

Jesper Dolgov

Kulttuurituottaja hankkeen kehittäjänä

Pata, Sandaali ja Virkattu telttä-
hankeorganisaation kehittäminen

Opinnäytetyö

Syksy 2011

Kulttuurialan yksikkö

Kulttuurituotannon koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Kulttuurialan yksikkö

Koulutusohjelma: Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Sosiokulttuurisen työn musiikkipainotteinen suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Jesper Dolgov

Työn nimi: Kulttuurituottaja hankkeen kehittäjänä - Pata, Sandaali ja Virkattu telttä hankeorganisaation kehittäminen

Ohjaaja: Jussi Kareinen

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 30

Liitteiden lukumäärä: -

Tämä opinnäytetyö käsittelee Pata, Sandaali ja Virkattu telttä -hankkeen hankeorganisaation kehittämistä. Työ on tehty vastauksena hankevuoden aikana syntyneisiin ongelmiin ja haasteisiin ja se vastaa kysymykseen, miten hankeorganisaatiota voi kehittää.

Työssä on ensin selvitetty organisaation ja organisaatorakenteen tavallisimmat määritelmät sekä kehittämistoiminnan ja siihen liittyvän tarveanalyysin periaatteet. Tämän jälkeen on selvitetty Pata, Sandaali ja Virkattu telttä -hankkeen ja hankeorganisaation tausta, ongelmat, mahdollisuudet, visiot sekä vahvuudet ja verrattu niitä edellä mainittuihin teorioihin.

Näiden tietojen pohjalta on tehty hankeorganisaatiolle tarveanalyysi, jota vastamaan on laadittu ehdotuksia hankeorganisaation kehittämiseen.

Tässä työssä tehty tarveanalyysi ja laaditut ehdotukset tukevat hankeorganisaation seuraavan hankevuoden toimintaa ja erityisesti se auttaa hankeorganisaatiota järjestäytymään tehokkaammaksi ryhmäksi.

Avainsanat: kehittäminen, organisaatiot, hanke, kehittämistoiminta

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Culture and Design

Degree programme: Degree programme in Cultural management

Specialisation: Socio-cultural work (Music)

Author: Jesper Dolgov

Title of thesis: Cultural Manager as the Developer of a Project - Developing the organization behind the Project Pots, Sandals and a Tent

Supervisor(s): Jussi Kareinen

Year: 2011 Number of pages: 30 Number of appendices: -

This thesis is about developing the organization behind the Pots, Sandals and a Tent project. It is an answer to the problems and issues that came up during the first year of the project. It answers to the question how can the organization be developed.

The thesis first explains what is an organization, what are the most common organization structures, what is development in action and what is a needs analysis. Then the Pots, Sandals and a Tent project and the organization behind the project are introduced and so are the projects problems, possibilities, visions and strengths and this data is then compared with the questions mentioned before.

After the comparison a needs analysis was done and based on the analysis I have made suggestions on how to develop the organization.

The needs analysis and the suggestions will support the organizations future actions and it will especially help the organization to be more efficient.

Keywords: development, organizations, project

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet	6
1 JOHDANTO.....	7
2 TAUSTA	8
2.1 Organisaatio ja organisaatorakenne.....	8
2.2 Organisaatorakenteen ongelmat	9
2.3 Kehittämistoiminta	11
2.4 Tarveanalyysi kehittämissuunnitelman pohjaksi	12
3 MENETELMÄT	15
3.1 Tehtävien asettelu	15
3.2 Aineistonkeruumenetelmät.....	15
3.3 Aineiston arviointi	16
4 PATA, SANDAALI JA VIRKATTU TELTTA.....	17
4.1 Hankkeen kuvaus.....	17
4.2 Hankeorganisaation kuvaus	21
4.3 Tarveanalyysi hankeorganisaation kehittämissuunnitelman pohjaksi.....	23
5 EHDOTUKSIA HANKEORGANISAATION KEHITTÄMISEEN.....	25
6 POHDINTA.....	28
LÄHTEET.....	30

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Pata -teos Pansion kirjastossa	18
Kuvio 2. Sandaali -installaatio Aurajoessa	19
Kuvio 3. Virkattu telta Varissuon kirjastossa	20

Käytetyt termit ja lyhenteet

- Taustaorganisaatio** Taustaorganisaatiolla tarkoitetaan Shiffa ry:tä, joka on toiminut hankkeen rahoituksen hakijana. Shiffa ry ei ole osallistunut Pata, Sandaali ja Virkattu telttä -hankkeen toteutukseen muuten kuin kirjanpidon osalta.
- Hankeorganisaatio** Hankeorganisaatiolla tarkoitetaan työryhmää, joka on vastannut hankkeen toteutuksesta.
- Kehittämistoiminta** Kehittämistoiminnasta käytetään tekstissä lyhyempää ilmaisua kehittäminen, jos ei ole tarpeen korostaa sen toiminnallista luonnetta.

1 JOHDANTO

Kulttuurituottajan ammatti on yhdistelmä luovuutta ja organisatorisia taitoja (Seamk, kulttuurituotannon ko. [viitattu 21.11.2011]). Ammatissaan kulttuurituottaja toimii esimerkiksi kulttuurihankkeiden mahdollistajana, joka organisoii ja johtaa tuotannollista toimintaa (Mamk, kulttuurituotannon ko. [viitattu 21.11.2011]). Opintojensa aikana kulttuurituottaja omaksuu työkaluja, joiden avulla hän voi luontevasti toimia kulttuurihankkeissa erilaisissa tehtävissä. Joko osana organisaatiota, organisaation johdossa tai organisaation kehittäjänä.

Seuraavien sivujen aikana selvitetään kulttuurituottajan roolia hankkeen ja hankeorganisaation kehittäjänä. Tarkkailun alla on Pata, Sandaali ja Virkattu telttä -hanke, joka toimi vuonna 2011 osana virallista Turku 2011 - Euroopan kulttuuripääkaupunkiohjelmaa. Itse toimin hankkeessa yhtenä kolmesta tuottajaharjoittelijasta ja osallistuin hankkeen tuotannollisiin, taiteellisiin ja suunnittelutehtäviin.

Vuoden aikana ajatus hankkeen kehittämisestä alkoi kytä hankeorganisaation sisällä. Ehkä huomasimme harjoittelijoiden kanssa, että tahdomme jatkaa työskentelyä saman aiheen ja saman hankkeen parissa. Työntekijät olivat motivoituneita ja halukkaita tekemään työtään, mutta kaikki olivat sitä mieltä, että toimintaa tulisi saada selkeämmäksi. Selkeys tukisi tehokkuutta, mikä taas tukisi hankkeen ponnisteluja kohti asetettuja tavoitteita.

