

NÄKÖKULMIA JOHTAJUUTEEN LUOVILLA TOIMIALOILLA

Ann-Mari Virta

Pro gradu -tutkielma 2005
Mediatuottajan maisteriohjelma
Kirjallisuus
Oulun yliopisto

SISÄLLYSLUETTELO:

PROLOGI

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimukseni tausta ja käsitteet	5
1.2 Tutkimukseni aihe	10
1.3 Tutkimusongelma ja rajaus	11
2 SISÄLTÖTUOTANNON ARVOKETJU	13
2.1 Ideavaihe	17
2.2 Idean kehittämisvaihe.....	18
2.3 Tuotantovaihe.....	22
2.4 Markkinointi.....	25
2.5 Jakelu.....	28
3 LÄHESTYMISTAPOJA JOHTAJUUTEEN	30
3.1 Mitä on johtaminen?	30
3.2 Jälkitekollinen viitekehys.....	33
3.3 Arvojohtaminen.....	34
3.4 Itsensä johtaminen.....	37
3.5 Jaettu johtajuus.....	38
3.6 Tarinajohtaminen	40
3.7 Kritiikki	43
4 UUDET JOHTAMISMALLIT ARVOKETJUN VAIHEISSA.....	46
4.1 Vastuun jakoa alaspäin.....	48
4.2 tarinat ja hiljainen tieto	51
4.3 Tuottaja johtaa itseään.....	54
4.4 Toimintaa ohjaavat arvot.....	55
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	57
LÄHTEET.....	59

PROLOGI KONEMETSÄ

Heinäkuussa 2004 järjestettiin elektronisen musiikin festivaali Konemetsä Marttilassa, joka sijaitsee 45 kilometriä Turusta Forssaan. Ensimmäistä Konemetsää rakennettiin poikkeusoloissa. Tapahtumaa varten raivattiin yksityishenkilön omistamaan metsään kulkureittejä ja tilaa muun muassa esiintymislavalle ja ravintolalle. Tarvittavan kaluston, valon ja äänentoiston ja sähkön ja veden kuljettaminen melko vaikeakulkuiseen metsään oli tekijöilleen haaste. Uuden idean testaamiseen liittyi monia riskejä. Niitä minimoitiin pienentämällä tuotantokustannuksia: esiintyjät ja tarvittava työvoima lähtivät osittain talkoohengellä mukaan. Ensimmäisen tapahtuman järjestäminen ajateltiin myös markkinointitempaukseksi seuraavaa vuotta varten, sillä festivaalin tiedottaminen ja markkinointi oli pienimuotoista. Tieto festivaalista levisi elektronisen musiikin harrastajien piirissä pääasiallisesti esiintyjien kautta ja Internetin keskustelupalstoilta. Konemetsässä juhli viikonlopun aikana arviolta 2 000 elektronisen musiikin harrastajaa. Festivaali saa jatkoa vuonna 2005. Paikallisesta asenneilmastosta kertoo viranomaisten ja maaseudun asukkaiden myönteinen suhtautuminen festivaalin järjestämiseen. Esimerkiksi tarvittavien lupien saaminen onnistui pienessä kunnassa, vaikka siltä puuttuivat kaupunkien valmiudet ja resurssit varautua tapahtumien järjestämiseen. Myös paikallisia maanviljelijöitä osallistui talkoisiin kalustollaan ja omalla työpanoksellaan.

Huomionarvoista festivaalissa oli testata uutta ideaa, jossa elektronista musiikkia vietiin uudenlaiseen ympäristöön – keskelle maalaismaisemaa. Tapa, jolla festivaali toteutettiin, otti alusta loppuun huomioon festivaalille osallistuvan kävijän: asiakkaan. Elektronisen musiikin kohderyhmän voi olettaa olevan heterogeeninen; jo pelkästään musiikin tyylien kirjo on mittava. Kohderyhmään sopii kuitenkin yhteisesti olettamus, että sille on ensisijaista uudenlaisen tapahtuma- ja klubikulttuurin luominen ja sitä kautta uudet elämykset, joita mielellään halutaan löytää ja kokea ensimmäisten joukossa. Tapahtuman tekijöille riskittävämpi vaihtoehto olisi ollut järjestää festivaali hyvien kulkuyhteyksien

läheisyyteen paikassa, johon tarvittavat fasiliteetit, kuten vaikkapa sähkö, on helposti järjestettävissä. Vaikka Konemetsä oli eräänlainen kokeilu, sitä voidaan pitää projektina, jossa onnistuttiin ottamaan huomioon valikoivasti ajatteleva kohderyhmä. Uusi idea vaati toteuttajiltaan erityistä sitoutumista ja taitoa ratkaista ongelmia.

Millaista johtamista tarvitaan projektissa, jotta se olisi myös asiakkaalle, loppukäyttäjälle, uskottavaa? Johtamisella tarkoitan Konemetsä-esimerkissäni erityisesti logististen ratkaisujen suunnittelua sekä koko projektin hallinnointia siten, että se ottaa huomioon festivaalin ja kohderyhmän luonteen. Konemetsä järjestettiin samana viikonloppuna kuin Turun Ruissalossa järjestettävä Ruisrock.¹ Konemetsän esiintymisaikataulua voi pitää Suomen oloissa poikkeuksellisenä, sillä festivaali alkoi keskiyöllä ja jatkui keskeytyksettä puolentoista vuorokauden ajan. Perinteisille ja suurille festivaaleille tuttua hierarkiaa oli purettu siten, ettei esimerkiksi eriarvoisia kulkulupia ollut, vaan yleisöllä oli vapaa pääsy kaikkialle festivaalialueella. Vaikka esimerkiksi alkoholin anniskeluun liittyvä lupamenettely vallitsee myös maaseudulla, maaseutu mahdollisti esimerkiksi musiikin soittamisen keskeytyksettä, mikä kaupunkioiloissa ja tiheän asutuksen keskellä ei olisi mahdollista. Edellä mainitut seikat ovat esimerkkejä festivaalin logistisista ratkaisuista.

Poikkeusratkaisut vaikuttavat kaikkeen toimintaan festivaalialueella, esimerkiksi palveluihin. Ensiavun, esiintyjien majoituksen, kuljetusten, lipunmyynnin ja järjestyksenpidon on toimittava keskeytyksettä. Kaikki tämä vaikutti osaltaan siihen, millä tavalla festivaali johdettiin. Toisaalta huomiot festivaalin organisaation hierarkian purkamisesta tai vertaaminen samaan aikaan järjestettyyn suurien massojen Ruisrockiin voivat olla sikäli liioiteltuja, että festivaalin ensisijaisena tarkoituksena ei ehkä ole ollut tarjota vaihtoehtoa. Pikemminkin tämän prologin tarkoituksena on kiinnittää huomio ratkaisuihin, joita on osattu tehdä matkan varrella. Lopputuloksena saatiin uudenlaista festivaalikulttuuria.

¹ Turun Ruissalossa järjestetty Ruisrock perustettiin vuonna 1970, ja se on Euroopan vanhimpia rockfestivaaleja. Vuonna 2004 Ruisrock keräsi 43 000 kuulijaa.

1 JOHDANTO

Opintojeni aikana olen saanut seurata monia keskusteluja kulttuurialaa kohdanneista muutoksista. Pro gradu -tutkielmani lähtökohtia ajatellen mieleen tulevat esimerkiksi kulttuurialan opiskelupaikkojen runsas lisääntyminen 1990-luvun lopulla kuin myös niiden vähentäminen hienoisen kohun saattelemana, ammattikorkeakoulussa aikaisemmin opiskelemani koulutusohjelman nimen vaihtuminen kolmeen kertaan sekä loputtomalta tuntuvat keskustelut taiteen ja rahan vastakkainasettelusta. Viimeisimpänä on keskustelu *luovuuden* ja *innovaatioiden* esiinmarssista kasvanut voimakkaasti. Ahkera kirjoittaminen kulttuuriteollisuudesta ja luovan talouden käsitteestä tiivistyy Taideteollisen korkeakoulun rehtorin, professori Yrjö Sotamaan Arttu!-lehden pääkirjoituksessa esittämään kysymyksen: ”Mistä Suomi elää tulevaisuudessa?” (Sotamaa 2004: 2.)

Sotamaa kuvaa Amerikan-matkalla tekemiään havaintoja ja nostaa esille muun muassa kansainvälistämisen ja yrittäjähenkisyyden. Jotta Suomi pystyisi kilpailemaan muiden maailman innovaatioympäristöjen kanssa, tulisi kansainvälistäminen ottaa innovaatio-, luovuus- ja globalisaatiostrategioiden keskeiseksi hankkeeksi. Se tarkoittaisi esimerkiksi huippuluokan asiantuntijoiden rekrytoimista maamme korkeakouluihin ja yliopistoihin. Hallintokeskeisen kulttuurin sijalle tulisi nostaa yrittäjähenkisyys² ja kyky luoda kansainvälisesti menestyvää liiketoimintaa. Sotamaa toteaa, että vaikka innovaatiojärjestelmämme on tehokas, emme osaa hyödyntää tehokkaasti innovaatioita. Pehmeiden ja kovien arvojen kohtaaminen on nyt entistä tärkeämpää. (Sotamaa 2004: 2.)

1.1 Tutkimukseni tausta ja käsitteet

Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen johtaja, professori Markku Wilenius nimittää teoksessaan *Luovaan talouteen – kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana* (2004) kulttuurin ja talouden väliin jäävää aluetta suureksi eikenenkään maaksi. Professori Sotamaan kysymys, mistä Suomi elää tulevaisuudessa,

² Esimerkiksi Suomessa korkeakouluista valmistuneista eniten yrityksiä perustavat taide- ja kulttuurialan tutkinnon suorittaneet ja vähiten kauppakorkeakoulusta valmistuneet opiskelijat (Wilenius 2004: 51).

vaatii tarkastelemaan kulttuurin ja talouden välialuetta uudesta näkökulmasta ja etsimään perinteisesti irrallaan ymmärrettyjen asioiden välisiä kytköksiä, joita Wileniuksen mukaan on löydettävissä paljon enemmän kuin aiemmin olemme osanneet ajatella. (Wilenius 2004: 11.)

Kulttuuriosaamisen ja luovuuden merkityksen kasvun taustalla on ilmiö, jota Wilenius kutsuu talouden ja yhteiskunnan dematerialisaatioksi. Se tarkoittaa aineettomampaa tulevaisuutta globalisoituvilla markkinoilla, joilla merkittävä pääoma koostuu inhimillisten ominaisuuksien, tietojen, taitojen, kokemusten ja luovuuden yhdistymisestä sosiaaliseen pääomaan. (Wilenius 2004: 25).

Suomi yhdessä muun läntisen maailman kanssa on kokenut sekä kulttuurisia että taloudellisia muutoksia viime vuosikymmenten aikana. Toimintaympäristön muutos käsittää kulttuurin kehittymisen maatalousyhteiskunnasta teollisuusyhteiskunnaksi, jossa kulttuuri yhdenmukaistuu ja tehokkuus korostuu. Tällä hetkellä olemme Wileniuksen mukaan jälleen siirtymävaiheessa, jossa kehittyneet maat kuten Suomi ovat siirtymässä teollisuusyhteiskunnasta kohti *verkostoyhteiskuntaa*, jonka muotoutumiseen vaikuttavat kulttuurinen moninaisuus, kansainvälistyminen ja inhimillinen pääoma. Verkostoyhteiskunnan tärkeäksi arvoksi Wilenius nostaa luovuuden. (Wilenius 2004: 22–24.) Tanskan tulevaisuuden tutkimusseuran johtaja Rolf Jensen käyttää uudesta yhteiskunnasta nimitystä *unelmien yhteiskunta*, johon kuuluvat Jensenin mukaan tarinan kertominen sekä tiedon ja tunteiden yhdistäminen. (Jensen 1999: 2, 51; Riihonen 2004: 28–31; Aaltonen & Heikkilä 2003: 79.)

Filosofi Pekka Himasen eduskunnan tulevaisuusvaliokunnalle tekemän raportin *Välittävä, kannustava ja luova Suomi – Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin* (2004) mukaan Suomella on hyvä pohja vuosien tietoyhteiskuntakehityksen ansiosta, mutta tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen edellyttää ennakoivaa toimintaa lähivuosien aikana. Teknisen tason kehitysvaiheen jälkeen siirrytään vaiheeseen, johon liittyy laajempi yhteiskunnallinen kehitys, jonka pääpaino on toiminnan organisointitapojen muutoksessa. Suomen talouden mahdollisuudet ovat Himasen mukaan osaamisessa ja

luovuudessa. *Luovan talouden* tai luovuuden talouden käsitteellä hän tarkoittaa sitä, että tulevaisuudessa tuottavuuden lisääminen tapahtuu innovaatioiden kautta. Toisin sanoen Himanen esittää, että kyseessä on muutos, jossa välineitä, paperia ja kännyköitä, valmistanut Suomi luo välineisiin myös sisältöä. (Himänen 2004: 9.) Luovien toimialojen, kuvataiteen, median, designin, musiikin ja teatterin integroituminen muuhun talouteen on ratkaiseva haaste, kun ajatellaan siirtymistä luovaan talouteen (Wilenius 2004: 51). Himanen jatkaa listaa lisäämällä siihen elokuvan, tietokonepelit sekä oppimateriaalit (Himänen 2004: 9). Luovilla toimialoilla tarkoitetaan toimialoja, jotka perustuvat yksilölliselle luovuudelle, taidolle ja lahjakkuudelle ja joilla on hyödyntämällä ja luomalla aineetonta omaisuutta potentiaalia vaurauden ja työpaikkojen luomiseen (Tarjanne 2005; DCMS 2005.) Luoviin toimialoihin kuuluvat taide, kulttuurintuotanto ja joukkoviestintä laajasti. (Wilenius 2004: 95.)

Wilenius työryhmineen teki teostaan varten kenttähaastatteluja, joissa haastateltiin esimerkiksi kulttuurialojen edustajia ja yritysmaailman toimijoita. Haastatteluilla selvitettiin muun muassa sitä, miten koko kulttuurin käsite ymmärretään. Kulttuuri ymmärrettiin pääasiassa kolmella eri tavalla. Ensimmäiseksi kulttuurilla tarkoitettiin kaikkea elämään liittyvää, niin juhlaa kuin arkea, ja sitä, mille annamme merkityksen ja mikä viittaa inhimilliseen toimintaan. Toiseksi kulttuuri ymmärrettiin erityisesti korkeakulttuurina ja taiteena, johon liittyi elitistinen sävy. Tällöin kulttuurin ja taiteen ilmiöihin liitettiin myös kulttuuripolitiikka ja määrittelyt hyväksyttävästä taiteesta ja kulttuurin ja talouden välisestä suhteesta. Kolmanneksi kulttuuria pidettiin tuotteena, joka voi olla yhtä hyvin esitys, esine tai tapahtuma. Laadukkaan kulttuurituotteen tekemiseen liittyy kaupallinen potentiaali, ja sitä pidettiin monivaiheisena prosessina, johon kuuluvat henkiset ja aineelliset resurssit. (Wilenius 2004: 55). Tutkielmassani käsitän kulttuurin ja luovat toimialat samaan tapaan alueiksi, jonka tuotteisiin voidaan liittää kaupallinen potentiaali. Kulttuuri- ja taideorganisaatioilla tarkoitan luovilla toimialoilla toimivia organisaatioita, joiden ensisijaisena tavoitteena ei ole taloudellisen tuloksen tekeminen, mutta joiden toiminta on kuitenkin riittävän järjestäytyntä niin, että niiden organisaatioiden tuottamien palvelujen ja tuotteiden sekä toiminnan johtamisen tarkasteleminen on mahdollista.

Sisältötuotannon käsite esiintyy monissa alan raporteissa ja artikkeleissa. Wilenius toteaa sen kuuluvan 1990-luvulla käyttöön otettuihin käsitteisiin. Se viittaa Wileniuksen mukaan luoviin toimialoihin yhdessä sellaisten käsitteiden kuin kulttuuriteollisuus, kulttuurituotanto sekä elämysteollisuus kanssa. Sisältötuotannossa on Wileniuksen mukaan kysymys monialaisesta osaamisesta, jossa yhdistyvät asiakkaan eli loppukäyttäjän tarpeiden hallinta, teknologinen osaaminen sekä taiteellisen työn perusta. Wilenius toteaa, että oikeaa määritelmän löytämistä olennaisempaa olisi pohtia sitä, mitä tekijöitä eri käsitteet laskevat sisällöikseen. Käsitteiden erilaisten painotusten taustalla on Wileniuksen mukaan pyrkimys tuotteistaa kulttuuria sekä kanavoida kulttuurista luovuutta. (Wilenius 2004: 93–96).

Sisältötuotannossa on kysymys sisältöjen tuottamisesta erilaisiin jakelukanaviin. *Sisältötuotannon arvoketjun rahoitus* -teoksessa sisältötuotanto rajataan koskemaan elokuvaa, musiikkia, mainoselokuvaa, tv-tuotantoa sekä digitaalisen median yrityksiä (Martikainen & al 2001: 4). Wileniuksen mukaan merkittävään osaan kulttuurintuotantoa on aina liitetty kaupallisuus ja *monentaminen*, useampien kappaleiden valmistaminen taidepohjaisista tuotteista mekaanisesti, elektronisen toiston tai siirron avulla. Tähän kulttuuriteollisuuden luokkaan Wilenius laskee kustannustoiminnan, elokuvan, ääniteollisuuden ja televisiotuotannon sekä 1980-luvulta lähtien myös esittävän taiteen tuotannon. Toisen lähestymistavan mukaan kulttuuriteollisuus voidaan rajata koskemaan sisältöä, jolloin Wileniuksen mukaan puhutaan enenevässä määrin digitaalisesta tuotannosta, jonka sisältö koostuu kulttuurin, dokumentin, opetuksen, viihteen ja markkinointituotteiden aineksista ja näiden erilaisista yhdisteistä. (Wilenius 2004: 95–96.)

Luovien toimialojen käsitteet ovat vielä monelta osin vakiintumattomia. Timo Argillanderin ja Virpi Martikaisen *Sisältöliiketoiminta-alan tilanne, näkymät ja kehitystarpeet Suomessa* -raportin (2005) mukaan sisältöliiketoiminnalla tarkoitetaan tieto- ja viihdesisällön ideoimista, suunnittelua ja paketoimintaa sekä niihin liittyvien aineettomien oikeuksien hallintaa. Sisältö voi määritelmän mukaan olla yksisuuntaisesti jaettavaa, vuorovaikutteinen palvelu tai tapahtuma. Lisäksi se voi olla yksittäisen

kuluttajan tuottamaa. (Argillander & Martikainen 2005: 3.) Itse painottaisin vielä selkeämpää eroa käsitteiden välillä siirryttäessä sisältötuotannosta sisältöliiketoimintaan. Jos ideointi, suunnittelu ja paketointi ovat sisältötuotannon vaiheita, mikä tekee sisältötuotannosta sisältöliiketoimintaa? Liittäisin sisältöliiketoiminnan määritelmään vielä vahvemmin taloudellisen potentiaalin näkökulman.

Taideteollisen korkeakoulun tutkija Virpi Haavisto pohti luovuuden problematiikkaa 3.3.2005 Yleisradion TV1-kanavalla esitetyssä ohjelmassa *Luovuuden markkinoilla*. Hänen mukaansa luovuutta käytetään kaikilla aloilla ja tasoilla. Jakoa luoviin ja ei-luoviin ei voi tehdä, koska luovuus on kaikkea toimintaa koskeva, funktionaalinen käsite siitä, ”miten” tehdään. (Haavisto 2005.) Käytän tutkielmassani luovuuden käsitettä laajasti. Yhtäältä se liittyy koko toimialaan ja sen tuotteisiin ja palveluihin, joiden perusta on luovuudessa. Toisaalta luovuutta tarvitaan myös kaikissa sisältötuotannon vaiheissa koko toiminnan organisoimisesta alkaen. Luovuus on viime aikoina liitetty myös yhä enemmän ammattikuntiin ja ympäristöön.

Richard Florida kirjoittaa teoksessaan *The Rise of the Creative Class* (2004) luovan luokan käsitteestä, joka koostuu superluovasta ytimestä. Superluovaan ytimeen kuuluvat esimerkiksi tutkijat ja insinöörit, yliopistojen professorit, kirjailijat, taiteilijat, designerit ja arkkitehdit sekä joukko viihdealan erilaisissa ammateissa työskenteleviä ihmisiä. Luovaan luokkaan kuuluu myös laajempi joukko ihmisiä, joka työskentelee teknologian, liike-elämän, juridiikan ja terveydenhuollon kentällä. Floridan mukaan luovan luokan rooli on koko ajan tullut tärkeämmäksi. Luovan luokan hypoteesilla Florida tarkoittaa sitä, että luovuutta arvostava luova luokka vaatii myös ympärilleen luovan ympäristön. Wilenius kuuluttaa myös Suomessa panostamista luovan luokan edellyttämiin innovatiivisiin toimintaympäristön rakenteisiin. Tämä tarkoittaisi esimerkiksi yrittäjyyden parempaa tukemista. Luovaan ympäristöön kuuluvat monipuolinen kulttuuritarjonta, suvaitseva ilmapiiri sekä eloisa katuelämä (Florida 2004: 68–69; Wilenius 2004: 46–49.)

