

Johanna Koskinen

**Rockfestivaalialuerakentamisen
johtaminen ja organisointi**

Rakennustyöntekijän näkökulma

Opinnäytetyö

Kevät 2014

Liiketoiminnan ja kulttuurin yksikkö

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminnan ja kulttuurin yksikkö

Koulutusohjelma: Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Musiikkipainotteinen sosiokulttuurinen työ

Tekijä: Johanna Koskinen

Työn nimi: Rockfestivaalialuerakentamisen johtaminen ja organisointi. Rakennustyöntekijän näkökulma.

Ohjaaja: Jussi Kareinen

Vuosi: 2014 Sivumäärä: 28 Liitteiden lukumäärä: 0

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten festivaalialuerakentamisen johtaminen ja organisointi näyttäytyy rakennusprojektissa mukana olevan työntekijän näkökulmasta. Aineiston keruussa olen käyttänyt omia kokemuksiani. Tutkimuskysymyksiä oli kolme: 1. Miten rakentamisprosessin onnistunut johtaminen näyttäytyy työntekijän näkökulmasta? 2. Mitkä ovat rakentamisen suurimmat ongelmakohdat/-tilanteet johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta? 3. Miten rakentamisprosessin johtamista voi kehittää tehokkaammaksi työntekijän kannalta? Opinnäytetyöni aineisto perustuu pääosin saamiini kokemuksiini festivaalialuerakentamisesta.

Opinnäytetyö tehtiin laadullisena tutkimuksena ja aineiston keruu tapahtui osallistuvan havainnoinnin kautta. Aluksi johtamista ja organisointia tarkasteltiin festivaalialuerakentamisen näkökulmasta sen erityispiirteet huomioiden. Seuraavassa vaiheessa kuvattiin festivaalialuerakentamisen prosessi toimistolta alkavasta työstä tapahtuman päättymiseen. Lopuksi yhdistettiin nämä kaksi edellä mainittua osaa toisiinsa siten, että johtamista ja organisointia tarkasteltiin festivaalialuerakentamisprojektissa mukana olevan työntekijän näkökulmasta.

Opinnäytetyön lopputulokseksi selvisi, että festivaalialuerakentamisessa mukana olevan työntekijän näkökulmasta johtajan on oltava helposti lähestyttävä ja kyettävä tarvittaessa delegoimaan ja luottamaan työntekijöihin. Lisäksi hänen on pystyttävä näkemään kokonaisuus mutta oltava selvillä myös eri osa-alueiden toiminnasta. Oleellista on osata rekrytoida motivoituneita työntekijöitä, joiden osaaminen on hyödynnettävissä festivaalialuerakentamisessa. Toiminnan aloittamisen helpottamiseksi tarvitaan perehdytyspäivä. Perehdytyksen aikana käydään läpi tietyt perusasiat festivaalialuerakentamisesta, työturvallisuudesta sekä muista käytännön asioista, kuten työkoneiden käytöstä ja rakennuksella tapahtuvasta toiminnasta.

Asiasanat: johtaminen, organisointi, festivaalialuerakentaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Degree programme in Cultural Management

Specialisation: Socio-Cultural Work (Music)

Author/s: Johanna Koskinen

Title of thesis: Direction and Organization of Rockfestivalareabuilding. Viewpoint of a builder.

Supervisor(s): Jussi Kareinen

Year: 2014 Number of pages: 28 Number of appendices: 0

The purpose of this thesis was to determine how the management and organization of the construction of a rock festival area appear from the perspective of the employee involved in a construction project. I used my own experiences in data collection. There were three research questions: 1. How does the successful management of the process of construction appear from the employee's point of view? 2. What are the biggest problem areas / situations from the management and organization point of view?, and 3. How to develop the management of the process of construction to be more effective from the employee's point of view? The material of my thesis is mainly based on my experiences gained in the construction of a festival area.

The thesis was made as a qualitative study and the data collection took place through participant observation. In the beginning, management and organization were examined from the perspective of the construction of a festival area paying attention to its special features. At the following stage, the process of construction of a festival area was described from initial preparations to the end of the event. Finally, the above sections were integrated in such a way that management and organization were viewed from the perspective of an employee involved in the construction project of a festival area.

The final result of my thesis showed that, from the viewpoint of the employee involved in the construction of a festival area, the Director must be accessible and, if necessary, be able to delegate and trust in the employees. In addition, he or she has to be able to see the whole picture, and also be aware of the activity of the different areas. It is essential to know how to recruit motivated employees, whose expertise can be utilized in the construction of the festival area. An orientation period is needed to facilitate the beginning of the activity. Certain basics of construction of festival area, industrial safety and other practical matters, such as the use of machinery and building activities in the field are gone through during the orientation period.

Keywords: management, organization, construction of a festival area

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet	6
1 JOHDANTO	7
2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN JA TUTKIMUSMENETELMÄ	10
2.1 Opinnäytetyön toteuttaminen	10
2.2 Tutkimusmenetelmä.....	10
3 NÄKÖKULMIA JOHTAMISEEN JA ORGANISOINTIIN	13
3.1 Johtaminen ja organisointi	13
3.2 Johtamisen ja organisoinnin ominaispiirteet festivaalialuerakentamisessa työntekijän näkökulmasta.....	16
4 FESTIVAALIALUERAKENTAMISEN PROSESSIKUVAUS.....	19
4.1 Ennen festivaalialueen rakentamista.....	19
4.2 Festivaalialueen rakentamisen aikana	21
4.3 Festivaalitapahtuman aikana	21
4.4 Festivaalitapahtuman jälkeen.....	22
4.5 Festivaalialuerakentaminen työntekijän näkökulmasta	22
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	24
LÄHTEET	28

Kuvio- ja taulukkuuettelo

KUVIO 1. Festivaalialuerakentamisen prosessi.....	9
---	---

Käytetyt termit ja lyhenteet

**Festivaalialue-
rakentaminen**

Tapahtumaan liittyvän alueen rakentamisen prosessi.

Raksapäivystys

Festivaalialuerakentamiseen olennaisesti liittyvää ammat-
tislangua, jolla tarkoitetaan päivystäen festivaalialuetta ra-
kentavia ja huoltavia rakennustyöntekijöitä.

