

[www.humak.fi](http://www.humak.fi)

# Opinnäytetyö

## Seitsemän vuotta tapahtumia ilman suunnitelmaa

Luovan keskuksen tapahtumatuotantomallia kehittämässä

*Elsimaria Kalliosalo*

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op.)

4/2020



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Kulttuurituotannon koulutusohjelma 240 op

---

Tekijät: Elsimaria Kalliosalo

Opinnäytetyön nimi: Seitsemän vuotta tapahtumia ilman suunnitelmaa – luovan keskuksen tapahtumatuotantomallia kehittämässä

Sivumäärä: 45 ja 6 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Päivi Ruutiainen

Työn tilaaja(t): Tehdassaaren osuuskunta

---

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten tilaajaorganisaation tapahtumatuotannon prosessia voidaan selkeyttää tapahtumatuotantomallin avulla. Työn tilaaja on Tehdas 108:n toiminnasta vastaava Tehdassaaren osuuskunta.

Tehdas 108 on seitsemän vuotta toiminut luova keskus, jolla ei ole olemassaolevaa perehdytysmateriaalia tapahtumatuotannon tehtäviin eikä yhtenäistä tapahtumatuotannon toimintamallia. Näiden materiaalien puuttuminen kuormittaa organisaation uusia ja vanhoja työntekijöitä. Työntekijöiden ja heidän osaamisensa vaihtuvuus on suurta, joten toimintatapojen selkeyttämisellä on selkeä tarve. Toimenpiteenä luotiin Tehdas 108:n 108-tapahtumatuotantomalli.

108-tapahtumatuotantomallin tuottamiseksi opinnäytetyö tutkii, miten tapahtumia on Tehdas 108:ssa tuotettu. Tieto kerättiin sähköpostikyselyiden ja dokumenttianalyysin avulla. Kerättyä tietoa reflektoidaan tietopohjassa esitettyyn jo olemassa olevaan tietoon. Tehdas 108:n henkilökunnan kesken järjestettiin yhteisöllinen kehittämistyöpaja, jossa kartoitettiin henkilökunnan toiveita organisaation tapahtumatuotannon kehittämiseen sekä toiminnan lähtökohtia. Näiden aineistonkeruumenetelmien tulosten avulla luotiin Tehdas 108:n tapahtumatuotantomalli.

Kehittämistyön jatkotoimenpiteenä tuotetaan 108-tapahtumatuotantomallista käsikirja, jota pohjustettiin benchmarkkamaalla kahta jo olemassa olevaa käsikirjaa. Opinnäytetyö on keskustelunavaus tilaajaorganisaation tapahtumatuotannon kehittämiseksi, ja kerätystä aineistosta nostetaan esille kehittämisen kohteita.

---

Asiasanat: tuotantomalli, hiljainen tieto, perehdyttäminen, kaverijohtaminen, yhteisöllisyys

## ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Degree Programme in Cultural Management 240 ECTS

---

Author: Elsimaria Kalliosalo

Title: Seven years of event production without a plan – developing creative center’s event production

Number of Pages: 45 and 6 attachment pages

Supervisor(s): Päivi Ruutiainen

Subscriber(s): Tehdassaaren osuuskunta

---

The purpose of this study was to understand how the subscriber, Tehdas 108 creative center, could develop their event management by making a production model for their needs.

Tehdas 108 creative center has operated for seven years and produced numerous events, but they do not have a production plan, model or introduction guide. The absence of these guidelines and methods creates unnecessary load for Tehdas 108’s management and workers. It also makes it difficult for new employees to adapt. The variety of the professional ability of the employees is wide and the turnover rate is quite high.

As a response for these needs this thesis aims to create a event production model for Tehdas 108’s use. To achieve this, tacit knowledge was collected by email inquiry and document analysis. A communal developing workshop was organized amongst Tehdas 108 employees to gather information and ideas about how they would like to develop event production and what is the baseline for their activity. As a result of these methods a 108 production model was created.

This thesis also creates a gambit for the future of the event production development at Tehdas 108 creative center. As a follow-up for this thesis’s conclusion, a Tehdas 108 event production manual will be made. To underlay this a benchmarking was made to create a table of contents for the manual. Some additional points about Tehdas 108’s event production development will also be disclosed.

---

Keywords: operating model, tacit knowledge, introduction, friend leadership, communality

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	5
2	TIETOPOHJA .....	10
2.1	Tapahtumatuotannon onnistumisen merkittävät tekijät.....	10
2.2	Hiljainen tieto .....	11
2.3	Työntekijöiden ja vapaaehtoisten sitouttaminen .....	14
2.4	Perehdyttäminen .....	16
2.5	Kaverijohtaminen ja valmentava johtaminen .....	18
3	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT .....	20
3.1	Dokumenttianalyysi.....	21
3.2	Sähköpostikyselyt.....	23
3.3	Yhteisöllinen kehittäminen.....	26
3.4	Benchmarkkaus .....	29
4	TEHDAS 108:N TAPAHTUMATUOTANTOMALLI.....	30
4.1	Kehittämistyön tulosten yhteenveto ja saattaminen tuotantomallin muotoon.....	30
4.2	Tuotos: 108-tapahtumatuotantomalli.....	33
4.3	Käyttö ja jatkotoimenpiteet .....	37
5	POHDINTA JA ARVIOINTI.....	39
	LÄHTEET .....	41
	LIITTEET.....	45

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe alkoi rajautua kun pohdimme Tehdas 108:n johdon kanssa, miten organisaation tapahtumatuotantoa voitaisiin selkeyttää ja helpottaa uusien työntekijöiden, harjoittelijoiden ja vapaaehtoisten perehdyttämistä. Olen työskennellyt Tehdassaaren osuuskunnalle vuoden toimien tuotantokoordinaattorin tehtävässä 2019-2020. Vastuullani ovat olleet Tehdas 108:n omat vuotuiset tapahtumat sekä niiden kehittäminen.

Tämä opinnäytetyö oli luonnollista jatkumoa työlleni ja tämän opinnäytetyön avulla saatan kirjalliseen muotoon myös omaa hiljaista tietoa Tehdas 108:n tapahtumatuotannosta. Tehdas 108 on elävä organisaatio, jossa työntekijät vaihtuvat usein. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa pohdin yhdessä Tehdas 108:n johdon kanssa, millaisia kehittämistarpeita organisaatiolla on. Jo alussa ilmeni, että perehdyttämispöytäkirjojen ja toimintasuunnitelmien puute hankaloitti ja hidasti tapahtumatuotannoissa työskentelyä sekä aiheutti johdolle ylimääräistä kuormitusta. Lähtökohta selkeyttämisprosessille oli sekava: organisaatiossa on seitsemän vuoden aikana ollut useita tapahtumatuottajia, niin ammattilaisia kuin harrastajia, jotka olivat työskennelleet ilman toimintamallia.

Tehdas 108:n tapahtumatuotantojen aikataulutus oli usein epäselvää ja puutteellista, ja sekavuuden vuoksi tuotantojen valmistelut jäivät usein viime hetkelle. Myös rahoituksen ja sponsoreiden hakeminen myöhästivät usein ja tästä johtuen tuotannot jäivät vaille mahdollisia resursseja. Puuttellinen aikataulu ja tuotantojen epäselvyys söivät resursseja tapahtumatuotantojen kehittämiseltä. Koska näitä resursseja ei ole, ei voida panostaa tarpeeksi siihen, että saataisiin tuotannoista riittävän tuottoisia mahdollistamaan työntekijöiden palkanmaksu. Myös markkinoinnin suunnittelu ja toteutus olivat usein puutteellisia, koska toimintasuunnitelma puuttuu eikä perehdytystä juuri ole.

Moni entinen Tehdas 108:ssa tapahtumatuotannon tehtävissä toiminut henkilö on vienyt mukanaan kokemuksen tuoman hiljaisen tiedon. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tätä tietoa ja selkeytetään sitä prosessia, miten tapahtumia Tehdas 108:ssa tuotetaan. Prosessin selkeyttämisen toimenpiteenä luodaan 108-tapahtumatuotantomalli, joka voidaan lopulta tuottaa käsikirjan muotoon. Tapahtumatuotantomallin tavoitteena on vastata Tehdas 108:n tarpeisiin ja olla sen toiminnan lähtökohtien mukainen.

Tehdas 108:n toiminnan lähtökohtiin ja visioon kuuluu erilaisten ihmisten hyväksyminen ja kannustaminen toteuttamaan itseään, joten tuotantomallin tulee mahdollistaa tapahtumatuottaminen kenelle tahansa. Tämä tarve otettiin huomioon tuotantomallin suunnittelussa.

Opinnäytetyön menetelmiä ovat sähköpostikysely, dokumenttianalyysi, yhteisöllinen kehittäminen sekä benchmarkkaus. Menetelmät valittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen: miten tilaajaorganisaation tapahtumatuotantoa voidaan selkeyttää? Hiljaista tietoa kerättiin organisaation avainhenkilöiltä puolistrukturoidun sähköpostikyselyn avulla ja toteuttamalla dokumenttianalyysin raporteille, joita tuotin harjoitteluistani tilaajaorganisaatiossa. Yhteisöllinen kehittäminen toteutui, kun kutsuin kaikki Tehdas 108:n yhteisön jäsenet mukaan tapahtumatuotannon kehittämistyöpajaan. Benchmarkkauksen avulla luotiin pohjaa kehittämistyön jatkotoimenpiteelle.

Kaikkia näitä edellä mainittujen tutkimusmenetelmien aineistoja analysoin ja reflektoin tietopohjassa esitettyyn viitekehykseen koskien tapahtumatuotantoa, hiljaista tietoa, vapaaehtoisten ja työntekijöiden sitouttamista, kaverijohtamista ja perehdyttämistä. Kaverijohtaminen valittiin osaksi tietopohjaa, koska Tehdas 108 pyrkii toiminnassaan eihierarkkiseen, luovuuteen kannustavaan ja yhteisöllisyyttä syventävään johtamiseen.

Kehittämistyötä tehdessä ilmeni, että ennen kuin tilaajan toivoma käsikirja voidaan toteuttaa, on luotava tuotantomalli minkä ympärille käsikirjan sisältö voidaan rakentaa. Rajasin opinnäytetyön toimenpiteeksi lopulta kehittää 108-tapahtumatuotantomallin, joka on opinnäytetyössä toteutetun tutkimustyön tuotos.

Lopussa pohdin ja arvioin tutkimustyön prosessia, tuloksia ja 108-tapahtumatuotantomallia. Loppuarvioinnissa kiinnitän huomiota siihen, miten työn tuotos vastasi tilaajan toiveisiin ja tuottiko se jotain uutta tietoa koko kulttuurituotannon alalle. Tapahtumatuotantomallin arviointiin osallistui myös tilaajaorganisaatio. Esitän lopussa myös näkemykseni tutkimuksen jatkotoimenpiteistä ja kerron, miten käsikirjan tuottamisprosessi etenee.

*” 108-toimintamalli kuuluu kaikkialle, missä on hylättyjä nuoria, tyhjiä kiinteistöjä ja tiloja sekä yhteistyön mahdollisuuksia etsiviä ihmisiä ja yhteisöjä.” (Tehdas 108, 2020).*

Vuonna 2013 perustettu Tehdassaaren osuuskunta (Tehdas 108) hallinnoi ja operoi Nokian tehdassaareissa toimivaa luovaa keskusta ja vuokraa tilojaan muun muassa juhla-, kokous-, tuotanto-, ja ateljeekäyttöön, sekä myy palvelutuotteita. Tehdas 108 järjestää säännöllisesti monipuolisia kulttuuritapahtumia ja pyörittää tiloissaan kahvilaa ja myymälää. Tehdas 108:ssa on seitsemän vuoden aikana kehitetty 108 -toimintamalli, joka toimii organisaation perustana. Tehdas 108 on hakuprosessissa yhteiskunnalliseksi ja sosiaaliseksi yritykseksi sekä Trans Europe Halles (TEH) -jäseneksi. (Tehdas 108, 2020.)

Luovan keskuksen toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja erilaisiin työkokeiluihin, työharjoitteluihin ja Tehdas 108:ssa toimivien organisaatioiden sekä yksittäisten toimijoiden työskentelyyn. Tehdas 108:n toimijoita ovat Tehdassaaren Osuuskunta, Tehdassaaren Tuki ry, Nokian Näyttelijäyhdistyksen Etunäyttämö- ja Theama – teatterit, Life Circus sekä useat taiteilijat, käsityöläiset ja freelancerit. Tehdas 108 toimii vanhassa tehdasrakennuksessa, joka on kunnostettu vastaamaan monitaiteellisten yhteisöjen ja organisaatioiden tarpeisiin. (Tehdas 108, 2019.)

Tehdas 108:n omia tapahtumia ovat vuosittainen HUG hyvinvointitapahtuma, Joulutehdas- ja Keväteehtdas-tapahtuma sekä uusi tulokas Satakasin kekrijuhla. Talon sisäisiin tapahtumatuotantoihin kuuluu myös kuukausittain järjestettävä 108 klubi sekä Pop-Up Estradi. Tehdas 108:ssa on mahdollista järjestää jopa 500 osallistujan tapahtumia. Tiloista löytyy valmiina monipuoliset fasiliteetit erilaisten tapahtumatuottajien tarpeisiin, esimerkiksi tekniikkaa ja catering- tarpeita. (Tehdas 108, 2019.)

Tehdas 108:n toiminnan perustana on 108-toimintamalli, joka hyödyntää merkittäviä, käytöstä poistettuja kiinteistöjä innovaatioalustana. 108-toimintamalli on kehitetty luovan keskuksen reaktiivisen kehitystyön ohella ja tuloksena. Toiminnan lähtökohtana ovat kestävä kehitys, kiertotalous, aktiivinen kansalaisuus ja näiden opettaminen. Toimintamallin ydin on yhteisöllisyyden ja kannustamisen kautta ehkäistä syrjäytymistä ja auttaa jo syrjäytyneitä löytämään paikkansa osana yhteisöä. Toimintamallin viitoittamana Tehdas 108:ssa toimijoilla on ainutlaatuinen mahdollisuus toteuttaa yhdessä ammattilaisten ja harrastelijoiden luomaa toimintakonseptia, jossa toimijat voivat kehittää ja laajentaa tietotaitoaan 108 yhteisön (108

tribe) tukemana. (Tehdas 108, 2019.)

*”Monistettava 108-toimintamalli on paikallisesti muodostuva sosiaalisen innovaation, kestävän hyvinvoinnin ja toimivan yhteisön rakennussarja. 108-toimintamalli on kunnianhimoinen, elinikäisen oppimisen Lean-periaatteella toimiva, yleishyödyllisistä arvoista ja luovuudesta motivaationsa ammentava konsepti, joka vastaa uudella lailla nyky-yhteiskunnan haasteisiin (kestämätön kulutus, työelämän murros ja sosiaalinen pahoinvointi).” (Tehdas 108, 2020.)*

Toimintamalli yhdistelee erilaisia toimijoita, noudattaa kestävän kehityksen ja kiertotalouden periaatteita ja se muotoutuu orgaanisesti ja paikallisesti siihen vaikuttavien tekijöiden mukaan. Toimintamalli luo alustan, joka mahdollistaa monimuotoisen, matalan kynnyksen kaupunkikulttuurin ja vapaa-ajan sisällön, ainutlaatuisten tuotteiden sekä palveluiden synnyn ja kehityksen. Toimintamalli on mahdollistaja erilaisille luomisprosesseille ja ekosysteemeille, jotka tuovat yhteen erilaisten alojen osaajia ja harrastajia sekä paikallisia toimijoita ja kuluttajia.



