

S T A D I A

HELSINGIN AMMATTIKORKEAKOULU

KULTTUURITAPAHTUMATUOTANTO 2.0

Verkkosovellukset modernin kulttuuritapahtumatuotannon projektinhallinnan
apuvälineinä

Viestinnän koulutusohjelma
Kulttuurituotannon
suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
16.4.2008

Alex Regan



TIIVISTELMÄSIVU

Koulutusohjelma Viestintä		Suuntautumisvaihtoehto Kulttuurituotanto	
Tekijä Alex Regan			
Työn nimi KULTTUURITAPAHTUMATUOTANTO 2.0 Verkkosovellukset modernin kulttuuritapahtumatuotannon projektinhallinnan apuvälineinä			
Työn ohjaaja/ohjaajat Katri Halonen			
Työn laji Opinnäytetyö	Aika 16.4.2008	Numeroidut sivut + liitteiden sivut 45	
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Opinnäytetyö selvittää, minkälaisia verkkosovelluksia kulttuurialan tapahtumatuotanto-organisaatiot käyttävät projektihallintansa apuvälineinä. Miten sovelluksia hyödynnetään ja minkälaisia haasteita niistä mahdollisesti aiheutuu käyttäjille? Työssä käydään myös läpi verkkosovellusten käytön ja muutenkin organisaatioiden verkottumisen myötä tulleita haasteita ja ratkaisumalleja. Verkkosovelluksista esitellään vain kaikille vapaisiin ja ilmaisiin sovelluksiin. Esiteltyt sovellukset ovat helppokäyttöisiä ja helposti muokattavissa moneen eri käyttötarkoitukseen.</p> <p>Web 2.0 -maailma on tuonut mukanaan monenlaisia monikäyttöisiä verkkosovelluksia. Kulttuuritapahtumatuotanto-organisaatiot ovat alkaneet ottaa sovelluksia käyttöön myös projektihallintatehtävissään. Monet sovelluksista tarjoavat hyvän apuvälineen pienelle tai vähän suuremmallekin tapahtumatuotanto-organisaatiolle, jolla ei välttämättä riittäisi resursseja isompaan projektihallintatyökaluohjelmistoon.</p> <p>Pääasiallisena aineistona on käytetty kahta kulttuuritapahtumatuotantoalan ammattilaisen haastattelua. Tapausesimerkeiksi valitut kaksi organisaatiota ovat keskenään hieman erilaisia. Toinen edustaa perinteisemmin toimivaa organisaatiota ja toinen kollaboratiivisemmin toimivaa, verkottuneempaa organisaatiota. Työ havainnollistaa, kuinka verkkosovelluksista on eri tavoin hyötyä molemmalle organisaatiotyypille. Haastattelujen tavoitteena oli saada syvempää tietoa kyseisten kulttuuritapahtumatuotanto-organisaation projektinhallinnasta yleensä ja verkkosovellusten roolista siinä.</p> <p>Verkkosovellusten mahdollistamat hyödyt eivät ole laajasti eri alojen ammattilaisten tiedossa. Molempien työssä esiteltyjen organisaatioiden työryhmät ovat levittäytyneet moniin eri kaupunkeihin tai maihin. Työssä esitellään organisaatioiden eri paikoissa olevien jäsenten toimintaa ja verkkosovellusten hyötyä työryhmän välisessä työskentelyssä.</p> <p>Verkkosovellusten kanssa työskennellessä organisaatiot kohtaavat mahdollisesti uudenlaisia henkilöstöhallinnallisia haasteita. Työryhmän motivointi ja osallistaminen ovat yksi muutenkin tärkeä haaste, joka verkottuneesti toimivien organisaatioiden työskentelyssä tulee entistä vahvemmin esille.</p>			
Teos/Esitys/Produktio -			
Säilytyspaikka Taideteollisen korkeakoulun kirjasto, Aralis-kirjastokeskus			
Avainsanat Tapahtumatuotanto, verkkosovellukset, projektinhallinta			



Degree Programme in Media		Specialisation Arts Management
Author Alex Regan		
Title Culture Event Management 2.0 – Web Applications as Tools for Project Management of Culture Event Management Organisations		
Tutor(s) Katri Halonen		
Type of Work Final Project	Date 16 April, 2008	Number of pages + appendices 45
<p>The thesis elaborates on what kind of web applications event management organisations use as tools in project management. It illustrates how web applications are used and what kind of challenges might possibly arise. The thesis also goes through the issues that face organisations as they get more networked and how these issues could be solved.</p> <p>The thesis focuses on free web applications. The applications presented are all easy to use and easily modified in many different ways.</p> <p>The world of Web 2.0 has brought many versatile web applications with it. Cultural event management organisations have begun using these applications in their project management activities. Many of the applications offer a good tool to small event management organisations who may not necessarily be able to afford a more extensive project management application.</p> <p>The primary material for the thesis is taken from two interviews of professionals from the field of cultural event management. The objective of the interviews was to get deeper information about the project management activities of the organisations in question and the role of web applications in it. The two organisations used as case examples differ from each other. One represents a more traditional organisation and the other a more collaboratively working, more networked one. The thesis illustrates how web applications are of slightly different benefit for each of the organisation types.</p> <p>The benefits of web applications are not yet very widely known to professionals of different fields. Both of the organisations mentioned in the thesis have team members working from different parts of Finland and also in other countries. The thesis illustrates how team members who are in different locations work and how they use web applications in their activities.</p> <p>The thesis also deals with possible challenges in personnel management that may arise when working with web applications. One of the challenges that becomes even more important to deal with when working with web applications is the motivation of the team.</p>		
Work / Performance / Project -		
Place of Storage Aralis Library and Information Center, Helsinki		
Keywords event management, arts management, web applications, project management		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	PROJEKTI.....	3
2.1	Projektinhallinta	5
2.1.1	Projektijohtaminen.....	6
2.1.2	Projektinhallinnan perinteiset työkalut ja apuvälineet.....	6
2.2	Henkilöstöhallinta	9
2.3	Projektinhallinta tapahtumatuotannon näkökulmasta.....	11
2.4	Projektinhallinnan uusia tuulia.....	12
2.5	Uudenlaisia verkottuneita kulttuurikollektiiveja.....	13
3	VERKKOSOVELLUKSET	14
3.1	Verkkosovelluksen määritelmä.....	14
3.2	Verkkosovellukset projektinhallinnan apuvälineinä	15
3.2.1	Google Docs	16
3.2.2	Wikit	17
3.2.3	Pikaviesintäsovellukset	19
3.2.4	Muut verkkosovellukset ja -palvelut.....	20
3.3	Verkkosovellusten haasteet.....	21
4	ONGELMANASETTELU	21
5	AINEISTO JA MENETELMÄT	22
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta	22
5.2	Aineisto.....	22
5.2.1	Tapausesimerkkien valintakriteerit.....	23
5.2.2	Aineistonkeräysmenetelmien arvionti	24
6	TULOKSET.....	25
6.1	Pikseliähky.....	26
6.1.1	Pikseliähkyn organisaatio ja työnjako	27
6.1.2	Työvälineet toiminnan apuna	28
6.2	Musiikki & Media ja Saha Creative Events Oy.....	30
6.2.1	Organisaatio ja työnjako	31
6.2.2	Sovellukset toiminnan apuna.....	33
6.2.3	Työryhmä ja haasteet?	36

6.3	Esimerkkien huomiot.....	36
7	POHDINTAA.....	41
	LÄHTEET.....	44

1 JOHDANTO

Tietoverkot alkavat olla osa jokapäiväistä elämäämme monella tasolla. Verkkoyhteydet nopeutuvat ja halpenevat ja niiden saatavuus lisääntyy. Erilaisia teemoittuneita tai tiettyjen ihmisryhmien välisiä yhteisöllisiä Web 2.0 -verkkosovelluksia syntyy koko ajan. Web 2.0 -ideologia perustuu uudenlaiseen verkkojen ja niiden tarjoamien palvelujen käyttämiseen ja hyödyntämiseen. Kollaboraatio ja osallistuminen ovat paljon käytettyjä avainsanoja. Myös kulttuurialan tapahtumatuotanto-organisaatiot käyttävät tietoverkkoja ja erinäisiä verkkosovelluksia mm. projektinhallintatehtäviin. Verkkosovellukset ovat yksi vaihtoehtoinen ratkaisu ongelmiin, joita kulttuuriorganisaatioiden verkottuminen ja maantieteellisiä rajoja ylittävä työryhmä tuo mukanaan.

Kulttuurialan tapahtumatuotannoissa sujuva kommunikaatio sekä tiedonvälitys työryhmän kesken on oleellinen osa toimivan projektin syntyä. Tarpeellisten dokumenttien ajantasalla pitäminen sekä päivitettyjen versioiden työryhmälle saaminen on tärkeää. Uudenlaisissa tapahtumatuotanto-organisaatioissa kollaboratiivinen ideointi ja työskentely tuo mukanaan myös uudenlaisia haasteita. Ihmisten keskinäiset työskentelytavat muuttuvat. Työryhmän motivointi työhön ja työvälineiden käyttämiseen monimutkaisuus. Tiedonvälitys ja kommunikointi teknistyy. Suureen osaan uusista ongelmista on tarjolla mahdollisia ratkaisuja verkkosovellusten muodossa.

Päädyin opinnäytetyöni aiheeseen pohtiessani omia projektinhallintatapoja ja sen apuna käyttämiä keinoja ja välineitä. Yritin ajatella, miten saisin parhaiten rakennettua ympärilleni toimivan työympäristön omiin tarpeisiini. Pohdin myös, miten voisin helpottaa tiedon kulkua ja asioiden toteutumista erilaisten työryhmien ja organisaatioiden kesken. Tiedostojen lähettäminen ympäriinsä ja muokattujen versioiden yhtenäis-

täminen on aikaa vievää ja raskasta työtä. Tutustuin Google Docsiin ja rupesin tutkimaan, miten saisin sitä kautta rakennettua itselleni ja työryhmälleni toimivan järjestelmän.

Rupesin samalla myös tutkimaan muita mahdollisia työympäristöjä projektinhallinnan tarpeisiin. Open source -ideologia on kiehtonut minua jo pitkään, ja rupesin tutkimaan olisiko tarjolla Google Docsille mitään yhtä pätevää open source -vaihtoehtoa.

Tutkiessani projektinhallintatyökaluja huomasin samalla, että termit, joita projektinhallintakirjallisuudessa käytetään, olivat minulle hieman epämääräisiä. Projekti-sana jo itsessään on paljon käytetty termi, joka tarkoittaa eri ihmisille mahdollisesti hyvinkin eri asiaa. Työn kuluessa pyrin hahmottelemaan tarkemmin, mitä milläkin termillä alan kirjallisuudessa tarkoitetaan.

Projektinhallintatermien ja -menetelmien jälkeen käsittelen tietoverkottumisen aiheuttamia muutoksia projektinhallintaan. Esittelen myös joitakin yleisimpiä kulttuuritapahtumatuotanto-organisaatioiden käyttämiä verkkosovelluksia.

Käytän kahta kulttuuritapahtumaa ja niiden takana olevia organisaatioita selvittääkseni, miten keskenään hieman erilaiset organisaatiot käyttävät pitkälti samoja sovelluksia. Esittelen tapahtumien taustaa ja haastattelemieni henkilöiden omia ajatuksia työni aiheista.

Työni tarkoitus on selvittää, minkälaisia apuvälineitä kulttuuritapahtumien projektinhallintaan on tarjolla tällä hetkellä ja miten kulttuuritapahtumatuotanto-organisaatiot niistä voivat hyötyä. Keskityn työssäni verkkosovelluksiin, jotka ovat ilmaisia tai edullisia, helppokäyttöisiä sekä helposti saatavilla.

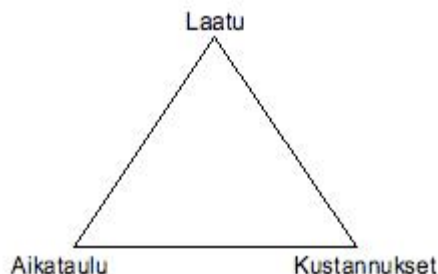
Kulttuurialalla työni aiheena olevat verkkosovellukset ovat yllättävän vähän tunnettuja. Monen kollegani kanssa keskusteltuani huomasin, ettei ainakaan Suomessa ole vielä osattu ottaa täyttä hyötyä kyseisistä sovelluksista. Kuitenkin muutamien kollegojen kokemusten perusteella olen huomannut, että niistä on huomattavia hyötyjä. Työni yksi tarkoitus on siis esitellä sovelluksia ja niiden mahdollisia käyttötarkoituksia kulttuuritapahtumatuotannon alan ammattilaisille, joille ne ovat vielä tuntemattomia.

Käsittelen työssäni kulttuurialan tapahtumatuotantoprojekteja. Kulttuurialan sisältötuotannolliset taideprojektit, esimerkiksi jonkun teoksen tekeminen, ovat asia erikseen enkä käsittele niitä työssäni.

2 PROJEKTI

Projekti-termille on alan kirjallisuudessa muodostettu useita hieman erilaisia määritelmiä. Deutsches Institut für Normung määrittelee DIN 69901 -standardissaan projektin hankkeeksi, jolle "on tunnusomaista ehtojen kertaluonteisuus, esim. tavoite, rajoitettu aika, rahoitus ja henkilöstö, muut rajoitteet, erillisuus yrityksen muista hankkeista ja projektin organisaatio"(Litke & Kunow. 2002, 9).

Projektinhallinta-alan kirjallisuudessa käytetään usein seuraavaa kolmiomallia kuvaamaan projektin kolmea keskeistä tavoitetta (kts. Kuvio 1). Tavoitteet ovat aikataulussa ja budjetissa pysyminen sekä projektin tuloksen laadukkuus. Jos yksi tavoitteista vaaraantuu, se vaikuttaa suoraan tai epäsuorasti jompaan kumpaan tai kumpaankin muuhun tavoitteeseen.



Kuvio 1. Projektin keskeiset tavoitteet (mm. Litke & Kunow. 2002, 16).

Tärkeänä monissa määritelmissä (esim. Kauhanen & Juurakko & Kauhanen 2002, 24-25; Litke & Kunow 2002, 8) mainitaan juuri kertaluonteisuus, rajoitetut resurssit ja usein myös projektin haastavuus ja riskialttius. Luonnollisesti yksi tärkeimmistä projektin määritelmistä on kuitenkin se, että projektin alku ja loppu ovat määritelty useimpien hyvinkin tarkasti.

Projektille voidaankin siis määritellä tarkka elinkaari. Pirkko Anttila (2001, 41) listaa projektin kulun vaiheet kirjassaan *Se on projekti - vai onko?* seuraavasti:

- Projektin valmistelu ideasta eteenpäin
- Keskeisten kysymysten asettaminen
- Taustaselvittelyjen tai esitutkimuksen tekeminen
- Päätös projektin käynnistämisestä
- Projektin tulostavoitteiden määrittäminen
- Projektin organisaation ja hallinnon suunnittelu
- Projektin resurssi- ja kustannussuunnittelu
- Toteutussuunnitelman laatiminen
- Projektin toteuttaminen
- Projektin seuranta ja arviointi
- Projektin tulokset
- Tulosten hyödyntäminen
- Projektiraportin laatiminen
- Tiedottaminen
- Päätöspalaverit

Jos halutaan kuvata projektin toimenpiteitä aikajanalla, Anttilan listaan voisi lisätä ensimmäiseksi ideoimisen ja siihen liittyvän ajatustyön.

Kuten Anttilakin (2001, 41) kirjassaan toteaa, kaikkien projektien vaiheet eivät välttämättä ole samoja eivätkä samassa järjestyksessä. Eri projektien toimintamallit saattavat poiketa toisistaan huomattavasti. Anttilan lista kuitenkin toimii pätevänä yleistyksenä tavallisen projektin kulusta.