1.2 Tutkimukseni aihe

Talouden dematerialisoituminen ja siirtyminen teollisesta tavaroiden valmistamisesta yhä enemmän kulttuuristen tuotteiden luomiseen on luonut yhteiskuntaamme uudenlaisen tuotantokulttuurin. Luovien toimialojen lähtökohdan todettiin olevan yksilöllisessä luovuudessa, taidossa ja lahjakkuudessa. Ihmisten luovuuteen perustuva tuotantokulttuuri edellyttää uudenlaista toiminnan organisoimista. Wilenius toteaa myös johtajuuden painopisteen siirtyvän modernissa organisaatiossa rakenteiden ja toiminnan johtamisesta yhä enemmän verkostojen, symbolien ja merkitysten johtamiseen (Wilenius 2004: 188.) Tarkastelenkin tutkielmassani johtajuutta luovien toimialojen, sisältötuotannon ja sisältöliiketoiminnan, muodostamassa uudenlaisessa tuotantokulttuurissa. Luovilla toimialoilla tarvitaan toimialan erityispiirteitä ymmärtävää johtajuutta. Tutkielmani tavoitteena on selvittää ja määritellä, mitä erityistavoitteita sisältötuotannon luovat prosessit asettavat johtajuudelle.

Lähden tarkastelemaan johtajuutta purkamalla ensin auki sisältötuotannon arvoketjun käsitettä erilaisia esimerkkejä hyväksi käyttäen. Sisältötuotannon arvoketjulla tarkoitetaan tuotteen kehityskaarta ideasta valmiiksi tuotteeksi. Arvoketjun vaiheisiin kuuluvat idean luominen, kehitys, tuotanto, markkinointi ja jakelu (Martikainen & al. 2001: 180.) Sisältötuotannon arvoketjun olen valinnut eräänlaiseksi työkaluksi, jonka avulla yritän hahmottaa työskentelyä ja siihen liittyviä prosesseja luovilla toimialoilla. Tavoitteena on saada yleiskuva kentästä, jolla toimitaan.

Sisältötuotannon arvoketjun purkamisen jälkeen tehtävänäni on soveltaa neljää uutta, johtamisesta esitettyä ajattelumallia – arvojohtamista, itsensä johtamista, jaettua johtajuutta ja tarinajohtamista – sisältötuotannon arvoketjun vaiheisiin.³ Esittelen ensin johtamismallit ja tarkastelen sitten sisältötuotannon arvoketjua uudelleen niiden näkökulmasta. Tarkoitukseni on siis hahmottaa johtajuuden erityispiirteitä luovilla

³ Valitsemani johtamisen mallit ovat olleet suosittuja julkisessa, johtamista käsittelevässä keskustelussa ja kirjoittelussa, minkä vuoksi ne voidaan ehkä mieltää populaareiksikin. Niitä on kuitenkin tutkittu verrattain vähän. Koska ne ovat juuri niitä johtamismalleja, jotka esiintyvät uutta johtajuutta kuuluttavissa artikkeleissa, uutisissa ja puheissa, olen päättänyt valita ne tutkimukseni kohteiksi.

toimialoilla käyttämällä hyväksi sekä sisältötuotannon arvoketjun käsitettä että uusia johtamisen malleja. Tutkielmani lähtökohdat ovat luovuudessa, sisällössä ja sen tuottamisessa sekä johtamisessa.

1.3 Tutkimusongelma ja rajaus

Wilenius käyttää uudesta yhteiskunnasta nimitystä verkostoyhteiskunta, Jensen kuvaa unelmien yhteiskuntaa, ja Himasen raportissa todetaan käynnissä olevan tietoyhteiskunnan toinen vaihe. Yhteistä käsitteille on muutos ja luovuuden korostuminen. Muuttuvassa toimintaympäristössä ja myös luovilla toimialoilla tarvitaan uusia lähestymistapoja johtajuuteen. Muutos edellyttää erilaisia toimintamalleja toiminnan läpiviemiseksi. Totesin edellä, että luoviin toimialoihin lasketaan kuvataide, media, design, musiikki, teatteri, elokuva, tietokonepelit sekä oppimateriaalit laajasti. Rajaan työssäni luovat toimialat pääsääntöisesti sisältötuotannon arvoketjun vaiheiden esittelyssä käyttämiini esimerkkeihin elokuva- ja televisiotuotannoista, peleistä sekä tapahtumatuotannoista (prologissa esittelemäni Konemetsä-esimerkin kautta). Kolmannessa ja etenkin neljännessä luvussa, jossa sovellan johtamismalleja arvoketjun vaiheisiin, teen myös viittauksia muille luovien toimialojen alueille.

Johtamisesta on kirjoitettu hyllymetreittäin kirjoja ja uusia julkaistaan jatkuvasti. Luovien toimialojen johtajuutta on kuitenkin tutkittu verrattain vähän. Tuottajan työstä on tehty viime aikoina joitakin tutkimuksia, joissa sivutaan myös johtajuutta.⁴ Teija Rantala on tehnyt pro gradu -tutkielman *Tv-tuottajan työ ja tuotekehitys, television tuotekehitystyön tarkastelua tuottajan näkökulmasta* (2004) ja Riku Oksman pro gradu -tutkielman *Intohimoa ja ammattitaitoa, puheenvuoroja tuottajan työstä* (2002). Riina Hyytiän

⁴ Tuottajan ammattinimikettä käytetään laajasti monilla toimialoilla. Elokuvan kohdalla tuottaja on usein projektin käynnistäjä ja päättäjä. Tuottaja vastaa elokuvan valmistumisesta muun muassa hankkimalla rahoituksen ja palkkaamalla muita tekijöitä kuten ohjaajan. Myös muilla luovilla toimialoilla tuottaja on usein se työryhmän henkilö, joka johtaa muita yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Esimerkiksi tavoitteiden määrittäminen on useimmiten juuri tuottajan työtä. Tässä mielessä tarkastelen myös tuottajuutta ja tuottamista johtajuutena. Luovilla toimialoilla voitaisiin myös tarkastella erikseen niin sanottua taiteellista johtajuutta, esimerkiksi elokuvan ja teatterin yhteydessä.

Taideteollisen korkeakoulun väitöskirjassa *Ennen kuin kamera käy – ideasta kuvaukseen, tekijät kertovat* (2004) paneudutaan elokuvan ennakkosuunnitteluun ja käsikirjoitukseen. Virpi Haavisto on tutkinut luovaa työtä tekevien ammattilaisten työnteon edellytyksiä väitöskirjassaan *Luomisen hetki – muodonannon tila* (2003). Maisa Huuhka on tehnyt väitöskirjan *Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa* (2004). Oulun yliopistossa käynnistyi vuoden 2005 alusta sisältöliiketoiminnan luovien prosessien johtamiseen keskittyvä tutkimus- ja kehittämishanke CreaM (Creative Processes and Content Business Management).

Olen valinnut tarkasteltavakseni ja sovellettavakseni uusia, kiistanalaisiakin johtamista käsitteleviä lähestymistapoja ja -malleja. Joidenkin asiantuntijoiden mukaan niiltä puuttuu vielä teoreettinen viitekehys. Niitä kohtaan on esitetty myös kritiikkiä.⁵ Arvojohtaminen, itsensä johtaminen, jaettu johtajuus sekä tarinajohtaminen ovat kuitenkin sellaisia lähestymistapoja johtajuuteen, joiden uskon sopivan nimenomaan luoville toimialoille ja laajentavan alan johtajuudesta tehtyä tutkimusta. Tavoitteenani on tarkastella, miten uudet johtamismallit voisivat toimia ja miten niitä voitaisiin hyödyntää uudeksi määritellyssä yhteiskunnassa ja sen luovilla toimialoilla.

Vaikka sisällön tuottamisesta liikkeelle lähdettäessä esille tulee myös se, millaisia tietoja ja taitoja prosessin eri vaiheissa johtajalta tarvitaan, tutkielmani tarkoituksena ei ole luoda hyvän johtajan henkilökuvaa tai erillistä osaamis- tai tuottajaprofiilia. Kyse on enemmänkin siitä, millaiset tavoitteet toiminnalle on asetettava luovien prosessien ja tuotantojen eri vaiheissa. Kysyn erityisesti, onko uudemmilla johtajuuden lähestymistavoilla jotain merkittävää annettavaa toimialalle.

Luovien toimialojen potentiaali on huomattu, ja siitä on kirjoitettu paljon kulttuuria ja luovia toimialoja koskevissa selvityksissä ja raporteissa. Sen sijaan siitä, miten luovien toimialojen johtajuus tällä hetkellä pitäisi ymmärtää, on kirjoitettu vähän. Kysymys on myös siitä, millaista johtajuutta ja ajattelua uudet innovaatiot ja visionäärisyys edellyttävät. Kiinnostavaa on myös se, kuinka yksittäisen tuotantovaiheen johtamisesta

⁵ Käsittelen kritiikkiä lyhyesti kolmannen luvun lopussa.

kasvetaan koko sisältöliiketoiminnan vaiheita ja erityisalueita ymmärtävään johtajuuteen. Millaiset johtamistavat sopivat sisältötuotannon arvoketjun eri vaiheisiin? Millainen johtajuus on tavoitteisiin nähden uskottavaa ja toteuttamiskelpoista? Miten uudet johtamismallit sopivat luovien toimialojen käyttöön sisältötuotannon arvoketjussa? Onko näillä johtamismalleilla jotain annettavaa luoville toimialoille ja sisältöliiketoiminnalle, ja jos on, mitä? Näihin kysymyksiin pyrin tutkielmassani keskittymään.

2 SISÄLTÖTUOTANNON ARVOKETJU

Sisältötuotannon arvoketjun rahoitus -teoksessa sisältötuotanto käsittää laajasti kolme tuotantolajia, joita ovat taide ja journalismi sekä sisältöteolliset palvelut. Sisältötuotanto rajataan tarkoittamaan sähköisille viestimille tehtyjen dokumentti-, kulttuuri-, opetus-, tutkimus-, viihde- tai markkinointiviestintään suunnattujen ohjelmasisältöjen tuottamista. Laajaan sisältötuotannon käsitteeseen lasketaan näin ollen elokuva, musiikki, mainoselokuva, tv-tuotannot sekä digitaalinen media. arvoketjulla tarkoitetaan teoksessa tuotteen kehityskaarta ideasta valmiiseen tuotteeseen, joka on valmis myytäväksi loppukäyttäjälle eli asiakkaalle. Ketjun vaiheisiin kuuluvat idean luominen, kehitys, paketointi ja tuotanto, markkinointi ja jakelu. Arvoketjutarkastelulla tarkoitetaan puolestaan menetelmää, jonka avulla voidaan kuvata ja analysoida yritysten ja toimialan erilaisia strategiavalintoja. Sitä voidaan esimerkiksi käyttää työkaluna, kun kehitetään yrityksen liiketoimintaa tai päätetään investoinneista. Yrityksen strategiana voi olla erikoistuminen johonkin arvoketjun vaiheista tai vastaavasti se voi hallita kaikkia arvoketjun vaiheita. (Martikainen, Niilola, Pulkkinen, Selosmaa, Tiilikka, Vaihekoski 2001: 4, 18, 180–181.)

SISÄLTÖTUOTANNON ARVOKETJU



(Martikainen, Niilola, Pulkkinen, Selosmaa, Tiilikka, Vaihekoski 2001: 18.)

Sisältötuotannon arvoketjua erittelemällä yritän selvittää, millaisia työvaiheita kuhunkin ketjun osaan kuuluu, kysyn esimerkiksi, ketkä tekevät mitäkin ja millaista asiantuntijuutta tarvitaan. Arvoketjun erittelyn tavoite on saada yleiskuva työvaiheista, joita luoviin prosesseihin liittyy. Sen kautta voidaan myöhemmin paremmin tarkastella sitä, millaiset ajattelumallit johtajuudesta sopivat sisältötuotannon arvoketjun vaiheisiin. Sisältötuotantoon poimitut esimerkit ovat elokuvan, tv-tuotannon, pelien ja tapahtumatuotannon alueilta. Yhden aihealueen, vaikkapa tapahtumatuotannon, purkaminen vaihe vaiheelta arvoketjuun saattaisi olla useaa esimerkkiä selkeämpi vaihtoehto, mutta esimerkiksi elokuvan jakelun esitleminen kertoo jakelusta vaiheena enemmän kuin vaikkapa tapahtumatuotannon jakelun esittely, jossa kohdeyleisön voisi vain todeta saapuvan tapahtumapaikalle. Samaan tapaan sisältötuotannon arvoketju elokuvassa toteutuu hieman eri tavalla. Elokuvatuotanto on purettavissa arvoketjun tavoin viisiosaiseksi rakenteeksi, jonka vaiheita ovat ennakkosuunnittelu, esituotanto, kuvaukset, jälkituotanto sekä viimeisenä yhdessä markkinointi ja levitys. Karkeasti ottaen sisältötuotannon arvoketjun tapaisen rakenteen voidaan katsoa toteutuvan luovilla toimialoilla varsinaisesta taiteen lajista tai sisällöstä riippumatta. Arvoketju antaa yleiskäsityksen luoviin toimialoihin liittyvistä prosesseista.

Toiminnanjohtaja ja manageri Iris Autio kertoi Yleisradion TV1:n kulttuuritorstain ohjelmassa *Tanssista vientituote* tuotekehitystyöstä tanssiryhmässä Tero Saarinen Company. Aution mukaan se on kymmenen vuotta toimittuaan ja yhdessä harjoiteltuaan nyt vaiheessa, jossa varsinainen tuotekehitysvaihe alkaa olla ohitse. Tällä hetkellä on olemassa valmis tuote, jota voidaan myydä myös ulkomaille. (Autio 2005.) Esimerkin mukaan myös esittävää taidetta, esimerkiksi tanssia, voitaisiin tarkastella sisältötuotannon arvoketjussa. Alkuperäinen idea tanssiryhmästä on harjoittelun ja tehtyjen produktioiden myötä kehittynyt tuotteeksi, joka kiinnostaa yleisöä myös kansainvälisesti.

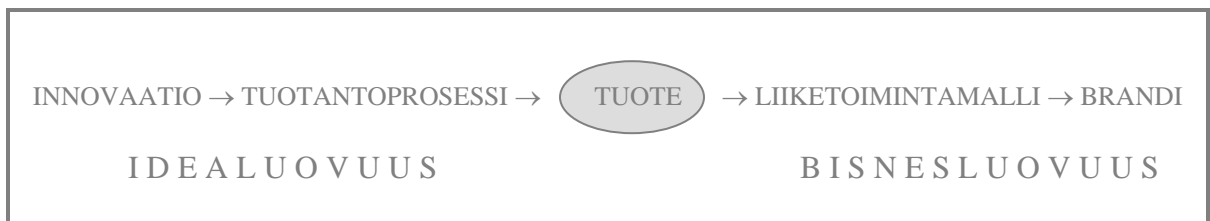
Minna Tarkka kirjoittaa tutkimuksessaan *Uusi mediakulttuuri innovaatioympäristönä. Kotimainen ja kansainvälinen tutkimus* (2002) sisältötuotantoon liittyvien kehityshankkeiden ongelmista. Arvoketjuajattelun pohjalta on usein omaksuttu mekaaninen ja jakeluvetoinen tuotantomalli, jossa sisältö ja tekninen alusta muodostavat yhdessä sisältötuotteen. Raja sisältöjen, ohjelmistojen ja laitteiden välillä on kuitenkin Tarkan mukaan häviämässä ja uuden median parissa kehitetään jatkuvasti sisältöjen muotoja, ohjelmaformaatteja sekä teos- ja lajityyppisiä, jotka perustuvat vuorovaikutteisudelle ja verkottumiselle. Uuden mediakulttuurin alan⁶ tuotantojen keskiössä ovat Tarkan mukaan monimuotoiset tavat, joille ihmisten ja tietoympäristöjen välinen vuoropuhelu rakentuu. Päätelaitteen ja jakelukanavan sijaan keskeistä ovat käytön erilaiset kontekstit. Kiinnostuksen painopiste on Tarkan mukaan siirtymässä kohti mediatilaa ja -mediaympäristöä. (Tarkka 2002: 22.)

Myös Himanen kuvaa sisältötuotannon arvoketjua muistuttavan innovaatioketjun sisältötuotteen ideoinnin, tuotekehityksen, tuotannon, markkinoinnin ja jakelun ympärille. Sen alkupäässä ovat innovaatio ja tuotantoprosessi, joita Himanen pitää suomalaisen osaamisen vahvuuksina. Kehittämisen varaa hänen mukaansa löytyy janan loppupäästä, jossa pitäisi innovoida liiketoimintamalleja ja rakentaa tuotteen brandiä eli tuotteen arvoa suhteessa muihin tuotteisiin alalla. Käytännössä janan eri tekijät

⁶ Mediakulttuurin käsitteeseen liittyy ns. antropologinen määritelmä kulttuurista, jossa kulttuuri on ihmisten tapa elää ja olla vuorovaikutuksessa keskenään. Mediakulttuurialan tuotantoa, tutkimusta ja kehitystä luonnehditaan ensisijaisesti sosiaalisesta ja kulttuurisesta näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan arjen, käyttäjän ja kuluttajan huomiointia ja sosiaalisen kontekstin jatkuvaa läsnäoloa. Toimintaa ohjaavat sisältöihin ja merkityksiin liittyvät kokemukselliset ja elämykselliset näkökulmat. (Tarkka 2002: 20.)

muodostavat Himasen mukaan vuorovaikutuksellisen verkoston, jossa innovaatio ei kulje lineaarisesti. Myös sisältötuotannon arvoketjussa eri vaiheet voivat linkittyä toisiinsa verkostonomaisesti. Esimerkiksi monien sisältötuotteiden markkinointi aloitetaan käytännössä jo sisällön kehittämis- tai tuotekehitysvaiheessa.

INNOVAATIOKETJU



(Himanen 2004: 10.)

Wileniuksen mukaan luovuus ja innovaatiot edellyttävät eri asioita organisaatiolta. Luovuuden edellytykset liittyvät oikeisiin olosuhteisiin ja puitteisiin, joissa luovat ratkaisut nousevat parhaiten esille. Wilenius pitää innovaatiota luovuutta tuotokeskeisempänä käsitteenä: se on idean toteuttamista käytännössä, tuotteistamista, jossa korostuvat dynaaminen kehitystyö ja käytännön tuotokset. Olennaista luovuudesta tuotteistamiseen siirryttäessä on riittävä luovan prosessin tuloksen kritiikki. (Wilenius 2004: 197.) Tällä tarkoitetaan sisältötuotannon arvoketjussa kritiikkiä ja päätöstä siitä, mikä idea on jatkokehityskelpoinen. Myös KTM:n ja Uudenmaan TE-keskuksen Sisältöliiketoimintaprojektin (SILE) projektipäällikkö Petra Tarjanne muistuttaa että hankkeet, jotka eivät ole jatkokehittelyn arvoisia, on osattava unohtaa ajoissa, jotteivät ne sido henkilöresursseja turhaan (Tarjanne 2003).

Sisältötuotannon arvoketju ja innovaatioketju kuvaavat tuotteen jalostumista ja sen arvon kasvamista vaiheesta toiseen siirryttäessä. Sisältötuotannon arvoketju on menetelmä, jota

voidaan käyttää toimialasta riippumatta arvonluomisen kuvaamiseen ja analysointiin. Arvonluomisella tarkoitetaan sitä, että kehitteillä oleva tuote on sisällöltään laajin janan loppupäässä, jolloin se on valmis jakeluun ja kohtaamaan asiakkaan. Sisältötuotannon arvoketjun avulla voidaan tarkastella esimerkiksi yrityksen erilaisia strategiavalintoja suhteessa arvoketjuun. Tällöin on kyse siitä, että yritys voi keskittyä johonkin arvoketjun vaiheeseen tai hallitsemalla koko ketjua analysoida toimintansa tehokkuutta arvoketjun avulla. Jos yritys vastaa koko arvoketjun vaiheista, se säilyttää kosketuksen loppukäyttäjään ja voi hyödyntää saamaansa informaatiota ideoiden kehittämissä vaiheissa. (Martikainen, Niilola, Pulkkinen, Selosmaa, Tiilikka, Vaihekoski 2001: 18.) Esittelen seuraavaksi sisältötuotannon arvoketjun vaiheet ideavaiheesta jakeluun.

2.1 Ideavaihe

Arvoketjun ensimmäinen vaihe on idean luominen. Idean luomisvaiheen taustaryhmä vaihtelee paljon. Teija Rantalan toteaa pro gradu -tutkielmassaan *Tv-tuottajan työ ja tuotekehitys – Television tuotekehitystyön tarkastelua tuottajan näkökulmasta* (2004), että usein tuottaja keksii itse ohjelmaidean tai kehittelee edelleen jonkun toisen keksimää ideaa (Rantala 2004: 24). Ohjelmaidean kehittelyyn kuuluu ennakkotutkimusta ja tiedon hakua sekä taustojen ja teemojen kartoitusta.

