



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

KEHITTÄMISKEINOJA KULTTUURITAPAHTUMAN JOHTAMISEEN

Case: Pyhäniemen kartano

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Matkailun koulutusohjelma
Kokous- ja tapahtumamatkailu
Syksy 2012
Merja Herrala

Lahden ammattikorkeakoulu
Matkailun koulutusohjelma

HERRALA, MERJA:

Kehittämiskeinoja kulttuuritapahtuman
johtamiseen

Case: Pyhäniemen kartano

Kokous-, kongressi- ja tapahtumamatkailun opinnäytetyö 57 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö tarkastelee henkilöstön johtamista kulttuuritapahtumissa. Tutkimuksen tavoitteena on laatia käytännöllisiä kehittämissuhteita henkilöstön sisäisestä viestinnästä ja perehdyttämisestä niin, että siitä hyötyisi parhaiten työn toimeksiantaja, Pyhäniemen kartano.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta, teoriaosuudesta ja toiminnallisesta osiosta. Teoriaosassa keskitytään kulttuurimatkailun, tapahtumahenkilöstön sisäisen viestinnän ja perehdyttämisen teoriaan. Toiminnallisessa osassa kerrotaan tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä ja kehitysehdotelmista. Tiedonkeruumenetelminä toimivat benchmarking ja laadullinen teemahaastattelu. Tutkimuksessa haastatettiin viittä kulttuurialan toimijaa.

Haastatteluista saatiin lukuisia kehittämissuhteita koskien henkilökunnan kommunikaatiokeinoja tapahtuman eri vaiheissa. Lisäksi ideoita saatiin tapahtumahenkilöstön perehdyttämisen parantamiseksi. Syntyneet kehittämissuhteet on mahdollista toteuttaa pienemmilläkin resursseilla ja ne ovat sovellettavissa toimeksiantajayrityksen kausittaiseen toimintaan.

Tutkimuksen pohjalta voi sanoa, että henkilöstön sisäisellä viestinnällä on kiistämättömän osuus tapahtumaorganisaation toiminnan kannalta. Mitä paremmin kommunikaatio ja tiedon jakaminen sujuvat, sitä paremmin myös organisaatio toimii. Myös työntekijöiden perehdyttämisellä on merkittävä vaikutus kulttuuritapahtuman toteutukseen, sillä osaava ja tapahtuman eri osa-alueista tietoinen henkilökunta takaa tapahtuman sujuvuuden.

Asiasanat: kulttuuritapahtuma, sisäinen viestintä, perehdyttäminen, kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality and Tourism

HERRALA, MERJA:

Development ways for cultural event
management
Case: Pyhäniemi Mansion

Bachelor's Thesis in Meetings and Events Tourism 57 pages, 3 pages of appendices

Autumn 2012

ABSTRACT

This functional thesis studies human resource management for cultural events. The aim of this study is to discover practical development suggestions for personnel training and internal communication so that the commissioner of this thesis, Pyhäniemi Mansion, would get maximum benefits.

The thesis is a coherent whole which includes the theory section and the functional section. The theory section focuses on the theories of cultural tourism and internal communication and training of the event staff. The functional section presents the methods used in the study and the development suggestions. The information was collected by benchmarking and by interviewing five persons working in the culture industry.

The interview results gave several development suggestions and ways for staff communication at different points of the event. In addition there were ideas to improve personnel training. It is possible to implement these development suggestions even with limited resources and they are adaptable to the commissioner's seasonal operation.

Based on the study results, it can be said that the staff's internal communication has an undeniable part in the event organization's operation. The better communication and knowledge sharing goes, the better the organization also works. The training of the event staff also has a remarkable effect on a cultural event's implementation. It is because capable and well-trained event personnel will guarantee the smoothness of the event.

Key words: cultural event, internal communication, training, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn taustaa	2
1.2	Aiheen rajausta ja tavoitteet	3
2	KULTTUURITAPAHTUMIEN VETOVOIMAA	4
2.1	Kulttuurimatkailu	4
2.1.1	Kulttuuritapahtuma	8
2.1.2	Tapahtumapaikan merkitys kulttuuritapahtumissa	9
2.2	Kulttuurimatkailun nykytilanne ja merkitys Suomessa	11
2.3	Pyhäniemen Kartano	13
3	HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN TAPAHTUMISSA	16
3.1	Työkuvaus	16
3.1.1	Sisäinen viestintä ennen tapahtumaa	19
3.1.2	Henkilöstön perehdyttäminen tapahtumiin	20
3.1.3	Tehtäväkohtaiset koulutukset	22
3.2	Tapahtumatyöntekijöiden motivointi	24
3.3	Kommunikointi tapahtuman aikana	25
3.4	Tapahtuman jälkeinen kommunikaatio	27
4	KEHITTÄMISKEINOJA PYHÄNIEMEEN	30
4.1	Tapaustutkimuksen apuna benchmarking	30
4.2	Haastatteluiden toteutukset	32
4.3	Analyysi ja löydökset	33
4.3.1	Sisäisen viestinnän keinot	34
4.3.2	Perehdyttämisen kehittämissuhteet	41
5	YHTEENVETO	46
5.1	Työn arviointi	47
5.2	Ammatillinen kehittyminen	49
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	58

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheeksi muodostui henkilöstön johtamisen kehittäminen kulttuuritapahtumissa. Tapaustutkimuksena tarkastelen lähemmin henkilöstön johtamisen elementtejä, kuten perehdyttämistä kahdessa puistokonsertissa sekä taidetapahtumassa. Hollolalainen Pyhäniemen kartano toimi työni toimeksiantajana. Kehitystyössä käytin apuna benchmarking-menetelmää eli esikuva-arviointia, jossa tarkoituksena on oppia toimintamalleja alan parhaalta toimijalta. Valitsin viisi vertailtavaa yritystä tai yhdistystä ja haastattelin jokaisesta organisaatiosta toimijaa joko kasvotusten tai puhelimitse.

Tapahtuman onnistuminen koostuu monesta eri osatekijästä ja usein henkilöstön jäsenten ohjaamiseen ja tiedottamiseen saatetaan kokemukseni mukaan panostaa muita osa-alueita vähemmän. Olen muutaman viime vuoden aikana tapahtumissa mukana ollessani joutunut toteamaan, kuinka paljon esimerkiksi tapahtuman aikana sattuvia virheitä ja väärinkäsityksiä voitaisiin vähentää parantamalla ja lisäämällä sisäistä viestintää ja perehdyttämistä. On todella epämiellyttävää olla töissä tapahtumassa, jonka ympäristöstä, aikatauluista, ohjelmanumeroista tai edes omista työtehtävistä ei ole tarkkaa tietoa. Työskentely on epämiellyttävää myös, jos ei osaa esitellä tapahtuman avainasemassa olevia taiteen eri muotoja tai tapahtumapaikan menneisyyden merkitystä tapahtumalle. Tämä tiedottomuuden ja sekavuuden tunne vaikuttaa niin työn kuin asiakaspalvelun laatuun. Epävarmuus voi myös latistaa työmotivaatiota, joka taas kuvastuu edelleen asiakkaille päin. Siksi henkilöstön johtamisen kehittäminen kulttuuritapahtumissa on aiheena mielestäni erittäin tärkeä.

Aion käyttää kehitystyössä apuna aiempaa työkokemustani tapahtuma-alalta virallisten benchmarking -organisaatioiden lisäksi. Opiskelujen aikana olen esimerkiksi toiminut pari kuukautta tapahtumatuottajana helsinkiläisessä henkilöstötilaisuuksiin erikoistuneessa yrityksessä. Kuuluin myös vuoden ajan Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakunta LAMKOn hallitukseen, jossa hubi- ja kulttuurivastaavana järjestin opiskelijatapahtumia vähintään kerran kuussa. Keväällä 2012 päätin ryhtyä projektinvetäjäksi Lahden näkyvimmissä opiskelijatapahtumassa, Aleksanterinkadun Approssa. Samana kesänä kokeilin myös vapaaehtoisena toi-

mimista Lahden Jazztorilla sekä yleisurheilun EM-kisoissa Helsingissä. Syksyllä 2012 olin kaksi kuukautta työharjoittelussa kongressi- ja konserttikeskus Sibelius-talossa. Lisäksi olen tehnyt monta vuotta keikkatöitä ravintolan puolella tapahtumissa, kuten Salpausselän kisat ja Lahden yöt. Monipuolinen työskentely erilaisissa tapahtumissa on antanut mahdollisuuden tarkastella tapahtumatyöntekijöiden rooleja erilaisista näkökulmista ja kehittänyt ymmärrystäni eri työtehtävien vaatimuksista.

Työn teoriaosa koostuu kahdesta kokonaisuudesta. Ensimmäisenä avaan muun muassa kulttuurimatkailun ja kulttuuritapahtuman käsitteitä, kerron kulttuurimatkailun merkittävydestä Suomessa sekä esittelen työn toimeksiantajayrityksen, Pyhäniemen Kartano Oy:n. Toisessa teoriaosassa paneudun henkilöstön johtamisen elementteihin tapahtumissa. Toiminnallinen osuus alkaa työssä käyttämieni menetelmien esittelyillä, jonka jälkeen syvennyn analysoimaan ja esittelemään haastatteluista ja omista kokemuksistani saatuja käytännöllisiä sisäisen viestinnän ja perehdyttämisen kehittämisideoita. Viimeisissä luvuissa arvioin onnistumistani, pohdin ammatillista kehitystäni prosessin aikana ja teen yhteenvedon johtopäätelmistäni.

1.1 Työn taustaa

Tapahtumien järjestäminen on kiinnostanut minua opiskelujen alusta saakka. Olinkin riemuissani, kun kesäkuussa 2012 varmistui tieto siitä, että pääsisin tekemään opinnäytetyötäni Pyhäniemen kartanolle. Hollolassa sijaitsevan yrityksen toiminta pyörii yksityisellä rahoituksella, ja se on niittänyt mainetta tasokkaiden klassisen musiikin konserttien sekä moderneista kuvataide- ja muotoiluteoksista koostuvien taidetapahtumien järjestäjänä. Alaluvussa 2.2 esittelen lisää Pyhäniemen toimintaa ja avaan sen rikasta historiaa.

Toimitusjohtaja Sari Pihlströmin kanssa sovimme, että puolentoista kuukauden harjoittelurupeaman aikana pääsisin tutustumaan kesätyöntekijöiden tehtäviin sekä toimimaan toimitusjohtajan assistenttina toimistolla. Monipuolisista ja vaih-

televista työtehtävistä huolimatta päätimme, että harjoittelun punainen lanka kulki kuitenkin kahden puistokonsertin tuottamisen avustamisessa.

Puolentoista kuukauden aikana opinnäytetyön aihe muodostui päässäni hieman erilaiseksi. Harjoittelussa kiinnostuin hyvin paljon henkilöstön perehdyttämisestä tapahtumiin. Innokkuuteni kasvoi, kun sain tehdä kesätyöntekijöille materiaaleja puistokonsertteja varten sekä pitää niitä ennen infotilaisuuden, jossa kaikki tapahtumapäivän asiat käytiin yhdessä läpi. Prosessin aikana todella oivalsin aiheen tärkeyden ja aloin miettiä, miten toimintaa voisi vielä kehittää tulevia kausia varten. Lisäksi ymmärsin, että tapahtuman järjestämisestä on tehty niin paljon opinnäytetöitä, etten luultavasti pystyisi tuomaan sisältöön juurikaan uutta tietoa.

1.2 Aiheen rajaus ja tavoitteet

Tavoitteenani on löytää erilaisia kehittämiskeinoja kulttuuritapahtuman johtamiseen. Minulla on työssäni kaksi tutkimusteemaa: mikä merkitys sisäisellä viestinnällä on tapahtumaorganisaation toimivuuden kannalta ja kuinka henkilökunnan perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa kulttuuritapahtuman toteutukseen? Näiden teemojen pohjalta laadin myös kysymykseni haastateltaville benchmarking -organisaatioille, jotka valitsin niiden kulttuuritapahtumatarjonnan perusteella. Esittelen tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot lyhyesti kappaleessa 4.3.

Sisäisen viestinnän ja perehdyttämisen käsitteleminen osana kulttuuritapahtumien johtamista on matkailun alalla toistaiseksi tutkimaton ja uusi aihe, joten sen oikeanlainen rajaus on tärkeää. Teoriaosassa käyn läpi vain muutaman alakäsitteen kulttuurimatkailusta sen laajuuden vuoksi. Henkilöstön johtamisen teoriassa en käsittele työntekijöiden rekrytointia enkä vapaaehtoisia vaan lähtökohtana ovat osa-aikaiset tapahtumatyöntekijät, joiden työaika sijoittuu pääosin tapahtuman toteutuksen kanssa samaan aikaan. Keskityn kyseisessä osassa löytämään teoriapohjan avulla tapahtumaesimiehelle keinoja parantaa henkilöstön johtamisen eri osa-alueita. En haastatellut työssäni Pyhäniemen työntekijöitä tai laatinut heille kyselyä.

2 KULTTUURITAPAHTUMIEN VETOVOIMAA

Kulttuurimatkailu on mitä luultavimmin yksi vanhimmista matkailun muodoista. Ihmiset ovat matkustaneet kulttuurimatkailullisista syistä jo vuosisatoja, mutta heitä ei vain koskaan ajateltu omana matkailuryhmänään. McKersher ja du Cros (2002, 1) muistuttavatkin, että vierailu historiallisissa kohteissa, kulttuurisissa maamerkeissä ja museoissa sekä osallistuminen erikoistapahtumiin ja festivaaleihin on aina kuulunut matkailun kokonaisuuteen. Toisin sanoen kaikenlainen matkailu voi sisältää kulttuurisen elementin. Kirjoittajien mukaan matkailun luonteeseen kuuluu viedä ihmisiä väliaikaisesti omasta kotikulttuuristaan erilaiseen kulttuuriympäristöön, oli se sitten naapurikaupunkiin tai kylään toiselle puolelle maailmaa. Ennen kaikkea kulttuurimatkailun nähdään antavan jotakin lisää tai erilaista niin matkailijalle kuin kohteen ylläpitäjille.

Ensimmäisessä kappaleessa avaan kulttuurimatkailun moninaista määritelmää sekä kahta kulttuurimatkailun alakäsitettä, taide- ja perintömatkailua, joiden kehitystä ja suosiota aion myös vertailla. Toisessa alaluvussa tarkastelen kulttuuritapahtuman käsitettä ja sen kytköstä taide- ja perintömatkailuun. Kolmas alaluku keskittyy erilaisiin tapahtumapaikkoihin ja niiden kykyyn nousta osaksi tapahtumaa. Kahdessa viimeisessä kappaleessa kerron kulttuurimatkailun merkittävydestä Suomessa sekä esittelen Pyhäniemen Kartanon menneisyyttä ja nykyistä toimintaa.

2.1 Kulttuurimatkailu

Vaikka kulttuurimatkailu on yksi matkailun vanhimmista muodoista, sille on vaikea löytää yksiselitteistä määritelmää, sillä kulttuurimatkailun käsitteestä (englantinkielinen termi *cultural tourism*) on olemassa niin paljon erilaisia muunnoksia (McKercher & du Cros 2002, 3). Monet kulttuurimatkailua käsittelevät kirjoittajat (Hughes 2000, McKercher & du Cros 2002, Smith 2009 ja Sigala & Leslie 2005) viittaavat tekstissään professori Greg Richardsiin, joka määrittelee kulttuurimatkailun kahdella tavalla. Käsitteellisessä määritelmässä se tarkoittaa ihmisten liikumista heidän normaalista asuinympäristöstään kulttuurinähtävyyksiin, joissa

tarkoituksena on tyydyttää kulttuuriset tarpeet keräämällä kohteista tietoa ja kokemuksia. Tieteellisempi määritelmä kertoo kulttuurimatkailun olevan ihmisten kaikenlaista liikkumista heidän tavallisesta asuinympäristöstään tiettyihin kulttuurinähtävyyksiin, kuten perintökohteisiin sekä taiteellisiin ja kulttuurisiin esityksiin. Kumpaakin määritelmää voidaan käyttää puhuttaessa niin yhden päivän vierailijoista kuin yön yli yöpyvistä matkailijoista. (Richards 1996, 24.)

Will Munsters (Richards 1996, 81) on määritellyt kulttuurimatkailun kuitenkin varsin selkeästi kahteen kategoriaan: nähtävyyksiin ja tapahtumiin. Nähtävyyksiin kuuluvat monumentit ja muistomerkit, kuten historialliset ja uskonnolliset rakennukset, linnat ja puistot. Nähtävyyksiin lasketaan myös museot, matkareitit, joista esimerkkeinä kulttuurihistorialliset ja taidereitit sekä teemapuistot, kuten arkkitehti- ja kulttuurihistorialliset puistot. Avaan Munstersin käsitettä tapahtumakategoriasta seuraavissa kappaleissa. Hieman samoilla linjoilla ovat myös Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert ja Wanhill (2008, 313, 319), jotka ovat jakaneet nähtävyydet luonnonnähtävyyksiin ja ihmisten luomiin nähtävyyksiin (man-made attractions). Näihin ihmisten tekemiin nähtävyyksiin kirjoittajat liittävät historialliset ja kulttuuriset tuotteet, kuten museot, taidegalleriat, historialliset rakennukset sekä viihteelliset teemapuistot. Uudenlaisen jaotelman mukaan osa nähtävyyksistä voi toimia oikeina matkakohteina niiden paikkakohtaisuuden eli fyysisen sijainnin takia, kun taas tapahtumia voidaan pitää väliaikaisina nähtävyyksinä.

Kulttuurimatkailua voi määritellä myös eri näkökulmien kautta. Yritystoiminnassa kulttuurimatkailua tarkastellaan markkinoinnin ja eri kulttuurikohteiden ja -nähtävyyksien kehityksen kannalta. Motivaation näkökulmasta kulttuurimatkailejat vierailevat kulttuurikohteissa kiinnostusten kohteidensa mukaan. Pelkkä motivaatio ei kuitenkaan riitä, sillä kulttuurimatkailua voidaan pitää myös kokemuspäisenä aktiviteettina, jossa koetaan jotain ainutlaatuista, mutta myös opitaan uutta. Kulttuurimatkailu on myös toiminnallista, sillä usein kulttuurimatkaileijat osallistuvat erilaisiin aktiviteetteihin, kuten vierailevat historiallisissa rakennuksissa ja kohteissa, käyvät katsomassa eri taiteen lajien näyttelyitä ja esityksiä sekä osallistuvat erilaisiin tapahtumiin, kuten perinteisiin festivaaleihin tai musiikkitapahtumiin. (McKercher & du Cros 2002, 3-6; Smith 2009, 16-17.) Greg Richardsin (2001, 7) mukaan aktiivisessa kulttuurimatkailussa on kyse muustakin kuin paik-

kojen ja muistomerkkien luona vierailusta. Siihen nimittäin voi kuulua myös vierailtavan alueen elämäntyylin oppiminen ja kokeminen.

