

Kai Artes

**GRAAFINEN TUOTANTOKARTTA  
KULTTUURITAPAHTUMAN STRUKTUURIN  
SUUNNITTELU- JA HALLINTATYÖKALUNA**

Tapaus Maailma kylässä -festivaali

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituottajan tutkinto  
Kulttuurituotannon  
koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
11.4.2012

Tekijä Otsikko	Kai Artes Graafinen tuotantokartta kulttuuritapahtuman struktuurin suunnittelu- ja hallintatyökaluna – Tapaus Maailma kylässä -festivaali
Sivumäärä Aika	46 sivua + 1 liite 11.4.2012
Tutkinto	Kulttuurituottajan tutkinto
Koulutusohjelma	Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Ohjaajat	Koulutuspäällikkö Katri Halonen Lehtori Laura-Maija Hero
<p>Opinnäytetyö käsittelee kulttuuritapahtuman struktuurin rakennetta sekä struktuurin edellyttämää suunnittelua, hallintaa ja osaamista. Struktuurin keskeiset toimenpiteet ja toimijat esitetään graafisena tuotantokarttana, joka on toteutettu ilmaisen mieliekarttaohjelman avulla. Opinnäytetyön tavoitteena on etsiä vastausta kysymykseen mitä osaamista esimerkkitapauksena käytetyn Maailma kylässä -festivaalin onnistunut tuotanto edellyttää tuotanto-organisaation ydinryhmältä. Toiseksi opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millaisella tuotantostruktuurilla festivaali organisoidaan ja toteutetaan.</p> <p>Opinnäytetyön on laukaissut kentältä löytynyt haaste eli tarve pukea festivaaliprojektituotanto visuaaliseen muotoon. Tutkimusmenetelmänä on käytetty toimintatutkimusta, jossa yhdistyy kohteen analyysi ja siihen vaikuttaminen; siinä on keskeistä vaikuttamisen pyrkimys ja toisaalta tutkijan osallistuminen toimintaan ja mukanaolo organisaation arkipäivässä. Lähdemateriaalina on käytetty kulttuurituotantoalan kirjallisuuden, artikkeleiden ja projektiraporttien informaatiota.</p> <p>Tässä työssä kulttuurituotantoa lähestytään projektihallinnan lähtökohdista nostaen esille myös kriittisiä näkemyksiä perinteisen normatiivisen projektihallinnon soveltuvuudesta tapahtumatuotantoihin. Esimerkkitapauksesta esitetään yleisellä tasolla koko festivaalituotanto; tarkemman huomion kohteena ovat festivaalin hallinto, infrastruktuuri ja markkinointiviestintä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena on syntynyt työkalu, joka auttaa suunnittelemaan, visualisoimaan ja myös hallitsemaan suurta tapahtumatuotantoa, täydentäen perinteisiä projektityökaluja. Lisäksi suuren festivaalin struktuurin avaamisella on merkitystä festivaalien järjestäjille sekä kulttuurituotannon opiskelijoille.</p>	
Avainsanat	tapahtumatuotanto, struktuuri, kulttuurituottaja, johtaminen

Author Title Number of Pages Date	Kai Artes Production Map of World Village Festival Structure 46 pages + 1 appendix 11 April 2012
Degree	Bachelor of Arts
Degree Programme	Cultural Management
Instructors	Katri Halonen, PhD, Phil.lic, Head of Degree Program Laura-Maija Hero, M.Phil., Senior Lecturer
<p>The thesis deals with the structure of a cultural event, and what kind of planning, management and know-how the structure requires. Structure operators and key tasks are presented graphically in a production map, which is implemented using a free mind map software. The aim of this study is to look for an answer to the question what kind of expertise a successful production of the World Village Festival, which is used as a case study, requires from the core group of the production organization. Second, the thesis aims to find out how the festival is organized and implemented.</p> <p>The present thesis was triggered from a practical challenge: there was a need to visualize the festival production project. The action research, which is the chosen research method, combines both the analysis and practical influencing of the research target. The source material used in the thesis has been a combination of literature, articles, and production reports. In this work, cultural production is approached from the perspective of project management, also bringing up some critical views of it. The case study's production structure is introduced with a more detailed focus on the festival's management, infrastructure and marketing.</p> <p>The research project has produced a tool, which helps to design, visualize, and also manage a large event production. The opening of a festival structure is important for the festival organizers, and the students of cultural management.</p>	
Keywords	event production, structure, cultural manager, management

## Sisällys

1 Johdanto	3
2 Kulttuuritapahtumat projekteina	4
2.1 Projektimuotoinen työskentely tapahtumatuotannoissa	4
2.2 Kulttuuritapahtumien tilapäisorganisaatiot	8
2.3 Festivaalin tuotanto normatiivisena projektina sekä narratiivisen projektisuunnittelun piirteet	9
2.4 Henkilöstöresurssit	11
2.5 Projektin vastualueet ja niiden johtaminen	11
2.6 Projektin suunnittelun haasteet ja projektin hallinnanvälineet	13
2.7 Tuottajan/projektipäällikön tarvitsema osaaminen tapahtumatuotantoprojektissa	15
3 Tapaus Maailma kylässä -festivaali	17
4 Haasteena tuotantorakenteen mallintaminen	19
5 Toimintatutkimus kehittäväenä työn tutkimuksena	21
6 Maailma kylässä -festivaalin tuotantorakenne	24
6.1 Taustatietoa MK-tuotantoprosessista	24
6.2 MK-tiimi	24
6.3 MK-tiimissä tarvittava tuotannollinen osaaminen	26
6.4 Hallinto	29
6.5 Infrastruktuuri	32
6.6 Markkinointiviestintä	38
7 POHDINTA	40
Liitteet	
Liite 1. Maailma kylässä 2011 -festivaalin tuotantokartta (PDF-versio)	

## 1 Johdanto

”Tiedän, että osaan – mutta en tiedä kuinka paljon ja kuinka hyvin”. Tämä oli keskeisin perusteluni, kun hain ilman alan perustutkintoa HUMAK:n kulttuurituottajien täydennyskoulutukseen syksyllä 2002. Kyseessä oli työn ohessa tehtävä vuoden mittainen aikuiskoulutus. Olin silloin aloittanut kokopäivätyön Maailma kylässä –festivaalin (jatkossa MK) tuottajana, ja sitä ennen oli kertynyt erilaista kansalaisjärjestöjen kampanjaja kulttuurityöhön liittyvää tuotantokokemusta noin kymmenen vuoden ajalta. Syksyllä 2006 aloitin Metropoliasa aikuiskoulutuslinjalla työskennellen samanaikaisesti MK:n tuottajana. Opiskeluni HUMAK:ssa ja Metropoliasa on väkisin raivannut aikaa MK:n tuotannon keskeisten osa-alueiden tarkastelulle ja siten mahdollistanut koko tapahtumaprosessin kokonaisuuden hahmottamisen ja haltuunoton. MK:n kehittämistä on edistänyt myös oma mielenkiintoni muita festivaaleja kohtaan. Olen tehnyt useiden vuosien ajan lyhytkestoisia keikkahommia muun muassa Helsingin Juhlaviikoilla, Ruisrockissa, Ankkarockissa sekä Faces-, Kihaus-, Flow- ja Tuska-festivaaleilla.

Nyt kymmenen työ- ja opiskeluvuotta myöhemmin tiedän paremmin osaamistasoni, sekä omat vahvuuteni ja heikkouteni. Ilmeisesti olen onnistunut, yhdessä kollegoideni kanssa, MK:n suunnittelu-, kehitys- ja toteutustyössä varsin hyvin, jos katsomme saamaamme palautetta sekä vuosittain toteutettavia yleisö- ja yhteistyökumppanikyselyitä. Metropolia AMK:n aiempi koulutuspäällikkö Päivi Tenhunen-Marttala, joka toimi pitkään opettajanani sekä HUMAKissa että Metropoliasa, on vuodesta 2003 lähtien käyttänyt Maailma kylässä -festivaalia malliesimerkkinä kulttuuritapahtuman järjestelmällisestä suunnittelu- ja kehitystyöstä. Tästä huolimatta koen, että tätä työtä voi viedä huomattavasti nykyistä pidemmälle.

MK:n onnistunut toteutus edellyttää hyvää tuotantosuunnitelmaa. MK-tiimin lisäksi eri toimijoita on festivaalilla useita satoja, joista melko pieni osa on tapahtuma-alan ammattilaisia. Luonnollisesti osa toimijoista vaihtuu vuosittain. Yksi näkökulma tuottajan työhön korostaa verkostoja ja niiden hallintaa. Tuottajia koskeneissa tutkimuksissa (Moisio & Holma 2000, Moisio & Jyrämä 2001) on keskitytty tuottajan ulkoisiin verkostoihin. Sen sijaan tapahtumatuotannon sisäisen struktuurin eli rakenteen käsittely on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Luku 3, jossa esittelen tapaustutkimukseni kohteen eli Maailma kylässä -festivaalin, perustuu pitkälti omakohtaiseen havainnointiin, kokemukseen ja analyysiin MK:sta käyttäen metodina toimintatutkimusta, joka esitellään luvussa 5. Käsittelen festivaalin struktuurin lisäksi tapahtuman taustoja hieman laajemmin kolmesta syystä:

- Olen työssäni oppinut, että tapahtumatuotannossa kaikki vaikuttaa kaikkeen
- Vastaavia kulttuuritapahtumien konkreettisia projektikuvauksia on mielestäni edelleen liian vähän Suomessa
- Haluan vakuuttaa lukijan asiantuntemuksestani.

Tällä opinnäytetyöllä on kaksi keskeistä tavoitetta. Ensinnäkin se etsii vastausta kysymykseen mitä osaamista Maailma kylässä -festivaalin onnistunut tuotanto edellyttää tuotanto-organisaation ydinryhmältä, MK-tiimiltä. Toiseksi opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millaisella toimenpide- eli tuotantostruktuurilla festivaali organisoidaan ja toteutetaan.

## **2 Kulttuuritapahtumat projekteina**

Lähestyn tässä työssä kulttuurituotantoa projektihallinnan lähtökohdista. Projektin sijaan voidaan puhua myös hankkeesta, produktiosta tai prosessista, mutta kulttuurituotantoalan kirjallisuudessa käytetään enemmän projektitermiä. Nostan esille myös kriittisiä näkemyksiä perinteisen normatiivisen projektihallinnon soveltuvuudesta tapahtumatuotantoihin.

### **2.1 Projektimuotoinen työskentely tapahtumatuotannoissa**

Kulttuurituotannon alalta olen erityisen kiinnostunut tilapäisorganisaationa toteutettavan suuren festivaalin struktuurin näkökulmasta. Käytännössä festivaalin struktuurin esittäminen tarkoittaa koko tapahtuman tuotannon keskeisten osa-alueiden ja työntekijöiden esittämistä. Keskityn tässä työssä erityisesti toimenpidestruktuurin esittämiseen, sillä henkilöstöstruktuurit, lähinnä työryhmäluetteloiden tai organisaatiokaavioiden muodossa, ovat jo varsin yleisesti käytettyjä tapahtumatuotannoissa.

Organisaatio, strukturi, on yleisesti systeemin (yritys, hallinto, järjestö, valtio) rakenne: miten systeemin osat liittyvät toisiinsa ja vaikuttavat toisiinsa. Systeemin rakenne vaikuttaa keskeisesti systeemin toimintaan: muuttamalla systeemin rakennetta muutetaan myös systeemin toimintaa. (Wikipedia 2011)

Festivaaliverkostoja on kuvattu etenkin ulkoisten, sidosryhmätyyppisten verkostojen kautta (Kauhanen, Juurakko & Kauhanen 2002, Halonen 2007). Haluan täsmentää ja syventää kotimaisessa alan tutkimus- ja kartoituskirjallisuudessa syntyvää kuvaa tapahtuman verkostoista mallintamalla yhden suuren tilapäistuotannon strukturia nostoen siitä esimerkinomaisesti esille hallinnon, infrastruktuurin ja markkinointiviestinnän.

Nähdäkseni tapahtuman onnistunut toteutus edellyttää hyvää tuotantosuunnitelmaa (tässä sillä tarkoitetaan samaa kuin projektisuunnitelma tai toimintasuunnitelma) sekä yleistä projektihallinnon osaamista. Kun tapahtuman tavoitteet suhteessa resursseihin ovat realistisia, strukturi selkeä sekä tehtävät ja vastuukysymykset mietitty etukäteen, on helpompi pysyä oikeassa kurssissa yllättävien, mutta odotettavissa olevien vastoin käymisten koettellessa projektia.

”Tapahtuma on useimmiten tarkoituksenmukaista suunnitella ja toteuttaa noudattaen projektityöskentelyn periaatteita” (Kauhanen ym. 2002, 111). Projekti toimii nähdäkseni melko hyvänä tarkastelun lähtökohtana kulttuuritapahtumille, sillä niin kulttuurilaitosten kausiluontoiset esitykset ja esityssarjat kuin sykleittäin esimerkiksi vuosittain toistuvat tapahtumatkin organisoituvat projekteittain. Tämän työn puitteissa keskityn etenkin tuotannon toimenpidestruktuuriin ottaen huomioon tilapäisen toimijaorganisaation. Kokemukseni mukaan organisaation väliaikaisuus tuo tuotantoprojektiin lisähaasteita paitsi rekrytointien ja perehdytysten tuoman lisätyön kautta, myös tapahtumaorganisaation menettämien työntekijöiden kokemuksen ja hiljaisen tiedon osalta.

Monica Lööwin *Onnistunut projekti* -kirjassa (Lööw 2002) projekti määritellään seuraavasti: projektimuotoinen työskentely tarkoittaa ihmisresurssien ja aineellisten ja rahallisten resurssien hyödyntämistä suunnitellusti ja organisoidusti. Projektissa käydään läpi hyvin jäsennelty prosessi, joka johtaa ideasta sen toteutumiseen. Projektilla pitää olla tilaaja ja sen tulee olla ajallisesti sekä laajuudeltaan rajattu. Selkeä tavoite on vält-

tämätön edellytys onnistuneelle projektille, samoin systemaattinen dokumentointi koko projektin ajan. Projektikuvauksessa tulee määritellä muun muassa työskentelymuodot, nimetyt työntekijät, välitavoitteet ja tarkistuspisteet, toimenpidesuunnitelmat sekä työn- ja vastuunjako osallistujien kesken. (Löow 2002, 17.)

*Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus* -kirjassa (Kauhanen ym. 2002, 25) todetaan, että projektit ovat ainutkertaisia. Koska ihmiset, aika ja ympäristötekijät muuttuvat, projektia ei voida monistaa, vaikka samanniminen tapahtuma järjestettäisiin joka vuosi. Esimerkkinä mainitaan Ruisrock, joka on vuosittain toistuva, mutta aina ainutlaatuinen yleisötapahtuma. Toisaalta Pirkko Anttila kirjoittaa kirjassaan *Se on projekti - vai onko?* (Anttila 2001, 12), että ”jatkuva toiminta ei ole projekti, vaan projektilla on selkeästi määriteltävissä oleva alku ja loppu”. Onko Ruisrock siis projekti vai ei? Henkilökohtaisesti näen sen, samoin kuin Maailma kylässä -festivaalin, vuosittaisena ainutlaatuisena projektina ja monivuotisena prosessina, projektijatkumona, joka osittain limittyy ajallisesti päällekkäin. Katson, että monivuotinen prosessimaisuus ei estä hyödyntämästä projektisuunnittelua, päinvastoin se voi mahdollistaa projektisuunnittelun ja projektiteutuksen hiomisen vuosi vuodelta paremmaksi.