Kuva 1. 108-toimintamalli kaaviona (Tehdas 108, 2020).

Kuvassa 1 on kuvattuna 108-toimintamalli. Keskeisenä paikkana on konkreettinen paikka, jossa toiminta tapahtuu, eli luova keskus. Yritysekosysteemi on luovan keskuksen sisällä konkreettisesti toimivat yritykset eli tilavuokralaiset sekä myös luovan keskuksen kanssa



yhteistyössä toimivat organisaatiot ja alueen toimijat. Näiden välillä syntyy kanssakäymistä: tuotteita ja palveluita kehitetään yhteistyössä ja resursseja jaetaan. Luovan keskuksen sisällä toimii 10/8-vertaisvalmennusmetodi, jota toteutetaan muun muassa kuntouttavana työtoimintana. Valmennettavien ja keskuksen välillä on organisaatio, joka hallinnoi toimintaa. Kiinteistö ja sen varustelu mahdollistavat kiertotalous- ja innovaatioalustan yrityksille, luovan keskuksen organisaatiolle ja kaikille toiminnassa mukana oleville. Vertaisvalmennusmetodi kouluttaa valmennettavia ja tutustuttaa heitä yrityseskosysteemin jäseniin.



Kuva 2. 108-toimintamallin 10/8 vertaisvalmennusmetodi (Tehdas 108, 2020).

Kuvassa 2. esitetty 10/8 polku on valmennusmetodi, jossa Tehdas 108:n organisaatioon päätyneet, useimmiten nuori aikuinen, aloittaa polkunsaa satakasilaisena, jolloin hän pääsee perehtymään organisaation toimintaan, yhteisöön, löytämään omaa luovuuttaan ja itseohjautuvuuttaan sekä osaamistaan. Satakasilaisesta voi tulla vertaisvalmentaja, joka valmentaa omaa ryhmäänsä edellä mainittujen kykyjen kehittämisessä. Vertaisvalmentajuutta voi toteuttaa esimerkiksi harjoitteluna liittyen ammattiopintoihin. Lopulta 10/8 polun päässä on Tehdas 108:ssa valmennettu osaaja. (Tehdas 108, 2020.)

## 2 TIETOPOHJA

Tuotantomallin taustatiedoksi avaan mikä on merkittävää tapahtumatuotannon onnistumisessa, mitä hiljainen tieto on ja miksi sen kerääminen on tärkeää ja mihin kannattaa kiinnittää huomiota johdettaessa tuotantoja, joissa motivointi ei perustu rahalliseen palkkioon. Tehdas 108:n organisaation lähtökohdat, joita ovat ei-hierarkkinen kanssakäyminen työyhteisön jäsenten kanssa, luovuuteen kannustaminen, jokapäiväinen oppiminen ja yhteisöllisyys, otettiin huomioon tietopohjan rajaamisessa.

### 2.1 Tapahtumatuotannon onnistumisen merkittävät tekijät

Tapahtumatuotannon prosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen tuotannosta riippumatta: suunnittelu, toteutus ja jälkimarkkinointi. (Vallo & Häyrynen 2008, 147).

Tapahtumatuotannon prosessin selkeyttämiseksi organisaatioissa voidaan luoda tapahtumatuotannon käsikirja, joka on teos, johon on koottu tapahtuman tuottamiseen tarvittavaa tietoa. Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä tuotettiin tilaajan toiveesta Tehdas 108 luovan keskuksen tarpeisiin vastaava tapahtumatuotannon käsikirja. Jokainen tapahtumatuotanto on omanlaisensa prosessi, mutta niistä on havaittavissa toistuvia yhtymäkohtia. Tässä kappaleessa esitellään ja analysoidaan tietopohjaa, joka luo viitekehyksen sille, mitkä ovat tärkeitä kohtia ottaa huomioon suunniteltaessa Tehdas 108:n organisaation tarpeisiin vastaava tapahtumatuotannon käsikirja.

Edellä mainituista tapahtumatuotannon prosessin vaiheista tärkein on suunnitteluvaihe, koska suunnitelma luo pohjan kaikelle toiminnalle tapahtumatuotantoprosessin edetessä.

Suunnitelmallisuus auttaa tavoitteiden saavuttamisessa ja suunniteltaessa asetetaan myös nämä tavoitteet. (Kinnunen, 2011.)

Tapahtuman järjestäjä on vastuussa tapahtuman toteutumisesta. Tapahtumien toteuttamiseen osallistuu aina järjestäjän lisäksi useita henkilöitä, joiden työskentelystä järjestäjä vastaa. Järjestäjä huolehtii, että oikeat henkilöt ovat paikalla oikeaan aikaan ja tarvittavat asiat ovat saatavilla. (Yeoman ym. 2004, 100.) Tapahtuman onnistumisen kannalta on tärkeää, että työtehtävät jaetaan pienempiin osiin ja niiden toteuttamiseen löydetään sopivat henkilöt (Iiskola-Kesonen 2004, 16). Tapahtuman järjestämisen, seurannan ja kehittämisen kannalta olennaista on hyvin tehty budjetti. Myös muut lainsäädäntöön, rahaliikenteeseen ja rahankäyttöön liittyvät selvitykset ovat oleellisia sisältöä käsikirjaan.

Tapahtuman järjestämiseen liittyvät aikataulut ovat usein limittäisiä ja niissä on osia, jotka saattavat vaikuttaa toisiinsa. Osa aikatauluista on pysyviä, esimerkiksi tapahtumapäivä on sen julkistamisen jälkeen lähes muuttumaton, ellei tapahdu jotain merkittävää estettä tapahtuman toteutumiselle. Aikatauluja voidaan esittää janamuotoisena tai vuosikellotyypisesti. Vuosikello sopii paremmin pitkän ajanjakson aikatauluihin, kun taas janamuotoinen aikataulu yksittäiselle tapahtumalle tai sen osa-alueelle. Aikatauluille tyypillisiä ongelmia ovat epäselvyys tehtävien riippuvuuksissa, aikatauluja ei päivitetä, ne eivät ole helppolukuisia ja kaikki tehtävät eivät ole niissä. (Pelin 2008, 109-110.)

Etenkin toistuvissa tapahtumissa tai jos yksittäiselle tapahtumalle on suunniteltu joku jatkotoimenpide, on tärkeää kerätä palautetta niin tapahtuman tekijöiltä kuin myös osallistujilta. Palautteenkeruu rakentaa tietopohjan, jota voidaan hyödyntää tapahtuman tai sen jatkotoimenpiteen kehittämisen tukena. (Lapin sosiaali- ja terveysturvayhdistys ry.)

## 2.2 Hiljainen tieto

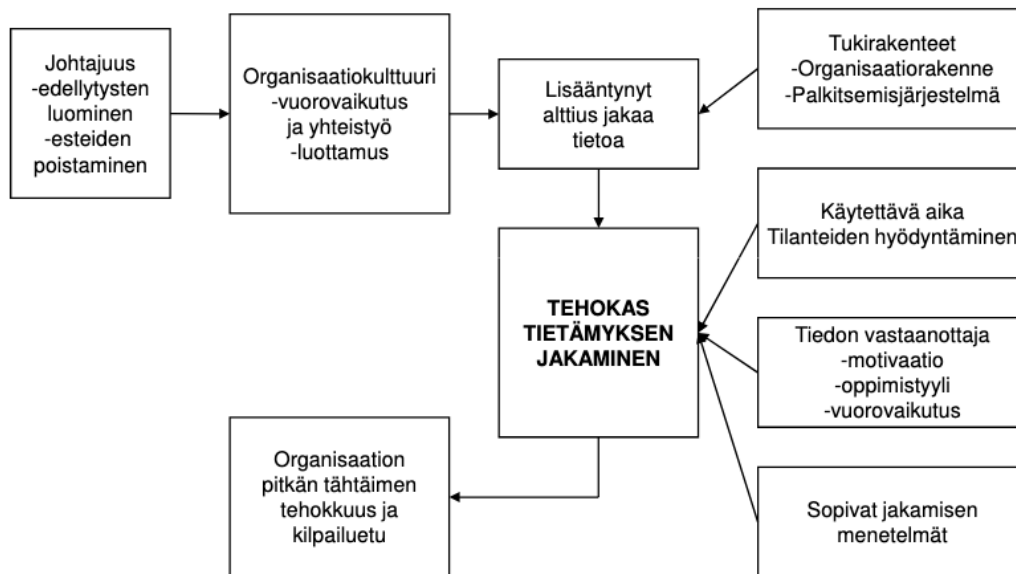
Hiljainen tieto on tietoa, joka kertyy ihmiselle tekemisen, kokemuksen ja oman osaamisen kautta. Hiljainen tieto voi olla esimerkiksi tapa tai rutiini, jolla jokin asia organisaatiossa hoidetaan. Hiljaista tietoa ovat myös henkilön omat verkostot. Hiljainen tieto on henkilökohtaista osaamista, jota voi olla vaikea puhe sanoiksi tai jakaa eteenpäin. Näistä syistä hiljainen tieto eroaa näkyvästä, eksplisiittisestä tiedosta, jota taasen on helppo tallentaa ja siirtää eteenpäin. Tällaista on esimerkiksi tietokirjoista opittava tieto. (Välikangas, 2019.)

Tehdas 108:n johdolla on olemassa paljon hiljaista tietoa organisaation toiminnasta ja tapahtumatuotantojen kulusta. Hiljainen tieto on oleellista onnistuneiden produktioiden kannalta ja sen tallentaminen helposti käytettävään muotoon on tärkeää uusien työntekijöiden ja vapaaehtoisten perehdyttämisen kannalta. Hiljaista tietoa on tutkittu Suomessa ja maailmalla muun muassa opinnäytetöissä. (Välikangas 2019.)

Suomessa hiljaisen tiedon hyödyntämiseen työpaikalla etenkin johtajuuden näkökulmasta on tutkinut Sanna Virtainlahti. Hän on kehittänyt idean hiljaisen tiedon hallinnan kaaresta, jonka ensimmäinen askel on hiljaisen tiedon tunnistaminen, toinen ajan varaaminen tiedon

dokumentoinnille ja kolmas hiljaisen tiedon jakamista estävien tekijöiden tunnistaminen. (Virtainlahti 2009.)

### Tehokas hiljaisen tietämyksen jakaminen (Gohia 2002 mukailen).



Sanna Virtainlahti

TACITPRO

Kuva 3. Tehokas hiljaisen tietämyksen jakaminen (Gohia 2002 mukailen), Sanna Virtainlahti 2009

Virtainlahden kaaviossa lähtökohtana on johtajuus, jolla luodaan edellytykset tiedon jakamiselle. Johtamisella vaikutetaan myös siihen, millainen jakamisen kulttuuri organisaatioon kehittyy. Jos yhteistyön ja luottamuksen taso ovat riittäviä, jakavat organisaation jäsenet helpommin tietoa. Tiedon jakamisen tueksi voidaan kehittää esimerkiksi palkitsemisjärjestelmä. Näiden vaikutuksien tuloksena syntyy tehokasta tietämyksen jakamista, jota tuetaan varmistamalla jakamiselle resursseja ajan ja tilanteiden muodossa. Samalla voidaan huomioida tiedon vastaanottajan motivaatio, oppimistyyli ja vuorovaikutustaidot. Tässä kohtaa voidaan pohtia, miten organisaation jäsenet tietoa vastaanottavat. Mikä on heille tyypillinen tapa oppia? Näiden avulla organisaatio voi kehittää

sen tarpeisiin vastaavan menetelmän jakaa tietoa. Kun hiljaisen tiedon jakamista tehostetaan, syntyy organisaatiolle pitkän tähtäimen tehokkuus ja kilpailuetu. (Virtainlahti, 2009.)

Aino-Mari Ryökäs on käsitellyt vuonna 2013 opinnäytetyössään kulttuurialan erityispiirteitä hiljaisen tiedon hyödyntämisessä. Siinä Ryökäs kehitti hiljaisen tiedon hallinnoimisen parantamiseksi työkaluja ja kehitysideoita, jotka sopivat tilaajaorganisaation tarpeisiin ja mukailivat Virtainlahden hiljaisen tiedon hallinnan kaarta. Ryökkään esimerkkiä mukaillen voidaan tässä opinnäytetyössä pohtia Tehdas 108:n tarpeisiin vastaavia keinoja hallinnoida hiljaista tietoa.

Hiljaista tietoa jaetaan tehokkaalla sisäisellä viestinnällä. (Välikangas 2019). Palaverit ja tiimityöskentelyt joissa on avoin keskusteluilmapiiri ovat hyviä keinoja jakaa hiljaista tietoa. (Välikangas, 2019). Henkilökunnan vuorovaikutustaidot ja työilmapiiri vaikuttavat siihen, miten ja millaisin tuloksin hiljaista tietoa jaetaan. Hiljaisen tiedon haltija ei välttämättä ymmärrä omaavansa tietoa, joka voisi olla tärkeää myös muille organisaation jäsenille. Tämän vuoksi on tärkeää, että työyhteisössä vallitsee ilmapiiri, jossa työntekijät ja johto uskaltavat esittää toisilleen kysymyksiä rehellisesti. (Leiviskä, 2018.)

Hiljaisen tiedon kulkemista voi tehostaa alleviivaamalla sen olemassaolo työyhteisölle ja kannustamalla tiedon jakamiseen ylläpitämällä kaikille luotettavaa työilmapiiriä. (Nevalainen ja Loipponen, 2017). Optimitilanteessa organisaatio tiedostaa hiljaisen tiedon tärkeyden ja sen jakaminen hyvässä hengessä voi parantaa myös osaltaan työyhteisön hyvinvointia, kun työntekijöiden osaaminen otetaan huomioon ja pidetään tiedonkulku avoimena. (Suomela 2016, 10). Hiljainen tieto vaihtaa omistajaa, kun osataan kysyä, kuunnella ja myöskin vastata. (Huttunen 2018, 122).

Marika Stam käsitteli ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössään vuodelta 2013 hiljaista tietoa osana kulttuurituottajan ammattia. Opinnäytetyössä Stam esittelee keinoja, jolla tuottaja voi tuoda omaa hiljaista tietoaan näkyväksi. Hän luettelee seuraavat keinot: raportointi ja dokumentointi, vuorovaikutuksellinen keskustelu, tuotantoprosessien yksityiskohtainen kuvaaminen, toimintakalenterin ylläpitäminen, työlistat, toimintasuunnitelmat ja niiden päivitys, työyhteisön kiinnittäminen tiedon todentamiseen ja yhteisölliset toimintatavat. (Stam, 2013.) Näitä Stamin mainitsemia keinoja käytetään tässä opinnäytetyössä, kun opinnäytetyön kirjoittaja kerää omaa hiljaista tietoaan kirjalliseen

muotoon ajalta, jolloin hän työskenteli Tehdas 108 organisaatiossa.

Tehdas 108:n osalta hiljainen tieto on vakiintuneita toimintatapoja, sosiaalisia ja ammatillisia verkostoja sekä kiinteistön toimintaan liittyvää tietoa. Näiden saavutettavuutta voidaan parantaa kokoamalla oleellinen tieto helposti saavutettavaan muotoon ja kehittämällä organisaation sisäistä viestintää. Myös selkeä työnjako helpottaa hiljaisen tiedon leviämistä. Kucharska ja Kowalczyk totesivat tutkimuksessaan vuodelta 2016, että luottamuksen vaikutus hiljaisen tiedon jakamiseen on merkittävää projektinhallinnassa. (Kucharska & Kowalczyk, 2016.)