Koska keskityn opinnäytetyössäni projektinhallinnan apuvälineisiin, oleellisia Anttilan listalla ovat eritoten projektin suunnittelu- ja valmisteluvaiheet, aikataulut, resurssi- ja kustannussuunnittelu sekä projektin seuranta.

2.1 Projektinhallinta

Termejä projektinhallinta ja projektihallinta käytetään alan kirjallisuudessa ja muualla monesti samaa asiaa tarkoittaen. Termeillä on myös joidenkin mielipiteiden mukaan selkeä ero. Työssäni en pyri erottelemaan kyseisiä termejä ja käytän suoria lainauksia sekä mahdollisia teoksen nimiä lukuunottamatta termiä projektinhallinta. Tässä työssä tarkoitan projektinhallinnalla kulttuurialan tapahtumatuotanto-organisaatioiden projektien käytännön toteuttamista ja suunnittelua.

"Projektinhallinta on laaja johtamiskonsepti, jonka tarkoituksena on monimutkaisten hankkeiden toteuttaminen määräajassa, edullisesti ja korkealuokkaisin tuloksin." Näin määrittelee projektinhallintaa Hans-Dieter Litke ja Ilonka Kunow (2002, 16) kirjassaan *Projektinhallinta*. Seuraavaksi paneudun projektinhallintaan keskittymällä lähinnä kulttuurialan projekteihin.

Projektin ja projektinhallinnan käytännön ideat eivät ole muuttuneet ihmiskunnan historian aikana juurikaan (esim. Lock 1977, xi-xii). Muutosta voidaan havaita lähinnä keinoissa ja varsinkin työkaluissa, joilla projekteja hallitaan. Varsinkin teollistumisen ja nykYTEKNOLOGIAN kehittymisen myötä projektista ja projektinhallinnasta on muodostunut tärkeitä termejä, joita on tutkittu ja kehitelty erilaisten johtamisteorioiden avulla.

Projektinhallinnasta on kirjoitettu lukemattomia oppaita, joissa esitellään toinen toistaan kehittyneempiä ja yksityiskohtaisempia malleja ja tekniikoita. Vuosien varrella projektipäälliköille on myös kehitelty useita erilaisia apuvälineitä yksinkertaisista kaavioista todella perinpohjaisiin ja monimutkaisiin projektinhallintatyökaluihin tietokoneille, esimerkiksi Microsoft Project.

Ongelmana tässä kaikessa onkin se, että kaikki lukemattomat projektinhallintatekniikat nähdään liian mustavalkoisesti ratkaisuina mahdollisiin ongelmiin. Kuten Dennis Lock teoksensa *Project Management* esipuheessa mainitsee: "Aina kun uusi metodi keksitään, ilosanomaa levitetään, johtajat osallistuvat seminaareihin, ammattikirjallisuutta ilmestyy ja kaikki ovat vaikuttuneita – kunnes joku huomaa, että samat perusongelmat jäävät ratkaisematta. Sitten seuraava tekniikka saapuu, ja sama sykli toistuu." (Lock 1977, xi, vapaa suomennos.)

2.1.1 Projektijohtaminen

"Projektijohtajan on hyvä tietää vähän enemmän kuin muiden ja olla aina vähän edellä muita. Hänellä tulee olla jokin selkeä päämäärä, jonne projektia vedetään. Hänen tulee kyetä avoimeen ja selkeään kommunikaatioon ryhmänsä kanssa ja pyrkiä saattamaan eri intressiryhmät yhteen." (Kansalaisen ABC-ohjelma.)

Projektipäällikkö voi projektista ja organisaation koosta riippuen olla joko yksin vastuussa projektin johtamisesta ja projektinhallinnasta tai sitten enemmänkin välikätenä projektinhallinnan johdon ja projektiryhmän välillä (Litke & Kunow 2002, 18). Työssäni käsiteltävät ja kulttuurialalla toimivat organisaatiot muutenkin ovat usein sellaisia, joissa projektinhallinta on lähinnä projektipäällikön tehtävä.

Perinteisen projektinhallintakäsityksen mukaan projektipäällikkö on yksin vastuussa projektista, sen suunnittelusta, toteutuksesta ja sen lopputuloksesta (Anttila 2001, 114-115).

Projektipäälliköllä pitäisi muiden johtamistaitojen lisäksi olla yhteistyöpainotteinen työskentelytyyli. Hänen pitää osata arvioida, ohjata, integroida, kannustaa, motivoida ja kouluttaa työntekijöitä. Innovatiivista tiimityötä varten hänellä pitää olla mielikuvitusta ja luovaa potentiaalia, hänen pitää sallia luova ajattelu ja välittää sitä edistäviä menetelmiä. Koska projektipäällikkö edustaa projektia (myös yrityksessä), hänen pitäisi olla erittäin motivoitunut ja määrätietoinen mutta samalla diplomaattinen, eikä hän saisi ajatella kilpailuhenkisesti. (Litke & Kunow 2002, 77-78.)

Ylen Kansalaisen ABC -opetusohjelman haastatteleman Cassandra ry:n toiminnanjohtaja Ritva Siikalan mielestä tärkeintä projektipäällikön toimessa on saada ihmiset innostumaan, "koska jos ihmiset eivät innostu, eihän ne tee yhtään mitään".

2.1.2 Projektinhallinnan perinteiset työkalut ja apuvälineet

Projektinhallinnan avuksi on kehitelty vuosikymmenien varrella lukemattomia työkaluja yksinkertaisista kaavioista paperilla suunnattoman kokoisiin, monimutkaisiin tieto-

konesovelluksiin. Tässä luvussa esittelen muutaman paikkansa vakiinnuttaneen kaavion, joihin perustuu monet useat nykyiset projektinhallinnan apuvälineet.

Esittelen ensiksi yhden varhaisimmista projektinhallinnan apuvälineeksi kehitetyistä kaavioista, Gantt-kaavion, johon perustuu monet myöhemmistä kaavioista ja projektinhallintamenetelmistä. Gantt-kaavio on nimetty sen kehittäjän, 1800- ja 1900-luvun vaihteessa eläneen projektinhallinnan pioneerin, Henry Ganttin mukaan.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	
1	Työtehtävä	Kesto	Viikko 1			Viikko 2			Viikko 3			Viikko 4			Viikko 5													
2	Työtehtävä 1	3	■	■	■																							
3																												
4	Työtehtävä 2	8			■	■	■	■	■	■	■	■																
5																												
6	Työtehtävä 3	2						■	■																			
7																												
8	Työtehtävä 4	1											■															
9																												
10	Työtehtävä 5	14																										
11																												
12	Työtehtävä 6	3																										
13																												
14	Työtehtävä 7	3																										
15																												
16	Työtehtävä 8	2																										
17																												

Kuvio 2. Gantt-kaavio esittelee työtehtävät aikamäärein.

Gantt-kaavio on yksinkertainen tapa esittää projektin eri osa-alueiden aikataulutus (Kuvio 2.). Kaaviossa pystyriveille on määritelty tietty aikamäärä, ja vaakariveille jokin projektiin liittyvä työtehtävä tai projektin osa. Suunnitteluvaiheessa vaakariveille piirretään tai merkataan muilla tavoin jokaisen osa-alueen vaatima aika ja ajankohta. Näin voidaan kätevästi seurata projektin etenemistä ja aikataulussa pysymistä. (Lock 2003, 170-171.)

Kaaviossa voidaan eri värikoodeilla tai muilla keinoin määritellä tehtävästä vastuussa olevat henkilöt tai samaan aikaan suoritettavien erillisten osa-alueiden tärkeysjärjestys. Gantt-kaavion on ennen kaikkea tarkoitus olla yksinkertainen ja helppolukuinen visualisointi projektisuunnitelmasta. Lock (2003, 171) varoittaa kirjassaan, että liiallisessa kaavion monimutkaistamisessa esimerkiksi yli kuudella eri värikoodilla on vaarana se, että yksinkertaiseksi ja selkeäksi tarkoitettu kaaviosta tulee epäselvä ja vaikeasti tulkittava.

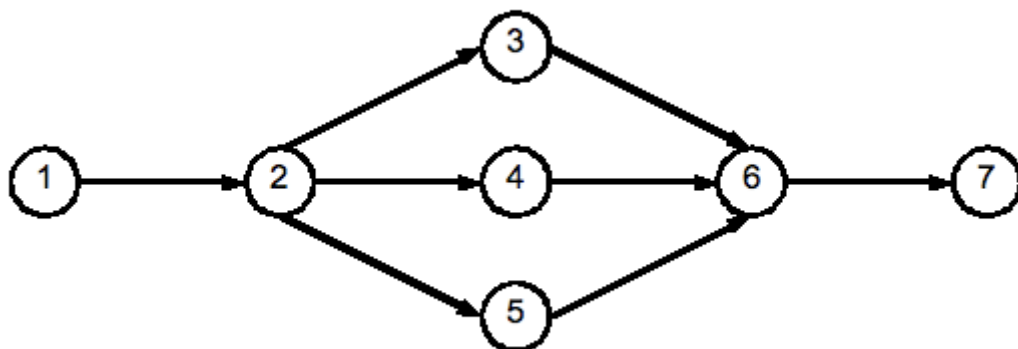
Gantt-kaavioita on perinteisesti rakennettu isoille, toimistojen seinillä riippuville tauluille. Tauluissa on valmiina muovisia, eri värisiä palkkeja, joista tarvittavat aika-janat

voidaan muodostaa. Lockin mielestä ongelma perinteisissä taulukaavioissa tulee vastaan esimerkiksi silloin, kun projektin pitkän keston vuoksi pystyriiveillä olevat aikamääreet ovat niin isoja, että tarkan alku- ja loppukohdan nopea tarkastaminen on vaikeaa. Tästä ongelmasta ollaan kuitenkin pääsemässä pikkuhiljaa eroon, kun kaaviot siirtyvät toimistojen seiniltä tietokoneiden ruuduille, joilla niitä on helpompi määrittellä tarkasti. (Lock 2003, 172.) Monessa sovelluksessa, joilla Gantt-kaavioita voidaan rakentaa, voikin palkkeihin lisätä yksityiskohtaista tietoa, joka laajentaa kaavioiden käyttömahdollisuuksia entisestään.

Gantt-kaavioon verrattuna hieman monipuolisempia ja edistyneempiä projektihallinta-kaavioita ovat erilaiset nuolikaaviot, joissa projekti nähdään tietynlaisena prosessina, jonka osat ovat riippuvaisia toisistaan.

ADM eli Arrow Diagramming Method on toinen laajasti käytetty ja sovellettu kaavio. ADM:ia käyttää pohjanaan moni laajennettu nuolikaaviomalli, esim. PERT (Project/Programme Evaluation and Review Technique) tai CPA/CPM (Critical Path Analysis/Method). PERT tai CPA eivät ole työssäni tarkastelun kohteena, koska oleellista näissä kaikissa on sama perusajatus, joka tulee esille jo pelkästään ADM:in esittelyssä.

Perusajatuksena eri nuolikaavioissa on esittää eri työvaiheet ja niiden väliset virstanpylväät siten, että kaaviosta käy ilmi eri osien keskinäiset vuorovaikutussuhteet (Kuvio 3.). Kaaviossa nuolet esittävät työvaihetta ja pallot jotain saavutettua etappia projektissa. Kaaviosta käy selkeästi ilmi, mitkä asiat täytyy olla suoritettuna ennenkuin voidaan päästä seuraavaan vaiheeseen. (Lock 2003, 184–185.)



Kuvio 3. Nuolikaaviosta voidaan hahmottaa projektin työtehtävien keskinäiset vuorovaikutussuhteet.

Nuolikaaviosta ei ole tarkoitus käydä visuaalisesti ilmi eri työvaiheiden aikavaatimuksia. Tehtäviin tarvittava aika merkitään usein kaavioon, mutta eri työtehtäviä esittävät nuolet, riippumatta niihin tarvittavasta ajasta, ovat samanmittaisia. (Lock 2003, 185.)

Lock (2003, 183) mainitsee yhtenä nuolikaavioiden suurimpana etuna niiden yksinkertaisuuden ja kätevyyden projektin suunnittelun alkuvaiheessa. Projektipalaverissa muun henkilöstön kanssa voidaan nuolikaavio nopeasti piirtää paperille ja täten tehdä selväksi projektin eteneminen muille. Myös projektia suunniteltaessa brainstormingistunnoissa nuolikaaviot ovat Lockin mielestä käteviä niiden nopean muokkaamisen helppouden takia.

2.1.2.1 Muut projektinhallinta-apuvälineet

Gantt-kaavion ja nuolikaavioiden lisäksi on projektinhallintaa käsittelevässä kirjallisuudessa esitelty lukemattomia muita enemmän tai vähemmän monimutkaisempia kaavioita projektinhallinnan apuvälineiksi. Tässä työssä ei kuitenkaan ole tarkoituksena perehtyä erilaisiin kaavioihin, joten en tämän syvemmin niitä esittele. Suuri osa kaavioista pohjautuu kuitenkin edellä esittelemiini esimerkkeihin tai samoihin perusajatuksiin.

Kaavioiden lisäksi projektinhallintaan on kehitelty lukemattomia tietokoneohjelmistoja. Näihin palaan myöhemmin työssäni.

2.2 Henkilöstöhallinta

Alan kirjallisuudessa käytetään limittäin paljon termejä henkilöstöhallinta (personnel management) sekä henkilöstöresurssien hallinta (human resource management). Mitään kovin selkeää määritelmäeroa näiden termien kesken ei kuitenkaan ole. Derek Torrington, Laura Hall sekä Stephen Taylor kuvailevat henkilöstöresurssien hallinta -termiä modernimmaksi, ihmislähtöisemmäksi versioksi perinteisemmästä henkilöstöhallinta-termistä (Torrington & Hall & Taylor 2005, 6–7). Tässä työssäni en koe hedelmälliseksi lähteä erottelemaan näitä kahta sen syvemmin, joten käytän termiä henkilöstöhallintaa yleensä.

Henkilöstö on yksi tärkeimmistä, ellei tärkein resurssi projektityöskentelyssä. Projektio-organisaatiossa jokaisella työntekijällä on omat vastualueensa ja useimmiten niistä jokainen on projektin kokonaisuuden kannalta tärkeä. Hyvän henkilöstön löytäminen, valinta ja hallinta ovat aikaa vieviä, haastavia tehtäviä. Projektipäälliköllä tai muulla projektiryhmää kasaavalla henkilöllä on vastuullinen tehtävä löytää ympärilleen toimiva ryhmä henkilöitä, jotka osaavat oman tehtävänsä sujuvasti ja itsenäisesti sekä toimivat tarpeen tullen hyvin yhdessä.

Monesti voi olla niinkin, että projektia ruvetaan tekemään jo valmiin ryhmän kanssa. Tällöin projektia käynnistäessä projektipäälliköllä tai ohjausryhmällä on tärkeä tehtävä löytää ryhmän sisältä jokaiselle eri työtehtävälle oikea vastuuhenkilö. Joissakin tilanteissa projektipäällikkö on henkilö, jonka käytännössä ainoa tehtävä projektin alkusuunnittelun jälkeen on toimia henkilöstöhallintatehtävissä.

Projektin yhtenä määritelmänä monessa alan kirjallisuudessa mainitaan ennaltamääräytyt ja rajalliset resurssit (mm. Litke & Kunow 2002, 8). Projektinhallintaa määriteltäessä mainitaan myös useimmiten tärkeänä osa-alueena tarvittavien resurssien hallinta (mm. Anttila 2001, 86).

Henkilöstön tarvetta voidaan laskea samalla tavalla kuin muitakin projektiin tarvittavia resursseja. Projektin eri työtehtävät voidaan aikatauluttaa ja ennalta arvioida niihin tarvittava henkilötyömäärä. Henkilöstötarpeen määrittelyyn voidaan käyttää esimerkiksi Gantt-kaaviota (Lock 2003, 172).