European Travel Commission eli ETC käsittelee kulttuurimatkailua Euroopan matkailutrendin näkökulmasta. Komission mukaan uusia kulttuurituotteiden kulluttajia on odotettavissa Eurooppaan alueilta, joilla koulutuksen taso sekä ihmisten varallisuus ovat kehittymässä ja kasvamassa, kuten Aasiassa ja Keski-Euroopassa. Motivaation kannalta matkailijoiden kiinnostus kohdistuu entistä enemmän kulttuurin kokonaisuuteen ja yleisyyteen, joten tulevaisuudessa kulttuuri-, vapaa-aika- ja viihdetuotteiden yhdistäminen voi olla merkitsevä ratkaisu. Mitä enemmän matkustetaan, sitä paremmin ihmiset tiedostavat matkustuskohteidensa kulttuuria ja ympäristöä heijastaen niitä samanaikaisesti omiin kokemuksiin ja elämään. Kun matkustamisen halu lisääntyy monipuolisten matkakokemusten kautta, tulee ihmisistä niin sanottuja uramatkustajia, jotka vaativat loputtomasti uusia ja rikkaita kokemuksia pyrkien saamaan syvällisempiä ulottuvuuksia vierailemistaan yhteisöistä. Ihmisten matkustuksen lisääntyessä myös kulttuurisen kunnioituksen, suvaitsevaisuuden sekä kulttuurierojen ymmärtämisen tulisi korostua. (ETC 2006, 5.)

Määritelmän moninaisuuden vuoksi kulttuurimatkailu usein jaetaan muutamaan alakäsitteeseen, joista yleisimmät ja tunnetuimmat ovat perintömatkailu (heritage tourism) sekä taidematkailu (art tourism). Monin tavoin taide- ja perintömatkailu ovat niin sidotut toisiinsa, että niitä on joskus lähes mahdotonta erottaa. Seuraavissa kappaleissa pyrin silti avaamaan molempia käsitteitä. (Smith 2009, 17–19.)

Perintömatkailu liitetään vahvasti menneisyyden tulkintaan ja tarkasteluun. Siihen kuuluvat arkeologisissa, uskonnollisissa tai historiallisissa kohteissa ja rakennuksissa vierailu sekä museoissa käynti. Arkkitehtuurista nauttiminen kuuluu myös perintömatkailuun. (Smith 2009, 18–19, 79.) Smith kuitenkin tarkentaa käsitettä lisäämällä siihen myös luonnon perintökohteet, kuten kansallispuistot ja kulttuurimaisemat sekä kulttuuriset perintönähtävyydet, joista esimerkkinä festivaalit, perinteikkäät tapahtumat ja taiteen eri lajit.

Termi taidematkailu käsittää alleen monia eri taiteen lajeja, kuten teatterin harrastamisen, konsertit, erilaiset kuvataide- ja muotoilugallerioissa ja – näyttelyissä käymisen sekä erilaiset festivaalit ja karnevaalit. (Smith 2009, 18.) Teoksessaan *Arts, Entertainment and Tourism* (2000, 5) Howard Hughes on jakanut taidematkailu -käsitteen vielä kahteen osaan: visuaaliseen taiteeseen sekä esittävään taiteeseen. Tämän jaotelman mukaan visuaalinen taidematkailu sisältää esimerkiksi taidegallerioissa vierailun. Esittävän taiteen piiriin kuuluvat teattereiden tarjonta eli näytelmät ja musikaalit sekä konserttisaleissa katsottavat ooppera- ja balettiesitykset ja orkestraaliset konsertit.

Taidematkailu on kehittynyt perintömatkailua hitaammin, johtuen osittain taidesektorin vastahakoisuudesta hyväksyä matkailun tuomaa arvoa ja sitä kautta lisääntyvää kävijöiden määrää. Lisäksi monia taloudellisissa vaikeuksissa olleita taidealan edustajia on pakotettu muokkaamaan ohjelmistojaan enemmän valtavirtaa edustavien kävijöiden mukaisiksi. (Smith 2009, 22.) Kun mietitään, miksi perintömatkailu on taidematkailua suositumpaa, antaa Howard Hughes (2000, 70) ilmiölle seuraavanlaisia selityksiä: perintökohteista nauttiminen on rennompaa ja ajan kannalta joustavampaa, sillä esimerkiksi teatterissa näytelmän katsominen on aktiviteettina paljon rajoitetumpaa. Vierailu perintökohteissa tai museoissa on spontaanimpaa, koska niihin ei yleensä tarvitse ennakkovarauksia ja lisäksi sisäänpääsyliput ovat halvempia tai jopa ilmaisia verrattuna vaikkapa teatteriesityksiin. Ulkomaalaisille on vaikeampaa nauttia ooppera- tai musiikkiesityksistä kielen takia, mutta historiallisissa nähtävyyksissä kielen merkitys on vähäisempi. Monille matkailijoille merkitsee enemmän oppia maan tai kaupungin historiasta kuin sen musiikista tai näytelmistä.

Toisaalta taiteiden eri lajit ovat helpommin saavutettavissa, sillä perintönähtävyydet ovat aina paikkaansa sidottuja, kun taas taidelajeja voi nauttia paikasta riippumatta. Usein tanssi, musiikki ja visuaalinen taide kulkevatkin erilaisten kiertävien show-spektaakkeleiden, esitysten ja näyttelyiden muodossa. Toisin sanoen taiteen eri muodot voidaan tuoda ihmisten luokse, jolloin kynnyksensä mennessä nauttimaan niistä alenee huomattavasti. Toisaalta tämä ilmiö vähentää taas matkailun määrää, sillä kiertävien esitysten ja näyttelyiden ansiosta ihmisten ei tarvitse vält-

tämättä poistua edes kotikaupungistaan päästäkseen näkemään haluamansa. (Smith 2009, 22; Hughes 2000, 70.)

2.1.1 Kulttuuritapahtuma

Kulttuuritapahtumat sisältyvät niin perintömatkailuun kuin taidematkailuunkin. Perinteiset, vanhanaikaiset tapahtumat, kuten festivaalit voivat kuulua kulttuuriin perintönähtävyyksiin. (Smith 2009, 79.) Yhdistyneiden kansakuntien kasvat-, tiede- ja kulttuurijärjestö UNESCO:n (2012a) mukaan kulttuuriperintö ulottuu muistomerkkejä ja esineitä syvemmälle, siihen nimittäin sisältyy myös esisiltämme perityt traditiot ja ilmaisukeinot, kuten esittävät taiteenlajit ja juhlalliset tapahtumat. UNESCO määrittelee tämänkaltaiset tapahtumat aineettomaan kulttuuriseen perintöön.

Esittävään taiteeseen järjestö (UNESCO 2012b) luokittelee muun muassa musiikin, tanssin ja teatterin. Musiikki on esittävän taiteen muodoista kaikkein maailmanlaajuisin, sillä musiikki on osana jokaista yhteiskuntaa. Musiikkia löytääkin mitä erilaisimmista asiayhteyksistä ja tapahtumista, sillä viihteellisyytensä lisäksi musiikilla on myös poliittisia ulottuvuuksia. Sen avulla voidaan kertoa yhteisöjen ja kansojen historiaa sekä ylistää vaikutusvaltaisia henkilöitä. Musiikin tahtiin tehtävillä kehon liikkeillä eli tanssilla, pystytään ilmaisemaan tunteita ja mielialoja tai havainnollistamaan joitakin tiettyjä tapahtumia, kuten uskonnollisia rituaaleja. Perinteisissä teatteriesityksissä näyttelemine, laulaminen, tanssimine ja musiikki sekoitetaan toisiinsa. Näillä esityksillä saattaa olla elintärkeä ja korvaamaton osa kulttuurin ja yhteisöjen keskuudessa.

Aineettomaan kulttuuriseen perintöön kuuluvat myös erilaiset sosiaaliset tapahtumat, kuten rituaalit sekä juhlalliset tapahtumat. Tällaiset tapahtumat usein jäsentävät yhteisön elämää esimerkiksi kalenterivuoden tapahtumien muodossa. Monet juhlalliset erikoistapahtumat voivat toimia merkkipaaluina joillekin ihmisen tiettyihin elämänvaiheisiin ja siksi myös niiden tapahtumapaikat ovat erityisiä. Näissä tilaisuuksissa näkyy myös selvästi yhteisön maailmankatsomus ja suhtautuminen historiaansa. Tapahtumien koko voi vaihdella pienistä kokoontumisista suuren

mittakaavan sosiaalisiin juhlintoihin, kuten koko kansalle avoimet Uuden Vuoden juhlat. (UNESCO 2012c.)

Viime kappaleessa esittelin Will Munstersin (Richards 1996, 81–84) teorian kulttuurimatkailun käsitteestä, jonka mukaan kulttuurimatkailun voi jakaa kahteen kategoriaan: nähtävyyksiin sekä tapahtumiin. Hän jaottelee tapahtumat kolmeen eri osaan, joista ensimmäinen on kulttuurihistorialliset tapahtumat. Tähän kuuluvat uskonnolliset festivaalit, maalliset festivaalit, joissa tuodaan esille jonkin tietyn historiallisen ajanjakson kansankulttuurin näkökulmia ja kansanfestivaalit, jotka keskittyvät sisällöltään useimmiten kansan eloisaan musiikkiin, lauluihin tai tansseihin. Taidetapahtumat, kulttuuritapahtumien toinen osa-alue, voidaan jakaa taidenäyttelyihin sekä taidefestivaaleihin, joissa sekoittuvat niin visuaalisen kuin esittävän taiteen muodot, kuten musiikki, teatteri, tanssi ja kirjallisuus. Kolmas kulttuuritapahtumien sektori on tapahtumat ja nähtävyydet. Monenlaisia tapahtumia, kuten teatteri-, musiikki- ja tanssiesityksiä, näyttelyitä ja opastettuja kieroksia voidaan yhdistää kulttuurinähtävyyksiin. Tällaisilla tapahtumilla on taipumus vetää vähemmän kulttuurista kiinnostuneita ihmisiä historiallisiin kohteisiin sekä elvyttää tapahtuman tai paikan perinnettä. Suuria yleisömenestyksiä ovatkin tapahtumat, joissa historiallinen paikka on tapahtuman pääosassa.

2.1.2 Tapahtumapaikan merkitys kulttuuritapahtumissa

Sijaintipaikkaa tai ympäristöä, jossa tapahtuma fyysisesti toteutuu, kutsutaan tapahtumapaikaksi. Tapahtumapaikkojen runsauden ja eroavaisuuksien vuoksi ne voidaan jakaa muutamaaan kategoriaan. Monia tapahtumia on perinteisesti liitetty tiettyihin erityisiin ympäristöihin niiden kulttuurisen merkittävyyden vuoksi. Viime vuosina on myös alettu suosia tapahtumien toteutusta varten rakennettuja paikkoja. (Monroe 2006, 39–40; Getz 2007, 119.) Tässä kappaleessa kerron erilaisista tapahtumapaikoista ja niiden merkityksestä tapahtuman toteutuksen ja kokemisen kannalta.

Paikat, jotka on suunniteltu nimenomaan erilaisten tapahtumien toteutusta varten, ovat niin sanotusti standardeja eli tavallisia tapahtumapaikkoja, sillä näistä tiloista

usein löytyy tarvittavat laitteistot ja kalustot tai niihin on helppo pystyttää tilaisuuden vaatimat rakenteet. Konserteille, esityksille ja näyttelyille yleisinä tapahtumapaikkoina toimivat esimerkiksi stadionit, areenat, konserttisalit, puistot, kadut sekä parkkipaikat. Vastapainona tälle kategorialle ovat myös epätavalliset tapahtumapaikat, jotka nimensä mukaisesti on alun perin suunniteltu toiseen tarkoitukseen eikä niitä käytetä ensisijaisesti tapahtumissa. Kulttuuritapahtumille epätavallisia tapahtumapaikkoja voivat olla esimerkiksi erilaiset kisaradat sekä kauppakeskukset, jolloin tapahtumien tarpeet erityisjärjestelyineen voivat joskus tuottaa tilan omistajille haasteita ja hankaluuksia. Kolmantena ovat ainutlaatuiset tapahtumapaikat, joiden tiloja ei ole suunniteltu tapahtumien järjestämiseen. Tavallinenkin tapahtumaympäristö muuttuu ainutlaatuiseksi ja mieleenpainuvaksi, kun paikassa järjestettävä tilaisuus on luonteeltaan ja tarkoitukseltaan täysin erilainen. Esimerkiksi kun sijoittaa musiikkikonsertin normaalin konserttisalin sijasta historialliseen rakennukseen, kulttuuriympäristö saattaa hyvinkin korostaa ja parantaa konsertista nauttimista auttaen samalla saavuttamaan kulttuuritapahtuman tehtävän ja tavoitteet. Cooperin ym. mukaan tämänkaltainen tapahtumien ja paikkakohtaisten nähtävyyksien yhdistäminen lisää niiden yhteistä vastavuoroisuutta. (Monroe 2006, 40–46; Cooper ym. 2008, 314.)

Myös tapahtumien osallistujat saattavat kyllästyä aina samanlaisiin tapahtumatiiloihin. Epätavallisen tapahtumapaikan parhaita puolia ovat paikan ainutlaatuisuus ja yllätyksellisyys. Näin ympäristöstä tulee osa tapahtumaa. Yleisen tapahtumapaikan, kuten kongressikeskuksen käyttämisessä on hyvät puolensa myös: niissä järjestäjät pystyvät hallitsemaan paremmin esimerkiksi tilan lämpötilaa, sisäänkäyntejä ja poistumisteitä sekä valaistusta ja ääntä antaen näin yleisölle mahdollisuuden keskittyä lavan tapahtumiin. (Allen, O’Toole, Harris & McDonnell 2011, 426; Bowdin, Allen, Harris, O’Toole & McDonnell 2011, 495.)

Tapahtuman onnistumiseen vaikuttaa usein hyvin pitkälti tapahtumapaikan soveltuvuus, joten paikkaa valittaessa on mietittävä, sopiiko mahdollinen tapahtumaympäristö toteutettavan tapahtuman teemaan, mikä on tapahtumapaikan maine, minkälaisia tilaisuuksia siellä on aiemmin järjestetty ja voiko tapahtumaympäristö tuottaa tapahtumalle jotakin uutta. (Bowdin ym. 2011, 495.)

2.2 Kulttuurimatkailun nykytilanne ja merkitys Suomessa

Kulttuurimatkailu on yksi Matkailun edistämiskeskuksen eli MEKin päätuoteteemoista yhdessä talvi ja joului-, kesäaktiiviteetti- ja hyvinvointimatkailun rinnalla. Lisäksi kulttuurimatkailu kuuluu Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 – ohjelman kehitettäviin teemoihin. Valtakunnallinen matkailustrategian kulttuuriryöryhmä laati määritelmän suomalaiselle kulttuurimatkailulle, jonka mukaan kulttuurimatkailussa on kyse matkailutuotteiden ja -palveluiden tuottamisesta, jossa hyödynnetään alueellisia ja paikallisia kulttuurisia voimavaroja. Tarkoituksena on elämysten luominen ja mahdollisuuden antaminen päästä tutustumaan ja osallistumaan kyseisiin kulttuurisiin voimavaroihin. Tällä tavoin ihminen oppii ymmärtämään ja arvostamaan muita kulttuureja kehittäen samalla omaa identiteettiään. (MEK 2012a; MEK 2009, 4-5.)

MEKin mukaan kulttuurin voimavaroina pidetään vastakohtien, kuten nykyisyyden ja menneisyyden vaivatonta kohtaamista, jossa yhdistyvät moderni teknologia, luovuus sekä suomalaisille ominaiset elämäntavat. Suomessa kulttuurimatkailun tarjonta painottuu oikeastaan muutamiin suosittuihin kulttuuritapahtumiin ja varsinaisten kulttuurimatkailijoiden määrä on suhteellisen pieni. Kansainvälistä tunnettavuutta kulttuurimatkailukohteena maamme ei ole saavuttanut, sillä kulttuurikohteiden vetovoima ei riitä kansainväliselle tasolle. (MEK 2012a; MEK 2009, 3.)

Kulttuurimatkailun katto-ohjelman Culture Finlandin tarkoituksena on valvoa Suomessa tehtävää kehitystyötä kulttuurimatkailun saralla. Ohjelmaa varten tehtiin senhetkistä tilannetta kuvastava esiselvitys. Tämän selvityksen päällimmäisenä sanomana oli, että vaikka Suomesta löytyy paljon omaperäisiä kulttuuriresursseja ja kulttuurin matkailulliselle tuotteistamiselle olisi myönteiset perusedellytykset, on kulttuurin kenttä epäyhtenäisen irrallinen. Toisin sanoen yhteistyötä tehdään liian vähän ja tuotteiden saatavuus koetaan hankalaksi. Lisäksi kulttuuritoimijat eivät osaa tunnistaa ja arvostaa vahvuuksiaan. (MEK 2012b.)

Tärkeimmiksi kehityskohdiksi MEK on maininnut muun muassa tapahtumien matkailullisen kehittämisen sekä niiden erittelyn kansallisesti, paikallisesti tai

kansainvälisesti merkittäviin. Tapahtumajärjestäjiä suositellaan tekemään yhteistyötä erilaisten myyntiyritysten kanssa kansainvälisten asiakkaiden lisäämiseksi. Tapahtumia ja muuta kulttuuritarjontaa korostetaan lyhyt- ja kiertomatkailejoille suunnatuissa ohjelmissa. Lisäksi tarkoituksena on parantaa kulttuurikohteiden laadukkuutta sekä kehittää matkailuorganisaatioiden kulttuurista osaamista. (MEK 2009, 8-9.)

Kehityskohtien lisäksi MEK esittelee myös kulttuurimatkailun mahdollisuuksia. Maailmalla kulttuuripiireissä Suomi on erityisen tunnettu korkeakulttuuristaan. Esimerkiksi kuuluisat muusikot ja oopperalaulajat sekä arkkitehtuuri ja Finnish Design ovat nostaneet kansainvälistä arvostusta. Nämä elementit mahdollistavat kulttuurimatkailua saavuttamaan monipuolisempia ja syventävämpiä ulottuvuuksia tarjonnassaan. Esimerkiksi konserttien, tapahtumien, näyttelyiden ja Finnish Designin sisällyttäminen kulttuurimatkailijoiden suosiman lyhytlomailun ohjelmatarjontaan herättävät ja lisäävät mielenkiintoa ja näin mahdollistetaan kulttuurikohteiden kävijämäärien kasvattaminen. Myös European Travel Commission muistuttaa lyhytmatkailun tulevasta hallitsevuudesta: mitä enemmän matkailu saa jalansijaa ihmisten elämässä, sitä enemmän viime hetken päätöksiä ja varauksia tullaan tekemään, koskien etenkin lyhytkestoisia matkoja. Mahdollisuuksiin kuuluu lisäksi kansallisten ja paikallisten erityisominaisuuksien tärkeyden ymmärtäminen matkailutuotteiden vetovoimaisessa kehittämisessä. Virasto muistuttaa, että nämä vielä toistaiseksi hyödyntämättömät mahdolliset vahvuudet auttaisivat kottimaan matkailukohteita erottautumaan ja kartuttamaan kiinnostavuuttaan. (ETC 2006, 6; MEK 2009, 7.)