Muutokset ovat keskeinen osa projektia. Osa muutoksista on luonteeltaan vähäisiä, mutta osa niistä saattaa muuttaa projektin luonnetta ja asetettuja tavoitteita – tai jopa lopettaa projektin. Myös projekteille tyypillinen seurannaisuusperiaate tuo työskentelyyn epävarmuutta, sillä parhaillaan meneillä olevassa vaiheessa ei varmasti voida tietää, mitä seuraavassa vaiheessa tapahtuu. Projektissa on usein mukana monimutkainen joukko erilaisia muuttujia, jotka liittyvät ihmisiin, kulttuureihin, tekniikkaan ja työvälineisiin. Riskit ovat suuret, ja siksi niihin kannattaa varautua riskienhallinnalla. Hyvät suunnitelmat minimoivat riskejä, ja hyvillä sopimuksilla riskit voidaan ainakin osittain siirtää muille. (Kauhanen ym. 2002, 25.)

Läheskään kaikkia omalle kohdalleni osuneita kulttuuritapahtumia ei ole toteutettu oppikirjamaisen projektimallin pohjalta ja se on usein näkynyt tapahtumapaikalla työntekijöiden epätietoisuutena ja pahimmillaan yleisöllekin näkyvinä puutteina ja virheinä. Erityisesti tuotantoprojektin alkuvaiheen suunnittelu on työläs, mutta kokemukseni mukaan sen mukanaan tuoma hyöty näkyy selvästi projektityöskentelyn aikana ja itse tapahtumassa.

Lööwin mukaan suurin syy projektimuotoisen työskentelyn suosioon on projektien tulossuuntautuneisuus sekä tarkasti määriteltujen tavoitteiden mukanaan tuoma päätöksenteon helppous. Usein työskentely etenee projektissa nopeammin kuin tavanomaisessa työskentelyssä, samoin työn arviointi on helpompaa. (Löow 2002, 16–18.)

Nopea eteneminen on nähdäkseni erityisen leimaa-antavaa tapahtumatuotannolle, jonka koko tuotantoprosessi tähtää ”H-hetkeen”, jolloin kaiken on toimittava mahdollisimman hyvin ja jolloin varsin vähäpätöiseltäkin tuntunut virhearvio voi johtaa lumipalomaisen efektin myötä katastrofiin.

Lööw (2002, 18–19) kuvailee useita projektin menestystekijöitä, joista tämän opinnäytetyön teemana olevaan suurtapahtuman struktuuriin liittyen keskeiseksi nousevat etenkin projektityön selkeä jäsenitys sekä selvästi ilmaistu työnjako. Löowin mukaan projekteille yhteisiä menestystekijöitä ovat:

- projektityön selkeä jäsenitys
- mieluiten kokopäivätoiminen projektipäällikkö
- ymmärrettävä toimeksianto
- innostuneet työntekijät
- kaikille yhteiset tavoitteet
- selvästi ilmaistut odotukset, roolit ja työnjako
- osallistujien arvojen huomioonottaminen
- hyvä suunnittelu: oikeat asiat oikealla tavalla
- tavoitteiden jakaminen välitavoitteiksi/etapeiksi
- tavoitteiden muokkaus, jos on tarvetta
- jatkuva tiedottaminen ja perehdyttäminen
- laadukkaat päätöksenteon pohjatiedot
- tulosten ja välitavoitteiden seuranta (Löow 2002, 18–19.)

Lööwin listaamia projektin menestystekijöitä täydentää hyvin hänen listansa projektin tavallisimmista ansoista:

- puutteellinen suunnittelu
- projektiryhmän sisäisen yhteishengen luomiseen ei ole varattu riittävästi aikaa
- projekti on liian sekava
- projekti etenee ilman, että ohjausryhmä tarkistaa, eteneekö se projektisuunnitelman mukaan
- projektipäällikkö ei pysty innostamaan eikä motivoimaan projektiryhmää
- projektia ei ole rajattu tai se on rajattu liian löysästi
- projektipäällikön on vaikea sanoa ”ei”
- projektiryhmässä on liian samanlaisia ihmisiä
- projektit ovat liian isoja (Löow 2002, 19.)

Joissakin kohdalleni osuneissa rytmimusiikkipuolen tapahtumatuotannoissa työntekijöiden asenne on tuntunut olevan suurin este suunnitelmallisuudelle ja systemaattiselle kehitystyölle. Tunnistan myös itsessäni edellä kuvaamani ”asennevamman” toimiessani aiemmin järjestötyössä ja kulttuurituottajana. Mieluummin käärin hihat ylös ja menin läpi harmaan kiven kuin istuin suunnittelupalavereissa pyörittämässä papereita. Kulttuurialan työntekijöiden keskuudessa kuulee usein paljon puhuvan sanonnan ”säädon määrä on vakio”. On totta, että tapahtumatuotantoihin liittyy paljon yllättäviä tekijöitä ja muuttujia, mutta uskon, että suuri osa karikoista voitaisiin välttää huolellisella detajitason suunnittelulla sekä varsinkin toistuvissa tapahtumissa myös systemaattisella kehitystyöllä.

## 2.2 Kulttuuritapahtumien tilapäisorganisaatiot

Suomalaisten festivaalien kattojärjestö Finland Festivalin teettämän tutkimuksen mukaan suurin osa festivaalien tuotannoista toteutetaan tilapäisorganisaatioiden avulla, sillä harvalla taholla on varaa tai tarvetta ylläpitää vakituista ympärivuotista henkilökuntaa kulttuuritapahtumia varten (Finland Festivals ry 2010).

Edellä mainittu ei koske vain festivaaleja. Muissakin tapahtumatuotannoissa projektioorganisaatio on usein tilapäisorganisaatio. Tällöin vain organisaation avainhenkilöt on palkattu koko projektin ajaksi. Loput työntekijät on palkattu joko lyhyemmillä määräaikaikaisilla sopimuksilla tai vapaaehtois pohjalta, tai sitten he tulevat alihankintaverkoston kautta mukaan projektiin. Moisio ja Holma (2000) kuvailevat kulttuurialalla produktioitain koostuvia tuotantoryhmiä tyypillisesti varsin kevyiksi ja monella tavalla muuntuviksi. Toimenkuvat ja tehtävät muuttuvat projektien muuttuessa ja käytännössä ”kaikki tekevät lähes kaikkea”.

Tapahtumatuotannon keskiössä toimii tuottaja, jonka käsittän tässä yhteydessä, Maailma kylässä -festivaalin tapauksessa, projektipäälliköksi (Maailma kylässä -tuotannossa projektipäällikkyyys on jaettu festivaalituottajan ja promoottorin kesken). Projektipäällikkö käyttää projektissa suurinta operationaalista valtaa johtamalla tuotantoorganisaatiota, valvomalla osaprojektien toteutumista ja aikataulujen pitämistä sekä seuraamalla taloutta.

Väitöskirjassaan *Projektin suunnittelun narratiivinen rakentuminen* (Uotila 2011) Pekka Uotila käsittelee projektia ja valtakysymyksiä. Projektin tilaajat käyttävät valtaa, jonka he sitten siirtävät käytännön tasolla projektipäällikölle (operationaalinen valta), joka edelleen siirtää valtaa projektin työntekijöille projektia varten suunnitellun struktuurin ja hierarkian mukaisesti. Uotilan mukaan projekti on muutoksen aiheuttamista, keino jättää jotakin pois, joten se särkee olemassa olevaa järjestystä. ”Rajaaminen on valintojen tekemistä ja se, joka voi valita, käyttää valtaa.” (Uotila 2011, 214.)

### 2.3 Festivaalin tuotanto normatiivisena projektina sekä narratiivisen projektisuunnittelun piirteet

Tässä luvussa tarkastelen lähemmin normatiivisen projektin ajatusta sekä sen narratiivista rakentumista tuotantoprosessissa.

Pekka Uotila (Uotila 2011) haastaa perinteisen normatiivisen projektiajattelun. Normatiivinen projekti on tiettyyn, havaittavaan tarpeeseen perustuva muutoksen aiheuttaja, jonka lopputulos tiedetään, kun taas narratiivisessa tulkinnassa projektilla voi olla monenlaisia tehtäviä ja lopputuloksia, joiden alkuperä ei ole välttämättä yksi, yksiselitteinen tai yksilöitävissä (Uotila 2011, 225). Uotilan mukaan samat projektikäytännöt, joilla toteutetaan esimerkiksi teollisuuden sangen konkreettisia projektitavoitteita, eivät välttämättä sovellu kulttuurituotantoihin, joissa ei aina ole käsin kosketeltavia tavoitteita. Välineenä käytetään silti samoja projektin johtamisen työkaluja ja samaa suunnittelun teknistä sanastoa kuin talon tai öljyputken rakentamisessa. Uotila epäilee, että kenties projektien yleistymisen suhteellisen uutuuden vuoksi projekti on otettu toistaiseksi vastaan jotakuinkin kritiikittömästi, muutoksen mukanaan tuomana välineenä. (Uotila 2011, 15.)

Normatiivisen projektidiskurssin mukainen projekti alkaa Uotilan mukaan huolellisen havainnoinnin avulla tunnistetusta tarpeesta. Tarve analysoidaan ja analyysin tulosten perusteella määritetään projektin toimenpiteiden tuottama lopputulos, joka tyydyttää havaitun tarpeen. Toimenpiteet järjestetään tällaisessa projektisuunnitelmassa siten, että niiden avulla saavutetaan mahdollisimman nopeasti ja tarkasti määritellyillä resursseilla tavoiteltu lopputilanne. (Uotila 2011, 226–227.)

Projektin etenemistä ja tuloksia mitataan Uotilan mallissa projektin resurssien kulumisella ja tavoitteen mukaisten tuotosten määrällä ja laadulla. Projektin hallinnan tehtävänä on minimoida riskit ja maksimoida tulokset. Projektia haittaavat tekijät, kuten konfliktit ja virheet pyritään välttämään huolellisen suunnittelun ja kontrollin avulla. Uotilan mallissa muutos on olennaista: onnistunut projekti tuottaa etukäteen määritetyn tavoitteen mukaisen muutoksen. ”Normatiivisen projektin maailma on hallitsemisen kohde, jossa toimiminen edellyttää kontrollia.” (Uotila 2011, 225.)

<b>Normatiivisen projektin piirteitä</b>	<b>Narratiivisen projektisuunnittelun piirteitä</b>
Projekti on äärellinen, ulkoa hallittava olento	Projekti on sekä itsenäinen toimija että monien toimijuuksien eepos
Projektin tekniikat vastaavat todellisuutta	Projektin tekniikat edustavat tulkintoja todellisuudesta
Projektilla aiheutettava muutos on ennalta tiedetty ja perustuu tunnistettaviin tarpeisiin	Projektiin liittyvä muutos rakentuu toiminnan aikana ja perustuu moniin alkuperiin
Projektissa konfliktit ovat (henkilö)johtamisen ongelmia, jotka pyritään ratkaisemaan tai välttämään	Projekti perustuu konfliktiin, ristiriitaan, joka muodostaa projektin yllättävien käänteiden jatkumon
Projekti on pohjimmiltaan traaginen, selkeästi rajattu (alku ja loppu) kokonaisuus	Projekti on epämääräisesti alkanut ja jatkuvasti kasvava, päättymätön eepinen kokonaisuus
Projektin suhde valtaan on neutraali	Projekti on vallankäyttöä
Projektin hallinta perustuu kontrolliin	Projektin toiminta perustuu osallisten kokemukseen, valintoihin ja eri tekojen oikeutuksen pohdintaan, legitimaatioon

Taulukko 1. Normatiivisen projektin piirteitä verrattuna narratiivisen projektisuunnittelun piirteisiin. (Uotila 2011, 225)

Uotila on tulkinnut projektisuunnittelua narratiivisen projektidiskurssin eli keskusteluvii-tekeyksen mukaan seuraavasti:

”Narratiivisen projektidiskurssin tulkinnan mukaan projektin liikkeelle panevan ristiriidan aiheuttamia voimia voivat olla esimerkiksi uteliaisuus, innostus, kokeilun halu, sattuma, ahneus, kateus tai ikävä. Projektin toimeksiantaja tai suunnittelija sepittää projektille tavoittelemisen arvoisen ja uskottavan mission. Projektin toteutukseen houkutellessaan henkilöitä, jotka suostutellaan sitoutumaan toimek-

siantajan sepitteeseen. Kun sopivat henkilöt on löydetty ja he ovat halukkaita hankkeeseen ryhtymään, he hankkivat tavoitteen saavuttamista varten tarvittavat välineet ja ryhtyvät toimeen. Projektin toteuttajat muokkaavat missiotaan, resurssiaan ja identiteettiään projektin aikana kokemustensa ja esille nousseiden konfliktien perusteella. He pohtivat projektin oikeutusta ja sepittävät missiotaan projektin toteutuksen aikana.” (Uotila 2011, 226—227.)

Tämänkaltaisen narratiivin tuloksena on Uotilan mukaan jotakin, jota projektin toteuttajat pitävät arvokkaana. Projekti tuottaa yllätyksen. Narratiivisesti tulkitun projektin maailma on yllätysten lähde, jossa toimiminen perustuu luottamukseen. (Uotila 2011, 226—227.)

#### 2.4 Henkilöstöresurssit

Seuraavaksi käsittelemme tuotanto-organisaation henkilöstöresurssia. Projektin toteuttamisessa tarvitaan niin monenlaista osaamista, että varsin harvat pystyvät hallitsemaan sekä tapahtuman taiteellisen, teknisen että taloudellisen puolen. Siksi tarvitaan eri osa-alueiden osaajia ja niistä syntyvää kokonaisuutta (Kauhanen ym. 2002, 93.)

Vaikka tuotannollisen ytimen muodostaisi varsin rajattu toimijajoukko, suuren tapahtuman toteuttamiseen tarvitaan huomattavan paljon laajempi henkilöstöresurssi. Henkilöstöresurssia voidaan mitata käytettävissä olevien henkilöiden lukumäärällä tai heidän tunti- ja viikkotyöpanoksellaan. Tapahtumatuotannossa henkilöstö voidaan jakaa esimerkiksi vakituisiin työntekijöihin, palkattuihin avustajiin, vapaaehtoihin sekä alihankittuihin palveluihin. Vaihtoehtoisesti henkilöstö voidaan jakaa tehtäväpohjaisesti esimerkiksi tekniikkaan, lipunmyyntiin, järjestyksenvalvontaan ja niin edelleen. Yleensä henkilöstöresurssia käsitellään kulttuurituotannossa vakiintuneiden työkalujen avulla: organisaatiokaavio, työryhmäluettelo, tuntilistat, muistiot, pöytäkirjat, budjetti ja tuotantokirja. (Luoto 2005, 6.)

#### 2.5 Projektin vastuualueet ja niiden johtaminen

Projektityöskentelyn johtaminen on verkostojohtamista ja vain onnistuneet henkilövalinnat mahdollistavat projektin onnistumisen. Projektipäällikön tulee priorisoida sekä delegoida tehtäviä ja luottaa työntekijöidensä ammattitaitoon. Ryhmän jäsenten vastuualueet tulee suunnitella jo ennen jäsenten rekrytointia ja varsinaisen työskentelyn

aloittamista. Tehtävät ja vastuut jaetaan tarkoituksenmukaisesti ja kirjallisesti, henkilöiden sitouttamista unohtamatta. Kokonaisuuden hahmottamisesta ja mahdollisia sijaisuuksia varten ryhmän jäsenillä tulee olla kuva kaikkien projektissa työskentelevien tehtävistä. (Kauhanen ym. 2002, 93–95.)

Projektin ohjauksessa yksi tärkeimmistä taidoista on ajan hallinta; projektin aikataulu määrittää projektin resurssi- ja kustannusohjauksen. Projektin kokonaiskesto saadaan, kun lasketaan yhteen työpakettien vaatima aika ja otetaan vielä huomioon eri tehtävien limittäisyys. Ajankäytön analysoinnissa tarvitaan kriittisyyttä ja kauhuskenaarioiden luominen voi olla hyödyllistä, sillä liiallinen optimismi voi kostautua myöhemmin. Projektipäällikön tulee valvoa kokonaisuuden aikataulua ja osaprojektien vastaavien tulee valvoa omaa osuuttansa. (Kauhanen ym. 2002, 99–103.)

