

Annika Järvinen

Kuinka kannustaa työryhmää luovuuteen digitaalisissa mediatuotannoissa tuotannosuunnittelun näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi AMK

Viestinnän koulutusohjelma

Opinnäytetyö

22.4.2014

Tekijä(t) Otsikko	Annika Järvinen Kuinka kannustaa työryhmää luovuuteen digitaalisissa mediatuotannoissa tuotannonsuunnittelun näkökulmasta
Sivumäärä Aika	49 sivua + 2 liitettä 22.4.2014
Tutkinto	Medianomi AMK
Koulutusohjelma	Viestinnän koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Digitaalinen viestintä
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Pauli Laine
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten työryhmää on mahdollista kannustaa luovuuteen digitaalisissa mediatuotannoissa tuotannonsuunnittelun näkökulmasta. Opinnäytetyö koostuu kirjallisuuskatsauksesta, luovan alan suunnittelutoimistossa tehdyistä havainnoista sekä pohdinta-osuudesta, jossa aiemmin läpi käytyä teoriaa hyödynnetään havainnointitilanteiden tulkitsemisessä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tutustutaan erilaisiin näkemyksiin ja teorioihin luovuudesta sekä luovuuden elementteihin ja osa-alueisiin. Tämän jälkeen selvitetään, minkälainen merkitys luovuudella on yksilölle ja lopulta työryhmälle, sekä mikä on luovuuden merkitys ja status nykypäivän luovissa työympäristöissä.</p> <p>Opinnäytetyön toisessa osassa (alkaen luvusta 6) avataan mediatuotantoihin liittyviä käsitteitä, erilaisia mediatuotantojen vaiheita ja prosesseja, projektitoimintaa sekä tuotannonsuunnittelua ja tähän liittyviä rooleja. Tarkoituksena on edesauttaa lukijaa ymmärtämään havainnointitilanteiden tarkastelussa käytettävä termistö ja niiden konteksti.</p> <p>Seuraavaksi käydään läpi erilaisia havaintoja tilanteista, joissa luovuutta esiintyy. Havainnointitilanne-kertomusten jälkeen peilataan tilanteiden suhdetta edellä esitettyihin näkemyksiin luovuudesta, prosessin ja tuotantojen vaiheita, tuotannonsuunnittelun merkitystä sekä rooleja näissä tilanteissa. Lisäksi pyritään hahmottamaan, olisiko näissä tilanteissa voitu tehdä jotakin toisin luovuuden kannustamiseksi, sekä ulkoisten seikkojen, kuten fyysisen työympäristön vaikutusta luovuuteen. Tämän lisäksi käydään läpi hyvän ja huonon johtamisen vaikutuksia suomalaiseen luovaan työkuulttuuriin.</p> <p>Lopussa esitellään viiden ohjeen muistilista, jonka pohjana on edellä käsitelty teoreettinen viitekehys sekä havainnointitilanteiden tulkinnat. Tuotannonsuunnittelun parissa työskentelevät henkilöt ja aiheesta kiinnostuneet voivat hyödyntää muistilistaa omassa työssään. Tärkeimpinä, sekä teoreettisesta viitekehyksestä että tuottajahaastatteluista esiin nousseita seikkoja ovat työryhmän motivoiminen luovaan työhön, resursoinnin merkitys työmäärien järjeistämässä sekä epäonnistumisten mahdollistaminen.</p> <p>Tämä opinnäytetyö sopii tuotannonsuunnittelun parissa työskenteleville, mutta myös sellaisille henkilöille, jotka haluavat perehtyä luovuuden tukemiseen ja kannustamiseen työyhteisössä tai ovat kiinnostuneita luovuudesta media-alan työympäristössä.</p>	
Avainsanat	Luovuus, luova prosessi, mediatuotanto, tuotannonsuunnittelu, tuottaja

Author(s) Title	Annika Järvinen Encouraging a Team towards Creativity
Number of Pages Date	49 pages + 2 appendices 22 April 2014
Degree	Bachelor of Arts
Degree Programme	Media
Specialisation option	Digital Media
Instructor(s)	Pauli Laine, Principal Lecturer
<p>The goal of this thesis is to find out how to encourage a team towards creativity in digital media productions, from the viewpoint of production planning. The thesis consists of a literary review, observations made in a creative agency and a discussion, where the theoretical base is used to interpret the observations.</p> <p>In the theoretical framework of this thesis, different views and theories on creativity and its elements and sections are reviewed. The meaning of creativity for an individual and finally for a team, as well as the meaning and status of creativity is clarified in the context of a modern, creative work environment.</p> <p>In the second section (beginning from chapter 6), different concepts regarding the media productions, different phases and processes of those productions, project work and production planning and the roles regarding it are explained. The meaning of this section is to help the reader to understand the terminology and the context of the observations.</p> <p>The following section consists of three short observations made during different creative sessions. The observations will be reflected on the earlier presented views on creativity, phases of the processes and productions, the meaning of production planning and the roles in these situations. The section also includes views on how creativity would be better encouraged in these situations and how physical working environment affects creativity. In the end, some views on good and bad leadership and management in Finnish creative environments are presented.</p> <p>In the end of the thesis, a five-point checklist is presented. The checklist consists of guides for encouraging a team to be more creative in their working environment. The list can be easily used by people working with production planning or otherwise interested in the subject. The most important factors, that arose from the theoretical framework, the observations and the producer interviews, were motivating a team, the meaning of resourcing for rationalizing workloads and enabling failure.</p> <p>The target groups of this thesis include people working with production planning and people wanting to know more about encouraging creativity in a working environment, as well as people interested in creativity in the media industry in general.</p>	
Keywords	Creativity, creative process, media production, production planning, producer

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Käsiksi luovuuteen	4
2.1	Luovuuden monet kasvot	6
2.1.1	Uudelleenjäsentely ja uudelleenkehystäminen	6
2.1.2	Lopputulosta tai innovaatiota korostavat määritelmät	6
2.1.3	Esteettiset ja ekspressiiviset määritelmät	7
2.1.4	Psykoanalyttiset tai dynaamiset määritelmät	8
2.1.5	Ongelmanratkaisua korostavat määritelmät	8
2.2	Integroitu luovuuskäsitys	10
2.3	Luovuus ja mielikuvitus	12
2.4	Luovuuden elementit	12
3	Luovuus ja yksilö	14
4	Luovuus ja ryhmä	16
5	Luovuus tässä hetkessä	18
6	Käsitteet	19
6.1	Mediatuotannot	20
6.1.1	Systemaattinen luova prosessi	20
6.1.2	Suunnitteluprosessi	22
6.2	Projekti ja projektin johtaminen	24
6.3	Tuotannonsuunnittelu	26
6.4	Tuottaja vai tuotannonsuunnittelija?	28
7	Luova ajattelu ja toiminta mediatuotannossa	30
7.1	Havainnot	30
7.2	Ryhmä, ryhmän toiminta ja roolit	31
7.3	Luovan prosessin rakenne ja vaiheet	33
8	Luovuuteen kannustaminen	35

8.1	Epäonnistuminen	36
8.2	Työympäristön tekijöiden merkitys	38
8.3	Luovuuden maksimoiminen	39
8.4	Milloin lopetetaan ajoissa?	41
8.5	Muutama sana luovuudesta, organisaatioista ja johtamisesta	41
9	Yhteenveto	45

Liitteet

Liite 1. Tuottajahaastattelut

Liite 2. Luovassa työympäristössä vaikuttavat elementit

1 Johdanto

Luovuuteen liittyvää kirjallisuutta on valtavasti. Jo “luovuushömpän” eli sisällöllisesti tai tutkimuksellisesti köyhän kirjallisuuden määrä on niin valtava, että teosten joukosta on syventymättä vaikea löytää kultakimpaleita. Yksi tämän opinnäytetyön tekoon liittyvistä haasteista onkin ollut löytää tarpeeksi asiantuntevia ja laadukkaita lähteitä luovuuteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin liittyen.

Luovan alan tekijöille, kuten kuvittajille, graafisille suunnittelijoille, muotoilijoille ja muusikoille, suunnattuja luovuusteoksia on kirjoitettu jonkin verran, mutta mitä enemmän olen aiheeseen syventynyt, olen havainnut, että kohderyhmämarginaaliin on joutunut tuotannot mahdollistava joukko: tuottajat ja tuotannonsuunnittelijat sekä samojen haasteiden parissa painiskelevat muissa rooleissa toimivat henkilöt. Siinä missä suunnittelijan on hyvä omien työskentelymetodiensa tehostamiseksi tunnistaa, mistä hänen luovuutensa kumpuaa, olisi yhtä lailla tärkeää mahdollistaa tuotantojen taustalla häärivän joukon ymmärrys luovuudesta ja sen erityisyydestä sekä siitä, kuinka luovia tekijöitä on mahdollista johdatella ja kannustaa luovuuteen omalla panostuksellaan.

Tämän opinnäytetyön tavoite on ensisijaisesti ymmärtää paremmin, mitä luovuus on, havainnollistaa tuotannonsuunnittelun merkitys mediatuotannossa esiintyvän luovuuden kannalta sekä laatia ohjenuora siitä, millä tuotannonsuunnittelun keinoilla työryhmän luovuutta voidaan tukea ja kannustaa digitaalisissa mediatuotannoissa.

Lopulliseksi tutkimuskysymyksesi on muotoutunut: *kuinka kannustaa työryhmää luovuuteen digitaalisissa mediatuotannoissa tuotannonsuunnittelun näkökulmasta?* Tähän kiteytyvät mielestäni oleellisesti myös kysymykset siitä, onko luovuutta ylipäätään mahdollista fasilitoida, mitä muita luovan työn mahdollistamiseen liittyviä tekijöitä on syytä ottaa huomioon ja mitkä niistä ovat erityisen merkityksellisiä luovan työn tekemisen kannalta. Tutkimuskysymykseen erityisen tiiviisti liittyvät kysymykset siitä, mitkä ovat luovan työn tekemisen haasteet ja minkälaisin keinoin haasteiden ylittäminen voidaan tehdä luovan työn tekijälle, suunnittelijalle, mahdollisimman helpoksi.

Tutkimusmenetelmäni on kvalitatiivinen eli laadullinen, ja käytän lähteenä aiheeseen liittyviä teoksia eri tieteenaloilta. Tämän lisäksi havainnoin luovassa työympäristössä tapahtuneita tilanteita ja toimintamalleja. Nämä mallit eivät luonnollisesti ole sellaise-

naan yleistettävissä kaikkiin luoviin työyhteisöihin, mutta niistä on mahdollista vetää jonkinlaisia johtopäätöksiä siitä, minkälaisia tuotanto- ja suunnitteluprosessit ovat.

Lisäksi olen haastatellut kolmea tuottaja-ammattilaista sähköpostitse siitä, kuinka he ammattilaisina kokevat sekä oman roolinsa että luovuuteen kannustamisen ja luovan työympäristön. Haastattelut löytyvät litteroituna liitteessä 1. En koe tarpeelliseksi lähteä haastattelemaan esimerkiksi yksittäistä suunnittelijaa siitä, miten tärkeäksi hän kokee luovuuden ja mitkä menetelmät toimivat suunnittelijalle parhaiten, sillä kuten sanottua, kaikki ovat yksilöitä eikä opinnäytetyöprosessin puitteissa ole mahdollista kerätä tarpeeksi laajaa otantaa suunnittelijoita, jotta johtopäätökset voisivat olla yleistettävissä. Paljon on jo tutkittu sitä, että luovuuden kannalta merkityksellistä on ajatusten hautominen ja ”laiskottelu”, jotka mitä luultavimmin olisivat yksiä yleisimmistä vastauksista näihin kysymyksiin.

Opinnäytetyö jakautuu teoria- ja pohdintaosioihin. Jälkimmäisessä käytän keräämäni teoriapohjaa hyödyksi etsiessäni vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiin.

Luonnollisesti työn aluksi on hyvä käydä läpi, millä ehdoilla työtä kirjoitetaan: mitä määritelmää luovuudesta käytetään ja mitä sillä ei tässä työssä tarkoiteta. Teoriaosuudessa tarkastelen sitä, millaisia teorioita luovuudesta on olemassa, kuinka luovuus ilmenee yksilöllisellä tasolla ja lopulta ryhmässä sekä sitä, miten luovuuteen suhtaudutaan media-alan organisaatioissa ja tällä hetkellä. Käsittelen myös innovointia ja innovaatioita yhtenä osana ryhmässä tapahtuvaa luovuutta.

Pohdintaosion aluksi määrittelen, mitä tarkoitetaan mediatuotannolla ja mitä kaikkea tällaiseen tuotantoon liittyy, mitä tuotannosuunnittelu ja projektinhallinta pitävät sisälleen ja minkälaisen työryhmän luovuutta tarkastelen. Erittelen työryhmän roolit ja analysoin tarkemmin tuotannosuunnittelijan ja tuottajan roolia mediatuotannossa. Kerron, minkälaisin keinoin olen tarkkaillut ja havainnoinut luovaa työryhmää ja mitä olen tarkastelujakson aikana havainnut luovuuteen kannustamisesta ja epäonnistumisista ja mikä näiden molempien suhde tuotannosuunnitteluun on. Lopuksi pohdin, kuinka tarkastelemassani työryhmässä voitaisiin toimia luovuuden tehokkuuden kannalta optimaalisemmin tuotannosuunnittelua ajatellen. Lopuksi käsittelen luovuutta organisaatioissa sekä johtamista hieman tarkemmin, sillä luovuuden mahdollistaminen kumpuaa oman kokemukseni mukaan suoraan organisaation johtajista.

Sivuan opinnäytetyössäni vain hyvin pinnallisesti ideointia ja ideointitekniikoita. Ne liittyvät oleellisesti luovuuteen ja toimivat yksinä yleisimmistä luovuuden apuvälineistä. Niiden maailmaan uppoutuminen on sekin jo oma aiheensa opinnäytetyölle, joten pyrin avaamaan niiden merkitystä siltä osin, kuin on välttämätöntä.

Pyrin käymään selkokielisesti läpi eri luovuuden teorioita sekä tuomaan esiin niihin liittyviä havaintojani. Joissakin tutkimuksissa luovuus liitetään seksuaaliseen suuntautumiseen, sukupuoleen tai maskuliinisiin tai feminiinisiin luonteenpiirteisiin, mutta pohjautuen arvomaailmaani en koe niillä olevan vaikutusta luovuuden syntyyn, esiintymiseen tai ilmenemiseen, joten jätän ne tässä opinnäytetyössä tarkastelun ulkopuolelle. Tarkastelun ulkopuolelle jätän myös yhden keskeisen käsitteen, *flow'n*, joka tarkoittaa eräänlaista vaivattoman, rentoutuneen ja nautinnollisen mutta intohimoisen luovan tilan kokemista esimerkiksi suunnittelutyön aikana (Csikszentmihalyi 1996, 109-110).

Lisäksi on huomioitava, että työryhmässä yksi ryhmädynamiikan kannalta erityisen oleellinen seikka on henkilökemia ja ihmisten subjektiivinen suhtautuminen toisiin työryhmän jäseniin. Jätän myös henkilökemioiden tarkastelun tässä opinnäytetyössä vähälle, mutta on luonnollisesti otettava huomioon, että vaikka puitteet ja lähtökohdat olisivatkin kunnossa, ihmisten välinen dynamiikka ei välttämättä toimi halutulla tavalla tai ennustettavasti.

Toivon opinnäytetyöstä oleva hyötyä itseni lisäksi myös tuleville aiheesta kirjoittaville opiskelijoille. Sen lisäksi tavoitteenani on ammentaa teoriapohjasta ohjenuora luovuuden huomioonottamiseksi ja siihen kannustamiseksi tuotannosuunnittelun näkökulmasta, joten kohderyhmään voisi laskea tuotannosuunnittelun parissa työskentelevät henkilöt, jotka haluavat ymmärtää luovuutta ja luovia tekijöitä tai myyttiä nimeltä "luovuuden tuska" paremmin. Miksei työ voisi palvella myös muita luovuudesta kiinnostuneita henkilöitä, joilla on tarve ymmärtää hieman tarkemmin, mistä luovuudesta joidenkin tulkintojen mukaan on kyse. Ennen kaikkea tavoitteenani on laatia omaa ammatillista kehittymistäni ajatellen paketti, jota voin itse hyödyntää tulevaisuudessa jatko-opintoja ja työllistymistä silmällä pitäen.

2 Käsiksi luovuuteen

Luovuus on kulttuurinen vastine geneettisen muuntelun prosessille, joka on seurausta biologisesta evoluutiosta, jossa kromosomeissamme, kaiken tietoisuuden ulkopuolella, tapahtuu satunnaisia muunnoksia. (Csikszentmihalyi 1996, 7, tekijän vapaa suomennos.)

Luovuus on monille hyvin vaikea asia, eikä pidä ihmetellä miksi näin on. Siihen on vaikea tarttua eikä vähiten siksi, että sille ei ole olemassa lyhyttä ja ytimekästä selitystä, joka ei jättäisi jotakin siihen liittyvää kysymystä avoimeksi. Kari Uusikylän (2012, 12) mukaan luovuus on yksi vaikeimmin määriteltävissä olevista psykologisista käsitteistä, joten luovuuden epämääräisyydestä on tarpeetonta ahdistua. Sen sijaan siihen liittyvistä teorioista ja määrittelyistä voi oppia paljonkin.

Luovuuteen liitetään usein lapsuuden uteliaisuus ja kokeilunhalu. Puhutaan siitä, että lapset ovat keskimäärin luovempia kuin aikuiset, ja että jossakin teini-iän ja aikuisuuden tai varhaisteiniyden ja teini-iän välimaastossa tämä lapsellinen luovuus tukahdutaan (yleensä joko vanhempien, opettajien tai yhteiskunnan toimesta), sillä on parempi saada aikaan paljon kuin vähän – siis aikuisen näkökulmasta tehdä ”oikeita töitä” luovien töiden sijasta.

On kuitenkin selvää, että luovuus ei ole vain lapsiin liitettävä ominaisuus. Se on muuttanut elämäämme valtavasti: ei ainoastaan hiljattain, vaan koko tietoisien historiamme ajan. Jo Aristoteles pohti luovuutta termin *ars inventiva* alla. Jokaiseen suureen keksintöön, mullistukseen ja kulttuuriteokseen on upotettu tekijästään riippuen paljon tai vähän luovuutta. Se, mikä on muuttunut, on suhtautumisemme luovuuteen, josta suuret keksinnöt, ideat ja oivallukset kumpuavat. (Ruth 1984a, 12.)

1900-luvun alun luovuusteorioihin ja -käsityksiin tutustuessa on helposti havaittavissa, että luovuus on vielä tuolloin liitetty enimmäkseen taiteilijoihin, muusikoihin ja muihin kulttuurialan tekijöihin. Vasta hieman myöhemmin luovuutta on alettu tutkia myös tiedemiesten ja tavallisten ihmisten ominaisuutena. (Ruth 1984a, 18-19.)

2010-luvulla elämme ajassa, joka tunnustaa luovuuden merkityksen myös maailmantaloudelle ja teknologialle ja jossa luovuutta ei enää liitetä ainoastaan kulttuuriin ja taiteeseen. Se on tiukasti integroitunut kaikkialle yhteiskuntamme rattaisiin kaikille ammattialoille. Richard Florida (2005, 65) toteaa, että luovuus on nyky-yhteiskunnalle tyypillisten elintapojen kannalta välttämätöntä, kun samalla kaikkein suurin este luovu-

delle on luovuuden ja organisaatioiden välinen jännite. Luovuuden rooli etenkin konservatiivisimmissa organisaatioissa on kuitenkin hyvin marginaalinen, ja se koetaan usein välttämättömäksi pahaksi. Ilmiö on samanlainen, kuin sosiaalisen median kultakaudella: kaikki haluavat käyttää ja olla osa sitä, mutteivät tiedä miten.

Mihaly Csikszentmihalyi on pyrkinyt teoksessaan "*Creativity*" määrittelemään, mitä luovuudella tarkoitetaan ja kuinka jonkin asian voidaan määrittellä olevan juuri luovuutta. Määrittelytapoja on monia, joten täysin yksiselitteisestä ilmiöstä ei ole kyse, kuten jo aikaisemmin on todettu.

Csikszentmihalyin mukaan luovuus on yksi keskeisimmistä voimavaroistamme. Esimerkiksi suurin osa kiinnostavista, tärkeistä tai humaaneista asioista on seurausta luovuudesta. Geeniperimämme on 98-prosenttisesti sama kuin simpansseilla, mutta luovuus on tekijä, joka erottaa meidät toisistamme. (Csikszentmihalyi 1996, 1-2.) Tällä Csikszentmihalyi tarkoittaa mitä luultavimmin syytä, joka on alkujaan miljoonia vuosia sitten erottanut meidät muista ihmisapinoista. Olisi oma lukunsa käydä läpi ihmisen evoluutiota ja mullistavien keksintöjen, kuten tulen keksimistä, joten jätän aiheen toisiin opinnäytetöihin. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että luovuuden juuret ulottuvat kauemmas kuin ehkä voimme edes ymmärtää, ja juuri tämä voimavara on tehnyt meistä nykyaikaisen homo sapiensin. Koska luovuudelle ei ole yksiselitteistä määritelmää, voidaan aihetta lähestyä erilaisin määrittelyin siitä, mitä luovuuteen liittyy.

Varhaisimmat luovuuskäsitykset ovat linkittäneet älykkyyden ja luovuuden toisiinsa. Ensimmäiset luovuustutkimukset ovat olleet nykymittareilla älykkyydetutkimuksia, kuten matemaattisia päättelytehtäviä ja loogisia yhdistelytehtäviä. Tämä näkemys on kuitenkin jo unohdettu, vaikka edelleen älykkäitä ihmisiä saatetaan pitää luovempina kuin tavallisia, niin sanottuja keskivertoälykkäitä. Älykkyys ei ole tae luovasta osaamisesta, mutta älykäs ihminen voi hyödyntää omaa älykkyyttään ja osaamistaan omasta vahvuusalueestaan luovien ratkaisujen tuottamiseen. Kuitenkin laadukkaaseen luovuuteen riittää, että on älykkyydeltään keskitasoa. (Uusikylä 2012, 18-19.)