Solja Kievari ja Petra Tarjanne purkavat tv-draamasarjan kehittelyprosessin osiin, joissa ideaa on ideoinnin jälkeen hyvä kypsyttellä rauhassa. Kypsyttelyyn kuuluu esimerkiksi idean kirjaamista muutamalla lauseella, sen kertomista muille sekä graafisen esityksen tekemistä siitä. Idea voi testata vaihtamalla näkökulmia sekä jättämällä sen hetkeksi lepäämään. Idean kypsyttelyn jälkeen alkaa aiheen konkretisoiminen, jolloin ohjelmaideasta kootaan keskeiset asiat sisältävä synopsis eli lyhyt juoniseloste. Idean konkretisoimisessa kysytään esimerkiksi, kenelle ohjelmaa tehdään, mikä aiheessa kiinnostaisi katsojia, riittääkö aiheesta kokonaiseksi sarjaksi ja mikä on sen genre eli lajityyppi. (Kievari & Tarjanne 2004.)

Jussi T. Kosken ja Saku Tuomisen teoksessa *Kuinka ideat syntyvät – Luovan ajattelun käsikirja* luovuus määritellään uusia ideoita tuottavaksi ajatteluksi. Se on uusien ajatusten ajattelemista, jolloin tehdään asioita aiemmasta tai totutusta tavasta poiketen (Koski & Tuominen 2004: 13–23). Dosentti Hannele Koivunen kirjoittaa opetusministeriölle tekemässään Kulttuurivienti-hankkeen selvityksessä *Onko Suomen kulttuurilla vientiä?* (2004), että luovuuden käsite yhdistetään enenevässä määrin talouteen ja kilpailukykyyn. Luovuus syntyy Koivusen mukaan oikeissa oloissa ja toimintaympäristöissä. Luoviin prosesseihin kuuluvien työvaiheiden purkaminen edellyttää myös innovaation käsitteen tarkastelua. Innovaatio on Koivusen mukaan uusien luovuuden eli luovien merkitysten saattamista yhteisön sosiaalisiksi käytännöiksi. Innovaatioihin liittyy luovien merkitysten yhdistämisprosessin lisäksi sosiaalisten käytäntöjen muuttaminen. (Koivunen 2004: 28.) Myös Wileniuksen mukaan innovaatio tuottaa jotakin uutta: se syntyy, kun joku käyttää sitä, eli innovaatio syntyy aina johonkin sosiaaliseen ympäristöön. Wilenius muistuttaa, etteivät kaikki uudet käytännöt ole innovaatioita, vaan innovaatioihin liittyy sosiaalisen, teknologisen tai taloudellisen suorituskyvyn parantuminen (Wilenius 2004: 40).

Kasvatustieteen professori Kari Uusikylän artikkelin ”Onko luova hulluus mielen terveyttä?” (2003: 76) mukaan luovat yksilöt työskentelevät sisäisestä halustaan eivätkä kalenterin tai kellon asettamien aikataulujen vuoksi. Lepo mahdollistaa uusien ideoiden kypsymisen alitajunnassa, eikä luovaa prosessia voi näin ollen nopeuttaa tai sitoa virka-aikaan. Luova yksilö osaa leikitellä ajatuksilla, materiaaleilla ja käsitteillä, mutta pelkän leikin asteelta ei kuitenkaan synny uusia, korkeatasoisia tuotteita, jota varten tarvitaan myös kurinalaista työtä, jolla ideoita testataan. Myös Uusikylän mukaan luova työ vaatii arviointitaitoa, jolla voidaan nähdä ideoista jatkokehittelyn arvoiset ja hylätä muut.

2.2 Idean kehittämisvaihe

Ideavaiheen jälkeen päätetään, onko idea jatkokehityskelpoinen eli tehdään päätös siirtymisestä idean kehittämisvaiheeseen. Idean kehittämisvaiheella tarkoitetaan sisällön kehittämistä tuotantokelpoiseksi. Vaiheesta voidaan käyttää myös nimitystä

tuotekehitysvaihe, ja esimerkiksi elokuvantekoprosessissa puhutaan usein käsikirjoitusvaiheesta.

Elokuvatuotannossa idean kehittämisvaiheella tarkoitetaan elokuvan käsikirjoituksen työstämistä ideavaiheessa kehitellyn tarina-aihion sekä synopsiksen pohjalta. Elokuvan käsikirjoituksen laatii yleensä erikseen palkattu käsikirjoittaja. Hän on voinut olla mukana jo ideavaiheessa, eli idea voi olla myös käsikirjoittajan, mutta usein käsikirjoittaja palkataan kehittelemään ideaa eteenpäin vasta elokuvan ensimmäisen ideavaiheen toteuttamisen jälkeen. Toisinaan elokuvan ohjaaja, käsikirjoittaja ja tuottaja voivat muodostaa yhdessä työryhmän, joka alkaa kehitellä käsikirjoitusta. Myös elokuvan ohjaaja voi olla itse käsikirjoittaja⁷, mutta ohjaajana ja tuottajana toimiminen samanaikaisesti on harvinaista. Yleisesti ottaen idean kehittämisvaiheen työryhmä on kuitenkin vielä pieni. Työtä tehdään yksin tai pienessä työryhmässä.

Rantala käyttää tutkimuksessaan omakohtaista esimerkkiä televisiotuotannon kehittämisestä Yleisradiossa. Hänen mukaansa ideavaiheen jälkeen on usein vuorossa pilotin tuottaminen ideasta, olipa kyseessä Yleisradion oman yksikön televisiokanavalle tarjoama tai ulkopuolisen, riippumattoman tuotantoyhtiön tarjoama ohjelma- tai ohjelmasarjaidea. (Rantala 2004: 25.) Pilotti on kehittämisvaiheen työväline, jonka avulla määritellään ohjelman tai sarjan konsepti. Fiktiossa konseptilla tarkoitetaan esimerkiksi henkilöhahmojen ja päätarinan kuvausta, suurimpien käännekohtien selostamista sekä tapahtumapaikkojen rajausta. Pilotti sisältää myös kuvia hahmoista ja lavasteista ja joskus jopa televisiosarjan ensimmäisen osan kuvattuna tai ainakin käsikirjoituksena. (Kievari & Tarjanne: 2004.)

Rantalan mukaan pilotti on televisiotuotannoissa väline, minkä avulla ohjelmaideaa markkinoidaan televisiokanavan ohjelmajohdolle. Samalla se on myös ohjelman

⁷ Tuottaja Jarkko Hentula kuvaa *Suomen Kuvalehden* haastattelussa ohjaajan ja tuottajan yhteistyötä tasaveroiseksi kumppanuudeksi, jossa tuottaja voi osallistua myös käsikirjoituksen muokkaamiseen. Hentulan mukaan käsikirjoitus eli hyvä tarina on elokuvassa kaiken lähtökohta. (Ängeslevä 2004: 57.) Suomessa Taideteollisessa korkeakoulussa annetaan elokuvan, tuotannon ja käsikirjoituksen opiskelijoille opetusta niin sanotun Triangle-periaatteen mukaan, jossa ohjaaja, käsikirjoittaja ja tuottaja muodostavat yhdessä tuotantoa suunnittelevan työryhmän (TAIK 2005).

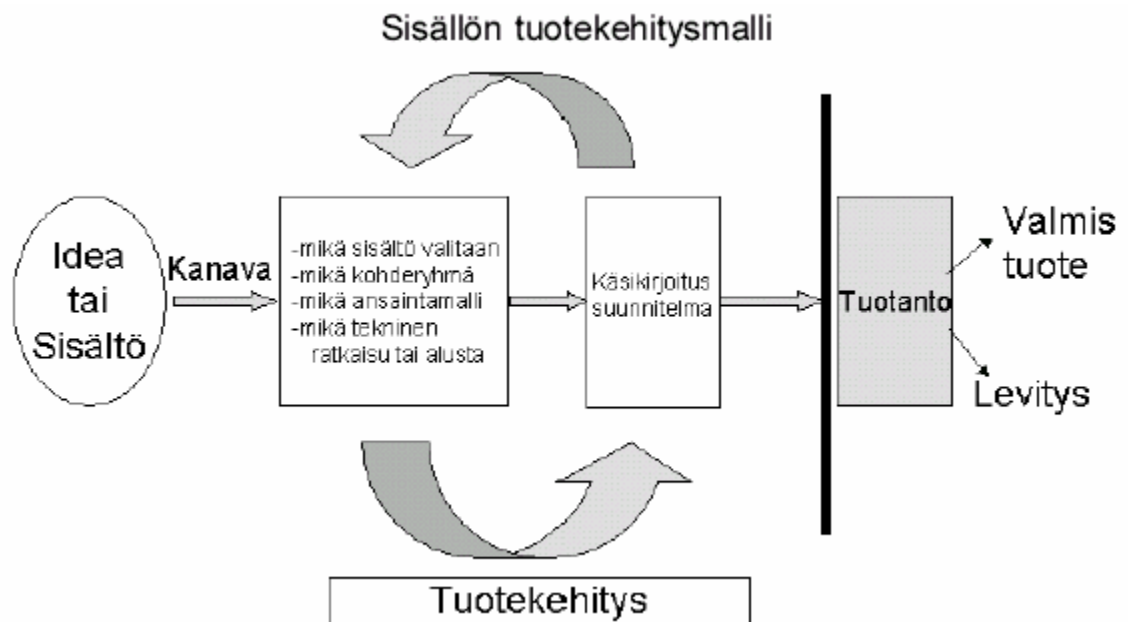
prototyyppi, jossa voidaan testata ohjelmaan suunniteltua muotoa ja tekemisen tapaa. Demolla puolestaan tarkoitetaan ohjelman jonkin tietyn osan testaamista. Pilotteja ei Rantalan mukaan aina hyväksytä tuotantoon edes kanavan sisällä. (Rantala 2004: 25.) Kievari ja Tarjanne (2004) käyttävät pilottia ensisijaisesti kehittäelyvaiheen työvälineenä, jonka avulla voidaan arvioida ohjelman jatkokehittelymahdollisuuksia sekä sitä, kannattaako jatkaa eteenpäin eli siirtyä televisiosarjan tuotantovaiheeseen.

Pilotin perusteella voidaan myös arvioida jo tulevan tuotannon raameja kuten aikatauluja, tarvittavaa kuvausaikaa, pääroolien määrää ja kuvauspaikkojen määrää sekä suhdetta. Arvioinnin pohjalta voidaan rakentaa alustava kustannusarvio tuotannon kuluista (Kievari & Tarjanne 2004.) Rantalan mukaan tuottaja vastaa tuotannon suunnittelusta ja laskee kustannukset. Budjetin hyväksymisen jälkeen tuottaja valvoo myös sitä, että tuotantovaiheessa pysytään budjetissa. (Rantala 2004: 26.)

Ulkopuolisen tuotantoyhtiön ollessa kyseessä pilotista edetään tuotantosopimuksen tekoon tuotantoyhtiön ja tilaajan eli televisiokanavan välillä. Toisinaan tehdään myös erillinen käsikirjoitussopimus. Käsikirjoitusryhmän, ohjaajan sekä muun työryhmän rekryointineuvottelut ja projektiin sitouttaminen aloitetaan tuotantosopimuksen varmistuttua. (Kievari & Tarjanne 2004.)

Kievari ja Tarjanne eriyttävät vielä pilotin perusteella kehittäelytyön arvioimisen ennen tuotannon arviointia ja kustannusarvion laatimista. Pilottia arvioidaan kriittisesti ennen tilaajalle esittelemistä, jolloin mietitään vielä, vastaako se tilausta ja säilyvätkö tuotannolle asetetut laatutavoitteet sekä tuotannolle asetetut omat tavoitteet sen jälkeen, kun on saatu tilaajan palaute sisällöstä. Tuotekehitystyössä on tärkeää, että konseptia tarkastetaan kehityksen edetessä ja mietitään myös sitä, puuttuuko siitä jotain oleellista. Myös käsikirjoitusta arvioidaan jokaisessa vaiheessa, sillä mahdolliset muutokset vaikuttavat moneen asiaan. Konseptin lukkoonlyömisen jälkeen muutoksia voidaan tehdä vain perustellusti. (Kievari & Tarjanne 2004.)

Eppie Eloranta ja Pekka Krook esittävät raportissaan *Diges- Sisältöä teknologiaan* (2003) digitaalisen sisällön tuotekehityksen mallin, jossa idean kehittämisympäristössä päätetään esimerkiksi siitä, mikä sisältö valitaan, mikä on ajateltu kohderyhmä ja ansaintamalli sekä millaiset tekniset ratkaisut ja alustat tuotteelle valitaan. Ansaintamallilla tarkoitetaan ansaintalogiikkaa, mikä tarkoittaa sen suunnittelua, kuka maksaa tuotteesta kenelle, miksi ja millä ehdoilla. Ansaintalogiikka sisältyy laajempaan liiketoimintamalliin, johon lisäksi kuuluu sellaisia osa-alueita kuin esimerkiksi asiakkaat, tuotekehitys, markkinointi, myynti- ja jakelukanavat (Koivunen 2004: 42). Elorannan ja Krookin raportissa tuotekehitys rajataan digitaalisiin sisältöihin, peleihin, mobiilituotteisiin ja digi-tv -palveluihin. Silti rajauksen ulkopuolelle jäävistä perinteisistä taiteen ja kulttuurin tuotteista todetaan, että osa sisältötuotantoalalla toimivista tuottajista hyödyntää myös niillä toimivien taiteilijoiden luovuutta ja niitä työn tuloksia, jotka ovat kannattavasti pakattavissa ja monistettavissa. (Eloranta & Krook, 2004: 6, 9.)



(Eloranta & Krook 2003: 5.)

Elorannan ja Krookin mukaan teknologian valinta voi sisällön tuotekehitysmallissa muuttaa alkuperäistä käsikirjoitusta tai suunnitelmaa ja myös toisinpäin: sisältö (eli käsikirjoitus tai suunnitelma) vaikuttaa usein alkuperäisen teknologian soveltamiseen. Tuotekehitysmalli on raportissa jaettu viiteen eri tuotekehitysvaiheeseen, joita ovat ennakkotutkimus, demon valmistaminen tuotteesta, sisällön ja tekniikan yhteensovittaminen, pilotti ja versiointi- tai lokalisointivaihe.



(Eloranta & Krook 2003: 5).

Sisällön tuotekehitysvaiheessa tarvitaan Elorannan ja Krookin mukaan sisällön ja tekniikan yhteensovittamisen taitoja, IPR-osaamista⁸ eli oikeuksien hankkimista kohtuullisin kustannuksin. Tuottajan osaaminen on yhdistettävä ohjelmisto- ja teknologiaosaamiseen, jotta syntyisi uusia suomalaisia menestystarinoita. (Eloranta & Krook 2003: 10.) Elorannan ja Krookin raportissa digitaalisten sisältöjen tuotekehitysvaiheen versioinnilla tarkoitetaan sisällön muokkaamista esimerkiksi erilaisille kohderyhmille. Lokalisoinnilla tarkoitetaan eri kieliversioiden ja eri kulttuuriversioiden tekemistä. (Eloranta 2005.)

2.3 Tuotantovaihe

Tuotantovaiheen alkaminen tarkoittaa esimerkiksi elokuvan tai televisiosarjan teossa varsinaisten kuvausten alkamista. Tuotantovaihe on yleensä ajallisesti kaikkein lyhin

⁸ Intellectual Property Rights, immateriaali- eli aineettomat oikeudet.

vaihe. Kuvauksia valmistellaan kuukausia, mutta ne pyritään viemään läpi mahdollisimman nopeasti. Tuotantovaiheessa tekijöiden määrä kasvaa moninkertaiseksi. Elokvatuotannon tehtävänimikkeitä voidaan ryhmitellä tuotannon, käsikirjoituksen, ohjauksen, kameraryhmän, valaisun, järjestäjien, lavastuksen, puvustuksen, näyttelijöiden sekä äänen osa-alueiden mukaan. Tuotannon osa-alueeseen voivat kuulua tuottajan ja tuotantopäällikön lisäksi yhteistuottaja, taluspäällikkö, kirjanpitäjä, tiedottaja sekä muita ammattilaisia. (Rousu 2003.)

Katri Kallionpää kirjoitti Helsingin Sanomien ”Mainoskatkon tähdet” -artikkelissa mainoselokuvan tuotantoprosessista. Artikkelissa kuvaillaan Soneran mainoksen syntymistä käsikirjoitusvaiheesta lopulliseksi mainokseksi, joka esitetään televisiossa. Aika mainoksen kehittelystä valmiiksi mainokseksi on elokuvaan verrattuna lyhyt. Koko prosessi viedään läpi parissa kuukaudessa ja kuvaukset 45 sekunnin mittaiseen mainokseen kestävät yhden päivän. Mainoksen ohjaa elokuvaohjaaja Aku Louhimies, jonka käyttöä perustellaan esimerkiksi sillä, että ammattilaisvoimin kallis kuvausprosessi voidaan toteuttaa nopeassakin aikataulussa. Mainoselokuvan tekemisen suurimmaksi menoeräksi nimetään palkat. Puolen minuutin mainoselokuvan tekeminen maksaa keskimäärin 60 000 – 75 000 euroa, ja kalleimmat mainoselokuvat voivat maksaa yli 200 000 euroa. (Kallionpää 2005.)

Tuotannon käynnistyessä tuottajan aktiivinen rooli suunnittelijana muuttuu suunnitelmien valvomiseksi käytännössä (Rantala 2004: 28). Kievarin ja Tarjanteen mukaan tuotannon alkaminen tarkoittaa kehitysvaiheessa asetettujen laatu- ja katsojatavoitteiden avausta, jolloin alkaa koko työryhmän sitouttaminen tuotantoon. Samaan aikaan pidetään yllä dialogia tilaajan kanssa siitä, missä mennään, miten työ etenee, millaisia ongelmia tai ylityksiä on tullut ja kuinka ne kurotaan umpeen. Vetovastuu on tällöin koko ajan tuottajalla. (Kievari & Tarjanne 2004.)

Tuottajan työ on etupainotteista, sillä suuri osa työstä on tehty ennen kuvauksia (Rantala 2004: 33). Tuottaja Outi Rousun mukaan tuotantovaiheen eli kuvausten organisoimiseen kuuluu sellaisia osa-alueita kuin henkilökunnan palkkaus, teknisen kaluston

hankkiminen, kuvauspaikkojen hakeminen ja järjestäminen, aikataulujen vahvistaminen, kuljetusten järjestäminen, majoitukset, aterioinnit, lavastus, puvustus, rekvisiitta, originaalimateriaalien hankinta, palkkojen ja laskujen maksu, budjettiseuranta sekä kustannusten hallinta (Rousu 2003). Kaikki tuotantovaiheen osa-alueet on kuitenkin suunniteltu etukäteen.

Konemetsä-esimerkissä todettiin olevan osa-alueita, joiden piti olla toiminnassa keskeytyksettä koko tapahtuman ajan. Ensiapua, majoitusta, kuljetuksia, lipunmyyntiä, järjestyksenvalvontaa, ateriapalveluita sekä ohjelmaa esitettiin ja ylläpidettiin yhtäjaksoisesti kahden vuorokauden ajan. Tapahtuman tuotantovaiheessa korostuu tv- ja elokuvatuotannon tapaan ennakkosuunnittelun suuri merkitys. Pieniä korjausliikkeitä voi olla mahdollista tehdä tapahtuman aikana, mutta suunnittelussa tehtyjä virheitä päästään korjaamaan vasta mahdollisesti seuraavan tapahtuman ja hankkeen suunnittelussa. Samaan tapaan kuin televisiosarjan tuotannossa tapahtuman tuotantovaiheen käynnistyminen on laatu- ja kävijätavoitteen avaus. Vetovastuu säilyy televisiotuottajan tapaan tapahtuman tuottajalla, joka yleensä seuraa tapahtuman aikana tarkasti suunnitelmien toteutumista käytännössä. Seuraamisen voi olettaa Konemetsän kaltaisessa kokeilussa korostuvan entisestään, koska sitä voi pitää myös pilottina, jossa tapahtumaa testataan heti oikealla yleisöllä uudenaikaisissa oloissa.

Tanja Sihvosen ja Juha Wakosen *Televisiotuotanto digitalisoinnin aikakaudella – tutkijapuheenvuoro digitelevisiosta* -raportin (2002) mukaan sisältöalan tuotantovaiheessa korostuvat projektinhallinnan taidot, kyky johtaa tehokkaasti ihmisiä ja prosessia sekä siihen liittyviä sopimuksia ja kustannuksia. (Sihvonen & Wakonen 2002: 67–68). Tuotantovaiheen johtajan toimenkuva on hyvin lähellä minkä tahansa projektijohtajan toimenkuvaa. Vilhelm Welin kuvaa projektijohtajan päätehtäväksi teoksessa projektin johtamisen määrättyyn tavoitteeseen myönnettyjen resurssien avulla säädetyn ajan ja kustannusten puitteissa. Projektin suunnitteluun kuuluu projektisuunnitelman, toimintasuunnitelman, aikasuunnitelman ja raportointisuunnitelman valmistelua siinä laajuudessa, jota pidetään projektin kannalta tarpeellisena (Welin 1982: 136–137).