Projekti vaiheistetaan eli tuotantoprosessi jaetaan itsenäisesti suunniteltaviin ja toteutettaviin tehtäväkokonaisuuksiin. Tapahtuman tuotannossa on useita ajallisesti peräkkäisiä ja limittäisiä vaiheita. Usein ne ovat toisistaan riippuvaisia, yhden vaiheen toteutuminen on edellytys seuraavan vaiheen käynnistymiselle. Vaiheistuksessa edetään suurista kokonaisuuksista pienempiin tehtäväkokonaisuuksiin, työpaketteihin. Osituksen tuloksena syntyy projektin tehtäväluettelo ja toimintaverkko. Vaiheistus voi jatkua työpaketeista kunkin työntekijän kuukausi- tai viikkotyösuunnitelman tasolle asti. (Kauhanen ym. 2002, 97–98.) Kirjassa on esimerkki pienen musiikkitapahtuman tehtäväluettelosta (noin kuuden kuukauden projekti):

1. Projektiryhmän kokoaminen
2. Järjestäytymiskokous
3. Tapahtuman sisällön ja imagon suunnittelu
4. Talousarvion laatiminen
5. Tapahtumapaikan etsiminen ja varaaminen
6. Rahoitusjärjestelyt (jakautuu pienempiin tehtäviin)
7. Markkinoinnin suunnittelu ja toteutus (jakautuu pienempiin tehtäviin: lehti-mainonta, Internet, radio, TV)
8. Aikataulutus
9. Esiintyjien varaaminen
10. Tapahtumapaikan rakenteiden tilaaminen (lavat, teltat jne.)
11. Oheispalvelujen organisointi (jakautuu pienempiin tehtäviin)
12. Projektiryhmän kokoukset
13. Ennakkomyynti
14. Tapahtuman eri osien läpikäynti ja varmistus
15. Tapahtuman toteuttaminen (kaikilla omat tehtävät)
16. Palautteen kerääminen ja itsearviointi
17. Tapahtuman ja tapahtumaorganisaation purkaminen
18. Jälkihuolto ja palaute. (Kauhanen ym. 2002, 97–98.)

Mielestäni edellinen tehtäväluetelo painottuu voimakkaasti ennakkotuotannon tehtäviin; ne muodostavat peräti 14 ensimmäistä tehtävää listasta, kun taas tapahtuman toteutukselle ja jälkitöille jätetään vain neljä tehtävää. Lisäisin listan alkuun tapahtuman tavoitteiden, mittareiden ja kohderyhmien määrittelyn. Tapahtuman toteuttaminen, joka on projektin onnistumisen kannalta merkittävin asia, on tässä listassa kuitattu yhdellä kohdalla. Loppupäässä mainitsisin erikseen ainakin taloushallinnon (suurin osa laskuista maksetaan vasta tapahtuman jälkeen) sekä palautteen yhteydessä palkittamisen.

Kauhasen ym. (2002) mukaan tehtävät ovat sidoksissa henkilöresursseihin ja yksittäisten henkilöiden työpanoksen maksimiin per päivä. Tarve on sitoa tehtävät ja tekijät toisiinsa. Tehtävien riippuvuudet voivat olla:

- 1) loogisia (vain tietty järjestys on mahdollinen)
- 2) limittäisiä (tehtävän suorittaminen riippuu toisen tehtävän jostain vaiheesta) resursseista aiheutuvia (samaa henkilöä/laitetta käytetään monissa projekteissa) tai
- 3) kalenteririippuvuuksia (kello/kalenteri määräävät ajankohdan). (Kauhanen ym. 2002, 102.)

Tässä työssä käytän kokemukseni varassa Kauhasen pohjalta jaottelua: ennakkotuotanto, toteutus ja jälkituotanto. Avaan Maailma kylässä -festivaalin esimerkin avulla erityisesti toteutusvaihetta, koska mielestäni se on listan tärkein asia ja huomioni mukaan sitä on käsitelty vähemmän alan kirjallisuudessa (mikä johtunee pitkälti siitä, että kulttuurituotannon kenttä on laaja ja kukin tapahtuma on yksilöllinen).

## 2.6 Projektin suunnittelun haasteet ja projektin hallinnanvälineet

Projektin hallinnan välineeksi on tarjolla useita projektityön jäsentämiseen ja helpottamiseen tähtäviä työkaluja. Olen käyttänyt erilaisia työkaluja vuosia työssäni, ja siksi listaan niitä lyhyesti tähän lukuun oman kokemukseni perusteella. Esittelen lopuksi kaksi tapahtumatuotannossa harvemmin käytettyä työkalua.

**Tuotantosuunnitelma** on kirjallinen yhteenveto tapahtumatuotannon keskeisistä suunnitelmista. Minimissään se voi olla vajaa A4-paperi, jossa on ilmoitettu vain tapahtuman aika, paikka, ohjelma, toteuttajat, talousarvio ja aikataulu. Tuotantosuunnitelma voi olla myös hyvin yksityiskohtainen paperi, jolla on laajuutta kymmeniä sivuja. Tällöin se voi olla kooste eri osa-alueiden suunnitelmista ja kattaa muun muassa ohjelmaprofiiloinnin, markkinoinnin, varainhankinnan, infrastruktuurin, tekniikan, jätehuollon ja turvallisuuden.

Kun tuotantosuunnitelma on tehty, voidaan tehdä yksityiskohtaisempi **työsuunnitelma** kullekin työntekijälle, tiimille ja/tai osa-alueelle. Työsuunnitelma voidaan tehdä esimerkiksi päivä-, viikko- tai kuukausitasolla.

Tapahtuman **organisaatiokaavio** on graafinen tapa esitellä tapahtumatuotannon keskeiset tekijät, olivat ne sitten organisaation johtoa, palkattuja työntekijöitä, vapaaehtoisia tai ulkoistettuja palveluita. Suuressa tapahtumassa kaavioita voi olla myös useampi: yksi ennakkovalmisteluja varten, yksi tapahtumanaikainen sekä yksi jälkitöitä varten.

Ammattimaisessa tapahtumatuotannossa on aina kirjallinen **talousarvio** eli budjetti. Budjetti on keskeinen projektihallinnan väline, jossa pohditaan resurssien allokointia eri tehtäviin ja viime kädessä henkilöitä varten. Budjetissa erotellaan minimissään tulot ja menot, laajimmillaan se voi olla monisivuinen yksityiskohtainen Excel-pohjainen erittely projektin oletetusta ja toteutuneesta rahaliikenteestä (ilmaisesta OpenOffice-ohjelmasta löytyy melkein Exceliä vastaava laskentataulukko).

**Aikataulu** kannattaa hahmottaa konkreettisesti näkyviin ajankäytön analysoinnin helpottamiseksi. Aikataulun voi kirjoittaa auki paperille tai Excel-taulukkaan, tai sen voi esittää graafisesti kalenterijanojen avulla. Aikataulutusta voidaan tehdä joko koko projektin osalta, tai jakaa eri tuotanto-osa-alueiden tai työntekijöiden mukaan.

Kattava kirjallinen **loppuraportti** on edellytys projektin johdon ja työntekijöiden ammattitaidon kasvulle sekä itse tapahtuman kehittämiseksi. Se on myös tärkeä työkalu projektin keskeisille sidosryhmille, esimerkiksi rahoittajille.

Näiden edellä mainittujen yleisten projektityökalujen lisäksi voidaan käyttää muitakin työkaluja, varsinkin maksullisia projektityökaluja on tarjolla runsaasti. Esittelen seuraavaksi kaksi kiinnostavaa, mutta vähemmän tunnettua lisäystä tapahtumatuotantoprojektien ilmaistyyökalupalettiin.

**Vastuutaulukoita** ei tietääkseni käytetä laajalti tapahtumatuotannossa. Opinnäytetyössään *Henkilöstöresurssien hallinta tapahtumatuotannon organisaatiossa* (2005) Ossi Luoto on muokannut J. Rodney Turnerin projektivastuutaulukosta yksinkertaistetun version tapahtumatuotantoa varten. Siinä sijoitetaan projektin keskeisille johtajille ja työntekijöille matriisitaulukkoon kunkin vastuuta ja/tai roolia kuvaavia kirjaintunnuksia. (Ossi Luoto 2005, 14–15.) Taulukoita kertyy isossa projektissa useita, ja oman kokemukseni mukaan niiden lukeminen ja ymmärtäminen edellyttää keskittymisen lisäksi projektin läpikohtaista tuntemista. En ole vielä hyödyntänyt vastuutaulukoita omissa projekteissani, mutta olen kiinnostunut kokeilemaan niitä, jos vastaan tulee uusi suuri tuotantoprosessi, jossa on useita päätöksentekijöitä.

Uskoisin, että edelleen tyypillisin tapa tehdä **miellekartta** (Suomessa kuulee useammin käytettävän englanninkielistä termiä mind map) on piirtää se paperille, mutta myös tietokoneilla käytettävät miellekarttaohjelmat ovat yleistyneet nopeasti. Näen itse sähköiset miellekarttaohjelmat potentiaalisina työkaluina tapahtumatuotannoissa, koska niiden avulla pystyy nopeasti hahmottamaan koko tuotantokokonaisuuden graafisessa muodossa – palaan miellekarttoihin tarkemmin luvussa viisi.

Tapahtumatuotannon työkaluista pääsemme niiden käyttäjiin, joista projektin onnistumisen kannalta tärkein on projektipäällikkö.

## 2.7 Tuottajan/projektipäällikön tarvitsema osaaminen tapahtumatuotantoprojektissa

Kaikki kulttuurituottajat eivät työskentele esimiesasemassa projektipäälliköinä, mutta rajaan selkeyden vuoksi tässä työssä tuottajan roolin projektipäälliköksi, joka hallitsee myös kulttuurituottajille yleisesti mielletyt työtehtävät.

Kulttuurituottajien ammattikorkeakoulutasoinen koulutus aloitettiin Suomessa vuonna 1998. Sen taustalla on ollut 1990-luvun puolivälissä lakkautettu kansanopistotasoinen

kulttuurisihteerien koulutus. Artikkelissaan *Kulttuurituottajan ammattispesifi osaaminen* (2006) Katri Halonen kirjoittaa, että eri ammattikorkeakoulujen opetussuunnitelmissa kulttuurituottajan osaamisen ydin hahmottuu taide- ja kulttuurisisältöisten aineiden, liiketoiminnallisten aineiden sekä produktiotyöskentelyosaamisen summaksi. Koulutus tähtää siihen, että tuoreen kulttuurituottajan tulisi olla ”monialainen projektitoimija, joka tietää perusteet sekä eri taidelajeista tai niiden soveltavasta käytöstä että perusteet liiketoiminnallisista aineista”. Koulutuksessa ei kuitenkaan nosteta yhtä taide- tai liiketoiminnan osa-aluetta ylitse muiden, joten kulttuurituottaja ei erikoistu yksittäiseen taide- tai liiketoiminnan alueeseen ja siten pääse muodostamaan kyseisestä alueesta oman ammattispesifin osaamisen ydintä. (Halonen 2006, 250–258.)

Hyvä tuottaja auttaa taiteilijaa selviytymään välttämättömästä. Oikein hyvä tuottaja on taitava strategi tai suorastaan kulttuuripoliitikko, alansa tärkeä vaikuttaja. Lisäksi tuottajan profiileja on varmasti yhtä monta kuin on tuottajiakin. Jotkut työskentelevät enemmän ikään kuin sisäänpäin, toimivat likellä teosta ja taiteilijaa, toiset taas toimivat enemmän ulospäin, toimivat myynti- ja markkinointitykeinä. (Hotinen 2000.)

Halosen tekemien kulttuurituottajien haastattelujen mukaan monialainen ydin antaa kuitenkin ”valmiuksia toimia kulttuuriproduktion toteuttamisen ympärille rakentuvan verkoston solmukohdassa”. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tuottaja tuntee eri osa-alueita sen verran, että pystyy tuomaan kulttuuriproduktionsa taide- ja liiketoimintaosaajia ja työskentelemään heidän kanssaan. Taide- ja liiketoiminnan ammattilaisilla voi kuitenkin olla suuremmat odotukset kulttuurituottajan osaamiselle kuin koulutus on tarjonnut, jolloin tuottajan uskottavuus produktion vetäjänä voi heiketä. (Halonen 2006, 258–259.)

Tuottajan työ on muuttumassa yhä selkeämmin alihankintaverkostojen ja tuotantotiimin risteyskohdassa toimimiseen, jota leimaa eri toimijakunnan omien toiminta- ja ansaintalogiikkojen ymmärrys sekä rahoitus. Kysymykseksi nouseekin, millaisia ammattispesifejä taitoja solmutyöskentely edellyttää kulttuurituottajalta. (Halonen 2006, 262.)

Halonen on tiivistänyt kulttuurituottajan toimintaympäristöt ja erikoistumisalueet tähtimalliin, jonka avulla tuottaja voi kuvata uniikkiosaajuuttaan eli erikoistumisaluettaan. Tämän opinnäytetyön kannalta olennaista on huomata myös sisäisen hallinnon osaamisalueen sijoittuminen kuviossa. Tähtimalli jättää tuotantoprojektin sisäisen verkoston toimintaprosessin hallinnon huomiotta, mutta lukee sen sisälle tähden keskellä olevaan

”vankkaan produktiohallinnolliseen osaamiseen” (Halonen 2009, 42). Projektiosaaminen käsitetään siis kaikille tuottajille keskeiseksi ja pakolliseksi osaamislauseeksi.



Kuvio 1. Kulttuurituottajan eri toimintaympäristöjä ja erikoistumisalueita. (Halonen 2009, 42)

Seuraavassa luvussa esittelen tapaustutkimukseni kohteen eli Maailma kylässä -festivaalin.

### 3 Tapaus Maailma kylässä -festivaali

Maailma kylässä -festivaali on järjestetty vuodesta 1995 lähtien, aluksi joka toinen vuosi ja vuodesta 2005 lähtien vuosittain. Paikkana on ollut Helsingin Kaisaniemen puisto, lukuun ottamatta vuotta 1997, jolloin MK järjestettiin Auroran kentällä ja VR:n makasiineilla. Viime vuosina myös Rautatientori on ollut osa festivaalialuetta. Reilussa kymmenessä vuodessa MK on kasvanut yhdeksi pääkaupunkiseudun suurimmista säännöllisesti järjestettävistä kulttuuritapahtumista. Luonnollisesti ilmaistapahtuman vertailu maksullisiin tapahtumiin on vaikeaa, mutta arvioisin että Suomen mittakaavassa MK lienee 10–15 suurimman festivaalin joukossa vertailtaessa kävijä- ja ohjelmamääriä: viime vuosina arviolta 60 000–80 000 kävijää viikonlopun aikana, liki 150 kulttuuri- ja asiaohjelmanumeroa kuudella lavalla sekä noin 400 näytteilleasettajaa. Lisäksi on jär-

jestetty vuosittain 3—4 oheistapahtumaa, jotka ovat olleet yleisölle ja MK-vapaaehtoisille suunnattuja iltaklubeja Helsingin ravintoloissa.

