän kuin kriittisessä ohjauksessa ja virheitä tehdään vähemmän. Itsenäinen työskentely lisää itsevarmuutta ja riskinottoa, yhteinen tavoite on kuitenkin kirkkaana mielessä. Kun asiantuntijoilla on lupa luovuuteen ja hän työpanostaan kunnioitetaan, he löytävät tasapainon työn haasteiden ja omien taitojensa välillä. Työ ei enää tunnu työltä.

Prosessin vaihe: Esitys ja palaute

6.4 Kuuntele!

Teatterin tekijöitä yhdistää omistautuneisuus, intohimo ja rakkaus työtä kohtaan. Tässä mielessä lähtökohdat onnistuneelle tuotannolle ovat hyvät. Tuotannot eivät kuitenkaan aina onnistu. Epäonnistumisen syynä voivat olla taloudelliset ongelmat tai se, että tekstiä ei saada toimimaan. Suurin syy kuitenkin yleensä on, että työryhmä ei toimi yhdessä parhaalla mahdollisella tavalla. Kun esimerkiksi kymmenen luovaa taiteilijaa toimii samassa ryhmässä, niin egojen kohtaamisilta ja ristiriidoilta ei voi välttyä.

Näytelmä on aina ainutkertainen ja jokainen harjoitus ja jokainen esitys on erilainen. Läsnaolo hetkessä ja toisten kuuntelu lavalla ovat näytelmän rytmin kannalta oleellisia asioita. Ääni katoaa hetkessä, se ei ole pysyvää samalla tavalla kuin kuvat tai kirjoitettu teksti. Kuuntelu vaatii näin erityistä keskittymistä. **Kuunteleminen on keskeinen asia ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.** Siksi kuuloaisti on luoteeltaan kollektiivinen aisti, toisin kuin näköaisti.

Avoin vuorovaikutus, toisen kuunteleminen ideointivaiheesta lähtien, varmistaa yhteisen ja hyvän lopputuloksen.

6.5 Osaamistarve ja muut odotukset tasapainoon

Kaikissa työtehtävissä tarvitaan tietynlaista osaamista jota henkilöllä täytyy olla suoriutuakseen tehtävästään. Osaamisen lisäksi työntekijöihin kohdistuu tehtävästä riippumatta muitakin odotuksia.

Nämä voivat olla tiedostamattomia ja hyvinkin epärealistisia. Odotukset voivat kohdistua työntekijään ulkopuolelta tai hänestä itsestään. Mitä pienemmästä teatterista on kyse, sitä laajemmalle alueelle odotukset leviävät. Jos henkilö kokee työyhteisössään, että häneen kohdistuu paljon odotuksia, on ensiarvoisen tärkeää määritellä ne yhdessä. Voi olla, että todellisuudessa henkilöön ei kohdistu lainkaan niin suuria odotuksia, kuin hän itse kokee. Kun osaamistarpeet ja odotukset käydään läpi työyhteisössä, voidaan kirjata epärealistisiakin odotuksia – sekä työntekijän että työyhteisön unelmia.

6.6 Kaikille yhteiset kehityskeskustelut?

Työntekijän osaamiseen ja odotuksiin liittyviä asioita käydään varmaan läpi kehityskeskusteluissa. Kyse on kuitenkin usein työntekijän ja johdon välisestä keskustelusta, ja siinä käydyt asiat harvoin tulevat puheeksi muiden työntekijöiden kanssa.

Voitaisiinko teattereissa järjestää kaikille yhteisiä kehityskeskusteluja? Ajatus tuntuu ehkä aluksi kiusalliselta, mutta voi hyvin toteutuessaan olla **työyhteisöä kehittävä toimenpide**. Tilaisuus voi olla yhtä vapaamuotoinen kuin teatterikin on. Teatterin koosta riippuen voi tällaisia koko työyhteisön kehityskeskusteluja olla yhdestä useampaan, kuitenkin niin, että kaikki saavat esittää omat tuntemuksensa ja kehittämisideansa.

