

**STADIA**

HELSINGIN AMMATTIKORKEAKOULU

---

# **TUOTTAJA INNOVATIIVISUUDEN EDISTÄJÄNÄ**

Viestinnän koulutusohjelma  
Kulttuurituottamisen  
suuntautumisvaihtoehto  
Opinnäytetyö  
23.4.2006

---

Matti Tuominen



## TIIVISTELMÄSIVU

Koulutusohjelma <b>Viestintä</b>		Suuntautumisvaihtoehto <b>Kulttuurituottaminen</b>	
Tekijä <b>Matti Tuominen</b>			
Työn nimi <b>Tuottaja innovatiivisuuden edistäjänä</b>			
Työn ohjaaja/ohjaajat <b>Katri Halonen</b>			
Työn laji <b>Opinnäytetyö</b>	Aika <b>23.4.2006</b>	Numeroidut sivut + liitteiden sivut <b>36</b>	
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Opinnäytetyö tarkastelee tuottajan toimenkuvaa innovatiivisuuden edistämisen näkökulmasta. Työ vertailee myös on innovatiivisuutta tukevaa ja perinteistä tuottajuutta sekä etsii niistä vastakkainasetteluja. Tavoitteena on hahmotella uudenlaista tuottajan toimenkuvaa sekä samalla selvittää innovaatiokäsitteen merkityksiä ja pohtia innovaatiota ilmiönä kulttuurikentällä. Tutkimusmenetelmänä on kirjallisen aineiston pohjalta rakentuvien toimenkuvien vertaileminen.</p> <p>Työ esittelee aluksi näkökulmia innovaatiokäsitteeseen, tutkimusongelmat ja menetelmän. Varsinaisessa tutkimusosiossa tarkastellaan ensin perinteistä tuottajuutta ja innovatiivisen organisaation johtamista ja sen jälkeen näiden tietojen pohjalta rakentuvaa tuottajan toimenkuvaa innovatiivisuuden edistäjänä. Työ pyrkii tiivistämään tutkimustulokset toimenkuvista löytyneisiin vastakkainasetteluihin. Pohdintaosion tarkoituksena on liittää työn sisältö laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin.</p> <p>Työ kytkeytyy yhteen tuottajana toimimisen keskeisimmistä dilemmoista, taiteen ja talouden vastakkainasetteluun, ja tarkastelee innovaatioprosessin kaksijakoisuudesta, organisaatiomalleista sekä tehokkuuden ja luovuuden ristiriidasta löytyviä yhteneväisyyksiä. Tutkimuksen tulosten mukaan innovatiivisuutta edistääkseen tuottajan pitäisi olla vahvemmin osa organisaatiota ja tuntea sen mentaaliset mallit. Tuottajan tulisi ymmärtää luovan työn luonnetta ja projektien sisältöjä syvemmin, pystyä luomaan motivoiva ja rohkaiseva ilmapiiri sekä huolehtia erityisesti sisäisen viestinnän avoimuudesta.</p>			
Teos/Esitys/Produktio			
Säilytyspaikka <b>Taideteollisen korkeakoulun kirjasto, Aralis-kirjastokeskus</b>			
Avainsanat <b>innovaatio, innovatiivisuus, tuottaja, luovuus, johtaminen</b>			



Degree Programme in <b>Media</b>		Specialisation <b>Arts Management</b>
Author <b>Matti Tuominen</b>		
Title <b>The Producer's Role in Supporting Innovations and Creativity</b>		
Tutor <b>Katri Halonen</b>		
Type of Work <b>Final Project</b>	Date <b>23 April, 2006</b>	Number of pages (report + appendices) <b>36</b>
<p>ABSTRACT</p> <p>This paper examines the cultural producer's role as a supporter of innovation and creativity and compares and contrasts this with the traditional role of the producer. The goal was to update the producer's role in an organisation, to look at the term "innovation" from different points of view and to examine the phenomenon especially in the fields of the arts and culture. The methodology used is the comparison of written materials that highlight these different roles.</p> <p>The paper begins by introducing aspects of the term "innovation", the main research problems and the method of study. The research section then takes a look at the work of the producer as it is traditionally understood and at the leadership of an innovative organisation. It then combines these to study the role of the producer as a supporter of creativity. The next section then sums up the results of this study in the juxtapositions between the two roles. The final section of the paper then connects the research to the wider context.</p> <p>The paper is linked to one of the most essential challenges in the producer's job: the dilemma of combining art and economy. It also examines the connections between the bipartite innovation process, organisational models and the general conflict between efficiency and creativity. The results suggest that the producer should be a stronger part of the organisation and know the organisation's mental models in order to be able to support innovation and creativity. The producer should also have a deeper understanding of the nature of creative work and the artistic content of projects. A motivational and supportive work environment, together with well functioning in-house communications, are also essential to supporting innovation and creativity.</p>		
Work / Performance / Project		
Place of Storage <b>University of Art and Design Library, Aralis Library and Information Centre, Helsinki</b>		
Keywords <b>innovation, producer, creativity, leadership</b>		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	NÄKÖKULMIA INNOVAATIOKÄSITTEESEEN.....	4
2.1	Innovaatiotyypit .....	4
2.1.1	Keksinnöt ja uudisteet.....	4
2.1.2	Yhdistysten uuden aloitukset .....	5
2.2	Innovaatio ja yrityksen kilpailukyky .....	7
2.3	Innovaatio prosessina .....	7
2.4	Missä innovaatioita syntyy?.....	8
2.4.1	Dynaaminen organisaatio.....	8
2.4.2	Mekaaninen ja orgaaninen organisaatio .....	9
2.5	Kulttuurikentän muuttuva innovaatiokäsitys .....	10
2.6	Innovaatio opinnäytetyössäni.....	12
3	TUTKIMUSONGELMAT .....	13
4	MENETELMÄ .....	13
5	PERINTEINEN TUOTTAJAN ROOLI JA OSAAMINEN .....	14
5.1	Perinteinen tuottaja.....	14
5.2	Tuottajan tehtävä.....	15
5.3	Tuottajan osaaminen.....	16
6	INNOVATIIVINEN ORGANISAATIO JA JOHTAMINEN.....	17
6.1	Vuorovaikutus ja luovan työn luonteen ymmärtäminen.....	17
6.2	Organisaation ilmapiiri .....	18
6.3	Organisaation ydin ja mentaaliset mallit .....	19
6.4	Verkostomainen organisaatio ja sen rajapinnat.....	20
6.5	Motivointi .....	20
6.6	Aika ja ajoitus .....	21
6.7	Sisäinen viestintä innovatiivisuuden mahdollistajana .....	22
7	TUOTTAJA INNOVATIIVISUUDEN EDISTÄJÄNÄ.....	22
7.1	Osaksi organisaatiota.....	23
7.2	Verkostot ja organisaation rajapinnat.....	24
7.3	Tuottajan rooli: kyynikosta motivaattoriksi.....	25
7.4	Ajasta ja ajattomuudesta .....	25
7.5	Viestintä: organisaation sisällä ja ulkopuolelle.....	26
8	VASTAKKAINASETTELUT.....	28
9	POHDINTA.....	31
	LÄHTEET.....	36

## 1 JOHDANTO

Innovaatiosta on vaikeaa saada otetta. Sanan merkityssisältö muuttuu kontekstinsa ja käyttäjänsä mukaan; osa käyttää sanaa sen merkityksiä tuntematta tai niistä piittaamatta vain retorisenä tehokeinona. Epätäsmällinen termi on saanut uusia painotuksia, kun sitä on alettu viljellä ahkerasti monilla aloilla – myös kulttuurissa. Kaiken pitää olla innovatiivista. Lähdekirjallisuuttakin löytyy riesaksi asti. Suuri osa siitä käsittelee innovaatiota kapeasti lähinnä prosessimuodossa ja yksityisen sektorin näkökulmasta. Yksinkertaistettuna innovaatio tarkoittaa ideaa, käytäntöä tai esinettä, jota sen käyttöönottaja pitää uutena (Rogers 1995, 11). Innovaatioon on katsottu myös aina kuuluvan toimintaa: se ei ole pelkkä ajatustason ilmiö vaan sosiaalinen prosessi, jossa ideat tuodaan osaksi jaettua todellisuutta (Ståhle & Sotarauta & Pöyhönen 2004, 11–12).

Innovaatio liittyy luovuuteen, uuden luomiseen tai syntymiseen. Sitä on pidetty eräänlaisena mysteerinä, jossa suuresta määrästä tietoa kiteytyy jotain uutta, kaaosjärjestyys ikään kuin itsestään joksikin uudeksi. Innovaation syntymiseen voi vaikuttaa, mutta täydellisesti sitä ei voi kontrolloida. Termin yhteydessä on puhuttu muun muassa Edward Lorenzin kaaosteoriasta ja nobelisti Ilya Prigonen itsestään organisoituvista systeemeistä. Toisaalta ilmiötä on yritetty vangita erilaisiin prosessikuvauksiin ja pyritty synnyttämään tehokkuuden nimissä sen luonteesta piittaamatta.

Taloustieteessä ymmärrys innovaatioista ja niiden merkityksestä lisääntyi 1990-luvun alkupuolella. Syynä oli uuden kasvuteorian syntyminen, joka etsi työvoiman ja

pääoman ohella talouskasvuun vaikuttavia puuttuvia tekijöitä. Teorian mukaan talouskasvu syntyy yritysten välisestä kilpailusta, ja tärkein kilpailukeino on kyky jatkuvaan innovointiin. (Stähle & Grönroos 2003, 42–44.) EU:n päätöksentekotasolla innovaatioiden merkitys kilpailukyvyille vahvistettiin viimeistään 1990-luvun puolivälissä komission julkaistessa Innovaation Vihreän kirjan (Hirvonen 2003, 76). Suomalaisen innovaatiojärjestelmän rakenta misessa kulttuuriset merkitykset mielletään jo kilpailutekijäksi (Koivunen 2004, 33), ja luovuus voidaan nähdä innovaatioprosessin alullepanijana (Wilenius 2004, 43). Ilmiön saama huomio tuntuu kytkeytyvän vahvasti ajatukseen luovasta taloudesta ja innovaatioista jatkuvaan talouskasvuun perustuvan markkinatalouden pelastajana perustuotannon siirtyessä halvan työvoiman maihin.

