

Emma-Lotta Juutilainen ja Auri Lampinen

## **Artistivastaavan työ ulkomaisella festivaalilla**

Fokuksena artistituotannon kehittäminen

Opinnäytetyö

Kevät 2015

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden ja kulttuurin yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Musiikkipainotteinen sosiokulttuurinen työ

Tekijä: Juutilainen, Emma-Lotta ja Lampinen, Auri

Työn nimi: Artistivastaavan työ ulkomaisella festivaalilla: Fokuksena artistituotannon kehittäminen

Ohjaaja: Kareinen, Jussi

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 59

Liitteiden lukumäärä: -

---

Opinnäytetyössä tarkastellaan ulkomaisen festivaalin artistituotantoa, siinä työskentelevän artistivastaavan työnkuvaa sekä niitä osa-alueita, jotka vaikuttavat merkittävästi artistivastaavan työn toimivuuteen. Opinnäytetyö antaa suuntaa siitä, miten ja mitä välineitä käyttäen artistivastaava voi toimia menestyksekkäästi ulkomaisen festivaalin artistituotannossa.

Opinnäytetyössä käydään läpi viestintään liittyviä kehittämiskohteita, joihin omien kokemuksiemme mukaan festivaaliorganisaatioiden ja artistivastaavien tulisi kiinnittää erityisesti huomiota. Lopuksi opinnäytetyössä pohditaan, mitä asioita artistivastaavan on tärkeää ottaa huomioon valmistautuakseen mahdollisimman hyvin ulkomaisilla työskentelyyn.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on antaa artistivastaavan työstä kiinnostuneelle ideoita ja ajatuksia, jotka voivat oikein sovellettuna olla hyödyksi ulkomaille lähtöön valmistautumisessa ja artistivastaavan työssä. Opinnäytetyö palvelee kaikkia aiheesta kiinnostuneita, artistivastaavan työhön aikovia sekä heidät työllistäviä festivaaliorganisaatioita.

Avainsanat: artistituotanto, festivaalit, työharjoittelu, organisaatio, viestintä, kansainvälisyys

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Cultural Management

Specialisation: Socio-Cultural Work (Music)

Author/s: Juutilainen, Emma-Lotta and Lampinen, Auri

Title of thesis: The Role of an Artist Liaison Manager at a Foreign Festival: Improving Artist Production

Supervisor(s): Kareinen, Jussi

Year: 2015                      Number of pages: 59      Number of appendices: -

---

The objective of this thesis was to study artist production of a foreign festival, what the work of the responsible Artist Liaison Manager involves and the factors that have notable effects on the success of the Artist Liaison Manager's work. This study illustrates how and by what means an Artist Liaison Manager can succeed in the artist production of a foreign festival.

This study explores areas that could be improved in communications. Based on our empirical knowledge, communications is a particularly important factor for festival organizations and Artist Liaison Managers to take into account. Lastly, we reflect on matters that an Artist Liaison Manager should focus on to thoroughly prepare for working abroad.

This thesis is intended to be a source for ideas, information and thoughts about the diverse line of work of festival artist production. This information can be utilized by those interested in working within the field to prepare them for working abroad. This thesis serves those interested in the subject matter, those planning a career within artist production, and festival organizations that employ them.

Keywords: artist production, festivals, practical training, organization, communication, internationalisation

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
1 JOHDANTO .....	6
2 ARTISTITUOTANTO ULKOMAISELLA FESTIVAALILLA .....	8
2.1 Festivaalien artistituotanto .....	8
2.2 Artistivastaava ja tuotannon työtehtävät .....	9
2.3 Case Liverpool Sound City .....	13
2.3.1 Artistituotannon prosessi.....	14
2.3.2 Festivaali työharjoittelukokemuksena .....	15
2.4 Case Sziget-festivaali .....	16
2.4.1 Artistituotannon prosessi.....	17
2.4.2 Festivaali työharjoittelukokemuksena .....	17
3 HYVÄN FESTIVAALIORGANISAATION EDELLYTYKSET .....	19
3.1 Festivaali organisaationa .....	19
3.1.1 Festivaaliorganisaatio artistituotannon näkökulmasta.....	21
3.1.2 Festivaalitoiminnan kehittäminen.....	24
3.2 Viestinnän rooli työyhteisössä.....	30
3.2.1 Viestinnän viisi lohkoa.....	32
3.2.2 Artistituotannon sisäinen ja ulkoinen viestintä.....	35
3.2.3 Työntekijän perehdytys .....	42
4 ARTISTIVASTAAVA ULKOMAILLA .....	45
4.1 Ulkomaille töihin.....	45
4.2 Lähtöön valmistautumisen tärkeys.....	46
4.3 Kielitaidon merkitys .....	47
4.4 Artistivastaava kulttuurierojen maailmassa .....	49
5 YHTEENVETO.....	53
6 LOPUKSI .....	55
LÄHTEET .....	57

## **Kuvio- ja taulukkoluetelo**

Kuvio 1. "Tuotantokello" .....	11
Kuvio 2. Puumalli ja saarekemalli .....	21
Kuvio 3. Liverpool Sound Cityn artistituotannon kaavio .....	22
Kuvio 4. Sziget-festivaalin artistituotannon kaavio .....	23
Kuvio 5. Åbergin tulosviestinnän malli.....	33

## 1 JOHDANTO

Musiikkifestivaalit ovat monimuotoisia, alati muuttuvia ja asiakkaitaan palvelevia tapahtumia, jotka pyrkivät luomaan unohtumattomia kokemuksia kävijöilleen. Festivaalien vetovoimaisuus nähdään useimmiten sen luomissa mielikuvissa, joihin vaikuttavat suuresti festivaalilla esiintyvät bändit. Esiintyjäkattaus onkin yksi niistä tekijöistä, jonka mukaan asiakas tekee päätöksen festivaalille osallistumisestaan. Festivaaliorganisaatioiden artistituotanto on se tuotannon osa-alue, jonka toiminnan päämääränä on saada bändit esiintymään festivaalilla.

Opinnäytetyömme sai ideansa kahdesta työharjoittelusta, jotka suoritimme Englannissa Liverpool Sound City -musiikkifestivaalilla sekä Unkarissa Sziget-festivaalia järjestävällä Sziget Management Ltd:llä. Työskentelimme artistivastaavina, vaikka kummankin titteli oli artistivastaavan sijaan assistentti. Työnkuvamme koostuivat hyvin samankaltaisista työtehtävistä, jotka kuitenkin erosivat hieman toisistaan organisaation koosta ja tapahtuman laadusta johtuen. Opinnäytetyön perustuessa omiin työharjoittelukokemuksiimme, olemme nostaneet esille aihealueita, jotka koemme artistituotannon ja artistivastaavan työn kehittämisen kannalta tärkeiksi.

Opinnäytetyössä perehdymme musiikkifestivaalien artistituotantoon ja artistituotannossa työskentelevän artistivastaavan työnkuvaan. Esittelemme keskeisimmät artistituotantoon liittyvät termit sekä työvaiheet ja -tehtävät, jotka liittyvät olennaisesti artistivastaavan työnkuvaan. Tämän lisäksi kerromme lyhyesti omista työharjoittelukokemuksistamme, jotka toimivat opinnäytetyömme ideana.

Festivaaliorganisaation rakenne ja organisaatiossa tapahtuva viestintä ovat osa opinnäytetyötämme, koska näiden selkeys ja toimivuus ovat tärkeitä artistivastaavan työn kannalta. Käymme opinnäytetyössä läpi viestinnän teoriaa, josta tarkastelemme erityisesti sisäistä ja ulkoista viestintää ja työntekijän perehdytystä. Sisäinen viestintä on yksi suurimmista työmme kokonaisuuksista, koska koemme sen haasteelliseksi ja eniten kehitystä vaativaksi osa-alueeksi festivaaliorganisaatiossa. Toimiva viestintä tukee artistivastaavaa työssään ja vaikuttaa merkittävästi työnteon sujuvuuteen.

Mikäli harkitsee artistivastaavaksi lähtöä ulkomaiseen festivaaliorganisaatioon on tärkeää tietää miten ulkomaille lähtöön voi valmistautua. Lisäksi on hyvä tiedostaa mahdolliset haasteet, joita ulkomaisessa festivaaliorganisaatiossa työskennellessä voi kohdata. Nämä aihealueet olemme nostaneet esille opinnäytetyömme lopuksi. Perehdymme tarkemmin kielitaidon merkitykseen työelämässä ja käymme läpi millä keinoin kulttuurienvälisiä eroja on helpompi ymmärtää.

Artistivastaavan on mahdollista toimia työssään tehokkaammin, kun opinnäytetyösämme käsiteltäviä osa-alueita kehitetään, ja niihin kiinnitetään huomiota. Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota artistivastaavan työstä kiinnostuneelle välineitä toimia menestyksekkäästi ulkomaisessa festivaaliorganisaatiossa artistituotannon jäsenenä. Lisäksi opinnäytetyö tarjoaa ideoita ja käytäntöjä artistituotannon kehittämiseen, joita voi soveltaa festivaalituotantoon parhaaksi katsomallaan tavalla. Opinnäytetyö on hyödyllinen myös festivaaliorganisaatiolle, sillä se on kirjoitettu artistivastaavan näkökulmasta, minkä johdosta artistituotantoa ja sen kehityskohteita voidaan tarkastella uudella tavalla.

## 2 ARTISTITUOTANTO ULKOMAISELLA FESTIVAALILLA

### 2.1 Festivaalien artistituotanto

Festivaaliorganisaatiot koostuvat erilaisista tuotannollisista osa-alueista, joita voivat olla esimerkiksi markkinointi, tiedotus tai tekninen tuotanto. Yksi suurimmista osa-alueista on festivaalin artistituotanto. Artistituotannon parissa voi työskennellä useampi henkilö monin eri työtehtävin ja -tittelein. Artistituotannon päämääränä on saavuttaa bändin tyytyväisyys järjestelyihin ja esiintymiseen sekä saada aikaan menestyksenkäs ja taloudellisesti kannattava festivaali myös organisaation kannalta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään festivaalien artistituotantoon, sillä artistituotanto voi tämän lisäksi tarkoittaa muutakin artistitoimintaa, kuten yksittäisiä livekeikkoja järjestävän yrityksen toimintaa.

Artistituotanto koostuu erikokoisista tiimeistä ja erilaisista työnkuvista. Artistituotannossa työskentelevien henkilöiden määrä ja työnimikkeet voivat vaihdella organisaatioista riippuen. Artistituotanto koostuu kuitenkin useimmiten seuraavista henkilöistä: *promoottori, artistivastaava, tekniikkahenkilöstö, promoottorin edustajat, stage managerit sekä markkinointi- ja tiedotushenkilöstö*. Heidän lisäksi artistituotannossa työskentelee henkilöitä *vastaavan* tittelillä. Näitä henkilöitä ovat muun muassa *kuljetus-, catering- ja majoitusvastaava*, joilla on päävastuu omasta osa-alueestaan festivaalituotannossa. Eri festivaalien artistituotantojen välillä työtittleitä voi olla lukuisia erilaisia vaikka työtehtävät olisivatkin pääpiirteittäin samoja.

Mikäli organisaatio on pieni, on hyvin mahdollista, että yhden henkilön vastuulla on useampia artistituotannon osa-alueita. Useimmiten festivaalin lähestyessä artistituotannon henkilöstön määrä kasvaa, kun osa-aikaiset työntekijät ja talkoolaiset liittyvät mukaan tuotantoon. Artistituotantoon voi liittyä myös yhteistyökumppaneita tai alihankkijoita.



## 2.2 Artistivastaava ja tuotannon työtehtävät

Artistivastaavan työnimike vaihtelee organisaatioittain ja maittain. Englanniksi artistivastaavan nimikkeenä käytetään artist liaison manager tai promoter's assistant-nimikettä. Nimikkeestä riippumatta työtehtävät ovat pääosin samoja. Suomalaisilla festivaaleilla artistivastaavan titteli on vähemmän tunnettu. Sen sijaan artistituottaja tai tuotantopäällikön assistentti ovat useammin käytettyjä. Käytämme opinnäytetyössämme artistituotannon avainasemassa työskentelevän henkilön nimikkeenä **artistivastaavaa**. Artistivastaavan työtehtävät voivat vaihdella festivaaliorganisaatioittain. Käsittelemme opinnäytetyössä työtehtäviä, joista saimme henkilökohtaista kokemusta työharjoittelumme aikana ja jotka koemme vievän eniten aikaa artistivastaavan työssä.

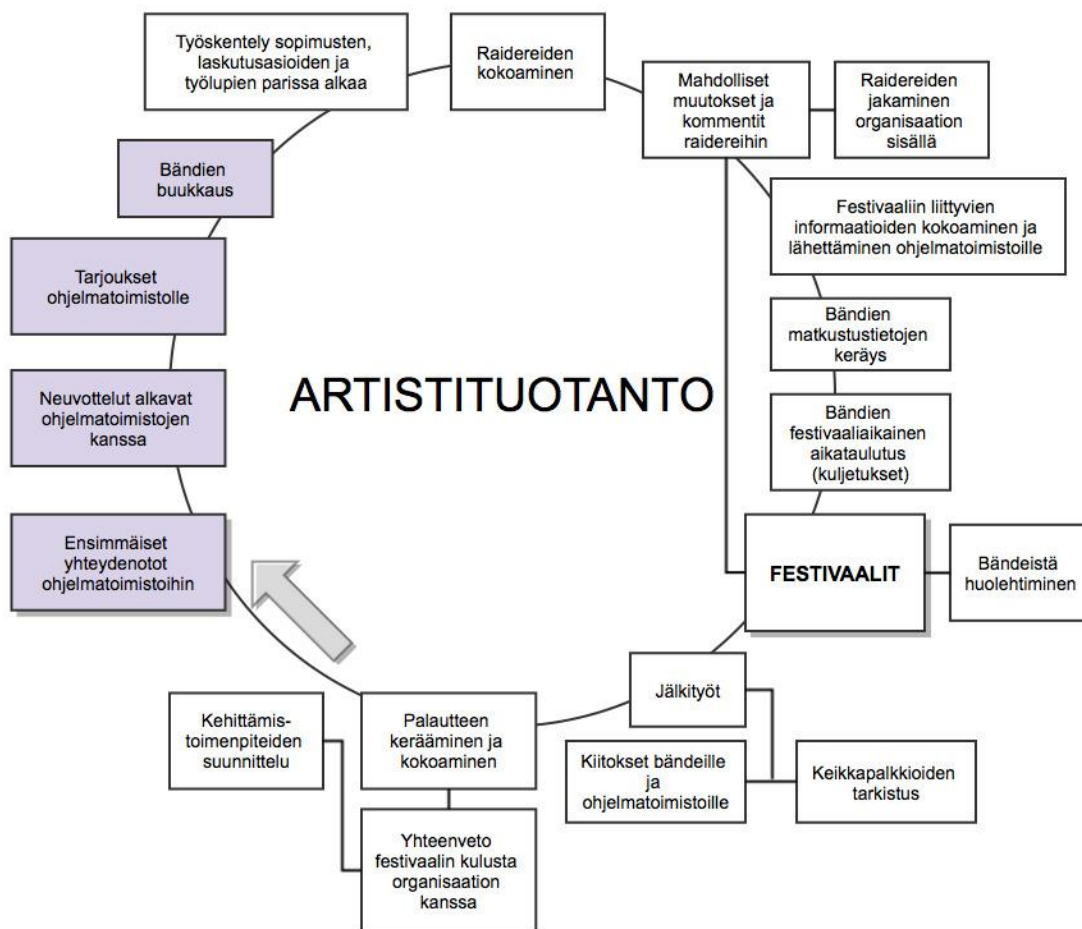
Jokaisen festivaalin artistituotannossa toimii lähes poikkeuksetta *promoottori*. Hän on henkilö, joka buukkaa työkseen artistit ja bändit (myöhemmin yhteisnimikkeenä bändit) festivaalille. Buukkaus tulee englanninkielisestä sanasta "booking", joka tarkoittaa bändien palkkaamista. Bändin buukkaukseen päädytään sen jälkeen kun molemmat osapuolet ovat yhtä mieltä sopimusehdoista. Promoottori voi olla vastuussa yhdessä festivaalin toiminnanjohtajan kanssa artistibuukkauksien pysymisestä sovitussa budjetissa. Live Nation Suomen promoottori Niksu Väistö (2014) toteaa, että joissain tapauksissa myös promoottori saattaa olla täydessä taloudellisessa vastuussa.

Artistivastaavan nimikkeellä työskentelevä henkilö toimii usein promoottorin kollegana tai alaisena. Promoottorin ja artistivastaavan tärkein tehtävä on toimia festivaalin ja bändien, managereiden, agenttien ja ohjelmatoimistojen välisinä yhteyshenkilöinä ennen tapahtumaa, tapahtuman aikana ja tapahtuman jälkeen.

Promoottorin ollessa vastuussa artistibuukkauksista on artistivastaavan pääasiallinen tehtävä ottaa osittainen tai jopa kokonaisvaltainen vastuu esituotannon etenemisestä. Artistivastaavalla on täysi vastuu esituotannosta silloin, kun promoottorin työnkuvaan kuuluu vain bändien buukkaus. Promoottori saattaa olla organisaation ulkopuolinen työntekijä, joka työllistyy monille muille festivaaleille ja tapahtumille samanaikaisesti.

**Esituotannolla** tarkoitetaan kaikkia ennakoon hoidettavia bändiin liittyviä tehtäviä, jotka mahdollistavat bändin saapumisen festivaalille ja lopulta menestyksekkään esiintymisen. Esituotanto koostuu monesta eri työtehtävästä, joiden parissa aletaan työskennellä usein monia kuukausia ennen festivaalia. Bändin varmistumisen jälkeen artistivastaava ottaa yksin tai yhdessä promoottorin kanssa vastuun esituotannon käynnistämisestä ottamalla yhteyttä bändin edustajaan, joka bändistä riippuen voi olla ohjelmatoimisto, manageri tai bändin jäsen. Artistivastaava kerää bändiin liittyvät tiedot ja on vastuussa siitä, että tieto tavoittaa jokaisen, jota se koskettaa artistituotantotiimissä. Festivaalilla voi olla kymmeniä tai jopa satoja esiintyjiä, jolloin esituotantoon liittyy valtava määrä työtä. Artistituotanto koostuu enimmäkseen esituotantoon liittyvistä tehtävistä ja on osa-alueena iso ja vastuullinen. Hyvin hoidettu esituotanto on avaintekijä onnistuneelle artistituotannolle.