### 2.3 Työntekijöiden ja vapaaehtoisten sitouttaminen

Vain harva työntekijä saa Tehdas 108:ssa palkkaa. Tässä kappaleessa esitellään jo kehitettyjä ja tutkittuja keinoja, joilla työntekijöitä ja vapaaehtoisia voidaan motivoida sitoutumaan tehtäviinsä ilman rahallista palkkiota. Tehdas 108:ssa tapahtumatuotantoon osallistuvilla henkilöillä voi olla erilaiset motivaattorit työskentelyyn. Työntekijä on henkilö, jolla on organisaation kanssa jonkinlainen sopimus. Tällöin motivaattori työskentelylle voi olla esimerkiksi opintoihin liittyvän harjoittelun suorittaminen tai 108-toimintamallissa toimiminen. Vapaaehtoinen on taas henkilö, joka osallistuu tapahtuman tuotantoon ilman sopimusta ja vain lyhytaikaisesti.

Motivaatio työntekoon syntyy vapaaehtoisilla usein kiinnostuksesta tapahtumaan tai organisaatioon. Vapaaehtoisen voi palkita esimerkiksi työtodistuksella, majoituksella, muonituksella, lipulla tapahtumaan tai mahdollisuudella osallistua työntekijöiden karonkkaan. Huonosta työstä on kuitenkin aiheellista antaa asianmukainen palaute eikä sitä tarvitse hyväksyä vapaaehtoisiltakaan. (Kauhanen ym. 2002, 105-128.) Kuitenkin Tehdas 108:n organisaatiossa on niin sanotusti lupa mokata, eli myös tällaisissa tilanteissa pyritään rakentamaan tapaan päästä eteenpäin.

Oli kyseessä sitten työntekijä tai vapaaehtoinen, sitouttamisen mahdollistamiseksi on hyvä suunnitella annettavat työtehtävät niin, että työhön on helppo käydä ja tehtävä on tekijälle mieluisa. Kaikkien työtehtävien ei tarvitse olla tekijän toiveiden mukaisia, mutta ne on tärkeä ottaa huomioon. Kannustava ilmapiiri ja työpanoksen huomioiminen on tärkeää motivaation

säilymisen kannalta. Vapaaehtoinen sitoutuu tehtäväänsä paremmin, kun hänet on perehdytetty siihen riittävän hyvin ja hän kokee tietävänsä, mitä tekee ja kokee tekemisen merkitykselliseksi. (Aksovaara & Maunonen-Eskelinen, 2013.)

Vapaaehtoistyötä voi lähestyä myös oppimisen näkökulmasta. Innostava oppimisympäristö mahdollistaa erilaisten oppimistapojen käyttämisen, kehittämisen ja kokeilemisen. Ajatus liikkuu – iloa oppimiseen! – julkaisussa esitetään, että fyysinen ympäristö ärsykeineen on merkittävä tekijä oppimisen kannalta. Näin vapaaehtoisia voidaan sitouttaa tuotantoihin perustelemalla heille oppimisen mahdollisuus ja sopimalla vapaaehtoista kuunnellen, millaisia oppimistavoitteita hänellä on ja millä keinoin hän näihin pyrkii. Tällainen näkökulma voi olla usein sisäänrakennettu sellaisille työntekijöille, joiden kanssa on työsopimus, kuten esimerkiksi opintoihin liittyvää työharjoittelua suorittavalla harjoittelun oppimistavoitteet määrittellen usein jo opintosuunnitelmassa. Kuitenkin oppimistavoitteiden selvittäminen keskustelemalla on tärkeää, oli kyseessä sitten vapaaehtoinen tai työntekijä. (Aksovaara & Maunonen-Eskelinen, 2013.)

Innostava johtaminen on tärkeää vapaaehtoisille. Omalla tekemisen ja ilmapiirin ylläpidon esimerkillä tuotannon johtaja antaa vapaaehtoiselle kokemuksen hyvin johdetusta toiminnasta ja kannustaa vapaaehtoista sitoutumaan tehtäväänsä. (Heikkilä ym. 2018.)

Festaripörssi-hanke esittelee johtopäätöksen, jonka mukaan vapaaehtoistyö voi vähentää nuorten syrjäytymisriskiä. Hanke pyrki aktivoimaan syrjäytymisvaarassa tai jo syrjäytyneitä nuoria. Samalla hanke tutki vapaaehtoistyöstä riippuvaisten tapahtumien järjestämistä. Tärkeäksi aktivoimisen ja sitouttamisen kannalta osoittautui matala kynnys osallistua sekä viestintään panostaminen. Vapaaehtoisten rekrytoinnissa usein käytettyjä retorisia keinoja olivat heimolaisuus (perhemetaforia), yhteisöllisyyden korostaminen ja lupaus saman henkisten ihmisten seurasta. Tunne joukkoon kuulumisesta oli vahva houkutin niin rekrytoinnissa kuin sitouttamisessa. Ihminen työskentelee mieluusti yhteisön yhteisten tavoitteiden eteen, joten näiden kiillottaminen ja esille tuominen perehdyttämisestä alkaen on tärkeää. (Hakoluoto, 2018.)

## 2.4 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on niiden toimenpiteiden suorittamista, joilla uusi työntekijä tai organisaation jäsen tutustutetaan organisaation toimintaan, tiloihin, työtapoihin ja työyhteisöön. Perehdyttämisen tavoitteena on kartoittaa perehdytettävän tietoa ja osaamista siinä määrin, että perehdytettävä kykenee toimimaan osana työyhteisöä itsenäisesti. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.) Perehdytettäessä voidaan esitellä esimerkiksi miten ja millä alustalla organisaation sisäinen viestintä tapahtuu ja mihin yhteisiin tilaisuuksiin, esimerkiksi kokouksiin perehdytettävän oletetaan osallistuvan.

Perehdytyksen lisäksi työpaikoilla toteutetaan työnopastus, jossa työntekijälle selvitetään ne asiat, jotka liittyvät varsinaisen työn toteuttamiseen. Työnopastusta on esimerkiksi työtehtävän rajaus ja mitä osaamista työntekijältä edellytetään. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Perehdyttäminen on myös hiljaisen tiedon levittämistä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen edistää työyhteisön kulttuuria, jossa avoimuutta ylläpitämällä osaamista jaetaan yhteisön sisällä. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.) Avoimuuteen voidaan perehdyttämissuunnittelussa vaikuttaa niin, että suunnitelmassa määritellään keinoja, joilla voi kannustaa perehdytettävää esittämään kysymyksiä.





Kuva 4. Perehdyttämisen ja työnohjauksen viiden askeleen menetelmä (Ahokas & Mäkinen, 2013)

Ahokkaan ja Mäkisen viiden askeleen menetelmässä perehdyttäminen aloitetaan valmistautumalla. Perehdytettävää motivoidaan ja hänen tietojensa ja taitojensa taso arvioidaan – pohditaan, mihin asioihin on hyvä kiinnittää enemmän huomiota ja mitä voidaan

jättää vähemmälle huomiolle. Tehtävä esitellään perehdyttävälle. Luodaan tavoitteet ja kerrotaan toimintamalli. Seuraavaksi näytetään konkreettisesti, miten tehtävä suoritetaan ja miksi. Tämän jälkeen tehdään mielikuvaharjoitus, jossa perehdyttävä paneutuu tehtävään kertomalla mistä on kyse ja kuuntelemalla tarkentavat säännöt. Seuraavaksi perehdyttävän annetaan toteuttaa itse tehtävä riittävän monta kertaa. Palautteen antaminen on tärkeää 3. ja 4. askeleen kohdalla. Lopulta varmistetaan, että perehdyttävä on ymmärtänyt tehtävän.

Laki velvoittaa työnantajalta työturvallisuuslaissa 2002/38, että työntekijälle on annettava opetusta ja ohjausta sekä tiedotettava työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Vastuu perehdyttämisestä ja sen järjestämisestä on työntekijän esimiehellä. Myös vanhat työntekijät tarvitsevat perehdytystä toimintatapojen muuttuessa. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Perehdyttämisen ja työnohjauksen tavoitteena on aina vähentää riskejä ja haittoja. Näiden toimenpiteiden tukena voidaan käyttää tukimateriaaleja, joita voivat olla esimerkiksi organisaation käsikirjat, manuaalit, työturvallisuusohjeet, käyttöohjeet, riskiarvioinnit ja prosessikuvaukset. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Tehdas 108:ssa ei ole vakituksessa käytössä olevaa perehdyttämiseen ja työnohjaukseen liittyvää tukimateriaalia eikä suunnitelmaa. Suunnitelmaa luodessa on hyvä pohtia perehdytyksen tavoitteet, opastuksen sisältö, mitkä asiat vaativat syvempää perehdytystä ja mitkä voi käydä pinnallisimmin läpi ja millainen on toimiva ja tavoitteisiin vastaava jaksotus sisällölle.

## 2.5 Kaverijohtaminen ja valmentava johtaminen

Tuotantomallin kehittämisen tueksi esitän, millaisia Tehdas 108:n toiminnan lähtökohtia tukevia johtamisen toimintamalleja on tutkittu ja otettu käyttöön. Monet työntekijät, harjoittelijat ja vapaaehtoiset eivät saa työstään palkkaa Tehdas 108:lta. Tästä syystä on kartoitettava keinoja, joiden avulla henkilöitä voidaan auttaa löytämään oma tulonlähde Tehdas 108:ssa tai sen ulkopuolella ja millaisin keinoin yksittäinen henkilö voi työskennellä Tehdas 108:n tapahtumatuotannon parissa harrastajana tai toisen työn ohella.

Perinteinen johtaminen perustuu hierarkiaan ja ylhäältä alaspäin kulkeviin käskyihin.


Perinteinen johtajuus ei palvele enää aikuistuvien sukupolvien tarpeita, joten sen ennustetaan häviävän työelämästä lähes täysin. Perinteisen johtajuuden sijaan on alettu kehittää ja toteuttaa kaverijohtamista sekä valmentavaa johtamista. (Johtajuus: Taantuma haastaa johtajuuden, 2010.)

Kaverijohtamisessa hierarkiat ja auktoriteetit puuttuvat. Ihminen on sosiaalinen eläin ja työskentelee mielellään ryhmissä ja yhteisön yhteisten tavoitteiden eteen, kun yksilön tarpeet ja tunteet otetaan huomioon. (Sällylä & Ylikojola 2012, 14.) Kaverijohtamisessa pyritään vastaamaan ja huomioimaan nämä tarpeet: ylläpidetään hyväksyvää ja avointa työilmapiiriä, jossa vallitsee yhteinen kokemus oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuus on tunne siitä, että tulee kohdelluksi reilusti, kunnioitettavasti ja ystävällisesti. (Kuusela 2013.)

Työilmapiirin ylläpito on yksi kaverijohtajan tehtävistä. Kaverijohtaminen on tiimipelaamista.

### *Kaverijohtajuuden periaatteet*

- Ole herkkä johdettavien tunnetiloille ja toimi niiden mukaisesti. Kaverijohtajana olet ihminen.
- Ole johtajana aina läsnä ja tavoitettavissa, kuuntele aidosti.
- Vain teoilla on merkitystä kaverijohtamisessa.
- Kaverijohtamisen perustehtävä on oppivan organisaation johtaminen ja perustaito on saada muut ponnistelemaan kohti yhteistä päämäärää.
- Et voi johtaa muita, jos et osaa johtaa itseäsi.
- Kaverijohtamisessa on tärkeää rakentaa kaikille tiimiyityksessä pelipaikat ja keskittyä tiimiläisten vahvuuksiin. Tiiminrakentamisen taidot ovat ehdoton edellytys tiimiliiderin onnistumiselle.
- Kaikki kaatuu johtamiseen ja johtaminen viestinnän puuttumiseen.
- Kaverijohtajuus ei ole koskaan palkinto, sillä se on ansaittava joka päivä.
- Kaverijohtajan tehtävä on luoda tiimiyitykseen hyvä yhteishenki ja positiivinen ajattelu yhdessä valmentajan kanssa.
- Kaverijohtajuus on aina esimerkkinä olemista. Mihin kiinnität huomion, siihen muutkin kiinnittävät.



Kuva 5. Kaverijohtajuuden periaatteet (Toivanen 2013, kuvitus Maija Kotamäki)

Toivanen muistuttaa kaverijohtajuuden periaatteista listalla, jossa esitetään kaverijohtamisen kannalta tärkeitä huomioita. Kaverijohtajuudessa tunne- ja sosiaaliset taidot sekä oman toiminnan johtaminen ovat tärkeitä.

Vaikka kaverijohtamisessa pyritään ei-hierarkkisuuteen, on kuitenkin oleellista, että työtehtävät ja alueet jaetaan selkeästi. Kaverijohtajalta vaaditaan lujuuutta ja jämääkkyyttä, kuitenkin työntekijöiden tunteet ja tarpeet huomioiden. Kaverijohtajan on myös huomioitava, että työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantajan on annettava työntekijälle tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä.

Kaverijohtajuuden ilmentymiä on yhtä monia kuin sitä toteuttavia organisaatioita. Kaverijohtajuus on tiimityöskentelyä ja tiimin johtaja johtaa tiimiä omaa persoonansa kunnioittaen ja muut tiiminjäsenet huomioiden. Kaverijohtaja voi syntyä hiljalleen tiimin sisällä, orgaanisesti muodostuen. Merkittävästi yhtenäistä kaverijohtamisessa kuitenkin on, että johtaja johtaa tiimiään omalla esimerkillään. Yhteisön ja tuotannon arvot luovat raamit sille, millaista tietä johtaja viitoittaa tiiminsä kulkemaan. (Hamel, 2010.)

Kaverijohtaminen voi olla valmentavaa johtamista. Valmentava johtaja kannustaa työntekijöitä löytämään oma osaamisensa ja innostus työskentelylle. Valmentava johtaja osaa huomioida yksilöiden osaamisalueet sekä kehittämiskohteet ja ilmaista ajatuksensa näistä kannustavasti ja yksilöä kuunnellen. Valmentava kaverijohtaja näyttää, mihin suuntaan mennään yhdessä ja miten mahdottomaltakin tuntuva tavoite voidaan saavuttaa. Valmentava johtaja antaa tiiminjäsenilleen merkityksellisyyden kokemusta, ylläpitää ja muistuttaa unelmista ja konkreettisesta visiosta, varmistaa, että toiminta on tiimin ja organisaation arvojen mukaista, huomioi vahvuudet ja keskittyy niihin, ylläpitää ja seuraa toimintasuunnitelmaa sekä näyttää miten esteet voitetaan. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 36, 333.)

Vapaaehtoisuuteen perustuvassa organisaatiossa kaverijohtajuus ja valmentava johtajuus ja niiden toteuttaminen laadukkaasti on tärkeää, kun taloudellista kannustetta hyvin tehdyille työlle ei ole. Vapaaehtoistyössä kannuste on työn henkilökohtainen merkityksellisyys ja miellyttävä työyhteisö. (Toivanen, 2013.)

### 3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Nämä menetelmät valittiin tapahtumatuotannon selkeyttämiseksi, koska haluttiin kehittää tuotantomalli hiljaisen tiedon pohjalta ja Tehdas 108:n toiminnan lähtökohtia mukailleen.