Innovaatiolle voi olla käymässä samoin kuin IT-termille, kahden kirjaimen puhkikulutetulle yhdistelmälle. 1990-luvun hypetyksen ja ennen kaikkea IT-kuplan puhkeamisen myötä kirjainyhdistelmä sai taakakseen voimakkaita negatiivisia latauksia. Luovan talouden – jonka seuraajaksi on (mediassa) jo ironisesti esitetty mielenterveysongelmiin perustuvaa ”hullua taloutta” (Erkkilä 2005) – myötä myös innovaatioon on 2000-luvulla puhallettu ilmaa kovalla paineella. Vaikuttaa siltä, että innovaatiotermi vesittyy pian lopullisesti, alkaa paisua kuplan lailla ja puhkeaa ilman, että siitä konsulttien lisäksi kukaan muu edes ehtii kostua. Fläppitaulujen paperia on kulunut ja johtajat ovat intoilleet, mutta innovaatiosta on edelleen vaikeaa saada kiinni.

Tämän kontekstinsa kautta määrittävän ilmiön vaarana on tautologia, jossa kaikki toimintaympäristössä ennen kokematon saa innovatiivisuuden merkkiarvon (Hirvonen 2003, 76). Sakari Hännisen (2003, 243) mukaan innovaatiosta on tullut tämän päivän epätäsmällinen, helposti mitäänsanomattomaksi muuttuva jumaltermi, joka avaa ovia ja rahahanoja. Oleellista onkin ymmärtää termin moniselitteisyys. Tutkijatkaan eivät tunnu löytävän yhteisymmärrystä innovaatiotyyprien luokittelussa.

Innovatiivisuus liittyy myös omiin töihini. Työskentelen tällä hetkellä verkkomedia-alan yrityksessä viestintätehtävissä ja graafisena suunnittelijana. Yritys kehittää verkkotyökalua julkisen ja kolmannen sektorin aloiteprosessien sekä yksityisen sektorin innovaatioprosessien hallintaan. Tarkoituksena on luoda yhteisölle tai organisaatiolle avoin foorumi, jossa ihmiset saavat äänensä kuuluviin ja jonka prosessit jalostavat ideoita aloitteiksi ja seuraavat niiden kehittymistä.

Kulttuurikentällä olen työskennellyt muun muassa Kiasman viestintäosastolla ja poikkitaiteellisessa muotoilu- ja taidealan osuuskunnassa viestintä- ja markkinointitehtävissä. Molempien toimintaa voi kuvailla pyrkimykseltään innovatiiviseksi. Nykyisessä työssäni olen perehtynyt innovaatioon enemmän prosessinäkökulmasta CPS-tekniikoiden (creative problem solving) ja konseptisuunnittelun kautta. Taidealan organisaatioissa olen seurannut asiaa enemmän organisaation johtamisen, työskentely-ympäristön ja sisäisen viestinnän näkökulmasta.

Opinnäytetyöni aihevalinta oli siis ilmeinen. Se antaa minulle mahdollisuuden perehtyä syvemmin ilmiöön, jonka parissa jo työskentelen, ja tarkastella sitä tuottajan toimenkuvan ja innovatiivisen organisaation näkökulmasta.

Itselleni innovatiivisuus on ollut taiteessa ja kulttuurissa keskeistä ennen kuin termi nousi hypetetyimpien sanojen joukkoon. Omassa tekemisessäni olen pyrkinyt synnyttämään jotain uutta. Bisneksessä myönteiset innovaatioidiskurssit ovat vieläkin tuoreempia. Kärjistäen voisi todeta: nykyään bisneksen on oltava innovatiivista ja kulttuurin taloudellisesti tuottavaa. Näyttää siltä, että näiden kahden asian yhdistäminen saattaa nimenomaan uhata taiteelle ominaista piirrettä luoda uutta ja toimia riippumattomasti ja rohkeasti. Onko innovatiivisuus lopulta vain termi muiden joukossa, jonka varjolla kulttuurikentälle yritetään salakuljettaa yritysmaailman tehokkuusvaatimuksia. Kiinnostavassa ja laajassa ilmiössä riittäisi monenlaista pohdittavaa.

Kulttuurituottaja on tärkeässä asemassa innovaatioiden syntymisen kannalta. Organisaation johtotehtävissä hänellä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin, jotka edesauttavat uuden syntymistä. Oman käsitykseni mukaan tuottajista on kuitenkin tulossa yhä enemmän ulkopuolisia johtajia, tehokkuuden airueita, joiden tehtävät liittyvät organisaation mekaanisiin piirteisiin. Toisinkin voisi olla. Ilman todellisuudesta vieraantuneiksikin leimattuja taiteilijoita, luovuutta ja innovatiivisuutta, ei tuottajallekaan ole käyttöä. Pidetään innovaatioita sitten tärkeinä niiden itsensä tai taloudellisen merkityksen takia, tuottajalle niiden luonteen ymmärtäminen on nyt tärkeämpää kuin koskaan aikaisemmin.

## 2 NÄKÖKULMIA INNOVAATIOKÄSITTEESEEN

Tarkastelen ensin innovaatiokäsitettä yhdistysten ja yritysmaailman näkökulmasta. Tarkoitukseni on näiden kahden näkökulman kautta rakentaa laajaa kuvaa kyseisestä käsitteestä ja varsinkin yhdistyskentän tarkastelun kautta täydentää yleistä ja melko suppeaa mielikuvaa innovaatiosta pelkästään keksinnön kaltaisena ilmiönä. Lisäksi käsittelen innovaatiota prosessina ja erilaisten organisaatiomallien suhteutumista prosessin eri vaiheisiin. Luvun lopuksi sovellan termejä kulttuurikentän innovaatioiden kuvaamiseen ja pyrin rajaamaan laajan innovaatiokäsitteen merkitystä työni yhteydessä.

### 2.1 Innovaatiotyypit

Sakari Hänninen on jaotellut yhdistysten toimintaa käsittelevässä artikkelissaan innovaatiot kolmeen eri tyyppiin: keksintöihin, uudisteisiin ja aloituksiin. Hänen mukaansa innovaatio on luonteeltaan prosessi tai ketju, jossa sen eri tyypit sekoittuvat toisiinsa. Kaikki innovaatiot ovat yhteiskunnallisesti ehdollistettuja: niiden liikkellepanevat taustavoimat, jotka muovaavat ja ottavat innovaatiot käyttöönsä, liittyvät aina kollektiiviseen ja yhteiskunnalliseen kontekstiin, yhdistyksiin ja instituutioihin. (Hänninen 2003, 230–233.)

#### 2.1.1 Keksinnöt ja uudisteet

Keksinnöt ovat yksilöiden tekemiä, tekijöidensä luovuuden tuloksia. Ne syntyvät melkein kuin tyhjästä, ja niitä voidaan kutsua intensiivisiksi innovaatioksi. Intensiiviset innovaatiot ovat harvinaisia, ja niiden vaikutukset saattavat olla lyhyelläkin aikavälillä mullistavia. (Hänninen 2003, 231.) Taloudellisesta näkökulmasta keksinnöllä tarkoitetaan kansainvälisessä patenttioikeudessa määriteltyä tuotetta, jonka on erottava aikaisemmista tunnetuista tuotteista. Lisäksi sitä on voitava valmistaa teollisesti. (Ståhle & Grönroos 1999, 45.) Keksinnöstä tulee innovaatio vasta tuotteen levitessä markkinoille (Ståhle & Sotarauta & Pöyhönen 2004, 13).

Uudisteet ovat keksintöjen kaltaisia, mutta niitä on ongelmallista erottaa olemassa olevista käytänteistä, joita ne muokkaavat. Ne syntyvät kehittelytyön tuloksena ja saattavat olla pieniäkin, askel askeleelta tapahtuvia parannuksia olemassa oleviin



käytäntöihin. Uudisteita voidaan kutsua ekstensiiviseksi innovaatioksi. Luonteensa vuoksi uudisteiden vaikutukset ovat tarkemmin kohdennettuja ja rajattuja kuin keksintöjen, mutta niiden kerrannais- ja yhteisvaikutukset saattavat kuitenkin olla sitäkin merkittävämpiä. (Hänninen 2003, 231.)

### 2.1.2 Yhdistysten uuden aloitukset

Yhdistysten toiminnan tarkastelu tarjoaa innovaatioon laajan näkökulman. Se murtaa syvälle iskostunutta mielikuvaa innovaatiosta ainoastaan teknologisena keksintönä, yksityisen sektorin systemaattisen kehitystyön tuloksena tai yksilöllisenä neroneimahduksena. Teknologiaan liittyvän näkökulman vastapainona Suomessa on puhuttu myös yhteiskunnallisista innovaatioista, jollaiseksi muun muassa isyysloma voidaan katsoa (Wilenius 2004, 45). Yhdistyskentällä innovaatio nähdään kollektiivisempänä ilmiönä arkipäiväisemmässä yhteydessä.