Havainnollistamme artistituotannon kaarta kehittämämme tuotantokellon avulla. Tuotantokello koostuu erilaisista työtehtävistä, jotka voivat vaihdella festivaalista riippuen. Olemme koonneet tuotantokelloon ne työtehtävät, jotka kuuluivat Liverpool Sound Cityn ja Sziget-festivaalin artistituotantoon ja artistivastaavan sekä promoottorin työhön. Tuotantokello on sovellettavissa myös muiden festivaalien artistituotantoon.



Kuvio 1. ”Tuotantokello”

Violetilla pohjalla olevat työtehtävät kuuluvat festivaalin promoottorille. Nämä työtehtävät ovat niitä, joista artistituotannon prosessi lähtee liikkeelle, sillä ensimmäiseksi on otettava yhteyttä ohjelmatoimistoon tai muuhun bändin edustajaan. Bändien buukkauksen lisäksi festivaalin promoottori saattaa osallistua bändien esituotantoon. Artistivastaavan työ alkaa useimmiten bändien buukkauksen jälkeen.

Esituotantovaiheeseen kuuluu monta erisuuruista osa-aluetta. Bändien buukkauksen jälkeen sopimusasioiden organisointi on esituotannon ensimmäisiä työtehtäviä. Sopimusten yhteydessä hoidetaan usein myös laskutustiedot talousosastolle tai siitä vastaavalle henkilölle. Useimmiten keikkapalkkiot maksetaan kahdessa osassa: 50 % ennen festivaalia ja 50 % festivaalin jälkeen. Myös vieraslistat ja akkreditointi ovat tärkeitä esituotantoon liittyviä tehtäviä. Mikäli bändi tarvitsee tulevaa festivaalikeikkaansa varten työluvat ja ne haetaan festivaalin kautta, alkaa prosessi

myös työlupien kanssa. Työlupaprosessi voi olla hidas, joten siihen on hyvä varata tarpeeksi aikaa.

Kun bändin saapuminen on sopimuksin vahvistettu, pyydetään ohjelmatoimistoja lähettämään bändien *raiderit* (raider: dokumentti, joka sisältää tekniset tiedot ja vieraanvaraisuusvaatimukset) ja matkustustiedot. Matkustustiedoista käy ilmi, miten bändi ja heidän kiertuehenkilöstönsä aikovat matkustaa festivaalille ja mitkä ovat heidän matkustusaikataulunsa. Nämä tiedot ovat tärkeitä niin artisti- kuin esimerkiksi kuljetusvastaavalle, mutta myös hyvin monelle muulle artistituotannon työntekijälle. Raidereiden osalta on hyvä ottaa huomioon, että tiedot muuttuvat ja päivittyvät ensimmäisen raiderin vastaanottamisesta festivaalipäiviin saakka. Raiderien kanssa työskentely voi siis olla hyvin pitkä prosessi. Raidereiden ja matkustustietojen avulla kaikki artistituotannossa työskentelevät henkilöt pystyvät tekemään oman osansa esituotannosta.

Festivaalipäivien aikana artistivastaava huolehtii lähes kaikista bändeihin liittyvistä asioista. Joillakin festivaaleilla voi artistivastaavan apuna työskennellä *promoottorin edustajia*, joiden tehtävänä on toimia bändien henkilökohtaisina oppaina koko sen ajan, jonka bändi viettää festivaalilla. Promoottorin edustajat pitävät huolen siitä, että bändit pysyvät heille tehdyssä aikataulussa. Näin artistivastaava voi olla lähes varma, että bändit ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Usein festivaalin jälkeen artistivastaava lähettää festivaalin kiitokset ohjelmatoimistoille ja managereille. Kun festivaali on saatu päätökseen, käynnistyy tulevan vuoden festivaalin suunnittelu ja valmistelu.

Artistivastaava voi kohdata lukuisia tuotannollisia haasteita. Provinssirockin artistituottaja Anu Lähteenmäki (2014) on huomannut, kuinka vuosi vuodelta ohjelmatoimistot toimittavat bändien tiedot aina vain lähempänä festivaalia, mikä aiheuttaa haasteita esituotantovaiheeseen. Lähteenmäki toteaa muutoksen johtuvan lähinnä siitä, että kiertueen ensimmäisten esiintymisten jälkeen raidereissa huomataan usein epäkohtia, jotka halutaan muuttaa tuleville keikoille. Sama muutos on havaittavissa myös ulkomaisilla festivaaleilla. Artistivastaavan ollessa ensisijainen tiedonlähde muille artistituotannossa työskenteleville henkilöille, voi informaation puuttu-

minen tai muuttuminen artistivastaavasta johtumattomista syistä saattaa artistivastaavan stressaavaan ja painostavaan tilanteeseen. Siksi artistivastaavan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista onkin tehokas paineensietokyky.

Artistivastaavan työsuhde festivaaliorganisaatioissa voi olla vakituinen, tai festivaalit voivat olla projektitöitä. Artistivastaavan työ ei kuitenkaan rajoitu vain festivaaleille, vaan artistivastaavana voi työllistyä myös klubeille, levy-yhtiöille, erilaisiin tapahtumiin ja tapahtumaorganisaatioihin sekä yksittäisten konserttien artistituotantoon.

Artistivastaavana voi toimia kuka tahansa, jolla on kiinnostusta kyseiseen työhön. Tähän ammattinimikkeeseen ei voi varsinaisesti opiskella, joten oppiminen tapahtuu työtä tekemällä. Väistö (2014) toteaa, ettei kyseiseen työhön pääse vain "kävelemällä sisään", vaan kokemusta ja osaamista pitää ensin osata haalia. Artistivastaavan työ vaatii motivoituneisuutta, sillä se on yksi haastavimmista ja vastuullisimmista työnkuvista festivaalikentällä. Artistivastaavan on osattava ratkaista ongelmia ja pitää kaikki informaatio järjestelmällisesti tallessa. Hänen on oltava yhteistyökykyinen, kielitaitoinen, hyvä päätöksentekijä ja hänellä on oltava hyvät neuvottelutaidot. Työ vaatii pitkäjänteisyyttä ja asioiden tärkeysjärjestykseen laittamista, koska työmäärä on usein valtava ja painottuu lyhyelle ajanjaksolle.

### **2.3 Case Liverpool Sound City**

Liverpool Sound City on vuosittain Englannissa järjestettävä kolmipäiväinen tapahtuma, joka koostuu kansainvälisestä musiikkifestivaalista, taide- ja elokuvafestivaalista sekä musiikkialan konferenssista (Liverpool Sound City, 2014). Vuonna 2014 seitsemättä kertaa järjestetty tapahtuma tuo vuosittain Liverpooliin yli 40 000 vierasta, joista konferenssiin osallistuu noin 3000 musiikkialan ammattilaista ympäri maailman. Liverpool Sound City järjestää myös erillisenä ajankohtana Sound City Digital ja New York Sound City -tapahtumat.

Liverpool Sound Cityn musiikkifestivaalin esiintyjät jakautuvat kahteen osaan: pääesiintyjiin ja showcase-bändeihin. Vuoden 2014 festivaalilla pääesiintyjänä oli 134 bändiä ja 230 showcase-bändiä. Kaikkiaan Liverpoolin keskustassa 26:ssa eri tapahtumapaikassa esiintyi 364 artistia ja bändiä yhteensä yli 20:stä eri maasta.

Liverpool Sound City työllistää ympärivuotisesti alle kymmenen henkilöä. Tapahtuman lähestyessä festivaalilla työskentelee lukuisia työharjoittelijoita ja vapaaehtoisia, joita on lopulta tapahtuman aikana yhteensä noin 350. Jokaisella Liverpool Sound Cityn vakituisella työntekijällä on oma selkeä roolinsa, mutta toisinaan työtehtäviä joudutaan jakamaan myös muiden kesken. Kuten monilla ulkomaisilla festivaaleilla, myös Liverpool Sound Cityllä työskentelee yksi henkilö päävastuunaan artistituotanto. Poikkeuksellisesti kahtena viimeisenä vuotena Liverpool Sound Cityn artistituotannossa on työskennellyt kokopäiväisesti kaksi henkilöä. Kokonaisvastuun tuotannosta ottaa artistivastaava (artist liaison manager), joka huolehtii pääesiintyjiin liittyvästä esituotannosta. Artistituotannon toinen työntekijä on työharjoittelija, joka työskentelee artistivastaavan assistentin (artist liaison assistant) tittelillä, ja hän vastaa showcase-bändien esituotannosta.

### **2.3.1 Artistituotannon prosessi**

Liverpool Sound Citylle työskentelee kaksi promoottoria, joista toinen buukkaa pääesiintyjät ja toinen valitsee showcase-bändit. Bändien varmistuttua promoottorit esittelevät bändin yhteyshenkilön joko artistivastaavalle tai hänen assistentilleen, minkä jälkeen kaikki festivaaliin liittyvät käytännön järjestelyt siirtyvät heille. Liverpool Sound Cityn ollessa myös showcase-festivaali, on festivaalilla käytettävissään eri resurssit pääesiintyjä ja showcase-bändejä varten. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ainoastaan pääesiintyjille maksetaan esiintymispalkkio ja heidän raiderinsa toteutetaan annetuissa resursseissa. Lisäksi heille järjestetään majoitus, catering tai kuljetus, mikäli promoottori on näin sopinut. Showcase-bändit puolestaan vastaavat itse kuljetuksistaan ja majoituksistaan, ja he saavat usein ulkopuolista rahoitusta keikkaansa varten.

Artistivastaavan työpäivät koostuvat pääosin sopimusten läpikäymisestä ja näissä olevien vaatimusten toteuttamisesta. Artistivastaavan tehtävänä on myös opastaa assistenttia tarpeen vaatiessa sekä avustaa muissa Liverpool Sound Cityn tapahtumissa, kuten elokuvafestivaalin organisoinnissa. Artistivastaava ja assistentti koostavat yhdessä erilaisia infopaketteja, tekevät aikatauluja, keräävät tekniikkatiimille teknisiä raidereita ja huolehtivat keikkapalkkioiden maksuun vaadittavien tietojen

keruusta talousvastaavalle. Assistentti huolehtii myös showcase-bändien artistiprofiilien teosta festivaalin internetsivuilla, mahdollisten työlupien hausta sekä avustaa tarvittaessa artistivastaavaa. Artistivastaava ja hänen assistenttinsa tekevät kaikkia artistituotantoon liittyviä tehtäviä suurimman osan ajasta kahdestaan, sillä talkoolaisina työskentelevät vastaavat, kuten catering- ja akkreditointivastaava sekä tekniikkatiimi aloittavat työnsä vasta muutama viikko ennen festivaalia.

### **2.3.2 Festivaali työharjoittelukokemuksena**

Työskentelin Liverpool Sound Cityllä ensimmäistä kertaa ulkomaisen festivaalin artistituotannossa artistivastaavan assistenttina. Työni kokonaiskuva ja sen sisältämät työtehtävät eivät olleet entuudestaan tuttuja. Jo valmiiksi haastavaan työhön toi lisähaasteita perehdyttämisen puute sekä muutamat pienet, mutta sitäkin merkittävämät kulttuurierot. Työtehtävät lisääntyivät viikko kerrallaan artistivastaavan antamien ohjeiden mukaan, minkä vuoksi työn kokonaiskuva ei hahmottunut kunnolla ja mahdollisiin ongelmiin ja haasteisiin ei osannut varautua etukäteen. Kunnollinen työhön perehdytys olisi johtanut stressin vähenemiseen, parempaan itseluottamukseen omasta työstä sekä lisännyt työssä viihtymistä.

Suurimpana kulttuurierona englantilaisessa työelämässä pidin epäluotettavuutta, aikatauluista lipsumista ja teknologian vanhanaikaisuutta. Tämä aiheutti paljon haasteita oman työn sujuvuuteen. Myös organisaation sisäinen viestintä vaatisi lisää kehittämistä. Henkilökohtaisten työpuhelimien puuttuessa viestintä tapahtui enimmäkseen sähköpostin välityksellä, jopa vieressä istuvalle työkaverille. Sähköpostiviestintä johti toisinaan informaatioähkyyn, ja siihen ettei kaikkia asioita muistettu informoida muille työntekijöille, tai tieto saavutti vastaanottajan liian myöhään. Työssä pärjäsi sujuvalla englannin kielellä, vaikka paikallinen scouse-aksentti aiheuttikin joskus kiusallisen kielimuurin työkavereiden kanssa. Englantilaisessa työelämässä sai myös huomata, kuinka suomalaisten suorapuheinen ja asiakeskeinen viestintä ei ole sovellettavissa suoraan uuteen työkuulttuuriin.

Kaikista haasteista huolimatta työharjoitteluni Liverpool Sound Cityllä oli erittäin opettavainen ja upea kokemus. Olin itsenäisesti vastuussa yhdestä suuresta kokonaisuudesta, jollaista ei ehkä Suomessa annettaisi yksin työharjoittelijan vastuulle.

Työllä oli selkeät tavoitteet, ja niiden saavuttaminen oli paljolti kiinni omasta organisoituvuudesta. Työkokemus myös muistutti, kuinka tärkeä merkitys organisaation toimivuudella on työilmapiiriin ja oman työn onnistumiseen. Toimivan sisäisen viestinnän seurauksena välttyttäisiin turhilta virheiltä, parannettaisiin jokaisen työntekijän työn laatua ja organisaation työntekijöiden välisen yhteistyön toimivuutta.

## **2.4 Case Sziget-festivaali**

Sziget-festivaali on viikon mittainen tapahtuma, joka järjestetään vuosittain Unkarin Budapestissa. Se on Unkarin suurin festivaali ja äänestetty parhaaksi Euroopan suurfestivaaliksi vuonna 2012 (Jávorszky 2012, 13). Festivaalin päälavalla on nähty esiintymässä kansainvälisesti tunnettuja bändejä, jotka ovat jo 21 vuoden ajan keränneet paikalle kymmeniä tuhansia faneja. Organisaatio festivaalin takana on Sziget Management Ltd., joka järjestää pääpainoisesti Sziget-festivaalin lisäksi viittä muuta festivaalia.

Sziget-festivaali järjestetään elokuisin Óbudain saarella, jolle mahtuu päivittäin noin 85 000 festivaalikävijää. Kävijöistä suunnilleen puolet saapuvat festivaalille ulkomailta. Viikon aikana Sziget-festivaalilla esiintyy yhteensä 600 esiintyjää, joiden esiintymiset jakautuvat festivaalin 50 konserttialueelle. Päälavan keikkoja mahtuu kuuntelemaan 65 000 henkilöä ja toiseksi suurimman lavan keikkoja 8 000 henkilöä. Vuonna 2014 Sziget-festivaalilla kävi yhteensä 415 000 festivaaliasiakasta.

Sziget Managementilla työskentelee ympärivuotisesti 50–60 henkilöä. Keväällä festivaalikiireiden lisääntyessä työntekijöiden määrä kasvaa huomattavasti, kun osa-aikaiset työntekijät ja vapaaehtoiset astuvat kuvaan mukaan. Festivaaliviikolla Sziget-festivaalilla työskentelee yhteensä jopa 8 000 henkilöä. Luku pitää sisällään Sziget-organisaation vakituiset sekä osa-aikaiset työntekijät, alihankkijat ja 600 vapaaehtoista.



### **2.4.1 Artistituotannon prosessi**

Sziget-organisaatiossa artistituotannosta päävastuussa ovat promoottori ja hänen assistenttinsa. Bändien buukkauksen jälkeen assistentti alkaa kerätä ohjelmatoimistoilta ja managereilta raidereita ja muita tarvittavia tietoja. Sziget-festivaalilla kaikki kansainväliset bändit ovat pääesiintyjän asemassa, joten bändien kaikki toiveet ja vaatimukset pyritään toteuttamaan resurssien puitteissa, tai korvaamaan vastaavilla vaihtoehtoilla.

Promoottorin pääasiallinen tehtävä on neuvotella ohjelmatoimistojen kanssa ja buukata kansainväliset bändit festivaalille. Promoottori on vastuussa sopimusten sisällöstä sekä budjetissa pysymisestä, minkä lisäksi hän on mukana esituotannossa. Promoottori on Sziget-festivaalilla assistentin lähin esimies, joka kansainvälisen bändin varmistumisen jälkeen ottaa assistentin tiiviisti mukaan esituotannon jokaiseen vaiheeseen. Esituotannossa ja festivaalin aikana assistentti tekee yhteistyötä kaikkien artistituotantoon liittyvien henkilöiden kanssa.

Festivaalin promoottori ja minä hänen assistenttinaan toimimme kontakteina ohjelmatoimistojen ja organisaation välillä. Tehtäväni assistenttina oli jakaa saamaani tietoa sekä saamiani tiedostoja kaikkien muiden artistituotantoon liittyvien henkilöiden kanssa. Käsieni kautta kulkivat sopimukset, raiderit ja erilaiset aikataulut. Työnkuvaani kuului myös muun muassa bändien aikataulujen tekeminen sekä erilaisten tiedostojen päivittäminen. Festivaalin aikana varmistin, että asiat kulkivat sovitusti. Mikäli muutoksia jouduttiin tekemään, pidin huolen, että kaikki asianomaiset olivat tietoisia niistä. Kun artistituotannon ympärillä työskentelee monia toimijoita, kuten promoottoreita, ohjelmatoimistoja, managereita sekä tuotannossa työskenteleviä muita henkilöitä, voi kaikkien informoiminen olla toisinaan erittäin haastavaa.

### **2.4.2 Festivaali työharjoittelukokemuksena**

Promoottorin assistenttina toimiessani pääsin oppimaan kaiken festivaalin artistituotantoon liittyvistä työtehtävistä. Nämä tehtävät eivät olleet minulle entuudestaan tuttuja, joten opittavaa oli paljon. Lisähaasteen toivat vieraalla kielellä toimiminen sekä

työskentelytavoissa ilmenevät kulttuurierot. Tämän lisäksi työharjoittelun aloittaessani en tiennyt kokonaisvaltaisesti omia työtehtäviäni, minkä vuoksi jouduin monesti yllättymään työtehtävien lisääntyessä pitkin kesää. Siksi olisikin ollut ensiarvoisen tärkeää saada työhön kunnollinen perehdytys sekä vierelleni henkilö, jolla olisi ollut aikaa opastaa vaativissa tilanteissa ja työtehtävissä. Perehdyttämislle ei kuitenkaan jäänyt aikaa, sillä aloitin promoottorin assistenttina vasta kuukautta ennen Sziget Mgmt:n kesän ensimmäistä festivaalia.

