

YHDEKSÄN ASKELTA KOHTI KEHITTYVÄÄ TAPAHTUMAA

Joni Kinnunen
Opinnäytetyö
Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)
5/2010

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU
Kulttuurituotannon koulutusohjelma

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ

Työn tekijä(t) Joni Kinnunen	
Työn nimi Yhdeksän askelta kohti kehittyvää tapahtumaa	
Työn ohjaaja(t) Juha Iso-Aho	Sivumäärä 35 + 20
Tiivistelmä <p>Tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kuva tapahtumien kehittämisprosessista ja alan kehittämistyössä käytettävistä kehittämismenetelmistä. Lähtökohtana työlle olivat työhypoteesit: ”tapahtuma kehittyy aina, vaikka sen toimintaa ei olisi erikseen linjattu” ja ”ei ole samantekevää miten tapahtumaa kehitetään, menetelmissä on eroja”. Työn tarkoituksena oli luoda tutkimuksen pohjalta alan erityispiirteet huomioiva menetelmäkokonaisuus tapahtumien kehittämiseen. Tavoitteena oli, että menetelmäkokonaisuus on sovellettavissa kaikenlaisten tapahtumien kehittämiseen.</p> <p>Työn teoria-aineistona on käytetty kehittämistoiminasta ja tapahtumatuotannosta kirjoitettuja kirjoja, ja käytännön näkökulmasta aihetta on lähestytty kesällä 2009 toteuttamaani Popkatu-kaupunkifestivaalin kehitystarvekartoituksesta saatujen kokemusten avulla. Teoriaa ja käytännön kokemuksia yhdistelemällä olen pyrkinyt luomaan tietoa tapahtuman kehittämiseksi ominaisesta kehittämisprosessista ja siinä käytettävistä menetelmistä.</p> <p>Tutkimuksessa todetaan, että tapahtuman kehittämisprosessi koostuu neljästä vaiheesta: tavoitteiden asettamisesta, kehityskohteiden löytämisestä, ratkaisumallien löytämisestä havaittuihin ongelmiin ja konkreettista kehitystoimenpiteistä, joiden avulla toimintaa ohjataan tavoiteltuun suuntaan. Kaikille kehittämisprojekteille on ominaista, että projektin alussa toiminnalle asetetaan tavoitteet. Tämän jälkeen kerätään kehittämis-toiminnan kannalta oleelliset tiedot, joiden pohjalta määritetään kehitystoimenpiteet. Toimenpiteet ovat käytännön muutoksia, joiden avulla saavutetaan kehitystoiminnalle asetetut tavoitteet. Kehitysprojektin jälkeen arvioidaan vielä myöhemmin kehitystoiminnalla saavutettuja hyötyjä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena työssä esitellään yhdeksästä askeleesta koostuva tapahtuman kehittämismenetelmä, jonka avulla tapahtumaa voi kehittää. Menetelmä esittelee kehittämistyön eri vaiheet alusta loppuun.</p> <p>Työn arvo ammattialalle on menetelmän sovellettavuudessa erilaisten tapahtumien kehitystarpeisiin. Lisäksi työ pyrkii nostamaan alan ammattilaisten arvostusta kehittämistyötä kohtaan.</p>	
Asiasanat: kehittäminen, tapahtuma, Popkatu	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree Programme in Cultural Management

ABSTRACT

Author(s) Joni Kinnunen	
Title Nine steps to the developed event	
Tutor(s) Juha Iso-Aho	Number of pages 35 + 20
Abstract <p>The aim of my thesis was to describe how events development process progress from start to its end and find developing methods which fits in the industry special needs. The hypotheses were "The event will always improve, even if the development process would not be planed" and "It is not insignificant to how to develop your event - there is difference between the development methods". The main goal was to find applicable method to develop events. The important part was that the method had to be applicable to the all kinds of events.</p> <p>Material to this thesis has been collected from various theory books about development work and event management. Also essential part has been my own experience of event developing at Popkatu festival. Mixing with the theory and my own experiences I have been trying to make new information about developing processes and methods.</p> <p>The research shows that event development process contains four levels: First you set up goal to your development process, then you research for possible problems at your organisation, after that you have to find ways to solve those problems, and lastly you have to do the planned actions in the real work environment. To all development processes have in common that in the beginning of the project you have to set the goals for the development work. Then you have to collect all relevant information which helps you to set the correct development actions. The actions are changes which are put into practise in the real work environment. Those changes help development process to reach its aim. Later after the development process has reached its end it is good idea to evaluate the success of the development process.</p> <p>The result of my research is method to develop events. The method consist of nine steps which help event organizer to develop his event to achieve better.</p> <p>The value of this thesis for the industry is development method which can be applied for various kinds of events. Furthermore this work tries to increase respect for the development work within the professionals.</p>	
Keywords: developing, event, Popkatu	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. JOHDANTO	5
2. KEHITTÄMISTOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT	6
2.1 MIKSI TAPAHTUMAA ON KEHITETTÄVÄ?	6
2.2 KEHITTÄMISTOIMINNAN ERITYISPIIRTEET TAPAHTUMATUOTANNOSSA	8
2.3 KEHITYSTARVEKARTOITUKSEN ETENEMINEN	10
3. KEHITYSTARVEKARTOITUS	11
3.1 KEHITYSMENETELMIEN VALINTA	11
3.2 ENSIMMÄINEN ASKEL – ORGANISAATION RAKENTEISIIN TUTUSTUMINEN	13
3.3 TOINEN ASKEL – TAPAHTUMAN SIDOSRYHMIEN KARTOITTAMINEN	18
3.4 KOLMAS ASKEL – NÄKÖKULMIA ETSIMÄSSÄ	19
3.5 NELJÄS ASKEL – HAVAINNOIMALLA TIETOJA TAPAHTUMASTA	21
3.6 VIIDES ASKEL – TIETOA TAPAHTUMASTA DOKUMENTTIEN AVULLA	22
3.7 KUUKES ASKEL – TAPAHTUMAN TOIMINTATAPOJEN VERTAAMINEN MUIHIN TOIMIJOIHIN	23
4. TOIMENPITEET TIEDON KERÄÄMISEN JÄLKEEN	24
4.1 SEITSEMÄS ASKEL – KERÄTTYJEN TIETOJEN ANALYSOINTI	24
4.2 KAHDEKSAS ASKEL - KEHITYSTOIMENPITEIDEN MÄÄRITTÄMINEN JA TOIMEENPANEMINEN	25
5. PROSESSIN ONNISTUMISEN ARVIOINTI	27
5.1 YHDEKSÄS ASKEL - KEHITYSPROJEKTILLA SAAVUTETTUIJEN HYÖTYJEN ARVIOINTI	27
5.2 ONNISTUNEEN KEHITYSTARVEKARTOITUKSEN TUNNUSMERKIT	28
6. POPKATU – ESIMERKKI TOTEUTETUSTA KEHITYSPROJEKTISTA	29
6.1 KEHITYSPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT	29
6.2 KEHITYSTARVEKARTOITUKSEN MERKITYKSET KEHITTÄMISPROSESSIEN YMMÄRTÄMISELLE	30
7. YHTEENVETO	32
7.1 TYÖN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN	32
7.2 TYÖN AINEISTON SOVELLETTAVUUS JATKOSSA	33
LIITTEET	36

1. JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tarkoitettu puheenvuoroksi tapahtumien kehittämistyön tärkeydestä. Se on tarkoitettu herättämään keskustelua kehitystoiminnan merkityksestä tapahtumille. Työlle on tilausta, sillä tapahtumien kehittämistoimintaa ei ole ammattikirjallisuudessa käsitelty paljonkaan. Monilla aloilla kehitystoiminta on noussut oleelliseen osaan organisaatioiden toimintaa, mutta tapahtumatuotannon alalla näin ei ole. Tämä johtuu varmasti siitä, että tapahtumia järjestävissä organisaatioissa ei tapahtumien kehittämistoimintaa arvosteta riittävästi. Ajattelu pohjautuu paljolti virheiden korjaamiseen, eikä mahdollisuuksien löytämiseen. Tietoisuus tästä on ollut tämän työn tekemistä motivoiva tekijä. Haluan tämän työn kautta omalta osaltani osoittaa kehitystoiminnan merkitystä alalle.

Lähestyn tapahtuman kehittämisprosessia tutkimuksellisesta näkökulmasta. Tavoitteenani on tuottaa uutta tietoa tapahtuman kehittämisprosessin etenemisestä, ja sen pohjalta tarjota konkreettinen menetelmä jolla oman tapahtuman kehittämisessä pääsee alkuun. Menetelmää suunniteltaessa pääpaino on ollut siinä, että sitä voidaan soveltaa monipuolisesti erilaisten tapahtumien kehittämiseen. Ajatuksena on ollut muodostaa eräänlainen malli tapahtuman kehittämisen etenemisestä.

Lähtökohtaisena työhypoteesinani on tätä työtä tehdessä ollut ajatus siitä, että ”tapahtuma kehittyy aina, vaikka kehityksen suuntaa ei olisi linjattukaan”. Toisena työhypoteesina on ollut ajatus siitä, että ”ei ole samantekevää miten tapahtumaa kehitetään, menetelmissä on eroa”. Yhdistettäessä hypoteesit toisiinsa saadaan lähtökohdaksi työlle se, että tapahtuma kehittyy ilman erillistä kehittämistyötäkin, mutta tulokset ovat huomattavasti parempia, kun kehittämiseen panostetaan. Erityisesti jälkimmäisen näistä aion osoittaa tämän työn avulla todeksi. Aineistona olen työssäni käyttänyt kehittämistoimintaan ja tapahtumatuotantoon liittyvää kirjallisuutta. Jotta asian käsittely ei jäisi ainoastaan teoria- tasolle, tuon työhön käytännön näkökulmaa kesällä 2009 Popkatukaupunkifestivaalille toteuttamani kehitystarvekartoituksen aikana hankituista kokemuksista.

Tämän työn tavoitteena on luoda kuva tapahtumien kehittämisprosessista ja siinä käytettävistä kehittämismenetelmistä. Lopputuloksena esittelen yhdeksästä askelesta koostuvan tapahtumien kehittämismenetelmän.

2. KEHITTÄMISTOIMINNAN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Miksi tapahtumaa on kehitettävä?

Kehittämisessä on kyse konkreettisesta toiminnasta, jolla tähdätään selkeästi määriteltyyn tavoitteeseen. Kehittämistoiminnan lähtökohdat, kohteet ja toimitavat vaihtelevat huomattavasti eri kehitysprojekteissa. Yhteistä kaikille kehitysprojekteille on se, että ne tähtäävät poikkeuksetta muutokseen. Toimintaa ohjaa tavoitteellisuus – ajatus jostakin lisäarvoa organisaation toiminnalle antavasta asiasta. Kehittämistoimintaan organisaatiota voi kannustaa omassa toiminnassa havaitut puutteet, tai visio jostakin tulevasta. (Toikko & Rantanen 2009, 14–16.) Tapahtumajärjestäjälle tapahtuman jatkuva kehittäminen on välttämätöntä, jotta tapahtuma pysyisi hengissä. Tapahtuma kuitenkin kehittyy vaikka sitä ei järjestelmällisesti kehitettäisikään. Tällöin se pikemminkin ajelehtii päämäärättömästi – ja on hyvin pitkälti sattumien varassa. Tapahtuman kehittämisen tulisi olla elossa pysymisen väline. Sen ei tulisi olla mikään suurten tapahtumien yksinoikeus, vaan myös pienten tapahtumien pitäisi uskaltaa järjestelmällisesti kehittää toimintaansa.

Tapahtumia kehitetään hyvin pitkälti tiedostamattomasti. Jokainen tapahtuman järjestäjä tekee yhteenvedon tapahtuman onnistumisesta vähintään kerran vuodessa - pääsääntöisesti järjestetyn tapahtuman jälkeen. Tällöin arvioidaan lähinnä mitkä asiat tapahtumassa onnistuivat ja mitkä eivät. Tapahtuman toimintojen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien arviointi unohdetaan helposti. Tapahtuman jälkeinen yhteenveto antaa ensisijaisesti vastauksia käytännön järjestelyjen toimivuudesta ja logistisista kysymyksistä. Se ei pysäytä miettimään miten asioita tehdään, ja miten eri osapuolet näkevät asiat suuressa kuvassa. Näiden keskustelujen pohjalta pyritään korjaamaan lähinnä tapahtuman aikana käytän-

nön toteutuksessa pieleen menneet asiat. Toiminnan jatkuvuuden kannalta välttämättömät asiat korjataan, mutta kaikkien tehojen irtiottamista tuotantoorganisaatiosta ei tällä toiminnalla saavuteta. Keskitytään ongelmiin, vaikka samoilla voimavaroilla voitaisiin etsiä mahdollisuuksia. Vuoropuhelu ei toteudu muutamalla kyselylomakkeella ja pikaisella palaverilla tapahtuman jälkeen. Tarvitaan syvällistä paneutumista organisaation toimintoihin, jotta tapahtuman tila ja mahdollisuudet voidaan selvittää.

Kaikkien tapahtumien pitäisi ottaa kehitystoimintaansa mallia uutta tapahtumaa suunnittelevasta organisaatiosta. Tarkoitan tällä sitä, että jo olemassa olevien tapahtumien järjestäjien pitäisi miettiä samoja kysymyksiä säännöllisesti, joita joudutaan miettimään uutta tapahtumaa suunniteltaessa. Puhutaan siis toisaalta uudistumiskyvystä, ja toisaalta varastamisesta. Uutta tapahtumaa suunnitteleva organisaatio ”varastaa” malleja toimintaansa muilta tapahtumilta. Toisaalta ne luovat myös uutta, uusien sisältöjen ja toimintatapojen muodossa. Juuri näitä asioita pitäisi jokaisen tapahtumajärjestäjän pohtia säännöllisesti kehittyäkseen. Organisaation tila pitäisi saada sellaiseksi, ettei kaikki aika menisi edellisen vuoden tapahtuman virheiden korjaamiseen vuodesta toiseen. Toimintaketju pitäisi saada juuri päinvastaiseksi – tapahtuman kehityksessä pitäisi olla niin hyvin sisällä, että resurssit voi keskittää tulevaisuuden mahdollisuuksiin, ei vuodesta toiseen toistuvien virheiden korjaamiseen.

Kehittämistoiminnalle lähtökohta syntyy joko selvästi esiin tulevasta ongelmasta, tai vaihtoehtoisesti tulevaisuuteen liittyvästä visiosta (Toikko & Rantanen 2009, 57; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 12–14). Kaikilla tapahtumia järjestävillä organisaatioilla on visio mietitty tarkasti, mutta onko järjestäjä kysynyt koskaan muiden sidosryhmien näkemystä – tai edes vaivautunut kertomaan muille omia näkemyksiään tapahtumasta? Ei riitä, että järjestävällä organisaatiolla on tietty visio, jos sidosryhmät eivät edes tiedä mikä tämän vision sisältö on. Jos tapahtuman tila halutaan pitää vakaana, on kaikkien oltava tietoisia tapahtuman toiminta-ajatuksesta ja suunnasta johon tapahtumaa on tarkoitus viedä.

Kehittämistoiminnalle tarvitaan aina syy – ja syitä kehittämiseen löytyy jokaisesta tapahtumaa järjestävästä organisaatiosta. Toisille se on toiminnan linjaaminen pitkällä aikajänteellä, toisille markkinoinnin tehostaminen. Oleellista on, että kehitystoiminnalle on asetettu selkeä päämäärä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 26–27; Toikko & Rantanen 2009, 57). Ilman asetettuja tavoitteita ei voida puhua järjestelmällisestä kehittämisestä. Kehitysprojektin käynnistäminen kertoo organisaation halusta oppia kehittämistyön avulla. Tällöin voidaan myös puhua kehittämispohjaisesta oppimisesta. (Ojasalo ym. 2009, 15.) Tavoitteellisesti tapahtuman kehittämiseen suhtautuva organisaatio ei päästä tapahtumaa ajelehtimaan päämäärättömästi, vaan toimii kehitystarvekartoituksen ja harkinnan pohjalta. Käytännössä täydellisesti kehittämispohjaiseen oppimiseen luotavia tapahtumia voivat olla vain ne, joiden toiminta on vakiintunutta - eli tapahtumaa järjestetään säännöllisesti vuodesta toiseen.

