

JOHDOTE

**Moniäänisyydestä
yhteinen sävel**

**Näkökulmia
johtamiseen**

LUOVA SUOMI
CREATIVE INDUSTRIES FINLAND

**SIBELIUS-
AKATEMIA**
TAMPEREEN YLIOPISTO

 Turun yliopisto
University of Turku

A! Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Pienyrityskeskus

 Helsingin kaupunki

PORI

PRIZZTECH

OULU

SEEK
SEIKKILÄINEN SEITSIÖN ELINKEINOYHTIÖ

**Vipuvoimaa
EU:lta**
2007-2013


Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

 Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

 JOHDE

Moniäänisyydestä yhteinen sävel – Näkökulmia johtamiseen

Toimittaneet
Toimitusassistentti

Pirita Tolvanen, Kristine Matilainen & Silja Suntola 2014
Soraja Nasser El-Dine

Kirjoittajat

Kristine Matilainen
Soraja Nasser El-Dine
Tuija Pulkkinen
Tuija Seipell
Pirita Tolvanen

Julkaisija

JOHDE / Luova Suomi
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun
Pienyrityskeskus
PL 21285,
00076 AALTO
luovasuomi.fi

Kirjan sisältö

© toimituskunta 2014 (Pirita Tolvanen, Kristine Matilainen & Silja Suntola)

Valokuvat

Sanna Peurakoski / Februar (paitsi joissa nimi mainittu erikseen)

Kuvitukset

Pirita Tolvanen

Graafinen suunnittelu

Riikka Hyypiä / Unigrafia

Paino

Unigrafia, Helsinki 2014

ISBN
ISBN

978-952-60-1085-4 (painettu)
978-952-60-1086-1 (pdf)

3 PÄÄKIRJOITUS

5 UUTTA LUOVA TALOUS

- 6 Luovan alan johtaminen on verkostojen johtamista
Mistä JOHDE-hankkeessa oli kyse?

9 LUOVAT TILAT JA ALUEKEHITTÄMINEN

- 10 Matkalla kohti elämysteollisuuden keskuksia Kertomuksia
JOHDE-hankkeen kehittämiskohteista.
- 14 Luova ala, älä unohda Venäjää Suomessa on jo vuosia puhuttu
luovasta taloudesta. Venäjällä vasta aivan viime vuosina.

19 LUOVIEN IHMISTEN JA PROSESSIEN JOHTAMISESTA
VERKOSTOJEN JOHTAMISEEN

- 20 Lotte Darsø: Ihminen innovaation takana Julkisessa keskustelussa
innovaatio on synonyymi tehokkuudelle ja rahan säästämislle
- 21 Koulutus luotsaa johtajia ja teattereita omille väylilleen
Miten johtaa luovuutta, kun on itse taiteilija? Teatterinjohtaja-
koulutukseen osallistui Helsinki Dance Companyn taiteellinen
johtaja Jyrki Karttunen.
- 25 Liian moni kasvaa aikuiseksi Maailman luetuin suomalainen
bloggaaja Tuija Seipell pohtii luovuuden johtamista. Walt Disney
osasi luoda työympäristön, jossa luovuus kukkii. Miten siihen
pystyisivät muut?
- 27 Tuomas Auvinen: Luovuus on hiekkalaatikossa temmeltämistä
Johtamisessa on tapahtumassa jotain: Perinteiset, hierarkkiset
johtamisopit eivät olekaan niin tehokkaita
- 28 Taiteen ja johtamisen päämääränä on liikuttaa Onko kulttuurilla ja
liikunnalla tilaa työelämän kehittämisessä?

33 KOHTI MONIALAISIA INNOVAATIOITA

- 34 Jukka Ala-Mutka: Visuaalisuus haastaa kiteyttämään
Visuaalisuuden merkitys tulee korostumaan liiketoiminnan
eri osa-alueilla tulevaisuudessa yhä enemmän
- 35 THINK – Uudenlainen innovaatiojohtamisen koulu Amsterdamissa
Tuija Pulkkinen kertoo kokemuksiaan johtamiskoulun käytäviltä
- 37 Pekka Toivanen: Muotoilu – ei pelkkää estetiikkaa
Johtajalla on vastuu tunnistaa oikeat ideat ja viedä niitä eteenpäin
- 40 Jari Perkiömäki: Jazzista oppia improvisoivalle organisaatiolle
Jos organisaatio urautuu liiaksi rutiineihin, tarvitaan
improvisaatiota rikkomaan tilanne.
- 41 Mullistuksia ei synny muita miellyttämällä Innovaatiot eivät
edellytä suurta rahapussia, sanoo Vijay Govindarajan.
Halutessaan luoda jotain aivan uutta, johtajan tulee tukea myös
vallankumouksellisia, muistuttaa Malcolm Gladwell.

43 MUUT JOHDE-HANKKEEN JULKAISUT

Festivaalimaailmassa ja sen johtamisessa heijastuvat monet laajemmatkin yhteiskunnalliset trendit.

Festivaalimaailma ja sen johtaminen ovat kaikessa moninaisuudessaan kiehtova tarkastelun kohde. Ehkä etenkin siksi, että siinä heijastuu havainnollisella tavalla monet laajemmatkin yhteiskunnalliset trendit. Myös *Tapahtumatuotannon johtajaosaamisen kehittämishanke JOHDE* oli oivallinen sukellus paitsi tapahtumatuotannon johtamiseen, niin luovaan johtamiseen yleensä.

Toistuvasti esille nousseita teemoja olivat muun muassa luovien ihmisten ja prosessien johtaminen, verkostojohtaminen sekä vakuuttavan viestinnän, vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen taidot. Luoviin prosesseihin liittyy usein myös paljon epävarmuustekijöitä, koska tulos syntyy pitkälti kokeilun ja tekemisen tuloksena. Tämä edellyttää johtajuudelta ihan erilaisia ihmistaitoja kuin teollisen aikakauden työympäristö. Yhtäläilla luovien alojen tekijöitä yhdistää usein intohimo tekemiseen, ja taloudellisen voiton tavoittelu on harvoin ainakaan ensisijainen motivaatio tekemiselle. Toiminta perustuu tyypillisesti henkilökohtaisiin tai jaettuihin unelmiin, joissa usein jatketaan nuorena aloitettuja harrastuksia.

Uusia näköaloja ja uusia ratkaisumalleja etsittiin ja testattiin muun muassa fasilitoinnin ja palvelumuotoilun työkaluja sekä erilaisia yhdessä luomisen prosesseja hyödyntäen. Samalla pureuduttiin monialaisen innovaatio-toiminnan haasteisiin ja mahdollisuuksiin, visioitiin tulevaisuuden liiketoimintamalleja ja mahdollisuuksia sekä näihin liittyviä kriittisiä osaamistarpeita.

Tämä julkaisu tarjoaa oivallisen mahdollisuuden kurkistaa esiripun taakse ja hahmottaa luovan tekemisen erityispiirteitä konkreettisten esimerkkien, värikkäiden puheenvuorojen ja kansainvälisten näkökulmien kautta. Se ei tarjoa patenttiratkaisuja tai muitakaan totuuksia. Pikeminkin piiryy kuva luovan tekemisen moninaisuudesta johon liittyy yhtäläilla rosoisuutta sekä erilaisien totuuksien ja tulkintojen hyväksymistä. Yhä nopeammin muutuvassa toimintaympäristössä nämä piirteet tulevat korostumaan yhä useammassa työssä ja tekemisessä. Miksemme siis kääntäisi katsettamme luoville aloille kysyen, mitä voisimme oppia ja soveltaa ihan minkä tahansa alan luovan työn tekemiseen?

Silja Suntola

Projektijohtaja

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Pienyrityskeskus



UUTTA LUOVA TALOUS

Yhteiskuntamme ja taloutemme rakenteet käyvät läpi merkittävää murrosta. Teollistumisen aikakaudelta perityt konventiot eivät sovellu nykymuodossaan tämän päivän haasteiden ratkomiseen. Teknologian nopea kehitys ja globalisaatio ovat pakottaneet niin yritykset kuin julkisen sektorin siirtämään painopisteitään valmistusteollisuudesta kohti palveluiden tarjontaa ja innovointia. Myös alueiden kilpailukyky perustuu yhä vahvemmin niiden kykyyn tarjota korkealaatuisia palveluita ja kulttuurisesti rikkaan ympäristön. Aineeton arvo nousee yhä merkityksellisemmäksi kilpailukykyyn tekijäksi, puhumattakaan sen roolista yksilöiden, heidän elämänlaatunsa sekä elinympäristön rakentumisen kannalta.

Nopeaan uusiutumiseen tarvitaan uudenlaisia tapoja tunnistaa mahdollisuuksia eri ympäristöissä. Tässä korostuvat henkiseen pääomaan, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja kulttuuriseen ymmärrykseen perustuvat taidot. Loogisen ajattelukykyimme jatkeeksi tarvitaan kykyä ilmentää ja ilmaista arvoja, käsitteitä ja merkityksiä. Myös ihmisten arvoissa ja asenteissa on tapahtunut siirtymää, jossa kestävä kehitys, sosiaalinen hyvinvointi ja eettisyys korostuvat keskeisinä, arvopohjaisina kilpailutekijöinä.

Taiteen ja kulttuurin alat perustuvat vahvasti aineettomaan arvomuodostukseen, jonka rooli keskeisenä kilpailutekijänä vahvistuu kaikilla sektoreilla. Globaalilla aikakaudella, jossa ihmiset ja tieto ovat teknologisen kehityksen myötä yhä verkottuneempia, myös ongelmanratkaisusta on tullut kompleksisempää. Vastataksemme globaaleihin, yhteiskunnallisiin ja taloudellisiin haasteisiin, joudumme hakemaan ratkaisuja totuttujen vastauksien ulkopuolelta. Taiteen ja kulttuurin alat ovat kautta historian olleet merkittävässä asemassa niin yksilöiden kuin yhteisöjen käännekohtissa.

Luovalla taloudella viitataan sekä kulttuuri- ja luovien alojen liiketoiminta-aktiviteetteihin, että luovien alojen tuotteiden, palveluiden ja osaamisen hyödyntämiseen yhteiskunnan eri sektoreilla henkisen ja taloudellisen lisäarvon tuottamiseksi. Luovaan talouteen päästään vain, kun eri sektorien ja erilaisten organisaatioiden rajapinnat pääsevät kohtaamaan ja näin laajentamaan näkökulmia.

Lue lisää Luovan Suomen julkaisusta: Tarinoita luovasta taloudesta – CASEBOOK.
luovasuomi.fi/tietoa/julkaisuja

Luovan alan johtaminen on verkostojen johtamista

Kuvitus Pirita Tolvanen

JOHDE

on luovan alan johtajaosaamisen hanke, jota toteutettiin vuosina 2009–2014. Hanke sai alkunsa luovan talouden kehityksestä ja huomiosta, ettei luovalla alalla liiemmin ole johtajakoulutusta. Luovasta taloudesta puhuttaessa tärkeitä teemoja ovat myös verkostojohtaminen ja elämysteollisuus.

JOHDE-hankkeen fokuksessa oli tapahtumatuotanto. Tapahtumatuotannon ala on Suomessa yksi nopeimmin kasvavista luovien alojen sektoreista. Sektoria leimaa samaan aikaan muutos-paine. Tarpeita on muun muassa keskinäiseen koordinaatioon, vahvempaan verkostoitumiseen sekä public-private-yhteistyöhön.

Hankkeen kohderyhminä olivat luovan alan sekä matkailualan toimijat. Hankkeessa järjestettiin koulutusta ja tapahtumia, sekä projektihautomot Porissa, Helsingissä ja Oulussa. Jokainen projektihautomo pureutui eri kysymyksiin, riippuen tarpeista jotka paikkakunnalla koettiin olennaisimmiksi.

JOHDE-hanke on osa Luova Suomi -kokonaisuutta. JOHDE on Euroopan sosiaalirahaston ja Hämeen ELY-keskuksen osarahoittama hanke.

Oulu

Löytyisikö oululaisille kulttuuritoimijoille yhteistä mallia yritysyhteistyölle?

Seinäjoki

Teemoina tapahtumaturvallisuus, tapahtumien ympäristöasiat ja lähiruoka.

Pori

Miten tyhjiällä olevaan Oluttehtaaseen saataisiin monimuotoinen tila palvelemaan sekä kulttuuria että elinkeinoelämää?



Helsinki

Millainen liiketoimintakonsepti toimisi parhaiten Musiikkitalon Klubille? Entä millaisia palveluita kulttuuri- ja matkailutoimijat voisivat yhdessä kehittää risteily- ja kongressiasiakkaille sekä venäläisturisteille?





JOHDE-hanketta toteuttivat:

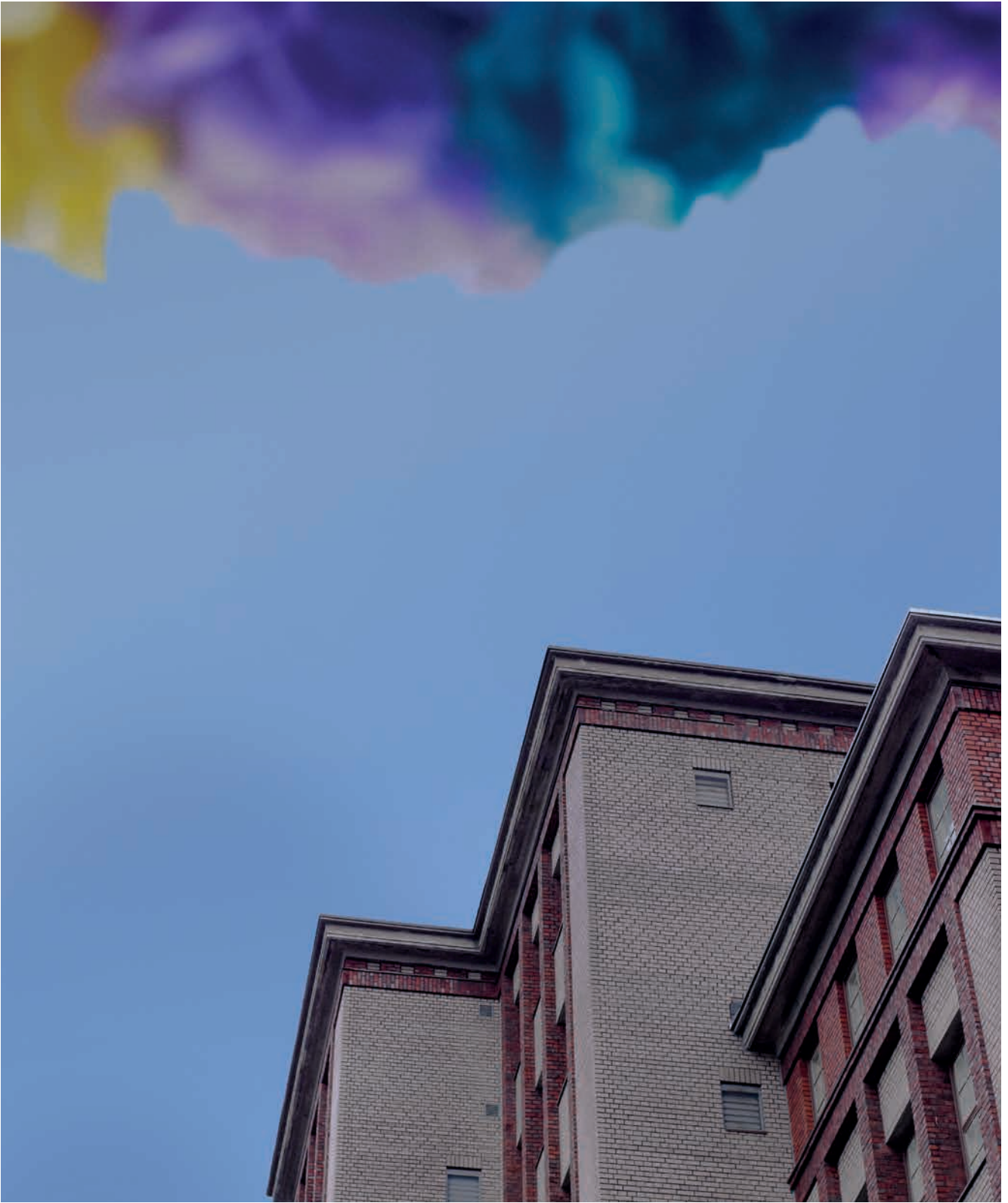
- » Sibeliuksen Akatemian täydennyskoulutus
- » Sibeliuksen Akatemian Seinäjoen yksikkö
- » Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus
- » Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö

sekä Oulun, Seinäjoen, Porin ja Helsingin kaupungit.

Poimintoja JOHDE-hankkeen muusta toiminnasta:

- » Kansainvälinen Leadership, Innovation & Management -koulutusohjelma 2011–2012 niin luovien kuin muidenkin alojen johtajille
- » Luovan alan johtajien mentorointipienryhmät
- » Yritysyhteistyökoulutusta tapahtumien ja festivaalien toteuttajille
- » Koulutusta verkkoviestinnästä, brändin rakentamisesta ja johtamisesta Porissa
- » Koulutusta festivaalien tapahtumaturvallisuudesta Seinäjoella ja Helsingissä
- » Festivaalien ympäristöasioihin keskittynyt kansainvälinen seminaari
- » 4 benchmarking-matkaa ulkomaille: Amsterdam & Utrecht (Hollanti), Budapest & Sziget-festivaali (Unkari), Edinburgh (Skotlanti) sekä Lyon (Ranska). Osallistujia laajasti eri sektoreilta ja aloilta.