MK on ilmainen koko perheen kaupunkifestivaali. Se on ainutlaatuinen yhdistelmä musiikki-, teatteri-, tanssi- ja ruokafestivaalia, kehitysyhteistyökampanjaa sekä järjestömessuja. Tapahtuman värikäs tunnelma syntyy mitä erilaisimmista järjestöjen ja muiden tahojen tarjoamista elämyksistä: kulttuuri- ja asiaohjelmanumeroista, työpajoista, näyttelyistä, kilpailuista, liikunnasta sekä eksoottisesta ruokatarjonnasta. Festivaalin tarkoitus on rohkaista ja tukea suomalaista kansalaisyhteiskuntaa kansainväliseen yhteisvastuuseen. Se tarjoaa tavallisille ihmisille mahdollisuuden tutustua monikulttuuriseen Suomeen, kehitysyhteistyön laajaan kirjoon sekä kansalaisjärjestöihin.

Festivaalin pääjärjestäjä on noin 300 suomalaisen kansalaisjärjestön valtakunnallinen yhteistyöjärjestö Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry ([www.kepa.fi](http://www.kepa.fi)). MK toimii kehitysmaaliikkeen "me-hengen" nostattajana, ja samalla se on myös Kepan suurin ja suosituin yksittäinen palvelumuoto jäsenjärjestöille. Festivaalin avulla Kepa saa runsaasti myönteistä näkyvyyttä mediassa ja paikan päällä.

Osallistuin ensimmäiselle MK-festivaalille vuonna 1995 suunnittelemalla ja tuottamalla MK-ohjelmistoon Amnestyn Suomen osasto ry:lle kidutusaiheisen performanssin ja näyttelyn. Seuraavan festivaalin ohjelmistoon vuonna 1997 tuotin Amnestyllle Ennakko-luulorovio-performanssin ja Baltian pakolaisvankilat -valokuvanäyttelyn sekä silloiselle työnantajalleni Kansainvälinen vapaaehtoistyö ry:lle (KVT) Aikuisten leikkipajan, jossa kansainvälisen työleirin jäsenet esittelivät omaa kulttuuriaan paikallisten, aikuisille suunnattujen leikkien avulla.

MK:n kehittäminen on ollut osa minun toimenkuvaani vuodesta 1998 lähtien, kun aloitin Kepassa järjestösihteerinä. Tuolloin festivaali järjestettiin joka toinen vuosi ja aina edellisenä syksynä palkattiin projektisihteeriksi vastaamaan tuotannosta. Välivuosina tapahtuman kehittäminen kuului järjestösihteerille. 2000-luvun alussa käytiin kovat "kädenväännöt" Kepan hallituksessa festivaalin luonteesta ja rahoituksesta. Jotkut hallituksen jäsenet kokivat festivaalin liian kalliina ja halusivat lopettaa sen käyttääkseen rahat muun muassa kehitysmaiden järjestöjen tukemiseen. Meni monta vuotta, ennen kuin

festivaalin merkittävä rooli jäsenjärjestöjen palvelumuotona sekä kansainvälisyyskasvatustyökaluna nähtiin Kepan hallituksessa ja sihteeristössä laajemmin.

Vaihdoin järjestösihteerin tehtävät Kepan tapahtumakoordinaattoriksi vuonna 2002, jolloin toimin Helsingin Mahdollisuuksien tori 2002 -tapahtuman ja MK 2003:n vastavana tuottajana. Vuonna 2004 Kepan hallitus teki päätöksen kolmivuotisesta MK-kehitysprojektista, johon sisältyi festivaalin järjestäminen vuosittain 2005—2007. Samalla Kepsaan perustettiin uusi Maailma kylässä -tiimi (MK-tiimi), jossa on edelleen kaksi ympärivuotista työntekijää: promoottori (vastuualueina markkinointiviestintä ja yritys yhteistyö) ja festivaalituottaja (ohjelma ja tekninen tuotanto). Lisäksi tiimissä toimi siviilipalvelusmies tuotantoassistenttina sekä keväisin kaksi harjoittelijaa ohjelma-assistenttina ja tiedotusassistenttina. Festivaalin järjestäminen vuosittain ja pysyvien työntekijöiden lukumäärän kasvattaminen tuotti hyviä tuloksia kaikilla tuotannon osaluilla ja tapahtuma kehittyi nopeasti. Tämä mahdollisti sen, että Kepan hallitus päätti MK-kehitysprojektin jälkeen järjestää MK:n vuosittain ja sille allokoitiin hieman enemmän taloudellisia resursseja.

#### **4 Haasteena tuotantorakenteen mallintaminen**

Tällä opinnäytetyöllä on kaksi keskeistä tavoitetta:

- 1) Selvittää mitä osaamista Maailma kylässä -festivaalin onnistunut tuotanto edellyttää tuotanto-organisaation ydinryhmältä eli MK-tiimiltä
- 2) Selvittää millaisella toimenpide- eli tuotantorakenteella festivaali organisoidaan ja toteutetaan.

Esimerkkitapaus on Maailma kylässä 2011 -festivaalin tuotantoprosessi. Suuren ulkoilmafestivaalin tuotannossa on satoja toimijoita ja työvaiheita jakautuen usean kuukauden ajalle. Tässä työssä keskitytään operatiiviseen johtoon eli MK-tiimiin, poissa ovat MK-tiimin esimies, Kepan johtotiimi, Kepan hallitus sekä festivaaliorganisaation vapaaehtoiset. Esimerkkitapauksesta esitetään yleisellä tasolla koko festivaalituotanto, mutta avaan hieman enemmän festivaalin hallintoa, infrastruktuuria ja markkinointiviestintää.

Tapahtuman yksityiskohtaista tuotantorakennetta ei tietääkseni esitellä alan kotimaisessa kirjallisuudessa. Oletan, että MK-strukturin avaamisella ja kirjaamisella on merkitystä festivaalien järjestäjille sekä kulttuurituotannon opiskelijoille.

Esitän Maailma kylässä -festivaalin strukturin selkeässä graafisessa muodossa; käytän siitä tässä opinnäytetyössä nimitystä tuotantokartta. Projektin ulkopuolelta tulevan voi olla vaikea saada kokonaiskuvaa projektin käytännön tehtävistä, vaikka lukisi huolella tapahtuman tuotantosuosittelun ja työsuosittelmat. Graafisesta kuvasta kokonaiskuvan saaminen on helpompaa. Rajaan kuitenkin tarkemman tarkasteluni kohteiksi tapahtuman infrastruktuurin, hallinnon ja markkinointiviestinnän osa-alueet.

Tutkimukseni yhteydessä on syntynyt työkalu, joka auttaa suunnittelemaan, visualisoimaan ja myös hallitsemaan suurta tapahtumatuotantoa. Kun itse suunnittelen uuden projektin strukturin resurssineen, minun on vaikea tehdä se yhdeltä istumalta. Laitan ensin ne asiat, jotka ovat päälimmäisenä mielessä, paperille sattumanvaraisessa järjestyksessä. Yhden asian muistaminen johtaa toiseen, ja parin suunnittelupäivän aikana näistä palasista rakentuu vähitellen strukturi. Tosin näitä papereita joutuu yleensä piirtämään useita, sillä lukuisten tehtyjen muutosten jälkeen ne voivat olla ulkopuoliselle liian epäselviä. Samoin yhtenä haasteena on, että perinteisten tapahtumatuotannossa käytettyjen projektityökalujen avulla on vaikea havainnollistaa projektin toimenpiteitä ja laajuutta yhdellä silmäyksellä. Tuotantoprosessia voidaan tuoda esille tuotantosuosittelussa esimerkiksi aikajanojen avulla, mutta kokemukseni mukaan ne jäävät aika yleiselle tasolle. On myös mahdollista tehdä tehtävälistoja, mutta pitkä lista on puuduttava lukea, ja siitä voi olla vaikea saada kokonaiskuvaa projektista. Olen huomannut, että uutta MK-työntekijää perehdyttäessäni on tärkeää käsitellä pintapuolisesti koko tuotanto-organisaatio, jotta hän näkee oman paikkansa siinä. Sen jälkeen voimme syventyä kyseisen työntekijän spesifeihin tehtäviin. Siksi tarkoitukseni on kehittää sähköinen työkalu, jonka muokkaus on helppoa ja jonka avulla on helppo valita näytettävät tasot projektista. Pohdin luvussa 7 sopisiko tuotantokartta myös muiden kulttuuritapahtumien suunnittelu- ja hallintatyökaluksi täydentämään yleisesti käytettyjä työkaluja.

## 5 Toimintatutkimus kehittävänä työn tutkimuksena

Wikipedia (2011) kertoo toimintatutkimuksen olevan pääosin laadullisen tutkimuksen suuntaus, jolla pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatiota sen toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Toimintatutkimuksessa yhdistyy kohteen analyysi ja siihen vaikuttaminen, siinä on keskeistä vaikuttamisen pyrkimys ja toisaalta tutkijan osallistuminen toimintaan ja mukanaolo organisaation arkipäivässä.

Arja Kuulan *Menetelmäopetuksen tietovaranto* -artikkelin (2006) mukaan toimintatutkimuksen tavoitteena on muuttaa sosiaalista todellisuutta, ei ainoastaan kuvata tai selittää sitä. Muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta, ja lopputulos voi olla erilainen mihin pyrittiin. Tutkimuskäytäntöön liittyy vaatimus ymmärtää hyvin tutkittavat subjektit, koska tutkittavat ovat aktiivisina subjekteina mukana itse tutkimus- ja muutosprosessissa. Tutkimuksen kohde sekä substanssi voi olla melkein mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre. Aloite voi tulla esimerkiksi itse tutkimuskohteen havaitsemien ongelmien ratkaisutarpeesta. On olennaista pyrkiä tutkimisen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti erilaisten asiointilojen muutokseen edistämällä ja parantamalla niitä tavalla tai toisella. Tutkimus tuottaa tietoa toiminnasta ja muutoksesta selvittäen miten tutkittavat kohteet voivat muuttua — tai miksi ne eivät muutu. (Kuula 2006.)

Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin — olivat ne sitten teknisiä, yhteiskunnallisia, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Olennaista on se, että tutkittavat eli käytännöissä toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen mukaan. (Kuula 2006.)

Tutkimus aloitetaan kartoittamalla nykytilanne ja selvittämällä tutkimukseen vaikuttavat lähtökohdat. Tämän jälkeen ideoidaan tutkimuksen toimintamalli. Toimintatutkimus aloitetaan tekemällä interventioita eli vaikuttavia toimenpiteitä (kohdeorganisaatiossa tehtäviä muutoksia), joilla pyritään avaamaan uusia näkökulmia organisaation toimintatapoihin. Tämän jälkeen evaluoidaan eli seurataan ja havainnoidaan toiminnan vaikutuksia. Prosessissa pyritään vaikuttamaan siihen, että kehittyneempi toimintamalli juurtuisi toimintatutkimuksen kohteena olleeseen organisaatioon. (Wikipedia 2011.)

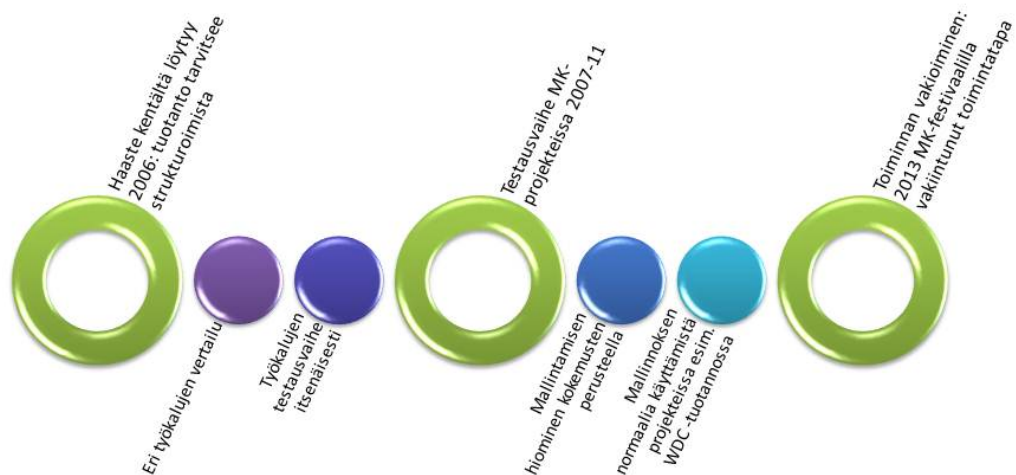
2000-luvun alkupuolella kuulin kollegalta sähköisestä miellekarttaohjelmasta ja kiinnostuin siitä, koska olin käyttänyt paperille piirrettyä miellekarttamenetelmää jo peruskoulusta lähtien. Olen huomannut miellekartat hyödylliseksi omalle ajattelutavalleni, koska sen avulla voi kirjata oman tiedon paperille missä järjestyksessä tahansa ja sitten muodostaa niistä loogisen kokonaisuuden. Käytännössä jätin työkiireiden vuoksi tämän sähköisen miellekarttaohjelman mielen taka-alalle hautumaan, kunnes ryhdyin miettimään, miten tämän kokoisen tapahtuman tuotantoprosessi voidaan esittää graafisesti ja tajusin, että tämä sähköinen miellekarttaohjelma voisi olla ratkaisu siihen. Tutkin useita versioita ja totesin, että ohjelman pitää olla ilmainen, sillä halusin, että muillakin on matala kynnyksellä ryhtyä käyttämään sitä. Kyselin myös monelta eri taholta eri oppilaitoksista, onko tällaista jo käytetty ja hyvin pian selvisi, että eri opettajat eivät olleet nähneet miellekarttaohjelman laajempaa hyödyntämistä tapahtumatuotannon puolella. Tutustuin erilaisiin ilmaisohjelmiin muun muassa [www.ilmaisohjelmat.fi/kasite-ja-miellekartat](http://www.ilmaisohjelmat.fi/kasite-ja-miellekartat) -sivustolla. Päädyin lopulta ilmaiseen FreeMind-nimiseen ohjelmaan sen visuaalisuuden ja hyvien tutoriaalien takia. Lähdin testailemaan ohjelmaa ja huomasin, että käyttö on kohtuullisen helppoa. Opettelin ohjelman ilman mitään ohjekirjaa kokeilemalla. Noin tunnin käytön jälkeen hallitsin ohjelman perusasiat jo melko hyvin.

Miellekarttaohjelmia ei yleisesti käytetä tuotanto-organisaatioiden yhteisinä työkaluina yleisesti, ainakaan koko projektin keston ajan. Olen kysellyt asiaa eri tilaisuuksissa tapaamiltani tuottajakollegoilta viimeisen kolmen vuoden aikana, ja vain yksi noin 40–50 tuottajasta kertoi joskus käyttäneensä miellekarttaohjelmaa henkilökohtaisena suunnittelutyövälineenä. Toimiessani tutkijana Tuottaja 2020 -tutkimushankkeessa vuonna 2009 kysyin tutkimusryhmässä olleilta eri ammattikorkeakoulujen yliopettajilta miellekarttaohjelmien käyttöä kulttuurituottajien ammattikorkeakouluopetuksessa. Sitä ei kuulemma käytetty, mutta suurin osa yliopettajista ilmaisi kiinnostuksensa luonnosvaiheessa ollutta MK-tuotantokarttaani kohtaan.

Tämä opinnäytetyö on löyhästi määriteltynä pitkä toimintatutkimuksellinen prosessi, joka alkoi jo vuonna 2006. Prosessista voidaan erottaa eri vaiheita. Toiminta on keskittynyt muuttamaan suunnitteluun ja kuvaamiseen käytettyjä tuotantoprosesseja niin väline-, kuin osaamistasollakin. Tapahtuman tuotantoprosessin näkyväksi tekeminen auttaa tulevia projekteja oppimaan edellisen ongelmista. Olen itse ollut se aktiivinen

subjekti MK:n tuottajana ja kehittäjänä, ja olen pyrkinyt tätä kehittämistä myös aktiivisesti refleктоimaan toimintatutkimusprosessin aikana.