2.2 Kehittämistoiminnan erityispiirteet tapahtumatuotannossa

Jokaisella alalla on omat erityispiirteensä - puhuttiinpa sitten organisaation tehtävistä, tai organisaatorakenteista. Alan erityispiirteet asettavat haasteita paitsi kehitystoiminnalle, ovat myös monesti jo itsessään hyvä kuvaus alan ongelmista. Tapahtumatuotannossa on havaittavissa kehitysprosessin kannalta useita oleellisia erityispiirteitä. Ensimmäisenä näistä esiin nousee tapahtumia järjestävän organisaation toimivuoden poikkeuksellinen kiertokulku. Koko vuoden työ tähtää tapahtumaan – yhteen tapahtumaviikonloppuun, päivään tai viikkoon. Joka vuosi organisaatio tekee töitä sen eteen, että tapahtuma onnistuisi erinomaisesti. Vuosi on siis karkeasti jaettu kahteen osaan; uuden tapahtuman järjestämiseen ja itse tapahtumaan. Tapahtuma on toimivuoden huippu, johon kaikki toiminta on tähdätty. Miten voidaan kehittää sellaisen organisaation toimintaa, joka elää valtaosan vuodesta hiljaiseloa, kunnes aktivoituu joitakin kuukausia ennen varsinaista tapahtumaa?

Toisena tärkeänä erityispiirteenä esille nousee käytettävä työvoima ja organisaatorakenne. Monissa tapahtumissa suuri osa työstä toteutetaan vapaaehtoisten voimin. Tämä on piirre, joka ei voi olla vaikuttamatta tapahtuman kehittä-

misprosessiin. Vaikka tapahtumilla olisikin talkootyöläisten lisäksi mukana myös palkattua työvoimaa, eivät hekään ole välttämättä palkkalistoilla koko vuotta. Suurimmilla tapahtumilla voi olla ympärivuoden palkattua henkilökuntaa jonkin verran, mutta yleensä tällaisissakin organisaatioissa talkoolaisten rooli on tärkeä tapahtuman toteutumisen kannalta. Tämän lisäksi suurin osa tapahtumia järjestävistä organisaatioista on voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä. Niille nollatulokseen pääseminen tapahtuman osalta on monesti jo riittävä tulos. Vaikka alalla on paljon ammattilaisia, pyörii valtaosa toiminnasta vapaaehtoisten panoksella talkootyönä. Miten voidaan kehittää sellaisen organisaation toimintaa, jolla ei ole palkattua työvoimaa juuri lainkaan ja toiminta perustuu suurilta osin vapaaehtoisuuteen?

Kolmantena erityispiirteenä voidaan nähdä voimakkaasti erilaisiin tuki- ja kohdeavustuksiin perustuva organisaation toimintatapa. Ilman erilaisia tukimuotoja, kuten kuntien, valtion tai erilaisten säätiöiden rahoituksia, ei tapahtumia järjestettäisi lähellekään nykyisessä laajuudessaan. Sekä laatu, että määrä kärsisivät. Finland Festivalin omille jäsentapahtumilleen tekemän tutkimuksen mukaan 31 % tapahtumien tuloista tulee ulkopuolisista tukilähteistä ja 69 % oman toiminnan tulona. Merkittävimpiä tukijoita tapahtumille ovat valtio ja kunnat, sillä tapahtumien tuloista 23 % tulee niiltä. Lipunmyynnistä tapahtumat saavat noin 42 % kaikista tuloistaan. (Finland Festivals 2009.) Jos siis ajatellaan, että 42 % tuloistaan tapahtuma saa käyttöönsä vasta hieman ennen tapahtumaa tai sen aikana, nousee tukien arvo entisestään. Lipputulossa voi myös olla eri vuosina vaihtelua, jolloin tukien arvo entisestään kasvaa. Puhumattakaan tapahtumista, joissa lippituloja ei ole ollenkaan. Miten voidaan kehittää organisaatiota, jolla ei ole säännöllisiä tuloja, vaan toiminta pohjaa erilaisista tuki- ja kohdeavustuksista saatuihin tuloihin?

Neljäs esille nouseva erityispiirre on suuri yhteistyökumppaneiden määrä. Tapahtumien järjestelyissä on mukana yleensä lukuisia paikallisia yrityksiä osittain liikkeellä puhtaasti mesenaattimielellä – osittain taloudellisessa hyötymistarkoituksessa. Kaikilla yhteistyökumppaneilla on kuitenkin mielipide siitä, mihin suuntaan tapahtuman haluttaisiin kehittyvän. Päätöksenteko vaikeutuu mitä enemmän ihmisiä on päättämässä. Jos yhteistyökumppaneilla ja tapahtuman järjestä-

jillä ei ole yhteneväinen näkemys tapahtuman tulevaisuudesta, on vaara että tapahtumalla on mukana ”väärää” yhteistyökumppaneita – eli yhteistyökumppaneita, joiden ajatukset eivät käy yksiin tapahtuman järjestäjän kanssa. Miten jopa useiden kymmenien yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyötä tekevän organisaation toimintaa voidaan kehittää, kun otetaan lisäksi huomioon kaikki edellä mainitut erityispiirteet? Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta toimintaympäristön olevan äärimmäisen haasteellinen.

Erytispiirteiden ymmärtäminen on välttämätöntä, jotta voidaan löytää parhaat menetelmät tapahtumien kehittämiseen. Ne kertovat myös suunnasta, josta kehitettävää voi löytyä. Ongelmien löytäminen on kehitystoiminnassa avainasemassa. Tämän vuoksi kehittämistyön toteuttaminen vaatii alan tuntemusta – toisin sanoen ammattitaitoa. Alan erityispiirteet kertovat omalta osaltaan suunnasta, josta kehitettävän organisaation kehityskohteita voi löytää.

2.3 Kehitystarvekartoituksen eteneminen

Hyvin toteutetussa kehitysprosessissa kaikki organisaation toiminnot käydään järjestelmällisesti läpi ja vasta tämän jälkeen suunnitellaan konkreettiset toimet kartoitetun tiedon pohjalta. Itse kehitysprosessin voi jakaa kahteen osaan: kehitystarvekartoitusvaiheeseen, jossa kerätään ja analysoidaan tietoa tapahtumasta ja sen pohjalta määritetään toimenpide-ehdotuksia tapahtumalle - ja toteutusvaiheeseen, jossa kartoituksen pohjalta löydetyt puutteet pyritään korjaamaan toimenpide-ehdotuksessa kuvatulla tavalla. Kehitystyössä asioita on kyettävä tarkastelemaan pitkällä aikajänteellä. Puhuttiinpa sitten kehittämishankkeesta tai säännöllisestä kehittämisestä, on kehitystoiminnan aikatauluttaminen tärkeää. Kehittämisprosessin eteneminen on luontevaa kun kehittämisestä vastaava henkilö on perillä organisaation toiminnoista. Tämän mahdollistamiseksi on heti kehitysprosessin alussa organisaation tilasta pyrittävä luomaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva.

Kehitystoiminnan etenemistä kehitystarvekartoitusvaiheessa voidaan kuvata nelivaiheiseksi. Aluksi määritetään tapahtumalle tavoite ja visio, joka on kehitys-

toiminnan tavoitteena. Tehtävänä on myös löytää ne asiat, jotka estävät tavoitteen toteuttamisen. Tämän jälkeen on kyettävä löytämään ratkaisumallit havaittujen esteiden ohittamiseen. Varsinainen toteutusvaihe käynnistyy tämän jälkeen, asetettujen toimenpiteiden mukaisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 105.) Tapahtuman kehittämisprosessissa on siis tärkeä kysyä: millainen tapahtuma on tällä hetkellä ja millainen sen halutaan olevan tulevaisuudessa? Seuraava vaihe on miettiä mitkä asiat estävät tapahtuman kehittymisen kohti haluttua suuntaa? Lopuksi kehittämisprosessista vastaava henkilö joutuu miettimään ehdotuksen toteutettavista kehitystoimenpiteistä – eli tekee ehdotuksen siitä, miten toimintaa saadaan ohjattua tavoitteen mukaiseen suuntaan. Tämä toimii lähtölaukauksena toteutusvaiheeseen. Tapahtuman kehittämisprosessin eri vaiheille ominaisia kysymyksiä on nähtävissä liitteessä 1.

Kehittämisprosessin aikana muodostuu useita aineistoja, joita tulee arvioida jo prosessin aikana. Kerätyn aineiston pohjalta toimintaa ja sen lähtökohtia ja tavoitteita pohditaan kriittisesti. Aineistoja tulisi kerätä siksi, että niiden avulla kehittämistoimintaa pystyy tarvittaessa täsmentämään. (Toikko & Rantanen 2009, 82–83.) Jos siis kehitystarvekartoituksen aikana kehitysprosessille asetetut tavoitteet näyttävät epärealistisilta tai muuten väärin asetetuilta, voidaan tavoitteita korjata kerätyn aineiston perusteella. Eli sen lisäksi, että kehitystoiminnasta vastaava henkilö joutuu miettimään organisaation kehityskohteita, joutuu hän myös arvioimaan koko prosessin ajan sitä, ovatko kehitysprosessille asetetut tavoitteet samassa linjassa kerätyn aineiston kanssa.

3. KEHITYSTARVEKARTOITUS

3.1 Kehitysmenetelmien valinta

Varsinaisen kehitystarvekartoituksen alussa kehittämisprosessille tulee asettaa alustavat tavoitteet (Ojasalo ym. 2009, 24). Asetettujen tavoitteiden pohjalta puolestaan on luontevaa lähteä rakentamaan menetelmiä, joilla tietoa kerätään. Kehitystarvekartoituksen tehtävä on kerätä kaikki sellainen tieto tapahtumasta

ja mukana olevista sidosryhmistä, jolla on merkitystä kehitystoimenpiteiden kannalta. Ei ole samantekevää millä tavalla – ja keneltä – nämä tiedot kerätään. Kehitystarvekartoituksen menetelmiä valittaessa on valintaperusteina käytettävä tietoa siitä, mitä kartoituksella halutaan saavuttaa. Toisaalta, on myös otettava huomioon alan erityispiirteet menetelmiä valittaessa. Lähes poikkeuksetta kehitystoimet ainakin sivuavat tapahtuman tulevaisuutta. Tapahtuman järjestäjä haluaa hahmottaa tapahtuman todennäköisen tulevaisuuden (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 80–81). Tämä on ymmärrettävää, sillä kaikki tapahtumaa järjestävän organisaation toimet tähtäävät tulevan tapahtuman onnistumiseen. Selvitäessään eri sidosryhmien näkemyksiä tapahtuman tulevaisuudesta, tapahtuman järjestäjä itse asiassa hakee vahvistusta omalle visiolleen. Hän haluaa selvittää, näkevätkö muut sidosryhmät tapahtuman samalla tavalla. Tapahtumaa ei pitäisi kuitenkaan kehittää pelkästään tulevaisuuden arviointiin perustuvasta katsannosta. Vaikka kehitysprojektin tavoite voikin olla useamman vuoden päässä, on silti elettävä tätä päivää. Pelkästään tulevaisuuden visioilla ei kehitetä yhtään tapahtumaa. Ne antavat päämäärät joita organisaatio tavoittelee. Tästä syystä paras tulos saavutetaan keskittymällä sekä tämän hetken tilanteeseen, että tulevaisuuden tavoitteisiin. On löydettävä ne toimintatavat, joilla tämän päivän tieto ja resurssit on valjastettavissa tulevaisuuden vision tavoitteiluun.

Keskeistä kehitystyön onnistumisen kannalta on käytettävien menetelmien moninaisuus. Eri menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi monipuolisesti tietoa ja monenlaisia näkökulmia. Menetelmät tulisi valita tapauskohtaisesti riippuen siitä, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. Kehitysprosessia voidaan lähestyä joko fakthanäkökulmasta tai tulkinnallisesta näkökulmasta käsin. Erilaiset dokumentit edustavat fakthanäkökulmaa - havainnointi puolestaan tulkinnallista näkökulmaa. (Toikko, Rantanen 2009, 141–142; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 40.) Tapahtumaa kehitettäessä kummallekin näkökulmalle on paikkansa ja aikansa. Esimerkiksi tiedot menneiden vuosien budjettiarvioista ja toteutuneista budjeteista ovat arvokkaita. Ne kertovat tapahtuman taloudellisesta tilasta paljon. Havainnoimalla puolestaan organisaation toimintoja tapahtumassa, voidaan vahvistaa haastattelussa ilmi tulleita näke-

myksiä. Jos käytävissä menetelmissä suositetaan ainoastaan toista lähestymistapaa, jää kokonaiskuva tapahtumasta puutteelliseksi.

Käytettävät menetelmät riippuvat täysin kehitystoiminnan tavoitteista ja tapahtuman tilasta. Joskus kehittämistoimet halutaan kohdistaa tiettyihin yksityiskohtiin, joskus tapahtumaa halutaan tarkastella isompana kokonaisuutena. Vaikka yleispätevien menetelmien luetteleminen onkin tästä syystä vaikeaa, esittelen yhden menetelmä kokonaisuuden, jota käyttämällä tapahtuman toiminnoista saadaan kerättyä kehitystoiminnalle oleellinen tieto. Olen jakanut kehitysprosessin etenemisen yhdeksään askeleeseen, joiden toteuttamisen jälkeen tapahtuman kehittämisprosessi on suoritettu.

3.2 Ensimmäinen askel – Organisaation rakenteisiin tutustuminen

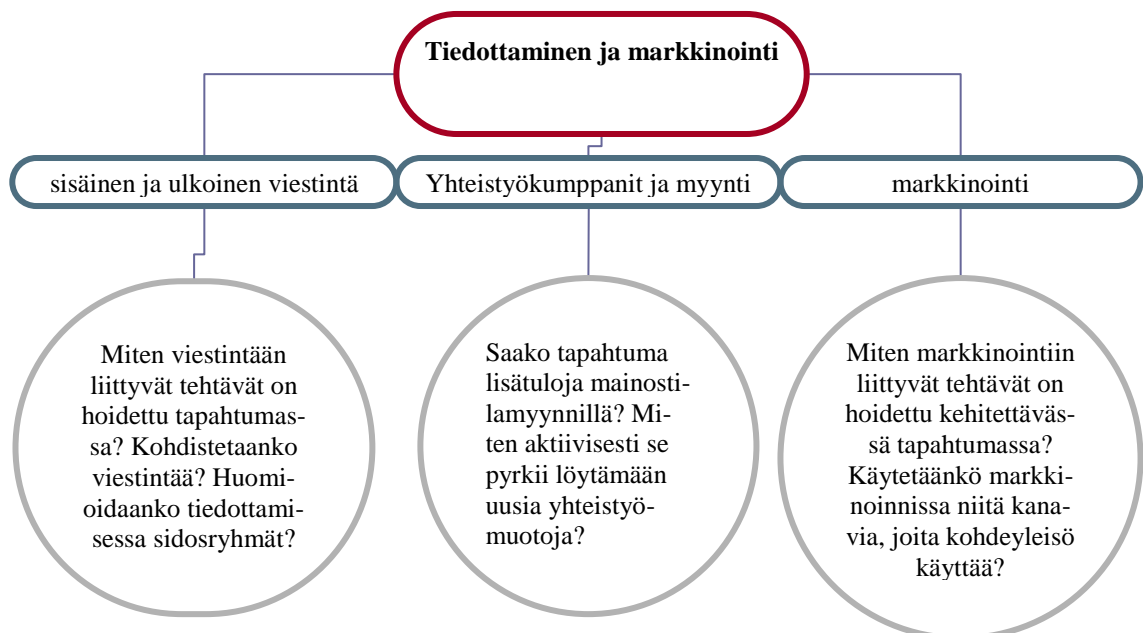
Kartoitusvaihe käynnistyy luontevasti tapahtuman organisaatorakenteeseen tutustumalla. Tapahtumasta ja sitä järjestävän organisaation toiminnoista muodostettu yleiskuva on tärkeä. Puutteelliset tai virheelliset tiedot organisaatiosta voivat kostautua myöhemmin kehitysprosessin aikana, ja pahimmillaan jopa vaikuttaa kehitysprojektin laatuun. Organisaatorakenteet ovat tavalla tai toisella aina avainasemassa kehitysprojektissa. Kehitystoiminnan tavoitteet on monesti kohdistettu joko organisaation toimintojen kehittämiseen tai organisaatorakenteiden uudelleen järjestelyihin (Toikko & Rantanen 2009, 14). Molemmissa tapauksissa organisaation tuntemus on välttämätöntä. Miten siis voidaan selvittää organisaation toiminnot järkevästi – ottaen huomioon alan erityispiirteiden asettamat haasteet?