Hiljaista tietoa kerättiin tekemällä dokumenttianalyysi ja sähköpostikysely. Näiden lisäksi toteutettiin yhteisöllinen kehittämistyöpaja, jossa Tehdas 108:n yhteisön jäsenet pääsivät mukaan kehittämistyöhön. Lopulta toteutettiin benchmarkkaus luomaan alustava sisällysluettelo kehittämistyön jatkotoimenpiteelle.

### 3.1 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on kehittämistyön menetelmä, jossa analysoidaan olemassa olevaa kirjallista aineistoa. Menetelmän avulla kirjallisesta aineistosta pyritään tekemään kehittämistyön kannalta oleellisia päätelmiä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014. 43.) Tässä dokumenteille on tehty sisällönanalyysi.

Olen työskennellyt tilaajaorganisaatiossa maaliskuusta 2019 alkaen tapahtumatuotannon tehtävissä, joissa olen vastannut Tehdas 108:n vuosittaisten tapahtumien tuotannoista. Havaintoni olen kirjannut Tehdas 108:ssa suorittamieni harjoitteluiden raportteihin, henkilökohtaisiin päiväkirjamerkintöihini ja kehittämistehtävän raporttiin. Tässä luvussa analysoin neljää dokumenttia, joista kolme on suorittamieni harjoitteluiden raportteja ja yksi kehittämistehtävän raportti. Kehittämistyön kannalta merkittävää oli, miten keräsin hiljaista tietoa, miten johdin itseäni, mikä minua motivoi ja miten sopeuduin työympäristöön ja työtehtäviin.

Kaikista dokumenteista nousi esiin itseohjautuvuus. Työtehtäväni sekä vapaus toteuttaa niitä olivat kaikissa produktioissa laajat. Sain suunnitella itse tapahtumien sisällön. Alkuperäiset konseptit tapahtumille minulle esitteli Tehdas 108:n luova johtaja Jenni Lahtonen. Kuitenkin Tehdas 108:n yhteisölliseen henkeen sopivasti kaikkia halukkaita kuultiin Tehdas 108:n omissa tapahtumissa ja niihin liittyvän sisällön suunnittelussa. Työryhmät sain kasata itse ja Lahtosen avustuksella. Itseohjautuvuuden tarve korostui myös silloin, kun suunnitelmat puuttuivat ja perehdyttäminen oli puutteellista. Myös tämä nousi esiin kaikissa raporteissani. Itseohjautuvuus oli merkittävässä roolissa myös hiljaisen tiedon selvittämisessä: sain kyllä tietoa, kun osasin sitä itse pyytää.

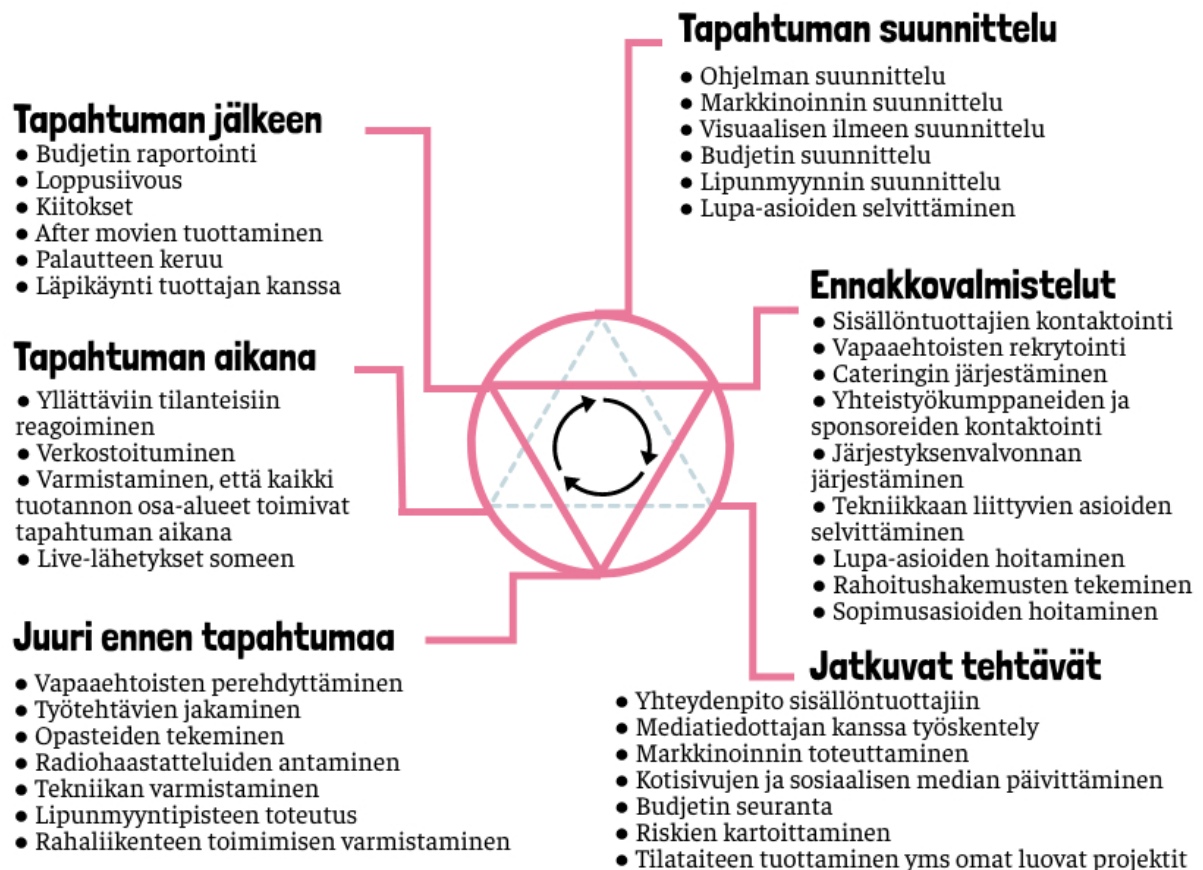
Havainnoissani tuon usein esille, että koen työskentelyn Tehdas 108:ssa parantaneen kykyäni johtaa itseäni. Ensimmäisessä tuotannossa olin selvästi stressaantuneempi, kun taas viimeisin harjoittelu oli dokumenttien perusteella miellyttävä ja energisoiva, tunsin pystyväni ja

luottamus omaan tekemiseen oli korkeampi. Vapaus tehdä toi myös vastuun siitä, että minun tuli itse tiedostaa ja noudattaa oman jaksamiseni rajoituksia. Tuotantomallia suunniteltaessa tämä voidaan ottaa huomioon motivoivana tekijänä. Ainakin omien havaintojeni perusteella Tehdas 108:ssa toimivan tuottajan tulee noudattaa kaverijohtajuuden periaatteita innostaakseen vapaaehtoiset mukaan tapahtuman toteuttamiseen. Dokumenteista nousee esiin, että minua johdettiin kaverijohtajuuden periaatteita noudattaen ja harjoitin myös itse kaverijohtajuutta.

Raportit olivat tapani tallettaa harjoitteluissa oppimani hiljainen tieto. Sen lisäksi minulla on Tehdas 108:n google drive-tietokannassa dokumentteja, joita voi käyttää tapahtumatuotantojen toteuttamisessa jatkossakin. Hiljainen tieto vaihtoi omistajaa keskustelujen, sähköpostikyselyiden ja dokumenttien jakamisen välityksellä. Havaintojeni mukaan niin hiljaisen tiedon kuin organisaation työtapoihin ja työympäristön sopeutumisen kannalta tärkeintä oli fyysiset tapaamiset ja viikkopalaveri.

Omasta jaksamisesta huolehtiminen osoittautui tärkeäksi ja koin, että koko työilmapiirin ylläpitäminen tuotannon aikana oli vastuullani. Havainnoissani kerron, että parasta sisäisen viestinnän toimivuuden kannalta olisi säännölliset fyysiset tapaamiset – niissä saimme aina eniten aikaiseksi ja ilmapiiri pysyi hyvänä. Kuitenkin palkatta työskentelevät henkilöt oli haastavaa saada samaan aikaan samaan paikkaan. Miten tämä voitaisiin ottaa huomioon tapahtumatuotantomallissa?

Toistuvaa havainnoissani oli myös se, että tuotannoissa työnjaot ja vastualueiden rajat hämärtyvät. Kaikki tekivät välillä kaikkea sen minkä ehtivät. Kuitenkin vuoden aikana tekemistäni päiväkirjamerkinnöistä ja raporttien päätelmistä voidaan nähdä, että vastualueiden ja tehtävien jakautuminen selkeytyi sinä aikana, kun työskentelin talossa. Tätä edesauttoi, kun Tehdas 108:n CREMA-hanke sai rahoituksen ja hankkeessa määritellyt toimintatavat otettiin käyttöön, joihin sisältyivät esimerkiksi työryhmien nimeämiset, vertaisvalmentajien nimeämiset ja työtehtävälueiden jaot. CREMA-hanke alkoi tammikuussa 2019. Havainnoissani kuvaan usein yhdeksi syyksi tuotantojen epäselvyydelle taloudellisten resurssien puutteen. Kun resursseja saatiin, selkeytyi työnjako sen seurauksena.



Kuva 6. Tapahtumatuotannon osa-alueet, joiden parissa työskentelin Tehdas 108:ssa. Kaavio esittää työtehtäviäni organisaatiossa. Kaavio on luotu harjoitteluraporttini ja päiväkirjamerkintöjeni pohjalta.

### 3.2 Sähköpostikyselyt

Hiljaista tietoa kerättiin Tehdas 108:ssa tapahtumatuotannon parissa työskennelleiltä henkilöiltä. Sähköpostikysely lähetettiin seitsemälle henkilölle, joista viisi henkilöä vastasi kyselyyn. Sähköpostikysely oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa kaikille haastateltaville annettiin samat tai lähes samat kysymykset. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Puolistrukturoitu teemahaastattelu valittiin menetelmäksi ja se toteutettiin sähköpostikyselynä, koska nykyisiltä ja entisiltä organisaatiossa tapahtumatuotannon parissa työskennelleiltä haluttiin kerätä tuotantomallin kehittämiseksi oleellista tietoa. Haastattelut toteutettiin kirjallisena sähköpostikyselynä. Kyselyssä on kerätty tietoa myös jatkotoimenpidettä varten. Vastauksista on myös poimittu kehittämissuhteita. Kysymysrunko on liitetty tähän opinnäytetyöhön. (Liite 4, s. 51)

Haastattelu oli laaja ja siihen sisältyi yhteensä 55 kysymystä, jotka oli jaettu kuuteen osioon (Liite 5, s. 54). Luin jokaisen osion vastaukset erikseen jokaiselta viideltä haastateltavalta ja nostin vastauksista esiin kehittämistyön kannalta oleellisia huomioita osio kerrallaan. Sitten siirryin seuraavaan osioon ja jatkoin tähän malliin läpi kaikki kuusi osiota. Kaikki haastateltavat eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Haastattelusta tehtiin laaja, koska kehittämisen apuna haluttiin ymmärtää laajemmin tapahtumatuotantoja Tehdas 108:ssa jatkotoimenpiteet huomioiden.

Aluksi:

Haastateltavien työnkuvat organisaatiossa eivät olleet samanlaisia ja he olivat kaikki tehneet tapahtumatuotantoja. Mukana oli kaksi organisaation johtohahmoa, kaksi entistä tapahtumatuottajaa ja yksi nykyinen 10/8-mallin vertaisvalmentaja ja tapahtumatuottaja.

1. Markkinointi ja kohderyhmä:

Neljä haastateltavaa vastasi tähän osioon. Kaikki vastanneet kokivat, että kohdennetussa markkinoinnissa on kehitettävää. Pääasiallisina markkinointikanavina käytettiin Tehdas 108:n www – ja sosiaalisen median verkostoja sekä puskaradiota. Tuotannoissa oli hyödynnetty jo olemassa olevaa Tehdas 108:n markkinointisuunnitelmaa. Vastauksissa korostuu Tehdas 108:n tapahtumatuotannoille yhteisinä tekijöinä markkinoinnin näkökulmasta yhteisöllisyyden arvostus, pieni budjetti, luovuus ja halu matalan kynnyksen osallistumisen korostamiselle. Havaittavissa oli myös pyrkimystä siihen, että tapahtuman ja yleisön rajaa häivyttäisiin: osallistaminen ja vastavuoroisuus.

*”Luovuus on meidän ase” – haastateltava 1*

*”Yhtenäinen linja kaikkien tapahtumien kanssa, vaikka tuottaja olisi eri (esim. yhdistys, osk..). Tunnistettavuus ja avoimuus. ” – haastateltava 3 kommentoi markkinoinnin kehittämistä*

2. Talous ja organisointi:

Kaikki haastateltavat vastasivat tähän osioon ainakin osittain. Vastauksissa yhtenäistä oli se, että tapahtumien järjestelyt toteutettiin organisaation kautta ja ilman suunnitelmaa. Tuotannot rakentuivat aina yhden tai kahden tuottajahenkilön ympärille, jotka innostivat muut Tehdas 108:n yhteisön jäsenet mukaan tapahtumien toteuttamiseen. Budjetit olivat aina minimaalisia



eikä kukaan tuottajista saanut palkkaa tuotannoistaan. Motivaatio rakentui merkityksellisyyden ja yhdessä tekemisen ympärille. Järjestelyjen tukena käytettiin aina Tehdas 108:n pelastus – ja turvallisuussuunnitelmaa. Järjestelyt toteutettiin kaikkien vastanneiden tuotannoissa saatavuus-periaatteella, eli olemassa olevia resursseja hyödyntäen, oli kyseessä sitten raha, materia, tapahtumien ohjelmasisältö tai vapaaehtoistyövoima. Yllättävissä tilanteissa improvisointi, yhteisön ja tuottajan arvot sekä ohjelmatarjonnan monipuolistaminen toimivat kaikissa tuotannoissa kantavina tekijöinä.

### 3. Tapahtumien sisältö

Kaikki haastateltavat vastasivat tämän osion kysymyksiin ainakin pääpiirteittäin. Saatavilla olevat resurssit olivat merkittävä tekijä myös tapahtumien sisällön kannalta. Kaksi haastateltavaa koki, että sisällön suunnittelussa ei käytetty mitään työkaluja. Yksi oli käyttänyt keskustelua ja omia kontakteja, yksi wordia, sähköpostia sekä kynää ja paperia. Sisällön suunnitteluun ja toteutukseen ei ole olemassa suunnitelmaa. Kaikista vastauksista tulee ilmi, että sisältö rakentui yhteisön arvojen ympärille. Yksi vastaajista nosti esiin, että kohderyhmän määrittely olisi suunnittelun ensimmäinen askel, jonka jälkeen pohdittiin kohderyhmälle sopivaa sisältöä. Yhtenäistä vastauksissa oli myös se, että kaikki käyttivät sisällön toteuttamisessa hyödyksi omia verkostojaan. Yksi vastaaja esitti, että tapahtumiin pyrittiin aina myös kiinnittämään joku vetonaula.