Jokainen teatterin työntekijä on ekspertti siinä, mitä päivittäin tekee työkseen ja useimmilla varmaan on ehdotuksia siihen, miten toimintaa voitaisiin kehittää. Ongelma on siinä, ettei kukaan koskaan kysy heiltä. Yhteisessä kehityskeskustelussa on tietysti se riski, että tilanne kääntyy syyttelyyn ja sitä kautta puolusteluun. Näin ei kuitenkaan saa eikä tarvitse olla. Työntekijöille on perusteltava yhteisen keskustelun mahdollisuudet sekä se, että mahdolliset jännitteet myös puretaan.

Asiantuntijayhteisön kehittämisessä on olennaista, että painopiste on yhteisön osaamisessa, ei niinkään yksittäisen työntekijän. Kun yksittäinen työntekijä tuntee työyhteisönsä kokonaisuuden ja oman osuutensa siinä, **osaamisen jakamisesta muodostuu hyvä tapa**.

7. Palaute on kehittymisen ja kasvun elinehto

Taiteeseen liittyy aina odotus vastapuolen reagoinnista, palautteesta ja hyväksytyksi tulemisesta. Teatterin luonne on kommunikoiva, sen vuoksi palaute on teatterin tekijöille kaksin verroin tärkeämpää. Palautteen antamista ja vastaanottamista on hyvä harjoitella. Palautteen antaminen opettaa tarkastelemaan toisen työtä järjestelmällisesti ja oikealla tavalla kriittisesti. Tämä auttaa ottamaan etäisyyttä myös omaan työhön ja analysoimaan sitä samojen periaatteiden mukaisesti. Arvioivaa palautetta tarvitaan osaamisen lisäämiseksi, kiittävää palautetta rohkaisemaan tekemään työtä entistä innokkaammin ja vapautuneemmin.

7.1 Palaute on mahdollisuus oppia uutta

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat oleellisia **osaamisen, yhteistyön ja oman ammattitaidon kehittämisessä**. Palaute on teko, jolla pyritään muuttamaan toisen toimintaa ja mittaamaan tapahtuuko siinä muutosta. Palautetta antaessaan oppii myös itse.

Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen kulminoituu monta tärkeää asiaa. Jos palautetta ei osaa antaa tai ottaa vastaan, kaikki tärkeä kehitystyö työyhteisössä voi epäonnistua. Asiantunteva palaute on hyvin arvokasta, se on **luottamuksen osoitus**. Palautteen antaja luottaa, että toinen voi ottaa palautetta vastaan ja muuttaa toimintaansa. Palautetta ei anneta, jos ei uskota toisen kykyyn muuttua.

Ihminen, joka saa palautetta työstään, on **tyytyväisempi**. Palautteen saamisella on tärkeä rooli työn kokemisessa merkitykselliseksi sekä oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen kannalta. Monet janoavat rakentavaa palautetta, jotta voivat tehdä työnsä jatkossa **vieläkin paremmin**. Myös myönteinen ja kiittävä palaute on tärkeää. Sitä kautta saamme kokemuksen siitä, että työpanostamme arvostetaan ja että tekemällämme työllä on tärkeä rooli isomman kokonaisuuden kannalta.

Usein ajatellaan, että palautteen antaminen on vain esimiehen tehtävä. **Palautteen antaminen kuuluu kuitenkin kaikille**. Palautteen antamisen kulttuuri rakentuu pikku hiljaa, kun opettelemme antamaan ja vastaanottamaan palautetta kaikilla tasoilla ja kaikkiin suuntiin. Jos koemme, ettemme saa riittävästi palautetta työstämme, voimme myös aina pyytää palautetta. Ihan hyvin voi kysyä esimieheltä tai kollegalta, että "Miten hoidin tämän työni, mitä voisin tehdä ensi kerralla paremmin?".

Palautetaitoihin kuuluvat palautteen antaminen, palautteen vastaanottaminen, palautteen kriittinen tarkasteleminen ja hyödyntäminen, omien virheiden myöntäminen ja kiitoksen hyväksyminen sekä palautteen pyytäminen. **Koska palaute on taito, sitä voi ja kannattaa kehittää.**

Mitä enemmän ihmisellä on tottumusta tutkia omaa työtään, sitä paremmat ovat hänen palautetaitonsa. Jos taas minäkuva on kovin arka ja itsetunto heikko, palautetaidotkin ovat huonommat. Ensiaskel palautetaitojen opettelussa on oppia tutkimaan omaa toimintaansa ja ymmärtää, että muillakin on lupa arvioida sitä. Palautetta pitää uskaltaa kysyä ja suostua kuulemaan, vaikka se tuntuisikin vaikealta. Myös antamista on opeteltava.