LUOVAT TILAT JA ALUEKEHITTÄMINEN

Monesta Suomen kaupungista löytyy luovia keskuk-
sia, tiloja, joissa luovan alan ihmiset työskentelevät,
yrittävät, toimivat, kokoontuvat yhteen ja aktivoivat
hyvää tunnelmaa koko paikan ylle. Näillä tiloilla
on usein suuri merkitys alueiden kehittymisen kan-
nalta; niistä tulee vetonauloja, jotka parhaimmillaan
nostavat koko lähialueen imagoa.

Usein tilat ovat aiemmin olleet jossain muussa
käytössä; entisiä tehtaita tai muita tuotantoraken-
nuksia. Oleellista on, että tilojen uuteen käyttöön
ottamisen prosessi on alkanut kohtuullisen pian vanhan käytön loputtua,
jolloin rakennukset ovat olleet suhteellisen huonossa kunnossa. Monesti
luovat keskukset pyörivät voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen tai muun
autonomisen kulttuuritahon voimin, mutta kiinteistön omistaa kaupunki.
Usein perustamisen taustalla on ollut kansalaisliike ja tilan perustamisesta
on käyty pitkä kamppailu.

Keskusten erityisyys syntyy aina niissä tapahtuvasta tekemisestä. Kes-
kukset ovat organisoituneet useimmiten alhaalta ylös. Toimintaa ylläpitäviä
yhdistyksiä motivoi halu saada tilat itsenäiseen kulttuurikäyttöön.

Kaupungit tukevat luovia keskuksia usein kahdesta syystä: toiminta täy-
dentää muuta tarjontaa, tai kaupunki näkee keskuksen roolin tärkeänä mur-
rosvaihetta elävän kaupunkialueen uudistamisessa. Kulttuurivetoinen kau-
punkikehittäminen on tunnistettu jälkiteollisten kaupunkien uudistamisen
välineeksi.

Lähde: Sampo Ruoppila: Suomalaiset luovan toiminnan tilat eurooppalaisesta
näkökulmasta / Kartalla – Road trip suomalaisiin luoviin keskuksiin 2011.
Tutustu julkaisuun: luovatkeskukset.fi

Matkalla kohti elämysteollisuuden keskuksia

*Kertomuksia Johteen projektihautomosta
Porissa ja Helsingissä*

PIRITA TOLVANEN

JOHDE-hankkeen teemat liittyivät läheisesti verkostoiden johtamiseen. Hankkeella oli projektihautomota eri puolilla Suomea, ja kaikissa niissä sivuttiin verkostoissa toimimiselle tyypillisiä haasteita. Porissa pyrittiin vaikuttamaan kaupungin päätöksentekoon ja yleiseen keskusteluun tyhjiään olevan Oluttehtaan alueen muuntamiseksi käyttöön, josta luovat alat ja elämysteollisuus hyötyisi – ja kaupunkilaiset tykkäisivät. Oulussa tutkittiin, löytyisikö oululaisille kulttuuritoimijoille yhteistä mallia tehdä yritys yhteistyötä. Helsingissä tuotiin yhteen kulttuuri- ja matkailualojen toimijoita kehittämään yhteisiä palveluja turistiryhmille sekä kehitettiin liiketoimintakonseptia Musiikkitalon klubille.



Kuvitus Pirita Tolvanen

PORIN OLUTTEHDAS

Miten merkityksellinen teollisuuskiinteistö kaupungin ytimessä saataisiin asukkaiden käyttöön kulttuuri- ja elinkeinoelämän keskuksena? Sellaisena, joka loisi aktiivista kaupunkikulttuuria ja kiinnostaisi ihmisiä kaupungin ulkopuolellakin? Näihin kysymyksiin haettiin vastauksia vuonna 2012 Porissa. Vanhalle Oluttehtaalalle kehitettiin JOHDE-hankkeen voimin elämysteollisuuteen ja tapahtumatuotantoon no-

jaava toimintakonsepti, jolla otettiin osaa julkiseen keskusteluun teollisen alueen uudelleenkaavoitusprosessin ollessa käynnissä. Kaikki näytti aluksi lupaavalta, mutta ehdotus ei johtanut konseptin toteutumiseen. Aikaansaannokset kuitenkin veivät osaltaan eteenpäin kaavoitusprosessia ja nostivat esiin tärkeän asian.

Vuonna 2009 elettiin Porissa surun hetkiä, kun oluttehdas saatettiin

lepoon. Teollisuuskiinteistö kaupungin keskustassa jäi tyhjilleen. Pitkään ei kuitenkaan ehtinyt kulu, kun tilalle alettiin suunnitella uutta. JOHDE-hankkeen saapuessa tehtaalle tavoitteena oli luoda kiinteistön alueelle verkostomainen toimintakonsepti. Ennen tätä alueella oli jo olemassa rakenteita ja toimintaa, ja alueen ympärillä on merkittävä keskittymä Porin taidelaitoksia, mutta lisää haluttiin kehittää. Avainsanoja uudelle olivat elämysteollisuus ja tapahtumatuentanto. Elämysteollisuus ymmärrettiin tässä yhteydessä laajasti sisältämään muun muassa matkailua, vapaa-aikatoimintoja, urheilua, kulttuuria, koulutusta ja mediatuotantoa.

Haaveissa oli kaupunkikeskusta, jossa asukkaat viihtyisivät. Keskusta ja Oluttehtaan alue ruokkisivat toisiansa. Oluttehtaassa olisi alueena potentiaalia viedä kaupunkia eteenpäin, ja sinne olisi mahdollista sijoittaa muunneltava tila, joka palvelisi sekä kulttuuria että elinkeinoelämää ja niiden synergioita. Vastaavia paikkoja ovat esimerkiksi Kaapelitehdas Helsingissä ja Verkatehdas Hämeenlinnassa.

Uutta lähdettiin luomaan innolla

Työ käynnistyi työpajoilla, joihin osallistui laajalti porilaisvaikuttajia eri yhteiskunnan aloilta. Pohdinnoissa sivuttiin Porin keskustan kehittämistä, mutta pääasiassa fokus oli Oluttehtaan alueen tulevaisuudessa. Mukana oli taustatietoa kaupungin päätöksenteon edistymisestä. Elämystehdas tukisi Porin kaupungin virallisia tavoitteita. Keskustan ei haluta muuttuvan nukkumalähiöksi. Porilla on monelle suomalaiskaupungille tyypillinen ongelma: talvella on niukalti isoja tapahtumia. Virkeä tapahtumakortteli

kaupungin keskustassa mahdollistaisi isommat tapahtumat myös talvikaudella.

Toimintakonseptia luotiin pitäen silmällä päätöksentekoon vaikuttamista. Myös muut skenaariot huomioitiin: Se, ettei mitään tapahtukaan, puhetason suunnittelu vain jatkuu vuositolkulla. Tai että Oluttehtaan alue valjastetaan teollisuuden tai asumisen käyttöön. Tai että tilaa valtaavat ravintola- ja elämyspalveluiden ketjut, jotka syövät kiinnostavuuden palveluista eivätkä ole paikallisia. Tai että koko asiaa ei saada julkiseen keskusteluun.

Syntyi esitys toimintakonseptiksi, jota oli työstetty yhdessä laajalti eri toimijoiden kesken. Esityksellä haluttiin ottaa osaa julkiseen keskusteluun, ja tässä onnistuttiin. Niin media kuin porilaisetkin tarttuivat aiheeseen. Esityksen ja keskustelun pohjalta valmisteltiin ehdotus jatkotoimenpiteiksi.

Mutta mitä sitten tapahtui?

Prosessi oli sujunut hyvin, sen tarkoitus oli hyvä, mutta lopputulos jäi vaikutuksiltaan vajaan. Esitys ei saanut vastakaikua sen tärkeimmässä kohderyhmässä, kiinteistönomistajien ja -sijoittajien silmissä. Panimokonserni jatkoi omia visioitaan asuinrakentamiseen perustuen. Esityksen julkinen vastaanotto oli toki innostunutta, mutta toisaalta tyhjillään olevalle korttelille ei ollut esitetty siihen mennessä muutakaan esitystä tai ideaa. Esityksellä saattoi kuitenkin olla vaikutuksia kaavoitussuunnitelmiin.

Kaupunkisuunnittelun aikajänne ja -käsitys on pidempi kuin usein muistetaan – kaavoitus vaikuttaa saatan vuoteen, ihmisten puhe ulottuu

**KAUPUNKISUUNNITTELUN
AIKAJÄNNE JA -KÄSITYS
ON PIDEMPI KUIN USEIN
MUISTETAAN.**

usein 10–20 vuoteen saakka. Kaupunkikaavoituksessa ei voi keskittyä yksittäisten korttelien kehittämiseen: sellaiset taistot hävitään aina, koska perustelut eivät pärjää kokonaisuutta tarkastellessa.

Porissa läpikäydyt asiat eivät liene vieraita monelle muullekaan Suomen kaupungille: Pysäköintimaksut hiljentävät keskustaa, ihmisten liikkuminen kohdistuu keskustojen ulkopuolisiin ostosparatiiseihin, päätöksentekokulttuuri vaalii lyhytjänteisyyttä eikä ole suotuisa julkiselle keskustelulle suurista kehityslinjoista. Kaupungeilla on keskinäinen kilpailu rekrytoida osavaa työvoimaa, joka voi valita työpaikkakuntansa mistä tahansa Suomesa. Miten onnistuttaisiin yhdistämään elinkeinoelämä ja luova ala? Onko elämysteollisuuden kasvulle sijaa Suomen kaupungeissa?

”Pori ei löydä tulevaisuuttaan menneisyydestä. Siitä ei voi uudelleen tulla savupiipputeollisuuskaupunkia, maatalousyhteiskuntaa tai kaupan ja liikenteen keskustaa. Kivien kääntämisen jälkeen käteen jää suurin kasvava työllistävää sektori, elämysteollisuus.

Todelliseksi ja ympärivuotiseksi elämyskaupungiksi tuleminen edellyttää sekä keskustan infrastruktuurin laajamittaista uudistusta että sisältötuotantojen kehittämistä. Ajattelu pitää ulottaa useiksi vuosikymmeniksi eteenpäin ja ryhtyä ajatuksissa elämään tämän vuosisadan puolivälin maailmaa.” - Jyrki Kangas

Joulukuussa 2013 Porin Oluttehdas purettiin lähes kokonaisuudessaan. Alueelle on kuitenkin sallittu tulevaisuudessa rakentaa asuin-, liike- ja toimistorakennuksia, julkisia rakennuksia ja museorakennuksia. Rakennuskanta siis voi olla tulevaisuudessa monipuolinen, mikä voidaan katsoa projektihautomon tavoitteiden mukaisesti vaikuttamiseksi korttelin jatkokäytön suunnitelmiin.

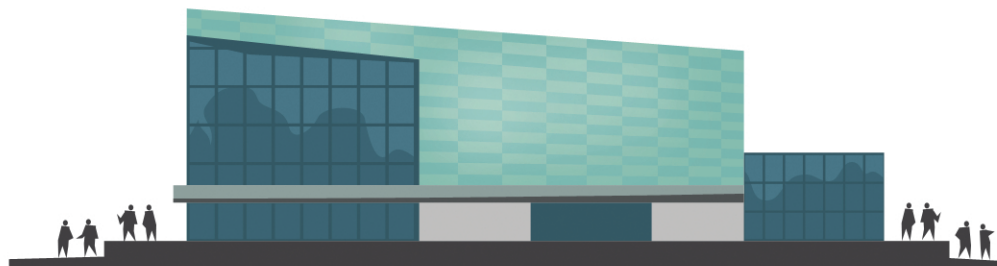
HELSINGIN MUSIIKKITALO

Helsingin ytimessä sijaitseva Musiikkitalo on suuri ja monikäyttöinen, ja sen eri tilat ja toiminnot haluttaisiin saada parhaaseen mahdolliseen käyttöön. JOHDE-hankkeen toimesta Musiikkitalossa kehitettiin kahta asiaa: Liiketoimintakonseptia Musiikkitalon Klubille sekä matkailua ja kulttuuria yhdistäviä konsepteja kongressi- ja risteilyturisteille sekä venäläismatkailijoille.

Hautomoissa yhdistyivät samankaltaiset haasteet: Miten löytää yhteinen päämäärä, kun mukana on hyvin erilaisia toimijoita erilaisilla intresseillä? Ketkä ovat kohderyhmiä ja miten heidät saavutetaan parhaiten? Millainen ohjelma Musiikkitalossa kiinnostaisi kutakin kohderyhmää eniten?

Turistit ovat luovan alan toimijoiden potentiaalista kohderyhmää

Risteilyturistit, kongressivieraat ja venäläiset matkailijat: Kansainvälisiä turistiryhmiä, joiden palvelutarpeista, käytöksestä ja ohjelmatoiveista erityisesti matkailutoimijoilta löytyy tarkkaa tietoa. Kaikilla näillä turistiryhmillä on suuri kiinnostus kulttuurisisältöjä kohtaan. Esimerkiksi venäläiset sisällyttävät matkoihinsa huomattavasti enemmän kulttuuri-matkailullisia piirteitä kuin mitkään muut matkailijaryhmät.



JOHDE-hanke järjesti Musiikkitalossa seminaarisarjan, jonka tarkoituksena oli saattaa tapahtumatuotannon ja matkailun ammattilaiset yhteen, verkostoida ja auttaa toimijoita kehittämään matkailua ja kulttuuria yhdistäviä palveluita. Suosituisissa seminaareissa käsiteltiin käytännönläheisten esimerkkien kautta eri turistiryhmien ominaispiirteitä ja tyypillisimpiä tarpeita, joita heillä Helsinkiin saapuessaan on.

Kukin seminaareissa käsitelty turistiryhmä arvostaa Helsingissä omaileimaisuutta, ainutlaatuisuutta, elämyksiä, aitoja kokemuksia ja tarinoita. Luovan alan osaamiselle olisi käyttöä konseptien kehittämisessä matkailijoille. Musiikkitalo tarjoaisi monelle tapahtumalle hyvät puitteet.

Tyypillinen risteilymatkustaja on iältään 55–64-vuotias ja ensimmäistä kertaa Helsingissä. Hän on useimmiten yhdysvaltalainen, britti tai saksalainen. Helsingissä keskimäärin vietetty aika on 3–7 tuntia, ja risteilyturisti käyttää enemmän opastettuja palveluita kuin muut matkailijat. Kongressivieraista suurin osa on eurooppalaisia, joista naisia on hieman yli puolet. He viipyvät Suomessa keskimäärin 4,7 päivää, ja noin neljäsosalla on seuralainen mukana.

KUKIN TURISTIRYHMÄ ARVOSTAA HELSINGISSÄ OMALEIMAISSUUTTA, AINUTLAATUISUUTTA, ELÄMYKSIÄ, AITOJA KOKEMUKSIA JA TARINOITA.

Venäläisillä on kaksi erityisen suosittua ajankohtaa saapua Helsinkiin: tammikuu ja naistenpäivä. Heille saa markkinoida aggressiivisemmin kuin mitä usein tehdään, ja kävijöistä

kannattaa kerätä tietoa; he tulevat todennäköisesti uudelleen. Tietoa kulttuurikohteista venäjäksi on liian vähän. Venäläisiin turisteihin keskittynyt seminaari herätti

selkeästi eniten kiinnostusta ja siihen liittyen toivottiin jatkotoimenpiteitä.

Musiikkitalon Klubi, kolme iltaa ja paljon ideoita

Musiikkitalon Klubi sijaitsee talon alakerrassa, sisäänkäynti Klubille on yhden talon pääsisäänkäynnin vieressä. Klubitoiminnan kehittämisen lähtökohtana oli saada yhdestä Helsingin keskeisimmistä tiloista tapahtumapaikka mielenkiintoisille sisällöille. Klubi tukisi osaltaan muuta Musiikkitalon toimintaa. Taloudellisen voiton kerääminen Klubin kautta ei ollut tavoitteena.

Klubin konseptisuunnittelu lähti liikkeelle kolmen illan ajatuksesta: tapahtumaa kaavailtiin torstai-, perjantai- ja lauantai-illoille. Jokaisella

KUN KESKIÖSSÄ ON RUOKAILU, EI MUSIIKKIA TARVITSE RAJATA NIIN TIUKASTI TYYLIIN TAI KOHDEYLEISÖLLE SOPIVAKSI.

illalla olisi eri ohjelmantuottaja (Sibelius-Akatemia / Musiikkitalon palveluosakeyhtiö / ohjelmatoimisto / agenttuuri), eri ohjelma ja kohdeyleisönsä. Tilassa tarjoilusta vastaava ravintola ei osallistuisi klubitoiminnan kuluihin tai riskeihin muuten kuin omalla henkilöstöriskillään.

Eri illoille kehitettiin omat kävijäprofiilit, mietittiin lippujen hinnat, ja sen kuka ohjelman tuottaisi. Käytännössä Klubi tarvitsisi kolmen illan toteuttamiseen kolme erilaista liiketoimintamallia, ja riskinä olisi toiminnan liika pirstaloituminen. Kokonaiskuva saattaisi hajota, markkinointi kohdistuisi vain kunkin illan omalle kohdeyleisölle ja tällöin Klubi ei löytäisi omaa kohdeyleisönsä.

Tätä pidettiin vakavimpana uhkana. Klubin olisi olennaisen tärkeää löytää oma kohdeyleisönsä. Päätettiin keskittyä vain yhteen kokonaiskonseptiin.