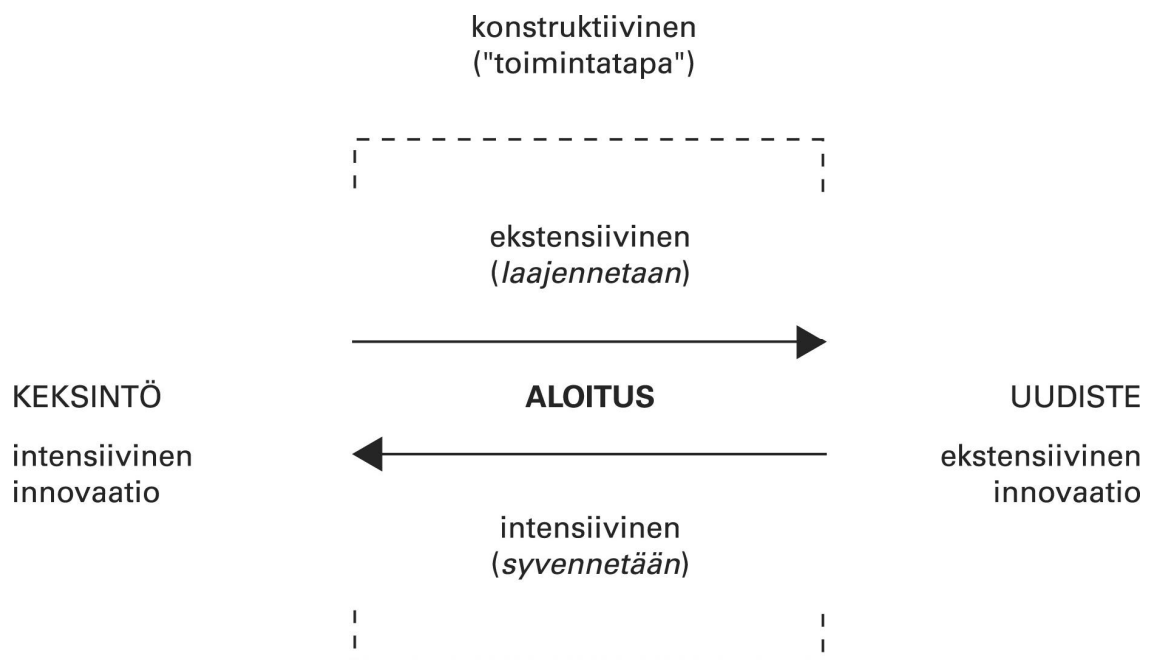
Luonteensa vuoksi uuden aloitukset soveltuvat erityisesti yhdistysten innovaatioiden kuvaamiseen. Ne tapahtuvat kollektiivisella tasolla ja vaativat vuorovaikutusta. Aloituksella tarkoitetaan satunnaisiin mahdollisuuksiin tarttumista, tilaisuuksien hahmottamista ja hyödyntämistä, ei systemaattista kehitystyötä. Aloitukset tapahtuvat keksintöjen ja uudisteiden välissä, syventävät tai laajentavat niitä. Aloituksia on ekstensiivisiä, intensiivisiä, ja konstruktivisia. (Hänninen 2003, 231–232.)

Ekstensiiviset aloitukset edesauttavat niin paikallisesti kuin ajallisestikin kaukana syntyneiden keksintöjen kääntymistä uudisteiksi. Käytännössä tämä tapahtuu niiden vaikutusta laajentamalla, testaamalla ja soveltamalla keksintöjä arkikäytössä (Hänninen 2003, 231–232). Esimerkkinä ekstensiivisestä aloituksesta voidaan pitää internetin käytön aloittamista organisaatioissa. Tällöin aikoinaan mullistavaa keksintöä sovelletaan organisaation tarpeiden mukaan.

Intensiiviset aloitukset puolestaan ovat harvinaisia yhdistyskentällä. Ne pyrkivät syventämään lähellä syntyneitä uudisteita ja edesauttavat niiden kääntymistä mahdollisiksi keksinnöiksi (Hänninen 2003, 231–232). Esimerkiksi organisaatiossa käytössä olleen internet-sivuston syventämistä täysin uudenlaiseksi interaktiiviseksi

palveluksi, vaikkapa museon virtuaalikoelmaksi, voidaan pitää intensiivisenä aloituksena.

Lisäksi voidaan puhua konstruktivisista aloituksista, jotka kannustavat toimintaan, synnyttävät uusia aloituksia, antavat toiminnalle muodon, ylläpitävät sitä sekä kehittävät yhteydenpitoa (Hänninen 2003, 231–232). Konstruktivisen aloituksen käsite lähenee ajatusta jatkuvaan kehittymiseen pyrkivästä organisaatiosta, innovaatiosta toimintatapana.



Kuvio 1. Innovaatiotyypit: uuden aloitukset keksintöjen ja uudisteiden välissä

Kuvio 1. selittää erilaisten aloitusten yhteyttä toisiinsa. Konstruktiviset aloitukset antavat toiminnalle ”muodon”, joka edistää kaikenlaisten innovaatioiden syntymistä. Kuvion keskelle sijoitetut aloitukset toimivat keksintöjen ja uudisteiden välissä ja kuvaavat keksintöjä ja uudisteita soveltavaa toimintaa ja toiminnan suuntaa. Alunperin yksilöiden tekemien keksintöjen käyttötarkoitusta laajennetaan (ekstensiivinen aloitus), jolloin niistä tulee uudisteita; vastaavasti pieniä, vaihe vaiheelta organisaatiossa kehittyneitä uudisteita syvennetään (intensiivinen aloitus), jolloin niistä kehitty

tarkemmin rajattuun uudenlaiseen käyttöön soveltuvia keksintöjä. Kuvio kuitenkin väistämättä pelkistää aloitusten luonnetta: Sakari Hännisen (2003) mukaan innovaatio on ketju, jossa innovaatiotyypit sekoittuvat toisiinsa.

## 2.2 Innovaatio ja yrityksen kilpailukyky

Bisnesmaailmassa innovaatiolla tarkoitetaan mitä tahansa uutuutta tai uudistusta, jolla on merkitystä yrityksen kilpailukyvyllä. Kilpailukyky voi parantua esimerkiksi markkinointia, organisaation rakennetta tai tuotantoprosesseja kehittämällä. Näin ollen innovaatioiden on tapahduttava nimenomaan yrityksen sisällä, jotta muut eivät pysty hyödyntämään niitä. Yleisesti käytettävissä olevia hyödykkeitä, joita myös kilpailijat voivat vapaasti käyttää, kuten internetiä, kutsutaan bisnespuolella puolestaan julkisiksi hyödykkeiksi (public goods). (Stähle & Grönroos 2003, 45–46.)

Yritysmaailmassa innovaatio on alettu nähdä yksittäisten uudistusten – tuotteiden ja palvelujen – sijaan tapana toimia. Enää ei tavoitella ainoastaan suuria harppauksia, jotka tuovat hetkellisen kilpailuedun, vaan pyritään jatkuvasti kehittyvään toimintakulttuuriin. Syynä muutokseen on yritysten nopeasti muuttuva toimintaympäristö, johon on pystyttävä reagoimaan (Sydänmaanlakka 2004, 14–15). Uusi näkemys lähestyy yhdistyskenttään liitettävää konstruktivisen aloitteen käsitettä. Yritysmaailmassakaan innovaatio ei ole enää vain pienten kehitystiimien yksinoikeus (tai ongelma), vaan sen halutaan läpäisevän koko organisaatorakenteen. Se on luonteeltaan kollektiivisempaa, ja uuden ajattelun myötä organisaatioihin on alettu kovassa bisneksessäkin syöttää arvoja, kuten avoimuus, keskustelevuus ja spontaanisuus, jotka liittyvät tiedon kulkuun ja sisäiseen viestintään.

## 2.3 Innovaatio prosessina

Innovaatio voidaan nähdä myös prosessina – ei ainoastaan valmiina tuotteena tai käytenteenä –, josta on pelkistäen erotettavissa kaksi vaihetta: uusien ideoiden kehittäminen ja niiden toteuttaminen.

*Tämä innovaatioprosessin kaksijakoisuus tekee innovaatioiden johtamisesta erityisen haastavaa, sillä eri vaiheiden onnistumisen edellytykset ovat osittain ristiriidassa keskenään: toisaalta uusien ideoiden kehittäminen edellyttää kykyä luovaan*

*ajatteluun ja vallitsevien itsestäänselvyyksien kyseenalaistamiseen; toisaalta luodun idean eteenpäin vieminen, toteuttaminen ja levittäminen edellyttävät kykyä toimia olemassa olevan järjestelmän puitteissa sen rakenteita ja resursseja hyödyntäen.*  
(Ståhle & Sotarauta & Pöyhönen 2004, 12)

Innovaatio voidaan siis nähdä osiin jaettuna prosessina, joka jalostaa idean tuotteeksi. Luovuus on innovaatioprosessin yhden vaiheen, ideoiden tuottamisen, edellytys (Ståhle, Sotarauta, Pöyhönen 2004, 13). Innovaatio sekoitetaankin usein idean käsitteeseen. Uuden idean voisi sanoa toteutuvan innovaatioprosessissa. Idea muuttuu innovaatioksi, kun se saa käyttäjän.

#### 2.4 Missä innovaatioita syntyy?

Innovaatioita ei voi pakottaa syntymään, mutta niiden syntymistä voi edesauttaa. Ne ovat sidoksissa organisaatioihin: myös yksilöiden tekemät keksinnöt tarvitsevat kollektiivisia voimia toteutuakseen yhteiskunnassa. Toimintaympäristöt tarjoavat erilaisia alustoja luovalle työlle, ideoiden kehittämiselle ja toteuttamiselle. Oleellista on tarkastella, miten erilaiset organisaatiotyypit suhteutuvat innovaatioprosessin kaksijakoisuuteen.