2.4 Markkinointi

Oulun Musiikkivideofestivaalin toiminnanjohtaja Taina Ronkainen esittelee musiikin käyttöä elokuvan markkinoinnissa pro gradussaan *Populaarimusiikin käyttö suomalaisen elokuvan markkinoinnissa, esimerkki Helmiä ja sikoja (2005)*. Hänen mukaansa markkinoinnin suunnitteleminen aloitetaan jo ennakkosuunnitteluvaiheessa esimerkiksi Elokuvasäätiötä varten, jolloin on tiedettävä elokuvan kohderyhmä ja elokuvalle ajatellut markkinat. Myös elokuvan nimestä päättäminen on tärkeää aikaisessa vaiheessa, sillä sen jälkeen voidaan aloittaa elokuvasta tiedottaminen. Markkinoinnissa pyritään pitämään yllä kiinnostusta elokuvaan julkisuuden avulla ja luomaan kuluttajissa halu nähdä se. Esituotantovaiheessa jatketaan odotusarvon nostattamista uutisoimalla esimerkiksi elokuvan tekemisestä ja siihen kiinnitettyjen näyttelijöiden valitsemisesta. Tuotantovaiheessa eli kuvausten alkaessa voidaan esimerkiksi järjestää toimittajia kuvauspaikalle seuraamaan elokuvan tekemistä ja kuvauksia. Myös muun markkinointimateriaalin kuten still-valokuvien ja www-sivujen työstäminen aloitetaan kuvausten aikana. Jälkituotantovaiheessa, ennen varsinaisen levityksen ja markkinoinnin aloittamista, mietitään vielä, miten saadaan yleisö kiinnostumaan elokuvasta ennen ensi-iltaa ja miten varsinainen markkinointikampanja aloitetaan. Ennen ensi-iltaa elokuvaa markkinoidaan lyhyiden mainosten, teasereiden ja trailereiden avulla, joiden tarkoituksena on herättää kiinnostus sitä kohtaan (Ronkainen 2005.)

Markkinointivaiheessa tuotetta voidaan markkinoida kohderyhmälle⁹ eri tavoin riippuen jakeluvaiheesta ja kohderyhmästä (Martikainen & al. 2001: 18). Konemetsä-festivaalia markkinoitiin pienimuotoisesti. Tieto tapahtumasta levisi elektronisen musiikin harrastajien parissa, ja esiintyjät mainitsivat tulevasta tapahtumasta esimerkiksi muuhun kuin festivaaliin liittyvien haastatteluidensa yhteydessä. Teemu Mäkitalo käyttää

⁹ Kohderyhmällä tarkoitetaan, että markkinointi kohdistetaan määritellylle asiakasjoukkoille, kohdemarkkinoille, jolloin on kysymys tietystä asiakkaiden ryhmästä, jolla on joitakin yhteisiä ominaisuuksia (Ylikoski 1995: 21–22, 25).

tutkimusraportissaan *Kotimaisten elokuvien sponsorointi tuotesijoittelusta ristikkäismarkkinointiin* (2003) markkinointiviestinnän¹⁰ yhteydessä käsitettä ”tribal marketing, heimomarkkinointi”, jolla tarkoitetaan sellaisiin henkilöihin kohdistuvaa markkinointityötä, joita yhdistää yhteinen harrastus tai uskollisuus tiettyyn brandiin (Mäkitalo 2003: 49).¹¹

Konemetsä-esimerkin kohdalla heimomarkkinoinnin voidaan katsoa toteutuneen ainakin siltä osin, että koko festivaalin suunnittelussa, toteutuksessa ja markkinoinnissa otettiin huomioon kohderyhmän uskollisuus elektronista musiikkia kohtaan. Markkintasuunnittelussa tehtiin myös päätös olla käyttämättä tehokkaasti hyväksi perinteisiä markkinointiviestinnän kanavia kuten lehti- tai radiomainontaa. Konemetsän kohdalla tuote osattiin paketoida ainutlaatuiseksi kokonaisuudeksi tekemällä erilainen tuote. Festivaalia voidaan myös lähestyä siitä kulmasta, että perinteisen festivaalin idea jalostettiin pidemmälle karsimalla esimerkiksi alueella liikkumiseen liittyviä rajoitteita tai muokkaamalla esiintymisaikatauluja musiikkityyliin sopiviksi. Timo Rope kirjoittaa kirjassaan *Markkinointi, johdatus perusteisiin* (1995) strategisesta suunnittelusta markkinoinnissa. Hänen mukaansa markkinointi ei ole vain markkinointikeinojen¹² operatiivista suunnittelua ja yhdistelyä vaan myös strategiaperustaista liiketoiminnan kehittämistä. Kun tuote paketoidaan ainutlaatuiseksi kokonaisuudeksi, voidaan sen yhteydessä puhua erilaistamisstrategiasta, jolloin erilaistaminen perustuu sekä tuotteeseen että tapaan toimia. (Rope 1995: 190–191.)

Strategiavalintojen tarkastelu Konemetsän tapauksessa voi vaikuttaa kuitenkin liioittelulta. Ensisijaisesti voittoa tavoittelevien yritysten ja liiketaloustieteen käsitteiden

¹⁰ Markkinointiviestintään kuuluvat kaikki viestinnällistä potentiaalia omaavat markkinoinnin keinot tuotemerkin nimestä yrityskuvamainontaan saakka. Markkinointiviestinnäksi voidaan määritellä kaikki sellaiset viestintäprosessit, joiden avulla yritys pyrkii saamaan aikaan haluamiaan vaikutuksia markkinoilla. (Vuokko 1995: 105.)

¹¹ Jari Koskisen mukaan brandi on pitkään tarkoittanut ensisijaisesti merkittyä, erottuvaa ja persoonallista tuotenimeä. Kuka tahansa ei voi Koskisen määritelmän mukaan julistautua brandiksi vaan asema ansaitaan pitkäjänteisellä ja erottuvalla viestimisellä. Brandi on nimi, joka tunnetaan jossakin kohderyhmässä. Brandi tunnistetaan siihen kuuluvan viestinnän ansiosta, ja se voi olla mikä tahansa organisaatio, yritys, tuote, tuoteryhmä, palvelu tai henkilö. Myös mikä tahansa ei-kaupallinen organisaatio voi olla brandi. (Koskinen 2002.)

¹² Markkinoinnin keinot voidaan ryhmitellä osatekijöihin, joita ovat tuote (product), hinta (price), jakelu (place) sekä markkinointiviestintä (promotion) (Ylikoski 1995: 30).

tarkastelu luovien toimialojen yhteydessä voi kuitenkin tukea Wileniuksen esittämää ajatusta kulttuurin ja talouden väliin jäävän alueen yhtymäkohdista. Tällä tarkoitan sitä, että liiketaloustieteen käsitteiden tarkastelu myös luovien toimialojen yhteydessä on mahdollista. Konemetsä-esimerkissä olennaista on ehkä kuitenkin kohderyhmän tuntemus, siis se että elektronista musiikkia tuntevat tekijät ovat tehneet festivaalia elektronista musiikkia harrastaville ihmisille. On kuitenkin tarvittu myös tuotekehityksen, markkinoinnin ja johtamisen osaamista, jotta festivaalista tuli kohdeyleisönsä arvostama. Konseptin ja markkinoinnin hyvää vainua kuvaa mielestäni myös se, että kritiikki huonosta tiedotuksesta osataan todennäköisesti käyttää jatkossa hyväksi. Elektronisen musiikin kohdalla voidaan puhua alakulttuurista, jonka toimintaan sopii esimerkiksi tuottaja Jarkko Hentulan esittämät vaihtoehdot avoimen tai suljetun tiedotusstrategian luomisesta. Suljetussa tiedotusstrategiassa voidaan laittaa toimittajat kilpailemaan tiettyjen elokuvien¹³ saatavilla olevasta tiedosta. Suljetun tiedotusstrategian vastakohtana on avoin tiedotusstrategia, jossa tietoa jaetaan vapaasti. (Hentula 2004.) Samaan tapaan suljetumpi tiedotusstrategia Konemetsän tapauksessa voi jatkossa johtaa siihen, että kohderyhmä valpastuu ajoissa. Festivaali täytyy löytää itse. Mäkitalon tutkimusraportissa todetaan markkinoinnin muuttuvan lähivuosina. Brandin rakentamiseen erityisesti nuoren sukupolven keskuudessa liitetään yhä vahvemmin asenne ja kuluttajan arvostus tuotetta kohtaan. (Mäkitalo 2003: 49.)

Konemetsän markkinointi eroaa perinteisestä festivaalin markkinoinnista, jossa esimerkiksi ennakko-odotuksia pyritään nostattamaan järjestämällä ennakkoklubeja tai julkaisemalla varmistuneiden esiintyjien nimiä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tiedotusta ja markkinointia voidaan hoitaa muiden tehtävien ohessa, mutta varsinkin suurimmissa tapahtumissa ne on jaettu omiksi osa-alueikseen. Työnjako voi vaihdella suuresti, mutta tiedotusta hoitavan tehtäväkenttään kuuluu esimerkiksi lehdistötilaisuuksien järjestäminen ennen festivaalia, sen aikana ja mahdollisesti jälkeenpäin sekä esiintyjien haastattelujen organisointia. Markkinoinnin osa-alueeseen kuuluu yhä enenevässä määrin yritysten kanssa tehtävän yhteistyön koordinoiminen ja yhteistyökumppaneiden hankinta. Myös markkinointimateriaalin suunnittelu sekä

¹³ Esimerkkinä *Star Wars* -elokuva (USA, 2000).

lippujen, oheistuotteiden sekä muun myynnin organisoiminen ovat osa-alueita, jotka liittyvät tapahtumien markkinointiin.

2.5 Jakelu

Arvoketjun viimeinen vaihe on sisällön jakelu loppukäyttäjälle. Sisällöstä riippuen jakelukanava voi olla esimerkiksi Internet, televisio tai vähittäiskauppa. Elokuvan jakelukanavana toimii elokuvateatteri. (Martikainen & al. 2001: 19.) Elokuvan tuottaja valmistaa elokuvan, jonka levittäjä levittää korvausta vastaan sovitulle alueelle, jossa elokuvateatterin omistaja näyttää elokuvan yleisölle. Suomessa toimivia elokuvalevittäjiä ovat esimerkiksi Buena Vista, Columbia Tri Star sekä Svensk Film Industri. Elokuvateattereita omistavat Finnkino ja Sandrew Metronome sekä pienemmät ketjut ja yksityisyrittäjät. (Hentula 2004.)

Elokuvatuotannossa rahoittajat vaativat suunnitelman elokuvan levityksestä ja markkinoinnista jo ennakkosuunnitteluvaiheessa. Se hahmottuu lopulliseksi levitysvaiheeseen edettäessä. Levitystä suunniteltaessa on mietittävä, miten valita ja lähestyä levittäjää. Elokuvanteon eri vaiheissa voidaan levittäjälle esimerkiksi järjestää vierailuja kuvauspaikalle ja esittää levittäjälle sekä esittäjälle materiaalista raakaversioita. Elokuvan levitykseen kuuluvat myös kopioiden määrästä päättäminen, ensi-iltaapaikkakuntien ja -päivämäärän sekä elokuvasalien varmistaminen sekä katsojalukujen seuranta. (Hentula 2004.)

Tuottaja Hanna Hemilän tekemässä selvityksessä *Karikot ja menestystarinat kansainvälisissä elokuva-alan yhteistuotantohankkeissa* (2004) sekä Taru Venäläisen selvityksessä *Matkalla maailmalle – kokemuksia suomalaisen elokuvan kansainvälisestä myynnistä* (2004) käydään läpi elokuvan tekemisen ja myymisen onnistumisen edellytyksiä. Hemilän selvityksessä käsitellään yhteistuotantohankkeita, joissa suomalaiset tuottajat ovat hankkineet ulkomaisen osatuottajan. Yli 90 %:ssa kansainvälisistä yhteistuotannoista motiivina osatuottajan etsimiseen on ollut rahoitusvajeen kattaminen. Tällöin ulkomainen osatuottaja hankkii omalla tahollaan

rahoitusta suomalaisen tuottajan käynnistämään hankkeeseen. Jos valmis elokuva menestyy, se saa levitystuloja, joilla ensin katetaan levityskulut sekä levittäjän mahdolliset tuotantoon sijoittamat ennakkomaksut. Hemilän haastattelemista suomalaisista päätuottajista kaksi kolmasosaa arvioi ulkomaisesta osatuottajasta olleen hyötyä juuri levityksen kannalta. Ulkomaisen osatuottajan arvioitiin tuoneen oleellista lisälevitystä tai muuta arvostelu- ja festivaalimenestystä suurimmassa osassa hankkeista. Lisälevitystulot edustivat 6–40 %:n osuutta elokuvan tuotantobudjetissa. Vaikka ulkomainen osatuottaja merkitsi joillekin myös menoerää, ei kukaan katsonut sisällön kärsineen yhteistuottajuuden vuoksi. Myös mahdollisuus tehdä parempia teknisiä ratkaisuja mainittiin, eikä kukaan katsonut yhdenkään elokuvan kärsineen myöskään teknisesti yhteistuottajuuden takia (Hemilä 2004: 7–9, 20–21.)

Venäläinen on tehnyt kartoituksensa kokemuksista, joita tuottajilla ja myyjillä on myytävistä elokuvista, niiden valinnasta, myyntisopimuksista ja itse myynnistä. Elokuvan myyjällä tarkoitetaan kansainvälisen myyntiorganisaation edustajaa, joka toimii välikätenä tuottajan ja levittäjän välissä. Myyntiagentti lanseeraa, markkinoi ja myy elokuvaa maailman elokuvateatteri-, televisio- ja videolevittäjille ja hoitaa asiaan kuuluvia sopimuksia ja laskutusta sekä raportointia ja tilitystä elokuvan tuottajalle. (Venäläinen 2004: 2.)

Kartoituksen mukaan myyntiagentin suurin tarve ja voimavara on uusissa elokuvissa. Potentiaalisia kansainvälisiä tuontantoja ja tekijöitä etsitään koko ajan ja myyntiyhtiöt seuraavat alan tapahtumia ammattilehdistä ja osallistuvat festivaaleille. Myyjät ovat kiinnostuneita tuntemattomienkin tuottajien konsepteista ja ideoista, koska kukaan ei tiedä, mistä tulee seuraava hitti. Kotimaisen elokuvan kansainväliset haasteet liittyvät tarinaan ja muotokieleeseen. Elokuvan pitää olla uniikki ja konseptin selkeä, jotta se erottuisi kovassa kilpailussa. Vuonna 2002 Euroopassa tuotettiin yli 600 pitkää fiktioelokuvaa. Mahdollisuus kilpailla voimakkaasti markkinoitujen amerikkalaisten viihde-elokuvien rinnalla on olla rohkeasti erilainen. (Venäläinen 2004: 10–11.)

3 LÄHESTYMISTAPOJA JOHTAJUUTEEN

Olen valinnut tutkielmani johtamista käsittelevään osioon johtamisteorioita, joiden uskon istuvan hyvin erilaisiin luovan toimialan kulttuuri- ja taideorganisaatioihin. Toisaalta olen valinnut teoriani myös siksi, että uskon niissä esiteltyjen johtamis- ja työskentelytapojen olleen käytössä kulttuuri- tai taideorganisaatioissa jo pitkään. Usein vaikuttaa siltä, että yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset löytävät tiensä nopeasti nimenomaan kulttuuri- ja taideorganisaatioihin. Teorioiden valinnan taustalla on siis ajatus siitä, että herkästi aistiva ja mukautuva kulttuuri- tai taideorganisaatio omaksuu nopeasti myös uudenlaisia johtamismalleja, jotka toimivat paremmin muuttuneessa toimintaympäristössä, jossa tavaroiden sijasta tuotetaan yhä enemmän merkityksiä ja sisältöjä. Myös johtajuuden todetaan usein olevan ilmiö. Miksei kulttuuriorganisaatio – yhteiskunnan uusia ilmiöitä havaitessaan ja omaksuessaan – omaksuisi helposti myös uudenlaisen johtamisen?

Tämän luvun tavoitteena on esitellä jälkiteollisen viitekehyksen johtamisteoriat, joita ovat arvojohtaminen, itsensä johtaminen ja jaettu johtajuus, sekä viitekehyksen ulkopuolella tarinajohtaminen. Tarkastelemani teoriat ovat melko uusia johtamisen teorioita ja malleja, joista on esitetty myös kritiikkiä. Kritiikkiä käsitelen omassa alaluvussaan tämän luvun lopussa. Luvuissa 3.1 ja 3.2, ennen varsinaista johtamisteorioiden ja -mallien esittelyä, käyn lyhyesti läpi johtamisen perusteita ja esittelen jälkiteollista viitekehystä. Johtamisteorioita ja -malleja sovellan sisältötuotannon arvoketjun vaiheisiin myöhemmin luvussa neljä.

3.1 Mitä on johtaminen?

Digitaaliseen sisältötuotantoon erikoistuneen Nicefactory Oy:n toimitusjohtaja Eppie Eloranta (2004) on tiivistänyt hyvin johtamisen vaikeuden uusmedia-alan yrityksessä: kuinka johdetaan vapaita ammattilaisia, jotka eivät hyväksy ketä tahansa ja jotka elävät

ainoastaan ammatilliselle kyvykkyydelleen ilman että olisivat uskollisia sellaiselle organisaatiolle, joka ei uskollisuutta ansaitse? Jo organisaatioissa tuotettavan sisällön vuoksi tarvitaan kommunikoivaa ja vuorovaikutuksellista tekemisen ja johtamisen kulttuuria. Kulttuuri- ja taideorganisaatioilla on kenties muita toimialoja herkemmat tuntosarvet alojen rajapinnoilla – ovathan taiteentekijät olleet aina herkkiä ennakoimaan muutoksia ja tekemään huomioita ympäröivästä yhteiskunnasta. Kulttuuriorganisaatioiden muutosherkkyys, kyky reagoida muuttuvaan ympäristöön ja mukautua, on suuri etu. Kulttuuriorganisaatioissa voidaan olla myös tavallista herkempiä huomaamaan, ettei alan nuoria osaajia tai tekijöitä enää johdeta parhaisiin tuloksiin ylhäältäpäin.

Kulttuuriorganisaatioissa työn luonteeseen kuuluu olennaisesti kyky tehdä, luoda ja toteuttaa projekteja. Kulttuuriorganisaatiossa ollaankin tottuneita projektiluonteiseen työskentelytapaan. Sisällön tekeminen on tekemistä, jossa merkitys on läheisesti mukana. Lähes aina saadaan valmiiksi jotain konkreettista, kuten esimerkiksi tapahtuma, näytelmä, esitys, peli, elokuva tai musiikkia. Se että saadaan valmista toimii myös motivoivana. Putken päässä on näkyvissä jotain konkreettista, jota kohti kuljetaan. Työn tekemiselle syntyy erityinen merkitys, jolloin se koetaan muuta työtä energisoivammaksi. Mikäli merkitystä ei tunnusteta, voidaan helposti ajautua tilanteeseen, jossa vastaukset annetaan ylhäältäpäin eikä innovaatioita ja asiantuntijaosaamista osata hyödyntää. Riski kasvaa erityisesti silloin, kun työskennellään tiukassa taloudellisessa tilanteessa. (Riihonen 2004: 28.)

Johtamisesta paljon kirjoittaneen filosofian tohtorin Pentti Sydänmaanlakan tavassa lähestyä johtajuutta näkyy, että koska johtajuutta voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta, löytyy sille ilmiönä paljon erilaisia määritelmiä. Niiden mukaan johtajuutta voidaan pitää esimerkiksi suurmies- tai suurnaisteorian, vallankäyttönä, luonteenpiirteenä, muutosprosessina, palveluna sekä tien ja vision näyttämisenä. Sydänmaanlakka määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Sydänmaanlakka 2004: 105–106). Tarjanne on määritellyt johtamisen kyvyksi nähdä asiat myös sellaisina kuin ne

mahdollisesti ovat tulevaisuudessa. Määritelmään liittyvät kysymykset siitä, kuinka pysyä aikaa edellä ja kuinka organisaatiossa pystytään varautumaan odottamattomaan tilanteeseen. (Tarjanne 2004.)

Johtaminen on aina myös vaikuttamisyritys. Sydänmaanlakka on purkanut johtamisen perustehtäviin, joita ovat suunnittelu, organisointi, vaikuttaminen, kontrollointi, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. Perinteisesti asioiden ja ihmisten johtaminen on erotettu toisistaan. Asioiden johtaminen kehittyi tieteenalana 1900-luvun alussa. Asioiden johtamisen, *managementin*, tavoitteena on järjestyksen luominen suunnittelun, organisoinnin, budjetoinnin ja kontrolloinnin avulla. Asioiden johtamisella tavoitellaan järjestystä ja vakautta. Ihmisten johtaminen, *leadership*, taas on vanha tieteenala, joka Sydänmaanlakan mukaan voidaan jäljittää Platonin ja Aristoteleen aikoihin saakka. Siinä korostuu muutosten aikaansaaminen ja liike, jolla tarkoitetaan visiointia, motivointia, kommunikointia ja yhteishengen luomista. Sydänmaanlakan mielestä asioiden ja ihmisten johtamisen kahtiajako tulisi kyseenalaistaa. Pahimmillaan se estää näkemästä johtamisen todellista luonnetta. Sydänmaanlakka ehdottaakin, että asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi nähdä yhtenä integroituna kokonaisuutena. Samalla hän toteaa, että tällä hetkellä tarjolla on paljon johtamisteorioita, jotka lähestyvät johtamista eri näkökulmista. Koska teorioita alkaa olla jo liikaa, voi yksittäisen johtajan elämästä tulla vaikeaa. Teoksessaan *Älykäs johtajuus* hän kehottaa tutustumaan eri teorioihin ja valitsemaan niistä vain olennaisimman. (Sydänmaanlakka 2004: 22–25, 230–231.)