Selkeyden löytämiseksi oli tarpeen lähteä liikkeelle perusasioista. Mikä on organisaatio? Mitä ongelmia organisaatio kohtaa? Mitä on kehittäminen? Miten organisaatiota voi kehittää? Näiden kysymysten pohjalta löytyi tietoa, jota aloin vertaamaan omaan organisaatioomme. Teoriaa ja käytännön tietoa verrattaessa löytyi samoja mahdollisuuksia ja samoja ongelmia. Mahdollisuuksia ja ongelmia analysoidessani päädyin ehdotuksiin, jotka esittelen tämän opinnäytetyön lopussa.

2 TAUSTA

2.1 Organisaatio ja organisaatorakenne

Organisaatiot määritellään tietoisesti muotoilluiksi sosiaalisiksi järjestelmiksi, jotka tukevat ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Peltonen, 2010, 9). Lämsä ja Päivike (2010, 9) kuvaavat organisaation hieman yksinkertaisemmin ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Pohjimmiltaan organisaatio on siis ryhmä ihmisiä, joiden tarkoituksena on yhteisellä työpanoksella saavuttaa yhteinen tavoite. Toisaalta Peltonen (2010, 10) sanoo organisaation olevan *keino saavuttaa* jokin tavoite. Organisaatiot ovat aina olemassa jotain tavoitetta varten.

Pidän Richard L. Draftin (2010) määritelmästä. (Peltonen, 2010, 9)

Organisaatiot ovat tavoiteohjattuja sosiaalisia yksiköitä, jotka ovat tarkoituksella muotoiltuja ja koordinoituja toimintajärjestelmiä, ja jotka ovat kytköksissä ulkoiseen toimintaympäristöön.

Pystyäkseen määrittelemään tavoitteensa organisaation tulee tuntee toimintaympäristö, jossa se vaikuttaa ja joka vaikuttaa siihen. Organisaatiolle on elintärkeää pystyä reagoimaan sen ympärillä tapahtuviin asioihin. Raja organisaation ja sen ympäristön välillä on hajonnut (Peltonen, 2010, 12), ja sen myötä organisaation, sen yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus on lisääntynyt. Organisaation täytyy reagoida sen ympäristöönsä nopeammin ja poimia ympäristöstä sille hyödyllinen tieto.

Organisaatioiden historiaa tutkittaessa on havaittu, että niiden rakenteet ovat kehittyneet yksinkertaisista muodoista monimuotoisiksi (Lämsä & Päivike, 2010, 151). Pienilläkin organisaatioilla voi olla monimuotoinen rakenne. Vastuuta voi olla jaettu tietyissä asioissa, kun taas jotkut työtehtävät ovat selkeästi yhden työntekijän vastuulla. Voi olla, että jotkin tavanomaiset työtehtävät kuten kirjanpito ja tilin-tarkastus, on ulkoistettu. Organisaatorakenteita on varmasti yhtä monta kuin on organisaatioitakin.

Tämän opinnäytetyön kannalta merkittävimmät organisaatorakenteet ovat organisaation yksinkertainen rakenne sekä organisaation divisioonarakenne.

Yksinkertaiselle organisaatorakenteelle on tyypillistä vähäinen hierarkia ja ei niin selvä työnjako (Lämsä & Päivike, 2010, 160). Useimmilla työntekijöillä on samoja vastuualueita ja työympäristö on rento ja muodollisuuden aste on vähäinen. Organisaation rakenne on joustava ja se pystyy reagoimaan ympäristöönsä nopeasti. Eri toimintojen lisääntyessä tai organisaation kasvaessa on tarpeen lisätä tehtävienjakoa sekä muodollisuuden astetta (Lämsä & Päivike, 2010, 160).

Divisioonarakenne jakaa organisaation tiettyjen toiminta-alueitten mukaan. Divisioonarakenne soveltuu parhaiten suurten yritysten toimintaan, mutta pienetkin organisaatiot voivat ottaa siitä vaikutteita. Divisioonat voi olla jaettu esimerkiksi tuotteiden mukaan, jossa jokaisen divisioonan johtaja on vastuussa omasta tuotteestaan. Suurissa yrityksissä nämä divisioonat ovat usein myös omia tulosityksiköitään. (Lämsä & Päivike, 2010, 161-162.)

2.2 Organisaatorakenteen ongelmat

Lämsän ja Päiviken (2010, 153) mukaan mikään rakenne ei ole hyvä, jos se ei lisää organisaation kykyä suoriutua perustehtävistään tai se ei sovi yhteen asetettujen tavoitteiden kanssa. Rakenteeseen vaikuttaa aina organisaation ympäristö, tehtävät, tavoitteet ja sen työntekijät. Jos organisaation rakenne on sopimaton, se saattaa vaikuttaa organisaation toimintaan kielteisesti. Lämsä ja Päivike (2010, 153-155) erottelevat kuusi huomattavinta vaikutusta. Alhainen työmotivaatio ja -moraali, hidas päätöksenteko, konfliktit ja koordinoinnin vähäisyys, kyvyttömyys toimia innovatiivisesti muutoksissa, lisääntyvät kustannukset ja lisääntyvä työstressi.

Työmotivaatio laskee, jos organisaation rakenne on työntekijöille epäselvä. Työtehtävissä saattaa esiintyä päällekkäisyyksiä tai niiden jakautuminen saattaa olla epätasaista. Jos taas rakenne on hyvin tarkkaan määritelty, työntekijöiden vastuuntunto voi kadota hierarkian taakse. ”Joku muu tekee tämän” – ajattelu korostuu tarkkaan määriteltyjen työtehtävien mukana.

Liian väljä organisaatorakenne hidastaa päätöksentekoa. Jos organisaatiossa ei harjoiteta esimerkiksi muodollisia palaute- ja arviointikeskusteluja, se taantuu ja sen oppiminen hidastuu. Organisaatio vaatii hierarkiaa tietyissä toiminnoissa, jotta näin ei pääse käymään. Toisaalta hyvin hierarkkinen rakenne saattaa aiheuttaa samankaltaisia kielteisiä vaikutuksia. Palaute ja arviointitieto saattaa jäädä organisaation portaisiin, eikä saavuta organisaation korkeimpia portaita tarpeeksi nopeasti.