1 JOHDANTO

Suomi, ja erityisesti suomalainen kesä, on täynnä erilaisia tapahtumia. Erilaisten teemojen mukaisten musiikkifestivaalien osuus niiden joukossa on merkittävä. Rockfestivaaleja (myöhemmin festivaali) järjestetään ympäri vuoden useita kymmeniä, ja osa näistä on jo ehtinyt muodostua perinteisiksi. Esimeriksi Seinäjoella vuosittain pidettävä Provinssirock-festivaali järjestettiin ensimmäisen kerran vuonna 1979, joten se täyttää jo 36 vuotta, ja on nykyisin Selmu ry:n järjestämä. Sen lisäksi, että tapahtumaan tarvitaan vetovoimainen esiintyjä, osa tapahtuman onnistumista on toimiva tapahtumapaikka. Festivaalitapahtuma rakennetaan useimmiten hyvin lyhyessä ajassa, ja mukana on paljon työntekijöitä, jotka eivät ole rakentamisen ammattilaisia. Heidän johtamisensa ja koko toiminnan organisointi siten, että tapahtumapaikka on valmis tapahtuman alkaessa, on vaativa tehtävä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen erityisesti rockfestivaalialuerakentamisen (myöhemmin festivaalialuerakentaminen) johtamista ja organisointia rakennusprojektissa mukana olevan työntekijän näkökulmasta ja omista kokemuksistani. Festivaalialuerakentamisen osia ovat alue, budjetti, esiintyjät, yleisömäärä, materiaalit, työntekijät, kuljetukset, turvallisuus ja niin edelleen. Sen erityispiirteitä ovat muun muassa lyhyet työprojektit, vaihtuvat työntekijät/projekti, sekä vuokratavarat. Alueesta riippuen joskus on, aloitettava täysin tyhjästä eli mitään kiinteitä rakennelmia, sähkö- ja vesiverkostoja ei välttämättä ole valmiiksi rakennettuna ollenkaan.

Iso-Ahon ja Kinnusen (2011, 25, 27) mukaan suurimmilla tapahtumilla saattaa olla jopa koko vuodeksi palkattua henkilöstä, mutta sen lisäksi vapaaehtoisten talkoolaisten merkitys on suuri tapahtuman toteuttamisen kannalta. Kirjoittajien mukaan asiakkaiden tapahtumakokemus konkretisoituu tapahtuman kuluessa myös teknisten järjestelyjen onnistumisen kautta. Kun vapaaehtoisten työntekijöiden merkitys on suuri, heidän ja festivaalialueen rakentamisen johtaminen sekä kokonaisuuden organisointi on oleellista. Koska toimintaan käytettävä aika on yleensä lyhyt, tulee kaiken tapahtua sujuvasti.

Festivaalilla on merkitystä ihmisten kokemusmaailmalle laaja-alaisesti. Karppinen ja Luonila (2014, 27) toteavat, että yhteisöllisyys ja elämyshakuisuus ovat tärkeä osa festivaaliyleisön tarvetta osallistua tapahtumaan. Tapahtumaympäristö mahdollistaa yleisölle koko tapahtuman ja sisältökokonaisuuden hyödyntämisen alueen palvelurakenteiden tarjonnan avulla. Käytettävissä olevan ajan rajallisuus sekä työn projektimaisuus vaikuttavat suoraan festivaalin organisoitumiseen, joten tutkimusten mukaan tapahtuman järjestäminen vähäisillä ympärivuotisilla resursseilla ei ole mahdollista. Koska tapahtuma-alueen toimivuus vaikuttaa oleellisesti asiakkaan kokemukseen tapahtuman onnistumisesta, rakentamisvaiheen sujuva organisointi ja tehtävän työn onnistunut ja tehokas johtaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Tämä vaikuttaa myös suoraan tapahtuman jälkeen tulevaan festivaalialueen ja -rakenteiden purkamisen sujuvuuteen.

Olen itse ollut mukana useana kesänä eri festivaalialueiden rakentamisessa ja purkamisessa. Itselläni ei ole rakentamisalan koulutusta eikä minulla ollut kokemusta rakentamisesta entuudestaan. Eri projektien aikana kiinnostuin työn organisoinnista, koska joissain tilanteissa koin, että toisenlainen lähestymistapa festivaalialueen rakentamiseen olisi toiminut paremmin. Lisäksi on ollut mielenkiintoista seurata eri johtamistyyleillä tapahtuvaa festivaalialueen rakennusprojektia nimenomaan työntekijän näkökulmasta. Tästä syystä kiinnostukseni festivaalialuerakentamisen johtamiseen ja organisointiin lisääntyi. Mielenkiintoista oli havaita, mitkä johtamisen ja organisoinnin tekijät korostuvat tällaisessa työssä.

Tutkimusmenetelmäni on kvalitatiivinen, ja olen käyttänyt osallistuvaa havainnointia tiedonkeruumenetelmänä. Havainnot ovat peräisin festivaalialuerakennusprojekteista, joihin olen osallistunut viimeisten neljän vuoden aikana. Opinnäytetyöni kohteena ovat olleet Suomen keskisuuret ja suuret festivaalit.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miten rakentamisprosessin onnistunut johtaminen näyttäytyy työntekijän näkökulmasta?
2. Mitkä ovat rakentamisen suurimmat ongelmakohdat/-tilanteet johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta?

3. Miten rakentamisprosessin johtamista voi kehittää tehokkaammaksi työntekijän kannalta?

Opinnäytetyöni toisessa luvussa käyn läpi opinnäytetyöni tekotapaa ja tutkimusmenetelmää. Kolmannessa luvussa tarkastelen johtamisen ja organisoinnin peruskäsitteitä sekä näiden näyttäytymistä työntekijän näkökulmasta. Neljännessä luvussa kerron pääpiirteittäin festivaalialuerakentamisen prosessin festivaalirakentamisessa. Luvussa viisi kuvaan niistä tehdyt johtopäätökset. Lopuksi tässä luvussa pohdin lisäksi opinnäytetyöni onnistumista sekä mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN JA TUTKIMUSMENETELMÄ

2.1 Opinnäytetyön toteuttaminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella erityisesti festivaalialuerakentamisen johtamista ja organisointia rakennusprojektissa mukana olevan työntekijän näkökulmasta ja omista kokemuksistani. Valitsin tämän aiheen siitä syystä, että olen useammassa rakennusprojektissa mukana olleena pohtinut johtamisen ja organisoinnin merkitystä rakennusprojektin sujumiselle, ja todennut sen koko toiminnan kivijalaksi.