Mielestäni vahvuuksien tunnistaminen on erityisen tärkeää kehityksen edistymisen kannalta. Valtakunnallisen matkailustrategian kulttuuriryhmä määrittelee kulttuurimatkailun voimavaroiksi kaiken ihmisen aikaansaaman ja muovaaman. Tähän lasketaan esimerkiksi erilaiset kulttuurimaisemat, arkeologiset kohteet ja museot. Myös historia liitetään vahvasti kulttuurimatkailun tärkeisiin resursseihin. Voimavaroihin kuuluvat lisäksi muun muassa visuaalisen ja esittävän taiteen muodot sekä tapahtumat. (MEK 2008.) Näitä vahvuuksia on päästy myös hyödyntämään, kun Helsinki valittiin vuoden 2012 World Design Capital -ohjelman designpääkaupungiksi. Ohjelman tarkoituksena on esimerkiksi tarjota ihmisille eri-

laisia tapahtumakokonaisuuksia painottaen niissä muotoilun innovatiivisuutta ja ympäristöystävällisyyttä. Mukana kokonaisuuksien toteuttamisessa ovat myös Vantaa, Espoo, Kauniainen sekä Lahti. (Visit Finland 2012.)

2.3 Pyhäniemen Kartano

Tässä kappaleessa keskityn avaamaan Pyhäniemen kartanon historiaa ja antamaan selvitystä sen nykyisestä toiminnasta. Kartano sijaitsee Hollolan kirkonkylään vievän Rantatien varressa, vain muutamaa kilometriä ennen Hollolan keskiaikaista kivikirkkoa. Lahdesta kartanolle matka autolla kestää noin 20 minuuttia.

Kartanon historiaan mahtuu paljon erilaisia käännteitä ja tapahtumia. Ensimmäiset maininnat löytyvät nimittäin jo vuodelta 1467. Seuraavien vuosisatojen aikana esimerkiksi kuningas Kustaa III rakennutti ensimmäisen osan nykyisestä päära-kennuksesta ja tilan pinta-ala kasvoi suurimmillaan 10 000 hehtaariin. Kartanolla oli myös paljon kansainvälistä toimintaa: sen juustolassa valmistettiin Schweizer-juustoa Venäjän vientiin, Pyhäniemen Pyörätehtaassa taas tuotettiin kärryn- ja tykinpyöriä esimerkiksi Venäjän armeijalle ja suurissa kasvihuoneissa kasvatettiin jättikrysanteemeja vietäväksi Tukholman ja Pietarin hoveihin. (Pyhäniemi 2012, 15–16.)

Kuin suoraan elokuvasta, Pyhäniemen kartanon silloinen omistaja, suomalainen Oscar Collin hävisi tilan uhkapelissä Monte Carlon kasinolla hollantilaiselle konsulille 1900-luvun alussa. Kartanossa saatiinkin vielä kokea suuria tunteita ja tarinoita, kun Suomen Filmitoimisto Oy (SF Filmi) kuvasi siellä 1930- ja 1940-luvuilla lukuisia elokuviaan. Viimeisimpänä tässä Hollolan Hollywoodissa kuvattiin Hella W -elokuvaa vuonna 2009. Lisäksi talvisodan aikaan kartano toimi Suomen ilmavoimien yksiköiden henkilökunnan majoituspaikkana. (Pyhäniemi 2012, 16.)

Kartano oli yleisölle avoinna ensimmäisen kerran vuosien 1982–2003 välillä, jolloin siellä järjestettiin korkeatasoisia kuvataidenäyttelyitä kartanon silloisen omistajan Heikki Tuomisen johdolla. Vuonna 2010 Pyhäniemi palasi taidekartanoksi

uuden omistajan Mika Lehdon johdolla. Kartanon taidetapahtumissa keskitytään suomalaisiin muotoilijoihin ja kuvataiteilijoihin. Joka kesä nähtävillä on myös ollut yhden klassikkotaiteilijan teoksia. Kesäkauden 2012 klassikkotaiteilijaksi oli valittu Alvar Aalto ja taidetapahtuman tarjonta painottui vahvasti muotoiluun. Kesällä 2012 Pyhäniemen taidetapahtuma oli myös osa World Design Capital Helsinki 2012 -ohjelmakokonaisuutta ja Tasavallan Presidentti Sauli Niinistö lupautui taidetapahtuman suojelijaksi. (Pyhäniemi 2012, 9, 16: Pyhäniemen kartano 2012b.) Suojelijan tehtävänä on parantaa tapahtuman mainetta ja imagoa kutsuttavien ja lehdistön edustajien piirissä. Tapahtuma koetaan sitä arvokkaammaksi, mitä vaikutusvaltaisempi suojelija on. Suojelijana voivat toimia myös esimerkiksi ministerit sekä kaupungin tai kunnan johtajat. (Häyrinen & Vallo 2008, 107.)

Viimeisen kolmen vuoden aikana Pyhäniemi on rikastuttanut ohjelmistoaan klassiseen musiikkiin painottuneilla konserttisarjoilla. Konsertit on järjestetty joko Hollolan keskiaikaisessa kirkossa, kartanon omassa salissa tai kartanon puistossa. Pyhäniemen aukioloaika sijoittuu yleensä parhaimpaan lomakauteen eli heinäkuusta elokuuhun, kestäen noin kuukauden tai puolitoista. (Pyhäniemi 2012, 16; Pyhäniemen kartano 2012a.) Kesäisin yhtiön toimisto sijaitsee itse kartanolla ja talvella järjestelyitä hoidetaan Helsingistä käsin.



Kuva 1. Kartanon päärakennus iltavalaistuksessa (Merja Herrala 2012).



Kuva 2. Kartanon pääsali (Merja Herrala 2012).

3 HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN TAPAHTUMISSA

Tämän luvun kokonaisuus koostuu käsittelemistäni henkilöstön johtamisen elementeistä tapahtumissa. Ensimmäisessä alaluvussa kerron työkuvausten tekemisen tärkeydestä ennen tapahtumaa. Toinen kappale keskittyy henkilöstön väliseen sisäiseen viestintään ennen tapahtuman toteutusajankohtaa. Sitä seuraavat kaksi alalukua pureutuvat henkilöstön perehdyttämiseen tapahtumia varten, niin yleisen tason perehdytykseen kuin tehtäväkohtaisiin koulutustilaisuuksiin. Viimeisissä kappaleissa käsittelen henkilöstön motivointia tapahtumiin, henkilöstön välistä yhteydenpitoa tapahtuman aikana sekä viestinnän ja palautteenannon tärkeyttä tapahtuman päättymisen jälkeen.

Oli kyseessä sitten esimerkiksi festivaali, esitys tai näyttely, yksi vaikeimmista asioista tapahtumajärjestäjälle on tapahtuman eri sektoreilla työskentelevien ihmisten ohjaaminen. Tapahtuma-alan ympäristö on siitä erikoinen, että suunnittelu-ryhmässä on usein vain muutama yksilö sekä runsas joukko palkattuja ja vapaaehtoisia henkilöitä työskentelemässä yleensä väliaikaisessa tapahtumapaikassa muutamana tunnin tai muutaman päivän ajan. Useimmissa tapahtumissa ei ole erillistä henkilöstöpäällikköä, mutta tehtävä annetaan yleensä eri sektoreiden tiiminjohtajille. On elintärkeää, että kyseiset esimiesasemissa olevat henkilöt ymmärtävät roolinsa henkilöstön tukijoina ja avustajina. (Van der Wagen 2007, 11.)

Tohtori Joe Goldblatt (2011, 140) muistuttaa, että tapahtuman järjestäjälle maksetaan unohtumattomien positiivisten kokemusten luomisesta ja että tapahtuman henkilöstö on se kriittinen voimavara, joka pystyy tekemään vieraan kokemuksesta ikimuistoisen. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi onkin elintärkeää panostaa henkilökunnan johtamiseen, koulutukseen sekä välttää henkilökunnan vilkasta vaihtuvuutta.

3.1 Työkuvaus

Työkuvaus (englanniksi job analysis) on prosessi, jossa tutkitaan ja kerätään tietoa järjestettävän tapahtuman mahdollisista erilaisista työasemista. Kuvausta tehtäessä

ja työasemia mietittäessä on hyvä pohtia vastauksia ainakin seuraaviin kysymyksiin: mikä on työn ensisijainen tarkoitus, minkälaisia tehtäviä työhön kuuluu, mihin aikoihin ja missä työtehtäviä suoritetaan ja onko mahdollista, että työnkuva vaihtuisi jossakin vaiheessa tapahtumaprojektin aikana? Lisäksi yksi työkuvauksen olennaisimmista osista on miettiä henkilökunnan määrän tarvetta kullekin tapahtuman eri sektorille. Määrään vaikuttavat esimerkiksi tapahtuman koko, eri tehtävien määrä sekä tapahtumapaikan laajuus. (Shone & Parry 2004, 199 – 201; Van der Wagen 2007, 104 - 105.)

Getz (2005, 223) ja Van der Wagen (2007, 104–105) kertovat, että työkuvaukseen kehitetään myös tarkat selostukset työtehtävistä sekä persoonamääritelmät kuhunkin tehtävään. Tapahtuma-alalla työkuvaukset ovat suunnattoman arvokkaita, sillä ne esimerkiksi auttavat sopivan henkilökunnan rekrytoinnissa, luovat perustan henkilöstön perehdytykselle sekä toimivat ohjaavana työkaluna tehtäviin valituille yksilöille. Tulee kuitenkin myös ottaa huomioon, että liiallinen tiukkuus, ylitarkkuus ja virkavaltainen kirjoitustyyli työkuvauksen sisällössä voivat vähentää tapahtumatyöntekijän oma-aloitteisuutta ja luovuutta.

Työkuvauksilla on siinäkin mielessä suuri rooli tapahtumissa, että ne voivat osaltaan edistää tapahtuman yleistä suunnittelua ja toteutusta ja siksi niihin kannattaa panostaa. On tärkeää, että työkuvaus keskittyy itse työn selostukseen ja sen tehtäviin eikä johonkin tiettyyn yksilöön, joka mahdollisesti saa kyseisen työn vastuulle tapahtumassa. Työkuvaus kertoo muun muassa työntekijälle oman työnimikkeensä tapahtuman aikana. Esimiesasemassa olevilla henkilöillä on hyvä olla varsin tarkka työtitteli, mutta jos samaa työtä on tekemässä monta ihmistä, riittää heille yksi yleisnimike, kuten sektori x:n assistentti. Tämän jälkeen kerrotaan tarkat vastuualueet ja velvollisuudet. Vastuuta saadessaan työntekijälle täytyy myös tehdä selväksi sen rajat. Velvollisuudet käydään läpi listan muodossa, josta näkyvät kaikki työvuoron aikana suoritettavat työtehtävät. Työkuvauksesta on myös käytävä ilmi työntekijän lähin esimies, jolle hän voi tarvittaessa raportoida kulumisiaan tai kysyä tältä neuvoa tapahtuman aikana. (Getz 2005, 223–224; Van der Wagen 2007, 110.)

Koska tapahtumissa henkilökunta on todella näkyvillä ja he ovat tärkeä osa toiminnan laadun ja asiakaspalvelun tuottamista, voi olla hyödyllistä liittää työkuvaukseen myös selostus työn vaatimasta käytöksestä sekä asenteesta. Lisäksi työntekijälle on tehtävä selväksi, minkälaisia taitoja tai tietoa tehtävässä vaaditaan toimien alustuksena tuleville koulutuksille. Usein tällaisten elementtien välille voidaan tehdä jakauma, jossa on erikseen luokiteltuina vaaditut ja toivotut taidot, tiedot ja luonteenpiirteet. Mikäli perustehtävissä toimivalla henkilöllä ilmenee puutteita jollakin osa-alueella, pystytään tämä mitä luultavimmin korjaamaan koulutuksilla. Esimiestehtävissä aloittavan henkilön olisi hyvä omata vaadittava kokemus ja tiedot jo ennen virkaanastumistaan. Lopuksi työkuvauksessa kerrotaan, kuinka pitkän aikaa kyseisen henkilön työsuhde tapahtumassa on voimassa ja mainita mahdollisesta palkitsemisjärjestelmästä. Useimmat tapahtumat tarjoavat työntekijöilleen jonkinlaisen palkinnon uurastuksesta esimerkiksi juhlien tai illallisen muodossa. (Getz 2005, 223–224; Allen ym. 2011, 221.)

Kuten aiemmin tekstissä mainitsin, tapahtuman eri työnimikkeille voidaan tehdä myös persoonamääritelmät, joissa kuvaillaan työhön valittavan henkilön ihanneominaisuudet. Helppointa on määritellä työhön vaadittavat tiedot (tietämystä tapahtuman teema-alueesta, kuten taiteesta ja musiikista), kokemus (tehnyt vastaavallaisia töitä aiemminkin) ja taidot (erilaisten ohjelmistojen ja laitteiden käyttö). Vaikeudet ilmenevät, kun pitää listata muita ominaisuuksia. Vaikka järjestäjillä olisi selkeä kuva työhön valittavasta henkilöstä, on sopimatonta laittaa vaatimuksiksi käsitteitä, kuten ”viehättävä” tai ”mahduttava univormuumme”. Luonteenpiirteiden kanssa kannattaa kiinnittää huomiota sanavalintoihin, sillä esimerkiksi sanoja ”seurallinen”, ”järjestelmällinen” ja ”itsevarma” on vaikea tulkita täysin objektiivisesti. Kun kyseisiä sanoja ilmaisee tarkemmin, myös lukijalle vaatimukset avautuvat aivan eri tavalla: kyky työskennellä erilaisten ihmisten kanssa, huomioi yksityiskohdat, pystyy työskentelemään vähällä ohjeistuksella ja valvonnalla. (Van der Wagen 2007, 111–113.)

3.1.1 Sisäinen viestintä ennen tapahtumaa

Sisäinen viestintä yrityksessä tarkoittaa yrityksen henkilöstön välistä viestintää ja kommunikointia. Yhteisön toimivuus voi riippua sisäisen viestinnän onnistumisesta ja lisäksi se on ulkoisen viestinnän ja markkinoinnin tekijä. Ei siis ole turhaa sanoa, että yrityksen tärkein viestinnän osa on sisäinen viestintä ja tiedotus. Tapahtumien väliaikaisen luonteen ja nopeasti vaihtuvan henkilökunnan vuoksi viestinnän ensisijaisuus korostuu tapahtumaympäristössä entisestään. (Parkkola 2005, 34; O’Toole 2011, 213.)

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa kahteen kategoriaan: suoriin ja epäsuoriin kanaviin. Suoriin kanaviin voidaan laskea uuden työntekijän perehdyttäminen ja esimiesviestintä, jossa esimies siirtää tietoa alaiselle. Lisäksi suoraan sisäiseen viestintään kuuluvat kokoukset, joissa tehdään virallisia yrityksen toimintaa koskevia päätöksiä, palaverit, jotka ovat rennompia ja keskustelevampia tilaisuuksia kehittää organisaatiota sekä henkilöstön tiedotustilaisuudet, jotka nousevat tärkeään rooliin etenkin muutostilanteissa. Iso osuus päivittäisistä tiedoista siirtyy työtoverilta toiselle. Arkisemmin tunnettu puskaradio on nopea ja yleensä myös luotettava suoran viestinnän lähde, mutta näillä viesteillä on harmillinen tapa saapua perille ennen virallista viestintää. Esimerkiksi, kun työympäristössä tapahtuneesta asiasta ei tiedoteta työntekijöitä, käynnistyy puskaradio täyttämään tätä tietoaaukkoa. (Parkkola 2005, 34–41; Åberg 2006, 108, 111.) Myös O’Toole (2011,213) suosittelee tapahtumatyöntekijöille puskaradion kaltaista epävirallista viestintää. Yhteinen kieli ja ymmärrys tapahtumasta voi hyvin löytyä rennon kahvitaukion ääressä. Näin tapahtumatiimi pystyy jakamaan kokemuksiaan saaden samalla tukea virallisempiin raportteihinsa ja tietoihinsa.

Parkkolan (2005, 42–43) esittelemiin epäsuoriin sisäisen viestinnän kanaviin kuuluvat muun muassa yhteystietoluettelot, tiedotteet ja sähköisen viestinnän välineet, kuten sähköposti. Yhteystietoluettelot toimivat tapahtumaorganisaation kattavana tietoperustana kertoen puhelinnumeroiden lisäksi työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden työnimikkeet ja – tehtävät. Myös erilaisten ongelmatilanteiden varalle luetteloon on hyvä taltioida esimerkiksi taksin, huoltomiehen tai varatyöntekijöiden yhteystietoja. Tiedotteiden tarkoituksena on informoida laajempaa hen-

kilöstön jäsenten joukkoa samanaikaisesti ja niiden sisältö voi koostua uusien tapahtumaa koskevien toimintatapojen esittelystä tai vaikkapa tapahtumanaikaisten työaikojen muutoksista. Jotta tiedotteen sanoma menisi varmimmin perille, tulee tiedotteen selkeään ulkoasuun, lauserakenteisiin ja helppolukuisuuteen sekä tiedotteiden lähettämisen määrään kiinnittää tarpeeksi huomiota. Sähköpostin kautta lähetetyissä tiedotteissa ja viesteissä suositellaan tehokkuuteen: mitä lyhyempi ja ytimekkäämpi teksti on, sitä paremmin se jää mieleen, vaikka viesti poistettaisiinkin. O’Toole muistuttaa sähköisten viestien lähettämisen riskeistä. Liiallinen tiedottaminen vähentää viestinnän arvoa ja todennäköisesti osa viesteistä jää lukematta. On siis vaarallista tuudittautua ajatukseen, että vastaanottaja on lukenut ja ymmärtänyt viestin vain siksi, että se on hänelle lähetetty. (O’Toole 2011, 214.)

Parkkolan mukaan (2005, 34, 47–48) kulttuuritapahtuman tuottaminen on usein projektityötä, jossa työntekijät voivat olla monelta eri alalta. Siksi onkin erityisen tärkeää valita oikeat ihmiset eri tehtäviin ja varmistaa viestinnän toimivuus tiimien välillä sekä sisällä ennen tapahtumaa esimerkiksi perehdyttämistilaisuuksien kautta. Esimiehen on myös huolehdittava, että perehdytyksissä työntekijöille annetaan riittävästi tietoa organisaation toiminnasta. Jotta henkilöstön jäsenten keskinäinen viestintä tapahtuman aikana toimisi, on ryhmän ensimmäisenä tutustuttava toisiinsa sekä päästä luomaan hyvää ilmapiiriä. Tärkeintä näissä ryhmäytymistilaisuuksissa ei ole omalla pätevyydellä loistaminen, vaan puutteiden tunnistaminen ja niiden täydentäminen ryhmän kautta. Kommunikaatiota edistää myös ryhmän säännöllinen palaveri- ja kokousrytmi. Kun ryhmän yksilöille jaetaan omat työtehtävät, on tärkeää, että muut ryhmän jäsenet ovat tietoisia toistensa tehtävistä. Sisäisessä viestinnässä on merkittävää, että henkilökunnalla on kaikki sama tieto mitä ulkopuolisille sidosryhmille kerrotaan. Kun tieto kerrotaan ensin omalle väelle ja sen jälkeen ulkopuolisille, kokevat työntekijät, että heitä todella arvostetaan.