Tavoitteiden selkeys ja yhteisten pelisääntöjen puuttuminen aiheuttaa organisaatiossa konflikteja. Tarvitaan siis koordinoitua näiden ongelmien välttämiseksi. Organisaation panos koostuu monen itsenäisen tekijän summasta, joten jollain täytyy olla vastuu näiden tekijöiden koordinoinnista oikeaan suuntaan. Ongelmia voidaan välttää esimerkiksi työntekijöiden välisen kommunikoinnin parantamisella ja säännöllisillä palaute- ja arviointikeskusteluilla. Organisaatiolla täytyy olla selkeä tavoite, jota kohti kaikki sen työntekijät tekevät työtä. Tämän näen ensisijaisen tärkeänä organisaation menestymisen kannalta.

Organisaation tulee osata reagoida muutoksiin. Jos organisaatio ei osaa ennakoita ympäristössä tapahtuvia muutoksia, syntyy ongelmia. Ennakointi ja reagointi tulisi olla osa jokaisen organisaation työntekijän työtehtäviä. Jos organisaation päätöksentekijät eivät osallistu tähän luovaan työhön, organisaatio saattaa olla aivan liian hidasta reagoimaan ympäristöönsä. Muutoksiin reagointi ja niiden ennakointi on erityisen tärkeää työssä, jossa ollaan suoraan tekemisissä asiakkaiden kanssa.

Mitä enemmän organisaatiossa on portaita, sitä enemmän sen toiminta hidastuu ja sen tehokkuus pienenee. Tämä aiheuttaa myös lisää kustannuksia. Tehokkuutta voidaan lisätä esimerkiksi siirtämällä päätöksentekovastuuta alemmille portaille.

Organisaatorakenteen epäselvyys aiheuttaa luonnollisesti myös stressiä. Jos työtehtävien jako ei tunnu luonnolliselta tai joitain työtehtäviä tehdään päällekkäin, on todennäköisesti aika tarkastaa eri työntekijöiden vastuualueita. Organisaation ollessa pakotettuna reagoimaan ympäristöönsä nopeasti, on todella tärkeää, että organisaatorakenne on kunnossa lisästressin minimoimiseksi. Tavoitteet ja vas-

tualueet tulee olla selkeitä kaikille työntekijöille, jotta organisaation toiminta on mahdollisimman tehokasta ja stressitöntä.

Organisaation tulee tiedostaa nämä edellä mainitut seikat ja tarkastella ja arvioida toimintaansa säännöllisin väliajoin. Joskus huomataan, että jotain on tehtävä. Kun organisaation nykytila ja toimintatavat eivät johda sitä haluttuun suuntaan, syntyy muutostarve. Muutostarpeen määrittämisen edellytyksenä on tieto siitä, millainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa (Lanning, Roiha, & Salminen, 1999, 33). Tavoitteita halutaan määrittää uudelleen, organisaatio tahtoo keskittää enemmän resursseja tiettyyn toimintoon, organisaatioon tulee uusia jäseniä tai siitä lähtee jäseniä. Oli muutostarve mikä tahansa, organisaation tulee arvioida omaa sen hetkistä toimintaansa ja sen pohjalta pohtia, mitä osa-aluetta tulisi kehittää ja mihin suuntaan.

2.3 Kehittämistoiminta

Kehittäminen on luonteeltaan ennen kaikkea käytännöllistä asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. (Toikko & Rantanen, 2009, 16) On siis luontevaa hankkeelle, että se harjoittaa tämän kaltaista toimintaa. Hankkeen perimmäinen tarkoitushan on kehittää. Olkoon se sitten toimintaa, uusia toimintatapoja, verkostoja tai mitä tahansa. Hankkeen tulee kulkea eteenpäin. Hankkeen tullessa elinkaarensa loppupuolelle, tulee ajankohtaiseksi sen toiminnan tarkastelu, arviointi ja uuden kehittämissuunnitelman laatiminen. Kehittämistoiminta on oiva tapa vaikuttaa hankkeen tulevaisuuteen myönteisellä tavalla.

Toikko ja Rantanen (2009, 14) kuvaavat kehittämisen konkreettisena toimintana, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Muistetaan, että kappaleessa ”Mikä on organisaatio?” organisaation tarkoitukseksi kuvattiin täysin sama asia – toiminta, jolla pyritään saavuttamaan tavoite. Organisaation tulee asettaa kehittämiselle tavoitteita, jotka tukevat organisaation varsinaisen toiminnan tavoitteita.

Toikon ja Rantasen mukaan (2009, 16) kehittäminen tähtää muutokseen ja sillä tavoitellaan jotakin parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat tai

-rakenteet. Tavoitteellisuus on Toikon ja Rantasen (2009, 16) mukaan keskeinen kehittämisen elementti. Tavoitteellisuus on myös hankkeen tai organisaation keskeinen elementti.

Usein kehittäminen perustellaan muuttuneella toimintaympäristöllä (Toikko & Rantanen, 2009, 18). Organisaatio tahtoo esimerkiksi painottua uuteen asiakaskuntaan tai laajentaa toimintaansa. Voi myös olla, että organisaatio ei enää tavoita samoja asiakkaitaan kuin ennen. Voi olla, että organisaatio on sisäisillä valinnoillaan vaikuttanut toimintaympäristöönsä. Esimerkiksi asetetut tavoitteet poikkeavat edellisistä tavoitteista siten, että asiakaskunta laajenee. Näin ollen organisaation on kehitettävä toimintaansa, jotta se pystyy tarjoamaan yhtä laadukasta palvelua tai tuotetta tälle uudelle asiakaskunnalle. Kehittäminen perustuu siis myös organisaation sisäiseen tarpeeseen tai haluun.

Toikon & Rantasen (2009, 57) mukaan kehittäminen tulee olla perusteltua. Kehittämistoiminnan organisointi, toteutus ja arviointi edellyttävät, että toiminnan lähtökohdat on ensin määriteltä. Olennaista toiminnan perustelussa on vastata kysymykseen: miksi jotakin pitää kehittää juuri nyt? Kehittäminen voi kohdistua johonkin ongelmaan tai visioon. Visiot motivoivat toimimaan, mutta ongelmat saattavat olla varsinaisia syytykkeitä kehittämiseen.

Usein dynaaminen kehittäminen rakentuu molempien, ongelmien ja visioiden, varassa. Ristiriidat työntävät ja visiot vetävät kehittäjiä kohti muutosta. (Toikko & Rantanen, 2009, 57.)

Toikon ja Rantasen mukaan (2009, 57) mitä konkreettisemmin kehittämisen pystyy perustelemaan, sitä helpompaa on sen toteutus. Perusteluissa tulee ottaa kantaa siihen miksi juuri valittu tavoite on tärkein kaikista.