Erään näkemyksen mukaan luovuuden suurin ongelma on se, ettei vakavasti otettavia tutkimuksia juurikaan ole tai ne ovat validiteetiltaan kyseenalaisia. Tutkimuksia ja testejä on tehty laidasta laitaan aina haastatteluista psykologisiin testeihin ja elämäker-toihin, ja jokaisessa niissä on omat hyvät ja huonot puolensa. Jan-Erik Ruth pitää tätä

moninaisuutta rikkautena ja heijastumana luovuuden käsitteen monipuolisuudesta. (Ruth 1984a, 16.)

2.1 Luovuuden monet kasvot

Jotta luovuutta voidaan ymmärtää ja hyödyntää paremmin, on syytä perehtyä tarkemmin sen erilaisiin määrittelytapoihin ja osa-alueisiin. Määritelmien yhteydessä käydään läpi eri psykologisia teorioita luovuudesta siinä määrin, kuin se on tarpeen kontekstin monimuotoisuuden ja kiistanalaisuuden ymmärtämiseksi.

Luovuuteen voidaan katsoa kuuluvan neljä tekijää, jotka pääpiirteittäin esiintyvät myös toisistaan poikkeavissa teorioissa. Nämä tekijät ovat persoona, prosessi, tuote ja paine (eli motivaatio). (Ruth 1984a, 16.) Palaan persoonaan myöhemmin luvussa 3. Prosessista kerrotaan tarkemmin tämän luvun ongelmanratkaisua koskevassa luvussa 2.1.5 ja tuotteesta lopputuotteeseen liittyvien määritelmien yhteydessä (luku 2.1.2). Alla oleva määrittelytapojen listaus on teoksesta ”*Luovuus – Taito löytää, rohkeus toteuttaa*” (Uusikylä & Piirto 1999), mutta olen täydentänyt sitä muista lähteistä kerätyn materiaalin perusteella.

2.1.1 Uudelleenjäsentely ja uudelleenkehystäminen

Ongelmien uudelleenjäsentely avaa oven uusille innovatiivisille hankkeille (Seelig 2012, 27, tekijän vapaa suomennos).

Tina Seeligin (2012, 19-20) mukaan luovuudessa on kyse oman ikään kuin kehyksen muuttamisesta tarkasteltavaan asiaan. Tarkastelemme jokaista asiaa tietystä näkökulmasta emmekä välttämättä ymmärrä omien näkökulmiemme yksipuolisuutta. Esimerkiksi matematiikassa on mahdollista saada sama tulos lukemattomilla eri laskutavoilla, mutta usein näemme tähän ensin vain yhden ratkaisun. Ensimmäiseen mieleen tullut laskutoimitus luvulle 20 saattaa jollekulle olla $10 + 10$. Kun pohdimme asiaa pidemmälle ja muutamme omaa (viite)kehystämme, voimme löytää myös muut, yhtä oikeat ratkaisut ongelmaan. 20 on ratkaisu yhtä lailla laskutoimituksille $2 * 10$, $12 + 8$ kuin $-3 + 23$, ja niin edelleen. Tämä uudelleenkehystäminen on Seeligin (2012, 19–27) näkökulmasta merkityksellistä etenkin ongelmanratkaisussa, johon hän luovuuden vahvasti liittääkin.

2.1.2 Lopputulosta tai innovaatiota korostavat määritelmät

Luovuus on teoreettinen käsite, jonka olemassaolo pitää määrittellä välillisesti sen kautta, mitä luova prosessi on tuottanut; keksinnön, taideteoksen tai sävellyksen tai uskottavan hätävalheen kautta. (Uusikylä & Piirto 1999, 12.)

Monet tutkijat väittävät luovan prosessin arvioinnin vaikeaksi tai mahdottomaksi, ellei arvioinnin kohteeksi oteta prosessin lopputuotetta. Fenomenologisen näkemyksen mukaan luovuus ”voi hyvin olla puhdasta fantasiaa”, kun taas behavioristinen näkemys vaatii luovuuden osoittamiseksi näkyvää tai mitattavaa lopputuotetta. (Ruth 1984a, 29–30.) Lopputuote voi olla mitä tahansa uudeltaisesta huonekalusta kaunokirjallisuuteen ja teknisestä innovaatiosta sävellykseen, joten minkäänlaista listausta olemassaolevista lopputuotteista ei voida tehdä. Myös lopputuotteen laadulla voi olla merkitystä ja jotkin näkemykset määrittelevätkin pelkän lopputuotteen sijasta merkitykselliseksi sen, kuinka arvokas tuote voi olla joko ympäristölleen tai sen tekijälle (Ruth 1984a, 31). Esimerkiksi humanistipsykologi Carl Rogers koki luovuuden olevan osoitettavissa juuri lopputuotteen myötä ja lopputuotetta arvioidessa merkityksellistä on sen uutuus joko alalle tai tuotteen luoneelle henkilölle. Hän ei kuitenkaan määritellyt sitä, ovatko jotkin tuotteet arvokkaampia kuin toiset: arkipäivän luovat teot ja ratkaisut ovat yhtä tärkeitä ja hyviä, kuin matemaattiset keksinnöt. (Uusikylä & Piirto 1999, 33.)

2.1.3 Esteettiset ja ekspressiiviset määritelmät

Maslow'laisittain luovuus on parhaimmillaan spontaanissa arkiluovuudessa, kuten jazzmusiikin improvisoinnissa (Uusikylä & Piirto 1999, 32).

Humanistipsykologien, kuten Abraham Maslow'n mukaan kaikilla on mahdollisuus ja oikeus toteuttaa itseään luovasti. Hän kutsuu poikkeukselliseksi luovuudeksi luovuutta, joka vaatii syvällisiä taitoja (kuten muusikko), ja toteaa myös esimerkiksi vanhemmuuteen tarvittavan runsaasti luovuutta. (Uusikylä & Piirto 1999, 31–32.)

Yllä esitetty Rogersin näkemys lopputuotteen merkityksestä poikkeaa hieman muista humanistipsykologeista. Hänen mukaansa luovuutta on vaikea eritellä ilman lopputuotetta, ja jos sellaista ei ole, jää luovuus piiloon eikä ole tunnistettavissa. Myös Rogers oli kuitenkin sitä mieltä, että luovuus on nähtävä ennen kaikkea itsensä toteuttamisen kautta. Hänen mukaansa edellytykset luovuudelle ovat 1) avoimuus (suhtautuminen maailmaan, ennakkoluuloton informaation vastaanottokyky), 2) arvioinnin ja arvostelun kohdistaminen omiin kokemuksiin (vain sillä merkitystä, onko yksilö luonut jotain, mikä tyydyttää hänet itsensä) ja 3) kyky leikkiä ja tarkastella eri ilmiöitä monista eri näkökulmista. (Uusikylä & Piirto 1999, 33–35.)

2.1.4 Psykoanalyttiset tai dynaamiset määritelmät

Sigmund Freudin mukaan luovuudessa on kyse konfliktista nuoren ihmisen seksuaalisuuden ja yhteiskunnan vaatimusten kanssa. Se siis liittyy hänen mukaansa vahvasti mielenterveydellisiin ongelmiin. Hänen mukaansa luovuus on vain taiteilijoiden ominaisuus: taiteilija ei halua kasvaa aikuiseksi tai tehdä töitä, kuten aikuinen ihminen. (Uusikylä & Piirto 1999, 24–25.)

Carl G. Jung korostaa kulttuurissa vaikuttavan kollektiivisen tiedostamattoman kerroksen merkitystä. Nämä kerrokset sisältävät erilaisia arkkityyppisiä teemoja ja ovat ikään kuin kulttuurillisia kokemusvarastoja. Ollessaan luova taiteilija hyödyntää ja muovaa näitä kokemusvarastoja. Jung korostaa myös sitä, että luovuus on tyypiltään mysteeri. (Uusikylä & Piirto 1999, 25–26.)

Otto Rankin mukaan taiteilija on alati konfliktissa yhteiskunnan kanssa pyrkiessään oman henkisen kehityksen edistämiseen. Lawrence Kubie oli muista psykoanalytikoista poiketen sitä mieltä, että Jungin esittämät tiedostamattomat kerrokset eivät saisi hallita luovaa prosessia. Hänen mukaansa luova prosessi vaatii vapautta ja esitietojen kokemusvarastojen ammentamista. Hän korostaa myös sitä, että prosessin lopputuote on asetettava lopulta aina arvioitavaksi. (Uusikylä & Piirto 1999, 27, 29–31.)

2.1.5 Ongelmanratkaisua korostavat määritelmät

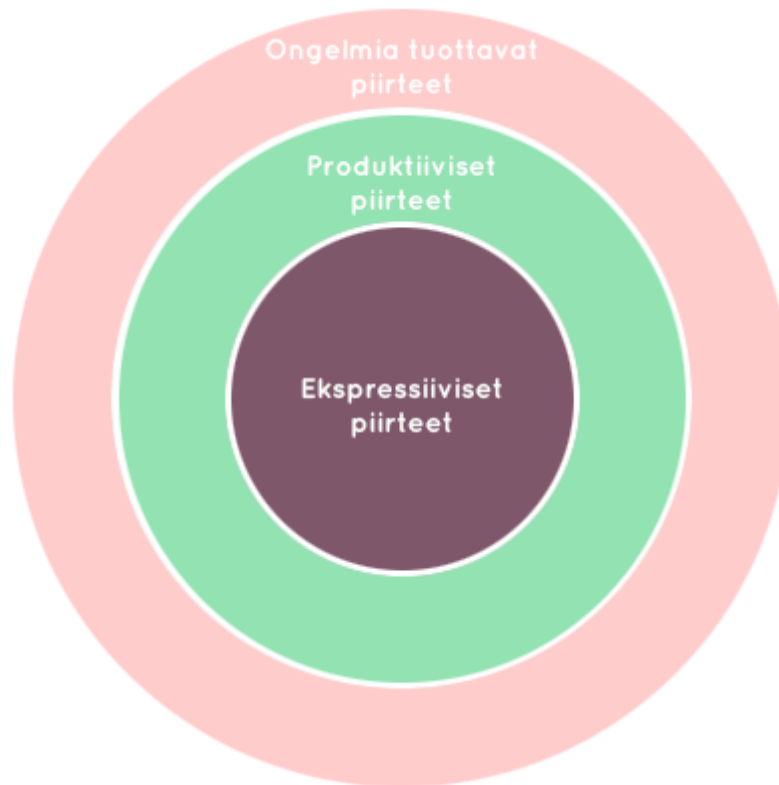
Varhaisimmat keinot määritellä luovuutta liittyivät ongelmanratkaisukykyyn. Ongelmanratkaisukyvyyn vaiheiden katsottiin olevan likipitään identtiset luovan prosessin vaiheisiin. Ensimmäisen ongelmanratkaisun prosessin mallinsi John Dewey 1910, ja siteerautimman ongelmanratkaisun mallin kehitti George Wallas vuonna 1926. (Ruth 1984a, s. 22.) Ongelmanratkaisua pidetään edelleen hyvänä keinona mallintaa luovaa prosessia, sillä hyvin usein luovuudessa on kyse juuri ongelmanratkaisusta. Ongelmanratkaisukeskeiset määritelmät keskittyvät ensisijaisesti luovaan prosessiin, eivätkä niinkään prosessin lopputuotteeseen. Wallasin teoria on näistä 1900-luvun alkupuoliskon teorioista yksinkertaistetuin, minkä vuoksi uskon teorian olevan niin käytetty.

Wallasin malli sisältää neljä vaihetta, jotka ovat 1) valmistautuminen, 2) hautuminen, 3) oivaltaminen ja 4) todentaminen. Ensimmäisessä vaiheessa henkilö valmisteleo itseään ongelman ratkaisulle ja haalii ongelmaan liittyvät ainekset ja ratkaistavat asiat yhteen. Mikäli ratkaisua ongelmaan ei löydy välittömästi, se jätetään joksikin aikaa hautumaan. Hautumisvaiheen jälkeen henkilö oivaltaa ratkaisun, ja todentamisvaiheessa ratkaisun ”hyvyyttä” olemassa olevaan ongelmaan punnitaan, ja mikäli ratkaisu on hyvä, päättyy prosessi johonkin lopputuotteeseen. (Ruth 1984a, 22.) Wallasin teoriaan verrattuna esimerkiksi Rossmanin teoria on huomattavasti monivaiheisempi, kuten kuviosta 1 voi huomata.

Rossmann (1931)	Dewey (1910)	Wallas (1926)	Souksmith (1970)
Tarve tai vaikeus todetaan	Vaikeus tunnetaan	Valmistautuminen	Luova assosiointi
Ongelma määritellään	Vaikeus paikallistetaan ja määritellään	Hautautuminen	Jalostus
Käytettävissä olevat tiedot käydään läpi	Ratkaisuehdotuksia esitetään	Oivaltaminen	
Ratkaisuja muotoillaan	Seuraukset punnitaan	Todentaminen	
Ratkaisut tarkastetaan kriittisesti	Ratkaisu hyväksytään		
Uusia ideoita formuloidaan (muodostetaan)			
Uudet ideat testataan ja hyväksytään			

Kuvio 1: Luovan prosessin mallit eri tutkijoiden näkökulmasta. (Ruth 1984a, 23.)

Näistä teorioista on myöhemmin kehitelty erilaisia versioita ja pidemmälle vietyjä mallinnuksia. Esimerkiksi J. P. Guilford laati toiminnallisen ongelmanratkaisun mallin yhdistelemällä 1900-luvun alkupuolen teorioita, Ellen Bach puolestaan eri piirteisiin perustuvan luovan prosessin mallin, joka kuvaa prosessissa esiintyvien piirteiden päällekkäisyyttä (Kuvio 2). Tässä mallissa ekspressiiviset (kuten spontaanisuus ja assosiaatioilla leikittelu), produktiiviset (kuten uudelleenrakentaminen) ja ongelmia tuottavat (kuten ratkaisujen ja mahdollisuuksien näkeminen) piirteet voivat esiintyä missä tahansa projektin vaiheessa. Tämä malli on saanut kritiikkiä aikajaksottomuudestaan, mikä osittain tekee mallista myös hieman vaikealukuisen. (Ruth 1984a, 24–25.)



Kuvio 2: Luovan prosessin malli Ellen Bachin näkökulmasta. (Ruth 1984a, s. 27.)

Kuten saattaa huomata, ongelmanratkaisuun perustuvat määritelmät ovat hyvin prosessikeskeisiä, eivätkä juurikaan kiinnitä huomiota lopputuotteeseen, jota useat tutkijat korostavat. On myös syytä ottaa huomioon, että kaikki ongelmanratkaisu ei automaattisesti ole luovuutta. Ongelmanratkaisu voi usein olla puhtaan loogisuuden seurausta. Luova ongelmanratkaisu poikkeaa arjen luovuudesta useimmiten siten, että luova prosessi on ratkaisukeskeisyyden osalta epämääräisempi. Luovassa prosessissa on ikään kuin kyse ongelman löytämisestä, siinä missä arkipäiväisessä ongelmanratkaisussa ratkotaan olemassa olevaa ongelmaa (Uusikylä & Piirto 1999, 63).

2.2 Integroitu luovuuskäsitys

Yksi tapa nähdä luovuus kokonaisuutena on integroitu luovuuskäsitys, johon kuuluvat käsitykset luovuudesta rationaalisena ajatteluna, tunteiden funktiona, tuottavana lahjakkuutena ja korkeatasoisena tiedostamisena (Heikkilä 1984, 92–113).

Rationaalista luovuuskäsitystä kannattavat tutkijat näkevät luovuuden prosessina, jossa ensin tunnistetaan ongelma, muodostetaan erilaisia oletuksia ja vaihtoehtoi-

sia loppuratkaisuja, lopulta löydetään ratkaisu ja ikään kuin hyväksytään se. Yksilöön, joka on luova rationaalisella tavalla, liitetään muun muassa seikkailunhaluisuus, helposti kyllästyminen, huumorintaju, esteettisyyden ymmärtäminen, itsekuri ja ryhmäpaineen vastustaminen. Rationaalisen ajattelun luovuutta on testattu erilaisin luovuustestein ja tätä ajattelua kehittävät oppiaineet koulussa. Näihin mittaustuloksiin on ilmeisesti vaikuttanut muun muassa se, kuinka samanlaisia luovuustestien kysymykset ovat olleet koulussa kokeissa esitettyihin kysymyksiin verrattuna. (Heikkilä 1984, 96–100) Voidaankin pohtia, onko tässä ajattelussa kyse todella luovuudesta, vai opitusta kaavasta vastata soveltaen esitettyihin kysymyksiin ja ongelmiin.

Emotionaaliseen luovuuskäsitykseen liittyy vahvasti luovuuden näkeminen keskeisenä osana ihmisen hyvinvointia ja asennoitumista, elämänasennetta ylipäätään. Tähän käsitykseen nitoutuvat myös ajatukset itsensä toteuttamisen tärkeydestä ja emotionaalisesta hyvinvoinnista. Tällaisten ihmisten ominaisuuksiksi luetellaan muun muassa spontaani ilmaisutaito, kyky hämmästellä asioita, oman persoonan käyttäminen kokonaisvaltaisesti eri tilanteissa ja rohkeus olla erilainen. (Heikkilä 1984, 101–105.)

Taiteilija luo tavallaan sekä itselleen että myös muille havaittavan mallin voidakseen konkreettisesti tiedostaa ja samalla ilmaista specialisoituneen asenteensa kohteena olevaan ilmiöön. (Heikkilä 1984, 106.)

Tuottavasta lahjakkuudesta puhuttaessa on otettava huomioon yksilön aikaansaamat lopputuotteet, valmistumisprosessi sekä yksilön erikoisalan ympärillä vallitseva maailma ja viitekehys, jossa tuotetta ja prosessia tarkastellaan. Tätä näkemystä kutsutaan myös spesiaaliksi luovaksi lahjakkuudeksi ja käsityksen yhteydessä puhutaan ennen kaikkea luovista taiteilijoista. Erityisominaisuuksiin on luokiteltu avoimuus sekä omaa itseään että ympäristöään kohtaan, sisäinen arviointikyky, kyky hyödyntää konfliktit osana luovuutta sekä halu omaksua taiteen eri tekniikat. (Heikkilä 1984, 106–108) Yllä oleva lainaus sivulta 106 kuvaa mielestäni erinomaisesti tuottavan lahjakkuuden idean: tämä luovuus kanavoituu taitelijasta ja hänen asenteestaan ilmiön tulkinnan kautta muiden ihmisten nähtäväksi ja arvosteltavaksi.

Korkeatasoisen tiedostamisen luovuuskäsitys on ehkä kaikkein vaikeimmiten selitettävissä. Käsitykselle on tyypillistä luovuuden prosessin pitäminen intuitiivisena, vaihtoehtoisten tietoisuuden tasojen aikaansaannoksena. Tyypillisesti koetaan, että luovuus ei ole lainkaan tarkoituksenmukainen vaan ”todellinen luovuus alkaa siitä, missä kieli loppuu”. Tällaiselle luovuudelle koetaan esteeksi muun muassa täydellisyys-

dentavoittelu, samankaltaisuuteen hakeutuminen, havaintojen tekemiseen keskittyminen ja voimakkaiden tunteiden hillitseminen. Henkilön, jolla on tällaista luovuutta, voidaan katsoa olevan tunneherkkä ja impulsiivinen, hetkessä uusista asioista innostuva, tavallista rikkaamman mielikuvituksen omaava ja niin edelleen. (Heikkilä 1984, 109–111) Tämä käsitys yhdistyy täten käsityksiin siitä, että luovuus olisi synnynnäinen ominaisuus tai lahja.

2.3 Luovuus ja mielikuvitus

Seelig liittää monien muiden tutkijoiden tapaan luovuuden mielikuvitukseen ja korostaa mielikuvituksen aktivoimista uudelleenkehystämisen keinoin. Luovan ajattelun prosessin kannalta olennaista on kyky yhdistää epätodennäköisiä ideoita ja asioita toisiinsa (Seelig 2012, 34). Coskun A. Samlin (2011, 7) mukaan jokaisella on mielikuvitusta, ja mielikuvitus on se voima, joka johtaa luovaan ajatteluun. Esimerkiksi jokainen prosessi alkaa mielikuvituksen herättelemisellä. Mielikuvitus sellaisenaan on kyky muodostaa ajatuksia ja kuvia sellaisista asioista, joita henkilö ei ole koskaan kokenut, mikä lopulta tekee mielikuvituksesta jonkin uuden tiedon luomisena.

Samlikaan (2011, 11) ei pidä mielikuvituksen linkitystä luovuuteen välttämättömänä: hän näkee luovuuden johonkin ongelmaan vastaamista yksilön tietoisuudessa olevia työkaluja ja informaatiota hyödyntäen, kun mielikuvitus on hänen mukaansa vapaata, itsenäistä ajattelua.

2.4 Luovuuden elementit

Vaikka luovuuden teorioista voidaan olla montaa eri mieltä, lähes kaikki luovuuspioneerit ovat yhtä mieltä siitä, että luovuutta voidaan katsoa esiintyvän sellaisilla ihmisillä, jotka ovat oman erityisalansa asiantuntijoita. Kontekstin ja aihealueen tunteminen on siis tärkeää luovuuden esiintymisen kannalta. Csikszentmihalyi (1996, 27–28) on pystynyt rajaamaan luovuuden kolmeksi elementiksi:

- erityisalan tai kulttuurin, jossa luova toiminta tapahtuu ja jossa käytetään samoja, yhteisiä symboleita (*domain*), kuten esimerkiksi matematiikka tai fysiikka;
- kentän (*field*) eli alalla toimivat henkilöt, jotka kollektiivisesti päättävät, minkälaisia asioita voidaan lukea mukaan erityisalan piiriin sekä

- luovan persoonan (*person*), joka voi oman erityisalansa symboleja käyttämällä saada uuden idean, jonka alan henkilöt joko hyväksyvät osaksi erityisalaa tai hylkäävät kokonaan.