Organisaation rakenteen selvittämiseen paras väline on toiminnan pilkkominen osa-alueisiin. Olen päätenyt jakamaan tapahtumia järjestävän organisaation toiminnot seuraaviin osa-alueisiin:

1. *tiedottaminen ja markkinointi*
2. *henkilöstö- ja taloushallinto*
3. *ohjelma*

Jaon tarkoitus on esittää organisaation oleelliset toiminnot sopivan kokosiin kokonaisuuksiin jaettuna. Tällä tavalla voidaan tuoda selkeästi esille organisaation tehtäviä - niitä asioita jotka on hoidettava, jotta tapahtuma toteutuisi. Koska valtaosa alan toiminnasta perustuu vapaaehtoistoimintaan, on siitä johtuen hyvin moni tapahtumia järjestävä organisaatio rakenteeltaan yksinkertainen ja vapaaehtoisten ylläpitämä. Tämän takia lähestynkin organisaation tehtäviä tarkastelemalla organisaation toimintakokonaisuuksia. Vapaaehtoisvoimin toteutetuissa tapahtumissa voivat eri organisaation tehtävistä vastata eri vuosina eri henkilöt. Siksi on tärkeää, että organisaation eri toiminnoilla on selkeät toimintatavat ja toiminta on aikataulutettu.

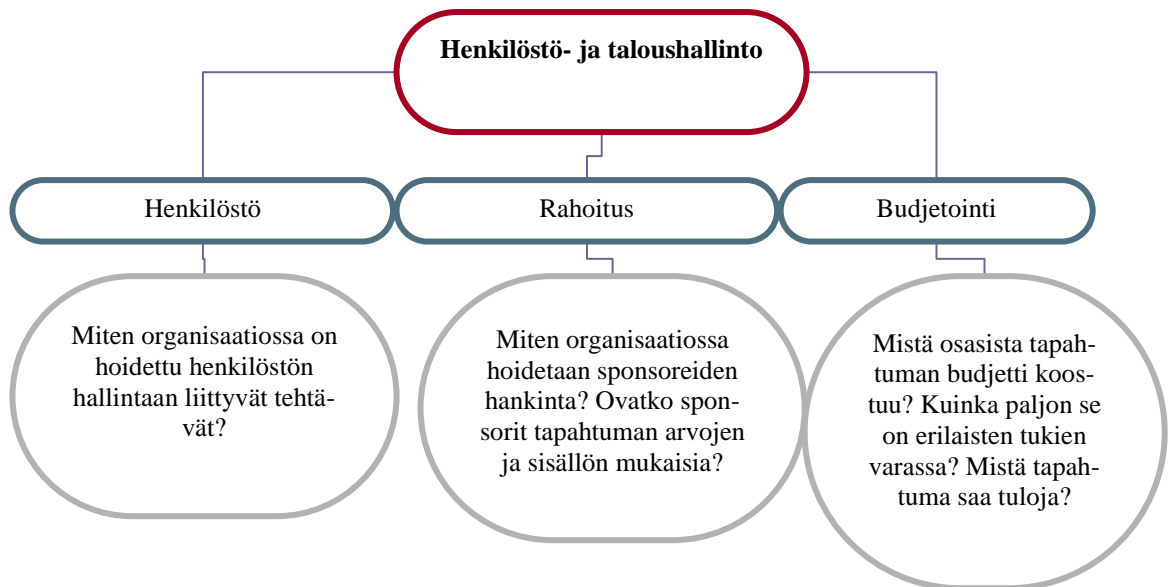
Tuon seuraavaksi tarkemmin esille eri osa-alueisiin kuuluvia toimintoja ja esimerkkejä mahdollisista kehityskohteista niissä. Jokainen tapahtuma on erilainen, ja siitä syystä yleispätevien ongelmien – saati ratkaisumallien – esiintuminen on mahdotonta. Tässä yhteydessä näen kuitenkin tarpeelliseksi nostaa joitakin mahdollisia ongelmia esille, jotta osa-aluejaon merkitys koko kehitysprosessille selkeytyisi.



Kuvio 1. Tiedottaminen ja markkinointi

Tiedottamisen- ja markkinoinnin osa-alueeseen kuuluvat kaikki tiedonkulkuun, markkinointiin ja yhteistyökumppaneihin liittyvät organisaation tehtävät. Osa-alueen tehtävän voisi tiivistää mielikuvien luomiseksi ja myynnin edistämiseksi. Käytännön toimia voivat olla mm. uusien yhteistyökumppaneiden hankinta, markkinoinnin kohdistaminen, yhteistyömuotojen suunnitteleminen, lippujen myyminen ja organisaation sisäinen viestintä. Osa-alueen tehtävä on tehdä myyminen tarpeettomaksi, ja toisaalta luoda lisäarvoa uusille ja olemassa oleville yhteistyökumppaneille.

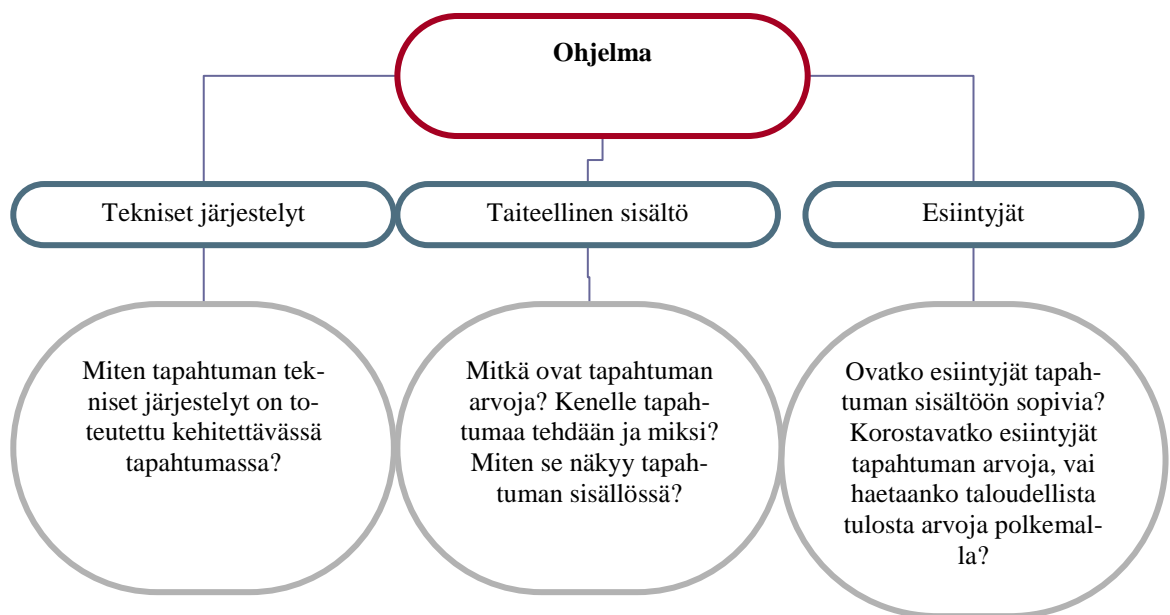
Mikäli tämän osa-alueen toiminnoissa on ongelmia, näkyvät ne yleensä tapahtuman näkyvyydessä tavalla tai toisella. Osa-alueen kehityskohteita voivat siis olla esimerkiksi: markkinoinnin kohdistamisen ongelmat, viestinnän aikataulutuksen ongelmat tai yhteistyökumppaneiden hankinnan ongelmat.



Kuvio 2. Henkilöstö- ja taloushallinto

Henkilöstö- ja taloushallinto osa-alueeseen kuuluvat kaikki henkilöstön hallintaan ja talouden hallintaan liittyvät tehtävät. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi talkoolaisten rekrytointi, työntekijöiden koulutus ja budjetointi. Osa-aluetta voisi kuvata tapahtuman toiminnan mahdollistajaksi.

Mikäli tämän osa-alueen toiminnoissa on ongelmia, näkyy se käytännössä tapahtuman taloudellisessa tilassa. Osa-alueessa esiintyvät kehityskohteet liittyvät tavalla tai toisella rahoitukseen. Esimerkkejä tällaisista ongelmista voivat olla: budjetoinnissa epäonnistuminen, sponsoreiden hankinnan ongelmat tai nousseet palkkakustannukset. Tämän osa-alueen toimintojen vakaa toiminta on tapahtuman tulevaisuuden kannalta välttämätön. Ongelmat henkilöstössä tai rahoituksessa voivat aiheuttaa pahimmillaan jopa tapahtuman kuolemisen. On todennäköistä, että kehitystarvekartoitusta tehdessä suurin osa ongelmista liittyy vahvasti juuri tähän osa-alueeseen. Tämä johtuu suurilta osin siitä, että puitteet saa aina hankittua rahalla, mutta rahaa toimintaan on ensin saatava jostain. Tämän osa-alueen tehtävät vaativat tekijältään eniten ammattitaitoa.



Kuvio 3. Ohjelma

Ohjelma -osa-alueeseen kuuluvat tapahtuman ohjelman toteuttamiseen konkreettisesti vaikuttavat asiat, kuten tapahtuman tekniset järjestelyt – äänentoisto, esiintyjien rekrytointi ja tapahtuman taiteellisen sisällön linjaus. Puhutaan siis tapahtuman ytimestä - sen sisällöstä.

Mikäli tämän osa-alueen toiminnoissa esiintyy ongelmia, näkyy se tapahtuman järjestelyissä. Ongelmat voivat näkyä mm. äkillisinä muutoksina ohjelmassa -

esiintyjien myöhäisenä perumisena, tai tapahtumapaikan järjestelyjen toimivuuden puutteina.

Organisaation päivittäisessä työskentelyssä kaikki osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Usein samat henkilöt tekevät töitä kaikista osa-alueista. Kehittämistoiminnassa tarkempi rajaaminen on kuitenkin tärkeää. Jakamalla tapahtuman tuotantoprosessin sopivan laajoihin osa-alueisiin, tapahtuman järjestelyjä on helppo arvioida yksityiskohtaisesti.

Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa jakaa organisaatio eri osa-alueisiin. Esimerkiksi tapahtumien liiketoiminnan kehittämiseen erikoistunut CreaMentors Oy jakaa internetsivuillaan tapahtumaorganisaation *tapahtuman sisältötuotantoon, tekniseen tuotantoon, kaupalliseen tuotantoon ja tapahtuman johtamiseen*. Sisältötuotantoon kuuluvat mm. tapahtuman ohjelmasisällöt. Tekniseen tuotantoon kuuluvat mm. logistiset ratkaisut, tekniset laitteet ja tapahtuma alueen suunnittelu. Kaupallinen tuotanto koostuu mm. markkinoinnista, myynnistä ja sponsorihankinnasta. Tapahtuman johtaminen puolestaan koostuu mm. tavoitteiden asettelusta ja ihmisten tekemisen johtamisesta. (CreaMentors Oy 2010.) Suurimmat erot oman jakoni ja CreaMentors Oy:n jaon välillä löytyvätkin pääasiassa tuotannon osa-alueiden nimeämisestä. Sisällöt kummasakin jaottelussa ovat päällisin puolin samat. Itse en ole nostanut johtamista omaksi kokonaisuudekseen selkeästi syystä. Mielestäni niin kauan kun organisaation ylläpidosta vastaavat vapaaehtoiset, on tärkeä keskittyä vain ja ainoastaan toimintojen tehostamiseen ja niiden aikatauluttamiseen. Vasta ammattilaisten johtamisissa tapahtumissa osa-alueiden johtamisen arviointi nousee olennaiseksi kokonaisuudeksi.

Tekipä organisaation osa-alueisiin jakamisen miten tahansa - tärkeää on, että jaottelu kattaa kaikki organisaation toiminnot – ja että sillä päästään hahmottamaan organisaation toimintoja syvällisesti. On esitetty, ettei tapahtumaorganisaatiota tulisi kuvata edellä käyttämälläni ”puumallilla”, koska se ei esitä tapahtumaorganisaation käytännön tehtäviä kovinkaan hyvin (Iiskola-Kesonen 2004, 33). Näen kuitenkin asian hieman toisin. Kehittämistoiminnassa oleelliseksi ei nouse tieto niinkään yksittäisistä tehtävistä, vaan sen sijaan on ymmärrettävä

tehtäväkokonaisuudet joiden on toimittava, jotta tapahtuma voisi ylipäättään toteutua. Tähän tehtävään soveltuu parhaiten organisaation toimintojen kuvaaminen ”puumallilla”.

Ennen kaikkea osa-aluejako on väline organisaation toimintojen hahmottamiseen. Kaikki osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, eikä niitä siitä syystä tulisi käsitellä liiaksi erillään. Luotettava yleiskuva - eräänlainen läpileikkaus – jaottelulla on mahdollista saada. Sen avulla tapahtuman taustalla olevan organisaation vahvuudet ja heikkoudet ovat selvimmin nähtävissä, ja näin ollen kehitysprosessia on helpompi suunnitella pidemmälle. Kehitettävän organisaation rakenteisiin tutustuminen tulisi tehdä huolellisesti heti kehitystarvekartoituksen alussa.

Osa-aluejakoa voi käyttää välineenä kehitysprosessin kyselyitä ja haastatteluja suunnitellessa. Oleellista on huolehtia, että esitettäessä eri sidosryhmille kysymyksiä tapahtuman kehitystarvekartoituksen aikana, on kysymykset suunniteltu siten, että ne läpi käyvät kaikki osa-aluejaossa mainitut kokonaisuudet. Näin toimittaessa tapahtuman kehittämistä vastaava henkilö käy varmuudella kaikki organisaation oleelliset toiminnot läpi, ja mitään oleellista kokonaisuutta ei jää kehitystarvekartoituksen ulkopuolelle.

3.3 Toinen askel – Tapahtuman sidosryhmien kartoittaminen

Kehittämisprojektin lähtötilanteen selvittämiseen soveltuu hyvin kysely. Se voidaan toteuttaa joko paperisella tai sähköisellä lomakkeella. Kyselyä suunniteltaessa on hyvin tarkkaan mietittävä, mitä tietoa kehittäjä tarvitsee (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41). Tapahtumaa kehitettäessä on oleellista ymmärtää tapahtuman palveluajatus: miksi tapahtumaa järjestetään, kenelle sitä järjestetään, mitä tapahtumassa tarjotaan ja kuinka asiakasta kohdellaan (Liskola-Kesonen 2004, 18–19). Jokainen sidosryhmä katsoo tapahtumaa omasta näkökulmastaan, joten jo pelkästään tapahtuman peruslähtökohdista voi syntyä näkemuseroja. Osa sidosryhmistä voi olla tarjoamassa tapahtumalle esimerkiksi

oheispalveluja, ja näin ollen heidän näkökulmansa tapahtumasta voi poiketa huomattavasti tapahtuman järjestäjän näkökulmasta.