2.4 Tarveanalyysi kehittämissuunnitelman pohjaksi

Kehittämisen pohjaksi kannattaa tehdä kattava tarveanalyysi. Tarveanalyysi on Toikon ja Rantasen (2009, 73) mukaan eräänlainen nykytilan kuvaus. Heidän mukaansa (Toikko & Rantanen, 2009, 73-75) kantaa otetaan seuraaviin asioihin.

- Mitä tahoja kehittäminen koskee?
- Mikä on ongelma?
- Mitä on tapahtunut?
- Miksi kehittämistoiminta aloitetaan juuri nyt?
- Mitä on tapahtumassa?
- Mikä on tulos?

Tarveanalyysissa kuvataan, ketkä ovat mukana kehittämisessä. Kuka organisoii toimintaa ja ketkä kaikki siihen osallistuvat? Jos kehittäminen koskee organisaatiota on toivottavaa, että kehittämisprosessissa on mukana mahdollisimman moni organisaation jäsen.

Ongelman määrittelyssä tulee huomioida asiat mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Eri ryhmät määrittelevät ongelmat eri kanteilta. Usein on tärkeämpää pyrkiä moneen määritelmään kuin yhteen ainoaan.

Tarveanalyysissa kiinnitetään huomiota siihen, mitä on jo tapahtunut. Usein nämäkin kertomukset vaihtelevat sen kertojan mukaan, koska jokaisella on oma näkemyksensä ongelmasta. Joskus joudutaan analysoimaan organisaation menneitä aikoja pitkällekin.

Miksi juuri nyt on aika kehittää? Kenen intressejä palvelee se, että kehittäminen aloitetaan nyt? Toisaalta pitää miettiä, miksi kehittämistä ei pitäisi aloittaa. Tässä vaiheessa kannattaa peilata aikaisempiin tapahtumiin ja hakea vastauksia sieltä. Toisaalta organisaation tulevaisuuden visiot ja tavoitteet voivat poiketa nykytilanteesta, mikä osaltaan vaikuttaa kehittämisen aloittamisen ajankohtaan.

Kehittämisen kannalta on hyvä hahmottaa, mitä on tapahtumassa. Mitä on tapahtumassa organisaation sisällä ja mitä on tapahtumassa toimintaympäristössä? Samalla selvitetään, minkälaisia suunnitelmia organisaatiolla on ja miten jokainen organisaation jäsen näkee tulevaisuuden. Näin pyritään saamaan visiot näkyväksi.

Mikä tulee olemaan toiminnan tulos? Kehittämislle tulee asettaa tavoitteet ja ihannetulokset, joihin kukin organisaation jäsen tahtoo päästä. Tavoitteet tulee määrittää selkeästi, jotta jokainen pystyy toimimaan niiden mukaisesti. Selkeiden tavoitteiden avulla prosessia voidaan myös ohjata ja arvioida matkan varrella.

3 MENETELMÄT

3.1 Tehtävien asettelu

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Pata, Sandaali ja Virkattu telttä- hankkeen hankeorganisaatiota ja sitä verrataan edellä mainittuihin organisaation ja organisaatorakenteen määritelmiin. Hankeorganisaation nykytilasta tehdään tarveanalyysi. Tarveanalyysin ja Toikon ja Rantasen (2009) teoksen oppien pohjalta laaditaan ehdotuksia hankeorganisaation kehittämiseksi. Opinnäytetyöni tulee vastamaan kysymykseen: miten Pata, Sandaali ja Virkattu telttä – hankeorganisaatiota voi kehittää? Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa hankeorganisaation ongelmat, vahvuudet, mahdollisuudet ja visiot. Tärkein tavoite on lisätä hankeorganisaation tehokkuutta.

3.2 Aineistonkeruumenetelmät

Hankeorganisaation jäsenille tehtiin lomakehaastattelu, joka lähetettiin jokaiselle sähköpostitse. Lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu on muodollisin haastattelumuo- to, jossa jokainen haastateltava vastaa samoihin kysymyksiin (Eskola & Suoranta 2000, 86). Kaikille jäsenille oli samat kysymykset, mutta mahdollisuus myös vapaaseen sanaan. Haastattelussa selvitettiin hankeorganisaation tärkeimmät tavoitteet ja toiminnot, vahvuudet ja heikkoudet sekä kysyttiin mielipidettä hankeorganisaation työnjakoon. Lisäksi vastaajalla oli mahdollisuus kertoa mielipiteensä vapaavalintaisesta hankeorganisaation liittyvästä asiasta.

Hankeorganisaation ryhmäkeskusteluista on käytetty yhtenä aineistonkeruumenetelmänä. Ryhmäkeskusteluiksi määrittelin esimerkiksi hankeorganisaation tuotantopalaverit, tulevaisuuden suunnitteluun liittyvät palaverit ja uusien apurahahakemusten kirjoittamiseen liittyneet suunnittelupalaverit. Näissä kaikissa tilanteissa havainnoin hankeorganisaation mielipiteitä, tavoitteita ja visioita. Havainnoista tein muistiinpanoja ja käytin hyväkseni myös palavereista kirjoitettuja muistioita. Lisäksi käytin hyväkseni kirjoitettuja apurahahakemuksia, joissa monissa on kuvailtu hyvin tarkasti hankeorganisaation tavoitteita, toimintoja sekä organisaation rakennetta.

Lisäksi aineistonkeruumenetelmänä on käytetty omia ajatuksiani, koska olen toiminut osana hankeorganisaatiota. Omat kokemukseni hankeorganisaation jäsenenä tuovat vielä syvempää näkökulmaa eri aiheisiin kuin lomakehaastattelut ja ryhmäkeskustelut.

3.3 Aineiston arviointi

Arviointivaiheessa kartoitin ensin hankeorganisaation nykyisen rakenteen ja selvitin sen nykyisiä toimintatapoja sekä sen heikkouksia ja vahvuuksia. Vertasin tätä tietoa aiemmin mainittuihin määritelmiin organisaatiosta ja organisaatorakenteesta.

Tämän jälkeen kartoitin hankeorganisaation visioita, tavoitteita ja toiveita. Tätä tietoa käytin hyväkseni tehdessäni tarveanalyysia kehittämissuunnitelman pohjaksi. Lopuksi olen esittänyt ehdotuksen hankeorganisaation kehittämiseksi.