Kuten muissakin projektinhallinnan osa-alueissa, henkilöstöhallinnassa on omat haasteensa. Henkilöstön motivointi, aikatauluissa pysyminen, riittävä sisäinen viestintä, henkilöstön väliset henkilökemiat ja monet muut ovat merkittäviä haasteita projektiryhmissä (mm. Torrington & Hall & Taylor 2005, 7). Projektiluonteisessa työssä yhdeksi henkilöstöhallinnan ongelmaksi voi muodostua myös vastuun tarkka määrittely (mm. Luoto 2005, 33–34).

Perinteisen henkilöstöhallinnan haasteiden syvällisempi analysointi ei tunnu työni tavoitteiden kannalta hedelmälliseltä. Palaan kuitenkin työssäni myöhemmin organisaatioiden verkottumisen myötä esiin tulleisiin erityishaasteisiin henkilöstöhallinnan osalta.

2.3 Projektinhallinta tapahtumatuotannon näkökulmasta

Kulttuurialan tapahtumatuotanto noudattaa suurilta osin projektilähtöistä toimintamallia (esim. Kauhanen & Juurakko & Kauhanen 2002, 23–34). Yksittäiset tapahtumat, jatkuvat tapahtumasarjat tai festivaalit ovat kaikki tulkittavissa projektitoiminnan viitekehyksen näkökulmasta. "Jotta yleisötapahtuma olisi järjestelmällisesti toteutettu, se kannattaisi alusta alkaen suunnitella ja toteuttaa projektityöskentelyn periaatteita noudattaen." (Kauhanen & Juurakko & Kauhanen 2002, 23).

Kulttuurialan projekteille tyyppillisiksi piirteiksi voisi listata *Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus* -teosta (Kauhanen & Juurakko & Kauhanen 2002) mukailleen seuraavat seikat:

1. Yksi tai useampi selkeä tavoite. Kun tavoitteet on saavutettu, projekti päättyy
2. Elinkaari. Projekti ei ole jatkuvaa toimintaa.
3. Itsenäinen kokonaisuus.
4. Ryhmätyöskentely. Projekti edellyttää ryhmätyöskentelyä.
5. Vaiheistus. Useita erilaisia vaiheita kasvusta kypsymisen ja kyllästymisen kautta kuihtumiseen.
6. Ainutkertaisuus. Kahta samanlaista projektia ei ole.
7. Muutos. Elinkaaren aikana koetaan alkuperäiseen suunnitelmaan verrattuna muutoksia.
8. Seurannaisperiaate. Kulloinkin meneillään olevassa projektin vaiheessa ei varmasti voida tietää, mitä seuraavassa vaiheessa tapahtuu.
9. Yhtenäisyys ja epäyhtenäisyys. Projekti koostuu erilaisista muuttujista.
10. Yhteistyökumppanit. Osan projektin tehtävistä hoitavat yhteistyökumppanit.
11. Riski ja epävarmuus. Olennainen osa projektityön luonnetta. Riskienhallinta keskeinen osa projektityöskentelyä.

Erityisesti Kauhasen, Juurakon ja Kauhasen mainitsemista määritelmistä kulttuurialalla on usein vahvasti esillä epävarmuus jatkuvuudesta ja tulevista muutoksista. Nämä saattavat johtua esimerkiksi rahoituksen epävarmuudesta tai sopimusten epämääräisyyksistä.

Kulttuurialan tapahtumatuotannossa on edellä mainittujen lisäksi usein yhtenä erityispiirteenä se, että projektille ei ole ennalta varmistettua tilaajaa, yleisöä. Tapahtumaa voidaan lähteä tuottamaan äärimmäisellä riskillä, olematta varma menestyksestä, kun taas esimerkiksi IT-alalla projektit suoritetaan usein tilaajalle heidän asettamiensa määritelmien mukaan.

Erityisesti projektinhallinnan näkökulmasta kulttuurialan tapahtumatuotannon toimintamallit eivät juurikaan eroa yleisessä projektinhallintakirjallisuudessa esitellyistä malleista. Eroja luonnollisesti löytyy kaikkien eri projektien välillä, mutta minkäänlaisia säännöllisyyksiä on vaikea määritellä.

Kulttuurialalla projektinhallintakirjallisuuden projektin määritelmäluetteloissa mainittu kertaluonteisuus ja ainutkertaisuus on hieman monimutkaisempi määritelmä. Esimerkiksi monena vuonna säännöllisesti järjestettävää festivaalia pidetään yleisesti projektina. Festivaalin perusajatus on aikalailla sama, mutta eri muuttujat, esim. talkoolaiset, ohjelmisto tai säätila, tekevät jokaisen vuoden festivaalista ainutkertaisen.

Kulttuurialan projekteissa projektipäällikön virkaa hoitaa useimmiten esimerkiksi vastaava tuottaja tai tuotantopäällikkö.

2.4 Projektinhallinnan uusia tuulia

"Hajautettuja organisaatioita pidetään vastauksena globalisaation haasteeseen. On yhä yleisempää, että ihmiset työskentelevät hajautuneesti niin, että he ovat fyysisesti eri puolilla maata tai maailmaa." (Humala 2007, 5.)

Näin aloittaa Iris Humala kirjansa *Johda verkossa - virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet* alkusanat. Useat kulttuurialan organisaatiot ovat myös alkaneet toimia Humalan esittelemällä verkostomaisella tavalla. Organisaatioille ja niiden toimijoille tämä tuo vapautta liikkua ja toimia eri tahojen kanssa vapaammin. Maantieteelliset rajat eivät enää ole haaste organisaatioissa toimimiselle. Enää ei tarvitse olla fyysisesti tavattavissa esimerkiksi toimistolla, vaan riittää että on jonkinlaisen päätteen, esimerkiksi tietokoneen tai mobiililaitteen äärellä.

"Ihmiset voivat kytkeytyä verkostoihin aivan uudella tavalla teknologisesti, ammatillisesti ja sosiaalisesti, mikä antaa entistä enemmän mahdollisuuksia uudennaiselle luovuudelle. Verkon kautta on myös helpompi lähestyä ihmisiä, joita muuten ei ehkä vaittaisi. Asiantuntijoiden työkenttänä on usein koko maailma." (Humala 2007, 7.)

Humala (2007, 5) toteaa edellämainittujen uudistuksien tuovan mukanaan uusia haasteita johtajuudelle. "Miten voidaan organisoida ja johtaa hajautettua työskentelyä mahdollisimman tehokkaalla tavalla?" "Miten ihmisiä pitäisi johtaa verkossa, jotta henkilöiden motivaatio pysyisi korkealla ja he tunsivat tekevänsä mielekästä työtä ja yhteistyö tuottaisi luovia ja innovatiivisia, tietoa jalostavia tuloksia?"

Työssäni käsittelen tietoverkkoja hyväksi käyttävien sovellusten toimivuutta ja hyödynnettävyyttä kulttuurialan projektinhallinnan apuvälineiksi. Aiheen käsittelyn myötä tulee esille juuri samanlaisia kysymyksiä kuin Humalan teoksessa. Myöhemmin työssäni pyrin esittelemään tapausesimerkkien ja omien kokemuksieni kautta jonkinlaisia ratkaisuja kysymyksiin.

2.5 Uudennaisia verkottuneita kulttuurikollektiiveja

Viimeisten vuosikymmenten aikana maailmalle on syntynyt monia kulttuurikollektiiveja, jotka järjestävät tapahtumia hieman eri tavalla kuin perinteisemmät organisaatiot, joissa on esimerkiksi yksi projektijohtaja, joka päättää lopulta kaikesta. Näissä, ehkä juuri yhteiskunnan tietoverkottumisen kautta muodostuneissa kollektiiveissa päätöksiä tehdään yhdessä, demokraattisemmin. Tietoverkottuminen on myös helpottanut eri kaupungeissa tai maissa asuvien kollektiivien yhteistoimintaa.

Esimerkiksi Lontoossa vuonna 2006 järjestetty NODE.London - Season of Media Arts -mediataidetapahtuma toteutettiin yhdessä noin sadan artistin, taide-aktivistin, kuraattorin, ohjelmoijan ja muun asiasta kiinnostuneen henkilön kesken, täysin vapaa-ehtoisesti. Tuotantoa ylläpiti palkollinen tuottaja, mutta hänellä ei ollut sen enempää sanavaltaa päätöksenteossa kuin muillakaan. Tuottaja toimi lähinnä vain välikätenä kaikkien eri järjestäjien välillä ja myös yhteydenpitäjänä työryhmän ja ulkomaailman välillä. Projektissa mukana olleet galleriat ja muut tahot tekivät omia päätöksiään itsenäisesti sekä ryhmissä. Tapahtuman tuottaja Tim Jones toteaa, että kaikki ei kuitenkaan ihan ongel-

mitta sujunut. Sisäisen viestinnän, aikatauluongelmien, median kanssa toimimisen ja muutaman muun asian kanssa kohdattiin joitakin ongelmia. Vastoinkäymiset tosin osittain johtivat jopa mukana olleiden haluun jatkaa tapahtuman kanssa työskentelyä ja kehittää siitä toimivampi kokonaisuus. (Jones 2007, 55–56.)

Suomessa on myös perustettu kollektiivisten kulttuuriorganisaatioiden voimin monia usein juuri uuden mediataiteen tai kokeellisen musiikin projekteja. Esimerkiksi Helsingissä Piknik Frequency:n järjestämä Pikseliähky-festivaali, Tampereella MARry:n järjestämä manSEDANse-festivaali tai Swaeg-kollektiivin järjestämät eri projektit. Yhteistä näillä kaikilla on ainakin se, että innostus ja tarve järjestää projekteja on lähtenyt tekijöiltä itseltään. Kollektiivit muodostuvat usein alan innostuneista harrastajista, taiteilijoista tai tutkijoista.

Eric Steven Raymond esittelee teoksessaan *The Cathedral and the Bazaar* (2000) open source- ja linux-ohjelmistosuunnittelussa käytettävää työtapaa. Hänen bazaar-malliksi nimeämäänsä tapaa käyttämällä saadaan otettua isosta määrästä ihmisiä nopeasti suurempi hyöty irti kuin suljetummin, muutaman asiaa varten nimetyn henkilön voimin. Kyseisen ajatuksen kaltaisia toimintamalleja hyödynnetään nykyään jossain määrin myös kulttuurin kentällä. Tällä hetkellä suurin osa bazaar-mallia hyödyntävistä esimerkeistä liittyy lähinnä sisällön tuottamiseen. Esimerkkinä vaikka massiivisia kaupunkitaideteoksia, johon voi kuka tahansa lähettää kuvamateriaalia, muokata jo valmiita kuvia, lähettää tekijöille ideoita, miten teos koostetaan tai jopa tulla itse paikalle rakentamaan teosta.

Tapahtumatuotannossakin on muutamia täysin avointa bazaar-ajattelutapaa noudattavia organisaatioita. Aiemmin mainitsemani NODE.London on hyvä esimerkki tämän kaltaisesta organisaatiosta.

3 VERKKOSOVELLUKSET

3.1 Verkkosovelluksen määritelmä

Sanastokeskus TSK määrittelee verkkosovelluksen yleisesti sovellukseksi, joka on "tietoverkossa selaimen tai erityisen ohjelman avulla käytettävä sovellus" (Tietotekniikan

termitalkoot 2007). Tietoverkko voi olla joko internet tai sitten joku suljettu verkko, esimerkiksi yrityksen sisäinen intranet. Termitalkoot määrittelee internetissä toimivat sovellukset vielä erikseen WWW-sovelluksiksi.

Työssäni käsittelen sovelluksia, jotka pääosin toimivat internetissä, mutta en katso oleelliseksi tehdä erottelua näiden välille, joten käytän termiä verkkosovellus. Osaa sovelluksista, joita käsittelen, voidaan käyttää internetissä ja suljetuissa verkoissa, joten tästäkin näkökulmasta verkkosovellus-termi on työhöni sopivampi.

Verkkosovellus on siis tietokoneohjelma, jota voi käyttää erilaisten tietoverkkojen kautta. Useimmiten sovelluksen tietokanta sijaitsee tai tiedon prosessointi tapahtuu sovelluksen ylläpitäjän palvelimella, esimerkkinä pankin verkkopankki-toiminto tai WWW-sähköpostipalvelu. Molempia käytetään omalta tai joltakin muulta tietokoneelta verkkoselainta käyttäen.

Erityisiä hyötyjä verkkosovellusten käyttäjille on esimerkiksi siitä, että sovellukseen pääsee käsiksi maailmanlaajuisesti, tietokoneella tai mobiililaitteella. Usein sovelluksia käyttäekseen käyttäjien ei tarvitse asentaa tietokoneelleen mitään erillisiä ohjelmistoja, joten käyttäjän ei tarvitse huolehtia niiden päivittämisestä. Koska suuri osa sovelluksista toimii verkkoselainten kautta, ei käyttäjille aiheudu eri käyttöjärjestelmien, kuten Windowsin, Linuxin tai OS X:n välisiä yhteensopivuusongelmia.

3.2 Verkkosovellukset projektinhallinnan apuvälineinä

Projektinhallinnan apuvälineiksi on kehitelty lukuisia eri verkkosovelluksia ja tietokoneohjelmistoja. Suuri osa ohjelmistoista, kuten Microsoft Project, ovat maksullisia. Saatavilla on myös lukuisia ilmaisia open source -ohjelmistoja ja ohjelmistopaketteja, esimerkiksi aiemmin esittelemääni Gantt-taulukkoa hyväksikäyttävä GanttProject.

Erityisesti projektinhallintaa varten kehiteltyjen ohjelmistojen ja sovellusten lisäksi on myös paljon sovelluksia, joita käytetään laajalti projektinhallinnan tarpeisiin. Työssäni keskityn tapausesimerkkieni ja omien kokemusteni takia lähinnä näihin ei-suoranaisiin projektinhallintatyökaluihin, esimerkiksi Googlen tarjoamiin erilaisiin sovelluksiin, wikeihin, pikaviestintäsovelluksiin yms. Työni luonteen takia katson myös hedelmälli-

semmäksi perehtyä helposti käytettäviin, ilmaisiin ja kaikille vapaisiin sovelluksiin. Monissa projektinhallintaa varten kehitellyissä sovelluksissa on myös yhteensopivuusongelmia muiden sovellusten tai käyttöjärjestelmien kanssa. Käsitteliäni ohjelmistoja voi käyttää millä käyttöjärjestelmällä tahansa ja muutenkin ne ovat useimmiten yhteensopivia muiden sovellusten käyttämien formaattien kanssa.

3.2.1 Google Docs

Google Docs on Googlen tarjoama verkkosovellus. Google on yhdysvaltalainen yritys, joka on yleisemmin tunnettu hakukoneestaan, joka on vuosien varrella muotoutunut jonkinlaiseksi hakukone-standardiksi. Yritys on tällä hetkellä yksi it-alan merkittävimmistä, ellei merkittävin koko maailmassa. Googlen palveluista suuri osa on maksuttomia. Yrityksen ansaintalogiikka perustuu enemmänkin verkkomainostukseen. Googlen hakukoneessa ja muissakin sovelluksissa on jonkin verran mainoksia, joskaan ei missään vaiheessa häiritsevästi niin kuin monessa muussa tapauksessa.

Verkkosovellus sai alkunsa pienemmän, Upstartle-nimisen ohjelmistoalan yrityksen kehittämän Writely-sovelluksen muodossa. Writely lanseerattiin vuoden 2005 elokuussa. Vuoden 2006 maaliskuussa Google osti Upstartlen ja rupesi kehittämään Writelystä omaa, myöhemmin Google Docsiksi nimeämäänsä sovellusta.