Wileniuksen mukaan toimintaympäristön muutos asettaa erityisen haasteen johtamiselle ja perinteisille johtamismalleille. Dynaaminen muutostila edellyttää organisaation johdolta kykyä tunnistaa, tulkita ja ymmärtää organisaation sisäisen toimintakulttuurin keskeisiä arvoja ja kulttuurisia piirteitä. Organisaation menestyminen muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää vahvaan johtamiseen ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvaa organisaatiokulttuuria, jotta luovien ja innovatiivisten ratkaisujen esiin nouseminen on mahdollista. (Wilenius 2004: 178.)

Organisaatiotutkimuksen uranuurtaja Edgar H. Schein lähestyy teoksessaan *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen* (1991) kulttuuria siten, että sitä tulisi tarkastella

jonkin itsenäiseksi määritellyn ja vakiintuneen sosiaalisen yksikön omaisuutena. Sillä Schein tarkoittaa ihmisjoukkoa, jolla on merkittävä määrä yhteisiä, tärkeitä kokemuksia, jotka ovat syntyneet ryhmän ratkaistessa ulkoisia ja sisäisiä ongelmiaan. Kokemusten perusteella ryhmälle voidaan olettaa muotoutuneen yhteinen näkemys ympäröivästä maailmasta sekä oman ryhmän sijoittumisesta siihen. Yhteinen näkemys edellyttää kuitenkin, että ryhmä on ollut riittävän pitkään toiminnassa ja näkemykset ovat muuttuneet itsestäänselvyyksiksi niin, ettei niitä vältämättä enää tiedosteta. Organisaatiossa voi olla käytössä useita kulttuureja, esimerkiksi johdon kulttuuri tai eri yksiköiden kulttuureja. Scheinin mukaan voi myös olla, että organisaatiosta löytyy oma kaiken kattava kulttuuri, mutta niin ei voida olettaa. (Schein 1991: 25.)

Sydänmaanlakan mukaan organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan perusolettamuksista, arvoista ja käyttäytymismalleista koostuvaa joukkoa, jotka tietty ydinryhmä on kehittänyt oppiessaan toimimaan tehokkaasti organisaation sisä- ja ulkopuolella (Sydänmaanlakka 2004: 232). Olennainen on kuitenkin Wileniuksen huomio luovuudella menestyneistä organisaatioista, joissa kannustavaa ja luovaa ilmapiiriä pidetään osana yrityskulttuuria unohtamatta erilaisten taustojen ja osaamisalojen merkitystä (Wilenius 2004: 229).

3.2 Jälkiteollinen viitekehys

Joseph C. Rost kuvaa teoksessaan *Leadership for the Twenty-First Century* (1993) paradigman muutoksen, jossa teollisesta viitekehuksesta siirrytään jälkiteolliseen. Teolliseen viitekehukseen kuuluvat esimerkiksi johtamisen käsittäminen hierarkkiseksi tehtäväksi, tavoitteiden saavuttamista painottava ajattelu, johtajaan keskittyvä yksilöllisyyden korostaminen sekä kulttuurinen maskuliinisuus. (Rost 1993: 27, 186; Sydänmaanlakka 2004: 114.) Sydänmaanlakan mukaan *jälkiteolliselle viitekehyselle* ominaisia piirteitä ovat kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jaettu johtajuus, arvojohtaminen, dynaaminen organisaatio, yhteisöllisyys sekä monipuolinen ja älykäs ajattelu. Älykkyydellä Sydänmaanlakka tarkoittaa kykyä käyttää erilaista osaamista, kun

ratkaistaan ongelmia ja toimitaan tietynlaisessa ympäristössä. (Sydänmaanlakka 2004: 115, 235.) Sydänmaanlakka kyseenalaistaa kirjassaan *Älykäs johtajuus* (2004) teollisen ajan viitekehyksen johtajuusmallin. Teollisen ajan viitekehykseen kuuluu työhön, työntekijään, organisaatioon ja johtamiseen liittyviä perusolettamuksia, jotka ovat syntyneet viime vuosisadan alkupuolella. Kyseenalaistamisessa on kysymys myös siitä, ettei tulevaisuuden strategioita voida toteuttaa vanhentuneilla johtamismalleilla. (Sydänmaanlakka 2004: 17.)

Myös Jensen luonnehtii teollisuusyhteiskuntaa ajanjaksoksi, johon sopivat hyvin sellaiset termit kuin hierarkkisuus, tehtaat ja pääoma (ks. Aaltonen & Heikkilä 2003: 79). Himanenkin pohtii teollisen ajan työoloja, joissa työ rakentui suurelta osalta rutiinien suorittamiselle. Vanha työetiikka korosti työn olevan velvollisuus, jossa kärsimystä pidettiin jopa jalona asiana. Mitä sitten Himanen tarkoittaa tietoyhteiskunnan kakkosvaiheen laajemmalla yhteiskunnallisella kehittämisellä, jossa pääpaino on toiminnan organisointitapojen muuttamisessa? Yritys, jossa työ koetaan vain ikäväksi velvollisuudeksi, ei pysty uudistumaan pysyäkseen kilpailun kärjessä. Himanen toteaaakin teollisen ajan työkuulttuurin kääntyvän ajassamme itseään vastaan. Teollisen ajan työkuulttuuri loi aika-orientoituneen johtamiskulttuurin, joka perustui yksilön valvomiselle. Luovan talouden johtamisen kulttuuri edellyttää sen sijaan tulos-orientoitunutta johtamiskulttuuria, jonka lähtökohtana on tilan antaminen yksilön luovuudelle. (Himanen 2004: 15.)

Jälkiteollisesta viitekehystä olen valinnut tarkasteltavien johtamisteorioiden joukkoon itsensä johtamisen, johon liittyy kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jaetun johtajuuden sekä arvojohtamisen. Viitekehyksen ulkopuolelta tarkastelen tarinajohtamista. Jälkiteollisen viitekehyksen malli on esitelty Sydänmaanlakan teoksessa, jota käytän jatkossakin tutkimukseni pääasiallisena lähteenä ja pohjana.

3.3 Arvojohtaminen

Arvoille perustuvassa yhteiskuntakehityksessä tähdätään Himasen mukaan välittävään, kannustavaan ja luovaan Suomeen, joka kuuluttaa rohkeutta unelmoida ja realismia toteuttaa. Himanen listaa Suomelle kymmenen uudistuksen arvoa ja kuuluttaa muun muassa poliitikoilta arvoperustaista johtamista. Uudistuksen arvot ovat välittäminen, luottamus, yhteisöllisyys, kannustus, vapaus, luovuus, rohkeus, visionäärisyys, tasapainoisuus ja mielekkyys. Luovuuden sisältöä Himanen luonnehtii inhimilliseksi tarpeeksi toteuttaa itseään ja kehittyä jatkuvasti. Vapauden ja luovuuden rajoittaminen johtaa holhoamisen ilmapiiriin syntymiseen. (Himanen 2004: 6–8.) Wileniusen mukaan organisaation arvoihin kiinnitetään yhä enemmän huomiota ja yhteisen hengen luomiseen suhtaudutaan vakavasti (Wilenius 2004: 179).

Arvoperustainen johtaminen nousee etusijalle tilanteessa, jossa aletaan tarkastella sitä, millaiset puitteet luovuudelle löytyvät erilaisista organisaatioista ja millaista johtamista luova talous edellyttää. Sydänmaanlakan mielestä arvojohtamisessa on kyse paljon enemmän kuin vain yhdestä viime vuosikymmenen uudesta johtamistrendistä. Sen taustalla on pyrkimys herättää keskustelua johtamisen ja liiketoiminnan arvoista sekä etiikasta. Sydänmaanlakka lähestyy etiikkaa määrittelemällä sen moraalista toimintaa tutkivaksi tieteenhaaraksi¹⁴. Etiikan teorioiden avulla voidaan tarkastella, millaisia hyveitä johtajilla tulisi olla ja mitä he tekevät (Sydänmaanlakka 2004: 57). Tero J. Kauppisen *Arvojohtaminen*-teoksen (2002) mukaan etiikka kertoo sen, mikä on hyvää ja mikä pahaa, kun taas moraalilla sen, mikä on oikein ja mikä väärin. Kauppisen mukaan arvojohtamisessa on kyse tiedostamisesta, joka perustuu arvojen mahdollisuuksien tunnistamiseen ja johtamisen merkityksen ymmärtämiseen. Arvot kertovat siitä, mihin organisaatiossa uskotaan. (Kauppinen 2002: 19–21.) Miten Kauppisen ajatukset arvojen johtamisesta voitaisiin ottaa huomioon rakennettaessa organisaation luovuutta edistäviä olosuhteita ja työtapoja? Arvojen määrittely nostaa innostusta ja odotustasoa, mutta johtaa turhautumiseen, jos mitään ei tapahdu. Tällöin on kyse siitä, etteivät ihanteet ja todellisuus kohtaa organisaatiossa. (Kauppinen 2002: 21.)

¹⁴ Kreikan ethos, joka tarkoittaa tapoja, käyttäytymistä tai luonnetta.

Teoksessa *Vastuullinen johtaminen, inhimillistä tuloksentekoa* (2004) arvojohtaminen jaotellaan kolmeen eri tasoon. Alimmalla, informaation tasolla, johto määrittelee organisaation arvot ja kertoo ne eteenpäin muulle henkilöstölle. Keskimmaisella, osallistuvalla tasolla, koko organisaatio on mukana arvojen määrittämisessä. Oma osallistuminen tuo arvot lähemmäksi. Osallistuvalla tasolla johto vahvistaa arvot. Ylimmällä tasolla, joka on samalla muutoksen taso, arvot viedään osaksi johtamista ja arvokeskustelu on jatkuvaa sekä omaehtoista. Muutoksen tasolla arvot myös ohjaavat valintoja ja päätöksentekoa. (Aaltonen et al 2004: 96–97.) Myös Kauppinen kirjoittaa arvojohtamisen kolmannen tason olevan seurauksien ja palautteen taso, jossa on mahdollista palkita arvojen mukaista toimintaa. Arvokeskustelussa pyritään löytämään organisaation yhteisiä arvoja yksilön omien arvojen sijasta. Oivallus syntyy siitä, että yksilötasolla mietitään organisaation arvoja, joita pystytään tukemaan. Arvokeskustelun ei ole tarkoitus olla valtataistelu erilaisten ihanteiden ja maailmankatsomuksien välillä. (Kauppinen 2002: 21, 158–159.)

Mitä arvoille perustuva johtaminen tarkoittaa silloin, kun Kauppisen (2002: 22) mukaan muutosnopeuden noustessa menestyvät vain ne, jotka aiheuttavat aallokkoa muille? Paul Evans toteaa Jonas Ridderstrålen ja Kjell A. Nordströmin teoksessa *Karaokekapitalismi – Älä hyväksy jäljitelmiä* (2004), etteivät ihmiset inhoa muutoksia, vaan sitä, että heidät pakotetaan muuttumaan. Muuttuvassa maailmassa toimiminen vaatii kuitenkin sopeutumiskykyä ja asennetta, johon liittyy halu hyväksyä pirstoutuminen. Ridderstrålen ja Nordströmin mukaan yhteiskunnan suunnanmuutos aiheuttaa kaaoksen ja vanhat totuudet ovat tipotiessään. Menestys ei enää tule taipumalla eiliseen muottiin vaan muovaamalla aktiivisesti huomista. Huomisia visioita ja visionääristä johtamista ajateltaessa on olennainen Ridderstrålen ja Nordströmin esimerkki pirstoutuneesta mediamaailmasta, jossa on esimerkiksi yli 400 miljoonaa nettisivustoa: ”Minä en ole kuullut sitä, mitä sinä olet kuunnellut. Se mitä sinä olet nähnyt, on jäänyt minulta näkemättä.” (Ridderstråle & Nordström 2004: 56–58.)

Sydänmaanlakka määrittää ”vision” organisaation tahtotilaksi tietyn aikavälin aikana. Visiot ja tavoitteet ovat johtamisprosessin alku, joka luo johtamisprosessin perustan.

Johtajuudessa on kysymys pitkän tähtäimen ajattelusta ja laaja-alaisesta visioinnista. Tavoitteet ja päämäärät ovat kuitenkin usein liian rationaalisia ja kapeita. Arvojen liittäminen tavoitteisiin on Sydänmaanlakan mielestä tärkeää, ja visioon sitoutumista helpottaa tilanne, jossa tavoitteet määrittellään yhdessä. (Sydänmaanlakka 2004: 118.) Kauppisen mukaan visiota ei edes tehdä saavutettavaksi. Se hylätään jo kauan ennen saavuttamista, ja luodaan uusi kuva onnistumisesta. Kauppisen mukaan vision tehtävä on koordinoiva: se toimii majakan tavoin muutoksen keskellä. (Kauppinen 2002: 32.)

3.4 Itsensä johtaminen

Jotta voisi johtaa muita, täytyy ensin oppia tuntemaan itsensä ja kyetä johtamaan itseään. Sydänmaanlakan peruseriaatteessa lähdetään liikkeelle omasta itsestä, elämästä tässä ja nyt. Itsensä johtamisen taustalla vaikuttavat erityisesti idän kulttuureista peräisin olevat tekniikat ja menetelmät tietoisuuden hallitsemiseksi, jooga tai erilaiset taistelulajit, joissa kaikissa pyritään kehittämään harjoittajan psyykkistä ja henkistä kuntoa. Eri tekniikoita oman olemuksen tiedostamiseksi on yritetty soveltaa myös johtamiseen. Esimerkiksi jooga on Sydänmaanlakan mukaan muinainen lähestymistapa johtaa itseään, jonka yhteydessä on hyvä muistaa, kuinka vanha ala ihmisten johtaminen on. Ongelmana ei ole tiedon puute vaan kyvyttömyys soveltaa kaikkea tietoa, kuten teorioita ja malleja, käytäntöön. Muuttunut toimintaympäristö edellyttää muun muassa joustavuutta, nopeaa reagoimista, luovuutta ja hyviä oppimistaitoja, joiden vuoksi itsensä johtamisen merkitys on korostunut viime vuosikymmenen aikana. (Sydänmaanlakka 2004: 62–63.)

Sydänmaanlakka lähestyy itsensä johtamista kokonaiskuntoisuuden käsitteen kautta. Kokonaiskuntoisuuden käsitteeseen kuuluvat ammatillisen, fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen kunnan osa-alueet. Ammatillisella kunnolla Sydänmaanlakka tarkoittaa työn selkeitä päämääriä, riittävää osaamista, palautteen saamisen sekä kehittymisen mahdollisuutta työssä. Fyysisen kunnan käsitteeseen kuuluvat riittävä ravinto, lepo, liikunta ja uni. Psyykkisellä kunnolla Sydänmaanlakka tarkoittaa uteliaisuutta ja kykyä tehdä päätöksiä ja oppia uutta. Sosiaaliseen kuntoon kuuluvat

perheen ja ystävien lisäksi omat harrastukset. Henkinen kunto tarkoittaa tavoitteiden ja päämäärien selkeyden lisäksi oman elämän arvojen ja tarkoituksen tasapainoa. (Sydänmaanlakka 2004: 65.) Myös Tarjanne kehottaa arvioimaan omia työn tekemisen resursseja alalla, jossa vauhtisokeus on vaarana esimerkiksi tuottajan työssä. Loppuunpalamisen riski kasvaa erityisesti silloin, kun tehdään useampia projekteja päällekkäin ja taidosta suunnitella omaa ajankäyttöä tulee tärkeää. (Tarjanne 2004.)

Itsensä johtamisen vahvuus löytyy Sydänmaanlakan mukaan sen käytännön tarpeisiin perustuvasta lähestymistavasta, jolloin oma persoona ja persoonallisuus ovat johtajan työkaluja. Muuttuvassa toimintaympäristössä omien kokemusten arvioiminen on välttämätöntä. (Sydänmaanlakka 2004: 67, 69, 113.) Tarjanne arvioi, että tuottajan työssä yli 40 % on opittujen tietojen ja taitojen käyttöä ja loput omien henkilökohtaisten ominaisuuksien käyttämistä (Tarjanne 2004).

Itsensä johtaminen on Sydänmaanlakan määrittelyn mukaan omaan itseen kohdistuvaa vaikuttamista, jonka kautta pyritään laajempaan, syvällisempään ja konkreettisempaan tietoisuuteen. Sydänmaanlakka kuvaa omaa johtamiskäsitystään, johon hän on yrittänyt lisätä piirteitä itämaisestä kokonaisvaltaisesta, holistisesta ihmiskäsityksestä. Taustalla on myös hänen näkemyksensä siitä, että koko johtajuus pitää ymmärtää uudella tavalla. Nyt käytössä olevat johtamismallit ovat kehitetty pääosin 1960- ja 1970-luvuilla Yhdysvalloissa ja teollisia organisaatioita varten. Perinteisten johtamismallien korvaamisella tavoitellaan uudenlaista ajattelua, joka johtaisi myös uudenlaiseen toimintaan. Uudenlainen ajattelu auttaa ymmärtämään sitä, mitä on tapahtumassa ja mitä olemme tekemässä. Ridderstråle ja Nordström toteavat lennokkaasti markkinoinnin johtamisesta ja kilpailukyvyn luomisesta, ettei uudenlaista ajattelua synny niin kauan kuin kaikki lukevat Bostonista Bombayhin samat kirjat suorittaessaan MBA-opintoja maailman kauppakorkeakouluissa. Menestykseen tarvitaan myös uudenlaisia reseptejä. (Ridderstråle & Nordström 2004: 207.)

3.5 Jaettu johtajuus

Otto Ukkonen kirjoittaa teoksessaan *Jaettu johtajuus* (1994: 10) jaetun johtajuuden tarkoittavan perinteisen ylhäältä alaspäin suuntautuvan johtamisen vähenemistä ja madaltuvaa organisaatiota, jossa valtaa ja vastuuta jaetaan alaspäin ja jossa arkiluovuudelle, itseltä ja toisilta oppimiselle sekä yhteistyön kulttuurille annetaan tilaa. Suomen suurinta mainostoimistoa SEK & GREY:tä johtaa yhden johtajan sijasta neljä. Mainostoimiston ylimpään johtoon on kutsuttu tiimi, jonka osaamisalueet ja taustat täydentävät toisiaan. Merina Salmisen artikkelissa ”Alas jalustalta” (Salminen 2003: 19–23) mainosalalla toteutetaan perinteisen yhden johtajan sijaan tiimijohtamisen mallia, koska sen avulla yrityksen uskotaan pääsevän parempiin tuloksiin. Mallia on otettu tiedemaailman tutkijaryhmistä, joihin on koottu alojen parhaita osaajia. SEK&GREY:n malli edellyttää hyviä kommunikointitaitoja: ajatukset jaetaan sitä mukaa, kun niitä tulee. Mainostoimiston kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa jokainen antaa oman panoksensa rakennelmaan. Toimintamallin taustalla ovat myös markkinajohtajan haasteet, jotka liittyvät toimialan kehittämiseen sekä palvelutason säilyttämiseen nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Alan suurimmaksi haasteeksi määritelläänkin sopeutuminen nopeaan muutokseen ja organisoituminen siihen, että pystytään reagoimaan joustavasti uusiin tilanteisiin. Sitä tehdään muun muassa kehittämällä uusia työkaluja, jotka toimivat luovan työn pohjana. Tiimissä kaiken perusta on tavoitteiden määrittäminen eli yhteisen näkemyksen saavuttaminen lähtövaiheessa, etteivät vahvat asiantuntijat lähde rönnyilemään kukin omiin suuntiinsa.

Sydänmaanlakan mukaan johtajuudessa on kysymys pitkän tähtäimen ajattelusta ja laaja-alaisesta visioinnista, jossa on tärkeää se, että yhteinen päämäärä, visio, jaetaan kaikkien kesken (Sydänmaanlakka 2004: 118). Elorannan mukaan hyvin toimivan asiantuntijayrityksen tuote on ongelmanratkaisu. Menestys ja taloudellinen tulos syntyvät, kun asiat on tehty oikein ja luova ympäristö sekä sallii ihmisten tekevän parhaansa että tukee heitä siinä. Kehittämisen vaikeus piilee siinä, että tavoitteesta on epäselvyyttä tai siitä ollaan eri mieltä. (Eloranta 2004.)