Tutkimuskysymyksieni tarkoituksena on kartoittaa festivaalialuerakentamisen prosessin osat, joiden kautta edellä mainitun prosessin kehittämistä voi tapahtua. Ensin tarkastelen työkokemukseni kautta rakentamisprosesseja käytännössä, sen jälkeen kartoitan suurimmat projektin etenemiseen vaikuttavat ongelmakohdat ja -tilanteet, ja lopuksi mietin, kuinka rakentamisprosessia voi kehittää tehokkaammaksi juuri johtamisen avulla. Pohdin myös sitä, että voiko hyvä johtaja olla silti huono organisoija, ja totean kokemuksen kautta tämän olevan hyvinkin mahdollista.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäni on kvalitatiivinen, ja olen käyttänyt osallistuvaa havainnointia tiedonkeruumenetelmänä. Havainnot ovat peräisin festivaalialuerakennusprojekteista, joihin olen osallistunut viimeisten neljän vuoden aikana. Opinnäytetyöni kohteena ovat olleet keskisuuret ja suuret festivaalit.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 164) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa hankitaan kokonaisvaltaisesti luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa kuin mittausvälineillä hankittaviin tietoihin. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tietoisesti eikä satunnaisotokse-

na, joka taas olisi kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisen ehtona. Havainnoinnin avulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 212–213) saadaan tietoa siitä, että toimivatko ihmiset oikein sen mukaan, mitä he kertovat tekevänsä. Havainnoinnin etuna on se, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa toiminnasta ja käyttäytymisestä. Hankaluutena on se, että havainnoija itse saattaa vaikuttaa asioiden kulkuun, jolloin tulos ei olekaan aito. Tuomi ja Sarajärvi (2006, 84) toteavat, että osallistuvassa havainnoinnissa sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeä osa tiedonhankintaa.

Koska olen ollut mukana näissä festivaalialuerakentamisprojekteissa työntekijänä, minulla on ollut erinomaisen hyvä mahdollisuus tarkastella työntekijän näkökulmasta erilaisia johtamistapoja ja johtajien onnistumista organisoinnissa. Johtajien haastattelu olisi mahdollisesti antanut lisävalaistusta tiettyjen johtamistilanteiden tarkasteluun. Koska halusin tässä opinnäytetyössäni säilyttää kokonaisuudessaan työntekijän näkökulman asioihin, haastattelut olisivat saattaneet vaikuttaa omista havainnoistani tekemiini tulkintoihin.

Tehdessäni havainnointia ja niistä tulkintoja olen käyttänyt seuraavia kysymyksiä apunani asioiden tarkastelussa. Olen laatinut kysymykset siitä näkökulmasta, että jos olisin itse johtamassa rakentamisprojektia, minkälaisiin asioihin kiinnittäisin huomiota perustuen siihen kokemukseen, jota olen saanut toimiessani työntekijänä. Kaikkiin näihin kysymyksiin ei ole nähtävissä suoraa vastausta opinnäytetyössäni. Näiden kysymysten avulla olen kuitenkin pystynyt hahmottamaan sitä työkenttää, jonka kanssa rakentamisprojektin johtaja työskentelee.

- Mitkä ovat vaikeimmat tehtävät hoitaa?
- Mitä pidetään tärkeänä prosessin onnistumiselle?
- Mitkä ovat ehdottomat tekijät onnistumiselle johtamisessa?
- Kuinka muuttaisi toimintatapoja, jos olisi mahdollista?
- Millä perusteella valitaan työntekijät?
- Onko uusien työntekijöiden taustalla merkitystä?
- Voidaanko festivaalialuerakentamisen projekti jakaa tuotantopuoleen ja rakennuspuoleen?

- Millainen varasuunnitelma on, jos projekti ei etenekään niin kuin pitäisi?
- Minkälaisiin tilanteisiin tarvitaan varasuunnitelma?
- Kuinka monta johtajaa voi olla yhdellä projektilla?
- Jos johtajia on monta, ketä kuunnellaan kriisitilanteessa?
- Mikä on tehtävien tärkeysjärjestys?
- Miten organisointia voisi kehittää?
 - Tavaroiden liikuttamisen osalta
 - Työntekijöiden osalta
- Kuinka saada aitoa palautetta työntekijöiltä?

Sen lisäksi, että olen tehnyt havaintoja, olen käynyt aiheeseen liittyviä keskusteluja, joita en kuitenkaan ole nähnyt tarpeelliseksi erikseen dokumentoida. Näin tätä kautta saamieni tietojen ja kokemusten luonne säilyy samana kuin itseni tekemien havaintojen. Näin ollen voin analysoida niitä samalla tavalla. Havaintojani tarkastellakseni olen etsinyt niihin eri johtamis- ja organisointinäkömyksiä. Tällä tavoin olen halunnut kiinnittää omat havainnot olemassa oleviin johtamis- ja organisaatio-teorioihin. Näistä yhdessä on ollut mahdollista luoda johtopäätöksiä, kuinka työntekijän näkökulmasta festivaalialuerakentaminen näyttäytyy, ja kuinka sitä tulisi johtaa ja organisoida edelleen toimivammaksi.

3 NÄKÖKULMIA JOHTAMISEEN JA ORGANISOINTIIN

Minkä tahansa projektityön tekeminen edellyttää projektin etukäteistä organisointia sekä työn aikana tapahtuvaa johtamista. Festivaalialuerakentamisessa on paljon erilaisia elementtejä, joiden tulee saumattomasti sopia yhteen. Festivaalialuerakentamisessa on jo työn alussa, eli suunnitteluvaiheessa mietittävä myös alueen purkamista. Tällainen monisäikeinen tehtävä edellyttää johtajalta kykyä nähdä kokonaisuus osien summana ja saada työntekijät tekemään oikea-aikaisesti tehtäviään. Tässä luvussa tarkastelen johtamista ja organisointia nimenomaan festivaalialuerakentamisen ominaispiirteiden näkökulmasta. Koska opinnäytetyössäni käsittelem tapahtumatuotannon lyhytkestoisen rakentamisprojektin johtamista ja organisointia työntekijän näkökulmasta, olen keskittynyt johtamisen ja organisoinnin teorioiden toteutumisen tarkasteluun.