Karkeasti prosessia voisi kuvailla seuraavalla kaaviolla:



Kuvio 2. Opinnäytetyön toimintatutkimuksellinen prosessi

Kuviosta 2 käy ilmi, että opinnäytetyön on laukaissut kentältä löytynyt haaste eli tarve pukea festivaaliprojektituotanto visuaaliseen muotoon. Seuraavana vertailin eri työkaluja eli miellekarttaohjelmia ja testasin niitä itse. Sitten testasin valittua miellekarttaohjelmaa eri projekteissa vuosia. Mallintamista hioin kokemusteni perusteella jokaisessa tuotannossa. Vähitellen miellekarttateknikka vakiintui normaaliksi toimintatavakseni projektin suunnittelussa ja hallinnassa.

Maailma kylässä -festivaalin vuoden 2013 tuotannossa, joka alkaa syksyllä 2012 palatvani opintovapaalta, tämä toiminnan mallintaminen tuotantokartan avulla tulee hyödyttämään koko tuotantotiimiä.

## 6 Maailma kylässä -festivaalin tuotantorakenteet

### 6.1 Taustatietoa MK-tuotantoprosessista

Suuren poikkitaiteellisen ja -viihteellisen ulkoilmafestivaalin tuotantoprosessi on pitkä ja leveä. Yhden MK-festivaalin tuotantokausi kestää noin kaksi vuotta. Ohjelman ja sen painopisteiden suunnittelu alkaa noin puolitoista vuotta ennen tapahtumaa ja loppuraportti kirjoitetaan noin puoli vuotta tapahtuman jälkeen kävijä- ja yhteistyökumppanikyselyiden valmistuttua. Tuotannossa on kymmeniä työvaiheita, ja mukana on toista tuhatta ihmistä eri rooleissa, kun mukaan lasketaan myös näytteilleasettajat ja esiintyjät. Rahaa liikkuu projektissa reilut 600 000 euroa; kirjallisia tarjouksia sekä sopimuksia tehdään toista sataa. Maailmankylän rakentaminen Kaisaniemen urheilukentille sekä Rautatientorille vie kolme vuorokautta ja purkaminen reilun vuorokauden. Tämä kaikki vain yhden viikonlopun tähden. Tapahtuman siirtäminen tai peruuttaminen edes kahta kuukautta ennen H-hetkeä ei ole käytännössä mahdollista – ainakaan ilman merkittäviä seurauksia ja sanktioita yhteistyökumppaneiden taholta.

Yhteistyötahoja on liki 500, näistä reilut 250 kansalaisjärjestöjä ja loput viranomaisia, oppilaitoksia, museoita, yrityksiä sekä erilaisia kulttuuriryhmiä. Kansalaisjärjestöt ovat festivaalin sydän, sillä paikalla on suomalainen kansalaisyhteiskunta laidasta laitaan: edustettuina ovat vähemmistö- ja kulttuuriryhmien lisäksi mm. kehitysyhteistyön, ihmisoikeuksien, lasten, nuorten, naisten, sosiaali- ja terveystieteiden, vammaisten, luonnonsuojelun, ay-liikkeen, eri uskontokuntien, rauhanliikkeen sekä liikuntapuolen järjestöjä. Myös kaikki eduskuntapuolueet ovat edustettuina kokoomuksesta perussuomalaisiin. Tämän työn kannalta rajaan nämä ulkoiset kriittiset sidosryhmämme tarkastelun ulkopuolelle keskittyessäni pohtimaan tapahtuman rakenteita.

### 6.2 MK-tiimi

Koska kyseessä on suuri tapahtuma, Maailma kylässä -festivaalin operatiivinen johtaminen, projektipäällikkyyys, on jaettu MK-tiimin kahden vakituisen työntekijän kesken. Festivaalituottaja vastaa ohjelmasta ja teknisestä tuotannosta, promoottori puolestaan vastaa markkinointiviestinnästä sekä yritysyhteistyöstä. Suunnittelu-, hallinto- ja raportointityö hoidetaan heidän yhteistyönä. Vuonna 2010 tapahtunut tuotantoassistentin

paikan muuttaminen siviilipalvelusmiehestä määräaikaiseksi työntekijäksi mahdollisti messutuotannon käytännön operatiivisen vastuun siirtämisen festivaalituottajalta tuotantoassistentille.

MK:n tuotannon erityishaasteita ovat:

- Kepa ry on suuri ja siten myös varsin byrokraattinen järjestö (yli 100 työntekijää kuudessa maassa neljällä mantereella). Järjestötasolla Kepan erityisosaaminen on kehitysyhteistyössä, ei kulttuuritapahtumatuotannossa
- Kepassa on viisi virallista työkieltä: suomi, ruotsi, englanti, espanja ja portugali. Suurin osa Kepan virallisista dokumenteista tehdään englanniksi, myös MK-toimintasuunnitelmat ja Q-matriisit (neljännesvuosiraportit). Käytännössä kaikki yhteistyökumppaneille ja yleisölle suunnattu materiaali joudutaan tekemään suomeksi ja englanniksi, samoin yhteistyökumppaneiden info- ja koulutustilaisuudet pidetään molemmilla kielillä
- Kaikki Kepan käyttämät dokumentointimallit eivät sellaisenaan toimi festivaalituotannossa, joten MK-tiimi joutuu tekemään osittain päällekkäistä hallintotyötä tehdessään omat suunnitelmat ja raportit
- Tuotantotiimissä on vain kaksi vakituista työntekijää, yksi määräaikainen assistentti (12 kk) ja kolme määräaikaista harjoittelijaa (3–6 kk). Vapaaehtoistyövoimaa käytetään paljon; sen rekrytoiminen, perehdyttäminen ja palkitseminen työllistää MK-tiimiä
- Budjetti on melko pieni tapahtuman kokoon nähden, joten budjetissa pysyminen edellyttää tavallista enemmän neuvotteluja ja tinkimistä. Esimerkiksi suurin osa esiintyjistä esiintyy hyväntekeväisyshengessä (ammattilaiset saavat liiton minimipalkkion, kulukorvaukset ja ruoan; muut kuin ammattilaiset eivät saa palkkiota)
- Kepassa on periaatelinjaus, jonka mukaan Kepan henkilökunnan määrää ei haluta kasvattaa, joten uusia vakituisia työntekijäposteja perustetaan harvoin (MK-tiimi on useiden vuosien ajan pyrkinyt vakinaistamaan tuotantoassistentin postin)
- Yli puolet ohjelmasta tuotetaan yhteistyössä järjestöjen kanssa, ja suurimmalla osalla niistä ei ole merkittävää kokemusta ohjelmatuotannosta. Järjestöjen kanssa tehdään myös paljon viestintäyhteistyötä ja läheskään kaikki järjestötiedottajat eivät ole ammattilaisia.

Edellä mainitut haasteet työllistävät merkittävästi MK-tiimin vakituisia työntekijöitä, koska Kepan sisäinen hallinto vie aikaa, tuotannon tehtäviin joudutaan jatkuvasti etsimään ja perehdyttämään vapaaehtoistyöntekijöitä sekä ulkoisista palveluista joudutaan tinkimään. Mikäli rahaa olisi enemmän, MK-tiimiin voitaisiin palkata lisää vakituisia työntekijöitä (esimerkiksi tuotantoassistentti ja/tai tekninen tuottaja) tai suurempi osa tuotannosta voitaisiin ulkoistaa jollekin tuotantofirmalle (esimerkiksi messutuotanto).

Luonnollisesti asioilla on myös kääntöpuolensa. Kepa antaa MK-tiimille varsin vapaat kädet MK-toteutuksen suhteen. Kepan suuri organisaatio helpottaa erityisesti hallintopuolen asioita: tilat, toimistolaitteet, IT-tuki, palkanmaksut ja työterveyshuoltoasiat hoidetaan Kepan hallintotiimien toimesta. Kepa myös rahoittaa noin puolet festivaalin kuluista; ilman Kepan rahoitusta MK:ta ei voitaisi toteuttaa nykyisessä muodossa ja mittakaavassa. MK:n pääsymaksuttomuus helpottaa tuotantoprosessia ja vähentää MK-tiimin stressiä.

### 6.3 MK-tiimissä tarvittava tuotannollinen osaaminen

MK-tiimin tehtävät ja tehtävien menestykselliseksi toteuttamiseksi tarvittavat osaamisalueet on määritelty tiimisopimuksessa, jonka tiimin esimies sekä tiimin jäsenet ovat yhdessä valmistelleet ja hyväksyneet. Tiimisopimuksen mukaan MK-tiimissä tarvittava osaaminen koostuu monesta eri osaamisalueesta.

**Operatiivinen johtaminen** on MK-tiimin vastuulla – tämän työn puitteissa tarkoitan operatiivisella johtamisella tuotantosuunnitelman toimeenpanoa – mutta viime kädessä vastuun koko tapahtumasta kantavat Kepan johtotiimi ja Kepan hallitus. Kepassa on neljän hengen johtotiimi; heistä kampanja- ja viestintäjohtaja on MK-tiimin esimies. Kampanja- ja viestintäjohtaja on delegoinut operatiivisen johtamisen MK-tiimille, usean tiimin esimiehenä hän ei juurikaan osallistu festivaalin tuotannon toteutustyöhön.

**Tekninen tuotanto** on pääosin ulkoistettu tuotantoyhtiölle, mutta festivaalituottajan sekä tuotantoassistentin täytyy hallita tapahtuman festivaalin teknisen tuotannon käytännön asiat, jotta he voivat ohjeistaa ja valvoa tuotantoyhtiötä. Lisäksi festivaalituottaja vastaa joidenkin aluevarausten ja viranomaislupien hankkimisesta sekä kaikkien oheistapahtumien teknisestä tuotannosta.

**Messutuotanto** tarkoittaa näytteilleasettajiä ja heidän messupisteitään, joita on yhteensä noin 400 (järjestöjä, yrityksiä ja viranomaisia). Tuotantoassistentti on saanut messutuotannossa vastuullisemman ja itsenäisemmän roolin festivaalituottajan toimissa lähinnä perehdyttäjänä ja tarvittaessa neuvonantajana. Kyseessä on varsin massiivinen tuotantoprosessi rekisteröintineen ja ohjeistuksineen, joten messutuotanto on erotettu omaksi osa-alueeksi teknisestä tuotannosta.

**Ohjelmatuotanto** on festivaalituottajan tontin keskeinen ydin. Ohjelma jakaantuu kahteen osaan, kulttuuriohjelmaan sekä asiaohjelmaan. Molemmissa on kotimaisia ja kansainvälisiä vieraita.

**Markkinointiviestintä** muodostaa puolet promoottorin tontista. Markkinointiviestintä on jaettu kolmeen osaan: sisäinen viestintä työntekijöille ja näytteilleasettajille, ulkoinen viestintä yleisölle ja medialle sekä somistus.

**Yritysyhteistyö ja rahoitushankinta** kuuluvat promoottorin vastuualueeseen, mutta festivaalituottaja on mukana niissä jonkin verran. MK:lla on yhä enemmän eritasoisia yritysyhteistyökumppaneita, kuten päätason yhteistyökumppaneita, mediapartnereita ja messuosastopaikan ostaneita yrityksiä. Samaan yritysyhteistyön kategoriaan menee viranomaisyhteistyö (Helsingin kaupunki, ulkoasiainministeriö ja Euroopan komissio ovat tärkeimmät viranomaisyhteistyökumppanit). Rahoitushankintaan kuuluvat avustukset ministeriöiltä, kaupungeilta, säätiöiltä jne.

**Järjestöyhteistyö** on tärkeää kaikille tiimin jäsenille, koska MK on järjestöjen tapahtuma ja järjestöt ovat sen merkittävin sidosryhmä. Omakohtainen kokemus järjestötyöstä helpottaa yhteistyötä järjestöjen kanssa. Ideaalitalanteessa tiimissä on kokemusta suurista, keskikokoisista ja pienistä järjestöistä. Samoin kokemus erilaisista rooleista järjestöissä – esimiehenä, työntekijänä, luottamustoimen haltijana ja vapaaehtoisena – auttaa tiimin jäseniä ymmärtämään paremmin järjestöjen toimintaympäristöä päätöksentekokoineen, aikatauluineen jne.

Lisäksi tiimissä tarvitaan tiimisopimuksen mukaan yleistä tuntemusta seuraavista aiheista:

Tiimissä tarvitaan yleistä tuntemusta **eri kulttuurialoista ja tyylilajeista**, lähinnä musiikista, tanssista ja teatterista. Pelkästään maailmanmusiikin osalta tämä on erittäin haastavaa, sillä löytyy satoja, ellei tuhansia eri tyylilajeja. Maailman maita on yli 200 ja niissä on yhteensä tuhansia maantieteellisiä kulttuurialueita – ja niiltä löytyy yleensä sekä perinteistä että modernia musiikkia. Käytännössä on mahdotonta, että yksi ihminen pystyisi seuraamaan kaikkea tarjontaa, ja siksi onkin tärkeää, että festivaalituottajalla on verkosto asiantuntevia ihmisiä apunaan.

On toivottavaa, että tiimissä tunnetaan **monikulttuurisuuden perusasiat ja trendit**, koska käytännössä MK on Suomen suurin monikulttuurisuustapahtuma. Samoin yhteistyökumppaneissa on paljon maahanmuuttajataustaisia henkilöitä. Mitä paremmin tiimi tuntee heidän kulttuuriaan, sitä helpompaa on yhteistyö.

Sama koskee **Suomen ja Euroopan kulttuuritapahtumakentän ja -trendien tuntemusta**. Tiimin jäsenet seuraavat erilaisia kansainvälisiä foorumeja sen mukaan, mitä oma työ antaa aikaa. On tärkeää, että tiimin jäsenet osallistuvat pari kertaa vuodessa kotimaisiin ja kansainvälisiin tapahtumiin. Eurooppalainen World Music Expo (WOMEX) on tiimille vuoden tärkein tapahtuma. Siellä on luentoja, alan keskeiset toimijat ja maailmanmusiikin nousevat tähdet. Tiimin jäsenet ovat myös tehneet joitakin opintomatkoja eurooppalaisille maailmanmusiikkifestivaaleille.

**Suomen järjestökentän trendien tuntemusta**, jolla tarkoitetaan muun muassa yleistä tietoa siitä, mitä suomalaiselle järjestökentälle kuuluu, tietoa vapaaehtoistrendeistä ja järjestöjä koskevista laki- ja säädösmuutoksista (esim. saadaanko lahjoituksille verovapaus).

**Sopimusjuridiikan tuntemusta**, koska tiimi valmistelee vuosittain useita kymmeniä sopimuksia suomeksi ja englanniksi.

**Projektityön ja sen johtamisen tuntemusta**, koska MK on projekti ja tiimi johtaa projektia. Mielestäni tämän kohdan pitäisi kuulua ylempään vaatimuskategoriaan, sillä pelkkä projektityön ja sen johtamisen yleistuntemus ilman vankkaa kokemusta ei riitä.

**Rekrytointityön tuntemusta**, koska tiimillä on kymmeniä eri tuotannon osa-alueista vastaavia henkilöitä, joista vähemmistö on palkattuja työntekijöitä ja suurin osa on vapaaehtoisia. Tämä aiheuttaa vaihtuvuutta, joten uusia ihmisiä pitää rekrytoida ja perehdyttää vuosittain. Lähes jokaisen tehtävän kohdalla ensimmäinen tapahtuma menee perehdyttäessä ja vasta sitten homma on hallussa.

Työskentelemme tiimissä, joten on hyvä, mitä enemmän tiimin jäsenille on **kokemusta tiimityöstä**.

Näin monialaisen osaamiskartan hallitseminen ja tiedon jatkuva päivittäminen kultakin alueelta olisi yhdelle tuottajalle käytännössä mahdoton tehtävä. Siksi toimintaa organisoidaan laajan yhteistyö- ja alihankintaverkoston kautta. Oikeanlaisten ihmisten osaamisen yhdistelmällä festivaalin tuotantoon saadaan yhteistuloksena tarvittava tietotaito.