Näiden osien näkökulmasta Csikszentmihalyi on todennut, että luovuus on mikä tahansa teko, idea tai tuote, joka muuttaa olemassa olevaa erityisalaa tai muuttaa olemassa olevan erityisalan joksikin toiseksi. Luova persoona taas on henkilö, jonka ajatukset tai teot muuttavat olemassa olevaa erityisalaa.

Jan-Erik Ruth (1984a, 14–15) on koonnut luovuuden ominaisuuksista listan teoksessa "*Luovuuden ulottuvuudet*". Näitä ominaisuuksia ovat omaperäisyys, joustavuus ja (ajattelun) sujuvuus. Omaperäisyydellä tarkoitetaan sitä, että luovan prosessin seurauksena syntynyt idea tai oivallus on aina jollakin tavalla omaperäinen. Joustavuuden rooli on toimia älykkyystutkija J.P. Guilfordin määrittelemän divergentin ajattelun mahdollistajana, ja sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi tietystä suuntauksesta poikkeamista ja uudenlaisen ajattelutavan hallitsemista. Sujuvuudella tarkoitetaan erilaisten ratkaisujen löytämistä ja uusien ideoiden vaivatonta keksimistä.

Näistä kolmesta ominaisuudesta yhdessä voidaan mielestäni puhua myös ideointikyvystä, jonka määrittelin kykyä tuottaa määrällisesti runsaasti toteutuskelpoisia ja samalla omaperäisiä sekä ainutlaatuisia ideoita.

Uusikylä ja Piirto käyvät läpi Howard Gardnerin neljä eri luovuuden tasoa, jotka ovat:

1. **Subpersoonallinen taso**, jossa vaikuttavat eri biologiset ominaisuudet, kuten hermosto, hormonaaliset tekijät ja aineenvaihdunta.
2. **Yksilötaso**, jossa huomioidaan muun muassa yksilön erityislahjakkuus ja persoonallisuus, sekä kognitiiviset kyvyt.
3. **Ekstrapersonallinen taso**, jolla tarkoitetaan kaikkea yksilön käytössä olevaa, kulttuurissa kertynyttä tietomäärää.
4. **Multipersonallinen taso**: yksilö saattaa hyödyntää yksinäisyyttään luovassa prosessissa, mutta toimii kuitenkin sosiaalisessa kontekstissa muiden ihmisten ja luonnollisesti alansa tekijöiden kanssa. (Uusikylä & Piirto 1999, 17.)

Etenkin multipersonallisessa tasossa yhdistyvät edellä mainitut tekijät kenttä ja ala (*field* ja *domain*). Uskon luovan työympäristön luovuudessa olevan ensisijaisesti kyse juuri tämän tason luovuudesta yhdistettynä ekstrapersonalliseen ja yksilötasoon.

3 Luovuus ja yksilö

Joidenkin tutkijoiden ja ajattelijoiden mielestä jokaisessa ihmisessä on luovaa potentiaalia (*creative potential*). Esimerkiksi yhdet luovuuden ja innovaatioiden sanansaattajista, Kelley'n veljekset pohtivat luovaa potentiaalia teoksessaan "*Creative Confidence - Unleashing the Creative Potential Within Us All*". Heidän mielestään luovuudessa onkin kyse tämän potentiaalin valjastamisesta käyttöön esimerkiksi työtehtävissä tai harrastuksessa. Ihmiset, joita pidämme luovina ovat oppineet hyödyntämään sisäistä luovuuttaan paremmin kuin muut. (Kelley & Kelley 2013, 2.) Etenkin psykoanalyttisia näemyksiä kannattavat tutkijat tuntuvat väistämättä olevan eri mieltä.

Luonteenpiirteiden vaikutusta luovuuteen on tutkittu jonkin verran (esimerkiksi integroidun luovuuskäsityksen luvussa 2.2 luetellaan muutamia ominaisuuksia), mutta aihe on edelleen kiistanalainen. Esimerkiksi nuoria taidemaalareita tutkittaessa on huomattu, että he ovat herkkiä ja omaperäisiä, muut kuvataiteilijat tunteikkaita mutta yksinäisiä, näyttelijät persoonallisuudeltaan joustavia, ja kirjailijat sitkeitä ajattelijoita. Näissä tutkimuksissa on huomattu poikkeamia niin sanottuihin tavallisiin ihmisiin verrattuna, mutta tutkimustulokset ovat yleistäviä ja stereotypistäviä. Siksi onkin tärkeämpää keskittyä siihen, minkälaiset toimintamallit ovat yleisimpiä luoville yksilöille myös muualla kuin korkeakulttuurin parissa. (Ruth 1984b, 47–49.)

Csikszentmihalyi on määritellyt kolme luovaa ihmistyyppiä, jotka ovat:

- 1) epätavallisen välkyiltä vaikuttavat ihmiset (ennemmin *brilliant*, loistava, kuin *creative*, luova),
- 2) ihmiset, jotka kokevat ympäröivän maailman omalaatuisin tavoin ja
- 3) ihmiset, jotka muuttavat omalta osaltaan kulttuuriamme, kuten esimerkiksi Picasso tai Einstein. (Csikszentmihalyi 1996, 25–26.)

Tästä näkemyksestä sekä edellä esitellystä luovuuden osien jaottelusta (*domain – field – person*) voidaan päätellä, että Csikszentmihalyin määrittelemässä luovuudessa ei ole sijaa niin sanotulle arkipäivän luovuudelle.

Maslow on määritellyt, että persoonan luovaan suhtautumiseen liittyy muun muassa vähemmän nolatuksi tulemisen pelkoa ja suurempaa itseluottamuksen määrää (Ruth 1984a, 17), mikä on jossain määrin ristiriidassa Csikszentmihalyin luovan persoonan määritelmän kanssa. Hänen mukaansa luova ihminen on herkempi kuin keskiverto-luova ja täten myös kritiikin suhteen haavoittuvaisempi (Csikszentmihalyi 1996, 73). Ruthin (Ruth 1984a, 17) mukaan luovaan persoonaan kuuluvat olennaisesti korkea aktivaatiotaso, teeskentelemättömyys, vastakohtista nauttiminen ja epäjohdonmukaisuuksien etsiminen.

Paljon on tutkittu sitä, miten yksilölliset erot vaikuttavat luovuuteen, ja esiintyykö luovia piirteitä enemmän tietynlaisissa ihmisissä joihinkin muihin ominaisuuksiin verrattuna. Jan-Erik Ruth mainitsee ”*Luovuuden ulottuvuudet*” -teoksen eri ikävaiheisiin perustuvassa kappaleessaan tutkimuksen (Hudson), jonka mukaan valittu ammattiala ohjaa henkilöä divergenttiin (uutta luova, omaperäinen) tai konvergenttiin (tavanomaiseen ratkaisuun pyrkivä) ajattelutapaan alasta riippuen (1984b, 45). Näin ollen karrikoidusti voitaisiin sanoa, että tasaiseen, samaa toistavaan työtehtävään perustuvissa ammatteissa olevat ihmiset olisivat ajattelutavoiltaan konvergentimpiä kuin luoviin ja uusia ratkaisuja kehittävässä ammatissa olevat.

Luovuus ja luominen yksilötasolla voivat luonnollisesti kokea erilaisia kolauksia, mikä vaikuttaa yksilön kykyyn toimia luovasti tai olla luova. On havaittu, että erilaiset konfliktit ja kriisit voivat vaikuttaa yksilön luomisen kykyyn edistävästi: tällaiset tilanteet usein pakottavat yksilön reagoimaan tilanteeseen luovalla tavalla. (Ruth 1984b, 52.) Näissä tilanteissa puhutaan kuitenkin yksilön arkisesta luovuudesta, mutta mikseivät konfliktit voisi edesauttaa myös luovan työn tekijää oikeasti luovien ratkaisujen keksimisessä.

Jan-Erik Ruth on tutkinut luovuutta eri ikäryhmien keskuudessa, ja tulokset ovat Ruthin mukaan osoittaneet sen, että alle 40-vuotiaiden on helpompi ajatella kekseliäästi kuin tätä vanhempien. Vanhemmatkin ihmiset toki kykenevät luovuuteen, mutta tutkimuksessa osoitettiin, että on helpompi ratkoa erilaisia asioita luovasti, mikäli tähän aiheeseen liittyvä ongelma on tullut ratkottavaksi ennen vanhuusikää. Tämä selittyy Ruthin mukaan muun muassa sillä, että erilaisten sairauksien lisääntyessä luovaan ajatteluun

ja ideointikykyyn käytettävät voimat vähenevät ja ihmisaivojen tietojenkäsittely hidastuu, mikä vähentää kognitiivisten prosessien sujuvuutta. (Ruth 1984b, 56.)

4 Luovuus ja ryhmä

Karl Marx oli jossain määrin oikeassa ennustaessaan, että jonakin päivänä työläiset omistavat tuotantovälineet. Näin on nyt käymässä, joskaan ei siten kuin Marx kuvitteli, eli että työntekijät omistavat tuotantovälineet, koska ne ovat heidän päässään; he ovat tuotantovälineitä. Perimmäinen omistamista koskeva kysymys ei ole se, kuka omistaa mahdolliset patentit tai ovatko luovan työn tekijät vai työnantajat vaa'ankieliasemassa työmarkkinaneuvotteluissa. Nämä taistelutilanteet vaihtelevat, mutta meidän on yksilöllisesti ja kollektiivisesti paneuduttava perimmäiseen omistamista koskevaan kysymykseen: kuinka hoidamme ja hyödynnämme vastedeskin sitä luovuuden ahjoa, joka jokaisessa ihmisessä on? (Florida 2005, 86.)

Uusikylä toteaa, että työelämässä luovuuden pahin vihollinen ovat tuloksen tekemiseen liittyvät paineet. Luovaa henkilöä ja sen myötä luovaa työryhmää saatetaan pitää nykyisillä, teknistä suoritusta korostavilla mittareilla hitaana tai jopa laiskana. (Uusikylä 2012, s. 181.)

Luovan organisaation ominaisuuksiksi luetellaan muun muassa vapaus, tarpeeksi vaativat haasteet ja asetetut tavoitteet sekä luottamus työntekijöihin (Uusikylä 2012, 181). Tämä kuulostaa ideaalilta työryhmältä ja -yhteisöltä mistä tahansa näkökulmasta katsottuna. Pricken (2010, 100) toteaaakin, että luova työryhmä suhtautuu todella intohimoisesti aiheeseensa ja tätä intohimoa on äärimmäisen helppo pitää yllä poistamalla vain tekijät, jotka voivat vaikeuttaa sitä.

Tarkastellaanpa hieman niitä seikkoja, jotka voivat tukahduttaa työryhmässä tapahtuvan luovuuden. Näitä ovat työn jatkuva tarkkaileminen jonkun muun henkilön, kuten esimiehen toimesta, kilpailu (yksilötasolla muita yksilöitä vastaan), valinnanvapauden puutos, liian tiukat aikataulut ja yksipuoliset ulkoiset kannustimet, kuten raha. (Uusikylä, s. 184–185) Viimeisin hidaste on yhdenmukainen Nuoret ja työelämä -raportin tuloksien kanssa: niiden mukaan nuoret pitävät palkkaa tärkeämpänä teemana työn kiinnostavuutta ja mielekkyyttä sekä työkavereita, ja yhtä tärkeänä menestystä ja uralla etene mistä (Taloudellinen tiedotustoimisto 2012, 30–31). Muita luovuutta himmentäviä tekijöitä voivat olla liiallinen kritiikin määrä suhteessa positiiviseen palautteeseen, tavoitteiden epäselvä esittäminen (siis puutteellinen tiedoksiänto) sekä oleellisen tiedon kertomatta jättäminen (Pricken 2010, 100).

- – on olemassa innovaatiovirastoja, mikä kuulostaa suurin piirtein samalta kuin
- – byrokratian improvisointiviranomainen. (Rehn 2012, 30.)

Luovuuden yhteydessä puhutaan usein innovoinnista. Joidenkin määrittelyjen mukaan innovointi tarkoittaa ryhmässä tapahtuvaa luovuutta, kun luovuudella tarkoitetaan yksilöön liitettävää luovuutta. Lidia Varbanovan mukaan luovuudella ja innovoinnilla on yhteisiä piirteitä. Molemmat liitetään asioiden toisin tekemiseen tai siihen, että johonkin olemassa olevaan, kuten tuotteeseen tai palveluun, lisätään jotakin uutta. Innovoinnin erottaa kuitenkin luovuudesta se, että innovaatio tuottaa tulosta jollakin mittarilla, esimerkiksi tehokkuudessa, taloudellisesta tai sosiaalisesta näkökulmasta. (Varbanova 2013, 9.)

Luovuus sen sijaan on hyvinkin subjektiivista, eikä sitä voida Varbanovan mukaan mitata tai arvottaa siihen liittyvän lopputuotteen laadulla. Epäonnistuneenkin lopputuotteen taustalla voi olla onnistunut luova prosessi, siinä missä innovaatioksi voidaan kutsua sellaista kehitettyä tuotetta, joka saavuttaa suuremman hyötysuhteen, ja joka indikoi jotakin uutta (Varbanova 2013, 9).

Innovaatiot voidaan jakaa kahteen eri ryhmään, jotka ovat läpimurtoinnovaatiot (tuovat tuotteeseen jotakin radikaalisti uutta) sekä vähittäiset innovaatiot, joihin liittyy olemassa olevan tuotteen tai palvelun asteittainen parannus (Varbanova 2013, 11). Esimerkiksi iPhone oli ensimmäisenä kosketusnäytöllisenä puhelimenä oman aikansa läpimurto, siinä missä hybridauto kuuluu auton yksittäisen ominaisuuden kehittämisen myötä vähittäisten innovaatioiden luokkaan.

Varbanovan (2013, 9) mukaan innovaatioon liittyy aina muodonmuutos ja uudelleenrakennus, muutos organisaatiossa, prosessissa, toimintamallissa ja yhteiskunnassa ylipäätään, uusi tapa arvottaa asioita sekä uudenlaiset ajattelumallit eli *“thinking outside the box”*. Innovaatiot merkitsevät siis poikkeuksetta uudistuskykyä ja yrityksen (miksei yksittäisen henkilönkin) myönteisyyttä muutoksille. Taide- ja kulttuurialan yrityksille innovaatiot toimivat sekä uusasiakashankinnan että asiakaskannan ylläpidon välineinä, mutta myös kilpailuvalltina toisiin alan yrityksiin verrattuna (Varbanova 2013, 9).

Kelleyyn veljesten (Kelley & Kelley 2013, 175) mukaan innovaatio tarvitsee moottorikseen luovan, itsevarman työryhmän, jossa korostuvat oikeassa suhteessa johtajuus ja

ruohonjuuritason toiminnot. Mauro Porcini (Pepsi Companyn *Chief design officer*) luetteli viisi vaihetta, jotka yritys käy läpi luodessaan tyhjästä tällaista innovaatio-orientoitunutta työryhmää:

- 1) Kieltäytyminen ("*pure denial*"): työryhmä ei näe itseään luovana tiiminä.
- 2) Hiljainen torjuminen ("*hidden rejection*"): joku vastaava esimies on innovaatio-ajattelun kannalla ja muut hyväksyvät tämän sanallisesti, mutteivät todellisuudessa seiso uuden strategian takana.
- 3) Uskonloikka ("*leap of faith*"): joku päättäjistä tunnistaa uuden ajattelun merkityksen ja varaa innovoinnille resursseja ja oman tukensa.
- 4) Luottamuksen haku ("*quest for confidence*"): tässä vaiheessa koko organisaatio on innovaatio-ajattelun kannalla ja ryhtyy etsimään keinoja muun muassa resurssien hyödyntämiseksi.
- 5) Kokonaisvaltainen tietoisuus ja integraatio ("*holistic awereness and integration*"): innovaatio ja jatkuvuus ovat osa yrityksen perustoimintamalleja. Myös ryhmät organisaation sisällä hyödyntävät luovia työkaluja haasteiden ylittämiseksi. (Kelley & Kelley 2013, 179-182.)

Innovoinnissa on siis selkeästi kyse uudistautumisesta ja kyvystä jalkauttaa luova innovaatioajattelu yrityksen jokaiseen yksikköön. Erittäin suuressa roolissa innovaatioajattelussa ovat siis vastaavat esimiehet ja johtajat, jotka saavat oman tiiminsä mukaan toteuttamaan ja testaamaan uusia toimintamalleja. Lisää innovaatiojohtamisesta ja johtajuudesta ylipäättään luvussa 8.5.

5 Luovuus tässä hetkessä

Kuinka voidaan odottaa luovien suunnittelijoiden löytävän uusia tapoja oluen lanseeraamiseen, kun 10 000 muuta suunnittelijaa ovat jo käyttäneet 600 000 tuntia saman ongelman ratkaisemiseen? (Pricken 2010, 20, tekijän vapaa suomennos.)

Erityisesti luovien alojen ongelmana on, että luovat tekijät ovat toisiinsa verrattuna samalla tavalla luovia. Tämä johtuu Prickenin mukaan siitä, että suurin osa luovista tekijöistä tulevat samantyyppisistä olosuhteista samanlaisten ympäristötekijöiden vaikutuspiiristä, minkä vuoksi (suunnittelijoiden) assosiaatioketjut ovat hyvin samanlaisia. (Pricken 2010, s. 21)

Prickenin mukaan oikeasti luovassa ympäristössä unohdetaan kunkin toimialan tai suunnittelun tavoitteen normit – on ikään kuin unohdettava kyseessä olevan toimialan raamit, jotta lopputulos voi olla oikeasti jotakin luovaa ja ennennäkemätöntä. Luovien toimistojen tulisi luopua siitä ajatuksesta, että luovuus on yksinomaan luovan toimiston ominaisuus tai jotakin, mitä pitäisi pitää salassa muilta. Tuomalla luovan ideoinnin luovan toimiston ja asiakkaan väliin, siis olemalla luovia yhdessä, voidaan saavuttaa paljon enemmän. (Pricken 2010, 14, 35.) Usein luovana itseään pitävät toimistot ja agentuurit eivät ole valmiita tämänkaltaiselle muutokselle esimerkiksi toimintatavoissaan, mikä väistämättä johtaa samanlaisten ideoiden pyörittelyyn ja toistamiseen eri yhteyksissä. Samanlainen suunnitteluprosessi johtaa hyvin usein samanlaiseen lopputulokseen, mikä todellisuudessa on vain keskinkertainen prosessimalli luovan prosessin sijasta.

Saattaa kuulostaa paradoksaaliselta, mutta säännöt luovat vapautta. Suurimmassa osassa luovista yrityksistä pidetään edelleen epämiellyttävän ajatuksena sitä, että luovuudesta siirryttäisiin avoimeen, määriteltyyn luovaan prosessiin. Sitä pidetään lähes petturuutena, jos yritys väittää kykenevänsä hallinnoimaan omia ideoita ja ohjailemaan luovaa prosessia. (Pricken 2010, 45. tekijän vapaa suomennos.)

Alf Rehn on heittänyt ilmoille ajatuksen siitä, pitäisikö luovuuteen käsitteenä suhtautua kokonaan uusilla tavoilla: kun kerran luovuudessa itsessään on kyse uusilla tavoilla ajattelemista, pitäisikö luovuuteen suhtautua kokonaan uudella tavalla? Hän kehottaa ajattelemaan sitä mitä emme osaa ajatella sen sijasta, että mietimme mitä voisimme ajatella toisin. (Rehn 2012, 46, 50.) Rehnin mukaan luovuus ei ole enää ainoastaan yritysmaailman asia, vaan se on pitkälti politisoitunut ja juurtunut, niin Pohjois-Koreaan kuin Vatikaanivaltioonkin:

Nykyään nimittäin myös Vatikaanilla on innovaatio-ohjelma. Vatikaanissa on jopa siirrytty tulospalkkaukseen (mikä oikeastaan on melko koomista) – nyt pitää uskoa sekä ikuiseen totuuteen että uusiin toimintapoihin. Edes arvokonservatismiin sisin ydin ei välty luovuusdiskurssilta! (Rehn 2012, 49.)

6 Käsitteet

Tämän opinnäytetyön loppuosassa avaan ensin mediatuotantotojen rakennetta ja olemusta, tuotannosuunnittelua ja sen periaatteita sekä havainnoimieni tilanteiden lähtökohtia. Luvusta 7 löytyvät auki kirjoitetut havainnointitilanteet, näissä tilanteissa

kuvatun ryhmän dynamiikan ja mediatuotannon vaiheen tarkempi selvitys sekä tilanteiden luovan prosessin analyysit.

Luvussa 8 käyn tarkemmin läpi sitä, minkälainen luovuuden kannustamisen prosessi havainnoiduissa tilanteissa on ollut ja yleisemmällä tasolla sitä, mikä on epäonnistumisen merkitys, ja mitkä työympäristön tekijät voivat vaikuttaa luovuuteen sekä havainnoiduissa tilanteissa ja ryhmissä että yleisemmällä tasolla. Luvussa 9 vedän yhteen tekemäni havainnot ja päätelmät sekä pohdin johtamiskulttuuria ja luovuutta päätelmiin peilaten ja sitä, mitä hyvä johtaminen voi luovuuden kannalta olla. Lopuksi esittelen viiden kohdan yksinkertaistetun ohjekoosteen siitä, mitä tuotannosuunnittelevan tahon olisi syytä ottaa huomioon digitaalisissa mediatuotannoissa.