*”Nokian kaupunki tilasi tapahtuman. 2 taiteilijaa tarjoutuivat järkkää ohjelman. loput improvisoin itse” – Haastateltava 1.*

*”Monipuolisuus; toiminnan osa-alueet, poikkitaiteellisuus, informaation jakaminen (hyvinvointi), terveellinen ruoka, monikulttuurisuus, suvaitsevaisuus, tasavertaisuus. Uusien asioiden esilletuominen, uusien artistien esittely, uudenlailla tekeminen, luovuus, intohimo, välittäminen.” – Haastateltava 5.*

### 4. Tapahtumatuotannon käsikirja

Vastaajista kolme vastasi tämän osion kysymyksiin. Tehdas 108:n toimintaa haluttaisiin kaikkien vastaajien mukaan esitellä arvopohja edellä. Kaikki vastaajat nostivat esille käsikirjan selkeän ulkomuodon ja sisällön tärkeyden. Vapaaehtoisten perehdyttämiseen

toivottiin omaa opasta erikseen. Vastaajista kaikki kokivat, että käsikirja olisi voinut auttaa heitä perehtymään organisaation toimintaan.

Käsikirjaan toivottiin seuraavia asioita: Mailchimpin käyttöohjeet, menoinfon käyttöohjeet, käyttäjätunnukset sosiaalisen median kanaviin, esimerkki hyvästä tapahtumanostopostauksesta somessa, ohjaamisen vinkit sekä vinkit prosessiseurantaan, budjettimalli, avustus-, yhteistyö- ja sponsorihakemusmallit, käsikirjoitus-muotoon tapahtumatuotantojen kuvailut, tapahtumatuotanto to do-listat, tuotannon vuosikello, tapahtumakohtaiset dokumentit koottuna (esimerkiksi luvat, saapumisohjeet.)

Vastauksista nousi esiin seuraavat kehittämisen kohteet: markkinointisuunnitelman päivittäminen ja sen saattaminen kattavammaksi kohdentamista kehittämällä ja aikatauluttamalla, ohjelmatarjontaa tulisi monipuolistaa, palautteen keruusuunnitelma puuttuu, taloudelliset resurssit ovat puutteelliset, markkinoinnin osalta yhtenäinen linja kaikissa talon tapahtumissa puuttuu, sisäinen viestintä vaatii kehittämistä, tapahtumasisältöjen toteutussuunnitelma puuttuu,

Kaikista osioista esiintyneistä huomioista yhtenäistä on etenkin se, että kaikki ratkaisut perustuivat jollain tavalla organisaation ja siihen sidoksissa olevien henkilöiden toiminnan lähtökohtiin. Toiminnan lähtökohdat olivat merkittävin suunnannäyttäjät kaikessa päätöksen teossa. Lopuksi – osiosta ei noussut esille huomioita, jotka toisivat lisäarvoa tälle analyysille. Osion vastaukset mukailivat jo mainittuja huomioita. Näillä kyselytuloksilla kerättiin kirjalliseen muotoon hiljaista tietoa organisaation nykyisiltä ja entisiltä tapahtumatuotannon parissa työskennelleiltä. Kerättyä tietoa sovellettiin tuotantomallin kehittämisessä ja jatkotoimenpiteiden toteuttamisessa.

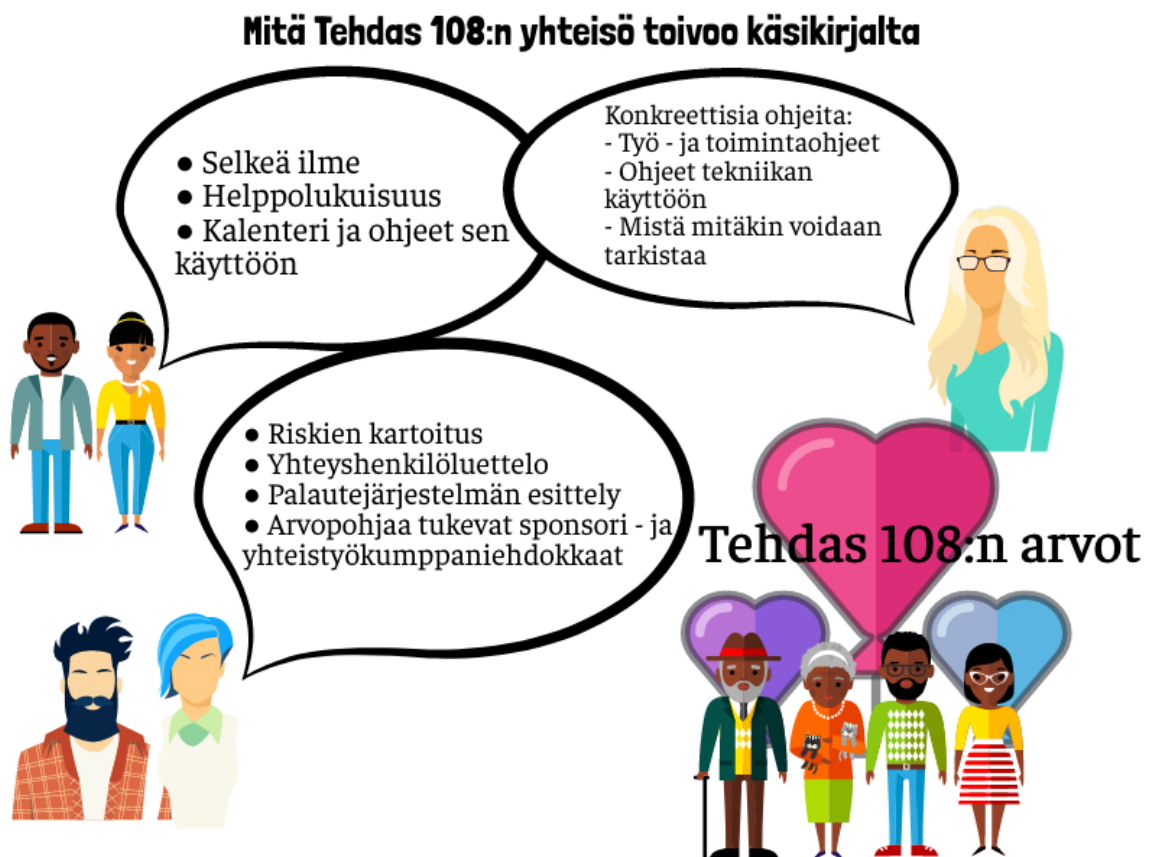
### 3.3 Yhteisöllinen kehittäminen

Yhteisöllisenä kehittämisenä toteutettiin Tehdas 108:n henkilökunnalle kehittämispäivä, jossa toteutettiin fokusryhmähaastattelu sekä learning cafe-menetelmällä toteutettu ideointityöpaja. Kehittämispäivän tavoitteena oli kartoittaa ja ideoida yhdessä organisaation tapahtumatuotantoa, käsikirjan sisältöä ja tarpeita. Kehittämispäivän tavoitteena oli myös kerätä ehdotuksia kokeiluhankkeelle, jonka tavoitteena on selvittää uusia keinoja toteuttaa

tapahtumatuotantoa Tehdas 108:ssa. Suunnittelin työpajapäivän ennakkoon ja se toteutettiin tiistaina 18.2.2020.

Suunnitteluvaiheessa perustin whatsapp-ryhmän, johon lisäsin kaikki 108:laiset, jotka ilmoittivat halukkuudestaan osallistua kehittämispäivään. Lähetin kutsun tilaisuuteen 108:n henkilökunnan whatsapp-ryhmään sekä lähetin erikseen yksityisviestin muutamalle entiselle 108:laiselle. Osallistujia oli lopulta 15 henkilöä, joka oli tarvittava määrä suunnittelemani learning cafe-menetelmän toteuttamiseksi. Learning cafe-menetelmässä jokaisessa ryhmässä tulee olla vähintään kolme osallistujaa, ja koska aihealueita oli suunnitelmani mukaan viisi, oli osallistujia oltava 15 henkilöä. (The World Cafe Community Foundation. 2015.)

Kehittämispäivän alkaessa toteutettiin kaikkien osallistujien kesken focusryhmähaastattelu, jossa jokainen sai vuorollaan vastata seuraavaan kysymykseen: Mitä sinä toivot tapahtumatuotannon käsikirjalta? Toimin itse kirjurina ja kirjasin vastaukset ylös (Liite 1). Vastauksia tuli yhteensä 19. Vastausten oleelliset huomiot koostin alla olevaan kuvaan.



Kuva 7. Mitä Tehdas 108:n yhteisö toivoo käsikirjalta? Kuvassa esitetyt huomiot nousivat aineistosta esiin.

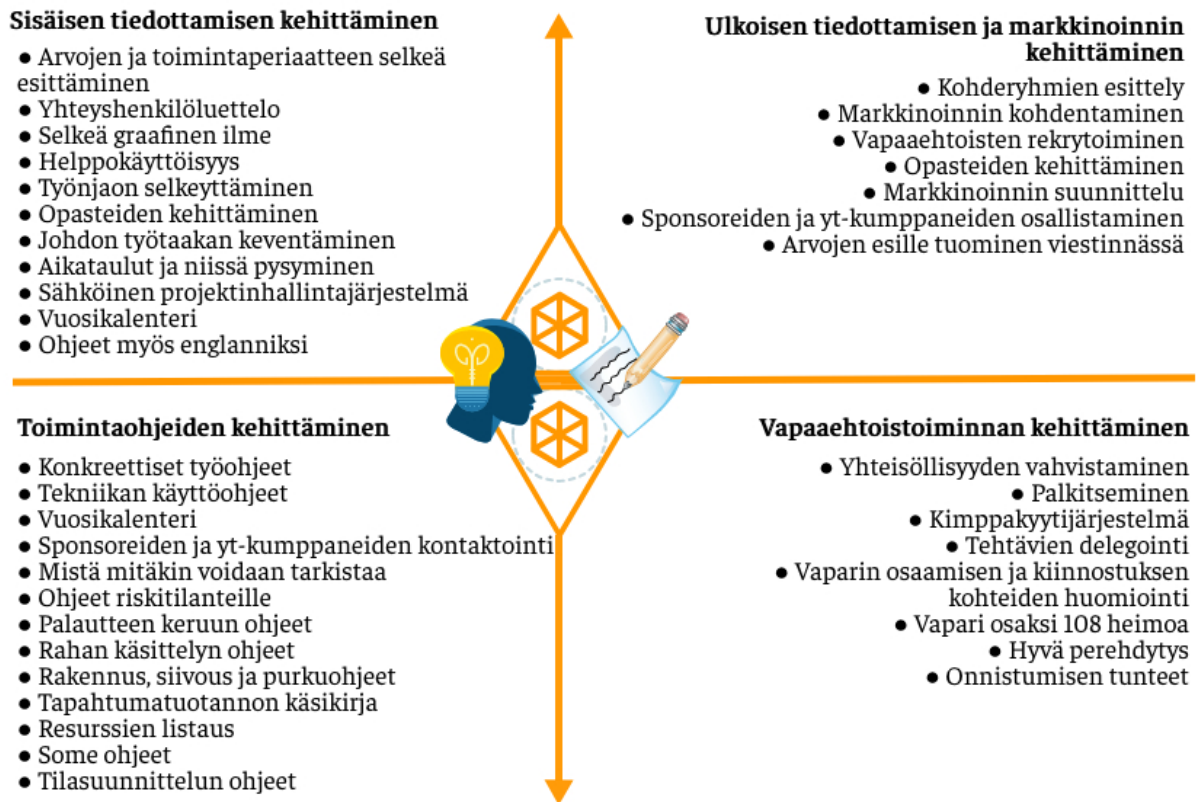
Esille nostetut esittelivät konkreettisia tarpeita käsikirjan sisällölle. Helppokäyttöisyys ja sen lisäämiseen tähtäävät ohjeet sekä olemassa olevien hiljaisena tietona elävien käytäntöjen kirjallistaminen olivat keskeisessä osassa vastauksia. Myös Tehdas 108:n arvot koettiin tärkeiksi punoa osaksi käsikirjan sisältöä.

Haastattelun jälkeen alkoi learning cafe-työpaja, jossa osallistujat jaettiin kolmen hengen ryhmiin, joista valittiin jokaisesta yksi kirjuri. Jokaisella ryhmällä oli oma aihealueensa, jotka olivat seuraavat: 108:n tapahtumatuotannon epäkohdat, kehittämisideat, sisältötoiveet, vapaaehtoisten sitouttaminen ja kokeiluhankkeen ehdotukset. Ryhmäläisillä oli 8 minuuttia aikaa pohtia omaa aihealuettaan, kunnes siirryttiin seuraavaan ryhmään. Vain kirjuri pysyi kokoajan omalla paikallaan. Kierroksia toteutettiin niin monta, kuin aihealueita oli, eli viisi. Näin jokainen pääsi antamaan panoksensa jokaiselle aihealueelle. Learning cafe-menetelmän tavoitteena on saada keskustelu työskentelemään aihealueen ympärillä ja tuottaa tietoa. (The World Cafè Community Foundation. 2015.)

Kirjurit olivat kirjanneet tulokset A4-papereille käsin. Nämä vastaukset kirjoitin digitaaliseen muotoon (Liite 2). Muotoilin vastauksia helpommin ymmärrettävään muotoon analysoinnin helpottamiseksi. Analysoin ehdotuksia teemoittelemalla keskeisimmät ja yhteneväisimmät ehdotukset seuraavasti: vastauksista valittiin kehittämistyön kannalta tärkeiksi sellaiset, jotka esiintyivät jo focusryhmähaastattelun aikana ja sellaiset, joista oli mainintaa useammassa kuin yhdessä ryhmässä. Tämän lisäksi nostin vastauksista tärkeiksi sellaisia kohtia, joita koin itse tärkeäksi ammattitaitooni nojaten. Analysoinnissa hyödynnettiin värikoodeja toistumien tunnistamiseen.

Kehittämistyön kannalta tärkeät huomioit kaikista vastaajaryhmistä tiivistettiin visuaaliseen muotoon kuvaan numero 8. Jaoin vastaukset neljään ryhmään: sisäisen tiedottamisen kehittäminen, ulkoisen tiedottamisen ja markkinoinnin kehittäminen, toimintaohjeiden kehittäminen ja vapaaehtoistoiminnan kehittäminen. Vastausten perusteella oli selkeää, että moni tapahtumatuotannon osa-alue kaipaava toimintaohjeita ja kehittämistä, sillä jokaisesta neljästä vastausryhmästä löytyi useita kehittämisen kohteita.

## Tehdas 108 Learning Cafe-työpajan tulokset



Kuva 8. Learning cafe -työpajan tulokset. Tulokset nousivat esiin aineistosta ja ne jaettiin neljään ryhmään.

### 3.4 Benchmarkkaus

Benchmarkkasin kahta tapahtumatuotannon käsikirjaa tavoitteena löytää toimivia ja keskeisiä keinoja toteuttaa selkeä ja informatiivinen käsikirja. Benchmarkkauksen kohteeksi valikoituivat Tampereen kaupungin tapahtumajärjestäjän opas sekä Milla-Stina Möltsin opinnäytetyönä toteuttama Kulttuuritehdas Korjaamon käsikirja.

Benchmarkkaus tarkoittaa vertaiskehittämistä, jossa vertaillaan ennalta valikoituja kohteita tavoitteena kehittää jotakin organisaatiota, toimintatapaa tai tuotetta. (Tuominen, 2018).

Benchmarkkaus valittiin tähän opinnäytetyöhön kehittämistyön menetelmäksi, koska

kehittämistyö tuottaa tapahtumatuotantomallin, joka lopulta toteutetaan käsikirjan muotoon.

Tämä kehittämissuunnitelman osio on toteutettu kehittämistyön jatkotoimenpiteelle. Samalla se vastaa kysymykseen, miten Tehdas 108:n tapahtumatuotantoa voidaan selkeyttää.