Niinkin suurta tapahtumaa kuin Sziget-festivaalia järjestävän organisaation suurimpana haasteena oli organisaation sisäinen viestintä. Usein työtehtävien jakautuminen työntekijöiden kesken oli epäselvää, eikä aina oltu varmoja onko jokin työtehtävä jo jonkun hoidettavana. Tämän lisäksi organisaatiolta ei löytynyt yhteistä työkalua, jonka avulla tiedon siirtäminen ja jakaminen olisi ollut helpompaa muiden työntekijöiden kesken. Tästä johtuen sähköpostiin saattoi hukkua tärkeää tietoa. Ulkomaalaisena harjoittelijana koin haasteena myös sen, että organisaation työntekijät puhuivat kaikki äidinkielenään unkaria, joten kummallekaan osapuolelle englanti ei ollut äidinkieli. Tämän lisäksi englannin kieli on monelle unkarilaiselle haasteellinen eikä sitä osata välttämättä ollenkaan. Tästä johtuen saatoin usein vastaanottaa unkarinkielistä sähköpostia, tai jäädä ulkopuolelle tärkeistä unkariksi käydyistä keskusteluista.

Harjoittelukokemukseni aikana huomasin, että promoottorin assistentin työnkuva on erittäin mielenkiintoinen, mutta myös haastava. Opin harjoitteluni aikana määrättömän monia uusia asioita, ja sain valtavasti uutta kokemusta niin artistituotannosta kuin koko organisaatiosta festivaalin takana. Tämän lisäksi sain arvokkaan mahdollisuuden toimia vastuullisessa työtehtävässä ja tätä kautta kartuttaa itsevarmuuttani. Harjoittelukokemus vahvisti ammatillista osaamistani huomattavasti, minkä lisäksi opin millaista on toimia ulkomaalaisena työntekijänä kansainvälisellä festivaalilla.

### 3 HYVÄN FESTIVAALIORGANISAATION EDELLYTYKSET

#### 3.1 Festivaali organisaationa

Musiikkifestivaalien taustalla on yleensä hyvinkin erilaisia ja erikokoisia organisaatioita. Yleensä kuitenkin jokaisen, niin kotimaisen kuin ulkomaisenkin festivaalin taustalla on ympäri vuoden työllistytävä vakituinen henkilöstö, joka muodostaa festivaalin ydinorganisaation. Juholinin (2013, 25) mukaan organisaatiolla voidaan tarkoittaa muun muassa yritystä, kuntaa tai kuntayhteisöä, konsernia, valtiota, järjestöä, liittoa, projektia tai verkostoa, tai jopa esimerkiksi taiteilijan ympärille rakennettua tavoitteellista toimintamuotoa.

Organisaation määritelmälle on olemassa erilaisia näkökulmia. Åberg (2000, 55) määrittelee sen seuraavanlaisesti: "Organisaatio eli työyhteisö on ihmisryhmittymä, joka järjestelmällisesti pyrkii tiettyihin tavoitteisiin käytössään olevia voimavaroja eli resursseja säätelemällä". Juholin (2013, 25) jatkaa organisaation olevan toiminnallinen kokonaisuus, jossa yrityksillä tai yhteisöillä on erilaisia tavoitteita, tarpeita ja motivaatioita kommunikoida ympäristönsä kanssa ja kertoa itsestään.

Organisaatorakenteella tarkoitetaan pelkän organisaatiokaavion lisäksi myös organisaatiossa toistettavia toimintoja ja aseman erilaisuudesta aiheutuvaa hierarkkista koneistoa. Organisaatorakenteen tavoitteena on edesauttaa tehokasta päätöksentekoa, nopeaa tiedonkulkua ja toimintojen välistä yhteistyötä sekä määrittellä henkilöstön työnjako, toiminnot ja asemat. Organisaation rakenne pyrkii erilaistamaan työnjakoa ja toimintoja sekä säilyttämään tarvittavaa yhteistyötä organisaation eri osien välillä. Tällöin organisaation rakenne voidaan nähdä muodollisena suunnitelmana toimivan työnjaon ja yhteistyön saavuttamiseksi. (Juuti 2006, 207–208.)

Organisaation rakenteen suunnittelu on tärkeä osa myös festivaaliorganisaation toimintaa ja toimivuutta. Festivaalituotanto koostuu monesti vain pienestä tai keskikokoisesta ydinorganisaatiosta, mutta tapahtuman lähestyessä henkilöstön määrä kasvaa monilla festivaaleilla moninkertaisesti. Tästä syystä ydinorganisaatioon kuuluvien työntekijöiden työnjako ja vastualueet tulisi olla selkeät ja etukäteen määritellyt, jotta organisaatioon on helpompi rekrytoida lisää henkilöstöä.

Suomessa vapaaehtois- ja talkootyötä on tehty jo useamman vuosikymmenen ajan. Vapaaehtoistyön tekeminen kohdistuu enimmäkseen sosiaalialaan ja urheilun pariin, mutta kiinnostus festivaaleilla ja muissa kulttuuritapahtumissa työskentelyyn on kasvanut valtavasti. Vapaaehtoistyöllä tarkoitetaan sitä, että ihminen työskentelee omasta tahdostaan, ilman korvausta ja halua toiminnallaan auttaa muita. Termillä vapaaehtoistyö tarkoitetaan yleensä pitkäaikaista toimintaa, kun taas festivaalitoiminnassa on tapana käyttää talkootyön termiä, joka viittaa lyhytaikaiseen ja kerta- luonteiseen työhön.

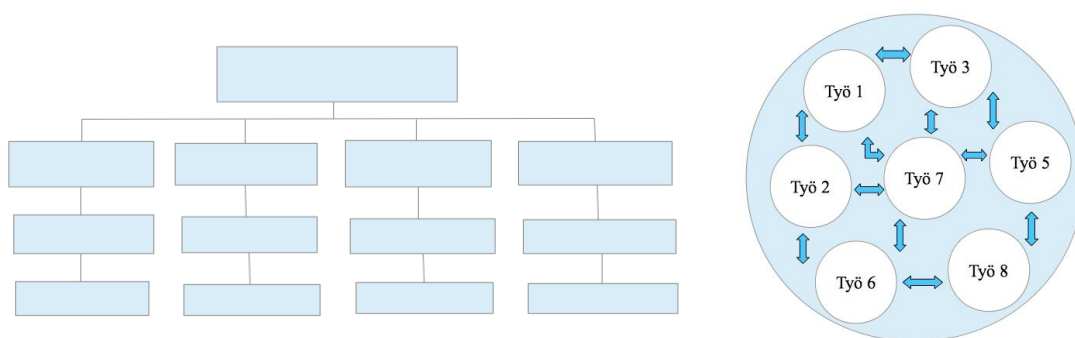
Talkoolaisten antaman työpanoksen myötä monen festivaalin ja tapahtuman järjestäminen on ylipäätään mahdollista. Myös ulkomailla vapaaehtoistyö ja festivaalien talkootyö on erittäin suosittua. Suurimmilla festivaaleilla työskentelee tuhansia tai jopa kymmeniätuhansia talkoolaisia, jolloin talkootyöstä tulee iso osa festivaalin toimintaa. Festivaalit organisoivat talkootyötä yleensä itse, mutta se voidaan ulkoistaa myös eri järjestöille ja yhdistyksille, joiden ainoana tehtävänä on organisoida vapaaehtois- ja talkootyötä.

Artistituotannon vastaavat (majoitusvastaava, kuljetusvastaava ym.) työskentelevät usein ilman korvausta tai saavat festivaalin resurssien puitteissa pienen korvauksen työstään. Vastaavia voitaisiin myös kutsua talkoolaisiksi, vaikka heillä onkin suurempi vastuu työstään kuin vain festivaalipäivinä työskentelevillä talkoolaisilla. Vastaavina työskentelevät työllistyvät parhaimmillaan useammaksi kuukaudeksi ennen festivaalia, toisin kuin valtaosa talkoolaisista.

Kun festivaalilla työskentelee valtava määrä talkoolaisia, on heitä mahdotonta sijoittaa organisaatorakenteeseen niin, että jokaisella on oma paikkansa. Vastaavina työskentelevät voidaan sijoittaa organisaatorakenteessa heidän lähimmän esimiehensä lähelle, mutta pelkästään festivaalin aikana työskentelevät talkoolaiset luokitellaan useimmiten vain yhdeksi isoksi joukoksi. Talkoolaisten työpanosta tulee kuitenkin arvostaa ja kunnioittaa, sillä ilman heitä festivaaleja ei voitaisi järjestää.

### 3.1.1 Festivaaliorganisaatio artistituotannon näkökulmasta

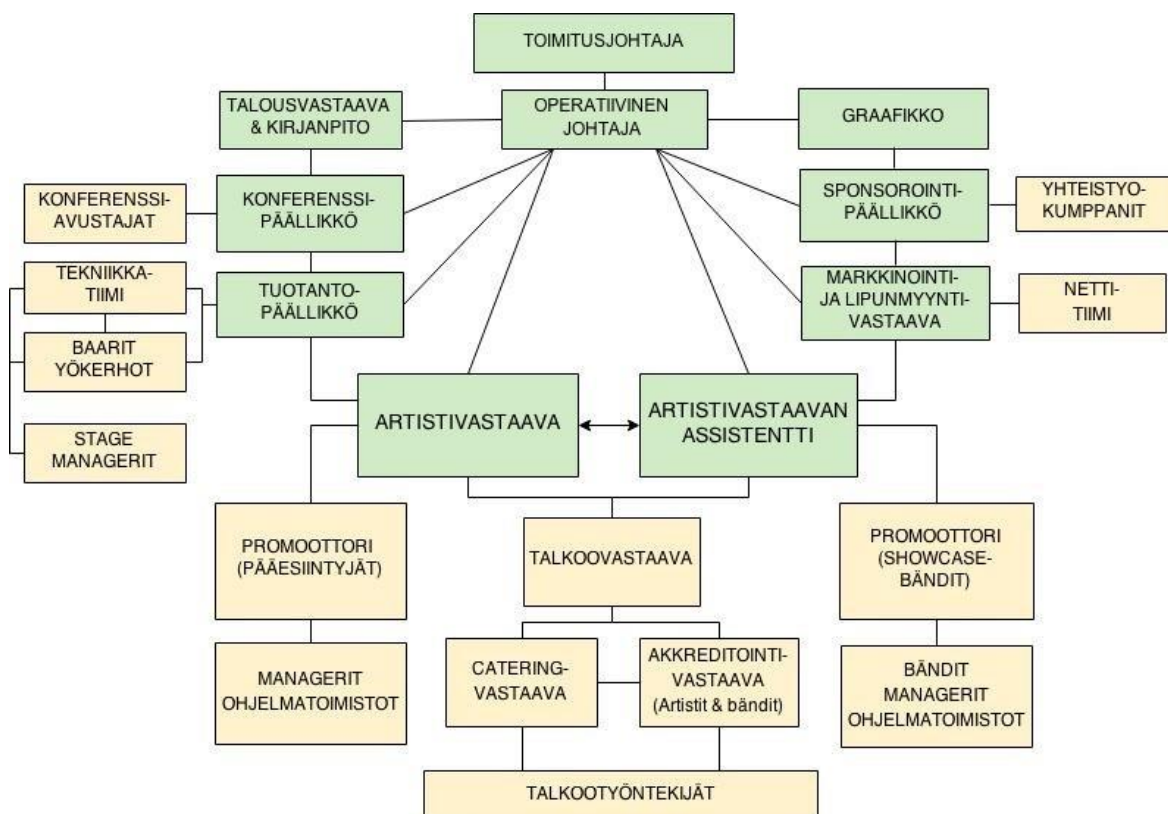
Festivaaliorganisaatioita kuvataan monesti niin kutsutulla puumallilla. Puumalli esittää rakennetta hyvin hierarkkisesti, ja siitä käy ilmi vastualueet ja organisaation laajuus. Puumalli ei kuitenkaan ole paras malli esittämään festivaalien organisaatioita, sillä työ ei etene ylhäältä alaspäin kaavion osoittamalla tavalla, ja saman työn tekemiseen vaaditaan monesti usean eri ihmisen työpanosta. Puumallin sijaan tulisi käyttää saarekemallia kuvaamaan tapahtumaorganisaatiota. Saarekemallissa eri osa-alueiden vastuuhenkilöt tekevät yhteistyötä ja ratkaisevat ongelmia yhdessä. Hyvään lopputulokseen päästään, kun työhön osallistuvat kaikki, joiden vastuualueeseen työt vaikuttavat. (Iiskola-Kesonen 2004, 33–34.)



Kuvio 2. Puumalli ja saarekemalli  
(Iiskola-Kesonen 2004, 33–34)

Esimerkkikaavioina esittelemme Liverpool Sound Cityn ja Sziget-festivaalin artistituotannon kaaviot artistivastaavan näkökulmasta katsottuna. Kaaviot sisältävät ne osa-alueet ja henkilöt, joiden kanssa artistivastaava työskentelee festivaalituotannossa.

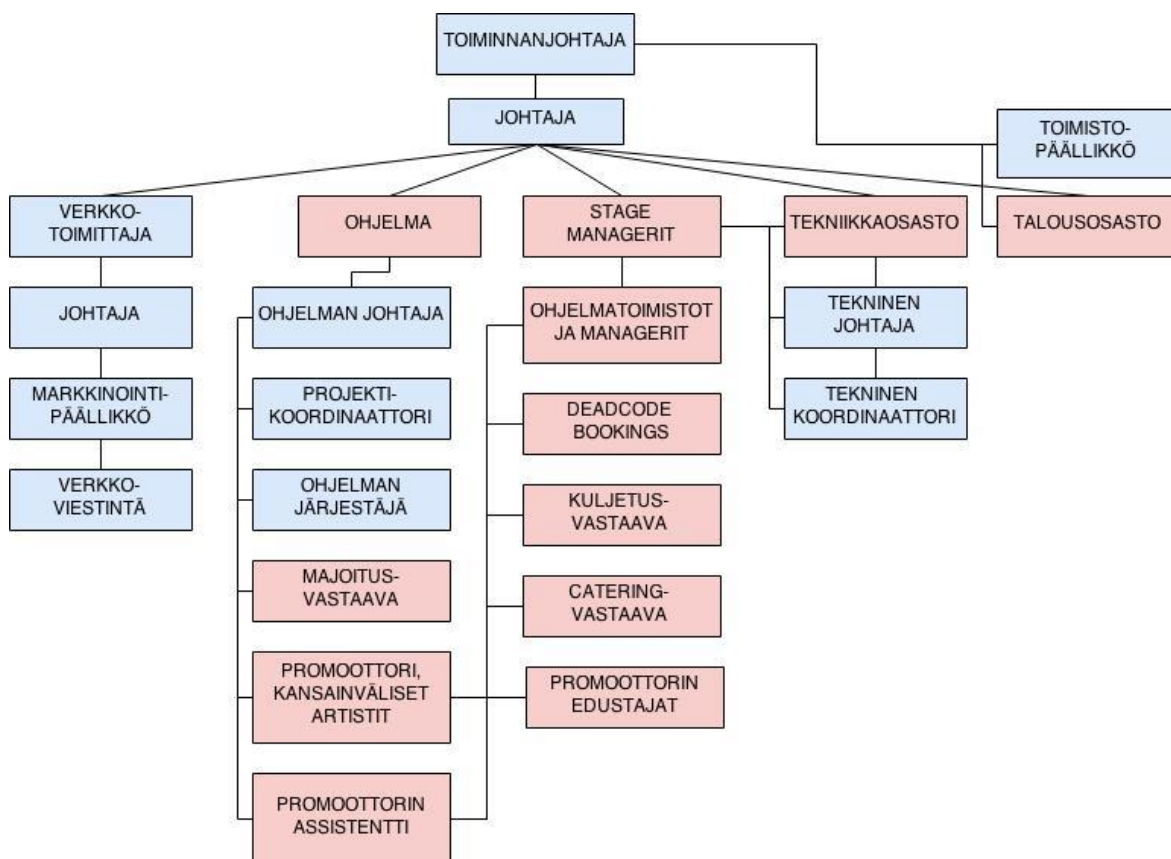
Kummankin esimerkkifestivaalin kaaviot voisivat koostua puumallin ja saarekemallin yhdistelmästä. Molempien festivaalien ydinorganisaatiossa ja artistituotannossa on tietty hierarkkinen järjestys, mutta tuotannossa tehdään myös paljon yhteistyötä henkilöiden kanssa, joiden välille ei voida eikä tarvitsekaan määritellä hierarkkista järjestystä. Perinteisestä puumallista poiketen esimerkkikaavioita ei tule tulkita suoraan ylhäältä alaspäin, vaan kaaviot antavat pääpiirteittäin osviittaa artistituotantoon liittyvästä organisaation rakenteesta ja yhteistyöstä muiden kanssa.



Kuvio 3. Liverpool Sound Cityn artistituotannon kaavio

Vihreällä merkityt henkilöt ovat Liverpool Sound Cityn ydinorganisaatioon kuuluvia vakituisia työntekijöitä pois lukien artistivastaavan assistentin, joka kuuluu ydinorganisaatioon, muttei työllisty vakituisesti. Heidän kanssaan artistivastaava ja hänen assistenttinsa tekevät päivittäin yhteistyötä, sillä pienen organisaation vuoksi jokainen työntekijä liittyy jollakin tavalla toisen työntekijän työhön. Hierarkiassa korkeimmalla ovat toimitusjohtaja ja operatiivinen johtaja. Muut vakituiset työntekijät ja artistivastaavan assistentti ovat hierarkiassa samalla tasolla.

Keltaisella merkityt henkilöt taas ovat niitä, joiden kanssa artistivastaava ja hänen assistenttinsa tekevät eniten yhteistyötä tuotannon aikana. Nämä henkilöt ovat usein jonkun toisen vakituisen työntekijän alaisia työharjoittelijoita, tai täysin festivaalin ulkopuolisia henkilöitä. Sekä artistivastaava että assistentti tekevät yhteistyötä myös esimerkiksi markkinointiin kuuluvan nettitiimin ja tuotantopäällikön alaisena olevan tekniikkahenkilöstön kanssa. Talkoovastaava rekrytoi festivaalipäivinä työskentelevien talkootyöntekijöiden lisäksi myös artistituotannon catering- ja akkreditointivastaavan. He työllistyvät muutamaa viikkoa ennen festivaalia ja toimivat esimiehinä festivaalipäivinä heidän kanssaan työskenteleville talkoolaisille.



Kuvio 4. Sziget-festivaalin artistituotannon kaavio

Sziget-organisaation vakituinen henkilöstö koostuu yli viidestäkymmenestä henkilöstä ja useasta eri osastosta. Tämän vuoksi tässä kaaviossa näkyvät vain ne henkilöt ja osastot, jotka liittyvät kansainvälisten artistien tuotantoon.