Organisaatiot voidaan jaotella kolmeen eri malliin: dynaamiseen, mekaaniseen ja orgaaniseen (Ståhle & Grönroos 1999, 66–67). Jokaisella niistä on oma funktionsa innovaatioprosessissa.

##### 2.4.1 Dynaaminen organisaatio

Dynaaminen organisaatio synnyttää jatkuvasti innovaatioita. Se ei ole selväpiirteinen, vaan kaottisenoloinen ja muodoltaan verkostomainen. Kaaos toimii innovaatioiden synnyttäjänä ja organisaation rajapinnat kuuluvat läheisesti sen toimintaan. (Ståhle & Grönroos 2003, 67–69.)

Kaksijakoisen innovaatioprosessin näkökulmasta dynaaminen organisaatio on otollinen ympäristö prosessin alulle. Se on tila, jossa luodaan nimenomaan uutta, jossa ihmiset visioivat, synnyttävät kontakteja ja uudenlaisia toimintatapoja. Dynaamisessa organisaatiossa vallitsee käytännön tasolla intensiivinen kuuntelemisen ja kuulemisen

kulttuuri (Stähle & Grönroos 2003, 116). Verkostomaisuuden lisäksi sen toiminta perustuu informaation runsauteen, luottamuksellisiin suhteisiin, intuitioon ja herkkyyteen havaita heikkoja signaaleja. Toimintaan liittyy myös paljon ”turhaa työtä” – ideointia ja virheitä – sekä epävarmuutta. (Stähle & Sotarauta & Pöyhönen 2004, 130.)

#### 2.4.2 Mekaaninen ja orgaaninen organisaatio

Mekaaninen organisaatiomalli on teollistumisen ajan perua. Sen mukaan organisaatio nähdään mekaanisesti toimivana koneena, staattisena koneistona, jota johdetaan hierarkian huipulta kontrolloiden tehokkuutta ja tavoitteen saavuttamista.

Ennakoitavuus, pysyvyys ja hallittavuus ovat sen tärkeimpiä ominaisuuksia. Tiedon virtaus on lineaarista: tieto kulkee organisaatiossa yleensä ylhäältä alas ja on täsmällistä (explicit knowledge). Siitä ei ole tarkoitus keskustella, vaan sitä noudatetaan rutiineja vahvistaen. Yksilöiden vaikutusmahdollisuudet määräytyvät hierarkian mukaan, ja rajatun työtehtävän ulkopuolista osaamista ei hyödynnetä. (Stähle & Grönroos 2003, 66, 82–88; Stähle & Sotarauta & Pöyhönen 2004, 128.)

Orgaaninen yritysympäristö on mekaanista avoimempi, ja se kykenee uudistamaan itseään sisältä päin ja kehittymään tasapainoisesti askel askeleelta. Informaatiovirrat ovat horisontaalisia, eli kaikki yhteydet ovat tasavertaisia. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet kasvavat, pelkän oman tehtävän hallitseminen ei riitä.

Uudistumisen kannalta tärkeä tieto syntyy aina dialogissa ja on usein kokemukseräistä ja toiminnassa ilmenevää. Toimintaympäristö perustuu keskustelemaan yrityskulttuuriin, joustaviin prosesseihin ja projekteihin sekä valtuuttaviin ja osallistaviin johtamiskäytäntöihin. (Stähle & Grönroos 2003, 89–99; Stähle & Sotarauta & Pöyhönen 2004, 128.)

Kaksijakoisen innovaatioprosessin näkökulmasta sekä mekaaninen että orgaaninen organisaatio palvelevat prosessin jälkimmäistä vaihetta, ideoiden toteutusta. Innovaatiot siirretään osaksi jaettua todellisuutta (markkinoille) näiden toimintaympäristöjen välityksellä. Mekaaninen toimintaympäristö varmistaa rutiinien ja massatuotannon laadun, ja sen käytännöt ovat toistettavissa (Stähle & Grönroos 2003, 135–136).

Kulttuurialan organisaatiossa esimerkiksi erilaiset hallinnolliset asiat, lupakäytännöt, taloudelliset rutiinit, kuten verotus ja palkan maksu, juridiset kysymykset ja

vakuutuksista huolehtiminen kuuluvat tähän toimintaympäristöön. Luonnollisesti myös tuotteiden monistaminen kuuluu mekaaniseen organisaation, mutta usein nämä toiminnot on ulkoistettu alihankkijoille. Orgaaninen ympäristö puolestaan takaa erilaisten palvelu- ja tuotantoprosessien sujuvuuden ja samankaltaisten toimintaketjujen kehittämisen ja toistettavuuden. (Stähle & Grönroos 2003, 135–136.). Tämä kehitystyö on usein asteittaista ja synnyttää uudisteiden kaltaisia innovaatioita. Kulttuurituotannoissa esimerkiksi varsinaiseen toteutukseen liittyvien suunnittelu- ja rakennusprosessien, logistiikan sekä aikataulutuksen ja delegoinnin asteittaisen kehittämisen ja hiomisen voidaan katsoa kuuluvan orgaaniseen toimintaympäristöön.



Kuvio 2. Kaksijakoinen innovaatioprosessi ja organisaatiotyypit

Oheinen kuvio tiivistää kaksijakoisen innovaatioprosessin ja organisaatiotyyppien suhteutumisen toisiinsa. Prosessin ensimmäiselle luovalle vaiheelle dynaaminen organisaatio on otolisin ympäristö. Jälkimmäinen vaihe puolestaan vaatii enemmän orgaanisen ja mekaanisen organisaation piirteitä.

## 2.5 Kulttuurikentän muuttuva innovaatiokäsitys

Karkeasti tarkasteltuna innovaatio näyttää jakautuvan kahteen eri ajattelumalliin: toisaalta se nähdään kollektiivisena toimintana, joka soveltaa keksintöjä ja uudisteita käytäntöön; toisaalta kilpailukykyyn liittyvänä kehitystyönä ja prosessina. Lisäksi innovaatio nähdään yleisemmin toimintatapana. Kulttuurikentällä nämä innovaatioiden muodot tuntuvat törmäävän ja sekoittuvan yhä enemmän. Käytän laajaa kulttuuri-termiä

tässä yhteydessä sen melko suppeassa muodossa merkitsemään taidemuotoihin liittyviä tuotantoja.

Innovaatiota itsessään on verrattu taiteen syntyprosessiin. Projektin voi suunnitella tiettyyn pisteeseen asti, mutta jossain vaiheessa teos alkaa muovata itse itseään. Innovaatiot syntyvät siten, että annetaan asioille tilaa löytää itse oma muotonsa. (Stähle & Grönroos 1999, 109.)

Kokemukseni mukaan sisällöltään innovatiivista taidetta ja kulttuurituotantoja ajaa eteenpäin nimenomaan halu luoda ja toteuttaa jotain uutta. Taiteessa innovatiivisuutta, asioiden tekemistä uudella tavalla, voidaan pitää itseisarvona. Uuden luominen ei ole kilpailutekijä, vaan itsessään arvokas asia, joka kuitenkin voi johtaa myös kilpailuetuun. Produktio toteutetaan, vaikkei se välttämättä tuota suoraa tai epäsuorasti taloudellista hyötyä. Kyseessä on pitkälti arvokysymys taiteen funktiosta yhteiskunnassa.

Varsinaisia keksintöjä syntyy kulttuurikentällä harvoin, ja termin soveltaminen tuntuu muutenkin ongelmalliselta. Taideteosta suojaa tekijänoikeus, kun työn teoskynnys ylittyy eli kun työ on tekijänsä itsenäisen ja omaperäisen ”luovan” ilmaisun tulos (Salokannel & Nilsson 2001, 12). Kynnyksen ylittyminen ei kuitenkaan tee työstä keksintöä, kuten patentin myöntämisen voidaan katsoa tekevän. Toisaalta osa teoksista saattaa olla täysin uudenlaisia, ja niiden vaikutukset taidekentällä voivat olla mullistavia lyhyelläkin aikajänteellä. Silloin lähestytään keksinnön tapaista harvinaisempaa ilmiötä.

Yhdistyskentän uuden aloitukset perustuvat olemassa oleviin asioihin: keksintöjä ja uudisteita käytetään luovasti, niitä laajennetaan tai syvennetään. Tuotteiden alkuperäisillä kehittäjillä on näkemys niiden käyttötarkoituksesta, mutta lopullisella käyttäjällä on oikeus soveltaa tuotetta haluamallaan tavalla (Wilenius 2004, 45). Taiteessa asioita tai esineitä sijoitetaan usein uusiin konteksteihin tai suorastaan käytetään väärin. Ilmeisenä esimerkkinä voidaan mainita Marcel Duchampin käsitetaiteen klassikko *Pisuaari*, jossa keksinnön käyttötarkoitusta on laajennettu erikoisella tavalla. Oikeastaan Duchampin *Pisuaari*-teostakin voitaisiin pitää intensiivisenä aloituksena sen mullistavien seurausten takia. Populaarikulttuurin puolelta oivallisena esimerkkinä voidaan pitää länsimaisen musiikin kehitykseen oleellisesti vaikuttaneen acid house -tyylin syntymistä, joka perustui Roland TB-303 -bassosyntetisaattoria ”väärin” käyttämällä syntyneeseen ääneen. Oikeastaan

innovatiivisuus voidaan nähdä taiteessa konstruktiiivisen aloituksen kaltaisena toiminnan perusmotiivina ja muotona. Samalla taide ja kulttuurituotannot toimivat tahtomattaankin taloudellisesti merkittävien sisältöjen lähteenä, vaikka lähtökohtana onkin uuden luominen.

