



Jukka Kurkela

Muutosten hallinta tapahtumateknisessä ennakkotuotannossa

Lopettakaa speideily

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi

Esitys- ja teatteritekniikan tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Tiivistelmä

Tekijä:	Jukka Kurkela
Otsikko:	Muutosten hallinta esitysteknisessä ennakkotuotannossa
Sivumäärä:	45 sivua + 1 liite
Aika:	29.5.2025
Tutkinto:	Medianomi
Tutkinto-ohjelma:	Esitys- ja teatteritekniikka
Pääaine:	Pääaineen nimi
Ohjaaja:	Lehtori Mikko Pirinen,

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja ratkaista lyhytaikaisten muutosten vaikutusta tapahtumatekniseen ennakkotuotantoon.

Työssä käytettiin alan kirjallisuutta ja muita asiayhteyteen liittyviä lähteitä sekä tekijän työuralla kertynyttä kokemuspohjaista tietoa. Työssä tehtiin neljä haastattelua hakien näkökulmia myös alan ulkopuolelta.

Alun perin rajattiin opinnäytetyöni esitystekniseen ennakkotuotantoon, mutta tietyn paikoin sitä oli syytä laajentaa myös jonkin verran varsinaisen tuotannon puolelle etenkin paikoissa, joissa asiat kohtaavat tai ovat lomittain.

Työssä käy ilmi muutosten liittyminen viestintään ja ennakoinnin merkitys muutostilanteissa. Koko työ kiteytyy lauseeseen: Oikean tiedon tulee kulkeutua oikeille tahoille oikea-aikaisesti.

Asiasanat: Esitystekniikka, ennakkotuotanto, muutosten hallinta

Opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Jukka Kurkela
Title: Controlling Changes in Event Technical Pre-production
Number of Pages: 45 pages + 1 appendices
Date: 29 May 2025

Degree: Bachelor of Culture and Arts
Degree Programme: Live Performance Technology
Instructor: Mikko Pirinen, Senior Lecturer

The purpose of the thesis is to examine short time changes and their management in event technological pre-production.

The aim was to discover various bottlenecks, problem areas and possible solutions. I have limited that I am dealing specifically with pre-production. However, due to the overlap with production and the influence of pre-production decisions on subsequent phases, certain topics beyond the defined scope were also examined.

Four interviews were conducted to discover several points of view on change management. Two event industry professionals were interviewed as well as two experts from sports management and mechanical engineering industry.

In the thesis, literature on communication and event production was reviewed. A special focus was on crisis communication.

Based on the findings, it can be concluded: The right information must be delivered for right people on right time.

Keywords: Event technology, pre-production, change management

This thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tapahtumatekninen tuotanto	3
2.1	Tapahtumatuotannon projektimallit	6
2.2	Projektinhallinta	12
3	Muutosten hallinta	14
3.1	Haastattelut	15
3.2	Tiedonvälitys	17
3.2.1	Tiedonvälitys eri kanavissa ja niiden oikeanlainen käyttäminen	18
3.2.2	Oikea tieto oikealla tavalla oikeille tahoille	20
3.3	Muutoksiin vaikuttavat asiat	22
3.3.1	Aikataulut, resursointi ja budjetti	22
3.3.2	Tapahtumapaikkoihin liittyvät tekijät	24
3.3.3	Esiintyjien vaatimukset	26
3.3.4	Organisaatioon liittyvät muutokset	27
3.4	Muutostyypit ja vaikutukset ennakkosuunnitteluun ja tuotantoon	33
3.4.1	Yleisiä ja omista toimista johtuvia muutostyyppejä	33
3.4.2	Tilaajan toimista johtuvat muutokset	34
3.4.3	Kolmannen osapuolen aiheuttamat muutokset	35
3.4.4	Turvallisuus- ja ympäristönäkökohdat	36
4	Ratkaisumalleja	36
4.1	Selkeä viestintä	38
4.2	Kirjaaminen, tallentaminen ja ylläpito	40
4.3	Ennakkotuotannon resursointi	42
4.4	Aika on puolellasi	42
4.5	Plan-Do-Check-Act	43
4.6	Kuka, mitä, häh?	44
5	Loppusanat	44
	Lähteet	1
	Haastattelut	2
	Kuvalähteet	3

1 Johdanto

Filosofi Herakleitos (noin 535–475 eaa.) tiesi kertoa: ”Muutoksen maailmassa vain muutos on pysyvää” (JYO Executive MBA 2023).

Muutos määritellään Tieteen termipankin (2025) verkkosivustolla seuraavasti:

Prosessi, jossa jokin olio (esine, asiantila, ajatus jne.) tulee toiseksi, tai tämän prosessin lopputulos. Muutos-termi ei ota kantaa muutoksen agenttiin, toisin sanoen muutos-termiä voidaan käyttää niin muuttamisen (joku muuttaa) kuin muuttumisen (ei näkyvää muuttajaa) merkityksessä, ja se voidaan käsittää myös muuttamisen ja muuttumisen yläkäsitteeksi. Eri tieteissä käydään usein keskustelua muutoksen asteesta eli siitä, milloin muutos on niin merkittävä (laadullisesti tai määrällisesti), että lopputulos poikkeaa luokituksen kannalta alkutilasta; toisin sanoen: milloin voidaan sanoa muutoksen tapahtuneen.

Työskenneltyäni yli 30 vuotta tapahtuma- ja esitystekniikan parissa on minulle kertynyt runsaasti omakohtaista kokemusta erilaisista tuotannoista, niiden toteuttamisesta ja ongelmakohdista. Yksi suurimpia ongelmia on muutosten hallinta. Muutoksia tulee itse tuotannossakin, mutta tässä opinnäytetyössä rajaan sen ennakkotuotantoon. Monipuolisen työurani aikana olen huomannut muutosten vaanivan mitä erilaisimmissa paikoissa. Opinnäytetyöprosessin aikana olen havainnut niille yhteistä olevan, että ne tупpaavat jäämään pimentoon tai varisevan keskustelun jälkeen pöydän alle. Muutosten piiloon jääminen aiheuttaa usein tuotannon myöhemmässä vaiheessa ongelmia, jotka voivat ketjureaktiona vaikuttaa paitsi omaan toimintaan, myös muiden tekemisiin.

Mitä paremmin ennakkotuotanto on hoidettu, sitä vähemmän joutuu itse tuotannossa säätämään muuttuneiden, hoitamattomien, laiminlyötyjen, unohdettujen tai johonkin kohtaan prosessia hautautuneiden asioiden kanssa (Karri 2022).

Opinnäytetyöni tarkoitus on pureutua muutoksiin ja niiden hallintaan tapahtumateknisessä ennakkotuotannossa sekä löytää erilaisia pullonkauloja, ongelmia-

kohtia ja niihin mahdollisia ratkaisuja. Olen rajoittanut otsikossa käsitteleväni nimenomaan ennakkotuotantoa, mutta se monin paikoin menee päällekkäin varsinaisen tuotannon kanssa tai vaikutukset näkyvät siellä, joten tietyin paikoin katsoin tarpeelliseksi mennä kyseisen rajauksen yli.

Opinnäytetyötä varten haastattelin neljää henkilöä, joista kaksi kulttuurialan sisältä, yksi teollisuudesta ja yksi urheiluvalmennuksen puolelta. Näen eri aloilla ja harrastuksissa paljon yhtäläisyyksiä, joten halusin tuoda niitä ja eri näkökulmien hyviä käytänteitä osaksi työtäni.

Hain kirjallista ja tieteellistä pohjaa työlleni. Näiden lähteiden löytäminen osoittautui työlääksi, koska en osannut alun perin etsiä oikeasta viitekehystä. Sanalla ”muutos” haettaessa teokset keskittyivät muutosjohtamiseen ja yhtiötasolla olevaan pidempiaikaiseen organisaatiomuutokseen. Teknisessä ennakkotuotannossa sen sijaan muutosten ytimessä on tiedotus ja tiedonkulku. Sopivaa materiaalia löytyi kriisiviestinnän puolelta; AV-alan tekninen ennakkotuotanto on kriisiviestinnän tavoin usein hyvin lyhyellä aikajaksolla tapahtuvaa toimintaa.

Ennakkotuotanto on aina ollut oleellinen osa onnistunutta tapahtumaa. Sen merkitys on entisestään kasvanut. Vaikka digitalisaatio on antanut paljon hyviä työkaluja, on se vastaavasti avannut enemmän vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia, jotka puolestaan vaativat enemmän ennakkovalmistautumista. Tapahtumat itsessään ovat myös kasvaneet, ja pienissäkin tuotannoissa saattaa olla useita teknisesti monimutkaisia osa-alueita. Myös korona-ajan sulkujen aikana kasvanut striimaus ja etäosallistuminen ovat tuoneet oman lisänsä tapahtumiin, joissa usein saattaa olla sekä läsnä olevia että etäyhteyksillä osallistuvia osallistujia, esiintyjä ja keskustelijoita. Näiden huomioiminen tekniseltä kannalta on huomattavasti monimutkaisempaa kuin pelkkä striimi tai tapahtuma, jossa kaikki osallistujat ovat paikan päällä.

Viime hetken muutokset saattavat aiheuttaa esitystekniikalle yllättäviä ongelmia, joiden ratkaiseminen voi osoittautua hankalaksi tai jopa mahdottomaksi.

Opinnäytetyössä tullaan viittaamaan myös muihin tapahtuma-alan palveluihin ja toimijoihin, koska nämä usein liittyvät joiltain osiltaan myös esitystekniikkaan etenkin aikataulujen, tilojen käytön ja sähkön osilta. Näitä määritellään selkeyden vuoksi työn alussa.

2 Tapahtumatekninen tuotanto

Esitystekniikkaa tarvitaan mitä moninaisimmissa yhteyksissä. Näitä voivat olla kotiseutujuhlat, musiikkijuhlat, vuodenaikaan liittyvät tapahtumat, markkinat, uskonnolliset- ja kirkolliset juhlat, teatteritapahtumat, yhteiskunnallisesti sävyttyneet tilaisuudet, kuvataiteen tapahtumat (Kauhanen, Juurakko, Kauhanen 2002, sisällysluettelo, 4), lisäksi festivaalit, seminaarit, yhtiökokoukset, tv-, radio- ja striimauslähettykset, yritysjuhlat, urheilukilpailut, häät, hautajaiset jne. (Tapahtumateollisuus 2020, 8, Tapahtumateollisuus 2021, 12)

Esitys- ja tapahtumatekniikkaan kuuluu äänentoisto- valo- ja kuvatekniikka sekä tapahtumarakenteet, kuten lavat ja teltat. Skaalautuvuus on suurta, alkaen henkilöautoon mahtuvasta yhden teknikon käsiteltävissä olevasta puheäänijärjestelmästä satoja henkilöitä työllistäviin suur tapahtumiin ja konsertteihin. (Syrjä 2016, 6.)

Tapahtumapaikka määrittelee ensimmäiset tekniset tarpeet. Paikkojen vaihtelevuus on suuri pienistä neuvottelutiloista, auditorioista ja kokoushuoneista suuriin urheiluhalleihin, stadioneihin ja varta vasten tapahtumille rakennettuihin ulkoilma-alueisiin. (Pellikka 2019, 2.)

Tapahtumapaikkojen teknisessä varustuksessa on paljon eroja; joissain paikoissa on kattava tarkoitukseen ajateltu tekniikka. Paikkojen varustelutaso vaihtelee, ja niihin tuodaan tarpeen mukaan lisäteknikkaa, kalusteita ja muita tapahtuman edellyttämiä palveluja.

Jotkut tapahtumapaikat ovat muunneltavia. Useissa kokous- ja tapahtumatiiloissa on siirreltäviä seiniä tai rakenteita, joiden avulla tiloja saadaan muuteltua tarpeen mukaan.

Ennakkotuotannolla tarkoitetaan ennen tapahtumaa, konserttia, teatteriesitystä tai muuta tuotantoa tapahtuvaa suunnittelu- ja järjestelytyötä, sisältäen myynnin, suunnittelun, konseptoinnin, kontaktoinnin, miehittämisen, teknisen piirtämisen, järjestelmäsuunnittelun, aikataulutuksen ja ajojärjestelyn. (Syrjä 2016, 16).

Tapahtumatuotantoyhtiö tuottaa ja koordinoi kokonaisvaltaisesti tapahtumia ja hankkii tarpeen mukaan esimerkiksi tapahtumatekniikkaa, ruoka-, juoma-, ohjelma- ja majoituspalveluja. Tapahtuman järjestäjä voi olla muukin taho, kuten yksityishenkilö, seurakunta tai yhdistys. (Tapahtumateollisuus 2020, 8, 2021, 12)

Tapahtuma- ja esitystekniikkayhtiö on asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa ja suunnittelee tapahtumatekniikkaa, sen rakennusta ja purkua sekä huolehtii tapahtumanaikaisesta käyttötarkkailusta ja tekniikan toimivuudesta.

Tuottaja ja tekninen tuottaja saattavat olla sama henkilö, tai isommissa tuotannoissa tehtävät on eriytetty jopa useammalle henkilölle, joilla on tarkemmat tehtävänkuvat. Laajemmin tuottaja huolehtii tapahtuman ja tekninen tuottaja tekniikan kokonaisuudesta. Suuremmissa tuotannoissa voi olla vastuualueittain useita tuottajia, kuten infra-, alue- (kulkuväylät, aitaukset, lainvaatimukset, turva) ja kumppanuustuottaja (sponsorit). (Karri 2022.)

Tuottajien toimenkuvaan kuuluvat mm. lupaprosessit ja lainsäädäntöön liittyvät asiat, toteutusten suunnittelu, aikataulutus, hankinta, myynti ja toteutus. Yhdellä tuottajalla saattaa olla tapahtumasta riippuen useita vastuualueita ja joissain tapauksissa on punnittava, mitä tahoja milläkin hetkellä edustaa. (Karri 2022, Sakala 2015, 14.)

Ohjelmapalvelut tapahtumissa käsittävät musiikkiesitykset trubaduureista suurten festivaalien pääesiintyjiin, teatteri- ja näyttelijäpalvelut, puhujat, taikurit ja muut esiintyjät sekä oheistoimintapalvelut, kuten pelit tai aktiviteetit.

Tekninen tuotanto on riippuvainen resurssien mitoittamisesta, joista talous näyttelee suurta roolia. Nämä neuvottelut käydään ensisijaisesti organisaatioiden myynti- ja ostoasioista vastuullisten välillä, mutta ennakkotuotannossa ja tuotannossa myös projektipäällikkö tai tekninen tuottaja saattaa joutua talouden kanssa tekemisiin esimerkiksi, jos huomataan äänentoiston kapasiteetin olevan vajavainen tai valoja olevan liian vähän konferenssissa, jotta ihmiset näkisivät lukea papereita.