Kaikki kaaviossa esiintyvät henkilöt ja osastot tekevät töitä artistituotannon parissa. Kaavioon on merkitty vaaleanpunaisella ne henkilöt ja osastot, jotka tekevät kaikista tiiviimmin yhteistyötä festivaalin promoottorin ja hänen assistenttinsa kanssa. Tässä kaaviossa artistivastaava esiintyy nimikkeellä promoottorin assistentti. Muita artistituotannon parissa työskenteleviä henkilöitä ovat muun muassa talousosaston ja tekniikkaosaston henkilöstö, catering-, majoitus- ja kuljetusvastaava sekä markkinointi- ja tiedotushenkilöstö. Festivaalin lähestyessä artistituotantoon liittyvät vielä mukaan stage managerit ja promoottorin edustajat.

Sziget-festivaalilla promoottori on se henkilö, joka buukkaa kaikki kansainväliset artistit. Osan kansainvälisistä artisteista, useimmiten elektronisen musiikin, buukkaa lähes poikkeuksetta Deadcode Production. Deadcode Production on yritys, joka ulkopuolisena tahona toimii yhteistyössä Sziget Managementin kanssa. Deadcode

Productionin buukkaamien artistien esituotanto vaihtuu kuitenkin myöhemmin promootorin assistentin tehtäväksi.

Esimerkkikaavioissamme on nähtävissä tiettyjä yhtäläisyyksiä, mutta suurin ero on festivaaliorganisaatioiden koko. Tämän lisäksi Sound Cityn kaaviossa monet keltaisella merkityt vastaavat työskentelevät korvauksetta, kun taas Sziget-festivaalilla samaa työtä tekevät saavat pienen korvauksen työpanoksestaan.

Festivaaliorganisaatioita on olemassa yhtä monta erilaista kuin on festivaalejakin, joten emme voi kaavioiden kautta vertailla niiden toimintaa keskenään. Emme myöskään voi määritellä tai yleistää millainen organisaatorakenne festivaalilla tulisi olla. Sen sijaan organisaatiokaavioiden teko voi edesauttaa työntekijöitä hahmottamaan paremmin yrityksen toimintaa ja siihen kuuluvien työntekijöiden ja osa-alueiden yhteenliittymistä.

### **3.1.2 Festivaalitoiminnan kehittäminen**

Festivaaliorganisaatiot toimivat paremmin, kun niiden toimintaa tarkastellaan säännöllisesti ja toimintatapoja uskalletaan muuttaa jopa radikaalilla tavalla, mikäli sellainen katsotaan tarpeelliseksi tai ajankohtaiseksi. Toiminnan kehittäminen vaikuttaa luonnollisesti myös artistivastaavan ja muiden työntekijöiden työhön. Jokaisen festivaaliorganisaation toimintaa tulisi suunnitella mahdollisuuksien mukaan etukäteen. Kehittämisen lisäksi ennakkoinnilla on tärkeä merkitys festivaalituotannossa. Festivaaleihin liittyviä lakeja ja säädöksiä tarkennetaan ja muutetaan säännöllisin väliajoin, jolloin festivaaliorganisaation on osattava varautua muuttamaan käytäntöjään lakien mukaisiksi. Myös riskien kartoittaminen etukäteen on osa festivaalin toimintaa.

Kehittäminen tapahtuu jokaisen organisaation kohdalla heille itselleen sopivimmalla tavalla. Kehittämiseen vaikuttavat organisaation koko, toimintakulttuuri ja sen aiemmin omaksumat johtamisjärjestelmät. Organisaation kehittämiseen kuuluu muun muassa erilaisia strategisia ja toiminnallisia kehittämistoimenpiteitä sekä johtamisen



ja henkilöstön kehittämistä. Tämän lisäksi toiminnan, resurssien, laadun ja sen prosessien sekä kumppanuussuhteiden mittaaminen ja arviointi ovat suuressa osassa kehittämisprosessia. (Yhteinen arviointimalli CAF 2013, 6, 57.)

Yhdeksi toiminnan kehittämisen perustaksi voidaan ottaa **oppivan organisaation** käsite. Oppivaa organisaatiota on vaikea määritellä, sillä jokainen tarkastelee asiaa omasta näkökulmastaan. Oppivaksi organisaatioksi voidaan luokitella esimerkiksi henkilöstöään kouluttava organisaatio, tai organisaatio, jonka työntekijät oppivat virheistään ja luokittelevat näin itsensä oppivaksi organisaatioksi. (Moilanen 1999, 9.) Oppivan organisaation toimintamallissa kehittäminen on oppimista, jossa työntekijöiden tulee kehittää yhteisöään yhteisten toimintamallien ja yhteistoiminnallisen oppimisen mukaan (Mäkisalo 2004, 48). Yhtenäisen määritelmän puuttuessa oppivan organisaation käsitettä voidaan siis pääosin ajatella vain tehokkaana työkaluna toiminnan kehittämisessä.

Mäkisalo (2004, 48) muotoilee oppimisen seuraavasti:

Oppiminen mahdollistuu muun muassa erilaisten kokeilujen, uudistuksellisuuden ja yhteistyön edistämällä, omia ja yhteisiä kokemuksia refleктоimalla, organisaation historiasta oppimalla, muiden kokemuksista ja parhaista menetelmistä oppimalla sekä mahdollistamalla koko organisaation kattava, nopea ja tehokas tiedonkulku.

Hätösen (2007, 2) mukaan oppiva organisaatio koostuu viidestä perustekijästä:

1. Yhteinen visio ja näkemys
2. Työkulttuuri ja ilmapiiri
3. Laatu ja prosessien kehittäminen
4. Yhteistoiminnan kehittäminen
5. Joustavuus ja moniosaaminen

Hätösen määrittelemät perustekijät sopivat hyvin myös festivaaliorganisaatioon. Festivaaliorganisaation toimintaa tulee nähdä kokonaisvaltaisesti, mutta tuotannon eri osa-alueiden on toimittava niin itsenäisesti kuin yhteistyössä muidenkin kanssa. Jokaisella festivaalin työntekijällä tulee olla yhtäläinen visio festivaalista, jota he ovat tekemässä. Oppivassa organisaatiossa kaikki työntekijät osallistuvat työkulttuurin ja -ilmapiirin kehittämiseen.

Ahola (2013, 8, 19) on tutkinut opinnäytetyössään mistä musiikkifestivaalin palvelun laatu koostuu ja miten sitä voidaan arvioida. Aholan mukaan yksi palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä on asiakkaan festivaalilla saama asiakaspalvelu. Artistituotannossa tehtävä työ on asiakaspalvelua, kun työ suuntautuu organisaatiosta ulospäin. Näin ollen artistivastaava ja artistituotannon työntekijät ovat asiakaspalvelijoita, joiden asiakkaina ovat ohjelmatoimistot ja bändit sekä festivaalipäivinä myös bändien mukana saapuvat kiertuehenkilöstöt. Myös he käyttävät paljon samoja festivaalin tarjoamia palveluja kuin festivaaliasiakkaatkin, mutta luonnollisesti heille osoitetussa tilassa tai paikassa. Onnistunut asiakaspalvelu ja hyvin hoidettu esitointo luo bändeille hyvät edellytykset esiintyä festivaalilla positiivisin mielin ja jatkaa kiertuetta muistellen hyvin järjestettyä keikkaa.

Yhteistoiminnan kehittämällä Hätönen (2007, 5) puolestaan tarkoittaa työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, tiimityötä sekä työntekijöiden valtuuksien lisäämistä. Joustavuus ja moniosaaminen taas voidaan määritellä koko festivaalituotannon työntekijöiden, kuten myös artistivastaavan ja artistituotannon työntekijöiden välttämättömmimpiin ominaisuuksiin.

Festivaalien käyttöön sopivista toiminnan kehittämisen välineistä olemme valinneet esiteltäväksi **benchmarkingin** eli **vertailukehittämisen**. Työskenneltyämme ulkomaalaisina festivaaliorganisaatiossa emme voineet välttyä vertailemasta kotimaan ja kohdemaan välisiä toiminta- ja työtapoja. Monilla festivaaliorganisaatioilla työskentelee ulkomaalaisia työntekijöitä, joilla voi olla uusia ja erilaisia näkökulmia siihen, miten asioita voisi tehdä. Festivaaliorganisaatioiden välillä on tietysti olemassa myös kulttuurisidonnaisia asioita ja käytäntöjä, joihin ei voida vaikuttaa, mutta niiden huomioiminen ja niistä oppiminen voi johtaa menestyksekkäisiin toimintatapoihin omassa organisaatiossa.

Vertailukehittäminen on ”jatkuva prosessi tuotteiden, palvelujen ja toimintojen mitaamiseksi ja vertailemiseksi kilpailijoiden ja muiden huippuyhteisöjen välillä” (Juholin 2009, 354–355). Vertailukehittäminen ei niinkään arvioi viestinnän tehoa, vaan se liittyy laatuajatteluun ja laatujärjestelmiin, joissa omia työprosesseja ja käytäntöjä verrataan alan parhaimpiin (Juholin 2009, 354–355).

Åberg (2000, 278) toteaa Campin (1989) erotelleen vertailukehittämisen neljään eri muotoon: *sisäiseen, kilpailevaan, funktionaaliseen ja geneeriseen*. Sisäisessä vertailussa kohteena on oman organisaation toinen yksikkö, tai esimerkiksi tytäryhtiö. Vertailun kohteena voi olla myös oman alan kilpailija. Tällöin vertailu on epäsuoraa, sillä vastapuoli ei tiedä olevansa vertailun kohteena, ja toimintamalleja kopioidaan nähdyn tai kuullun perusteella, tai esimerkiksi internetsivuilta. Funktionaalisella vertailulla tarkoitetaan toiminnan vertailua saman alan toimijaan, joka valmistaa eri tuotteita. Geneerisessä vertailussa vertailukohteena on toimija täysin eri alalta. (Åberg 2000, 278.)

Vertailukehittäminen aloitetaan yleensä vertailemalla oman organisaation sisällä olevia prosesseja keskenään. Tämän jälkeen pohditaan sopivaa benchmarking-kumppania, sovitaan vertailukelpoisista mittareista, tietojen keruusta ja palautteen annosta. Tämän jälkeen prosessi pitää sisällään erojen ja syiden määrittelyn ja analysoinnin, tavoitteiden määrittelyn, toimenpiteiden suunnittelun ja niiden toteutuksen. Lopuksi pohditaan, miten uusi menettely vakiinnutetaan käyttöön, ja mikä on seuraava kehityskohde uuden prosessin aloittamiseksi. (Juholin 2009, 355; 2013, 438.)

Festivaaliorganisaatiot seuraavat hyvin tarkasti kilpailijoidensa tapahtumia ja sitä, millaisilla uusilla ideoilla nämä kehittävät toimintaansa. Vertailukehittämisessä ei ole kuitenkaan tarkoitus kopioida muiden hyviä käytäntöjä suoraan omaan käyttöön, vaan niistä tulee oppia, ja ne tulee soveltaa omaan toimintaan soveltuviksi.

Maailmalla festivaalien vertailukehittämistä, niin suoraa kuin epäsuoraakin, tapahtuu festivaalien järjestämien omien business-tapahtumien yhteydessä ja erilaisten festivaaliyhdistysten kautta. Sveitsissä toimipaikkaansa pitävä Yourope (The European Festival Association) on yksi tällaisista yhdistyksistä. Youropeen jäseniin kuuluu tällä hetkellä 74 festivaalia 27 eri maasta, joihin kuuluu myös festivaaleja Suomesta, Englannista ja Unkarista. Yourope tarjoaa jäsenilleen muun muassa mahdollisuuden osallistua konferensseihin, työpajoihin ja verkostoitumistilaisuuksiin. (Yourope.) Suomessa Finland Festivals ja Suomen Rockfestivaalien liitto (Surf ry) ovat järjestäneet jäsenilleen myös benchmarking-tilaisuuksia. Benchmarking-prosessia pidetään hyvänä keksimis- ja oppimisprosessina, vaikka se vaatiikin osallistujalta aikaa, rahaa ja työntekijöiden työpanosta (Juholin 2013, 438).

Festivaaliorganisaation tulee selvittää mitkä asiat toimivat ja ovat toimineet tuotannossa halutulla tavalla, mitä toimintatapoja voidaan käyttää myös jatkossa, mitä organisaation tulee oppia tekemään entistä paremmin ja tehokkaammin, ja millaisia uudistuksia kilpailukyvyn parantaminen edellyttää. Vastaavasti organisaation tulee huomioida mahdolliset tuotannossa esiintyvät haasteet ja ongelmat sekä luoda ratkaisuja, joiden avulla niiden syntymistä voitaisiin jatkossa ehkäistä, vähentää tai jopa välttää.

Muuttuvan toimintaympäristön vuoksi festivaalin toimintaa ja henkilöstön osaamista tulee jatkuvasti kehittää. Toimintaa voidaan kehittää niin yksilötasolla kuin koko työyhteisönkin osalta. Koko festivaalin toimintaa kehitetään esimerkiksi tunnustelemalla alan uusia tuulia ja verkostoitumalla muihin festivaaleihin, joista voidaan saada uusia ideoita toimintaan. Toimintaa voidaan myös kehittää asiakaspalautteiden avulla tai omien työntekijöiden kokemusten perusteella. Österbergin (2014, 149–150) mukaan henkilöstön kehittämistarpeita voidaan selvittää muun muassa järjestämällä henkilöstötutkimuksia ja kyselyjä, tai pitämällä jokaiselle erikseen kehityskeskusteluita, joissa käydään läpi työntekijöiden osaamista ja tavoitteita, ja miten näitä voitaisiin parantaa.

Festivaaliorganisaatioissa yksi parhaimmista tavoista saada tuotantoon ja sen toimintaan liittyviä kehitysehdotuksia on kerätä palautetta. Koko festivaaliin liittyvää palautetta kerätään useimmiten suoraan festivaalikävijöiltä kyselyillä. Tämän lisäksi palautetta kerätään usein myös työntekijöiltä, yhteistyökumppaneilta tai jopa bändeiltä ja heidän yhteyshenkilöiltään. Palautteen avulla festivaali voi kehittää toimintaansa niin asiakkaan näkökulmasta kuin tuotannonkin kannalta katsottuna entistä paremmaksi.

Hyvässä festivaaliorganisaatiossa suullista palautetta osataan antaa ja ottaa vastaan myös henkilöstön kesken. Tämä koskee koko festivaalikautta eikä pelkästään tapahtuman jälkeistä aikaa, jolloin kirjallista palautetta aletaan kerätä. Artistivastaa- van kannattaa työssään kiinnittää huomiota palautteen antamiseen, kun se kohdistuu erityisesti artistituotannon työntekijöihin. Artistivastaa- van tulisi keskittyä antamaan positiivista ja neutraalia palautetta tiimensä työntekijöille tai pyrkiä antamaan palaute asiallisesti, mikäli se on negatiivissävytteistä. Tällöin tuotannossa säilyy

hyvä ryhmähenki, vaikka asiat eivät aina menisikään suunnitellulla tavalla. Artistituotannossa työskentelee paljon työntekijöitä pienellä korvauksella tai täysin korvauksetta, joten he arvostavat erityisesti työstään saamaansa tunnustusta. Tällöin työntekijöille syntyy tunne siitä, että heidän työtään ja työpanostaan arvostetaan, mikä puolestaan luo positiivista mielikuvaa festivaalilla työskentelystä ja lisää työniloa.

Festivaalin jälkeiseen palautteen keräämiseen ja kokoamiseen kannattaa käyttää reilusti aikaa ja resursseja. Festivaalin eri osa-alueiden vastaavien kannattaa kerätä ensin omalta tiimiltään palautetta, ehdotuksia ja huomioita siitä, mitkä asiat sujuivat moitteettomasti ja mihin tuotannossa kannattaisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Palautteet ja niistä tehdyt yhteenvedot tulee esitellä tuotantopalavereissa myös muillekin organisaation työntekijöille, jotta jokainen saa tuotannosta kokonaisvaltaisen käsityksen. Tuotannon työntekijöiden antaman palautteen avulla artisti-vastaava voi tehdä kansion, johon kootaan hyväksi todettuja käytäntöjä ja tietoja artistituotannon toteuttamisesta. Kansioon koottujen tietojen avulla nähdään miten asioita on tehty aikaisemmin, jolloin myös uudet työntekijät näkevät, miten tuotantoa kannattaa tehdä ja voivat näin pyrkiä välttämään aikaisempina vuosina tehtyjä virheitä.

Henkilöstön vaihtuessa tulisi organisaation käydä läpi työntekijöiden roolit ja vastualueet, sillä näissäkin saattaa tapahtua suuria muutoksia. Uusien työntekijöiden osaaminen ja toimintatavat olisi pyrittävä hyödyntämään ja soveltamaan jo olemassa olevaan organisaatioon ja sen toimintaan. Kun organisaatiossa toimitaan avoimesti ja kunnioitetaan sen työntekijöiden antamaa työpanosta, se johtaa työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen sekä työyhteisön viihtyvyyden kohentumiseen. Tämä on hektisellä ja palkkauksessa yleensä vain keskituloihin asettuvalla tapahtuma-alalla hyvinkin merkittävä tekijä työntekijöiden sisäiseen motivaatioon tehdä töitä.

Tapahtuma-alalla on paljon muuttuvia tekijöitä, joten jokaisen työntekijän tulee olla jatkuvasti ajan tasalla työhönsä liittyvistä muutoksista. Käytännössä tämä tarkoittaa oman ammatillisen kasvun kehittämistä, jota tulisi voida toteuttaa työn yhteydessä

tai sen ohessa. Ideaalitulanteessa organisaatio tarjoaa työntekijöilleen erilaisia kouluttautumismahdollisuuksia tai mahdollistaa esimerkiksi alan seminaareihin osallistumisen.

### **3.2 Viestinnän rooli työyhteisössä**

Festivaali ja sen osa-alueet, artistituotanto mukaan lukien, tarvitsevat sujuvaa viestintää ja sitä osaavia työntekijöitä pystyäkseen toimimaan yhdessä ja onnistuakseen asettamissaan tavoitteissaan. Olemme ottaneet opinnäytetyössämme tarkastelun kohteeksi viestinnän, sillä se on yksi festivaali- ja artistituotannon keskeisimmistä osa-alueista. Tarkastelemme aluksi mitä viestintä on, mihin se vaikuttaa ja mitä hyvällä viestinnällä voidaan saada aikaiseksi. Tämän jälkeen esittelemme Leif Åbergin tulosviestinnän mallin, jota myös festivaaliorganisaatiot voivat käyttää viestintänsä pohjana.

Tulosviestinnän mallista nostamme omiksi kokonaisuuksiksi sisäisen ja ulkoisen viestinnän sekä perehdyttämisen, sillä näillä on mielestämme eniten vaikutusta artistituotannon jokapäiväiseen työhön, sen toimintaan ja kehittämiseen. Tämän lisäksi käsittelemme millaista on hyvä verkkoviestintä ja millaisia työvälineitä se edellyttää. Nopeasti kehittyvän teknologian vuoksi on keskityttävä myös henkilökohtaiseen sähköiseen viestintään ja osattava käyttää työssään erilaisia tietoteknisiä välineitä. Viestinnän osaaminen koetaan monesti itsestäänselvyudeksi, mutta kokemuksemme mukaan näin ei kuitenkaan aina ole.