Kyselyn perusjoukon ja otoksen määrittäminen on mietittävä tarkkaan, jotta kyselystä voidaan tehdä johtopäätöksiä ja pohtia tulosten yleistettävyyttä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41.) Koska tapahtumien järjestelyissä voi mukana olla jopa useita kymmeniä eri sidosryhmiä, tulisi tapahtumaa kehitettäessä kysely suunnata sellaisille sidosryhmille, jotka osallistuvat tapahtuman konkreettiseen tekemiseen. Tai vaihtoehtoisesti kyselyn pohjalta voidaan karsia joitakin sidosryhmiä kartoituksen ulkopuolelle. Vaikeuksia voi myös aiheuttaa se, että pahimmillaan tieto tapahtuman sidosryhmistä koko laajuudessaan selviää vasta tutkimuksen edetessä. Tämän takia rajauksessa on keskityttävä tapahtuman toteutuksen kannalta tärkeimpiin sidosryhmiin. Rajausta tehdessä on mietittävä mitkä sidosryhmistä vaikuttavat oikeasti panoksellaan tapahtuman sisältöihin ja toteutukseen. Näiden sidosryhmien välille syntyvät näkemyserot ovat prosessin kannalta se mitä haetaan. Näkemyserot ovat avain kehityskohteiden löytämiseen – ja myöhemmin tapahtuman vision tarkentumiseen. Näihin näkemyseroihin tulee tarttua tarkemmin kehitystarvekartoituksen haastatteluvaiheessa.

3.4 Kolmas askel – Näkökulmia etsimässä

Kyselyn pohjalta kehittäjälle on muodostunut käsitys tapahtumasta; sen vahvuuksista, heikkouksista ja mahdollisuuksista. Tätä tietoa lähdetään seuraavaksi syventämään haastattelemalla tapahtuman toteutuksessa mukana olevien sidosryhmien edustajia. Tavoitteena haastattelussa on selvittää, mitä eri sidosryhmien edustajat tapahtumasta oikeasti ajattelevat. Tähän tarkoitukseen soveltuu parhaiten puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastatteluteemat on suunniteltu etukäteen. Haastattelun painotukset ja kysymysten järjestykset voivat kuitenkin vaihdella haastattelusta toiseen, tilanteen mukaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41–42). Haastattelun avulla on helppo käydä edellä esiteltyä osa-aluejakoa apuna käyttäen, kaikki tapahtuman järjestelyihin liittyvät toiminnot läpi. Selvittää kuka vastaa mistäkin, miten hyvin toiminnot on toteutettu ja mitä kehityskohteita toiminnasta löytyy.

En näe järkeväksi toteuttaa haastatteluja ryhmässä, koska haastattelun tehtävä on löytää näkemuseroja. Suuren joukon yhtäaikainen haastattelu ei kannusta haastateltavia kertomaan omaa näkemystään suoraan, vaan muiden läsnäolo voi vaikuttaa osaltaan mielipiteiden muodostumiseen. Voi myös olla, ettei organisaation ongelmista haluta puhua muiden kuullen. Tästä syystä kannatan ehdottomasti yksilöllistä haastattelua, jolloin myös kysymyksiä voi täsmentää haastateltavan roolin mukaan. Tällöin on myös mahdollista reagoida haastateltavan vastauksiin uusilla täsmentävillä kysymyksillä.

Haastattelua ohjaavat kysymykset voidaan jakaa karkeasti neljään isoon kokonaisuuteen, joilla haetaan vastauksia tapahtuman tilasta:

1. Millainen tapahtuma on tällä hetkellä – mikä on sen identiteetti?
2. Millainen tapahtuman halutaan olevan tulevaisuudessa – mitkä ovat sen tavoitteet?
3. Mikä estää tapahtuman kehittymisen haluttuun suuntaan – mitkä ovat sen kehityskohteet?
4. Miten tapahtumaa ohjataan kohti tavoitetta – millaisia ovat ratkaisumallit esitettyihin ongelmiin?

Käytännön esimerkki kehitysprojektin haastattelun kysymysrungosta löytyy liitteen 2 sivulta 17.

Kun vastaukset edellä esitettyihin kysymyskokonaisuuksiin on hankittu, ja niitä on peilattu edellä esittämäni osa-aluejakoon, tapahtuman kehittäjä on saanut kattavan kuvan tapahtuman tilasta – sen vahvuuksista ja heikkouksista. Koska haastattelu on äärimmäisen tärkeä kehitystarvekartoituksen vaihe, kysymysten suunnitteluun ja vastausten analysointiin kannattaa käyttää aikaa. Saatujen tietojen pohjalta on myös järkevää arvioida miten kehitystoiminta on linjassa alussa asetettujen tavoitteiden kanssa. Arvioimalla kehitystarvekartoituksen aikana saatuja tietoja jo tässä vaiheessa, voidaan kehitysprosessin suuntaa korjata, mikäli esimerkiksi kehitysprojektin toteuttamiseen on löytynyt uusia näkökulmia (Toikko & Rantanen 2009, 114; Pellinen, Huttunen, Lepänjuuri, Seuranen & Ylimartimo 2006, 33).

Oletettavasti haastattelutilanteessa tuotantoryhmän jäsenet vastaavat hyvin samansuuntaisesti, mutta kun kyselyvuorossa ovat muut sidosryhmät alkavat vastaukset muuttua. Tapahtuman järjestäjä ajattelee enemmän taiteellista sisältöä ja nollatulosta, kun taas muut yhteistyökumppanit ajattelevat itselleen tärkeäksi kokemaansa asiaa, kuten markkina-arvoa ja tapahtuman taloudellista kannattavuutta. Näkemysten eron selittää jo yksistään se, että esimerkiksi sponsorit ja yhteistyökumppanit eivät ole tekemässä tapahtumaa välttämättä konkreettisesti – yleensä he tukevat rahallisesti tai muita hyödykkeitä tarjoamalla. Halutessaan he voivat jättäytyä tulevana vuosina pois yhteistyöstä. Juuri tästä syystä yhteistyökumppaneita on järkevää kuulla. Heillä voi olla joitain uusia näkökulmia tapahtuman toteutukseen.

Näkemyksistä, miksi tapahtumaa järjestetään, voi olla hyvinkin erilainen eri sidosryhmien välillä. Tästä syystä eri sidosryhmien näkökulmia tapahtumasta tulisi selvittää. Näin kaikilla sidosryhmillä on mahdollisuus vaikuttaa tapahtuman linjaukseen, ja tehdä työtä saman päämäärän eteen. Mikäli samansuuntaista päämäärää eri sidosryhmien välillä ei ole havaittavissa, on mietittävä onko yhteistyö kyseisessä muodossa pitkällä aikavälillä kannattavaa. Näkemuserot eri sidosryhmien välillä osana kehitysprosessia ovat jopa toivottavia – näin mahdollistetaan mielipiteiden vaihto, josta tuloksena voi olla samansuuntainen näkemys tapahtuman tulevaisuudesta. Kehitysprosessin jälkeen kaikkien sidosryhmien on toimittava yhteisen päämäärän eteen, muuten tapahtuma ajautuu ongelmiin kaikista visioista ja toimintasuunnitelmista huolimatta.

3.5 Neljäs askel – Havainnoimalla tietoja tapahtumasta

Haastattelun ohella havainnointi nousee tärkeään osaan kehitysprosessissa. Havainnoimalla saa kerättyä paljon hyödyllistä tietoa tarkkailemalla todellisia tapahtumia, haastattelujen ja kyselyjen sijaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 42). Tapahtumia kehitettäessä havainnointi toimii erityisesti hyvänä haastatteluiden ”laadun valvontana”. Jos haastatteluissa on kerrottu, että tapahtuman tiedottaminen ei toimi, voidaan tämä väite tarkistaa havainnoimalla asiaa,

esimerkiksi paikallislehdistä tiedotusta seuraamalla. Kaikki tapahtuman teknisiin järjestelyihin liittyvät asiat voidaan tarkistaa havainnoimalla toimintoja paikanpäällä tapahtumassa. Havainnoimalla voidaan myös kerätä arvokasta tietoa eri sidosryhmien välisen yhteistyön toimivuudesta. On voitu esimerkiksi sopia, että tapahtuman viestinnästä vastaa henkilö A, mutta päivittäisessä toiminnassa viestintää hoitaakin henkilö B. Paperilla asiat voivat olla eri tavalla kuin käytännössä. Haastatellut henkilöt ovat voineet antaa liian positiivisen kuvan asioiden toimivuudesta, tai he voivat puhua asioista varmana tietona – myös väärinymmärrykset ovat mahdollisia. Tästä syystä havainnointi on välttämätön osa tapahtuman kehitysprosessia.

Eriyisen arvokkaaksi havainnointi muodostuu tilanteissa joissa tapahtuman kehitystarvekartoitusta tekee henkilö, joka tulee kehitettävän tapahtuman ulkopuolelta. Hänellä ei ole tässä tilanteessa mitään ennakkokäsityksiä organisaation toiminnoista tai eri sidosryhmien välisistä suhteista. Näin ollen hän pystyy muodostamaan käsityksensä vahvasti omiin havaintoihinsa luottaen puolueettomasti. Tapahtuman sisältä tulevan kehitystarvekartoituksen tekijän havainnot ovat myös arvokkaita, mutta on olemassa vaara, että ennakkokäsitykset ja omat mielipiteet vaikuttavat niihin.

3.6 Viides askel – Tietoa tapahtumasta dokumenttien avulla

Organisaation tuottamat dokumentit sisältävät käyttökelpoista tietoa kehittämisen kohteesta. Dokumenttianalyysiä käytetään yleensä yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin. Tämä mahdollistaa lisänäkökulman tapahtuman kehitysprosessiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 43.) Tapahtumien kehittämisprosessissa oleellisia dokumentteja kehitystyön kannalta ovat tapahtuman budjettilaskelmat, tilastot (esim. kävijätilastot), vuosikertomukset (esim. tapahtumaa järjestävän organisaation) ja selvitykset tapahtumasta. Tapahtuman historiaan on myös helppo tutustua vanhojen lehtileikkeiden tai ohjelmalehtisten avulla. Dokumenttianalyysissä käytetyt asiakirjat kertovat kehitettävästä tapahtumasta yksityiskohtia mm. lukuina. Sen avulla saadaan esimerkiksi selville pysyykö tapahtuma suunnitellussa budjetissa, keitä tapahtumassa käy, ja mitä puutteita

tapahtumassa on havaittu tapahtuman jälkeen tehdyissä loppuraporteissa. Dokumenteissa on se etu, että niissä tieto säilyy muuttumattomana. Haastatteluisa ihmiset voivat unohtaa yksityiskohtia jo edelliseltä toimivuodelta, mutta dokumenteissa tiedot säilyvät alkuperäisessä muodossa. Tapahtuman kehityksestä dokumentit kertovat parhaimmillaan paljon hyödyllistä tietoa.

Tapahtuman talouden hallinnan kannalta dokumenttianalyysi kertoo enemmän kuin yksikään haastattelu. Jos käytettävissä on useamman vuoden budjettilaskelmat ja toteutuneet budjetit, on luvuista pääteltävissä miten hyvin tapahtuma on onnistunut toteuttamaan suunniteltua taloutta. Budjeteista on myös nähtävissä monesti tapahtuman kehityssuunta. Kuinka suuri osa tuloista saadaan oman toiminnan tuloina ja kuinka suuri osa erilaisina tukina? Toisaalta budjettiin tutustuminen voi antaa myös ideoita mahdollisista uusista tulonlähteistä.

3.7 Kuudes askel – Tapahtuman toimintatapojen vertaaminen muihin toimijoihin

Benchmarkingissa on kyse oman kehittämisen kohteen vertaamisesta toiseen kohteeseen. Benchmarkingin perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 43–44.) Näppituntumalta arvioituna käytetään benchmarkingia tapahtumien kehittämisessä liian vähän. Kaikki edellä esitetyt tiedonkeruumenetelmät mahdollistavat tiedonsaannin oman tapahtuman sidosryhmiltä. Parhaimmillaan pelkästään se riittää jo kertomaan tapahtuman kehitystarpeista paljon. Uusiakin näkökulmia kuitenkin tarvitaan. Monesti ongelmien kanssa painiessaan tapahtumajärjestäjät pohivat, miten muut samanlaisia tapahtumia järjestävät organisaatiot ovat ratkaisseet jonkin tietyn ongelman. Voisiko sama ratkaisumalli toimia myös omassa tapahtumassa? Kehitystyössä vertailukohteen ei tarvitse olla välttämättä edes samanlainen tapahtuma. Oleellista on löytää vertailulla uusia ideoita ja ratkaisumalleja toimintaan. Jos halutaan kehittää organisaatorakennetta, lienee järkevin keino verrata omia toimintoja suunnilleen samankokoisen tapahtuman organisaatioon. Jos taas kehitystoimien kohde on enemmänkin tapahtuman

sisältöjen kehittämisessä, kannattaa kehityskohdetta etsiä sisällöltään vastaavasta tapahtumasta. Ei siis välttämättä samankokoisesta tapahtumasta.

Kun muualla käytössä olevia toimintoja otetaan omassa tapahtumassa käyttöön, voidaan jopa puhua tiedon ”varastamisesta” (Kettunen 2008, 1-3). Tapahtuman kehittämisessä benchmarking soveltuu erityisesti viimeiseksi kehitystarvekartoituksen vaiheeksi, sen jälkeen kun kaikki aiempi kerätty materiaali on analysoitu. Näin voidaan etsiä sekä puutteita, että ratkaisumalleja peilaamalla oman organisaation toimintoja toiseen tapahtumaan. Kun on tiedossa oman toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet, voidaan suunnata katse muihin tapahtumiin – miten niissä on ratkaistu samaiset ongelmat? Alan erityispiirteet aiheuttavat sen, että monet tapahtumat painivat samojen ongelmien kanssa. Joku on siis voinut löytää jo ongelmaan ratkaisun. Parhaimmassa tapauksessa löydetään kokonaan uusia toimintatapoja organisaation käyttöön. Erityisesti tapahtumille joiden järjestelyistä vastaavat pelkästään harrastelijat, voi ideoiden ”varastaminen” ammattilaisten tuottamista tapahtumista olla äärimmäisen kannattavaa. Toisaalta harrastelijoiden ylläpitämät tapahtumat eivät myöskään yritä sallilla organisaationsa toimintoja yhtä voimakkaasti kuin ammattilaisten pyörittämät organisaatiot, joten niiltä saa myös lähtökohtaisesti ”varastettua” enemmän uusia toimintatapoja omaan käyttöön.

4. TOIMENPITEET TIEDON KERÄÄMISEN JÄLKEEN

4.1 Seitsemäs askel – Kerättyjen tietojen analysointi

Kun kehitysprojekti on edennyt siihen vaiheeseen, että kaikki projektin kannalta oleellinen tieto on saatu kerättyä, on aika analysoida saadut tiedot, ja laatia sen pohjalta yhteenveto kehitysprojektista. Oleellisimmaksi asiaksi yhteenvedossa nousee kehystoimenpiteiden löytäminen. Kaikki käytettävissä oleva tieto on käytävä huolellisesti läpi. On kysyttävä: mitä tiedän organisaatiosta ja sen toimunnoista? Mikä on se punainen lanka, jonka pohjalle kehystoimenpiteet voidaan rakentaa. Missä organisaation osa-alueessa on eniten kehitettävää – ja

aiheuttivatko nämä puutteet konkreettisia ongelmia myös muihin osa-alueisiin? Oleellista on löytää eri sidosryhmien esille tuomat näkökulmat. Toistuvatko tietyt asiakokonaisuudet vastauksissa? Voiko vastausten pohjalta muodostaa erilaisia ryhmiä näkemuserojen pohjalta? Löytävätkö sidosryhmien edustajat joitakin käyttökelpoisia ratkaisumalleja nimeämiinsä ongelmiin – vai jäävätkö ongelmiin ehdotetut ratkaisumallit vain ylimalkaisiksi ehdotuksiksi?

Tietoja analysoidessa arvioidaan samalla tapahtuman ja sitä järjestävän organisaation laatua. Arvioitavana on se mitä tehdään, eli tekninen laatu – ja toisaalta se miten tehdään, eli toiminnallinen laatu (Liskola-Kesonen 2004, 22–23). Tämä asia pätee paitsi tapahtuman sisällöllisiin asioihin, myös organisaation toimintoihin. Eri toimintoja analysoidessa pitäisikin miettiä juuri näitä kahta laadun ulottuvuutta. Miksi tätä asiaa tehdään, miten sitä tehdään, ja ennen kaikkea – miten sitä voitaisiin jatkossa tehdä paremmin?