3.1.2 Henkilöstön perehdyttäminen tapahtumiin

Kuten viime kappaleessa kerroin, henkilöstön perehdyttäminen on osa tapahtuman sisäistä viestintää. Tämä kappale kertoo tapahtumahenkilökunnan perehdyttämi-

sen tärkeydestä ja esittelee perehdyttämisen sisällöllisiä elementtejä. Vaikka käsite perehdyttäminen voi tuntua yksiselitteiseltä, sen tarkempi sisältö voi tarkoittaa eri organisaatioissa eri asioita. Yleisesti käsite liitetään työnopastuksen toimenpiteisiin ja tukeen, joiden avulla työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin aloittamaan uudessa työssään, oppii tuntemaan työyhteisöään ja organisaation toiminta-ajatusta sekä pystyy mahdollisimman nopeasti työskentelemään itsenäisesti uusissa tehtävissään. Niin esimies, työyhteisö kuin myös perehdytettävä henkilö saavat parhaan hyödyn perehdyttämisprosessista, kun osataan ottaa työntekijän osaaminen huomioon alusta alkaen ja hyödynnetään sitä koko perehdytyksen ajan. Tapahtumaperehdyttäminen keskittyy uusien taitojen opettamisen avulla varmistamaan, että kaikki henkilöstön jäsenet pystyvät toimimaan tapahtuman aikana työnsä vaatimalla tavalla. Samalla työntekijät pääsevät sisälle tapahtumaorganisaatioon. (Getz 2005, 226; Kupias & Peltola 2009, 17–19.)

Syitä ja tarpeita perehdyttämiselle on monia: tiukan paikan tullen työyhteisö voi ajatella sitä osaamisen jakamisena ja se on tärkeä keino sopeuttaa työntekijä työhön sekä työyhteisöön. Lisäksi hyvä perehdyttäminen auttaa työntekijää sitoutumaan uusiin työtehtäviinsä nostaen samalla myös työmotivaatiota. Kaikki tapahtuma-alueella työskentelevät henkilöt tulee perehdyttää, myös niin sanotusti kulisien takana työskentelevät. Tapahtumavieraat saattavat nimittäin esittää kysymyksiä kenelle tahansa univormuiselle henkilöstön jäsenelle, joten kaikilla työntekijöillä on tärkeä rooli asiakaspalvelun kannalta. Kunnollisella perehdytyksellä panostetaan työn laatuun alusta alkaen ja ehkäistään virheitä. (Van der Wagen 2007, 29; Kupias & Peltola 2009, 17.) Huomattavimman syyn tapahtumaperehdyttämisen merkittävyydelle antaa kuitenkin Goldblatt (2011, 140) kertoessaan, että tapahtumalla ei ole mahdollisuuksia menestyä ilman koulutettua ja kokenutta tapahtumahenkilökuntaa.

Työntekijöiden perehdyttäminen tapahtumiin onkin melkoinen haaste, mutta elintärkeää motivaation kannalta. Tapahtuman ydintiimi voi aloittaa tapahtuman suunnittelun kuukausia tai jopa vuosia ennen tapahtuman varsinaista ajankohtaa, joten järjestäjät saattavat joutua perehdyttämään useita kertoja uusia työntekijöitä ennen tapahtuman toteutumista. Osa tapahtuman työntekijöistä saattaa tulla toteutukseen mukaan vasta päivää tai paria ennen tapahtumaa. Esimerkiksi suuren mit-

takaavan tapahtumissa työntekijöille voidaan järjestää muutamia infotilaisuuksia ennen tapahtumaa, joiden avulla muodostetaan henkilökunnalle tapahtuman kokonaiskuvaa. Perehdyttämisen määrä ja ajankohta ennen tapahtumaa vaihtelee usein tapahtuman koosta riippuen: mitä suurempi tapahtuma on, sitä aikaisemmin myös koulutus aloitetaan. (Van der Wagen 2007, 29, 141, 154.)

Oli kyseessä siis iso tai pienimuotoinen tapahtuma, kaikille henkilökunnan jäsenille on pidettävä yhteinen koulutustilaisuus, joka toimii samalla eräänlaisena johdatuksena tulevaan tapahtumaan. Tilaisuudessa esitellään ainakin tapahtumaorganisaatio, tapahtuman mahdollinen historia, tapahtuman tarkoitus ja tehtävät, mahdolliset esiintyjät ja ohjelma, tapahtumapaikat sekä työkentän eri sektorit. Järjestäjät saattavat myös kertoa, miten he odottavat tapahtuman sujuvan ja mitä työntekijöiden kannattaa tapahtumalta odottaa. Nämä tiedot olisi hyvä ohjeistaa henkilöstölle niin kirjallisesti kuin myös suullisesti. On tärkeää, että työntekijät pääsevät tutustumaan oman sektorinsa työtovereihin, mutta myös muiden osaluokkien työntekijöihin. Yhteiskoulutuksen tavoite on, että ihmiset lähtisivät tilaisuudesta tiedotettuina ja innostuneina. (Van der Wagen 2007, 144–145; Silvers 2008, 171–172.)

Van der Wagen (2007, 143–145) esittelee myös perehdytysmallin, joka koskee tapahtumapaikkaa. Tarkoituksena on tutustuttaa henkilöstön jäsenet heidän tulevaan työympäristöönsä. Monesti tämä saattaa tapahtua vasta päivää ennen itse tapahtuman alkamista, kun rakentamiset on saatu loppuun. Perehdytyksessä käydään läpi esimerkiksi tapahtuma-alueen kohtaamispaikat, aktiviteettialueet, lääkintäpisteet ja ruokailupaikat. Tärkein osuus on kuitenkin perehdytys turvallisuudesta sekä toiminta hätätilanteissa. Kaikkien henkilöstön jäsenten tulisi yhteisten perehdytysten jälkeen osata vastata yleisimpiin tapahtumaan liittyviin kysymyksiin sekä tietää, mistä saa apua mihinkin tilanteeseen. (Silvers 2008, 171–172.)

3.1.3 Tehtäväkohtaiset koulutukset

Tapahtuman koosta riippumatta kaikille työntekijöille tulee tarjota sektorikohtainen perehdytys, jossa käydään tarkkaan läpi kyseisen sektorin tai henkilön työteh-

täviä tapahtuman aikana. Työhön kouluttajan kannattaa perehdyttämistä suunnitella asettaa itsensä perehdytettävän työntekijän asemaan. Kouluttajan on myös hyvä pohtia perehdyttämisen päätavoitteita esimerkiksi vastaamalla kysymyksiin millä aikavälillä ja kuinka hyvin tapahtumatyöntekijän on opittava vaaditut taidot, tiedot ja asenteet. Tapahtumaorganisaatioissa voi olla käytössä monia perehdytystapoja, mutta kaikenlaisen opastuksen tulee tapahtua sopivissa määrissä, jotta perehdytettävä henkilö ehtii omaksua tiedon ja harjoitella tehtäviensä tarpeeksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6; Van der Wagen 2007, 155–156, 160.)

Kuten nimikin jo kertoo, tehtäväkohtaisessa perehdytyksessä työntekijät saavat yksityiskohtaisempaa tietoa työvuorojensa sisällöstä. Perehdytyksessä kerrotaan tarkat työajat sekä selitetään ruokailukäytäntö ja pukeutumisvaatimukset. Työkuvausta apuna käyttäen tarkoituksena on kuitenkin ennen kaikkea neuvoa ja ohjeistaa henkilöstön jäseniä työtehtävien toteutuksessa. Perehdyttämisen tehokkuuden kannalta on hyvä olla tietoinen koulutukseen osallistuvien varhaisemmista taidoista ja kokemuksista, jotta heille ei opetettaisi turhaan sellaista, mikä heiltä jo luonnistuu. Toisaalta aiemman kokemuksen ja osaamisen tunnistaminen voi Kupiaksen ja Peltolan mukaan helpottaa uuden oppimista. Jos perehdytettävä työntekijä tietää ennestään jotain perehdytettävästä aiheesta, hän voi linkittää kokemaansa uusiin asioihin. Näin juuri opitut asiat muuttuvat merkityksellisiksi tutun pohjan kautta. (Van der Wagen 2007, 146, 155–158; Kupias & Peltola 2009, 127.)

Getz (2005, 226) ja Van der Wagen (2007, 160–162) suosittelevat, että erilaisia työtehtäviä kannattaa opettaa eri tavoin. Siinä missä perinteinen luentomuoto sekä vierailevat esitelmien pitäjät saattavat sopia isoille ryhmille, pienemmissä ryhmissä toimivat menetelmät, joissa myös ryhmäläiset osallistuvat aktiivisesti. Esimerkiksi kun tapahtumahenkilöstön jäseniä koulutetaan asiakaspalvelutilanteisiin, roolileikit ovat tehokas tapa havainnollistaa, miten asiakasta pitäisi ja ei pitäisi palvella. Tässäkin positiivinen kannustaminen toimii avaintekijänä, sillä suurin osa ihmisistä vastaanottaa rohkaisuja halutusta käytöksestä paremmin kuin virheiden osoittelusta. Toinen hyvä perehdytystapa on demonstrointi, jossa ensin kerrotaan ja näytetään, kuinka tehtävä pitäisi suorittaa ja sitten annetaan työntekijän itse kokeilla ja harjoitella tehtävää. Lisäksi perehdytyksissä saatetaan käyttää oppi-

mismenetelmänä keskustelua, jossa kaikki ryhmän jäsenet saavat äänensä kuuluviin.

Perehdytystilaisuuksissa työntekijöille voidaan myös antaa mukaan oheismateriaaleja tapahtumasta. Oheismateriaalien tarkoituksena on tehostaa asioiden oppimista ja auttaa niiden mieleenpainamisessa. Tällaisia ovat esimerkiksi turvallisuusohjeet, erilaiset organisaation esitteet sekä käsikirjat, joista löytyy yleistietoa organisaatiosta sekä työohjeet. Joitakin materiaaleja voidaan toimittaa työntekijöille myös ennen koulutuksia, jolloin heidän on helpompi omaksua kuulemaansa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.) Niin Matthews (2008, 162–164) kuin Vallo ja Häyrinen (2008, 151) puhuvat teoksissaan tapahtumakäsikirjoituksen tai tapahtumaorderin tärkeydestä tapahtumahenkilökunnan työkaluna. Tapahtumakäsikirjoitus esittelee tapahtuman kokonaisuuden sisältäen tapahtuman tarkat aikataulut sekä kertoo mitä tapahtuu missäkin paikassa. Allen ym. (2011, 482) pitävät myös tapahtumapaikan kartan jakamista työntekijöille merkittävänä.

3.2 Tapahtumatyöntekijöiden motivointi

Tässä kappaleessa kerron tapahtumaesimiehen keinoja nostaa työntekijöiden motivaatiota. Usein kun puhutaan tapahtuma-alan työntekijöiden motivoinnista, tarkoitetaan tällä vapaaehtoisia. Kuitenkin myös palkatut henkilöstön jäsenet tarvitsevat motivointia. Motivaatio toimii avaintekijänä henkilöstön johtamisen prosessissa. Se sitoo ja kannustaa ihmisiä toimintaan innostamalla ja antamalla energiaa. Hyvällä motivoinnilla annetaan työntekijöille mahdollisuus saavuttaa asetetut tavoitteet, olivat ne sitten heidän itsensä tai organisaation laatimia. Tapahtumajärjestäjän yksi keskeisimpiä taitoja on kyky motivoida työntekijöitä. Ilman asiallista motivointia työntekijöiden kiinnostus tavoitteiden saavuttamiseen, palvelun laadun ylläpitämiseen sekä työtovereiden ja tapahtumavieraiden hyvinvointiin voi laantua tyystin. (Allen ym. 2011, 243; Bowdin ym. 2011, 350.)

Motivaation taso heijastuu myös työntekijöiden sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Mikäli esimerkiksi tärkeässä asemassa ollut henkilö päättää lopettaa tehtävänsä kesken tapahtumaprojektin, tällä voi olla suuret vaikutukset lopettaneen

henkilön ryhmän jäseniin. Tilanne lisää ryhmäläisten työtaakkaa sekä vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Van der Wagen 2007, 229.) Tämänkaltaisissa tilanteissa lähimmän esimiehen kyky välittää tietoa alaisilleen korostuu, sillä Åbergin väittämän mukaan työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä sisäiseen viestintään, ovat myös motivoituneempia sekä työhönsä tyytyväisempiä. (Åberg 2006, 110.)

Tapahtumajärjestäjä pystyy motivoimaan henkilökuntaansa melko tutuin ja yksinkertaisin keinoin. Esimerkiksi edellisissä kappaleissa esittelemieni erilaisten perehdyttämistilaisuuksien rooli työntekijöiden motivoivana tekijänä on Van der Wagenin (2007, 29, 144–145) mukaan kiistämätön. Työntekijöiden yhteisessä perehdytystilaisuudessa tarkoituksena on saada henkilöstön jäsenet innostumaan tapahtumasta esittelemällä heille tapahtuman sisältöä, historiaa sekä tavoitteita ja tarkoitusta. Mielestäni kirjoittajan idea esitellä työntekijöille virallista tapahtumapaikkaa osana perehdyttämistä edistää myös motiivoinnin lisääntymistä, sillä ainakin oman kokemukseni mukaan tapahtuman rakenteellisiin puitteisiin tutustuminen konkretisoi tapahtuman tarkoitusta ja tavoitteita. Kupias ja Peltola (2009, 70) muistuttavat myös henkilökunnan perehdytyksen ja tehtävien vaikeustasojen kultaista keskitiestä, sillä työntekijän tunne omasta osaamisesta ja pärjäämisestä merkitsee paljon. Sisällöltään liian kevyt tai pinnallinen perehdyttäminen ei innosta työntekoon ja sama koskee myös liian helppoja työtehtäviä. Motivaatio vaikeamman tehtävän suorittamisesta laantuu, mikäli työntekijä ei saa ohjeistusta ja neuvontaa tarpeeksi.

3.3 Kommunikointi tapahtuman aikana

Kommunikointi eli yhteydenpito kuuluu tapahtuman tärkeimpiin osatekijöihin ja sillä on myös ratkaiseva rooli riskinhallinnan kannalta. Kommunikoinnilla tarkoitetaan ihmisten välistä tiedonsiirtoa kielen, tunnuksien tai merkkien kautta ja usein apuna käytetään erilaisia välineitä ja laitteita. Tapahtumassa yhteydenpidon tarkoitus on varoittaa, tiedottaa, neuvoa ja vahvistaa tietoja niin henkilökunnalle kuin osallistujille tapahtumaa koskevista asioista ja muutoksista. Tapahtumakommunikaation tulee olla nopeaa sekä välitöntä ja tiedonkulun tulee kulkea oikea-aikaisesti. On myös hyvä muistaa, että kommunikoinnissa on kyse kaksisuunta-

sesta prosessista, jolloin viestin lähettäjän tulee aina saada jonkinlainen vastaus tai vahvistus ja tieto siitä, että hänen viestinsä on varmasti tullut ymmärretyksi. (Silvers 2008, 184–185; Bowdin ym. 2011, 538.)

Ennen tapahtuman alkua henkilöstön jäsenille pidetään usein epävirallinen kokoontuminen, jossa henkilöstölle annetaan viime hetken toimintaohjeet ja mahdolliset muutokset. Tapahtuma-alalla olen useasti osallistunut tämänkaltaisiin tapaamisiin ja ne tunnetaan paremmin slangi-sanalla briiffaus (briefing). Suuremmissa tapahtumissa työntekijät jaetaan sektorikohtaisiin ryhmiin ja briiffauksen hoitavat heidän ryhmänjohtajansa. On tärkeää, että henkilöstön jäsenet saavat briiffauksessa kertausta ainakin tapahtumapaikan sisällöstä, miten toimia hätätilanteissa, kenen otetaan yhteyttä erilaisten ongelmatilanteiden iskiessä sekä kuinka neuvoa ja auttaa tapahtuman osallistujia. Lisäksi tiiminvetäjä selittää vielä yhteydenpidon käytännöt ja säännöt tapahtuman aikana. (Shone & Parry 2004, 211–212; Bowdin ym. 2011, 510.)

Van der Wagen (2007, 205) sekä Silvers (2008, 194, 196–197) suosittelevat tapahtumapaikan kommunikaatiovälineeksi kaksisuuntaista radiopuhelinta, joka mahdollistaa monien ihmisten työskentelyn samalla kanavalla. Kaikki tapahtuman kommunikaatiovälineet tulee testata ja varmistaa niiden käytettävyys ja toimivuus tapahtumapaikan kaikilla alueilla. Henkilökuntaa kannattaa ohjeistaa käyttämään radiopuhelimia vain tarpeelliseen viestintään ja kieltää turha jutustelu. Radiopuhelinten lukuisia taajuuksia kannattaa jakaa eri henkilöstöryhmien kesken. Tämä mahdollistaa keskustelujen rajaamisen vain sille sektorille, jolle sanoma on tarkoitettu. Myös Allen ym. (2011, 465) esittelevät radiopuhelimia tapahtumanaikaisina yhteydenpitolaitteina, mutta korostavat niiden käyttöä suuremmissa tapahtumakokonaisuuksissa.

Pienemmissä tapahtumissa kännykkä riittää yhteydenpitovälineeksi. Tällöin henkilöstön jäsenten tulisi väliaikaisesti tallentaa puhelimeensa tapahtuman eri hätänumerot. Yksi vaihtoehto on myös hankkia johonkin puhelimeen pre-paid liittymä ja kertoa tapahtuman osallistujille pre-paid numeron toimivan yleisenä hätänumerona tapahtuma-alueella. Elektronisia laitteita käytettäessä riskinä on tiedonsiirron yllättävä keskeytyminen tai häiriintyminen. Syynä voi olla esimerkiksi mekaani-

nen taustahälinä tai kännykän huono yhteys, jolloin vastaanottajan on vaikea kuulla viestiä. (Van der Wagen 2007, 206; Silvers 2008, 194–195.) Bowdin ym. (2011, 538) taas ovat kriittisiä puhelinten ja tekstiviestin käyttämisestä niiden rajallisen kapasiteetin ja hätätilanteissa mahdollisen ylikuormittumisen vuoksi.

Vaikka eri kommunikaatiovälineiden käytöstä voidaan tehdä henkilökunnan kesken sopimuksia, on suositeltavaa laatia säännöt myös itse viestittelyn sisällöstä tapahtuman aikana. Viestien tulisi olla yksinkertaisia ja selkeitä, sillä sekavien viestin tarkoitusta on vaikea ymmärtää. Professori Osmo A. Wiio kertoo Åbergin teoksessa, että viestinnän ymmärrettävyys kasvaa, kun käytetään lyhyitä sanoja ja lauseita. Huomiota tulee kiinnittää myös sanavalintoihin, slangin ja monimutkaisen sanojen käyttö voi myös hämmentää. Kaksimielisen ja rivon kielen käyttö tulee viesteissä kieltää. Nämä ovat tärkeitä asioita, sillä viestin vastaanottaja saattaa jättää saamansa ohjeen tai muun viestin täysin huomiotta, mikäli häntä häiritsee ohjeen antajan kielenkäyttö ja äänensävy. Esimerkiksi kiroilu saattaa loukata viestin saajaa ja näin itse viestin sisältö hämärtyy. (Åberg 2006, 87–88; Van der Wagen 2007, 206; Silvers 2008, 197.)