Google Docs on internetissä verkkoselaimella käytettävä toimisto-ohjelmistopaketti, johon kuuluu tekstinkäsittelyohjelma, taulukkolaskentaohjelma ja esitysgrafiikkaohjelma. Perinteiseen toimisto-ohjelmistopakettiin, kuten Microsoft Office-pakettiin verrattuna Google Docsin merkittävimpiä etuja on internetin kautta tapahtuvan kollaboratiivisen editoinnin mahdollisuus. Tekstitiedostoja, taulukkolaskenta-arkkeja ja esitysgrafiikkakalvoja voi muokata tai lukea samanaikaisesti muiden henkilöiden kanssa, joille on annettu tarvittavat oikeudet lukea ja/tai muokata tiedostoja.

Google tarjoaa myös yrityksille soveltuvia vuosimaksullisia Google Apps -paketteja, joihin sisältyy Google Docsin lisäksi muita Googlen palveluja. Konsultointi-, teknologia- ja ulkoistuspalveluja tarjoava yritys Capgemini rupesi vuonna 2007 tarjoamaan tukipalveluja suomalaisille yrityksille, jotka käyttävät Google Appsia:

"Palveluna verkon yli käytettävät sovellukset (Software as a Service, SaaS), kuten

Google Apps, tarjoavat helppokäyttöisen ja kustannustehokkaan vaihtoehdon työasemiin asennettaville ja lisenssiä vaativille toimisto-ohjelmistoille. Koska Google Appsin kaltaisia sovelluksia käytetään www-selaimella, ne eivät edellytä erillistä asennusta tai ylläpitoa, eikä yrityksen sisäisten IT-resurssien hyödyntämistä. Web-pohjaisuus mahdollistaa eri käyttäjien pääsyn tietoon mistä päin maailmaa tahansa, jolloin tietoa voi helposti jakaa, tarkistaa ja editoida tarpeen mukaan entistä tehokkaammin. " (Capgemini.)

3.2.2 Wikit

"Wiki on vapaasti laajennettavissa oleva kokoelma toisiinsa linkitettyjä web-sivuja, hypertekstijärjestelmä jonka avulla voi tallentaa ja muokata informaatiota - tietokanta, jossa jokainen sivu on helposti muokattavissa kenen tahansa käyttäjän toimesta, jolla on web-lomakkeita tukeva selain." (Leuf & Cunningham 2001, 14, vapaa suomennos.)

Määritelmiä helpottaakseni käytän työssäni sanojen Wiki ja wiki erotteluna samaa ajatusta kuin Leuf ja Cunningham kirjassaan *The Wiki Way - Quick Collaboration on the Web* (2001, 14). Termillä Wiki tarkoitetaan wikien perusajatusta ja termillä wiki jotain tiettyä Wikien konseptilla rakennettua sivustoa. Työssäni en myöskään katso tarpeelliseksi mennä kovin syvälle wikien tekniseen puoleen, joten käsittelen wikejä vain niiden perusajatuksien ja tapahtumatuotannon projektinhallinnan kannalta tarpeellisten puolien osalta.

Tiettyjen näkökantojen mukaan voidaan myös ajatella, että wiki ei ole suoranaisesti verkkosovellus, vaan enemmänkin konsepti, jonka ympärille on muodostunut uudenlainen kollaboratiivinen tapa jäsenellä informaatiota verkkosivustoilla. Tästä johtuen sen käsittely ei olisi työni aiheen kannalta oleellinen. Wikit toimivat kuitenkin pitkälti samalla tavalla kuin monet projektinhallintaan käytettävät sovellukset ja niitä myös käytetään monissa kulttuurialan tapahtumatuotannoissa, joten päätin sisällyttää ne tärkeäksi osaksi työtäni. Monet tahot ovat myös tehneet valmiita "pohjia" wikejä varten, joita voi ladata internetistä ja joita voi jo enemmän käsittää valmiiksi sovelluksiksi.

Ensimmäinen wikiksi kutsuttu verkkosivusto WikiWikiWeb perustettiin maaliskuussa 1995. WikiWikiWebin perustaja Ward Cunningham otti nimen sivustolleen Havaijin

kielen sanasta wikiwiki, joka tarkoittaa nopeaa tai epävirallista (esim. Leuf & Cunningham 2001, 14).

Wikien suurimpia vahvuuksia on niiden helppokäyttöisyys sekä se, että niiden lukemiseen, selaamiseen tai muokkaamiseen ei tarvita mitään ylimääräisiä ohjelmia tai plugineja. Idean kehittäjä Ward Cunningham kutsuukin Wikiä "kaikista yksinkertaisimmaksi online-tietokannaksi, joka voi mahdollisesti toimia" (Leuf & Cunningham 2001, 15). Wikien perustoiminnallisuus onkin kehitelty pitkälti verkkoselainten toimintamahdollisuuksien ympärille.

Wikien yksi tärkeimpiä toimintaideoita on käyttäjien keskeinen kollaboraatio. "Wiki ei ole huolella rakennettu sivusto satunnaisille kävijöille. Sen sijaan se pyrkii osallistamaan kävijät käynnissä olevaan luomisen ja kollaboraation prosessiin, joka jatkuvasti muokkaa verkkosivuston maisemaa." (Leuf & Cunningham 2001, 15.) Yksi wikien perusajatuksista on kaikkien käyttäjien välillä vallitseva "demokratia" sivuston sekä yksittäisten sivujen muokkaamiseen. Kaikilla käyttäjillä on samat oikeudet luoda, muokata tai poistaa tietoa tietokannasta. Monissa wikeissä saattaa kuitenkin olla jollakin tavoin määritelty sivuston muokkaus-oikeuksia.

Tunnetuimpia esimerkkejä toimivasta wikistä on varmasti Wikipedia, ilmainen internet-tietosanakirja, jonka tietokantaa pystyy muokkaamaan kuka tahansa käyttäjä. Vuoden 2007 joulukuussa Wikipediassa oli arviolta 9.25 miljoonaa eri artikkelia 253 eri kielellä (Wikipedia).

Wikien käyttäminen on siis pyritty tekemään äärimmäisen yksinkertaiseksi. Yksinkertaisten wikien sivujen luomisen tai muokkaamisen onnistumiseksi ei käyttäjältä vaadita juurikaan tietotekniikan laajaa hallitsemista. Monia erilaisia valmiiksi muokattuja wiki-pohjia saa ladattua ilmaiseksi internetistä, esim. phpWiki, TWiki jne. Monissa valmiissa wikeissä on mahdollista esimerkiksi rakentaa projektisuunnitelmaa nuolikaavion muodossa ja seurata tarvittavien työtehtävien järjestystä ja priorisointia.

3.2.3 Pikaviestintäsovellukset

Wikien ja Google Docsin ollessa parempia esimerkkejä projektinhallinnan dokumentointiin, kollaboratiiviseen editointiin ja muihin tiedostojen ja tiedon jakamiseen ja säilyttämiseen tarkoitetuista sovelluksista, tapahtumatuotannon projektinhallinnassa käytetään myös todella laajasti pikaviestintäsovelluksia. Vaikka sovellukset eivät ole oleellisia suoranaisesti projektinhallinnan käytäntöjä ajatellen, ovat ne kuitenkin tärkeitä monelle modernille tapahtumatuotanto-organisaatiolle. Pikaviestintäsovellukset tulevat myös esille kaikissa case-esimerkeissäni, joten katson tarpeelliseksi selvittää myös niistä hieman.

Skype on VoIP- eli Voice over Internet Protocol -sovelluksista tai "nettipuhelimista" ehkä laajimmin tunnettu ja käytetty. Se mahdollistaa kahden tai useamman käyttäjän keskustelun tietoverkon yli ilmaiseksi. Skypen perusti tanskalainen Janus Friis sekä ruotsalainen Niklas Zennström, jotka tulivat aiemmin tunnetuksi yhden ensimmäisistä vertaisverkkosovelluksista, KaZaAn kehittäjinä. Vuonna 2005 Skype myytiin eBaylle n. 2.6 miljardilla eurolla (BBC News -verkkosivut).

Skype-puhelun aikana käyttäjät voivat myös käydä tekstikeskustelua sekä lähettää ja vastaanottaa tiedostoja toistensa välillä. Skype mahdollistaa myös videopuhelut käyttäjiensä välillä. Nykyään on myös mahdollista ladata mobiililaitteeseensa ilmainen Fring-sovellus, jolla voi Skypen lisäksi käyttää muitakin pikaviestintäsovelluksia. Ilmaisen, kahden tai useamman Skype-sovelluksen välisten puheluiden lisäksi Skype tarjoaa myös SkypeIn- ja SkypeOut -palveluita, joiden avulla voidaan pientä maksua vastaan käydä puheluita Skype-sovelluksen sekä lanka- tai matkapuhelimen kesken.

Tekstipohjaisia pikaviestintäsovelluksia on lukemattomia, esimerkiksi AIM, ICQ ja MSN Messenger. Sovellukset mahdollistavat kahden tai useamman käyttäjän kommunikation tietoverkon yli. Monessa sovelluksista on mahdollisuus myös puhekeskusteluun. Äänenlaatu on kuitenkin huomattavasti heikompi kuin VoIP-sovelluksissa kuten Skypeissä. Tekstipohjaisilla pikaviestintäsovelluksilla on mahdollista myös lähettää ja vastaanottaa tiedostoja. Eri yritysten ylläpitämät sovellukset eivät ole suoraan keskenään yhteensopivia, mutta tarjolla on ilmaisia kolmannen osapuolen tietokoneohjelmia, kuten Trillian, joilla voi samanaikaisesti käyttää montaa eri järjestelmää.

3.2.4 Muut verkkosovellukset ja -palvelut

On myös olemassa lukuisia muita verkkosovelluksia, joita eri tahot käyttävät eri tavoin kulttuuritapahtumien projektinhallinnan apuvälineinä suoraan tai epäsuorasti. Tässä luvussa kerron hyvin lyhyesti työni case-esimerkeissä esiin tulevista muista sovelluksista.

Blogi on verkkosivu tai -sivusto, johon yksi tai useampi käyttäjä kirjoittaa säännöllisesti ajankohtaista tietoa. Aiheena voi olla esimerkiksi käyttäjän oma elämä tai joku tietty teema. Blogille ominaista on usein tietynlainen päiväkirjamaisuus. Blogeissa on usein myös uutisten kommentointimahdollisuus lukijoille.

Flickr ja Picasa ovat internetissä olevia valokuvapalveluita, joihin käyttäjä voi tallentaa ottamiaan kuvia. Käyttäjä voi luoda itselleen profiilin ja järjestää kuviaan esimerkiksi teemoittain. Kuville voi myös antaa eri hakutermejä, joita käyttäen kuka tahansa voi palvelun omalla hakukoneella etsiä termeihin liittyviä kuvia.

YouTube ja Google Video ovat yllämainittujen valokuvapalveluiden kaltaisia palveluita liikkuvalla kuvalla. YouTube on myös Googlen omistuksessa.

Google Calendar on Googlen ylläpitämä kalenteri-palvelu. Kuten muissakin Googlen palveluissa, käyttäjän Google Calenteriin lisäämiä merkintöjä voi jakaa muiden käyttäjien kesken. Google Calendarin pystyy myös helposti synkronisoimaan useimpien tietokoneiden ja matkapuhelimien kalenterisovellusten kanssa.

Facebook ja MySpace ovat todella suurta suosiota nauttivia yhteisöpalveluita. Palveluissa käyttäjä luo itselleen oman sivunsa, johon voi halutessaan lisätä tietoa itsestään. Omalle sivulleen voi myös lisätä kaikenlaista ylimääräistä kuvista ja ääninäytteistä aina pieniin peleihin ja muuhun asti. Molempia palveluita käytetään myös toimivina promootiokanavina erilaisille kulttuurin tapahtumille ja ilmiöille.

3.3 Verkkosovellusten haasteet

Uudet verkkosovellukset tuovat mukanaan myös haasteita. Jos joku organisaation jäsen on teknologisilta taidoiltaan heikompi kuin muut, saattaa hänelle tulla ongelmia saada samat hyödyt irti sovelluksista.

Ilmiselvää on myös se, että verkkosovelluksia käyttääkseen tarvitsee olla jonkinlaisen päänteen äärellä, joka pystyy kytkeytymään johonkin tietoverkkoon. Nopeat verkkoyhteydet alkavat yleistyä koko ajan laajemmilla alueilla maailmassa, mutta vielä löytyy runsaasti paikkoja ja tilanteita, jossa ei pysty kytkeytymään verkkoon tai voi olla niinkin, että yhteydessä on joku ongelma. Tämän kaltaisissa tilanteissa on ongelmana se, että ei pääse käsiksi esimerkiksi Google Docsissa sijaitseviin tiedostoihinsa. Tähän ongelmaan sovellusten tekijät ovat kehittelemässä erilaisia apuvälineitä, esimerkiksi ohjelmia käyttäjän tietokoneelle, jotka tekevät automaattisesti varmuuskopioita tasaisin aikaväleillä omalle kovalevyllä.

Yksi merkittävimmistä haasteista varsinkin projektipäällikölle on henkilöstön motivoiminen erilaisten sovellusten käyttöön. Organisaatiolle ei ole mitään hyötyä soveltaa erilaisia verkkosovelluksia projektinhallinnassaan, jos kukaan organisaation jäsenistä ei rupea niitä käyttämään.

4 ONGELMANASETTELU

Työssäni arvioin erilaisia kulttuuritapahtumien projektinhallinnan apuvälineinä käytettäviä ilmaisia tai edullisia verkkosovelluksia. Kahta tapaustutkimusta ja omaa kokemusta sovelluksista hyödyntämällä selvitän ja arvioin sovellusten käyttötarkoituksia ja niiden hyötyjä ja mahdollisia haittoja projektinhallinnan näkökulmasta. Kriteereinä käsittelemieni sovellusten valinnalle on niiden ilmaisuus tai matalat kustannukset sekä se, että ne ovat helposti ja vapaasti kaikkien käytettävissä. Oletan, että käsittelemäni sovellukset voivat olla monelle pienelle ja vähän isommallekin organisaatiolle potentiaalisesti suureksi avuksi projektin eri vaiheissa.

Käsittelemäni työssäni myös uudenlaista modernien kulttuuriorganisaatioiden verkottunutta projektinhallintaa sekä sen ominaispiirteitä ja mahdollisia haasteita esimerkiksi henki-

löstön motivoinnin suhteen sekä sitä, mitä hyötyä käsittelemilläni sovelluksilla kyseiset organisaatiot saavuttavat.

Etsin vastausta kahden tapausesimerkin valossa siihen, miten Google Docsia, wikejä sekä muutamaa muuta verkkosovellusta hyödynnetään kulttuurisektorin tapahtumatuotannon projektinhallinnallisissa tehtävissä?

Vastaan kysymykseeni viiden alakysymyksen avulla:

- Mitä hyötyjä verkkosovellusten käyttäminen tuo mukanaan?
- Mitä haasteita verkkosovellusten käyttäminen tuo mukanaan?
- Miten modernien tapahtumatuotanto-organisaatioiden tietoverkottuminen vaikuttaa tapausesimerkkien projektinhallinnallisiin toimintamalleihin?
- Aiheuttaako verkkosovellusten käyttäminen mahdollisesti uusia haasteita henkilöstöhallintaan ja
- Millaisia ratkaisumalleja mahdollisille haasteille voisi löytyä?

5 AINEISTO JA MENETELMÄT

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäni on saanut vaikutteita tapaustutkimuksesta. Tapaustutkimukselle ominaista on, että tutkimuksen kohteena on pieni joukko tapauksia, usein vain yksi. Tutkimuksen kohteesta tai kohteista kerätään laaja aineisto tapauksen eri ulottuvuuksista. Aineisto on suurimmilta osin laadullista, mutta myös määrällistä aineistoa voidaan käyttää. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärtää käsiteltävää tapausta ja selvittää, mitä siitä voidaan oppia. Se soveltuu hyvin myös vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. (Laine & Bamberg & Jokinen 2007, 10.)