Tavoitteenani oli löytää vertailukohteeksi ainakin yksi sellainen käsikirja, joka olisi lähellä Tehdas 108:n organisaatorakennetta. Tällainen osoittautui kuitenkin vaikeaksi ja kohteiksi valikoituivat lopulta saatavilla olleet, yleispätevät kohteet. Tapahtumatuotannossa on riittävästi yleispäteviä sääntöjä ja suuntaviivoja, joten valikoidut kohteet sopivat myös tämän opinnäytetyön tutkimuskohteiksi (Häyrinen & Vallo 2008, 147).

Benchmarkkaus toteutettiin vertailemalla kahden käsikirjan sisällysluetteloita. Sieltä valitsin omaan ammattitaitooni, Tehdas 108:n organisaation tuntemukseensa ja yhteisöllisen kehittämispäivän tuloksiin perustuen tärkeimmät osa-alueet, joita 108:n tapahtumatuotannon käsikirjaan tulee sisällöksi. Mөлtsin tuottamaa Kulttuuritehdas Korjaamon käsikirjaa ei ole saatavilla muuta kuin sisällysluettelon osalta, joten opinnäytetyön sisältöä vertasin suhteessa Tampereen kaupungin tapahtumajärjestäjän oppaaseen. Benchmarkkaus tuotti alustavan sisällysluettelon Tehdas 108:n tapahtumatuotannon käsikirjalle (Liite 6). Selkeä sisällysluettelo on tärkeä, kun halutaan selkeyttää tilaajaorganisaation tapahtumatuotantoa. Selkeän sisällysluettelon tarve nousi esille myös yhteisöllisessä kehittämistyössä sekä sähköpostikyselyissä.

#### 4 TEHDAS 108:N TAPAHTUMATUOTANTOMALLI

Tässä luvussa kuvataan tuotantomallin kehittämisprosessi, esitellään tuotantomalli ja sen käyttö ja kehittämistoimenpiteet. Tuotantomalli on Tehdas 108:n tarpeisiin kehitetty tapahtumatuotantomalli, jonka tavoitteena on vastata Tehdas 108:n yhteisön tarpeisiin ja toiminnan lähtökohtiin. Malli selkeyttää organisaation tapahtumatuotannon polkua ja luo lähtökohdan jatkotoimenpiteenä toteutettavalle Tehdas 108:n tapahtumatuotannon käsikirjalle. Kehittämisprosessin aikana nousi myös esiin muita kehittämiskohteita, jotka esitellään jatkotoimenpiteissä.

##### 4.1 Kehittämistyön tulosten yhteenveto ja saattaminen tuotantomallin muotoon

Kehittämistyön tuloksena selvisi, että itseohjautuvuus ja yhteisöllisyyden sekä yhteistyön syventäminen sekä luovuuteen kannustaminen ovat kaikissa tuotannoissa yhteneviä toiminnan lähtökohtia Tehdas 108:n tapahtumatuotannoissa. Nämä toiminnan lähtökohdat nousivat esiin sähköpostikyselyissä, dokumenttianalyysissä sekä yhteisöllisessä kehittämisessä. Merkittävää

oli myös, että perehdyttämisen ja ohjeistuksien puute oli laajaa, tämä ilmeni kaikissa kehittämistyön osioissa.

Toiminnan lähtökohtien määrittelyn lisäksi rajattiin tuotantomallin kannalta oleelliset huomiot, joita Tehdas 108:n tapahtumatuotannoissa on esiintynyt. Näitä oli toiminnan lähtökohtien korostaminen tuotannoissa, yhden tai kahden tuottajan produktiota eteenpäin vievä voima joka kannustaa yhteisön mukaan tuotantoon, toimintatapojen puute ja sitä kautta syntynyt innovatiivisuus ja luovuuteen rohkaiseva kokeilukulttuuri. Vaikka Tehdas 108:n tapahtumat ovat vuosittain toistuvia, organisaatiolla on myös mahdollisuus kehittää uusia tapahtumia, joten tuotantomallia tulee voida soveltaa myös uuden tapahtuman kehittämiseen.

Tehdas 108:n organisaatio on elävä: työntekijät ja vapaaehtoiset vaihtuvat usein. Kuitenkin on olemassa jokavuotisia toistuvia produktioita, jotka on hoidettava osana Tehdas 108:n vuosikaarta. Työntekijän hiljainen tieto lähtee hänen mukanaan hänen poistuessa organisaatiosta tai jäädessä sairauslomalle: sen tallettaminen ymmärrettävään muotoon on tärkeä produktioiden laadun varmistamiseksi jatkossa ja uusien työntekijöiden perehdyttämisen helpottamiseksi. (Suomela 2016, 10) Tehdas 108:ssa on koettu useita hetkellisesti lamauttavia kriisejä jo sen vuoden aikana, kun olen siellä työskennellyt. Kriisit olisivat olleet vältettävissä tai ne olisivat voineet selvitä helpommin, jos hiljainen tieto ei olisi kadonnut organisaatiosta lähteneiden työntekijöiden mukana. (Toom, Onnismaa ja Kajanto 2008, 7).

Tuotantomallissa on otettu huomioon hiljaisen tiedon keräämisen varmistaminen.

Tuotantomallin toteutus perustui myös jo olemassa olevalle 108-toimintamallille, ja se toimi innoittajana tapahtumatuotantomallin toteuttamisessa: ajatuksena oli, voisiko tapahtumatuotantomallia soveltaa muissakin organisaatioissa?

Keskeistä aineistoa analysoitaessa oli nostaa esiin, mitkä asiat tekivät tapahtumatuotannosta epäselkeän, saattaa ne kysymysmuotoon ja tuoda niihin vastaus tuotantomallissa.

Dokumenttianalyysissä ja sähköpostikyselyissä esille nousseet huomiot reflektointiin tuotantomallin toteuttamiseksi kysymysten muotoon:

- Mikä tuotantomallissa palkitsee? Mistä onnistumisen tunne tulee?
- Miten tuotannot dokumentoidaan?
- Miten tuotantomalli vastaa tekijän motivaation tarpeisiin?

- Kenellä on vastuu tuotannoista?
- Miten innovatiivisuuteen kannustava ilmapiiri ylläpidetään?
- Mitä organisaatio saa ja mitä tekijä saa?
- Miten tuotannot arvioidaan ja miten hiljainen tieto kerätään?
- Mikä yhdistää organisaatiota ja tuotannon tekijää?
- Miten tuotannot arvioidaan?

Näihin kysymyksiin tuotantomalli vastaa ja samalla vastaa opinnäytetyön tutkimuskysymykseen: miten tilaajaorganisaation tapahtumatuotantoa voidaan selkeyttää? Sitä selkeytetään tuottamalla tuotantomalli, joka vastaa kehittämistyön aineistosta esiin nousseisiin kysymyksiin. Aineistosta on myös nostettu esiin tapahtumatuotannon kehittämisen jatkotoimenpiteitä.

Yhteisöllisessä kehittämistyöpajassa esille nousseita tuloksia hyödynnettiin Tehdas 108:n tapahtumatuotannon tuotantomallin toteuttamisessa seuraavasti:

1. Kehittämistyön kannalta tärkeiksi luokitellut huomiot olivat merkittäviä suunnanantajina suunniteltaessa ja toteutettaessa tuotantomallia.
2. Tuotantomalliin voidaan luoda jatkotoimenpiteenä sisältöehdotusten (Liite 2) pohjalta 108-tapahtuma mindmap ilmentämään organisaation monipuolisuutta jatkotoimenpiteenä.
3. Kokeiluhankeideoiden (Liite 3) pohjalta voidaan jatkotoimenpiteenä toteuttaa 108-tuotantomallia mukailleen uusi Tehdas 108:n oma tapahtuma, jonka toteuttamisessa voidaan testata 108-tuotantomallia.

Kehittämispäivän tuloksia käytettiin myös soveltaen seuraavasti:

1. Johdattelemaan benchmarkkauksen kohdentamiseen: mitä jatkotoimenpiteenä tuotettavalta käsikirjalta odotetaan?
2. Organisaatiossa tapahtumatuotannon parissa työskennelleille osoitetun sähköpostikyselyn apuna.
3. Minun organisaatiossa työskentelyyn liittyvien dokumenttien analyysin tukena (harjoitteluraportit ja päiväkirjat).



#### 4.2 Tuotos: 108-tapahtumatuotantomalli

108-tapahtumatuotantomalli perustuu yksilön tai yhteisön luovuuden valjastamiselle.

Tuotantomallissa yksilö tai yhteisö omalla motivaatiollaan ja innostuksellaan tuo ihmiset yhteen toteuttamaan kaikkien asian osaisten arvoille sopivaa tapahtumatuotantoa.

Tuotantomallia voi soveltaa myös muihin organisaatioihin siten, että tekijän ja organisaation arvot kohtaavat.



Kuva 9. 108-tapahtumatuotantomallin toiminnan lähtökohta: organisaatio & tekijä kohtaavat. Kuva esittelee visuaaliseen muotoon mallin, joka perustuu organisaation ja tekijän vastavuoroisuudelle. Kuva esittelee tekijän, tapahtuman ja organisaation vuorovaikutussuhteet. Mallissa päätösvalta jakautuu ei-hierarkkisesti kaikkien tuotantoon osanottavien kesken ja tuotantojen tavoite on kasvattaa yhteishenkeä sekä edistää tekijän tai tekijöiden osaamista, jota organisaatio tukee.

Tuotantomallin toteutus käynnistyy, kun yksilö tai yhteisö saa idean tapahtumasta. Tapahtuman idea pohjaa yksilön tai yhteisön arvoille. Yksilö tai yhteisö etsii arvoihinsa sopivan organisaation, joka mahdollistaa resurssit tapahtuman toteuttamiselle. Resurssit voidaan rajata tapahtuman tarpeisiin sopivaksi. Organisaatio perehdyttää yksilön tai yhteisön talon tapoihin suullisesti, perehdyttämisoppaan tai käsikirjan avulla.

Tapahtuman tuotanto alkaa organisaation ja yksilön tai yhteisön yhteistyöllä. Yksilö tai yhteisö tuo mukaan omat sosiaaliset verkostonsa, kuten esimerkiksi ammatilliset verkostot, sosiaalisen median verkostot, perheen ja ystävät. Samaten organisaatio tuo mukaan tuotannon pariin omat sidosryhmänsä, esimerkiksi asiakkaat, yhteistyökumppanit ja sponsorit. Organisaatio määrittelee tuotannon taloudelliset resurssit ja esimerkiksi tilankäytön sekä muut mahdolliset resurssit.

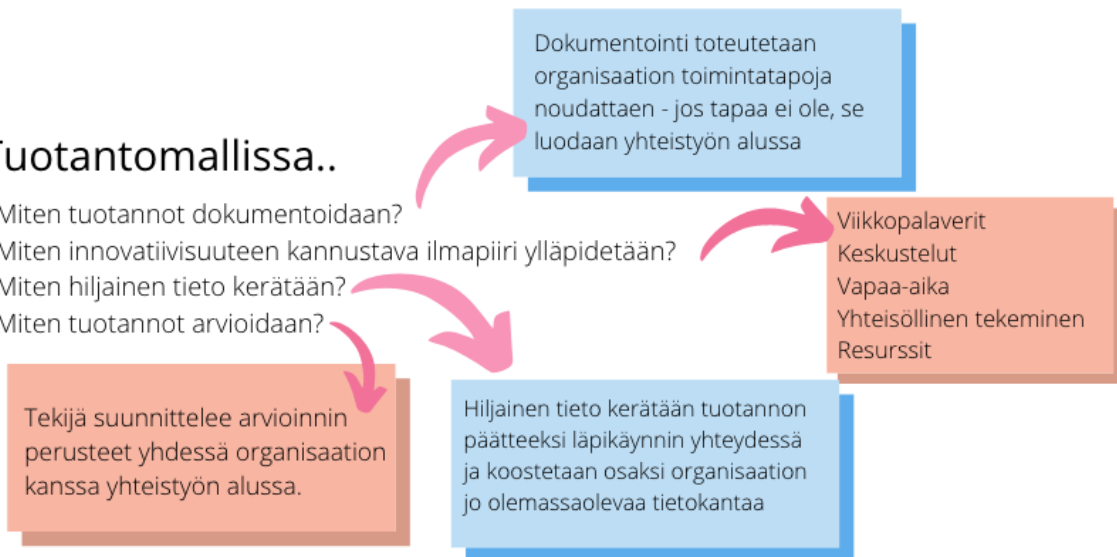
Ideatilanteessa tuotantomalli toimii näin: Essi Esimerkki saa idean tapahtumasta, ja etsii organisaation, jolle ehdottaa tapahtumaa. Essin ja organisaation arvot kohtaavat. Essi ehdottaa tapahtumaa organisaatiolle ja he sopivat yhteistyöstä. Essi pääsee toteuttamaan tapahtumansa ja organisaatio saa mielekäästä sisältöä. Molemmat tahot luovat uusia verkostoja ja mahdollisesti uusia kehittämissideoita ja -kohteita. Organisaatio perehdyttää Essin organisaation tapoihin käsikirjan tai perehdyttämisoppaan avulla, jotta Essi voi hyödyntää organisaation resursseja paremmin. Tuotannon jälkeen organisaatio kirjaa Essin huomiot ja kokemuksen tuottaman hiljaisen tiedon käsikirjaan. Tuotantomallissa jokainen tuotanto kasvattaa organisaation tietopankkia.



Kuva 10. 108-tapahtumatuotantomalli käytännössä: kuvassa esitetty vaiheittain, mitä tapahtuu kun tekijä saapuu organisaatioon toteuttamaan tapahtumaa.

## Tuotantomallissa..

- Miten tuotannot dokumentoidaan?
- Miten innovatiivisuuden kannustava ilmapiiri ylläpidetään?
- Miten hiljainen tieto kerätään?
- Miten tuotannot arvioidaan?



Kuva 11. 108-tapahtumatuotantomallin toisen vaiheen tarkennus.

Tuotantomallin tavoitteena on valmentaa sitä toteuttavaa yksilöä tai yhteisöä itsensä kehittämiseen ja johtamiseen, tuotantojen johtamiseen, vapaaehtoisten sitouttamiseen, projektin hallintaan, verkostoitumiseen ja kokeilukulttuurin luomiseen. Tuotantomallia

toteuttavalla ei tarvitse olla kokemusta tapahtumatuotannoista tai edellä mainituista osa-alueista, sillä tuotannon vastaanottava organisaatio vastaa toteuttajan opastamisesta sekä perehdyttämisestä ja on vastuussa tuotannosta. Tämän mahdollistamiseksi organisaatiolla on hyvä olla perehdyttämisopas tai käsikirja, tai edes suunnitelma perehdyttämisestä. Ellei sellaista ole, voi tuotanto olla puhtaasti kokeellinen, ja tällöinkin organisaation on hyväksyttävä epäonnistumisen mahdollisuus ja nähdä se vahvuutena.

Tuotantomallin tavoite on luoda uutta kulttuuria, jossa vahvuus nähdään arvojen kunnioittamisessa, improvisoinnissa, epäonnistumisissa ja omien rajojen ja vahvuuksien löytämisessä. Tekijällä ja organisaatiolla on lupa mokata. Tuotantomalli ei pyri täydelliseen, kilpailukykyiseen voittoja tuottavaan tuotantoon, vaan aitoon ihmisten väliseen kohtaamiseen ja mahdollistamaan matala kynnys kenelle tahansa tuottaa kulttuuria. Tuotantomallia voidaan soveltaa myös jo olemassa oleviin tuotantoihin, kuten Tehdas 108:n vuosittaisiin tapahtumiin. Tuotantomallin mukaan on kuitenkin pidettävä huolta, että tekijällä eli tuottajalla on mahdollisuus tuoda omat visionsa tapahtuman kehittämisestä ja sisällöstä esille ja käytäntöön, kuten Tehdas 108:n tapahtumatuotannoissa on ollut tapana. Tehdas 108 on tarjonnut tuotannon lähtökohdat ja tekijä on saanut niiden puitteissa toteuttaa tuotannon.