Kulttuurin puolelle on luovan talouden ja kulttuuriteollisuusajattelun myötä virrannut yhä enemmän perinteisesti bisnesmaailmaan kuuluneita innovaatiopiirteitä. Kulttuurin ja taiteen kansantaloudellinen potentiaali on viimeistään nyt ymmärretty Suomessa. Jos aikaisemmin innovaatioita motivoi taiteellisesti korkeatasoisen tuloksen saavuttaminen, nykyään innovatiivisuus nähdään kulttuurituotannoissa yhä enemmän kansantaloudellisena kilpailutekijänä. Jotta kulttuurivienti vetäisi, on suomalaisten tuotteiden oltava omaleimaisia, innovatiivisia. Tuotteistaminen tuntuu lisääntyvän, ja samalla prosessiajattelu – erityisesti sen jälkimmäinen puolisko – vahvistuu kulttuuripuolella. Hannele Koivusen *Onko kulttuurilla vientiä?* -raportissa innovaatio määritellään luovien merkitysten yhdistämisprosessiksi ja uusien luovien merkitysten saattamiseksi yhteisön sosiaalisiksi käytännöiksi. Sosiaalisten käytäntöjen muuttamisen keinona nähdään tuotteistaminen eli luovien tuotteiden tuotanto. (Koivunen 2004, 29.)

## 2.6 Innovaatio opinnäytetyössäni

Innovaatiokäsitettä on ongelmallista määritellä tai luokitella yksiselitteisesti. Eri innovaatiotyypit sekoittuvat toisiinsa ja vaativat syntyäkseen ja toteutuakseen samankaltaisia edellytyksiä – oli kysymyksessä sitten keksintö tai aloitus. Kuten aikaisemmin olen todennut, kulttuurikentän innovaatiot ovat usein yhdistyskentän uuden aloitusten kaltaisia ja vaativat vuorovaikutusta. Kuitenkin kaikki innovaatiotyypit voivat ilmetä myös kulttuurikentällä. Innovaatioprosessin näkökulmasta rajaaminen on helpompaa: käsittelen työssäni lähinnä prosessin ensimmäistä ideointivaihetta, jonka onnistumisen kannalta dynaaminen organisaatio on otollisin.

## 3 TUTKIMUSONGELMAT

Päätutkimuskysymyksenä on tuottajan toimenkuvan päivittäminen innovatiivisuuden mahdollistamisen näkökulmasta. Alaongelmana on on innovatiivisuutta edistävän johtamisen ja perinteiseksi mielletyn tuottajan toimenkuvan vertaileminen ja



vastaikkainasettelujen etsiminen. Eli tiivistetysti opinnäytetyöni keskeisimmät tutkimusongelmat ovat seuraavat:

1. Tuottajan toimenkuvan tarkastelu innovatiivisuuden edistämisen näkökulmasta.
2. Innovatiivisuutta edistävän tuottajuuden ja perinteisen tuottajakuvan vertaileminen ja mahdollisten vastaikkainasetteluiden etsiminen

Keskityn ensin luovan työn luonteeseen sekä nimenomaan innovatiivisen organisaation johtajan tehtäviin ja osaamiseen. Pyrin nostamaan laajasta kokonaisuudesta esiin seikkoja, jotka ovat mielestäni parhaiten sovellettavissa kulttuurikentällä toimivan tuottajan työhön. Näitä tietoja soveltamalla tarkoitukseni on pohtia ja rakentaa tuottajan toimenkuvaa – roolia organisaatiossa, tehtäviä ja osaamista – innovatiivisuuden edistämisen näkökulmasta ja käsitellä luovassa organisaatiossa huomiota vaativia asioita.

#### 4 MENETELMÄ

Tutkimusmenetelmäni on kirjallisen aineiston pohjalta rakentuvien toimenkuvien vertaileminen. Lähestyn tutkimusongelmaani ennakkoon asetetun oletuksen perusteella, joka pohjautuu kokemuksiini ja käsityksiini tuottajan työstä ja innovaatiosta ilmiönä. Käsitykseni mukaan tuottajan toimenkuvaa olisi syytä päivittää innovaatioiden mahdollistamisen näkökulmasta. Olen valinnut ja lukenut kirjallisuutta laajasti pitäen mielessäni perinteisen tuottajuuden ja innovatiivisen organisaation johtamisen vastakkainasettelun. Olen pyrkinyt löytämään kirjavasta innovaatiota käsittelevästä materiaalista kulttuurikentälle ja tuottajuuteen sovellettavissa olevia näkökulmia.

Tuottajan toimenkuvan rakentamisessa kirjallisuuden valitseminen ei tuottanut suuria ongelmia. Varsinkaan tapahtumatuottajan työstä Suomessa ei ole kirjoitettu kovin paljon.

Laajasta innovaatiokirjallisuudesta oleellisen aineiston löytäminen osoittautui haasteellisemmaksi. Varsinkin bisnespuolella ilmiöstä on kirjoitettu lukuisia teoksia kilpailukyvyyn ja prosessiajattelun näkökulmassa. Tuntumani mukaan seassa on paljon kritiikitöntä, innovaatiuouskoista hypetystä. Ilmiö on ollut näkyvästi esillä ainakin USA:ssa ja Japanissa, jota on pidetty tietojohdamisen kotimaana. Globaaleista

markkinoista huolimatta kansallisista toimintakulttuureista löytyy eroja, hyvinä esimerkkeinä edellä mainitut USA ja Japani. Pyrinkin löytämään nimenomaan suomalaisen yrityskulttuurin tuntevien kirjoittajien teoksia aiheesta, jolloin käsittelynäkökulma on valmiiksi suodatettu paremmin kotimaisiin toimintatapoihin soveltuvaksi. Lisäksi halusin löytää aineistoa, joka käsittelisi aihettani myös teoreettisella ja yleisemmällä tasolla; en pelkiä yritysmaailman konsulttien ”käsikirjoja”. Nämä rajaukset pienensivät sopivien lähdeteosten määrää huomattavasti.

Lähteistä tärkeimmiksi nousivat tietojohdamisen professori Pirjo Ståhlen yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa tekemät julkaisut. Ståhle työskentelee yhdessä professori Markku Wileniuksen kanssa Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen innovaatioprojektien johdossa, ja häntä on myös konsultoitu oman yrityksemme tuotekehityksessä. Wilenius on puolestaan kirjoittanut kattavan teoksen luovasta taloudesta ja kulttuurin merkityksestä tulevaisuuden Suomessa. Luovan työn luonnetta ja motiiveja yleisemmin olen käsitellyt myös muun muassa professori Pekka Himasen näkemysten valossa.

## 5 PERINTEINEN TUOTTAJAN ROOLI JA OSAAMINEN

Tarkastelen ensin kirjallisuuden ja omien kokemuksieni pohjalta tuottajan työtä, jonka olen tässä yhteydessä nimennyt perinteiseksi tuottajan toimenkuvaksi. Kyseisellä termillä tarkoitukseni on lähinnä tehdä ero nimenomaan innovatiivisuutta edistävän toiminnan ja tavanomaisemman tuottajuuden välille, joita myöhemmin pyrin vertailemaan.

### 5.1 Perinteinen tuottaja

Tuottajan ammattinimike on monelle alan ulkopuolella toimivalle vieläkin epäselvä. Se on aikaisemmin ollut käytössä lähinnä elokuva- ja tv-tuotannoissa, mutta nykyään muodikkaan nimikkeen takaa löytyy kirjava joukko eri alojen toimijoita (Korpelainen 2002, 21). Seuraavaksi hahmottelen kirjallisuuden ja omien kokemusteni perusteella perinteistä tuottajan toimenkuvaa ja tuottajalta toivottavia ominaisuuksia.

Opinnäytetyöni yhteydessä tuottajuus voidaan käsittää laajasti ja oikeastaan kulttuurin alasta riippumatta projektinhallintaan liittyväksi johtotehtäväksi.

## 5.2 Tuottajan tehtävä

Yleisesti tuottajan voidaan sanoa hallitseva aikaa, rahaa ja ihmisiä. Hänen tehtävänä on hahmottaa tuotanto kokonaisuutena, pitää projekti hallinnassa. Usein tuottaja mielletäänkin projektissa ulkopuoliseksi johtajaksi – joskus jopa viholliseksi – jonka tehtävänä on sanoa ei (Moisio & Holma 2000, 17). Asiantuntijana toimiva tuottaja ei sitoudu hankkeisiin välttämättä vahvasti, vaan on mukana tarpeen mukaan asiakkaan toivomalla tavalla ongelmien ratkaisijana (Oksman 2002, 39). Taideteollisen korkeakoulun internetsivuilla (<http://www.uiah.fi>, Elokuvataiteen koulutusohjelman pääsivu 1.12.2005) (elokuva)tuottajan tehtävän luonnetta kuvaillaan osuvasti:

*Tuottaja on projektin kantava ja lopullisen vastuun ottava tekijä, joka ei vierasta kovaa työtä, haastavia tai ristiriitaisiakaan tilanteita, ja jolla on kyky kommunikoida sekä yksilötasolla että globaalisti.*

Tuottajuus voidaan nähdä eräänlaiseksi välittäjäammattiksi, toimimiseksi taiteellisten ja kaupallisten intressien välissä. Tuottajan ja taiteilijan välinen vuorovaikutussuhde on keskeinen linkki luovuuden ja liiketaloudellisen ajattelun yhdistämisessä (Korpelainen 2002, 21). ”Tuottajan tärkein tehtävä on taiteilijoiden ideoiden toteuttaminen” on Moision ja Holman (2000, 22) haastattelema ammattituottaja todennut. Tuottajalla ei välttämättä ole mitään osuutta projektien ideoimisessa tai taiteellisessa suunnittelussa. Hänen tehtävänä on saattaa siis olla pelkästään projektin koordinointi sekä taloudellisista ja teknisistä tekijöistä huolehtiminen. (Moisio & Holma 2000, 22.)