3.1 Johtaminen ja organisointi

Festivaalialuerakentamisessa on ensiarvoisen tärkeää, että johtaja on johtamistyyliältään helposti lähestyttävä, mutta samalla myös jämäkkä. Tämä on tärkeää, jotta tehtävät tulevat tehdyksi, mutta että myös ongelmatilanteessa uskalletaan kysyä neuvoa. Pauli Juutin (2005, 54-55) mukaan henkilö, joka korostaa johtajaseemaansa, saattaa toiminnallaan jopa haitata työryhmän toimintaa. Tällaisen henkilön työpanos ei hyödytä työryhmän työskentelyä. Koska johtajaroolissaan hän asettuu muun työryhmän yläpuolelle, tärkeilyllä hän haittaa työn etenemistä ja voi olla myös kommunikoinnin este. Sellainen esimies, jolla on palveleva ote, ja hän näyttää olevansa yksi muista ryhmän jäsenistä, ymmärtää myös epäonnistumista. Tällainen esimies ei korosta itseään, ja hänet hyväksytään ryhmän jäseneksi. Häntä arvostetaan johtajana, koska hän arvostaa muita.

Juutin mukaan johtaminen on asioiden ja ihmisten johtamista. Ihmisten johtaminen on lähellä palvelevaa johtamista, joka rakentuu vuorovaikutukselle ja toistensa kunnioitukselle. Johtajan tehtävä on mahdollistaa työn tekeminen. Työ on nykyään niin monimutkaista ja verkostomaista, että ilman luottamusta työntekijöihin ja samalla vastuun kantamista ei tuloksia synny. Esimies linkittää sekä työt että ihmiset

(Juuti 2005, 135–136). Hyvä esimies pystyy saamaan ihmisistä parhaat ominaisuudet esille, luo mielekkään työilmapiirin ja yhteistyön. Tällainen työyhteisö luo itsessään arvostusta ja halua onnistua projektissa..

Koska festivaalialuerakentamisessa toimitaan usein konkreettisesti laajalla alueella, on mahdotonta olla samaan aikaan valvomassa tai neuvomassa työntekijöitä. Kun johtaja osaa yhdistää sopivan henkilöt luonteeltaan ja osaamiseltaan tekemään samaa projektin osaa, se lisää työntekijöiden motivaatiota ja oma-aloitteisuutta.

Hyvä johtaja osaa viestiä ymmärrettävästi (Perkka-Jortikka 2005, 179–181). Johtajan tapa puhua ja hänen käyttämänsä kieli vaikuttavat työn sujumiseen. Viestinnän tulee olla vuorovaikutteista ja sitä voidaan käyttää johtamisen välineenä. Tehokkainta viestiminen on kahden ihmisen välillä kasvokkain, sillä silloin palautetta voi antaa välittömästi ja voi tarkistaa heti, onko viesti ymmärretty oikein.

Koska festivaalialuerakentamisessa on töissä useita vapaaehtoisia, joilla ei ole ennestään kokemusta vastaavasta työstä, on oleellista, että johtaja viestii selkeästi ja ymmärrettävällä kielellä. Eri työmuotoihin syntyy helposti oma työslangi, jota ulkopuolinen ei ymmärrä. Tällöin virheiden mahdollisuus työtehtäviä tehdessä kasvaa, jos ohjeita ei ymmärretä oikein, ja tämä vaikuttaa suoraan myös tapahtuman turvallisuuteen.

Lämsä ja Hautala (2008, 29) painottavat, että pelkkä asema ei tee hyvää johtajaa, vaan hyvä ammattitaito ja osaaminen antavat hallinnan tunteen työhön. Kun työntekijöitä palkataan, tulisi miettiä, mitä he osaamisensa rinnalla haluavat oppia työssään. Useinkaan koulutetuin ja kokenein henkilö ei ole välttämättä paras johtaja, vaan johtajan tulee ansaita johtajuutensa omalla toiminnallaan ja asenteellaan. Uskottavuus johtamiseen ja osaamiseen syntyy, kun johtaja osoittaa, että hän tietää, mitä tekee, arvostaa työntekijöitään ja myöntää omat virheensä. Peelingin (2006, 50) mukaan "Parhaat esimiehet luovat alaisilleen toimintaympäristön, joka ei ole riippuvainen esimiehen omista taidoista.

Jos johtaja on tehtävänsä tasalla, hän on yleensä hyvä myös organisoimaan. Festivaalialuerakentamisen organisoinnissa on oleellista, että asiat sujuvat saumattomasti ja oikeaan aikaan. Koska johtaja ei voi olla kaikkialla yhtä aikaa, hänen on osattava luottaa työntekijöihin ja delegoitava tehtäviä. Perkka-Jortikan (2005, 183-185,188) mukaan delegointi on tärkeä osa johtamista. Delegointiin kuuluu toiminnan suunnittelu, organisointi, työntekijöiden motivointi sekä toiminnan kontrolli ja arviointi. Delegointi perustuu luottamukseen. Onnistuneessa delegoinnissa kaikki tietävät tehtävänsä, samoja tehtäviä ei ole delegoitu monelle henkilölle, delegointia arvostetaan työssä ja työyhteisössä, ja palaute- ja arviointimahdollisuus on olemassa. Johtaja voi käyttää delegointia väärinkin. Johtajan puuttumattomuus tilanteisiin johtaa myös helposti ongelmiin, jolloin johtaja myös siirtää vastuuta itseltään työntekijöille vääristä asioista.

Hyvä johtaja tietää myös omat puutteensa, ja hänellä on taito huomata, milloin tarvitsee toisten apua. Peelingin (2006, 46-48) mukaan johtajan on huolehdittava, että nekin alueet ja tehtävät on hoidettava, joissa oma osaaminen ei riitä. Tällöin on paras pyytää tukea tiimin henkilöiltä, joilla on vaadittavat kyvyt toimia. Kun johtaja delegoi, on päätettävä, kuinka paljon valtaa työntekijälle antaa, koska lopullinen vastuu säilyy aina johtajalla. Tehokkaan tiimin luomisessa on oleellista oikeiden ihmisten valinta oikeisiin tehtäviin. Festivaalialuerakentaminen on ennen kaikkea tiimityötä, joka on organisoitu toimimaan saumattomasti.