Klubikonsepti musiikin vai illallisen ympärille?

Mikä olisi konseptin kärkenä? Rakennettaisiko se musiikki-/sisältölähtöiseksi, vai ruokaravintolalähtöiseksi konseptiksi, jolloin asiakkaille myydään illallispaketteja? Ensimmäisen, sisältöön keskittyvän mallin vaarana voi olla liian kapea määrittely musiikkityylille. Klubi ei voi profiloitua kovin poikkeavaksi koko Musiikkitalon

toiminnasta, vaan sen tulisi omalta osaltaan vahvistaa talon muuta toimintaa. Myös pääsylipun hinta keskusteltiin, sillä pääsylipputulot olisivat klubille lähes ainoa ansaintamahdollisuus.

Ruokaravintolasuunnitelmissa musiikki jäisi toiselle sijalle – vaikka se pysyisikin korkeatasoisena. Tätä mallia puolsivat ravintolan aukioloajat ja sisustus, ja maailmalta löytyy monia muita vastaavanlaisella konseptilla toimivia musiikkiklubeja. Kun keskiössä on ruokailu, ei musiikkia tarvitse rajata niin tiukasti tyyliin tai kohdeyleisölle sopivaksi. Illallispaikkana näyttäytyvä klubi saattaisi myös houkuttaa Musiikkitalon konserttiyleisöä jäämään taloon illallistamaan – konserttiyleisö kun ei halua konsertin jälkeen kuunnella lisää musiikkia.

Kahden illan Klubi

Klubitoiminta käynnistyi syyskuussa 2011 kahtena iltana viikossa. Torstaisin klubilla esiintyivät Sibelius-Akatemian opiskelijat, perjantaisin ammattimuusikot. Muun muassa **Claes Andersson**, **Anna-Mari Kähärä**, **M.A. Numminen** ja **Pauli Hanhiniemi** esiintyivät vuosina 2011–2012 Klubin perjantai-iltoina. Toiminta jatkui kesään 2012 asti. Tämän jälkeen Musiikkitalon järjestämä maksullinen klubitoiminta päättyi, mutta Sibelius-Akatemian järjestämät klubit ovat jatkuneet.

Toimintamallin kehittämisen haasteena oli se, että klubi- ja ravintolatoiminnasta vastaa kaksi eri tahoa – Musiikkitalo ja ravintolatoimija. Kahden toimijan oli haastavaa saada katettua Klubin kustannuksia illoista saaduilla tuloilla. Klubin sisällön tuottaminen vei alkuvaiheessa paljon henkilökunnan resursseja. Tällä hetkellä Klubin toiminta onkin muotoutumassa suuntaan, jossa ulkopuolinen ohjelmatoimisto tai esiintyjä tuottaa ja markkinoi sekä myös kantaa iltojen taloudelliset riskit. Musiikkitalo on hinnoitellut muun muassa tekniset palvelunsa niin, että sisältöjen tuottaminen olisi ulkopuolisille tahoille mahdollisimman pieniriskistä.

Luova ala, älä unohda Venäjää

PIRITA TOLVANEN

Naapurimaassamme tapahtuu. Suunnitelmatalouden jälkeinen palvelusektorin kasvu on vaikuttanut venäläisten kulutustottumuksiin, ja vapaa-ajan hyödykkeiden, kulttuurituotteiden ja viihdeteollisuuden määrä kasvaa. Kasvu on heijastunut myös venäläisen yhteiskunnan ilmaperiiriin ja elämäntyyliin. Suomen luoville aloille tilanne tarjoaa mahdollisuuden yhteistyölle ja kulttuuriviennille.

Siinä missä Suomessa on jo vuosia puhuttu luovasta taloudesta, kulttuurituotannosta ja -yrittäjyydestä, vasta aivan viime vuosina ne ovat nousseet Venäjällä yhteiskunnallisen keskustelun kohteiksi. Venäjä on kehitysvaiheessa, jossa perinteinen valtiojohtoinen kulttuurielämä ja uudet yrittäjyyteen pohjautuvat kulttuurimuodot hakevat tasapainoa. Merkittävien yhteistyöhön vaikuttanut tekijä on ollut Venäjän talouskasvu, joka on ollut 2000-luvun alusta lähtien nopeaa, aina syksyllä 2008 alkaneeseen talouskriisiin saakka.

Venäjän uusi palvelusektori ja sen tuomat mahdollisuudet antoivat lähitölkauksen hallintotieteiden tohtori **Kimmo Kainulaisen** vuonna 2012 osana Luova Suomi Etelä-Savossa -hanketta tekemälle selvitykselle ”Luovat alat ja Venäjä-yhteistyö – näköaloja Itä-Suomesta”. Selvityksen aineisto on koottu pääosin Etelä-Savon ja Etelä-Karjalan maakunnista. Selvitys tarkastelee Suomen ja Venäjän väliseen

kulttuuriyhteistyöhön liittyviä haasteita ja kehittämistarpeita.

Mitä Venäjän kanssa jo tehdään?

Ihan ensimmäiseksi kannattaa muistaa, että venäläinen kulttuuri on historian saatossa heijastanut paljon suomalaisen kulttuuriin. Esimerkiksi venäläinen balettitaide on vaikuttanut paljon suomalaisen tanssitaiteeseen.

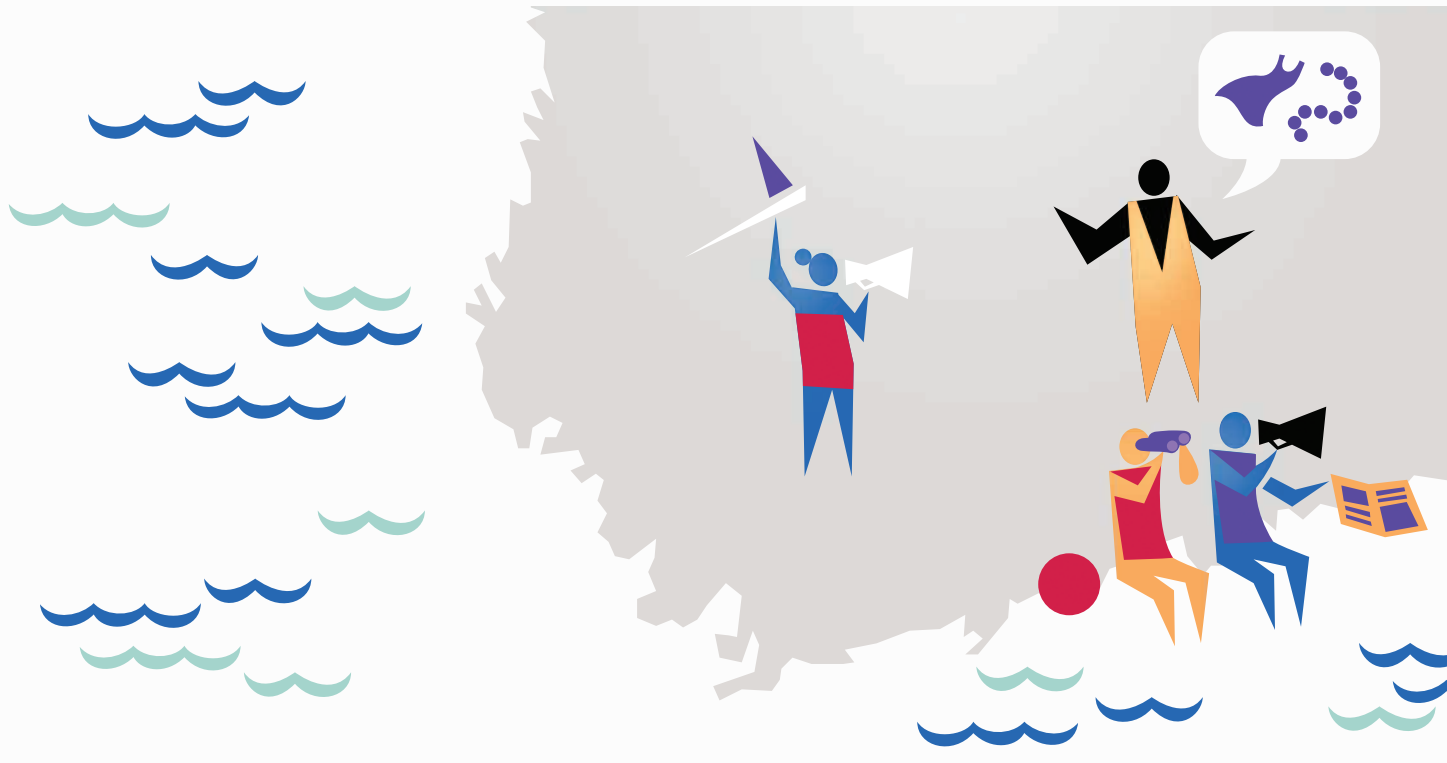
Luovien alojen yritysten kiinnostus kansainväliseen yhteistyöhön vaihtelee kulttuurimuotojen välillä. Esimerkiksi elokuva- ja tv-tuotanto-, käsityö-, ja muotoilualojen yritykset suhtautuvat yhteistyöhön positiivisimmin. Yritysten kansainvälistymismotiivit liittyvät ensisijaisesti markkinoiden laajentamiseen ja liiketoiminnan kasvattamiseen.

Luovien alojen Venäjä-yhteistyötä voi olla monenlaista. Se voi liittyä kulttuuritapahtumiin, palveluiden myyntiin, tai esimerkiksi tuotteiden myyntiin liike- ja asiakaslahjoiksi. Myös koulutusvaihto, kehittämistyö ja tutkimus nousivat selvityksessä esiin. Keskeisimmät yhteistyömuodot selvityksessä haastateltujen toimijoiden mukaan olivat näyttelyvaihto, kaupankäynti, taidekasvatus sekä avustustoiminta, kuten lastenkotien auttaminen ja rakennusten kunnostaminen.

YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISMOTIIVIT LIITTYVÄT ENSISIJAISESTI MARKKINOIDEN LAAJENTAMISEEN JA LIIKETOIMINNAN KASVATTAMISEEN.

Muutammat toimijat korostivat sitä, että ajankohta on oivallinen melkein ”mille tahansa”. Tähän asti yhteistyö on usein noudattanut toimialakohtaisia tapoja, mutta esimerkiksi Venäjälle tyypillinen aggressiivisempi markkinointi





antaa mahdollisuuksia luovien alojen toimijoille kehittää jotain aivan uutta. Esimerkiksi kulttuurin hyödyntäminen eri alojen yritysten promootiotilaisuuksissa ja tuotelanseerauksissa tai suomalaisten ja venäläisten yritysten suhdetoiminnassa mainittiin ehdotuksina. Kuin myös matkailun ja kulttuurin yhdistämisen tuomat mahdollisuudet.

Pietari on keskeinen paikka

Pietari on perinteikäs kulttuuri- ja tiedekaupunki, jonka osaamiskapasiteetti on nähty esimerkiksi Etelä-Savon näkökulmasta valtavaksi. Pietari on kehittynyt nopeasti, ja sen rooli kasvaa koko ajan niin poliittisesti kuin kansainvälisen kaupan näkökulmasta. Kaupunki tarjoaa pääsyn suurille ja Venäjän mittakaavassa kehittyneille markkinoille.

Kulttuuritoimintojen osalta Pietarin kokoluokka on vaikuttava. Esimerkiksi vuonna 2008 kaupungissa järjestettiin 265 festivaalia. Samana vuonna kaupungista löytyi muun muassa 1147 kulttuuri-instituuttia, 62 teatteria, 182 museota, 38 konserttitaloa ja 112 design-studiota. Kyseessä on siis suurmetropoli, joka ei ole rajaltamme kaukana.

Pietarista löytyy myös luovia keskuksia: hyvänä esimerkkinä Loft ETAGI, kulttuurikeskus jossa taide ja yrittäjyys yhdistyvät toisiinsa. Keskus sijaitsee vanhassa leipomorakennuksessa ja siitä on kasvanut merkittävä vetovoimatekijä alueelle. Keskukselta löytyy muun muassa gallerioita, kasvisravintola ja nykytaiteen museo. Kehitys noudattelee siis joiltain osin jo samoja reittejä rajan molemmin puolin.

Markkinointi on haaste numero yksi

Tyypillisimmät haasteet Venäjä-yhteistyön toteutukselle liittyvät myyntiin ja markkinointiin, verkostoitumiseen, monialaiseen yritysysteistyöhön, toimintakulttuuriin ja rajan ylittämisen byrokraatiaan. Luovien alojen yrittäjiltä puuttuu usein tietoa kohdemarkkinoista ja oman tuotteen tai palvelun sijoittumisesta venäläiseen yhteiskuntaan ja paikallisiin markkinoihin.

Rahoituksen saaminen on hankalaa. Toimijat peräänkuuluttivat riskirahoituksen saamista kokeiluluonteisiin projekteihin. Luovien alojen yritysten välillä on eroja siinä, miten yrityksen ansaintamalli linkittyy itse luovaan toimintaan. Joko yrittäjä on tuotteistanut oman taiteen tekeminsä yritystoiminnaksi, tai sitten liiketoiminta sijaitsee taiteentekijän ja



MONET KANSAINVÄLISTYMISEN ESTEISTÄ OVAT RATKAISTAVISSA MUUN MUASSA MANAGERIEN, TUOTTAJIEN TAI AGENTTIEN AVULLA.

markkinan rajapinnassa, jolloin ansaintamalli perustuu pääosin myyntiin ja markkinointiin.

Monet kansainvälistymisen esteistä ovat ratkaistavissa muun muassa managerien, tuottajien tai agenttien avulla. Venäjä-viennissä pk-yritykset ovat merkittävässä roolissa, mikä on luovista aloista puhuttaessa huomionarvoista alan koostuessa pääosin juuri pk-yrityksistä. Usein muistetaan korostaa, että olemassa olevat yrityspalvelut eivät aina sovellu luoville aloille muun muassa yritysten pienen koon vuoksi. Yhteisillä verkostoilla voidaan kuitenkin ratkoa yritysten pienuuteen liittyviä haasteita. Myös luoviin aloihin keskittyneet yritysneuvojat mainitaan hyvänä mallina kansain-

välityspalveluista, ja heitä löytyykin muutamilta paikkakunnilta.

Venäjän kielen osaaminen tärkeää

Ehkä hieman yllätyksettömästi selvityksessä viitataan toistuvasti kielimuuriin. Mikäli Venäjän markkinoille mieli, yhteinen kieli täytyy olla. Tai sitten löytää tulkki, joka tuntee toimialan ja erityissanaston. Se ei ole helppo: hyvien tulkkien saatavuus nostettiin selvityksessä kärkihaasteeksi.

Myöskään tapakulttuurin tunteminen ei ole huono idea. Venäjällä yhteistyöhön kuuluu paljon piiriteitä,

jotka meiltä paljolti puuttuvat. Liike- ja asiakaslahjoilla on suuri merkitys Venäjällä yhä. Kumppaneiden keskeinen luottamus ja suhdetoiminta ovat kaikki kaikessa. Kestitseminen ja yhteistyön ahkera ylläpito ovat venäläiselle kulttuurille ominaista.

Luovien alojen Venäjä-yhteistyölle on olemassa selkeä yhteiskunnallinen tilaus. Yhteistyöllä voi parhaimmillaan olla huomattavia taloudellisia, sosiaalisia, taiteellisia ja sivistyksellisiä merkityksiä. Sijaintimme ”karhun kainalossa” antaa hienon mahdollisuuden luoville aloille löytää uusia markkinoita, kohdeyleisöjä, yhteistyökumppaneita ja elämyksiä.

Lähde: Kimmo Kainulainen (Mikkelin Ammattikorkeakoulu Oy): Luovat alat ja Venäjä-yhteistyö – näköaloja Itä-Suomesta. Julkaisija: Luova Suomi Etelä-Savossa 2012. Tutustu julkaisuun: luovasuomi.fi/tietoa/julkaisuja



LUOVIEN IHMISTEN JA PROSESSIEN JOHTAMISESTA VERKOSTOJEN JOHTAMISEEN

Kun johtamiskulttuurit kehittyvät pois hierarkkisuudesta ja autoritäärisyydestä, nousee motivoinnin merkitys avainasemaan. Luovalle taloudelle tyypillisiä johtamishaasteita ovat tilanteet, joissa monta eri toimijaa toimii samassa verkostossa yhteisen päämäärän eteen – kukin omien tavoitteidensa kanssa. Tällaisen verkoston johtamisessa tarvitaan uskottavaa kokonaisvisiota ja onnistunutta viestintää.

Luovassa taloudessa korostuvat inhimilliseen osaamispääomaan ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvat taidot. Globaalilla aikakaudella ongelmanratkaisusta on tullut yhä kompleksisempää. Ajattelu- ja tietotyötä tekee yhteiskunnassamme yhä useampi, ja ajattelulle, kyseenalaistamiselle ja sallivuudelle tulee antaa yhä enemmän tilaa myös työelämässä.

Monessa tämän julkaisun artikkeleissa korostetaan ihmisten ja inhimillisen pääoman merkitystä operationaalisen puolen yli. **Lotte Darsø** korostaa innovaation inhimillistä puolta, **Malcolm Gladwellin** yksi teemoista on yrittämisen sosiaalinen riski.