#### 4.3 Käyttö ja jatkotoimenpiteet

Tuotantomalli selkeyttää tilaajaorganisaatiolle, miten organisaatiossa on tapahtumia tuotettu. Jatkossa Tehdas 108 voi kehittää tapahtumatuotantonsa tuotantomallin asettamien lähtökohtien mukaisesti. Tuotantomalli tarvitsee toimiakseen jatkotoimenpiteenä toteutettavan Tehdas 108:n tapahtumatuotannon käsikirjan, sillä tuotantomallin toimintaperiaate rakentuu perehdyttämiselle ja hiljaisen tiedon keräämiselle. Jatkotoimenpiteenä toteutettava käsikirja toimii perehdyttämisen välineenä ja sinne päivitetään jokaisen tuotannon tuoma uusi hiljainen tieto.

Käsikirjaa on suunniteltu myös osana tämän kehittämistyön prosessia. Tehdas 108:n tarpeisiin sopiva käsikirja jakaa tapahtumatuotannon tehtäviä osiin ja käsikirjasta löytyvä yhteystietoluettelo helpottaa etsimään sopivat henkilöt tehtävien toteuttamiseen. Käsikirjan

pääpainotus tulee olemaan jo olemassa olevien tapahtumien tuottamisessa ja 108-tapahtumatuotantomallin esittelyssä ja sen soveltamisessa Tehdas 108:n organisaatiossa.

Tehdas 108:n tapahtumien ollessa vuosittain toistuvia on tärkeää kerätä palautetta tapahtumien kävijöiltä. Myös työryhmän palaute on tärkeää tapahtuman kehittämiseksi. Yksinkertaistettuna palautteenkeruulla pyritään selvittämään, mikä toimi ja mikä ei. Käsikirjasta on hyvä löytyä keinot, jolla palautetta tapahtumista voi kerätä.

Käsikirjan sisältö rajautui Tehdas 108:n tarpeet huomioon ottaen sekä benchmarkkauksen tuloksien perusteella. Tärkeimmäksi suuntaviivaksi rajautui ajatus siitä, että käsikirjan sisältö tulee vastata mahdollisimman laajan kohderyhmän tarpeisiin, sillä Tehdas 108:n tapahtumatuottajien kirjo ei ole homogeeninen, vaan periaatteessa kuka tahansa minkälaisista lähtökohdista tahansa voi tulevaisuudessa olla tuottamassa tapahtumia Tehdas 108:ssa. Nämä tarpeet ja toiminnan lähtökohdat esiteltiin tuotantomallissa ja käsikirja tulee rakentumaan sen ympärille.

Oleellista käsikirjan sisällössä on etenkin organisaation, tapahtumien ja tapahtumatuotantomallin esittely. Osiot on suunniteltu benchmarkkauksen avulla. (Liite 6). Näitä osioita voidaan hyödyntää kaikkien vapaaehtoisten ja työntekijöiden perehdyttämisessä, kun taas osioita 4-10 voidaan hyödyntää soveltaen sen mukaan, millaisen työntekijän tai vapaaehtoisen perehdyttämisestä on kyse ja minkä aihealueen tiedot hän kaipaa tehtäviensä tueksi. Sisällysluettelon hiomiseksi on myös sovellettu muun kehittämistyön tuloksia.

Käsikirjan päivittämisestä tehdään toimintasuunnitelma, joka pohjautuu 108-tuotantomalliin. Toimintasuunnitelman pääohjenuorana on, että jokainen talosta lähtevä tapahtumatuotannon parissa työskennellyt päivittää lähtiessään käsikirjan oman perehdyttäjänsä kanssa hiljaisen tiedonkeruun jatkumisen varmistamiseksi. Käsikirjan päivittäminen tulee jatkossa olemaan osana tuottajien työjakson tehtäviä ja se suoritetaan työjakson lopussa. Käsikirjan päivittämisessä suoritetaan version hallintaa numeroimalla uudet päivitykset.

108-tuotantomallia voidaan myös jalkauttaa muihin organisaatioihin. Mahdollisena jatkotoimenpiteenä voidaan toteuttaa selvitys saatavuuden varmistamiseksi – miten halukkaat tuotantomallin toteuttajat, tekijä ja organisaatio, löytävät toisensa?

Tehdas 108 voi jatkossa testata 108-tuotantomallia käytännössä ja hyödyntää siihen työpajapäivän tuottamia kokeiluhanke-ehdotuksia. (Liite 3). Tuotantomalli otetaan käyttöön välittömästi käsikirjan valmistuttua ja sen olemassaolosta tiedotetaan organisaation sisäisen tiedotuksen välineissä sekä ydinpalaverissa että viikkopalaverissa.

## 5 POHDINTA JA ARVIOINTI

Opinnäytetyön edetessä minulle selkiintyi, että seitsemän vuoden tapahtumatuotantojen selkeyttäminen ja punaisen langan löytäminen ei ole varsinaisesti se helpoin tehtävä.

Haastavaksi kasvoi tutkimusasetelman rajaaminen ja käsikirjan sisällön rajaaminen ja näiden perustelu. Koska Tehdas 108:lla ei ollut olemassa minkäänlaista perehdyttämispasta tai toimintasuunnitelmaa tapahtumatuotantojen saralla, oli kerättävä ja rajattava hiljaista tietoa useasta eri lähteestä ja löydettävä näistä merkittäviä yhtymäkohtia. Lopulta ajatus 108 tapahtumatuotanto-mallista alkoi hahmottua kerätyn tiedon perusteella. Malli rajattiin määrittelemällä ensiksi Tehdas 108:n tapahtumatuotannon toiminnan lähtökohdat.

Kaikkiin tavoitteisiin ei päästy, sillä mielestäni tuotantomallia voidaan vielä kehittää käytännössä. Opinnäytetyö keräsi kuitenkin tietoa jatkotoimenpiteitä varten, joten lähtökohdat kehittämistyölle näyttäytyvät hieman parempina, kun hiljaisen tiedon pohjalta tuotettua aineistoa on saatavilla. Ymmärsin kehittämistyötä tehdessä tutkimusaiheen rajaamisen tärkeydestä ja jos joskus vielä toteutan mitään tutkimustyötä niin aion kyllä tehdä työtä eri järjestyksessä ja kiinnittää paljon enemmän huomiota suunnitteluun. Minulla oli hankaluuksia ymmärtää miksi kertomuksenomainen tapa kuvailla asioita ei ole suotavaa opinnäytetyössä. Jotenkin itselle jäi tunne, että tuotantomalli syntyi enemmänkin luovan työn tuloksena kuin minkään tutkimustyön – tämä olikin mielestäni suurin haasteeni koko kehittämistyötä tehdessä. En osannut perustella riittävästi, miksi tuotantomalli pohjautuu kehittämistyön tuloksiin ja tietopohjaan. Myös kehittämistyössä havaitsin saman ongelman: en osannut riittävästi kuvailla, miksi johtopäätökseni perustuivat aineistolle.

Aineistosta tuli lopulta massiivinen ja se hankaloitti kehittämistyötä. Sähköpostikyselyn kysymysmäärä oli todella laaja. Toisaalta kohdassa 3.2 tehtyä analyysiä voidaan jatkossa hyödyntää käsikirjan tuotannossa. Laajan aineiston tulkintaa ei ollenkaan helpottanut laaja tutkimusasetelma. Kyselyrunko oli alun perin suunniteltu käsikirjan sisällön suunnittelemiseen, ja kun kehittämistyötä tehdessä päädyin kuitenkin luomaan aluksi

toimintamallin, oli kyselyiden vastauksia analysoitava eri kannalta.

Tilaaaja oli tyytyväinen tehdyille kehittämistyölle, mutta todettiin, että tuotantomalli tarvitsee toimiakseen käsikirjan, mikä olikin alkuperäinen suunnitelma. Selkeäksi ja kirjalliseen muotoon saatiin tuotettua tuotantomalli ja sitä voidaan jatkossa käyttää organisaation perehdyttämistyökaluna, mutta jotta tuotantomalli olisi vieläkin käytännönläheisempi, tarvitaan käsikirjan muodossa konkreettista tietoa tuotantojen eri osa-alueista.

Haaveenani on nähdä 108-tuotantomallin jalkautuvan maailmalle. Näkisin sen luovan yhteisöllisyyttä, uusia innovaatioita ja kokeiluja. Täytyy kuitenkin tiedostaa, että on olemassa organisaatioita, jotka koittavat mahdollisesti tiedostaen tai tiedostamattaan hyötyä tällaisista toimintamalleista. Käsikirjan toteutusvaiheessa on otettava huomioon tämä riski ja nostettava se esille. Ei ole toivottavaa, että innokkaita tekijöitä hyväksikäytetään voittoa tavoittelevien organisaatioiden toimesta. Tämän ennaltaehkäisemiseksi on viestitettävä tekijän omien rajojen tunnistamisesta ja innostavasta tekemisen tavasta. Optimaalisesti kaikki osapuolet hyötyvät tuotantomallin noudattamisesta: tekijä saa alustan luovuudelleen, oppii uutta ja verkostoituu kun taas organisaatio saa mahdollisuuden tapahtumalle ja omalle kehittämistyölleen. Tilaaajaorganisaatio suunnittelee 108-toimintamallille ja sitä kautta 108-tuotantomallille tuotesuojausta, joka estäisi mallien toiminnan lähtökohtien vastaisen käytön.

Tuotantomallia ihmetellessä tulimme myös tilaaajan kanssa pohtineeksi, miten lupa mokata-tyylinen asenne tekemisessä voi vaikuttaa vallitseviin yhteiskunnallisiin asenteisiin.

Tavoitteena on, että 108-tuotantomalli tuo tapahtumatuottamiseen selkeyttä tilaaajaorganisaatiossa ja sen lisäksi herättelee muita organisaatioita anteeksiantavaisemman työskentelyn maailmaan. Mielestäni opinnäytetyö oli keskustelunavauksena tyydyttävä, mutta kehittämistyöstä voidaan löytää parannettavaa.



## LÄHTEET

Ahokas, Laura & Mäkeläinen, Jukka. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus, digijulkaisu. Viitattu 04.04.2020.

[https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)

Aksovaara, Satu & Maunonen-Eskelinen, Irmeli. 2013. Oppimisen iloa tukeva oppimisympäristö Viitattu 23.04.2020. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

<http://oppimateriaalit.jamk.fi/ajatusliikkuu/artikkelit/oppimisen-iloa-tukeva-oppimisymparisto/>

Hakoluoto Tanja 2018. Iso-Aho & Lindholm (toim.) Vapaa-ehtoistyö syrjäytymisriskin vähentäjänä Festaripörssi-hankkeen analysointi ja johto-päätökset. Helsinki: Humanistinen Ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.4.2020

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/142187/978-952-456-295-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hamel, Gary. 2010. W.L. Gore: Lessons From a Management Revolutionary. The Wall Street Journal. Viitattu 09.04.2020.

<http://blogs.wsj.com/management/2010/04/02/wl-gore-lessons-from-a-management-revolutionary-part-2/>

Heikkilä, Marianne & Salovaara, Reija & Uitto, Reija 2018. Innostava johtaminen on tärkeää vapaaehtoisille. Helsingin Sanomat mielipide. Viitattu 22.4.2020

<https://www.hs.fi/paivanlehti/01072018/art-2000005739060.html>

Huttunen, Timo. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Viro: Meedia Zone OÜ

Häyrinen, Eija. & Vallo, Helena. 2008. Tapahtuma on tilaisuus: tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Johtajuus. 2010. Taantuma haastaa johtajuuden. Uratiето. Viitattu 08.04.2020.

<http://www.uralehti.fi/artikkelit/taantuma-haastaa-johtajuuden>

Kauhanen, Juhani, Juurakko, Arto & Kauhanen, Ville. 2002. Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus. Vantaa: Dark Oy.

Kinnunen, Joni. 2011. Tapahtumatuotannon palapeli – näkökulmia merkityksiin, muutoksiin ja kehittämiseen. Viitattu 10.4.2020.

<http://humak.fi/julkaisut/sarja-f-katsauksia/tapahtumatuotannonpalapeli>

Kucharska, Wioleta, & Kowalczyk, Rafal. (2016). “Trust, Collaborative Culture and Tacit Knowledge Sharing in Project Management – a Relationship Model”, In: Proceedings of the 13th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning: ICICKM 2016 (p. 159-166). Viitattu 08.04.2020.

[Humanistic Management Network, Research Paper Series No. 49/16](#)

Kuusela, Sari (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Viitattu 07.04.2020.

<http://ruka.humak.edu:2048/login?qurl=http%3A%2F%2Fruka.humak.edu%3A2048%2Flogin%3Furl%3Dhttps%3A%2F%2Fverkkokirjahylly.al-matalent.fi%2Fteos%2F13jo317465> Alma Talent Oy.

Lapin sosiaali- ja terveysturvayhdistys ry. Palautteen keruu vapaaehtoistoiminnasta. Viitattu 22.4.2020.

<https://www.toimeksi.fi/kansalais-ja-yhdistystoimijoille/arvioinnin-tyokaluja-ja-menetelmia/vapaaehtoistoiminnan-arviointi-ja-kehittaminen/palautteen-keruu-vapaaehtoistoiminnasta>

Leiviskä, Pekka. 2018. Johtaminen ei kuulu pelkästään pomoille – nämä taidot jokaisen tulisi osata töissä. Verkkoartikkeli. Duunitori. Viitattu 14.4.2020.

<https://duunitori.fi/tyoelama/nama-taidot-jokaisen-tulisi-osata-toissa/>

Möltsi, Milla-Stina. 2019. Korjaamon käsikirja – Harjoittelijan opas. Kulttuurituotannon koulutusohjelma. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö

Nevalainen, Miika. ja Loipponen, Jaana. 2017. Hiljainen tieto osana yritysten tulevaisuutta. Verkkoartikkeli. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.3.2020.

<http://www.lamkpub.fi/2017/06/26/hiljainen-tieto-osana-yritysten-tulevaisuutta/>

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-4. painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Ryökäs, Aino-Mari. 2013. Finnagora ja hiljainen tieto - Tutkimus kulttuurialan erityispiirteistä hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi. Kulttuurituotannon koulutusohjelma. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.04.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Stam, Marika. 2013. Hiljainen tieto – Osa kulttuurituottajan ammattitaitoa. Kulttuurituotannon koulutusohjelma. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Suomela, Rosa. 2016. Hiljainen tieto näkyväksi. Opinnäytetyö. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.3.2020.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/119429/Suomela\\_Rosa.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/119429/Suomela_Rosa.pdf?sequence=1)

Sällylä, Anna. & Ylikojola, Pekka. Kokonaisvaltaisen johtajuuden ulottuvuudet: Syväjohtaminen, psykologiset pääomat ja dialogi. Miten Y-sukupolven osuuskuntia johdetaan menestykseen? Liiketalouden koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

The World Cafe Community Foundation. 2015. A Quick Reference Guide for Hosting World Café. Viitattu 26.4.2020.