3.4 Tapahtuman jälkeinen kommunikaatio

Tässä kappaleessa käsittelen tapahtumaesimiehen erilaisia keinoja viestiä ja arvioida tapahtuman onnistumista yhdessä henkilöstön jäsenten kanssa. Kun tapahtuman toteutus tulee päätökseensä, unohtavat tapahtumajärjestäjät liian usein erään tärkeän osuuden, nimittäin jälkiseurannan. Oli kyseessä sitten vuosittainen tai vain kertaluontoinen tapahtuma, on tapahtumaesimiehen kannattavaa pitää tapahtumatyöntekijöihin yhteyttä erilaisten arviointien ja analyysien laatimiseksi. Esimerkiksi tapahtumahenkilökunnan suorituksen arviointi voi muodostaa kehityksen perustan ja näin johtaa entistä parempaan tapahtumaan ja työntekijöihin. (Getz 2005, 229; Matthews 2008, 185.)

Niin Bowdin ym. (2011, 346) kuin myös Allen ym. (2011, 238) kertovat, että työntekijöiden suoritusarviointiin (englanniksi performance appraisal) kuuluvat nimensä mukaisesti tapahtumassa suoritettujen työn arviointi, jonka tekee joku ta-

pahtuman esimiehistä tai valvojista, molemminpuolinen keskustelu tästä suorituksesta sekä parannusehdotusten kehittäminen. Kun esimies on tehnyt oman arviointinsa tapahtuman onnistuneisuudesta, on aika kerätä palautteita työntekijöiltä. Saatua palaute auttaa tapahtumajärjestäjää tekemään tapahtumasta yhteenvedon ja analysoimaan sitä. Analysointiprosessissa on suositeltavaa verrata palautetta tapahtuman alkutavoitteisiin ja lähtökohtiin. Tämänkaltaiset oppimiset ja oivallukset helpottavat seuraavan tapahtuman suunnittelussa ja käytännön toimien kehittämisessä. (Vallo & Häyrynen 2008, 168,171.)

Vallo ja Häyrynen (2008, 172–173) suosittelevat keräämään palautteita erilaisin keinoin. Kirjallista palautelomaketta kannattaa käyttää tapahtumapaikalla tapahtuman lopuksi. Palautteen kerääminen toimii hyvin myös sähköpostin tai internetin välityksellä muutama päivä tapahtuman jälkeen, kun asiat ovat vielä tuoreessa muistissa. Vaikka tapahtuma olisi vuosittain toistuva, on suositeltavaa tehdä palautelomakkeet tapahtumakohtaisiksi. Suullisen palautteen kerääminen on myös erittäin tärkeää, sillä ihmiset kirjoittavat usein hillitymmiin mielipiteistään ja näkemyksistään kuin puhuessaan niistä. On tärkeää silti kirjata ylös myös suullisen palautteen sisältö materiaalin katoamisen välttämiseksi. Ennen kaikkea palautteet toimivat esimiehen yhtenä tärkeimpänä kehitysvälineenä, sillä niiden kautta pystytään korjaamaan työorganisaation ongelmia sekä kannustamaan henkilöstön jäseniä. (Järvinen 2011, 128.)

Suullisten palaute- tai kehityskeskusteluiden on tarkoitus olla myönteinen kokemus niin esimiehelle kuin tapahtumatyöntekijälle. Keskustelussa käydään läpi esimerkiksi työntekijän työtehtävät tapahtumassa, niistä suoriutuminen sekä työskentelyn parantamisehdotuksia. Teoksessaan *Onnistu esimiehenä* (2003, 113) Pekka Järvinen selventää palautekeskusteluiden tärkeyttä kertomalla, että vaikka työntekijä tiedostaisi onnistuneensa tapahtumassa, tarvitsee hän silti vahvistusta esimieheltään. Ilman vahvistuksen saamista työntekijä voi nimittäin helposti kokea, ettei tapahtumaorganisaatio välitä hänen työpanoksestaan. Järvinen (2011, 134, 140) myös korostaa, että esimiehen on palautteenannossa keskityttävä työntekijän positiivisiin puoliin ja onnistumisiin. Mikäli kehittävää palautteenantoa on kuitenkin tiedossa, tulee tämä aina kohdistaa itse työkäyttäytymiseen ja -suoritukseen eikä työntekijän persoonallisuuteen. Palautekeskustelussa on myös

mahdollista käsitellä ja arvioida tapahtuman perehdyttämistilaisuuksia ja niiden onnistumista. (Van der Wagen 2007, 166; Allen ym. 2011, 239.)

Lisäksi tapahtuman jälkeiseen yhteydenpitoon palautteiden ja kehityskeskusteluiden kuuluvat kiitokset tapahtumassa mukanaolleille työntekijöille. Tapahtuman tekemiseen tarvitaan paljon väkeä, toimivaa yhteistyötä sekä sitoutumista, joten kiitokset kaikille henkilökunnan jäsenille ovat enemmän kuin paikallaan. (Vallo & Häyrinen 2008, 169.) Oman kokemukseni mukaan kiitoksen merkitys on tapahtumatyöntekijälle todella suuri. On mielestäni tärkeää, että tapahtumasta jää hyvä jälkimaku ja tunne, että on voinut olla avuksi tapahtuman toteutuksessa.

4 KEHITTÄMISKEINOJA PYHÄNIEMEEN

Tämä luku koostuu työni toiminnallisesta osuudesta. Johdannossa esittelen työni luonnetta. Kappaleessa 4.1 ja 4.2 kerron käyttämästäni menetelmästä tiedonhankinnan apuna, jonka jälkeen paneudun benchmarking -organisaatioista löytämiini kehittämisehdotelmiin ja niiden analysoimiseen.

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa tavoitellaan käytännön toiminnan opastamista, ohjeistusta sekä toiminnan järjeistämistä tai järjestämistä. Toiminnallisen opinnäytetyön tärkeitä elementtejä ovat muun muassa työelämälähtöisyys ja käytännönläheisyys. (Vilka & Airaksinen 2003, 9, 10.) Kirjoittajien mukaan (2003, 17) työelämästä saatu opinnäytetyöaihe kehittää myös tekijän ammatillista kasvua, sillä silloin tekijä saa mahdollisuuden heijastaa omia taitojaan ja tietojaan senhetkisen työelämän tarpeisiin.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 13, 17–19) kertovat, että kehittämistyön tekemisen merkitys osana yritysmaailmaa on kasvanut huomattavasti alati muuttuvan ympäristön takia. Työelämän kehittämistyössä tekijä pääsee oppimaan uutta sekä soveltamaan oppimaansa käytännön työhön. Tavoitteena voi olla esimerkiksi uusien palveluiden tai toimintamallien tuottaminen. Usein myös kehittämistyössä korostuu tutkimuksellisuus. Tarkemmin sanottuna tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on ideoida, luonnostella ja saada aikaan uusia käytännön ratkaisuja tai parannuksia. Muun muassa käytännön ongelmien ratkaiseminen liitetään vahvasti tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Kehittämisen tukena käytetään niin teoriapohjaista kuin myös käytäntöön perustuvaa tietoa. Kuten jo työn johdannossa kerroin, kehittämistyöni tarkoituksena on löytää sellaisia ideoita ja ehdotelmia henkilöstön johtamiseen, että työni toimeksiantajaorganisaatio voisi halutessaan ottaa niitä sovellettuina käyttöön tapahtumakausittaiseen toimintaansa.

4.1 Tapaustutkimuksen apuna benchmarking

Ojasalo ym. (2009, 37–38, 52) ehdottavat, että silloin kun kehittämistyössä tarkoituksena on ymmärtää jonkin yrityksen tilannetta, luoda tutkimuksen avulla kehit-

tämis- tai ratkaisuehdotuksia ja -ideoita, sopii lähestymistavaksi hyvin tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimuksessa voidaan tutkia esimerkiksi kokonaista yritystä, jotakin sen osaa, järjestelmää tai prosessia sen omassa ympäristössään. Kun tutkittavaa tapausta tarkastellaan sen oikeassa toimintaympäristössä, siitä pystytään tuottamaan yksityiskohtaisempaa ja syvällisempää tietoa. Minun tapaus-tutkimuskohteenani toimii Pyhäniemen kartanon henkilöstön johtaminen tapahtumarikkaan kesäkauden aikana. Ollessani kesäkauden 2012 kartanolla harjoittelussa pääsin tutustumaan ja myös toteuttamaan tapahtuman johtamisen eri osalualueita varsin läheltä. Ojasalo ym. (2009, 52–53) myös muistuttavat, että tapaus-tutkimuksen tärkein tavoite on saada selville paljon tietoa suppeasta kohteesta. Oleellisimpia kysymyksiä tapaustutkimuksessa ovat ”kuinka jokin tapahtuu?” tai ”kuinka jokin on mahdollista?”. On siis merkittävää huomioida, että tapaustutkimus ei pyri tilastolliseen yleistämiseen.

Kehittämistyössä tiedonkeruun apuna käytetään myös erilaisia menetelmiä. Tapaustutkimuksessa käytetään usein montaa eri menetelmää, jotta päästäisiin mahdollisimman monipuoliseen ja syvälliseen lopputulokseen. Käytin työssäni benchmarkingia (esikuva-arviointia) sekä teemahaastattelua, jotka sopivat kirjoittajien mukaan hyvin tapaustutkimuksen menetelmiksi. (Ojasalo ym. 2009, 55.)

Ojasalo ym. (2009, 43, 163–164) kirjoittavat, että benchmarkingissa tarkoituksena on oppia vertailemalla omaa kehittämiskohdetta menestyvään tai menestyviin organisaatioihin. Vertailtavat yritykset voivat olla myös toiselta alalta. Benchmarkingissa on kyse oman kehityskohteen toiminnan kyseenalaistamisesta, kehittämistavoitteiden laatimisesta sekä vertailtavissa kohteissa hyväksi todettujen käytäntömallien soveltamisesta omaan kehittämisorganisaatioon. Kun menetelmän perustana on kiinnostus toisten toimintaan ja menestykseen, auttaa oppimisessa benchmarking-vierailu. Apuna vierailun aikana toimivat oma havainnointi sekä laadittu kysymyslista.

Päädyin tietoisesti valitsemaan viisi vertailemaani organisaatiota kulttuurialalta, sillä halusin tutkia henkilöstön johtamista nimenomaan erilaisten kulttuuritapahtumien kannalta. Saadakseni mahdollisimman monipuolista ja laaja-alaista tietoa, valitsin tutkimukseen erilaisia toimijoita, pienestä säätiöstä tai yhdistyksestä yri-

tyksiin. Esittelen organisaatiot tarkemmin kappaleessa 4.3. Vierailin neljässä benchmarking -organisaatioissa marraskuun puolivälissä yhden viikon aikana. Havainnointia en juuri pystynyt hyödyntämään, sillä suurimmalla osalla toimijoista kiireisin tapahtumakausi oli jo ohi. Sen sijaan teemoittain laaditut kysymykset auttoivat selkeyttämään organisaatioiden toimintamalleja.

4.2 Haastatteluiden toteutukset

Kuten jo aiemmin mainitsin, tapaustutkimuksen kehittämistyössä yksi suosituimmista menetelmistä tiedon keräämiseen on haastattelu. Haastattelun avulla pystytään saamaan uusia näkökulmia vähän tutkitusta kohteesta, käsittelemään vaikeiltakin tuntuvia asioita ja keräämään nopeasti syventävää tietoa. Haastattelu voidaan suorittaa yksilöille tai ryhmälle riippuen siitä, millaista tietoa halutaan saada selville. (Vilka & Airaksinen 2003, 63; Ojasalo ym. 2009, 95.) Suoritin haastattelut tapahtuma-alan toimijoille erikseen, jotta ryhmäpainetta ei syntyisi ja haastateltavat henkilöt tunsivat olonsa rennoiksi kahdenkeskisessä haastattelutilanteessa.

Vilka ja Airaksinen (2003, 63–64) sekä Ojasalo ym. (2009, 41, 95) suosittelevat yksilöille tehtävissä haastatteluissa käytettäväksi teemahaastattelua, joka nimensä mukaisesti toimii erityisesti silloin, kun halutaan saada tietoa jostakin tietystä teemasta. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset on muotoiltu avoimiksi, sillä vastaajia ei haluta ohjata liikaa ja kysymysten järjestys tai sanamuodot saattavat vaihdella eri haastatteluissa. Haastattelut on mahdollista tehdä puhelimitse tai paikan päällä kasvotusten.

Myös minulle teemahaastattelu oli sopiva valinta. Haastattelussa minulla oli kaksi teemakysymystä, jotka koskivat tapahtumahenkilökunnan sisäistä viestintää sekä perehdyttämistä. Muotoilin kysymykset teoriaa apuna käyttäen sellaisiksi, ettei niihin pystynyt vastaamaan vain yhdellä sanalla. Kysymykset kokonaisuudessaan löytyvät liitteestä 1. Lähetin teemakysymykset marraskuun toisella viikolla haastateltaville sähköpostitse pari päivää ennen varsinaista haastattelua yhtä lukuun ottamatta, sillä viesti ei jostain syystä mennyt henkilön sähköpostista läpi. Haas-

tattelutilanteissa minulla oli mukana myös pieni muistilista, joka auttoi tarkentamaan saatuja vastauksia. Tein neljä haastattelua paikan päällä kasvotusten ja yhden puhelimitse. En kuitenkaan nauhoittanut ja litteroinut haastatteluja, koska tavoitteenani oli selvittää asiakokonaisuuksia ja käytännön toimintamalleja, eikä tutkia haastateltavien mielipiteitä tai pohdintoja teemoista. Olin arvioinut haastatteluiden kestoiksi puoli tuntia tai 45 minuuttia. Kaikki haastattelut kestivät kuitenkin vähintään 40 minuuttia ja enimmillään tunnin. Kuten aiemmin jo kerroin, suoritin haastattelut marraskuun puolivälissä ja aloin analysoida saamiani tuloksia ja ideoita heti haastatteluviikon lopulla. Seuraavissa kappaleissa esittelen vierailmani organisaatiot ja niistä soveltamani kehittämisehdotelmät.

4.3 Analyysi ja löydökset

Tässä osiossa syvennyn analysoimaan löytämiäni henkilöstön johtamisen toimintamalleja sekä pyrin soveltamaan niitä Pyhäniemen kartanon tarpeisiin. Osa kehitysehdotuksista soveltuu paremmin esimiesten ja alaisten väliseen toimintaan ja osa taas johtoportaan ja tuotannon puolelle. Ennen kuin paneudun kehittämisehdotelmiin, esittelen lyhyesti haastattelemani viisi organisaatiota ja muistutan, että aion analysoinnissa hyödyntää haastatteluiden kautta saatujen ideoiden lisäksi myös omia kokemuksiani tapahtuma-alalta.

Mukana kehittämistyössä oli muun muassa Sysmän Suvisoitto ry, joka järjestää vuosittain viikon kestävästä korkeatasoisesta klassiseen musiikkiin painottuvaa kesäfestivaalia ja konserttipaikkoina toimivat esimerkiksi paikalliset kirkot ja kartanomiljööt. (Sysmän Suvisoitto 2012.) Toinen organisaationi oli Tuusulan kunnan kasvatus- ja sivistystoimi, joka huolehtii kunnan tarjoamien kulttuurikonaisuuksien lisäksi esimerkiksi kahden historiallisen taiteilijakodin taidenäyttely-, museo- ja konserttitoiminnasta. (Hokkanen & Kärkkäinen 2012.) Lisäsin joukkoon myös helsinkiläisen Seurasarisäätiön, joka järjestää monia suomalaisten tärkeimpiin juhlapyyhiin liittyviä kansantapahtumia Seurasaaressa. (Seurasarisäätiö 2009.) Lahdesta valitsin Summer Up Oy:n, sillä nuorekas yritys järjestää monipuolisia tapahtumia, kuten konsertteja ja suuria festivaaleja ympäri Suomea sekä Sibeliustalo Oy:n, joka kokemukseni mukaan on yksi maamme tunnetuimmista

kongressi- ja konserttikeskuksista. (Summer Up 2012.) Haastateltavat henkilöt löytyvät liitteestä 2.

4.3.1 Sisäisen viestinnän keinot

Haastattelun ensimmäisessä teemassa halusin selvittää, minkälaisia erilaisia sisäisen viestinnän keinoja organisaatiot käyttävät kulttuuritapahtuman eri vaiheissa. Käsittelen ensiksi ehdotelmat, jotka parantaisivat henkilöstön välistä viestintää ennen tapahtuman toteutusta. Tämän jälkeen avaan kehittämisideoita tapahtuman aikaisista kommunikaatiokeinoista ja lopuksi esittelen käytäntöjä, jotka auttaisivat henkilöstön välisessä viestinnässä tapahtuman päättymisen jälkeen.

Kysyttäessä henkilöstön jäsenten välisistä yhteydenpitokeinoista, vastasivat kaikki haastateltavat sähköpostin olevan yksi käytetyimmistä sisäisen viestinnän välineistä. Myös Pyhäniemessä sähköpostilla on merkittävä rooli kaikenlaisessa tiedotuksessa. Mikäli sähköpostien määrä alkaa paisua liian suureksi, suositteli eräs haastateltavista viestien lähettämisen ja kopioimisen priorisoimista. Toisin sanoen olisi erittäin tärkeää muistaa, ettei pitkän viestiketjun lähettäjän tarvitse välttämättä kopioida muille työntekijöille ketjun jokaista väliviestiä erikseen, vaan lähettäjä voi välittää viestiketjun muille henkilöstön jäsenille siinä vaiheessa, kun viestejä koskeva aihe on saatu käsiteltyä loppuun. Uskoisin, että tämä auttaisi ainakin yrityksen johtoporrasta välttämään tai hillitsemään liiallisen tiedotuksen määrää. Myös aiemmin esittelemäni O’Toole (2011, 214) vahvistaa tätä olettamusta kertoessaan, että liiallisen tiedottamisen seurauksena osa viesteistä voi jäädä lukematta ja viestintä menettää vastaanottajan näkökulmasta arvoaan.

Mitä taas tulee esimiehen ja alaisten väliseen sähköpostiviestintään, oli ilo kuulla, että ainakin kahdessa haastattelemassani organisaatiossa tapahtumia ja muuta organisaation kulttuuritoimintaa koskevat mediatiedotteet lähetetään aina myös sähköpostilla kaikille työntekijöille. Käytäntö on myös tehokas tapa antaa työntekijöille tapahtumista hyvät faktatiedot. Tämä vahvistaa Parkkolan (2005, 48) näkemystä siitä, että kun omille henkilöstön jäsenille kerrotaan samat tiedot kuin ulkopuolisille sidosryhmille, kokevat työntekijät olevansa arvostettuja. Pyhäniemelle

tämä olisi suositeltava käytäntö siitäkin syystä, että työntekijöiden tietämys median ja sitä kautta yleisön tiedoista helpottaa myös asiakaspalvelua. On huomattavasti miellyttävämpää vastata puhelimesta tai paikan päällä kartanolla asiakkaiden tiedusteluihin esimerkiksi tulevista konserteista, kun on tietoinen asiakkaan mahdollisista alustavista tiedoista aiheeseen liittyen.