Sisällöntuotantoa saatetaan joutua tekemään teknisen organisaation sisällä, ulkopuolisen toimijan toimesta tai näiden yhteistoimintana. Yksinkertaisimmillaan sisältö voi olla taustakuva, monimutkaisimmillaan graafisia ja videoelementtejä yhdistetään muuhun visuaalisuuteen, kuten valoihin, lavasteisiin, taustakankaisiin ja pyrotekniikkaan.

Tapahtumatuotannoissa työskentelee usein toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevia asiantuntijaorganisaatioita: Konseptisuunnittelijoita, ääni-, valo- ja videotekniikkaa, somistajia, tapahtumatuottajia, ravintolapalveluja, sisällöntuottajia, turvallisuushenkilökuntaa, myynti- ja markkinointi-ihmisiä, lavastajia, puvustajia, järjestäjiä, kuljettajia, aluesuunnittelua ja viranomaistahoja. (Karri 2022.)

Eri kokoisissa tuotannoissa työnkulku kulkee pääasiassa samalla tavalla, alkaen kontaktista myynnin ja ostajan välillä, jossa luodaan isommat raamit tapahtumalle. Myynti tarkoittaa tuotantoa tarjoukseen, josta se siirtyy tuotantoon. Ennakkotuotannon osuus riippuu tuotannon laajuudesta, mutta se alkaa jo ensimmäisestä kontaktoinnista ja sen ohessa kirjatusta asioista.

Tapahtumaturvallisuus käsittää rakenteet, kuten ripustusjärjestelmät tai paineaidat, kulkuväylät, joiden tulee hätäpoistumisteiden osalta olla vapaana tekni-

sistä laitteista tai muusta tavarasta, sekä hätätilannejärjestelmät, kuten kuulutukset ja ohjeistus esim. videoscreeneillä ja näihin liittyvä komento- ja vastuujärjestys.

2.1 Tapahtumatuotannon projektimallit

Eri tuotannoissa projektimallit vaihtelevat koon ja tuotannon mukaan. Tapahtuma voi olla yhden päivän tai jopa vuosia kestävän näytäntökauden mittainen. (Säkkinen 2022.)

Tuotannoissa eri osa-alueet ovat vuorovaikutus- ja riippuvaisuussuhteissa keskenään. Risto Pelin selventää erilaisia riippuvuuksia seuraavasti:

Looginen riippuvaisuus Tehtävät voidaan suorittaa vain tietyssä työjärjestyksessä

Limitysriippuvaisuus Tehtävän aloittaminen riippuu toisen tehtävän tietystä vaiheesta

Viiveriippuvaisuus Tehtävä alkaa tietyn ajan kuluttua edellisen tehtävän loppumisesta

Resurssiriippuvuus Vaikka tehtävät loogisesti voi suorittaa rinnakkain, niillä on sama(t) resurssi(t), jolloin ne ajoittuvat peräkkäin

Kalenteririippuvuus Tehtävän aloittaminen ja lopettaminen on sidottu tiettyyn kalenteriajankohtaan

Ei suoranaista riippuvuutta Osa projektin tehtävistä voi olla irrallisia, ts. niiden suoritusajankohtaa voidaan siirrellä (Pelin 2011,121).

Tapahtumatekniikassa tyypillisesti aloitetaan rakenteista: Ripustukset ja niihin liittyvät rakenteet (moottorit, trussit) asennetaan ennen kuin niihin kiinnitetään ääni-, valo- tai kuvatekniikkaa. Ripustettavat laitteet pyritään saamaan ylös ennen lattialle tulevia rakenteita, kuten lava, messuosastot, penkkirivit ja pöydät. Joissain tapauksissa lava rakennetaan jo eri osassa hallia ja siirretään paikalleen, kun kattoon menevä laitteisto on nostettu ylös. Nämä ovat välillä loogisia ja välillä limitysriippuvaisia toimia.

Ennakkotuotannossa on ensin tiedettävä resurssit ja suunniteltu kalusto, jonka jälkeen voidaan tehdä tekniset suunnitelmat.

Myynnin kannalta myyjän on osattava arvioida tarvittavat resurssit, ja myynti saattaa olla helpompaa, jos tuotannosta tekee alustavan suunnitelman jo ennen kustannuslaskentaa.

Viiveriippuvaisuutta tapahtumatuotannossa voi edustaa esimerkiksi lavasteen tai messurakenteen maalaaminen, jossa tapauksessa maalin kuivuminen määrittää vaikkapa näytön, valaisimen tai kaiuttimen kiinnittämisen rakenteeseen,

Tapahtuman aikajanaa on hyvä kuvata Henry Ganttin 1900-luvun vaihteessa luomalla janakaaviolla (kuva 1). Janakaaviossa tehtävien nimet ovat kaavion vasemmassa laidassa ja jokaisella tehtävällä on oma rivinsä. (Pelin 2011, 123.)

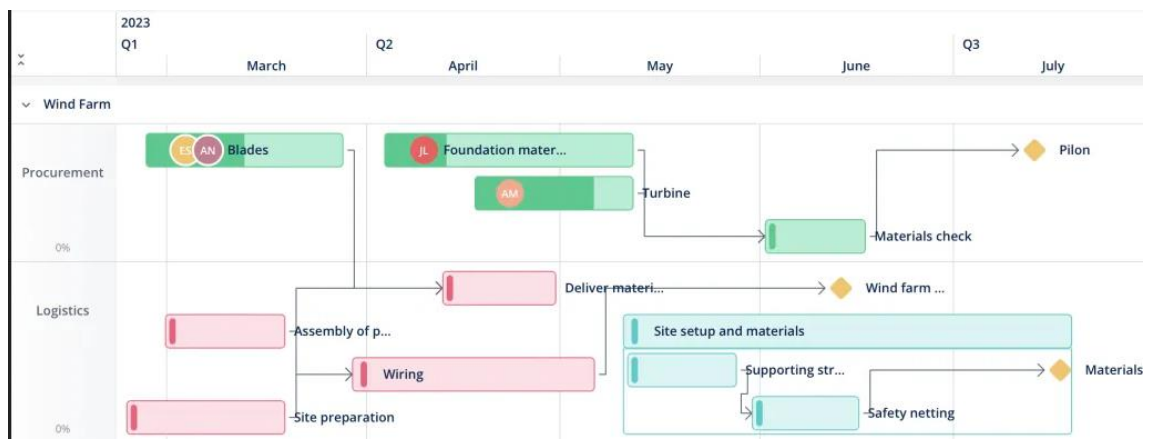


Kuva 1 Ganttin janakaavio (Pelin 2011, 123)

Janakaaviossa on ongelmansa, se ei mm. vastaa kysymyksiin

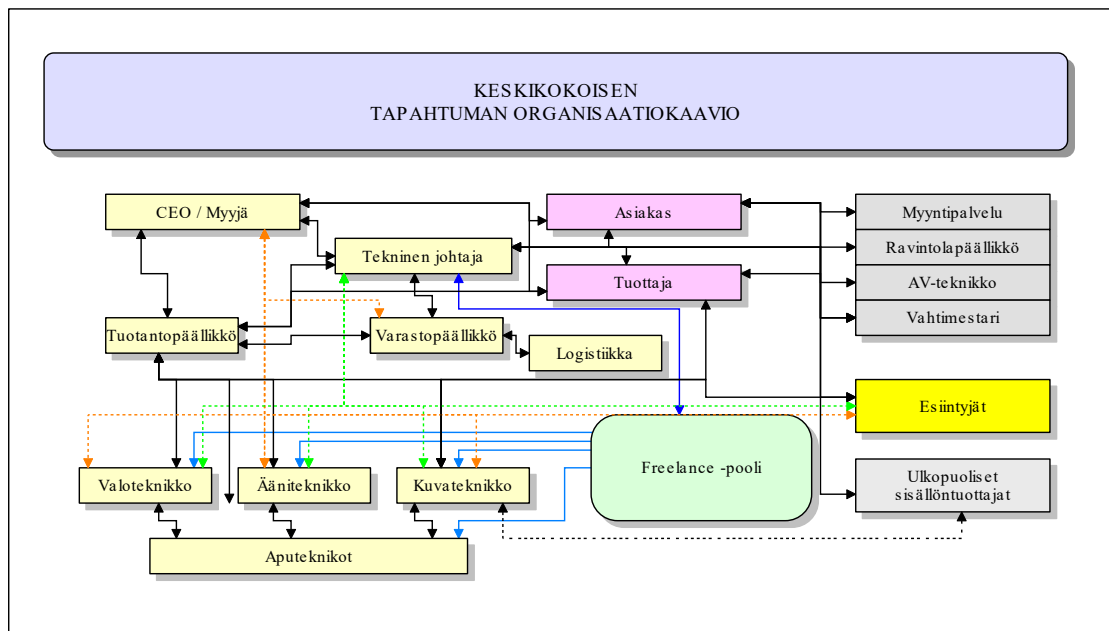
- Miten yhden tehtävän myöhästymisen vaikuttaa muihin tehtäviin
- Miten muutokset vaikuttavat koko projektiin
- Mitkä tehtävät ovat kiireellisiä
- Kuinka paljon tehtävillä on pelivaraa (Pelin 2011, 124).

Janakaavion pohjalta ja ohelle on tullut mm. toimintaverkkomenetelmiä, kuten PERT, CPM ja MPM (Pelin 2011, 125) sekä lean-ajattelun kanban-taulut. Kanban on japaninkielinen termi, joka tarkoittaa suoraan suomennettuna signaalia (MSC 2024). Kanban-tauluissa, -kortteissa jne. on tarkoituksena tuoda prosessien eri vaiheet visuaalisesti näkyviin ja helposti nähdä jopa yhdellä silmäyksellä tulevat resurssivajeet ja pullonkaulat. Etenkin kanban-taulu yhdistettynä aikajanaan (kuva 3) on tapahtumaympäristössä hyvä havainnoimisväline, josta ilmenee tehtävien lisäksi niiden riippuvuussuhteet ja aikataulut (Teamhood 2024).

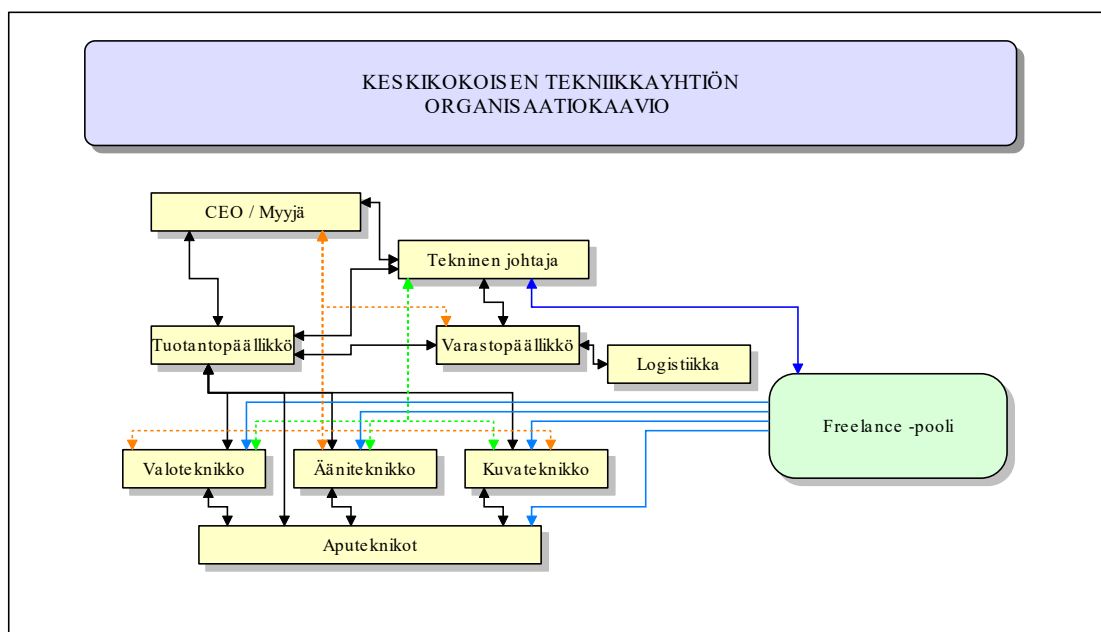


Kuva 2. Kanban-aikajana (Teamhood 2024)

Tapahtumatuotannot ovat luonteeltaan matriisiorganisaatioita, joissa asioita tapahtuu samanaikaisesti eri tahoilla. Niiden välillä tiedonkulun turvaaminen on onnistuneen tuotannon ytimessä.