Sydänmaanlakka toteaa jaetun johtajuuden mallista, että sen mukaan alaisilla ja esimiehillä on yhteinen vastuu johtamisprosessin onnistumisesta. Tällöin esimerkiksi

johtamiskoulutusta voidaan antaa sekä alaisille että esimiehille yhtä aikaa. Jaetun johtajuuden kautta johtamista voidaan lähestyä prosessina, jossa vastuut jaetaan älykkäästi. (Sydänmaanlakka 2004: 89, 97.)

3.6 Tarinajohtaminen

Jälkiteollisen viitekehyksen ulkopuolelta tarkastelen vielä tarinajohtamista. Olen valinnut sen mukaan tiedostaen, että se jakaa mielipiteitä ja herättää uteliaisuutta. Oma kokemukseni kulttuuri- ja taideorganisaatioissa työskentelystä kuitenkin on, että tarinoita hyödynnetään niissä tehokkaasti kaikilla tekemisen tasoilla. Melkein kaikki osaaminen, onnistumiset ja epäonnistumiset, läheltä piti -tilanteet, uudet keksinnöt ja ongelmanratkaisut ovat muunnettavissa tarinan muotoon. Ketkä olivat uuden tapahtumaidean takana, mistä ajatus lähti ja mitä tapahtui ennen sitä, mitä virheitä tehtiin missäkin vaiheessa ja miksei kukaan tullut huomanneeksi niitä? Useissa kulttuuriorganisaatioissa ja erityisesti tapahtumatuotannoissa on melko tyypillistä, että tekevien joukko kasvaa matkan varrella. Kaikki eivät tarvitse kaikkea tietoa suoriutuakseen tehtävistään, mutta mitä monimutkaisempi toimintakenttä on, sitä tärkeämpää on ymmärtää, mitkä osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Johdossa olevien yhtenä haasteena voisikin ajatella olevan, kuinka jakaa riittävä määrä tietoa niille, jotka tulevat mukaan kesken projektin ja miten saada tieto jaettua nopeasti ja helposti omaksuttavassa muodossa.

Hanna Sääntti kirjoittaa *Talouselämä*-lehden artikkelissaan ”Tarina monistaa onnistumisen” (2003) tiedon kulusta kertomuksien avulla ja siitä, kuinka tarinat palvelevat työyhteisöä monella eri tavalla. Niiden avulla voidaan kerätä organisaatiosta löytyvää hiljaista, kokemusperäistä tietoa ja levittää osaamista eteenpäin. Niitä voidaan hyödyntää myös työprosessien kuvaamiseen, johtamisen kehittämiseen, muutostilanteista selviämiseen, perehdyttämiseen sekä arvojen jalkauttamiseen.

Kauppätieteiden tohtori Mika Aaltosen ja filosofian tohtori Titi Heikkilän teoksessa *Tarinoiden voima – Miten yritykset hyödyntävät tarinoita* (2003) hiljainen tieto määritellään tiedoksi, joka on kehittynyt kokemuksen ja syvällisen perehtymisen

seurauksena. Hiljaista tietoa voivat olla niin sanotut sanattomat sopimukset ja työn kautta opitut käytännöt siitä, miten asiat organisaatiossa on totuttu tekemään. Tarinoiden avulla hiljainen, piilossa oleva tieto voidaan muuntaa näkyväksi, jolloin sitä voidaan yhteisesti hyödyntää organisaatiossa. Se on Aaltosen ja Heikkisen mielestä olennaista tämän päivän työssäoppimisessa. Teoreettista faktatietoa on saatavilla tietoverkkojen ansiosta paljon, mutta kokemuseräisen tiedon keräämisessä ei ole kehitytty viime vuosisatojen jälkeen, jolloin mestarit opettivat nuorempia tekijöitään. Kokemuseräistä tietoa esiintyy työprosessien fyysisessä suorittamisessa, vuorovaikutustavoissa, yhteistoiminnassa sekä organisaation sanattomissa sopimuksissa. (Aaltonen & Heikkilä 2003: 17, 26.)

Risto Riihonen kirjoittaa *Option* ”Tarinoita leirinuotiolla” -artikkelissaan (2004), että tulevaisuuden unelmien yhteiskunta tarvitsee johtajia, jotka ymmärtävät ihmistä. Artikkelissa kerrotaan Future Business Competence -nimisestä kehittämisohjelmasta, jossa eri toimialojen johtajat oppivat toisiltaan tarinoiden avulla. Kehittämisohjelman tavoitteena on johtajien ja organisaatioiden uusiutuminen sekä organisaatioiden henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Sen avulla pyritään antamaan organisaation tekemiselle merkitys. Ohjelmassa johtajat luovat omiin yrityksiinsä sopivan kehittämishankkeen, jossa voidaan esimerkiksi selvittää sitä, miten muutoksia viedään läpi, miten organisaation ihmiset voivat ja miten mitataan ja palkitaan tuloksia. Vuoden kestävä FBC-ohjelman aikana johtajat antavat työvälineitä toisilleen, minkä ansiosta parhaat käytännöt siirtyvät organisaatiosta toiseen. Mielenkiintoista kehittämisohjelmassa ovat sen poikkeukselliset lähestymistavat. Johtamisen ja uusiutumisen todetaan lähtevän liikkeelle itsestä, ja kehittämisohjelman johtajat ovat kokeilleet voimavaroja lisäävää toimintaa, esimerkiksi joogaa.

Aaltonen ja Heikkilä lähtevät tarinoiden hyödyntämisessä liikkeelle siitä, että narratiivisen, tarinoita hyväksi käyttävän lähestymistavan avulla saadaan parempia kuvauksia organisaatioiden toiminnasta. Taustalla on ajatus siitä, että kuvaukset organisaatioiden toiminnasta ovat usein liian rationaalisia ja loogisia, jos ajatellaan ihmisten toimintaa. Tarinoiden avulla tavoitetaan toimintaympäristön monimutkaistuesssa tunteita ja arvoja, jotka ohjaavat toimintaa. Tarinat ovat ikivanha tapa kertoa

merkittävistä asioista, ja se on löydetty uudelleen kehitettäessä organisaatioita. Organisaatioiden työntekijät tietävät usein esimerkiksi sen, mikä hankkeessa on mennyt vikaan, mutta vain harvoin siitä kirjataan yhteistä ja tutkittua näkemystä ja epäonnistumiseen johtaneet ajattelumallit toistuvat. (Aaltonen & Heikkilä 2003: 11, 17.)

Aaltonen ja Heikkilä esittelevät Frank Blacklerin organisatorisen tiedon käsittelyluokituksen, jonka mukaan tieto jaetaan viiteen eri luokkaan: käsitteellistettyyn, toiminnallistettuun, kulttuuriseen, ankkuroituun ja kooditettuun tietoon. Käsitteellistettyä tietoa ovat faktatieto sekä erilaiset mallit ja käsitteet. Toiminnallistettuun tietoon kuuluvat käytännön työskentelyyn ja osaamiseen liittyvä tietotaito, esimerkiksi hiljainen, kokemusperäinen tieto. Kulttuuriseen tietoon kuuluvat prosessit, joiden avulla yhteisesti jaettavaa tietoa tuotetaan, sekä organisaation arvot ja käyttäytymismallit. Kulttuurisen tiedon välittymisen edellytys on yhteinen kieli, jolla Aaltonen ja Heikkilä tarkoittavat yhteisen kulttuurisen tiedon välittämiseen tarvittavia metaforia, vertauskuvia ja tarinoita, joiden pohjalta keskustelut syntyvät. Ankkuroidulla tiedolla tarkoitetaan koneisiin ja tuotteisiin sisällettyä tietoa ja kooditettu tieto taas on abstraktia tietoa, joka on koodattu esimerkiksi erilaisiin tietokantoihin ja www-sivuille. Tarinat tukevat Aaltonen ja Heikkilän mukaan erityisesti toiminnallistetun ja kulttuurisen tiedon yhteistä prosessointia. (Aaltonen & Heikkilä 2002: 27–28.) Miten onnistumisen ja epäonnistumisen kirjaaminen ja muokkaaminen tarinan muotoon voisi toimia kehittämisen välineenä kulttuuri- ja taideorganisaatioissa? Miten tarinoita voitaisiin hyödyntää paremmin esimerkiksi riskienhallinnan välineenä? Miten kulttuuriorganisaatioissa on varauduttu hiljaisen, kokemusperäisen tiedon valumiseen pois?

Wileniuksen mukaan pohja tarinoiden taitavalle hyödyntämiselle löytyy kulttuuriosaamisesta. Kysymys on silloin siitä, miten hyvin osaa havaita ja tulkita ympäristön muuttuvia kulttuurisia ilmiöitä ja siitä, miten osaa etsiä tarinoita ja vaikutteita erilaisista lähteistä. Wileniuksen mukaan tarvitaan myös rohkeutta ja itseluottamusta luoda avoimesti omia tarinoita ja muokata muualta tulevia tarinoita. Hän toteaa johtajuuden painopisteen siirtyvän modernissa organisaatioissa rakenteiden ja toiminnan

johtamisesta verkostojen, symbolien ja merkitysten johtamiseen, jolloin johtamisen haasteeksi nousee kulttuuriosaamisen ja luovuuden edistäminen. Tällöin on kysymys siitä, kuinka luodaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatiokulttuuri, joka pohjautuu luovuutta tukevalle ilmapiirille. Wileniuksen mukaan tarvitaan luovia tapoja johtaa ja kehittää toimintaa ja narratiiviset menetelmät voivat olla uusi tärkeä työkalu. (Wilenius 2004: 188).

Myös Aaltonen ja Heikkilä toteavat johtamisen olevan muutoksen kourissa. Nyt johtajien tulisi hallita uusia oppeja ja teorioita, joita esitellään jatkuvasti. Tällä hetkellä Aaltosen ja Heikkilän mukaan johtamiseen kuuluvat jatkuvat teoreettiset ja käytännölliset innovaatiot, joustavat ja itseohjautuvat organisaatiot sekä ympäristö, jota media hallitsee. Vastaukseksi toimintaympäristön muutokseen johtajan on kehitettävä omaa näkemystään ja ymmärrystään johtamisesta ja yritettävä nähdä pinnallisia ilmiöitä kuvaavien teorioiden taakse. Tällä tarkoitetaan kokonaisuuden erottamista ilmiöiden monimutkaisuudesta. Koska muutos ja vauhti ovat kiihtyneet, ovat monille toimialoille muodostuneet markkinat, joissa pysyvyys ja jatkuvuus ei ole enää taattua eikä näin ollen kerran hyvin toiminut innovaatio tai idea toimi välttämättä kovin kauan. Joillakin aloilla osaamisen varaan perustuneen kilpailukyvyn muutoksia tapahtuu jatkuvasti, esimerkiksi LAN-perusteisten verkkojen kehittyminen ja uusien ohjelmointikielien syntyminen. Aaltonen ja Heikkilä kuvaavat näin arvoketjun avautumisen, jolloin yrityksen ei tarvitse enää omistaa koko arvoketjua voidakseen valmistaa tuotteita tai palveluita. (Aaltonen & Heikkilä 2002: 11, 17, 21.)

3.7 Kritiikki

Anna-Liisa Lilius kirjoittaa *Talouselämä*-lehden pääkirjoituksessaan ”Ei saa nauraa arvoille” (2004) siitä, kuinka helposti tulee hymähdettyä sanaparille ”yrityksen arvot”, ja kysyy, kuulostaako rehellisyys liian itsestäänselvältä yrityksen arvoksi. Hän listaa vuosikertomusten suosimia arvoja: tyytyväinen asiakas, tuloksellisuus, yhteistyö, avoimuus, kestävä kehitys sekä sitoutunut henkilöstö. Liliuksen mukaan paraskin

innostus, tuloksellisuus ja asiakastyytyväisyys pilaantuvat, jos yritys toimii epärehellisesti toteuttaessaan arvojaan. Arvoista ja arvojohtamisesta pitää uskaltaa ja jaksaa puhua, sillä muuten ne unohtuvat ja haalistuvat. (Lilius 2004.)

Antti Mikkonen kirjoittaa *Talouselämä*-lehden arvostelussa ”Älä sorru arvohelinään”, että organisaatio pystyy kyllä usein määrittämään arvonsa, mutta energia loppuu siihen, kun arvot pitäisi laittaa töihin. Hän pohjaa kirjoituksensa Tero J. Kauppinen teokseen *Arvojohtaminen* (2002), jonka mukaan parista sadasta suomalaisesta yrityksestä 88 % on määritellyt arvonsa, mutta vain kuusi prosenttia kertoo hyödyntävänsä niitä toiminnassaan. (Mikkonen 2002; Kauppinen 2002: 75.) Sydänmaanlakan mielestä arvoja käsittelevässä johtajuudessa tärkeää on oivallus siitä, että ei voi olla johtaja olematta tietoinen omista arvoistaan. Arvojohtamisen heikkoutena on alan tutkimuksen nojaaminen vain muutamien yksittäisten tutkijoiden kirjoituksiin. Lähestymistapa on siis kehityksessään vielä hyvin alussa. (Sydänmaanlakka 2004: 60.)

Itsensä johtamisen alalta on Sydänmaanlakan mukaan kirjoitettu viime vuosikymmenten aikana monia suosittuja kirjoja, joista kuitenkin usein puuttuu teoreettinen viitekehys. Itämaiset lähestymistavat painottavat itsensä tuntemisen tärkeyttä, mutta niiden heikkoutena on se, että niiden mallit ovat usein outoja länsimaisille ihmisille. Sydänmaanlakan mukaan itsensä johtamisesta voi kuitenkin tulevaisuudessa tulla kiinnostava tieteellisen tutkimuksen kohde. Itsensä johtamisen syvempi sisältö on Sydänmaanlakan mielestä edelleen pätevää ja itämaisen ajattelun soveltaminen länsimaiseen voisi avata uusia mahdollisuuksia itsensä johtamisen alalla. (Sydänmaanlakka 2004: 67–68.)

Juha Siltala kirjoittaa teoksessa *Työelämän huonontumisen lyhyt historia* (2004), että ollakseen ajan tasalla johtajat ovat opetelleet muutoshokeman: vain muutos on pysyvää. Muutoksesta on tullut johtajien yleiskompetenssi. Hallitsevan johtamismuodin mukaisesti nimetään vallassa oleva paha ja häädetään se pois. Siltalan mukaan ”visio” kuuluu strategian ja missioiden kanssa niihin plastisiin sanoihin, joissa käsitteet ja eletty todellisuus eivät yhdisty. Siltala mainitsee julkisten organisaatioiden ylimmän johdon,

joka on eristäytynyt omaan maailmaansa ja kuuntelee vain mielipiteitä, jotka tukevat sen omia näkemyksiä. (Siltala 2004: 302–303, 311.)

Miten kulttuuriorganisaatioissa voidaan vastata Siltalan kritiikkiin työn vaihtosuhteen huonontumisesta? Työn vaihtosuhteella Siltala tarkoittaa sitä, kuinka paljon työtä ihmisen täytyy tehdä ja millaisilla ehdoilla saadaksesen säällisen elämän. Säällisyydellä hän tarkoittaa paitsi naapureihin verrattavaa elintasoa, myös työn ulkopuolelle jäävää vapaa-aikaa ja voimia. (Siltala 2004: 10.) Mitkä ovat luovilla toimialoilla työskentelevien kulttuuri- ja taideorganisaatiiden johtajien tehtävät, kun tarkastellaan työn vaihtosuhdetta? Naapureihin verrattavasta elintasosta voidaan useimmissa tapauksissa ehkä vain haaveilla. Koko toiminnan rakenteen kohottamisessa on riittänyt työtä tähän saakka. Työn sisältö on kuitenkin useimmiten vetänyt ansiotasoa pidemmän korren. Työtä tehdään, koska se on koettu energisoivaksi: työn sisältö kantaa.

Floridaan viitaten Siltala kuvaa, kuinka reilua antamisen ja ottamisen suhdetta tavoitteleva leimautuu toisen luokan työvoimaksi, jolta puuttuu työn tekemisen sisäinen hehku. Reilua antamisen ja ottamisen suhdetta on kulttuuri- ja taideorganisaatioissa alettu harjoitella paitsi oman työn, myös valmiiden tuotteiden hinnoittelussa. Kulttuuriorganisaatioista löytyy joustoa: on sopeuduttu projektiluonteisiin töihin, hankaliin työaikoihin ja siihen, että ideoita työstetään koko ajan. Siltala toteaa, että viemällä töitä kotiin, olemalla tavoitettavissa ja tekemällä ylitöitä työntekijät lisäävät keskinäistä kilpailukykyään. Lopulta käy niin, että kun kaikki tekevät samoin, kilpailuedusta tulee lisäkilpailun lähtötaso. Hyvä johtaja pyrkii luomaan työpaikalle ainakin suhteellisen työrauhan. (Siltala 2004: 232, 289.)

Kulttuuri- ja taideorganisaation johtajan voi olla vaikea eristäytyä julkisten organisaatioiden ylimmän johdon tavoin. Yhtenä syynä voi olla se, että kulttuurialalla töihin usein kasvetaan tekemisen myötä, toisin sanoen johtajilla voi olla selkeä kuva tehtävän työn vaatimista resursseista. Kulttuuriorganisaatioiden johtajat tunnustavat työn vaativuuden ja tukevat alaisiaan. Myös vajaiden resurssien syy löytyy muusta kuin maksimaalisesta tuloksenteosta. Alan alhainen rahoitusrakenne estää usein palkkaamasta

riittävästi työntekijöitä tai tarjoamasta Siltalan kuvaamaa säällistä palkkaa. Kulttuuri- ja taideorganisaatioissa hyödynnetään myös tehokkaasti alan opiskelijoiden ja työharjoittelijoiden panosta. Kärsitäänkö kuitenkin joissain kulttuuriorganisaatioissa edelleen nälkätaiteilijan myytistä, alan yhdestä traditiosta, jossa taiteen tekeminen on glorifioitu tasolle josta ei tarvitse maksaa? Nostaako luovan talouden integroituminen muuhun talouteen koko toimialan rakennetta siten, että luovan työn tekijät vapautuvat tekemään työtä, jossa ovat hyviä? Laajoja kysymyksiä voi purkaa konkreetian tasolle myös luovien toimialojen johtamisessa. Kulttuuri- ja taideorganisaation johtamisessa korostuu edelleen substanssiosaaminen, jonka kautta esimerkiksi taidosta mitoittaa tehtävää työtä voi tulla kilpailuetu.

4 UUDET JOHTAMISMALLIT ARVOKETJUN VAIHEISSA

Tässä luvussa pyrin tarkastelmaan sisältötuotannon arvoketjua uusien johtamismallien valossa ja myös sitomaan yhteen tutkielmani kahta aikaisempaa lukua. Minna Tarkka arvioi *Mediakulttuurin uusi toimijuus* -teoksen (2002) johdannossa mediakulttuuritoimialaa osana suomalaista innovaatiojärjestelmää. Hän nostaa esiin sisältötuotantoalalle suunnatut tuki- ja kehitystoimenpiteet, joiden vaikuttavuus näyttää heikolta. Syyksi hän esittää muun muassa ylhäältä alas johdetun ja teknologisesti perustellun muutuskulttuurin, jossa tekijöiden ääntä ei ole osattu kuunnella riittävästi. Lisäksi hän toteaa arvojen ja diskurssien yhteensovittamattomuuden tekijöiden ja alueellisten sekä kansallisten kehitysohjelmien välillä. Edelleen puhutaan eri kieltä. Tekijöiden näkökulmaa luonnehtii sisäinen motivaatio, yhteisöllinen jakaminen sekä käyttäjä- ja merkityslähtöisyyteen perustuva tuotanto, jonka koetaan olevan ristiriidassa sisältötuotannon arvoketjun paketoivan ja jakeluvetoisen mallin kanssa. Tutkimuksen mukaan tekijät kokivat kuitenkin yrittäjyyden myönteiseksi ja luontevaksi toiminnan muodoksi. (Tarkka 2002: 16–17.)

Tarkan havainnot nostavat mielestäni sisältötuotannon arvoketjun ja johtajuuden tarkastelun eräänlaiseen keskiöön lähestyttäessä luovia toimialoja. Ylhäältä alaspäin - tyyllisen johtamistavan on todettu perinteisen liike-elämän osa-alueilla johtavan helposti tilanteeseen, jossa innovaatiot hukataan (Riihonen 2004). Sama näyttäisi toistuvan Tarkan mukaan myös luovilla toimialoilla. Toimivien ja menestyvien mediasisältöjen ja -sovellusten kehittäminen ei välttämättä onnistu esimerkiksi tarvekartoituksia, markkinatutkimuksia ja käyttäjätutkimuksia tekemällä. Onnistumisiin tarvitaan usein tekijöiden pitkään kypsyyttä, kokemuksen ja intuition luomaa hiljaista tietoa. (Tarkka 2002: 20.)