Työelämässä kaivataan luovuutta, uusia näkökulmia ja jonkin täysin uuden luomista. Työntekijöiden halutaan luovan jotain, mitä maailma ei ole tiennyt tarvitsevansa. **Tuija Seipell** käsittelee johtajalta tarvittavia ominaisuuksia luovan työskentelyn ja prosessin mahdollistamiseksi. Koreografi **Jyrki Karttunen** kuvaa taiteellisen prosessin pitävän sisällään epävarmuutta, riskinottoa ja eksymistä, ja vaativan tiettyä intiimiyyttä ihmisten kanssa. Seipell myös kannustaa menestyneiden luovien johtajien työn seuraamiseen, sillä menestys jättää jälkiä.

Verkostojohtaminen liittyy paljon mahdollistamiseen. Johtaja luo tilanteita ja tukee kumppanuuden ja toimintojen kehittymistä. Toimijoiden väliset verkostot voivat olla väljiä, eikä niissä välttämättä tarvita jatkuvaa läsnäoloa ja seurantaa johtajan toimesta.

Lähteet: Jyrki Kangas, Timo Parkkola: Tilaa verkostoille! Tutustu julkaisuun: kulttuuriverkko.fi/uutiset/22-08-2012/uusi-julkaisu-tilaa-verkostoille

Ihminen innovaation takana

KRISTINE MATILAINEN

Innovaatioprosessin asiantuntijan **Lotte Darsøn** mielestä innovaatiosta on tulossa väärinkäytetty termi erityisesti julkisessa keskustelussa.

Innovaatio on pitkään ollut trendisana, jota yritykset käyttävät kuvatakseen tuotteitaan ja saadakseen näin kilpailuetua. Lotte Darsø kuitenkin näkee, että termiä käytetään aivan väärin. Julkisessa keskustelussa innovaatiota käytetään keppihevosenä ja yhä enemmän synonyyminä tehokkuudelle ja rahan säästämiseksi. Tämä voi olla haitaksi, kun puhutaan innovaation mahdollistamista todellisista hyödyistä: väärinkäyttö onkin asettanut sanan jopa negatiiviseen valoon. Talouden laskusuhdanne ei paranna innovaatiotoiminnan asemaa yrityksissä. Taantumasta ja kasvavan työttömyyden valossa termiä viljellään runsaasti, mutta todellisuus sanojen takana kertoo toisenlaisia tarinoita. Epävarmuus johtaa pelkoon tulevaisuuden näkymistä organisaatioissa, ja siitä seuraavat vähennykset koskettavatkin ensimmä-

”LOPULTA IHMISET OVAT NE, JOTKA LUOVAT MUUTOKSEN”

mäisenä innovaatio- tai tuotekehitysosastoja: ”Ilmassa on paljon puhetta, mutta vähän toimintaa. Yrityksissä tuijotetaan edelleenkin pelkkiä tulos- ja myyntilukuja.”

Darsø näkee, että talouden taantuma vaikuttaa myös organisaation yleiseen ilmapiiriin: henkilöstövähennyksien myötä työntekijät pelkäävät oman työnsä puolesta. Tämä ei ole hedelmällistä innovaatiotoiminnalle tai luovuudelle ylipäätään. Huono ilmapiiri vuorostaan hiipii koko organisaation kulttuuriin: ”Motivaatiota luovuuteen ei ole.” Darsø haluaakin muis-

tuttaa kokonaisvaltaisesta ajattelusta sekä inhimillisyydestä jokaisen innovaation takana: ”Innovaatio on paljon enemmän kuin uusien tuotteiden tai palveluiden luomista... kyseessä on prosessi, jota ei voida opettaa, vaan joka täytyy kokea.” Organisaatioiden onkin tärkeää tarkastella sitä, salliiko heidän työskentelykulttuurinsa todella uusien ideoiden vapaan ilmaisun ja toteutuksen.

Tutkimustyössään Darsø korostaa ihmisen merkitystä kaikessa innovaatiotoiminnassa. *Diamond of Innovation* -konseptissaan hän painottaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen tärkeyttä. Nykymaailmassa hyviä konsepteja ei enää luoda yksin, vaan todellinen luova toiminta tapahtuu yhteisöissä, joissa yhdessä kyetään hyödyntämään ihmisten monipuolista tietopohjaa ja uteliaisuutta odottamattomien yhdistelmien kehkeyttämiseksi. On luotava oikeanlainen ilmapiiri ja kulttuuri, jossa vuorovaikutteinen ja iteratiivinen tekeminen sallitaan. Keskinäinen luottamus ja kunnioitus ovat tärkeitä: ”Lopulta ihmiset ovat ne, jotka luovat muutoksen”.

Taiteilija kyseenalaistajana

Monialaisuus on yksi vuorovaikutteisuutta korostavan innovaatioprosessin kulmakivistä. Uusien ideoiden synnyttämiseen tarvitaan monipuolinen tiimi, jossa kukin jäsen omaa erilaisen taustan ja tietopohjan: ”Homogee-



Kuva Simon Klein Knudsen

LOTTE DARSØ, professori (Aarhusin yliopisto, Tanska), on toiminut tutkijana, konsulttina, luennoitsijana ja kirjailijana. Hänen erityisosaamisensa on luovuuden ja innovatiivisuuden prosesseissa ja näiden soveltamisessa liiketoimintaan. Lotte Darsø on palkittu innovatiivisuutta tutkivasta väitöskirjastaan joka on julkaistu teoksessa ”Innovation in the Making”. Vuonna 2004 julkaistiin hänen urauurtava teoksensa *Artful Creation. Learning-Tales of Arts-in-Business*. Darsø johtaa nykyisin kansainvälistä johdon maisteriohjelmaa, LAICS:ää (Leadership and Innovation in Complex Systems, laics.net).

ninen ryhmä ei kykene ajattelemaan omien rajojensa ulkopuolella”. Darsø näkeekin hiljalleen nousevan trendin, jossa myös taiteilijoita hyödynnetään tuotekehityksessä. Liiketoimintakontekstissa edetään yleensä talous- tai teknisen tiedon pohjalta. Taiteilija pystyy tuomaan uusia näkökulmia nykyasetelmaan. Tämä on myös pohjana Darsøn *Artful Leadership* -konseptille, jossa hän korostaa taiteilijan kykyä rikkoa vallitsevia käsityksiä ajattelussa: ”Taiteilija voi toimia provokaattorina ja tarjota kokonaisvaltaisen näkökulman prosessiin huomioimalla esimerkiksi kaikki aistit ja tunteet; eli inhimillisen puolen innovaatiossa.”

Koulutus luotsaa johtajia ja teattereita omille väylilleen

PIRITA TOLVANEN

Teatterikorkeakoulu järjesti 2011–2013 teatterinjohtajakoulutuksen yhteistyössä Suomen Teatterit ry:n kanssa. Kaikkiaan puolentoista vuoden mittainen ohjelma kannusti johtajia itsensä kehittämiseen ja teatterin strategian päämäärätietoiseen johtamiseen, henkilöstön hyvinvointia unohtamatta. Teatterinjohtajat tuntevat alaisensa usein läheisesti, mutta kaipaavat lisää työkaluja johtamistyönsä tueksi.

Tammikuussa 2012 Vierumäen urheiluoipistolla kokoontui ensimmäistä kertaa yhteen 17 hengen joukko, joita kaikkia yhdisti johtajan vastuu teatteri- tai tanssiorganisaatioissa. Teatterikorkeakoulu (nyk. Taideyliopisto) ja Suomen Teatterit ry ovat aiemminkin järjestäneet teatterinjohtajakoulutusta, mutta edellisestä kerrasta oli kulunut jo vuosia ja nyt kurssia suunnittelivat uudet tekijät – **Tommi Saarikivi**, **Satu-Mari Jansson (os. Korhonen)** ja **Tuomas Auvinen**.

Koulutus käynnistyi oman kunnan testauksesta kuntopyörää polkien. Oman hyvinvoinnin ylläpito ja kehittäminen oli yksi niistä työvälineistä, joita koulutuksessa haluttiin osallistujille antaa.

Teatteriala kehittyä

”Koulutuksen tavoitteena oli antaa johtajille paikka ja välineet kehittää omaa johtajuutta. Myös laajempi teat-

terialan muutos olivat tärkeitä syitä järjestää koulutus. Teatterialalla kun ei muuta johtamiskoulutusta ole tarjottu”, kertoo Theatre Worksin **Satu-Mari Jansson**, joka toimi kurssinjohtajana ja koulutuksen pääsuunnittelijana.

Erityisesti koulutuksen haluttiin antavan työkaluja henkilöjohtamiseen ja ryhmädynamiikkaan, kehityskeskusteluihin, teatterikonsepteihin, strategiaan ja brändin rakentamiseen. Lähijaksoilla kuultiin kouluttajia ja asiantuntijoita myös taidealan ulkopuolelta. Tähän tuli toive osallistujilta. Loppujaksot Jansson suunnittelikin niin, ettei asiantuntijoita teatteri- ja tanssialalta nähty. ”Sen sijaan keskityimme brändin rakentamiseen, asiakkuuden johtamiseen ja henkilöjohtamiseen”.

Teatterialalla taloustilanne kiristyy muun muassa rahoituksen vähenemisestä johtuen. ”Koulutuksessa haluttiin käydä läpi erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja mitä teatteritalot voisivat tehdä vähenevän rahoituksen riskipaineissa”, Jansson sanoo. Pinnan

alla muutoshaasteet ovat tiedossa. Aiemmin kaikki laitosteatterit olivat osan kunnan organisaatiota. Silloin teatterinjohtaja osallistui vahvasti esimerkiksi kulttuuripolitiikan tekoon. Nykyisin suhde lähiyhteisöihin voi olla täysin eri, ja teattereilta odotetaan yhä enemmän yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja ’avautumista’ yhteiskuntaan.

Arvopohjaisuus ja asiantuntijoiden johtaminen teatterialalle ominaista

Teatterialalla on omat erityispiirteensä. Teattereita johdetaan arvoperustaisesti, ei pelkästä talouden näkökulmasta, ja taiteellinen sisältö merkitsee. Teattereissa johdetaan asiantuntijoita. Luovuus on vahvasti mukana. ”Oman mausteensa tuo se, että suurin osa teatterinjohtajista on taiteilijoita itsekkin. Perinteinen kehityspolku on ollut se,



että ohjaaja tai näyttelijä hakeutuu johtajaksi. Teatterin ohjelmisto on hänen taiteellinen kontribuutionsa. Alalla ei ole kuin muutama ammatitjohtaja, joilla ei ole taiteilijan taustaa. Muutamissa teattereissa on otettu käyttöön kahden johtajan malli”, Jansson kertoo.

Toisin kuin yksityisellä sektorilla, taidealalla usein luottamusjohtaminen ja vuorovaikutus ovat johtajan vahvoja puolia. Tämä johtuu siitä, että useimmiten johtaja on jo osa ryhmää, koska on työskennellyt alaisten kansa joko näyttelijänä tai ohjaajana/koreografina taiteellisissa produktionissa. ”Taidealalla johtaja ei välttämättä jää etäiseksi”, Jansson pohtii.

Osaakehtiömuotoisissa teattereissa johtajan nimikkeenä on *toimitusjohtaja*. Parijohtajamallia toteuttavissa teattereissa työskentelee sekä toimitusjohtaja että taiteellinen johtaja. Se saattaa olla yksi tulevaisuuden suunta. Riihimäen teatterissa taas ei ole taiteellista johtajaa laisinkaan, vaan taiteellinen johtoryhmä joka ideoi ja suunnittelee ohjelmistoa, vaikka toimitusjohtaja viime kädessä tekee ja vastaa päätöksistä. ”Uskon, että siinä missä teatterit tulevat yhä enemmän profiloitumaan ja kehittymään eri suuntiin, samoin käy teattereiden johtamismalleille. En usko, että yhtä hyväksi todettua johtamistapaa on olemassakaan”, Jansson kuvaa.

Yksi isoimmista haasteista teattereissa on ollut se, ettei niiden strategiaa johdeta pitkällä tähtäimellä. Teatterin suunta helposti vaihtuu kun johtaja vaihtuu. Janssonin mielestä tästä olisi hyvä pyrkiä kohti tilannetta, jossa hallituksen tai johtokunnan käsissä olisi enemmän strategista johtamista, ja yksittäinen teatterinjohtaja olisi strategian toteuttaja.

Erilaisille teatteri-konsepteille on tilaa

”Teatterikonsepti” on termi, jota Jansson käyttää kuvatakseen teatterin toimintatapaa. ”Teattereilla on jo nyt erilaisia konsepteja”, hän kertoo. ”Ja niistä yksi on ”perinteisen” laitosteatterin malli, eli tuottaa esityksiä yhdenmukaisella tuotantorakenteella”. Tämä malli on se tutuin suurelleen yleisölle.

Koulutuksessa esiteltiin VonKrahlin teatterikonsepti Tallinnasta, jossa samassa kokonaisuudessa toimii viisi ravintolaa ja teatteriryhmä. Suositut ravintolat mahdollistavat tuloiltaan taiteellisesti korkeatasoisen teatterin tekemisen, jossa esityksiperiodit ovat lyhyitä. Aluksi näyttelijät toimivat myös tarjoilijoina teatterin ravintoloissa, mutta siitä luovuttiin ajan kuluessa. Toinen erikoinen konsepti-

esimerkki on Schaubühnen trendikäs teatteri Berliinissä, joka on yleisörakenteeltaan poikkeuksellisen nuori. Kävijöiden keski-ikä on parinkymmenen tienoilla.

Jansson puhuu mielellään hybrideatterista, monimuotoistuneesta rakenteesta, jossa samanaikaisesti toimii alaysiköitä (esimerkiksi yleisötyön yksikkö), joiden rakenteet ja suhteet asiakkaisiin eroavat toisistaan. Hybrideatterin konseptilla toimiva teatteri voi esitystoimintansa ohella esimerkiksi tarjota palveluita yrityksille tai hyvinvointia lisäävää toimintaa vanhuksille ja avoimille markkinoille. ”Tähän on yhä useampi teatteri jo edennytkin, mutta itse näkisin, että niin sanotun soveltavan teatterin tai taiteellisten interventioiden osalta voitaisiin tehdä vaikka mitä.”

”Tärkeintä jokaiselle teatterille on kuitenkin ymmärtää omaa yleisöpohjaansa. Näen vahvuutena adaptoitumisen paikalliseen yhteisöön, enkä tällä välttämättä tarkoita yleisön miellyttämistä”, Jansson selventää. Koulutus tukee, jos johtaja on kiinnostunut kehittämään omaa johtajuutta ja hakemaan työhönsä uusia työvälineitä. Aika näyttää, millaisia teatterikonsepteja muodostuu. Yhtä oikeaa tapaa ei ole.

Uusi teatterinjohtajakoulutus on suunnitteilla.

Koulutusta tulevaisuuden johtajille

Taideyliopisto käynnistää pian uuden MBA-koulutusohjelman, jonka tavoitteena on kehittää tulevaisuuden johtajuutta taiteen keinoin. Koulutuksen lähtökohtana on, että tulevaisuuden työelämässä vaaditaan yhä enemmän luovuutta, osaamista ja uudenlaisia vuorovaikutustaitoja. Taiteelle pohjautuvissa menetelmissä korostuu teorian sijaan tekemällä oppiminen, ja opetusmenetelmissä sovelletaan myös johtami-

sen psykologiaa. Uudenlaisten koulutusmenetelmien avulla koulutuksessa pyritään vahvistamaan erityisesti osallistujien esiintymiskykyä, itsetuntemusta ja johtamistaitoja. Lisätietoja koulutusohjelmasta antaa ohjelman suunnittelusta ja toteutuksesta vastaava **Satu-Mari Jansson**: satunari@theatreworks.fi/+358 40 596 1678

JYRKI KARTTUNEN

Helsinki Dance Companyn (HDC) taiteelliselle johtajalle Jyrki Karttuselle teatterinjohtajakoulutuksen tärkein anti oli muiden johtajien esimerkki siitä, että johtamisesta voi myös selvitä.

Karttunen aloitti koulutuksen oman tanssiryhmänsä Karttunen Kollektivin edustajana, mutta jo toisena päivänä taustaorganisaatio vaihtui Helsingin Kaupunginteatterin tanssiryhmäksi. Ajoitus oli täydellinen, kyseessä oli hänen ensimmäinen esimiespestinsä instituutiossa. Odotukset koulutukselle olivat suuret: ”Tuntui, että HDC:n johtajana edessäni oli hahmoton massa, hirveä työ määrä. Minun kohdallani lähdettiin liikkeelle A:sta.”

Johtamiskokemuksista Karttuselle oli kertynyt omaa tanssiryhmässään sekä vapaalla kentällä projekteissa. ”Mutta se tapani johtaa pienryhmää ei toimisi tällaisella volyyymilla”, Karttunen pohtii. Periaatteessa koreografi johtaa jokaista projektia. Periaatteessa samat ideat ovat päteviä niin tanssiteoksessa kuin kaupunginteatterin tanssiryhmän johtamisessa.

Karttunen kokee, että parhaimman lopputuloksen johtaja saavuttaa, kun itse ymmärtää olla sivuhenkilö, ja mahdollistaa sen, että toiset ihmiset pystyvät loistamaan. Tähän ajatukseen hän palaa aina johtamisessa.

Koulutuksen osallistujien kesken toistui haaste taiteilijanroolin ja johtajanroolin yhteensovittamisesta. Karttusenkin työn arki pitää sisällään paljon taiteellista työtä – epävarmuutta, riskinottoa, eksymistä – joka vaatii tiettyä intimitiivyyttä ihmisten kanssa. Johtajana täytyy kui-

tenkin olla etäinen ja tiedostaa hierarkia. Tasapainotteluun liittyy myös taiteen ja rahan vastakkainasettelu.