6.1 Mediatuotannot

Mediatuotannolla yleisesti tarkoitetaan tuotantoa, jossa tuotannon tavoite on jotakin tai joitakin medioita hyödyntävä tuote tai palvelu, lopputuote. Medioiksi voidaan laskea niin televisio, radio, tietokone ja internet, mobiiliapplikaatio kuin sanoma- tai aikakauslehtikin. Tässä opinnäytetyössä puhutaan mediatuotannoista sellaisina tuotantoina, jotka liittyvät digitaaliseen sisällöntuotantoon, sähköisiin palveluihin ja tuotteisiin sekä visuaalisiin identiteetteihin, joiden ensisijainen käyttökohde/ilmentäjä on internet tai jokin elektroninen väline. Mediatuotantoja ovat näiden lisäksi yhtä hyvin esimerkiksi peli-, elokuva- ja televisio-, myös radiotuotannot, jotka jätän tässä opinnäytetyössä siis tarkastelun ulkopuolelle. Seuraavaksi esittelen kaksi erilaista prosessikuvausta, joilla mediatuotannon eri vaiheita voidaan kuvata.

6.1.1 Systemaattinen luova prosessi

On selvää, että eri tuotannot alkavat eri tavalla riippuen siitä, kuinka ne käynnistetään: asiakkaan yhteydenotolla, uusasiakashankintaprosessin myötä vai kenties sattumalta. Kaikissa tuotannoissa on kuitenkin samantyyppinen ideointivaiheen etenemisen kaava, jota Pricken nimittää systemaattiseksi luovaksi prosessiksi (Pricken 2010, 198–199).

Systemaattisen luovan prosessin vaiheet

1. Ensimmäinen briiffi asiakkaalta
2. Ongelman tunnistaminen ja analysointi

3. Ratkaisun muodostuminen ja strategia
4. Tutkimuksen ja tiedon managerointi
5. Raakamateriaalin kerääminen
6. Idean kehittäminen
7. Alustava/ensimmäinen presentaatio
8. Idean evoluutio
9. Presentaatio
10. Toteutus

Tätä prosessia on voinut edeltää asiakkaan ja toteuttavan toimiston välillä sopimusneuvottelu. Prosessin vaiheet ensimmäiseen presentaatioon asti voivat myös tapahtua esimerkiksi kilpailuttamisen vuoksi jo ennen sopimuksen laatimista. Oli lähtötilanne mikä tahansa, prosessi käynnistyy asiakkaan briiffillä siitä, mitä he haluavat. Tämän jälkeen ongelmaan syvennyttään tarkemmin (tämä voi tapahtua jo briiffauksen yhteydessä tai omana osana prosessia), ja sen syitä pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkan kokonaiskuvan saamiseksi.

Kun ongelma on tunnistettu, siihen pyritään muodostamaan ratkaisu (useimmiten ratkaisuja voi olla useampi kuin yksi), ja laatimaan ratkaisulle strategia. Tämän vaiheen jälkeen strategiaan liittyen tutkitaan ongelman ja sen ratkaisun eri elementtejä ja hallinoidaan tätä tietoa: mikä tieto on ratkaisun kannalta oleellista ja mikä ei. Materiaalia kerätään paljon, jotta idean työstäminen voi käynnistyä ja mahdollisimman moni lopullisen idean aspekteista on huomioitu valmiiksi. Mitä paremmin taustatyöt on tehty, sen helpompi itse ideaan on paneutua.

Tämän jälkeen idean ensimmäinen muoto esitetään asiakkaalle. Koska on mahdollista, että ideassa tai ideoissa on puutteita, joita toimisto ei ole osannut huomioida, on tärkeää esitellä vielä muokattavissa oleva idea asiakkaalle. Holston (2011, 201–202) esittää, että asiakkaalle on aina hyvä esittää useampi kuin yksi idea, etenkin silloin, kun ideoitu konsepti on uusi ja rikkoo olemassa olevia rajoja. Asiakas tuntee olonsa turvallisemmaksi kun on varaa valita. Tämän jälkeen alkaa idean kehitys entistä hiotummaksi kokonaisuudeksi saatujen kommenttien perusteella. Hiottu idea esitellään asiakkaalle uudelleen, asiakas hyväksyy idean ja sen toteutusta jatketaan.

Toteutuksen vaihe saattaa useissa mediatuotannoissa olla itse suunnitteluvaihetta huomattavasti pidempi ja raskaampi prosessi, vaikka se tässä prosessikuvauksessa

jääkin kovin vähälle huomiolle. On huomattava, että toteutusvaiheen prosessi vaihtelee monin eri tavoin ja monista syistä: toteutukselle resursoitu aika, budjetti, tuleeko toteutus talon sisältä vai alihankkijalta, tuotetaanko lopputuotteen sisältö itse vai tekeekö asiakas sen ja niin edelleen. Lista voisi jatkua loputtomiin. Jonkinlaista toteutuksen vaiheiden listausta on kuitenkin mahdollista luonnostella. Pääpiirteittäin toteutusvaihe sisältää ainakin seuraavat osat:

- Ensimmäinen prototyyppi ja sen testaus
- Prototyypin parannus (mahdollisesti parannetun prototyypin testaus, ellei ole sovittu kahden vaiheen toteutuksesta)
- Valmis tuote

Ja taas sovitusta riippuen, tuotteen valmistuttua se yleensä:

- Käyttöönotto
- Parantelu
- Ylläpito

6.1.2 Suunnitteluprosessi

David Holston on teoksessaan *“The Strategic Designer - Tools and Techniques for Managing the Design Process”* (2011, 28–38) listannut suunnitteluprosessille oleellimmat kuusi vaihetta, joita noudattaen on vaikea epäonnistua. Prosessi toimii perustana kaikenlaisille luoville ja suunnitteluprosesseille, ja se on mielestäni erinomainen kartta erilaisten luovien ja kulttuurialojen asiakaslähtöisten projektien ja tuotantojen toteuttamiselle.

1. Vaihe: Asiakas–suunnittelija-suhteen perustaminen

Jonkinlaisen suhteen luominen asiakkaaseen on elintärkeää projektin käynnistymisen kannalta. Hyvän ja toimivan suhteen perusta ja ylläpitäminen vaativat myös suunnittelijalta kykyä toimia erilaisten ihmisten kanssa. Tärkeää on kyky hallita tätä asiakassuhdetta (luottamuksen luominen muun muassa avoimen viestinnän ja ulospäin suuntautuneisuuden kautta, suunnitteluprosessiin sitouttaminen), erilaisten odotusten asettaminen yhteisesti (liittyen esimerkiksi projektin logistiikkaan ja vastuualueisiin sekä laskutusperiaatteisiin) sekä suunnittelun lopputuotteen arvon selittäminen (asiakas ei

välttämättä automaattisesti ymmärrä esimerkiksi käyttöliittymäsuunnittelun merkitystä asiakaskokemukselle). (Holston 2011, 28–30.)

2. Vaihe: Projektin määrittely

Projektin määrittelyn perusta on (asiakkaalta saatu) briiffi. Lähtökohtaisesti toimeksi-antoon tulisi sisältää ainakin seuraavat asiat:

- projektin yleiskatsauksen (projektin tarkoitus),
- ongelman määrittelyn (mikä on uusiutumishalun takana, mikä ongelma esimerkiksi uusitulla verkkosivustolla pyritään saavuttamaan),
- tavoitteet (millä keinoin ongelma ratkaistaan),
- tavoitteisiin pääsyn vaiheet,
- menestyksen mittarit,
- liiketoiminta-analyysi (sisältäen arvion asiakkaan yritystoiminnasta, ydinosaamisesta, alan trendeistä yms.),
- kohderyhmäanalyysi,
- kilpailija-analyysi (tärkeää on erottautuvuus kilpailijoista),
- viestintästrategia (mikä on yrityksen pääviesti ja mitä muutoksella halutaan viestiä),
- tietoisuus ja äänensävy (kuinka yleisö näkee asiakasyrityksen vs. kuinka asiakasyritys kommunikoi tai uskoo kommunikoivansa),
- aikataulu ja virstanpylväät (toiminnan määrittely),
- asiakkaan poistuminen projektin määrittelyvaiheen päätyttyä (kun projektin määrittely on yhteisymmärryksessä viimeistely, jää asiakas sivummalle ja suunnittelijat pääsevät aloittamaan työnsä) (Holston 2011, 30–34.)

3. Vaihe: Suunnittelun taustatutkimus

Toimiva ja tavoitteisiinsa istuva lopputuote vaatii aina perehtymistä kontekstiin ja lähtökohtiin. Intuitio on myös hyvä työväline, mutta se vaatii toverikseen todellista tietoa. Tietoa kerätessä on keskityttävä kahteen tärkeään elementtiin: asiakkaan liiketoiminnan tavoitteisiin ja kohderyhmän tarpeisiin. Erityisen hyödyllistä on keskustella suoraan kohderyhmän kanssa esimerkiksi haastattelujen tai ideointisessioiden muodossa, tai havainnoida yksilöitä etnografisin menetelmin (havainnointi kohderyhmän omassa, ns. luonnollisessa ympäristössä). Tämän lisäksi on analysoitava kokonais-tilanne, eli mitä yritys tällä hetkellä tekee, mitä toimialalla tapahtuu ja mitä yrityksen

pitäisi tällä hetkellä tehdä (tähän voi ottaa avuksi esimerkiksi SWOT -analyysin). (Holston 2011, 34–36.)

4. Vaihe: Konseptikehitys

Konseptikehityksen vaiheessa käynnistetään ideointiprosessi, jonka tavoitteena on syytä pitää ideoiden määrän runsautta pelkän laadun sijasta. Mitä enemmän ideoita saadaan kehitettyä, sen useammasta näkökulmasta ratkaistavaa ongelmaa voidaan lähestyä. (Holston 2011, 36–37.) Tässä vaiheessa ideointiprosessien tehokkuus ja työryhmän yhteistyökyky ovat äärimmäisen tärkeitä.

5. Vaihe: Suunnittelu

Viidennen vaiheen tärkeimmät elementit ovat visualisointikyky ja luovuus, ja vaiheen tavoitteena voidaan pitää prototyypin luomista ja prototyypin kehittämistä lopulliseksi tuotteeksi. Hallinnollisesti vaihe on otollinen molemminpuoliseen (asiakas - suunnittelija/suunnittelutoimisto) palautteenantoon edellisistä prosesseista, sillä tässä vaiheessa suurin osa työstä on luovien tekijöiden tekemää työtä. (Holston 2011, 37.)

6. Vaihe: Arviointi (suomennos vapaa, alkuperäinen nimitys *design evaluation*)

Viimeisenä on aika arvioida koko prosessin tuotosta ja sen merkitystä asiakkaalle. Arvioinnissa voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi ROI -mittaustapaa. (Holston 2011, 37–38) Tässä vaiheessa on myös hyvä palata aikaisemmin vaiheessa 2 sovittuihin menestyksen mittareihin ja päätellä, kuinka prosessissa on onnistuttu.

Kuten voidaan havaita, molemmat prosessit ovat hyvin samankaltaisia, ja ne sisältävät keskenään identtisiä elementtejä. Yhtenä erona prosesseissa voidaan havaita suunnittelijan mukaantulo prosessiin: Holstonin suunnitteluprosessissa suunnittelijan tärkein rooli on suunnitteluvaiheessa, kun systemaattisen luovan prosessin aikana luova tekijä voi heittäytyä mukaan jo aikaisemmin.

6.2 Projektin johtaminen

Projektit pitää suunnitella tarkoituksenmukaisesti, mutta ei liian tarkasti. Joskus epätarkkuus suunnittelussa on luovuuden edellytys. (Virtanen 2009, 17.)

Mediatuotanto on projekti samalla tavalla, kuin muunlaisissa organisaatioissa kulttuuri- ja luovien alojen ulkopuolella on projekteja. Mediatuotanto voi olla myös osa laajempaa projektia (kuten esimerkiksi sisällönhallintajärjestelmän) ja se voi sisältää erilaisia

projektin osia itsessään. Osittain mediatuotanto ja projekti ovat siis tietysti päällekkäisiä käsitteitä. Projektityöskentely ymmärtäminen on tärkeää myös mediatuotantojen toteuttavalle taholle, joten on syytä käydä lyhyesti läpi projektityöskentelyn periaatteita.

Yksinkertaisimmillaan projekti voidaan selittää tavoitteen, ajan ja resurssien summana, mutta tämä ei kuitenkaan kerro koko totuutta projektien monimuotoisuudesta. Esimerkiksi projektin tavoitteet eivät aina ole täysin selkeitä ja ne voivat projektin edetessä muuttua. (Virtanen 2009, 16–17.) Aika ja resurssit pääsääntöisesti pysyvät projektien myötä samoina, tosin nekin saattavat olla ongelmallisesti tavoitteisiin nähden asetetut (esimerkiksi liian vähän resursseja ajalliseen tavoitteeseen nähden).

Johann Packendorff (Virtanen 2009, 43–44) on laatinut neljä erilaista projektityöskentelyn tapaa yksilön näkökulmasta:

- 1) Rutiininomaista työskentelyä projektista toiseen (esimerkiksi asiakaspalvelija tai toimistoassistentti)
- 2) Luovaa työskentelyä (jokainen projekti uniikki, esimerkiksi freelancertoimittaja)
- 3) Projektityö, vaikka kyseessä ei olisikaan varsinainen projekti (organisaation sisällä työskentelytavat projektinomaiset, vaikka virallisia projekteja ei olisikaan; ei esimerkiksi samanlaista raportointi- tai selvitysvelvollisuutta, joka projekteihin yleensä liittyy)
- 4) Jonkin tehtävän suorittamista tietyillä resursseilla, tietyssä määräajassa organisaation sisällä (useimmiten projektityöskentely onkin juuri tätä)

Projektien kuuluessa yrityksen toimintatapoihin voidaan puhua yrityksen tai organisaation projektitoimintakulttuurista (Virtanen 2009, 45). Se voi olla joko olematonta tai hyvin toimiva, tai tietysti mitä tahansa tältä väliltä. Projektinohjauksella tarkoitetaan projektin toimeenpanon hallintaa (Virtanen 2009, 45). Se on käytännössä hyvin lähellä tuotannonohjausta, josta kerron hieman tarkemmin luvussa 6.3.

Projektijohtaminen on käytännössä projektin parissa työskentelevien ihmisten johtamista (Virtanen 2009, 46). Mediatuotannossa esimerkiksi luovassa toimistossa tai mainostoimistossa tässä roolissa työskentelee yleensä projektipäällikkö, projektijohtaja, mutta myös tuottajalla ja toimitusjohtajilla voi olla projektinjohtamisen vastuu, etenkin jos puhutaan pienemmistä yrityksistä. Esimerkiksi haastatteleman tuottajat kokivat omaan rooliinsa kuuluvan paljon projektijohtamista, ellei jopa lähtökohtaisesti juuri sitä

(Liite 1). Projektijohtamiseen kuuluu monia yksittäisiä tarkastelukohtia, jotka huomioidulla on mahdollista johtaa projekti menestyksekkäästi tavoiteltuihin lopputuloksiin. Yksi läheisimmistä käsitteistä projektijohtamiselle on projektinhallinta, johon voidaan katsoa kuuluvan seuraavat osa-alueet (Virtanen 2009, 163–164):

- Kokonaisuuden ja laajuuden hallinta (tavoitteiden toteutumisen seuranta)
- Aikataulun, resurssien, kustannusten ja hankintojen hallinta (resurssien riittäminen, aikataulun ja budjetin toteutuminen)
- Riskienhallinta (riskien vaikutus ja realisoitumisen seuraaminen)
- Laadunhallinta (muun muassa asiakastytyväisyyden seuranta, organisaation tms. toimintatapojen noudattaminen)
- Viestintä (tiedonjako ja -välitys)
- Tiedonhallinta (dokumentointi ja muistiot, tietojärjestelmät yms.)

Projektiosaamiseen ja -hallintaan liittyy myös paljon muita käsitteitä (kuten projektiliiketoiminta, projektisalkku), joihin ei tässä opinnäytetyössä ole kuitenkaan syytä paneutua tämän enempää.

6.3 Tuotannonsuunnittelu

Etsiessäni tietoa tuotannonsuunnittelun periaatteista törmäsin jatkuvasti ongelmaan: tuotannonsuunnittelu liitetään hyvin jämäkästi teknologiateollisuuden piiriin. Epäilen tämän johtuvan siitä, että tuotannonsuunnittelu ja -ohjaus ilmiöinä ovat lähtöisin teknologiapainotteisilta aloilta ja siirtyneet hiljaksen käsitteenä laajemmin muille aloille. Tästä huolimatta näitä periaatteita voidaan hyödyntää myös mediatuotantojen tuotannonsuunnittelun osana, sillä tuotantoprosessi on havaintojeni mukaan rakenteeltaan hyvin samanlainen sekä teollisuuden, että media-alan parissa.

Kun mediatuotanto on jonkin tuotteen tai palvelun valmistuksen prosessi karrikoituna ideoinnista lanseeraukseen, on tuotannonsuunnittelu tämän prosessin käynnistyksen, etenemisen ja viimeistelyn ydin. Tuotannonsuunnittelun tavoitteena on riskien ja kulujen minimoiminen, resurssien mahdollisimman tehokas hyödyntäminen sekä tehokkuuden maksimoiminen (Preactor International Ltd 2011). Kokemukseni mukaan tässä työtehtävässä siis toimii tuottaja tai tuotannonsuunnittelija, miksei myös joku muu hahmo, kuten pienimmissä yrityksissä toimitusjohtaja. Voidaan puhua myös tuotannon-

ohjauksesta, joka on väline suunnittelun ja itse tuotannon välisen toiminnan hallintoi-
tiin (Teknologiateollisuus ry 2010). Kuten aikaisemmin mainitsin, projektinohjaus on
käytännössä yhtä kuin tuotannonohjaus, ja näihin molempiin liittyvät riskien analysointi
ja esimerkiksi projektin tavoitteiden seuranta ja täsmentäminen tarvittaessa (Virtanen
2009, 46).

Riskien ja kulujen minimoiminen

Riskien ja kulujen minimoiminen vaatii tarkkaa toimialan, asiakkaan ja oman yrityksen
tuntemista. Riskit on syytä analysoida niin oman yrityksen kuin asiakasyrityksen
näkökulmasta. Mitä laajemmin riskit kartoitetaan, sen todennäköisemmin niiden mini-
moiminen onnistuu suunnitellusti. Esimerkiksi pitkäkestoisessa brändi-identiteetin
suunnitteluprosessissa on sekä sisäisiä että ulkoisia riskejä, mutta myös sellaisia, joihin
ei tuotannosuunnittelulla voida juurikaan vaikuttaa, kuten toimialalla tapahtuvat muu-
tokset, jotka voivat olla taloudellisia tai vaikka toimintatapoihin vaikuttavia ilmapiirin tai
teknologian muutoksia tai mullistuksia. Analysoimalla riskit ja niiden ratkaisut etu-
käteen, voidaan sellaisen sattua kaivaa ylipääsemisen keinot esille valmiista
työkalupakista.

Kulujen minimoiminen tuntuu olevan aina ajankohtaista, meni millä tahansa yrityksellä
miten hyvin tahansa. Ikävä arkielämän totuus on, että ihmiset ja yritykset haluavat
ostaa mahdollisimman halvalla, joskus jopa laadusta tinkien. Hyvän tuotannon-
suunnittelun tarkoituksena on vahvistaa sääntöä ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty“.
Kun kulut on etukäteen tarkkaan laskettu, on niitä helpompi hallita. Tällöin kenenkään
ei tarvitse yllättyä ylimääräisistä kuluista, jotka olisi voitu hyvällä suunnittelulla enna-
koida. Kulujen minimoiminen on mielestäni yhtä kuin yllättävien kulujen eliminoiminen.

Resurssien mahdollisimman tehokas huomioiminen

Tuotantoa suunnitellessa on hyvä määritellä tuotannon tyyppistä riippuen resurssit, jotka
palvelevat kyseistä tuotantoa parhaiten. Esimerkiksi innovatiivisen verkkosivuston
suunnitteluprosessiin on hyvä varata suunnittelija, joka haluaa hyödyntää uudenlaisia
tekniikoita, sellaisen suunnittelijan sijasta, joka rakastaa enemmän julistesuunnittelua.
Tuotannon laajuudesta ja monimutkaisuudesta riippuen on myös ratkaistava, kuinka
monta suunnittelijaa ja tuotantohenkilöä on käytettävissä minkä verran ja missä vai-
heessa tuotantoa. Käytettävissä oleva aika on suhteutettava annettuun budjettiin: ei
siis ole järkevää käyttää pieneen projektiin ison projektin resursseja, ellei se ole yri-
tyksen imagon ja maineen kannalta hyödyllistä (kuten esimerkiksi jokin hyväntekeväi-

syysprojekti). Sen lisäksi, että on huomioitava oman yrityksen resurssit, on useissa projekteissa kiinnitettävä huomiota alihankkijoihin niin ajanhallinnan kuin annetun budjetin näkökulmasta.

Tehokkuuden maksimoiminen

Resursointiin oleellisesti liittyy tehokkuuden maksimoiminen. Laajoihinkin tuotteisiin tai palveluihin johtavat tuotantoprosessit saattavat olla verraten hyvinkin lyhyitä, jolloin on erityisen tärkeää ottaa mahdollisimman suuri hyöty irti tuotannon eri vaiheista. Esimerkiksi suunnittelu- ja ideointiprosessia ei ole syytä pitkittää vain sen takia, että mitään maailmaa mullistavaa ideaa ei ole syntynyt, vaan on kannattavampaa keskittyä melko hyvän idean kirkastamiseen ja jalostamiseen. Etenkin ideointivaiheessa tuotantoa ohjaavan henkilön on syytä olla tiiviisti läsnä, sillä luovat tekijät eivät aina ideoinnin keskiössä huomaa luopua vielä keksimättömistä ideoistaan.