7.2 Mitä voin tehdä paremmin tulevaisuudessa?

Palautetta on hyvä antaa työssä sellaisista asioista, **joihin voi vaikuttaa** ja **joilla on merkitystä** yhteisen työn tekemisen kannalta. Kriittistä palautetta ei saa antaa toisen kyvyistä, arvoista tai ulkonäöstä.

Tehokkain palaute on **tarkkaa** ja **nopeasti tulevaa**, sekä myönteistä että kriittistä, korjaavaa palautetta. Se ei ole uhkaavaa eikä siitä tehdä numeroa, se siis **kuuluu arkeen**.

Korjaavasta palautteesta voidaan käyttää myös sanaa 'oppimis palaute', joka viittaa selkeästi siihen, mihin palautteella pyritään. Korjaava palaute annetaan rakentavasti, ei itsetuntoa haavoittavasti. Sen sijaan, että kritisoidaan työntekijää kertomalla mitä hän tekee väärin, palautteen **tarkoituks on edistää yksilön omaa ajattelua** ja metakognitiivisia taitoja. Rakentava palaute tähtää aina tulevaisuuteen: "Mitä voin tehdä paremmin tulevaisuudessa?"

Palautteen annossa hyväksi on koettu **minä-kielen käyttö**. Eli puhu siitä, mitä itse haluaisit. Esimerkiksi jos toisen jatkuva myöhästely raivostuttaa, sano, että "minä odotin 20 minuuttia ja minua harmittaa". Mieluummin näin kuin syyttämällä: "Aina sinä olet myöhässä".

Palautteen antajan pitää olla valmis ottamaan vastuu sanomisistaan, vuorovaikutukselle on annettava mahdollisuus. Näin palaute on hyvä antaa keskustellen, kirjallinen palaute jättää liikaa tilaa tulkinnoille. Vihaisena ei pidä antaa palautetta, koska luottamuksen palauttamiseen voi mennä pitkä aika.

Myönteistä palautetta ei voi antaa liikaa. Jos toisen kehuminen tuntuu vaikealta, **arvostusta voi osoittaa kyselemällä ja ihaillemalla**. Työkaverille voi esimerkiksi todeta, että "Vau, miten sinä tuon teit" tai kertoa, kuinka toisen teko helpottaa omaa työtä.

7.3 Onnistunut palaute rakentaa keskustelevaa kulttuuria

Korjaava palaute on nähtävä ennemminkin mahdollisuutena oppia uutta kuin loukkaavana kritiikkinä. Silti useissa teattereissa elää edelleen perinne, että toisten tekemisiin ei puututa, varsinkaan silloin, kun pitäisi kiittää. Kun taas virheistä tiuskaistaan, eikä keskustella rakentavasti.

Teatterityö on ryhmässä työskentelyä. **Ryhmätyöskentelyssä palautteen antamisella on suuri merkitys**. Ryhmän jäsenten on kyettävä antamaan rakentavaa palautetta toisilleen ryhmäprosessissa sekä ottamaan palautetta vastaan. Ryhmän on oltava avoin myös muihin teatterin työryhmiin sekä organisaation sopimukseen nähden, ja pystyttävä ottamaan vastaan ja käsittelemään myös ryhmään kohdistuvaa kritiikkiä.

Palaute on **yhteisön kehittymisen ja kasvun elinehto**. Ilman sitä ei säilytetä edes toimimisen tasoa vaan taannutaan. Perusta hyvälle palautteenannolle ryhmässä on turvallisuus. Turvallisuus syntyy luottamuksesta, hyväksynnästä, avoimuudesta, tuen antamisesta ja sitoutumisesta. Kiitosta ei ryhmässäkään saa unohtaa.

Teatterissa kehittävä palautetilaisuus vaatii että koko työyhteisö yhdessä kehittää työlle osatavoitteet yms. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii siis yhteistä tuumailua, jotta siitä tulee **työtä ja työyhteisöä kehittävää pitkäjänteistä toimintaa**. Arvioinnin ja palautteen kohteena ovat työntekijät, työryhmät ja koko työyhteisö, eli teatteri.