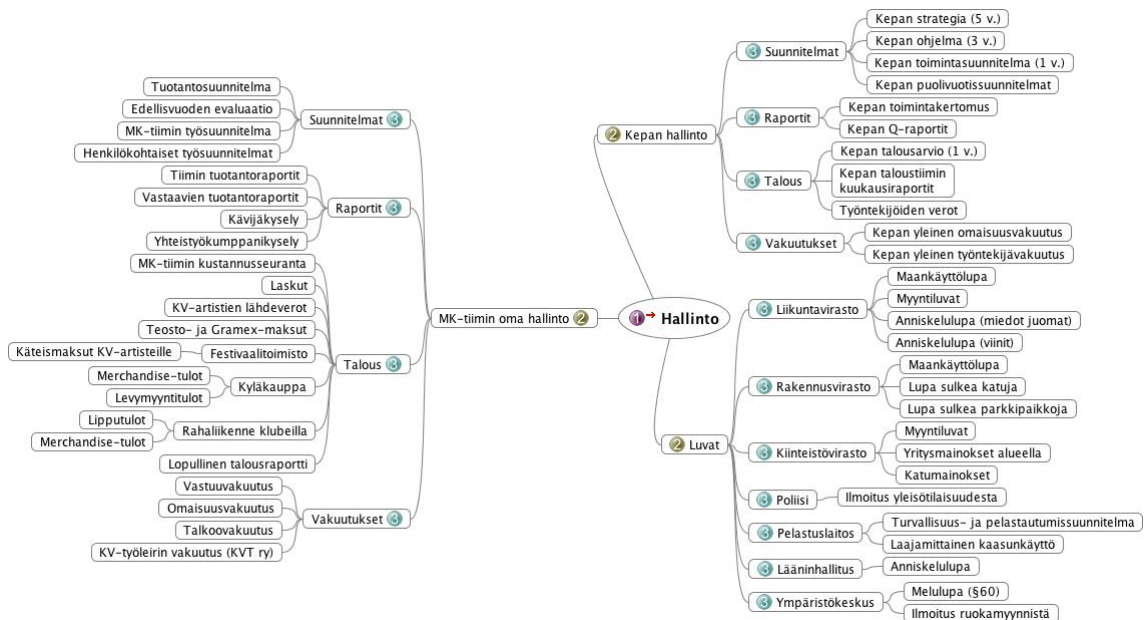
Olen rakentanut Maailma kylässä -festivaalista sähköisen miellekarttaohjelman avulla kaavion, jonka olen nimennyt tuotantokartaksi (liite 1.). Normaalikäytössä tuotantokartta olisi huomattavasti kätevämmässä sähköisessä muodossa, mutta joudun tässä opinnäytetyössä käytännön syistä esittämään tuotantokartan staattisena PDF-kuvana. MK-tuotantokartan luomisessa käyttämäni ilmaisen FreeMind-ohjelman, joka soveltuu sekä PC- että Mac-koneille, voi ladata esimerkiksi tältä sivulta: <http://freemind.sourceforge.net>.

Seuraavaksi esittelen kartan keskeisimmät alueet. Ensimmäisenä esimerkkitapauksena otan hallinnon. Toisena esimerkkinä nostan teknisen tuotannon yhden osa-alueen, infrastruktuurin. Kolmas esimerkkinä on markkinointiviestintä. Näiden lisäksi avaan ennakkosuunnittelun eri vastuualueita tuodakseni lisänäkemystä kulttuurialalla tyypilliseen produktiotyöskentelyyn, jossa yksittäisen produktioprosessin sijasta on tavallista, että on meneillään useita produktioita päällekkäin tai saman produktion eri tuotantokausia limittäin.

#### 6.4 Hallinto

Hallinto muodostaa merkittävän osan MK-tiimin työtehtävistä. MK-hallinto on jaettu kahteen osaan, koska Kepan hallinto sekä MK-tiimin hallinto ovat suuria kokonaisuuksia

ja selkeästi erilaisia. MK-tuotantostruktuurissa luvat muodostavat oman osa-alueensa, koska erilaisia lupia ja ilmoituksia tehdään toistakymmentä. Valtaosa lupien hankkimisesta on ulkoistettu tuotantoyhtiölle.



Kuvio 3. Hallinnon osa-alueet tuotantokartan avulla esitettynä.

Käytännössä MK-tiimi tekee osin päällekkäistä hallinnollista työtä, koska tiimi tekee oman hallinnollisen työn festivaalin tarpeista lähtien. Tämän lisäksi Kepan hallinto edellyttää tiettyjä toimintatapoja ja raportteja kaikilta tiimeiltä riippumatta siitä, kuinka hyvin ne sopivat itse tiimin tehtävään. Kepan hallinnolla on erilaisia hallinnollisia suunnitelmia lähtien Kepan viisivuotisstrategiasta. Siitä johdetaan Kepan kolmivuotinen ohjelma, joka on jaettu yksivuotissuunnitelmiin, joita tarkistetaan puolivuosittein.

Kepan koko järjestöä koskevien suunnitelmien lisäksi MK-tiimillä on omat suunnitelmansa, jotka soveltuvat paremmin festivaalituotantoon. MK-tiimillä on festivaalin tuotantosuunnitelma, joka pitää sisällään tuotannon osa-alueiden suunnitelmat, tiimin yhteinen työsuunnitelma sekä työntekijöiden henkilökohtaiset työsuunnitelmat.

Suunnitelmien lisäksi Kepassa raportoidaan runsaasti. Vuosiraporttien lisäksi tehdään Q-raportit eli kvartaaliraportit neljä kertaa vuodessa (tammikuusta maaliskuuhun jne). Näiden lisäksi tiimi tekee kattavan MK-loppuraportin: kaikki vastaavat tekevät omasta

vastuualueestaan tuotantoraportit, joiden lisäksi MK-tiimi teettää vuosittain Laurea Ammattikorkeakoululla kävijäkyselyn, jossa haastatellaan 300—400 festivaalikävijää. Samoin noin 400 yhteistyökumppaneille tehdään kirjallinen kysely.

Luonnollisesti Kepalla on koko järjestötason talousarvio, joka noudattaa samaa sykliä edellä mainittujen suunnitelmien kanssa. Siten myös MK:lla on kolmivuotis- sekä yksi-vuotistalousarviot.

Vaikka Kepan taloustiimi tuottaa MK-tiimin käyttöön kuukausiraportteja, niin käytännössä ne tulevat noin kuukausi raportoitavan kuukauden jälkeen. Raportit tulevat siis liian myöhään festivaalin kannalta, jotta MK-tiimi pystyisi niiden avulla seuraamaan ja suunnittelemaan taloutta reaaliajassa. Siksi MK-tiimi on kehittänyt oman Excel-pohjaisen kustannusseurannan, johon kirjataan paitsi toteutuneet tulot, myös oletetut tulot ja menot. Yksityiskohtainen kustannusseuranta on jaettu tuotantostruktuurin mukaisesti ja sen avulla MK-tiimi voi seurata tarkkaan festivaalin toteutunutta ja odotettavissa olevaa rahaliikennettä.

Yhden festivaalituotannon aikana liikkuu satoja laskuja, jotka täytyy tiliöidä, tarkastaa ja merkitä talousseurantaan. Festivaalin suurimmalla ”backstagella” (englanninkielinen termi on niin yleisessä käytössä, että käytän sitä tässä työssä) sijaitsee festivaalitoimisto, josta hoidetaan käteismaksut kansainvälisille artisteille ja festivaalin käteisrahaliikenne. Festivaalialueella on myös kyläkauppa, jossa myydään festivaalituotteita kuten t-paitoja sekä artistien levyjä. Lisäksi rahaa liikkuu iltaklubeilla, joista kertyy lippu- ja oheismateriaalituloja.

Kepalla on omat, koko järjestön kattavat vakuutukset: yleinen omaisuusvakuutus ja yleinen työntekijöiden vakuutus. Kepan vakuutukset eivät riitä MK:lle, joten tiimi ottaa lisäksi festivaalille vastuuvakuutuksen, omaisuusvakuutuksen ja talkoovakuutuksen. Kansainvälistä MK-vapaaehtoistyöleiriä varten yhteistyökumppanimme KVT ry ottaa työleirille oman vakuutuksen.

Sopimusten määrät ovat kasvaneet vuosi vuodelta. Jos lasketaan yhteen kirjalliset tarjoukset ja sopimukset, määrä ylittää jo sadan. Koko sopimusprosessi vie merkittävän osan tiimin työntekijöiden työajasta.

Hallinnossa on kolmantena kokonaisuutena luvat, jotka on jaettu MK-tiimin ja tuotantoyhtiön välillä. Viime kädessä tekninen tuottaja vastaa siitä, että kaikki luvat on saatu, eikä synny tilannetta, jossa jokin lupa jäisi hankkimatta tietokatkon takia.

MK joutuu toimittamaan toistakymmentä erilaista ilmoitusta ja lupahakemusta eri virastoihin:

- liikuntavirastosta haetaan maankäyttölupa, myyntiluvat tuotteille ja anniskeluluvat miedoille juomille ravintolassa sekä erikseen vielä B-anniskelulupa (reilun kaupan viinien myynnille).
- rakennusvirasto hallinnoi Rautatientoria sekä Kaisaniemen suihkulähteen ympäristöä, joten sieltäkin anotaan lupa maankäytölle. Samoin katujen ja parkkipaikojen sulkeminen vaativat oman lupansa.
- kiinteistövirastosta saadaan rakennusviraston hallinnoimille maa-alueille myyntiluvat näytteilleasettajille (nykyään rakennusvirasto myöntää tämän luvan). Yritysmainokset alueella tulee hyväksyttävä kiinteistövirastossa, samoin katu- ja mainokset. MK:lla on mainosbanderolleja ylikulkusilloilla eri puolilla Helsinkiä.
- poliisille menee ilmoitus yleisötilaisuudesta.
- pelastuslaitokselle tehdään turvallisuus- ja pelastautumissuunnitelma, joka on laajuudeltaan toistakymmentä sivua. Esimerkiksi ruokamyymiä festivaalilla on noin 50 ja heidän kaasunkäyttö ruuanlaitossa on niin laaja-alaista, että pelastuslaitos on tiukentanut tapahtumakohtaisia turvamääräyksiä.
- lääninhallitukselta haetaan anniskelulupa alkoholille, kunhan ensin on saatu hyväksymiset liikuntavirastolta.
- Ympäristökeskukselle tehdään "melulupa". Samoin ympäristökeskukselle tehdään jätehuoltosuunnitelma sekä tapahtumakohtainen ilmoitus ruokamyymistä. Jokainen ruokamyymä joutuu täyttämään erikseen oman hakemuksen.

## 6.5 Infrastrukturi

Festivaalin infrastruktuurilla tarkoitan festivaalin teknisen tuotannon merkittävintä osaa: audio-visuaalista tekniikkaa, lavoja, teltoja, kalusteita, sähköä ja vettä. Infrastruktuurin lisäksi MK:n tekniseen tuotantoon lasketaan turvallisuus, jätehuolto, kuljetukset sekä tekniset kartat. MK:n teknisestä tuotannosta on tarkoituksella jätetty pois messupuoli eli näytteilleasettajat. Tuotanto- ja organisaatorakenteen takia on helpom-

paa, että se on eroteltu omaksi asiaksi teknisestä tuotannosta, vaikka se siihen kuuluukin.

Teknisen tuotannon keskeiset osa-alueet ovat:

- Infrastrukturi
- Tekniset kartat
- Turvallisuus
- Jätehuolto
- Kuljetukset

Avaan tässä lyhyesti myös muut MK:n teknisen tuotannon osa-alueet paremman kokonaiskuvan luomiseksi. Turvallisuus jakaantuu kolmeen osaan: järjestyksenvalvojat, jotka hoitavat päivällä vartioinnin, yövartiointi sekä ensiapu. Jätehuoltoon kuuluvat wc:t ja erilaiset jäteastiat. Kuljetuksissa ovat mukana teknisen tuotannon kuljetukset sekä artistikuljetukset. Viimeisenä on teknisen tuotannon kartat tuotanto-organisaatiolle ja eri viranomaisille. Näiden karttojen pohjalta tehdään yleisökartat lähinnä poistamalla niistä asiat, joita yleisön ei tarvitse tietää.

Koska Maailma kylässä -festivaali rakennetaan sekä Kaisaniemen urheilukentille että Rautatientorille, jotka käytännössä ovat tyhjiä tiloja ilman mitään infrastruktuuria, on se käytännössä varsin haastava tehtävä. Kepan festivaalituottaja ja ulkoistettu festivaalituotannon firma, jossa on tekninen tuottaja, suunnittelevat yhdessä infrastruktuurin.

Teltat muodostavat merkittävän osan infrastruktuuria, sillä telttapinta-alaa on yli 4 000 neliometriä. Telttoja on toistakymmentä ja niiden koot vaihtelevat hyvin paljon. Suurin teltta eli Mahdollisuuksien tori -teltta on yli 70 metriä pitkä ja 40 metriä leveä teltta. Sen lisäksi Kaisaniemessä on toinen suuri teltta, jossa sijaitsee toiseksi suurin esiintymislava Monsuuni. Samassa yhteydessä on ravintola ja terassi sekä päälava Savannin ja Monsuuni-lavan backstage. Rautatientorilla on suuria telttoja neljä kappaletta. Ne ovat 10 metriä leveitä ja niiden yhteispituus on yli sata metriä. Sen lisäksi on pienempiä info- ja kyläkauppatelttoja sekä Kepan tiimien omia telttoja. Melkein poikkeuksetta festivaaliorganisaatio joutuu taloudellisista syistä itse vastaamaan telttojen pystytyksestä ja purusta. Mikäli budjetti olisi suurempi, voitaisiin teltat tilata suoraan pystytettyinä

ja purettuina. Näiden teltojen lisäksi eri näytteilleasettajilla on liki sata omaa telttää, joiden pystytyksestä ja purusta ne vastaavat itse.

Kalusteita käytetään sekä näytteilleasettajien messupisteissä että lavoilla ja backstageilla. Samoin yleisön käytössä on jonkin verran pöytä-penkki-yhdistelmiä. Lisäksi kahvilaan ja ravintolaan tulevat omat kalusteet. Kalusteiden määrä on niin suuri, että esimerkiksi pöytiä tilataan yli 400 kappaletta ja ne joudutaan tilaamaan usealta eri toimittajalta.

Festivaalilla on useita erityyppisiä aitoja ja niiden yhteispituus on useita satoja metrejä. Aidat pystytetään ja puretaan festivaaliorganisaation toimesta.

Käytännössä esiintymislavoja on kuusi, neljä Kaisaniemessä ja kaksi Rautatientorilla. Luonnollisesti esiintymispisteisiin tarvitaan esiintymistekniikka eli ääni ja valo, "backline" (vuokrattavat instrumentit ja vahvistimet) sekä "raiserit" (rumpujen alle tulevat korokkeet) ja muut tarvittavat lavakalusteet. Päälavan vieressä on suuri led-näyttö. Edellä mainittujen esiintymislavojen lisäksi Rautatientorilla on katutaidepiste pieniä performansseja varten ja Kansallisteatterin viereiseltä Läntiseltä Teatterikujalta löytyy katumuusikkopiste.

Kaksi suurinta lavaa jakaa yhden suuren backstage-alueen ja kaikilla muilla esiintymislavoilla on omat pienemmät backstaget, jotka käytännössä voivat olla teltoja tai aidalla rajattuja alueita. Suurimmalla backstage-alueella on pukukoppeina kontit. Sen lisäksi siellä on kontit festivaalitoimistolle ja tekniselle tuotannolle. Festivaalialueella on myös tiedottajilla oma kontti, samoin somistajilla ja turvahenkilökunnalla.