5.2 Aineisto

Opinnäytetyöni aineistona käytän ensisijaisesti Pikseliähkyn festivaalijohtaja Juha Huuskosen sekä Musiikki & Media -tapahtumaa tuottavan Saha Creative Events Oy:n toimitusjohtaja Lauri Laurilan teemahaastatteluita. Laurilaa haastattelin Kampin kes-

kuksen Johto Caféssa 12.12.2007 ja Huuskosta Café Lasipalatsissa 19.3.2008.

Huuskosen ja Laurilan haastatteluiden lisäksi käytän työssäni aineistona myös omia kokemuksiani projektinhallinnan alueelta. Olen toiminut tapahtumajärjestäjänä kymmenisen vuotta ja kohdannut monia projektinhallintaan liittyviä asioita. Toimin nykyisin Elektronisen musiikin ja taiteen edistämisyhdistys Madass Revir ry:n (MARry.) varapuheenjohtajana. MARry järjestää vuosittain elektronisen kulttuurin eri ilmenemismuotoihin keskittyvää manSEDANse-festivaalia, jonka toiminnanjohtajana olen ollut festivaalin alusta lähtien. Festivaalin lisäksi MARry. järjestää vuosittain useita pienempiä tapahtumia yksin tai yhteistyössä muiden tahojen kanssa. Toimin myös monessa muussa tapahtumatuotanto-organisaatiossa aktiivisesti.

Käytämme yhdistyksemme toiminnassa aktiivisesti erilaisia verkkosovelluksia, joten hyödynnän opinnäytetyössä omia kokemuksiani. Yhdistyksellämme tai festivaalillamme on käytössä tällä hetkellä mainitsemistani verkkosovelluksista Google Docs, oma sisäinen blogi, Skype ja muita pikaviestintäsovelluksia, Facebook sekä Myspace. Näiden lisäksi yritämme tällä hetkellä koota itsellemme toimivaa wiki-ympäristöä.

Aineistona käytän myös molempien tapahtumien ja niiden takana olevien organisaatioiden verkkosivuja sekä omaa kokemustani kyseisistä tapahtumista.

5.2.1 Tapausesimerkkien valintakriteerit

Valitsin työni tapausesimerkiksi kaksi keskenään erilaista tapahtumatuotantoa. Pikseliähky oli alusta asti selkeä valinta, koska tiesin sen käyttäneen lähes alusta asti kollaboratiivisia verkkosovelluksia ja muutenkin tapahtuman ideologia sopii aiheeseen erinomaisesti. Olin myös ennalta tutustunut muihin Pikseliähkystä tehtyihin tutkimuksiin (mm. Halonen 2007; Luoto 2005), joiden perusteella tiesin, että Pikseliähky toimii työni aiheeseen sopivan kollaboratiivisen organisaation tavoin. Musiikki & Media edustaa työssäni hieman perinteisempää organisaatiota, joka kuitenkin hyödyntää moderneja projektinhallintatyökaluja.

5.2.2 Aineistonkeräysmenetelmien arviointi

Hirsjärvi ja Hurme listaavat kirjassaan *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* teemahaastattelun etuja ja haittoja tutkimusmenetelmänä. Teemahaastattelumenetelmä mahdollistaa omassa työssäni haastateltavilta saatavien vastausten selventämisen ja syventämisen. Aihetta valitessa tiedetään jo ennalta, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Haastatelluilta voidaan samalla pyytää esimerkiksi perusteluita esitettyihin mielipiteisiin. Lisäkysymyksiä voidaan myös käyttää tarpeen tullen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.)

Opinnäytetyössäni etsin syvempiä vastauksia kysymyksiin, miten organisaatiot käyttävät esittelemiä verkkosovelluksia projektinhallinnassaan ja mitä hyötyjä ja haittoja niistä organisaatioille on. Tämän takia teemahaastattelu on sopiva tutkimusmenetelmä.

Haastattelumenetelmän haitoista merkittävimpiä ovat haastattelijan kokemattomuudesta aiheutuvat mahdolliset ongelmat. Aineiston keruun joustava säätely tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen vaatii taitoa ja kokemusta. Haastattelujen sopiminen, itse haastattelun toteuttaminen ja aineiston litterointi vie runsaasti aikaa. Haastattelun katsotaan myös sisältävän monia virhelähteitä. Virheitä aiheutuu niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin. Esimerkiksi haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.)

Hirsjärven ja Hurmeen listan haitoista varsinkin viimeinen, virhelähteitä koskeva kohta on tekemiäni haastatteluja ajatellen kiinnostava. Koska molemmat haastateltavat edustavat nimellensä omia organisaatioitaan, heiltä ei välttämättä saa täysin puolueettomia vastauksia. Haastattelut olivat myös suhteellisen lyhyitä, suunnilleen tunnin mittaisia. Litteroituna tekstiä sain kummastakin haastattelusta yhdeksän sivua. Olen karsinut ja editoinut lainaamistani haastattelukohdista puhekielisiä ilmauksia ja saattanut tekstiä luettavampaan muotoon.

Huolimatta omasta kokemattomuudestani haastattelijana haastattelut etenivät sujuvasti. Molemmat haastateltavat olivat sujuvia puhujia ja osasivat kertoa aiheesta laajasti suhteellisen oma-aloitteisesti. Tiesin kummankin haastateltavan taustasta, joten keskityin haastatteluissa hieman eri aiheisiin.

Haastattelujen ajankohdista ainakin Huuskosen haastattelu osui hyvään hetkeen. Vuoden 2008 Pikseliähky-festivaali järjestettiin juuri haastattelua edeltäneenä viikonloppuna, joten kaikki asiat olivat vielä varmasti tuoreena mielessä.

Haastattelut olivat luonteeltaan strukturoimattoman syvähaastattelun ja puolistrukturoidun teemahaastattelun välimaastossa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45-46). Yritin antaa haastateltaville tilaa viedä keskustelua heille mieluisiin suuntiin ja aiheisiin joista heillä oli eniten sanottavaa. Olin muotoillut haastatteluja varten vapaan aiherungon, jolla pyrin jonkin verran ohjailemaan keskustelua. Käytin molemmissa haastatteluissa samaa haastattelurunkoa, mutta keskityin hieman eri seikkoihin, koska haastateltavien edustamat tahot ovat keskenään erilaisia.

Haastattelurunkoni pääteemoja olivat haastateltavan ja hänen edustaman organisaation projektinhallinnalliset keinot, haastateltavan ja organisaation käyttämät verkkosovellukset sekä niiden hyödyt ja haitat.

Haastattelutilanteet järjestettiin Helsingin keskustassa sijaitsevilla kohtuullisen rauhallisissa kahviloissa. Molemmissa tilanteissa oli jonkun verran häiriötekijöitä, jotka saattoivat vaikuttaa haastattelun sujuvaan etenemiseen, esimerkiksi Huuskosta haastatellesani haastattelu jouduttiin keskeyttämään muutaman kerran tärkeiden puheluiden takia.

6 TULOKSET

Käytän tutkimukseni esimerkkeinä kahta suomalaista kulttuuritapahtumaa, Pikseliähkyä ja Musiikki & Mediaa ja niiden takana olevia organisaatioita Piknik Frequency ry:tä ja Saha Creative Events Oy:tä. Molemmat organisaatiot ovat hyödyntäneet jo vuosia erilaisia verkkosovelluksia projektinhallinnassaan.

Organisaatiot eroavat jonkin verran toisistaan toimintakäytäntöjen ja ideologioidensa tasolla. Myös näkökulma projektinhallintaan haastattelemillani henkilöillä on hieman erilainen. Pikseliähkystä haastattelin nykyään enemmänkin festivaalin sisällöstä ja taiteellisesta puolesta vastaavaa Juha Huuskosta ja Saha Creative Events Oy:stä haastattelin Lauri Laurilaa, joka on Musiikki & Median päätuottaja ja toimii projektinhallinnalli-

sisä tehtävissä päivittäin.

Esimerkkien esittelyissä esiintyvät lainaukset ovat kaikki haastattelemltani henkilöiltä ellei toisin mainita.

6.1 Pikseliähky

Pikseliähky on Helsingissä järjestettävä elektronisen taiteen ja alakulttuurien festivaali. Festivaalia on järjestetty vuosittain vuodesta 2002 lähtien (mm. Halonen 2007, 102). Seitsemäs Pikseliähky järjestettiin maaliskuussa 2008. Festivaalilla on joka vuonna joku ennalta määritelty teema. Vuonna 2008 teimana oli koulutus. Pikseliähkyllä on nykyään myös kolme "sisartapahtumaa", Pixelvärk Tukholmassa, Mal au Pixel Pariisissa sekä Pixelazo Medellinissä Kolumbiassa. Sisartapahtumien lisäksi festivaali tekee aktiivisesti yhteistyötä monien festivaalien kanssa, esimerkkeinä Plektrum Tallinnassa, Piksel Bergenissä Norjassa, Interferenze San Martino Valle Caudinassa Italiassa sekä Doors of Perception New Delhissä Intiassa.

Pikseliähkyä järjestää helsinkiläinen voittoa tavoittelematon aatteellinen yhdistys Piknik Frequency. Yhdistyksen hallitus pitää huolta budjetista ja ottaa osaa päätöksentekoon tarvittaessa. Festivaalin projektiryhmään kuuluu ympärivuotisesti kaksi henkilöä, festivaaliohtaja Juha Huuskonen sekä organisaation ainoa täysipäiväisesti palkattu henkilö, projektikoordinaattori Natalie Aubret. Kolmantena, puolipäiväisenä jäsenenä toimii tuotantojohtajana Ville Hyvönen, joka toimii täysipäiväisenä festivaalin lähestyessä ja festivaalin aikaan. Festivaaliorganisaation ydinryhmän lisäksi festivaalia on tuottamassa kymmenkunta henkilöä erilaisissa tehtävissä.

Ensimmäinen Pikseliähky järjestettiin vuonna 2002 eräänlaisena kokeiluna. Yhtenä festivaalin perustajajäsenenä Huuskonen kertoo festivaalin synnystä näin: "Löysin tällaisen sanan yhdestä artikkelista kun pixelache ja tuntui siltä, että se voisi olla hyvä nimi jollekin tapahtumalle. Sitten oli jotain teoksia ja projekteja, joita ihmiset tekee, jotka ei saanut näkyvyyttä." Teemoiksi otettiin mm. teknologian väärinkäyttö ja "softataide". "Sitten kutsuttiin ihmisiä paikalle ja ihmisiä tuli. Siitä se sitten lähti liikkeelle."

Huuskosella on itsellään pitkä kokemus tapahtumatuotannosta. Vuodesta 1994 Huuskonen on ollut mukana järjestämässä elektronisen musiikin tapahtumia: "Oli varastohalli X, sinne äänikamat ja tällaisella tee-se-itse-meiningillä." Huuskonen on myös ollut mukana Katastro.fi-yhdistyksen toiminnassa ja Avanto-festivaalissa. Suuri osa tapahtumista on ollut pitkälti vapaaehtoisvoimin ja tee-se-itse-mentaliteetilla toteutettavia.

6.1.1 Pikseliähkyn organisaatio ja työnjako

Festivaaliorganisaation keskinäinen työnjako on vaihdellut jonkun verran festivaalin historian aikana. Työnjaon muotoutuminen on kuitenkin selkiytynyt vuosi vuodelta. Huuskosen mielestä viime vuonna tapahtunut Natalie Aubretin mukaan tulo on ollut yksi merkittävimmistä muutoksista organisaatiolle. "Sitä ennen meillä ei ollut ketään täyspäiväistä koordinaattoria. Tämä oli epämääräinen ryhmä, jossa olin sellaisena pääorganisaattorina." Aubret toimii festivaalin "administraattorina" ja hoitaa mm. festivaalin budjetit, logistiikan sekä vapaaehtoisten resurssoinnin.

Huuskonen on ollut festivaalin alusta lähtien laajalti vastuussa festivaalin taiteellisesta johtamisesta: "Olen ollut ohjelmasta vastuussa, mikä tarkoittaa sitä että joistain ohjelmaosioista minä päätän. Ja jotkut ovat sellaisia että kutsun jonkun ihmisen tekemään jonkun ohjelmaosion." Aikaisempina vuosina ongelmia ohjelman onnistuneen rakentamisen kannalta ovat aiheuttaneet kaikki muut työtehtävät, joita Huuskoselle on kasautunut. Aubretin mukaan tulon myötä Huuskonen on kuitenkin pystynyt keskittymään paremmin taiteelliseen puoleen. Muutenkin Huuskonen toivoo, että Pikseliähkyn vuosittaisen syklin saisi muutettua hieman erilaiseksi, että hän pääsisi aikaisemmin keskittymään ohjelmiston sisältöön rahoituksen hankkimisen sijaan.

Rahoituksen hankkimisen ja taiteellisen sisällön lisäksi Huuskonen on viime vuosina hoitanut myös festivaalin verkkosivustoja. Organisaatiossa on aiemmin ollut henkilö tai henkilöitä, jotka ovat olleet päävastuussa verkkosivuista, mutta Huuskonen näkee, että on kätevämpää, että hän pitää sen suhteen lankoja käsissään: "On ollut pitemmän päälle tosi hankalaa, kun sitä pitäisi tehdä koko ajan tasaisesti, kun asioita muuttuu ja tapahtuu, niin tänä vuonna minä olen ollut siitä päävastuussa, niin että olen päässyt tekemään sitä suoraan."

Festivaalin teemat pyritään miettimään aina melkein kaksi vuotta etukäteen. Teeman keksimisen päävastuu on Huuskosella. "Se tarkoittaa sitä, että alan käymään aktiivisia keskusteluja ihmisten kanssa, että minulla olisi ehkä tällainen ajatus teemaksi. Kyselen kansainvälisiltä alan tekijöiltä ja tuolta meidän porukalta, että mitäs olisitte mieltä." Sen jälkeen teeman annetaan "muhia" kentällä vajaan vuoden, kunnes se julkistetaan ja avataan projektihaku seuraavan vuoden festivaaleja varten.

Yksityiskohtaisempi ohjelmiston ja rakenteen suunnittelu tapahtuu enemmän koko työryhmän kesken. Suunnitteilla olevasta teemasta lähetetään työryhmälle sähköpostiviesti ja sovitaan tapaaminen. Festivaalin päätöksentekomenetelmää Huuskonen vertaa open source -filosofiaan. "Jos jostain tietokoneohjelmistosta puuttuu joku feature, niin sen sijaan että valitetaan että hei miksei tätä ole, niin tee sellainen itse." Huuskonen näkee että Pikseliähky toimii pitkälti samalla tavalla: "Tässä organisaatiossa on tilaa sellaiselle että jos joku ehdottaa että minä haluisin että tänä vuonna on tällainen juttu, niin se menee aikalailla niin että, okei, tee sitten semmonen juttu."

Festivaalilla on myös ulkoinen "advisory-board", jossa on paljon alan ihmisiä. Heille lähetetään tietoa aina ennen kuin tehdään isoja päätöksiä ja kysytään heidän mielipiteitään ja lisäideoita. Yhdistyksen hallitus on päätöksenteossa pääasiallisesti sivuosassa.

6.1.2 Työvälineet toiminnan apuna

Työryhmän tärkeimmäksi yhteydenpitovälineeksi Huuskonen ilmoittaa työryhmän sisäisen sähköpostilistan. Organisaatiolla on myös sisäinen, suljettu blogi, mutta jostain syystä työryhmän jäsenet eivät ole missään vaiheessa ruvenneet aktiivisesti sitä käyttämään.

Natalie Aubretin mukaantulo on Pikseliähkyn projektinhallinnan kannalta tärkein käännekohta. Huuskonen mainitsee toiseksi tärkeäksi asiaksi jo toista festivaalia varten perustetun wiki-työympäristön. Wiki on säästänyt paljon vaivaa vuosien varrella. Konkreettisenä esimerkkinä wikin tuomista eduista Huuskonen mainitsee muutoksen, jonka jälkeen festivaaleille tulevat artistit ovat varanneet itse itselleen sopivat lennot ja lisänneet tiedot lennoista festivaalin wikiin. Festivaaleilla on vuosittain 50–100 ulkomaalaista vierasta, joten tämä on helpottanut suunnattomasti artistien liikkumisten koordinoimista.