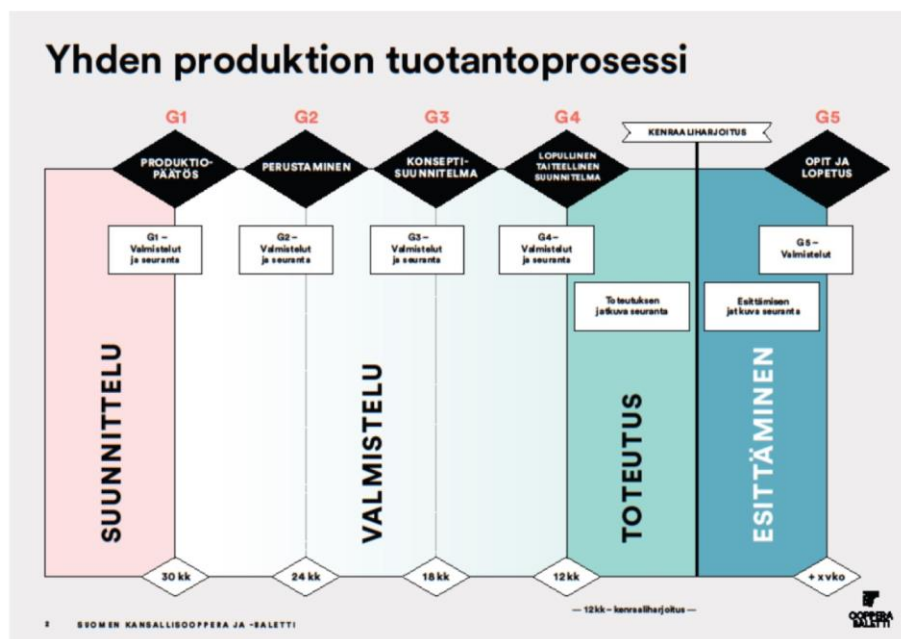
Kuva 3. Keskikokoisen tapahtuman organisaatiokaavio (Jukka Kurkela 2023)



Kuva 4. Keskikokoisen tapahtumatekniikkayrityksen organisaatiokaavio (Jukka Kurkela 2023)

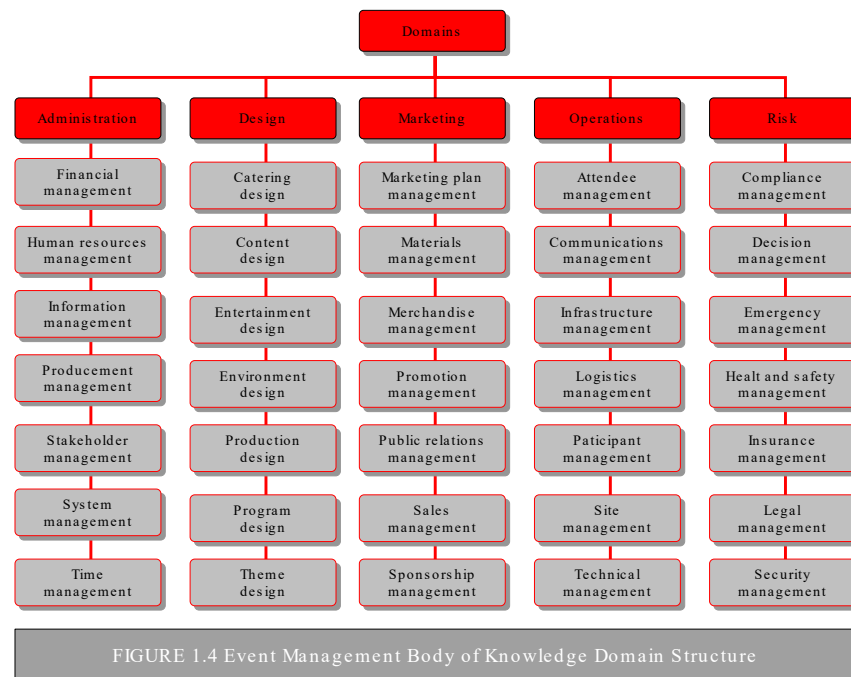
Kuten jo keskikokoisen tapahtumayhtiön ja tapahtuman organisaatiokaaviosta (kuvat 3 ja 4) on helppo havaita, toisistaan riippuvaisia tahoja on useita ja moni taho on vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Kaaviosta ilmennee, että kommunikaatioreittejä on useita. Minkä tahansa niistä rikkoutuminen tai huono ylläpito on omiaan aiheuttamaan murheita tuotannolle ja saattaa aiheuttaa ongelmia yllättävän moneen muuhun osaan organisaatiossa ja prosessissa.

Tapahtumaorganisaatioissa vastuu- ja tehtäväalueet vaihtelevat ja samat henkilöt saattavat hoitaa eri tuotannoissa eri tehtäviä ja etenkin pienemmissä tuotannoissa useampaa tehtävää, kuten tiimin johtamista ja valo-operointia tai kuvatekniikkaa ja kuljetusta. Eri roolit saattavat eri tuotannoissa vaikuttaa organisaation hierarkiaan. Tämä saattaa osaltaan aiheuttaa sekaannusta eri ihmisten rooleissa, jos toinen osapuoli on tottunut kommunikoimaan yhden henkilön kanssa, joka eri tuotannossa onkin täysin eri roolissa.



Kuva 5 Suomen Kansallisoopperan ja -baletin tuotantomallin yleisesittely (Kansallisooppera ja Baletti yleisesittely, 2019, dia 28).

Oopperassa tehdään alaan nähden erittäin pitkäaikaisia tuotantoja. Käytössä on porttimalli, joka on pitkäaikaisen kokemuksen pohjalta muotoutunut nykyiseen malliin. Käytössä on jatkuva tuotannon seuranta ja kehittäminen, jossa tuotannon eri vaiheissa ja porteissa tarkastellaan myös muutostilannetta ja -tarvetta. Lavastamossa käytetään suurta, useita metrejä leveää kanban-taulua, jonka aikajana ulottuu monen vuoden päähän. Siitä näkyy melko helposti eri työtehtävien aikataulu ja mahdollinen ruuhkautuminen, joka saattaa aiheuttaa muutostarvetta tuotannolle. (Säkkinen 2022.)



Kuva 6. Suuren tapahtuman organisaatiomalli (Silvers 2006).

Kuva 6 kuvaa ison tapahtuman tuotantomallia eri osastojen näkökannalta. Isossa organisaatiossa jokaisessa alaosastossakin saattaa olla useita, jopa satoja toimijoita. Tekninen tuotanto on vuorovaikutuksessa ensisijaisesti operatiivisten toimijoiden kanssa, mutta usein myös mm. turvallisuus-, myynti- ohjelma- ja sisällöntuotanto-osastojen kanssa.

2.2 Projektinhallinta

Risto Pelin kirjoittaa Projektinhallinnan käsikirjassa:

Projektin aikana voi ilmaantua syitä muuttaa projektille alussa asetettuja tavoitteita tai vaatimuksia. Tavoitteiden muuttuminen projektin aikana on tyypillistä etenkin kehitysprojekteissa. Myös toimitusprojekteissa saattaa asiakkaan taholta tulla muutostoivomuksia. Muutoksiin voivat olla syynä esimerkiksi:

- Markkinatilanteen muutokset
- Uudet innovaatiot
- Kilpailijoiden toimenpiteet
- Asiakkaan täsmentyneet tarpeet
- Ulkoiset muutokset (viranomaiset, lait, organisaatiomuutokset)
- Toiset kehitysprojektit
- Tilaajan vaatimukset

Muutoksen tekeminen ei kuitenkaan saa olla hallitsematonta. Suuremman muutoksen tekeminen edellyttää hyväksymismenettelyä, kuten projektisuunnitelmakin. Muutostoivomuksia voi tulla projektin eri osapuolilta, asiakkaalta tai linjaorganisaatiolta. Muutostavoitteet voivat olla eri osapuolien kannalta ristiriitaisia. (Pelin 2011, 205.)

Pelinin pohdinnat on luotu enemmän teollisuuden käyttöön, mutta soveltuvat myös esitystekniikan puolelle. Tavoitteiden muuttuminen tapahtumateollisuudessa onkin enemmänkin sääntö kuin poikkeus, koska tapahtumia rakennetaan usein yksittäisinä ja koko konsepti rakentuu matkan varrella. Tuotantoja voidaan tarkastella kehitysprojekteina. Sama koskee myös kiertueita, joissa paikat vaihtuvat ja käytänteet hioutuvat matkan varrella. Tietyissä kohdassa toki usein toistettu tuotanto tai esim. vakiobändin kanssa kiertäessä suuri keikkamäärä alkaa muuttua rutiiniksi. Silti muuttuvia tekijöitä ilmaantuu likipitään jokaisen tuotannon kohdalla. Tällaisia voivat rutinoituneessa organisaatiossa olla:

- Vanha keikkapaikka on remontoitu, tila onkin erilainen, usein lavaa on pienennetty ja olosuhteet muutenkin ankeammat.
- Hissi on rikki, ja isoja esineitä pitäisi saatella eri kerrokseen portaita
- Laitteisto rikkoutuu tai vaurioituu

puolelta. Ne ovatkin muutosten hallinnan kannalta oleelliset osa-alueet: oikean tiedon tulee kulkea oikeaan aikaan oikeille tahoille ja prosessien sujua joustavasti.

3.1 Haastattelut

Haastattelin neljää henkilöä, joista kaksi oli alan sisältä ja kaksi alan ulkopuolelta; toinen konepajateollisuudesta ja toinen huippu-urheiluvalmentaja. Kaikki ovat toimineet esihenkilöinä julkisella ja yksityisellä sektorilla ja omaavat vankan kokemuksen erilaisista prosesseista. Halusin alan näkökantojen lisäksi ulkopuolista näkemystä, ns. katsomista laatikon ulkopuolelta. Olen pitkään yrittänyt löytää omissa toimissani erilaisia yhteyksiä eri alojen ja harrastusten välillä. Heti opinnäytetyön alkumetreillä tämä ajatus tuli voimakkaasti pintaan ja lähdin etsimään muutosten näkökulmasta yhtäläisyyksiä erilaisissa prosesseissa. Melko nopeasti ajatus kehittyi isoon taidelaitokseen ja huippu-urheiluun. Teollisuuden puolelta ensimmäinen ajatus oli varhainen kesätyöpaikkani paperikonetehtaan varastossa, mutta sopiva haastateltava löytyikin Konecranesin puolelta.

Haastattelut toteutin 2022–2023 etäyhteyksin ja henkilökohtaisissa tapaamisissa. Haastattelut toteutettiin avoimen haastattelun periaatteella opinnäytteen teemoihin pohjautuen. Haastattelut käytiin Säkkinen ja Karrin osalta etäyhteyden välityksellä, jotka tallennettiin. Saurama vastasi ensin kirjallisesti, jonka jälkeen haastattelin häntä tapaamisessa. Patasen kanssa haastattelu tehtiin tapaamisena.

Tapio Säkkinen, Suomen kansallisoopperan ja -baletin lavastamon johtaja. Säkkinellä on pitkä kokemus projektien ja prosessien johtamisesta pitkäaikaisia tuotantoja tuottavassa organisaatiossa. Oopperan lavastamossa on menestyksekkäästi käytetty lean-työkaluja, kuten suurta kanban-taulua, jossa on näkyvissä projektien eri vaiheet.

Petteri Karri, tekninen tuottaja (mm. Pori Jazz, Provinssirock, Tuska, Slush ja Flow Festival). Karrilla on pitkäaikainen kokemus festivaaliympäristöistä koti- ja

ulkomaisten artistien teknisen tuotannon osalta. Hänellä on myös äänitekniikostausta ja ymmärrystä laajemminkin tuotantojen eri osa-alueista. Käytin myös lähteenä Karrin opinnäytetyötä ”Teknisen tuottajan toimenkuva tapahtumatuotantotiimin osana.”

Tuomas Patanen, Development Manager, Konecranes Finland. Patanen on kokenut projektinjohtaja konepajateollisuudesta prosessien hallinnasta ja työn johtamisesta. Hänellä on myös muusikko- ja keikkamyyjätaustaa, joten teollisuudessa koetut asiat oli helppo haastattelussa asettaa esitystekniikan asiayhteyteen. Pataselta hain prosessiteollisuuden puolelta näkökantaa muutoksiin ja niiden vaikutuksiin prosessiin.

Juha Saurama, toiminnanjohtaja / Järvenpään Kehäkarhut ry, valmentaja (Valmentajan erikoisammattitutkinto VEAT, opiskellut myös mm. valmennuspsykologia, yhteisöpedagogiikkaa ja useiden lajien ohjaajakoulutuksia). Olen tuntenut Sauraman kymmeniä vuosia ja ollut hänen johtamassaan urheiluseurassa vuosituhannen alusta. Tänä aikana olen tutustunut hänen ratkaisukeskeiseen johtamis- ja valmentamistyyliinsä. Saurama vastasi ensin kirjallisesti ja kävimme asioita läpi tapaamisessa. Saurama on maamme menestyksekkäimpiä kehäkampailulajivalmentajia. Hänellä on kokemusta useiden ottelutapahtumien järjestämisestä ja osallistumisesta suureen määrään ottelutapahtumia ympäri maailman. Saurama on uransa ajan tehnyt paljon yhteiskunnallista työtä ja työskentelee valmentamisen ohella syrjäytyneiden nuorten parissa. Saurama on kirjoittanut yhdessä Pekka Paloheimon kanssa kirjan ”Yhteisö valmentaa & johtaa”. He kuvaavat muuttunutta urheilualmennusta ja työyhteisön valmentavaa johtamista kasvattavan yhteisön sekä ratkaisukeskeisyyden näkökulmasta. Käytin kirjaa myös lähdeteksena.

Löytämäni tiedon ja haastattelujen pohjalta aihe alkoi kiteytyä tiedonvälitykseen, jota ruoditaan seuraavassa luvussa.

3.2 Tiedonvälitys

Tiedon tulee kulkea oikea-aikaisesti oikeassa muodossa oikeille tahoille. Aloittaessani 1980-luvun loppupuolella tieto välitettiin lähinnä (kolikko)puhelimitse tai sopimalla kasvokkain. Nykyään eri tiedonvälityskanavia on kymmenittäin, osa varsin laajasti käytettyjä, osa rajoitettu jopa organisaation omaan käyttöön.

Tämä aiheuttaa vaikeuksia tiedon pysymiselle ajantasaisena ja sen kulkeutumiselle kurantisti perille. ”Tiedonkulku on elintärkeää toimivalle tuotannolle kaikilla tuotanto-organisaation tasoilla” (Kauranen 2023, 32), ja urheiluseurassa yksi tärkeimpiä asioita (Saurama 2023). Asioista ennakkoon sopiminen on aliarvostettua puuhastelua, asia jää helposti ”soitetaan sitten myöhemmin” tai ”sähän olit siinä meiliketjussa” -tasolle (Karri 2022).

Organisaatiokaavioista, kuvat 3, 4 ja 6, näkee, miten tietoa tyypillisesti jaetaan eri toimijoiden välillä. Tiedonkulkureittejä on paljon, joten sen jakamisen kanssa on syytä olla huolellinen. Kaavioista ilmenee, kuinka moni taho on vuorovaikutuksessa keskenään. Kaikkien tulisi olla ajan tasalla tuotannossa heitä koskevista asioista. Usein muutos vaikuttaa sekä aiempaan että myöhempään työvaiheeseen ja matriisiorganisaatiossa myös samanaikaisesti muualla tapahtuviin prosesseihin. Muutoksen tullessa se pitää kirjata oikein tuotantoon ja saattaa tietoon oikeille tahoille. Suuremmissa tuotannoissa toimijoita voi olla näihin kaavioihin nähden moninkertainen määrä.

Suuretkin tapahtumat suunnitellaan tyypillisesti alkupisteessä melko pienellä ryhmällä, mutta tapahtuman lähetessä ja sen aikana toimijoiden määrä voi olla satoja, jopa tuhansia. Tekniikan lisäksi tapahtumiin liittyy mm. turvallisuus-, jätahuolto-, catering-, vesi-, wc-, lipunmyynti-, sähköistys-, liikenne- ja somistepalvelut. Tapahtumatuotannoille on luonteenomaista freelancereiden ja alihankintaverkoston käyttäminen. Näiden tiedotuksen yhteensovittaminen ja muutosdatan toimittaminen voivat olla erittäinkin hankalia tehtäviä erilaisten toimintakulttuurien ja tiedonvälityskanavien takia (Karri 2022.)