Sähkö on merkittävä osa infrastruktuuria. Sähkön tarvitsijoita on yli 200, valtaosa näytteilleasettajia, ja sen lisäksi lavat tarvitsevat sähköä. Alueella ei ole tarpeeksi sähkökaappeja, jotta ne riittäisivät kattamaan festivaalin sähkön tarpeen, joten alueelle tuodaan useita generaattoreita ja sähköfirma vetää kaapelit kaikille tarvitsijoille. On melkoinen haaste vetää sähköt näin laajalle alueelle, varsinkin kun kyseessä on ulkoilma-tapahtuma, jossa voi sataa.

Vesipisteiden tuotanto on ulkoistettu siihen erikoistuneelle firmalle. Festivaalialueelle pitää rakentaa kolme vesipistettä hanoineen ja altaineen, sillä valmiita vesipisteitä ei ole alueella. Yleisölle pitää olla omat pisteensä, samoin ruokamyymälille. Viemäroinnin osalta on päädytty harmaavesisäiliöihin, joihin ruuanmyyjät laittavat pesuvedet ja ruoanlaitosta kertyneet ruokaöljyt.

Infrastruktuurin osa-alueet listamuodossa:

### **Teltat**

- Mahdollisuuksien tori -teltoa
- Monsuuni-teltoa
- Tenava-Timbuktun teltoa
- Rautatien torin paviljonkiteltat
- Info & kyläkauppa -teltoa
- Kepan tiimien teltoa

### **Kalusteet**

Näytteilleasettajat:

- Pöydät & tuolit

Ravintola, terassi ja kahvila:

- Myyntitiskit
- Pöytä/penkki -setit yleisölle
- Pystypöydät

Lavakalusteet:

- Pöydät & tuolit
- A-ständit ohjelmalle

Pukukopit:

- Sohvat
- Pöydät ja tuolit
- Peilit

Artisti-lounge:

- Sohvat
- Pöydät ja tuolit
- Peilit

Muut kalusteet:

- Messumatot lavoille & katutaidepisteeseen

**Aidat:**

- Backstage-aita
- Terassiaita
- Istutusaita
- Näyttelyaita
- Opasteaita
- Aitapressut

**Esiintymispisteet:**

- Savanni-lava
- Monsuuni-lava
- Mekong-lava
- Amazon-lava
- Taiga-lava
- Tenava-Timbuktu-lava
- Katutaidepiste
- Katumusiikkipiste

**Tekniikka:**

- Ääni
- Valot
- Backline
- Raiserit ym.
- LED-näyttö

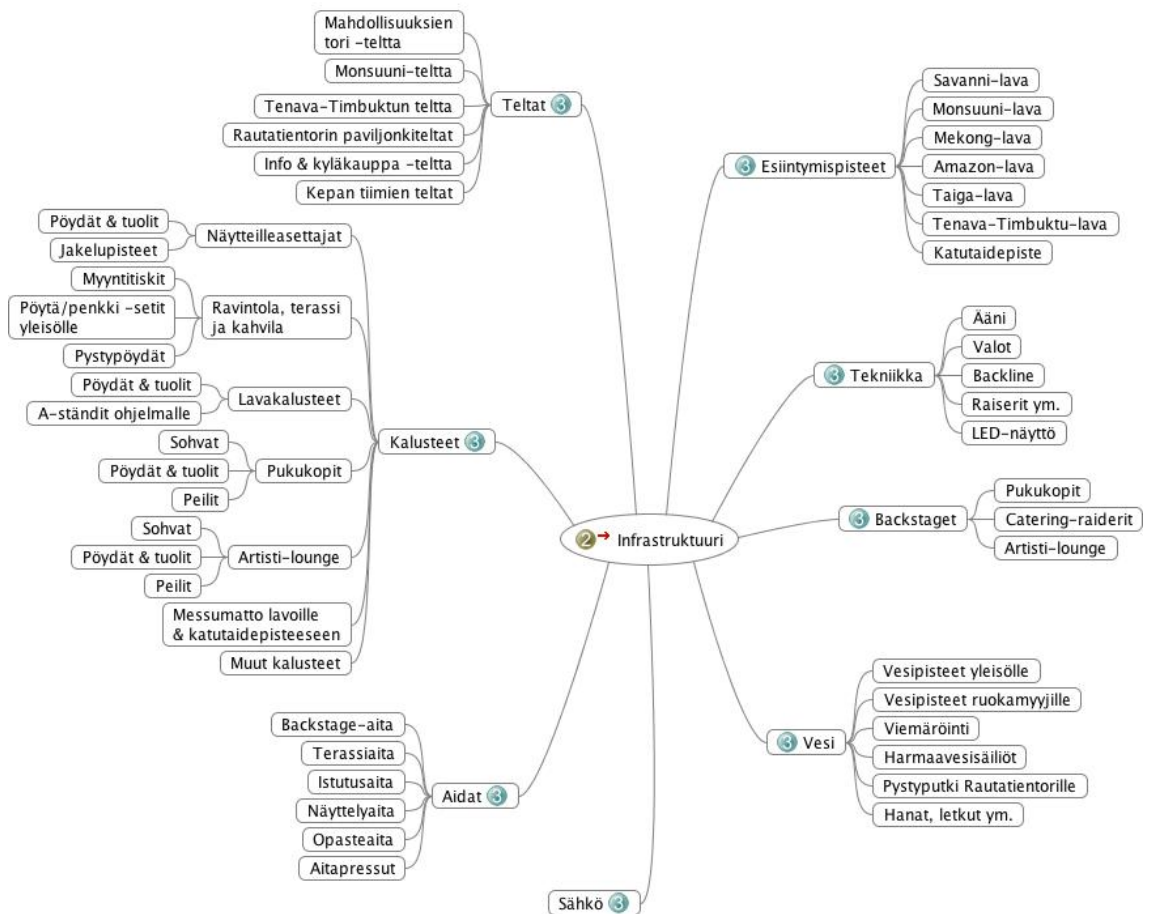
**Backstaget:**

- Pukukopit
- Catering-raiderit
- Artisti-lounge

**Sähkö**

**Vesi:**

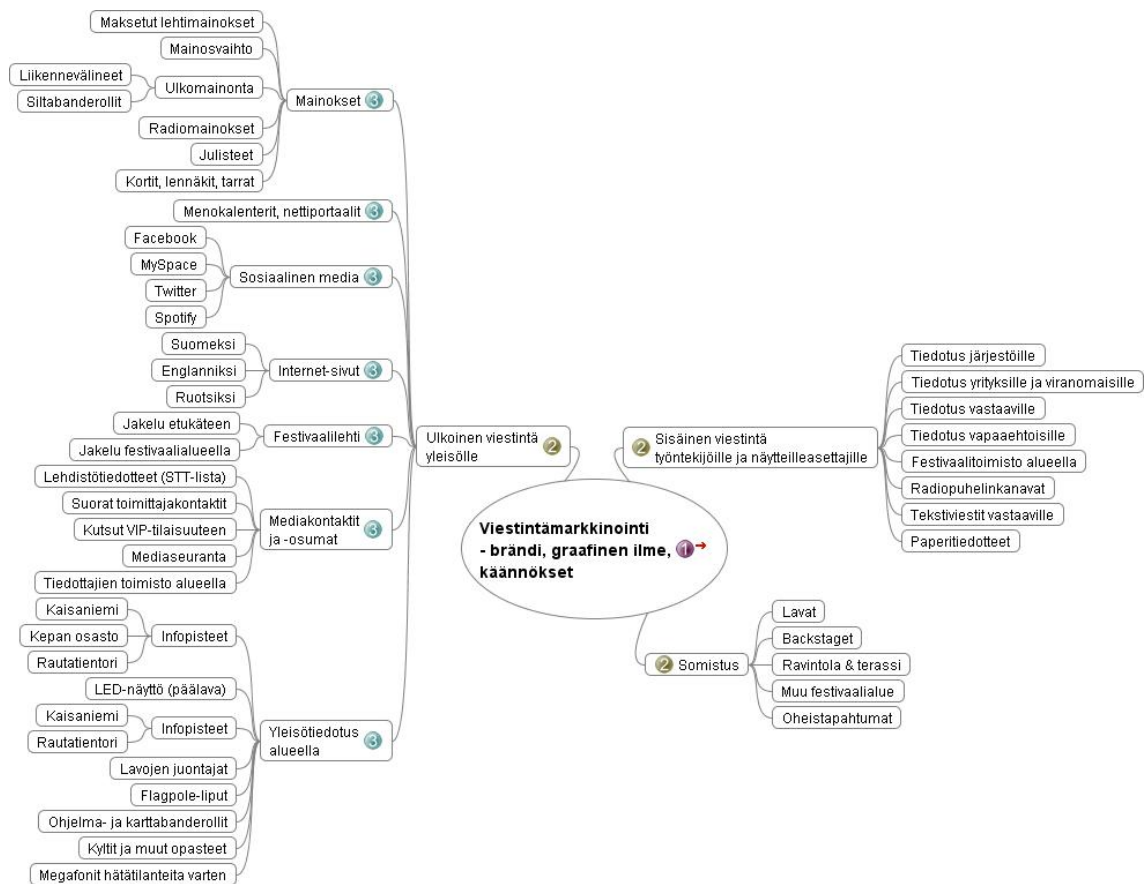
- Vesipisteet yleisölle
- Vesipisteet ruokamyijille
- Viemärointi
- Harmaavesisäiliöt
- Pystyputki Rautatientorille
- Hanat, letkut ym.



Kuvio 4. Infrastruktuurin osa-alueet tuotantokartan avulla esitettynä

## 6.6 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä on jaettu kolmeen osaan: sisäinen viestintä työntekijöille ja näytteilleasettajille, ulkoinen viestintä yleisölle ja medialle sekä somistus. Somistus liittyy niin tiiviisti markkinointiviestintään, että on katsottu järkeväksi, että somistaja toimii promoottorin alaisuudessa (periaatteessa somistus voisi olla myös teknisen tuotannon alla). Festivaalin brändäys, graafinen ilme ja käännökset liittyvät tiiviisti kaikkiin kolmeen osa-alueeseen, joten tuotantokartassa ne on merkitty tuotantokartan keskelle.



Kuvio 5. Markkinointiviestinnän osa-alueet tuotantokartan avulla esitettynä.

Sisäinen viestintä on jaettu kolmeen osa-alueeseen:

- Tiedotus järjestöille, yrityksille ja viranomaisille
- Tiedotus MK-vastaaville
- Tiedotus vapaaehtoisille.

Festivaalitoimisto toimii MK:n "sisäisenä hermokeskuksena". Sisäisessä viestinnässä käytetään pääosin radiopuhelimia. Radiopuhelinkanavista yksi on varattu turvallisuuspuolelle ja tekniselle tuotannolle on oma kanavansa. Kommunikointia tehdään myös tekstiviesteillä, jos tulee esimerkiksi merkittäviä muutoksia aikatauluihin. Lisäksi käytetään perinteisiä paperitiedotteita, joita on muun muassa festivaalitoimistossa, backstageilla ja taukotilojen seinillä.

Ulkoinen viestintä yleisölle ja medialle pitää sisällään muun muassa maksetut lehtiainokset sekä mainosvaihdon eri lehtien kanssa. Viime vuosina MK-tiimi on käyttänyt maksettua ulkomainontaa liikennevälineissä sekä siltabanderolleja, joita on Helsingin kaupungin ylikulkusilloilla. MK:lla on radiomainoksia, joissa mainostetaan festivaalia ja iltaklubeja sekä julisteet erikseen sekä festivaalille että klubeille. Sitten tuotetaan myös kortteja, lennäkkejä, tarroja sekä t-paitoja. Yhä merkittävämpi osa viestintää on ilmaisten menokalentereiden ja nettiportaalien lisäksi sosiaalinen media. Festivaalilla on omat Facebook- ja MySpace-sivut, käytössä on myös Twitter sekä Spotify-soittolista. Festivaalin internetsivut ovat kasvaneet huomattavasti. Festivaalilehti on värillinen tabloid-kokoinen lehti, jonka painos on 28 000 kappaletta. Sitä jaetaan etukäteen ympäri kaupunkia lehtitelineissä sekä festivaalialueella. Lehdistötiedotteiden osalta käytetään STT:n jakelulistaa ja suoria toimittajakontakteja. Festivaalialueella on tiedottajien toimisto, jossa Kepan toimittajat tekevät koko ajan uutisia ja artikkeleita itse festivaalista. MK-tiimi käyttää mediaseurantafirmaa, joka tiettyjen hakusanojen perusteella lähettää tiimille kopiot MK-artikkeleista.

Yleisötiedotus tapahtuu lähinnä festivaalialueella kahdessa infopisteessä sekä päälavan vieressä sijaitsevalta suurelta led-näytöltä. Myös lavojen juontajat hoitavat osan yleisötiedotuksesta. Informaatiota välitetään myös infobanderollien ja "Giantpole-lippujen" avulla (vesipisteet, WC:t jne.). Häätätilanteita varten MK:ssa on megafonit sekä Kaisaniemessä että Rautatientorilla siltä varalta, että sähköt ja sähköinen äänentoisto eivät ole käytettävissä.

Olen nyt melko pintapuolisesti aukaissut kolmen tuotannollisen esimerkkialueen avulla MK-tuotantostрукtuuria. Seuraavassa luvussa pohdin opinnäytetyölleni asettamia tavoitteita.

## 7 POHDINTA

Koen Pekka Uotilan (Uotila 2011) esittämän väitteen narratiivisen projektisuunnittelun piirteistä mielenkiintoiseksi, ja näen, että sillä on merkitystä tapahtuman luonteeseen ja struktuuriin. Mielestäni tämän opinnäytetyön tapauksen eli Maailma kylässä -festivaalin tuotanto on äärellinen kokonaisuus, joka mallinnetaan kohtuullisen tarkasti etukäteen. Toisaalta voidaan perustellusti myös väittää, että MK on sekä itsenäinen toimija että monien toimijuuksien eepos. Esimerkiksi ohjelma rakentuu tuotantokauden aikana etukäteen tehtyjen suunnitelmien ja resurssien luomien raamien sisällä, mutta ohjelman sisältöön vaikuttavat lukuisat eri asiat ja tahot: taloudelliset resurssit, aikataulut, esiintyjät, asiantuntijaverkostot, järjestöt ja rahoittajat, unohtamatta sattuman ja tuurin merkitystä. Siinä mielessä projektiin liittyvä muutos rakentuu toiminnan aikana ja perustuu moniin alkuperiin.

MK-projektin tekniikat eli tuotantomuodot vastaavat nähdäkseni toteutunutta todellisuutta. Tuotantoprojekti aiheuttaa Uotilan kuvaileman muutoksen, joka on ennalta tiedetty eli hallitun, onnistuneen tapahtuman. Toisaalta kaikkia MK:n tavoitteita ei pystytä helposti mittaamaan paikan päällä. Tällaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi MK:n vaikutus ihmisten mielipiteisiin kansainvälisen solidaarisuuden tai suvaitsevaisuuden merkityksestä. Näitäkin asioita kartoitetaan festivaalialueella toteutettavan kävijäkyselyn muodossa, mutta oikea asennemittaus vaatisi nykyistä laajempia ja tarkempia kyselyitä myös ennen ja jälkeen tapahtuman.

Myös MK-projektissa konfliktit ovat johtamisen ongelmia, jotka pyritään ratkaisemaan tai välttämään. MK-projektille määritellään ennalta selkeä alku ja loppu, ja se muodostaa kokonaisuuden, jonka hallinta perustuu jatkuvaan kontrolliin. Edellä olevan perusteella näen, että MK:n tuotanto toteutetaan pitkälti normatiivisena projektina, mutta uskon vakaasti, että MK-suunnitteluun ja toteutukseen ovat vaikuttaneet – ja tulevat vaikuttamaan – myös narratiivisen projektisuunnittelun piirteet, koska päätösten ja valintojen tekijät ovat ihmisiä, eivätkä he elä ”projektityhjiössä”.