Johtaminen, tai enemmänkin sen puute, tavoitteiden realistisuus ja menestyksen edellyttämät keinot nousevat esille myös alaan kohdistuneissa tavoitteissa. Markku Eskelinen kysyy tutkimuksessaan *Pelit ja pelitutkimus luovassa taloudessa* (2005), millä keinoin kulttuuriala nostetaan luovan talouden kärjeksi IT-alan oheen. Hän pitää ongelmana innovaatioita ja tarkastelee meillä tehtyjä kulttuuri-innovaatioita viime vuosisadan ajalta. Hän toteaa, etteivät suomalaiset pienenä ja nuorena kansakuntana keksineet sen enempää modernismia kuin postmodernismia tai olleet niitä edes ensimmäisten joukossa soveltamassa. Jossain pitäisi olla jo hiljaista tai äänekkästä tietoa siitä, kuinka kulttuuri-innovaatioita tehdään. (Eskelinen 2005: 15–16.)

Oululaisen Visualway Design Oy:n toimitusjohtaja Juho Risku näkee sisältöalan luovan johtamisen haasteen olevan siinä, että luova työ ja sen tulokset ovat laadukkaita luovuuden näkökulmasta, ei vain teknisestä¹⁵ tai prosessinäkökulmasta¹⁶. Riskun mukaan teknisen tai prosessilaadun lisääminen johtaa usein ristiriitaan luovuuden kanssa (Risku 2005.)

¹⁵ Tekninen laatu kertoo esimerkiksi sen, kuinka virheetön ja viimeistelty lopputuote saadaan tuotettua yrityksessä (Risku 2005).

¹⁶ Prosessilaadussa on kysymys muun muassa yhteisön ja yksilöiden toiminnasta sekä näiden yhteensovittamisesta. Se kertoo siitä, kuinka hyvin toimintatavat ja mallit on suunniteltu yrityksessä ja toteutettu käytännössä. Prosessilaatu näkyy asiakkaalle luotettavana projektin etenemisenä. (Risku 2005.)

Luovuus ja teknologia sekä niiden yhdistäminen esiintyvät säännöllisesti kaikissa alan raporteissa ja selvityksissä. Johtajuuden näkökulma löytyy todella harvoin, ja kärjistäen voisikin todeta, ettei kukaan puhu tai kirjoita johtamisesta luovilla toimialoilla. Mielestäni kuitenkin esimerkiksi Tarkan ja Eskelisen havaintojen perusteella johtamisen näkökulma pitäisi ja kannattaisi nostaa tarkastelun kohteeksi. Vilkkaaseen keskusteluun luovuudesta ja innovaatioista on jo kaivattu mukaan realismia. Johtamisen ja nimeen omaan jaetun johtamisen kaltaiset näkökulmat voisivat konkretisoida paremmin sitä, missä ja mihin luovilla toimialoilla ollaan tällä hetkellä menossa.

Wileniuksen *Luovaan talouteen* tuo esille myös johtamisen näkökulman. Mielestäni teoksessa esitettyihin alueisiin, etenkin johtamisen haasteisiin luovilla toimialoilla, tarvitaan nyt lisää näkökulmia ja tutkimusta. Wilenius esittelee muun muassa innovoinnin johtamista Nokiassa ja UPM-Kymmenessä. Esimerkit tukevat huomioita perinteisen liike-elämän ja kulttuurialan yhtymäkohdista. Johtamista voidaan siis tarkastella riippumatta siitä, mikä toimiala on kysymyksessä, ja riippumatta siitä onko voiton tuottaminen yrityksen tai organisaation ensisijainen lähtökohta. Mielestäni tarvitaan kuitenkin vielä enemmän toimialan sisältä nousevaa johtamisen tarkastelua.

4.1 Vastuun jakoa alaspäin

Sisältötuotannon arvoketjun ideavaiheen ja idean kehittämisvaiheiden työryhmien usein todettiin olevan aika pieniä. Jaetun johtajuuden mallia, vastuun jakoa ylhäältä alaspäin ja tilan antamista arkiluovuudelle voi olla hankala soveltaa ideavaiheessa, jossa idean takana voi olla vain yksi ihminen, tuottaja tai muu idean keksijä tai tekijä. Olisi kiinnostavaa tietää enemmän luovan työn arvostuksesta alueellisissa ja kansallisissa kehitysohjelmissa. Millaisia tekijöiden sisäisestä motivaatiosta, yhteisöllisestä jakamisesta ja etenkin käyttäjä- ja merkityslähtöisyydestä kumpuavia hankkeita on tuettu ja miten? Kuinka rohkeita ideoita joukkoon mahtuu? Miten tekijän ääni saataisiin kuulumaan paremmin? Esimerkiksi mainostoimisto SEK & GREY:n jaetun johtajuuden mallin pohjalta kehitettiin uusia työkaluja, jotka toimivat luovan työn pohjana.

Yleisesti ottaen vaikuttaa myös siltä, ettei tekijöillä ja esimerkiksi hankkeita tukevilla tahoilla ole riittävän selkeää yhteistä näkemystä siitä, mitä ollaan tekemässä. Tässä jaettua johtajuutta voisi ajatella yhteisesti jaetun päämäärän pohjalta. Koetaanko tekemiselle annetut raamit liian tiukoiksi, jos tekijän oma ääni ja intuitio vaimennetaan sisältötuotannon arvoketjun paketoivaksi ja jakeluvetoiseksi koetun mallin pohjalta? Jaetun johtajuuden malli tukee mielestäni myös Elorannan asiantuntijaorganisaation ajatusta siitä, että oikeassa ympäristössä tekijöiden annetaan tehdä parhaansa ja heitä myös tuetaan siinä (Eloranta 2004).

Arja Ropo ja Marja Eriksson kirjoittavat artikkelissaan ”Jaettu johtajuus – asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste?” (2001) asiantuntijuudesta, joka uusiutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. He toteavat, että mikäli otetaan tosissaan väite asiantuntijaorganisaation sisältöjen luomisen perustumisesta uudistumiselle, innovaatioille, henkiselle kasvulle sekä ihmisten osallistumiselle, nousee vuorovaikutusosaaminen tärkeäksi tekijäksi. Siirtyminen kohti joustavia rakenteita ja tasavertaisempaa jaettua johtajuutta antaa paremmat edellytykset käsitellä eri suunnista tulevia muutoksia. Tällöin joudutaan hylkäämään monet aikaisemmin järjestystä luoneet johtamisen työkalut. Yksi keskeinen kysymys on muuan muassa se, kuka määrittää organisaation tavoitteita ja millaisista lähtökohdista. Myös johtajuuden tulisi joustaa. (Ropo & Eriksson 2001: 111.)

Jaetun johtajuuden nähdään myös vapauttavan energiaa, koska kenenkään ei tarvitse osata kaikkea yksin. Jaettu johtajuus perustuu yhteisten kokemusten perusteella syntyneeseen osaamiseen ja tietoon, joka on hiljaista ja ei-verbalisoitavissa olevaa. Käytäntö perustuu jatkuvaan neuvotteluun todellisuudesta, esimerkiksi siitä, mikä on kenellekin tärkeää ja millä aikavälillä (Ropo & Eriksson 2001: 118.) Jaetun johtajuuden mallilla voi myös vastata Siltalan kritiikkiin johtajien visioista, joissa eivät yhdisty käsitteet eikä eletty todellisuus. Johtajan eristäytyminen omaan maailmaansa on vaikeaa, jos vastuut ja tavoitteet on jaettu älykkäällä tavalla.

Kolmannen luvun alussa esitin, että kulttuuriorganisaatioiden muutosherkkyys on suuri etu ja että herkästi aistivissa ja mukautuvissa kulttuuri- ja taideorganisaatioissa voidaan helposti omaksua uudenlaisia ajattelumalleja myös johtamisesta. Tarkka toteaa joustavuudesta ja liikkuvuudesta, että alan tekijät siirtyvät erilaisilla rajapinnoilla sujuvasti bisneksestä tutkimukseen ja taiteeseen yhdistelemällä työtä, harrastuksia ja yhteisötoimintaa. Liikkuvuus luo toiminnalle suurta joustavuutta, jota jatkuvasti muuttuva ala edellyttääkin. Alalla vallitsee useita liiketoiminnan, palkkatyön ja kulutuksen taloudellisia logiikoita. Niiden ohella Tarkka mainitsee ”lahjatalouden” idean, johon kuuluvat vapaaehtoistyö ja osaamisen avoin vaihtaminen, ja esittää, että joustava monialaisuus voi olla mediakulttuurialan menestystekijä. Joustavuudelle ja lahjataloudelle Tarkka näyttää myös kääntöpuolen ja kysyy, onko joustavuus pikemmin välttämättömyys kuin vapaa valinta nykyisessä kulttuuri- ja teknologiapolitiikassa. Mitkä lisäksi ovat seuraukset lyhyiden projektien tilkkutäkkirahoituksesta, joka saa kansainvälisten verkostojen rakentajat uupumaan palkattomaan työhön? Miten käy tekijöille, jotka toteuttavat keskinkertaisia, alan kehitystä seuraavia eikä niitä uudistavia hankkeita? Tarkka kyseenalaistaa tilanteen, jossa lyhyen tähtäimen politiikalla yritetään päästä kansalliselle kilpailukyvyille asetettuihin tavoitteisiin. (Tarkka 2002: 17–18.)

Uskon jaetun johtajuuden mallin sopivan hyvin kulttuuriorganisaatioihin. Elokuvasa käytettävää Triangle-mallia, jossa elokuvan ohjaaja, tuottaja ja käsikirjoittaja tekevät alusta alkaen yhteistyötä, voi mielestäni hyvin pitää yhtenä jaetun johtajuuden muotona. Jaetun johtajuuden malleja ja työkaluja voisi olla kiinnostavaa laajentaa myös kulttuuri- ja taideorganisaatioita koskeviksi. Jotta tekijöiden ääni kuuluisi paremmin, voisi tavoitteiden määrittämistä ja niiden yhteistä jakamista parantaa myös luovilla toimialoilla. Vaikka monilla luovien toimialojen osa-alueilla omaa tehtäväkenttää ja toimenkuvaa rakennetaan osaamisen karttuessa ja tekemisen ohessa, mietittäköön myös, miten jaettua johtajuutta voitaisiin hyödyntää paremmin niillä osa-alueilla, joilla on selkeät ja rajatut tehtäväkentät. Millaista osaamista, johtajuutta, hiljaista tietoa tai innovaatioita omista riveistä silloin löytyisi? Jaetun johtamisen toteuttaminen voisi myös tasoittaa tietä yhden osa-alueen hallitsemisesta koko sisältötuotannon vaiheita ja erityisalueita ymmärtävään johtajuuteen.

4.2 Tarinat ja hiljainen tieto

Vaikka johtamisen näkökulmien todettiin harvoin esiintyvän luovien toimialojen selvityksissä, nousee hiljainen tieto ja sen merkitys innovaation lähteenä esille useasti (ks. Tarkka 2002: 20; Eskelinen 2005: 16). Hiljaisen tiedon etsimisen ja löytämisen merkitystä uusien innovaatioiden syntymisessä ja kehittämisessä ei kuitenkaan ole hyödynnetty tarpeeksi. Vaikka luovien toimialojen voidaan katsoa jopa elävän tarinoista, ei osaamiseen liittyviin tarinoihin juurikaan kiinnitetä huomiota. Oppimista ja oppeja on kuitenkin helpompaa säilöä tarinoiden muodossa.

Tarinoiden merkitys korostuu alalla, jossa esimerkiksi verkostot ja suhteet ovat tärkeitä. Osaamista hukkuu ja unohtuu myös siitä syystä, ettei toimenkuvia, onnistumisia ja siihen johtanutta ajattelua eikä osaamista useinkaan kirjata muistiin. Kääntäen myös samoja virheitä toistetaan helposti varsinkin tilanteessa, jossa henkilökuntaa vaihdetaan. Projektiorganisaatioissa voi käydä niin, että uusia tekijöitä tulee joukkoon joka vuosi. Tilanne, jossa kaikki tekevät samat virheet alussa, vaikuttaa resurssien tuhlaukselta.

Tarinoiden merkitys sisältötuotannon arvoketjun idea- ja ideankehitysvaiheissa on huomattava. Myös Tarkan sekä Ropon ja Erikssonin huomioissa vuorovaikutusosaamisen ja yhteisen kielen merkitys korostuu etenkin uusien innovaatioiden yhteydessä (Ropo & Eriksson 2001:111). Jorma ja Kristiina Heikkilä kirjoittavat teoksessaan *Dialogi – avain innovatiivisuuteen* (2001) dialogin johtamisesta organisaatioissa. Heidän mukaansa organisaatioiden dialogi on usein johtajavetoista. Tältä pohjalta etsitään keinoja saavuttaa päämääriä, esimerkiksi kustannussäästöjen tehostamista ja työprosessien rationaalistamista, sekä keskustellaan ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttämisestä. Tulostavuuksissa organisaatioissa edellä mainitut asiat ovat tärkeitä. Heikkilöiden mukaan keinojen etsimiseen ja niiden hyväksymiseen kannattaa käyttää monien ihmisten dialogisia keskusteluja, koska silloin paljastuu runsaasti erilaista tietoa ja toteuttamiseen on helpompi saada laaja kannatus ja sitoutuminen. (Heikkilä & Heikkilä 2001: 187.)

Aaltosen ja Heikkilän teoksessa tarinat nähdään luonnolliseksi osaksi kokonaisuutta johtamisen uudenaikaisessa hahmottamisessa, johon kuuluu myös tietoisuus ja herkkyytensä asioiden vaikuttamisesta toisiinsa. He lähestyvät johtamista ja vuorovaikutusta viittaamalla strategisen johtamisen asiantuntijaan Gary Hameliin. Hamel kirjoittaa aktivisteista, jotka saavat aikaan asioita ja joihin voidaan liittää sellaisia ominaisuuksia kuin myötätunto, aito huolehtiminen ihmisistä sekä pragmaattisuus, asioiden tekeminen tässä ja nyt ilman suuria eleitä. Aaltosen ja Heikkilän mukaan Hamelin ajattelu on sopusoinnussa heidän oman johtamiskäsityksensä kanssa, jossa korostuu aktiivisten ihmisten sosiaalisesti rakentunut toiminta ja jossa merkitykset ja tulokset syntyvät ihmisten välisen yhteisen toiminnan pohjalta (Aaltonen & Heikkilä 2003: 89–90, 93.) Tarinoiden ja hiljaisen tiedon hyödyntämisen lisäksi liikutaan luovien prosessien johtamisessa alueella, jossa se mitä ollaan tekemässä yhdistyy tekemisen olosuhteisiin. Samalla kun rakennetaan koko luovien toimialojen toimintakulttuuria yritetään hahmotella ja löytää yhteisiä intressejä alan eri toimijoiden välille. Asetelma korostuu erityisesti alalla, joka elää tarinoista ja tietyssä mielessä toimintaympäristön muutoksista. Johtajalla täytyy olla kykyjä ymmärtää sekä sisältöä että toimialaa.

Tarinoiden merkitys esimerkiksi riskienhallinnan välineenä korostuu sisältötuotannon arvoketjun tuotantovaiheessa. Tuotantovaihe on, huolimatta hyvästäkin ennakkosuunnittelusta, altis riskeille monien muuttujiensa vuoksi. Tekijöiden määrä kasvaa usein moninkertaiseksi verrattuna arvoketjun muihin vaiheisiin. Tuotannon tekemiselle on aikataulujen lisäksi olemassa myös muita vaateita, joissa viivytyksille ei ole varaa. Suunnitteluvaiheissa resursseja arvioidaan myös viivytyksiä ja yllättäviä tilanteita silmällä pitäen. Monet luovien toimialojen tuotannoissa syntyvistä tilanteista ovat kuitenkin sellaisia, että kaikkea on mahdotonta suunnitella etukäteen. Kun työskennellään esimerkiksi ulkona suuren ihmisjoukon kanssa, jossa voi olla mukana ennestään toisilleen tuntemattomia työntekijöitä tai ennalta-arvaamatonta yleisöä, on vedenpitävien suunnitelmien laatiminen mahdotonta. Vakuutukset auttavat organisaatiota jakamaan riskin vastuuta, mutta riskin eli jonkin epätoivotun asian uhkaa ne eivät poista. Yllättävissä tilanteissa usein juuri hiljaisen tiedon kävelevistä tietopankeista eli kokeneista tekijöistä tulee ratkaisijoita. Tarinoiden ja niihin tallentuneen tiedon ja

kokemusten kirjaamiseen tulisi siis myös luovilla toimialoilla kiinnittää parempaa huomiota. Kysymys on asenteista, jotka liittyvät virheiden tekemiseen ja epäonnistumiseen. Jos organisaation ilmapiiri on kannustava, uskalletaan myös virheistä ja erilaisista läheltä piti -tilanteista raportoida rohkeammin.

Sisältötuotannon arvoketjun markkinointi- ja levitysvaiheissa tarina voidaan liittää imagon ja organisaation julkisuuskuvan rakentamiseen. Elokuvasa hyvä tarina on kaiken lähtökohta, mutta löytyykö tarinasta hyödyntämättömiä osa-alueita etenkin osana organisaation julkisuuskuvaa? ”Näin tehtiin elokuva” ja ”Tekijät kertovat” -tyyppisiä lähestymistapoja käytetään esimerkiksi markkinoinnin tukena ja materiaalia tallennetaan dvd-levyjen kommenttiraidoille. Tällöin on kysymyksessä tuotteen, vaikkapa elokuvan, tarina.

Aaltosen ja Heikkilän mukaan ihmiset pyrkivät tekemään elämästään ymmärrettävän aktiivisesti toimimalla. Tapahtumista ja asioista tulee ymmärrettäviä, kun ne voidaan liittää laajempaan kokonaisuuteen ja osaksi jo olemassa olevaa tarinaa. Talouden muuttuessa aineettomammaksi ja palvelukeskeisemmäksi myös tuotteen hinnasta yhä pienemmän osan voidaan nähdä koostuvan fyysisestä tuotteesta ja kasvavan osa muotoilusta, brandista ja tarinasta. (Aaltonen & Heikkilä 2003: 74, 80.)

Rolf Jensenin unelmien yhteiskunta yhdistää tiedon, tunteet ja tarinan kertomisen. Luovilla toimialoilla ja sen tuotteilla on kaikki unelmien yhteiskunnan ainekset. Tarinan ja johtamisen yhdistämällä voidaan luovillakin toimialoilla edistää osaamisen parempaa tallentamista ja hiljaisen tiedon parempaa jalostamista uusien innovaatioiden rakennusaineeksi. Luovilla toimialoilla tekijät itse puhuvat edelleen taiteensa välityksellä. On kuitenkin kysymys myös uusien näkökulmien ja uuden ajattelun liittämistä johtamiseen alalla, jossa Aaltosen ja Heikkilän mukaan merkitykset ja tulokset syntyvät ihmisten välisen yhteisen toiminnan pohjalta (Aaltonen & Heikkilä 2003: 90.)

4.3 Tuottaja johtaa itseään

Ropon ja Erikssonin mukaan projekteista koostuvissa työyhteisöissä tarvitaan ainakin kolmenlaista johtajuutta. Ensiksikin tarvitaan virallista johtajuutta, jolla tarkoitetaan vastuuta esimerkiksi resurssien hankinnasta sekä työtehtävien toimeenpanemisesta. Toiseksi tarvitaan 'ad hoc' -tyylistä johtajuutta, joka on tarpeen erityisesti ongelmakohdissa. Kolmanneksi tarvitaan valmiuksia itsensä johtamiseen. Jos verrataan näitä mainittuja johtajuuksia sisältötuotannon arvoketjun vaiheisiin, voidaan nähdä, että niitä kaikkia tarvitaan. Idea- ja tuotekehitysvaiheissa tarvitaan tuottajalta kykyä johtaa itseään, jotta hän saisi koko projektin käynnistymään. Sopivien aiheiden ja ideoiden työstäminen sekä suunnittelun aloittaminen, rahoituksen etsiminen ja idean markkinointi edellyttävät itsensä hyvää johtamista.

Ropo ja Eriksson toteavat, että tulevaisuuden organisaatioissa edellytetään yksilöiltä sellaista käytöstä, jonka mukaan he ikään kuin johtaisivat itseään yhden hengen yrityksenä. Samankaltaista itsensä johtamisen ajattelua ja vertailua yhden hengen yritykseen löytyy myös muista johtamista käsittelevistä kirjoista (Sydänmaanlakka 2004: 200). Tärkeitä asioita itsensä johtamisen prosessissa ovat esimerkiksi itseluottamus ja vastuu omasta urasta, tietämyksen elinkaari eli se kuinka pysyä ajan tasalla sekä tulokset, siis kuka vastaanottaa työn ja mitä arvoa sillä tuotetaan. (Ropo & Eriksson 2001: 113–114.) Sen, että jokainen työntekijä katsotaan eräänlaiseksi yrittäjäksi, ei tulisi kuitenkaan johtaa siihen, että jokainen on rajattomasti yrityksensä käytettävissä¹⁷ (Siltala 2004: 238).

Tuotantovaiheessa tuottajan vastuu voi siirtyä lähemmäksi 'ad hoc' -tyylistä johtajaa, joka auttaa ratkaisemaan ongelmia tarvittaessa. Virallinen johtajuus ja vetovastuu säilyvät koko projektin ajan ja usein vielä vuosien ajan projektin päättymisen jälkeen, koska tuottajaa voidaan pitää projektin, esimerkiksi elokuvatuotannon, eräänlaisena ikuisena

¹⁷ Henkilöstökonsulttiyhtiö MPS-Yhtiöiden tekemän arvotutkimuksen Uuden vuosituhannen johtaja (2000) mukaan yli 900 vastanneista ylimmän johdon, keskijohdon ja henkilöstöhallinnon edustajista 38 % uskoi, että työntekijällä on oikeus ottaa henkilöstöstään kaikki irti (Siltala 2004: 286).

yhteyshenkilönä. Häntä voidaankin pitää projektin ensimmäisenä ja viimeisenä työntekijänä (Tarjanne 2003.)