Viestintää pidetään tänä päivänä prosessimaisen tiedon siirtämisen sijaan vastuullisena vuoropuheluna, jota työyhteisöt vaativat jokaiselta työntekijältään. Vuorovaikutus voi tapahtua kasvokkain, tai esimerkiksi verkossa tuttujen ja tuntemattomien kanssa. Viestintää tapahtuu siellä missä ihmiset ovat ja työskentelevät, ja missä he tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksiaan. (Juholin 2008, 62; 2009, 17; 2013, 22.) Viestintä koostuu muun muassa sanattomasta ja sanallisesta viestinnästä, ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä, henkilökohtaisesta viestinnästä ja joukkoviestinnästä (Siukosaari 2002, 12).

Yhteisö tai organisaatio määritellään toiminnalliseksi kokonaisuudeksi, jolla on tietty tarkoitus ja tavoitteet. Yhteisöviestintä koostuu tiedonvaihdannasta, vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä oman organisaation sisällä, ympäristön sekä sidosryhmien kanssa. Avainkysymyksinä voidaan pitää seuraavia: Mihin viestintää tarvitaan, ja millaisia tavoitteita ja tehtäviä sille halutaan asettaa. (Juholin 2009, 21, 54.)

Viestinnän ollessa vuorovaikutteista toimintaa, se aiheuttaa usein erilaisia haasteita toteutuakseen halutulla tavalla. Vastaanottaja tulkitsee viestin aina oman kokemuksensa ja tietojensa pohjalta ja voi päätyä erilaiseen mielikuvaan tai johtopäätökseen saamastaan sanomasta kuin viestin lähettäjä on alun perin ajatellut. Toisinaan taas tarpeet ja odotukset eivät kohtaa toisiaan. (Juholin 2009, 21–22). Viestinnästä tulee muistaa, että se kehittyy jatkuvasti, minkä vuoksi ei voida pitäytyä vain tietynlaisessa toimintamallissa. Viestintää on voitava muuttaa ja muokata organisaation muuttuvien tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti.

Viestintä vaikuttaa innovatiivisuuteen ja työhyvinvointiin sekä siihen, miten perustehtävät kyetään hoitamaan ja miten päämäärät pystytään saavuttamaan. Hyvinvoiva työyhteisö saadaan aikaiseksi muun muassa toimivan viestinnän avulla, minkä seurauksena työyhteisö on sisäisesti motivoitunut tekemään töitä tuottavan yhteisön eteen. (Juholin 2010, 86.) Viestintä on myös kulttuurisesti määräytyntä ja sen vuoksi se luo, uudistaa ja ylläpitää kulttuuria. Onnistunut viestintä synnyttää yhteisöllisyyttä, me-henkeä, parantaa yhteisökuvaa ja lisää tunnettuutta. Sen lisäksi se edesauttaa myönteisen ilmapiiriin olemassaoloa organisaation tai yhteisön sisällä ja sen ympärillä. (Åberg 2006, 84; Siukosaari 2002, 34).

Festivaalialan ulkopuolelta löytyy hyvä esimerkki yrityksestä, joka on onnistunut tiettyillä viestinnän osa-alueillaan. Spotify (ruotsalainen musiikkipalvelu) on kiinnittänyt erityisesti huomiota työntekijöidensä työssä viihtymiseen, sisäisen motivaation kasvattamiseen ja perehdyttämiseen. Spotify järjestää työntekijöilleen säännöllisesti erilaisia koulutuksia ja vapaa-ajan tapahtumia, joiden avulla he parantavat henkilöstönsä osaamista ja rakentavat parempaa ryhmähenkeä ja tiimityötä. Spotify:n henkilöstö koostuu monesta eri kansallisuudesta, joten myös työhön perehdyttämiseen käytetään reilusti aikaa ja resursseja. Hyvän perehdytyksen ansiosta henkilöstö tuntee itsensä tervetulleeksi, ja he sopeutuvat uuteen yritykseen ja kotimaahan nopeasti.

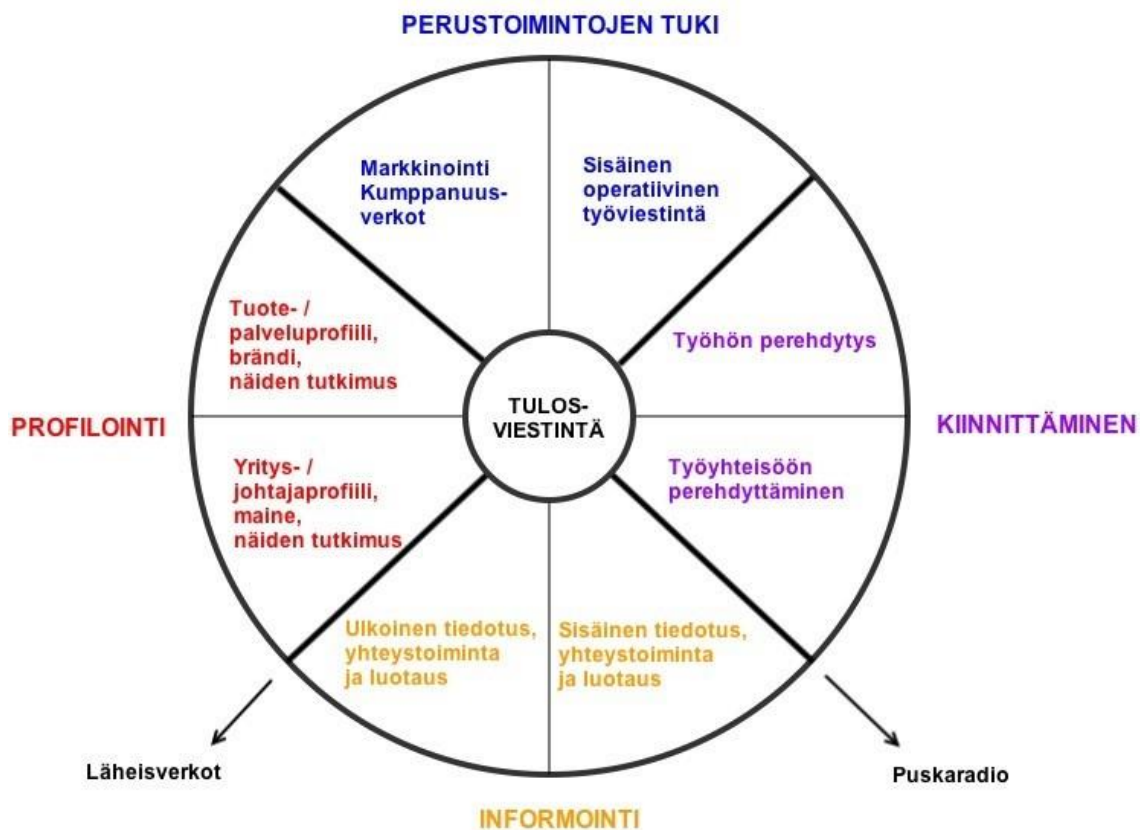
ammin. Työssä viihtyvien työntekijöiden kautta välittyy työyhteisön ulkopuolelle positiivinen ja työntekijöistään kiinnostuneen yrityksen mielikuva, joka puolestaan on lisännyt muun muassa työnhakijoiden määrää. (Marsh 2014.)

### 3.2.1 Viestinnän viisi lohkoa

Tulosviestinnän malli, niin kutsuttu Åbergin pizza, on syntynyt Leif Åbergin pohdintojen ja aikaisempien tutkimusten yhdistelmänä aiheesta *miksi työyhteisöissä viestitään* (Åberg 2000, 99). Tulosviestinnän mallissa "pizzakuvio" havainnollistaa viestintään liittyviä osa-alueita, jotka löytyvät myös festivaaliorganisaation viestinnästä.

Åberg (2000, 99-100) jaottelee tulosviestinnän mallin viiteen eri funktioon: *perustoimintojen tukeen, profilointiin, informointiin, kiinnittämiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen*. Menestyvän artistituotannon avaintekijöitä ovat sujuva sisäinen ja ulkoinen viestintä (perustoimintojen tuki ja informointi) sekä artistituotannon työntekijöiden perehdyttäminen ja sitouttaminen työhön (kiinnittäminen). Avaintekijöinä voidaan pitää myös hyvän työnantajamaineen ja palvelun laadun kehittämistä (profilointi). Työyhteisön jäsenten viestiessä vapaa-ajallaan työhön liittyvistä tekijöistä syntyy tahatonta ja tahallista viestintää (sosiaalinen vuorovaikutus).





Kuvio 5. Åbergin tulostiedon viestinnän malli (Åberg 2006, 98)

**Perustoimintojen tuki.** Työyhteisön viestinnän tärkein tehtävä on perustoimintojen tukeminen, sillä mikäli viestintä ei toimi, ei työyhteisökään pysty toimimaan. Perustoimintojen tukemiseen kuuluvat sisäinen ja ulkoinen viestintä. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työviestintää ja sisäistä markkinointia. Ulkoinen viestintä puolestaan kattaa markkinointiviestinnän ja yhteydenpidon muun muassa alihankkijoihin, yhteistyökumppaneihin ja muihin työyhteisöihin. (Åberg 2006, 96–99.)

**Informointi.** Informointi tarkoittaa työyhteisön uutisista informoimista. Informointi on joko sisäistä viestintää henkilöstölle tai ulkoista viestintää työyhteisön ulkopuolelle. Informointia ei tule sekoittaa markkinointiin tai profilointiin. Markkinoinnissa ja profiloinnissa viestejä voidaan valikoida, kun taas informoinnissa on kyse uutisoinnista, jossa myös ikävistä asioista on tiedotettava. Sisäinen tiedotus sisältää muun muassa tiedonkulkua esimiehen, sisäisten tiedotteiden, ilmoitustaulujen ja henkilöstölehtien tai puskaradion kautta. Ulkoisen viestinnän keinoja ovat esimerkiksi tiedote tai tiedotustilaisuus, esitteet ja toimintakertomukset, joiden tarkoituksena on lisätä tietoisuutta työyhteisön tapahtumista. (Åberg 2000, 152–153; 2006, 102–103.)

**Kiinnittäminen.** Kiinnittäminen koostuu työyhteisöön ja työhön perehdyttämisestä. Perehdyttäminen voi koskea uusien työntekijöiden lisäksi jo työyhteisössä työskenteleviä henkilöitä. Työyhteisöön perehdyttäminen sisältää yleensä muun muassa yhteisön pelisääntöjen ja normien esittelyn, henkilöstöpolitiikan ja -palveluiden sekä muiden henkilöstön oikeuksien ja velvollisuuksien läpikäymisen. Työhön perehdytys puolestaan koostuu muun muassa yhteisön tavoista toimia ja on huomattavasti yksityiskohtaisempi perehdytys kuin työyhteisöön perehdyttäminen. (Åberg 2000, 203–208; 2006, 102.)

**Profilointi.** Profiloinnilla tarkoitetaan tavoitekuvan strategisista perusviesteistä koostuvaa mielikuvien kokonaisuutta, joka viestitään ennalta määritettynä ajankohdalla yhteisön ulkopuolelle. Profiloivalla viestinnällä luodaan organisaatiolle tai yhteisölle yhteisö-, johtaja-, tai palveluprofiili. Profilointi aloitetaan vision ja mission määrittelyllä. Profilointi koostuu pelkän viestinnän lisäksi myös ohjatuista tekijöistä, joita ovat yhteisön teot, viestit ja yhteisöilme. Jotta yrityskuva näkyisi ulospäin tavoitellulla tavalla, tulisi henkilöstön ensin itse omaksua työyhteisönsä teemat. Tähän päästään toimivan sisäisen viestinnän avulla, jossa yhteisön teemoja nostetaan esille muun muassa koulutuksissa, perehdytyksissä, kokouksissa tai alaisten kanssa käytävissä keskusteluissa. Tämän seurauksena teemoista tulee osa työpaikan arkipäiväistä viestintää. (Åberg 2000, 114; 2006, 100–102.)

**Sosiaalinen vuorovaikutus.** Sosiaalinen vuorovaikutus tarkoittaa läheisverkkoja ja puskaradiota. Läheisverkkoon kuuluvat ne henkilöt, jotka tunnemme henkilökohtaisesti. Puskaradiossa taas viestinnän kohteena voi olla tuntemattomia henkilöitä. Sosiaalinen vuorovaikutus on tulosviestinnän mallin ainoa osa-alue, jota työyhteisö ei pysty hallitsemaan. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jokainen viestii henkilökohtaisesti ja sen tavoitteena on, että työntekijöiden lähettämät viestit työyhteisössä ja sen ulkopuolella tukevat työyhteisön viestintästrategiaa. (Åberg 2006, 105–107.)

Tehokkaassa tulosviestinnässä viestintää tarkastellaan kokonaisuutena, mutta kaikkia toimintoja tulee kehittää niin, että ne tukevat yhteisön asettamia kokonaistavoitteita ja tuottavat tulosta (Åberg 2000, 99; 2006, 96–97). Kun jokaiseen toimintoon osataan kiinnittää huomiota ja kehittää sitä tarpeen mukaan, tulisi festivaaliorganisaation ja artistivastaavan päästä tehokkaasti asettamiinsa tavoitteisiin. Tulosviestinnän mallin eri toimintoja ei kuitenkaan kannata ajatella yhtä radikaalisti omana

lohkonaan kuin Åbergin luoma kuvio osoittaa. Eri toiminnot ovat usein yhteistyössä keskenään tai ne menevät ristiin tai päällekkäin. Näin tapahtuu myös festivaalituo- tannoissa, joissa ei aina ole täysin selkeitä rajoja työntekijöiden ja työtehtävien vä- lillä, vaan jokaisen työtehtävät liittyvät usein myös toisten työhön.

### 3.2.2 Artistituotannon sisäinen ja ulkoinen viestintä

Yksi viestinnän osa-alueista on **sisäinen viestintä**, joka kuuluu Åbergin tulosvies- tinnän mallissa perustoimintojen tuki -lohkoon. Hyvä sisäinen viestintä on avointa ja vuorovaikutteista, ja se pyrkii sujuvaan tiedonkulkuun ja motivoituneeseen sekä työstään innostuneeseen henkilöstöön. Toimivan sisäisen viestinnän avulla välte- tään tietokatkoksia, epätietoisuutta ja puskaradion välittämien viestien syntymistä.

Sisäinen viestintä käsittää kaiken organisaation henkilöstön kesken käytävän vies- tinnän. Sisäinen viestintä on työyhteisön tärkein ja tavoitteellisin toiminto, jota tulee jatkuvasti kehittää. Sisäisen viestinnän avulla yhteisölle tehdään tunnetuksi muun muassa sen visio, arvot, tavoitteet, toiminta, palvelut ja tuotteet. (Siukosaari 2002, 65.) Sisäisessä viestinnässä siis tiedotetaan organisaation suunnitelmista, toimin- nan tuloksista ja muista henkilökuntaan liittyvistä asioista. Myös työhön ja työyhteis- öön perehdyttäminen voidaan lukea sisäisen viestinnän tehtäväksi. (Ikävalko 1999, 46). Perehdyttämiseen palaamme myöhemmin opinnäytetyön kohdassa 3.2.3.

Festivaaliorganisaatioilla tulisi olla tarkat viestintäsuunnitelmat ja -strategiat siihen, miten festivaalin viestintää halutaan toteuttaa: mitkä ovat viestinnän tavoitteet, millä keinoin, ja mitä kanavia käyttäen niihin päästään. Viestinnän suunnittelu voi painot- tua pääosin ulkoiseen viestintään eli markkinointiviestintään tai tiedotukseen, jossa informoidaan esimerkiksi festivaalin tulevia kävijöitä, bändejä, yhteistyökumppa- neita tai sidosryhmiä. Sisäisen viestinnän kehittäminen saattaa tällöin jäädä vähem- mälle huomiolle, vaikka sen tiedettäisiin parantavan organisaation keskinäistä yh- teistyötä ja ryhmähenkeä.

Kokemuksemme mukaan festivaaliorganisaatioissa vaihtuvat vuosittain etenkin määrä- ja osa-aikaiset työntekijät ja tuotannossa työskentelevät vastaavat, joten si-

säisen viestinnän kehittämiseksi olisi jatkuvasti tarvetta. Tämän vuoksi sisäisen viestinnän kehittäminen tulisikin olla jokaiseen organisaatioon kuuluvaa toimintaa. Sisäisen viestinnän keinoja, kanavia, hyötyjä ja haasteita tulisi vuosittain käydä läpi festivaalin päätyttyä, jolloin festivaali muutenkin käy läpi toimintaansa ja mahdollisia kehittämiskohteita.

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa käytettävien viestintäkanavien avulla joko suoraan tai välitettyyn viestintään. Suoralla viestinnällä tarkoitetaan kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja välitettyssä viestinnässä viesti lähetetään yleensä kirjallisesti, esimerkiksi tiedotteiden, sähköpostien tai muun verkkoviestinnän avulla. (Loh-taja & Kaukovirta-Rapo 2007, 16.)

Festivaaliorganisaatioilla on jatkuvasti kehittyvän teknologian ansiosta käytettävissä erilaisia sisäisen viestinnän keinoja ja kanavia. Jokaisen organisaation tulee kuitenkin valita itsellensä sopivimmat keinot ja kanavat, jotta viestintä palvelee organisaation tarpeita ja viesti tavoittaa oikeat kohderyhmät. Muuttuvan teknologian vuoksi erilaisia viestinnän keinoja voi ja pitääkin kokeilla, jotta organisaatio löytää itselle sopivimman tavan viestiä (Siukosaari 2002, 91).

Festivaaliorganisaatioiden sisäinen viestintä painottuu tänä päivänä selkeästi *kasvokkaisviestintään* ja *sähköiseen viestintään*. Pienillä organisaatioilla on yleensä mahdollisuus kommunikoida jatkuvasti kasvokkain eli suoran viestinnän avulla, mutta organisaation kasvaessa esimerkiksi kymmenkertaiseksi, ei kasvokkain vaihdettu tieto ole käytännössä enää mahdollista. Tällöin on käytettävä kirjallista, sähköistä viestintää, kuten sähköpostia, intranettiä tai muita verkossa olevia tai verkon kautta käytettäviä ohjelmia, joihin pääsee käsiksi myös omalta tietokoneelta itse valitsemassaan paikassa. Festivaalin lähestyessä työntekijät työskentelevät jopa ympäri vuorokauden ja paljon etänä, jolloin tietoa ja materiaalia on saatava käsiinsä ajasta ja paikasta riippumatta.