3.2.1 Tiedonvälitys eri kanavissa ja niiden oikeanlainen käyttäminen

Sosiaalisen median ja pikaviestinten yleistymisen on hajauttanut viestintäkanavia. Eri yhtiöt ja ihmiset käyttävät eri kanavia, jotka eivät välttämättä sovellu taasen kaikkien yhtiöiden toimintatapoihin tai sääntöihin. Joissain yhtiöissä on jopa kiellettyä käyttää tiettyjä järjestelmiä. Eri kanavien sekamelska aiheuttaa paljon ongelmia oikeanlaisessa tiedon kulussa (Karri 2022), ja sovituisista viestintäkanavista on syytä pitää kiinni (Patanen 2023).

Kokemukseni mukaan nopeimpia tiedonvälityskanavia on puhelin, jonka varjopuolena se, että puhelusta ei jää suoraan merkintää, vaan asioista sopiminen kirjataan erikseen tai jää muistin varaan, jolloin tieto myös helposti vääristyy. Pahimmillaan myös saatetaan myös jälkepäin väittää, että puhelussa on sanottu tai sovittu jotain, jota todellisuudessa ei ole tapahtunut. Puhelimen varjopuoli on niin sanottu rikkinäinen puhelin, joka tarkoittaa sitä, että tieto muuttuu seuraavalle siirrettäessä. Puhelimitse sovituisista asioista onkin hyvä käytäntö lähettää puhelun jälkeen memo-tyyppinen sähköposti ja kirjata sovitut asiat tuotantoon.

Sähköpostin etuja on, että se on juridisesti pätevä ja sovituisista asioista jää molemmille osapuolille jälki (ITpedia 2025). Viestien oikea otsikointi ja sähköpostihygienia vaativat osaamista ja huolellisuutta. Kun aloitetaan keskustelu uudesta tuotannosta, keskustelut on syytä otsikoida relevantilla tavalla.

Sähköpostiketjuissa on syytä myös noudattaa oikeita käytäntöjä, ketkä osallistuvat ja ketkä seuraavat keskustelua. Keskusteluihin jää helposti vanhaa, epäkuranttia tietoa, jonka seulominen voi olla vaikeaa ja aiheuttaa helposti sekaannusta. Kaiken keskustelun kopioimista tuotantoon on syytä välttää / merkitä kurantit asiat oikealla tavalla ja poistaa selkeästi vanhentunut tieto ja keskustelut.

Tekstiviesti ja pikaviestimet ovat nopea kanava, tosin viestien perillemenosta ei aina voi olla varma. Hyvänä puolena on jonkinlaisen kirjallisen jäljen jääminen. Tiedon löytäminen pikaviestinketjusta tai -ryhmistä voi olla hankalaa, ja asetuksista riippuen se saattaa myös kadota.

Sosiaalisen median palvelut voivat olla hyviä ajatustenvaihtokanavia, mutta tiedonjakelussa ne ovat osoittautuneet hankaliksi. Nopeaan ongelmaan some voi olla hyvä ratkaisukeino: kysymys saadaan heitettyä nopeasti isolle joukolle, josta apu saattaa löytyä nopeastikin. Tätä helpottaa vielä, kun kysymyksen lähettää siihen erikoistuneeseen tarpeeksi laajaan keskusteluryhmään.

Pilvipalveluiden myötä erilaiset tuotannonohjausjärjestelmät ovat alkaneet vallata alaa. Niiden hyvä puoli on se, että projekteja voi seurata reaaliajassa ja resurssivarausten, aikataulujen ja muun suunnittelun tekeminen on selkeämpää ja paremmin näkyvissä. Myös muutokset kirjautuvat järjestelmään ja parhaimmillaan siirtyvät tuotantoportaaseen esim. applikaation välityksellä. Tieto myös sijaitsee keskitetysti yhdessä paikassa, mikä parantaa sen saatavuutta ja ajan tasalla olemista.

Kalenteri toimii etenkin pienehkössä organisaatiossa kohtuullisen hyvänä välineenä, mutta se vaatii ihmisten sitoutumista yhteisesti sovittuihin käytänteisiin. Teams, Slack ja muut vastaavat vaativat myös niihin sitoutumista ja pelisääntöjä ja kouluttautumista välineiden käyttöön (Karri 2022). Tuntuukin, että näiden välineiden suunnittelijoiden miettimät mahdollisuudet jalkautuvat huonosti käytännön tasolle ja työkalut jäävät käyttämättä. Tämä pätee muihinkin uusiin järjestelmiin.

Freelancereille on syytä olla tuotannon sisällä oma oikea tiedotuskanava, sillä kaikilla ei välttämättä pääsyä organisaation käyttämään (maksulliseen) palveluun tai sellaisia oikeuksia ei ole pienessä organisaatiossa syytä tai mahdollisuutta maksaa suurelle freelancer joukolle (Karri 2022).

Tuotannon koosta riippumatta on selkeä kirjallinen ohjeistus ensiarvoisen tärkeä työkalu. Pienimmillään asian voi hoitaa tekstiviestillä tai lyhyellä sähköpostilla, laajimmillaan printattuina kuvina, kytkentäkaavioina ja ohjekirjoina. Tuotantoon osallistuvien tulee tutustua ennakoon lähetettyihin materiaaleihin. Tämä ei suinkaan ole itsestään selvää, vaan materiaalien lähettämisen yhteydessä asiasta joutuu muistuttamaan, esimerkiksi kirjoittamalla sähköpostiin: ”Lue liitteet

huolellisesti” ja soittamalla perään. Turhan usein kuulee tuotantoa pakatessa tai tuotantopaikalla lauseen ”No en mä sitä liitettä lukenut”

Työmääräyksestä tulee ilmetä selkeästi tarvittavat tiedot, joita tyypillisesti ovat asiakas, yhteyshenkilö ja yhteystiedot, tuotantopaikan osoite ja yhteyshenkilö, tapahtuman ajankohta, aikataulu, agenda, tekninen suunnitelma ja vastuuroolit (Karri 2022).

Paikalla crew lead ja piirtäjä, käy läpi tuotannon mahdolliset ongelmakohdat, TÄRKEÄÄ: Käydään ensin läpi näytöllä ja bongataan mahdolliset ongelmakohdat. Tuotannon läpikäynti palaverissa, ei pelkästään lähetetyn suunnitelman pohjalta. (Karri 2022).

Projektin Kick off palaveri, missä käydään koko porukalle läpi vastuut ja miten projekti on tarkoitus toteuttaa. Kirjalliset ohjeet jakoon. (Patanen 2023.)

Toisinaan työpaikoissa havahdutaan uuden ihmisen saapumiseen vasta kun hän ensimmäisenä päivänä kävelee toimiston ovesta sisään. Samalla saattaa käynnistyä omituinen, useita henkilöitä koskettava rituaali, jossa etsitään työntekijälle tietokonetta, salasanoja ja kaikkea muuta työssä tarvittavaa rekvisiittaa. (Talvisto 2022, 88.)

Etenkin aivoriihivaiheessa käytäväkeskustelut ovat arvokasta pääomaa, mutta tiedonjakelukanavana huonoja, koska harvoin kukaan kirjaa niistä mitään ylös. Tällaisella toimintatavalla paikataan helposti, mitä on jäänyt muuten sopimatta, ja jälkeinpäin asiaa ruodittaessa palataan helposti tällaiseen ”Mähän sanoin sulle sielä vessajonossa...” -meriselitykseen.

Jonkun pitää kirjata keskustelu tuotantoon, jos se on oleellinen tuotannon kannalta. Pelkkä ilmoille heitetty lause ei käytännössä ajaudu projektiin saakka kuin poikkeustapauksissa.

3.2.2 Oikea tieto oikealla tavalla oikeille tahoille

Tämän olen maininnut jo useita kertoja, ja se onkin koko asian ydin. Jos kaiken tiedon jakaa kaikille, etenkin suuremmissa tuotannoissa se aiheuttaa informaatioähkyn ja oman työn kannalta oleellinen tieto jää helposti informaatiokohinan

jalkoihin. Myöskään liian paljon ennakkoon annettu info ei palvele operatiivisessa tuotannossa toimivia.

On myös mahdollista, että tuotannon tai prosessin eri osa-alueille työskentelevät eivät näe kokonaisuutta tai se ei kiinnosta. Kaikkien ei tietenkään pidä puutua toisten tekemisiin, mutta ilmiselvät ongelmakohdat tulee tuoda esiin ja ratkaista mieluummin ennakkotuotannossa. Karrin mukaan teknisen tuottajan tehtävä esittää maallikon kysymyksiä. Tällainen voi olla vaikka kaiutinpinnan nousuminen projisointilinjalle, jolloin jompaa kumpaa pitää siirtää. (Karri 2022.)

Oikea-aikaisuus on riippuvaista työtehtävästä ja siitä, toimitaanko jo ennakkotuotantovaiheessa. Normaalisti hyväksi koettu aika on jakaa tieto varsinaisessa tuotannossa työskenteleville joitain päiviä, maksimissaan viikkoa ennen tuotantoa. Ennakkotuotannossa toimivien osalta oikean tiedon pitää toki olla käytettävissä aiemmin, että suunnittelun voi toteuttaa.

Suuntaa antavat aikataulut on syytä antaa jo etenkin freelancereille keikkabuukkauksen yhteydessä. Muuten saatetaan olla tilanteessa, että tuotanto päättyy klo 24.00 ja seuraava eri yhtiöllä alkaa 03.00, jolloin lepoaikaa ei käytännössä jää. Tällainen työaikojen kontrollointi onkin freelancer-pohjaisella alalla enemmänkin työntekijän vastuulla, koska yhtiöt eivät voi tietää toistensa bukkauksista ja tekemisistä. Tähän on kiinnitetty viimeisten vuosien aikana selkeästi enemmän huomiota, ja sen ovat myös freelancerit kohtuullisesti sisäistäneet.

Ajoittain tulee tilanteita, jolloin tietoa on syytä olla välittämättä väärille tahoille vaan tilanne hoidetaan ”kulisseissa” ja kerrotaan asianosaisille mahdollisesti jälkikäteen, jos katsotaan tarpeelliseksi. Tämän tyyppinen lähestyminen koskee tapahtumatuotannossa usein enemmän turvallisuuspuolta. Toisaalta esim. keynote-puhujalle on turha aiheuttaa paineita esimerkiksi teknisen laitteiston rikkoutumisen tai epäsovivuuden takia, etenkin jos tilanne on ratkaistavissa. Tiukoissa tilanteissa tekniikko saattaa tarvita myös työrauhaa ratkaistakseen tilanteen, eikä niskaan hengittävä tuottaja tai esiintyjä yleensä helpota työtä. Tällaisissa

tilanteissa reaktioaikaa ei ole paljoa. Johdon ja tuotannon on tehtävä päätökset hyvinkin nopeasti.

Urheilijoille ei kerrota ennen urheilu suoritusta tulevasta doping testistä. Doping käyttö ei ole syynä kertomattomuuteen eikä urheilija sitä jännitä, [...] Urheilijoille, eikä valmentajille ei milloinkaan kerrota, mikäli tapahtuvan turvallisuushenkilöt ovat poistaneet kilpailupaikalta, jonkun vaarallisen henkilön, löytäneet arveluttavan esi-
neen, tms. (Saurama 2023)

3.3 Muutoksiin vaikuttavat asiat

Lyhyen aikavälin muutoksiin saattaa vaikuttaa useita toisistaan riippuvaisia tai riippumattomia asioita, joilla saattaa olla vaikutuksia yllättäviin muihin asioihin. Tämän takia sovitusta asioista on syytä pyrkiä pitämään kiinni ja etenkin viime hetken muutoksia tehdä vain, jos se on välttämätöntä. (Karri 2022; Patanen 2022; Saurama 2023.)

Pahimmillaan olen ollut tilanteessa, jossa kohtuullisen suurenkin tuotannon sisältöä aletaan leipomaan kasaan edellisenä iltana tai tuotannon eri tapahtumia on siirretty melko tunnepohjalta tilasta toiseen tuotantopäivänä.

Tuotantoon on syytä kirjata ja sopia deadline tuotantorauhalle, jonka jälkeen muutoksia ei enää tehdä kuin pakottavista syistä ja niille asetetaan myös hintalappu (Karri 2023).

Tiedon puuttuminen ja poikkeamat (ennalta arvaamattomat muutokset, puutokset, aikataulumuutokset tms.) vaikuttavat usein oleellisesti suunnitteluun, ja jos oleellista tietoa puuttuu ennakkotuotannossa, tilanne itse tuotannossa muuttuu helposti hankalaksi ja myös taloudellisesti kannattamattomaksi.

3.3.1 Aikataulut, resursointi ja budjetti

"Jos yksi projekti myöhästyy, se saattaa vaikuttaa viiteen muuhun" (Patanen 2023).

”Pahinta on, kun projektien aikataulut vaihtuvat keskenään” (Patanen 2023).

”Oikein laadittu ja riittävä aikataulu takaa onnistuneen tuotannon. Aikataulu ei saa olla liian tiukka eikä liian löysä.” (Syrjä 2016, 35).

Sovituista aikatauluista tulee pitää kiinni, mutta ne saattavat muuttua useista syistä, esimerkiksi tapahtumapaikan varaustilanne, esiintyjien aikataulut tai odottamattomat tekijät, kuten lennon myöhästyminen tai ajoneuvon rikkoutuminen. Ensin mainittuihin reagoiminen on yleensä vielä kohtuullisesti hallittavissa, mutta viimeksi mainitut aiheuttavat todella pikaisia tilanteita, joista pitää saada oikeat ratkaisut ja tiedotus kuntoon jotakuinkin samalla hetkellä, kun tieto saadaan. (Karri 2022.)

Tapahtumatuotantojen resurssit lasketaan usein melko tiukalle, mikä aiheuttaa helposti hankaluuksia tuotannoissa. Lasketuista työresursseista tulee budjetin näkökannalta pitää kiinni, mutta ne aiheuttavat helposti kitkaa. Liian kireäksi laaditut tuotantoaikataulut johtavat helposti liialliseen kiireeseen, jonka seurauksena työn laatu kärsi, tauot jäävät pitämättä ja lounas syömättä.

”Ei resursoida sadalle prosentille – menee ylikuormalle. Lavastamossa toteutuneiden tuntien prosentti 80–85 on ok.” (Säkkinen 2022.)

”Konepajaympäristössä resursointiprosentti laskee, mitä raskaampien tuotteiden kanssa ollaan tekemisissä. Pienimmillään tehokkuus voi olla jopa vain viidenkymmenen luokkaa.” (Patanen 2023.)

Tämä pätee myös tapahtumatuotantoon, etenkin ripustus- ja mekaniikka-asioihin, joissa ei ole varaa minkäänlaiseen hutilointiin, vaikka aikataulu painaisi kuinka päälle.