Kuten voidaan huomata, tuotannonsuunnittelun elementit ovat hyvin lähellä projektinjohtamisen ja -hallinnan elementtejä. Nämä kaikki liikkuvatkin hyvin pitkälti samojen teemojen ja käsitteiden ympärillä, eikä niitä välttämättä ole tarpeen erotellakaan. Tuotannonsuunnittelu kuvaa kuitenkin mielestäni mediatuotantojen hallintaan liittyvää projektisuunnittelua kaikkein parhaiten, siinä missä projektinhallinta on hyvin geneerinen ja monille organisaatiotyypeille ja aloille tyypillisempi termi. On myös mahdollista, että tuotannonsuunnitteluun liittyy vähemmän esimerkiksi ihmisten johtamiseen liittyviä tehtäviä kuin projektinhallintaan.

6.4 Tuottaja vai tuotannonsuunnittelija?

Tuottaja ja tuotannonsuunnittelija ovat siitä mielenkiintoisia nimikkeitä, että ne ovat vähintään yhtä vaikeasti selitettävissä niin aiheesta jotakin tietävälle kuin alan ulkopuoliselle henkilöllekin ja kuulostavat pitkälti samalta. Molemmat roolit todennäköisesti vaihtelevat paljonkin yrityksittäin ja mediatuotannoittain. Moni saattaa tuottaja-termin kuullessaan ajatella ensin televisio- tai elokuva-alan tuottajia, joten lienee helpointa aloittaa avaamalla käsite sitä kautta.

Elokuvantaju-oppimateriaalisivuston mukaan “tuottaja löytää ja kehittää projektin sekä järjestää rahoituksen” ja “valvoo tuotantoa kuvausten ja leikkausten aikana”. Lisäksi sanotaan, että “elokuvatuotannon päättää ja käynnistää tuottaja”. (Laitinen & Raike &

Viikari 2014.) Haastatteleman tuottajat kuvailivat puolestaan tuottajan roolia luovassa suunnittelutoimistossa seuraavasti:

Vastaan projektien hinnoittelusta, laskutuksesta ja aikataulutuksesta sekä seurannasta. Huolehdin riittävästä resursseista, ja resurssien jakaantumisesta toimiston sisällä. Kilpailutan projektien tuotantoja kolmansien osapuolien välillä ja tilaan tuotannot usein asiakkaan puolesta. Olen suorassa asiakasyhteydessä ja ylläpidän kumppanisuhteita. Toisin sanoen, koordinoin projektien eri tahojen keskeistä työnjakoa ja työn kulkua sekä laatua. Vastuualueisiin voidaan lukea myös uusasiakashankinta sekä prosessien kehittäminen. On tärkeää myös seurata toimialaa laaja-alaisesti. (Tuottaja 3, liite 1)

Tämän lisäksi tuottajat (liite 1) listasivat työtehtäviinsä kuuluvan asiakkuuksien hallinnan ja asiakassuhteiden ylläpidon, asiakaspalvelun, tarjousten laatimisen, kustannusarviot sekä käynnissä olevien ja päättyvien projektien laskuttamisen, aikataulutuksen, tuotantojen kokonaiskoordinoimisen ja toteutuksen seurannan sekä yrityksen resursoimisen. Lisäksi tuottajat listasivat tehtävikseen muun muassa harjoittelijoiden ja referenssimateriaalien koordinoimisen sekä eri tuotantoyhteyksien ylläpidon.

Tuotannosuunnittelijan keskeisimpiin tehtäviin kuuluvat muun muassa tuotanto-ohjelmien laatiminen, tuotanto-ohjelman ja tuotannon toimivuuden seuranta, materiaaliavirtojen hallinta sekä yrityksen tuotantotoiminnan kehittäminen (Teknologiateollisuus ry 2010).

Kaiken kaikkiaan tuottaja ja tuotannosuunnittelija ovat siis rooleina hyvin samankaltaisia, mutta tuottaja on kokonaisvaltaisemmin mukana projektitoiminnassa tarjousten laatimisesta kumppanisuhteiden ylläpitoon ja uusasiakashankintaan, mitä tuotannosuunnittelija puolestaan ei tee.

Tuottajan rooli voi tietysti vaihdella myös yrityksittäin. Tuottajahaastatteluiden (liite 1) mukaan suurimmat erot tuottajan roolissa eri yritysten välillä ovat tiimien rakenne ja vastuun jakautuminen tiimissä (myös vastuun pilkkoutuminen useammalle tiimin jäsenelle). Pienemmissä yrityksissä vastuuta koetaan olevan enemmän, roolin laajempi ja byrokratiaa vähemmän kuin isommissa yrityksissä. Tuottajan keskeisimmiksi työtehtäviksi katsottiin projektien loppuunsaattaminen budjetin ja aikataulun mukaisesti, laadukkaiden lopputulosten saavuttaminen sekä ongelmien ja haasteiden tunnistaminen. Koen, että tuottajan roolissa on pitkälti kyse myös johtamisesta ja johtamiseen liittyvien periaatteiden ja toimintamallien omaksumisesta. Käsittelen johtamista tarkemmin luvussa 8.5.

7 Luova ajattelu ja toiminta mediatuotannossa

Seuraavien kolmen havainnointitilanteen sijaintina on luova toimisto, jonka arjessa henkilökunnasta muodostuu useita erilaisia työryhmiä. Työyhteisön rakenne on ikään kuin orgaaninen, ja sen sisällä muodostuvat ryhmät muuttuvat kulloisenkin tilanteen mukaan hitaammin tai nopeammin, ja muutoksiin vaikuttavat niin asiakkuudet, aikataulut, sisäiset resurssit kuin sairaslomat, työtavat ja -välineet, työmotivaatio, henkilökohtainen elämä ynnä muut seikat työyhteisössä. Tämän työyhteisön kenttään (*field*) kuuluvat niin mainos-, brändi- kuin tilasuunnittelun ammattilaisia.

7.1 Havainnot

Tilanne 1

Palaverin oli sovittu alkavan kello 13. Palaveri oli sisäinen, ja paikalle oli kutsuttu tuottajan lisäksi kaksi luovaa suunnittelijaa, strateginen suunnittelija ja tuottajaharjoittelija. Palaverin tavoitteeksi oli asetettu asiakkaan websivuston ideointi. Oli sovittu, että asiakkaalle esitellään websivustosta kaksi erilaista konseptia. Tarkoituksena oli siis suunnitella ja ideoida näitä kahta konseptia, jotta suunnittelijat pääsevät tekemään lopullisia suunnitelmia websivustoon liittyen.

Palaveri alkoi lopulta vasta n. 14.15 erinäisten häiriötekijöiden, muun muassa yllättävien puheluiden vuoksi. Palaverille oli varattu neuvotteluhuone, jossa käytiin aluksi läpi suunnittelun lähtökohdat ja asiakkaalle järjestetyn workshopin muistiinpanojen perusteella pohditut sisällöt. Strategisesta suunnittelusta vastaava suunnittelija toi esille näkemyksensä näistä kahdesta konseptista, minkä kaikki tuntuivat hyväksyvän. Muita, näistä kahdesta konseptista poikkeavia ideoita ei esitetty.

Hieman ennen kello kolmea palaveri jouduttiin keskeyttämään, sillä neuvotteluhuoneeseen oli tulossa toinen ryhmä asiakaspalaveriin. Palaveri siirtyi kahden suunnittelijan työpisteiden läheisyyteen, jossa keskustelua aiheesta jatkettiin seisten. Päätettiin, että suunnittelijat ryhtyvät mallintamaan näistä kahdesta eri konseptista visuaalisia ehdotuksia ja prototyyppejä. Palaveri päättyi.

Tilanne 2

Suunnittelija kutsui koolle palaverin, jonka tarkoitus oli suunnitella nimi uudelle yökerholle. Palaveri pidettiin perjantai-iltapäivänä kello 16 ja suunnittelija oli kattanut

neuvotteluhuoneeseen kullekin osallistujalle lasillisen kuohuviiniä. Palaveriin osallistui kaksi suunnittelijaharjoittelijaa, viisi suunnittelijaa (joista yksi palaverin järjestäjä) ja tuottajaharjoittelija.

Suunnittelija aloitti palaverin kertomalla lyhyesti suunnittelun taustoista. Annettu ja osittain "rivien välistä" tulkittu viitekehys viittasi tietyn aikakauden klubikulttuuriin. Ensin nimiehdotuksia esittivät ääneen kaikista osallistujista kolme suunnittelijaa, mutta palaverin edetessä melkein jokainen oli ehdottanut vähintään yhtä nimeä. Palaveri päättyi noin puoli tuntia alkamisen jälkeen, kun muutamia hyviä nimiehdotuksia oli kirjattu ylös.

Tilanne 3

Tuottaja kutsui koolle palaverin, johon osallistuivat tuottajan lisäksi kaksi tuottajaharjoittelijaa ja kaksi suunnittelijaa. Palaveri pidettiin maanantaiaamupäivällä noin kello 10 alkaen. Palaverin tarkoituksena oli käynnistää ravintolaketjun tulevan vuoden viestintä- ja markkinointistrategian kehittäminen sekä brändin pääviestin kirkastaminen. Tarkoituksena ei ollut lopettaa palaveria viimeisteltyjen ideoiden kanssa, vaan käynnistää ideointiprosessi ja laatia suuntaviivat sille, millä keinoilla tavoitteisiin voitaisiin päästä. Tuottaja kävi aluksi läpi saamansa briiffin, minkä jälkeen ryhmässä ruvettiin käymään läpi sitä, minkälaisia toimia ravintolaketju on jo ottanut käyttöön, mitä he ovat itse toivoneet toteutettavan ja mitkä keinot he ovat hylänneet jo käytetyistä. Palaverin aikana näytettiin myös aikaisemmin toteutettuja markkinoinnin osia, kuten mainoksia ja bannereita. Palaveri päättyi noin puolitoista tuntia myöhemmin.

7.2 Ryhmä, ryhmän toiminta ja roolit

Käydään hieman tarkemmin läpi yllä mainittujen tilanteiden ryhmää kokonaisuutena, sen toimintaa sekä siinä esiintyviä rooleja.

Ensimmäisessä tilanteessa olivat siis läsnä tuottaja, kaksi luovaa suunnittelijaa, strateginen suunnittelija ja tuottajaharjoittelija. Tässä projektissa tuottaja ja toinen luovista suunnittelijoista olivat viettäneet ajallisesti eniten aikaa kyseessä olevan asiakkuuden kanssa. Ryhmän jäsenistä tuottaja, toinen luovista suunnittelijoista ja strateginen suunnittelija olivat tehneet tiiviisti töitä myös aikaisemmin ja he tunsivat toistensa työtavat ennalta. Toinen luova suunnittelija ja tuottajaharjoittelija olivat olleet tässä

projektissa vähemmän mukana. Ottaen huomioon palaverin aloitusajankohdan, ryhmä toimi joustavasti ja sopeutui vallitseviin olosuhteisiin hyvin.

Toisen tilanteen osallistajat olivat kaksi luovaa suunnittelijaharjoittelijaa, viisi luovaa suunnittelijaa sekä tuottajaharjoittelija. Osallistujista vain palaverin järjestäjä (yksi suunnittelijoista) oli tavannut asiakkaan aikaisemmin. Osallistajat olivat kaikki tehneet jossain määrin töitä toistensa kanssa ja vähintään tiesivät toistensa tavat työskennellä. Palaverin koolle kutsunut suunnittelija vei keskustelua eteenpäin ja ideat jalostuivat sitä mukaa, kun palaveri eteni.

Kolmannen tilanteen ryhmä koostui siis tuottajasta, kahdesta luovasta suunnittelijasta ja kahdesta harjoittelijasta. Tuottaja oli aikaisemmin tehnyt töitä suunnittelijoiden ja toisen harjoittelijan kanssa, toinen harjoittelijoista oli aloittanut työskentelynsä työyhteisössä samana päivänä. Suunnittelijat ja toinen harjoittelijoista olivat tehneet keskenään töitä vähemmän, mutta tunsivat toistensa tavat toimia ennalta. Tilanteen mukaisesti tuottaja johti palaveria ja ohjasi keskustelua tavoiteltuun suuntaan. Koska tavoitteena ei ollut saada aikaan valmista konseptia vaan ääriviivat jatkosuunnittelulle, oli ryhmän toiminta tavoitteisiin nähden toivottua.

Jesse Schellin (2008, 372) mukaan menestyksekkään tiimityöskentelyn salaisuus on rakkaus. Schell on pelialan ammattilainen ja tarkoittaa tällä kaikkien tiimin jäsenten rakkaudesta tekeillä olevaa peliä kohtaan, mutta miksei väite voisi olla pätevä myös muissa luovissa työympäristöissä. Schell on myös listannut kolme ongelmatyyppiä, joita tässä lopputuotteeseen kohdistuvassa kiintymyksessä voi olla. Nämä pätevät mielestäni vallan mainiosti mihin tahansa mediatuotantoon:

- 1) Kykenemättömyys rakastaa mitään lopputuotetta, mikä on yleensä seurausta intohimottomasta alalle joutumisesta, ei kunnianhimosta ja rakkaudesta alaan.
- 2) Tiimin jäsenet rakastavat jotakin muuta lopputuotetta, kuin mitä työstävät. Mediatuotannoissa tällainen voisi olla kyseessä esimerkiksi silloin, kun suunnittelija suunnittelee verkkosivuja, vaikka haluaisi mieluummin taittaa printtilehteä tai muotoilla kirjaimia.
- 3) Tiimin jäsenet ovat rakastuneita eri visioihin samasta lopputuotteesta. Luova johtaja on esimerkiksi hyvin vakuuttunut oman suunnitelmansa hyvydestä, ettei halua nähdä mitä hyvää muiden laatimissa suunnitelmissa on. Näin saat-

taa käydä, vaikka päätös toteutukseen laitettavasta lopputuotteesta olisi jo tehty. (Schell 2008, 372–373.)

Edellä mainituissa tilanteissa ei kovinkaan suuria, ryhmän intohimoon liittyviä ongelmatilanteita esiintynyt. On kuitenkin mahdollista, että joissakin vaiheessa suunnittelijat ovat olleet niin kiireisiä, etteivät ole voineet antaa yksittäiselle projektille tarpeeksi aikaa hautua. Tämä on varsin yleistä, ja usein hautomisen sijasta onkin oleellista oppia nopeaa ulosantia ja ikään kuin päästämään irti omien ajatustensa suodattimesta, jotta ideoita saadaan kasaan tarpeeksi nopeasti aikatauluun nähden. Prickenin mukaan luovissa työyhteisöissä on unohdettu, että projekteihin liittyvät ongelmat (kuten aikataulut, budjetti, keuhko briiffaus) ovat osa luovaa prosessia ja kuuluvat työhön oleellisesti: luovan tekijän ei ole tarkoituskaan olla luova vain täydellisissä luovuutta edistävissä olosuhteissa. (Pricken 2010, 51.)

Koen Schellin esittämistä ongelmatilanteista yleisimmäksi tilanteen kaksi, jossa suunnittelija haluaisi sisimmässään tehdä jotakin muuta, kuin mitä todellisuudessa tekee. Uskallan väittää tämän olevan arkea lähes kaikille suunnittelijoille jossakin uransa vaiheessa.

7.3 Luovan prosessin rakenne ja vaiheet

Kaikissa havainnointitilanteissa pyrittiin ratkaisemaan jokin mediatuotannon prosessiin liittyvä ongelma tai asia, jonka ratkaiseminen tai sopiminen yhteisesti edesauttaa mediatuotannon etenemistä. Seuraavaksi käydään läpi sitä, mikä prosessin vaihe havainnoiduissa mediatuotannoissa on ollut, ja minkälainen rakenne kussakin mediatuotannossa oli. Vertailen havainnointitilanteita aikaisemmin esittelemiini prosesseihin mediatuotannoissa.

Havainnointitilanteeseen 1 liittyvän mediatuotannon lopullinen tavoite oli asiakkaan verkkosivuston uusiminen ja lopputuote täten verkkosivusto. Tämä mediatuotanto oli osa laajempaa kokonaisidentiteettiin liittyvää tuotantoa, joka koostui useista erilaisista pienemmistä tuotannoista.

Tilanteessa oli käynnissä Prickenin systemaattisen luovan prosessin vaihe 6, eli idean kehittäminen. Tässä vaiheessa oltiin jo edetty briiffin, ongelman tunnistamisen, strate-

gian laatimisen ja raakamateriaalin keräämisen kautta ideointivaiheeseen ja asiakas oli kaikille ryhmän jäsenille jo entuudestaan tuttu.

Holstonin suunnitteluprosessissa havainnointitilanteen vaihe on vaihe 4, konsepti-kehitys, sillä ideointiprosessi on juuri käynnistynyt. Tämä vaihe ei kuitenkaan sellaisenaan ole toistunut havainnointitilanteessa, sillä vaiheelle tyypillisesti ideoita pitäisi syntyä paljon ja eri näkökulmista. Holston (2011, 36-37) korostaa konseptikehityksen vaiheissa ideointiprosessin tehokkuutta ja työryhmän yhteistyökykyä, mitkä eivät havainnointitilanteessa korostuneet. On mahdollista, että strategijahtaja oli ennen palaveria käynyt läpi itsenäisen ideointiprosessin, mikä ei ollut tässä tilanteessa nähtävillä.

Havainnointitilanteessa 2 koko mediatuotanto oli siitä hieman poikkeava, että siihen liittyi uuden yökerhon ilmeen (ja sen eri medioissa käytön) suunnittelun lisäksi nimen suunnittelu, jota tilanteen palaveri koski. Mediatuotannoille epätyypillisesti myös projektin konsepti oli löyhästi määritelty ja sitä oli mahdollista hioa tuotannon edetessä. Tämä mediatuotanto oli kokonaisuus, johon ei liittynyt muita osia tuotannon ulkopuolelta. Tilanteen vaihe systemaattisessa luovassa prosessissa oli vaihe 3, ratkaisun muodostuminen ja strategia. Tässä vaiheessa mitään konkreettista suunnitelmaa ei siis vielä ollut, ainoa taustoittava tekijä oli asiakkaalta saatu briiffi. Käytännössä vaihe voisi olla myös jotakin vaiheen 5 ja 6 väliltä (raakamateriaalin kerääminen ja idean kehittäminen), sillä palaverissa käytännössä pohdittiin yökerhon nimeen vaikuttavaa, niin sisustuksellista kuin musiikillistakin tyyli-suuntausta. Holstonin suunnitteluprosessissa ei oikeastaan mikään vaihe istu tilanteeseen suoraan, vaan se on ollut tulkintani mukaan sekoitus vaiheita 3-5 (suunnittelun taustatutkimus, konseptikehitys ja suunnittelu).

Havainnointitilanteeseen 3 liittyvä tuotanto oli tyypiltään laaja, ja siihen liittyi paljon huomioonotettavia seikkoja aina jo käytetyistä markkinointikeinoista eri keinojen mahdollisuuksiin. Tämä palaveri oli ensisijaisesti käynnistämisvaihetta, ja tilanteesta alkaen tulnaisiin siirtymään tarkempiin toiminnallisuuksien määrittelyihin ja suunnittelun vaiheisiin.

Havainnointitilanne 3 on systemaattisen luovan prosessin vaiheiden 2 ja 3 sekoitus, siis ongelman tunnistamista ja analysointia sekä ratkaisun ja strategian muodostumista. Tässä vaiheessa mitään konkreettista ideaa ei vielä laadittu, vaan tarkoituksena oli

laatia suuntaa antavat teemat, joita lähteä jatkotyöstämään, mikäli asiakas pitää ajatuksesta. Holstonin suunnitteluprosessissa havainnointitilanteessa oli vaiheen 3 ja 4 yhdistelmä, siis suunnittelun taustatutkimusta ja konseptikehitystä, ei vielä varsinaista suunnittelua.

8 Luovuuteen kannustaminen

Humanistipsykologi Rogers puhuu rakentavan luovuuden puolesta osana persoonallista kasvua. Hänen mukaansa luovuus vaatii ennen kaikkea psykologista turvallisuutta ja on laatinut teeman ympärille kolme kultaista ohjetta:

- 1) On hyväksyttävä varauksetta jokaisen ihmisarvo.
- 2) On lutoava vapaa ilmapiiri, jossa ei ole arvostelun pelkoa.
- 3) Empaattinen ymmärtäminen ohjaa suhtautumista. (Uusikylä & Piirto 1999, 35–36.)

Havainnointitilanne 1 poikkeaa muista havainnointitilanteesta muun muassa alkamisajankohdan (myöhässä alkuperäisestä aikataulusta) ja etenemisen (prosessi) vuoksi. Varsinaista yhteistä ideointia ei ollut, mikä teoriassa oli palaverin tarkoitus. Tähän mahdollisesti vaikutti se, että projekti oli alkanut jo reilusti aikaisemmin, ja tulevista kehityssuunnista oli todennäköisimmin ehditty jo alustavasti tai suullisesti keskustella. Todellinen ideointi ja idean valinta korvaantui jo olemassa olevien ideoiden hyväksymisellä.

Yksittäisenä palaverina tilanne ei ollut kovinkaan tehokas muun muassa siksi, että palaveriin kutsuttujen henkilöiden oli oltava palaverin alkuperäisestä alkamisajankohdasta (13:00) todelliseen alkamisajankohtaan (14:15) saakka valmiina aloittamaan palaveri. Uskon tämän syöneen tehokkuutta tuona aikana tehdyiltä töiltä. Lisäksi uskon kiireen vaikuttaneen tehokkuuteen: kaikki halusivat selvittää palaverista nopeasti ja palata takaisin muiden keskeneräisten töiden pariin. Muissa havainnointitilanteissa ei vastavaa kiireen tuntua ole havaittavissa.