4 PATA, SANDAALI JA VIRKATTU TELTTA

4.1 Hankkeen kuvaus

Pata, Sandaali ja Virkattu telttä -hanke kertoo pakolaisuudesta, ihmisistä ja arkisista esineistä. Hanke kertoo ihmisistä ja tarinoista sanojen ”pakolaisuus”, ”turvapaikanhakija” ja ”maahanmuuttaja” taustalla ja tuo konkreettisuutta ja kosketuspintaa aiheeseen kokemusperäisen oppimisen kautta. Hankkeen tärkeitä tavoitteita on rasismien vähentäminen, suvaitsevaisuuden lisääminen sekä ihmisten eriarvoisuuden poistaminen. Hankkeen taustaorganisaationa toimii somalinaisten yhdistys Shiffa ry.

Hankkeeseen sisältyy kolme teosta. Jokaisen teoksen takana on periaate, jossa pakolainen tai turvapaikanhakija on luovuttanut hankkeen käyttöön yhden esineen, jonka hanke on korvannut uudella vastaavalla. Esimerkiksi jos pakolainen tai turvapaikanhakija on luovuttanut kattilansa, on hänelle annettu uusi kattila tilalle. Esineiden lisäksi hanke on kerännyt ihmisten tarinoita. Esineen luovuttanut pakolainen tai turvapaikanhakija on haastateltu ja hän on kertonut oman tarinansa pako- matkastaan ja esineestään. Nämä esineet ja tarinat siis muodostavat kolme eri kokonaisuutta.

Pata koostuu pakolaisleireiltä ja pakolaisasutuskeskuksista kerätyistä kattiloista, joista on Suomessa valmistettu rumpuja. Noin kahdenkymmenen erillisrummun lisäksi metalliseppä Jesse Sipola on valmistanut peräkärryn, jonka kyytiin hän on rakentanut massiivisen Patainstrumentin. Instrumentti koostuu noin kahdestakymmenestä rummusta. Rumpuja on soitettu eri ryhmien kanssa erilaisissa työpaikoissa vuoden 2011 aikana. Työpajoja on järjestetty Turussa useassa peruskoulussa, tapahtumissa ja Pansion vastaanottokeskuksessa sekä Virossa Tallinnan seudun kouluissa sekä Tallinnan Maailmapäivä -festivaaleilla. Hedelmällisin käyttömuoto on ollut Maailmankoulu- hankkeen kanssa yhteistyössä järjestetyt työpajat peruskoulun opettajille ja oppilaille. Työpajoissa opettajia on koulutettu käyttämään hankkeen materiaaleja globaalikasvatustyössä. Oppilaille työpajoissa on kerrottu pakolaisuudesta ja myös opetettu rummunsoiton perusteita.



Kuvio 1. Pata -teos Pansion kirjastossa (kuva: Jesper Dolgov)

Sandaali koostuu puolestaan sadoista muovisista sandaaleista, joita on kerätty pakolaisleireiltä, pakolaisasutusalueilta ympäri maailmaa sekä Suomen vastaanotokeskuksista. Sandaaliteoksia on tehty vuoden 2011 aikana Turun kaupungin katuvaan sekä julkisiin tiloihin. Sandaaleista tehtyjä ”polkuja” ja installaatioita on ollut mm. Turun seudun kirjastoissa sekä kouluissa, ostoskeskusten näyteikkunoissa, Turun Yliopiston kasvatustieteiden laitosrakennus Educariumissa sekä Aurajoessa.



Kuvio 2. Sandaali -installaatio Aurajoessa (kuva: Heikki Pieniniemi)

Virkattu telta on hankkeen lippulaivateos. *Virkattu telta* on massiivinen, alaltaan 26 m²:n kokoinen tilataideteos. Sen katto ja seinät koostuvat pakolais- ja turvapaikanhakijanaisten käsitoista, joita on ostettu ja saatu ympäri maailmaa. Käsitoita on tällä hetkellä teltassa noin tuhat kappaletta. Teltta on vierailut eri tiloissa vuoden 2011 aikana ja se on joka paikassa aiheuttanut suurta ihastusta, paljon tunteita sekä virittänyt dialogiin. *Virkattu telta* on pystytetty esimerkiksi Turun pääkirjaston pihalle, Turun kirjamessuille, Gumnäsin Faces Etnofestivaaleille, siellä on kuvattu YLE:n ohjelma *Runoraati* ja siellä on myös vierailut presidentti Martti Ahtisaari.



Kuvio 3. Virkattu telta Varissuon kirjastossa (kuva: Jesper Dolgov)

Näiden teosten avulla hanke on saavuttanut tuhansia ihmisiä, joiden kanssa on pyritty ja päästy aktiiviseen keskusteluun ja osaltaan ehkäisemään rasismia ja ihmisten epätasa-arvoa.

Vuonna 2012 hanke laajentaa toimintaansa Poriin, Kokkolaan, Joensuuhun ja pääkaupunkiseudulle, jokaiselle seudulle kuukaudeksi kerrallaan. Hankkeen kotikaupunkina pysyy Turku. Suunnittelu ja koordinointi tapahtuu Turussa ja käytännön toteutus pääosin edellä mainituilla paikkakunnilla. Hankkeen toiminta painottuu enemmän globaalikasvatukseen. Hanke järjestää jokaisella paikkakunnalla peruskoulun opettajien koulutuksia sekä työpajoja peruskoulun oppilaille. Paikkakunnilla osallistetaan eri ihmisiä tai ryhmiä luovaan työhön, suunnittelemalla heidän kanssaan pakolaisuudesta kertovia taideteoksia, esimerkiksi erilaisia Sandaali-installaatioita. Hanke toimii joka paikkakunnalla myös pakolaisten ja turvapaikanhakijoiden kanssa.

4.2 Hankeorganisaation kuvaus

Hankkeen taiteellinen johtaja Kristiina Tuura aloitti hankkeen jo vuonna 2007. Hankeorganisaatio muodostui nykyiseen muotoonsa vuoden 2011 tammikuussa. Silloin hankkeessa aloitti täysipäiväisesti kolme kulttuurituottajaharjoittelijaa. Yhteisesti päätettiin, että jokainen harjoittelija ottaa vastuulleen yhden teoksen. Samalla päätettiin, että Tuura on vastuussa hankkeen taloudesta ja johdosta. Yhteisiksi vastuualueiksi sovittiin markkinointi, tiedotus, verkkosivujen sisällöntuotanto sekä yhteistyökumppaneiden etsintä.

Minun vastuulleni tuli Pata -teoksen tuotannolliset tehtävät. Kulttuurituottajaharjoittelija Heikki Pieniniemi vastasi Sandaali -teoksen tuotannollisista tehtävistä ja kulttuurituottajaharjoittelija Annika Raittinen vastasi Virkattu telta -teoksen tuotannollisista tehtävistä. Jokainen harjoittelija toimi tehtävässään hyvin itsenäisesti.