Toisaalta tuottajat toteuttavat toisinaan myös omia ideoitaan, jolloin koko projektin rakentaminen rekrytoinnista lähtien saattaa perustua heidän visioonsa. Oksman (2002, 43) kutsuu tällaista henkilöä pro gradu -työssään taiteilijatuottajaksi. Hänen tutkimuksensa perustuu kuitenkin vain neljän haastattelun aineistoon, josta hän on vieläpä itse yksi ”haastateltavista”. Suppeasta aineistostaan Oksman on löytänyt neljä erilaista tuottajatyyppejä. Itselleen varaamansa taiteilijatuottaja-käsitteen kautta hän kuvailee omaa tuottajaidentiteettiään, joka tarjoaa tuottajuuteen Moision ja Holman tutkimuksista poikkeavan, taiteen sisältöä korostavan, näkökulman.

Taiteilijatuottajan toimintaa ohjaavat hänen vahvat visionsa. Johtaminen tapahtuu yleensä tunteenomaisesti ja tuotannot ovat varsin henkilökohtaisia. Sisältönäkökulma



## 6 INNOVATIIVINEN ORGANISAATIO JA JOHTAMINEN

Käsittelen ensin yleisesti innovatiivisuutta edistävän johtamisen kannalta tärkeimmiksi katsomiani asioita: luovan työn luonnetta, organisaation ilmapiiriä, ydintä ja sisäistä viestintää, motivointia ja aikaa. Esittelemäni näkökulmat liittyvät lähinnä innovaatioprosessin ensimmäisen vaiheen tukemiseen ja dynaamisen organisaation toimintaan. Tiedot perustuvat pitkälti bisnesmaailman tietojohdamisen kirjallisuuteen. Luvussa 7. sovellan esittelemiäni näkökulmia kulttuurikentälle ja nimenomaan tuottajan toimenkuvaan innovatiivisuuden edistäjänä.

### 6.1 Vuorovaikutus ja luovan työn luonteen ymmärtäminen

Organisaatioissa innovaatioprosessin alullepanijana toimii luovuus. Lähtökohtana ovat yksilöiden uudet ideat, mutta lopullisten innovaatioiden synnyttäminen ja toteuttaminen vaatii kollektiivisia voimia. Innovatiivisen toimintakulttuurin luominen ei ole mahdollista ilman oikeanlaista sosiaalista vuorovaikutusta organisaation sisällä ja myös sen yhteistyösuhteissa. Lisäksi luovuuden arvostaminen ja luovan toiminnan luonteen ymmärtäminen – ja sitä kautta luovuuden tukeminen ja kannustaminen – ovat välttämättömiä ja perustavanlaatuisia asioita innovatiivisen organisaation johtamisessa. (Stähle, Sotarauta, Pöyhönen 2004, 61–67.)

Ehkä osittain jo kliseisen uskomuksen mukaan Suomessa vallitsevan protestanttisen työetiikan mukaan työntekijän pitää aina vähintäänkin näyttää työntekijältä. Luovuuskin on työtä, joka vaan ei näytä työltä. ”Otsa hiessä -asenne vaikuttaa työelämässämme vieläkin hyvin voimakkaasti, vaikka olemmekin jo tosiasiaassa hyvin pitkälle siirtyneet ideoiden, innovaatioiden ja luovuuden yhteiskuntaan”. (Koski, Tuominen, Kärkkäinen 2004, 39–42.) ”Monia vituttaa myös, että taiteilija tuntuu viihtyvän työssään. On loukkaus työn etiikkaa kohtaan, että joku tekee työtä, joka ei kannata taloudellisesti – –” taiteilija Teemu Mäki on todennut Image-lehden haastattelussa (Salonen 2004, 101). Luovan työn ja tehokkuuden suhteen ymmärtäminen on yksi innovatiivisen organisaation johtamisen haasteista.

Hedelmällisen sosiaalisen vuorovaikutuksen luominen organisaatiossa edellyttää oikeanlaisten ihmisten yhteensaattamista. Monet ideat syntyvät juuri vuorovaikutustilanteissa, kun ihmiset inspiroituvat toistensa näkemyksistä ja aidosti

luovat uutta yhdessä. Tällaiselle ryhmäluovuudelle, joka yleensä edellyttää vilkasta epämuodollista kommunikointia, on annettava tilaisuuksia organisaatiossa (Stähle, Sotarauta, Pöyhönen 2004, 73). Johtajalla on oltava herkyttä havaita ihmisissä innovoinnin kannalta oleellisia ominaisuuksia ja taipumuksia, jotka mahdollistavat työryhmien rakentamisen, joissa jäsenten taidot täydentävät toisiaan. Liiallinen konsensus ei edesauta luovan jännitteen syntymistä. Poikkeavat mielipiteet ja ristiriitatilanteet, joissa riitelevät asiat ihmisten sijaan, saavat ryhmän näkemään tavanomaisetkin asiat uudella tavalla.

Yleisesti innovatiivisen organisaation johtamisessa ihmisten johtaminen tuntuu korostuvan asioiden johtamisen sijaan. Eriskummallista ajattelua pitää sietää ja kannustaa, koska juuri luovat ihmiset osaavat nähdä asiat uudella, usein aluksi oudolta tuntuvalta tavalla.

## 6.2 Organisaation ilmapiiri

Markku Wileniuksen (2004, 59) mukaan kulttuuriosaaminen tarkoittaa muun muassa kykyä synnyttää sellainen organisaatiokulttuuri, jossa luovat ja innovatiiviset ratkaisut voivat nousta esiin. Johtamisen kannalta oleellista on turvallisen ilmapiirin luominen, jossa keskustelu on avointa, keskeneräisiä ideoita uskalletaan esitellä ja kritiikkiä esittää ilman pelkoa sosiaalisista konflikteista. Ilmapiiri on myös tärkeä, koska innovaatiot kiteytyvät usein informaatiokaaoksen keskellä, johon liittyy aina epävarmuuden ja hämmennyksen tunteita (Stähle & Grönroos 1999, 112). Oikeat ihmiset ja luovuuden ihannointi eivät riitä, jos ilmapiiri ei rohkaise avoimeen sisäiseen viestintään.

Luovuudessa on kysymys riskien ottamisesta, toisin kuin vallitsevien menettelytapojen seuraamisessa (Häyrinen 1994, 26). Yhtäläillä pääsääntöisesti kaikkien suurten menestysten ja innovaatioiden takaa löytyy jonkinasteinen riski (Koski & Tuominen & Kärkkäinen 2004, 73). Turvattomassa ilmapiirissä, jossa ei siedetä virheitä ja jossa vallitsee pinttynyt oikeassa olemisen kulttuuri, kestetään huonosti myös epäjärjestystä, joka on luovuuden lähde (Stähle & Grönroos 1999, 113–114). Pekka Himanen (2005) on luennoillaan kutsunut ihmisten voimakasta taipumusta välttää virheitä “munauksenestojärjestelmäksi”. Innovatiivisessa organisaatiossa myös johtajan on kytkettävä tämä järjestelmä pois päältä ja toimittava rohkeasti esimerkkinä muille. Jos

organisaatiossa aletaan karttaa haastavia töitä, joissa on suuri epäonnistumisen riski, ja marssitaan niin sanotusti joukon keskellä, huipputuloksia ei saavuteta (Saksa, 2005).

Turvallisessa ilmapiirissä viestinnästä tulee avointa ja runsasta, informaatiovirrat kulkevat kaoottisesti kaikkiin suuntiin, suhteet ovat luottamuksellisia ja intuitioon on mahdollista luottaa. Innovaatiotyyppien näkökulmasta ilmapiiri ja sisäinen viestintä liittyvät konstruktiiivisen aloituksen käsitteeseen, jossa on kysymys aloituksista, jotka kannustavat toimintaan, synnyttävät uusia aloituksia, antavat toiminnalle muodon, ylläpitävät sitä sekä kehittävät yhteydenpitoa (Hänninen 2003, 231–232).

Konstruktiiivinen aloitus voidaan nähdä eräänlaisena tilana, jonka sisällä sekä ekstensiivisiä että intensiivisiä aloituksia syntyy.

### 6.3 Organisaation ydin ja mentaaliset mallit

Jos organisaatiolla ei ole vahvaa ydintä – tavoitteita ja arvoja –, sen toimintaa saattavat ohjata voimakkaasti markkinavoimat (Stähle & Grönroos 1999, 124). Markkinoiden ja trendien vietävänä oleva organisaatio ei tuota innovaatioita, vaan vastaa olemassa olevaan kysyntään, ja sitä uhkaa keskinkertaisuus. Epämääräinen ydin johtaa myös voimakkaampaan kontrolliin, joka rajoittaa organisaation dynaamisuutta ja tuhoaa luovaa ilmapiiriä. Johtamisessa tämän ytimen kommunikoiminen on keskeistä. Organisaatioiden toimintatavat perustuvat jaettuihin mentaalisiin malleihin, jotka rakentuvat arvoista, ihanteista, ideoista, normeista sekä uskomuksista ja ilmenevät käytännössä muun muassa puhetavoissa, tarinoissa ja rituaaleissa. Yhteisten mallien luominen edistää uuden tiedon syntymistä ja sitä kautta innovatiivisuutta organisaatioissa. Jaetun mentaalisen tilan puute vaikeuttaa organisaation jäsenten yhteistyötä: heidän on vaikea suhteuttaa ja ymmärtää toimintaansa ja kehittää uutta ilman yhteistä pohjaa. (Stähle & Sotara & Pöyhönen 2004, 82–84.)