7.4 Palautetilaisuus teatterituotannosta

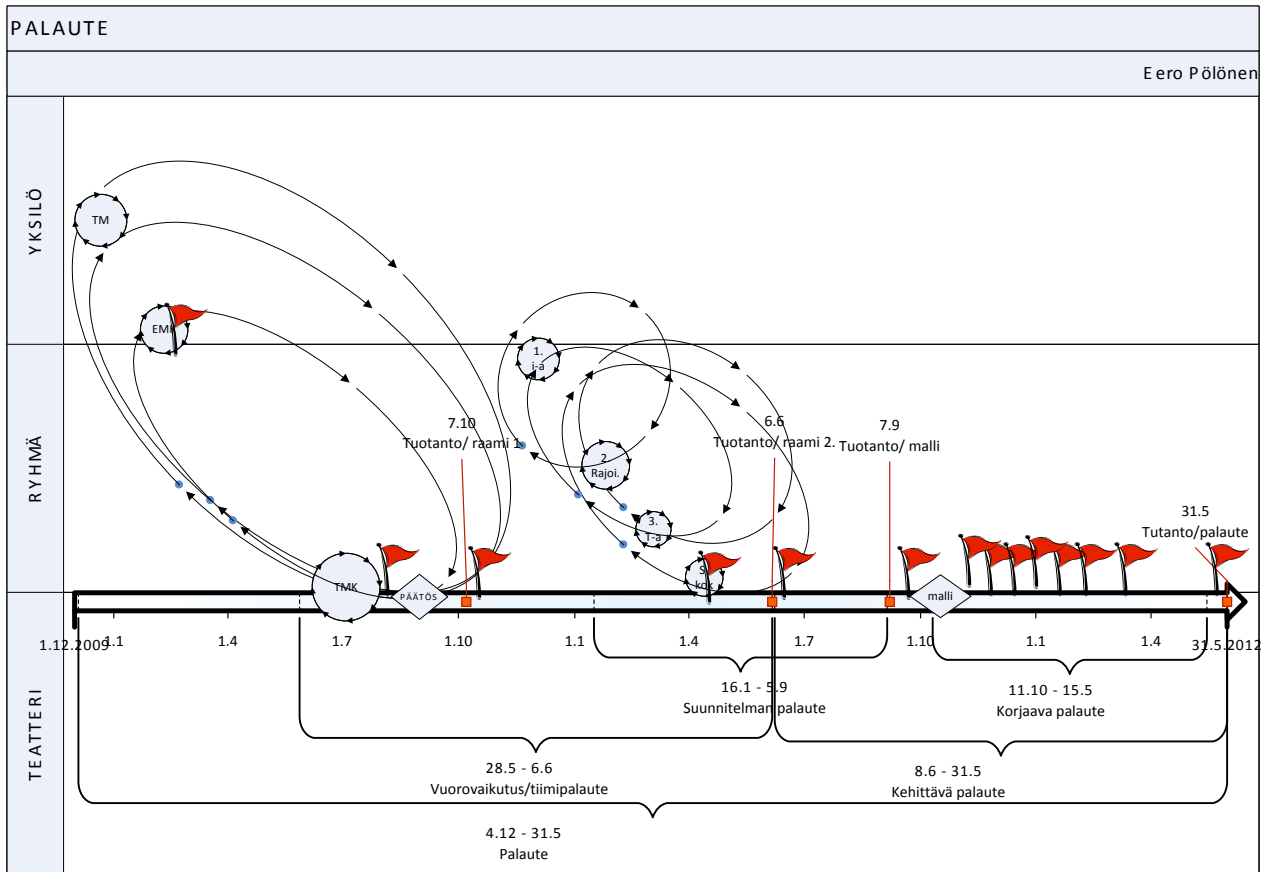
Teatterituotannon palautetilaisuus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen palauteprosessiin. Vastuuhenkilönä palautekeskustelulle ovat ohjaaja ja tuottaja(t).

Sisäinen palauteprosessi heijastetaan tekoihin, esimerkiksi tuotantoprosessi heijastetaan ideaaliin malliin (Kierre-tuotantomalliin). Lisäksi käsitellään työn fyysistä, henkistä ja sosiaalista kuormittavuutta. Ulkoisessa palautteessa mukaan keskusteluun otetaan myös katsojien, yhteistyökumppaneiden ja muiden sidosryhmien palaute.