Pikseliähkyn vuonna 2003 perustettu wiki oli tänä vuonna ensimmäistä kertaa poissa käytöstä. Wiki oli jostain syystä "joutunut epä-stabiiliin tilaan". Wikin epäkuntoisuuden takia organisaatio siirtyi käyttämään Google Docs -sovellusta. Huuskosen mukaan Google Docsin etuna on sen helppokäyttöisyys. Pikseliähkyn organisaatiolla on ollut alusta asti toiveena, että tietokanta voitaisiin pitää omissa käsissä ja helposti muokattavana. "Tosiasia on se että esim. tänä vuonna oli niin, että meidän wiki ei toiminut, Google Docs toimi. Ehkä meillä on selkeästi sellainen ongelma että me ei saada sitä itse pysymään hyvin administroituna."

Open source -työkalujen käyttäminen olisi muutenkin Huuskosen mielestä toivottavaa. Avoimeen lähdekoodiin perustuvien sovellusten yhtenä tärkeimmistä eduista Huuskonen näkee mahdollisuuden oppia lisää ja kontribuoida työkalujen kehitykseen. Esimerkiksi Pikseliähkyn verkkosuunnitteluryhmän jäsen Petri Lievonen on ollut mukana aiemmin festivaalien verkkosivuston rakentamiseen käytetyn Wordpress-palvelun kehityksessä. "Jos me käytetään Google Docsia, niin meillä ei ole näitä tasoja. Lyhyellä aikavälillä tällä ei ole mitään merkitystä, pitkällä aikavälillä sillä on valtava merkitysero", toteaa Huuskonen ja jatkaa: "Tällä tavalla ajatellen olisi ihan selkeätä, että me käytetään open source -työkaluja."

Huuskonen myöntää kuitenkin, että tällä hetkellä parhaat palvelut tulevat kaupallisilta tahoilta ja niin kauan kun palveluiden hinnat ovat edullisia ja niissä on valtavat käyttäjämäärät, niiden käyttäminen tuntuu mielekkäältä. Suurten kaupallisten tahojen sovellusten haittana Huuskosen mielestä kuitenkin on se, että kun asiat eivät ole omissa käsissä, niin ikinä ei oikein voi olla varma mitä tapahtuu. Muita Pikseliähkyn käyttämiä kaupallisten tahojen tarjoamia sovelluksia on esimerkiksi Flickr ja Google Video.

Huuskosen mielestä kollaboratiiviset verkkosovellukset ovat festivaalille elintärkeitä. "Meille se, että me käytetään näitä välineitä, on sellainen aktiivinen prosessi. Kun me käytetään niitä, me yritetään samalla ymmärtää, miten me itse toimitaan organisaationa." Huuskonen viittaa vuoden 2008 festivaalin seminaarissa puhuneen Reijo Kupiaisen esittelemään Henry Jenkinsin medialukutaito-teoriaan, jossa käsiteltiin kuusi uutta medialukutapaa. Esimerkkeinä Huuskonen mainitsee miksaamisen ja remiksaamisen, materiaalin varastamisen, yhdessä tekemisen ja uskalluksen jakaa ja päästää irti omasta omaisuudestaan. "Nämä kaikki on sellaisia asioita, jotka on olennaisia Pikseliähkyn

ohjelmistolle." Festivaalin aikana ja muutenkin ympäri vuoden se seikka, että Pikseliähky käyttää kollaboratiivisia sovelluksia, on Huuskosen mukaan synnyttänyt paljon hyviä yhteistyöprojekteja.

Festivaaliorganisaation keskuudessa on alusta asti todella aktiivisesti painotettu, että kuka tahansa saa koska tahansa ehdottaa mitä tahansa ideaa festivaaleille. "Nyt kun tässä on aika paljon semmosia ihmisiä, jotka on oppinut sen ja tietää sen, niin tässä on aika hyvä energia."

Projektinhallinnan kannalta Huuskonen toteaa, että vaikka olisi kuinka hyvin toimivat yhteydenpitokanavat muuten, on tasaisin väliajoin kuitenkin todella tärkeää tavata kasvokkain. "Voi helposti lipsahtaa siihen, että kun on kiire niin tulee lähetettyä sähköpostia eikä tule istuttua alas rauhassa tapaamaan ja keskustelemaan ja sitten se yleensä pitemmän päälle kostautuu." Huuskosen mielestä ihmiset kaipaavat kuitenkin aina enemmän "sitä face to face -aikaa".

Huuskonen mainitsee yhtenä verkkosovellusten tuomana uutena merkittävänä muutoksena vuoden 2008 festivaalien aktiivisemmän "etäosallistumisen" mahdollistamisen. Pikseliähky on pyrkinyt laittamaan enemmän kuvia, videoita, suorana lähetettäviä video-streameja jne. verkkoon. "Me ollaan tänä vuonna onnistuttu laajentumaan, ettei tämä ole enää semmonen pienen porukan tapahtuma vaan että tapahtuman aikana me oltiin aktiivisemmin läsnä muualla."

6.2 Musiikki & Media ja Saha Creative Events Oy

Tampereella vuosittain järjestettävä Musiikki & Media on Suomen merkittävimpiä musiikkialan ammattilaistapahtumia. Ensimmäistä kertaa tapahtuma järjestettiin syksyllä 1989 loppuunmyydyssä hotellissa Rosendahlissa. Tapahtumaa oli mukana ideoimassa ja perustamassa merkittäviä musiikkialan vaikuttajia, mm. Epe Helenius, Jouko Karppanen, Tapio Korjus ja Pentti Teräväinen. Musiikki & Mediaa varten perustettiin Suomen Musiikki & Media Tapahtumat S.M.M. Oy. (Musiikki & Media -historiikki.)

Musiikki & Media on historiansa aikana vakiinnuttanut asemansa alan ammattilaisten keskuudessa tapahtumana, "jossa voitiin tavata kaikki alan toimijat yli yhtiö- ja tyylira-

jojen yhdellä kertaa - ja myös varsin epämuodollisissa merkeissä." (Musiikki & Media -historiikki.)

Vuonna 2007 tapahtuman tuotannon vastuu siirtyi Suomen Musiikki & Media Tapahtumat S.M.M. Oy:ltä Lauri Laurilan ja Kimmo Pekarin Saha Creative Events Oy:lle. Saha Creative Events Oy on "luovien alojen ammattilaistapahtumien ja -seminaarien suunnitteluun ja tuotantoon keskittynyt yritys". (Saha Creative Events Oy.). Vanhasta tuotanto-organisaatiosta muodostunut Musiikki & Median hallitus kuitenkin edelleen vaikuttaa tapahtuman päätöksentekoon ja ideointiin. Vuonna 2008 Musiikki & Median muina tuotannollisina yhteistyötahoina olivat Music Export Finland sekä Fullsteam Records & Agency.

6.2.1 Organisaatio ja työnjako

Saha Creative Events Oy:n työnjakoa Laurila kuvailee seuraavasti, "Pohjimmillaan työnjako menee niin, että minä olen toimitusjohtaja ja tuottaja. Vastaan siitä, että tuotanto syntyy. Kimmo on sitten tällainen talousmaakari, joka ajattelee sitten sitä bisnespuolta ja miettii, että miten se kannattaa hinnoitella ja että millaisia tarjouksia me laiteetaan maailmalle. Sitten meillä menee aikalailla sekaisin nämä roolit joka päivä."

Laurilalla on alun perin muusikkotausta. Musisoinnin ohella Laurila opiskeli Tampereen ammattikorkeakoulussa mediatuottamista. "Varsinainen ponnahduslauta liittyy yllättäen Musiikki & Mediaan." Laurila oli opiskelijana ammattilaistapahtumassa päätenyt puhumaan Musexin Pauliina Ahokkaan kanssa ja tarjoutunut työharjoitteluun. "Olin siellä seitsemän kuukautta ja sen seurauksena perustin itsestäni toiminimen." Toiminimellä Laurila alkoi tehdä promootio-töitä ja keikkamyyntiä. Silloin vielä Musiikki & Median toimitusjohtajana toiminut Kimmo Pekari otti yhteyttä Laurilaan ja tarjosi tuotantovastuuta tapahtumasta. Laurila suostui ja perusti osakeyhtiön sopimuksella vastaamaan siitä, että Musiikki & Median tuotanto syntyy. Saha Creative Events Oy tuottaa pääasiassa Musiikki & Mediaa, mutta pyrkii ohessa tekemään "kaikkea muutakin".

Musiikki & Median projektinhallinnan vuosittainen elinkaari on muuttunut Laurilan aikana reilusti. Ensimmäistä tapahtumaa Laurilalla oli aikaa työstää elokuun alusta lo-

kakuun loppuun. "Kahdessa kuukaudessa pistin sen tapahtuman pystyyn. Sitten nukuinkin kuukauden." Seuraavan vuoden tapahtumaa ruvettiin tekemään jo tammikuussa ja nyt seuraavaa, vuoden 2008 tapahtumaa ruvettiin miettimään vieläkin aiemmin. "Tapahtuman aikanakin saattaa joku yhteistyökumppani tulla sanomaan, että minä haluan tehdä tämän jutun myös ensi vuonna." Vuoden 2009 tapahtuma on myös jo aktiivisesti työn alla, koska silloin Musiikki & Media juhlistaa 20-vuotisjuhlavuottaan.

Musiikki & Median päätösvalta on tuotannollisissa asioissa täysin Laurilalla ja Pekarilla. "Se on sillä lailla turvallista sekä meille että sille, joka sitä tekee, ettei sen tarvi tehdä meidän puolesta rahoituspäätöksiä." Laurilalla ja Pekarilla on nimenkirjoitusoikeus tehdä sopimukset ja päättää tapahtuman budjetin rakentumisesta. Musiikki & Median hallitus vastaa lähinnä tapahtuman teemoista ja käsiteltävistä asioista.

Laurilan mielestä nykyinen rakenne helpottaa tuotannon edistymistä aikataulussa suuresti. Aikaisemmin ennen Laurilan mukaan tuloa kaikki pienetkin asiat käsiteltiin hallituksen kokouksissa. "Selkeä päätuottaja oli Santalahden Jussi, joka päätuotantoa veti, mutta sitten ennen kuin saatiin tehtyä jotain ratkasevia päätöksiä, niin on pitänyt odottaa siihen, että saadaan hallitus kokoontumaan." Laurila pitää hallituksen panosta tapahtumalle edelleen ensisijaisen tärkeänä. "Heillä on vaikutusvaltaa alaan hyvin paljon. Heitä tarvitaan hirveesti." Tuotannon edistymisen kannalta muutos on vapauttanut organisaation toimintaa. "Heidän ei tarvi miettiä semmosia pikku asioita, vaan jos teen tuotantoa niin voin tänään päättää, että jos haluan tehdä jonkun asian. Koska minä kannan sen taloudellisen riskin."

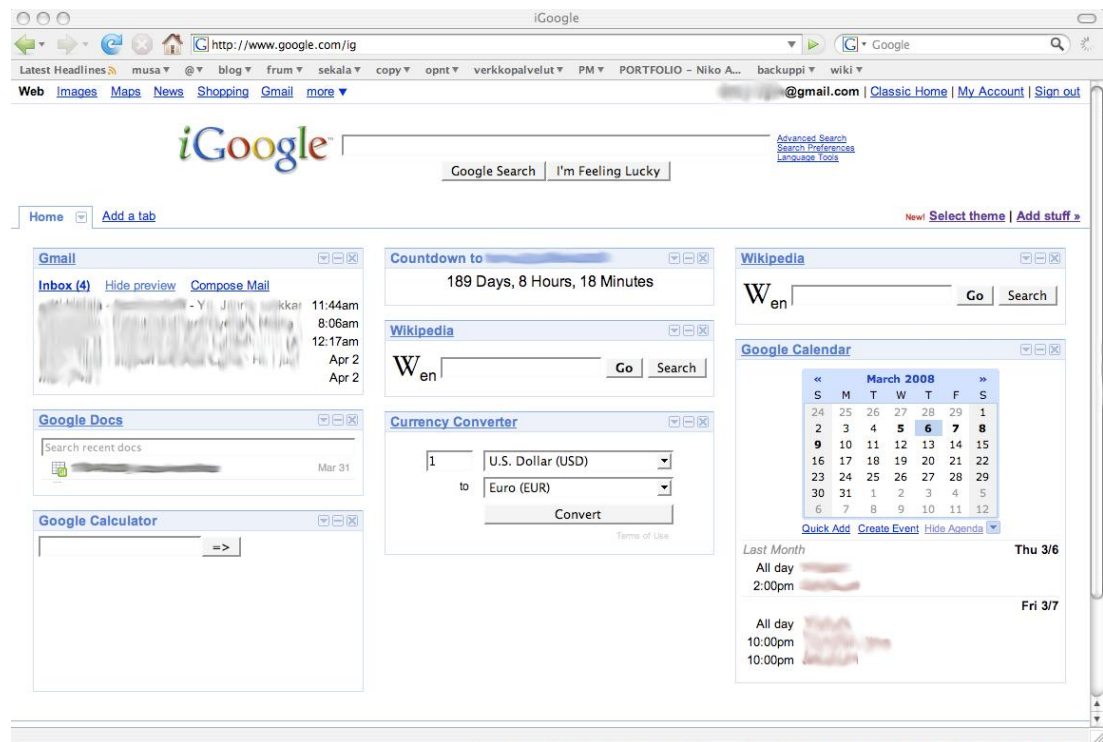
Laurilan mielestä on myös mielekästä pitää kaikki langat käsissään ja pyrkiä välttämään muiden työryhmän jäsenien harteille kasautuvia työpaineita. "Joka maanantai klo 9-12 olen yhteydessä jokaisen kanssa ja katson että missä mennään. Sitä ennen vielä mietin, että tiedän mitä Juhalla [Kyyrö] on työn alla. Minulla on se ranskalaisilla viivoilla ylhäällä ja sitten kun katson, että missä mennään ja tiedän, että se on saanu tietyn asian tehtyä niin sanon että ok, kun toi on tehty niin seuraava steppi on sitten tämä."

Laurila katsoo myös olevansa vastuussa toimialalle, että tapahtuman jokainen osa-alue on korkealuokkainen. "Jos haluaisin päästä tosi helpolla niin sanoisin vaan esimerkiksi gaala-tuottajalle, että tee se gaala ja lähtisin Karibialle siksi aikaa, mutta se ei vaan voi mennä niin." Pekarilla ja Laurilalla on molemmilla harjoittelijana muutama tuottajahar-

joittelija. Jokaiselle osa-alueelle on valittu vastuhenkilö ottamaan selvää toteutumismahdollisuuksista.

6.2.2 Sovellukset toiminnan apuna

Saha Creative Events Oy:llä ei ole perinteistä toimistotilaa. Laurila asuu Tampereella ja Pekari Tukholmassa. Lisäksi molemmat matkustelevat paljon ja Laurila pitääkin Helsinkiä "toisena toimistonaan". Laurila ja Pekari ovat kuitenkin tiiviisti joka päivä toisiinsa yhteydessä Skype-puhelulla, Skype-chatilla tai jollain muulla tavoin. "Minä ja Kimmo käydään joka päivä klo 9 läpi että tänään saavutamme tämän, tänään emme tee mitään, tänään teemme kaiken. Se pysyy sillälaillla hyvin ruodussa."



Kuvio 4. iGoogle-näkymä.