Suomessa myös puhelinten käyttö on arkipäiväinen viestinnän keino, vaikka verkkoviestintä onkin hiljalleen ajanut sen ohi. Monella ulkomaisella festivaalilla puhelinten käyttö ei kuitenkaan ole pääasiallinen viestintäkeino monestakin eri syystä. Festivaali voi olla tottunut käyttämään pääsääntöisesti vain sähköistä viestintää, tai

sillä ei ole tarpeeksi resursseja hankkia kaikille työpuhelimia. Vastaavasti artistivastaavan kommunikoinnin suuntautuessa ulkomaille, on viestin vastaanottajaa helppointa lähestyä sähköpostitse. Tällöin myös viestin vastaanottaja määrittelee itse, milloin viesti saavuttaa hänet. Aikaeron vuoksi on huomioitava, että sähköpostiviestejä saapuu jatkuvasti kellonajasta riippumatta ja viesteihin vastaaminen voi kestää. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että töitä voisi tehdä vuorokauden ympäri.

Artistituotannon toiseksi käytetyin viestintäkanava verkkoviestinnän jälkeen on *esimies-alainen -verkko*. Mukailtuna siis artistivastaava-vastaava -verkko. Esimies-alainen -verkko perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen, joka on yksi tärkeimmistä viestinnän keinoista. Lähin esimies voidaan sijoittaa tulosviestinnän mallin perustoimintojen tuki -lohkoon, sillä se on tärkein operatiivisen viestinnän kanava. Lähimmän esimiehen on todettu olevan ensisijainen henkilö, kun tavoitellaan omaan työhön tai yksikköön koskevia tietoja. (Åberg 2000, 214; 2006, 110.)

Artistivastaavaa voidaan ajatella esimiehenä, kun artistituotannossa työskentelee virallisesti henkilöitä hänen alaisinaan tai tuotannossa on työharjoittelijoita tai muita tuotannon osa-alueiden vastaavia. Epävirallisena esimiesasemana voidaan taas ajatella tilanteita, joissa hierarkiajärjestystä ei voida määrittellä, mutta työntekijöiden tulee raportoida työnsä kulusta ja mahdollisista muutoksista artistivastaavalle. Muissa tapauksissa artistivastaava toimii yleensä vain muiden työntekijöiden kollegana.

Informaation jakamiseksi voidaan pitää myös palavereja ja kokouksia, joita etenkin suomalaisissa festivaalituotannoissa käytetään paljon. Palaverit toimivat koko yhteisön tiedotuskanavana (Siukosaari 2002, 99), jolloin niiden hyöty tulisi nähdä entistä suurempana myös festivaalituotannoissa. Palavereja voidaan pitää pelkän ydinorganisaation kesken ja eri tuotannon osa-alueet voivat palaveerata keskenään.

Artistituotannossa palavereiden pitäminen koetaan tärkeäksi viestinnän keinoksi, sillä jatkuvan tietotulvan ja sen muuttumisen vuoksi on tärkeää pitää kaikki artistituotantoon kuuluvat työntekijät ajan tasalla muutoksista. Palavereiden avulla artistivastaava ja artistituotannon jäsenet voivat vaihtaa reaaliaikaista tietoa kasvokkain sähköpostien lähettämisen sijaan, jolloin jokaiselle saadaan entistä parempi ja sel-

keämpi käsitys työn kokonaisuudesta. Kuten muitakin viestinnän keinoja, myös palvelereja tulee suunnitella ja valmistella etukäteen tehokkaan toiminnan aikaansaamiseksi ja ajan hyötykäytön vuoksi.

Hyvästä viestinnästä huolimatta eteen tulee usein monenlaisia ongelmia ja haasteita, joita on joko koetettava ennakoida, ratkottava tilanteen tullen tai mietittävä jälkikäteen, miten niiden tapahtumisen voisi estää jatkossa. Åbergin (2006, 111) mukaan sisäisen viestinnän haasteita on neljä: *tietojen liikkuminen, tietovarastot ja verkot, esimiehet sekä tietotorit ja ahaa-aukiot*.

*Tietojen liikkumisella* tarkoitetaan viestin puutetta ja tietoähkyä. On tilanteita, joissa työyhteisössä ei ole liikkeellä viestiä vaikka sille olisi tarvetta. Tällöin syntyy uutistyhjiöitä, jotka saatetaan täyttää puskaradiosta saaduilla tiedoilla. (Åberg 2006, 111–112). Tekniikkatiimi saattaa kuulla huhun artistin peruuntumisesta viime hetkellä. Mikäli promoottori tai artistivastaava ei tiedota asiasta työntekijöille, alkaa puskaradion kautta spekulointi tiedon totuudenmukaisuudesta. Epäselvä tilanne aiheuttaa hämmennystä ja sekavuutta koko tuotannolle.

*Tietoähky* voi syntyä, sillä kehittyneen teknologian ja erilaisten viestinnän keinojen seurauksena tietoa voi olla tarjolla liikaa (Juholin 2013, 58). Tietoähky on artistituotannossa hyvin tavallista, sillä festivaalilla esiintyvistä bändeistä on olemassa valtava määrä informaatiota työntekijöiden käytettäväksi.

Tietojen liikkuminen on artistituotannon sisäisen viestinnän suurimpia haasteita. Ohjelmatoimistoilta ja managereilta saadaan tarvittavia tietoja yleensä useaan eri otteeseen ja tiedot muuttuvat ja päivittyvät festivaalin lähestyessä. Ohjelmatoimistoilla saattaa olla kysyttävää tai huomautettavaa festivaalin tekniikasta, bändien matkustustiedot voivat muuttua tai vieraanvaraisuusvaatimuksia halutaan päivittää. Artistituotannossa työskentelee festivaalin koosta riippuen muutamia tai jopa useita kymmeniä työntekijöitä, joille kaikille tulee delegoida tiedot eteenpäin. Artistivastaavan haasteena on lähettää kaikki tarvittava tieto eteenpäin aiheuttamatta tarpeetonta tietoähkyä tai tärkeiden tietojen puuttumista. Artistituotannon henkilöstön välilläkin voi syntyä tiedonkulkuun liittyviä ongelmia, mikä aiheuttaa lisähaasteita tuotannon onnistumiselle.

Jatkuvat muutokset saattavat artistivastaavan tiimeineen usein paineen alle. Tiedot olisi koottava yhteen ja lähetettävä monelle eri henkilölle, mutta tiedon muuttuessa jatkuvasti on haastavaa saada vastaanottaja ymmärtämään selkeästi, mikä viesti sisältöineen on uusin, mitkä tiedot voidaan unohtaa, ja miten artistivastaava haluaa kyseisen henkilön toimivan uusien tietojen ollessa käsillä. Tästä voikin seurata negatiivissävyytteisiä yhteydenottoja artistituotannon jäseniltä artistivastaavalle, sillä he eivät aina pysty toteuttamaan bändin asettamia vaatimuksia ajan tai olemassa olevien resurssien puitteissa. Tällöin tarvitaan jälleen artistivastaavan kylmähermoista kommunikointia ja toimintaa.

*Tietovarastot ja verkot* puolestaan tarkoittavat käytännössä sitä, että festivaalituotannon tulee tarjota niin sanottua pysyvää tietoa, kuten festivaalin aikatauluja tai yleistä infoa tapahtumasta, jotka ovat kaikkien nähtävillä jatkuvasti. Tämän lisäksi on oltava tietokantoja, joihin henkilökunta pääsee esimerkiksi vain tunnuksilla tai työpaikan omaa verkkoa käyttäen. Monilla festivaaliorganisaatioilla onkin olemassa oma "pilvensä", jonne työntekijät voivat ladata informaatiota ja tiedostoja ja säilyttää niitä turvallisesti.

Kolmantena ja neljäntenä haasteena ovat *esimiehet* sekä *tietotorit* ja *ahaa-aukiot*. Esimies toimii oman yksikkönsä ja koko työyhteisön välisenä yhteyshenkilönä, jonka tulisi osata keskittää tiedotettava tieto eteenpäin oikealla tavalla kohdistetusti, joko tietylle yksikölle tai koko yhteisölle (Åberg 2006, 112). Artistivastaavan rooli on esimiesmallin mukainen, mikä korostuu entisestään, mikäli artistivastaava toimii työssään myös esimiehenä.

Tietotoreilla ja ahaa-aukioilla taas tarkoitetaan paikkoja, joissa yhteisö voi rentoutua ja vaihtaa tietoa ja kokemuksia muiden työntekijöiden kanssa (Åberg 2006, 112). Festivaalituotannon ollessa hektistä ei työntekijöille jää juurikaan ylimääräistä aikaa viettää työpäiväänsä tietotoreilla tai ahaa-aukioilla. Tämä on valitettavaa, sillä esimerkiksi mahdollisia ongelmia voitaisiin ratkoa nopeasti myös tällä tavalla. Ahaa-aukion rakentamiseen kuitenkin kiinnitetään tänä päivänä paljon huomiota, ja työpaikan tiloihin hankitaan erilaisia pelejä ja muita työntekijöiden aivotoimintaa stimuloivia tekijöitä.

**Ulkoisen viestintä** on myös osa viestinnän kokonaisuutta ja se kuuluu Åbergin tuulosviestinnän mallissa perustoiminnon tukeen (ulkoisen viestintä) ja informointiin (ulkoisen tiedotus) (Åberg 2006, 98). Ulkoisesta tiedotuksesta vastaa festivaalin tiedottaja, mutta artistivastaava informoi festivaaliin liittyviä asioita bändeille, ohjelmatoimistoille ja managereille. Myös yhteistyökumppanit, muut työyhteisöt, viranomaiset tai esimerkiksi festivaalin tekniikasta vastaava ulkopuolinen yritys ovat artistituotannon ulkoisen tiedotuksen kohteena.

Artistivastaava toimii festivaalin ja työyhteisön edustajana ja vaikuttaa työllään ulkopuolisten henkilöiden (bändit, managerit, ohjelmatoimistojen työntekijät) mielikuvaan festivaalista ja sen antamasta asiakaspalvelusta. Festivaalin hyvä maine niin tapahtumana kuin työpaikkanakin parantaa myös sen kilpailukykyä alalla. Festivaalituotannon ollessa hektistä työtä ja ohjelmatoimistojen työntekijöiden ja managerien hengittäessä niskaan sähköpostien välityksellä, tulisi artistivastaavan muistaa viestiä koko tuotannon ajan asiallisesti ja pyrkiä selvittämään ongelmat aiheuttamatta itse negatiivisuutta tuotantoon tai pahimmassa tapauksessa bändejä ja heidän yhteyshenkilöitään kohtaan. Konflikteilta ei voida aina välttyä, mutta artistivastaavan on osattava selvittää myös vaikeat ja haastavat tilanteet.

Toimimalla asiallisesti artistivastaava ja artistituotannon työntekijät edesauttavat festivaalin hyvän maineen leviämistä ja ylläpitämistä. Artistivastaava ei festivaalin aikana ehdi tavata jokaista artistia tai heidän managereitaan henkilökohtaisesti, vaan promoottorin edustajien tehtävänä on toimia yhteyshenkilöinä bändien ja artistivastaavan välillä. Tällöin promoottorin edustajat edustavat tittelinsä mukaisesti festivaalia promoottorin ja artistivastaavan lisäksi. Promoottorin edustajat voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa ratkaisevasti bändien saamaan asiakaspalveluun ja sen laatuun. Toisinaan pienilläkin asioilla ja eleillä voi olla suurikin vaikutus bändien ja heidän kiertuehenkilöstönsä luomaan mielikuvaan festivaalin palvelun laadusta.

Festivaaliorganisaatioiden sisäinen viestintä perustuu pitkälti **verkkoviestintään**, eli sähköpostin, intranetin ja erilaisten ohjelmien ja sovellusten käyttöön. Verkkoviestinnän kasvaessa sähköpostiviestintäkin on saanut uusia ulottuvuuksia, toimintoja ja ohjeistuksia siitä, miten sähköpostiviestintää tulisi harjoittaa.



Sähköposti on helpoin ja nopein tapa viestiä, mutta siinä on myös haasteensa. Kehittyneen teknologian vuoksi sähköpostia voi lukea ajasta ja paikasta riippumatta, mikä tarkoittaa, että olemme halutessamme jatkuvasti tavoitettavissa sähköpostitse. Toisin kuin esimerkiksi puheluja, sähköpostien tuloa ei voi estää ja on täysin vastaanottajasta kiinni miten ja koska hän reagoi niihin. (Puro 2004, 61–62.)

Sekavaa sähköpostin käytöstä tulee silloin, kun vastaanottaja saa erilaisia sähköposteja, joista osa on osoitettu suoraan hänelle, osassa hänet on liitetty viestiketjuun mukaan ja osa viesteistä on pelkkää roskapostia (Puro 2004, 63). Etenkin sähköpostiviestit, joissa on monta vastaanottajaa ovat haasteellisia, mutta artistituotannossa hyvin tavallisia. Viesteistä tulee löytää se itselle tarkoitettu tieto, mitä ei välttämättä ole suoraan kerrottu. Tämä vie viestien lukijalta paljon aikaa, kun viestin lähettäjä ei ole kohdentanut viestinsä sisältöä kaikille vastaanottajille sopivaksi.

Jokainen meistä lähettää lähes päivittäin sähköposteja, mutta ei juurikaan kiinnitä huomiota siihen, minkälaisia viestejä lähettää. Hyvä ja selkeä sähköposti vähentää viestin lähettämistä edestakaisin. Artistivastaavan taitoihin kuuluu sähköpostiviestinnän hallitseminen.

Åbergin (2006, 118–119) mukaan sähköpostia kirjoittaessa kannattaa kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

- Onko sähköpostiviesti paras vaihtoehto viestin lähettämiseen, vai voisiko tiedon välittää henkilökohtaisesti
- Käytä virallista ja kohteliasta kieltä ja vältä liian kaverillista lähestymistapaa
- Otsikoi viestisi hyvin ja fokusoi viestin sisältö vastaanottajille sopivaksi
- Lopuksi oikolue viestisi ja tarkista onko haluamasi liitteet tai linkit liitetty viestiin

Tietoähkyä voi koittaa välttää liittämällä sähköpostiviesteihin vain ne henkilöt, joita viestin sisältö koskee. Tämä on haasteellista, sillä usein monista viesteistä löytyy informaatioita, joita tietyt tuotannon työntekijät eivät omassa työssään välttämättä tarvitse, mutta heidän on hyvä olla niistä tietoisia. Sähköpostien lähettäjät ovat harvoin tietoisia siitä, kuinka hyvin tai huolella heidän lähettämänsä viestit luetaan, joten monesti ajatellaan infoähkyn olevan parempi vaihtoehto kuin tiedon puuttuminen kokonaan.

Sähköpostin lisäksi festivaalilla ja artistituotannossa käytetään monia erilaisia ohjelmia ja sovelluksia. On sanomattakin selvää, että Microsoft Officen kaltaiset ohjelmat on oltava jokaisella hallussa, sillä niitä käytetään päivittäin. Näiden lisäksi organisaatio voi käyttää Google Drivea, Dropboxia tai muita omaan käyttöön soveltuvia ohjelmia tiedon jakamiseen, säilyttämiseen ja tallentamiseen. Kokemuksemme mukaan hyödyllisin ohjelma on sellainen, jonka toiminta tapahtuu verkossa, sillä sitä voi käyttää useampi ihminen yhtä aikaa ja tiedon muokkaus näkyy ohjelman muille käyttäjille välittömästi tai hyvin nopeasti. Tällaisen ohjelman avulla bändien tiedot saadaan helposti ja nopeasti muidenkin tietoisuuteen ja tiedon päivittäminen käden käänteessä.

Festivaaliorganisaatioiden tulisi huomioida erilaisten sähköisten työkalujen tarpeellisuus ja kehittää niitä tarpeen vaatiessa. Uusien päivitysten tai ohjelmistojen tullessa markkinoille, organisaatioiden tulisi uskaltaa kokeilla soveltuvatko ne heidän käyttöönsä. Tämä tietysti vaatii organisaatiolta resursseja ja aikaa kohdistaa huomiota kartoittamaan tarvittavien työkalujen tarpeellisuutta ja niiden hyötysuhdetta.

### **3.2.3 Työntekijän perehdytys**

Perehdytys kuuluu osaksi jokaisen organisaation viestintää. Käsittelimme perehdytystä jo Åbergin tulosviestinnän mallissa, mutta tässä osiossa perehdymme asiaan vielä artistituotannon näkökulmasta. Olisimme kaivanneet työharjoittelumme alkessa ja sen aikana perusteellisempaa perehdytystä, koska se olisi tehnyt työtämme helpompaa ja selkeämpää. Tästä syystä oli luonnollista ottaa perehdytys osaksi opinnäytetyötä.

Työntekijän perehdytys jaetaan kahteen osaan: työhön ja organisaatioon perehdyttämiseen. Perehdytyksessä on pohjimmiltaan kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta. Perehdytyksen tavoitteena on saada työntekijät osaksi työyhteisöä ja omaksumaan organisaation toimintatavat ja työskentelytapa, jotta he pystyisivät työskentelemään mahdollisimman pian itsenäisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–15.)

Työntekijälle tehdään tutuksi muun muassa yrityksen arvot, visio ja strategia, yrityksen liike- tai palveluidea ja henkilöstön oikeudet ja velvollisuudet (Siukosaari 2002, 97; Kjelin & Kuusisto 2003, 10). Lisäksi työntekijä tutustutetaan muihin työntekijöihin. Hyvällä perehdytyksellä on merkitystä niin työn laatuun, ilmapiiriin ja henkilöstön sitoutumiseen kuin yrityksen menestymiseenkin (Kjelin & Kuusisto 2003, 9).

Uuden työntekijän aloittaessa osana festivaalin ydinorganisaatiota olisi mietittävä mihin kohtaan organisaation rakennetta työntekijä sijoittuu. Työskenteleekö hän jonkun toisen henkilön alaisena, onko hän osa jotain tiettyä tiimiä, mikä on työntekijän rooli ja mihin kohtaan organisaation hierarkiaa hän sijoittuu. Tällöin ydinorganisaation henkilöstökin osaa suhtautua uuteen työntekijään oikealla tavalla, ja työntekijä itsekin hahmottaa oman paikkansa organisaatiossa.

Työntekijän ollessa ulkomaalainen tulisi perehdytyksessä kiinnittää huomiota myös kulttuurieroihin ja auttaa sopeutumisprosessissa. Artistivastaavan lisäksi myös tuotannossa työskentelevät työharjoittelijat ja eri osa-alueiden vastaavat tulisi perehdyttää työhön. Monesti perehdytys nähdään oman työn hidasteena, mutta sen hyöty tulisi osata ajatella pitkäaikaisesti. Tuotannossa saattaa myös työskennellä henkilöitä, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta festivaalituotannossa työskentelystä, jolloin perehdytyksen tärkeys korostuu entisestään.