<http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Cafe-To-Go-Revised.pdf>

Toivanen, Heikki. 2013. Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Digijulkaisu. Viitattu 09.04.2020.

<https://drive.google.com/file/d/1KyCciehSo0Mi7R13zdxC82Y9PSF2Li2L/view>

Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli. (toim.). 2008. Hiljainen tieto –tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47 vuosikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy

Tuomi, Jounu & Sarajärvi, Anneli. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, Telle. 2018. Benchmarkingilla eväitä kehittämiseen. Teoksessa T. Tuominen. (toim.) Maaseutumatkailuyrityksen tietoreppu: Opas kilpailukyvyn ja elämyksellisyyden kasvattamiseksi. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 111. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 25.

Työturvallisuuslaki (738/2002)

Visit Tampere: Tapahtumajärjestäjän opas.

<https://visittampere.fi/ammattilaiset/tapahtumajarjestajille/tapahtumajarjestajan-opas/>

Virtainlahti, Sanna. 2009. Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja johtaminen. Viitattu 12.4.2020. [http://www.sosiaalitaito.fi/ep/tiedostot/sannavirtainlahti\\_hiljaintietamys.pdf](http://www.sosiaalitaito.fi/ep/tiedostot/sannavirtainlahti_hiljaintietamys.pdf)

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum

Välikangas, Hanne 2019. Hiljainen tieto – Miten hiljaiselle tiedolle saadaan ääni?

Liiketoiminnan ja kulttuurin koulutusohjelma. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

## LIITTEET

### LIITE 1

Focusryhmähaastattelun vastaukset olivat seuraavat:

Selkeä graafinen ilme, englannin kielinen vaihtoehto, lähdeluettelo, 108:n tarina Nokian kulttuuriin sitoutettuna, konkreettisia työ – ja toimintaohjeita, tekniikan esittely, yhteyshenkilöluettelo, tapahtumatuotannon kohderyhmien esittely, mistä mitään voidaan tarkistaa, kalenteri, ohjeita kalenterin noudattamiseen, yhteistyökumppanien esittely, tapahtumatuotannon sudenkuopat, yllättävät epäonnistumisen mahdollisuudet eli riskien kartoitus, 108:n yhteisön arvot, arvopohjaa tukevat ensisijaiset sponsoriehdokkaat ja yhteistyökumppanit, käsikirjan selkeä jaottelu ja helppokäyttöisyys, sisällysluettelo, palautejärjestelmän esittely. Näitä vastauksia hyödynnetään Tehdas 108:n tapahtumatuotannon käsikirjan toteuttamisessa.

## LIITE 2:

Ryhmän 1 vastaukset, aihe: 108:n tapahtumatuotannon epäkohdat:

Markkinoinnin ja sen kohdentamisen puute tai vaillinaisuus, selkeän ohjeistuksen puute talon käytännöistä, rakennus ja purku aikataulujen puute, riittävän henkilökunnan puute, opasteiden puute, kulkuyhteyksien tiedotukset vaillinaisuus, rahaliikenteen ja rahankäsittelyn selkeiden ohjeiden puute, tilasuunnittelun selkeys, tuotannon käsikirja puuttuu eli selkeä ohjeistus tilanteisiin puuttuu, käytettävissä olevien resurssien listaus ja niiden käyttöohjeistuksen puute, johdon asiantuntevuuden puute ja ylikuormitus, aikataulujen hahmottaminen, sisäisen tiedottamisen puutteellisuus (toiveena foorumi, jossa ei keskustelua vaan pelkkiä ilmoituksia ja yhteystietoja), sosiaalisen median vastuunjaon epäselkeys, vastuun jakamisen puute ja delegoinnin epäselvyys, aikatauluissa pysymisen vaikeus, ongelmat yleisessä siisteydessä (liikaa tavaraa kulkureiteillä yms), ongelmat loppusiivouksissa

Ryhmän 2 vastaukset, aihe; tapahtumatuotannon kehittämisideat:

Luotettavien ihmisten rekrytointi, vastuunjaon ja delegoinnin selkeyttäminen, turvallisen tilan periaatteen selkeyttäminen, suunnitelmallisuus ja niissä pysyminen, markkinoinnin suunnitelmallisuus ja selkeä toteuttaminen, kahvilan tuotevalikoiman kehittäminen, tilankäytösunnitelmat ennakkoon hyvissä ajoin, sähköinen järjestelmä projektin hallintaan, löytötavarasysteemi, sisäisen viestinnän kehittäminen, kehittämisideoiden jatkuva kerääminen, selkeä vuosikalenteri, somevastaava jolla oma puhelin tähän hommaan, sponsoreiden osallistaminen, useampien tapahtumatuottajien rekrytointi samaan projektiin, tapahtumatuotannon monipuolisuuden ylläpitäminen ja kehittäminen, teemailat eri kulttuureille, viestintäsuunnitelma 5 vuodelle, arvojen vahva esille tuominen tapahtumatuotannossa, tavarat omilla paikoillaan.

Ryhmän 3 vastaukset, aihe: Sisältötoiveet ja ideat:

Erikoisruokavaihtoehdot, hääpareille häätaphtuman kartoittaminen, terveyttä edistävä rakentaminen, terveystorstai, elävän mallin maalaaminen, mallirekisteri, pihatalkoot, yllätysohjelma ”tule jos uskallat”, horttatapahtuma, filosofiailtapäivä, ilma-akrobatia, erilaiset sirkusaiheiset tapahtumat, flow-taide, hula hoop, osallistava taidetapahtuma, maalaus, piirtäminen, erilaiset tekniikat, esim karikatyyrit, tanssiaiheiset tunnit, rap battlet, beatboxing, saippuan teko, kasvivärjäys, keskustelutuokiot, dokumentti-iltoja, elokuvailtoja, lyhytelokuvan tekotapahtuma, kameratyöskentely, viikonloppureitit (esim parisuhteen

voimauttaminen), sivistyskasvatus, työelämän murros, kotipornotuotanto (koska punaiset sohvut), yhteiskunnan haasteet, klassisen musiikin tapahtumat, kansanmusiikki, monipuolinen ruoka, kulttuurisia kohtaamisia (teemailtoja), audiovisuaaliset perustaidot opetusta, kyselyjä sosiaalisessa mediassa, somevastaava, kohderyhmien kartoittaminen, mahdollisuus hankkia anniskelija lyhyellä varoitusaajalla

Ryhmän 4 vastaukset, aihe: Vapaaehtoisten sitouttaminen (ideat, toiveet ja epäkohdat)

Ilmaiset liput ja ruoka, motivoitunut tyyppi, pääsy työpajoihin, kimppakyytijärjestelmä, työvuorojen järkevä suunnittelu, korvaajan hommaaminen peruutustapauksessa, palautekaavake ennen tapahtumaa ja sen jälkeen, aloituspiiri ja lopetuspiiri (yhteisöllisyys), vapaaehtoisten sähköpostilista, vaparitykypäivä, pätevä vapareiden koordinointi ja tehtävien delegointi, lomake vaparin ehdoista, vaparin hyväksyminen huomioiden henkilökohtainen osaaminen ja kiinnostus, tapahtuman luonteen huomiointi ja luova soveltaminen sääntöihin, keinoja mahdollistaa kynnystä osallistumiseen, ei orjameininkiä, suuremman yhteisen vision selkeä esittely, merkityksellisyyden tunne isossa mittakaavassa, hyvissä ajoin alkuinfo ja tiedotus tapahtumapäivänä, tapahtuman isoon kuvaan vaikuttava yhteinen keskustelu ja jälkikoonti (onnistumisen tunteet), työntekijöiden ja työtehtävien tasapainoinen jakaminen ja resurssointi, vapareiden tutustuttaminen 108:n henkilökuntaan ja toisiinsa.

### LIITE 3

Ryhmän 5 vastaukset, aihe: kokeiluhankkeen ehdotukset (miten voidaan selvittää uusia keinoja toteuttaa tapahtumatuotantoa 108:ssa?)

1. Suunnitteluryhmä, joka suunnittelee, kehittää ja toteuttaa hankkeen osallistaen sosiaalisessa mediassa Tehdas 108:n kävijöitä ja seuraajia.
2. Minkälaisen tapahtuman Nokian kaupunki ja nokialaiset haluaa? Selvitystyöryhmä tähän, someäänestys, eri kulttuurisien teemojen kartoitus, kouluille ja opiskelijoille suunnatut kyselyt
3. Uutisten seuraaminen, ajankohtaisuus suhteessa Nokian historiaan.
4. Kohderyhmät järjestää kohderyhmälle – esimerkiksi lasten järjestämät tapahtumat lapsille
5. 108 pop-up konseptin kehittäminen: Tehdas 108 ulos Tehdassaaresta, miten?
6. Dress for the job you want, not for the job you have -ajatuksen varaan suunniteltu tapahtuma
7. Kiertotalousajatuksen ja avoimen innovaation sekä lähdekoodin ympärille suunnitellut tapahtumakokeilut
8. Tapahtumat, joiden markkinointi tapahtuu sissimarkkinoinnilla



## LIITE 4

### Haastattelurunko

- Mikä on/oli roolisi Tehdas 108:ssa?
- Miten päädyit työskentelemään 108:ssa?
- Minä vuosina työskentelit organisaatiossa?
- Mikä on koulutuksesi?
- Mitä tapahtumia olet tuottanut tehdas 108:ssa?

#### 1. Markkinointi ja kohderyhmä

- Miten markkinoit tapahtumia, joiden parissa työskentelit 108:ssa?
- Mitä alustoja käytätte ja miksi olette valinneet juuri nämä alustat?
- Oliko markkinointia muualla kuin somessa?
- Teitkö markkinointisuunnitelmaa? Jos, niin millaisen?
- Mitä te oikein markkinoitte loppupeleissä muuta kuin itse tapahtumia?
- Mitä kohderyhmälle tarjottiin?
- Miten kohderyhmät rajattiin ja ketä kohderyhmät lopulta olivat?
- Mitkä ovat mielestäsi keskeisiä asioita 108:n tapahtumamarkkinoinnissa huomioitavaksi?
- Miten 108:n arvot tuotiin esille markkinoinnissa?
- Miten tiedotitte mediaa?
- Mitä mielestäsi Tehdas 108:n tapahtumamarkkinoinnissa tulisi kehittää ja miten?
- Mitä huomioita 108:n tapahtumatuotannon käsikirjaan tulisi saada koskien markkinointia?

#### 2. Talous ja organisointi

- Millainen työnjako teillä oli tapahtumatuotannoissa?
- Miten tehtävät jaettiin ja mitä alustaa siihen käytettiin?

- Miten palkitsit vapaaehtoiset/työntekijät? Saitko palkkaa?
- Miten organisoit vapaaehtoisten työskentelyä?
- Miten organisoit artistien ja tekijöiden viestintää, työskentelyä ja aikatauluja?
- Miten keräsit palautteen työntekijöiltä, tekijöiltä, artisteilta ja vapaaehtoisilta?
- Miten hankit sponsoreita ja yhteistyökumppaneita?
- Miten budjetoit tapahtumia ja seurasit budjetteja? Mitä alustaa tähän käytettiin?
  - Millaiset tapahtumaohjeet teit tai käytit kävijöille, vapareille ja sisällöntuottajille?

Linkkaa tiedosto jos sinulta löytyy.

- Miten organisoitte tekniikkaan liittyvät asiat, kuka niistä vastasi?
- Miten organisoitte cateringin tapahtuman tekijöille?
- Miten organisoitte opasteet, saapumisen, parkkeerauksen, aluekartan, infopisteen ja esteettömyyden?
  - Miten organisoitte kyyditykset kävijöille ja tapahtuman tekijöille?
  - Miten aikataulutitte tuotantoja?
  - Miten varauduitte kriiseihin ja riskitilanteisiin?
  - Miten organisoitte tapahtuman rakentamisen, tilasuunnittelun, siivouksen ja purun?
  - Miten löytötavarat, järjestyksenvalvonta, ensiapu, mahdollinen anniskelu ja mahdollinen narikka organisoitiin?
    - Miten kiinteistöön liittyvät asiat (sähkö, vesi, jäte, vessat) organisoitiin?
    - Miten tapahtuma(t) dokumentoitiin?
    - Miten rannekkeet ja mahdolliset passit sekä lipunmyynti paikan päältä oli organisoitu?
- Mitä kehitettävää Tehdas 108:n tapahtumatuotantojen organisoinnissa ja talousasioissa mielestäsi on?
  - Mitä huomioita 108:n tapahtumatuotannon käsikirjaan tulisi saada koskien taloutta ja organisointia?

### 3. Tapahtumien sisältö

- Miten suunnittelitte tapahtumien sisällön? Kuka teki päätökset ja millä perusteilla?
- Mitä työkaluja suunnitteluun käytettiin?
- Minkälaisen sisällön haluatte antaa kohderyhmälle ja tapahtumien kävijöille?
- Miten kontaktoitte tapahtumien sisällöntuottajia? (artistit, työpajan pitäjät, ruokakojut yms..)
- Nimeä, mitkä tekijät vaikuttavat Tehdas 108:n tapahtumien sisältöön:<sup>[1]</sup><sub>[2]</sub>

- Mitä kehitettävää Tehdas 108:n tapahtumien sisällössä mielestäsi on?
- Mitä huomioita 108:n tapahtumatuotannon käsikirjaan tulisi saada koskien tapahtumien sisältöä?

#### 4. Tapahtumatuotannon käsikirja

- Miten esittelisit Tehdas 108:n toimintaa tapahtumatuotannon käsikirjassa? Mitkä olisivat keskeisiä huomioita?
- Miten esittelisit 108:n tapahtumat? Mitkä olisivat keskeisiä huomioita?
- Käsikirjaan toteutetaan 108:n tapahtumatuotannon vuosikello. Kuvaile sanoin, millainen olisi 108:n tapahtumatuotannon vuosikaarta selkeyttävä vuosikello.
- Löytyykö sinulta sopimus pohjia liittyen tuotantoihisi Tehdas 108:ssa, jotka voisit lähettää meille? Jos, niin liitäthän mukaan tämän haastattelun vastaukseen.
- Miten perehdyttäisit vapaaehtoiset tapahtumatuotannon käsikirjan avulla? Miten perehdytit heidät työskennellessäsi Tehdas 108:ssa?
- Kuvaile vapaasti omin sanoin, millainen tapahtumatuotannon käsikirja palvelisi parhaiten tulevia tuottajia Tehdas 108:n organisaatiossa:

Lopuksi:

- Vapaa sana Tehdas 108:n tapahtumatuotannon kehittämiseen: ideat, epäkohdat, vahvuudet ja tulevaisuus.
- Olisiko tapahtumatuotannon käsikirja auttanut sinua saapuessasi taloon?

## LIITE 5



### Aluksi

1. Markkinointi ja kohderyhmä
2. Talous ja organisointi
3. Tapahtumien sisältö
4. Tapahtumatuotannon käsikirja

### Lopuksi

## LIITE 6

---

 1. Käsikirjan esittely: Johdanto 

---

 2. Tehdas 108 esittely 

---

 3. Tapahtumien ja toimintamallin esittely 

---

 4. Vuosikello 

---

 5. Markkinointi & viestintä 

---

 6. Huomioitavaa tuotannoissa 

---

 7. Sponsorointi ja yhteistyö 


---

 8. Sopimuspohjat 

---

 9. Vapaaehtoiset 

---

 10. 108:n sisäinen viestintä 

---