Hankeorganisaation rakenteessa yhdistyivät yksinkertainen organisaatorakenne sekä divisioonarakenne. Hankeorganisaation hierarkia oli vähäistä ja ilmapiiri organisaatiossa oli hyvin rento. Osaa työtehtävistä tehtiin yhdessä ja työntekijät auttoivat toisiansa eri työtehtävissä. Divisioonarakenne tuli ilmi vastuualueiden jaossa. Vastuualue muodostui tuotteen eli tässä tapauksessa teoksen mukaan. Jokainen työntekijä oli vastuussa omasta tuotteestaan ja työnkuvat olivat kaikilla hyvin samankaltaiset. Yksi johtaja, taiteilija Tuura, oli vastuussa kaikesta toiminnasta.

Yhteisiä palaute- ja arviointikeskusteluja pidettiin vähän. Tuotantopalavereita pidettiin enemmän ja mitä enemmän oli tapahtumia tai muita työtehtäviä, tuotantopalavereidenkin määrä lisääntyi. Työtehtävien ja tapahtumien vähennyttyä, vähentyi myös tuotantopalavereiden määrä. Hankeorganisaation suunnittelupalavereiden määrä lisääntyi syksyllä uusien apurahahakemusten tekemisen myötä.

Hankeorganisaation tärkeimmiksi tavoitteiksi mainittiin rasismien vähentäminen, pakolaistietoisuuden lisääminen sekä epätasa-arvon poistaminen. Tärkeimmistä toiminnoista oltiin montaa eri mieltä. Yksi toiminto mainittiin useammin - pakolaisuudesta tiedottaminen. Hankeorganisaation mielestä tärkeintä toimintaa oli tiedottaa pakolaisuudesta ja kertoa pakolaisten kokemuksista ja elämästä. Tämä kuvat-

tiin myös kaiken toiminnan pohjaksi. Hankeorganisaatio koki myös tärkeäksi kehittää menetelmiä, joilla pakolaisuudesta tiedottamista voisi edistää.

Hankeorganisaatio koki tärkeäksi myös vaikuttaa lapsiin ja nuoriin sekä heidän opettajiinsa. Koettiin, että lapsille ja nuorille järjestettävät työpajat toimivat hyvin ja että tätä toimintaa tulisi jatkaa. Työpajatoiminta muidenkin ryhmien kanssa koettiin onnistuneeksi ja tärkeäksi.

Työ vastaanottokeskuksissa koettiin tärkeäksi paikaksi saada ensikäden tietoa pakolaisuudesta ja kohdata ihmisiä. Vastaanottokeskuksissa turvapaikanhakijoiden kohtaaminen kertoi hankeorganisaation jäsenille enemmän kuin kirjallisen tiedon omaksuminen. Mitä enemmän hankkeessa oli tätä tietoa, sitä enemmän se pystyi kertomaan pakolaisuudesta yleisölleen objektiivisesti.

Hankeorganisaatio koki myös tärkeänä saada tehdä taiteellista työtä. Sandaali -installaatioiden rakentaminen ja organisoiminen sekä Virkattu telta näyttelyiden järjestäminen koettiin tärkeäksi. Hankeorganisaatio tahtoi säilyttää työssä taiteellisen puolen tuotannollisen vastuun lisääntymisestä huolimatta.

Hankeorganisaatio kuvaili omiksi vahvuuksikseen hyvää työilmapiiriä ja suurta vastuuntuntoa. Lisäksi mainittiin, että hankeorganisaatiolta löytyy ammattitaitoa ja työtehtävät oli jaettu tämän taidon mukaisesti. Hankeorganisaation suurin vahvuus mielestäni oli halu tehdä juuri kyseistä työtä ja halu vaikuttaa.

Hankeorganisaatiosta löytyi organisaatiolle tyypillisiä ongelmia, joita ennakoitiin jo kappaleessa Organisaatorakenteen ongelmat. Hankeorganisaation heikkouksiksi mainittiin organisoinnin puute, ajoittainen motivaation puute sekä tavoitteiden epäselvyys. Hankevuoden aikana aiheutui tilanteita, joissa jouduttiin tekemään liiallisia kompromisseja ajan puutteen vuoksi. Nämä tilanteet olisi voinut välttää paremmalla organisoinnilla. Tavoitteet ja tarkoitus ei ollut täysin selviä hankkeen alussa ja se heikensi hankeorganisaation tehokkuutta. Lisäksi mainittiin, että työnjako oli epätasaista.

Vuoden 2012 työtehtäviä tai vastuualueita ei oltu vielä sovittu.

4.3 Tarveanalyysi hankeorganisaation kehittämissuunnitelman pohjaksi

Tarveanalyysi on syntynyt Toikon ja Rantasen teorian sekä hankeorganisaation vahvuuksien, ongelmien ja visioiden pohjalta.

Kehittämiseen tulee osallistumaan hankeorganisaation kaikki jäsenet. Myös johtajan paikalta väistynyt Tuura tulee osallistumaan hankkeen kehittämiseen, vaikka hän ei jatkakaan hankeorganisaation varsinaisena jäsenenä. Hankeorganisaation jäsenten on ymmärrettävä, että kehittäminen tulee olemaan jatkuva prosessi ja sen tulee myös motivoida hankeorganisaatiota jatkuvasti parempaan.

Hankeorganisaation ongelmiksi todettiin toiminnan ja tavoitteiden epäselvyys sekä epätasainen työnjako. Hankeorganisaation jäsenet kaipasivat selkeyttä toimintaan ja tavoitteisiin, jotta itsenäinen työnteko tulisi tehokkaammaksi ja jotta motivaatio ja halu tehdä työtä lisääntyisivät. Osalle työntekijöistä epätasainen työnjako merkitsi liikaa työtä, osalle työmäärä tuntui vähäiseltä. Ongelma tuntuu lähteneen liikkeelle hankevuoden alusta, jolloin toiminta piti aloittaa hyvin nopeasti, mutta työntekijöille ei ollut vielä muodostunut selkeää kuvaa hankkeen toiminnasta tai tavoitteista. Toiminnassa päästiin hyvin vauhtiin, mutta toiminnan ja tavoitteiden selkeys seurasivat vasta myöhemmin perässä.