Malleja ei voi kuitenkaan synnyttää keinotekoisesti edes johtajan mahtikäskyllä, vaan ne rakentuvat ajan kuluessa yhteisistä kokemuksista. Tärkeää on pitää organisaatiossa kaikki samalla aaltopituudella. Stählen, Sotaraudan ja Pöyhösen (2004, 83) lainaamien japanilaisten, muun muassa Nonakan ja Konnon tietoteoriaa käsittelevien, tutkimusten mukaan mentaalisten mallien syntymistä voidaan johtamisessa edesauttaa neljällä tavalla:

- *yhteisen ajattelutavan ja mielentilan tietoinen rakentaminen, esim. muodostamalla motivoiva visio ja kommunikoimalla se selkeästi eteenpäin*
- *organisaatiossa olemassa olevien mielentilojen ja motivoivien tavoitteiden herkkä tunnistaminen*
- *ihmisten yhdistäminen samaan mentaaliseen tilaan parantamalla keskinäistä ymmärrystä, erilaisten kontekstien yhdistäminen keskenään*
- *jaettujen mentaalisten tilojen ja tavoitteiden energisoiminen, esimerkiksi luomalla toimijoiden välille huolenpitoa, luottamusta, sitoutumista ja luovaa jännitettä.*

Painopiste on selkeästi ihmisten ymmärtämisessä, leadership-tyylisessä johtamisessa, jolla pyritään rakentamaan luottamuksellista ilmapiiriä ja vuorovaikutusta.

#### 6.4 Verkostomainen organisaatio ja sen rajapinnat

Vahvasta ytimestä huolimatta dynaamisessa yritys ympäristössä organisaation rajat ovat usein häilyvät. Yhteiset tavoitteet kokoavat ihmisiä ja yrityksiä yhteen yli rajojen. Näin syntyvissä verkostoissa tietoa on runsaasti, se virtaa nopeasti ja on kaikkien saatavilla (Stähle & Grönroos 1999, 102). Samalla pystytään luomaan rajapintoja, jotka ovat innovaatioiden todennäköisempiä syntypaikkoja (Stähle & Grönroos 1999, 152). Yhteiset intressit tuovat eri alojen asiantuntijoita samojen haasteiden pariin, ja kokonaan uusien näkökulmien syntyminen on mahdollista. Samanlainen verkostomainen rakenne on mahdollinen myös yhden organisaation sisällä. Vuorovaikutusverkoston rajojen sääntely on oleellinen osa innovatiivisen organisaation toimintaa (Stähle & Grönroos 1999, 125). Tämä on mahdollista vain, jos organisaatiolla on vahva ydin, jonka pohjalta se reagoi kaikkeen ulkopuolelta tulevaan informaatioon. Tällöin jokainen organisaation jäsen, ei vain johtaja, toimii oikeastaan automaattisesti eräänlaisena rajavartijana.

#### 6.5 Motivointi

Organisaatioissakin innovaatioiden perimmäisenä lähteenä toimii yksilöiden sisäinen motivaatio: halu tehdä työtä sen itsensä takia. Pelkät ulkoiset motivaattorit, kuten raha, arvostus ja sanktioiden pelko, johtavat harvoin luovaan lopputulokseen (Stähle & Sotarauta & Pöyhönen 2004, 69). Pekka Himasen (2000, 21) käsittelemässä



hakkerietiikassa työn teon motiivina nähdään intohimo, jolla tarkoitetaan ”omistautumista jollekin asialle, joka on itsessään kiinnostava, innostava ja ilotteleva.”

Sisäistä motivaatiota on luonnollisesti vaikeaa, ellei mahdotonta, synnyttää muihin ihmisiin. On kuitenkin mahdollista luoda työympäristö, joka ruokkii jo olemassa olevaa intohimoa. Organisaation johtaja pystyy myös omalla esimerkillään vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon. Innostuksella on suorastaan kummallinen tapa tarttua ympärillä oleviin; toisaalta myös kyynisyys tarttuu. Karisman onkin sanottu syntyvän nimenomaa intohimon kautta. Omasta asiastaan innostunut henkilö on karismaattinen – myös johtajana.

Motivoimisessa aktiivisen tunnelman aikaansaamista, energisointia, pidetään tärkeänä. Joissain yhteyksissä on puhuttu ”pörinän” synnyttämisestä, joskus jopa olemattoman touhuamisen lietsomisesta, joka synnyttää lisää toimintaa. Myös aikaisemmin mainitut luovuuteen kannustaminen, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja turvallisen ilmapiirin synnyttäminen ovat tärkeitä tekijöitä sisäistä motivaatiota esiin kaivettaessa. Ne luovat työympäristön, jossa syntyy konstruktivisia aloituksia, ja jossa on lupa olla motivoitunut ja innostunut.

## 6.6 Aika ja ajoitus

Kiireettömyys ja väljä aika ovat varsinaisen luovan prosessin elinehtoja. Aikaa voidaan pitää luovan suorituskykymme kannalta keskeisen tärkeänä, rajallisena luonnonvarana, jota harvat työyhteisöt ja yksilöt osaavat käyttää oikein. (Koski & Tuominen & Kärkkäinen 2004, 103, 108.) Professori Yrjö Engström kuvaa Helsingin Sanomien haastattelussa ihmisten luovan ja henkisen työn mittaamista fordilaiseen tapaan mekaanisen sarjatuotannon asteikoilla ongelmaksi, joka johtaa organisaatioissa tasapäisyyteen ja keskinkertaisuuteen (Saksa, 2005).

Yleisesti johtamiskulttuurimme perustuu yhä liikaa ajan ja paikan valvomiseen – luovuuteen kannustamisen sijaan –, joka on ihmisten epäitsenäisenä pitämisen ja väheksymisen kulttuuria. Jatkuvassa, ulkoapäin sanellussa kiireessä luovuus ei ole mahdollista. Luovuudella on oma rytmensä, joka ei toteudu tiukoissa aikataluissa. (Himanen 2000, 46–47.)

Ajan arvokkuuden ymmärtäminen johtaa myös muiden kuin oman ajan arvostamiseen. Aikaa ei kannata tuhlaa: pakollisiin palavereihin valmistaudutaan, paikalle tullaan ajoissa ja turhia kokouksia ei pidetä, jolloin aikaa jää myös ajatteluun. (Koski & Tuominen & Kärkkäinen 2004, 103, 105–106.) Aikaan tuntuu liittyvän ongelmallinen paradoksi: aikataulutusta johtaa helposti mekaaniseen ei-luovaan toimintaan; aikatauluttomuus ajan hukkaamiseen. Jo pulman tiedostaminen voi kuitenkin auttaa dynaamisen organisaation ajanhallintaa ja hallitsematta jättämistä.

Aikaan liittyy myös ajoituksen tärkeys. Innovaatiot syntyvät runsaasta tiedosta kaaoksen keskellä. Asioiden kiteytyminen organisaatioissa on kuitenkin mahdollista vain tiettyinä hetkinä, niin sanotuissa bifurkaatiopisteissä, joiden kuvaillaan sijoittuvan täyden vapauden ja tiukkojen rajojen välimaastoon. Nämä hetket, jolloin jotain uutta on syntymäisillään, johtajan pitäisi pystyä tunnistamaan. Oleellista on yhteistyö ajan kanssa, tilannetietoisuus ja ajoitus valintoja tehtäessä. (Stähle & Grönroos 1999, 118–120.)

#### 6.7 Sisäinen viestintä innovatiivisuuden mahdollistajana

Innovatiivisuuden mahdollistamisessa sisäinen viestintä vaikuttaa johtamisen ja organisaation toiminnan kulmakiveltä. Useat edellä esitetyt innovatiivisuutta edistävät tekijät – aidon vuorovaikutuksen luominen, mentaalisten mallien ja organisaation ytimen syntyminen ja välittyminen ja koko ilmapiiri kehittyminen – palautuvat nimenomaan organisaation onnistuneeseen sisäiseen viestintään. Tällaisessa dynaamisessa ympäristössä tiedonvirtaus on aina kaoottista. Koko toiminta perustuu spontaanisuuteen, avoimuuteen ja runsaaseen tietoon, joka virtaa vapaasti sinne tänne – toisin sanoen on kaikkien ulottuvissa (Stähle, Grönroos 1999, 103). Innovaatioiden syntyminen on aina kollektiivinen prosessi, joka edellyttää vuorovaikutusta ja runsasta informaation vaihtamista.

### 7 TUOTTAJA INNOVATIIVISUUDEN EDISTÄJÄNÄ

Jos perinteistä tuottajan työtä tarkastellaan innovaatioprosessin näkökulmasta, se näyttää liittyvän kaksijakoisen prosessin (ideointi/toteutus) jälkimmäiseen osaan eli toteutusvaiheeseen. Innovaatioprosessin luovan alkuvaiheen ”johtaminen” siis kuuluu harvoin perinteisen tuottajan vastuualueeseen. Lisäksi perinteisen tuottajan toimenkuva

näyttäisi liittyvän enemmän mekaaniseen ja orgaaniseen toimintaympäristöön; innovatiivisen organisaation johtaminen puolestaan dynaamiseen toimintaympäristöön. Seuraavaksi hahmottelen tuottajan toimenkuvaa, tehtäviä ja roolia, kulttuurikentällä innovaatioiden mahdollistajana edellä esitettyjen tietojen pohjalta.

## 7.1 Osaksi organisaatiota

Organisaation ilmapiirillä on ratkaiseva vaikutus luovan työn sujumiselle ja innovaatioiden syntymiselle. Jo prosessin ensi askelten, omien ideoiden esittämisen kynnyks on monille liian korkea. Ajatuksista vaietaan tai niitä vähätellään. Luovan työn tulokset ovat henkilökohtaisia ja lähellä tekijöitään. Turvallisen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen synnyttäminen on innovaatioiden syntymisen edellytys.