On myös mietittävä mikä on kehittäjän oma mielipide – miten itse ratkaisisin ongelmat? Tietoja analysoidessa on pyrittävä löytämään vastauksista yhteneväisyydet ja yrittää sen pohjalta miettiä, millaisten toimenpiteiden avulla kehitystoiminnalle asetettuja päämääriä voisi tavoitella.

4.2 Kahdeksas askel - Kehitystoimenpiteiden määrittäminen ja toimeenpaneminen

Kehittämisprosessista vastaavan henkilön on valmistauduttava tekemään omaan päättelyyn pohjautuva ehdotus tarvittavista kehitystoimista. Kehittämissuunnitelmasta vastaava henkilö on ainoa, jolla on koko aineisto käytettävissä ja realistisin näkemys tapahtumasta kokonaisuutena. Projektista vastannut henkilö ei kuitenkaan voi päättää toteutetaanko ehdotetut toimenpiteet – sen päätöksen joutuu tekemään työyhteisö yhdessä. Toimenpiteiden toteuttaminen vaatii sitoutumista. Kaikissa oloissa sitä ei ole riittävästi, jolloin kehittäminen jää todellisuudessa vain ajatuksen asteelle.

Yhteenvedon päätehtävä on vastata toimeksiannossa annettuun tehtävään. Se on tapahtuman tekijöiden ääni – arvio oman toiminnan onnistumisesta. Kehitystoimenpiteiden määrittämistä voi kuvata kehitysprosessin näkyvimmäksi vaiheeksi. Jo kehitysprojektin alussa on projektille asetettu alustavat tavoitteet. Kehitystoimenpiteiden tarkoituksena on mahdollistaa pääsy tavoitteeseen. Juuri tämä on se vaihe prosessissa, jonka pohjalta kehitysprojektia tullaan kiittämään tai haukkumaan vuosien päästä. Kehitysprojektin onnistuminen mitataan helposti sen mukaan, miten paljon konkreettisia ehdotuksia kehittäjä on onnistunut esiin kaivamaan. Asia ei kuitenkaan ole aivan näin yksiselitteinen. Jotta voidaan määrittää kehitystoimenpiteitä, on oltava varma, että jokainen organisaation työntekijä on myös sitoutunut suunniteltuihin kehitystoimenpiteisiin. Tästä syystä päätökset on tehtävä yhdessä. Tapahtuman kehitystarvekartoituksesta vastaava henkilö ei voi yksin päättää mitä tehdään – hänen vastuullaan on vain tutkimuksen tulosten puolueeton esittäminen.

Kehitystarvekartoituksen tekevän henkilön tärkein tehtävä on löytää organisaation ja tapahtuman vahvuudet, heikkoudet ja kehityskohteet, ja tehtävä ehdotuksia mahdollisista etenemisvaihtoehdoista. Kehitystoimenpiteiden on oltava tarkoituksenmukaisia, muutoksia ei tule tehdä vain muutoshalukkuuden takia. Kehitysprojekti nousee tai kaatuu tässä vaiheessa kehitysprosessia. Sen tulevaisuuden määräävät organisaation työntekijät omalla sitoutumisellaan päätettyihin kehitystoimenpiteisiin.

Tarvittavien kehitystoimenpiteiden määrittämisen jälkeen on vuorossa toimenpiteiden konkreettinen toteuttaminen. Tässä vaiheessa on oleellista tiedostaa liittyvätkö toimenpiteet asioihin joihin on saatava muutos nopeasti - vai asioihin, joiden kehittämiseen tarvitaan pitkä aika (Hätönen 2000, 54). Yleensä vuosittain tapahtuman jälkeen toteutettava palautekeskustelu keskittyy nopeaa muutosta tarvitsevien asioiden korjaamiseen. Kehitystarvekartoituksen avulla esille tulleet kehityskohteet voivat puolestaan vaatia useamman vuoden toimintaa toteutuakseen. Kummassakin tapauksessa kehitystoimenpiteiden etenemisen aikataulutaminen on tärkeää. Jonkun on myös vastattava organisaatiossa kehitystoimenpiteiden toteutuksesta ja sen seurannasta. (Hätönen 2000, 54) Vaikka kehitystoimenpiteiden onnistumisen kannalta onkin tärkeää, että kaikki työntekijät

ovat sitoutuneita kehitystoimenpiteisiin, vaatii toimenpiteiden toteuttaminen voimakasta johtamista. Kehitystoimenpiteet voivat vaikuttaa suunnitellulla tavalla ainoastaan siinä tapauksessa, että ne on toteutettu niin kuin kehitystarvekartoituksen pohjalta on suunniteltu.

5. PROSESSIN ONNISTUMISEN ARVIOINTI

5.1 Yhdeksäs askel - Kehitysprojektilla saavutettujen hyötyjen arviointi

Viime kädessä kehitysprojektin hyötyjä päästään mittaamaan vasta useamman vuoden päästä kehitystoimenpiteiden toteutuksesta. Kysymys on siitä, mihin kehitystoiminta on oikeasti vaikuttanut. Tapauksesta riippuen tarkastelun kohteeksi valikoituu joko hankkeen arviointi, tai menetelmien kehittämisessä onnistuminen (Toikko & Rantanen 2009, 148–149). Tapahtumien kehittämisestä puhuttaessa tarkastelun kohde on pääsääntöisesti menetelmissä, mutta tietyissä tilanteissa myös hankkeen arviointi on paikallaan.

Tapahtumat toistuvat tasaisesti vuodesta toiseen, joten jo muutaman vuoden päästä voidaan nähdä, mitä konkreettista etua on saavutettu kehittämällä tiettyjä toimintoja. Siis jos kehitystoiminnan kohteena on ollut vaikkapa organisaation sisäisen viestinnän tehostaminen, on onnistumista mitattava sillä, miten viestinnän toimivuus on parantunut kehitysprojektia edeltäneistä ajoista. Onko ehdotetut kehitystoimenpiteet onnistuttu toteuttamaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti?

Jos taas kehitystoiminnan päämääränä on ollut tapahtuman taiteellisen linjan muokkaaminen, on arvioinnin pääpaino enemmänkin hankkeen onnistumisella. Siinä, ovatko sisällölliset muutokset vaikuttaneet kohdeyleisön käyttäytymiseen odotetusti, tai onko jopa kohdeyleisö muuttunut kehityksen myötä. Tällöin tulos on avainasemassa, eivät menetelmät joilla se on saavutettu. Tapahtuman sisältöä kehitettäessä kehityksen kohde on aatteellinen – tapahtumalla on tiettyjä arvoja, joita se viestittää ohjelmallaan. Tällaisessa tilanteessa hankkeen onnis-

tumisen arviointi on olennaisempaa kuin se, millä tavalla ohjelmamuutokseen on päädytty.

Arvot ovat positiivisia asioita, joita tapahtumaa järjestävät organisaatiot haluavat tapahtumassaan vaalia (Nevanlinna & Relander 2006, 9). Tapahtuman arvot eivät saisi missään oloissa jäädä kehitystoimien alle! Jos tapahtuman arvona on esimerkiksi pääsymaksuttomuus ja lasten kulttuuri, on näistä arvoista pidettävä kiinni. Toisin kuin tapahtuman visio, arvot eivät voi vaihdella esimerkiksi kulloisenkin taloudellisen tilanteen mukaan. Visio voi pitkällä aikavälillä vaihtua, sillä visiossa on kyse päämäärän määrittämisestä. Se on kulloisenkin hetken näkemys siitä, mihin tapahtuman tulisi pyrkiä toiminnassaan. (Nevanlinna & Relander 2006, 183.) Toiminnan tavoitteet voivat - ja niiden tulisikin - vaihtua kulloisenkin tilanteen mukaan. Myös työskentelytavat voivat muuttua. Parempien työskentelytapojen löytämisestä monesti kehittämistoiminnassa on kyse. Siitä miten asiat voidaan tehdä paremmin. Arvot eivät voi kuitenkaan muuttua koskaan! Jos tapahtumasta tuhotaan sellaiset asiat, joihin koko tapahtuman toiminta-ajatus perustuu, kuolee koko tapahtuma sellaisena kuin se on opittu tuntemaan. Esimerkiksi ilmaistapahtuma ei ole enää ilmaistapahtuma, kun yleisöltä peritään pääsymaksu. Koko tapahtuman luonne muuttuu. Tapahtuman arvot muodostavat tapahtuman identiteetin. Muokkaamalla tapahtuman arvoja luodaan uusi tapahtuma, ei kehitetä vanhaa.

5.2 Onnistuneen kehitystarvekartoituksen tunnusmerkit

Kehitystarvekartoituksen onnistumista ei voi mitata kerätyn tiedon määrällä. Siihen ei myöskään vaikuta se, miten hyviä toimenpide-ehdotuksia kehitystyöstä vastaava henkilö pystyy kerätyn tiedon pohjalta tekemään. Laadukkaassa kartoituksessa tietoa ei ole kerätty vain yhdestä näkökulmasta. Tietoa on kerätty monilta eri osapuolilta - ja sen jälkeen kaikki kerätyt näkökulmat on suhteutettu toisiinsa. Näin on saatu aikaan keskusteleva näkökulma. (Hätönen 2000, 13.) Tämän takia ei riitä, että kehitystarvekartoituksessa kuullaan vain tuotantoryhmän jäseniä. Tuotantoryhmä näkee asiat omasta näkökulmastaan, mutta eri

sidosryhmillä voi olla annettavanaan tapahtuman kehittämisen kannalta tärkeitä näkökulmia.

Laadukkaassa kartoituksessa ei ole myöskään lähestytty kehittämisprosessia pelkästään olemassa olevien vahvuuksien ja heikkouksien näkökulmasta, vaan tarpeita ajatellaan myös tulevaisuuden kannalta: millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa, verrattuna tähän päivään? (Hätönen 2000, 13.) Näkökulman tulisikin keskittyä siihen, mikä on tapahtuman tulevaisuuden visio – ja millä toiminilla se voidaan toteuttaa? Miten se ilmentää itseään esimerkiksi seuraavan viiden vuoden päästä. Tällä tavalla on myös löydettävissä uusia kehityskohteita tapahtumasta. Jos viiden vuoden vision ja tapahtumalle nimettyjen arvojen välillä on suuri heitto, on tapahtuman sidosryhmillä joko väärä käsitys tapahtuman sen hetkisestä tilanteesta – tai väärin mitoitettut odotukset tulevaisuuden suhteen. Tällaisessa tilanteessa kehityskohde löytyykin ajattelusta, teknisen toteutuksen sijaan.

Näiden edellä esitettyjen kokonaisuuksien toteutuessa ovat kehitysprosessin onnistumismahdollisuudet erinomaiset. Kerätyn tiedon pohjalta pystytään tällöin laatimaan hyödyllisiä ja eri osapuolien näkemykset huomioon ottavia toimenpite-ehdotuksia jokaiselle organisaation osa-alueelle. Kun kehitystarvekartoitusvaihe on toteutettu hyvin, ovat myös kaikki sidosryhmät todennäköisesti motivoituneita toteuttamaan ehdotetut kehitystoimenpiteet käytännössä.

6. POPKATU – ESIMERKKI TOTEUTETUSTA KEHITYSPROJEKTISTA

6.1 Kehitysprojektin lähtökohdat

Jotta aiheen käsittely ei jäisi ainoastaan teoreettiselle tasolle, on syytä tuoda aiheeseen käytännön näkökulmaa. Kesän ja syksyn 2009 aikana olin toteuttamassa Joensuussa Popkatu-kaupunkifestivaalin kehitystarvekartoitusta (raportti projektista liitteessä 2), jonka merkitys tälle tutkimukselle on ollut merkittävä.

Kartoituksen avulla olen testannut teorian tietoa käytännössä, ja toisaalta pystynyt luomaan uutta tietoa kehitystoiminnasta tapahtumatuotannossa.

Kehitysprojekti lähti liikkeelle tapahtumaa järjestävien Popkatu-yhdistys ry:n ja tapahtumaa rahallisesti tukevan Joensuun Popmuusikot ry:n halusta selvittää, miten tapahtuman tekemisessä mukana olevat sidosryhmät näkevät tapahtuman. Edellä olen tuonut ilmi, että jokaisella tapahtumalla on oma syynsä kehittämistoiminnan toteuttamiseen. Popkatu-kaupunkifestivaalin tapauksessa haluttiin selvittää, mitkä asiat eri sidosryhmät näkevät ongelmina - ja minkälaisena he haluaisivat tapahtuman nähdä viiden vuoden kuluttua. Alustavaksi toimeksiannoksi täsmentyi Joensuussa kesäisin järjestettävän Popkatu-kaupunkifestivaalin arvojen, vahvuuksien, heikkouksien ja mahdollisuuksien selvittäminen. Kehitysprojektin lopuksi tutkimuksesta haluttiin yhteenveto, jossa toisin esille omia johtopäätöksiäni tapahtuman tilasta ja tarvittavista toimenpiteistä - sekä siitä, miten sidosryhmät tapahtuman näkevät. Tutkimuksen tilaaja Joensuun Popmuusikot ry halusi erityisesti löytää sidosryhmiä kuulemalla tapahtumalle tulevaisuuden vision.

6.2 Kehitystarvekartoituksen merkitykset kehittämispörosessien ymmärtämiselle

Popkatu-kaupunkifestivaali oli itselleni ennen kehitysprojektin aloittamista ennestään täysin tuntematon tapahtuma. En myöskään tuntenut Joensuuta ennestään. Jälkikäteen ajateltuna tämä osoittautui hyväksi lähtökohdaksi - sekä kehitystarvekartoituksen, että tämän tutkimuksen kannalta. Tällaisessa alkuasetelmassa pääsin suunnittelemaan kyseistä kehitysprojektiä tyhjältä pöydältä, ja samalla pääsin rakentamaan käsitystäni kehittämispörosesseista.

Popkatu-festivaalia on kehitetty lähestulkoon niillä menetelmillä, jotka olen tässä työssä esitellyt. Menetelmät ja niiden tarkoitus pörosessille on hieman tarkentunut vielä kehitysprojektin jälkeenkin. Projektissa korostui erityisesti se, miten tärkeässä asemassa analyysi on koko kehityspörosessin ajan. Esimerkiksi toteuttaessani kyselyä tarkoitukseni oli selvittää, ketkä noin 20 sidosryhmästä ovat

kehitystoiminnan kannalta niin oleellisessa asemassa, että heitä kannattaa haastatella. Aluksi katsoin, että sidosryhmistä löytyy 12 henkilöä, joita haluan kuulla. Arvioidessani aineistoa tarkemmin, tulin kuitenkin siihen lopputulokseen, että neljä henkilöä voidaan vielä tiputtaa tutkimuksesta pois. Tämän johtopäätöksen tein siitä, että tapahtuman harjoittamat yhteistyömuodot olivat jaettavissa: rahoittajiin, ohjelmayhteistyöhön ja muuhun yhteistyöhön. Näistä ryhmistä otin jokaisesta kaksi sidosryhmän edustajaa. Lisäksi kuulin kahta Popkatuyhdistyksen edustajaa. Näin kaikki eri sidosryhmämuodot tulivat kuulluiksi – ja sain rajattua haastateltavat merkittävimpiin yhteistyökumppaneihin. Kyselyn pohjalta pystyin korjaamaan kehitystarvekartoituksen suuntaa havaittujen yksityiskohtien perusteella. Tämä vahvisti osaltaan sivulla 11 esille tuomani näkökulman koko kehitysprosessin ajan jatkuvan aineiston analysoinnin tärkeydestä.

Samanaikaisesti kyselyn kanssa aloitin tutustumisen Popkatuyhdistyksen toimintaan ja organisaation osa-alueisiin aiemmin tekstissä esiteltyyn organisaation osa-aluejakoon perustuen. Ajatus organisaation osa-alueisiin jakamisesta tuli juuri siitä havainnosta, että Popkatu-tapahtuman organisaatorakenne oli äärimmäisen monimutkainen. Niinpä päätin tutkia organisaatiota sen toimintojen, en toteuttajien näkökulmasta. Päällimmäisinä huomiot tuossa vaiheessa keskittyivät tapahtuman poikkeukselliseen rakenteeseen. Popkatuyhdistyksen lisäksi tapahtuman järjestelyissä oli mukana tavalla tai toisella noin 20 organisaatiota.