Tuotannon budjetti saattaa muuttua suuntaan tai toiseen tuotannon aikana. Pahimmillaan se tarkoittaa sitä, että samalla budjetilla pitäisi toteuttaa isompi tuotanto. Vastaavasti melko viime hetkelläkin tulleet lisätilaukset saattavat vaikuttaa moneen muuhunkin tuotannon osa-alueeseen, vaikka niille olisi budjettikin

olemassa. Lisätilauksella tulee olla oma hintansa, joka tulee olla selvillä myyjällä ja ostajalla yhteisymmärryksessä. (Karri 2022.)

3.3.2 Tapahtumapaikkoihin liittyvät tekijät

Ennakkotuotannossa suunnitellaan järjestelmät tietyille kapasiteetille, jotka korreloivat usein tilan kokoon ja yleisömäärään. Esimerkkinä mainittakoon nykyaikainen äänentoistojärjestelmä, joka suuntaa tarkasti ääntä alueelle, johon sitä halutaan. Jos areenakeikalla yllättäen avataankin yläkatsomot, joiden on ennakkoon sovittu olevan kiinni, sinne ei ehditä järjestää samalla hetkellä lisäjärjestelmää tasaisen toiston varmistamiseksi. Äänisuunnittelija pahoittaa mielensä ja yläkatsomoissa ihmetellään, kun ääni puuroutuu. Tällaisten vaihtoehtojen tulee olla riittävän ajoissa tiedossa, jotta niihin on mahdollisuus itse tilanteessa reagoida.

Tilan vaihtuminen saattaa vaikuttaa tuotantoon paljonkin. Tekniseltä näkökannalta oleellisia asioita ovat tilan koko, sähköjen riittävyys, mahdolliset ripustus- pisteet ja kantavuudet sekä roudausolosuhteet, eli miten laitteisto saadaan tilaan ja sieltä pois. Myös kuljetuslaatikoiden säilöntä saattaa aiheuttaa hankaluuksia, ja tietyissä tapauksissa ne onkin saatava tilasta kokonaan pois.

Erilaisissa tapahtumissa vaikutukset ovat erilaisia. Saurama valottaa itse tapahtuman aikaisia muutoksia urheilukilpailujen näkökannalta:

Urheilukilpailuissa tilojen vaihtuminen on mahdollista mutta harvinaista. Vaihtuminen asettaa silloin haasteita löytää sopiva ja riittävä paikka urheilusuorituksen lämmittelyä varten. [...] Ulkoa kulkemiset eivät tule kyseeseen kuin poikkeusoloissa. Kulkemisessa pitää varmistaa urheilijan turvallisuus yleisön osalta, lattialla olevien lasinsirujen, ym. osalta sekä esteettömästi. Tulevaa urheilusuoritusta ei voi heikentää olosuhteiden tai paikan muuttuessa. (Saurama 2023.)

Vaikkakaan tällainen ei suoranaisesti koske teknistä ennakkotuotantoa, on aina syytä pohtia myös syy-seuraussuhteita. Urheilukilpailuissa saattaa olla myös erilaisia teknisiä vaatimuksia, kuten äänen kuuluminen (taustamusiikki luiste-

lussa tai aerobicissa), kuulutusten kuuluminen, suorituspaikan oikeanlainen valaiseminen, mahdolliset kameratuotannon vaatimukset tai show-elementit, joiden siirtäminen viime tingassa ei välttämättä onnistu tai haittaa merkittävästi jopa itse suoritusta. Samat asiat vaikuttavat lievästi sovellettuina festivaaleihin, seminaareihin jne.

Pahimmillaan tuotantopäivänä on vaihdettu tapahtuman osioita tilasta toiseen vailla mitään järkeä syytä tai logiikkaa, jolloin teknikot ovat täysin tietämättömiä, mitä heidän operoimassaan tilassa on tapahtumassa. Olen myös kohdannut vaatimuksen koko useita tunteja rakennetun set-upin kääntämisestä tilassa toisin päin vajaata tuntia ennen tapahtumaa. Tällaisissa tilanteissa myös tuotannon johdon on syytä reagoida oikeanlaisesti ja tarvittaessa kieltäytyä muutoksista.

Urheilutapahtumassa, esimerkiksi Maailmanmestaruus kilpailuissa, voidaan nyrkkeilyn tai potkunyrkkeilyn finaalit siirtää myöhäiseen gaalailtaan, jossa on tv yms. paikalla. Iltagaala on ollut jo tiedossa mutta se mitkä painosarjat siellä ottelevat ratkaistaan paikan päällä, valovoimaisimmat kamppailijat tv-otteluihin. Tämä harvoin nostaa urheilijan suoritusastoa tai -kykyä. (Saurama 2023.)

Tuotantopaikkojen tiedoissa on hämmästyttävän usein virheitä. Pohjakuviin ei voi luottaa, niissä ei näy kaikkia tilassa olevia asioita. Lisäksi tuotantopaikan sähkökapasiteetti on syytä tarkistaa ja varmistaa.

Tämän takia paikan kohdekäynti (venue check) on etenkin uusien paikkojen kohdalla tärkeää. Mukana on syytä pitää vähintään kamera ja muut dokumentointivälineet, piirustukset, lasermitta ja / tai mittanauha (Karri 2022). Piirustuksista saattaa puuttua kokonaisia seiniä, jotkut tilat on saatettu muuttaa täysien eri käyttöön, tekniikkahuoneeseen on asennettu paksu ilmastointiputki tai kattorakenteeseen ei pääsekään tekemään ripustuspisteitä uuden alas lasketun välikaton takia.

”Piiirustukset, valokuvat ja leikkaukset hankitaan mieluiten sähköisessä muodossa [...] Paikan päällä käytäessä tarkistetaan ennakkoon saatujen piirustusten mittakaava ja se, että niissä on näkyvissä kaikki, mikä voi vaikuttaa tapahtuman toteutukseen.” (Pellikka 2019.)

Väärät tiedot tiloista voivat olla tuotannon kannalta katastrofaalisia tai vähintäänkin vaikeuttaa montaa eri osa-aluetta (Karri 2022).

Kaikissa tapahtumapaikoissa ei ole ripustusmahdollisuutta ja osassa, joissa sellainen on, sitä ei ole välttämättä luokiteltu. Luokittelu saattaa myös muuttua vuosien aikana, kun rakennuksiin tehdään esim. rakennustarkastuksia. Tämä tieto ei välttämättä saavuta tuotantoporrasta ennakkoon, vaan pahimmillaan rakennuspäivänä vahtimestarin kertomana, jolloin suunniteltu järjestelmä saattaa olla mahdotonta ripustaa kohteeseen. Tällöin joudutaan pikaisesti tekemään jonkinlainen hätäsuunnitelma, ja se aiheuttaa usein hankaluutta monelle osa-alueelle.

Myös rakennevaatimukset saattavat muuttua lainsäädäntöjen ja standardien muuttumisen takia, jolloin samanlaista tuotantoa ei voikaan seuraavana vuonna välttämättä toteuttaa edelliskerran tuotantotavalla. Esimerkkeinä maasta rakennettavat truss-rakenteet (Ground Support) tai PA-kankaat (Karri 2022)

3.3.3 Esiintyjien vaatimukset

Esiintyjillä, etenkin artisteilla tai bändeillä, saattaa olla teknisiä vaatimuksia, jotka vaikuttavat koko tuotannon toteuttamiseen. Vaatimukset liittyvät usein käytettävään kalustoon, ripustuspisteisiin ja kantavuuksiin, sähköihin ja tarvittavaan vapaaseen tilaan. Jos esiintyjä ei ole tiedossa tuotannon alkuvaiheessa, on myynnissä ja tuotannossa huomioitava mahdolliset lisävaatimukset ja/tai -tilaukset. (Karri 2022.)

Vaatimusten arvioinnissa, pahimmillaan arvailussa, pitää punnita kenen näkemykseen tekniset fasiliteetit perustuu. Tilaaja saattaa yrittää toteuttaa asiaa liian pienellä kapasiteetilla, jolloin asiantuntevan tekniikkaorganisaation edustajan on perusteltava riittävä kapasiteetti oikein argumentein. Vastaavasti tekniikkatalo

saattaa yrittää myydä liian suurta tai tuotantoon täysin turhaa järjestelmää, jolloin teknisen tuottajan olisi oltava asioista kartalla. Ammattimaisesti toimivien organisaatioiden välillä tällainen dialogi sujuu usein melko kivuttomasti.

Joskus tulee eteen tilanteita, joissa esiintyjä tai kyseisen edustaja alkaa esittää vaatimuksia vasta tuotantopaikalle päästyään. Jos sopimus on hyvin laadittu, voi tilaajaporras ohittaa moiset vaatimukset, vaikka esiintyjän leiristä vilauteltai-siinkin jotain ”no-show”-korttia. Jos taasen sopimus on löyhä tai muuten huonosti laadittu, saattaa toteuttajaosapuoli joutua säätämään asioita toivotulle mallille. (Karri 2023.)

3.3.4 Organisaatioon liittyvät muutokset

Vastuuhenkilöiden tai muun henkilökunnan vaihtuminen

Henkilökunnan vaihtumiselle voi olla useita syitä, mm. sairastuminen, karanteeni, paremmin työtehtävään soveltuva henkilö tai tuplabuukkaus.

Jos vastuuhenkilö vaihtuu tuotannossa, on alkuperäisen vastuuhenkilön syytä toimittaa asialliset dokumentit eteenpäin ja pitää huolta, että tuotanto jatkuu mahdollisimman saumattomasti seuraavan henkilön vetämänä. Ongelmakohtia on useitakin, mm. eri henkilöiden erilaiset työskentelytavat, ennakkoon käydyt palaverit ja niissä sovitut asiat sekä niiden dokumentointi tai dokumentoimatta jättäminen. Mikäli palavereista ei ole hyviä selkeitä muistioita, joista ilmenee, mitä on suunniteltu ja sovittu, on jatkajan melko hankala viedä työtä korrektilla tavalla eteenpäin. Tämä taasen aiheuttaa helposti virheellisiä toimintoja ja olettamuksia. (Karri 2022.)

Asiassa auttaa ajan tasalla oleva henkilölista, josta ilmenevät yhteyshenkilöt ja varahenkilöt. Varahenkilöiden varaaminen resursseihin on usein tapahtumatuo-tannossa mahdotonta, koska se nostaisi resurssitarvetta ja budjettia. (Karri 2022.)

Asenteet, ikääntyminen, muutosvastarinta tai koulutus

”Työtovereiden asenteet (vähättely ja välinpitämättömyys) voivat aiheuttaa muille myös lisätyötä ylimääräisten varmistusten ja prosessin eri vaiheiden täydentämisen muodossa” (Stenberg 2012, 152).

”Muustosvastarinta puolestaan voi aiheuttaa pitäytymistä vanhoissa toimintatavoissa” (Stenberg 2011, 152).

”Ihmiset lipsahtavat helposti vanhaan toimintatapaan” (Säkkinen 2022).

Eri ikäiset ja koulutustaustaltaan erilaiset ihmiset toimivat eri tavoin tai voivat käyttää erilaisia työkaluja. Onkin tarpeellista punnita, onko täysin samojen työkalujen käyttäminen organisaation kannalta järkevää vai onko parempi antaa osaajien käyttää omia työkalujaan. Eri työkalujen käyttämisessä on riskinsä, koska projektin siirtäminen toiselle tekijälle saattaa aiheuttaa ongelmia ja lisätyötä. (Säkkinen 2022.)

Digitalisaatio on tuonut uusia työkaluja tekniikka-alalle. Joillekin ns. vanhan liiton teknikoille siirtyminen esimerkiksi digitaalisiin miksereihin tai äänijärjestelmäsuunnitteluun on aiheuttanut suurenkin esteen, jopa siirtymisen pois alalta. Toisaalta osa on adoptoitunut hyvinkin uusiin työkaluihin ja on opetellut niiden hyödyntämistä korkeallekin tasolle. (Säkkinen 2022.)

Näihin saattaa auttaa tekijöiden suurempi osallistaminen asiantuntijaorganisaation toimintaan, joka parantaa työilmapiiriä, sekä yhtiöiden sisäiset koulutustahtumat ja työntekijöille kustannetut maksulliset koulutukset. Myös maahan-tuojat järjestävät ansiokkaasti koulutuksia, jotka ovatkin nykyaikaisen tapahtumatekniikan kannalta välttämättömiä.

Laiminlyönti, unohtaminen ja kuormittuminen

Ihmismielen kapasiteetti on melko rajallinen, ja tapahtumatuotannoissa usein moniajetaan useita tuotantoja saman aikaisesti. Informaatiota tulee joka suunnasta, ja tällöin asioita on erittäin helppo unohtaa. Asiat pitää mahdollisuuksien

mukaan kirjata ylös ja asettaa tehtäville määräaikoja (Säkkinen 2022; Karri 2022.)

Välillä törmää myös silkkään välinpitämättömyyteen. Työnjohdon pitää puuttua tällaiseen asenteeseen mahdollisimman pikaisesti. Samoin sellaisen pitää tulla tuotannosta esihenkilön tietoon. ”Ei vois vähempää kiinnostaa” voi olla jopa korkean riskin turvallisuushaka.

Näin myös urheilukilpailuissa. Joidenkin ihmisten työmuisti on heikko ja he unohtavat jatkuvasti tärkeitä asioita. Se voi johtaa katastrofiin. Urheilussa on paljon ihmisiä mukana, joilla on erilaisia toiminnan ohjauksen haasteita kuten ADHD, ADD yms., jotka ilmenevät edellä mainitusti. Eli kun ADHD henkilö lähtee tekemään kilpailupaikalla jotain tärkeää, joka muistui hänen mieleensä ja kävellessään sinne kohtaa toisen henkilön, joka kysyy häneltä jotain neuvoa, ADHD henkilö unohtaa aikaisemman tehtävänsä. Tämä voi aiheuttaa katastrofin.

Urheilutapahtuman järjestämisessä on oleellista, että tapahtuman järjestelyjä johtaa henkilö, joka ei ole keittämässä samaan aikaan kahvia tai kiinnittämässä jotain seinälle, hän vain johtaa ja on aikaisemmin aikatauluttanut sekä jakanut työtehtävät. Kokemuksesta silloin homma menee maaliin. (Saurama 2023.)

Tuotannossa on syytä jo suunnitteluvaiheessa miettiä eri henkilöiden työtehtävät ja vastuualueet. Isommissa tuotannoissa johtamista on syytä hajauttaa keskitason johtamiseen tiimeittäin. Johtajan ei pidä samanaikaisesti yrittää toimia jossain vaativassa teknisessä tehtävässä, jolloin kumpikin osa-alue kärsii. Muun henkilökunnan tulee olla hyvin ohjeistettua vastuistaan ja toimenkuvastaan, oli kyseessä sitten valo-operaattori tai autonkuljettaja.

Olettaminen

”Kysy, älä olet. Sovi ennakkoon mahdollisimman tarkasti” (Patanen 2023).