Palautteen keräämisen ja käsittelyn on hyvä olla suunnitelmallista ja systemaattista, apuna voidaan käyttää mm. henkilökohtaisia keskusteluja ja yhteisiä palautetilaisuuksia sekä sähköisiä välineitä.

Yleisöltä palautetta kerätään mm. asiakastytyväisyystutkimuksella, kampanjoiden tavoitettavuudella, myytyjen lippujen suhtena kampanjoihin, google-klikkauksilla, sosiaalisen median aktiivisuudella sekä kanta-asiakkaiden käyttäytymisellä.

Kehittämiskohteina voivat olla mm. työyhteisön toiminta, työmenetelmät, työolot sekä työvälineet. Kehittämisen tavoitteena voi olla esimerkiksi työryhmän tiedonkulun ja toimintaprosessien kehittäminen, siisteyden ja järjestyksen parantaminen, henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen edistäminen, monitaitoisuuden lisääminen, henkilöstön yhteistyön kehittäminen yms.



Kuva 16. Esityksen tuotantoprosessin palautteen eri vaiheet.

7.4.1 Esimerkkinä kompetenssimenetelmä

Kompetenssimenetelmä on tanskalaisessa arviointimenetelmien kehittämisprojektissa rakennettu menetelmä, joka perustuu David Fettermanin voimaannuttavan arvioinnin malliin. Voimaannuttava arviointi on demokraattinen prosessi, jossa ryhmälle itselleen annetaan vastuu arvioinnin toteuttamisesta. Arvioinnin lähtökohtana on organisaation tulosten parantaminen kehittämällä ja laajentamalla yksilöiden ja ryhmien vaikutusmahdollisuuksia niihin kysymyksiin ja toimintoihin nähden, jotka vaikuttavat heidän omaan työhönsä ja toimintaansa. Tavoitteena on vahvistaa arviointiprosessin kautta työyhteisöjen kykyä luoda yhteyksiä ongelmien ja ratkaisujen välille.

Kompetenssi-menetelmä sopii erityisesti pienehköjen, 5–20 työntekijän työyhteisöjen kehittämiseen. Arviointi voidaan toteuttaa erillisinä arviointina tai jatkuvana, järjestelmällisenä prosessina. Arvioinnin toteutukselle paras ympäristö on avoin, demokraattinen ja itsekriittinen työkuultuuri.

Yksinkertaisessa toimintamallissa on neljä päävaihetta:

1. Ensimmäisessä vaiheessa **kehitetään osatavoitteet yksikön työlle** nyt ja tulevaisuudessa.
2. Toisessa vaiheessa **arvioidaan työn todellisia vahvuuksia ja heikkouksia** suhteessa ensimmäisessä vaiheessa määriteltyihin tavoitteisiin.
3. Kolmannessa vaiheessa **käsitellään ainoastaan ensisijaisia toimintoja**. Niitä voi olla esimerkiksi kymmenen tai enemmän tai vähemmän. Jokaiselle toiminnolle määritetään yksityiskohtaiset osatavoitteet sekä selvä ja yksinkertainen strategia, miten osatavoitteet voidaan saavuttaa. Lisäksi määritellään, miten saavutetut **tulokset dokumentoidaan**.
4. Neljännessä vaiheessa arvioidaan, **miten hyvin osatavoitteet on saavutettu**. Tämä vaihe toteutetaan tarkemmin sovitun ajan kuluttua (esim. puolen vuoden päästä).

7.5 Muistilista palautteen antamiseen

(Arto Willmanin väitöskirja 'Yhteistyön ristiriitaiset puhettavat')