Tapahtuman toiminta-ajatuksena näytti olevan toimintamalli, jossa Popkatuyhdistys hallinnoi tapahtumaa, ja alueella toimivat kulttuuritoimijat tuottavat festivaalin sisällöksi erilaisia tapahtumia. Ohjelman toteutuksesta vastasi yhden organisaation sijasta noin 10 organisaatiota. Popkatuyhdistyksen koko toiminta perustui vapaaehtoistyövoimaan. Havaitsin myös, että tapahtuman rahoitus koostui pääasiassa erilaisista sponsorituloista ja kohdeavustuksista. Tämän pohjalta sain ajatuksen laajentaa ajattelua alalle tyypillisiin erityispiirteisiin. Sellaisiin, jotka toistuvat kaikissa tapahtumia järjestävissä organisaatioissa jossakin muodossa, tai kuvaavat muuten hyvin toimialaa. Erityispiirteiksi täsmentyivät: toimivuoden poikkeuksellinen kiertokulku, työvoiman ja toimintaympäristön poikkeuksellinen rakenne ja kohde- ja tukiavustuksiin toiminnassa voimakkaasti

turvaaminen. Pian huomasin, että nämä ovat merkittävässä asemassa tapahtumien kehittämisprosesseissa. Muutenhan kaikkia kehitysprosesseja vietäisiin eteenpäin samoilla periaatteilla toimialasta huolimatta. Tästä syystä erityispiirteet nousivat yhdeksi olennaiseksi kokonaisuudeksi tätä tutkimusta.

Haastattelujen ja dokumenttianalyysin avulla syvensin käsitystäni tapahtumasta. Kuva tapahtuman arvoista, vahvuuksista ja heikkouksista alkoi hahmottua. Benchmarkingia en tässä tutkimuksessa päässyt menetelmänä kokeilemaan, mutta ajatus sen käyttämiseen tapahtumien kehittämisen välineenä lähti liikkeelle tapahtuman kehitystarvekartoitusta tehdessäni. Aikataulullisista syistä se jäi vielä kyseisessä kehitysprojektissa toteuttamatta.

Kuten olen tuonut aiemmin tekstissä ilmi, tapahtuman kehittämistarvekartoitusta tekevä henkilö voi kyllä tehdä toimenpide-ehdotuksia, mutta on organisaation päätettävissä haluaako se koskaan toteuttaa näitä ehdotuksia. Tätä kirjoittaessani minulla ei ole tietoa siitä, aikooko Popkatu-yhdistys ry toteuttaa ehdottamani toimenpiteet tapahtumalle. Toteutettiinpa ehdottamiani kehitystoimenpiteitä tai ei, tapahtumaa järjestävä organisaatio tietää tällä hetkellä miten tärkeimmät sidosryhmät tapahtuman näkevät. Vaihtoehtoisia etenemisvaihtoehtoja on esitetty. Loppu on kiinni organisaation omasta halusta kehittyä. Tätä työtä tehdessäni olen antanut kehitysprojektista saamani käytännön kokemuksen ja kirjojen tarjoaman teoriamateriaalin keskustella keskenään ja lopputuloksena olen oppinut paljon uutta tapahtumien kehittämisestä.

7. YHTEENVETO

7.1 Työn tavoitteiden toteutuminen

Alussa esittelin kaksi työhypoteesia, jotka kuvaavat tapahtumien kehittymistä. Esitin väitteen siitä, että tapahtumat kehittyvät ilman kehittämistoimintaa – ja että toisaalta tapahtumien kehittämismenetelmillä on merkitystä. Kehittämistoiminnassa oleellinen asia on osata kysyä oikeita asioita. Yhtä tärkeää on osata

tehdä oikeita johtopäätöksiä. Alan erityispiirteiden tuntemus mahdollistaa nämä kaksi asiaa. Vaikka varsinaiset kehitysmenetelmät ovatkin muunnettavissa jokaiseen alaan sopivaksi, eivät kysymykset ja toimenpiteet voi koskaan olla samanlaisia eri alojen kehitysprojekteissa. Katson tämän perusteella, että olen näyttänyt toteen väitteen siitä, että kehittämismenetelmillä on merkitystä lopputuloksen kannalta. Myös ensimmäinen esittämistäni työhypoteeseista on näytetty paikkansa pitäväksi. Olen tuonut työssäni ilmi näkökulman siitä, että kehitystoiminta pohjautuu aina tarpeeseen muutoksesta. Muutosta taas halutaan yleensä silloin, kun jokin asia ei onnistu. Tällaisten tapahtumien historiassa on tapahtunut kehittymistä, se on vain ollut hallitsematonta. Jos kehitystä ei tapahtuisi ilman suunnittelua, ei markkinointi onnistuisi toisena vuonna, ja epäonnistuisi toisena. Se, että tiedostamatonta kehitystä tapahtuu, on juuri syy kehitystoiminnan tarpeeseen.

Tämän työn tavoitteena on ollut luoda kuva tapahtumien kehittämiseksi tyypillisestä kehitysprosessista. Toisaalta tavoitteena on ollut myös tarjota välineitä tapahtuman kehittämisprosessiin. Työn avulla olen pyrkinyt luomaan peruskuvan tapahtuman kehittämisestä ja sen tärkeydestä. En ole tietoisesti ottanut esille työssäni näkökulmaa, jossa esimerkiksi tarkastelisin, montako ihmistä on haastateltava, jotta kartoituksessa toteutettu haastattelu on luotettava. Aiheesta on jo kirjoitettu monia yleispäteviä teoksia, joista näihin asioihin voi löytää vastauksia. Tutkimuksen ulkopuolelle olen myös jättänyt yleisötutkimukseen pohjautuvan tapahtuman kehittämisen. Olen halunnut tuoda tällä työllä erityisesti esille tapahtumaa järjestävien organisaatioiden toimintoihin pohjautuvaa kehittämisen näkökulmaa.

7.2 Työn aineiston sovellettavuus jatkossa

Työn tarkoitus on ollut antaa lisäarvoa tapahtumien kehittämiseen erityisesti pienien tapahtumien järjestäjille. Samat prosessit toteutuvat kuitenkin suuremmissakin tapahtumissa, ainoastaan suuremmassa mittakaavassa. Tämä työ mahdollistaa tapahtumien kehittämisprosessin ymmärtämisen, mutta lisää tutkittavaa riittävästi. Jos nyt lähtisin jatkamaan tapahtuman kehittämisprosessien tutki-

musta, olisi tälle pohjalle hyvä rakentaa. Yksi mahdollisuus olisi tutustua sopivaan määrään tapahtumien kehittämishankkeita, ja niissä käytettyjä menetelmiä teoriaan vertaamalla löytää alalla yleisesti käytettäviä menetelmiä. Eli lähestymisnäkökulma voisi olla samansuuntainen kuin tässä työssä, mutta tiedonhankinta tapahtuisi toteutettuihin kehittämishankkeisiin tutustumalla. Tutkimuksen avulla voisi löytyä tutkimusaineiston pohjalta lisää alalle tyypillisiä erityispiirteitä ja kehittämistyössä käytettäviä menetelmiä.

Olen korostanut työssäni paikoin voimakkaastikin alan erityispiirteiden tunte-
musta. Voisiko olla niin, että tapahtumakentällä paikkansa vakiinnuttaneiden
tapahtumien asema perustuu osittain siihen, että ne ovat pystyneet minimoimaan
tai ratkaisemaan alan erityispiirteiden aiheuttamat haasteet toiminnal-
leen? Nämä tapahtumat eivät ole pystyneet vaihtamaan toimintaympäristöönsä,
mutta ovat pystyneet sopeutumaan olemassa olevaan toimintaympäristöönsä
kehitystyön tuloksena paremmin kuin muut.

Kehittämistoimintaa ajaa eteenpäin kilpailu. Maassa jossa järjestetään tapah-
tumia paljon suhteutettuna väkilukuun, on kilpailu yleisöstä kovaa. Silti tapah-
tumien kehittämisestä ei olla niin kiinnostuneita kun pitäisi. Tätä työtä kirjoitta-
essani olen pohtinut syytä tähän – ja olen tullut siihen johtopäätökseen, että
tapahtumia järjestää niin suuri joukko vapaaehtoisia, että heille on riittävästi työ-
tä siinä, että tapahtuma saadaan ylipäättään järjestettyä. Aika ei riitä tämän jäl-
keen enää oman toiminnan kehittämiseen. Kehittäminen nähdään liian usein
suurta sitoutumista vaativana projektina, vaikka kyse on oman toiminnan arvi-
oinnista, johtopäätösten tekemisestä ja tarvittavista korjausliikkeistä. Sitoutumis-
ta kyllä tarvitaan, mutta sitä löytyy kun kehittämistoimet tehdään järjestelmälli-
sesti.

Kilpailussa on kyse parhaimmuudesta ja kehittämisessä paremmin tekemisestä
– ilman jälkimmäistä ei tapahtuma voi olla paras, eikä ilman kilpailua tarvitse
kehittyä. Näenkin, että tämän työn arvo ammattialalle voisi olla kehitystyön mer-
kityksen esiintuominen – ja sitä kautta kehitystyön arvostuksen nostaminen.
Hyvin monilla aloilla on jo herätty kehitystoiminnan tärkeyteen. Olisiko myös
tapahtumatuotannon alan aika kiinnostua kehittämistoiminnasta?

LÄHTEET

CreaMentors Oy 2010. Palvelukuvaus tapahtumien kehittämisestä. Viitattu 18.4.2010.

<http://creamentors.fi/fi/palvelut/tapahtumajarjestajat/tapahtumien-kehittaminen/>

Finland Festivals 2009. Festivaalien taloudellisia avainlukuja. Finland Festivalin jäsenfestivaalien taloustietoja vuodelta 2007. Viitattu 30.4.2010.

<http://www.festivals.fi/resource/files/festivaalien-taloudellisia-avainlukuja.pdf>

Hätönen Heljä 2000. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen (1. painos). Helsinki: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia

Iiskola-Kesonen Hanna 2004. Mitä, miksi, kuinka? Käsikirja tapahtumajärjestäjille (1. painos). Suomen Liikunta ja Urheilu ry

Kettunen Jyrki 2008. Uudistu ketterästi. Kehitä, osta ja varasta (1.painos). Helsinki: Talentum Media Oy

Nevanlinna Tuomas & Relander Jukka 2006. Työn sanat (1.painos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.

Ojasalo Katri & Moilanen Teemu & Ritalahti Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (1. painos). Helsinki: WSOYpro Oy.

Pellinen Aimo, Huttunen Tarja, Lepänjuuri Antti, Seuranen Marja & Ylimartimo Anneli 2006. Projektin arviointityökalut – uusi askel t & k-työn kehittämisessä. Teoksessa Kiiskilä Seija (toim.) Työelämän kehittämisen välineitä (1.painos). Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 30–45.

Toikko Timo & Rantanen Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta (1. painos). Tampere: Tampereen Yliopisto.

LIITTEET

Liite1

Tapahtuman kehittäminen prosessina

A) Tapahtuma nyt – millainen tapahtuma on

- miksi tapahtumaa järjestetään – minkä lisäarvon se antaa?
- kenelle tapahtumaa tehdään?
- kohtaavatko tapahtuman sisältö ja kohdeyleisö toisensa?
- mikä on organisaation X tehtävä järjestelyissä, entäpä organisaatio Y:n?
- miksi organisaatio on mukana järjestelyissä?
- miten hyvin sidosryhmien välinen yhteistyö toimii?
- Ovatko eri sidosryhmien vastualueet selkeät, tuleeko toiminnassa päällekkäisyyksiä?
- kohtaavatko sidosryhmien tarpeet toisensa – ovatko näkemykset tapahtumasta samanlaiset?
- ovatko sidosryhmät samaa mieltä tapahtuman vahvuuksista ja heikkouksista?
- haluavatko kaikki osapuolet kehittää tapahtumaa?

B) Tapahtuman tavoitteet – millainen tapahtuman halutaan olevan

- millaisena eri sidosryhmät haluavat tapahtuman tulevaisuudessa nähdä – kohtaavatko ajatukset suunnasta johon tapahtumaa tulisi viedä?
- mihin suuntaan tapahtumaa tulisi jatkossa kehittää
- miten tapahtuma on muuttunut viime vuosina – näkyykö toiminnassa selkeää jatkumoa (omaa identiteettiä)
- halutaanko kehittää organisaatiota, sisältöjä vai molempia?

C) Tapahtuman kehityskohteet – mikä estää tapahtuman kehittymisen haluttuun suuntaan

- ongelmien löytäminen eri osa-alueista; henkilöstö- ja taloushallinto, ohjelma, markkinointi ja tiedottaminen
- johtopäätösten tekeminen, mitkä asiat vaativat kehittämistä?

D) Tapahtuma tulevaisuudessa – miten toimintaa ohjataan hallitusti yhteiseen haluttuun suuntaan

- mitä arvoja tapahtumalla on?
- mitä vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja uhkia tapahtumaan tulevaisuuteen liittyy?
- millainen tapahtuma on kuuden vuoden kuluttua
- kaikkien sidosryhmien sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin

Liite 2

Selvitys Popkatu-kaupunkifestivaalin kehitystarpeista

Sisällysluettelo

SISÄLLYSLUETTELO	2
JOHDANTO.....	3
TAPAHTUMA	4
TOIMINNASSA MUKANA OLEVAT SIDOSRYHMÄT	5
SYYT ORGANISAATIOIDEN OSALLISTUMISEEN.....	6
TAPAHTUMAN TUNNETTUUS	7
TAPAHTUMAN KEHITYSKOHEET	8
TAPAHTUMA TULEVAISUUDESSA	11
JOHTOPÄÄTÖKSET	13
LIITTEET	16
<i>Tutkimukseen haastatellut.....</i>	<i>16</i>
<i>Haastattelussa käsitellyt aihealueet.....</i>	<i>17</i>
<i>Haastattelussa sanottua</i>	<i>18</i>
<i>Sidosryhmät.....</i>	<i>19</i>

Johdanto

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää Popkatu-kaupunkifestivaalin kehityskohteita ja tulevaisuuden näkymiä. Tutkimukseen on haastateltu kahdeksaa henkilöä, seitsemästä tapahtuman järjestelyissä mukana olevasta organisaatiosta. Jokainen haastateltava on saanut kertoa omia näkemyksiään tapahtuman tämän hetkisestä tilanteesta, vahvuuksista, ongelmista ja tulevaisuuden näkymistä. Olen valinnut haastateltaviksi sellaisten organisaatioiden edustajia, jotka omalla panoksellaan mahdollistavat tapahtuman toteutumisen vuodesta toiseen. Tapahtumaa järjestävä Popkatu-yhdistys ry tekee monipuolista yhteistyötä paikallisten kulttuuritoimijoiden kanssa, joten olen pyrkinyt löytämään haastattelun kohteiksi eri yhteistyömuotoja Popkadun toteutuksessa edustavia organisaatioita (liite 4). Haastattelussa on kuultu niin rahallista tukea tapahtumalle antavia, kuin ohjelmayhteistyötä Popkatu-yhdistyksen kanssa tekeviä organisaatioita. Lista tutkimukseen haastatelluista henkilöistä on tämän raportin liitteenä (liite 1). Kaikkien haastateltavien kanssa on käsitelty samoja teemoja (liite 2), mutta käytännössä kysymykset ovat täsmentyneet jokaisen haastateltavan kohdalla haastattelun edetessä kyseisen organisaation roolista riippuen.

Tutkimuksen tavoitteena on ollut kuulla eri sidosryhmien näkökulmia tapahtuman tulevaisuudesta, siitä missä ollaan nyt – ja mihin Popkatu on matkalla. Kyseessä on siis eräänlainen tekijöiden itsearviointi tapahtumasta ja sen toteutuksesta. Lopputuloksena on läpileikkaus tapahtuman tämän hetkisestä tilanteesta, ja tulevaisuuden näkymistä tekijöiden näkökulmasta.