Koulutuksessa esitellyt erilaiset teatterikonseptit eivät tuoneet Karttuselle paljonkaan uutta, koska hänen taustansa on tanssikentällä, jossa päinvastoin kiinteä rakenne tai konsepti olisi poikkeuksellinen. HDC:lla on oma, uskollinen yleisönsä, joka on teatterin näkökulmasta pieni,

mutta tanssin kentältä katsottuna iso. Karttunen on kehittänyt koko ajan ajatusta, että ryhmän yleisöpohjaa avattaisiin vielä laajemmalle. Siksi HDC:ssa

tehdään muun muassa paljon yleisötyötä.

Karttunen sai koulutuksesta itselleen tietoa, konkreettisia työkaluja ja ohjeita. Koulutuksen suurin oppi oli kuitenkin hänen mukaansa ”aika abstrakti”: lohdullinen ajatus siitä, että jokainen luo oman johtajuutensa. ”Jollei se (tapa johtaa) olisi minun näköinen, se ei olisi kestävä” Karttunen kuvaa, ja huomauttaa, että siinä on selkeä linkki esiintymiseen: Myös yleisö saa kiinni esiintyjän falskiudesta tai epäuskottavuudesta.

Tärkeä oppi oli myös se, että alaiset voivat hyvin kun johtaja voi hyvin. Siksi Karttunen muistuttaa itseään lenkillä käymisestä. Koska hänen koko uransa on ollut kehollista ilmaisua, tämän merkitys hyvinvoinnille on erityisen suuri. ”Sitä ei saa unohtaa, vaikka olisi kuinka kiire.”

**PARHAIMMAN LOPPUTULOKSEN JOHTAJA
SAAVUTTAÄ, KUN ITSE YMMÄRTÄÄ OLLA
SIVUHENKILÖ, JA MAHDOLLISTAA SEN, ETTÄ
TOISET IHMISET PYSTYVÄT LOISTAMAAN.**

Liian moni kasvaa aikuiseksi

TUIJA SEIPELL

Luovan tiimin johtaminen vaatii kykyjä ja taipumuksia, joita ei läheskään kaikilla johtajilla ole. Luovuutta ja innovointivalmiutta tarvitaan kuitenkin kaikilla aloilla ja yrityksen kaikilla alueilla nyt enemmän kuin koskaan ennen. Kaavoihin kangistuneilla ja muutoksiin sopeutumattomilla yrityksillä ja johtajilla tulee olemaan entistä vaikeampaa.

Uskon, että hyväksi luovan tiimin johtajaksi synnyttään, mutta uskon myös, että siihen voi ainakin osittain myös kasvaa. Ja aina on viisasta ottaa oppia niiltä, jotka siinä ovat jo onnistuneet.

Tärkeintä on luovuuden ymmärtäminen ja todellinen arvostaminen. Jos luovan tiimin johtaja vierastaa luovuutta tai luovaa prosessia vähänkään, on turha odottaa hyvän tiimin muodostumista hänen ympärilleen.

Ansaitakseen tiimensä luottamuksen johtajan on oltava sekä uskottava tiimin puolestapuhuja, kannustaja ja haastaja, että intuitiivinen ihmistuntija, joka osaa ruokkia kunkin tiimin jäsenen erityiskykyjä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Tämän lisäksi hänen on oltava sirkustirehtööri joka pitää kiinni aikatauluista, budjeteista ja tavoitteista, ja toimii tiimin ja “yleisön” (=asiakas) välissä tulkkina ja sanansaattajana.

Monissa pitkään menestyneissä yrityksissä rooli onkin jaettu kahdelle henkilölle niin, että luova johtaja ruokkii tiimin luovuutta ja on vastuussa luovan työn tuottamisesta ja sen laadusta, ja erillinen “tuottaja” tai toimitusjohtaja huolehtii raha-asioista ja tukee suoraan luovaa johtajaa.

Käytän usein esityksissäni esimerkkinä sankariani **Walt Disneyä** ja uskon, että ellei Waltin isovelji **Roy** olisi hoitanut raha-asioita ja tukenut pikkuveljensä luovaa unelmointia, Disneyä yrityksenä ei olisi olemassa.

Jotta luovuus ja innovaatio todella pääsevät vauhtiin, yrityksen kaikkein ylimmän johdon ja omistajien on ymmärrettävä ja tuettava luovaa työtä.



Kuva Päivi Kaplainen

TUIJA SEIPELL on jo 30 vuotta Pohjois-Amerikassa asunut, Suomessa syntynyt, yritysjohton konsultti, puhuja ja kirjoittaja. Seipell on asiakaskokemuksen, muotoilun, luovuuden, motivaation ja toivon puolestapuhuja. Hänen asiakaskaisiinsa kuuluu globaaleja suuryrityksiä, mm. Harley Davidson ja Nike, sekä keskisuuria ja pieniä organisaatioita ympäri maailmaa. Viimeiset yhdeksän vuotta Seipell on ollut myös maailman vanhimman ja miljoonien seuraaman design- ja pop-kulttuuriblogin [thecoolhunter.net:n](http://thecoolhunter.net) pääkirjoittaja. Hän on maailman luetuin suomalainen bloggaja. tujaseipell.com.

FastCompany-lehden luoviin tii-meihin keskittynyt lokakuun 2013 numero kuvaili juuri tällaisia yrityksiä. Mukana olivat esimerkiksi Nike, Burberry, Samsung, PepsiCo, Jawbone ja J.Crew. Kaikissa menestyksen oleellisenä osana on se, että ylin johto ymmärtää luovuuden merkityksen ja tukee sitä intohimoisesti.

“Suurin ongelma maailmassa on, että aivan liian moni kasvaa aikuiseksi” –Walt Disney

Walt Disney sanoi, että suurin ongelma maailmassa on, että aivan liian moni kasvaa aikuiseksi. Tällä hän kiteytti myös luovuuden ja luovan tiimin ytimen.

Luovaa tiimiä ja lapsenomaista uteliaisuutta, vapautta ja mielikuvituksen lentoa ei voi erottaa toisistaan. Ellei luovan tiimin johtaja ymmärrä tätä eikä osaa käyttää sitä tiimin tuloksen ravinnoksi, seurauksena on tyytymättömän tiimi ja huonoja ideoita.

Menestyvien luovien tiimien johtajat ovatkin itse usein “aikuisia lapsia”, jotka eivät pelkää tunteiden ilmaisuhaaveilua, luovaa hulluutta tai luovan prosessin sotkuisuutta.

Walt oli juuri tällainen johtaja, joka osasi intuitiivisesti johtaa luovia ihmisiä ja teki heidän avullaan urauurtavia elokuva-alan, animaation, huvipuistoalan ja markkinoinnin läpimurtoja, ja loi monia luovan työn metodeja, jotka ovat edelleen käytössä ympäri maailmaa. Ja samalla hän loi yhden maailman menestyvimmistä yrityksistä.

Ei etelään menijöitä

Walt ei vaatinut tiukkaa prosessia, vaan antoi tiimin jäsenten löytää parhaat ratkaisut omalla tavallaan. Samalla hän kuitenkin huolehti siitä, että tiimi eteni kohti tavoitetta.

Muotoilija ja taiteilija **John Hench**, joka oli Disneyn palveluksessa

65 vuotta, kuvasi tätä näin: “Jos Walt oli menossa pohjoiseen, hän hyväksyi, että me teimme pieniä tutkimusmatkoja itään ja länteen, kunhan me koko ajan samalla ajauduimme hieman lähemmäksi pohjoista. Mutta sitä hän ei sietänyt, että joku olisi alkanut mennä etelään.”

Waltilla oli myös tapana kuljeksia studion käytävillä ja piipahtaa milloin kenenkin työtilaan. Tällä hän loi ilmapiirin, jossa tiimin jäsenet olivat hieman varuillaan, koska koskaan ei tiennyt milloin pomo ilmestyisi paikalle. Mutta samalla he olivat tietoisia siitä, että Walt välitti ja arvosti heidän ponnastaan ja oli käytettävissä, jos tiimi tarvitsi kommentteja tai ohjausta.

Walt osasi luoda työympäristön, missä luovuus kukoistaa. Kun vuonna 1942 julkaistua animaatioelokuva Bambi tehtiin, Walt toi studioon eläviä peuroja ja muita eläimiä, ja tiimi vietti päiväkausia niiden seurassa piirtäen, valokuvaten ja keskustellen siitä, mitkä ovat oleellisia ja tyyppillisiä

**JOTTA LUOVUUS JA INNOVAATIO
TODELLA PÄÄSEVÄT VAUHTIIN,
YRITYKSEN KAIKKEIN YLIMMÄN
JOHDON JA OMISTAJIEN ON
YMMÄRRETTÄVÄ JA TUETTAVA
LUOVAA TYÖTÄ.**

piirteitä kussakin eläimessä ja miten kääntää tämä ymmärrys animaatioksi. Nykyään tällainen käytäntö on rutinnia luovissa yrityksissä, mutta silloin se oli ennenkuulumatonta.

Luovien tiimien johtaminen ei ole mitenkään uutta, mutta sen oppiminen on lähes kaikille tämän päivän johtajille jos ei vielä aivan välttämätöntä niin ainakin suureksi hyödyksi.

Siksi menestyneiden luovien johtajien työtä kannattaa seurata todella tarkkaan ja oppia heiltä kaikki mahdollinen. Samalla huomaa kuinka upeaa ja hauskaa – ja yritykselle taloudellisesti kannattavaa – hyvä luova tiimityö parhaimmillaan on.

Luovuus on hiekkalaatikossa temmeltämistä

KRISTINE MATILAINEN

Tuomas Auvinen on tutkinut luovuuden johtamiseen liittyviä kysymyksiä niin väitöskirjassaan kuin työssään konsulttina ja nykyisin Sibelius-Akatemian dekaanina. Hän näkee, että hierarkkisen organisaation ja luovan prosessin kohtaamisesta syntyvä jännite on peruskysymys kaikissa luovissa organisaatioissa.

Tuomas Auvinen on työssään jo pitkään pohtinut kysymystä siitä, voiko luovuutta johtaa. Luoviin organisaatioihin liittyvän pohdinnan taustalla on ollut *luovuuden johtamisen konsepti*, eräänlainen kaksijakoisuus luovan prosessin ja organisaation hallinnon välillä ja kysymys sopusoinnun löytämisestä. Yhtäältä luovan prosessin ja sen vaatiman vapauden, ja toisaalta organisaation kontrollivaatimusten yhteensovittaminen on keskeinen asia luovia organisaatioita luonnehdittaessa: "...Luovuutta ei voi johtaa. Täytyy antaa tilaa ja vapautta sille, että luovia prosesseja syntyy. Taustalla ovat kuitenkin organisaation vaatimukset resurssitehokkuudesta. Peruskysymys on se, kuinka näitä kahta voi rakentaa niin, että ne toimivat yhdessä."

Luovuus tarvitsee vapautta

Kysymykseen voiko luovuutta johtaa, Auvinen ei siis anna myöntävää vastausta, ainakaan varauksetta: "Luovia prosesseja mahdollistavaa viitekehystä, edellytyksiä ja ilmapiiriä voi johtaa, mutta sitä *varsinaista* luovaa

prosessia; sen johtaminen on mahdollisuus". Auvinen puhuikin luovasta hiekkalaatikosta, eli rajojen rakentamisesta niin, että vapaus luovuuteen voi säilyä. Rajojen haastaminen on luovalle prosessille tyypillistä. Jännite luovan prosessin ja organisaation hallinnon välillä on siis aina olemassa, mutta se voi olla hedelmällistäkin, kun rajoista sovitaan etukäteen ja *yhdessä*: "Yksi niistä tavoista, miten luovaa prosessia voi sovittaa organisaatioon, on yhdessä määritellä rajat... eli minkäkokoisessa hiekkalaatikossa saa leikkiä."

Luota, luovuta, luotsaa

Konsultointityössään Auvinen on saanut kosketuspintaa myös muiden alojen organisaatioihin luovien alojen lisäksi. Hän on huomannut sen, kuinka muissa konteksteissa pohditaan nyt luovien prosessien johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Halukkuus katsoa vaihtoehtoisia tekemisen tapoja on suuri. "Enenevässä määrin olemme alkaneet havahtua siihen, että hyvin suuri osa meistä länsimaissa työtä tekevästä teemme nimenomaan ajatteluperustaisia ja luovuutta vaativaa työtä. Luoville aloille ominaisia johtamisen menetelmiä ja ajatuksia pitäisi alkaa soveltaa mahdollisimman laajasti organisaatioissa."



Kuva Karoliina Pirkkanen

TUOMAS AUVINEN on luovien prosessien johtamisen ammattilainen. Hän on toiminut konsulttina (Creader Oy), Suomen Kansallisteatterin hallintojohtajana ja Suomen Teatteriliiton toimitusjohtajana. Väitöskirjassaan "Unmanageable Opera?" Auvinen tutki viiden oopperatalon johtamis- ja organisaatorakenteita ja kehitti tutkimuksensa pohjalta luovuuden johtamisen konseptin. Auvinen toimii nykyisin Taideyliopiston Sibelius-Akatemian dekaanina.

Jos ei käskyttämistä, niin mitä johtamisen tapoja tulisi soveltaa luovissa prosesseissa? Auvinen esittää "kolmen ällän" teesistön:

Luota – Luovuus vaatii luottamuksen koko luovaan prosessiin ja sitä kautta lopulliseen onnistumiseen, missä kaikki ideat ja myös epäonnistuminen sallitaan.

Luovuta – Luovaan prosessiin sopii matala hierarkia, jossa omasta päätöksentekovallasta tulisi uskaltaa luopua ja jakaa sitä muille.

Luotsaa – Autoritäärisen johtamisen sijaan Auvinen puhuu *valmentavasta johtamisesta*, joka luottaa ihmisten luotsaamiseen. Läsnäololla, kuuntelulla ja aidolla vuorovaikutuksella autetaan toista löytämään itse vastaukset oman työnteon pulmiin.

LUOVAAN PROSESSIIN SOPII MATALA HIERARKIA, JOSSA OMASTA PÄÄTÖKSENTEKOVALLASTA TULISI USKALTA LUOPUA

Taiteen ja johtamisen päämääränä on liikuttaa

PIRITA TOLVANEN

Suomalaista työelämää vaivaa ikuinen kehittäminen. Organisaatiomuutoksia toteutetaan toinen toisensa perään, työaikakäsitys raahaa teollisessa maailmassa, työntekijät uupuvat eikä osaa yhteiskunnasta edes saada työelämään mukaan. Käynnissä on muutos työnteon rooleissa. Miten 18 työelämän vaikuttajaa näkee tilanteen ja kehittämisen suunnan? Onko taiteella, kulttuurilla ja liikunnalla siinä sijaa?

Arvokas työelämä -prosessi käynnistyi vuonna 2012 opetus- ja kulttuuriministeriön aloitteesta yhdessä työ- ja elinkeinoministeriön sekä Tekesin kanssa. Prosessi yhdistää taiteen, kulttuurin, liikunnan ja työelämän toimijat. Se linkittyy työelämän kehittämissuunnasta, jonka tavoitteena on, että Suomen työelämä on Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä.

Arvokkaan työelämän taustamateriaaliksi tehtiin analyysi työelämän kehittämisen tilanteesta helmikuussa 2013. Analyysin tielähteeksi koottiin 18 työelämän vaikuttajan näkemyksiä työelämän kehittämisen suunnasta, tilasta – ja tietenkin taiteen, kulttuurin ja liikunnan potentiaalista niiden yhteydessä.

Haastatteluissa keskityttiin vuoteen 2016. Sitä pidettiin konkreettisempänä vuosilukuna kuin tavoitteen vuotta 2020. Moni asiantuntijoista kuitenkin teilsä vuoden sen läheisyyden takia. Se tulee liian pian, että merkittäviä muutoksia ehdittäisi tehdä. Analyysin tärkeä havainto oli, että taidetta, kulttuuria ja liikuntaa ei nosteta automaattisesti ja riittävästi esiin työelämän kehittämisestä puhuttaessa.

Ajatustyö muuttaa pelisääntöjä

Monen asiantuntijan puheessa toistuivat työelämän roolit. Niissä pitäisi tapahtua muutoksia. Työntekijöiden pitää muuttaa suhtautumista työhön: sen tulee limittyä sujuvammaksi osaksi arkea ja vapaa-aikaa, sen ei tule olla jotain irrallista. Vanhojen ikään ja osaamiseen perustuvien työpaikkahierarkioiden tulee purkautua.

Toisaalta työ itsessään on muuttanut valtavasti, eikä se näy vielä organisaatioiden pelisäännöissä tai palkitsemisjärjestelmissä – kenties työntekijät eivät ole oivaltaneet muutosta itskään. Kun on kyse ajattelutyöstä, työskentely vaatii erilaisia välineitä kuin aiemmin. Ajattelutyötä harva pystyy puristamaan yhdeksän ja viiden väliin. Iso turhautuminen työntekijälle on se, jos hän ei saa vietyä asioita loppuun, kun hänet keskeytetään jatkuvasti.

Ei kaikki osaaminen ole aina tarpeellista! Osaaminenkin voi vanhentua ja sulkea organisaation silmät uusilta tavoilta tehdä.

Alf Rehn / Åbo Akademi

Täytyisi ymmärtää siirtymä tehdastyöstä ajatustyöhön. Miten ajatustyötä johdetaan? Mikä ahdistaa, mikä ei? Milloin ajattelu toimii parhaiten? Mikä on väsymyksen merkitys rohkeudelle?