Kehittäminen tulisi aloittaa juuri nyt, koska hankeorganisaatio on muutosten ääreltä. Hankeorganisaation johtaja väistyy ja kolme harjoittelijaa jatkaa hankkeessa täysipäiväisinä työntekijöinä. Vastuualueet tulevat muuttumaan ja hankeorganisaation visio ensi vuodelle poikkeaa kuluneen vuoden visiosta. Hankeorganisaatio tahtoo painottaa toimintaansa globaalikasvatukseen, joka vaatii hankeorganisaatiolta uuden omaksumista ja uusien yhteistyökumppanien etsimistä. Hankeorganisaatio tulee toimimaan eri puolilla Suomea, joka vaatii näin ollen lisää suunnittelua ja aikataulutusta. Hankeorganisaation tulee käytännössä kehittää toimintaansa jokaisella osa-alueella, jotta se voisi täyttää hankkeelle asetetut tavoitteet ja odotukset. Kehittämisen alkaminen juuri nyt palvelee hankeorganisaatiota sekä erityisesti niitä toimijoita, joiden kanssa hankeorganisaatio tulee toimimaan. Kehittämällä toimintaansa nyt, hankeorganisaatio tulee tarjoamaan parempaa palvelua ja tuotetta yhteistyökumppaneilleen tulevaisuudessa.

Hankeorganisaatio tulee muuttumaan tulevana vuonna. Samalla muuttuu myös hankeorganisaation toimintatavat sekä sen toimintaympäristö. Hankeorganisaation jäsenmäärä laskee kolmeen, mikä tulee lisäämään työntekijöiden työmäärää. Tämän myötä organisointi ja työn arviointi korostuu. Hankeorganisaatio tulee toimi-
maan eri puolella Suomea, mikä lisää yhteistyökumppanien määrää. Tästä aiheu-
tuu myös lisää aikaa niin matkustukseen kuin teosten kuljetukseenkin.

Kehittäminen tulee lisäämään hankeorganisaation tehokkuutta. Sen myötä hanke-
organisaation jäsenet saavat selkeämmän kuvan hankkeen toiminnasta ja sen
tavoitteista. Hankeorganisaatio tulee ymmärtämään tärkeimmät kehityksen paik-
kansa ja näin ollen keskittämään voimavaransa niihin. Kehittämisestä hyötyy han-
keorganisaation lisäksi myös yhteistyökumppanit, jotka tulevat saamaan parem-
paa palvelua, parempia tuotteita sekä ammattitaitoisemman yhteistyökumppanin.

5 EHDOTUKSIA HANKEORGANISAATION KEHITTÄMISEEN

Tässä luvussa otetaan kantaa tarveanalyysissä esiin tulleisiin ongelmiin ja mahdollisuuksiin. Tätä arviota voidaan käyttää hyväksi hankeorganisaation järjestäytymisessä seuraavaa hankevuotta silmällä pitäen.

Hankeorganisaation jokainen työntekijä on kehittämisestä yhtä paljon vastuussa. Työntekijöiden on myös hyväksyttävä kehittäminen jatkuvaksi toiminnaksi, ei pelkästään hankevuoden alussa tapahtuvaksi suunnitteluksi. Kehittämiselle ei tule mielestäni asettaa yhtä organisoijaa, vaan hankeorganisaatio laatii kehittämiselle yhteiset tavoitteet, joita arvioidaan yhteisesti prosessin edetessä. Kehittämisen tavoitteita tarkennetaan tarpeen vaatiessa.

Koko hankeorganisaation tulee osallistua arviointiin. Palautetta tulisi kerätä jokaiselta yhteistyökumppanilta ja hankeorganisaation tulisi arvioida työtään vähintään kerran kuukaudessa. Palautetta tulisi kerätä suullisessa ja kirjallisessa muodossa. Myös työpajoihin osallistuvilta olisi hyvä saada kerättyä palautetta, vaikka aikaa sen keräämiselle on niissä tilanteissa yleensä hyvin vähän. Hanketta ja sen toimintaa tulisi tarkastella mahdollisimman monelta eri kantilta. Hankevuoden jokaiselle paikkakunnalle tulee asettaa selkeät tavoitteet, joita kohti hankeorganisaation jäsenet voivat työskennellä tehokkaasti itsenäisesti tai ryhmässä. Tavoitteiden toteutumista tulee arvioida jokaisen paikkakunnan jälkeen. Tämä on erityisen tärkeää varsinkin ensimmäisen paikkakunnan jälkeen, koska se on hankkeelle ensimmäinen tosipaikka Turun ulkopuolella toimimisessa.

Hankevuoden puolivälissä kannattaa ensimmäisestä puoliskosta tehdä kattavampi arvio, jonka mukaan loppuvuoden toimintaa voidaan edelleen kehittää ja tavoitteita tarkistaa. Hankkeen lopussa hankeorganisaation kaikki jäsenet osallistuvat loppuraportointiin ja -arviointiin sekä uusien rahoitushakemusten laatimiseen.

Hankkeen tavoitteet ja toiminnot on käytävä perusteellisesti läpi ennen varsinaisen työn aloittamista. On erityisen tärkeää, että hankeorganisaation kaikki jäsenet ovat täysin selvillä hankkeen lyhyen ja pidemmän ajan tavoitteista sekä hankkeen toiminnoista. Ryhmän kannattaa käydä kaikkien työtehtävät läpi, jotta jokainen on

selvillä omasta ja toisen vastuualueesta. Selkeys auttaa työntekijöitä toimimaan tehokkaammin itsenäisesti ja lisää työntekijöiden motivaatiota.

Vastuu ja työmäärä tulee jakaa tasaisemmin jokaiselle työntekijälle unohtamatta ryhmätyön tärkeyttä. Työntekijöiden on hyvä pohtia yhteisesti omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, mitä uutta he haluavat oppia ja mitkä tehtävät on hyvä tehdä itsenäisesti ja mitkä taas ryhmässä. Hankeorganisaation vahvuuksia on ollut hyvä työilmapiiri, joten mielestäni on järkevää korostaa tätä vahvuutta. Suunnittelutyön näen toimivan mainiosti koko ryhmän voimin.

Vuodelle 2012 hankkeen työtehtävät kannattaa jakaa mielestäni seuraavanlaisesti; hankekoordinaattorin, viestinnästä vastaavan sekä kouluttajan tehtäviin. Hankekoordinaattori pitää huolen aikatauluista, taloudesta ja hankkeen hallinnosta. Hän on hankeorganisaation yhteyshenkilö taustaorganisaatio Shiffaan. Viestinnästä vastaava on vastuussa hankkeen internet -sivuista, tiedottamisesta ja markkinoinnista. Internet -sivujen roolin kasvaessa on hyvä, että niistä huolehtii yksi henkilö. Kouluttaja tulee vastaamaan kaikista hankkeen järjestämisestä koulutuksista ja työpajoista. Hän ja viestinnästä vastaava suunnittelevat yhdessä koulutuksissa ja internetissä jaettavat opetusmateriaalit.