Monissa tapauksissa johtopäätökset vetäistään hätäisesti, jopa lauseen alun perusteella. Olettaminen on alalla harmillisen yleistä ja johtaa liki poikkeuksetta huonoon lopputulokseen tai asian uudelleen tekemiseen. Tiedon ollessa vaja-

vaista tai ristiriitaista on ainoa tapa toimia kysyä, mikä on asian oikea laita. Esitusteknisessä asiantuntijoihin voimakkaasti nojaavassa tuotannossa suorittavalle portaallekin on syytä jättää vastuuta ja päätäntävaltaa. Jo aiemmin mainittu maallikkonäkökanta, jossa osataan esittää ”tyhmiä” kysymyksiä on jälleen hyvä asenne, etenkin tekniselle tuottajalle (Karri 2022).

Suunnitelmien edestakaisin vatvominen / jojottelu

Jossain kohdassa pitää suunnitelmille laittaa piste ja alkaa toteuttamaan suunnitelmaa. Asioita on turha vatvoa liikaa ja etenkin asioiden päivittäinen edestakaisin jojottelu on paitsi turhaa myös tuotannolle erittäin rasittavaa. Se aiheuttaa myös helposti väärän tiedon juuttumista tuotantoon, kun suorittava porras ei ole enää kärryillä, mikä on viimeinen kurantti data.

Joskus päätös pitää kuitenkin tehdä vajaillakin tiedoilla ja asettaa vastakkain päätöksen teon nopeus ja asian loppuun miettiminen. Kenelläkään ei ole resursseja vatvoa asiaa loputtomiin, ja esiripunkin on auettava sovittuna aikana. Välillä sellainen vaatii omaa järkeilyä ja soveltamista. Ratkaisun tekemisessä auttaa kokemus. (Karri 2022.)

Tiedon panttaaminen

Yhteistyötaidot ja henkilösuhteiden sujuminen ovat tärkeitä tekijöitä tehokkaan tiedonjakamisen näkökulmasta varsinkin eri toimintoprosessien välillä. Ajoittain on havaittu joidenkin olevan omista tehtävistään ja tiedoistaan jopa mustasukkaisia tai kateellisia eivätkä näin ollen halua jakaa tietoaan muille vaan pitävät mieluummin tietonsa itsellään. (Stenberg 2021, 152.)

Joillain on tapana pantata tietoa. Tähän voi olla useammanlaisia syitä, mutta sellaista voi aiheuttaa jonkinlainen kuvitelma siitä, että on itse paremmin asian päällä, tai epämääräinen vallan tavoittelu tai pelaamista päästäkseen itse organisaatiossa ylöspäin.

Kaikkea tietoa ei ole syytäkään jakaa kaikille, mutta tällaisilla motivaatioilla aiheutetaan harmia ja pahimmillaan jopa tuhoa tuotannolle, joka loppupelistä kostahtuu tuotannon epäonnistumisena ja katteen pienenemisenä.

Yleisesti, etenkin Suomessa, esitystekniikan alalla on hyvin vallitsevana asenteena avoimuus. ”Urheilutapahtumien järjestämisessä ei ole salaisuuksia, valmentaminen on osittain eri asia” (Saurama 2023). ”Teatterialalla ei ole teollisuussalaisuuksia” (Säkkinen 2022). Kilpailijaltakin voi kysyä neuvoa johonkin kiiperään kysymykseen, ja apua saakin ilahduttavan usein täysin pyyteettömästi. Tämän perinteen suon jatkuvan myös nuoremman polven kohdalla, ja nykyinen laadukas koulutus vie asiaa hyvään suuntaan.

Liikesalaisuudet, kuten liiketoimintastrategia, ovat syystäkin yhtiössä sisällä pidettävää tietoa, jonka kaikista osista ei ole operatiivisella tasolla syytäkään tietää.

Virheiden piilottelu

Yuanwu sanoi: ”Kukapa olisi virheetön? Erehtyä ja vieläpä korjata virheensä on kaikkein parasta. Muinaisista ajoista lähtien kaikki ovat ylistäneet viisaaksi kykyä korjata virheensä, virheettömyyttä ei ole ylistetty hienoksi ominaisuudeksi. Tältä eivät vältty viisaat eivätkä hupsut. Kuitenkin vain viisaat kykenevät korjaamaan virheensä muuttumaan hyväksi, kun taas hölmöt enimmäkseen piilottavat virheensä ja kätkevät väärät tekonsa.” (Cleary 2010, 73.)

Virheiden piilottelu tai asioiden kanssa peippailu on viheliäinen osa alaa. Tähän voi olla syynä pelko haukuista, välinpitämättömyys, huono moraalitai asenne. Virheillä on tapana jossain vaiheessa tulla kuitenkin esiin, ja usein ne ilmaantuvat sellaisessa kohdassa, jossa niistä on lisää harmia.

Esimerkkejä:

- Kaiutin putoaa ja päällisin puolin näyttää ehjältä. Laitetta ei merkitä, ei tarkisteta tai toimiteta tarkistettavaksi. Muutamaa tuotantoa myöhemmin kyseinen kaiutin on korkealla ripustettuna keskelle kaiutinjärjestelmää ja sen torvi päättää katketa. Isossa nykyaikaisessa äänentoistojärjestelmässä jo yhden tällaisen elementin toimimattomuus saattaa aiheuttaa hallaa suureen osaan järjestelmää ja asian korjaaminen on aikaa vievää ja hankalaa. Tällaisen huomioiminen seuraavassa ennakkotuotannossa on erittäin vaikeaa ja saattaa vaikuttaa sekä edeltäviin että seuraaviin tuotantovaiheisiin. (Patanen 2023.)
- Tuotantoon oleellinen rakenne on unohtunut tilata / valmistaa ja se todeaan vasta edellisenä päivänä, jolloin moista aletaan haalia kasaan pikavauhdilla. Tämä tarkoittaa usein yli- tai yötöitä ja lopulta turhaa kuormittamista. (Karri 2022.)

Lyhyt ennakkovalmistautumisaika

Välillä tuotannot tulevat erinäisistä syistä todella lyhyellä valmistautumisajalla. Usein tähän on syynä jonkun järjestävän osapuolen oman työn laiminlyönti ja asioiden hoitamisen jättäminen viime tippaan. Suunnitelmia ei juurikaan ehditä tekemään, tuotanto kurotaan kasaan resursseilla, jotka sattuvat olemaan tarjolla. Usein näissä tapauksissa myös asia lähestulkoon improvisoidaan kasaan paikan päällä. Asia muuttuu käytännössä koko ajan. tällaisen maaliin vieminen vaatii kovaa kokemusta ja oikeanlaista asennetta.

”Rekan rikkoutuminen, ruuhka, myöhästyminen lautasta tai lentokoneesta, liki Force Major. Auttaa, kun on paljon kokemusta, kontakteja ja tsägää” (Karri 2022).

3.4 Muutostyypit ja vaikutukset ennakkosuunnitteluun ja tuotantoon

Muutos vaikuttaa aina tuotantoon. Usein se vaikuttaa myös asioihin, jotka tapahtuvat tuotannossa ennen ja jälkeen muutospisteen. Muutoksilla saattaa olla vaikutuksia myös organisaatiossa samanaikaisesti toisen asian kanssa työskenteleville. Prosesseihin vaikuttavat asiat tulee tiedostaa ja saada tiedoksi asiaan liittyville tahoille. (Patanen 2023.)

3.4.1 Yleisiä ja omista toimista johtuvia muutostyyppejä

Tapahtumateollisuudelle on tyypillistä sesonkiluonteisuus, joka aiheuttaa usein kiirettä. Jos ei ole saanut omaa aikaansa jäsennettyä järkevästi tai työkuorma kasautuu liian suureksi, kiire aiheuttaa helposti monen moista harmia, ja vaikuttaa turvallisuuteen, jota pitää esihenkilöiden toimesta tarkkailla tilanteessa vielä normaaliakin tarkemmin. Useissa tapauksissa vanha ripustajien sääntö pätee:

”Kun alkaa tulla kiire, hidasta” (Erkinheimo 2016).

Kun tuotantoja on useita päällekkäin, saattavat ne sekoittua keskenään. Omaan asiaan sekoittamaan on myös sellainen, että vaihtaa puheenaiheen tuotannosta toiseen varsinaisesti kertomatta, että aihe on muuttunut.

Huono dokumentointi aiheuttaa usein hankaluuksia. Tuotanto kirjataan suttupaperille, kalenteriin liitetään kaikki sähköpostissa käyty keskustelu, jonka tiedonrippeistä pitäisi tuotantoportaan haroa kasaan kokonaiskuva. Tieto on hajallaan useissa paikoissa tai sitä ei ole, eivätkä aikataulut pidä paikkansa

Paljon keskittymistä vaativa työ pitää pystyä tekemään rauhassa, ja keskeytyksen jälkeen palaaminen takaisin kyseisen tehtävän tasalle voi olla vaikeaa. Esim. palkkaennusteessa taulukkolaskentaan tullut pilkkuvirhe tuotannon budjetoinnissa voi aiheuttaa melkoisen tappion ja myyjälle kirstunvartijalta sanomista. (Säkkinen 2022.) Oikean tiedon löytyminen on avainasemassa. Tähän auttaa,

että projektilla on yksi tuottaja, joka jakaa oikean tiedon ja varmistaa sen oikeellisuuden, mekanismi, että tieto löytyy, vaikka tuotantopäällikkö tai tuottaja "poistuu", sairastuu tms (Karri 2022).

3.4.2 Tilaajan toimista johtuvat muutokset

On tilattu eri asia, esimerkiksi lava, kuin lopputuotannolle myyty. Tällainen on aiheuttanut konserttien peruuntumisia. Kommunikaatio järjestävästä organisaatiosta ollut eri tahoille erilaista (Karri 2022)

Ei ymmärretä esitystekniikan reunaehtoja ja lainalaisuuksia, kuten fysiikan lait. Esimerkkinä äänen nopeus vs. valon nopeus, jolloin esim. skreeneillä näkyvä kuva stadionilla ei voi olla samassa tahdissa audion ja lavalla näkyvän tapahtuman kanssa kauimmissa kaarteissa.

Laitteiston sijoittaminen, kuten se, että äänentoistolaitteisto ei voi sijaita seinän takana tai takaprojisointi vaatii valkokankaan taakse tietyn määrän tilaa, eikä projektorin ja valkokankaan välissä voi olla mitään.

Tuotannoissa saatetaan olla törmäyskurssilla, kun taiteellinen näkemys poikkeaa tekniikan ja taiteilijan välillä. Mitä on sovittu designerin, lavastajan, jne. kanssa, konseptisuunnittelu ja luonnokset eivät usein ole sellaisenaan teknisesti toteutettavissa. Jossain vaiheessa on tekninen tuotanto lukotettava ja tarvittaessa turhia muutoksia voi ehkäistä konsultointirahalla. (Karri 2022.)

Jollain artisteilla voi olla suuri näkemys teoksestaan, mutta erittäin rajallinen tekninen valmius vision toteuttamiseksi. Silti artistilta saattaa tulla vilttejäkin tekniikkaan liittyviä ehdotuksia, jotka pahimmillaan saattavat vaikuttaa koko tuotantoon. Myös joku artistin mielestä pieni muutos teoksessa saattaa muuttua tekniikan puolella suureksikin ongelmaksi. Näissä tilanteissa on tärkeää, että teknikolla on taito kommunikoida artistin kanssa oikealla tavalla ja tarvittaessa tulokata taiteellinen aspekti tekniikan kielelle ja päinvastoin. (Karri 2022.)

3.4.3 Kolmannen osapuolen aiheuttamat muutokset

Nämä ovat usein yllättäviä ja vaikeasti ennustettavia asioita aiheuttaen tuotannolle ylimääräistä päänvaivaa. Pahimmillaan kolmas osapuoli saattaa vaikuttaa merkittävästi tuotantoon tai aiheuttaa jopa perumisen.

Lastausalueen edusta on tukittu. Paikalle ei pääse raskaalla ajoneuvolla ja ison laitteiston siirtäminen tuotantopaikalle voi olla vaikeaa tai mahdotonta. Jossain tapauksissa laitteisto on lastattava pienempään ajoneuvoon, joka pääsee lähemmäs itsetapahtumapaikkaa.

Vapaaehtoisresurssien tehokkuutta ei voi verrata ostopalveluihin. Tarkkaa prosenttia on vaikea arvioida ja vapaaehtoisten käyttäminen on riskialttiimpaa, kuin ostetut palvelut. Vapaaehtois- ja talkootyön tekijöiden sitoutuminen työtehtäviin tai ylipäättään paikalle saapumiseen on huomattavasti vaihtelevampaa palkattuun henkilökuntaa nähden. (Saurama 2023.)

Kantavuuksien, ripustuspisteiden tai lattiarakenteiden tieto voi olla vanhentunutta, virheellistä tai huhuperäistä. Kaikissa tapauksissa on syytä varmistaa asioiden oikea laita ja saada niistä pätevät dokumentit. Kattorakenteiden lisäksi mm. liikuntasalien joustolattiat saattavat olla maasta rakennettavien raskaiden rakennelmien pistekuormien kannalta ongelmallisia. (Pellikka 2019, 16.)

Kohteen sähköt ovat saattaneet muuttua tai niitä on voitu ottaa muuhun käyttöön, jolloin tekniikan kapasiteetti vähenee. Saattaa olla myös totaalista tietämättömyyttä, missä sähkökeskus sijaitsee tai miten sinne pääsee tai mikä on sähkön kokonaiskapasiteetti. Seinässä saattaa olla voimavirtarasioita, joihin ei kuitenkaan tule virtaa. Joissain tapahtumissa esitystekniikan lisäksi on muita paljon sähköä tarvitsevia tahoja, kuten lämmityslaitteita, keittiön uunit ja kylmälaitteet tai suuri määrä hiustenkuivaajia.

3.4.4 Turvallisuus- ja ympäristönäkökohdat

”Jos joku huomaa turvallisuusongelman, se muuttuu sinun ongelmaksesi. If you see it you own it.” (Patanen 2023.)

Muutoksen tullessa tulee varmistaa, että se ei vaikuta tuotantoon turvallisuutta heikentämällä. Tuotannon aikana havaittu turvallisuusongelma tulee raportoida tuotannonjohdolle, jonka on tehtävä asiasta oikeanlaiset johtopäätökset ja raportoitava edelleen esimerkiksi tapahtumapaikan vastuuhenkilölle tai viranomaisille.

Muutokset saattavat vaikuttaa kestäväen kehityksen ja tapahtumien hiilijalanjäljen kannalta negatiivisiin vaikutuksiin, kuten ylimääräiset logistiikkaresurssit tai huonosti toteutetut tilapäisrakenteet, joille ei ole jatkokäyttöä.