Yksi keino kehittää sähköpostia sisäisen viestinnän välineenä on säännöllisin väliajoin annettavan viikkotiedotteen lähettäminen työntekijöille. Opiskelijakunnan hallituksessa toimiessani esimiehemme lähetti joka maanantaiaamupäivä hallituksen jäsenille tiedotteen, jossa hän selosti tulevan viikon ohjelman hallituksen osalta. Varsinaisia rutiinitoimenpiteitä ei tässä käyty läpi, vaan keskityttiin normaalisia poikkeaviin tehtäviin. Tiedotteesta kävi ilmi, mitä kukakin hallituksen jäsen oli tekemässä minäkin viikonpäivänä ja missä, mitä palavereja oli tiedossa ja mistä aiheesta sekä mitä merkittäviä tapahtumia oli tulossa. Usein näihin erikoistilanteisiin oli liitetty myös jokin pieni muistutus käytännön toimenpiteistä. Tämänkaltaisen viikkotiedote sopisi mielestäni ehdottomasti myös Pyhäniemeen, jossa kesätyöntekijät ovat kartanolla töissä koko taidetapahtuman ajan eli noin kuusi tai seitsemän viikkoa. Kartanon viikkotiedotteessa voitaisiin kertoa esimerkiksi lähenevistä konserteista ja niihin liittyvistä erikoistoimenpiteistä, mahdollisista palavereista, esimiehen vapaapäivistä (näin työntekijät tietäisivät tämän saavutettavuudesta) ja saapuvasta tapahtumatavarasta. Kun työntekijät ovat tietoisia saapuvista lähetyksistä ja niiden määristä, he pystyvät vastaanottamaan ja sijoittamaan ne oikeille paikoilleen esimiehen ollessa poissa.

Vaikka sähköpostin käyttö onkin merkittävässä roolissa henkilökunnan välisessä viestinnässä etenkin silloin, kun kaikki työntekijät ovat harvoin samaan aikaan töissä, ovat kasvotusten pidettävät palaverit ennen tapahtumaa mielestäni silti tehokkaampia. Myös O'Toole (2011, 214) ei luota pelkkään sähköpostin käyttöön. Hänestä on vaarallista olettaa, että viestin saaja on automaattisesti lukenut ja ymmärtänyt viestin vain, koska se on hänelle lähetetty. Lisäksi kolme haastattelemistani henkilöistä korosti palaverien osuutta organisaationsa toiminnassa. Yhdessä organisaatiossa saatetaan pitää pieniä palavereja jopa päivittäin. Kahdessa muussa palaveria pidetään joko kerran viikossa tai produktiokohtaisesti riippuen tapahtuman koosta ja pituudesta. Haastateltavat kertoivat palaverien toimivan esimie-

hen varmistuskeinona siitä, että kaikki hoituu niin kuin pitääkin sekä myös työntekijöiden tilaisuutena päästä kehittämään tapahtuman käytännön toimia. Samaa vakuuttaa myös Parkkola (2005, 48) kertoessaan, että asioiden perillemeno pystytään varmistamaan yhteisissä palavereissa ja samalla annetaan työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa.

Ehdottaisin, että Pyhäniemessä pidettäisiin kesäkaudella joka viikon alussa vartin tai puolen tunnin mittainen palaveri ennen näyttelyn avautumista. Tällainen viikkopalaveri syventäisi aiemmin ehdottamani viikkotiedotteen sisällöllistä käytännön tietoa. Tämän lisäksi kesätyöntekijöiden kanssa olisi hyvä pitää myös konserttikohvaisia palavereja pari päivää ennen tapahtumaa, joissa käytäisiin yksityiskohtaisesti läpi laajempien tapahtumapäivien ohjelmat, aikataulut sekä työntekijöiden työasemat ja roolit.

Kiireisimmille tapahtumaviikoille eräs organisaatio oli kehitellyt selkeän ja yksinkertaisen Microsoft Excel -taulukkokokonaisuuden, josta jokainen tapahtuman ydintiimiläinen pystyi tarpeen tullen ennen tapahtumaa tai tapahtuman aikanakin tarkistamaan kaikkien vastualueet. Taulukossa oli monta välilehteä, jotka oli nimetty viikonpäivien ja päivämäärien mukaan ja jokaisessa välilehdessä oli kyseisen päivän tarkat aikataulut aamusta iltaan. Aikatauluihin oli laitettu tapahtuman eri asiakokonaisuuksille omat värinsä (vihreä = markkinointia koskevat asiat, kuten palaverit) sekä henkilö tai henkilöt, jotka olivat kyseisestä sektorista vastuussa.

Kartanolla tällainen systeemi sopisi nimenomaan poikkeuksellisille konserttiviiikoille, jolloin pitkin viikkoa ennen konserttipäivän alkua tapahtuu ja paljon. Hyvin tehty taulukkopohja olisi myös internetistä riippumaton. Taulukosta selviäisi esimerkiksi tapahtuman rakenteiden, kuten lavan rakennuksen aloitusajankohta ja kuka rakentajat vastaanottaa tai sitten taulukosta pystyisi näkemään kesätyöntekijöille tarkoitettun konserttipalaverin pitopaikan, ajankohdan sekä palaverin vetäjän. Konserttipäivinä taulukosta voisi nähdä henkilöstön työasemat ja -tehtävät. Vaikka Excel-taulukko toimisi aktiivisesti vain yrityksen johdon ja talonmiesten välillä, olisi kannattavaa kopioida taulukoiden välilehdet silti myös kesätyöntekijöille, jotta he yllättävän tarpeen tullen voisivat kysyä jostakin asiasta suoraan siltä hen-

kilöltä, joka on siitä vastuussa. Samalla tapahtumatyöntekijät saisivat taas yksityiskohtaisempaa tietoa tapahtumista sekä olisivat tietoisempia kartanon alueelle saapuvista uusista tulokkaista ja puistossa tapahtuvista rakennusprojekteista.

Vaihtoehtoinen keino taulukkojärjestelmälle voisi olla sähköinen kalenteri. Yksi haastateltavista organisaatioista käyttää päivittäisessä toiminnassaan Microsoft Outlookia, jossa toimivat niin sähköposti- kuin kalenteritoiminnot. Kalenterin avulla työntekijät pystyvät kätevästi näkemään toistensa menot ja aikataulut. Toki kyseinen ohjelma vaatisi pienen rahallisen panostuksen. Vaikka minulla ei ole kokemusta Outlookin kalenteritoiminnoista, oli meillä opiskelijakunnan hallituksessa käytössämme Google Kalenteri (Calendar), johon pystyi kirjaamaan omat menonsa sekä näkemään muiden aikataulut ja tapahtumat. Kaikille kalenterissa mukana oleville henkilöille pystyi antamaan oman värinsä, joka osaltaan myös selkeytti kalenterin luettavuutta. Google Kalenteria on mahdollista kokeilla 30 päivän ajan ilmaiseksi, joten tämä voisi olla pehmeä lasku sähköisten kalenterien maailmaan myös Pyhäniemelle. (Google 2012.)

Kartanossa kalenteri voisi toimia ainakin aluksi esimiesten ja talonmiesten välillä ja jos käytäntö tuntuu toimivalta, voisi kalenterin käyttöä opettaa myös kesätyöntekijöille, joilla olisi oikeudet vain kesäkauden ajan. Ennen kaikkea uskoisin tämän olevan hyvä työkalu kartanon johdolle ja talonmiehille, jotka eivät työskentele kartanon alueella samanaikaisesti kuin osan vuodesta. Talviaikaan kalenteri kertoisi esimerkiksi esimiesten vierailuista kartanolla erinäisten asiakas- tai taiteilijatapaamisten yhteydessä tai kartanossa pidettävistä yksityistilaisuuksista. Kesällä kalenteri toimisi hyvänä tarkistuskeinona erilaisista palaverista, taidetapahtuman kokoamisen vaiheista tai konserttipuitteiden rakentamisesta vastaavista firmoista ja vastuuhenkilöistä. Vaikka sähköinen kalenteri onkin riippuvainen internetistä, sen päivittäminen ja käyttäminen on silti entistä helpompaa lisääntyneiden älypuhelinien ansiosta.

Virallisempien taulukoiden ja kalentereiden vierellä henkilöstöllä on myös mahdollista käyttää rennompaa sosiaalista mediaa viestintäkeinona. Yksi haastateltamani henkilöistä kertoi etenkin nuorten tapahtumajärjestäjien käyttävän viestinnässään useita sosiaalisen median ohjelmia, myös tapahtuman aikana saadakseen

reaaliaikaista tietoa toisilleen nopeasti. Esimerkiksi Facebook, jota organisaatiot usein korostavat markkinoinnin välineenä, soveltuu myös henkilöstön jäsenten väliseen yhteydenpitoon. Itse olen jo tottunut erilaisten tapahtumien tai organisaatioiden omien henkilöstön Facebook-ryhmien käyttäjä. Kokemukseni mukaan työntekijöille luotua suljettua Facebook-ryhmää voidaan käyttää yllättävien muutosten ilmoittamiseen, käytännön asioista muistuttamiseen tai työntekijöiden työvuorojen vaihtamisiin. Joskus tällaista ryhmää on pidetty enemmänkin työntekijöiden rentoutumiskanavana, jonka avulla on nostettu porukan yhteishenkeä. Koska Pyhäniemen kesätyöntekijät ovat nuoria ihmisiä, olisi heille tämänkaltaisen Facebook -ryhmä varmasti tervetullut. Työntekijöiden lähin esimies voisi ryhmässä ilmoittaa viikkotiedotteesta tai -palaverista unohtuneita tai muuttuneita asioita, kertoa yllättävistä konsertteja koskevista seikoista sekä kerrata tapahtumapäivien aikatauluja ja työasemia.

Näissä tähän mennessä esittelemissäni erilaisissa sisäisen viestinnän keinoissa korostuu henkilökunnan yhtenäinen ja tasapuolinen yhteydenpito sekä tiedon laaja jakaminen. Eräs haastateltavistani kertoikin, että yhteinen tekeminen on heidän organisaationsa elinehto. Hän myös selosti, että kun kaikki työntekijät ovat tietoisia toistensa vastuualueista, tehtävistä, aikatauluista ja menoista, ei haittaa, vaikka yksi porukasta yllättäen sairastuisi. Tiedon jakamisen ansiosta joku muu pystyy auttamaan ja ottamaan väliaikaisesti ohjat sairastuneen henkilön työtehtävissä. Mielestäni tämä kiteyttää vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni, jossa pohdin henkilöstön sisäisen viestinnän merkitystä tapahtumaorganisaation toimivuuden kannalta. Kokemukseni mukaan tiedon panttaamisesta seuraa usein vain hämmennystä ja väärinkäsityksiä. Tietoisuus työtovereiden tekemisistä ja organisaation pienimmistäkin tapahtumista parantaa työyhteisön sujuvuutta ja toimivuutta. Myös jo teoriaosuudessa esittelemäni Parkkola (2005, 34) luottaa sisäisen viestinnän rooliin yhtenä organisaation tärkeimpänä osatekijänä sanoessaan, että yhteisön toimivuuden takaa nimenomaan sen sisäinen viestintä.

Sisäiseen viestintään kuuluu kuitenkin myös tapahtumanaikainen kommunikointi. Kolme haastateltavista kertoi, että heidän organisaationsa käytetyin kommunikatiiväline tapahtumien aikana henkilökunnan kesken on puhelin. Jo työn teoriaosassa Van der Wagen (2007, 205) sekä Silvers (2008, 194) esittelivät känny-

kän yhtenä yleisimmistä tapahtumanaikaisista kommunikaatiolaitteista ja suosittelivat sen käyttämistä pienemmissä tapahtumakokonaisuuksissa. Haastateltavat puhuivat soittamisen puolesta, sillä tekstiviestin lähettämisessä on sähköpostin tapaan se riski, ettei viesti tule välttämättä luetuksi. Mielestäni tekstiviestin väärinää tai pientä piipitystä on lisäksi erittäin vaikeaa, ellei mahdotonta huomata kaikessa tapahtumahälinässä. Lisäksi eräs henkilöistä kertoi, että jos tapahtumapaikka on kohtuullisen kokoinen ja työasemat eivät ole liian kaukana toisistaan, hyvä keino myös saada viesti perille on mennä suullisesti kertomaan asiansa kaikille työasemille. Tällainen tapa mielestäni helpottaa myös viestin ymmärtämisessä.

Päällimmäisenä tapahtumanaikaisista kommunikointivälineistä minulle jäi kuitenkin mieleen radiopuhelimet, joiden vannoutuneiksi käyttäjiksi kaksi haastateltavista tunnustautui. Teoriaosuuden Van der Wagen (2007, 205) sekä Silvers (2008, 194, 197) puhuvat teoksissaan myös kaksisuuntaisten radiopuhelinten käytön puolesta tapahtumissa. Kirjoittajien mukaan ne mahdollistavat usean työntekijän yhteydenpidon samalla kanavalla. Toinen haastateltavista suositteli myös jakamaan radiopuhelinten kanavat sektoreittain. Hän kehotti huolehtimaan radiopuhelinten laadukkuudesta, etteivät signaalit yhtäkkiä kesken viestinnän nappaa esimerkiksi lähistöllä olevien rakennusmiesten kanavaa.

Kartanolla radiopuhelimet olisivat varmasti erittäin hyödylliset, jos ei kesäkauden päivittäisessä toiminnassa taidetapahtuman apuna, niin ainakin suuremmissa puistokonserteissa. Radiopuhelinten avulla kesätyöntekijät pystyisivät esimerkiksi kysymään toisiltaan apua yllättävissä tilanteissa, esimies voisi tarkistaa radiopuhelimen välityksellä kaikkien työasemien tilanteen (onkin jokin asia loppumassa tai tarvitaanko jossain lisäapua) ja yllättävät muutostilanteet saataisiin raportoitua nopeasti kaikille. Jaettujen kanavien ansiosta työntekijät saisivat nopeasti kiinni myös turvapuolen henkilöstön. Radiopuhelimet ovat siinäkin mielessä minusta parempi vaihtoehto kuin kännykät, sillä kännykällä soittaessa saa viestin vain yhdelle henkilölle kerrallaan. Muutenkin tiedonkulku on paljon hitaampaa kännykällä, sillä soittajan on jouduttava odottamaan koko hälyttämisen ajan, ennen kuin pääsee kertomaan asiansa. Radiopuhelinten käytössä korostuu myös aiemmin mainitsemani yhteinen tekeminen ja tiedonjako, koska vaikka asiaa olisi vain yh-

delle henkilölle, radiopuhelimella tiedotettaessa myös muut ovat tietoisia toisen työaseman pärjäämisestä.

Kun tapahtuma tulee päätökseensä, esimiehet saattavat monesti unohtaa, kuinka suuri merkitys palautetilaisuuksilla ja kiitoksilla työntekijöille on. Kaikki haastateltavat kertoivat kiittävänsä tapahtumatyöntekijöitään joko suullisesti tai sähköpostitse. Osa sanoi järjestävänsä suuren tapahtuman jälkeen henkilökunnalle rennon juhlatilaisuuden esimerkiksi ravintolailallisen muodossa eli tapahtuma-alan termillä puhuttaessa karonkan tai antavansa jonkin pienen lahjan muistoksi. Tiedän, että Pyhäniemessä kiittäminen sujuu mallikkaasti, mutta kuten yhdessä haastattelussa kävi ilmi, myös hyvien asiakaspalautteiden välittäminen työntekijöille voisi vielä vahvistaa kiitosta.

Mitä taas tulee palautteiden antamiseen ja vastaanottamiseen, kokemukseni mukaan tapahtuma-alalla on varsin yleistä alkaa analysoimaan onnistumisia ja kehityskohtia suullisesti täysin spontaanisti ennen kuin tapahtuma on edes kunnolla päättynyt. Valitettavaa onkin se, ettei kaikkia keskustelun tietoja välttämättä kirjata ylös tai sanota eteenpäin missään vaiheessa. Kuten Pyhäniemessä, jossa tapahtumatyöntekijöiden määrä on suhteellisen pieni, voisi henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden pitäminen olla paras keino saada ja antaa palautetta. Jälleen kerran käytän sovellettavana esimerkkinä opiskelijakunta aikojani, jossa esimiehemme antoi meille viikkoa ennen keskustelun pitämistä täytettäväksi palautelomakkeen, jossa oli avoimia kysymyksiä muun muassa organisaation toiminnasta, omasta pärjäämisestä ja esimiehen onnistumisesta ohjaajana. Täytetty lomake käytiin kohta kohdalta esimiehen kanssa läpi, pohdittiin rehellisesti vastausten syitä ja annettiin rakentavaa palautetta hyvässä hengessä puolin ja toisin. Tällaisen niin sanotun yhdistetyn palautteen keruumenetelmän käyttöä vahvistaa myös Vallon ja Häyrisen (2008, 173) toteamus siitä, että kirjallisen palautelomakkeen keräämisen lisäksi on merkittävää kerätä myös suullista palautetta, koska ihmiset usein puhuvat mielipiteistään räväkämmin ja totuudenmukaisemmin kuin kirjoittaessaan niistä. Pyhäniemessä käytäntö voitaisiin toteuttaa aina kesäkauden päätteeksi, mahdollisimman nopeasti kauden päätöskonsertin jälkeen, ennen kuin kaikki ehtivät hajaantua omille teilleen.

4.3.2 Perehdyttämisen kehittämis ehdotelmat

Haastatteluiden toinen teema käsitteli organisaatioiden tapaa perehdyttää tapahtumahenkilöstöä. Kaikki haastateltavat kertoivat järjestävänsä tapahtumatyöntekijöille vähintään yhden ja usein jopa kolme perehdytystilaisuutta. Eräissä organisaatioissa perehdyttäminen toimi yhteisen palaverin muodossa pari päivää ennen tapahtumaa, jossa käytiin kaikki tapahtuman osat kohta kohdalta suullisesti läpi. Toisissa organisaatioissa saatettiin järjestää yksi yleisinfo antava tilaisuus ja lisäksi tehtäväkohtaisia koulutuksia. Yksi haastateltavista sanoikin, että mitä lähemmäs tapahtumaa päästään, sitä yksityiskohtaisemmiksi perehdyttäminen ja tiedottaminen muodostuvat. Tätä mallia vahvistaa myös Van der Wagen (2007, 144, 155) kertoessaan, että tapahtuman koosta riippumatta henkilöstön jäsenten on saatava yhteinen yleistä tietoa antava koulutustilaisuus sekä sektorikohtainen koulutus, jossa annetaan yksityiskohtaista tietoa ja ohjausta työvuoroihin liittyen.