- Ilmapiirin tulisi olla palautteen antamiseen sopiva. Tällöin myös palautteen saajan tulee olla halukas vastaanottamaan palautetta, hänen tulee arvostaa sitä ja kuunnella palautteen antajaa aktiivisesti.
- Palautteen tulisi olla kuvailevaa eikä tuomitsevaa tai liian tulkitsevaa.
- Palautteen tulisi kohdistua asiaan, joka on muutettavissa — ei henkilön persoonallisuuteen. Lisäksi sen tulisi ajoittua lähelle tapahtumahetkeä.
- Palautteen tulisi olla rehellistä, avointa ja rakentavaa. Se tulisi antaa olennaisesta asiasta ja kohdistua mieluummin tiettyyn yksittäiseen kohtaan/asiaan kuin kovin yleiseen luonnehdintaan asiasta.
- Palautteen saajan ja antajan tulisi kyetä jakamaan työstä tai projektista syntyneet tuntemukset. Kukaan ei saa tuntea itseään paremmaksi tai huonommaksi ihmiseksi, vaan olennaista on kehittyminen ja eteenpäin pyrkiminen.
- Palautteen tulisi keskittyä sekä prosessiin että tuloksiin ja sitä tulisi antaa prosessin aikana.
- Palautteen tulisi olla sellaista, että sen saaja aktivoituisi dialogiin ja vuorovaikutusprosessiin omien vahvuuksien ja kehittämistarpeiden tiedostamiseksi.

8. Lähdeluettelo

- Aaltonen, T & Heiskanen, E. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Aarnio, H. 1999. Dialogia etsimässä, akat. väitösk., Tampereen yliopisto.
- Anttila, P. 1993. Käsityön ja muotoilun teoreettiset perusteet. Helsinki: WSOY.
- Arlander, A. 1998. Esitys tilana: teatteritaiteen taiteellispainotteisen tohtorintutkinnon. TEAK.
- Aspinwall, L. 2006. Ihmisen vahvuuksien psykologia. Helsinki: EDITA.
- Aula, P. 1996. Kaaoksen organisaatio vai organisaation kaaos. Loki-kirjat.
- Bono, E. 1990. Kuusi ajatteluhattua. Mark Kustannus Oy.
- Bould, D & Feletti, Grahame. 1999. Ongelmalähtöinen oppiminen. Terra Cognita.
- Chan Kim, W & Mauborgne, R. 2010. Sinisen meren strategia. Talentum.
- Csikszentmihalyi, M; suom. Hellsten, R. 2005. Flow: elämän virta; tutkimuksia onnesta, siitä kuinka kaikki sujuu. Helsinki: Rasalas.
- Csikszentmihalyi, M; suom. Jännes, M. 2007. Hyvä bisnes: Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki: Rasalas.
- Dunderfelt, T. 1998. Elämänkaaripsykologia. Porvoo: WSOY.
- Dunderfelt, T. 2006. Voimavarana itsetuntemus. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Erma, J. 2009. Viisas mies ei kuse vastatuuleen ja muita huomioita (työ)elämästä. Sanoma Pro.
- Fuhrman, B. ja Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.
- Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.
- Hakkarainen, K., Lonka, K., & Lipponen, L. 1999. Tutkiva oppiminen: Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. Porvoo: WSOY.
- Heikkilä, J & Heikkilä, K. 2000. Dialogi - avain innovatiivisuuteen. Helsinki : WSOY.
- Hellsten, T. 2000. Saat sen mistä luovut. Elämän paradoksit. Helsinki: Kirjapaja.
- Hietikko, H. 2010. Management by Sauron- Sormusten herran johtamisopas. Atena.
- Hotinen, J-P. 2002. Tekstuaalista häirintää, kirjoituksia teatterista, esitystaiteesta vuosilta 1984-2001. Helsinki: LIKE.
- Hytti, J. 2005. Teatterituottajan opas. Helsinki: LIKE.
- Ikonen, L. 2006. Dialogista skenografiaa : Vaihtoehtoisen työprosessin fenomenologista.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Gummerus.
- Juuti, P & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Otava.
- Järvilehto, L. 2009. Luovan työn opas 1.0. [Luovantyonopas10.pdf]. Filosofian Akatemia.

- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.
- Jönsson, B. 2000. 10 ajatusta ajasta. Tammi.
- Jönsson, B. 2002. Ajatusvoimaa. Tammi.
- Kansanen, P. & Uusikylä, K. 2002. Luovuutta, motivaatiota, tunteita. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Keltikangas-Järvinen, L. 1998. Hyvä itsetunto. WSOY.
- Koski, J. 2001. Luova hierre. Helsinki: Gummerus.
- Koski, J. & Tuominen, S. 2007. Kuinka ideat syntyvät. Helsinki: WSOY.
- Koskiluoma, M & Kyrö, P. 1986. Huokuva talo –romaanista teatteriesitykseksi. Otava.
- Kurkela, K. 1993/1994. Mielenmaisemat ja musiikki. Musiikin esittäminen ja luovan asenteen psykodynaamikka. 2. korjattu painos. Sibelius - Akatemia. EST -julkaisusarja nro 1.
- Laitinen, H & Simola, A & Vuorinen, M. 2009. Työturvallisuuden ja – Terveiden johtaminen. Tietosanoma Oy.
- Lampikoski, T. 2009. Hidasta!: ajankäytönvalinnat arjessa ja työssä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Leinonen, N. & Partanen, T. & Palviainen, P. 2002. Tiimiakatemia. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Louhimies, L. 2002. Nosta luovuuden taikurihattua, kautta spatiumin! Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampereen ammattikorkakoulun julkaisusarja. Sarja A. Tutkimuksia.
- Mattila, A. 2001. Näkökulman vaihtamisen taito. WSOY.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation New York : Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation New York : Oxford University Press.
- Ojanen, E. 2007. Ajan Filosofia. Helsinki: Kirjapaja.
- Ollila, M-R. 2010. Johtajan parempi elämä. Sanoma Pro.
- Paavolainen, P. 1997. Eurooppalaisen teatterin historiaa. Helsinki: Teatterikorkeakoulu Avoin yliopisto-opetus.
- Pölönen, E. 2006. Valmistautunut mieli on valpas sattuman valolle tutkintotyö.
- Rehn, A. 2010. Vaaralliset ideat. Talentum.
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2011. Valmentava johtaminen. Sanoma Pro.
- Ruuskanen, A. 2005. Kätketty näkyväksi : mielikuvituksen ja toden tilat Kristian Smedsin teatterissa. Tammi.

Saarinen, E.1994. Filosofia. WSOY.

Saarinen, E. 2001. Länsimaisen filosofian historia huipulta huipulle Sokrateesta Marxiin. WSOY.

Saarinen, E & Lonka, K. 2000. Muodonmuutos. WSOY.

Sava, I. 1993. Taiteellinen oppimisprosessi.

Salminen, J & Heiskanen, P. 2009. Taltuta kiire: viisi askelta tehokkaaseen ajankäyttöön. Talentum.

Sauer, E & Salovaara, P & Mikkonen, A-M & Ropo, A. 2010. Johtajuuden uusi taide. Tampereen Yliopisto.

Seitamaa-Hakkarainen, P. 1996. Asiantuntemus ja luovuus.

Seitamaa-Hakkarainen, P. 1998. Kompositio ja konstruktio asiantuntijoiden ja aloittelijoiden suunnittelussa.

Seitamaa-Hakkarainen, P. & Hakkarainen, K. 2000. Verkostopohjainen oppimisympäristö yhteisöllisen suunnittelun tukena.

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline: New York: Currency Doubleday.

Senge Peter et al. 1998. The Dance of Change, Doubleday/Currency.

Seppänen, J. 2004. Hullu työtä tekee. Otava.

Solatie, J. & Mäkeläinen, M.2009. Ideasta innovaatioon: Luovuus hyötökäyttöön. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – luovuuden ja innovatiivisuudenjohtaminen. Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Gummerus.

Teatterin tiedotuskeskus: Teatteritilastot 2011 ja 2012

Työterveyslaitoksen toteuttama kysely teattereiden työhyvinvoinnista alan ammattilaisille. Asiantuntijoina Saija Koskensalmi ja Leena Multanen. Työterveyslaitos 2012.

Vakkuri, K.2009. Runsauden sarvi: Luovan ajattelun kehittäminen. BSV Kirja.

Venkula, J.2011. Kysymisen taito. Books on Demand.

Venkula, J. 2005. Epävarmuudesta ja varmuudesta. Kirjapaja.

Venkula, J.2011. Tekemisen taito. Books on Demand.

Venkula, J.2011. Taiteen välttämättömyydestä. Books on Demand.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. WSOY.

Internet lähteet:

www.filosofianakatemia.fi/index_files/luovantyonopas10.pdf (luettu 27.02.2013)



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013

978-952-5903-42-3(PDF)