Monesti joku muu organisaation työntekijöistä rekrytoi työharjoittelijat ja vastaavat, mutta perehdytys saattaa jäädä artistivastaavalle tai jollekin toiselle tuotannon jäsenelle. Festivaalituotannossa aloittavan artistituotannon jäsenen tulisi ensin saada käsiinsä festivaalista ja organisaatiosta koottu opas tai aikaisemmin mainittu artisti-tuotannon kansio. Näin säästettäisiin enemmän aikaa itse työhön perehdyttämiseen, sillä työharjoittelijoiden ja vastaavien aloittaessa vasta lähempänä festivaalin ajankohtaa on perehdyttämiseen käytettävä aika hyvin rajallista.

Festivaalin esituotannossa työskentelee myös paljon etättyötä tekeviä vastaavia ja henkilöitä, jotka on palkattu työskentelemään organisaation ulkopuolelta. Heidät on haastavampaa perehdyttää, sillä kommunikaatio heidän kanssaan painottuu usein sähköiseen viestintään, eikä asioida pystytäkään käymään läpi kasvojen kautta. Tällaisissa tapauksissa työntekijät saattavat jäädä irralliseksi osaksi organisaatiota.

Perehdyttäjän on hyvä kartoittaa jokaisen artistituotannossa työskentelevän osaaminen, jotta työhön opastus tapahtuu oikealla tavalla. Tällöin tiedetään mitä työntekijä jo osaa ja mitä asioita tulee käydä läpi. Mitä paremmin työntekijät perehdytetään heille osoitettuihin tehtäviin ja artistituotannon muihin työntekijöihin ja osa-alueisiin, sitä paremmat edellytykset heillä on onnistua työssään. He ovat itsevarmempia osaamisestaan, osaavat välttää mahdollisia virheitä ja sitoutuvat paremmin työhönsä. Työnsä osaava artistituotantotiimi helpottaa myös artistivastaavan paineita, sillä hän voi luottaa työntekijöiden osaavan tehdä työnsä vaaditulla tavalla.

Hyvä perehdytys myös edesauttaa organisaation positiivisen mielikuvan syntymistä ja saa työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi. Monet festivaalit toivovat tuotannossa työskenteleviltä aikaisempaa työkokemusta samoista työtehtävistä, joten perusteellisen perehdytyksen saanut henkilö lähtee todennäköisesti helpommin uudestaan mukaan tuotantoon kuin ne, joiden perehdytys oli heikkoa tai puuttui kokonaan. Tähän sisäisen viestinnän osa-alueeseen kannattaa siis perehtyä kunnolla etukäteen ja laatia selkeät ohjeet siitä miten, miksi ja milloin työntekijät ehditään kiireisessä festivaaliorganisaatiossa perehdyttää.

## 4 ARTISTIVASTAAVA ULKOMAILLA

### 4.1 Ulkomaille töihin

Opinnäytetyön lopuksi käymme läpi ulkomaille töihin lähtöön liittyviä kysymyksiä ja käytännön asioita, jotka myös festivaalille artistivastaavaksi lähtevän kannattaa ottaa huomioon. Toimiva organisaatio ja työtä tukeva viestintä luovat yhdessä erinomaisen työyhteisön. Nämä eivät kuitenkaan riitä laadukkaan artistivastaavan ja artistituotannon työn toteuttamiseen, vaan tämän lisäksi artistivastaavan pitää tiedostaa ja tunnistaa kohdemaan sekä työpaikan kulttuuriset ominaispiirteet. Kulttuurintuntemus auttaa työyhteisöön sopeutumisessa ja vaikuttaa näin onnistuneeseen työtulokseen kansainvälisessä työympäristössä.

Suomalaiset työnhakijat ja opiskelijat hakeutuvat ulkomaille töihin aikaisempia vuosia enemmän. Se näkyy myös tilastoissa, sillä 1990-luvun alusta nykypäivään ulkomaille muuttavien suomalaisten määrä on kaksinkertaistunut (Kuonanoja 2014). Ulkomaille töihin lähteminen on huomattavasti helpompaa kuin ennen, minkä lisäksi uudet kokemukset, muista kulttuureista oppiminen ja haasteiden kohtaaminen kiinnostavat ihmisiä (Iso osa suomalaisista 2014).

Korkeakouluopiskelijoille suunnattu Euroopan unionin vaihto- ja yhteistyöohjelma eli Erasmus+ (aiemmin tunnettu nimellä Erasmus) on tällä hetkellä yksi suosituimmista tavoista hakeutua ulkomaille opiskelemaan tai työharjoitteluun. Myös me lähdimme omille työharjoittelujaksoillemme Englantiin ja Unkariin Erasmus+ -ohjelman kautta. Erasmus+ -ohjelman tavoitteena on edistää korkeakoulutuksen kansainvälistymistä ja laatua sekä tarjota ohjelmaan osallistuville mahdollisuus kehittää kielitaitoa ja hankkia muita kansainvälisiä taitoja. (Erasmus+ 2014.) Lukuvuonna 2012–2013 lähes 270 000 suomalaista opiskelijaa sai Erasmus-ohjelman kautta apurahaa ulkomailta tapahtuvaa työharjoittelua tai opiskelua varten (Erasmus-ohjelma 2014). Apurahalla on opiskelijoille suuri merkitys, sillä harjoittelut ovat usein palkattomia. Työharjoittelusta saatua kokemusta arvostetaan kuitenkin niin paljon, että ulkomaille lähdetään työn palkattomuudesta huolimatta.

Kotimaassa oppimamme työskentelytavat ovat meille luontaisia, sillä ne sisältävät tapoja ja arvoja, joihin meidät on lapsesta saakka kasvatettu ja opetettu. Työtavat vaihtelevat kulttuureittain, maittain ja organisaatioittain, minkä ansiosta työskentely ulkomailta opettaa, haastaa ja kasvattaa niin henkisesti kuin ammatillisestikin. Kun työpaikka sijoittuu ulkomaille, on hyvä muistaa, että uuteen työkuulttuuriin sopeutuessa saattaa kohdata yllättäviä tilanteita. Hyvällä valmistautumisella nämä tilanteet ovat kuitenkin helpommin käsiteltävissä.

## 4.2 Lähtöön valmistautumisen tärkeys

Ulkomaille lähtöön liittyy useita käytännön asioita, jotka tulee hoitaa lähdön mahdollistamiseksi. On huolehdittava muuton organisoinnista, raha-asioista kotimaassa ja tulevassa kohdemaassa, minkä lisäksi vero-, opinto-, asumistuki- sekä vakuutusasiat on hoidettava kuntoon. Myös työsopimuksista ja tulevan työn muista järjestelyksymyksistä on tärkeää pitää huoli ennen lähtöä. Joissain tapauksissa ulkomaille lähtö vaatii myös viisumin, oleskeluluvan ja työluvan. Nämä paperityöt ja ennakkoon hoidettavat järjestelyt vievät yllättävän paljon aikaa, jolloin on helppo unohtaa, että lähtöön on kannattavaa valmistautua monilla muillakin tavoilla.

Suomalaisen kulttuurin arvot, käsitykset, asenteet, ennakkoluulot ja tavat kulkevat aina henkilön mukana muutettaessa ulkomaille (Mikluha 1996, 9). Vieraasta kulttuurista on hyvä kerätä tietoa etukäteen, kun tavoitteena on sopeutua uuteen ympäristöön. Tiedot, kuten vieraan kulttuurin arvomaailma, historia ja negatiiviset sekä positiiviset puheenaiheet on hyvä oppia ennen maahan lähtöä. Tällainen valmistautuminen helpottaa ja nopeuttaa sopeutumista. Kulttuurierot ovat aina olemassa, vaikka ne eivät välttämättä suuria olekaan.

Artistivastaavan tulisi mahdollisuuksien mukaan tutustua uuteen kulttuuriympäristöön etukäteen, mikä voisi ehkäistä kulttuurishokin syntymistä. Näin tehokas työskentely ja työyhteisöön sopeutuminen voivat alkaa heti ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Uuteen kulttuuriin ja työyhteisöön totuttautuessa on yleistä vertailla kaikkea mahdollista oman kulttuurinsa ominaispiirteisiin, jolloin pienetkin eroavaisuudet voivat ärsyttää. Reagointi eroavaisuuksiin on yksilöllistä: jotkut kokevat kulttuurishokin unettomuutena ja vihan tunteina, kun taas toiset pyrkivät vetäytymään omiin

oloihinsa. Kaikki eivät onneksi kärsi kulttuurishokin aiheuttamista oireista tai oireet eivät ole voimakkaita. Oireiden ehkäisemisen kannalta on tärkeää tutkia kulttuuria ennakkoon esimerkiksi lukemalla tai vaikka keskustelemalla kulttuurin edustajan kanssa. (Frisk & Tulkki 2005, 56.) Lisäksi pitää muistaa, että ennen kuin voi oppia toisen kulttuurista, täytyy ymmärtää omaansa. Tämä tarkoittaa sen arvostamista ja tunnistamista. (Wallin 2013, 80.)

### 4.3 Kielitaidon merkitys

Riittävän kielitaidon merkitys korostuu ulkomailla työskenneltäessä. Artistivastaava, jolla on hyvä kielitaito, pystyy ottamaan paikkansa työyhteisössä ja sen myötä tekemään työnsä, minkä ansiosta myös työssä etenemisen ja kehittymisen mahdollisuudet paranevat (Lahti 2014, 99). On yleistä, että työntekijän pätevyys työpaikalla määritellään kielitaidon perusteella, koska ammatilliseen keskusteluun on vaikea osallistua puutteellisella kielitaidolla (Lahti 2014, 100).

Kielitaito ei ole pelkästään kieliopin, sanaston ja ääntämisen hallintaa. Se sisältää erilaisia puhetyylejä, käsitteellistä ajattelua ja kielen takaa löytyvää logiikkaa, joita ei kielikursseilla opeteta (Lahti 2014, 165). Jokaisella kulttuurilla on myös omat tapansa ilmaista erilaisia käsitteitä, sosiaalista eriarvoisuutta, tunteita, arvoja, sanoja, sanontoja, kieltäytymistä sekä kritiikkiä (Frisk & Tulkki 2005, 103). Kielen taakse kätkeytyy merkityksiä kulttuurista, minkä lisäksi puhetta pitää osata soveltaa jokaiseen tilanteeseen sopivaksi ja muokata vastaanottajan mukaan. Sujuva kielitaito ja kulttuurierojen ymmärtäminen tukevat toisiaan, jolloin toisen osa-alueen hallinta voi paikata toisen puutteita (Nieminen 2014, 93).

Kieli- ja kommunikointitaidot ovat artistivastaavan työn kannalta erittäin tärkeitä, minkä vuoksi artistivastaavan on kiinnitettävä erityistä huomiota puheen sujuvuuteen ja ymmärrettävyyteen. Lahti (2014, 88) toteaa, kuinka viestin sanoma saattaa helposti muuttua hyvinkin erilaiseksi, kun samat sanat esitetään eri yhteyksissä ja eri tyyleillä. Lisäksi Lahti toteaa, miten kulttuurien välillä esiintyvät ristiriidat ja väärinkäsitykset eivät aina johdu kielitaidon puutteesta, vaan ajattelun logiikasta ja kä-

sitemaailmassa esiintyvistä eroista. Siksi on hyvä tiedostaa, miten kulttuurierot vaikuttavat puhutun kielen takana, jotta ristiriidoilta ja turhilta väärinymmärryksiltä välttyttäisiin.

Mikäli kielitaidossa on merkittäviä puutteita tai epävarmuutta, saattaa työyhteisöön sopeutuminen ja työnteko kärsiä. Nämä puutteet voivat olla esimerkiksi sanaston ja kieliopin heikkoa hallintaa, mutta myös kieleen vaikuttavien kulttuuristen seikkojen ymmärtämättömyyttä. On yleistä, että kollega luokitellaan tietynlaisen kulttuurin edustajaksi, jolloin erilaiset viestintämallit voivat johtaa stereotyyppiseen ajatteluun (vrt. kohtelias englantilainen, aggressiivinen saksalainen ja vaikeneva suomalainen) (Tiittula 2005, 125). Tämä on jo lähtökohtaisesti huono tilanne ryhtyä viestimään. Siksi on tärkeää olla kommunikointitilanteessa avoin ja ennakkoluuloton. Näin myös kielen ymmärrettävyys paranee kun tiellä ei ole harhaanjohtavia stereotyyppioita.

Moni ulkomainen festivaali edellyttää työntekijöiltään kohdemaan kielen osaamista, vaikka itse työssä voisikin pärjätä pelkällä englannin kielellä. Unkari on tästä hyvä esimerkki, sillä he ovat harvoin kiinnostuneita rekrytoimaan työntekijöitä, jos he eivät hallitse unkarin kielen perusteita. Tämän vuoksi ulkomaiselle festivaalille voi olla vaikea työllistyä, mikäli kohdemaan kieli ei ole hallussa. Kielitaitoa tai sen puutetta ei kuitenkaan pidetä kaikilla työpaikoilla, edes festivaaleilla, ongelmana. Garamin (2005, 30) teettämän kyselyn mukaan työnantajat pitävät kykyä toimia eri kulttuurien parissa tärkeämpänä ominaisuutena kuin kielitaidon hallitsemista.

Ulkomaisessa festivaaliorganisaatiossa työskennellessä on hyvä hallita alan sanasto sekä työelämässä käytetty termistö, sillä usein erilaisten organisaatioiden sisällä tärkeille sanoille ja asioille voi olla olemassa useita erilaisia synonyymeja (Lahti 2014, 171). Siksi on tärkeää, että työpaikalla käytetyt termit ja käsitteet tulisivat selviksi heti töiden alkaessa. Tässä prosessissa korostuu hyvin paljon työntekijän oma aktiivisuus ja havainnointikyky, sillä organisaatiossa pitkään työskenneille termit saattavat olla jo liian arkipäiväisiä erikseen uudelle työntekijälle mainittaviksi.

Ulkomaisen festivaalin artistituotannossa keskustelua käydään yleensä englanniksi, sillä artistituotannon parissa työskentelevät henkilöt ottavat yhteyttä kotimaisiin ja ulkomaisiin ohjelmatoimistoihin ja managereihin. Englanti ei välttämättä ole artisti-



vastaavan eikä vastapuolen äidinkieli, mistä johtuen kielimuuri ja väärinymmärrykset voivat olla yleisiä. Myös festivaalipäivinä artistituotannon jäsenet kommunikoivat suurimmaksi osaksi englanniksi, sillä bändit ja heidän kiertuehenkilöstönsä saapuvat festivaaleille erilaisista kulttuureista ja eri kielialueilta ympäri maailmaa. Tällöin on tärkeää pitää mielessä keskustelun päämäärä, joka voidaan saavuttaa hyvällä kuuntelulla ja kysymyksiä esittämällä. Artistivastaavan tulee ottaa työssään ja viestinnässään asiallinen ja kohtelias linja, sillä englannin kieli on hyvin kohteliasta. Ylenpalttiset kohteliaisuudet voivat suomalaisesta tuntua kömpelöiltä, mutta niitä kannattaa kuitenkin käyttää. Tällöin artistivastaava antaa itsestään ammattimaisen kuvan.

Omat kielelliset heikkoutensa on hyvä osata tunnistaa. Mikäli jotakin sanaa ei tiedä, tai keskustelusta ei ymmärrä kaikkea, on hyvä pyytää selvennystä ja kysyä apua. Näin voidaan välttyä epäselvyyksiltä ja ongelmilta ja ennaltaehkäistä työssä tapahtuvia virheitä. Kaiken lisäksi sopeutuminen ja itsevarmuus paranevat sitä nopeammin, mitä rohkeammin ja aktiivisemmin ottaa asioista selvää ja esittää kysymyksiä. Tärkeää on myös muistaa, ettei aina voi tulla ymmärretyksi eikä aina pysty ilmaisemaan ajatuksiaan juuri kuten haluaisi. Rento asenne ja virheiden tekemisen hyväksyminen ovatkin merkittäviä tekijöitä vieraskielisessä kommunikoinnissa.

Uuden kulttuurin ymmärtämiseen ja siihen sopeutumiseen vaikuttaa merkittävästi asenne omaan kulttuuriin (Frisk & Tulkki 2005, 52). Muiden kulttuureita ja niiden erityispiirteitä on helpompi omaksua, kun ymmärtää omaa kulttuuriaan. Lisäksi vieraalla kielellä kommunikoitaessa vaaditaan osapuolten valmiutta avoimeen ja ymmärtävään keskusteluun. Nämä vaikuttavat merkittävästi onnistuneeseen kommunikointitilanteeseen.

#### **4.4 Artistivastaava kulttuurierojen maailmassa**

Kansainvälisessä festivaaliorganisaatiossa kulttuuriset piirteet korostuvat ja vaikuttavat työyhteisön viestinnässä. Tästä johtuen työyhteisöissä monikulttuuriosaaminen sekä kieli- ja viestintätaitojen osaamisen tarve kasvaa (Salo-Lee 2005, 123). Mikäli edellä mainitut osa-alueet eivät ole hallinnassa, voi työyhteisöissä vuorovaihdus kollegoiden kesken olla toisinaan haastavaa. Kun haluttua viestiä ei saada

perille, päädytään helposti väärinkäsityksien kautta konfliktiin. Siksi olisikin tärkeää ymmärtää uuden työyhteisön organisaatiokulttuuria.

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan erilaisia työssä esiintyviä toimintatapoja, arvoja ja visioita (Wallin 2013, 65). Voidaan siis sanoa, että organisaatiokulttuurit heijastavat sijaintimaan kulttuuria sekä kulttuurissa vallitsevia yleisiä asennoitumistapoja työhön (Frisk & Tulkki 2005, 92). Nämä kulttuurit vaihtelevat niin organisaatioittain kuin maittain ja ne muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti nykypäivän tarpeita mukailleen.

Organisaatiokulttuurit monimuotoistuvat työyhteisöjen monikulttuuristuessa. Wallinin (2013, 66–68) mukaan organisaation ollessa monikulttuurinen se luo haasteita tuomalla työskentelyyn ennakoasenteita, epäluuloa ja avuttomuutta, mitkä voivat vääristää vuorovaikutusta. Wallin kuitenkin muistuttaa, että monikulttuurisuus pitää nähdä myös voimavarana, sillä tutkimukset osoittavat, että monikulttuuriset työyhteisöt ovat tehokkaampia, tuotteliaampia ja luovempia kuin homogeeniset yhteisöt. Näin myös ulkomailta saapunut artistivastaava voi jo erilaisella kulttuuritaustallaan rikastuttaa festivaaliorganisaation artistituotannon toimintaa.