Joustavassa organisaatiossa (Lämsä ja Hautala 2008, 32–33) on mahdollisimman vähän vakinaisia työntekijöitä perustehtävää tekemässä. Suurin osa tarvittavasta työvoimasta toimii määräaikaisena, osa-aikaisesti tai projektiluonteisesti. Myös vuokratyöntekijät, harjoittelijat ja vapaaehtoiset täydentävät tarvittaessa työryhmää. Tällaisten työntekijöiden sitoutuminen työhön ja organisaatioon vaihtelee. Tämä kuvaus sopii erinomaisesti festivaalialuerakentamisen organisointiin. Tämä asettaa suuria haasteita työn organisoinnille. Johtaja ei välttämättä heti aluksi tiedä työntekijöiden taitotasoa, ja hänen on vain luotettava siihen, että se, mitä henkilöt itse kertovat, on totta. Taidot on joka tapauksessa jotenkin arvioita, jolloin olisi hyvä, että ennen rakentamisen aloittamista pidettäisiin perehdytyspäivä, joka varmistaisi tietyn osaamistason. Työryhmien organisoiminen ja niiden vetovastuullisten henkilöiden nimeäminen ovat koko festivaalialuerakentamisen kulmakiviä.

3.2 Johtamisen ja organisoinnin ominaispiirteet festivaalialuerakentamisessa työntekijän näkökulmasta

Tässä alaluvussa kuvaan festivaalialuerakentamisen johtamisen ja organisoinnin näyttäytymistä työntekijän näkökulmasta. Yleisesti johtamisen ja organisoinnin periaatteet toetutuvat myös tällaisessa työssä, mutta aikataulun kireyden sekä käytettävissä olevan työvoiman takia, tietyt asiat korostuvat.

Johtajan tavoitettavuus korostuu tällaisessa festivaalialuerakentamisprojektissa erityisen paljon. Koska todennäköisesti rakentamisen edetessä alkuperäinen suunnitelma alueen rakenteiden paikoituksesta muuttuu esimerkiksi maastonmuotojen takia, tulee nopeasti saada uusi ohjeistus, kuinka toimitaan ja mihin voidaan rakentaa. Koska mukana on todennäköisesti vapaaehtoisia työntekijöitä, he eivät välttämättä osaa käyttää käytössä olevia laitteita, jolloin johtajan on huolehdittava perehdyttämisestä laitteiden turvalliseen ja tehokkaaseen käyttöön. Lisäksi hänen on oltava johtamistyylyltään helposti lähestyttävä, jotta työntekijät kysyvät ajoissa neuvoa ongelmatilanteisiin.

Johtajan on hyvä kuunnella alaistensa ehdotuksia ongelmien ratkaisuksi, koska tilanteet vaihtuvat rakentamisen edetessä nopeasti, ja työntekijällä on todennäköisesti kyseisestä ongelmasta enemmän tietoa ja näkemystä. Johtajan tulee pystyä luottamaan työntekijöihin ja delegeimaan tehtäviä heille. Johtajan tulee saada selkein ohjein asia työntekijälle selville. Kun näin toimitaan, voi työntekijä olla hyvinkin oma-aloitteinen, sillä asiat, joita tehdään, ovat hyvin pitkälle samojen työtehtävien toistoa. Johtajan tulee pystyä arvioimaan rakentamiseen liittyvä työmäärä ja tarvittava työntekijämäärä oikein. Koska festivaalialuerakentamisessa on usein mukana sekä rakentamisen osaajia sekä ensikertalaisia vapaaehtoisia, tulee töiden organisoinnissa huolehtia, ettei kuormita pelkästään ennestään osaavia rakentajia. Tällainen toiminta saattaa aiheuttaa huomaamatta merkittävä työturvallisuusriskin. Ryhmien muodostamisessa johtamisosaaminen korostuu, koska osa ryhmän jäsenistä on todennäköisesti kokemattomia työntekijöitä.

Vaikka johtaja ei voi olla kaikkialla saatavilla koko ajan, hänen tulee säännöllisesti kiertää aluetta tarkastaakseen, että rakentaminen etenee sovitulla tavalla, tarvittavat tarvikkeet on saatavilla ja työn laatu on sovitun mukaista. Tämä on tärkeää sen takia, että festivaalialue valmistuisi ajoissa. Tällä varmistetaan, ettei työntekijöille tule turhaa odottelua tarvikkeiden tai ohjeiden puuttumisen takia, tai ettei tarvitse turhaan käyttää aikaa korjaamaan jo ennestään tehtyä työtä. Hyvä esimerkki on festivaalialuetta rajaavat elementtiäidat: niiden on mentävä niin kuin karttaan on merkitty, koska niistä ovat festivaalin aikana riippuvaisia muun muassa järjestyksenvalvojat, viranomaiset ja muut festivaalityöntekijät.

Festivaalialuerakentaminen käsittää yleisen aluerakentamisen lisäksi myös lava- ja telttarakentamisen. Nämä ovat isoja kokonaisuuksia, joilla on omat johtajansa ja työntekijänsä. Johtajien on kyettävä neuvottelemaan keskenään, jotta rakentamisaikataulu ei veny suunnitellusta. Esimerkiksi lavan on oltava rakennettuna ajoissa, jotta tekniikka pääsee ajoissa laittamaan ääni- ja valoteknistä laitteistoa paikalleen. Lisäksi työkoneiden käytön aikataulutus tulee esille tässä eri johtajien tarpeiden mukaan.

Myös tarvikkeiden kuntoa pitää johtajan ja työntekijöiden tarkkailla kokonaisturvallisuuden sekä työn etenemisen ja laadun takia. Esimerkiksi teltojen hitsausseamojen tulee olla kunnossa, etteivät teltat festivaalin aikana romahda vähän kovemman tuulen seurauksena tai aiheuta muuta vaaraa. Sääolosuhteet on otettava muutenkin huomioon: kovalla sateella tai ukkosella ei voi tehdä mitä tahansa työtä. Myös itse festivaalin aikana on seurattava rakenteiden kestoja.

E erityisen tärkeää johtajalle on tarkkailla myös omaa jaksamistaan. Lyhyessä ajassa tehdään pitkiä työpäiviä, jotta alue tulisi rakennettua ja kustannukset pysyisivät budjetissa. Tämä aiheuttaa erityistä stressiä koko projektista vastuussa olevalle henkilölle. Johtajan jaksaminen on koko projektin onnistumisen ja turvallisuuden kannalta erittäin tärkeää.