Ympäristö-, taiteelliset-, taloudelliset- ja henkilöstövastuukysymykset on syytä ottaa huomioon (Säkinen 2022).

4 Ratkaisumalleja

Edellisessä luvussa käsitelyihin aiheisiin löytyy useita ratkaisuja, joista ilmeisimmät ovat tulleet esiin jo ongelmien asettelussa. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin erilaisia ratkaisumalleja.

”Päätöstilanteissa projektipäällikön täytyy aina pysähtyä miettimään, mitä on päätettävä, mitkä ovat päätöksenteon eri vaihtoehdot ja miten päätökset eri vaihtoehtojen pohjalta vaikuttavat projektin kulkuun ja lopputulokseen” (Kettunen 2003, 143).

Väistämättömien muutosten kohdalla on priorisoitava toiminta ja esitettävä kysymys: ”Mikä on tärkeintä: projektin johtaminen ja suunnitelman muokkaaminen, suunnitelman hallinta ja suunnitelman muokkaaminen projektia vai se, ettei hallitse kumpaakaan ja sanoo: ’Kaikki okei’ ” (Malone 2013, 58)¹. Joissain ta-

pauksissa jotkut peippailevat ja piilottelevat muutoksia, toisissa pelataan jonkinlaista soveltuvuuspeleä toisten asioiden kanssa toivoen asioiden lutviutuvan kohdilleen. Nämä voivat toisinaan onnistuakin, mutta pahimmillaan voivat tuhota koko tuotannon. (Malone 2013, 58.)¹

Teknisille tuotannoille on luonteenomaista, että aikaa on vähän tai sitä ei ole. Tämä aiheuttaa helposti päätöksiä, joille ei ehditä tehdä vaikutusarvioita ja muutokset saattavat vaikuttaa yllättävän moneen muuhun osa-alueeseen. Suurimassa kiireessäkin pitäisi pystyä miettimään vähintään askel taakse, eteen ja sivuille. Päätökset pitää tehdä ripeästi, johon auttaa kokemus ja asiantuntemus. Muutoksen hallinnan on syytä olla systemaattista, etenkin itse tuotannossa tapahtuvissa tilanteissa, kuten jonkun asian aiheuttamassa vikatilanteessa signaaliketjussa. On syytä miettiä, osaako joku muu ratkoa ongelman asiantuntijuudellaan nopeammin (Kettunen 2003, 109).

Tapahtumatuotannossa tyypillisesti raportointi on vähemmän muodollista ja jää myös helposti tekemättä. Kettusen esittämät seikat punnitaan usein tilanteessa tuotannon johdon toimesta ja tarvittavat toimenpiteet tehdään usein hyvin lyhyellä aikajanelalla. Muutoksen aiheuttamat vaikutukset muihin osa-alueisiin jäävät helposti arvioimatta tai tunnistamatta.

Valmentajalta vaaditaan rutkasti erilaisia ominaisuuksia, joista muutokskyvykyys on piirre, jota ilma kilpailijoita luotsaava valmentaja ei selviydy työstään. Muutokskyvykyuden vaatimus on läsnä kaikissa urheilulajeissa, mutta erityisesti kehäkamppailulajeissa, sillä urheilijat, harjoitukset, kilpailut ja kilpailumatkat ovat täynnä ennalta-arvaamattomia muutostekijöitä. Aikaisempi kokemus on tältä osin valmentajaa suojaava tekijä, mutta mahdolliset muutostekijät kannattaa ennalta nimetä sekä samalla yrittää vaikuttaa niihin. Tällöin eteen tulleiden, joskus urheilusuoritusta haittaavien tekijöiden kohtaaminen on todennäköisesti jo ratkaistu mielessä, eikä se siten juurikaan haittaa urheilusuoritusta.” (Saurama, Paloheimo 2024, 34.)

Tapahtumatekniikassa, kuten missä tahansa ammattitoiminnassa, auttaa kokemus ja asioiden oikeanlainen huomioiminen sekä erilaisten mahdollisten ongelmien ratkaisu ennakkoon. Tällöin muutokset on huomioitu jo valmiiksi ja asia

voidaan toteuttaa suunnitelmien mukaisesti. Tuotannoissa on syytä olla muutosten varalle jonkinlainen varasuunnitelma ja varautuminen alkuperäisestä poikkeavaan toimintamalliin.

Hyvällä ennakkotuotannolla saadaan muuttuvia tekijöitä minimoitua ja valmistaututtua erilaisiin mahdollisiin vaihtoehtoihin. Esimerkkinä tilaisuus, johon orkesteri on toimittanut teknisen raiderin. Teknikko ottaa mukaan täsmälleen oikeat mikrofonit, DI-boksit ja telineet. Orkesterin saapuessa paikalle ilmenee, että heillä on tuuraava kosketinsoittaja, jolla on yksi soitin enemmän ja myös laulaa. Teknikko on ennakoanut pakkaamalla muutaman ylimääräisen yleismikrofonin ja DI-boksin, sekä mikkitelineen, jolloin niiden käyttöönotto ei vaadi tunnin matkaa varastolle ja takaisin. Toki ylimääräisen kaluston pakkaamisessa on syytä olla järki kädessä, eikä nelihenkistä cover-bändiä varten pakata festivaalissettiä.

Muutoksia ei tule pelätä, mutta niitä ei pidä myöskään tehdä perusteetta ja itsetarkoituksellisesti vaan tarpeen mukaan. Esitystekniset projektit ovat luonteeltaan kehittyviä organismeja, jopa pitkäaikaiset tuotannot, kuten teatteriesitykset tai kiertueet muuttavat matkan varrella muotoaan. Esitysteknisissä projekteissa ainutlaatuisuus korostuu. Hyvin harvoin sama tuotanto toistuu sellaisenaan. Muuttuvia tekijöitä on paljon lähtien esiintyjien tunnetiloista, näyttelijän tai opeeraattorin vaihtumisesta sääolosuhteisiin, laiterikkoihin tai kiertävien tuotantojen erilaisiin esityspaikkoihin. Projektien jälkeen on niitä syytä sivuta edes lyhyesti vieden hyvät asiat seuraaviin projekteihin ja hyläten huonot asiat tai kehittäen niitä parempaan suuntaan. (Karri 2022.)

4.1 Selkeä viestintä

”Onko viestintä ja vuorovaikutus selkeää, ymmärrettävää ja enemmän yhteyksiä rakentavaa kuin niitä rikkovaa?” (Öörni 2024, 11).

”Kyky viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi on äärimmäisen hyödyllinen taito” (Öörni 2024, 11).

Tapahtumatuotannossa tiedonkulussa on kolme merkittävää toisistaan poikkeavaa siirtymää: asiakkaalta myyjälle, myyjältä tuotannolle ja suunnittelulle sekä suunnittelusta toteutukseen (Kauranen 2023, 32). Esitystekniikka vilisee ammattisanastoa, jargonia, joka vaihtelee jopa yhtiöittäin tai työyhteisöittäin. Tällaisen tekstin suoltaminen asiakkaan suuntaan on usein sama, kuin heille puhuisi vierasta kieltä. Vastaavasti asiakkaalle myytävän konseptisuunnitelman on käännettävä teknikon ymmärtämälle kielelle. Mitä selkeämpi ilmaisutapa on molempiin suuntiin, sitä helpompi on päästä erinomaiseen lopputulokseen. Tekstin tulee olla loogisesti luettavaa ja viittauksia moniin suuntiin tulee välttää.

”Toimivat tekstit auttavat organisaatiota toimimaan tehokkaammin ja säästävät aikaa ja rahaa” (Öörni 2024, 20).

Öörni (2024, 20) kirjoittaa osuvasti Karrin kanssa Samaa sivuttiin Karrin kanssa haastattelussa, jossa tuli esiin, että jotkut organisaatiot saattavat käyttää löyhiä sopimuksia hyväkseen saadakseen tingittyä itselleen asioita, joita ei varsinaisesti olla sovittu (Karri 2023): ”Kalliiksi käyvien virheiden riski vähenee, kun sopimusten sisältö ilmaistaan selkeästi” (Öörni 2024, 20).

Seuraava lainaus kiteyttää usean esitystekniikka-alalla työskentelevän ongelman: on vaikea ymmärtää toisen olevan ymmärtämättä asiaa, jonka itse ymmärtää hyvin.

Tiedätkö liikaa ollaksesi ymmärrettävä? On hienoa, kun ihminen tietää jostakin aiheesta paljon. Asiantuntemuksen harvoja huonoja puolia on, että sitä ei voi tarvittaessa kytke pois päältä. Mitä syvällisemmin jotakin asiaa tuntee, sitä huonommin pysty arvioimaan, miltä tuo asia näyttää vähemmän tietävän silmin. Kun jo tietää, on mahdoton tavoittaa sen näkökulmaa, joka ei vielä tiedä. (Öörni 2024, 94.)

Virheellisiä tulkintoja on välteltävä tuotannon tehtävänannossa ja työmääräyksissä. Jos niissä on tulkinnanvaraisuutta, niin riski tulkita väärin on ilmeinen.

Keikkabriiffien ja työmääräysten tulee olla mahdollisimman selkeitä ja yksiselitteisiä. Jos asia on mahdollista tulkita eri tavalla kuin kirjoittaja on tarkoittanut,

näin tapahtuu. Jos ohje on väljä, sitä noudatetaan väljästi. Viimeksi mainittu voi tosin olla teknistaiteellisessa työssä suotavaakin myyjän antaessa toteuttavalle portaalle omaa vapauttaan toteuttaa tuotantoa.

Tietoa jakaessa helposti puhuu asiasta, josta olettaa tiedon vastaanottajan olevan tietoinen. ”Tietäjä saattaa jättää esimerkiksi ohjeesta olennaisen vaiheen pois, koska se on hänelle itsestään selvää tietoa. Hän ei hoksaa, että se olisi tarpeen kertoa, koska hänen aivonsa täydentävät puuttuvan vaiheen automaattisesti.” (Öörni 2024, 95.)

Tarjousten korulauseet saattavat olla kaukana tekniikan ymmärtämästä kielestä, joka vaatii konkretiaa. Vastaavasti monelle asiakkaalle on turha puhua liian teknistä kieltä. Nämä kaksi viestintätapaa pitää tulkata tuotannossa oikealla tavalla oikeille tahoille. Tarjoammekin tulkkauspalveluja.

Tuttuuden ohella lukija kaipaa konkreettisuutta. Monesti ne ovat sama asia, mutta konkretia on ymmärrettävyyden kannalta niin tärkeää, että sitä kannattaa arvioida erikseen. Teksti on riittävän konkreettinen, kun lukijan ei tarvitse kysyä mielessään: ”Mitähän tämä tarkoittaa käytännössä?” Tuo kysymys onkin erinomainen selkeän kirjoittamisen työkalu. Se kannattaa säännöllisesti esittää itselleen ja muille, joiden kanssa tekstejä työstää. Jos huomaat, ettet itse osaa vastata kysymykseen, selvitä se esimerkiksi organisaatiosi asiantuntijalta. Kysy: ”Mitä tämä tarkoittaa käytännössä meidän asiakkaamme kannalta?” (Öörni 2024, 111.)

4.2 Kirjaaminen, tallentaminen ja ylläpito

Muutoksen tullessa se tulee kirjata mahdollisimman nopeasti tuotantoon sille kuuluvaan paikkaan. Hankaluutena on se, että nykyään eri tuotannoissa saataan käyttää useita eri tiedonsäilytyspaikkoja, joten jos dataa on monessa paikassa, pitäisi muutos päivittää niihin kaikkiin. Nopeasta muutoksesta pitää myös tiedottaa tuotantoon osallistuvia tai vastuuhenkilöitä esimerkiksi tekstiviestillä tai puhelimitse.

Tieto on myös syytä varmuuskopioida ja tallentaa kohteeseen, johon muillakin kuin itsellä on pääsy vaikkapa onnettomuus- tai sairastilanteessa. Tämä on, projektipäällikön tai keikkaliidin velvollisuus. (Karri 2022.)

Kaikki tuotantoon liittyvä tieto on syytä tallentaa yhteen paikkaan, johon kaikilla sitä tarvitsevilla on vaivaton pääsy. Tämä ei tietenkään monenkirjavassa pilvi-palveluiden ja lisensoitujen ohjelmistojen maailmassa ole yksinkertaista. Lisäksi turhan usein tietoa säilytetään henkilökohtaisilla tietokoneilla, josta ne eivät ole projektien saatavilla. (Karri 2022.)

Prosessin edetessä saattaa erilaisia tuotantomalleja, piirustuksia, suunnitelmia ja muuta dataa olla isojaakin määriä. Vanha data on kuitenkin syytä tallentaa, mutta se on syytä pitää erillään kurantista tiedosta, jotta tuotannon tekijöiden on helppo olla kartalla, ikä on viimeisin päätetty tuotantomalli. Vanha data voidaan tallentaa esimerkiksi Arkistoksi nimettyyn alikansioon ja eri tuotantoversiot on syytä numeroida. Numeroinnissa kaikki siihen liittyvät dokumentit (piirustukset, tuotantosuunnittelu, budjetti, resursointi) on syytä olla samalla versionumerolla.

Muutostiedon on saavutettava oikeat ihmiset mahdollisimman optimaaliseen aikaan. Usein muutoksia tulee hyvin lyhyellä aikajanelalla, jolloin tieto pitää saada asianomaisilla välittömästi. Puhelin on usein miten nopein väline, mutta on tilanteita, jolloin puhelimeen ei voi vastata (tuotanto jo käynnissä), jolloin tekstiviesti on usein relevantein vaihtoehto.

Joskus joutuu tilanteisiin, joissa datan oikeellisuutta on syytä epäillä. Tällaisen tilanteen tunnusmerkkejä on, että tieto tulee epämääräistä tai väärää kautta ja sanamuoto viittaa huhuun tai oletukseen. Myös väärinymmärrys ja rikkinäinen puhelin ovat yleisiä syitä väärään tietoon. Tällöin tieto tulee todentaa projektin johdolta. Tieto saattaa olla myös ristiriidassa muuhun tietoon, jolloin asian oikea laita on syytä varmistaa. On käytettävä sovittua viestintätapaa ja välinettä. (Karri 2022.)

Tiedon perille meneminen on syytä varmistaa, koska erilaiset viestintävälineet toimivat eri tavoin ja ihmiset käyttävät niitä vaihtelevasti. Eri kanavissa voi olla

häiriöitä, joten tiedon kuittaus on oleellista. (Helsilä 2009.) Jos vastaanottaja ei kuittaa tietoa, on syytä tiedustella, että viesti on saavuttanut hänet.