Yksi kulttuurienvälisen viestinnän alueista on kulttuurienvälinen kompetenssi. Salo-Leen (2005, 124) mukaan kompetenssi voi tarkoittaa taitoja, valmiuksia ja valmiutta, kun taas Wallin (2013, 60) määrittelee kompetenssin liittyväksi asiantuntijuuteen ja ammatilliseen osaamiseen. Kulttuurienvälisesti kompetentti henkilö ymmärtää ja suvaitsee erilaisuutta, ymmärtää omia ja toisten näkemyksiä ja toimintatapoja sekä niiden kulttuurisia taustoja (Wallin 2013, 88). Kompetenssi on yksi työelämän taidoista ja tärkeää varsinkin kansainvälistyvissä festivaaliorganisaatioissa.

Artistivastaavan ollessa työyhteisön ainoa vieraskielinen ja ulkomailta saapunut henkilö, voi vuorovaikutus kollegoiden kanssa osoittautua hankalaksi. Vuorovaikutuksen haasteet voivat ilmetä myös pidettäessä yhteyttä ulkomaisiin ohjelmatoimistoihin. Tämän vuoksi artistivastaavan olisi tärkeää osata ne taidot ja tietää ne kulttuurienväliset kompetenssit, joita tarvitaan kun kommunikoidaan eri kulttuurien edustajien kanssa.

Saloleen (2005, 125) mukaan kulttuurien väliseen kompetenssiin sisältyy seuraavat asiat:

1. kyky viestiä toisesta kulttuurista olevien ihmisten kanssa tavalla, joka saavuttaa näiden kunnioituksen ja luottamuksen,
2. kyky sopeuttaa ammatilliset taitonsa (sekä tekniset että johtamistaidot) paikallisiin olosuhteisiin ja rajoituksiin,
3. kyky sopeutua henkilökohtaisesti siten, että on tyytyväinen ja kokee toisessa kulttuurissa olemisen ja työskentelyn luontevaksi.

Yllä mainittujen kohtien hallinta on kansainvälisellä festivaalilla työskentelevän artistivastaavan kannalta hyvin tärkeää. Kyky kommunikoida eri kulttuuritaustaisten ihmisten kanssa tavalla, jolla voi saavuttaa heidän kunnioituksensa ja luottamuksensa, on avaintekijä onnistuneelle viestinnälle ja näin hyvälle tuotannon lopputulokselle. Oikeanlainen viestintä auttaa artistivastaavaa kohti hyvää yhteistyötä muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Kulttuuri voi olla erilainen, johon artistivastaava on tottunut, jolloin työyhteisön olosuhteisiin ja tapoihin toimia tulee osata mukautua.

Loppujen lopuksi avaintekijä kulttuurisen ymmärryksen saavuttamiseen on, että kokee oman olonsa ja toimintansa hyväksi ja luontevaksi työyhteisössä. Tärkeää on nähdä miten oma kulttuuri heijastuu käytännön työssä, ymmärtää miten oma kulttuuri on vaikuttanut omiin havaintoihin ja käyttäytymiseen sekä huomioida miten oman kulttuurin arvomaailma voi aiheuttaa kulttuurienvälisiä ongelmia monikulttuurisissa työtehtävissä (Varis 2005, 126). On myös hyvä muistaa, että kaikki ei ole kuitenkaan itse artistivastaavasta kiinni, vaan myös festivaaliorganisaation tulee osata vastaanottaa ulkomaalainen työntekijä oikealla tavalla. Muiden työyhteisön jäsenten olisi hyvä muistaa, että myös artistivastaavan toiminnan taustalla vaikuttaa hänen oma kulttuurinsa.

*Suomalaisen artistivastaavan on hyvä tiedostaa oman sekä vieraan kulttuurin ominaispiirteet työskennellessään ja viestiessään festivaaliorganisaatiossa ulkomailla. Mikäli suomalainen artistivastaava kokee haasteita kommunikoinnissa, johtuu se usein suomalaisista kulttuurinormeista. Kulttuurien välisessä kommunikoinnissa tarvitaankin joustavuutta, innostuneisuutta, ystävällisyyttä ja empatiaa. (Mikluha 1996, 99.)*

Itsevarmuus ja selviytymistaidot vahvistuvat, kun tunnetaan paikalliset käytöstavat (Mikluha 1996, 93). Muiden maiden ja organisaation sisällä vaikuttavien kulttuuristen ominaisuuksien tunnistamisen lisäksi suomalaisten olisi myös osattava olla ylpeä omasta osaamisestaan ja tunnustaa rohkeasti omia vahvuuksiaan. Hyvin usein suomalaiset vähättelevät omia tietoja ja taitojaan, vaikka joskus olisi tärkeää olla näkyvästi itsevarma omasta osaamisestaan.

Vieraassa kulttuurissa työskennellessään on hyvä ymmärtää ja huomioida, että eri työyhteisöjen toiminta- ja työtavat saattavat poiketa huomattavasti omista tavoista ja tottumuksista. Siksi mielen pitäminen avoimena on tärkeää, koska usein näistä tilanteista voi oppia paljon. Joskus on myös hyvä olla rohkea ja kyseenalaistaa organisaation toimintaa tekemällä ehdotuksia muista toimintamalleista muistaen kuitenkin, ettei oma tapa tehdä asioita ole välttämättä aina paras tapa. Kulttuurierojen vuoksi on siis todennäköistä, että ulkomailla työskenneltäessä kohtaa uudenlaisia ongelmia ja haasteita, mutta myös mahdollisuuksia. Wallin (2013, 73) muistuttaakin, että kulttuuristen erojen sijaan olisi tärkeää painottaa verkostoitumista, yhteistyötä, yhteisöllisyyttä ja vastavuoroista oppimista.

Artistivastaavan työnkuva voi olla erityisen rankka ja henkisesti haastava. Oma motivoituneisuus ja kutsumus ammattiin ovat voimavaroja, jotka usein kantavat työntekijää eteenpäin. Ennen ulkomaille töihin lähtöä on myös hyvä selvittää itsellensä, mitkä ovat omat motiivit ja tavoitteet työskennellä ulkomailla, ja miksi haluaa tehdä työtä juuri kyseisessä organisaatiossa. On siis tärkeää valmistautua henkisesti kohtaamaan kaikki, mitä uusi maa ja uusi työpaikka tuovat tullessaan. Loppujen lopuksi oma asenne ratkaisee.

## 5 YHTEENVETO

Festivaalityö on pitkäjänteistä kehittämistyötä, jossa vaaditaan uudistumista ja erilaisten konseptien kehittämistä ja toteuttamista. Artistituotanto on yksi festivaalituotannon suurimmista kokonaisuuksista, minkä vuoksi toimintaa tulee tarkastella säännöllisesti. Festivaalityö on hektistä ja paikoitellen raskasta, mutta tekijöilleen palkitsevaa silloin, kun työn tekemiseen vaikuttavat perustekijät ovat kunnossa. Hyvä artistituotanto koostuu ammattitaitoisesta henkilökunnasta, itseään kehittävästä festivaaliorganisaatiosta, sujuvasta viestinnästä sekä monipuolisesti työhön valmistautuneesta artistivastaavasta ja artistituotannon tiimistä.

Artistivastaava on yksi artistituotannon avainhenkilöistä, jonka suurimpana vastuuna on koko esituotannon onnistuminen joko yksin tai yhteistyössä muiden kanssa. Työ on haastavaa, joten artistivastaavalta vaaditaan vankkaa ammattitaitoa, kiinnostusta työhön ja jatkuvaa oppimisen halua. Artistivastaavan on osattava vastata festivaalin odotuksia niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin, sillä hän edustaa festivaalia ja vaikuttaa näin myös festivaalin maineeseen. Artistivastaava tietää mitä hyvältä esituotannolta vaaditaan, ja hän kykenee rakentamaan artistituotannosta toimivan kokonaisuuden. Tämän lisäksi projektityön hallitseminen, kokonaisuuksien hahmottaminen, hyvät elämönhallintataidot sekä tehokkuus ja avoimuus ovat hyviä artistivastaavan ominaisuuksia. Työssä pärjäämistä edesauttavat myös positiivinen ja yrittäjähenkkinen asenne sekä halu tehdä festivaalia koko sydämellä.

Ulkomaisessa festivaalituotannossa työskenteleminen sujuu jouhevammin, kun työhön valmistaudutaan hyvin etukäteen. Monipuolinen valmistautuminen lisää itsevarmuutta ja edistää kulttuurienvälisten erojen ymmärrystä, jota artistivastaavan työssä usein tarvitaan. Kansainvälisessä ja monikulttuurisessa työympäristössä on osattava mukautua erilaisiin tilanteisiin ja toisinaan toimittava oman mukavuusalueen ulkopuolella.

Ammattitaitoinen artistivastaava tiimeineen ei kuitenkaan pelkästään riitä onnistuneen artistituotannon syntyyn, vaan festivaaliorganisaatio ja sen toiminta luovat pohjan koko artistituotannolle. Festivaaliorganisaation rakenteen ollessa selkeästi

jäsennelty, hahmottuu jokaisen ydinorganisaatioon kuuluvan työntekijän rooli ja vastualueet, ja miten ne nivoutuvat yhteen. Organisaation toimintaa kannattaa kehittää pyrkimällä oppivaksi organisaatioksi, kouluttamalla henkilöstöä ja käyttämällä hyödyksi esimerkiksi festivaalien välistä vertailukehittämistä.

Festivaaliorganisaation on kehitettävä viestintäänsä selkeäksi ja sujuvaksi, minkä lisäksi organisaation on tarjottava monipuolisia työvälineitä, joita kaikki artistituotannon työntekijät voivat käyttää työnsä tekemiseen. Viestinnällä edistetään hyvinvoivan työyhteisön syntymistä sekä lisätään työmotivaatiota ja asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä. Erityisesti sisäinen viestintä on koko festivaalituotannossa, kuten myös artistituotannossa tärkeässä osassa. Sisäistä viestintää tulee suunnitella etukäteen, jotta työssä osataan käyttää oikeanlaisia keinoja ja kanavia nopeaan tiedonkulkuun. Toimiva sisäinen viestintä tarjoaa jokaiselle juuri heidän tarvitsemansa tiedon ja pyrkii välttämään tietoähkyä tai tiedon puuttumista. Hyvin onnistunut ulkoinen viestintä taas voi kasvattaa festivaalin mainetta, tuoda lisää asiakkaita ja synnyttää uusia yhteistyökuvioita.

Artistivastaava voi työllistyä alalla entistä monipuolisemmin, kun hänen tekemänsä työ saavuttaa ammattitaitoisen ja laadukkaan maineen myös muiden silmissä. Artistituotanto on vahvasti tiimityötä, jossa jokaisen työntekijän työpanoksella on suuri merkitys. Parhaimmillaan artistituotannon tiivis yhteistyö palvelee menestyksellä niin bändejä kuin festivaaliorganisaatiotakin. Hyvin sujuneesta tuotannosta kannattaa koota materiaalia seuraavaa festivaalia varten, jotta tuotannon alkaessa osataan hyödyntää jo aikaisemmin hyväksi todettuja käytäntöjä ja toimintatapoja. Onnistunut artistituotanto vaikuttaa osaltaan koko festivaalin toimintaan ja sen menestymiseen.

## 6 LOPUKSI

Opinnäytetyömme oli projektina mielenkiintoinen, tekijänsä haastava ja kummallekin ajankohtainen. Opinnäytetyöprosessin myötä olemme perehdyttäneet itsemme artistivastaavan työhön, minkä johdosta hahmotamme nyt aikaisempaa paremmin myös artistituotannon kokonaisuutta. Festivaalin artistituotantoon perehtyminen on tuonut molemmille lisää itsevarmuutta ja ammatillista osaamista toimia tulevaisuudessaakin vastaavissa työtehtävissä.

Työharjoittelussa työnkuvamme olivat lähes identtiset, mutta festivaalien luonne, koko, työtavat ja kulttuurierot tekivät kokemuksistamme erilaiset. Tämän näimme niin positiivisena kuin haasteellisenakin asiana, sillä erilaiset kokemukset rikastuttivat opinnäytetyötä, mutta samalla tekivät haasteelliseksi sen, miten rakentaa yhteinen opinnäytetyö kahden erilaisen kokemuksen pohjalta.

Harjoittelukokemuksemme pohjautuivat eri maiden festivaaleille, joissa työskennellessämme ajatustemme ja toimintamme taustalla vaikuttivat suomalaiset työtavat ja työkuulttuuri. Tämä heijastuu opinnäytetyöhömmä, mistä johtuen työ ei välttämättä ole suoraan suhteutettavissa jokaisen maan festivaaleihin ja niiden artistituotantoihin. Tästä huolimatta toivomme lukijan saavan opinnäytetyöstämme ideoita, joita hän voi itse soveltaa festivaalituotannon eri osa-alueisiin ja niiden kehittämiseen.

Opinnäytetyöprosessi on kehittänyt ammatillisia taitojamme niin tiedonhankinnassa kuin ryhmätyöskentelyssäkin. Opinnäytetyön tekeminen ryhmätyönä vaati valmiutta kompromisseihin, toisen kannustamista ja tiivistä yhteistyötä molempia tyydyttävän lopputuloksen saavuttamiseksi. Työn haastavuus ja kahden eri kokemuksen yhdistäminen yhdeksi opinnäytetyöksi vaati paljon kriittistä ajattelukykyä ja opetti prosessaista työskentelytapaa. Olemme tyytyväisiä opinnäytetyön lopputulokseen, jonka avulla olemme voineet kehittää ammatillista osaamistamme juuri ammattiin valmistumisen kynnyksellä.

Tämän opinnäytetyön myötä toivotamme kaikille artistituotannosta tai artistivastavan työstä kiinnostuneille onnea ja menestystä mielenkiintoisella ja tekijänsä haastavalla festivaalialalla.



## LÄHTEET

- Ahola, S. 2013. Palvelun laadun arviointi musiikkifestivaalilla. [Verkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Kulttuurituotannon yksikkö, kulttuurituotannon koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 8.12.2014]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/handle/10024/63655>
- Camp, R. C. 1989. Benchmarking - The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee: Quality Press.
- Erasmus+. 2014. [Verkkosivu]. Helsinki: CIMO. [Viitattu 7.12.2014]. Saatavana: <http://www.cimo.fi/ohjelmat/erasmusplus/korkeakoulutukselle>
- Erasmus-ohjelma teki ennätöksensä lukuvuonna 2012-2013. 2014. [Verkkolehtiartikkeli]. Aamulehti 10.7.2014. [Viitattu 7.12.2014]. Saatavana: <http://www.aamulehti.fi/Ulkomaat/1194913177238/artikkeli/erasmusohjelma+teki+ennatyksensa+lukuvuonna+20122013.html>
- Frisk, O. & Tulkki, H. 2005. Kulttuuriavain. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Garam, I. 2005. Opiskelijoiden kansainvälinen liikkuvuus ja työelämä: Työnantajien näkemyksiä ulkomailla opiskelun ja harjoittelun merkityksestä. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Kansainvälisen henkilövaihdon keskus CIMO. Occasional paper 1/2005. [Viitattu 18.12.2014]. Saatavana: [http://www.cimo.fi/instance/data/prime\\_product\\_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/15451\\_opiskelijoiden\\_liikkuvuus\\_tyolama.pdf](http://www.cimo.fi/instance/data/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/15451_opiskelijoiden_liikkuvuus_tyolama.pdf)
- Hätönen, H. 2007. Oppiva organisaatio. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Educa-Instituutti Oy. [Viitattu 15.11.2014]. Saatavana: [http://ftpmirror.your.org/pub/wikimedia/images/wikiversity/fi/2/24/Hatonen2\\_08102007.pdf](http://ftpmirror.your.org/pub/wikimedia/images/wikiversity/fi/2/24/Hatonen2_08102007.pdf)
- Iiskola-Kesonen, H. 2004. Mitä, miksi, kuinka? Käsikirja tapahtumajärjestäjille. Helsinki: Suomen Liikunta ja Urheilu ry.
- Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 4. uud. p. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Iso osa suomalaisista valmis muuttamaan ulkomaille työn perässä. 2014. [Verkkolehtiartikkeli]. Aamulehti 8.10.2014. [Viitattu 7.12.2014]. Saatavana: <http://www.aamulehti.fi/Ulkomaat/1194932101759/artikkeli/iso+osa+suomalaisista+valmis+muuttamaan+ulkomaille+tyon+perassa.html>
- Jávorszky, B. 2012. Sziget 20. Budapest: BPRNR Ltd.

- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uud. p. Helsinki: Infor Oy.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Infor Oy.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6. uud. p. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kuonanoja, H. 2014. Erasmus on lisännyt lähtijöiden määrää. Aamulehti 6.12.2014, A6.
- Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Liverpool Sound City. 2014. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.11.2014]. Saatavana: <http://www.liverpoolsoundcity.co.uk/home/about-us>
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään: puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: WSOYpro.
- Lähteenmäki, A. 2014. Artistituottaja. Provinssirock. Haastattelu 24.9.2014.
- Marsh, B. 2014. Agile Coach. Spotify. Haastattelu 10.12.2014.
- Mikluha, A. 1996. Työkulttuurit: Avain menestykseen kansainvälisessä liiketoiminnassa. Helsinki: TT-Kustannustieto Oy.
- Moilanen, R. 1999. Oppiva organisaatio? [Verkkolehtiartikkeli]. Helsinki: Sytyke. [Viitattu 15.11.2014]. Saatavana: <http://www.pcu.fi/sytyke/lehti/kirj/st19993/09.pdf>
- Mäkisalo, M. 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Nieminen M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Salo-Lee, L. 2005. Kohden kulttuurienvälistä kompetenssia. Teoksessa: T. Varis (toim.) Uusrenessanssiajattelu, digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen. Helsinki: OKKA, 126.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. uud. p. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Tiittula, L. 2005. Monikulttuurisuus ja viestintä. Teoksessa: P. Pitkänen (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita, 125.

Väistö, N. 17.11.2014. Promoottori. Live Nation Finland. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Auri Lampinen. [Viitattu 18.11.2014].

Wallin, A. 2013. Monikulttuuriosaaminen: Uudistuvan työyhteisön valttikortti. Riihimäki: Klaava Media.

Yhteinen arviointimalli CAF. 2013. [Verkojulkaisu]. Valtiovarainministeriö, henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto. [Viitattu 8.12.2014]. Saatavana: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/CAF\\_2013.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/CAF_2013.pdf)

Yourope. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.12.2014]. Saatavana: <http://www.yourope.org/en/yourope>

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uud. p. Helsinki: Kauppa-kamari.