Havainnointitilanne 2:ssa kaikkein parhaimpaan tulokseen olisi voitu päästä hieman pienemmällä ryhmäkoolla mukana olleen kahdeksan sijasta, sillä Prickenin mukaan ihmiset ovat itsevarmempia pienemmissä ryhmissä. Tämä johtuu hänen mukaansa

siitä, että luovat ihmiset ovat useimmiten introverteja. Toisaalta tilanne oli otollinen, sillä tilanteessa ei ollut mukana esimiehiä, joiden auktoriteetti olisi voinut vaikuttaa nimien valintaan tai karsintaan. Pricken ohjeistaa, että luovassa tapaamisessa ei koskaan tulisi olla enempää kuin neljä osallistujaa, sillä johdettuna oikein jo neljä yksilöä pystyy luomaan loputtoman määrän ideoita. (Pricken 2010, 122–123.)

Havainnointitilanne 3:n aikainen ideointiprosessi käynnistyi välittömästi tuottajan pohjustettua asiakkaalta saatu briiffi. Myös tämä tilanne oli ideoinnin kannalta ideaali, sillä paikalla ei ollut varsinaista auktoriteettia, joka olisi voinut läsnäolollaan vaikeuttaa ideoiden esittämistä. Tuottaja osallistui ideointiprosessiin ja ohjasi ideointia, mikäli näki ideoinnin karanteen pois suunnista, jotka eivät tuottajan mielestä palvelleet asiakkaan näkemystä ja toiveita. Tässä tilanteessa tuottajan rooli peilaantui merkitykseensä erinomaisesti: ”vuorovaikutteisuus on erittäin tärkeä tekijä avoimen luovan prosessin synnyssä ja etenemisessä” (Tuottaja 1, liite 1) ja ”tuottajakin osallistuu luovaan prosessiin projektista riippuen, hakemalla ja tarjoamalla käytännön toteutuksen vaihtoehtoja ja ratkaisuja, sekä huolehtimalla suunnittelijan riittävästä työajasta/resursseista” (Tuottaja 3, liite 1).

Erytisesti tilanteessa 3 kävivät toteen Rogersin kolme kultaista ohjetta johtuen tilanteeseen osallistuneen tuottajan ammattitaidosta. Vaikka muut osallistujat olivat taustoiltaan hyvin erilaisia, ja he toimivat toisistaan poikkeavissa rooleissa työyhteisössä, heitä kohdeltiin tilanteessa varauksetta samanarvoisina. Jokainen sai palaverin aikana ilmaista näkemyksensä, mikä edesauttoi vapaan ilmapiirin muodostumista.

8.1 Epäonnistuminen

Epäonnistumiseen suhtaudutaan usein hirvittävän suurella vakavuudella. Moni suunnittelija ajattelee, että epäonnistuminen on merkki vaillinaisesta ammattitaidosta tai puutteista lahjakkuudessa, vaikka epäonnistuminen todellisuudessa on meille luontaista. Kaikki epäonnistuvat ja jotakin menee aina pieleen.

Hyvä esimerkki epäonnistumisesta ja väärässä olemisesta on ero aikuisten ja lasten välillä. Lapset eivät koskaan pelkää olevansa väärässä. Aikuisikään tullessa suurin osa ihmisistä on menettänyt kyvyn olla pelkäämättä väärässä olemista. Samalla, mikäli ihminen ei ole valmistunut olemaan väärässä, ei hän koskaan kykene keksimään mitään ainutlaatuista. Koska jo koulutusjärjestelmä ja sen jälkeen työelämä leimaavat

tekemämme virheet, luovuus tukahtuu – emme täten kasva vanhemmiten luoviksi, pikemminkin “kouluttaudumme ulos luovuudesta”. (Robinson 2006.) Epäonnistumiseen ei kuitenkaan pitäisi suhtautua negatiivisesti, sillä se on todellisuudessa ainoa keino kehittyä yhä paremmaksi ja haastaa itsensä.

Sen lisäksi, että työryhmissä todellisuudessa epäonnistutaan aina, Susan M. Weinschenkin (2011, 188) mukaan täysin virheettömän asian, oli se sitten esimerkiksi sovellus tai verkkokauppa, suunnitteleminen on käytännössä mahdotonta. On syytä varautua virheisiin sekä valmiissa lopputuotteessa että suunnitteluprosessissa, jotta niitä kohdatessa työryhmä ei lamaantuisi täysin. Yksi keino tähän voi olla useampien testauskierrosten järjestäminen. Esimerkiksi nettisivuja suunnitellessa tämä voisi tarkoittaa ensimmäisen version julkaisua asiakkaan henkilökunnan testattavaksi, tämän jälkeen hieman laajemmalle yleisölle ja viimeisenä ennen varsinaista lanseerausta kaikille avoimen betaversioiden julkaisua.

Piritta Kantojärvi on laatinut teoksessaan ”*Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä*” ohjeita sille, kuinka auttaa työryhmän jäseniä pääsemään yli epäonnistumisen pelosta tilanteessa, jossa joku ryhmän jäsenistä epäröi uuden idean kannattavuutta tai pelkää heittäytyä. Aluksi on syytä selvittää ryhmässä mikä ongelmatilanne on ja mitkä ovat vaihtoehdot tilanteen ratkaisemiseksi. Osallistujia voidaan pyytää nimeämään omat tunnereaktionsa: onko tilanne pelkoa, ahdistusta, epäilystä, epävarmuutta vai jotakin muuta. Mikäli tilanne on monimutkainen tai laaja, voidaan laatia SWOT -analyysi tilanteen kartoittamiseksi tai pohtia sitä, mikä olisi kamalinta, mitä idean toteuttamisesta voisi seurata. Tämän jälkeen ryhmää voidaan auttaa päätöksenteossa: hylätäänkö idea kokonaan vai annetaanko rohkealle idealle mahdollisuus. (Kantojärvi 2012, 250) Käsittelen fasilitointia lisää luvussa 8.3.

Missään yllä kuvatussa havainnointitilanteessa ei mielestäni päästy kovinkaan lähelle epäonnistumisen pelkoa. Lähimpänä oli luultavasti havainnointitilanne 2, jossa osallistujina oli monia eri henkilöitä. On mahdollista, että osa tilanteeseen osallistuneista ei uskaltanut ehdottaa omia ajatuksiaan yökerhon nimestä, peläten sitä, mitä muut näistä nimistä saattaisivat ajatella.

8.2 Työympäristön tekijöiden merkitys

Oikeanlainen miljöö voi edesauttaa luovuuden tuottavuutta runsaastikin, mutta tärkeämpää kuin puitteet on se, kuinka omakseen luova henkilö tilan tuntee, ja kuinka hän pystyy muokkaamaan tilaa oman luovuutensa rytmiin sopivaksi (Csikszentmihalyi 1996, 127-128). Csikszentmihalyi (1996, 139) jakaa luovan ympäristön makro- ja mikroympäristöön: ensimmäiseen kuuluvat muun muassa sosiaaliset ja kulttuurilliset kontekstit, jälkimmäinen tarkoittaa juuri sitä fyysistä ympäristöä, jossa henkilö työskentelee. Mikroympäristössä kaikkein tärkeintä luovuuden mahdollistamisen kannalta on mahdollisuus muokata tila yksilön tarpeiden mukaiseksi siten, että hän tuntee olonsa mukavaksi ja tuntee kontrolloivansa omaa tilaansa.

Sillä, kuinka työtilat on järjestelty, voi olla merkitystä. Esimerkiksi keskustelu avokonttoreiden hyödyllisyydestä on ollut käynnissä jo pitkään, ja hyödyllisyyttä onkin syytä tarkastella organisaation näkökulmasta. David Craigin (2014) mukaan kritiikki avokonttoreita kohtaan kumpuaa yksilön kokemuksista omaa yksilöllistä työympäristöä kohtaan, mutta organisaatiossa yksilön kokemusta merkittävämpää on esimerkiksi yhden tiimin tai työryhmän toiminta ja sen tehokkuus. Craigin tekemän tutkimuksen mukaan, *”vuorovaikutteinen työskentely voi joskus tuntua raivostuttavalta verrattuna itsenäiseen työskentelyyn, mutta voi silti tuottaa kollektiivisesti enemmän ja parempia tuloksia, yllätyksenä jopa työhön osallistuneille yksilöille”* (tekijän vapaa suomennos). Hän kuitenkin suosittelee tiloja, jotka pääasiassa ovat avoimia, mutta jotka ovat kuitenkin muokattavissa tarvittaessa hiljaisiksi ja yksityisiksi, esimerkiksi erilaisin liikuteltavin seinäratkaisuin tai tilavarauksin. On siis tärkeää antaa työntekijälle valinnan mahdollisuus tilankäytössä. (Craig 2014.)

Myös sillä, miten luova henkilö on valmistautunut luomaan kyseisessä tilassa ja kuinka kauniina hän pitää tilassa näkemiään asioita, voi olla merkitystä luovuuden esiintymiselle, mutta varmoja, vedenpitäviä tutkimustuloksia tästä ei ole olemassa (Csikszentmihalyi 1996, 135–136). Pricken (2010, 278) kehottaa huomioimaan tilan suunnittelussa kaikki aistit, ei siis ainoastaan näköä. Tämä voisi esimerkiksi tarkoittaa taustamusiikin merkitystä, mutta miksei myös työergonomiaa. Hän myös korostaa, että luovat suunnittelijat usein tarvitsevat tilan, jossa voivat luovana olemisen lisäksi toteuttaa suunnitelmansa ideasta lopulliseksi tuotteeksi, tai vähintään prototyyppiksi (Pricken 2010, 278). Tämä puolestaan tarkoittaa erilaisten materiaalien, työkalujen ja välineiden

olemassaoloa sekä tilaa, jossa ideoita toteuttaa ja kokeilla, esimerkiksi jonkinlaista askartelunurkkausta tai työpajaa.

Yksi melko yksiselitteinen osa työympäristöä luovuuden tukemiseksi on kuitenkin olemassa, ja se on jonkinlaisen vapaa-ajan vieton mahdollistaminen työn lomassa. Tämä voi esimerkiksi olla jokin peli (kuten biljardi- tai pingispöytä), mahdollisuus ulkoilla kauniissa maisemissa tai vaikka mahdollisuus torkkua. Tällaisen, varsinaisesta työstä poikkeavan tekemisen aikana ajatukset virtaavat pakottamatta. Tällöin osa aivoistamme ei ole aktiivisessa käytössä ja normaalista poikkeavien assosiaatio-ketjujen syntyminen, siis yllättävien ideoiden syntyminen, on mahdollista. (Csikszentmihalyi 1996, 138.)

John F. Cabra ja Gerard J. Puccio ovat tekstissään ”*Organizational Creativity*” (2010, 152) koonneet taulukon luovassa työympäristössä vaikuttavista tekijöistä (Liite 2). Toistuvia positiivisen vaikutuksen teemoja tässä taulukossa ovat muun muassa riskinottokyky (*risk-taking*), henkilökohtainen sitoutuminen (*personal commitment*) ja erilaiset tukemisen (*support*) ja kannustamisen (*encouragement*) muodot, kuten organisaation tuki (*organizational support*), innovaation tukeminen (*support for innovation*), luovuuden tukeminen (*support for creativity*) ja työnohjauksellinen kannustaminen (*supervisory encouragement*). Esteiksi tai haasteiksi on listattu muun muassa henkilökohtaiset ihmissuhteet (*personal relationships*), vähäinen riskinotto (*low risk-taking*), työn määrään liittyvät paineet (*workload pressure*) ja luovien prosessien ja koulutuksen puute (*lack of creative processes and training*).

Mitä luultavimmin esimerkiksi havainnointitilanteessa 1 yksi palaveriin vaikuttaneista tekijöistä on ollut työn määrään liittyvät paineet. Tämä heijastuu erityisen hyvin etenkin palaverin aloitukseen liittyvissä ongelmissa.

8.3 Luovuuden maksimoiminen

Fasilitointi auttaa ryhmää itse löytämään ratkaisut ongelmiinsa. Fasilitointia harjoittava ryhmän ohjaaja eli fasilitaattori mahdollistaa ryhmän tietotaidon yhdistymisen niin, että ryhmä ylittää parhaimpaansa. Fasilitaattori ei ”kalasta ryhmän puolesta” vaan ”auttaa ryhmää kalastamaan”. Hän auttaa ihmisiä löytämään ratkaisut ongelmiinsa itse. ihmiset toteavat, ”me teimme sen itse,” kun fasilitoiva johtaja johtaa heitä. (Elevator Consulting 2014.)

Yllä oleva lainaus kertoo paljon siitä, mitä luovuuden maksimoiminen voi olla etenkin osana ideointiprosessia. Tarkemmin kuvailtuna fasilitaattori on ryhmän vetäjä, jonka pääasiallinen tehtävä on ohjata prosessia ja mahdollistaa johtamansa ryhmän sisällä sellainen ilmapiiri, jossa osallistujat jakavat osaamistaan ja jossa vallitsee ymmärrys. Fasilitaattorin rooliin sellaisenaan ei kuulu prosessin sisältöön tai ideoiden laatuun puuttuminen, vaan ainoastaan tämän prosessin johtaminen. (Kantojärvi 2012, 36.) Luvussa 6.4 läpikäyty kuvaus tuottajan roolista osuu mielestäni oleellisesti yksin fasilitaattorina toimimiseen sillä erolla, että tuottajalla on usein mahdollisuus, tai jopa velvollisuus puuttua esimerkiksi ideointiprosessiin ja ideoiden laatuun, mikäli ne eivät kohtaa alkuperäistä toimeksiantoa ja asiakkaan tavoitteita.

Kun puhutaan luovuuden maksimoimisesta, on syytä huomioida motivaation merkitys luovuudelle. Pirkko Saarisen mukaan luovuuteen liittyy kolmenlaisia motiiveja: biologisia, psyykkisiä ja sosiaalisia. Psyykkisiin motiiveihin voidaan luokitella esimerkiksi omien vajavaisuuksien kompensointi ja tyytymättömyys vallitseviin olosuhteisiin, sosiaalisiin esimerkiksi kontaktien tavoittelemisen. Yksilö ei voi tyytyä pelkästään primaariin luovuuteen eli idean synnyttämiseen, vaan pyrkii aina esittämään luovuutensa lopputuotteen muille sekundaarin luovuuden alueella. (Saarinen 1984, 177.) Tämä on kieltämättä ristiriidassa aikaisemmin esitettyihin käsityksiin, joiden mukaan jo pelkkä luovan prosessin alkupää voi tyydyttää luovan tekijän tarpeen.

Näiden kolmenlaisten motiivien lisäksi yksilö voi motivoitua myös palkinnoista, joihin voidaan laskea sekä sisäiset että ulkoiset palkinnot. Sisäisillä palkinnoilla tarkoitetaan esimerkiksi kokemusta oivalluksesta tai idean konkretisoitumista, ulkoisilla esimerkiksi kilpailuvoittoa tai muuta alan asiantuntijoiden tunnustusta. (Saarinen 1984, 178.)

Luovassa työryhmässä yksilöt voivat siis motivoitua (ja poikkeuksetta motivoituvatkin) erilaisista asioista. jotta luovaa tekijää voidaan kannustaa luovaan tekemiseen, on syytä tunnistaa hänen motivaation lähteensä. Tämä vaatii aikaa, sillä yksilö ei välttämättä itse osaa nimetä oman motivaationsa lähdettä tarkasti. Esimerkiksi aloitteleva suunnittelija saattaa motivoitua siitä, että hänen työnsä esitellään asiakkaalle yhtenä potentiaalisena konseptina, siinä missä jo varttuneempi ja palkintoja kahminut suunnittelija motivoituu toimialan muiden huippusuunnittelijoiden reagoimisesta esimerkiksi suunnittelemaansa logoon.

Haastattelemani tuottajat kokivat suunnittelijaa motivoivaksi muun muassa kannustavan palautteen, uuden luomisen ja oman jäljen jättämisen, ongelmanratkaisun halun sekä oikeanlaisen briiffin, joka ei kahlitse suunnittelijaa liikaa, mutta antaa kuitenkin suunnittelulle jonkinlaiset raamit. Kaikki tuottajat pitivät motivaatiota yksilöllisenä ja tuottajan roolin kannalta äärimmäisen tärkeänä asiana ymmärtää. (Liite 1.)

Luonnollisesti motivaatiot voivat vaihdella projektista riippuen, mutta vaihtelua voi esiintyä myös projektin aikana. Tuotannosuunnittelijan näkökulmasta on tärkeää mahdollistaa tämän motivaation säilyminen niin pitkälle kuin mahdollista, sillä motivoitumaton suunnittelija on hyvin suurella todennäköisyydellä innoton ja keskinkertainen suunnittelija.

8.4 Milloin lopetetaan ajoissa?

Kun katsotaan mediatuotantoa ja tuotannon eri vaiheita esimerkiksi systemaattisen luovan prosessin näkökulmasta, on selvää, että koko prosessin ajan ei voida pelkää ideoida ja olla luovia. Johonkin ideointi on pysäytettävä ja tämä tehtävä useimmiten lankeaa tuotannosuunnittelusta ja projektinhallinnasta vastaavalle henkilölle. Kantojärvi kehottaa hyödyntämään valintaprosessissa erilaisia valintamenetelmiä (kuten pisteyttämistä, äänestämistä tai analysoimista), mutta ennen kaikkea ideoista on tärkeää keskustella yhteisesti ja mieluiten siten, että jokainen osallistuja ymmärtää eri vaihtoehdot ennen lopullisen valinnan tekemistä. Kantojärvi kirjoittaa, että ”ideoiden ymmärtämisen varmistamista tarvitaan sitä enemmän, mitä laajemmasta divergenssistä on kyse – näin 'helmet' eivät katoa ja lopputuloksiin sitoudutaan paremmin.” (Kantojärvi 2012, 194.)

Myös Holston (2011, 201) painottaa valintamenetelmien tärkeyttä. On siis selvää, että päätöksen toteutettavaksi valittavasta ideasta on tultava kollektiivisesti koko ryhmältä, ei vain yhden henkilön toimesta. Holston mainitsee kaksi epämiellyttävää tapaa valita jokin idea toteutettavaksi: 1) koska suunnittelija henkilökohtaisesti pitää tai ei pidä jostakin ideasta ja 2) asiakas tai pomo pitää ideasta (Holston 2011, 202).

8.5 Muutama sana luovuudesta, organisaatioista ja johtamisesta

Luova työryhmä ei välttämättä ole paras mahdollinen työryhmä, jos luovuutta ei ymmärrä ja mikäli sitä ei osata tukea oikealla tavalla. Useissa organisaatioissa luovuus

nähdäänkin vaikeasti käsiteltävissä olevana aiheena. Mistä organisaatioiden ja luovuuden välinen jännite johtuu?

Florida (2005, 90–91) on teoksessaan “Luovan luokan esiinmarssi” pyrkinyt ymmärtämään, mistä tämä jännite on peräisin. Hän pohjaa päätelmänsä John Seely Brownin ja Paul Duguidin teokseen “*The Social Life of Innovation*”, jossa käytetään nimitystä “käytännön yhteisöt”. Tällä tarkoitetaan pieniä, luovista yksilöistä koostuvia (työ)ryhmiä, joilla on omat toimintamallinsa ja näkemyksensä. Näiden yhteisöjen välille on luotava omia prosesseja, jotta näistä yhteisöistä koostuva organisaatio voi kasvaa ja saavuttaa tiettyjä, muun muassa yrityksen liiketoiminnan kannalta hyödyllisiä etuja. Ongelma onkin tässä: mikäli yhteisöjen välille syntyy prosessi muttei käytäntöä esimerkiksi prosessin käynnistymiseksi ja loppuunsaattamiseksi, luovuus nujertuu eikä innovaatioita voi syntyä. Jännite syntyy siitä, miten organisaatiot edesauttavat luovuuden esiintymistä ja kuinka tämä luovuus valjastetaan tuotteisiin tai palveluihin, siis organisaation liiketoiminnan ytimeen.

Juuri prosessin käynnistyskohta onkin yksi suurimmista ongelmista organisaatioissa luovuuden kannalta. Usein ne työryhmien henkilöt, jotka ovat vastuussa ja voisivat käynnistää muutosprosessi, eivät koe tarvetta muutokselle. (Kivikko 1984, 208.) Tämä voi olla vakavakin ongelma esimerkiksi luovissa toimistoissa: hyväksi koetut toimintamallit – jotka yleensä ovat tunnuksenomaisia ja saattavat toimia erottavana tekijänä luovien toimistojen välillä – eivät aina toimi kaikissa asiakkuuksissa yhtä hyvin, ja usein projektin keskeytymisen syynä voikin olla soveltumattomat keinot käsiteltävän ongelman ratkaisemiseksi. Tällaisessa tilanteessa olisi tärkeää irtautua omasta, “tutusta ja turvallisesta” tavasta toimia ja joko räätälöitävä sitä tai keksittävä kokonaan uusi prosessi. Suurimmalla osalla toimistoista ei kuitenkaan ole liiketoiminnan kannalta varaa valita asiakkaitaan, minkä vuoksi muuntautumiskyky on ehdottoman oleellinen osa yrityksen toimintaa, etenkin johtajuutta.

Tarpeeni ja voimakas haluni tutkia ja ymmärtää johtamista kumpuaa alkujaan sisäisestä motivaatiosta, mutta myös erilaisista johtajatyypeistä, joihin olen itse törmännyt tai joista olen kuullut läheisiltäni ja kollegoiltani työn ja opiskelun parissa. Kaikkien kuulemieni kokemusten joukossa ikävän vähälle ovat jääneet positiiviset kommentit näistä johtajista ja heidän tavoistaan toimia ryhmän vetäjänä. Surullisin ilmiö johtamisessa lienee se, että huonot johtajat eivät tunnista omaa huonoa johtajuuttaan

sellaiseksi. Liian moni johtaja mikromanageroi, mikä vie resursseja johtajan todelliselta tehtävältä – kokonaisuuksien hallinnalta.