Tästä edellä kuvatusta voi päätellä, että festivaalialuerakentamisen johtajan tehtävä on monimuotoinen ja haastava. Samoin työntekijän näkökulmasta työ on monipuolista ja hyvin fyysistä. Oleellista on esimies-työntekijä suhteen välinen luottamus.

4 FESTIVAALIALUERAKENTAMISEN PROSESSIKUVAUS

Festivaalialuerakentamisessa on olemassa omat vaiheensa, jonka mukaan edetäessä alue on valmis tapahtuman alkaessa. Kuviossa 1 on kuvattuna festivaalialuerakentamisen prosessi pääpiirteissään. Lisäksi tässä luvussa esittelen rakentamisen eri vaiheiden työtehtävien kautta johtamisen ja organisoinnin näkökulmaa työntekijän kannalta.

4.1 Ennen festivaalialueen rakentamista

Rakentaminen alkaa aikataulun laatimisesta. Sen jälkeen hankitaan toimintaan tarvittavat luvat ja sovitaan yhteistyö alueen omistajan kanssa. Tämän jälkeen sovitaan työntekijöiden rekrytoinnista, tavaroiden, tarvikkeiden, koneiden, laitteiden, konttien ynnä muiden sellaisten hankinnoista. Tarvittavia tavaroita voidaan ostaa, vuokrata tai lainata. Tämän jälkeen alkaa alueen rakentaminen. Rakentamisen päätyttyä on tapahtuman itsensä vuoro. Tapahtuman päätyttyä alkaa välittömästi alueen purkaminen. Koko projekti kestää tapahtumasta riippuen noin 3–4 viikkoa alueen rakentamisvaiheesta purkamisen päätökseen.



KUVIO 1. Festivaalialuerakentamisen prosessi

Festivaalialueen rakentaminen alkaa festivaalitoimistolta. Siellä suunnitellaan aikataulutusta, tarvittavien tavaroiden tilaaminen, tapahtuma-alueen suunnittelu, työntekijöiden palkkaaminen, tarvittavien lupien hankinta ja vuokratavaroiden tilaus ja muiden tapahtumassa tarvittavien asioiden järjestely. Aikataulun käytäntöön tuomisen onnistuminen on oleellista koko tapahtuman onnistumiselle, koska aikataulusta on kiinni kaikkien toimintojen sujuminen. Aikataulua suunniteltaessa on muistettava keskustella muiden festivaalia toteuttavien tahojen kanssa. Muun muassa ruoka- ja juomatavarat tulevat alueelle ennen tapahtuman alkua, joten niille suunnitellut säilytystilat on oltava asianmukaisessa kunnossa tavaroiden saapuessa. Organisoinnin kannalta on hyvä, että tulevat tavarat pääsääntöisesti saadaan suo-

raan toimitettuna niille suunnitelluille paikoille. Tällä vältetään turhaa tavaroiden siirtelyä ja siihen käytettävien koneiden tarpeetonta käyttämistä ja aikaa. Festivaalialueen suunnittelu aloitetaan samaan aikaan kuin esiintyjien saatavuutta tiedustellaan.

4.2 Festivaalialueen rakentamisen aikana

Rakentamisen aikana pystytetään tarvittavat rakenteet, kuten lavat, teltat, aidat, vesipisteet, säilytystilat, käymälät, lipunmyyntipisteet, ja tehdään sähkötyöt. Jotta tämä kaikki saadaan sujuvasti ja aikataulussa tehtyä, on johtajalla oltava selkeä käsitys, mitä tehdään ja missä järjestyksessä sekä kuka tekee ja kenen kanssa. Koska festivaalialueella on alueen rakentamisen aikana myös ulkopuolisia toimijoita (kuten myyntikojujen pystyttäjiä, tavarantoimittajia), tulee johtajalla olla selvillä, koska heidän on mahdollista tulla alueelle. Tavarantoimittajien kanssa johtajan on sovittava, mihin ne voivat jättää saapuvan rahtinsa.

Rakentamisvaiheessa tulee konkreettisesti näkyviin, kuinka hyvin suunnittelu on onnistunut. Jos tulee esille ongelmia, niihin on osattava reagoida nopeasti ja samalla hyvin harkiten. Tapahtuman itsensä aikana ei suuria muutoksia enää voi tehdä. Festivaalialueen rakentaminen kestää noin 2–3 viikkoa alueen koosta riippuen.

4.3 Festivaalitapahtuman aikana

Festivaalitapahtuman aikana on niin sanotussa raksapäivystyksessä olevien oltava saavutettavissa. Jos tapahtuman aikana huomataan rakenteissa jotain korjattavaa (esimerkiksi aitalinja kaatuu), tulevat raksapäivystyksessä olevat työntekijät korjaamaan tilanteen. Kun tapahtuma avataan yleisölle, alueella ei voi – eikä saa – enää toimia työkoneilla yleisön turvallisuuden vuoksi. Jos alueella tarvitaan isompaa konetta esimerkiksi jonkin asian siirtämiseen tai korjaamiseen, se tehdään sen jälkeen, kun tapahtuma on kyseiseltä päivältä ohi. Johtajan tehtävänä on

huolehtia, että työtehtävissä tarvittavaa osaamista löytyy kaikista raxapäivystysvuoroista.

4.4 Festivaalitapahtuman jälkeen

Festivaalialueen purkaminen alkaa heti alueen sulkeuduttua yleisöltä viimeisenä tapahtumapäivänä, koska osaa tavaroista saatetaan tarvita pian jo jossain toisessa tapahtumassa, tai alueelle on jo tulossa seuraava toimija. Alueen purkuun kuluu aikaa tapahtuman koosta riippuen 1–1½ viikkoa. Kun rakentaminen on tehty suunnitelmallisesti myös alueen purkamista ajatellen, saadaan festivaalialue tyhjäksi nopeasti. Tässä kohtaa jälleen korostuu johtajan/johtajien kyky suunnitella, organisoida ja johtaa toimintaa. Johtajan tulee myös huomioida, että työntekijöillä on noin 3–4 viikon intensiivinen työjakso takana, väsymyksen ja stressin takia on johtajan tunnettava omat ja työntekijöidensä voimavarat.