Saku Tuominen / Idealist

Työntekijät tarvitsevat yksilöllisempää palveluita, kaikki eivät mahdu samaan muottiin. Tätä työnantajan pitäisi tukea. Jotta työntekijä motivoituu ja tekee laadukasta työtä, tämän täytyy ymmärtää oma roolinsa osana kokonaisuutta. Samalla sisäisen johtamisen vaade jokaisen kohdalla kasvaa.

Maaillalla menestyksekkäissä yrityksissä autonomian muodot yleistyvät kovaa vauhtia. Uudet työntekijät saavat itse valita tiimin, johon he koeajan jälkeen jäävät työskentelemään. Tai sitten tiimi valitsee itse työntekijänsä. Autonomia lisää motivaatiota. Työntekijä sitoutuu yritykseen vahvemmin.

Ihminen reagoi lisääntyneeseen autonomiaan yleensä älyttömän hyvin.

Saku Tuominen / Idealist



Mikä ihmisiä motivoi? EVA:n tutkimus (Arvo ja asenne) Ilkka Haaviston vetämänä selvitti, että heitä motivoi perusasiat, eli muun muassa hyvä henki ja viihtyvyys, innostava ja reilu esimies, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä itsensä toteuttaminen. Kysymyksenä on, miten uudessa maailmassa luot puitteet em. asioille.

Ari Rahkonen / Microsoft

Ihmisen mieltä tulisi ymmärtää paremmin. Kilpailukyky, innovaatiot ja hyvinvointi nousevat ihmisen mielestä. Miten voidaan luoda ympäristöä, ettei estetä mielen toimintaa, jota nykyään vahingossa tapahtuu?

Helena Åhman / Hunting Minds

Työelämästä improvisaatioteatteria

Fyysisyyden merkitys kasvaa, koska ajattelu tarvitsee sitä. Työelämän vaikuttajat näkivät liikunnan merkityksen lähes itsestäänselvyytenä. Arkiliikuntaan kannustetaan kesken työpäivän. Fyysinen kunto on jokaisen omalla, ei työnantajan tai yhteiskunnan vastuulla. Työpaikkojen tarjoama liikuntatoiminta, kuten erilaiset kerhot, ovat olemassa, mutta myös työtavat liikunnallistuvat; tietotyöläisille tulee kävely- ja seisontatyötä.

Työelämä kulkee kohti improvisaatioteatteria. Koko ajan tulee olla läsnä ja valmis reagoimaan nopeasti, epäonnistumista ei pelätä. Työelämän käytännöt ja ominaisuudet alkavat muistuttaa taiteen ja kulttuurin kautta tuttuja toiminnan malleja. Eikä tätä nähdä ahdistavana piirteenä, koska ainakin ajatustyö muuttuu samalla itsenäisemmäksi ja palkitsevammaksi.

Esiin nostettiin myös huonoin vaihtoehto: että taide, kulttuuri ja liikunta ovat vain pakoaineita työelämästä. Yksittäisistä kulttuuri- ja liikuntasäilytyskoulutuksesta ja vir-

kistyspäivistä tulee pakkopullaa vastahtoisille.

Me edelleenkin keskitymme hirveän paljon liikaa ammattimaiseen ja sitoutuneeseen harrasteliikuntaan, jonka harrastajat ovat aina vähemmistössä. Enemminkin pitäisi kehittää arkiliikunnan kulttuuria niiden ihmisten kanssa, joille pienikin liikunnan lisäys olisi tarpeen työkyvyn ja jaksamisen kannalta.

Pekka Mattila / Aalto Executive Education

Miten saada koko yhteiskunta mukaan?

Laajempaa kuvaa tarkastellessa vastauksista kuvastuu suuri huoli yhteiskunnasta, jossa kaikkia resursseja ei saada yhteiseen käyttöön. Nuoret kokevat työelämän yhä kuluttavampana ja ovat epävarmoja jaksamisestaan. Nuorisotutkija **Mikko Salasuo** esitti Suomen Kuvalehdessä 8.2.2013 toiveen, etteivät puheet kovista ajoista ja tulevaisuuden harmaista näkyistä enää kovenisi, koska nuorten suurimmat pelot liittyvät jo nyt työelämässä pärjäämiseen.

Nuorista kannetaan huolta. Kaikilla ei ole osaamista toimia oikein työpaikalla. Kasvatuksen ja koulutuksen rooli nähdään korostetun tärkeänä. Koululla ja kodilla on suuri rooli henkisessä ja fyysisessä kasvussa.

Osa asiantuntijoista korosti keskinäisen huolenpidon tärkeyttä esimerkiksi työllisyysasteen nostamisessa, kun taas osa puhui selkeästi kilpailuyhteiskunnan puolesta.

Miksi meillä kasvatetaan lapset ja nuoret systemaattisesti kuluttajiksi, eikä toimiviksi kansalaisiksi, yhteisön jäseniksi, tekijöiksi? Tämä on valtava kehityskulku, sillä se murtaa demokratian edellytyksiä

ja huolenpidon kulttuuria yhteiskunnassamme. ...Nuori saattaa suhtautua työhönkin siten, että tulee kuluttajaksi työpaikalle.

Mervi Hasu / Työterveyslaitos

Työelämä on iso osa elämää. Työelämätaidot (sekä alais- että esimiestaidot) puuttuvat yliopisto- ja AMK-opinnoista. Niitä ei voi sinänsä opiskella, mutta niistä pitäisi olla perustiedot ennen kuin nuori tulee työelämään. Suomalainen työelämä on muuttunut yhä enemmän asiantuntijatyön tekemiseksi, jossa vuorovaikutteisuus toimii käskemistä paremmin.

Sture Fjäder / Akava

Johtaja mahdollistaa sallivan työyhteisön

Asiantuntijat nostivat esiin sallivuu-den kulttuurin puuttumisen Suomessa. Keskitymme mieluummin siihen, mitä ei saa tehdä ja mikä ei ole sopivaa. Tämä on kuitenkin ristiriidassa uudistumisen ja innovoinnin tarpeiden kanssa.

Analyysia lukiessa silmien eteen piirtyy kuva ilottomien organisaatioiden maasta, jossa on jumiuduttu vanhoihin sääntöihin, koska niitä ei ole huomattu tarkistaa vuosien kuluessa. Kyseenalaistajat hiljennetään. Tunteet painetaan piiloon, vaikka ne ovat taustavaikuttajina sääntöjen muodostumisessa. Kunpa Nuuskamuikkunen tulisi potkimaan kieltokyltit kumoon!

Meillä on valtavasti kirjoittamattomia sääntöjä ja rajaavia eleitä siitä, mitä ei saa tehdä. Karsinoidaan toimijoita ja ihmisiä erilaisiin kategorioihin. Laaditaan ryhmien välisiä kriteerejä osallistumiselle. Kysymys siitä, mikä on sallittua, ei ole esillä.

Mervi Hasu / Työterveyslaitos

Suurin harha on se, että Suomesta puuttuu tekijöitä ja ajattelijoita. Suomessa on jo kaikki se tekeminen. Ongelma: riskinotosta rangaistaan, ideointi on hyvin rajattua.

Alf Rehn / Åbo Akademi

Ylivoimaisesti tärkeimmäksi tekijäksi muutoksessa kohti rohkeaa, vuorovai-
kutteista ja oivaltavampaa työelämää
vaikuttajat nostivat mahdollistavan
johtamisen. Johtaminen kehittyi arvo-
yhteisöjen johtamiseen, kaus mekaan-
isesti toimivista kone-organisaatiois-
ta. Johtamisen tulisi mahdollistaa se,
että ihmiset haluavat miettiä työasioi-
ta myös muualla kuin työpaikallaan.
Sallivassa työpaikassa alainen voi ky-
syä, kokeilla ja kyseenalaistaa.

*Suomi on Etlan tutkijoiden
mukaan muuttumassa
palveluvaltioksi. Mitkä ovat
todella sellaisia palveluita,
jotka menestyvät ja joissa on
paras tulos? Ne ovat niitä, joissa
pystytään ottamaan huomioon
kokonaishuolenpidon konteksti.
Uudet palvelut, joita Suomen
pitäisi pystyä tuottamaan,
liittyvät siihen, miten tuotetaan
huolenpitoa, hoivaa, kasvatusta ja
sivistystä. Innovaatioita ei synny
ilman osallisuutta yhteisöihin.
Kaikki palvelut eivät tapahdu*

*automaattisesti, nettiportaalien
kautta. Usein täytyy ymmärtää
taustalla olevaa sosiaalista
kontekstia.*

Mervi Hasu / Työterveyslaitos

Alf Rehn nostaa esiin tärkeän huomi-
on: Suomella on ollut iso kirjo menes-
tystekijöitä, mutta ne eivät päde tän-
nä päivänä. Vahvuutemme tulevassa
ovat uusilla aloilla, joita ei koeta ken-
ties vielä yhtä mieluisiksi. Mobiili- ja
teollisuusmaan leima ei ole kadonnut
mielistämme.

Pehmeät arvot ja ajattelu nousivat
esiin analyysissa hiljaisina signaalei-
na. Näihin liittyvät tunneajattelu, tun-
nejohtaminen ja esimerkiksi hoiva-
alan palvelukehityksen korostaminen.

*On tärkeä huomioida, että
Suomella on ollut erittäin iso kirjo
menestystekijöitä. Suomesta ei
kuitenkaan tule enää samanlaista
teollisuusmaata kuin mitä se
joskus oli. Maan vahvuudet
tulevat olemaan jossakin
huomattavasti pehmeämmässä.
Suomi ei ole enää johtava IT-maa
tai mobiilimaa, mutta on toisaalta
erittäin hyvä koulutuksessa,
hoivassa ja asioissa, jotka
nähdään tänä päivänä liian
naismaisina.*

Alf Rehn / Åbo Akademi

Kaksi asiantuntijaa korosti Venäjän lä-
heisyyden ja geopolittisen sijaintim-
me merkityksellisyyttä Suomen tule-
vaisuuden ja kilpailukyvyyn kannalta.
Toinen jopa nosti onnistumisen Ve-
näjä-suhteen ja ”Venäjä-läheisyyden
rakentamisen” yhdeksi tärkeimmäksi
menestyksen avaimemme tulevai-
suudessa.

Suomi muuttuu muiden länsimai-
den ohella yhä palveluvaltaisemmaksi
yhteiskunnaksi. Tehdastyö ja perintei-
nen, valmistava tuotanto siirtyy pit-
kälti halvempien tuotantokustannus-
ten maihin. Suomalaista työelämää
muuttuvan yhä kiivastahtisemmaksi.
Ajattelulle pitää uskaltaa antaa enem-
män tilaa. Suomen tulevaisuus ja kil-
pailukyky nojaavat uuteen ajatteluun
ja uusiin tapoihin toimia yhdessä. Par-
haimmillaan työelämä on ihmisen hy-
vinvoinnin tärkeä lähde, jota tuetaan
taiteen, kulttuurin ja liikunnan kei-
noin.

**Raportin kokosivat Janne Antikainen ja
Sinikukka Pyykkönen MDI:stä
helmikuussa 2013.**

Taidetta työelämään

Taiteesta toiseen – julkaisussa esitellään uutta tietoa taiteeseen pohjautuvan toiminnan käytös-
tä työympäristössä ja sen aikaansaaduista vaikut-
uksista. Eri aloilla taidetoimintaa soveltaneet
tutkijat arvioivat taiteen toimivan kun heijastava
peili, joka auttaa työyhteisöjä näkemään nykyis-
ten toimintamalliensa ongelmakohtia. Esimer-
kiksi teatteriharjoitus tai taidetyöpaja työpaikal-
la paljastaa arjen vakiintuneet roolit, keskustelun
tavat tai yksilöiden omat rutinoituneet käyttäyty-

misen mallit. Tutkijoiden mukaan taidetoiminta
toimii näin keskustelun herättäjänä, jonka myötä
voidaan kehittää organisaation toimintaa ja pa-
rantaa yksilöiden ja yhteisöjen työhyvinvointia.
Tutkimusjulkaisussa pohditaan myös taiteelle
pohjautuvan toiminnan mahdollisuuksia vasta-
ta johtamisen haasteisiin, erityisesti organisaati-
omuutosten keskellä. Julkaisuun voi tutustua
TAIKA-hankkeen verkkosivuilla taikahanke.fi/
etusivu/julkaisut



KOHTI MONIALAISIA INNOVAATIOITA

Toisinaan luova talous käsitetään viittaamaan vain kulttuuri- ja luovien alojen liiketoimintaan. Mutta käsitteen varsinainen sydän viittaa luovien alojen tuotteiden, palveluiden ja osaamisen hyödyntämiseen yhteiskunnan eri sektoreilla. Tästä monialaisuudesta syntyy sitä lisäarvoa, jota nykyisin peräänkuulutetaan. Erilaiset alojen väliset yhteistyöalustat ja rajapinnat sisältävät suurimman kasvu- ja kansainvälistymispotentiaalin.

Taiteen ja kulttuurin toimialoihin viitataan usein termillä ”luovat toimialat”, vaikkei luovuus luonnollisesti olekaan toimialariippuvainen. Niin tieteestä, teollisuudesta kuin julkiselta sektorilta löytyy roppakaupalla luovuutta. Taiteen ja kulttuurin alat perustuvat vahvasti aineettomaan arvomuodostukseen, jonka rooli yhä keskeisempänä kilpailutekijänä vahvistuu kaikilla sektoreilla.

On siis hyvä syventää ymmärrystä luovien alojen erityispiirteistä aineettomaan arvонуontiin liittyen. Kun teknologiseen tai tieteelliseen näkökulmaan lisätään taidelähtöinen ajattelutapa, on mahdollisuudet muodostaa yhä merkityksellisempiä ratkaisuja, palveluita ja tuotteita.

Tuija Pulkkinen kuvaa, miten siiloajattelu saadaan rikki kun tiimit koostetaan ihmisistä joiden taustat ovat mahdollisimman monella eri alalla. **Pekka Toivanen** kertoo esimerkkejä muotoilun viemisestä muille aloille, **Jari Perkiömäki** vie jazz-improvisaation oppeja organisaatiokulttuuriin.

Luovaan talouteen päästään vain, kun eri sektorien ja erilaisten organisaatioiden rajapinnat pääsevät kohtaamaan ja laajentamaan näkökulmia.

Visuaalisuus haastaa kiteyttämään

KRISTINE MATILAINEN

Yrittäjä, konsultti ja luennoitsija **Jukka Ala-Mutka** katsoo, että luovuus kuuluu johtamiseen ja että visuaalisuus tulee korostumaan liiketoiminnassa entisestään tulevaisuudessa.

Jukka Ala-Mutka on konsultoinut erikokoisia organisaatioita muun muassa strategisesta johtamisesta, johtamisen innovaatioista sekä liiketoimintamallien visuaalisesta esittämisestä. Liiketoiminnan kielestä tutut käsitteet, kuten strategia, visio, tai ansaintalogiikka, ovat hyvinkin abstrakteja luonteeltaan, eivätkä avaudu maallikolle tai asiaan perehtyneemmällekin aivan hetkessä. Visuaalisuus voi auttaa tällaisen käsitteistön avaamisessa: ”Visuaalisuus auttaa siinä, että pystytään kiteyttämään asia yhdeksi kuvaksi. Tämä pakottaa konkretisoimaan ja jäsentämään monimutkaisiakin kokonaisuuksia ymmärrettävään ja selkeään muotoon”, Ala-Mutka toteaa.

Työssään hän on joutunut välillä huomaamaan epäileviä ja oudoksuvia ensireaktioita visuaalisuuden hyödyntämisestä ja onkin monta kertaa kuulut sen, että ”organisaatiomme ei ole vielä tähän valmis”. Taustalla on kuitenkin se, ettei tällaiseen olla yksinkertaisesti aiemmin totuttu: ”Kauppakorkeassa ja muussa kaupallisessa opetuksessa kirjoitetaan paljon esseitä, liiketoimintasuunnitelmia ja tehdään satasivuisia kalvoesityksiä. Se on miten meidät on opetettu viestimään.”

Haasteena on kuitenkin kiteyttäminen: ”Yrityksissä ei tällä hetkellä osata konkreettisesti kuvata itseä mallintamalla ja tehdä ymmärretyksi 5–6 sanalla. Ihmiset *puhuvat* oikeista asioista, tosin runsassanaisesti, ja pystyvät kirjoittamaan paljon tekstiäkin. Mutta vaikeuksia tulee heti kun asia pitäisi ki-

teyttää ja kuvata yhdellä kuvalla, koska se vaatii paljon valintoja ja asian viestimistä konkretian kautta.” Ala-Mutka näkee, että esimerkiksi visuaalisen lukutaidon opettamiselle olisi tarvetta muuallakin kuin taiteen aloilla. Koska kyseessä on johtajalle tuntematon alue, visuaalisuuden käyttö saattaa alussa tuntua uudelta ja oudolta. Kuitenkin kun yritysväki on päässyt asiaa pureksimaan, siitä on pidetty: ”Ei tarvitse kirjoittaa niin paljon, mutta pitää kirjoittaa järkevämmiin.”

Visuaalisen ilmentämisen lisäksi Ala-Mutka on työssään puhunut ja konsultoinut myös johtamisesta ja innovaatioajattelusta. Ala-Mutka näkee, että visuaalisuuden merkitys tulee korostumaan yhä enemmän tulevaisuudessa liiketoiminnan eri osa-alueilla. Esimerkiksi sosiaalisen median aikakaudella, jossa sisällöistä ei ole puutetta, kuvallinen ilmaisu pystyy aktivoimaan yleisöä tehokkaammin: ”Markkinoinnissa aikaikkuna asiakkaan hurmaamiseen on pieni.”