Luovuus ei siis ole johtajien suurin ongelma, mutta jo pelkästään ymmärtämällä sitä voitaisiin pelastaa monta turhautunutta toimihenkilöä ja luovan alan ammattilaista.

Luovat alat ovat nimensä veroisesti myös johtajuuden edelläkävijöitä, mitä luovuuteen kannustamiseen tulee. Luovilla aloilla riskinotto kyky ja mahdollisuudet siihen ovat ilmeisemmät, toisin kuin esimerkiksi palvelualan yrityksessä. Erilaiset strategiat ja luovuutta kannustavat mallit siirtyvät hyvin hitaasti, jos laisinkaan, muiden alojen piiriin, vaikka ne olisivatkin yritysten liiketoiminnan ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta jopa elintärkeitä.

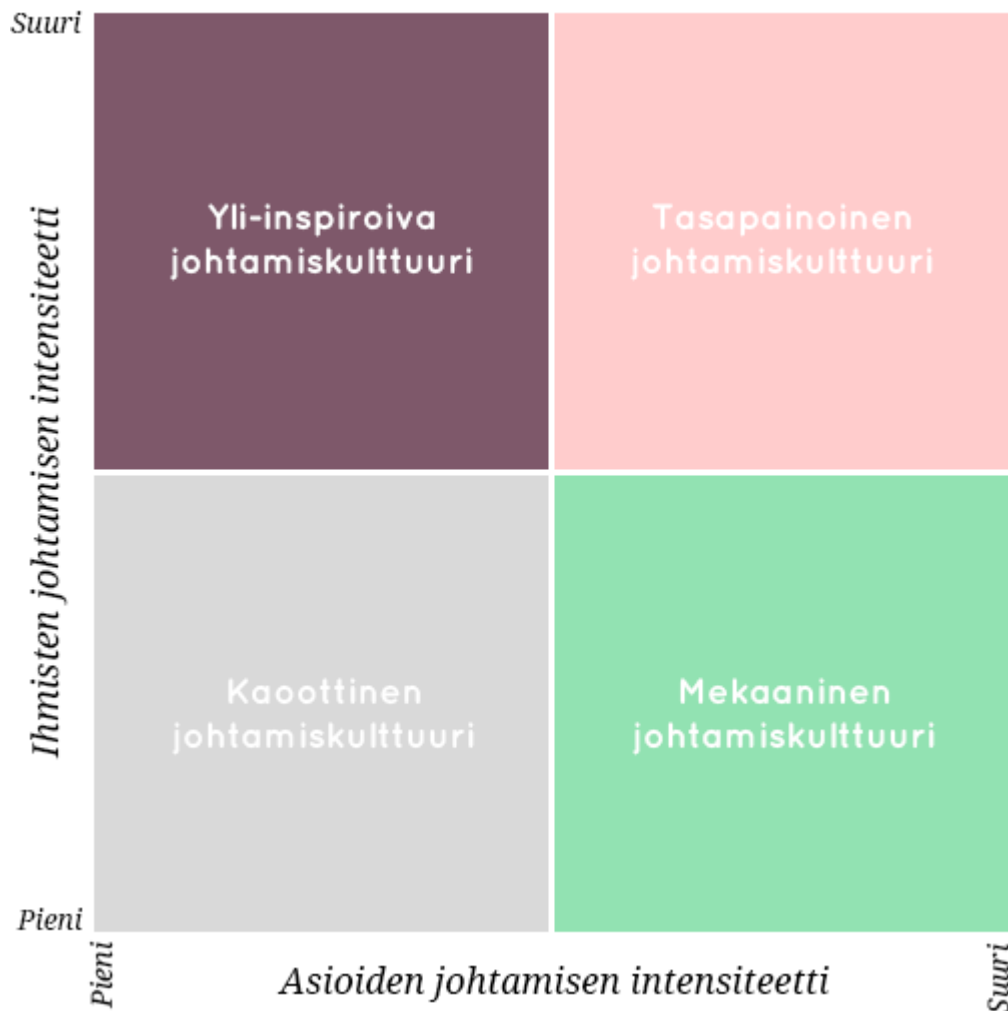
Havaintojeni perusteella käsi kädessä mikromanageroinnin kanssa kulkee vahvasti hierarkkinen organisaatio, jossa johto näyttäytyy (tai pikemminkin ei näyttäydy) yritykselle vanhoillisena, kaukaisena ja irrallisena osana organisaatiota. Keskustelu työntekijöiden välillä on usein olematonta tai ainoastaan näennäistä. Usein johtoporras keskustelee mieluummin hallituksen kuin työntekijöidensä kanssa. Luottamusta työntekijöihin on vähän tai ei lainkaan.

Minkälainen sitten on hyvä johtaja? Sen lisäksi, että luovan johtajan olisi hyvä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, on havaittu, että luovilla johtajilla on intuitiivinen näkemys omaa johtamistaan kohtaan perinteikkäisiin johtajiin verrattuna. Luova johtaja kykenee hyödyntämään tietoa innovatiivisilla tavoilla ja analysoi ja ymmärtää ryhmädynamiikan lainalaisuuksia, ja häneen usein liitetään muun muassa avoimuus, epämuodollisuus ja joustavuus. (Ruth 1984b, 50.)

Csikszentmihályin mukaan hyvällä johtajalla on kolme vaihtoehtoa motivoituneiden työntekijöiden värväämiseksi ja organisaation kehittämiseksi. Ensimmäinen on varmistaa olosuhteet, jotka ovat mahdollisimman houkuttelevat, toinen on tehdä työstä merkityksellistä, ja kolmas palkita sellaisia työntekijöitä, jotka saavat työstään tyydytystä. (Csikszentmihályi 2007, 105–106.) Ei välttämättä kuulosta kovin helpolta tehtävältä, mutta uskon, että jos suurin osa johtajista ottaisi asiakseen toteuttaa edes yhden tai kaksi näistä vaihtoehdoista, yrityksen vetovoima lisääntyisi huomasti.

Useat johtamiseen liittyvät ongelmat voivat johtua siitä, että työ, jota nykyään teemme, on entistä abstraktimpaa, eikä sillä ole välitöntä vaikutusta omaan elämäämme. Työltä saattaa puuttua todelliset tavoitteet ja päämäärät, mikä saattaa työntekijästä tuntua siltä, että hän tekee työtä, jolla ei ole tarkoitusta. Yksi hyvän johtajan ominaisuuksista onkin auttaa työntekijöitä kasvamaan yksilöinä, minkä myötä myös heidän onnellisuudellaan on mahdollisuus kasvaa (Csikszentmihalyi 2007, 129).

Johtamiskulttuurien yhteydessä puhutaan vakiintuneesti kahdesta johtajuustyyppistä, jotka ovat ihmisten johtaminen (*leadership*, johtajuus) ja asioiden johtaminen (*management*, managerointi). Oheisessa kuviossa 3 esitellään johtamisen nelikenttä, jonka akselit kuvaavat ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen intensiteettiä.



Kuvio 3: Johtamisen nelikenttä. (Virtanen 2009, s. 80.)

Hyvän johtamisen perusta sijoittuu oikeaan yläkulmaan, siinä missä muut nelikentän alueet ovat korostetusti liikaa jotakin. Kaoottiselle johtamiskulttuurille on tyypillistä toimintatapojen puute ja vähäinen kiinnostus johtamiseen ylipäättään. Tämä voi olla seurausta esimerkiksi siitä, että johtaja on yrityksen sisällä johtajaksi edennyt asiantuntija, joka on enimmäkseen kiinnostunut omasta työstään. (Virtanen 2009, 81.)

Mekaaninen johtamiskulttuuri eroaa edellisestä siinä, että asioiden johtamiseen liittyvät yksityiskohdat (kuten toimintajärjestelmät esimerkiksi talouden suunnitteluun, henkilöstöhallintoon tai prosessityöskentelyyn liittyen) ovat hallinnassa, mutta ihmisten johtamiseen ei panosteta tai johto on kykenemätön inspiroimaan ja näyttämään suuntaa alaisilleen (Virtanen 2009, 82).

Kun mekaanisessa johtamiskulttuurissa korostuu asioiden johtaminen, on yli-inspiroiva johtaminen ensisijaisesti ihmisten johtamista. Periaatteet ihmisten motivoimiseen ja ohjaamiseen ovat siis hallussa, mutta asioiden johtaminen vähäisellä huomiolla. Ongelmat korostuvat mitä suuremmaksi yritys kasvaa. (Virtanen 2009, 84.)

Johtamiskulttuuri, johon olisi syytä pyrkiä organisaation elinvoimaisuuden kannalta on tasapainoinen johtamiskulttuuri. Kuten kuvioista voi päätellä, tälle johtamiskulttuurille on ominaista yhtäläinen kiinnostus sekä ihmisten että asioiden johtamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisiä osataan kannustaa, motivoida ja ohjata ja samaan aikaan yrityksen toimintatavat ovat läpi organisaation tarkkaan mietittyjä ja testattuja. (Virtanen 2009, 86.)

9 Yhteenveto

Jinpa [Dalai Laman kääntäjä] on huomauttanut, että tiibetinkielessä ei ole omaa sanaa 'luovuudelle' tai 'luovana olemiselle'. Lähin käänös on 'luonnollinen'. Toisin sanoen, jos haluat olla luovempi, sinun tarvitsee vain olla luonnollisempi. (Kelley & Kelley 2013, 6, tekijän vapaa suomennos.)

Jotkin tässä opinnäytetyössä esitetyt ajatukset ja päätelmät tehokkuudesta ja taloudellisuudesta saattavat kalskahtaa hieman tylyiltä ja epäinhimillisiltä. En syytä lukijaa mikäli näin on, sillä katson itsekin luovuutta lähtökohtaisesti romantisoivien lasien läpi. Uskon kuitenkin olevani oikeassa todetessani, että laadukas yritystoiminta ei voi perustua pelkälle luovalle ajattelulle, vaan sen on pyörittävä myös erilaisten taloudellisten ja yhteiskunnallisten näkemysten ehdoin. Ideaali-universumissa kaikki tekisivät luovaa

työtä omilla aikatauluillaan ja ehdoillaan, mutta 2010-luvun yhteiskunnassa näillä työvälillä tämä ei toistaiseksi ole mahdollista.

Sen sijaan, että olisin yrittänyt tunkea luovuusmakkaraa yritysmaailmanakinkuoreen, olen pyrkinyt laatimaan suuntaviivat sille, kuinka annetuissa raameissa, siis luovan alan mediatuotannossa luovassa yrityksessä, voi kannustaa luovia ihmisiä olemaan niin luovia kuin mahdollista. Tehtävä kuulostaa aluksi helpolta, mutta ei ollenkaan ole sitä. Suurimmat rajoitteet tuntuvat olevan aika ja raha.

Kuten aluksi mainitsin, yksi suurimmista haasteista oli löytää oikeanlaisia, asiantuntevia lähteitä luovuudesta. Jotakin prosessin vaikeudesta kertonee se, että aloitin lähteisiin tutustumisen keväällä 2013 ja työ valmistui huhtikuussa 2014. Onnistuin mielestäni, sekä tiukan seulan että pitkän prosessin ansiosta valitsemaan työn kannalta oleelliset lähteet tulkittaviksi. Lähdeluetteloon vilkaistaessa voi huomata, että ankarasta karsimisesta huolimatta materiaalia on paljon. Näistä teoksista ja linkeistä jokainen on kuitenkin sellainen, jota voin suositella tutustuttavaksi, mikäli luovuus tutkimuskohteena kiinnostaa.

Ensisijaiseksi tavoitteeksi olin asettanut ymmärtää mitä luovuus todella on. Tässä tehtävässä mielestäni myös onnistuin – se on paljon enemmän, kuin olin osannut kuvitella. Mitä enemmän tietää, sen paremmin ymmärtää, ettei todellisuudessa tiedä juuri mitään. Tämä pitää luovuuden kohdalla erinomaisesti paikkansa. En suinkaan menettänyt toivoani luovuuden suhteen, vaan olen edelleen yhtä kiinnostunut aiheesta kuin taustatyötä aloittaessani keväällä 2013. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana olen havainnut, ettei luovuuden syvintä olemusta ole mahdollista ymmärtää eikä yksiselitteistä vastausta ole olemassa.

Yksi tavoitteistani oli havainnollistaa tuotannosuunnittelun merkitys, sekä sen myötä täsmentää ensisijaisesti itselleni mikä on tuotannosuunnittelijan ja tuottajan rooli mediatuotannossa. Käsitteisen roolista oli alkuun mielestäni melko selvä, mutta kirkastui edelleen opinnäytetyöprosessin aikana. Rooli on vaihteleva, niin ihmisestä kuin yrityksestä riippuen. Ensisijainen tehtävä voidaan kuitenkin mielestäni kiteyttää kahteen sanaan: **tuotantojen mahdollistaminen**. Tämä kattaa mielestäni suurimman osan rooliin liittyvistä työtehtävistä, muttei rajaa roolia liiaksi, eikä poissulje mitään. Kenties onkin ensisijaisesti kyse siitä, että tuottajan on oltava joustava omassa tehtävässään, ja toimittava ajoittain myös oman mukavuusalueen ulkopuolella.

Lisäksi tarkoitukseni oli laatia ohjenuora luovuuden kannustamiselle. Tämä osoittautui yllättävän helpoksi luultavasti siksi, että olin tarkoituksella jättänyt tämän osan viimeiseksi, jotta pystyisin hyödyntämään jo pohtimaani ohjeiden laatimisessa parhaiten. Ohjeeni luovuuden tukemiselle ja kannustamiselle ovat:

1. Tunnista yksilöllinen motivaatio ja vaali sitä.
2. Älä lannista ideoita auktoriteetilla (omallasi tai esimiehen).
3. Tarkkaile tiimin jäsenten työmääriä, ja pyri tarpeen mukaan järjeistämään resursointia.
4. Osoita ideoinnin rajat, ja anna sitten luovuudelle kaikki mahdollisuudet näiden rajojen sisäpuolella.
5. Anna aikaa epäonnistumisille.

Uskon opinnäytetyöstä ja yllä esitetyistä ohjeista olevan kaikkein eniten hyötyä sellaisille henkilöille, jotka työskentelevät tuotannosuunnittelun parissa, ovat vasta aloittaneet työnsä tällaisessa työympäristössä tai kaltaisilleni aloittelijoille, jotka eivät vielä ole kartuttaneet kokemusta alalla tai sitä on hyvin vähänlaisesti.

Luovuus on aiheena niin monitahoinen, että tutkittavaa ja pohdittavaa löytyy lähes jokaiselta kantilta. Aihetta olisi mielenkiintoista jatkaa luovan flow'n näkökulmasta. Mikäli se olisi ollut opinnäytetyöni kannalta järkevää, olisin liittänyt tarkasteltavaksi luovan flow'n ryhmätilanteissa sekä sen, kuinka ryhmän luova flow voidaan mahdollistaa vastaavassa ympäristössä. Mielenkiintoista olisi pohtia myös sitä, kuinka flow-tilan saavuttaminen eroaa yksilö- ja ryhmätasolla.

Ammatillisesta näkökulmasta olen tämän prosessin aikana kasvanut paljonkin, johtuen myös sopivasti aiheeseen osuvasta harjoittelujaksostani tuottajaharjoittelijana. Olen siis päässyt peilaamaan lukemaani kirjallisuutta hyvin todellisissa työelämän tilanteissa. Koen aiheen itselleni vielä työn päätteeksikin erittäin mieleiseksi ja uskon tästä työstä olevan paljonkin hyötyä jatko-opintojen ja urakehityksen kannalta.

Lähteet

Cabra, John F. & Puccio, Gerard J. 2010. Organizational Creativity : A Systems Approach. Teoksessa Kaufman, James C. & Sternberg, Robert J. (toim.): The Cambridge Handbook of Creativity. New York: Cambridge University Press. 145-173.

Craig, David 2014. It Does Not Matter Whether Or Not You Like Your Open Office. Fast Company. [verkkosivu] <<http://www.fastcoexist.com/3025052/it-doesnt-matter-whether-or-not-you-like-your-open-office>> (Luettu 15.4.2014).

Csikszentmihalyi, Mihaly 1996. Creativity : Flow and the psychology of discovery and invention. New York: HarperCollins Publishers.

Csikszentmihalyi, Mihaly 2007. Hyvä Bisnes : Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki: Rasalas Kustannus.

Elevator Consulting 2013. Mitä on fasilitointi? [verkkosivu] <<http://www.elevator.fi/fasilitointi/>> (Luettu 10.4.2014).

Florida, Richard 2005. Luovan luokan esiinmarssi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Heikkilä, Jorma 1984. Luovuuden osa-alueet ja niiden kehittäminen. Teoksessa Haavikko, Ritva & Ruth, Jan-Erik (toim.): Luovuuden ulottuvuudet. Espoo: Weilin+Göös. 91-119

Holston, David 2011. The Strategic Designer : Tools and Techniques for Managing the Design Process. Cincinnati: HOW Books.

Kantojärvi, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta : Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kelley, Tom & Kelley, David 2013. Creative Confidence : Unleashing the Creative Potential Within Us All. New York: Crown Business.

Kivikko, Lasse 1984. Luovan panoksen kohdentaminen johtamisongelmana. Teoksessa Haavikko, Ritva & Ruth, Jan-Erik (toim.): Luovuuden ulottuvuudet. Espoo: Weilin+Göös. 207-226.

Laitinen, Karri & Raike, Antti & Viikari, Timo 2014. Tuottaja. Elokuvantaju. [verkkosivu] <<http://elokuvantaju.uiah.fi/oppimateriaali/tuotanto/tuottaja.jsp>> (Luettu 10.4.2014).

Preactor International 2011. What is production planning? Productionplanning.com. [verkkosivu] <<http://www.productionplanning.com/Production-Planning.aspx>> (Luettu 10.2.2014).

Pricken, Mario 2010. Creative Strategies : Idea Management for Marketing, Advertising, Media and Design. Lontoo: Thames & Hudson.

Rehn Alf 2012. Vaaralliset ideat : Toisenlainen kirja luovuudesta. Helsinki: Talentum.

- Robinson, Ken 2006. How schools kill creativity -puhe TED-tapahtumassa helmikuussa 2006. [verkkosivu] <http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity> (Katsottu 24.3.2014).
- Ruth, Jan-Erik 1984a. Luova persoona, prosessi ja tuote. Teoksessa Haavikko, Ritva & Ruth, Jan-Erik (toim.): Luovuuden ulottuvuudet. Espoo: Weilin+Göös. 13-35.
- Ruth, Jan-Erik 1984b. Luovuuden kehitys elämänkaaren aikana. Teoksessa Haavikko, Ritva & Ruth, Jan-Erik (toim.): Luovuuden ulottuvuudet. Espoo: Weiling+Göös. 37-60
- Saarinen, Pirkko 1984. Motivaation tutkimus ja luovuus. Teoksessa Haavikko, Ritva & Ruth, Jan-Erik (toim.): Luovuuden ulottuvuudet. Espoo: Weiling+Göös. 173-188
- Samli, A. Coskun 2011. From Imagination to Innovation : New Product Development for Quality of Life. New York: Springer Science+Business Media.
- Schell, Jesse 2008. The art of game design. Boca Raton, Florida: Taylor & Francis Group.
- Seelig, Tina 2012. inGenius : A Crash Course on Creativity. London: Hay House.
- Taloudellinen tiedotustoimisto 2012. Nuoret ja työelämä -raportti. Toim. Laurén, Katja & Tenhunen-Ruotsalainen, Liisa & Väisänen, Kari. [verkkosivu] <http://www.tat.fi/digilehti-temp/digilehti/nuoret_ja_tyoelama/index.html> (Luettu 2.3.2014).
- Teknoliateollisuus ry 2010. Tuotannonsuunnittelu : Tuotannonohjaus. Edu.fi – Opettajan verkkopalvelu. [verkkosivu] <http://www.edu.fi/yleissivistava_koulutus/aihekokonaisuudet/ihminen_ja_teknologia/teknoliateollisuuden_osaajat/tuotannon_suunnittelu> (Luettu 10.2.2014).
- Uusikylä, Kari 2012. Luovuus kuuluu kaikille. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Uusikylä, Kari & Piirto, Jane 1999. Luovuus : Taito löytää, rohkeus toteuttaa. Juva: Atena Kustannus.
- Varbanova, Lidia 2013. Strategic Management in the Arts. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Virtanen, Petri 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Taitosanoma.
- Weinschenk, Susan M. 2011. 100 Things Every Designer Needs to Know About People. Berkeley, California: New Riders.

Tuottajahaastattelut

Kysymykset esitettiin sähköpostitse tuottajille, jotka työskentelevät tällä hetkellä samassa Suunnittelutoimistossa. Vastaukset on oikoluettu ja niistä on muutettu mahdolliset yritysten nimet, jotta henkilöt eivät olisi tunnistettavissa.

Kysymykset

1. Kerro lyhyesti, minkälainen on työhistoriasi tuottajuuden parissa. Voit myös kertoa, kuinka olet päätenyt alalle.
2. Minkälaisia vastuualueita nykyiseen rooliisi liittyy?
3. Vaihteleeko tuottajan rooli yrityksittäin? Mitkä ovat mielestäsi huomattavimmat erot (isojen ja pienten / media- ja mainos- jne.) toimistojen välillä, vai onko sellaisia?
4. Mikä on mielestäsi roolisi ydin / tärkein yksittäinen elementti työssäsi? Kuinka kiteyttäisit työsi merkityksen työyhteisöllesi?
5. Kenelle luovuuden mahdollistaminen (/luovuuteen kannustaminen) mielestäsi kuuluu (yleisesti alalla, työyhteisössä ja/tai molemmissa)? Osallistuuko tuottaja luovaan prosessiin ja jos, miten?
6. Mitkä yksityiskohdat mielestäsi mahdollistavat luovan työilmapiirin? Mistä luova työilmapiiri koostuu ja miten tähän kannustavaa ilmapiiriä pidetään yllä?
7. Mitkä tekijät haittaavat luovaa työskentelyä eniten?
8. Miten itse pyrit edistämään luovuutta vai onko siihen ylipäätään tarvetta?
9. Mitkä ovat mielestäsi tuottajan suurimpia luovuuteen kannustamiseen tai mahdollistamiseen liittyviä haasteita? Minkälaisin keinoin ja ratkaisuin näiden haasteiden yli voidaan päästä?
10. Tunnistatko, mistä luova suunnittelija motivoituu? Onko motivaation löytäminen ylipäätään tarpeen?