Festivaalialueen purkamisen lisäksi on huolehdittava vuokra- ja lainatavaroiden palautuksesta, mahdollisista korjaustöistä. Lisäksi on huolehdittava, että käytössä ollut alue sekä lähialueet ovat kunnossa. Johtajan työ ei siis lopu silloin, kun tapahtuma sulkeutuu yleisöltä. Mahdollisten toimijoiden kanssa saatetaan käydä jonkinasteinen palautekeskustelu esimerkiksi siitä, että olivatko rakenteet riittävät ja alueen infrastruktuurin ja rakenteiden sijoittelu onnistunutta.

4.5 Festivaalialuerakentaminen työntekijän näkökulmasta

Niissä festivaalialuerakentamisen projekteissa, joissa olen ollut mukana, työ on edennyt aikataulussa, ja tapahtumat ovat päässeet alkamaan sovitusti. Tämä on ollut mahdollista silloin, kun johtajilla on aidosti ollut kaikki langat käsissään, vaikka työntekijän näkökulmasta on toiminta saattanut näyttää sekavalta. Johtaja on osannut priorisoida työtehtävät oikein.

Tavaroiden, työvälineiden ja -koneiden laadun ja kunnan on oltava hyvä, jottei niiden korjaamiseen ei mene turhaan aikaa. Eräässä projektissa jouduttiin hitsaamaan 8x4 m -kokoisen teltan telttaputket kiinni toisiinsa, jotta teltta pysyi edes jontekin koossa. Toisinaan telttaputkien hitsaussaumoja joudutaan korjaamaan ennen kuin ne voidaan pystyttää. Toisessa projektissa kuukulkija-tyyppinen nostin lakkasi toimimasta yllättäen, jolloin johtaja selvitti tilanteen hankkimalla huoltomiehen paikalle.

Organisoinnissa on otettava huomioon, että sääolosuhteet eivät välttämättä pysy hyvinä, jolloin esimerkiksi ukonilmalla ei ole välttämättä turvallista pystyttää teltoja. Tästä itselläni on kokemusta. Jos on ollut hyvin sateista pitkään, työkoneet saattavat juuttua kiinni mutaan. Samoin teltan pystyttäminen kurottajan avulla on keskeytetty rankan ukkosmyrskyn takia. Tällaisissa tilanteissa aikataulu venyy. Toisaalta myös kauniilla ja aurinkoisella säällä on omat riskinsä. Työntekijöiden nesteytyksestä ja työn tauotuksesta on pidettävä tarkkaan huolta. Rakennustyöntekijä ei aina välttämättä huomaa kovassa työtahdissa omien voimiensa hupenemista.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Hyvältä johtajalta vaaditaan hyvää pelisilmää ja reagointikykyä työntekijöiden ja tilanteiden suhteen. Lisäksi hänen tulee osata tehdä festivaalialueesta viihtyisä ja käytännöllinen yleisön kannalta. Johtaja joutuu tekemään jatkuvasti paljon päätöksiä. Häneltä vaaditaan kärsivällisyyttä ja ihmissuhdetaitoja, sillä vaatimuksia tulee sekä eri vastuualueiden vastaavilta, omilta alaisilta että tapahtumaan liittyviltä ulkopuolisilta toimijoilta.

Näiden vaatimusten ristipaineessa johtajan tulee pystyä priorisoimaan sekä arvioimaan se onko olemassa riittävästi resursseja toteuttaa kaikkia vaatimuksia ja toiveita. Lisäksi hänellä tulee olla kyky tarvittaessa delegoida ja antaa vastuuta työntekijöille, vaikka hän itse lopullisen vastuun kantaakin. Tämä näyttäytyy työntekijän näkökulmasta määrätietoisena johtamiskäyttäytymisenä, joka projektin edetessä myös osoittautuu oikeiksi valinnoiksi. Virhearvioinnin sattuessa myös johtajan tulee kriittisesti tarkastella toimintaansa ja tarvittaessa myös myöntää oma virheensä. Helppo lähestyttävyyys on johtajan ominaisuuksista yksi tärkeimmistä, sillä tällä tavoin voidaan tulevia tilanteita arvioida ennakolta.

Työntekijöitä valitessa on hyvä valita sellaisia työntekijöitä, jotka ovat jo aiemmin osallistuneet vastaavanlaisiin projekteihin. Näillä henkilöillä on jo ennestään jonkinlainen käsitys työnkuvasta ja -luonteesta. Tällöin johtajakin on helpompi luottaa alaisiinsa ja siten myös delegoida tehtäviä. Iällä, sukupuolella tai fyysisellä kunnolla ei yleensä ole merkitystä. Päivät ovat pitkiä ja fyysisesti raskaita, joten kaikkia tehtäviä ei voi kenelle tahansa antaa. Työntekijän on myös itse osattava arvioida omat voimavaransa ja osaamisensa sekä oman että toisten työturvallisuuden takia. Tämä on tärkeää sen takia, että festivaalialuerakentamisessa työprojekteihin osallistuvat työntekijät usein vaihtuvat ainakin osittain joka kerta, ja johtajalla ei voi olla tietoa kaikkien osaamisesta etukäteen.

Johtajan on huomioitava myös festivaalin organisaatiolta tulevat ohjeistukset. Esimerkiksi ympäristöystävällisyys ja yleinen ympäristön huomioiminen ovat olleet

viime vuosina erityisen panostuksen kohteena. Johtajan on osattava perustella toimintamallit työntekijöille siten, että hekin noudattavat niitä aukottomasti.

Työntekijää rekrytoitaessa on tärkeintä saada ennen kaikkea kuva hänen asennoitumisestaan ja motivaatiostaan tehdä kaikenlaisia töitä, sillä niitä ei festivaalialuerakentamisen intensiivisessä työympäristössä ja aikataulussa pääse juuri-kaan itse valitsemaan. Sama vaade asennoitumisesta ja motivaatiosta koskee kaikkia työntekijöitä. Vaikka työntekijöiden vaihtuvuus on suuri festivaalialuerakentamisessa, se tulee nähdä voimavarana ja mahdollisuutena uusiutua. Pidempään vastaavissa töissä olevien tulee olla avoimia uusille ideoille ja toimintatavoille.