Laurila aloittaa jokaisen työpäivänsä avaamalla tietokoneensa verkkoselaimen ruudulle Googlen mahdollistaman iGoogle-aloitussivun (kts. Kuvio 4). Aloitussivulle käyttäjä voi itse määrittellä haluamansa sovellukset. Sivulla voi olla esimerkiksi Google Calendar -ikkuna, Google Docs -ikkuna, Gmail-ikkuna sekä monia Google Gadgetseja. Google Gadgetsit ovat pieniä sovelluksia, esimerkiksi sanakirja-sovellus tai laskin. "Olen laittanut tämän itselleni, että tiedän, että onko minulle tullut uusia viestejä, ja että kuinka paljon on aikaa seuraavaan tapahtumaan ja sitten dokumenteissa on talousseurantaa ja

erilaisia suunnitelmia ja nämä on sitten eri ihmisten kanssa jaettu. Esimerkiksi to-do-lista."

Saha Creative Events Oy käyttää projektinhallinnassaan Googlen tarjoamia sovelluksia. "Pelkkä Gmail on sinänsä jo projektinhallintatyökalu." Laurilan mukaan ensimmäinen syy ruveta käyttämään Gmailia oli sen käyttämä "ylivoimainen spam-filteri". Gmailin oma viestien arkistointijärjestelmä on myös Laurilalle tärkeä. "Vastaan johonkin, arkistoin sen ja sitten minulla on sellainen näkymä, että tässä nämä minun tekemättömät asiat nyt sitten on. Ja muulla ei ole nyt tällä hetkellä sitten väliä." Gmailin lisäksi Googlen sovelluksista aktiivisessa käytössä ovat Google Docs, Google Calendar ja nykyisin Googlen omistama Picasa.

Google Docsia Laurila käyttää arkistoidakseen tärkeitä tiedostoja. "Olen aika paperiton toimisto. En jaksa A4-saastetta." Työryhmä käyttää myös Google Docsin tarjoamaa mahdollisuutta kollaboratiiviseen tiedostojen muokkaamiseen esimerkiksi vuoden 2007 Musiikki & Median yhteydessä järjestetyn Lost In Music -musiikkitapahtuman tiedotteen kirjoittamiseen. "Meillä oli neljä henkilöä samaan aikaan lukemassa tiedotetta Google Docsissa. Oli Juha Kyyrö, Johannes Kinnunen, minä ja Kimmo ja ei me siinä hirveästi soiteltu, mutta teksti liikkui ja mietittiin siinä samaan aikaan, että onko nyt ihan hyvä sanoa noin. Sillä lailla siinä sitten jollain lailla syntyy semmonen kollektiivinen ajattelu."

Gmailin sähköpostiviestien varmuuskopiointiin Laurila käyttää Applen omaa sähköpostiohjelmaa, joka automaattisesti lataa kaikki viestit Gmailista omalle koneelle. Syynä tähän ei niinkään ole epävarmuus Googlen sovellusten toimivuudesta vaan enemmänkin varmistus, että jos Laurila ei joskus syystä tai toisesta kykene pääsemään verkkoon, ei siitä aiheudu ongelmaa.

Googlen sovellusten toimintaidea on Laurilan mielestä mielekäs, "Se mahdollistaa semmosen cloudin, missä on valtavasti asioita ja poimit siitä cloudista sitten niitä asioita mitä haluat. Enkä minä ole nähnyt mitään toistakaan tarjoajaa joka olisi tehnyt noin simppelein keinon tehdä duunia."

Vuonna 2007 Musiikki & Medialla oli parhaimmillaan 25 henkilö töissä. Kaikille työntekijöille luotiin Gmail-tunnukset ja opastettiin käyttämään Googlen sovelluksia. Työ-

aikalistat ja muu oli Google Docsissa ja jos ne halusi paperiversioina, ne piti tulostaa itse. Näin saatiin esimerkiksi kaikki aikataulut ja työvuorojärjestelyt pidettyä parhaiten ajantasalla.

Laurila ja Pekari hyödyntävät toiminnassaan myös monia muita verkkosovelluksia. Työryhmän välisessä kommunikaatiossa Skype on Laurilan mukaan lähes korvaamaton apuväline. Musiikki & Medialla on aktiivisesti päivittyvä blogi, jossa työryhmä tiedottaa toiminnastaan ja suunnitelmien etenemisestä. Musiikki & Media käyttää myös ulkomaalaista Constant Contact -sähköpostimarkkinointipalvelua.

Halpojen ja ilmaisten verkkosovellusten käyttämisessä on myös matala sitoutumisvelvollisuus. Jos jossain vaiheessa huomaa, että palvelussa onkin puutteita, niin ei siitä voi kuitenkaan luopua, koska siitä on maksettu niin paljon. "On helpompaa kun on tällaisia olemassa olevia palveluita, joissa on erilaisia palikoita. Niistä yhdistelemällä muodostuu siitä se, että minkälainen tämä juttu on. Ja sitten jos se ei toimi, niin sen voi hylätä ja ottaa jonkun toisen."

"Perusasiat syntyy ihan sillä, että on sähköposti ja tieto joka kulkee, saatat kirjoittaa jotain muistioita, joita muutkin voi lukee, ja sitten taulukkolaskenta on kova juttu. En ole tutustunut edes MS Projectiin tai mihinkään raskaan sarjan projektinhallintasoftwareen. Tutustun niihin ehkä sitten, jos koen tarvitsevani jotain niin järkälemäistä, mutta silloin puhutaan jo varmaan semmoisesta systeemistä, että on tuhat henkeä tekemässä asiaa. Mutta minun visio ei ole edes ollakkaan sellaisessa mukana."

MySpacen ja Facebookin hyötyä Laurila ei pidä merkittävänä. Facebook on Laurilan mielestä enemmänkin vaan palvelu, jossa mainostetaan että "hei mä oon olemassa". MySpace on Laurilalle kuitenkin hyvä apuväline uusien artistien löytämisessä.

Laurila toteaa että suomalainen kulttuuritapahtumatuotanto "pyörii sen verta pienillä liekeillä", ettei monella ole edes resursseja lähteä yrittämään hyödyntää isompia, maksullisia projektinhallintaohjelmistoja. Varsinkin aloitteleville yhdistyksille ja yrityksille Laurila muistuttaa, että tarvittavat sovellukset ovat löydettävissä, "eikä sitä tarvi kauhean vaikeeksi tehdä".

6.2.3 Työryhmä ja haasteet?

Säännöllinen tapaaminen työryhmän kesken on Laurilan mielestä myös tärkeää. "Ei siksi että se muuttaisi sitä työskentelyä niinkään, vaan sen takia että silloin on syvempi ryhmätyötunnelma."

Verkkosovellusten käytössä projektinhallinnassa saattaa Laurilan mielestä tulla ongelmia silloin, jos joku työryhmän jäsenistä ei osaa tai halua käyttää niitä. "Keltään ei voi tietenkään vaatia näiden käyttöä. Mutta jos puhutaan siitä core-tuottamisesta, missä on se käytäntö. Siellä se on lähes välttämätöntä." Googlen palveluista Laurila vielä toteaa, "ettei nyt ihan Googlen nuoleskeluksi menisi, niin onhan siellä sellaiset omat pikku jutunsa mitkä ei ihan toimi". Esimerkkinä Googlen sovellusten puutteista Laurila mainitsee Google Docsin aikavyöhyke-ongelmat, joiden kanssa hänen ja Pekarin välisessä kommunikaatiossa on silloin tällöin tullut väärinkäsityksiä.

Laurilan mielestä nykyaikaisen tuottajan kuitenkin pitäisi omata tietynasteiset tietotekniset taidot ja avoimuus uusia sovelluksia kohtaan. "Ei saa pelätä jotain Google Docsin käyttöä, että miksei tämä rivinvaihto nyt toimi. Sillä nyt ei ole väliä, ettei se toimi."

Vaikka uudet verkkosovellukset mahdollistavatkin työn tekemisen missä ja koska tahansa, pitää Laurilan mielestä työn tekemistä rajoittaa. "Pitää muistaa että se työ ei lopu. Siihen ei ehkä ekana vuotena opi, tai siis oppii mutta siinä menee jonkin aikaa, että muistaa että on muutakin elämää."

6.3 Esimerkkien huomiot

Verkkosovellukset ovat tuoneet paljon uusia hyödyllisiä toimintamalleja kulttuurialan tapahtumatuotanto-organisaatioille. Riippumatta työryhmän vastuu- ja valtarakenteista sovellukset ovat hyviä apuvälineitä projektinhallinnassa, joskin hieman eri asioissa. Kollaboratiivisesti toimivissa organisaatioissa, kuten Pikseliähkyssä, sovelluksia voidaan hyödyntää tapahtumien ideointiin ja työryhmän toimivampaan osallistamiseen. Perinteisemmin toimivissa organisaatioissa, kuten Musiikki & Mediassa, sovellukset toimivat esimerkiksi hyvinä välineinä yksilöiden omassa työskentelyssä sekä tiedostojen säilytyspaikkana, jossa työryhmän jäsenet voivat käydä katsomassa missä mennään.

Jos tarkastellaan aiemmin työssäni esittelemääni Pirkko Anttilan (2001, 41) listaa projektin eri vaiheista, voidaan huomata, että ainakin Pikseliähky hyödyntää lähes jokaisessa projektin eri vaiheessa, ehkä päätöspalavereja lukuunottamatta, verkkosovelluksia jollakin tavalla.

Molemmat esittelemäni organisaatiot ovat toimintamalleiltaan Humalan (2007, 7) esittelemän verkostomaisella tavalla toimivan organisaation kaltaisia. Huuskonen ja Laurila ovat molemmat joutuneet käsittelemään Humalankin esittelemiä haasteita. Humalan (2007, 7) esittelemä etu työryhmän sisäisten ja ulkoisten henkilöiden organisaation verkostoon kytkeytymiseen on kummassakin organisaatiossa esillä. "Asiantuntijoiden työkenttänä on usein koko maailma" (Humala 2007, 7).

Kulttuurialan tapahtumatuotanto-organisaatiot ovat usein, kuten Laurilakin haastattelussaan mainitsi, suhteellisen pieniä. Resursseja ei välttämättä riitä ottamaan käyttöön mitään isoa projektinhallintatyökalua. Isot ohjelmistopakettit ovat kalliita ja niiden käyttämisen opettelemiseen menee aikaa. Tarjolla olevat, ilmaiset ja vapaat sovellukset tarjoavat riittäviä ominaisuuksia organisaatioiden tarpeisiin. Omassa toiminnassani kulttuuriyhdistyksemme projekteissa olen todennut, että esimerkiksi Google Docsin tarjoamat mahdollisuudet riittävät organisaatiomme tarkoituksiin pitkälti. Työryhmämme kesken olemme jo jonkin aikaa työskennelleet oman wiki-työympäristön perustamiseksi, mutta sellaisen aloittaminen vaatisi kuitenkin jonkin verran aikaa ja panostusta, johon ei ainakaan vielä ole riittänyt resursseja. Wiki-ympäristö tietysti tarjoaisi työryhmällemme vapaammat kädet ja enemmän mahdollisuuksia, mutta tämän hetkisiin tarpeisiimme Google Docs riittää mainiosti. Sen lisäksi vielä Juha Huuskosenkin mainitsema Google Docsin suhteellisen varma toimivuus ja luotettavuus ovat suuri etu.

Wikit olisivat muutenkin monelle organisaatiolle todella toimivia työskentelyympäristöjä juuri niiden monipuolisten muokkausmahdollisuuksien takia. Joillekin saattaa tosin nousta ongelmaksi wikin pystyttämiseen tarvittavat teknologiset taidot. Vaikka wikien kokoaminen ja muokkaaminen on tehty yksinkertaiseksi, saattaa eteen tulla ongelmia, jos ei ole täysin sisällä wikien toimintatavoista tms. Wiki tarvitsee myös useimmiten palvelintilaa, jota kaikilla organisaatioilla ei ole kuitenkaan tarjolla.

Molemmat esittelemistäni tapahtumatuotanto-organisaatioista ovat hyviä esimerkkejä työryhmistä, joiden jäsenet liikkuvat paljon eri kaupunkien ja maiden välillä. Verkkosovellukset ovat hyviä apuvälineitä paljon liikkuvalla. Työryhmän välinen kommunikaatio on pikaviestintäsovelluksilla halpaa riippumatta missä maassa työryhmän jäsenet liikkuvat. Ainoana kulueränä on verkon käyttömaksut. Google Docs tai wiki-ympäristö toimii hyvänä työvälineenä henkilölle, jolla ei ole toimistoa tai joka on poissa toimistolta. Ei tarvitse esimerkiksi huolehtia koko aikaa oikeiden dokumenttien mukana kantamisesta. Useimmat sovelluksista vaativat pelkän verkkoselaimen, joten omaa tietokoneettakaan ei tarvitse olla mukana. Työryhmän jäsenten työskentely kotoa käsin helpottuu myös verkkosovellusten ansiosta.

Laurilankin mainitsema iGoogle on kätevä yhteenveto kaikista Googlen tarjoamista sovelluksista. Sen sijaan että tarvitsisi käydä tarkastamassa erikseen sähköpostit Gmailista, muokatut dokumentit Google Docsista, Google Calendariin tulleet muutokset jne., näkyy kaikki kerralla yhdessä ikkunassa verkkoselaimella. Otin itsekin iGooglen käyttöön verkkoselaimeni aloitussivuksi ja se on helpottanut ajan tasalla pysymistä monissa projekteissa.

Googlen sovelluksissa ja tavallaan kaikissa esittelemissäni verkkosovelluksissa on yhtenä vahvuutena niiden käyttämisen vapaus. Käyttäjä voi omien tarpeidensa mukaan muokata itselleen sopivan paketin sovelluksista. Esittelemiäni sovelluksia käyttäessään käyttäjää ei ole myöskään sidottu mihinkään tiettyyn palveluntarjoajaan, vaan hän voi hyvin käyttää omaa wiki-ympäristöä, Googlen sähköpostipalvelua yms.

Esittelemieni verkkosovellusten yhtenä vahvuutena on myös niiden käyttäjien ja kehittäjien aktiivinen toiminta keskustelupalstoilla ja blogeissa. Jos jotain sovellusta käyttäessä kohtaa jonkin ongelman, löytyy siihen melko varmasti jostain muutaman minuutin etsinnän jälkeen vastaus. Tai jos ei vastausta löydy valmiina, on monia paikkoja, joista asiaa voi kysyä. Esimerkiksi Googlella on todella monipuolinen blogi, jota Google Docsin kehittäjät ylläpitävät.

Olkoonkin verkkosovellukset kuinka hyödyllisiä tahansa, molemmat haastattelemistani henkilöistä olivat kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että työryhmän jäsenten säännöllinen tapaaminen kasvokkain on todella tärkeää. Humala (2007, 113–141) käy teoksessaan Johda verkossa - Virtuaalijohtamisen monet tuulet läpi mahdollisia ongelmia, joita voi

esiintyä verkossa työskennellessä. Työryhmän jäsenten stressaantuminen, motivaatiotasojen lasku ja niiden huomaaminen, väärinkäsitysten mahdollisuus sekä ihan yksinkertaisesti puutteellinen teknologiaosaaminen saattavat koitua ongelmaksi virtuaali-työympäristössä. Monet näistä ongelmista tulivat ilmi myös Huuskosen ja Laurilan puheista.

Työryhmän motivointi on iso ongelma riippumatta käytetäänkö verkkosovelluksia vai ei. Joidenkin mielipiteiden mukaan verkkosovellusten käyttäminen ja vähäisempi kasvokkain työskentely luo enemmän ongelmia motivaation rakentumisessa. Omissa kokemuksissani olen huomannut, että ensisijaisen tärkeää on saada ihmiset innostumaan ja olemaan aidosti kiinnostuneita asioista mitä he tekevät. Tässäkin verkkosovellukset tuovat uuden mahdollisuuden. Wikien tai Google Docsinkin kautta tapahtuman ideointiin, suunnitteluun ja toteutukseen osallistuminen voidaan tehdä kaikille työryhmän jäsenille helpommaksi. Kun ihmiset saavat toteuttaa omia ideoitaan, he jaksavat myös innostua enemmän. Usein on huomattu, että jos henkilö kokee jäävänsä ulkopuolelle jostain, hänen motivaationsa tehdä kyseisen asian eteen mitään laskee. Jos avoin organisaatio pitää suurta osaa dokumenteistaan esimerkiksi Google Docsissa työryhmän nähtävillä, tuntevat työryhmän jäsenet enemmän yhteenkuuluvuutta.