Oikeanlainen toimintakulttuuri auttaa

Luovuudella on merkitystä erityisesti myös johtamisessa. Englanninkielisessä esiintyy kaksi johtamisen käsitettä, *management* ja *leadership*, jotka taipuvat huonosti suomen kieleen, mutta jotka voidaan mieltää johtamisen osa-alueiksi. Managementillä tarkoitetaan



Kuva Jari Kiiskinen

JUKKA ALA-MUTKA, Tkt, on perustanut viisi yritystä (Cone Advisor Network Oy, Cone Advisor Helsinki Oy, Growman Oy, Insight Spaces Oy ja Ocean Race 60 Oy) ja toiminut yrittäjänä vuodesta 2005 lähtien. Hänen ydinosaamistaan ovat strateginen johtaminen, kasvuyritystoiminta, liiketoimintainnovaatiot, liiketoimintamallien visuaalinen kehittäminen ja kouluttaminen strategia- ja innovaatioajattelussa. Aikaisemmin hän toimi kehityspäällikkönä Siemensillä. Hän on väitellyt vuonna 2005 kasvun strategisesta johtamisesta ja on toiminut kehittämis- ja konsulttityönsä ohella tutkijana McGill Universityssä, Tampereen teknillisessä yliopistossa ja Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa.

asia- tai numerojohtamista, kun taas leadershipillä viitataan ihmisten johtamiseen. Ala-Mutkan mielestä vaatii erityistä luovuutta hallita näitä kahda osa-alueella yhtä aikaa. ”Luovuus on johtamisen työkalu, jotta saadaan työntekijöille ilmaistuksi *miksi* olemme tekemässä ja *mihin* suuntaan olemme menossa.” Johtaminen tulisi nähdä ennemmin puitteiden luomisena ja kokonaisvaltaisena toimintana. Tärkeää on luoda oikeanlainen toimintaympäristö, kokonainen johtamisen kulttuuri, joka rohkaisee luovien ideoiden syntymiseen ja toteuttamiseen ilman pelkoa epäonnistumisesta. Ideat eivät synny pakottamalla: ”Luodaan paljon uusia mahdollisuuksia, että sattuu riittävästi oikeita sattumia”.

THNK – uudenlainen innovaatiojohtamisen koulu Amsterdamissa

TUIJA PULKKINEN

Mikä merkitys luovilla menetelmillä ja luovalla ajattelulla on innovaatioiden johtamisessa? Tuija Pulkkinen oli yksi kolmestakymmenestä THNK-johtamiskoulun opiskelijasta vuonna 2012 Amsterdamissa. Koulu törmäyttää yhteen eri taustaisia osaajia, vie heidät epämukavuusalueilleen, altistaa uusille tavoille tehdä ja opettaa, ettei innovointi ole aina hauskaa.

Mitä saadaan, kun kolmekymmentä 27–55-vuotiaista eri alojen osaajaa ympäri maailmaa tuodaan yhteen 42 päivän ajaksi puolentoista vuoden aikana? Osaajien joukossa on alansa pioneereja ja startup-yrittäjiä sekä muutosjohtajia isoista korporaatioista, yhteiskunnallisista yrityksistä ja kansainvälisistä järjestöistä. Heidät pannaan 3–4 hengen tiimeissä työstämään avoimeen dataan, tulevaisuuden koulutukseen ja tyhjiin toimistotiloihin liittyviä haasteita, joiden toimeksiantajina on tahoja kuten Shell, Vodafone ja Amsterdamin kaupunki. Tiimeillä on käytössään monipuoliset liiketoimintainnovoinnin ja palvelumuotoilun menetelmät. Heidän ajatteluaan haastaa ja laajentaa vaihtuva joukko eri alojen asiantuntijoita. Koko ajan osallistujille annetaan brutaaliakin palautetta ja pakotetaan toimimaan epämukavuusalueellaan.

Saadaan 30 avarakatseisempaa, innovatiivisempaa ja oman autenttisen johtamistyylinsä löytänyttä osaajaa, joilla on valmiudet käynnistää ja johtaa muutosprojekteja ja innovatiivisten ratkaisujen kehittämistä eri rajapintojen risteilyksissä.

Sen lisäksi saadaan uusia innovatiivisia konsepteja ja kasvuyrityksiä. Avoimen datan haasteesta käynnistyi Institute of Data, tulevaisuuden koulutuksesta ”DNS” – toisen asteen opettajakoulutus, ja tyhjiin toimistotilojen haasteesta CTRL+N, joka on uudenlaisten arkkitehtiratkaisujen ja projektijohtamisen kehittämiseen liittyvä yritys.



Kuva Tuire Ruokostu

TUIJA PULKKISELLÄ on yli 15 vuoden kokemus vaativista liiketoiminnan tehtävistä kansainvälisten suuryritysten palveluksessa sekä kasvuyritysten projekteissa. Hän on johtanut merkittäviä muutos- ja uusasiakkuushankintaprojekteja eri puolilla maailmaa. Pulkkinen on asunut mm. Intiassa, Singaporessa, Espanjassa ja Unkarissa. Vuodesta 2009 lähtien hän on elänyt todeksi muutosta suuryritysten palkkatyöurasta kohti innovatiivista start up -maailmaa ja poikkeittieteellistä disruptiivista ajattelua. THNKin mentoroina Pulkkinen on työstänyt ideoitua ’Grownups for Startups’, jossa on etsitty ja kehitetty mallia saada yli 40-vuotiaat isoissa organisaatioissa työskentelevät omaksumaan start up -maista ajattelua luodakseen uusia työpaikkoja.

Kyseessä on Hollannissa vuonna 2012 avattu johtamiskoulu THNK – the Amsterdam School of Creative Leadership: Yhdistelmä innovaatiojohtamisen koulua ja yrityshautomoa. Koulu perustettiin kehittämään luovia johtajia, jotka kykenevät johtamaan radikaalien innovaatioiden kehittämistä ja muutoshankkeita globaalissa digitaalisuudessa maailmassa. THNK sijoi-

**TODELLISET INNOVAATIOT
ESTETÄÄN MENEMÄLLÄ HETI
ILMEISIMPÄÄN RATKAISUUN.**

LIIAN HOMOGEENISESSA RYHMÄSSÄ TULEE HARHA OMAN AJATTELUN OIKEAMIELISYYDESTÄ.

tuu perinteisten liikkeenjohtamis- ja luovien alojen koulujen välimaastoon.

THNK:ssä opitaan innovaatioajattelua työstämällä projekteja – sekä toimeksiantajan viheliäistä haastetta että henkilökohtaista tai oman työnantajan projektia. Ohjelmassa ei ole perinteisiä luentoja, case-harjoituksia tai tenttejä. Oma projekti voi liittyä organisaation muutosprojektiin, henkilökohtaisen idean konseptin kehittämiseen, yhteiskunnallisen muutosliikkeen tai oman yrityksen käynnistämiseen ja skaalaamiseen.

Miten päädyin THNKiin?

Kesällä 2011 asuessani Barcelonassa totesin, että aika on kypsä opiskella jostain, mikä auttaa pääsemään mukaan tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksiin. Tutkin opiskeluvaihtoehtoja Aasiasta ja Euroopasta, mutta suurin osa tarjonnasta vaikutti tuoteinnovaatiokeskeisiltä, perinteisiltä oppimismenetelmien ja kansainvälisyyden suhteen. THNK vaikutti heti erilaiselta: Globaalit teemat, luovaa ajattelua kehittävä ohjelma, laaja-alainen tiimi, ja osallistujat eri aloilta ympäri maailmaa. Hakeuduin keskusteluihin koulun kanssa ja päädyin ensimmäiseen 30 hengen osallistujaryhmään, joka aloitti maaliskuussa 2012. Bonuksena sain kunnian olla THNKin historian ensimmäinen rekisteröitynyt opiskelija.

Mitä kokemus on merkinnyt minulle?

THNK on ollut huima kasvuprosessi. Ensimmäinen puoli vuotta tuntui

pyörremyrskyltä. Eri maissa asuessani olin tottunut toimimaan oman mukavuusalueeni ulkopuolella, mutta THNK venytti sitä entisestään.

Mikä ajattelussa sitten oli uutta ja erilaista korporaatiomaailmassa ja -ajattelussa kasvaneelle? Korporaatiomaailmassa olen huomannut, että teknisen ja kaupallisen koulutuksen saaneet johtajat ja asiantuntijat usein pyrkivät nopeasti löytämään ja naulaamaan ratkaisun. Todelliset innovaatiot estetään menemällä heti ilmeisimpään ratkaisuun. THNKissä osallistujien ei sallita mennä heti siihen. Toimeksiantajan projekti pakotti meidät etsimään ja kokeilemaan avoimesti erilaisia, poikkeaviakin ratkaisuvaihtoehtoja. Vaihtuvat ulkopuoliset haastajat takasivat, että pysymme tukevasti mukavuusalueidemme ulkopuolella. Kun luulimme oivaltaneemme ongelman, meidät kyseenalaistettiin ja pantiin pohtimaan sitä vielä uudelta kantilta. Se turhautti monia ja samalla todisti, että innovointi ei ole aina hauskaa.

Virkistävää oli myös ero innovaatioajattelussa. THNK keskittyy liiketoimintamallien innovointiin, ei niinkään meidän suomalaisten ajattelussa dominoivaan tuoteinnovointiin. Bisnesinnovoinnissa etsitään uusia markkinoita ja ideoita useiden rajapintojen risteyksistä. Sieltä voi löytyä esimerkiksi uusi liiketoimintamalli, jossa yhdistetään matkapuhelintekniikan ja 3D-printtauksen mahdollisuudet sähkönlataamiseen kehitysmaissa.

Siiloajattelu rikki

THNK käyttää monipuolisia menetelmiä ja työtapoja kehittääkseen osal-

listujien ajattelua ja ideoiden innovatiivisuutta. Periaatteena on, että altistamalla henkilö kokemaan uusia tapoja toimia hänen osaamisensa kehittyä ja siirtyä parhaiten käytäntöön. Mukavuusaluetta venytetään esimerkiksi improvisaation, näytelmän luomisen, jatkuvien raakojenkin ideoiden myyntipuhteiden, erilaisten Body & Mind -harjoitusten sekä jatkuvan palautteen keinoin. Henkilökohtainen valmentaja puolentoista vuoden ajan tehostaa uudistumista.

Työtapoihin kuuluu yhdessä tekeminen ja mahdollisimman suuri törmäytys. Siiloajattelu rikkoutuu, kun tiimeissä on osallistujia eri kulttuureista, sukupolvista, työelämän siiloista, koulustaustoista, sekä tasapuolisesti miehiä ja naisia. Liian homogeenisessa ryhmässä tulee harha oman ajattelun oikeamielisyydestä. Toivon, että tämä oivallettaisiin myös suomalaisessa työelämässä ja yrityksissä mahdollisimman nopeasti.

Koko ajan laajentuva alumni-verkosto on hieno ideoiden sparrauskanava. Se auttaa myös projektien markkinoinnissa ja skaalauksessa. Alumneina on jo 140 innovaatiojohtajaa 30 maasta. Alumnilaisia yhdistää halu olla yhdessä rakentamassa luovia ratkaisuja merkittävimpiin yhteiskunnallisiin haasteisiin hyödyntämällä teknologian ja bisneksen mahdollisuuksia.

Muotoilu – ei pelkkää estetiikkaa

SORAJA NASSER EL-DINE

Muotohiomo Oy:n johtaja **Pekka Toivanen** uskoo muotoilun mahdollisuuksiin kaikilla toimialoilla. Toivasen mielestä luovuutta ei ainoastaan voi, vaan sitä on pakko johtaa.

”Muotoilu koskettaa kaikkia. Ei ole alaa, jossa muotoilua ei tarvita”, sanoo suunnittelutoimisto Muotohiomo Oy:n johtaja Pekka Toivanen. Toivanen puhuu muotoilun monialaisuudesta varmuudella, sillä hän on itse ollut mukana soveltamassa muotoiluosaamista useilla eri toimialoilla. Perinteisen tuote- ja sisutussuunnittelun lisäksi Muotohiomon saavutuksiin kuuluu esimerkiksi sähkönsiirron kantaverkosta vastaavalle Fingridille suunniteltu peltopylväs, joka palkittiin Fennia Grand Prix -muotoilupalkinnolla vuonna 2012. Pylväässä ei ole peltotyötä hankaloittavia tukivaijereita.

”Olemme muotoilleet paljon sellaisia kohteita, joissa muotoilu aikaisemmin ei ole ollut se ensimmäinen muutosvoima tai se väline, jota voidaan käyttää ajattelussa. Ne palkitut sähköpylväät mietittiin kokonaan muotoilun avulla uusiksi. Tietysti insinöörit tekivät hyviä pylväitä, mutta he eivät ajatelleet, että voitaisiin siirtyä uuteen muotokieleen ja käytettyvyyteen.”

MUOTOILUN TULEE OLLA MYÖS OSA YHTEISKUNNALLISTEN HANKKEIDEN SUUNNITTELUPROSESSEJA

Toivanen korostaakin, ettei muotoilu ole pelkästään estetiikkaa, vaan muotoilun avulla voidaan kehittää myös aloja, joille muotoilua ei perinteisesti viedä. Sähköpylväiden lisäksi Toivanen on soveltanut muotoilua esi-

merkiksi jäte- ja metallinkierrätyksen saralla. Suomessa muotoilun mahdollisuuksiin on herätty yhä enemmän juuri prosessiteollisuudessa, jota ei yleensä mielletä muotoiluosaamisen asiakaskuntaan. Muotoilun perusidea Toivasen mukaan onkin se, että minikä tahansa voi muotoilun avulla viedä uudelle tasolle. Muotoiluosaamisen hyödyntäminen ei Toivasen mielestä ole tärkeää pelkästään yksityisten yritysten menestykselle, vaan muotoilun tulee olla myös osa yhteiskunnallisten hankkeiden suunnitteluprosesseja, kuten kaupunkisuunnittelua tai suunniteltaessa uutta lastensairaala. ”Muotoilu on työkalu joka paikkaan”, Toivanen tiivistää.

Intuitio vie eteenpäin

Onnistuneen hankkeen perusedellytys on asiakkaan ja muotoilijan yhteensopivuus ja yhteistyö. Toivasen mukaan yksi ongelmakohta on se, että muotoilupalvelujen asiakkaat eivät välttämättä näe kaikkia muotoilun tarjoamia mahdollisuuksia. Innovatiivisuus voi olla asiakkaille haastavaa, jos he eivät näe ideoita konkreettisella tasolla tai ymmärrä mahdollista ”bisnesaspektia”.

”Otetaan hyvin klassinen esimerkki. Kyllä Suomessakin näytettiin Nokialle kosketusnäyttöä ja älypuhelinratkaisuja, mutta sen käytettävyyttä ja toimivuutta ei tunnustettu, samalla kun heillä oli jo muuten tuottoisa bis-



Kuva Mait Jürriado

PEKKA TOIVANEN (Muotohiomo Oy) on suunnittelutoimiston johtaja ja vastannut muotoilujohtajana Isku Koti Oy:ssä tuotekehityksestä ja myymälöiden ilmeestä. Hänellä on vuosien kokemus vaativasta asiakastyöskentelystä uusien innovaatioiden ja tuotteiden kehityksessä, lanseerauksessa ja konseptoinnissa. Yli kymmenen vuoden ajan Toivanen on soveltanut muotoiluosaamista menestyksekkäästi useilla eri toimialoilla.

nes käsissään. Applella taas tilanne oli päinvastainen: siellä oli äärimmäisen muotoilusta innostunut toimitusjohtaja, joka halusi painostaa kaikkia miettimään sitä, että jos puhelimen tehtävä on yksinkertaistaa ja helpottaa, niin sitten siihen täytyy panostaa.”

Toivasen mukaan alalla tärkeää onkin intuitiivinen mahdollisuuden tunnistaminen, sillä kaikkia mahdollisuuksia ei pysty suunnitteluvaiheessa arvioimaan. Toivanen vertaa menestyviä organisaatioita joukkuepelien huippupelaajiin: ”Pelkkä motoriikka ja tekniikka eivät riitä, vaan täytyy olla myös intuitiota ja pelisilmää, jotta voisi ennakoida seuraavan siirron.”

Johtamisen perspektiivistä tässä piileekin luovien alojen haasteellisuus, sillä alalla menestyminen vaatii riskinottoa. Johtajalla on valtavaa vastuu tunnistaa oikeat ideat ja toteut-

taa juuri niitä oikeita ideoita. Samalla intuition ja luovuuden on oltava mukana koko ajan:

”Senhän takia meidän firmamme hyytyvät, koska luovuus katoaa”, Toivanen arvioi.

Hyvällä johtajalla on kokemusta epäonnistumisesta

Toivasen näkemyksen mukaan luovi- en alojen johtaminen ei kuitenkaan poikkea suuresti muista aloista, sillä ihmisten johtaminen on aina ihmisten johtamista – alasta riippumatta. Samoin luovuus ei ole taiteellisten alojen yksinoikeus, vaan kaikissa ammateissa vaaditaan luovuutta. Toivasen mukaan luovuutta ei ainoastaan voi johtaa, vaan sitä on pikemminkin pakko johtaa.