Myös Pyhäniemessä pidetään keskimäärin kaksi perehdytystilaisuutta kesätyöntekijöille. Etenkin yleisen perehdyttämisen yhteyteen olisi hyvä lisätä turvallisuuskoulutusta, jossa työntekijät saisivat harjoitella esimerkiksi vaahtosammuttimien käyttöä ja miten toimia erilaisissa ensiapu- ja hätätilanteissa. Eräs haastateltavistani kertoi, että he pitävät koko tapahtuma-alueen henkilökunnalle vuosittain tämänkaltaisen niin sanotun pelastuspäivän, jonka vetäjänä toimii heidän tapahtumissa turvallisuudesta vastaava yhteistyökumppani. Sain myös sen käsityksen, että tähän turvallisuuskoulutukseen osallistuvat uusien lisäksi myös useampana vuonna olleet työntekijät. Tämä on mielestäni erittäin hyvä asia, sillä vaikka vanhoille työntekijöille olisi järjestetty koulutus jo kerran, ei tämä tarkoita, etteivätkö he tarvitsisi kertausta.

Esittelin teoriaosuudessa myös Van der Wagenin (2007, 145) perehdyttämismallin, jonka tarkoituksena on tutustuttaa työntekijät tulevaan työympäristöönsä eli tapahtumapaikkaan. Myös kolme haastateltavista toimijoista kertoi kierrättävänsä työntekijät tapahtuma-alueella päivää tai paria ennen tapahtuman alkua tai joissain tapauksissa ensimmäisen tapahtumapäivän aamuna. Eräs haastattelemani henkilö painotti tapahtumapaikan perehdyttämisen tärkeyttä, sillä hänestä oli olennaista,

että kaikki työntekijät tiedostaisivat mistä tekijöistä tapahtuma-alue muodostuu, vaikka heidän oma työpisteensä sijoittuisikin vain pienelle alueelle.

Pyhäniemessä etenkin uusien työntekijöiden kanssa olisi hyvä käydä kaikki rakennukset ja piha-alue läpi. Vaikka vanhat työntekijät tunsivat ympäristön hyvin, ei voida olettaa, että he myös näyttävät kaikki paikat uusille tulijoille. Toki tämä on mahdollista, jos asiasta sovitaan erikseen, kuten eräässä haastattelemasani organisaatiossa, jossa suuri osa työhön perehdytyksestä tapahtuu keskustelemalla kokoneiden työntekijöiden kanssa. Lisäksi ennen suuria puistokonsertteja voitaisiin kiertää piha-alue läpi ja esitellä uusien telttojen ja muiden työpisteiden tehtävät. Jotta tapahtumapaikan tunteminen ja oppiminen sujuisi paremmin, voitaisiin kesätyöntekijöille jakaa myös kartta kartanon alueesta. Teoriaosassa esimerkiksi Allen ym. (2011, 482) suosittelevat tapahtumapaikan kartan jakamista henkilöstön jäsenille. On huomattavasti helpompaa ymmärtää saatuja viestejä tulevasta kesäkaudesta tai käytyjä palavereja konserteista, kun tapahtumaympäristö yksityiskohtineen tunnetaan etukäteen.

Kun mietin omia kokemuksiani tapahtuma-alalta, on harmillista, miten vähän visuaalisuutta perehdytyksissä käytetään, sillä fraasi ”kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa” sopisi tapahtumaperehdytyksiin myös. Pari haastateltavista puhuikin käyttävänsä perehdytyksissä apuna videoita ja kuvia. Tämä olisi hyvä keino myös Pyhäniemeen, jossa ensimmäisissä perehdytyksissä voitaisiin näyttää kuvia aiempien vuosien taidetapahtumista ja niiden teoksista. Toki kartanolla työntekijöiden luettavissa ovat vanhemmat vuosijulkaisut, joista löytyy tiedot kesäkauden taiteilijoista ja kuvia teoksista, mutta julkaisuissa teosten kuvat on saatettu ottaa esimerkiksi studioissa. Erillisten kuvien avulla työntekijät näkisivät, miten teokset on sommiteltu kartanoon ja sen ympäristöön ja näin he saisivat jälleen laajempaa kokonaiskuvaa taidetapahtumasta.

Perehdytyksissä olisi hyvä näyttää myös videomateriaalia ja kuvia yrityksen järjestämistä erilaisista konserteista. Videoiden avulla pystyttäisiin näyttämään muun muassa konserttien ihmismäärää ja eri työasemien työskentelytilanteita, mikä osaltaan voisi henkisesti valmistaa työntekijöitä tulevaan työtahtiin ja mahdollisesti myös erityyppisiin asiakkaisiin. Kuvat toimisivat myös hyvänä apuna myö-

hemmissä tehtäväkohtaisissa koulutuksissa, jossa vaikkapa konserttien lipunmyynnin tai VIP-vieraiden ilmoittautumista on helpompi havainnollistaa näyttämällä otoksia edellisiltä vuosilta.

Jatkaakseni tehtäväkohtaisista perehdytyksistä, kolme haastattemistani henkilöistä kertoi käyttävänsä demonstrointia osana perehdytystä. Teorian mukaan demonstrointi on toimiva tapa perehdyttää, sillä siinä ideana on, että ensin perehdyttäjä näyttää kuinka tehtävä pitää suorittaa, jonka jälkeen työntekijä saa kokeilla itse perässä. (Van der Wagen 2007, 160.) Oli mielenkiintoista kuulla, kun yksi haastateltavista kertoi todenneensa, että vielä tehokkaampi tapa opettaa jotakin tehtävän suorittamista (työpäivän lopetusrutiinit) on antaa työntekijän tehdä toimenpide alusta saakka itse samalla kun hän itse selostaa vieressä. Hän siis jätti väliin oman esimerkinäyteensä tehtävästä.

Tämä voisi mielestäni toimia myös Pyhäniemessä, jolloin työntekijä pystyisi alusta saakka luomaan oman tyyliensä tehtävän tekemiseen ja näin se jäisi paremmin mieleen. Demonstroinnin lisäksi Van der Wagen (2007, 162) suositteli perehdytyksessä käytettävään roolileikkiä etenkin asiakaspalvelutilanteiden harjoitteluun. Kartanolla erilaisia asiakaspalvelutilanteita voisi olla hyvä harjoitella uusien työntekijöiden kanssa esimerkiksi kokeneempien työntekijöiden avustuksella. Joistakin tämä saattaa tuntua alleviivaukselta, mutta jos tarkoituksena on luoda korkeatasoisia kulttuurisia elämyksiä, on laadukas ja ystävällinen asiakaspalvelu mielestäni yksi näkemyksen lähtökohdista.

Selvitin haastatteluissa myös, minkälaisia materiaaleja työntekijät saavat perehdytyksistä tai palavereista. Yleisimpiä olivat organisaation tai tapahtuman omat esitteet sekä tapahtuman aikataulut ja ohjelmat. Eräs haastateltavista kertoi, että heillä on tapana tehdä pienimmistäkin käsitellyistä asioista omat muistiot, jotka sitten jaetaan ainakin ydintiimin kesken. Tässä korostuu taas viime kappaleessa puhumani tiedon jakamisen tärkeys. Vaikka joku ei olisikaan palaverissa paikalla, hän pääsee muistion avulla kartalle käsitellyistä aiheista. Kahdessa organisaatiossa työntekijöille annetaan oma perehdytyskansio, josta löytyy muun muassa yleistietoa tapahtumakokonaisuudesta sekä tarkemmat ohjeet henkilön sektorikohtaisista

työtehtävistä. Historiallisten kohteiden toimijat saattavat antaa työntekijöilleen tiivistetyn lukupaketin kohteiden menneisyydestä ja niiden omistajista.

Uskoisin, että tulevaisuudessa myös Pyhäniemessä olisi tarvetta perehdytyskansioille, kunhan kesätyöntekijöiden toimenkuvat vielä muokkautuvat lisää. Kansioiden ei tarvisi olla mitään 30-sivuisia opuksia, vaan selkeitä paketteja, joissa kerrottaisiin tarkemmin kartanon rakennuksista, historiasta, ympäristöstä, sisustuksesta ja omistajista. Kansioista työntekijät voisivat tarpeen tullen myös tarkistaa työtehtäviensä yksityiskohtia sekä yleisiä turvallisuusohjeita.

Kun tarkastelin aiempia kokemuksiani ja niistä saamiani oheismateriaaleja, löysin sieltä pari Pyhäniemeen sopivaa ehdotelmää, jotka varmasti auttaisivat asiakaspalvelun laadun kehittämisessä. Kuten Kangas ja Hämäläinen (2007, 10) toteavat, oheismateriaalit auttavat asioiden mieleenpainamisessa sekä nopeuttavat niiden oppimista. Ollessani suuremman kaavan urheilutapahtumassa vapaaehtoisena, saimme käsikirjat, joihin oli kerätty teemaan liittyvää englant-suomi sanastoa, kuten urheilulajien nimiä, kilpailuun liittyviä termejä sekä asiakaspalvelutilanteisiin sopivia lausahduksia.

Tällaisen sanaston laatiminen olisi mielestäni hyvä lisä kartanolle, jossa ulkomaalaisia asiakkaita käy viikoittain ellei jopa päivittäin. Sanasto sisältäisi sanoja esimerkiksi kartanon historiasta, sisustuksesta, teoksista ja puistosta. Lisänä olisivat yksinkertaiset lauseet, jotka liittyisivät asiakkaan ohjaukseen alueella. Tarkoituksena olisi sisällyttää mukaan vain tarpeellisimmat sanat ja jakaa kaikille kesätyöntekijöille omat sanastot perehdytyksen yhteydessä. Sanastot toimisivat hyvänä apuvälineenä kesätyöntekijöille taidetapahtumassa, sillä ulkomaalaiset asiakkaat ovat kartanosta usein varsin kiinnostuneita. Englannin lisäksi sanastot voitaisiin kääntää myös ruotsiksi, sillä kartanon ruotsinkielisiä asiakkaita varmasti miellyttäisi saada palvelua omalla kielellä.

Hieman samoilla linjoilla toimivat myös laminoidut taskutiedot, joita käytettiin eräässä harjoittelupaikassani. Taskutieto oli siis pieni kortti, josta löytyi erittäin tiivistettynä paikan tärkeimmät faktatiedot, kuten rakennusvuosi, arkkitehdit, alueen eri osat ja paikan entinen käyttötarkoitus. Kortista pystyi äkkiä tarkistamaan

asiakkaan kaipaaman vastauksen ilman, että tarvitsi lähteä häiritsemään ja kyselemään vastausta muilta työtovereilta. Pyhäniemen taskutiedosta voisi käydä ilmi rakennusten valmistumisvuodet, kartanon merkittävimmät omistajat, mitkä huonekalut päärakennuksessa ovat alkuperäisiä tai päärakennuksessa taidenäyttelyyn kuulumattomien teosten tekijät. Kortissa voisi siis yleistiedon ja historian lisäksi olla vastauksia kysymyksiin, joita kesätyöntekijöiltä usein kysytään, mutta joihin ei löydy kirjallista vastausta. Vaikka jonkun mielestä kortin tai sanastojen kaltaiset lunttilaput voivat suorassa asiakaspalvelutilanteessa olla noloja, on nopea vastauksen tarkistus paperista mielestäni parempi vaihtoehto kuin se, että työntekijä antaa jonkun hyvin epämääräisen tai väärän vastauksen tai lähtee etsimään rakennuksesta henkilöä, joka osaisi vastata asiakkaan kysymykseen.

Mietittäessä vastausta toiseen teemakysymykseeni, jossa pohdin, mikä vaikutus työntekijöiden perehdyttämisellä on kulttuuritapahtuman toteutuksen kannalta, olen teorian, haastatteluista saamieni vastausten ja omien päätelmieni avulla tullut siihen tulokseen, että työntekijöiden tietoisuuden ja osaamisen lisääntyessä myös tapahtuman sujuvuus kasvaa. Tiedon jakaminen perehdytyksissä ja palavereissa auttaa työntekijöitä ymmärtämään tapahtuman kokonaisuutta sen osa-alueineen ja tämä taas heijastuu myöhemmin itsevarmana ja rauhallisena työskentelynä tapahtuma-alueella. Ja kuten teoriaosuuden Goldblatt (2011, 140) kertoo, henkilökunnan perehdyttämiseen kannattaa panostaa, sillä tapahtuman työntekijät ovat se kriittinen voimavara, joka pystyy tuottamaan asiakkaalle unohtumattomia kokemuksia.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyöprosessini käynnistyi ollessani harjoittelussa Pyhäniemen kartanossa heinäkuun alusta elokuun puoliväliin. Vaikka alkuperäinen tarkoitukseni oli tehdä opinnäytetyö tapahtuman järjestämisestä, päädyin lopulta henkilöstön johtamisen kehittämiseen kulttuuritapahtumissa. Konkreettisiksi kehittämiskohteiksi valitsin henkilöstön perehdyttämisen ja sisäisen viestinnän harjoittelussa suorittamieni tehtävien innoittamana ja lisäksi ne ovat elintärkeitä osa-alueita kulttuuritapahtuman onnistumisen ja sujuvuuden kannalta.

Työn tarkoituksena oli löytää erilaisia kehittämiskeinoja kulttuuritapahtuman johtamiseen, eritoten tapahtumatyöntekijöiden sisäiseen viestintään sekä perehdyttämiseen. Näitä keinoja ja ehdotelmia saadakseni käytin apunani kahta menetelmää. Ensimmäinen oli benchmarking eli esikuva-arviointi, jossa tarkoituksena on verrata oman yrityksen toimintaa muihin organisaatioihin, ottaa näiltä hyväksi todettuja toimintamalleja ja soveltaa käytäntöjä omaan yritykseen toimivaksi. Vertasin siis Pyhäniemen kartanoa viiteen muuhun kulttuuri- ja tapahtumaorganisaatioon. Toinen menetelmäni oli teemahaastattelu, jossa haastattelun kysymykset jaetaan teemoittain ja kysymykset muotoillaan avoimiksi. Laadin omat kysymykseni tutkimusteemojeni pohjalta, ja näin ollen minulla oli kaksi teemakysymystä, joista toinen selvitti organisaatioiden sisäistä viestintää ja toinen työntekijöiden perehdyttämisprosessia. Marraskuun puolivälissä haastattelin neljää kulttuuritoimijaa heidän toimistoillaan ja yhtä puhelimesta. Haastattelut kestivät vähintään 40 minuuttia ja enintään tunnin.

Varsinaisia kehittämiskeinoja laatiessani käytin haastatteluista saamieni vastausten lisäksi apuna myös aiempaa kokemustani tapahtuma-alalta. Merkittävimmät kehittämiskeinot koskien sisäistä viestintää ennen tapahtumaa olivat viikkotiedotteet sekä viikkopalaverit, joiden käyttöönotto lisäisi työntekijöiden tietoisuutta kartanolla tapahtuvista erikoisjärjestelyistä. Tapahtuman aikana suurimmaksi kehittämiskeinoksi nousivat radiopuhelimet, joiden avulla pystyttäisiin viestimään monelle työntekijälle yhtä aikaa. Tapahtuman jälkeen olisi erittäin tärkeää pitää työntekijöiden kanssa henkilökohtaiset palautekeskustelut, jolloin molemmat osapuolet saisivat syvällisempiä ja yksityiskohtaisempia kehitysideoita toimintaa

koskien. Perehdyttämisen tärkeimpiä kehittämiskeinoja olivat muun muassa työntekijöiden tutustuttaminen tapahtumapaikkaan sekä asiakaspalvelutilanteiden harjoittelu esimerkiksi roolileikin avulla. Perehdyttämistilaisuuksissa jaettavaan oheismateriaaleihin saatiin myös kehitysehdotuksia, kuten esimerkiksi asiakaspalvelua helpottavat taskutiedot, joista voisi löytyä tiivistettynä vastauksia asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. Työssä syntyneiden kehittämiskeinojen määrän runsauden vuoksi tein niistä vielä erillisen yhteenvetotaulukon (LIITE 3), josta näkee kunkin ehdottamani keinon sekä niiden käyttöönotosta syntyvän hyödyn.

5.1 Työn arviointi

Vaikka tämän opinnäytetyön tekeminen onkin ollut minulle yhtä vuoristorataa, olen silti varsin tyytyväinen lopputulokseen. Kuten varmasti monella muulla, myös minulla oli vaikeuksia aloittaa teoriaosuuden kirjoittamista ja yllätyin siitä, miten hitaasti tekstiä syntyi. Sain lähteet kasaan melko vaivattomasti ja tavoitteenani oli käyttää mahdollisimman paljon englanninkielisiä lähteitä. Loppujen lopuksi lähteitä kertyi prosessin varrella varsin kattavasti ja olen tyytyväinen englanninkielisten lähteiden määrään. Vaikka englanninkielisestä tekstistä kirjoittaminen oli vaivattomampaa kuin kuvittelin, tuottivat muutamat tapahtuma-alan termit suurta päänvaivaa, sillä niille oli hankala löytää suomen kielellä vastaavia käsitteitä.

Tutkimusmenetelmät olivat minulta melko pitkään hukassa, ja vaikka en aluksi yhtään innostunut ideasta lähteä haastattelemaan matkailu- ja kulttuurialan eri toimijoita, täytyy myöntää, että haastatteluiden toteuttaminen oli työn miellyttävimpiä osuuksia. Lähtiessäni ottamaan yhteyttä organisaatioihin suurin pelkoni oli, etten saisi sovittua haastatteluajkoja tarpeeksi ajoissa. Yllättäen kaikki toimijat olivat haastateltavissa noin viikon varoitusajalla. Toisin sanoen pidin haastattelut hyvään aikaan, sillä toimijoiden pahin sesonki tai kiireiset viikot olivat jo takana-päin. Olin myös mielissäni ja hieman yllättynekin haastateltavien avoimuudesta ja tuntui, että kaikki tiedostivat aiheen tärkeyden ja merkittävyyden myös omassa organisaatiossaan. En osannut myöskään odottaa, että haastattelu toimisi niinkin vuorovaikutteisesti, sillä pari haastateltavista sai kysymyksistäni myös itselleen

ideoita ja uusia ajatuksia. Uskon, että rehellisten vastausten antamisessa auttoivat rennot haastattelutilanteet: neljä kasvotusten tehtyä haastattelua pidettiin toimijan omalla toimistolla tai työpaikan rauhallisessa ravintolassa ja puhelinhaastattelu käytiin iltapäivällä haastateltavan työpäivän päätteeksi. Osaltaan varmasti myös haastattelun aihe helpotti vastaamista eli jos tarkoituksenani olisi ollut tutkia toimijoiden mielipiteitä ja pyytää heitä analysoimaan omia sisäisen viestinnän ja perehdytyksen keinoja, olisivat vastaukset saattaneet olla kaunistellumpia.

Muutamassa haastattelussa huomasin, että toimijoilla oli vaikeaa ymmärtää, mitä hain sisäiseen viestinnän teemakysymyksellä, mutta kun annoin pari mahdollista viestinnän keinoa esimerkiksi, alkoi puhe virrata. Lopuilla haastateltavilla ei tuntunut olevan vaikeuksia vastaamisen kanssa ja mietin, että voisiko tämä johtua siitä, että toiset organisaatiot tiedostivat sisäisen viestinnän määrän ja merkityksen päivittäisessä toiminnassaan paremmin kuin toiset. En myöskään ole varma, olivatko haastattelemani organisaatiot niitä oikeita eli toisin sanoen en tiedä, minkälaisia kehitysehdotuksia olisin löytänyt toisenlaisista yrityksistä. Toisaalta olen tyytyväinen tutkimuksessa mukana olleiden organisaatioiden monipuolisuuteen niin koon, tapahtumakonseptien, henkilöstön kuin toimintatapojen puolesta. Organisaatioiden erilaisuus auttoi minua pohtimaan sovellettavia kehityskohtia vielä syvemmin.