Vastaukset

Tuottaja 1

1. Jo yläasteella TET-harjoittelujakso mainostoimistossa, ja taittajan apuna paikallislehdessä. Halusin aina graafikoksi ja hain kouluihinkin. Päädyin kan-

sanopistoon suorittamaan graafisen suunnittelun appron ja kuvallisen viestinnän opintoviikkoja.

Sieltä sitten keksin, että olen parhaimmillani ohjaamaan suunnittelutyötä luovasti, en parhaimmillani itse kynän varressa. Sieltä liiketalouden ja design managementin opiskelujen kautta työharjoitteluun tapahtumamarkkinointitoimistoon Helsinkiin, josta kuin aasinsillalla löysin itseni pian mainostoyhtiöstä, unelma-ammattistani. Projektiharjoittelijasta tie eteni vilkkaasti projektipäälliköksi Mainostoyhtiö 1:n kautta Mainostoyhtiö 2:n ja sieltä asiakkuuspäälliköksi Mainostoyhtiö 3:n. Sittemmin tuottajaksi Suunnitteluyhtiö 1:een. Kaikki nimikkeet käytännössä sisälsivät yhtäläisen roolin. Ainoa ero oli asiakkuuksissa ja projektien profiileissa (vrt. mainostoyhtiöt ja suunnitteluyhtiöiden ero; Suunnitteluyhtiö 1:ssä ei tehdä mainontaa kuin satunnaisesti).

2. Asiakaspalvelu, asiakkuuden hallinta, tarjousten teot ja laskutus, luovan prosessin ymmärtäminen ja johtaminen, tuotannon kokonaiskoordinaatio ja vastuu tuotannon toteutuksesta laadukkaasti ja sovitussa aikaraamissa.
3. Mainostoyhtiössä pyritään laajempien kampanjoiden parissa, suunnitteluyhtiössä ilmeeseen elementtien parissa.

Mainostoyhtiöissä on useampia tekijöitä tiimissä, useampia pilkottuja vastuualueita. Pienissä yhtiöissä tuottajan rooliin kuuluu paljon enemmän, projektien perushallinnasta projektijohtajuuteen ja luoviin ongelmanratkaisuihin.

4. Tuottajan tärkein rooli on pitää huoli, että suunnitelmat menevät maaliin suunnitelman, budjetin ja aikataulun mukaisesti. Ja laskut projektista kulkee ajallaan. Tuottajan roolissa myös tärkeää henkinen pääoma; tuottaja pitää yllä positiivista ilmapiiriä ja projektin jouhevuuksia niin asiakkaan kuin oman tiimin suuntaan. Hyvä tuottaja osaa ennustaa etukäteen mahdolliset niin ulkoiset kuin sisäiset haasteet ja sudenkuopat ja valmistautua niiden taklaamiseen ja järjestellä tuotannon niin, että se etenee tilanteessa kuin tilanteessa.

Jokaisella tuottajalla on oma persoonallinen roolinsa, jokainen tuo sekä persoonallaan että osaamisellaan uutta ja vahvuutta toimintaan. Oma vahvuuteni on luovan prosessin johtamisen ymmärtäminen ja tekijöiden motivointi,

luova ajattelu kaikessa tekemisessä ja lisäarvon tuominen sillä tapaa ihan perusasioihinkin, niin tuotantoprosessiin kuin lopputuotoksiin.

5. On toimistoja jossa tontit on tarkkaan määritelty (varsinkin entisajan mainostoimistorakenteissa, ehkä osittain elossa vieläkin monissa isoimmissa), mutta sitten on toimistoja jossa luovuudelle annetaan tilaa. Mielestäni se on paljon persoonasta itsestä kiinni, miten on mukana luovuudessa. Pitää olla oma-aloitteinen ja spontaani tarttuja, hyvä toimisto huomaa ja antaa tilaa ihmisille, joilla on näkemystä ja halua olla osana luovaa prosessia. Hyvät ideat eivät koskaan synny yksin, itse luotan täysin tiimissä tekemisen voimaan. Tuottajana eniten rakastan sitä, että koen onnistuvani, kun saan ohjattua luovan suunnittelijan löytämään itsestään ja ratkaisuista uusia ulottuvuuksia, yhdessä onnistutaan ja innostutaan haasteita, toimeksiannoista ja ratkaisuista. Vuorovaikutteisuus on erittäin tärkeä tekijä avoimen luovan prosessin synnyssä ja etenemisessä. On myös kausia, jaksoja jolloin tuottajan pitää osata antaa suunnittelijoille tilaa, eli kaikkeen ei pidä tuottajankaan sotkeutua, koska jokainen suunnittelija on erilainen ja sen takia jokaista suunnittelijaa pitää prosessissa opastaa vähän erilaisin maustein. Ihmisymmärrys ja tunneälykyys on tuottajan työssä hyväksi.

Luovuuden mahdollistaminen kuuluu mielestäni kaikille, niin kaikille tiimissä kuin asiakkaalle.

6. Yllämainitut asiat ja ylipäätään avoimuus, toisten kunnioittaminen ja arvostus (hölmöjäkin ajatuksia uskaltaa heittää ilmaan, ilman noloutta tai pelkoa). Luova ilmapiiri kannustaa, kehottaa, ohjaa ja antaa tilaa ja yhdistää. Luova ilmapiiri tarvitsee ymmärrystä ihmisten erilaisuudesta; kaikki eivät ole ekstroverteja, kaikki eivät ole introverteja. Jokaisella on oma tyylinsä ja niitä oikein yhdistellen (tiimikokoonpanot, asiakkuudet, tilanteet, sisikset [yrityksen sisäiset palaverit], kokoukset...) ihmisistä saa avattua parhaimman irti ja tiimi uskoo itseensä ja toisiinsa, jolloin luovuudelle ei ole mitään estoja.
7. Epävarmuus (omasta roolista, muiden roolista), vääränlaiset paineet (liian suuret haasteet tai vaatimukset omalle osaamisasteelle tai roolille), epäkanustava negatiivishenkinen ilmapiiri, epäavoimuus (niin tiimin, kollegan, asiakkaan kuin pomon kesken). Narsistiset ihmiset ovat haastavia, ja heidän roolinsa

on osattava asemoida oikein tiimissä, jotta muu hierarkia ja henki tiimissä ei rakennu narsistisen ihmisen ympärille.

8. Heittämällä idiksiä, haastamalla luovia ihmisiä, pitämällä positiivista kannustavaa virettä yllä. Etsimällä etukäteistietoa suunnittelijoille työnsä tueksi, haastamalla asiakasta miettimään asioita rohkeammin laajemmin. Joskus luovuuteen pitää haastaa, joskus luovuudesta pitää karsia; kaikista toimeksiannoista ei ole tarkoitus tehdä sitä luovinta taidetta, jotkut työt voivat olla teknisesti suoraviivaisia perustoimia joiden reunaehdot ovat tarkkaan määritetty. Silloin ei kannata hakata päätä seinään vaan uskoa asiakasta/realiteetteja ja tehdä annettu perusduuni taitavasti ja laadukkaasti.
9. Vähän samat vastaukset kuin kysymyksessä seitsemän. Roolitukset, odotusarvot ovat tärkeitä määritellä. Myös kasvuun ja kehitykseen mahdollistavat tekijät tärkeitä (koulutus, palautekeskustelut). Avoimuus, keskustelu!
10. Luova suunnittelija motivoituu kannustavasta palautteesta, vaikka olisikin väärällä tiellä suunnitelmassaan, mutta sitä onkin luovan prosessin johtaminen. Tuottaja tietää projektin rahallisen arvon, ja joskus suunnittelijaa pitää osata ohjata "eiffeltornista takaisin pahvilaatikkoon", mutta ILMAN että luovan ajattelun kärki sumettuu. Kun suunnittelijalle ei aseta liikaa reunaehtoja luovuuden kypsentämiselle, heistä irtoaa silloin paljon uutta. Tuottajan on tärkeää osata tehdä sisäiset briiffit sen kaltaisiksi, että ne eivät lukitse liikaa ajatusten kulkua, mutta antavat kuitenkin jonkinlaiset realiteetit tekemiselle. Suunnittelija passivoituu äkkiä jos on olettanut saavansa tehdä ihan mitä vaan, vaikka lopputulema saa olla vain murto-osa siitä. Se, MITEN luovalle suunnittelijalle puhutaan, MITEN avataan briiffit, on mielestäni tosi tärkeässä roolissa. Niin hassulta kuin se kuulostaa, mutta viestin viejällä (asiakkaan briiffillä, sisäisellä briiffillä) on suuri merkitys siihen miten suunnittelija (koko tiimi) ohjelmoi itsensä starttaamaan työn. Tylsät perustyötkin voi saada kuulostamaan ja lopulta toteutumaan hauskasti, jos niistä osataan puhua ja avata kannustavan positiivisella tavalla.

Tuottaja 2

1. Aloitin respan tyttönä mainostoimistossa 1998 (en tuolloin tiennyt edes mikä mainostoimisto on mutta ala imaisi mukaansa ja vaikka pari kertaa olen yrittänyt vaihtaa muuhun huomaa aina palaavani rakastamani työn pariin) ja siitä sitten pääsin etenemään projektipäälliköksi "oppipoika"-menetelmällä. Olen työskennellyt Mainostoimistoissa 4, 5 sekä sen jälkeen siirtynyt Designtoimisto 1:n ja sieltä Suunnittelutoimisto 1:n. Kokemusta alalta noin 15 vuotta (lukuunottamatta muutamia opiskeluvuosia ja äitiyslomia jossain välissä). Tittelini ovat vaihdelleet projektipäälliköstä tuottajaan, mutta toimenkuva pääpiirteittäin pysynyt samana, toki vastuun kasvamista työvuosien mukaan.
2. Projektien aikataulut, kustannusarviot ja yhteydet sekä asiakassuhde (sekä tiimi että asiakas). Vastaan omasta laskutuksesta ja omista kuukausilaskutus-tavoitteista. Tehtäväni on hoitaa projektien kokonaisvaltainen koordinointi (vastata aikatauluista) ja pääpaino tuotannossa sen toteuttamisessa. Lisäksi vastaan yhdessä muiden tuottajien kanssa yrityksen resurssoinnista. Sekä joitain muita yleisiä asioita mm. harjoittelijoiden koordinointia. Lisäksi oma vastuualueeni on kuva/kuvitus/kuvaaja ja erilaisten tuotantoyhteyksien (painotalot yms.) ylläpitämisessä ja tämän lisäksi yrityksen omien referenssikuvien projektikoordinoinnista.
3. Työnkuva on mielestäni melko samanlainen ja työn luonne sama, mutta toki vastuualueet ja toimintatavat vaihtelevat. Isommissa yrityksissä on enemmän "byrokratiaa" ja roolien rajat tiukemmat kun taas pienemässä saa olla mukana oman osaamisen/intressien ja tahtotilan kautta monenlaisessa. Mediatoimistoista minulla ei ole kokemusta, mutta voisin kuvitella, että rooli niissä on vähän eri kuin suunnitteluvetoisissa toimistoissa.
4. Tärkein roolini on projektien läpiviemisessä ja laadukkaiden lopputulosten saavuttamisessa suunnittelijaa työssään tukien ja asiakassuhteen hyvä hoitaminen.
5. Tämä kuuluu kaikille! Koen, että tämä on tiimi ja asiakaspalvelutyötä ja tuottajan yksi tehtävä on tukea tiimin luovuutta. Itse haluan tukea suunnittelijaa luovuudessa (mm. hoitaa "arkiset" asiat niin että heidän ei tarvitse ja tehdä taustatyötä, joka tukee luovuutta, mm. seurata aikaa ja uusia juttuja kuten erilaisia materiaaleja). Mutta osallistuminen on (ainakin pienessä yhteisössä) mahdollista oman osaamisen/intressien mukaan. Mutta tuottaja osallistuu

luovaan prosessiin myös esim. valvomalla "että tehdään oikeita briefin mukaisia asioita" ja joskus jopa kyseenalaistamalla ideoita.

6. Rentous = luovuus. Liialliset rajoitukset ja valvonta rajoittavat luovuutta. Luovaan ilmapiiriin kuuluu mielestäni positiivinen ilmapiiri, matala hierarkia ja avoimuus (ei "tyrmätä" ketään ja kaikilla mahdollisuus osallistua yli roolirajojen – vertaa nimisuunnittelu joka esim. meillä Suunnittelutoimisto 1:ssä kuuluu kaikille).
7. Negatiivisuus, kiire ja paine.
8. Tärkeintä on pyrkiä hoitamaan asiat niin, että suunnittelijalla on mahdollisimman paljon aikaa suunnitella! Mutta toki yritän omalta osalta myös kannustaa, kyseenalaistaa positiivisesti ja jopa haastaa suunnittelijoita. Mutta tämä jää usein aika vähäiseksi. Sekä pitää silmät ja korvat auki mitä ympärillä/alalla tapahtuu. On tärkeää että luovassa yrityksessä tätä pyritään edistämään, jos emme ole luovia (tai hyvä siinä), ei pärjää eikä erotu muista.
9. Kiire ja aikataulut. Oman työn (pakolliset) hoitaminen vie aikaa ja usein ei ole tarpeeksi aikaa perehtyä asioihin. Ratkaisuna voisi olla tietyn ajan varaaminen uusien asioiden etsimiselle, kartoittamiselle ja havainnoimiselle. Ja yhteisten "luovien" juttujen järjestäminen.
10. Uskon, että motivoituminen on erittäin henkilökohtaista ja jokaisella omanlainen motiivi, joka voi vaihdella projekti-/asiakaskohtaisesti. Tiedyt projektit ovat "herkumpia" kuin toiset. Yksi motivaatio on varmasti "vapaat kädet" ja uuden luominen, oman jäljen "jättäminen".

Tuottaja 3

1. Olen valmistunut Haaga-Helian liiketalouden linjalta tradenomiksi, suuntautuen mainontaan ja yritysviestintään. Olen työskennellyt alalla noin 7 vuotta. Ensimmäisen mainostoimistopestini sain ystävän avustuksella, jonka silloinen työnantaja haki projektiassistenttia. Tehtäväkuvaan kuului myös toimiston yleisistä asioista huolehtiminen. Olen toiminut sekä assistenttina, että Tuotantopäällikkönä ja Projektikoordinaattorina/suunnittelijana ennen Tuottaja-nimikettä.

2. Vastaan projektien hinnoittelusta, laskutuksesta ja aikataulutuksesta sekä seurannasta. Huolehdin riittävästä resursseista, ja resurssien jakaantumisesta toimiston sisällä. Kilpailutan projektien tuotantoja kolmansien osapuolien välillä ja tilaan tuotannot usein asiakkaan puolesta. Olen suorassa asiakasyhteydessä ja ylläpidän kumppanisuhteita. Toisin sanoen, koordinoin projektien eri tahojen keskeistä työnjakoa ja työn kulkua sekä laatua. Vastuualueisiin voidaan lukea myös uusasiakashankinta sekä prosessien kehittäminen. On tärkeää myös seurata toimialaa laaja-alaisesti.
3. Omaan työuraani peilaten, suurin erottava tekijä on tiimirakenne sekä vastuun jakautuminen tiimin kesken. Isoissa tiimeissä vastuu ja tehtävänkuvaa on pirstaleisempi kuin pienissä tiimeissä työskennellessä, jolloin jokaisen rooli on näkyvä ja kuuluva. Useista alan nimikkeistä huolimatta, tehtävänkuvaa on jotakuinkin sisältänyt samansuuntaisia tehtäviä, vastuun määrä on vain vaihdellut ja tehtävänkuvaa laajentunut osaamisen myötä.
4. Minusta Tuottajan keskeinen ominaisuus on tunnistaa ongelmat tai haasteet etukäteen ja pyrkiä korjaamaan taikka eliminoidaan ne ennen kuin niistä koituu suurempaa harmia projektille, asiakkaalle tai tiimille.
5. Ensisijaisesti vastuu luovuudesta ja sen ylläpidosta on suunnittelijalla itsellään. Tunnistaa ne tekijät, jotka omaa luovuutta ruokkii, yhtäkuin mitkä sen tyrehdyttää.

Työnantajan vastuulla on luoda puitteet, jotka mahdollistaa luovan työn toteuttamisen.

Tiimin sisällä suunnittelijan & plannerin tai strategin tulee yhdessä pyrkiä mahdollisimman hyvään briefiin ja de-briefiin jotta luovuudelle asetellaan raamit ja tavoitteet, joiden puitteissa asiakas saa toivomansa lopputuloksen, mielellään vähän enemmän. Raameja ja tavoitteita ei tule nähdä rajaavina, vaan oikeaan suuntaan ohjaavina. Taitavan briefin & de-briefin kautta tunnistetaan piilovaikuttimet ja -toiveet, löydetään ydin, ja parhaimmillaan ylitetään asiakkaan odotukset.

Tuottajakin osallistuu luovaan prosessiin projektista riippuen, hakemalla ja tarjoamalla käytännön toteutuksen vaihtoehtoja ja ratkaisuja, sekä huolehtimalla suunnittelijan riittävästä työajasta/resursseista. Projektikohtaisesti tuottaja voi myös osallistua itse ideointiin.

6. Edellinen osaltaan jo vastasi tähän. Mutta jokainen suunnittelija on yksilö, joten yksiselitteistä vastausta tähän ei varmaankaan ole. Täytyy myös muistaa, että osaltaan luova työ on vain raakaa työtä, jossa tuottamalla paljon, tekemällä erehdyksiä ja testejä, työtä osissa kehittämällä päästään haluttuun lopputulokseen. Luovaan työilmapiiriin sisältyy ihan samoja tekijöitä kuin hyvään työilmapiiriin yleisesti. Yksi erityispiirre on tietysti se, että luova työ on aina osaltaan henkilökohtaista.
7. Suunnittelijat varmaan osaisivat vastata tähän parhaiten. Mutta perustekijöitä voi olla esim.: ajan puute (joskin paineessa syntyy joskus timantteja), puuttuvat resurssit, vajavainen briiffi tai tavoitteet, stressi ja muu fyysinen epätasapaino, jatkuva keskeytynyt ajatustyö.
8. Eliminoimalla edellä mainittuja tekijöitä. Huolehdin omasta osuudestani tiimin & projektin sisällä. Olen kiinnostunut suunnittelijan työstä, kerron mielipiteeni, keskustelen ja esitän vaihtoehtoja/kysymyksiä, jotka saattaa viedä suunnitelmia eteenpäin. On kuitenkin muistettava, että työt on nähtävä objektiivisesti. Pysin antamaan työrauhan. Kannustan & annan palautetta.
9. Tuottajan tehtävänkuvaan kuuluu yhdistää suunnittelu & työstä annettu kustannusarvio/projektin budjetti. Joten välillä on oltava paha poliisi ja laitettava luovuus valjaisiin lannistamatta hevosta.
10. Motivaatio on ensisijaisen tärkeä. Tämä on taasen hyvin yksilöllinen asia, kukin suunnittelija, siinä kuin ihminenkin, motivoituu eri asioista ja tekijöistä. Uskon, että ainakin yksi yhteinen tekijä kaikilla suunnittelijoilla on: ongelmanratkaisun halu. Mahdollisuus oman kädenjäljen jättämiseen ja näkymiseen motivoi varmasti useita.

Luovassa ympäristössä vaikuttavat elementit

Ekvall & Tangeberg-Anderson (1986)	Challenge Support for ideas Dynamism Playfulness Debate Conflict Trust Freedom Pressure of Work Achievement Risk-taking	Rickards & Bessant (1980)	Management style Communication Reward System	Siegel & Kaemmerer (1978)	Support for Creativity Tolerance of Differences Personal Commitment	Amabile, Burnside & Gryskiewicz (1999)	STIMULANTS Organisational Encouragement Supervisory Encouragement Work Group Supports Sufficient Resources Challenging Work Freedom OBSTACLES Organizational Workload Pressure CRITERION SCALES Creativity Productivity	VanGundy (1987)	Autonomy Performance Reward Dependency Risk-taking Support for Creativity Personal Commitment Top Management Support High Responsibility for Initiating Ideas Job Security Moderate Degree of Ambiguity	Basadur (1987)	BARRIERS Limited or Invisible Funds Inadequate Upward Communication Inadequate Downward Communication Physical Environment Inadquate Contact with Technical Activities Organizational Structure Lack of Technical Critique Low Risk-taking Lack of Creative Processes and Training	Cabra & Joniak (2006)	Resources Trust Responsiveness Leadership Style Freedom Synergy Dynamism Idea Time Self Confidence Building Support Organized Creativity Influence Management Norms Belonging Sense of Equity Response to Social Political Cultural Conditions Envy/Jealousy	Anderson & West (1998)	Vision Participative Safety Task Orientation Support for Innovation	Soriano de Alencar & Bruno-Faria (1997)	STIMULANTS Challenges Colleagues' support Freedom & autonomy Organizational Structure Physical environment Salaries & benefits Support from the boss Technological & material resources Training OBSTACLES Boss characterist. Lack of Equipments & other material resources Lack of training Organizational culture Organizational structure Personal relationships Physical environment Political & administrative influences Salaries & benefits Task characteristics Volume of task
------------------------------------	---	---------------------------	--	---------------------------	---	--	--	-----------------	--	----------------	---	-----------------------	---	------------------------	--	---	---

Kuvio 4: Luovassa työympäristössä vaikuttavat elementit. (Cabra & Puggio 2010, 152.)