Kun ajattelen MK:n alkuvuosia, ajanjaksoa 1994–2004, näen MK-suunnittelu- ja toteutusprosessissa runsaasti narratiivisen projektisuunnittelun piirteitä. Ymmärtääkseni ensimmäisellä tapahtumalla ei juurikaan ollut mitattavia tavoitteita, lähinnä sen avulla

haluttiin tuoda näkyvästi esille Euroopan neuvoston *Kaikki erilaisia – kaikki samanarvoisia* -kampanjaa sekä tarjota Kepan jäsenjärjestöille perinteistä Mahdollisuuksien tori - messutapahtumaa suuremmat ja näyttävämmät puitteet niiden oman toiminnan esittelyyn. Festivaali oli yleisömenestys, joten se päätettiin järjestää kahden vuoden kuluttua uudelleen. Vuonna 2003 Kepassa alettiin tarkemmin miettiä festivaalin muotoa sekä tavoitteita. Seuraavana vuonna käynnistyi kolmivuotinen MK-kehitysprojekti, jonka aikana MK:sta päätettiin tehdä vuosittainen tapahtuma ja palkata kaksi ympärivuotista tuottajaa – eli siirryttiin kohti normatiivisempaa projektia.

Puhdas objektiivisuus päätöksenteossa lienee mahdotonta, sillä päättäjillä voi olla monenlaisia päätöksiin vaikuttavia henkilökohtaisia motiiveja. Uotila listasi seuraavia inhimillisiä piirteitä: uteliaisuus, innostus, kokeilun halu, sattuma, ahneus, kateus ja ikävä. Jos ajattelen minulle vuosien varrella tutuksi tulleita kulttuurituotantoja peilaten niihin omia sekä tuntemieni tuottajien ominaispiirteitä ja potentiaalisia motiiveja, huomaan, että valintoihin voivat vaikuttaa monet seikat:

- ideologiset tai uskonnolliset syyt
- laiskuus
- tarve miellyttää esimiestä tai kollegoita
- vallan ja/tai vastuunhalu (tai niiden välttely)
- julkisuuden halu (tai sen välttely)
- halu tutustua omiin suosikkiartisteihin tai muihin julkisuuden henkilöihin
- tarve saada yleistä tunnustusta ja mainetta alalla
- epäonnistumisen pelko / halu välttää kaikkia riskejä (tai saada ”kiksejä” riskinotosta)
- tarve päteä omien kavereiden ja tuttujen edessä jne.

Ideaalissa maailmassa ammattituottajan pitäisi aina pyrkiä objektiivisuuteen ja tehdä valintoja puhtaasti tuotantoprojektin näkökulmasta. Uskon kuitenkin, että kaikki tuottajat ovat ainakin joskus antaneet omien mielipiteiden, tykkäämisten ja inhoamisten, vaikuttaa tehtyihin valintoihin.

Vaikka tapahtuma järjestettäisiin säännöllisesti, oman kokemukseni mukaan pahimassa tapauksessa projektin johdon sekä keskeisten työntekijöiden vaihtuessa ”pyörä

joudutaan keksimään uudestaan” ilman kaikkien keskeisten tuotantovaiheiden systemaattista kirjaamista ja evaluaatiota. Vastikään rekrytoidut ammattilaiset pystyvät todennäköisesti suoriutumaan uudesta tuotannosta, mutta tapahtuman onnistuminen ja sen kehittäminen on heille yleensä vaikeampaa kuin saman tapahtuman jo toteuttaneille ammattilaisille. Varsinkin suur tapahtumista puhuttaessa uusien työntekijöiden perehdyttäminen on haastava tehtävä, sillä työnjaon ja vastuukysymysten nopea hahmottaminen ei ole helppoa uudelle työntekijälle. Tämä on vuosittain toistuva haaste myös MK-organisaatiossa – ja siten merkittävin lähtökohta tämän opinnäytetyön aiheenvalinnalle.

Olen huomannut, että haasteellisuus kasvaa entisestään, kun puhutaan työn- ja vastuunjaosta palkattujen ammattilaisten ja palkattomien vapaaehtoisten välillä sekä lyhytaikaisten vapaaehtoistyöntekijöiden perehdyttämisestä (jolla taas on suuri merkitys vapaaehtoisten motivaatioon ja viihtyvyyteen). Nähdäkseni yhä useammat kaupalliset festivaalit, muun muassa Ruisrock ja Tuska-festivaali, ottavat aiempaa vähemmän vapaaehtoisia työntekijöitä, koska vapaaehtoisten rekrytointi, perehdytys ja palkitseminen on joko liian hankalaa tai liian kallista suhteessa palkattujen työntekijöiden käyttöön. MK käyttää runsaasti vapaaehtoisia lähinnä kahdesta syystä: MK on kansalaisjärjestöjen tapahtuma ja sen ideologiaan sopii ihmisten aktivoiminen vapaaehtoistyöhön. Toinen syy on taloudellinen, sillä liki 200 vapaaehtoisen korvaaminen palkatuilla työntekijöillä veisi merkittävästi resursseja festivaalin ohjelmatuotannosta ja markkinoinnista.

Epätietoisuus omasta asemasta organisaatiossa voi kostautua tiedonkulussa, jos ei ymmärrä tapahtuman sisäisen ja ulkoisen tiedotuksen väyliä. Vielä vakavampia seurauksia epätietoisuudesta voi tulla turvallisuuskysymyksissä. Perinteinen organisaatiokaavio voi toimia pienemmissä tuotannoissa, mutta suur tapahtumien organisaatioille tulisi kehittää selkeämpi työkalu, josta voisi helposti valita halutun tason ja tarkkuuden organisaatiolle. Joillekin tahoille on tarpeen esitellä organisaation yleistaso, josta selviää tuotannon eri osa-alueet ja niistä vastaavat henkilöt. Joillekin tahoille on taas tarpeen esitellä perusteellisesti vain yksi osa-alue ja kaikki sen toiminnot/työntekijät.

Alkuvaiheen suurin ongelma oli, että festivaalituotanto voitiin jakaa monella tavalla tuotantokarttaan. Ensimmäisessä versiossa toiminnot ja ihmiset olivat sekaisin. Lisäksi samat asiat saattoivat tulla useammassa kohdassa esille, koska ne liittyivät moneen

osa-alueeseen. Se on tämän työkalun heikko kohta, eli siinä ei helposti pystytä linkittämään tuotannon eri osa-alueita toisiinsa. Jokainen osa-alue on oma kokonaisuutensa. Usean viikon kokeilun ja pohdiskelun jälkeen pääsin kohtuullisen hyvään lopputulokseen. Ohjelman käyttö vaatii alkuvaiheessa kärsivällisyyttä. Toisaalta prosessissa joutuu miettimään hyvin pitkälle käytännön työtä ja mikä liittyy mihinkin, miten vastuukysymykset menevät jne. Ohjelma on siis hyödyllinen. Alustavilla kommenttikierroksilla tapahtumakartta on saanut hyvän vastaanoton niin kollegoiltani, esimiehiltäni kuin opettajiltani.

Havaintojeni mukaan suur tapahtumat noudattavat pitkälti samoja tuotantorakenteita, joten tämä MK-tuotantokartta voi olla helposti yleistettävissä suurempiin ja miksei myös pienempiin tapahtumiin. Ehkä suurin ero on siinä, että MK:ssa ei ole lipunmyyntiä festivaalialueelle, joten pääsymaksullisissa tapahtumissa se tulee lisätä tuotantokarttaan omana osa-alueenaan. Samoin messutuotanto MK:ssa on niin massiivinen, että se on erotettu teknisestä tuotannosta omaksi osa-alueekseen.

Tuotantokartan edut näkyvät sitä selvemmin, mitä pidempi esittävien asioiden lista on. Kartan käyttöpotentiaali suhteessa aikajanamalliin näkyy parhaiten siinä, että yhdellä silmäyksellä on mahdollista kuvata laajoja kokonaisuuksia. Perehdyttämisen kannalta olennainen tieto kartasta voidaan korostaa myös lyhenteillä, värityksellä tai linkityksillä.

Tapahtumatuotantokartan avulla tuotannon hallinnoiminen on yleistettävissä kaikenlaisiin yleisötapahtumiin. Jos käyttää tekemääni MK-festivaalin tuotantokarttaa lähtökohdaksi, voi siitä kohtuullisen nopeasti muokata oman tapahtumansa struktuurin.

Tarkoitus ei ole, että tapahtumakartta korvaisi tuotantosuunnitelman, vaan se voi olla täydentävä osa sitä. Tämä työkalu yhdistää lähdekirjallisuudessa esiteltyjen projektityökalujen ominaisuuksia: se on avuksi projektisuunnittelussa, resurssiarvioinnissa, aikataulutuksessa ja työntekijöiden perehdytyksessä. Työkalu on sähköisessä muodossa sekä helposti saatavissa ja muokattavissa.

Tuotantokarttaa voi hyvin käyttää organisaatiokaavion luomiseen. Olen tehnyt useita organisaatiokaavioita miellekarttaversioita. MK-tapahtumakartassa organisaatio on yhtenä osa-alueena ja siinä on listattu minkä tyyppisiä työntekijöitä festivaaliorganisaatio

tiolla on käytettävissään. Siellä ovat vakinaiset työntekijät, harjoittelijat ja vastaavat, mutta vapaaehtoiset olen jättänyt siitä pois tilanpuutteen takia. Olen huomannut, että kun korvasin festivaalin vanhan organisaatiokaavion miellekarttaversiolla, niin siitä tuli huomattavasti selkeämpi ja se on helpommin muokattavissa jatkossa.

Oletan, että tapahtumakarttaan voi sisällyttää vastuutaulukon merkintöjä, mutta olen rajannut ne tämän työn ulkopuolelle. Tuotantokartta ei korvaa budjettia, mutta se auttaa hahmottamaan talous- sekä henkilöresurssien tarvetta ja jakoa.

Tuotantokartta ei korvaa aikatauluja tai kalenterijanoja, mutta se voi täydentää niitä. Tuotantokarttaan pystyy laittamaan helposti määräajat ja ohjelma muistuttaa esimerkiksi päivää tai viikkoa ennen, että määräaika on tulossa.

Työsuunnitelma voidaan tehdä päivä-, viikko- tai kuukausitasolla. Tuotantokarttaa voidaan käyttää työsuunnitelmana, koska sinne pystyy lisäämään hyvinkin yksityiskohtaisia listoja kunkin osa-alueen alle. Se täydentää työsuunnitelmaa, mutta ei välttämättä korvaa sitä kokonaan.

On selvää, että tuotantokartta ei korvaa loppuraporttia, mutta kartta on hyvä täydennys loppuraporttiin. Samoin karttaa voidaan käyttää seuraavan tapahtuman suunnittelun pohjana.

Tuotantokartta mahdollistaa tapahtuman nopean esittelyn, puhuimmepa sitten esimiehestä, hallituksesta, rahoittajista tai uusista työntekijöistä. Kokemukseni mukaan kartta antaa potentiaalisille yhteistyökumppaneille käsityksen, että festivaalia toteutetaan ammattimaisesti. Kumppanit näkevät, miten suuri tapahtuma on ja miten paljon se vaatii henkilöresursseja, aikaa ja rahaa.

Tuotantokarttojen haasteita ovat:

- ohjelma vaatii aluksi opettelua ja toteuttelua
- ensimmäinen tuotantokartta vaatii aluksi paljon suunnittelutyötä (tämä on myös etu, joka jatkossa helpottaa tuotantoa)

- suurissa tuotannoissa voi aluksi olla vaikea välttää päällekkäisten tehtävien merkitsemistä karttaan
- ohjelmaa ei voi käyttää samanaikaisesti usean työntekijän kesken Google Doc'sin tapaan.

Kuten olen aiemmin tuonut ilmi, olen joutunut tekemään useita rajoituksia tuotantokartan suhteen, jotta opinnäytetyöni pysyisi annetuissa sivumäärä- ja aikarajoissa. Näistä suurin on se, etten ole tutkinut tuotantokartan kaikkia potentiaalisia mahdollisuuksia projektin suunnittelu- ja hallintatyökaluna. Uskon, että tuotantokarttaa edelleen kehittämällä, varsinkin käyttämällä maksullisia miellekarttaohjelmia, listat voidaan muuttaa tehtäväalueiksi, joita klikkaamalla voidaan visualisoida tuotannon kannalta olennaisia yksityiskohtia. Ammattilaiskäyttöön tarkoitettujen miellekarttaohjelmien avulla lienee myös mahdollista lisätä karttaan valokuvia, videoita, budjettilukuja jne. Samoin tuotantokartan avulla voitaneen esittää vastuu- ja työjärjestyksiä eri väreillä tai symboleilla.

Tapahtumatuotannoilla on paljon yhteneväisyyksiä, joten uskon tämän opinnäytetyön hyödyttävän myös muita kulttuurituottajia ja alan opiskelijoita heidän suunnitellessaan omia tapahtumiaan. Suosittelen perusteellista suunnitteluprosessia ja yksityiskohtaista tuotantosuunnitelmaa erityisesti kiireisille ja/tai mukavuudenhaluisille tuottajille, sillä kokemukseni mukaan se vähentää työmäärää ja stressiä. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty.

## LÄHTEET

Finland Festivals ry. 2011. Finland Festivals selvitti festivaalien talouden rakennetta vuodelta 2008. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.festivals.fi/tilastotietoa/?/fin/>> (luettu 3.11.2011)

Halonen, Katri 2006. Kulttuurituottajan ammattispesifi osaaminen. Kasvatus 37 (3/2006)

Halonen, Katri 2007. Yleismies jantusista festarispesialisteiksi? Tapahtumatuottajan toimenkuvat. Teoksessa Silvo Satu (toim.) Festivaalien Helsinki — Urbaanin festivaali-kulttuurin kehitys, tekijät ja kokijat. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus

Hotinen, Juha-Pekka 2000. Tekstuaalista häirintää: Tuottaja. Teatterikorkealehti 1/2000. [verkkolehti]. Saatavuus <<http://www2.teak.fi/teak/Teak100/15.html>> (luettu 5.12.2010)

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

Kuula, Arja 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavuus <[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html)> (luettu 6.12.2010)

Luoto, Ossi 2005. Henkilöstöressurssien hallinta tapahtumatuotannon organisaatiossa. Opinnäytetyö. Helsinki: Stadia

Lööw, Monica 2002. Onnistunut projekti. Toinen painos. Helsinki: Tietosanoma Oy

Moisio, Heidi & Holma, Lotta 2000. Kulttuuritapahtumien tuottajan rooli ja verkostot. Case LABRA. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu

Moisio, Heidi & Jyrämä, Annukka 2001. Helsingin kulttuurikaupunkisäätiön ja tuotantoyhtiöiden välinen yhteistyö. Teoksessa Timo Cantell & Harry Schulman (toim.) Mitä oli kulttuurivuosi? Kirjoituksia Euroopan kulttuurikaupunkivuodesta Helsingissä. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus

Uotila, Pekka 2011. Projektin suunnittelun narratiivinen rakentuminen. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavuus <[http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-336-3.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-336-3.pdf)> (luettu 2.3.2011)

Wikipedia 2010. Struktuuri. Saatavuus <<http://fi.wikipedia.org/w/index.php?title=Organisaatio&oldid=9417176>> (luettu 30.11.2010)

Wikipedia 2011. Toimintatutkimus. Saatavuus <<http://fi.wikipedia.org/w/index.php?title=Toimintatutkimus&oldid=8357259>> (luettu 6.2.2011)

## **Maaailma kylässä 2011 -festivaalin tuotantokartta**

Tuotantokartan PDF-versio