Arvioitaessa haastattelun luotettavuutta, kertovat Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 231–232), että tapaustutkimuksen kohdalla perinteiset luotettavuuden eli reliaabeliuksen arviointikriteerit eivät päde, sillä kaikki kulttuuria ja ihmisiä käsittelevät kuvaukset ovat erityisiä eikä kahta samanlaista tapausta ole. On olemassa kuitenkin keinoja, joilla laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida ja parantaa. Ensinnäkin tutkijan on kerrottava rehellisesti tutkimuksen toteutuksen eri vaiheista sekä esimerkiksi haastattelusta on tehtävä selväksi aineiston keruun olosuhteet, paikat ja haastatteluihin käytetty aika. Lisäksi tutkijan olisi hyvä mainita mahdolliset virhetulkinnat, häiriötä synnyttäneet seikat sekä omat pohdinnat haastattelutilanteista. Olen esitellyt työssä haastatteluiden toteutustavat, analysoinut tilanteita ja kysymyksiä ja kertonut haastatteluihin käytetyn ajan.

Kun lähdin toteuttamaan haastatteluita, suurin pelkoni oli, etten saisi tarpeeksi hyviä ja edistyksellisiä kehittämisehdotuksia sovellettavaksi Pyhäniemelle. Vasta haastatteluiden jälkeen, kun aloin purkamaan ja analysoimaan saatuja vastauksia, ymmärsin, että olin asettanut itselleni liian suuret odotukset uusista kehitysideoista. Loppujen lopuksi olisi tärkeintä panostaa nimenomaan niihin yksinkertaisiin ja helposti toteutettaviin keinoihin, joihin Pyhäniemen resurssit myös riittäisivät. Tämän elintärkeän oivalluksen kautta onnistuin mielestäni punomaan haastatte- luista saaduista vastauksista, teoriapohjasta sekä omista ajatuksista ja kokemuksis- ta yhtenäisen ja kattavan kokonaisuuden. Uskon, että halutessaan toimeksiantaja pystyy hyödyntämään annettuja kehityskohtia päivittäisessä toiminnassaan.

Toisaalta olisi ollut mielenkiintoista nähdä, minkälaisia tai miten erilaisia kehitys- kohtia olisi löytynyt havainnoinnin avulla, jos olisin esimerkiksi ollut paikalla tarkkailemassa organisaatioiden viestintää ja perehdyttämistä tapahtumien tuotta- mis- ja toteuttamisvaiheissa. Kuitenkin kun mietin kehittämistyön kokonaisuutta, on todettava, ettei tekstistä olisi saanut läheskään niin yksityiskohtia huomioivaa ja syvällistä analyysia ellen olisi ollut kartanolla kesällä harjoittelussa näkemässä kesäkauden toimintaa. Oikeastaan voisikin sanoa, että tämänkaltaiselle kehitys- työlle oma kokemus yrityksestä yhdistettynä ulkopuolisiin havaintoihin ja löydet- tyihin ideoihin on paras lähtökohta.

5.2 Ammatillinen kehittyminen

Vaikka olin jo ennen harjoittelun aloittamista päättänyt tehdä opinnäyteyöni yk- sin, on silti myönnettävä, että välillä parin vertaistuki olisi ollut kyllä paikallaan. Oli monia hetkiä, jolloin olisin tarvinnut henkilöä, jonka kanssa ajatuksia olisi voinut jakaa. Pitkän pohdinnan ja jälkeen sain kuin sainkin aina ajatukseni ja ideani järkevään muotoon tietokoneen ruudulle. Vaikka opinnäytetyöprosessin laajuus ja rankkuus tuli minulle yllätyksenä ja epätoivon ja tuskastumisen hetkiä oli lukemattomia, olen silti erittäin iloinen, että selvisin työstä yksin.

Tieteellisen tekstin kirjoittamistyylin löytäminen oli aluksi hieman hankalaa, mut- ta mitä enemmän kirjoitin, sitä sujuvammin tekstiä tuntui syntyvän. Vaikeinta

työssä oli saada kasaan järkevä ja yhtenäinen teoriapohja, jota olisi myös mielenkiintoista ja helppoa luettavaa. Monien eri lähteiden käyttö samanaikaisesti oli osittain melko sekavaa, mutta opin siinä taas lisää organisoimisesta ja asioiden laittamisesta tärkeysjärjestykseen. Teoriaosuutta rakentaessani sain myös paljon lisää kärsivällisyyttä. Oli kuitenkin harmittavaa huomata, että olen edelleen varsin kriittinen ja ankara mitä tulee omiin tekemiini, joten niiden eteen on vielä tehtävä töitä.

Haastatteluiden toteuttaminen ja niistä saatujen vastausten avaaminen kehitysideoiksi oli ehdottomasti työn antoisin osa. Oli erittäin mielenkiintoista käydä tapaamassa erilaisia kulttuuritoimijoita ja oppia heidän toimintatavoistaan. Etsiesäni haastateltavia organisaatioita tutustuin moneen minulle vieraaseen tapahtuma- ja kulttuuriyritykseen. Huomasin samalla itsessäni myös heräävän kiinnostuksen vierailta jonain päivänä näissä kulttuurikohteissa. Kartanolla suorittamani harjoittelun jälkeen olen oivaltanut entistä enemmän asioita sisäisestä viestinnästä, perehdyttämisestä ja niiden tärkeydestä tapahtuma-alalla. Olen aiemminkin huomannut, että vaikka itse työn aikana oppii paljon käytännön toiminnoista ja työn tekemisestä, alkaa työjakson päättymisen jälkeen muodostua syvällisempi pohdinta, oppiminen ja ymmärrys omasta työskentelystä sekä organisaation tavasta toimia.

Opinnäytetyöni kokonaisuus on mielestäni onnistunut. Aiheen tärkeys tapahtumalan toimitsijoille on merkittävä ja aina ajankohtainen. Vaikka minulla oli rajauksen ja varsinkin tavoitteiden määrittämisen kanssa vaikeuksia, selvisin niistä lopulta kunniakkaasti. Olin tyytyväinen ratkaisuuni jättää työstä pois työntekijöiden rekrytoinnin ja vapaaehtoisten käsittely, sillä etenkin vapaaehtoistyöntekijöistä on viime aikoina tehty runsaasti opinnäytetöitä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johdannossa kerroin työni aiheesta eli henkilöstön johtamisen kehittämisestä kulttuuritapahtumissa sekä aiheen muodostumisesta Pyhäniemessä suorittamani harjoittelun kautta. Lisäksi esittelin omakohtaisista kokemuksista syntyneitä perusteluita aiheen tärkeydelle. Näin työn loppuvaiheessa olen entistä vakuuttuneempi sisäisen viestinnän ja perehdyttämisen merkittävydestä osana kulttuuritapahtuman johtamista. Kun henkilöstön jäsenten ohjaamiseen ja tiedottamiseen panostetaan, hyötyvät siitä työyhteisön lisäksi myös tapahtuman asiakkaat.

Kulttuurimatkailuun sekä henkilöstön johtamisen elementteihin painottuva teoriaosa toimi hyvänä vahvistuksena työn toiminnalliselle osuudelle, joka koostui tutkimusmenetelmien sekä kehittämiskeinojen esittelystä. Benchmarking- ja teemahaastattelu-menetelmät olivat työn kannalta toimivia ratkaisuja, sillä benchmarking mahdollisti tutustumisen erilaisiin kulttuuri- ja tapahtuma-alan organisaatioihin ja kulttuuritoimijoiden haastattelut puolestaan syvensivät tätä organisaatioiden toimintamalleihin tutustumista. Viiden kulttuuritoimijan haastattelut sekä aiemmista kokemuksistani soveltamat ideat muodostivat yhdessä monipuolisia kehittämiskeinoja Pyhäniemen kartanolle.

Kehittämistyössä ilmenneet tulokset antoivat myös pätevät vastaukset johdannossa esittämiini tutkimuskysymyksiin. Pohdittaessa henkilöstön sisäisen viestinnän merkitystä tapahtumaorganisaation toimivuuden kannalta, voidaan päätellä, että mitä enemmän organisaation henkilöstön jäsenet kommunikoivat keskenään ja mitä enemmän tapahtumatietoa jaetaan kaikille, sitä paremmin organisaatio ja sen työntekijät myös toimivat. Tulevaisuudessa menestyäkseen on panostettava yhteiseen tekemiseen. Mitä taas tulee toiseen teemakysymykseeni, jossa pohdin, miten työntekijöiden perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa kulttuuritapahtuman toteutukseen, on vastaus myös varsin selkeä. Perehdyttämiseen ja siellä annettuun tietoon sekä oheismateriaaleihin on syytä panostaa, sillä työntekijöiden osaamisen ja tietoisuuden lisääntyessä myös tapahtuman sujuvuus ja asiakaspalvelun laatu kasvavat. Ennen kaikkea sisäisen viestinnän ja perehdyttämisen kehittämisessä on tärkeää muistaa, että ennen kuin lähdetään etsimään suuria ja innovatiivisia ratkaisuu-

ja, kannattaa ensin panostaa niihin yksinkertaisiin asioihin, sillä loppujen lopuksi ne voivat olla niitä kaikista toimivimpia keinoja.

Kun mietin mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia, olisi aiemmin mainitsemani kommunikaation ja perehdyttämisen havainnointi tapahtumissa mielestäni myös hyvä tapa löytää ideoita, sillä havainnoidessa saisi parempaa käsitystä siitä, kuinka tapahtumassa käytetyt viestinnän menetelmät soveltuvat nimenomaan tavallisten tapahtumatyöntekijöiden käyttöön eri työtehtävissä. Samalla havainnointi saattaa tuottaa sellaisia ideoita ja päätelmiä, joita esimies ei välttämättä osaisi muuten kertoa. Sitten voitaisiin myös haastatella tai laatia kysely tapahtumatyöntekijöille (ei esimiehille), jossa selvitettäisiin heidän mielipiteitään nykyisistä sisäisen viestinnän tai perehdyttämisen keinoista ja laatia niiden pohjalta kehittämissuhteita. Tapahtumaperehdyttäminen ja sisäinen viestintä tapahtumissa ovat jo itsessään niin laajoja aihe-alueita, että niiden kehittämistä voitaisiin tutkia erikseenkin esimerkiksi rajaamalla kehittämistyö johonkin tiettyyn tapahtumakokoonaisuuteen, kuten johonkin suuremman kaavan festivaaliin.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. & McDonnell, I. 2011. Festival & special event management. 5th edition. Milton: Wiley.

Bowdin, G., Allen, J., Harris, R., O'Toole, W. & McDonnell, I. 2011. Events management. 3rd edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. 2008. Tourism principles and practice. 4th edition. Harlow: Pearson Education.

Getz, D. 2005. Event management & event tourism. 2nd edition. New York: Cognizant Communication.

Getz, D. 2007. Event studies: theory, research and policy for planned events. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Goldblatt, J. 2011. Special events: a new generation and the next frontier. 6th edition. Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hughes, H. 2000. Arts, entertainment and tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. 3., painos. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOY.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia-sarja 61. Helsinki: Gaudeamus.

Matthews, D. 2008. Special event production: the process. Oxford: Butterworth-Heinemann.

McKercher, B. & du Cros, H. 2002. Cultural tourism: the partnership between tourism and cultural heritage management. New York: Haworth Hospitality Press.

Monroe, J. 2006. Art of the event: complete guide to designing and decorating special events. Hoboken: Wiley.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

O'Toole, W. 2011. Events feasibility and development: from strategy to operations. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Parkkola, T. 2005. Kulttuurituottajan tiedotusopas. Sarja C. Oppimateriaalit. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Pyhäniemi 2012 -vuosijulkaisu. 2012. Lahti: Esa Print.

Richards, G. 2001. Cultural attractions and European tourism. Wallingford: CABI.

Richards, G. 1996. Cultural tourism in Europe. Wallingford: CABI.

Uudelleenjulkaistu e-kirjana 2005. Saatavissa: http://www.tram-research.com/cultural_tourism_in_europe.PDF.

Sigala, M. & Leslie, D. 2005. International cultural tourism: management, implications and cases. Amsterdam: Elsevier.

Silvers Rutherford, J. 2008. Risk management for meetings and events. Burlington: Butterworth-Heinemann.

Shone, A. & Parry, B. 2004. Successful event management: a practical handbook. 2nd edition. London: Thomson.

Smith, M. 2009. Issues in cultural tourism studies. 2nd edition. London: Routledge.

Vallo, H. & Häyrinen, E. 2008. Tapahtuma on tilaisuus: tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. 2., uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Van der Wagen, L. 2007. Human resource management for events: managing the event workforce. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

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

Elektroniset lähteet:

ETC. 2006. Tourism trends for Europe. [viitattu 1.11.2012]. Saatavissa: http://www.etc-corporate.org/resources/uploads/ETC_Tourism_Trends_for_Europe_09-2006_ENG.pdf.

Google. 2012. Google Apps for Business. [viitattu 19.11.2012]. Saatavissa: <https://www.google.com/a/signup/?hl=fi&source=gafb-globalnav-fi>.

MEK. 2008. Kulttuurimatkailun määritelmä. [viitattu 27.10.2012]. Saatavissa: [http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/%28Pages%29/Kulttuurimatkailum%C3%](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/%28Pages%29/Kulttuurimatkailum%C3%99)

A4%C3%A4ritelm%C3%A4?opendocument&np=G-40.

MEK. 2009. Kulttuurimatkailun kehittämisstrategia kansainvälisille markkinoille 2009–2013. [viitattu 28.10.2012]. Saatavissa:

[http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/1160539e6f69c548c22575ba00202c2f/\\$FILE/Kulttuurimatkailun%20kehitt%C3%A4msstrategia_2009.pdf](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/1160539e6f69c548c22575ba00202c2f/$FILE/Kulttuurimatkailun%20kehitt%C3%A4msstrategia_2009.pdf).

MEK. 2012 a. Kulttuurimatkailu. [viitattu 27.10.2012]. Saatavissa:

<http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/%28Pages%29/Kulttuurimatkailu>.

MEK. 2012 b. Kulttuurimatkailun katto-ohjelma Culture Finland. [viitattu 28.10.2012]. Saatavissa:

http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/%28pages%29/Kulttuurimatkailu_-_Culture_Finland.

Pyhäniemen Kartano. 2012 a. Taidekartano. [viitattu 1.10.2012]. Saatavissa:

<http://www.pyhaniemenkartano.fi/>.

Pyhäniemen Kartano. 2012 b. PYHÄNIEMI 2012 – kuvataidenäyttely. [viitattu

5.10.2012]. Saatavissa: <http://www.pyhaniemenkartano.fi/>.

Seurasaarisäätiö. 2009. Tapahtumat. [viitattu 17.11.2012]. Saatavissa:

<http://www.seurasaarisaatio.fi/index.php?id=5&ala=5>.

Summer Up Oy. 2012. Summer Up Oy – tapahtumia tunteella. [viitattu

17.11.2012]. Saatavissa: <http://www.suoy.fi/etusivu/>.

Sysmän Suvisoitto. 2012. Tervetuloa Sysmän Suvisoittoon! [viitattu 17.11.2012].

Saatavissa: <http://www.sysmansuvisoitto.com/>.

UNESCO. 2012 a. What is cultural heritage? [viitattu 21.9.2012]. Saatavissa:

<http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=en&pg=00002>.

UNESCO. 2012 b. Performing arts (such as traditional music, dance and theatre).
[viitattu 21.9.2012]. Saatavissa:

<http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=en&pg=00054>.

UNESCO. 2012 c. Social practices, rituals and festive events. [viitattu 24.9.2012].
Saatavissa: <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=en&pg=00055>.

Visit Finland. 2012. Embedding design in life. [viitattu 21.11.2012]. Saatavissa:
<http://www.visitfinland.com/article/world-design-capital-2012/>.

LIITTEET

LIITE 1 Haastatteluiden teemakysymykset sekä oma muistilista

1. Minkälaisia eri keinoja käytätte henkilökunnan sisäisessä viestinnässä kulttuuritapahtuman eri vaiheissa?
 - tiedotettavat asiat ennen tapahtumaa
 - kulttuuriset elementit henkilökunnalle suunnatussa viestinnässä
 - erilaiset kommunikaatiovälineet tapahtuman aikana
 - kiitokset ja palautteiden kerääminen tapahtuman jälkeen

2. Minkälainen perehdyttämisprosessi teillä on tapahtumatyöntekijöille?
 - perehdyttämistilaisuuksien määrä
 - materiaalien jako työntekijöille
 - koulutustyyli erilaisten välineiden ja laitteiden käytöstä
 - tapahtumatyöntekijöiden kyky ottaa ympäristön kulttuuriset elementit huomioon

LIITE 2 Haastateltavat henkilöt organisaatioiden osalta

Seurasarisäätiö:

Aila Nieminen (pääsihteeri), haastateltu 14.11.2012.

Summer Up Oy:

Oskari Hakala (tuotannon johtaja), haastateltu 16.11.2012.

Tuusulan kunta:

Sanna Hokkanen (kulttuurisihteeri) ja Tarja Kärkkäinen (museovirkailija, tiedotus), haastateltu 16.11.2012.

Sibeliustalo Oy:

Mika Kavasvuo (tuottaja), haastateltu 15.11.2012.

Sysmän Suvisoitto ry:

Mikko Leppänen (pääsihteeri), haastateltu 15.11.2012.

LIITE 3 Taulukko sisäisen viestinnän ja perehdyttämisen keinoista

	Kehittämiskeino	Hyödyt
Ennen tapahtumaa	Sähköpostien priorisointi	Hallitsee tiedon määrää
	Mediatiedotteen lähetys	Helpottaa työntekijöiden asiakaspalvelua
	Viikkotiedotteen lähetys	Tiedottaa viikon erikoisjärjestelyistä
	Viikkopalaverit	Tiedottaa viikon tapahtumista ja tehtävistä
	Excel-taulukko	Selkeyttää vastuualueita
	Sähköinen kalenteri	Tiedottaa tulevista palaverista ja menoista
	Facebook-ryhmä	Parantaa ryhmähenkeä ja tiedottamista
Tapahtuman aikana	Radiopuhelimet	Välittää viestin monelle henkilölle samaan aikaan
Tapahtuman jälkeen	Palautekeskustelut	Antaa syvällisempiä kehitysideoita
Perehdyttäminen	Turvallisuuskoulutus	Parantaa työntekijöiden valmiutta hätätilanteisiin
	Tapahtumapaikan perehdytys	Parantaa ympäristön tunnettavuutta
	Tapahtumaympäristön kartta	Parantaa ympäristön tunnettavuutta
	Kuvien ja videoiden hyödyntäminen	Valmistaa työntekijöitä tapahtumiin henkisesti
	Demonstrointi ja rooli-leikki	Parantaa asiakaspalvelun laatua
	Perehdytyskansiot	Selkeyttää työtehtäviä
	Vieraskieliset sanastot	Helpottaa ulkomaalaisten asiakkaiden palvelussa
	Taskutiedot	Auttaa asiakaspalvelussa