Tutkimus on toteutettu kesäkuun 2009 ja tammikuun 2010 välisenä aikana.

Tutkimus toimii osana allekirjoittaneen opinnäytetyötä ”*Tapahtuman kehitysmenetelmät*” Humanistisessa ammattikorkeakoulussa, kulttuurituotannon koulutusohjelmassa.

Jyväskylässä 9.2.2010

Joni Kinnunen

Tapahtuma

Popkatu on kesäisin Joensuussa järjestettävä karnevaalihenkinen kaupunkifestivaali, jota on järjestetty vuodesta 2001 lähtien. Festivaalin päämääränä on tarjota monipuolinen kattaus eri taiteenaloista kaiken ikäisille ihmisille.

Vuonna 2009 tapahtuma järjestettiin 13.–18.7. Kyseessä oli yhdeksäs kerta festivaalin historiassa.

Tapahtuma ajoittuu joka vuosi heinäkuulle, Ilosaarirockia edeltävälle viikolle. Viikon kestävän kaupunkifestivaalin ohjelmistossa pääpaino on katuteatterilla, improvisaatiolla ja rytmimusiikilla. Tapahtuman järjestelyistä on vuodesta 2005 lähtien vastannut Popkatu-yhdistys ry.

Vuonna 2009 tapahtuman budjetti oli vajaa 40 000 euroa. Budjetista vajaa puolet koostui avustuksista ja loppuosa oman toiminnan tuotosta ja sponsorituloista. Vuodesta 2005 tapahtuman kokonaisbudjetti on kolminkertaistunut. Budjettia on pyritty kasvattamaan vuosittain.

Haastattelujen perusteella tapahtuman arvoiksi nimettiin:

- *pääsymaksuttomuus*
- *koko perheen mukana oleminen*
- *lasten ja nuorten kulttuuritarpeesta huolehtiminen*
- *korkeatasoisuus*
- *yllätyksellisyys*
- *erilaisuus*
- *iloisuus*
- *kulttuurin monimuotoisuus*
- *popkulttuurin ilmeen kirkastaminen*

Tapahtuman päätarkoitus on haastattelujen perusteella tarjota kulttuuria kaikille ikäluokille ilmaiseksi. Haastateltavat olivat yksimielisiä tapahtuman arvoista, sillä samat näkemykset toistui jokaisen haastateltavan vastauksissa pääpiirteissään. Erityisesti tapahtuman pääsymaksuttomuus nostettiin esille tapahtuman arvoista puhuttaessa. Se nähtiin asiaksi, jonka haluttaisiin toteutuvan myös jatkossa.

Lapset ja nuoret huomioitiin myös vastauksissa kiitettävästi. Tapahtuman kannalta nähtiin tärkeäksi se, että lapsille ja nuorille järjestetään monipuolista kulttuuritarjontaa, ja toisaalta se, että nuoret saavat esiintymiskokemuksia esiintyessään tapahtumassa. Monipuolinen lasten ja nuorten huomioiminen nähtiin kaikin puolin merkittäväksi. Ohjelman korkeatasoisuudesta huolehtimiseen haluttiin kiinnittää huomiota. Korkeatasoisuus ja erilaisuus toistuivat vastauksissa. Tapahtuman nähtiin tarjoavan taidetta, jota ei muina vuodenaikoina ole saatavilla. Kaiken kaikkiaan kaikki haastatellut näkivät tapahtuman peruslähtökohdat hyvin samansuuntaisesti, kaikilla oli yhtenäinen näkemys siitä mistä tapahtumassa on kyse.

Toiminnassa mukana olevat sidosryhmät

Tapahtumaa hallinnoi ja järjestää vuonna 2005 perustettu Popkatu-yhdistys ry. Ennen vuotta 2005 Popkatu- festivaalin järjestelyistä vastasi yhteistyöprojektina *Popmuusikot ry, G.O.R. ry, Kaupunkikeskustayhdistys ry ja Kulttuurivirta ry*.

Popkatu-yhdistys perustettiin, koska tapahtuman rahoitus haluttiin keskittää yhdistyksen hoidettavaksi. Popkatu työllistää vuosittain noin 80–90 vapaaehtoista työntekijää. Varsinaisia jäseniä Popkatu-yhdistyksessä on noin 15–20, joten suhteutettuna tapahtuman järjestelyissä mukana olevien määrään, Popkatu-yhdistyksen aktiivit ovat todella pieni osa tapahtuman toteuttajia.

Tapahtumana Popkatu on pitkälti paikallisten kulttuuritoimijoiden yhteisponnistus. Tämän raportin liitteenä (liite 4) on organisaatiokaavio keskeisimmistä mukana olevista toimijoista vuonna 2009.

Mukana olevat sidosryhmät on jaettu kahteen eri ryhmään: rahoittajiin ja muihin yhteistyökumppaneihin.

Rahoittajat - ryhmään kuuluvat kaikki rahallisesti tapahtumaa tukevat sidosryhmät.

Tällaisia ovat: *Pohjois-Karjalan Taidetoimikunta, Joensuun kaupunki, Pohjois-Karjalan maakuntaliitto, G.O.R. ry, Musiikkia nuorille ry ja Popmuusikot ry*.

Muut yhteistyökumppanit - ryhmään kuuluvat puolestaan kaikki sellaiset sidosryhmät, jotka tukevat tapahtumaa jotenkin muuten kuin rahallisesti. Kuten organisaatiokaaviosta

on nähtävissä, olen jakanut *Muut yhteistyökumppanit* – ryhmään kuuluvat organisaatiot vielä kahteen alaryhmään, jotka ovat: Ohjelmayhteistyö ja Muu avustus.

Ohjelmayhteistyö – ryhmään kuuluvat seuraavat sidosryhmät: *Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, Popmuusikot ry, Ukri ry, Gurut, Pohjois-Karjalan insinöörit ry, Taidetoimikunta ja Nuorisotoimi*.

Muut avustus - ryhmään kuuluvat seuraavat sidosryhmät: *Teatteriravintola, Pakkahuone, Kuunari Elina, Popmuusikot ry, Taidemuseo, Joensuun kaupunki ja Kaupunkikeskustayhdistys ry*.

Erityishuomio kaaviossa kiinnittyy paitsi lukuisten mukana olevien organisaatioiden määrään, myös Popmuusikot ry:n sijaintiin jokaisessa jaottelussa käytetyssä ryhmässä.

Syyt organisaatioiden osallistumiseen

Tutkimuksen perusteella tapahtuman eri sidosryhmät ovat toiminnassa mukana hyvin pitkälti samoista syistä. Painotuseroja kuitenkin löytyy. Organisaatioiden mukana olemiseen voidaan nähdä syynä jokin seuraavista vaihtoehdoista:

1. Aatteelliset syyt
2. Taloudelliset syyt
3. Näkyvyyteen liittyvät syyt

Yleisin syy Popkadun toiminnassa mukana olemiseen on *aatteelliset syyt*. Tämä selittyy jo pelkästään sillä, että hyvin monet toiminnassa mukana olevat sidosryhmät ovat yhdistyksiä (ry), joiden toiminta-ajatuksena on tuottaa tai tukea taiteita. Tutkimuksessa mukana olleista organisaatioista 5/7 voidaan katsoa olevan mukana aatteellisista syistä. Jos mukaan laskettaisiin haastattelujen ulkopuolelle jääneet sidosryhmät kasvaisi lukumäärä huomattavasti.

Taloudellisista syistä mukana oleviksi organisaatioiksi voidaan laskea klubeja järjestävät toimijat. Niille Popkadun yhteydessä järjestettävien klubien voidaan katsoa tuovan vaihtelua ohjelmaan ja antavan lisää näkyvyyttä. Esimerkiksi ravintolat

harjoittavat liiketoimintaa, joten voidaan perustellusti olettaa, että niille Popkatu on yksi väline tehostaa liiketoimintaa. Haastatelluista organisaatioista 1/7 voidaan katsoa olevan mukana tapahtumassa taloudellisista syistä. Jos mukaan laskettaisiin haastattelujen ulkopuolelle jääneet sidosryhmät kasvaisi lukumäärä noin 2-3 kpl.

Näkyvyyteen liittyvät syyt tulevat parhaiten kyseeseen, kun puhutaan esimerkiksi mainostilan myynnistä yrityksille, vaikkapa käsiohjelmasta. Toiminnan tarkoituksena voi olla positiivisen näkyvyyden lisäksi halu tukea tapahtumaa rahallisesti (sponsorointi). Toinen ryhmä ovat festivaalin kautta tapahtumalleen näkyvyyttä hakevat yhteistyökumppanit.

Organisaatioita, joilla näkyvyyteen liittyvät syyt olivat pääsyy mukana olemiseen, löytyi haastatelluista yksi.

Edellä esitetty ryhmäjako on vain suuntaa antava - mikään ei poissulje sitä, että organisaatio ei voisi kuulua useampaan eri ryhmään.

Haastateltujen organisaatioiden osalta jako näyttää seuraavalta:

- haastatelluista viiden (5) organisaation voidaan katsoa olevan mukana aatteellisista syistä
- haastatelluista yhden (1) organisaation voidaan katsoa olevan mukana taloudellisista syistä
- haastatelluista yhden (1) organisaation voidaan katsoa olevan mukana näkyvyyteen liittyvistä syistä.

Tapahtuman tunnettuus

Tapahtuman tunnettavuus jakoi mielipiteet haastateltujen joukossa osittain. Kautta linjan kuvailtiin sitä, että Popkatu sotketaan tavalla tai toisella Ilosaarirockiin. Popkadun yksittäisiä tapahtumia (kuten *Jaakko Teppo-kilpailu*) tunnetaan, mutta ei tiedetä, että ne kuuluvat juuri Popkatuun.

Haastateltavien mielestä Popkatu tunnetaan nimenä, mutta ei osata yhdistää sitä mihinkään varsinaiseen tapahtumaan. Osa oli myös sitä mieltä, että tapahtuman kuvitellaan liittyvän keskeisesti Ilosaarirockiin.

Vähän aikaa sitten toteutettu tutkimus tukee osaltaan haastattelussa ilmi tulleita näkemyksiä. *Joensuun kaupungin, Popmuusikot ry:n ja Pohjois-Karjalan maakuntaliiton* keväällä 2009 *TNS Gallup*:illa teettämän tutkimuksen (Tutkimus pohjoiskarjalaisen kulttuurikuluttajan profiilista) mukaan Popkatu on Pohjois-Karjalan 17 tunnetuin kulttuuripalvelu.

Jos edestä otetaan pois kulttuuria ympärivuoden tarjoavat palveluntarjoajat (esimerkiksi teatterit) on Popkadun sijoitus kuudes (6). Mikäli rajausta tehdään vielä tarkemmin, koskemaan ainoastaan Joensuuta, on Popkadun sijoitus tunnettavuudessa neljäs (4). Tuoreen tutkimuksen valossa voidaan siis todeta Popkadun nimen olevan suhteellisen hyvin tunnettu.

Tapahtuman saama näkyvyys paikallisessa mediassa arvioitiin haastatteluissa keskinkertaiseksi. Kaikki haastateltavat kaipasivat tapahtumalle lisää näkyvyyttä. Erityisesti Ilosaarirock-viikonloppu on ongelmallinen: Tällöin medianäkyvyys tippuu haastatelluiden mukaan heikoksi, Ilosaarirockin viedessä palstatilan. Erään haastattelun mukaan mediayhteistyökumppaneiden löytäminen ja hyödyntäminen olisikin asia, johon kannattaisi jatkossa kiinnittää huomiota. Markkinointityön tehostamisen ohella, tämä olikin ainoa konkreettinen kehitysehdotus näkyvyyden lisäämiseksi.

Tapahtuman kehityskohteet

Kehittämisen kohteet haastateltavien joukossa nähtiin samansuuntaisesti. Suurimpana yksittäisenä asiana esille nousi rahoitukseen ja sen hankkimiseen liittyvät ongelmat. Tapahtuma käyttää joka vuosi kaiken tapahtumaa varten eri lähteistä keräämänsä rahan. Seuraavaa vuotta varten rahoituksen kerääminen on näin ollen aloitettava puhtaalta pöydältä.

Popkadun rahoitukseen liittyvät ongelmat ovat siis tiivistettynä seuraavat:

- *Rahoituksen hankinnan myöhäinen liikkeellelähtö*
- *Pitkäaikaisen rahoitusratkaisun puuttuminen, vuosittain rahoitus kasataan tyhjältä pöydältä*

Rahoituksen hakeminen on tähän asti ollut vuosittain myöhässä, jonka vaikutukset näkyvät puolestaan ohjelman hankinnassa ja tiedottamisessa. Myöhästymisen syyksi nähtiin vuoden aikatauluttamiseen liittyvät ongelmat. Järjestäjillä ei ole ollut olemassa selkeää aikataulua tuotannon toteutuksen. Mikäli rahoituksen hankinta saataisiin aloitettua aikaisemmin, välttyttäisiin myös epäselvyyksiltä ohjelman hankinnassa. Toimivuoden aikatauluttaminen ja aikataulussa pysyminen toisivat varmasti jo parannusta nykyiseen tilanteeseen.

Pitkäaikaisen rahoitusratkaisun löytyminen nostettiin useissa haastatteluissa esille. Yksi konkreettisimmista ehdotuksista oli, että pääsylipputuloilla pyrittäisiin ratkaisemaan ainakin osittain rahoitusongelmaa. Sinänsä ehdotus on ristiriidassa sen lähtökohdan kanssa, että samat henkilöt jotka ehdottavat pääsylipputuloja ratkaisuksi rahoituksen ongelmiin, näkevät pääsymaksuttomuuden tapahtuman erityisenä arvona! Tällä hetkellä Popkadun klubit ovat ainoat maksulliset tapahtumat koko festivaalilla.

Ongelmaksi nähtiin myös tuottajan puuttuminen tapahtuman järjestelyistä. Tuottaja nousi tasaisen varmasti esille keskusteluissa aina, kun puheeksi tuli rahoitus. Kuusi haastatelluista nosti haastattelussa oma-aloitteisesti esille tuottajan puuttumisen. Osa-aikaisen tuottajan saaminen nähtiin ennen kaikkea ratkaisuna rahoituksen ongelmiin. Tällä hetkellä tuottajan palkkaukseen ei ole kuitenkaan varaa. Aikaisemmin tapahtumalla on ollut osa-aikainen tuottaja. Mikäli tuottaja onnistuttaisiin hankkimaan, auttaisi se tehostamaan haastateltavien mukaan rahanhankintaa ja tapahtuman markkinointia.

Tapahtuman markkinointia sekä keuhuttiin, että moitittiin. Tapahtuman markkinointi on hoidettu tähän asti pääasiassa internet-sivujen, käsiohjelman, lehdistötiedotteiden ja julisteiden avulla. Lisäksi tapahtuman eri sidosryhmät ovat tiedottaneet omien väyliensä kautta.

Osa vastaajista toivoisi tehokkaampaa markkinointia, esimerkiksi nostettiin useasti internet-sivujen heikkous. Markkinointi sai myös kiitosta. Tapahtuman markkinoinnin väylät nähtiin monipuolisiksi, koska kaikki sidosryhmät voivat tiedottaa omien väyliensä kautta. Osa vastaajista katsoi tiedotuksen menneen viime vuosina parempaan suuntaan.

Haasteena nähdään myös tapahtuman tulevaisuus. Järjestävän organisaation pitää koko ajan uudistua - uusien ihmisten rekrytointiin tulisi haastateltavien mielestä kiinnittää huomiota. Vastuullisten tehtävien täyttäminen osaavilla ihmisillä nähdään ongelmana. Organisaation täytyy pystyä uudistumaan, muuten tapahtuma alkaa toistaa itseään. Huoli talkoolaisten jaksamisesta nousi esille jossakin muodossa jokaisessa haastattelussa.

Osa vastaajista näkisi tapahtumalla olevan kasvupotentiaalia, osa taas haluaisi pitää tapahtuman nykyisessä koossa. Kaikille vastauksille yhteistä kuitenkin oli se, että jokainen haastateltava halusi kehittää tapahtumaa maltillisesti, taloudelliset realiteetit huomioiden.