Alalle on vaikea luoda tietynlaisia standardisoituja työkortteja (esim. tulityö- ja työturvallisuuskortit), sillä jokaisen festivaalin rakennusprojekti on yksilöllinen. Sen sijaan olisi suotavaa, että tietyn kapasiteetin ylittäville festivaaleilla olisi järjestettävä asianmukainen perehdytyspäivä erilaisiin rakennustyötehtäviin. Perehdytyspäivässä käytäisiin läpi perustiedot turvallisuuden huomioimisesta, työlangin selventämistä, ensiaputaitoja, työvälineiden ja – koneiden käyttöopetusta ja muita tarpeellisia käytännön asioita. Tällä varmistettaisiin jo ennen festivaalialueen rakentamisen aloittamista työntekijöiden tietotaito-taso.

Yleinen käsitys saattaa olla, että festivaalialuerakentamisessa mukana olisi vain miehiä. Käsitys on väärä, sillä naiset kykenevät festivaalien rakentamiseen yhtä hyvin kuin miehet. Kyse on ennen kaikkea motivaatiosta kuten kaikilla työntekijöillä missä tahansa työssä. Omat kokemukseni ovat olleet pääsääntöisesti myönteisiä. Luonnollisestikaan kaikkein raskaimpia töitä en ole pystynyt tekemään yksin, eikä minulla ole osaamista kaikkien työkoneiden käyttöön. Tästä huolimatta yhteistyö on sujunut hyvin, sillä yhdistämällä miehen ja naisen erilaisia näkökulmia on työtä saatu hoitumaan sujuvasti. Kokemukseni mukaan miehet saattavat toimia töissä suoraviivaisemmin sekä raskaiden koneiden käyttöä suosien. Naisilla taas ei välttämättä ole taitoa käyttää koneita, joten tällöin heidän on toisinaan keksittävä toisenlainen lähestymistapa työhön. Tämä kehittää luovia ratkaisuja, joista hyötyvät myös miehet.

Iso-Ahon ja Kinnusen (2011, 25) mukaan tapahtumia kehitetään kapea-alaisesti ja lyhyellä aikavälillä. Palautekeskusteluja käydään heti tapahtuman jälkeen, mutta pitkäaikaisempi ja syvällisempi kehittäminen jää vajaaksi. Kehittämistyötä voisi tehdä siten, että organisoisi olemassa olevaa tapahtumaa siten kuin sitä tehtäisiin ensimmäistä kertaa. Kyse on toisaalta uudistumiskyvystä ja muualla kehitettyjen hyvien käytäntöjen omaksumisesta.

Festivaalitapahtuman jälkeinen palautekeskustelu on erittäin tärkeä, mutta kiireisessä aikataulussa se saattaa jäädä kokonaan pois tai olla hyvin pintapuolinen. Palautteesta olisi apua myös muille organisaatiossa olevien tietämyksen lisäämiseksi. Festivaalien kokonaiskustannustietouden ja tapahtumasta syntyneiden ideoiden esille tuominen ja kehittäminen parantavat tulevien tapahtumien suunnittelua.

Iso-Aho ja Kinnunen (2011, 32, 41) ehdottavat, että tapahtuman onnistumista arvioitaessa se on jaettava osa-alueisiin, jotka tarkastellaan erikseen: tuote, organisaation toiminta, talous, markkinointi ja tiedottaminen, tekniset järjestelyt ja verkostot. Esimerkiksi arvioinnin tekniset järjestelyt -osa-alueessa tarkastellaan tapahtumajärjestelyjen laatua, alueen turvajärjestelyjen riittävyttä ja alueella liikkumista ja suunnistamista. Tapahtumajärjestelyjen laadukkuutta arvioitaessa tarkastellaan, toteutuvatko asiat kuten on suunniteltu, ovatko vastuuhenkilöt tiedossa ja onko teknisiin järjestelyihin käytetty riittävästi aikaa. Alueen turvajärjestelyjä arvioitaessa tarkastellaan, onko vuosittain toistuvia ongelmia, tietävätkö kaikki, miten toimitaan poikkeustilanteessa ja tehdäänkö riittävästi yhteistyötä viranomaisten kanssa. Alueella liikkumiseen ja suunnistamiseen liittyvät asiat ovat mm. palvelujen löytymisen helppous ja liikuntarajoitteisten huomioiminen. Näin toimittaessa kaikki yksityiskohdat tulisi puntaroitua erikseen, mutta kokonaisuus tulisi samalla huomioitua osiensa summana.

Kulttuurituottajan tehtäviin kuuluu usein erilaisten tilanteiden ja tapahtumien organisoimista. Hänen on kyettävä organisoimaan toimintaa sekä johtamaan mukana olevaa henkilöstöä. Tehtävä ei ole helppo kuten tässä opinnäytetyössäni olen tuonut esille. Johtamistyylejä on monia erilaisia, ja jokaisen on löydettävä sekä itselleen toimiva tyyli, ja sovellettava sitä eri projektien kohdalla toimivaksi kokonaisuudeksi.

Alainen havaitsee kyllä yleensä johtamistyylin, muttei välttämättä huomaa organisoinnin merkitystä asioiden sujumiselle. Toisissa projekteissa voidaan tarvita enemmän ohjausta kuin toisissa, jolloin johtajan tilannetaju on hyvin ratkaisevassa asemassa projekteja johdettaessa. Johtajan on myös löydettävä tasapaino tarkan organisoinnin ja toimintavapauden välille. Onnistuneen organisoinnin tunnusmerkit ovat sujuva toiminta ja aikataulussa pysyminen. Työprojektin onnistuttua voivat kaikki siihen osallistuneet saada tyydytystä ja onnistumisen kokemuksia.

LÄHTEET

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Iso-Aho, J. & Kinnunen, J. 2011. Tapahtumatuotannon palapeli. Näkökulmia merkityksiin, muutokseen ja kehittämiseen. [Verkojulkaisu]. Sarja F. Katsauksia ja aiheita 4. Redfina Oy. [Viitattu 5.4.2014]. Saatavana: http://www.humak.fi/sites/default/files/liitteet/humak-tapahtumatuotannon_palapeli.pdf.

Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Karppinen, A. & Luonila, M. 2014. Tapahtuma- ja festivaaliklusterin laskennallinen aluevaikutusmalli. Oulu, Pori ja Seinäjoki. Julkaisusarja A - Turun yliopiston kaupakorkeakoulu, Porin yksikkö. Nro A46/2014.

Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Peeling, N. 2006. Loistopomo. Suomentaja Mari Hyypiä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.