Työtehtävistä osa tulee todennäköisesti menemään hieman päällekkäin, mitä en näe ongelmana työntekijöiden hyvien ryhmätyötaitojen ansiosta. Uskon, että tämä jako toimii paremmin kuin teosten mukaan jaetut työtehtävät. Näin jokainen työntekijä voi keskittyä omaan osa-alueeseensa ja teoksia koskeva suunnittelu ja logistiikka voidaan tehdä yhteisesti. Jokainen työntekijä pystyy sisäistämään työtehtävänsä alkuvuoden aikana ja kehittyä työtehtävissään koko vuoden ajan.

Hankeorganisaation on varauduttava lisääntyvään työmäärään, koska yksi sen jäsenistä ei jatka enää seuraavana vuonna. Hankeorganisaation on järkevää hakea avukseen harjoittelija tai solmia hyviä yhteistyösopimuksia eri paikkakuntien paikallisten toimijoiden kanssa jakaakseen työmääräänsä. Oikea aikataulutusta ja hyvä ja perusteellinen suunnittelu auttavat lisääntyvän työmäärän kanssa. ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pätee tässäkin asiassa.

Hanke on saanut jatkuvaa hyvää palautetta vuoden 2011 aikana ja hankeorganisaation on parannettava seuraavan vuoden aikana, jotta tämä trendi jatkuisi. Us-

kon, että hankeorganisaatio järjestäytyy seuraavan vuoden alussa tehokkaaksi ryhmäksi, joka pystyy toimimaan huomattavasti tehokkaammin kuin vuonna 2011.

6 POHDINTA

Hankkeiden ollessa yksi mahdollinen työllistymisen väylä kulttuurituottajalle, on kulttuurituottajan mielestäni hyvä hallita organisaatioihin liittyvät perusasiat sekä kehittämistoiminnan ajatukset. Mielestäni hanke on täydellinen paikka toteuttaa Seamkin kulttuurituotannon koulutusohjelman esittelyssäkin ([viitattu 21.11.2011]) mainittuja luovuutta ja organisatorisia taitoja. Hankkeessa toimiminen vaatii aktiivisuutta ja rohkeutta. Uskon, että hankkeessa toimiminen kasvattaa kulttuurituottajan itsevarmuutta ja ruokkii ammattiosaamista.

Hankkeissa työskenteleminen on täydellinen paikka tarkastella omaa osaamistaan. Hankkeen syklin aikana tutustuu tuottajan työn jokaiseen osa-alueeseen. Suunnittelu, budjetointi, aikataulut, organisointi, tiedotus, markkinointi, logistiikka, käytännön toteutus, arviointi, palaute ja kaikki tämä uudelleen ja uudelleen. Hankkeen toimintaan pätee siis samat lait kuin mihin tahansa tapahtumatuotantoon. Hankkeiden ollessa hyvä työllistymismahdollisuus, on kulttuurituottajan hyvä tietää tämän maailman lainalaisuudet ja hyödyntää ammatillista osaamistaan myös hankkeen ja sen hankeorganisaation kehittämiseen.

Tässä opinnäytetyössä on lähdetty liikkeelle hankeorganisaation halusta tehdä työnsä paremmin. On kaivattu selkeyttä. Edellä mainittujen seikkojen tiedostaminen ja niihin reagoiminen tuovat hankeorganisaatiolle sen kaipaamaa selkeyttä. Niin kuin johdannossa todettiin, selkeys ruokkii tehokkuutta. Tehokkuus on termi, joka halutaan kuulla, kun kuvaillaan ryhmän toimintaa. Tehokkuus tulee kantamaan ryhmän tavoitteisiinsa.

Tämä opinnäytetyö vastaa siltä kysytyyn kysymykseen. Miten hankeorganisaatio voi kehittää? Ottamalla huomioon aiemmin tehdyt virheet, aiemmin hyviksi koetut työtavat ja menetelmät, hankeorganisaation sisällä olevat vahvuudet, heikkoudet ja mahdollisuudet, saadaan vastaus kysymykseen. Tätä tietoa hankeorganisaatio voi käyttää surutta hyödykseen seuraavana hankevuonna. Kun tietoja käydään läpi hankeorganisaation kesken, niitä todennäköisesti tullaan pohtimaan vielä eri kanteilta, mutta uskon, että tässä työssä esille tulleet ajatukset vaikuttavat hankeorganisaation järjestäytymiseen merkittävästi.

Tähän työhön on vaikuttanut ympärilläni olevien työntekijöiden aktiivisuus ja heidän ajatuksensa. Työhöni on vaikuttanut heidän omat mielipiteensä sekä hankeorganisaatiomme yhteiset mielipiteet hankkeesta ja sen tavoitteista ja visioista. Ilman heidän panostaan ja apuaan opinnäytetyöni olisi jäänyt suppeaksi ja arvailtavaksi. Toisaalta olisin tahtonut syventyä vielä enemmän eri työntekijöiden ajatuksiin tulevan vuoden suunnitelmista ja visioista. Valitettavaa oli se, että samaan aikaan kaksi muuta tuottajaharjoittelijaa tekivät omia opinnäytetöitään, joten aikaa yhteiselle pohtimiselle ei jäänyt niin paljon kuin olisin toivonut.

Jos tässä työssä esitetyt ideat tulevat käytäntöön, niitä seuraa seuraavan hankevuoden aikana arviointi ja tarkastelu. Niiden jälkeen taas suunnitellaan ja pohditaan esille tulleita uusia ongelmia ja mahdollisuuksia. Näin tässä työssä esitetyt ajatukset jatkavat kiertoaan.

Tärkeintä on kuitenkin, että hankkeemme kulkee eteenpäin saaden aikaan ihmisissä uusia ajatuksia ja kokemuksia.

LÄHTEET

- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. Luku 6.3.3 kokonaisuudesta Anita Saaränen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 13.10.2011] Saatavana: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen: Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari Oyj, 33.
- Lämsä, A. & Päivike T. 2010. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.-5. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mikkelin ammattikorkeakoulu, Kulttuurituotannon ko. [Verkkosivu]. [viitattu 21.11.2011]. Saatavana: <<http://www.mamk.fi/kulttuurituotanto>>
- Peltonen, T. 2010. Organisaatioteoria: Klassisesta jälkimoderniin. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Kulttuurituotannon ko. [Verkkosivu]. [viitattu 21.11.2011]. Saatavana: <http://www.seamk.fi/Suomeksi/Koulutus/Koulutusalat/Kulttuuriala/Kulttuurituotannon_koulutusohjelma.iw3>.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