Ilosaarirockin vaikutukset Popkadulle nousivat mielenkiintoisella tavalla esiin haastatteluissa. Mielipiteet jakautuivat useampaan eri suuntaan. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, ettei Popkatu voisi toimia ilman Ilosaarirock-viikonloppua, koska Popkatu nähdään vahvasti Ilosaarirockin oheistapahtumana. Popkatu nähtiin ”liimana” joka yhdistää kaikki Ilosaarirockia edeltävän viikon tapahtumat yhteen.

Osa vastaajista oli taas sitä mieltä, että tapahtuma toimisi paremmin erillään Ilosaarirockista. Yksi vastaaja jopa ehdotti, että tapahtuma tulisi siirtää erottumisen varmistamiseksi eri viikolle Ilosaarirockin kanssa. Eräs haastateltava puolestaan ehdotti, että tapahtumaa jatkettaisiin Ilosaarirockin jälkeiseen maanantaihin, tai jopa tietysin varauksin tiistaihin asti. Tällä tavoin Ilosaarirockin kaupunkiin tuomille vieraille saataisiin vielä ohjelmaa Ilosaarirockin jälkeiselle päivälle.

Tapahtuma tulevaisuudessa

Huolimatta eriävistä mielipiteistä tapahtuman ajankohdan ja keston suhteen, tapahtuman tulevaisuus nähtiin hyvin samansuuntaisesti. Tästä huolimatta haastattelujen pohjalta on nähtävissä kolme vaihtoehtoista kehityssuuntaa, jota kohti tapahtumaa haluttaisiin viedä:

1. *Tukitapahtuma Ilosaarirockille*
2. *Festivaali joka pyrkii kasvamaan hillitysti laajalla tapahtumatarjonnalla*
3. *Festivaali joka pyrkii kasvamaan yhdellä sen tapahtumalla*

Popkadun perustamisen alkuperäinen syy oli saada ohjelmaa Ilosaarirockia edeltävälle viikolle. Tapahtuman alkuperäisen idean esikuvana toimi mm. Porissa jazzien aikaan järjestettävä Jazzkatu. Tapahtuman alkuperäisenä tehtävänä voidaan nähdä tukitapahtumana toimiminen Ilosaarirockille. Tapahtuma järjestetään joka vuosi Ilosaarirockia edeltävällä viikolla. On selvää, että niin kauan kun tapahtuman ajankohta on Ilosaarirockia edeltävällä viikolla, se mielletään helposti jonkinlaiseksi Ilosaarirockin osaksi.

Haastatelluista 3/8 oli sitä mieltä, että tapahtumaa pitäisi nähdä jatkossakin eräänlaisena Ilosaarirockin tukitapahtumana, joka tarjoaa monipuolista kulttuuritarjontaa rokkiviikolle. Ominaista näille vastaajille myös oli, että he näkivät festivaalin laajentuneen jo tapahtumien määrässä lähes maksimiin. Tämän ryhmän voi katsoa ajattelevan tapahtumaa muita enemmän lisäohjelman tarjoamisena turisteille.

Festivaalina joka pyrkii kasvamaan hillitysti laajalla tapahtumatarjonnalla, festivaalin näki 3/8 haastatellusta. Ominaista näille vastaajille oli, että tapahtuman taiteellisen sisällön monipuolisuutta korostettiin. Monipuolinen ohjelma ja tapahtumien pääsymaksuttomuus olivat tässä ryhmässä tärkeitä. Lisäksi oltiin muita enemmän sitä mieltä, että tapahtumalla on vielä kasvunvaraa. Kasvupotentiaali löytyisi monipuolisesta taiteellisesta sisällöstä.

2/8 haastatellusta näkivät, että festivaalin on järkevää pyrkiä kasvamaan tunnetuksi yhdellä sen tapahtumista. Tämän ryhmän vastaajat näkivät muita enemmän tapahtuman

laajentuneen jo tapahtumien määrän osalta maksimiin. Lisäarvoa haluttaisiin löytää nostamalla joku yksittäinen tapahtuma jopa valtakunnallisesti tunnetuksi. Festivaalin tarjontaan keskittyminen - jopa hallittu karsinta ohjelmassa, olivat tässä ryhmässä esiintyneitä näkökulmia. Tämä ryhmä näki Popkadun muita enemmän kilpailijana Ilosaarirockin kanssa.

Yleinen mielipide tuntui olevan, että festivaali on laajentunut riittävästi. Jatkossa organisaation täytyy löytää uusia keinoja kehittää tapahtumaa. Eräs vastaaja korosti myös sitä, etteivät Ilosaarirock ja Popkatu kilpaile keskenään, vaan ne täydentävät toinen toisiaan.

Haastateltavat näkivät hyvin yhdenmukaisesti tapahtuman tulevaisuuden. Pieni nyanssieroja vastauksissa oli nähtävissä, kuten edellä on käynyt ilmi. Silti haastattelujen pohjalta on nähtävissä pitkälti samalla tavalla festivaalista ajattelevat organisaatiot.

Haastattelujen pohjalta tehty SWOT- analyysi tapahtumasta on seuraavanlainen:

Tapahtuman vahvuudet:

- *monipuoliset verkostot*
- *hyvä organisaatio, pitkäaikainen kokemus yleisötapahtumien järjestämisestä*
- *pyyteettömyys*
- *rutiini*
- *into*

Tapahtuman ongelmat:

- *tekijöiden jaksaminen*
- *tuottajan puuttuminen*
- *pitkäjänteisyyden puute*
- *tunnettuuden puute*
- *talouden hallinta; rahoitus*

Tapahtuman mahdollisuudet:

- yhdeksän vuoden rakennettu pohja, pystyy rakentamaan uutta
- monipuolisuus
- kasvaminen jopa valtakunnallisesti tunnetuksi tapahtumaksi
- uudet toimijat
- laajentuminen (resurssien salliessa)
- katutapahtumille tilausta

Tapahtuman uhkat:

- liiallinen tapahtuman suurentuminen
- aktiivien jaksaminen
- liialliset henkilöstövaihdokset
- talous
- näivettyminen

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että sidosryhmät näkevät Popkadun tämän hetkisen tilan positiivisesti, vaikka uhkia tulevaisuudessa onkin nähtävillä. Kokemus tapahtumien järjestämisestä nähdään kivijalaksi, jonka päälle tapahtumaa on jatkossakin mahdollista kehittää.

Johtopäätökset

Lopuksi on aika tehdä johtopäätökset tutkimuksesta. Kuten edellä on tullut ilmi, tapahtuman arvot nähtiin hyvin samansuuntaisesti. Lisäksi tapahtuman kehityskohteista oltiin pitkälti yksimielisiä. Erot syntyivät siitä, miten tapahtuma nähtiin tulevaisuudessa, ja siitä millä tavalla tapahtuman kehityspotentiaali saadaan parhaiten hyödynnettyä jatkossa. Nämä ovat juuri niitä valintoja, jotka näkyvät tapahtuman identiteetissä pitemmällä aikajänteellä. Vastauksista hahmottui kolme erillistä tulevaisuuden näkymää, jotka olen jo edellä esitellyt (s.11).

Oma näkemykseni on, että tapahtuman tulisi jatkossa pyrkiä kehittymään kohti monipuolisesti eri taiteen muotoja tarjoavaa festivaalia. Tapahtumaa ei tulisi ajatella tukitapahtumana Ilosaarirockille. Se tukee Ilosaarirockia parhaiten keskittymällä monipuolisen taiteen tarjoamiseen.

Popkatu kerää festivaalin ajankohtana järjestettäviä tapahtumia saman nimen alle. Osan tapahtumista järjestää Popkatu-yhdistys, suuri osa järjestetään yhteistyössä muiden kulttuuritoimijoiden kanssa. Tutkimalla *ohjelmayhteistyö-* kumppaneiden määrää, voidaan todeta festivaalin ohjelman toteutuksesta vastaavan monien eri toimijoiden. Kaikki nämä yhteistyökumppanit mahdollistavat jonkin festivaalin tapahtuman toteutumisen yhdessä Popkatu-yhdistyksen kanssa.

Mukana oleva toimijoiden määrä on varmasti yksi syy tapahtuman sotkemiseen Ilosaarirockiin ja muihin saman ajankohdan tapahtumiin.

Tapahtumassa tulisi olla ensisijaisesti kyse katutaiteista. Tämän takia olen taipuvainen näkemään tapahtuman tulevaisuudessa laajasti taiteenkentällä operoivana tapahtumana, joka voisi jopa panostaa monikulttuurisuuteen. Olen samaa mieltä monien haastateltavien tavoin siitä, että tapahtuma on laajentunut maksimiin. Tapahtumien määrän kasvattamisen sijaan tulisikin jatkossa kiinnittää huomiota enemmän tapahtumien sisältöihin. Olisi aiheellista kysyä Popkadun yleisöltä, miten he tapahtuman näkevät, ja mitä he haluaisivat jatkossa nähdä. Yleisötutkimus olisi luonteva jatko tälle selvitykselle, ja antaisi varmasti paljon arvokasta tietoa tapahtumasta.

Tutkimusta tehdessä mieleeni tuli myös, voisiko Popkatu päästä osaksi jotakin EU-hanketta, ja tätä kautta ratkaista ainakin osittain rahoitusongelmia. Popkadun tarjoama taiteen monipuolinen kattaus voi hyvinkin täyttää jonkin EU-hankkeen kriteerit. Asiaa kannattaisi ainakin selvittää. Hankkeen kautta saatu rahoitus voisi auttaa palkkaamaan osa-aikaisen tuottajan, ja tuoda sitä kautta lisää tehoa markkinointiin ja rahoituksen hankintaan.

Huomioni kiinnittyi myös Popkatu-yhdistyksen vähäiseen aktiivien määrään. Mielestäni organisaatiossa tulisikin miettiä, miten yhdistykseen saataisiin lisää jäseniä. Kuten haastateltavat itsekkin totesivat, talkootyövoimalla toteutettavan tapahtuman ongelmaksi voi muodostua henkilöstön puute. Voisiko yhdistykseen houkutella uusia kannattajajäseniä vaikkapa Popkadun tapahtumissa?

Rahoituksen hankinnassa oleviin aikatauluongelmiin ratkaisuksi tarjoan tuotantoprosessin aikatauluttamista ja vastuiden selkeää jakamista. Tämän lisäksi

tapahtumalle olisi varmasti aiheellista tehdä toimintasuunnitelma vaikkapa viiden vuoden päähän. Se toisi toimintaan lisää järjestelmällisyyttä.

Ehdotan seuraavia toimenpiteitä:

- *yleisötutkimuksen toteuttaminen, miten yleisö näkee Popkadun*
- *EU-hanke mahdollisuuden kartoittaminen*
- *uusien kannatusjäsenien ja aktiivien rekrytoiminen*
- *tuotantoprosessin aikatauluttaminen*
- *toimintasuunnitelman tekeminen*

Liitteet

Tutkimukseen haastatellut

1. Sanna Kurki-Suonio, Popkatu-yhdistys ry
2. Jouni Mielonen, Popkatu-yhdistys ry
3. Arto Pippuri, G.O.R. ry
4. Kari Tahvanainen, Ukri ry
5. Pekka Lumatjärvi, Teatteriravintola
6. Jouni Töyrylä, Kaupunkikeskustayhdistys ry
7. Asko Piiparinen, Popmuusikot ry
8. Sari Suvanto, Joensuun kulttuuritoimi

Haastattelussa käsitellyt aihealueet

1. Popkatu – mistä tapahtumassa on kyse?

- kenelle järjestetään
- miksi järjestetään
- miten tapahtuma on muuttunut viime vuosina
- ovatko muutokset olleet linjassa tapahtuman sisällön kanssa
- mikä on mielestäsi keskimääräinen ikäjakauma yleisössä

2. Kuinka hyvin tapahtuma mielestäsi tunnetaan Joensuussa?

- tunnetaanko joitain festivaalin yksittäisiä tapahtumia tietämättä, että ne kuuluvat Popkatuun
- mistä yksittäisestä tapahtumasta festivaali mielestäsi parhaiten tunnetaan
- markkinoidaanko tapahtumaa mielestäsi riittävästi – jos ei, niin miten markkinointia voisi mielestäsi kehittää

3. Saako tapahtuma mielestäsi riittävästi näkyvyyttä paikallisessa mediassa

- ennen tapahtumaa
- tapahtuman jälkeen
- jos ei saa, mistä tämä mielestäsi johtuu
- miten näkyvyyttä voisi lisätä

4. Mikä on oman organisaatiosi rooli tapahtuman järjestelyissä

- organisaatiosi vastualueet järjestelyissä

5. Mistä syistä organisaatiosi on mukana tapahtuman järjestelyissä

- mitä konkreettista hyötyä osallistuminen antaa organisaatiolle
- kuinka kauan organisaatiosi on ollut mukana Popkadun järjestelyissä
- kuinka sitoutunut organisaatiosi on järjestämään tapahtumaa

6. Nimeä asioita jotka mielestäsi aiheuttavat ongelmia järjestelyissä

- miksi aiheuttavat ongelmia
- mitä asiat estävät ongelman ratkaisemisen
- mikä voisi olla ratkaisumalli ongelmiin

7. Mihin suuntaan tapahtumaa pitäisi jatkossa lähteä kehittämään

- miten määrittelisit tapahtuman arvot
- mitkä ovat tapahtuman vahvuuksia, miksi
- mitkä ovat tapahtuman heikkouksia, miksi
- mitkä ovat tapahtuman mahdollisuuksia, miksi
- mitkä ovat tapahtuman uhkia, miksi
- millaisena näet tapahtuman tulevaisuudessa, esim. kuuden vuoden kuluttua
- millä tavoilla tavoitteeseen päästään

8. Muut esille nousevat asiat

- muut haastattelun aikana esille nousseet asiat
- haastateltavan esille ottamat asiat

Haastattelussa sanottua

tapahtumasta:

”Popkatu on kaupunkifestivaali keskellä kaupunkia, avoin kaikille ja tarjonta laaja-alaista. Tapahtuma on syntynyt laajentamaan Ilosaarirockin henkisiä tapahtumia kaupungissamme.”

”Popkatu sitoo yhteen samoihin aikoihin Joensuussa tapahtuvat festivaalit yhdeksi viikonmittaiseksi kaupunkitapahtumaksi, karnevaaliksi.”

”Kaikille järjestettävä kaupunkifestivaali.”

”Tapahtuma sotketaan Popmuusikoihin ja Ilosaarirockiin.”

”Tapahtumaa tulisi kehittää entistä enemmän rokkia edeltävälle viikolle.”

kehityskohteista:

”Tapahtuma ei saisi olla pelkästään erilaisten rahoitusten varassa.”

”Tapahtuma on kasvanut isoksi, alkaa tulla päällekkäisyyksiä.”

”Pitkäjänteisyyteen tulisi pyrkiä jatkossa enemmän.”

”Tapahtuma tarvitsee tuottajan rahoitusta hankkimaan.”

”Tapahtuman tiedottamista tulisi kehittää”

”Tapahtuma ei saa riittävästi näkyvyyttä mediassa.”

”Tapahtumaa ei tunneta kovinkaan hyvin. Yksittäisiä tapahtumia tunnetaan, nimenomaan Popkadusta erillisenä kokonaisuutena.”

tapahtuma tulevaisuudessa:

”Tulevaisuudessa tapahtuma on kehittynyt, tunnetumpi kuin Ilosaarirock.”

”Popkatu tuo ohjelmaa rokkiviikolle, Ilosaarirockin, Vekararockin ja Ilovaarirockin liimaava tekijä.”

”Tulevaisuudessa tapahtuma käyttää entistä enemmän kävelykatua hyödyksi.”

”Läheinen ja avoin tapahtuma. Ei markkinallisesti laskelmoitu tapahtuma.”

”Tapahtuma on tulevaisuudessa matkailutuote.”

”Tapahtuma kehittyy selkeästi omaksi tapahtumaksi. Kyseessä ei ole kaupungissa järjestettävä ”pikkurokki”.”

Sidosryhmät