”Johtaminen mahdollistaa luovuuden. Koulun alusta lähtien yhteiskunnassamme kamppaillaan luovuuden estämishaasteiden kanssa. Esikoulu on ensimmäinen haaste luovuudelle, joka peruskoulun myötä voi hävitä lähes kokonaan. Työelämään tultaessa luovuudesta on jäänyt jäljelle vain rikkoutunut potentiaali, jos varhaiskasvatuksessa ei huomioida luovuuden ylläpitoa. Työelämässä luovuutta on pakko johtaa, koska muitakin asioita johdetaan. Asiat joita ei viedä eteenpäin, häviävät organisaatiosta”.

Toivasen mukaan johtamiseen ei ole ohjekirjaa, eikä luovuuden johtamisessa olekaan kyse opettamisesta, vaan ennemminkin ohjauksesta. Ohjaaminen taas edellyttää kokemusta, ja hyvällä johtajalla tulee olla kokemusta myös epäonnistumisesta. Toivasen mielestä erojakin muihin aloihin löytyy, sillä on oma taitonsa puristaa tehoja luovista yhteisöistä: ”Luovia tekijöitä ei välttämättä motivoi korkea palkka tai hohdokaas ura, vaan painopiste on työn sisällössä, työyhteisössä ja työhön liittyvässä arvomaailmassa.”

LUOVUUS EI OLE TAITEELLISTEN ALOJEN YKSINOIKEUS, VAAN KAIKISSA AMMATEISSA VAADITAAN LUOVUUTTA.





Jazzista oppia improvisoivalle organisaatiolle

KRISTINE MATILAINEN

Jazzin arvostettu osaaja **Jari Perkiömäki** on bändinsä kanssa esiintynyt lukuisille organisaatioille kertoakseen ja havainnollistaakseen, mitä jazz voi opettaa. Ollakseen luovia, Perkiömäki rohkaisee organisaatioita toimimaan niin kuin jazz-bändi.

Jari Perkiömäki on luennoinut organisaatioille siitä, mitä lisäarvoa improvisaatio voi tuoda. Havainnollistamisen tapa ei ole kuitenkaan ollut kaikista perinteisin. Perkiömäki katsoo, että täydellinen metafora *improvisoivalle organisaatiolle* on jazz-bändi, ja mikä parhain tapa onkaan osoittaa se, kuin soittaa bändinsä kanssa jazzia. ”Improvisoivassa organisaatiossa jazz-bändi on se ydin; se on itsessään kuin oma organisaationsa, jossa bändin jokaisella jäsenellä on vapaus olla luova”. Analogia bändin ja organisaation välillä ei ole kaukaa haettu: ”Vaikka kukin jäsen tuo oman yksilöllisen panoksensa bändiin, kaikki jakavat kuitenkin yhteisen vision ja päämäärän.” Yritystä tai organisaatiotakin ohjaa yhtäläillä visio tulevaisuudesta ja selkeät tavoitteet. Yrityksellä on myös kaikille yhteinen tiekartta, strategia, tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla tavalla improvisaatio jazz-bändissä vaatii yhteen hiileen puhaltamista ja kokonaisuuden hahmottamista.

Improvisaatiota tehdään yhdessä

Mikä erottaa jazz-improvisaation muunlaisesta improvisaatiosta on se, että jazz-bändissä improvisoidaan yhdessä. Improvisaation onnistuminen

vaatii kuitenkin muitakin edellytyksiä ja puitteita, jotka tulisi huomioida organisaatiossa. Perkiömäen mukaan se vaatii turvallisen ja demokraattisen ympäristön, jossa virheet ja ideointi sallitaan. Lisäksi yhdessä tekemiselle tarvitaan tilaa. Nämä ovat asioita, jotka voi mieltää ominaisiksi kaikille luoville prosesseille. Perkiömäki ei kuitenkaan epäröi tehdä pesäeroa

LUOVUUS ON OMINAISUUS, KUN TAAS IMPROVISAATIO ON TEKEMISTÄ, JOTA VOI HARJOITELLA JA JOKA VOI RUOKKIA LUOVUUTTA

improvisaation ja luovuuden käsitteiden välillä: ”Luovuus on ominaisuus, kun taas improvisaatio on tekemistä, jota voi harjoitella ja joka voi ruokkia luovuutta”.

Jazzissakin on sovitut rajat

Vaikka improvisaatiolle on ominaista vapaus sen moninaisessa merkityksessään, eivät rajoitteet, olivat ne sitten organisaation johdon tai annettujen resurssien sanelemia, itsessään välttämättä estä ideoiden syntymistä. Jazz-musiikkikin on Perkiömäen mukaan kontekstisidonnaista: rajat tiedostetaan vaikka toiminta perustuu



Kuva Teemu Salminen

JARI PERKIÖMÄKI (MuT) kuuluu Suomen arvostetuimpiin jazzmuusikoihin ja on saanut lukuisia palkintoja urallaan – mm. arvostetun Yrjö-palkinnon vuonna 2005. Hän on johtanut yhtä suomalaisen yliopistomaailman huipputuloksia tekevää yksikköä, Taideyliopiston Sibelius-Akatemian Jazz-osastoa ja toiminut Sibelius-Akatemian vararehtorina vuosina 2009–2012. Nykyään Perkiömäki jatkaa Sibelius-Akatemiassa jazz-musiikin lehtorina. Opettamistyönsä ohella Perkiömäki on tehnyt konsultoivaa työtä yhteistyössä valmennusyritysten kanssa. Perkiömäki on järjestänyt esiintymisiä jazz-bändinsä kanssa havainnollistaakseen yrityksille ja organisaatioille, miten he voivat hyödyntää improvisaatiota omassa toiminnassaan. Asiakkaina on ollut niin pieniä kuin suuria, kansallisia ja kansainvälisiä, yksityisiä ja julkisia organisaatioita. Palaute on ollut positiivista: ”Esiintymisten jälkeen yleisöstä on huokunut positiivinen henki. Minulle riittää, että olen saanut heissä aikaan edes yhden oivalluksen.”

improvisaatioon. Perustehtävä pitää olla osattu ja tiedossa, mutta kun ruutiineihin uraudutaan liiaksi, tarvitaan improvisaatiota rikkomaan vallitseva tilanne: ”Improvisaatioon liittyy aina riskin elementti”. Rajojen tiedostaminen Perkiömäen mukaan on itse asiassa ominaista hyvälle, luovalle tekemiselle: ”Oivalluksia ja ideoita syntyy rajapinnassa, *on the edge*”.

Mullistuksia ei synny muita miellyttämällä

PIRITA TOLVANEN

Maaailmaa mullistavat innovaatiot eivät aina tarvitse roppakaudella rahaa. Yrityksen iso koko ja turpea tutkimus- ja kehitysosaston budjetti päinvastoin estävät innovaatioita ja ohjaavat liian ilmiselviin valintoihin. Siinä missä köyhissä maissa kehitetään jalkaproteeseja jugurttipurkin muovista, länsimaissa niitä aletaan automaattisesti kehittää titaanista.

Mitä meillä oli ennen innovaatioita? Enää ei muusta puhutakaan. Varsinkin johtajat halajavat innovaatioita. Vuoden 2013 Nordic Business Forumin teemana oli johtajuus. Kuten arvata saattaa – innovaatioista puhuttiin reilusti.

Vijay Govindarayanin aiheena oli käänteinen innovaatio. Termi tarkoittaa sitä, mitä köyhissä maissa tapahtuu tuote- ja palvelukehityksen saralla, ja jota rikkaissa maissa pidetään mahdottomana: Käänteisessä innovaatiossa vähemmällä tehdään enemmän. Isoissa maissa kuten Intiassa innovaatiot vaativat toimivuutta uskomattomalle määrälle ihmisiä, jotta niillä olisi merkitystä. Eivätkä ne saa hinnoitella itseään ulos. Esimerkiksi jalkaproteesin kehittämisen lähtökohtana on se, että sen on pakko olla hyvä, eikä se saa maksaa yli 30 dollaria.

Amerikassa jalkaproteesit maksavat noin 20 000 dollaria. Eikä siinä

KUN LÄNSIMAISSA HALUAMME INNOVAATIOITA, ME KÄYTÄMME SIIHEN RAHAA

kaikki. Köyhissä maissa kehitettyjen tuotteiden laatu saattaa olla usein parempaa. Niiden on pakko olla hyviä, koska niistä riippuu mitä todennäköisimmin proteesinkäyttäjän toimeentulo. Kun suuri osa työpaikoista on esimerkiksi maatalouden parissa, ei ole olemassa paikkaa, jonka jalaton saisi. Proteesilla tulee voida kiivetä puuhun tai polkea riksaa.

Ongelma on ajattelutavassa. ”Kun länsimaissa haluamme innovaatioita, me käytämme siihen rahaa”, Govindarayan kuvaa. Köyhillä on kuitenkin samat tarpeet kuin rikkailla. He ovat kulluttajia yhtä lailla. Sitä paitsi – heitä on paljon enemmän.

Yrityksillä on kyky ja kapasiteetti toimeenpanna, innovoida ja skaala-

ta – jonka takia heillä on myös valtaa ja vastuuta. Yritykset ovat perinteisesti kehittäneet tuotteita rikkaille. Govindarayan haluaa nyt haastaa ne kehittämään tuotteita ja ratkaisuja köyhille. Se on tilaisuus, joka on kaikkien ulottuvilla.

”No one wants to sleep with a true revolutionary”

Malcolm Gladwell käsitteli puheessaan yrittäjän ja vallankumouksellisen myyttiä. Todella vallankumoukselliset ihmiset eivät ole juhlien keskipisteitä, joiden kanssa kaikki naiset tai miehet haluavat sänkyyn. Todellisten maailmanmuuttajien kanssa kukaan ei halua sänkyyn. Heitä ei edes näy koko juhlassa, koska heitä ei kiinnosta muiden ihmisten miellyttäminen. He ovat työstämässä ratkaisua siihen, jonka he kokevat olevan pakko tehdä.

Gladwellin viestissä oli kolme kohtaa: Rajoitteet kannustavat luovuuteen ja innovaatioon. Kiire ja pakko vauhdittavat niiden syntyä. Eikä mitään mullistavaa luoda muita ihmisiä miellyttämällä. Päinvastoin, se joka luo jotain täysin uutta ja ratkaisevaa, joutuu kohtaamaan uskomatonta vastustusta ja seisomaan yksin. Kukaan ei tue häntä.

1950-luvulla **Jay Freireich** kehitti ensimmäisen lääkkeen lasten leukemiaan. Lasten leukemia oli siihen asti ollut hirveä tauti, yksi pelätyimmistä. Siitä ei parannuttu, ja kuolema tuli kipujen ja verensyöksyjen kera. Lapset lukittiin eristyksiin.

Freireich koosti vastalääkkeen yhdistämällä neljä eri lääkettä, joilla kaikilla oli hoidettu tautia, mutta joista mikään ei yksinään pysäyttänyt sen etenemistä. Kukaan ei ollut ajatellut moista aiemmin.

Yhdistelmälääkkeen sivuvaikutukset olivat kauheita. Kokeita pidettiin epäinhimillisinä. Kukaan ei suostunut työskentelemään Freireichin kanssa. Freireichin esimies käski häntä lopettamaan

testit, tai antaisi tälle potkut ja tämän lääkärinura olisi ohi. Mutta Freireich koki, että kyseessä oli jotain, mikä oli **pakko** tehdä: Osastollinen lapsia kuolee joka tapauksessa itse sairauteen. Koko ajan.

Freireich oli tarpeeksi hullu viemään läpi ideansa toteutukseen, vastustuksesta huolimatta. Sinnikkyiden siivittämänä hän kehitti lääkkeen las-

SE JOKA LUO JOTAIN TÄYSIN UUTTA JA RATKaisevaa, JOUTUU KOHTAAMAAN USKOMATONTA VASTUSTUSTA JA SEISOMAAN YKSIN.

ten leukemiaan, ja taudin hoidon perusajatus on sama tänäkin päivänä.

Pelottiko teitä, Freireichilta kysyttiin myöhemmin. ”Tottakai”, hän oli vastannut. Hän oli pelännyt usein paitsi uransa, myös tautia sairastaneiden lasten puolesta. Mutta tieto siitä, ettei ollut muuta mahdollisuutta, sai hänet jatkamaan.

Lahjomattomuus, eräänlainen sopimattomuus (engl. *disagreeableness*) on tyypillinen piirre menestyneille yrittäjille, Gladwell korostaa. Joskus menestys voi kadottaa sen, kun olo muodostuu liian mukavaksi – ja kenties juuri silloin tutkimus- ja kehitysosastolle aletaan syyttää rahaa. Gladwell kannusti johtajia antamaan tilaa tällaiselle lahjomattomuudelle, asioiden nopealle alkuunpanemiselle sekä samalla tarvittavien rajoitteiden luomiselle. Sellaisten rajoitteiden, jotka auttavat luovuuden kannalta eniten.

Uutta ja merkityksellistä ei luoda mukavuusalueella ja miellyttävässä ympäristössä. Rajoitteet eivät ole kivoja. Uuden luoja ottaa operationaalisen riskin lisäksi aina suuren sosiaalisen riskin. Mutta jos edes esimies ymmärtää tämän, uutta voi todella syntyä.

Muut JOHDE-hankkeen julkaisut

Suomalainen tapahtumakaupunki nyt ja huomenna

Tapahtumakaupungin hyvät käytännöt -julkaisun tavoitteena on tuoda esiin läpileikkaavaa keskustelua siitä, mitä ja mikä on suomalainen tapahtumakaupunki nyt ja tulevaisuudessa. Julkaisussa nostetaan esiin näkökulmia festivaalien ja tapahtumien käytännöistä keskittyen aluetaloudellisiin ja – strategisiin kysymyksiin, tapahtumien ja yritysten väliseen yhteistyöhön sekä kaupunkien ja toteutuspaikkakuntien tavoitteisiin ja mahdollisuuksiin tapahtumien toiminta-alustana.

Tapahtumaturvallisuudesta – suomeksi


Johde-hankkeen yhteydessä julkaistaan (myös) ensimmäinen suomenkielinen tietopaketti tapahtumaturvallisuudesta, joka kokoaa yhteen hankkeen tapahtumaturvallisuuskoulutuksissa käsitellyt teemat. Julkaisussa perehdytään erityisesti isojen yleisötapahtumien turvallisuuskysymyksiin kriisitiedottamisen, sisään- ja ulostulon suunnittelun sekä tapahtuma-alueen kapasiteetin määrittämisen valossa/näkökulmasta.

Julkaisu tapahtumien alueellisten vaikutusten arvioimisesta

”Festivaaliklusteri: tapahtumapääoman aluevaikutusmalli ja indikaattoristo. Case: Pori, Seinäjoki ja Oulu” – tutkimuksessa kehitetään tapahtumien ja festivaalien alueellisten vaikutusten arvioimiseksi laskennallista mallia, joka huomioi sekä tapahtumien ja festivaalien tuotannollisia erityispiirteitä että pidemmän aikavälin taloudellisia vaikutuksia. Lisäksi laskentamalli antaa konkreettista tietoa festivaalien taloudellisista vaikutuksista elinkeinoelämälle ja kehittää indikaattoristoa kuvaamaan muutoin vaikeasti mitattavia tapahtumien ja festivaalien aluevaikutuksia.

Kaikki JOHDE-hankkeen julkaisut ovat löydettävissä helmikuusta 2014 lähtien sähköisessä muodossa JOHDE-hankkeen verkkosivuilta siba.fi/web/taydennyskoulutus/hankkeet/johde-2010-2013/julkaisut

Pysy mukana luovan talouden kuulumisissa: luovasuomi.fi



Yhteiskuntamme ja taloutemme rakenteet käyvät läpi merkittävää murrosta. Teollistumisen aikakaudelta perityt konventiot eivät sovellu tämän päivän haasteiden ratkomiseen. Teknologian nopea kehitys ja globalisaatio ovat pakottaneet niin yritykset kuin julkisen sektorin siirtämään painopisteitään valmistusteollisuudesta kohti palveluiden tarjontaa ja innovointia.

Murros vaikuttaa myös johtamiseen. Kun ihmiset ja tieto ovat yhä verkottuneempia, hierarkkinen johtaminen ja käskyttäminen eivät toimi enää. Luovassa taloudessa korostuvat inhimilliseen osaamispäähän ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvat taidot. Tyypillisiä johtamishaasteita ovat tilanteet, joissa monta eri toimijaa toimii samassa verkostossa yhteisen päämäärän eteen – kukin omien tavoitteidensa kanssa. Verkoston johtaminen liittyy paljon mahdollistamiseen. Johtaja luo tilanteita ja tukee epävarmuustekijöitä sisältävän luovan prosessin kehittymistä.

Tämä julkaisu on tuotettu osana Tapahtumatuotannon johtaja-osaamisen kehittämishanke JOHDE:ttä, joka käsitteli luovaan johtamiseen laajemminkin liittyviä teemoja. Julkaisu tarjoaa mahdollisuuden kurkistaa esiripun taakse ja hahmottaa luovan tekemisen erityispiirteitä konkreettisten esimerkkien, värikkäiden puheenvuorojen ja kansainvälisten näkökulmien kautta. Luovuuteen liittyy joskus myös rosoisuutta sekä erilaisten totuuksien ja tulkintojen hyväksymistä. Tulevaisuuden johtaja ymmärtää sen ja osaa siksi johtaa orkesteriaan vahvemmin kohti yhteistä säveltä.

Toimittaneet: Pirita Tolvanen, Kristine Matilainen & Silja Suntola 2014