4.3 Ennakkotuotannon resursointi

Jos ennakkotuotantoon ei ole laskettu riittäviä resursseja, sen laiminlyönti usein kostautuu itse tuotannossa. Seurauksia voi olla mm. ylimääräiset kuljetukset tuotantopaikalle, ennalta arvaamattomat lisätyöt ja lopulta tuotannon budjetin pettäminen ja katteiden pienentyminen. Lisäksi nämä aiheuttavat huonoa työmotivaatiota ja -moraalia.

4.4 Aika on puolellasi

Mitä enemmän aikaa pohtia ratkaisua hätätilanteessa sitä parempaan ratkaisuun pääsee.

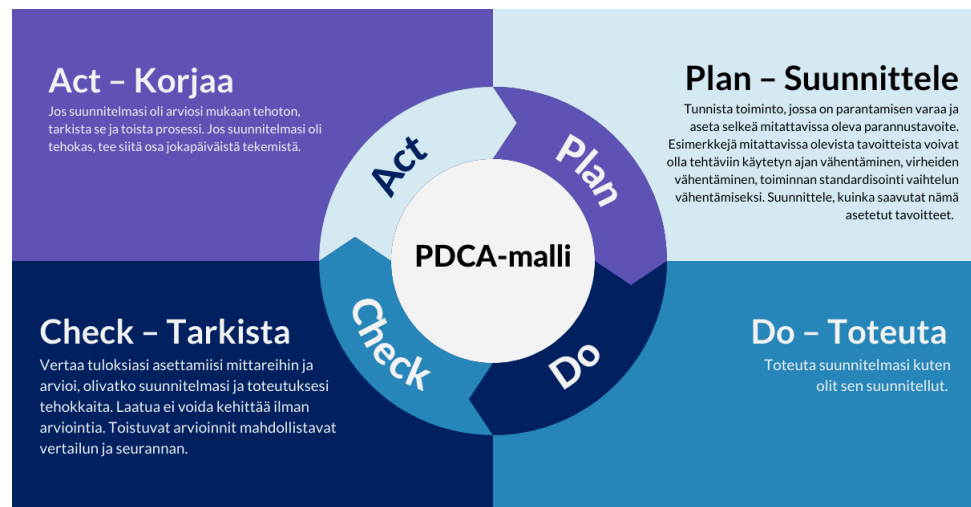
Esimiesasemassa olevan henkilön tulisi pyrkiä pitämään itsellään aikaa vapaana ja muutenkin aikataulunsa joustavana odottamattomia tilanteita varten. Tämä korostuu, mitä lähemmäksi itse tapahtumaa päästään. Vaikka tekemättä olisi helppojakin, mutta aikaa vieviä töitä, kannattaa miettiä, onko järkevää tehdä ne itse? On tärkeää, että projektissa päätöksen tekevää ja luovaan ongelmanratkaisuun parhaiten soveltuvaa pääomaa on vapaana. Kannattaa opetella sanomaan ei. On osattava arvioida oma ajan käyttönsä realistisesti. (Kauhanen ym 2002, 119.)

Monissa tuotannoissa on syytä olla joitakin henkilöjä, joiden kädet eivät ole täysin sidotut johonkin työtehtävään tai välineeseen, jolloin ongelmakohtassa on joku, joka voi sellaista käydä ratkaisemassa. Olen antanut tällaiselle työnkuvalle tehtävänimikkeen ”Joojoo-henkilö”. Jos hänellä ei ole mitään tekemistä, kaikki on mennyt hyvin.

Suunnitteluvaiheessa harrastettu liiallinen optimismi voi kostautua toteutusvaiheeseen siirryttäessä. Tehtävien työmäärät arvioidaan helposti liian pieniksi eikä toteuttamiselle jätetä riittävästi pelivaraa. Kannatta muistaa, että erilaiset ajansyöjät vaanivat jokaista projektia. Työntekijä voi sairastua tai voidaan tehdä projektiin liittymättömiä asioita, jolloin projektin tehtävät lykkääntyvät. (Kauhanen ym 2002, 119.)

Tuotantojen aikataulut ja budjetit ovat usein tiukkoja. Asiantuntijaorganisaatiot parhaimmillaan toimivat itseohjautuvasti, mutta työnjohdolla pitää silti olla käsitys, missä kohdassa resursseja mennään. Jossain vaiheessa on syytä budjettia ja rahakirstun vartijaakin vastaan ottaa lisäresursseja tuotannon onnistumiseksi. Alan moraalit on korkea, esirippu nousee sovitulla kellonlyömällä. Epäonnistuneet tuotannot vaikuttavat helposti myöhemmin asiakassuhteeseen.

4.5 Plan-Do-Check-Act



Kuva 7. PDCA-kaavio (Arter 2022).

Plan, suunnittele niin hyvin ennakkoon kuin annetuilla tiedoilla ja resursseilla on mahdollista.

Do, Toteuta edellistä suunnitelmaa.

Check, Tarkkaile muutoksia ja poikkeamia suunnitelman toteutumisessa.

Act, Jos huomaat muutoksia toimi välittömästi ja minimoi mahdollinen haitta, tarvittaessa suunnittele uudelleen. Tämä koskee jokaista organisaatiossa työskentelevää. Jos huomaat ongelman, omistat sen ongelman ja koita parhaasi mukaan ratkaista ongelma. Huolehdi myös ongelman tiedottamisesta eteenpäin, mikäli sillä on vaikutusta edellisiin tai seuraaviin työvaiheisiin.

Toista tuota kuviota tasaisesti koko tuotannon ajan. Kirjaa poikkeamat ylös ja ota opiksi seuraavia tuotantoja suunniteltaessa. Tuotannosta on syytä pitää säännöllisesti tilannekatsauksia poikkeamien havaitsemiseksi. (Patanen 2023.)

PDCA-kaavio on Leanin työkaluja ja soveltuu hyvin myös tapahtumatuotantoihin niin ennakkotuotannon kuin itse tapahtumankin osalta. Kyseessä on myös jatkuva oppiminen ja prosessien kehittäminen jouhevampaan suuntaan (Säkkinen 2022)

4.6 Kuka, mitä, häh?

Prosessin kannalta on hyvä tietää, kuka on tehnyt mitä ja missä kohdassa. Tällöin oikeat kysymykset voidaan tarvittaessa esittää oikeille henkilöille ja prosessi saadaan ongelmatilanteessa paremmin rullaamaan. Tarkoituksena ei ole kaivaa esiin syyllisiä, vaan löytää kurantti tieto mahdollisimman suoraan oikealta taholta. (Karri 2022.)

5 Loppusanat

Tapahtumateollisuus on alana varsin moninainen, hajanainen ja täynnä erikoisia ihmisiä. Nämä aiheuttavat välillä erilaisia käsityksiä ja ymmärrystä toimintamallista. Siitä huolimatta huolellinen ennakkotyö ja opinnäytetyössä useasti mainittu oikeanlainen tiedonkulku helpottavat itse tuotannossa toimimista ja niillä saadaan myös omistajatahon toivoma kate kohdalleen.

”Mitä parempi sopimus, sitä parempi tuotanto” (Karri 2022).

”Mitä paremmin esiintymisen liittyvä sopimus ja prosessi on käyty läpi, sitä vähemmän tulee kiistaa paikan päällä” (Karri 2022).

”Hyvin suunniteltu ja paperilla sovittu resurssi, vastuut ja aikataulut mahdollistavat kitkattoman tuotannon. ’Ja sit siin oli kaikenlaista...’ lauseet vähenevät hyvän ennakkosuunnittelun ja tiedonjaon ansiosta.” (Patanen 2023.)

”Nyt pitää soittaa jonnekin” (Nimetön tapahtumatuottaja noin vuonna 2016).

Lopputyön aikana olen tarkastellut monenlaisten organisaatioiden toimintaa ja huomannut paljon yhtäläisyyksiä tapahtumatuotannon ja monien muiden alojen välillä. Vaikka tapahtumatuotanto ja etenkin -tekniikka ovat hyvin omalaatuisia aloja, näyttää samat ongelmat toistuvan alasta ja organisaation koosta riippumatta: Tiedon kulku on keskiössä. Omassa työssä tämän ymmärtäminen on edistänyt etenkin tiedon oikeanlaista, mahdollisimman yksiselitteistä, kirjaamista tuotantoihin.

Työtä tehdessä suurimpiin haasteisiin nousi lähdemateriaalin puuttuminen. Sitä löytyi loppujen lopuksi kriisiviestinnästä ja muiden läheltä liippaavista oppinnäytetoista.

Työni pääsi välillä rönsyilemään pois itse otsikosta. Näitä siivoilin lopullisesta versiosta reilulla kädellä. Ne kuitenkin tuottivat omaa ymmärrystä asian hankaluudesta ja eri asioidenriippuvaisuussuhteista toisistaan. Seuraava askel aiheen tiimoilta voisi lähteä valottamaan teknisten projektien hallintaa ja siellä piileviäsudenkuoppia. Myös erilaiset tutkitut projektinhallintamallit saattaisivat itsessään olla teknistaiteelliselle tuotannolle sovellettuna tutkimisen arvoisia. Haastattelut vahvistivat itselläni olleita käsityksiä ja haastateltavien valinta oli onnistunut.

Summa summarum:

Oikean tiedon pitää kulkeutua oikeille tahoille oikea-aikaisesti.

Lähteet

Allen, Johnny & O'Toole, William & Harris, Robert & McDonnel, Ian, 2011 Festival & Special Event Management 5th edition. Queensland John Wiley & Sons Australia, Ltd

Arter 2022. PDCA-malli käytännössä. Verkkosivu. <https://www.arter.fi/pdca-malli-kaytannossa-laadunhallinnan-kivijalkana/> (viitattu 20.4.2024).

Cleary, Thomas 2010. Zen-oppitunteja johtajille. Helsinki, Basam Books Oy

Erkinheimo, Jaska 2016. suullinen tiedonanto Metropolian ripustuskoulutuksessa

Helsilä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava

ITpedia Sähköpostin oikeudellinen pätevyys. Verkkosivu <https://fi.it-pedia.nl/2012/02/27/rechtsgeldigheid-van-e-mail/> (viitattu 1.3.2025)

Jyväskylän yliopisto Executive MBA Elämän ennustamattomuus. Verkkosivu. <https://jyuemba.blog.jyu.fi/2023/05/elaman-ennustamattomuus.html> (viitattu 20.4.2024)

Kauhanen, Juhani & Juurakko, Arto & Kauhanen, Ville: Yleisötapahtumien suunnittelu ja toteutus. Helsinki WSOY 2002

Kauranen, Janne 2023. Tapahtuman esitysteknisen tuotantoprosessin ongelmakohdat, opinnäytetyö. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023053116820>

Kettunen, Sami 2003, Onnistu Projektissa. Helsinki WSOY

Malone, Bradley 2013. Project Management for AV Professionals. E-kirja. Info-comm international. 1Suomennos Jukka Kurkela

MCS - Management Consulting Services Oy LEAN sanasto 2019. Verkkosivu. <https://mcs.fi/lean-sanasto/> (Viitattu 20.4.2024)

Pelin, Risto, 2011. Projektihallinnan käsikirja, 7. painos. Helsinki, Projektijohtaminen Oy

Pellikka, Jani 2019. Sisätilatapahtuman ennakkoon tehtävä tekninen suunnittelu, opinnäytetyö. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052511923>

Saksala, Elina 2015. Tuottajan Käsikirja. Helsinki, Like Kustannus Oy

Saurama, Juha & Paloheimo Pekka 2024 Yhteisö valmentaa & johtaa. Järvenpää, Järvenpään Kehäkarhut ry

Stenberg, Martin, 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa – Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan, Väitöskirja. Tampere, Tampereen University Press

Suomen Kansallisoopperan ja -baletin tuotantomallin yleisesittely 2019 -Power Point -esitys (ID 82069)

Syrjä, Miia 2016. Tapahtumatekniikan tuotantoprosessi ja suunnittelu. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201602041921>

Talvisto, Maiju, 2022: Backstagella, Artistituottajan käsikirja. Kouvola, Reuna Publishing House Oy

Tapahtumateollisuus 2020. Tapahtumateollisuuden-toimialaraportti-2020-osa-1. Verkkojulkaisu <https://tapahtumateollisuus.fi/content/uploads/2020/07/Tapahtumateollisuuden-toimialaraportti-2020-osa-1.pdf> (Viitattu 13.3.2025)

Tapahtumateollisuus 2021. Tapahtumateollisuuden toimialaselvitys 2021. Verkkojulkaisu <https://tapahtumateollisuus.fi/content/uploads/2024/08/Tapahtumateollisuuden-toimialaselvitys-2021-1.pdf> (Viitattu 13.3.2025)

Tieteen termipankki Muutos 2014. Verkkosivu <https://tieteentermi-pankki.fi/wiki/Tekstuaalitieteet:muutos> (Viitattu 1.3.2025)

Öörni, Eeva 2024 Selkeä kieli, toimivat tekstit. Helsinki, Helsingin seudun kaup-pakamari

Haastattelut

Karri, Petteri 2022. Tekninen tuottaja, mm. Pori Jazz, Provinssi Rock, SLUSH, Tuska ja Flow festivaalit. Haastattelu 11.10.2022.

Patanen, Tuomas 2023. Kone Cranes Finland Oy, Development Manager.
Haastattelu 13.4.2023.

Saurama, Juha 2023. Järvenpään Kehäkarhut Ry toiminnanjohtaja, VEAT.
Haastattelu 4.5.2023

Säkkinen, Tapio 2022. Suomen Kansallisooppera Lavastamon päällikkö / ympäristöpäällikkö. Haastattelu 8.9.2022

Kuvalähteet

Kuva 1. Ganttin janakaavio. Oma kuva. Perustuu useisiin yleisiin lähteisiin

Kuva 2. Teamhood 2024 Kanban aikajana. Verkkosivu. <https://teamhood.com/kanban/kanban-timeline/> (Viitattu 27.4.2024)

Kuva 3 Keskokokoisen tapahtuman organisaatiokaavio. Oma kuva.

Kuva 4 Keskokokoisen tapahtumateknikkayrityksen organisaatiokaavio. Oma kuva.

Kuva 5. Suomen Kansallisoopperan ja -baletin tuotantomallin yleisesittely 2019 - Power Point -esitys, dia 28 (ID 82069)

Kuva 6. Suuren tapahtuman organisaatiomalli. Silvers, J 2006, Event Management Body of knowledge Domain Structure www.julia Silvers.com/embok/update (tätä sivustoa ei ole, viittaus kirjassa Allen yms: Festival & Special event Management)

Kuva 7 Arter 2022. PDCA-malli käytännössä. Verkkosivu. <https://www.arter.fi/pdca-malli-kaytannossa-laadunhallinnan-kivijalkana/> (Viitattu 22.4.2024)