4.4 Toimintaa ohjaavat arvot

Sydänmaanlakka liittää arvot kaikkeen organisaation toimintaan. Niiden tulee liittyä merkitykseen, visioon ja päämääriin, organisaation kulttuuriin, kaikkiin työntekijöihin ja vuorovaikutukseen heidän välillään sekä organisaation tuloksiin. (Sydänmaanlakka 2004: 133.) Jaakko Nousiainen kirjoittaa artikkelissaan ”Uusmedia ja mediataide – silminnäkijäläusuntoja altistumisalueelta” (2002) alalla toimivien tekijöiden tulevaisuudennäkymistä. Nousiainen haastatteli pienten yritysten toimijoita, ohjaajaa, tuottajaa, designeria ja taiteilijaa, kysymällä esimerkiksi heidän toimintaansa ohjaavista arvoista. Yhtenä haastattelun tavoitteena oli etsiä ymmärrystä uusmedia- ja mediatoimialojen arkisen tekemisen todellisuudesta määrittelemällä arvoja ja pohtimalla menestyksen ja laadun mittareita tekijöiden omista sisäisistä lähtökohdista käsin.

Tuotannot liittyivät mediainstallaatioihin, vuorovaikutteisiin teoksiin, peleihin ja yhteisöihin, joissa uusien käyttöliittymäkonseptien, yleisörajapintojen ja yhteisöllisten mallien pohtiminen on laaja-alaista ja verkkomaista. Oman tekemisen, ajattelun, tematiikan ja toiminnan jalostaminen pitkäjänteisesti nähtiin Nousiaisen mukaan olennaisina arvoina ja keskeisenä laadun kriteereinä. Niihin liittyy oman tien kulkeminen ja oman ilmaisun pelkistyminen hitaasti ja portaittain henkilökohtaisen kehitysprosessin kautta. Kehitys vie aikaa, ja se koetaan ristiriitaiseksi uusmediayritysten nopean tuotantosyklin kanssa, jossa yritysten intressit nousevat tehokkuudesta. Tekijät sen sijaan tarvitsevat oman ilmaisunsa syventämiseen aikaa, mitä ei Nousiaisen mukaan osata yrityksissä raivata tuotantoaikatauluihin. Joidenkin uusmedia-yritysten tarjoama hyvä kuukausipalkkakaan ei riitä houkuttelemaan tekijöitä, koska haastattelujen mukaan oman merkin jättäminen maailmaan ja hyvän fiiliksen luominen on tärkeintä. Palkkaa ajatellaan vasta sen jälkeen. (Nousiainen 2002: 50.)

Luovilla toimialoilla vapaus koetaan tärkeäksi arvoksi. Itsemäärämisoikeus nousee Nousiaisen mukaan valintatilanteissa etusijalle. Myös uusien toimintapojen etsiminen ja niille altistuminen koetaan tärkeäksi, ja samalla tavalla toimivia ja ajattelevia tekijöitä etsitään globaalisti. Kommunikaatio, tiedonvaihto ja -jakaminen ovat arvokkaita asioita, ja yhteisö nostetaan instituutioiden yläpuolelle. Arvojen muuttuminen arjeksi on kuitenkin vaikeaa. Tekijöiltä vaaditaan epävarmuuden sietämistä, vanhojen toimintamallien rehellistä arviointia ja arvojen työstämistä yhdessä. Nuoren yrityksen arvot muuttuvat arjen työkaluiksi vasta toimittaessa. Tuotantokulttuurin kehittämättömyys näkyy myös puuttuvana johtamiskulttuurina. Tekeminen osataan jäsentää hyvin, mutta puuttuu johtaja, joka kykenisi ottamaan ylimmän auktoriteetin ja vastuun projektin kokonaisuuden onnistumisesta. Sen seurauksena ajaudutaan kompromisseihin, jotka voivat olla tyliä ja mielenkiinnottomia. Pahimmillaan seurauksena on toimimaton lopputuote. Johtajien eli esimerkiksi tuottajien tulisi olla tarpeeksi laaja-alaisia. Tarvitaan ymmärrystä, luovaa älykkyyttä sekä ongelmanratkaisukykyä yhdistää kulttuurituotannot ja liiketoiminta. Nousiaisen mukaan tuottajilta odotetaan viisastenkiveä, jolla monikontekstuaalisiin tuotantoihin saataisiin sekä rahaa että työrauha. (Nousiainen 2002: 59–61.)

Nousiaisen huomiot esimerkiksi yhteisöllisyyden korostumisesta tukevat Sydänmaanlakan huomiota johtamisen painopisteen siirtymisestä suurmiesteorioista kohti jaettua johtajuutta sekä yksilökeskeisestä johtamisesta kohti yhteisökeskeistä. Sydänmaanlakan mukaan johtaja ei voi tänä päivänä vaeltaa aavikolla kuin yksinäinen ratsastaja, joka ongelmien ilmaantuessa vetää esiin kuudestilaukeavan. Nykyinen ajattelutapamme johtajuudesta ja sen individualistinen näkökulma tulisi Sydänmaanlakan mielestä kyseenalaistaa (Sydänmaanlakka 2004: 70, 133, 142.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Luovilta toimialoilta on viime julkaistu aikoina paljon selvityksiä, raportteja, strategioita ja lehtikirjoituksia. Monet niistä ovat alaa syvästi luotaavia ja sen tarkkaan tuntevia. Jos kymmenien sivujen mittaisia raportteja käy läpi esimerkiksi Word-tekstinkäsittelyohjelman Etsi-toiminnolla, eivät sanat ”johtaminen” tai ”johtajuus” kuitenkaan esiinny niissä. Luovien toimialojen johtamisesta ei juuri kirjoiteta. Kuitenkin alalta löytyy runsaasti erittäin joustavaa, modernia, uudistusmielistä ja avointa suhtautumista johtamiseen, mikä on tutkielmassani tullut esille alalla toimivien tuottajien ja johtajien luentoja esiteltäessä ja analysoitaessa (ks. myös esim. Tarjanne 2004, Eloranta 2004.)

Se ettei johtamisesta puhuta tai kirjoiteta, ei tarkoita sitä, ettei sitä olisi olemassa. Tosiasiassa siitä puhutaan usein, mutta käyttäen ehkä erilaisia lähestymistapoja ja erilaista kieltä sekä todeten eräänlainen johtajuuden puute. Hiljaisen tiedon esiintuleminen kaikkialla, tutkimukseni lähdeaineistoa myöten, oli yllättävää. Sen dokumentoimisen tärkeys korostuu nyt ja tulevaisuudessa.

Jaetun johtamisen, itsensä johtamisen ja arvojohtamisen kaltaiset tavat tehdä, toimia ja ajatella ovat siis jo käytössä luovilla toimialoilla. Niille ominainen ajattelu tulee esille 1) monista alan käytännöistä, 2) tavasta hahmotella ja jakaa toimenkuvia sekä niihin kuuluvaa vastuuta ja valtaa sekä 3) erilaisista resurssien käytön työkaluista. Monet luovien toimialojen tuotannoista on jaettu ikään kuin valmiiksi sopiviin palasiin, joita on tutkielmassani käsitelty sisältötuotannon arvoketjun avulla. Mutta se että luovien toimialojen johtajuus on edelleen eräällä tavalla määrittelemättä, voi kuitenkin vaikuttaa kaikkeen toimintaan alalla, luovan työn arvostuksesta luoville toimialoille asetettuihin kunnianhimoisiin tavoitteisiin saakka. Ennen kaikkea se vaikuttaa johtajuuden kehittämiseen luovilla toimialoilla.

Sisältötuotannon arvoketju -käsite on myös saanut kritiikkiä nojaamisesta paketointi- ja jakeluvetoiseen ajattelutapaan. Mielestäni se on kuitenkin hyvä tapa ja väline luovien toimialojen tuotantoprosessien hahmottamiseen. Sisältötuotannon arvoketjua voi kehittää

edelleen liittämällä siihen rohkeasti myös toisenlaista ajattelua, mitä tutkielmassani olen yrittänyt koeluonteisesti tehdä. Arvoketju toimii myös työkaluna ja käsitteenä, jonka useimmat alalla toimivat jo tuntevat.

Luovien toimialojen johtamisessa tulisi pyrkiä tasapainoon eri osa-alueiden ja tekijöiden välillä. Johtamisen haasteet liittyvät yhteisen kielen löytämiseen ja tasapainoiluun erilaisten muuttujien välimaastossa. Tärkeää on työrauhan löytäminen muuttuvassa toimintaympäristössä, kannattavaa liiketoimintaa unohtamatta. Luovien prosessien johtamisessa tuottavuuden pohjaa täytyy rakentaa pitkällä tähtäimellä eikä toimialan kilpailueduista, kuten muutosherkkyydestä, joustavuudesta ja työn sisällön luomasta energiasta, voida määrittää lisäkilpailun lähtötaso. Tärkeää on työn kohtuullisten raamien turvaaminen alalla, jossa uudet innovaatiot edellyttävät myös joutoaikaa. Johtajalla täytyy olla oikea kuva tekemistään ja johtamistaan töistä. Entisillä sisällöillä ei ylipäänsä menestyä tulevaisuudessa; sama voidaan todeta johtamismalleista. Myös sen vuoksi on välttämätöntä uudenlaisen äänen liittäminen johtamiskeskusteluun luovilla toimialoilla.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aaltonen, Mika ja Heikkilä, Titi 2003: *Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?* Jyväskylä: Gummerus.

Aaltonen, Tapio, Luoma, Mikko & Rautiainen, Raija 2004: *Vastuullinen johtaminen – Inhimillistä tuloksentekeä.* Helsinki: WSOY.

Eloranta, Eppie & Krook, Pekka 2003: *Diges –sisältöä teknologiaan.* Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö, Suomen audiovisuaalisen alan tuottajat ry.

Eskelinen, Markku 2005: *Pelit ja pelitutkimus luovassa taloudessa.* Sitran raportteja 51. Helsinki: Edita.

Florida, Richard 2004: *The Rise of the Creative Class – And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life.* New York: Basic Books.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2001: *Dialogi – avain innovatiivisuuteen.* Juva: WS Bookwell.

Himanen, Pekka 2004: *Välittävä, kannustava ja luova Suomi – Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin.* Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004. Helsinki.

Huuhka, Maisa 2004: *Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa.* Kasvatustieteiden väitöskirja. Oulun yliopisto. Oulun yliopistopaino.

Jensen, Rolf 1999: *The Dream Society: How The Coming Shift From Information to Imagination Will Transform Your Business.* New York: McGraw-Hill.

Kallionpää, Katri 2005: Mainoskatkon tähdet. *Helsingin Sanomat*.10.4.2005.

Kauppinen, Tero J. 2002: *Arvojohtaminen*. Helsinki: Otava.

Koivunen, Hannele 2004: *Onko kulttuurilla vientiä?* Opetusministeriön, ulkoasiainministeriön ja kauppa- ja teollisuusministeriön Kulttuurivienti -hanke, opetusministeriön julkaisuja 2004:22. Helsinki.

Koski, Jussi T. & Tuominen, Saku, Kärkkäinen, Ilkka 2004: *Kuinka ideat syntyvät. Luovan ajattelun käsikirja*. Porvoo: WSOY.

Martikainen, Minna, Niilola, Kari, Pulkkinen, Matti, Selosmaa, Jenni, Tiilikka, Jussi, Vaihekoski, Mika 2001: *Sisältötuotannon arvoketjun rahoitus*. Helsinki: LTT-Tutkimus. Monila Oy.

Oksman, Riku 2002: *Intohimoa ja ammattitaitoa: puheenvuoroja tuottajan työstä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-42. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Riihonen, Risto 2004: Tarinoita leirinuotiolla. *Kauppalehti Optio* 4.3.2004.

Ridderstråle, Jonas ja Nordström, Kjell A. 2004: *Karaokekapitalismi. Älä hyväksy jäljitelmiä*. Jyväskylä: Gummerus.

Rope, Timo 1995: Strateginen suunnittelu markkinoinnissa. Teoksessa *Markkinointi. Johdatus perusteisiin*. Toim. Liisa Uusitalo. Keuruu: Otava.

Ropo, Arja ja Eriksson, Marja 2001: Jaettu johtajuus – asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste? Teoksessa *Palvelut ja asiakassuhteet. Markkinoinnin polttopisteessä*. Toim. Christian Grönroos ja Raija Järvinen. Vantaa: Talentum Media.

Rost, Joseph C. 1993: *Leadership for The Twenty-first Century*. Westport: Praeger Publishers.

Salminen, Merina 2003: Alas jalustalta. *Kauppalehti Optio* 4.9.2003.

Schein, Edgar H. 1991: *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Siltala, Juha 2004: *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Helsinki: Otava.

Sotamaa, Yrjö 2004: Voiko Helsingistä tulla kosmopoliittinen kulttuurikaupunki? – *Arttu!* 4/2004.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004: *Älykäs johtajuus*. Hämeenlinna: Karisto.

Ukkonen, Otto 1994: *Jaettu johtajuus*. Helsinki: Multiprint Oy.

Uusikylä, Kari 2003: Onko luova hulluus mielenterveyttä? Teoksessa *Kohtaamisia taiteen ja tutkimisen maastoissa*. Toim. Varto, Juha, Saarnivaara, Marjatta & Tervahattu, Heikki. Hamina: Akatiimi.

Welin, Vilhelm 1982: *Tuotekehityksen käsikirja. Ideasta valmiiseen tuotteeseen*. Imatra: Oy Rastor Ab.

Wilenius, Markku 2004: *Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Helsinki: Edita.

Vuokko, Pirjo 1995: Markkinointiviestintä. Teoksessa *Markkinointi. Johdatus perusteisiin*. Toim. Liisa Uusitalo. Keuruu: Otava.

Ylikoski, Tuire 1995: Markkinointiajattelu yrityksissä. Teoksessa *Markkinointi. Johdatus perusteisiin*. Toim. Liisa Uusitalo. Keuruu: Otava.

Ängeslevä, Päivi 2004: Hän – Jarkko Hentula. *Suomen Kuvalehti* 37/2004.

Luennot:

Eloranta, Eppie 2004: Johtamistaitojen luentokurssi Oulun yliopistossa keväällä 2.–3.3.2004.

Hentula, Jarkko 2004: Elokuviem markkinointi ja levitys Suomessa -luentokurssi Oulun yliopistossa 14.–15.10.2004.

Kievari, Solja & Tarjanne, Petra 2004: TV-draamasarjan kehittälyprosessi -luentokurssi Oulun yliopistossa 5. – 6.5.2004.

Tarjanne Petra 2003: Tuotekehitys ja design -luentokurssi Oulun yliopistossa 27.–28.11.2003.

Tarjanne, Petra 2004: Johtamistaitojen luentokurssi Oulun yliopistossa keväällä 2.–3.3.2004.

Rousu, Outi 2003: Elokuvan tuotantoprosessi -luentokurssi Oulun yliopistossa 2.–6.10.2003.

Sähköiset lähteet:

Argillander, Timo & Martikainen, Virpi 2005: *Sisältöliiketoiminta-alan tilanne, näkymät ja kehitystarpeet Suomessa*. [Viitattu 26.5.2005]. <URL: www.contentbusiness.fi/portal/99/?r_id=148>.

DCMS, Department for Culture, Media and Sport. [Viitattu 19.4.2005]. <URL: http://www.culture.gov.uk/creative_industries/default.htm>.

Haavisto, Virpi 2003: *Luomisen hetki – muodonannon tila*. [Viitattu 25.4.2005]. <URL: http://www.uiah.fi/page_exhibition.asp?path=1,1456,2180,3350,6174,6876,6382,6384>.

Hemilä, Hanna 2004: *Karikot ja menestystarinat kansainvälisissä elokuva-alan yhteistuotantohankkeissa*. [Viitattu 27.4.2005]. <URL: <http://www.ses.fi/dokumentit/karikot%20ja%20menestys.pdf>>.

Hyytiä, Riina 2004: *Ennen kun kamera käy – Ideasta kuvauksiin, tekijät kertovat*. [Viitattu 25.4.2005].
<URL:http://www.uiah.fi/page_exhibition.asp?path=1,1456,2180,3350,15400,6614,14977>.

Koskinen, Jari 2002: *Brandi*. [Viitattu 26.4.2005]. <URL:<http://www.m-cult.net/mediumi/article.html?articleId=87&print=1&lang=fi>>.

Lilius, Anna-Liisa 2004: Ei saa nauraa arvoille. *Talouselämä* 26.3.2004. [Viitattu 23.3.2005]. <URL: http://www.talouselama.fi/printview.te?f_id=565730>.

Mikkonen, Antti 2002: Älä sorru arvohelinään. *Talouselämä* 8.3.2002. [Viitattu 23.3.2005]. <URL: http://www.talouselama.fi/printview.te?f_id=294042>.

Mäkitalo, Teemu 2003: *Kotimaisten elokuvien sponsorointi, tuotesijoittelusta ristikkäismarkkinointiin*. [Viitattu 27.5.2005.] <URL: http://www.students.tut.fi/~makitalt/kotimaisten_elokuvien_sponsorointi.pdf>.

Nousiainen Jaakko 2002: Uusmedia ja mediataide – silminnäkiälausuntoja altistumisalueelta. Teoksessa *Uusi mediakulttuuri innovaatioympäristönä. Kotimainen ja kansainvälinen tutkimus*. Toim. Minna Tarkka ja Tapio Mäkelä. Helsinki: Mediakulttuuriyhdistys m-cult ry. [Viitattu 26.5.2005].
<URL <http://www.m-cult.net/mediumi/article.html?articleId=87&print=1&lang=fi>>.

Rantala, Teija 2004: Tv-tuottajan työ ja tuotekehitys. Television tuotekehitystyön tarkastelua tuottajan näkökulmasta. Tiedotusopin pro gradu -tutkielma. Tiedotusopin laitos. Tampereen yliopisto. [Viitattu 25.4.2005].
<URL:http://www.uta.fi/laitokset/tiedotus/mediakulttuuri/gradut/gg_teija.doc>.

Sihvonen, Tanja & Wakonen, Juha 2002: *Televisiotuotanto digitalisoinnin aikakaudella – tutkijapuheenvuoro digitelevisiosta*. Sisältötuotanto -työryhmän väliraportti 5. [Viitattu 9.5.2005]. <URL: <http://www.minedu.fi/julkaisut/pdf/situ5.pdf>>.

Säntti, Hanna 2003: Tarina monistaa onnistumisen. *Talouselämä* 3.6.2003. [Viitattu 23.3.2005]. <URL: http://www.talouselama.fi/printview.te?f_id=472969>.

TAIK 2005: Tuotannon ja ohjauksen suuntautumisvaihtoehtojen esittelyt. [Viitattu 4.4.2005]. <URL: <http://www.uiah.fi/eto/selosteEngSuo.htm>>.

Tarkka, Minna 2002: Johdanto: Mediakulttuurin uusi toimijuus. Teoksessa *Uusi mediakulttuuri innovaatioympäristönä. Kotimainen ja kansainvälinen tutkimus*. Toim. Minna Tarkka ja Tapio Mäkelä. Helsinki: Mediakulttuuriyhdistys m-cult ry. [Viitattu 26.5.2005].
<URL <http://www.m-cult.net/mediumi/article.html?articleId=87&print=1&lang=fi>>.

Venäläinen, Taru (toim.) 2004: *Matkalla maailmalle. Kokemuksia suomalaisen elokuvan kansainvälisestä myynnistä.* [Viitattu 27.5.2005]. <URL: <http://www.ses.fi/dokumentit/Matkalla%20maailmalle%20screen2.pdf>>.

Muut:

Autio, Iris 2005: YLE TV1 kulttuuritorstai: *Tanssista vientituote.* [Esitetty 21.4.2005 klo 21.55].
<URL: <http://www.yle.fi/kulttuuritorstai/index.php/kosmos/>>.

Eloranta, Eppie 2005: Puhelinkeskustelu Eppien Elorannan kanssa 11.5.2005.

Haavisto, Virpi 2005: YLE TV1 kulttuuritorstai: *Luovuuden markkinoilla.* [Esitetty 3.3.2005 klo 21.55]. <URL: <http://www.yle.fi/kulttuuritorstai/index.php/kosmos/42/>>.

Tarjanne, Petra 2005: Luovat toimialat – määritelmien viidakko. Oulun yliopiston CreaM-hankkeen ohjausryhmäkokouksessa 5.4.2005 pidetty esitelmä. Esityksen kalvot kirjoittajan hallussa.

Ronkainen, Taina 2005: Populaarimusiikin käyttö suomalaisen elokuvan markkinoinnissa, esimerkki Helmiä ja sikoja. Pro gradu -työn käsikirjoitus. Kirjoittajan hallussa.