Kulttuurialalla tuottaja on projektissa usein projektipäällikkö. Litken ja Kunowin (2002, 77–78) esittelemät tiimin johtamiseen tarvittavat taidot tulevat hyvin esille varsinkin Laurilan puheista. Hän toimii itse Musiikki & Median projektipäällikkönä. Hän valitsee erillisiin osioihin Musiikki & Mediassa omat vastuuhenkilöt, joita hän yrittää parhaansa mukaan ohjata ja kouluttaa tehtäviinsä. Laurila myös puhui yleisemmällä tasolla hyvän tuottajan ominaisuuksista. Tärkeää on osata ja uskaltaa olla innovatiivinen ja myös sallia luova ajattelu ja välittää sitä edistäviä menetelmiä. Verkkosovellukset ovat näihin viimeksi mainittuihin edellytyksiin potentiaalisesti todella toimiva ratkaisu kollaboratiivisten ominaisuuksiensa takia.

Verkkosovellusten mahdollistama työskentely koska tahansa ja missä tahansa voi myös aiheuttaa ongelmia. Sovellusten käyttäjä voi stressaantua tai jopa palaa loppuun helpommin kuin toimistotyötä tekevä (Humala 2007, 136). Tähän ratkaisuna on vain itse-kuri ja oman työryhtmin järkeistäminen sekä omien rajojensa opettelu.

Yksi verkkosovellusten käyttämisen ja niihin luottamisen ongelmista on tietoturva. Koska useimmiten sovelluksen käyttämä tietokanta sijaitsee palvelimella joka useimmiten ei ole oma, ei käyttäjällä aina ole täyttä varmuutta tiedon turvallisuudesta. Monet sovellukset ovat myös käyttäjätunnuksen ja salasanan takana, jotka nykyään voidaan melko vaivattomasti saada selville tarvittaessa. Toisaalta luultavimmin kovin monella kulttuuritapahtumatuotanto-organisaatiolla ei ole niin tulenarkaa materiaalia, että siitä kamalasti olisi haittaa, jos sen joku muu pääsisi lukemaan tai hyötyä kenellekkään muulle. Tietoturvan lisäämiseksi on myös kaikenlaisia keinoja. Monissa sovelluksissa voi myös valita, pääseekö tiedostoja lukemaan tai muokkaamaan vain kutsutut henkilöt vai kutsuttujen henkilöidenkin kutsumat vai ketkä tahansa. Tietoturva-asioihin en tässä työssä katso tämän enempää aiheelliseksi syventyä. Niissä riittäisi aihetta jo kokonaisuudelle työlle erikseen.

Facebook, MySpace, blogit ja muut sosiaaliset verkkosovellukset ovat kulttuuritapahtumatuotanto-organisaation näkökulmasta hyödyllisiä ehkä lähinnä vain markkinointimielessä. Niissä saadaan kätevästi kohdennettua markkinointia oikeille tahoille. Facebookissa ja MySpacessa saadaan helposti myös markkinoinnin kohde tuntemaan itsensä tärkeämmäksi, koska kutsu tulee henkilökohtaisesti hänelle suoraan tapahtuman järjestäjältä. Kutsuun voi myös vastata ja ilmoittaa täten osallistuvansa tapahtumaan ja nähdä ketkä kaikki muut kutsutuista osallistuvat tai eivät osallistu. Blogit ovat hyviä myös työryhmän sisäiseen viestintään, kunhan vaan työryhmä saadaan käyttämään sovellusta. Käytämme joissain tapauksissa oman yhdistyksemme tapahtumien lähes ainoana mainostuskanavana Facebookia ja MySpacea, koska tavoittelemamme kohdeyleisö kuuluu laajasti näiden sovellusten käyttäjäkuntaan.

Google Docs on toiminut yhdistyksemme työvälineenä hyvin laajasti. Hyvänä ja toimivana esimerkkinä voi mainita vaikka sen, kun siirsimme muutama kuukausi sitten yhdistyksemme kontaktilistat Google Docsin alaisuuteen. Täten kuka tahansa työryhmästämmme voi koska tahansa käydä päivittämässä listaan uusia kontakteja tai muokata vanhojen kontaktien tietoja. Kontaktalista pysyy näin aina ajantasalla ja kaikilla on varmasti saatavilla samat tiedot.

Suurin haaste verkkosovellusten käyttämiseen projektinhallinnan apuvälineinä on ehkä se, että jos sovelluksia on tarkoitus käyttää työryhmän sisäisenä tiedonhallintajärjestelmänä tai kollaboratiivisena työskentelyvälineenä, on työryhmän jäsenet saatava käyttä-

mään sovelluksia. Tätä haastetta ja sen mahdollisia ratkaisuita koitin miettiä paljonkin työni valmistumisen aikana, mutta en lopullista vastausta onnistunut keksimään. Yksi potentiaalinen ratkaisu voi olla työryhmän jäsenten kokonaisvaltaisen motivaation ja innostuksen asiaa kohtaan lisääminen. Tätä olisin mielelläni selvittänyt syvemmin, koska siitä olisi varmasti omalla urallani paljon hyötyä.

Verkkopalvelut tarjoavat uudelleenlaisille verkottuneille kulttuuritapahtumatuotantoorganisaatioille paljon. Varsinkin Raymondin esittelemää bazaar-mallia kulttuurialalla toteuttaville organisaatioille kollaboratiivisen työskentelyn mahdollistavat sovellukset ovat tärkeitä. Kaikki on helpommin kaikkien työryhmän jäsenten nähtävillä. Työryhmän on helpompaa ottaa osaa päätöksentekoon ja ideointiin. Osanottaminen on tehty äärimmäisen helpoksi.

7 POHDINTAA

Dennis Lockin (1977, xi) ajatus siitä, että projektinhallintatekniikoiden itsensä pyörittely ei sinänsä ole mitenkään hedelmällistä, pätee verkkosovellustenkin kanssa. Verkkosovellukset ovat hyviä apuvälineitä moneen tilanteeseen, mutta täydellinen ratkaisu kaikkeen ne eivät ole. Oikein käytettynä ja niihin hiukan panostaen verkkosovelluksista saa hyvän apuvälineen omaan tai työryhmän väliseen työskentelyyn. Parhaiten kuitenkin toimii varmasti, jos näkee hieman vaivaa ja etsii itselleen ja työryhmälleen sopivan sekoituksen perinteisempiä menetelmiä ja uusia apuvälineitä. Kasvokkain tapaaminen on kuitenkin ehdottoman tärkeää työryhmän toiminnalle.

Työni edetessä ja taustatyötä tehdessäni yllätyin hieman, kuinka suuri osa verkkosovelluksia käyttävistä ihmisistä käyttää juuri Google Docsia. Tavoitteenani oli esitellä monia eri verkkosovellusta tasapuolisesti. Esimerkkiorganisaatioiden edustajien haastattelujen jälkeen kuitenkin sain huomata, että molemmat organisaatiot käyttävät ainakin tällä hetkellä suurimmilta osin Google Docsia tai Googlen sovelluksia laajemmin. Tästä johtuen työni sisältö keskittyi nyt suunniteltua enemmän Googlen tarjoamiin sovelluksiin. Kyseinen seikka saattaa kuitenkin kertoa jotain Googlen sovellusten etulyöntiasemasta muihin sovelluksiin verrattuna, ainakin työni valmistumisen aikaan.

Opinnäytetyöni aiheiden ja valitsemieni esimerkkitapausten tutkimiseksi teemahaastattelu osoittautui hyväksi tutkimusmenetelmäksi. Vaikka syvemmällekin aiheissa olisi voinut päästä, katson että onnistuin suhteellisen hyvin saamaan haastatelluilta perusteluita verkkosovellusten käyttöön. Tutkimusta olisi voinut tehdä laajemmin vaikkapa useammalle alan toimijalle lähetetyllä lomakehaastattelulla, mutta sillä menetelmällä olisin saanut liian epäselvää tietoa aiheesta. Alan ammattilaisilla on usein tapana hieman liioitella varsinkin tällaisiin innovatiivisina pidettyihin aiheisiin liittyviä asioita. Alustavaa tutkimusta tehdessäni ja esimerkkitapauksia etsiessäni minulle jäi joistain tahoista sellainen kuva, että kaikki käyttävät kaikkia mahdollisia uusia verkkosovelluksia ja palveluita. Totuus usein onkin se, että sovelluksia käytetään ihan vaan sen takia, että niitä "pitää" käyttää ja että muutkin käyttävät. Haastatteluilla sain selkeämpää tietoa sovellusten käyttötarkoituksista ja -tavoista.

Gantt-kaavio on osoittanut omissa projektinhallintatehtävissäni toimivuutensa hyvänä projektin aikajanan ja sen tarvitseman työmäärän ja -väen resursoimiseksi. Toisen esittelemäni kaaviomallin, nuolikaavion tausta-ajatus on joidenkin wiki-työympäristöjen perusta. Yhdistyksemme suunniteltu wiki oli tarkoituksena rakentaa tällaisen wiki-mallin ympärille. Koska wiki jäi perustamatta, jäi myös tämän mallin toimivuuden määrittely hieman heikoksi. Olen ymmärtänyt, että monet laajemmatkin projektinhallintaso- vellukset pohjaavat toiminta-ajatuksensa nuolikaavion tavoin projektin eri osa-alueiden keskinäisille vuorovaikutussuhteille ja että se on hyödyllinen apuväline projektinhallinnassa.

Henkilö tai työryhmä, jolla ei ole laajasti kokemusta verkkosovelluksista tai tietotekniikasta muutenkaan, voi silti saada merkittäviä etuja ainakin osasta esittelemistäni verkkosovelluksista. Wiki-työympäristö todetusti vaatii hieman aikaa ja vaivannäköä sekä tietoteknisiä taitoja. Google Docs taas on todella yksinkertainen ja selkeä järjestelmä. Jos osaa käyttää verkkosähköpostisovellusta, ei Google Docsin käyttäminen vaadi paljoa enempää. Kun itse otin ensimmäistä kertaa Google Docsin käyttöön, olin yllättynyt järjestelmän selkeydestä. Sovellusta käytetään samoilla tunnuksilla kuin Googlen sähköpostisovellusta, Gmailia. Sovellus toimii pitkälti samoilla toimintatavoilla kuin yleisimmät toimistosovelluspaketit, kuten Microsoft Office.

Suurin haaste verkkosovellusten käyttämiseen projektinhallinnan apuvälineinä on ehkä se, että jos sovelluksia on tarkoitus käyttää työryhmän sisäisenä tiedonhallintajärjestel-

mänä tai kollaboratiivisena työskentelyvälineenä, on työryhmän jäsenet saatava käyttämään sovelluksia. Tätä haastetta ja sen mahdollisia ratkaisuita koitin miettiä paljonkin työni valmistumisen aikana, mutta en lopullista vastausta ongelmaan onnistunut keksimään. Yksi potentiaalinen ratkaisu voi olla työryhmän jäsenten kokonaisvaltaisen motivaation ja innostuksen asiaa kohtaan lisääminen. Tätä olisin mielelläni selvittänyt syvemmin, koska siitä olisi varmasti omalla urallani paljon hyötyä.

Vaikka tutuistani ja läheisistä kollegoistani monet käyttävätkin esimerkiksi wiki-työympäristöä tai Google Docsia, huomasin opinnäytetyötäni tehdessä että sovelluksista ja niiden mahdollisista hyödyistä projektinhallinnan apuvälineinä ei yleisesti tiedetä paljoa. Olen käynyt monia keskusteluja, joissa olen saanut huomata, riippumatta henkilön alasta tai koulutuksesta, etteivät ihmiset ole kovin syvästi tietoisia kyseisistä sovelluksista. Nimiä ja termejä kyllä tunnistettiin jonkin verran mutta sen syvempää tietoa ei monelta löytynyt. Laajasti katsottuna saattaa siis olla, että kyseessä on tällä hetkellä ainakin Suomessa vielä suhteellisen pienen ihmisryhmän käyttämistä apuvälineistä. Tästäkin olisi ollut mielenkiintoista tehdä laajemmin jonkinlaista tutkimusta. Eritoten kulttuurialalla mutta myös muilla aloilla. Monet henkilöistä, joiden kanssa keskustelin aiheesta, innostuivat puhumastani ja totesivat kokeilevansa sovelluksia. Mahdollisesti joku sai keskustelujemme jälkeen, tai ehkä joku saa jopa tämän työni lukemisen jälkeen jostain esittelemistäni sovelluksista uuden työvälineen projektinhallinnan tai muiden työtehtäviensä avuksi.

LÄHTEET

Julkaisut

Anttila, Pirkko 2001. Se on projekti - vai onko?. Hamina: Akatiimi.

BBC News. Ebay to buy Skype in \$2.6bn deal. [WWW-dokumentti] <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4237338.stm>> (luettu 25.3.2008).

Capgemini. Capgemini tuo Google Apps –sovellukset yritysasiakkaille. [WWW-dokumentti] <<http://www.fi.capgemini.com/ajankohtaista/uutiset/capgemini-tuo-google-apps-sovellukset-yritysasiakkaille/>> (luettu 27.3.2008).

Halonen, Katri 2007. Open Source and New Media Artists. Artikkelit Human Technology –julkaisussa, 98–114.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Humala, Iris 2007. Johda verkossa - Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.

Jones, Tim 2007. NODE.London – Learning from the heart of a network with no centre. Pikseliähky –festivaalin vuoden 2007 festivaalijulkaisu, 55–56.

Kansalaisen ABC: Projekti haltuun, Projektinhallinta, projektipäällikkö vastuussa projektista. [WWW-dokumentti] <<http://oppiminen.yle.fi/artikkeli?id=1648>> (luettu 12.3.2008).

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

Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Leuf, Bo & Cunningham, Ward 2001. The Wiki Way - Quick Collaboration on the Web. Boston: Addison-Wesley.

Litke, Hans-Dieter & Kunow, Ilonka 2002. Projektinhallinta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Lock, Dennis 1977. Project Management. 2nd ed. Farnborough: Gower.

Lock, Dennis 2003. Project Management. 8th ed. Aldershot: Gower.

Luoto, Ossi 2005. Henkilöstöressurssien hallinta tapahtumatuotannon organisaatiossa. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian opinnäytetyö, viestinnän koulutusohjelma.

Musiikki & Media – historiikki. [WWW-dokumentti] <<http://www.musiikkimedia.fi/17>> (luettu 29.3.2008).

Raymond, Eric Steven 2000. The Cathedral and the Bazaar. Version 3.0. Thyrus Enterprises.

Saha Creative Events Oy [WWW-dokumentti] <<http://sahacreative.fi/>> (luettu 29.3.2008).

Tietotekniikan termitalkoot. [WWW-dokumentti] <<http://www.tsk.fi/termitalkoot/>> (luettu 12.3.2008)

Torrington, Derek & Hall, Laura & Taylor, Stephen 2005. Human Resource Management. 6th ed. Harlow : FT Prentice Hall.

Wikipedia. Wikipedia. [WWW-dokumentti] <<http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia/>> (luettu 25.3.2008).

Haastattelut

Huuskonen, Juha. Festivaalijohtaja. Pikseliähky. Helsinki. Haastattelu 19.3.2008.

Laurila, Lauri. Toimitusjohtaja. Saha Creative Events Oy. Tampere. Haastattelu 12.12.2007.