Monissa tapauksissa tuottaja tulee projektiin mukaan vasta tuotannon toteutusvaiheessa. Kuten aiemmin on käynyt ilmi, hänet saatetaan mieltää jopa viholliseksi tai ainakin organisaation ulkopuoliseksi johtajaksi. Projektin taiteellinen johto on ikään kuin kasvanut sisään teokseensa, seurannut sen kehitystä alusta asti ja ottanut sen omakseen. Tässä yhteydessä on ymmärrettävää, että tuottaja saattaa vaikuttaa yritysmaailman saneeraajalta, joka tulee ampumaan ideoita alas. Ei ole oikeastaan ihme, että näin käytännön tasollakin ”taiteen” ja tuottamisen välille on revennyt niin iso kuilu.

Organisaation ilmapiirin ja innovatiivisuuden kannalta tilanne ei ole otollinen. Johtotehtävässä tuottajan tulisi nimenomaan pystyä kannustamaan ja tukemaan alaisiaan, luomaan se turvallinen ilmapiiri, jossa sisäinen viestintä on avointa ja jossa jotain uutta voi kiteytyä. Ulkopuolisena pidetyn tuottajan on mahdotonta ymmärtää hitaasti muovautuneita organisaation mentaalaisia malleja: tapoja, ihanteita ja arvoja – koko toiminnan ydintä, joka ohjaa tekemistä. Organisaation ytimen kommunikoiminen ja jakaminen kuluisi johtajan toimenkuvaan. Tämän viestinnän epäonnistuessa ryhmien sisäinen kontrolli kasvaa ja luovuus kärsii. Ytimen jakaminen on luonnollisesti mahdotonta, jos sitä ei tunne. Tuottaja todella jää ulkopuolelle.

Innovatiivisten kulttuurituotantojen synnyttämiseksi tuottajilta vaadittaisiin enemmän Riku Oksmanin (2002) määrittelemän taiteilijatuottajan asennetta. Koko projektin tosin ei tarvitsisi perustua tuottajan omaan visioon, mutta taiteen sisältöjen ymmärtäminen

olisi tärkeää oikeanlaisen ilmapiirin synnyttämisen, vastakkainasettelun ehkäisemisen ja kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Lopputuloksen kannalta olisi oleellista ymmärtää, mitä oikeastaan ollaan tekemässä ja miksi. Olisi siirryttävä management-tyylisestä johtajuudesta enemmän leadership-suuntaan, asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen, pelkästä tekemisestä tekemisen ymmärtämiseen. Tämä edellyttäisi tuottajan toimenkuvan laajentamista mekaanisesta tuoteutusvaiheesta prosessin dynaamiseen alkuvaiheeseen ja luovan työn luonteen ymmärtämistä. Oikeanlaisen vuorovaikutuksen luomiseksi tuottajan on oltava osa organisaatiota.

## 7.2 Verkostot ja organisaation rajapinnat

Viime vuosien aikana kulttuurikentälle on tullut lukuisia organisaatioita, joiden toiminnassa taiteidenvälisyys on keskeisessä asemassa. Usein kollektiiveiksi itseään kutsuvat toimijat ovat muodoltaan osuuskuntia. Ne yhdistelevät projekteissaan elementtejä taideluokitteluista piittaamatta ja tuovat yhteen eri alojen osajia yhteisten haasteiden eteen. Kyseiset organisaatiot ovat rajoiltaan häilyviä ja perustuvat verkostomaisiin rakenteisiin ja avoimuuteen.

Moision ja Holman (2000) mukaan tuottajan toimialaosaaminen koostuu alan toimintatapojen ja erityispiirteiden tuntemisesta. Vallalla olevan perinteisen näkemyksen mukaan tuottajan tulisi pysytellä kulttuurin alalla, jonka verkostot hän valmiiksi tuntee.

Kapeasti omalla alalla, vanhassa tutussa pysyttelemisen ei edistä innovatiivisuutta. Kuten aikaisemmin todettu, asioiden tuominen uusiin konteksteihin, vanhojen soveltaminen uudella tavalla ja rajapintojen luominen avoimissa verkostoissa edistävät innovatiivisuutta. Kulttuurikentällä juuri osuuskuntien tapaiset poikkitaiteelliset organisaatiot voisivat olla otollisimpia alustoja uuden synnyttämiseksi. Avoin verkostomainen rakenne asettaa kuitenkin omat haasteensa erityisesti sisäiselle viestinnälle: tavoitteiden kommunikoimiselle ja mentaalisten mallien rakentumiselle. Häilyvyydessään myös organisaation ytimen kasassa pitäminen voi olla ongelmallista. Innovatiivisuutta ymmärtävälle tuottajalle olisi epäilemättä käyttöä kyseisenlaisissa organisaatioissa.

### 7.3 Tuottajan rooli: kyynikosta motivaattoriksi

Business-osaaminen on yksi perinteisen tuottajan keskeisimmistä kompetensseista. Kulttuuri- ja taidekentällä tuottaja on henkilö, jonka pitäisi hallita taloudenpitoon, sopimusjuridiikkaan ja markkinointiin liittyvät kysymykset, olla se realisti, joka pitää projektin taiteilijoista huolimatta kasassa. Oman kokemukseni mukaan myös hänen asemansa ulkopuolisena johtajana saattaa vahvistaa entisestään mielikuvaa tuottajasta organisaation kyynikkona, joka pitää ryhmän tiukasti maan pinnalla – ja välillä myös maan alla.

Kriittisyys on luovassa työssä tärkeää, mutta liika kyynisyys estää ihmisiä pääsemästä tilanteeseen, jossa olisi edes jotain uudenlaista kritisoitavana. Pahimmillaan yksi kyynikko, joka tietää kuinka asiat on aina tehty ja pitää jatkossakin tehdä, voi muuttaa organisaation ilmapiiriä radikaalisti. Ideoiden esittäminen on monille herkkä tilanne, ja epäsuotuisassa ilmapiirissä moni ajatus jää kuulematta. Kyseessä ei niinkään ole teennäisen hyväntuulisuuden vaatimus – kaikilla ei tarvitse olla kivaa kaiken aikaa – vaan ihmisiä kunnioittavan avoimuuden säilyttäminen.

Innovatiivisuutta edistääkseen tuottajan pitäisi kyynisyyden sijasta pystyä rohkaisemaan ja motivoimaan ihmisiä. Luonnollisesti tämä edellyttää voimakasta omaa motivaatiota ja uskoa projektien tavoitteisiin. Taiteen sisällön tunteminen, sen allekirjoittaminen ja siitä kumpuava sisäinen motivaatio tuntuvat melkein välttämättömiltä edellytyksiltä muiden motivoimisessa ja esimerkkinä toimimisessa. Oma innostus tarttuu, synnyttää karismaattisen vaikutelman ja motivoi työryhmää parhaiten. Pelkät ulkoiset motivaattorit eivät riitä. Johtajan kyynisyys johtaa pahimmillaan kollektiivisen kyynisyyden tilaan.

### 7.4 Ajasta ja ajattomuudesta

Projektissa alusta asti mukana ollut tuottaja pystyy hahmottamaan tuotannon kokonaisuutena: hänen ei tarvitse tulla pelastamaan uppoavaa laivaa ja pilaamaan ”taidetta”. Mielestäni juuri kokonaisuuksien ymmärtäminen on tuottajan työn onnistumisen tärkein edellytys.

Kiirettömyys ja väljä aika mahdollistavat luovan työn sujumisen. Luovuudella on oma rytmensä, jota ei voi pakottaa tiukkoihin aikatauluihin ilman, että työn tulokset kärsivät. Luovasta alkuvaiheesta asti mukana ollut tuottaja osaa ennakoida projektin vaatimia aikaresursseja. Hän pystyy jo varhain välittämään työryhmälle realistisen kuvan tuotannon toteutumisaikataulusta ja pitämään organisaation ajan tasalla. Näin pystytään ehkäisemään yllättäviä, tiukalta tuntuvia aikatauluja, ja työskentemään edes näennäisesti väljässä ajassa. Lisäksi dynaamisen ideointivaiheen aikana tuottaja pystyy vaikuttamaan projektin etenemiseen ajallisesti. Johtajana hänen tehtävänä on edellytysten luominen informaation runsaalle synnyttämiseksi ja avoimen, kaoottisen viestinnän mahdollistamiseksi, mutta toisaalta myös niin sanottujen kiteytymispisteiden tunnistaminen. Tällaisina hetkinä suuri määrä informaatiota hylätään ja valitaan suunta, johon projektia lähetään kehittämään. Perinteisesti tuottajan on sanottu hallitsevan aikaa. Innovaatioiden syntymisessä ajoituksen tärkeys korostuu.

Aikaan liittyvät myös ilmiöiden ajankohtaisuus ja trendit. Innovaatioiden kohdalla puhutaan paljon heikkojen signaalien havaitsemisesta, joka vaatii herkyyttä aistia tulevaisuuden tarjoamia mahdollisuuksia. Bisnespuolella signaaleilla tarkoitetaan usein markkinoiden kehittymistä tai kuluttajien reaktioita nouseviin trendeihin.

Kulttuurikentällä heikkoja signaaleja ei tulisi rinnastaa trendeihin. Syntynyt trendi ei ole enää uusi ilmiö. Oikeastaan trendin havaitsija on jo myöhässä, jos tarkoituksena on synnyttää jotain uudenlaista. Trenditietoisuuskin on luonnollisesti tärkeä osa tuottajan työkentän tuntemista, mutta trendeihin vastaaminen on rinnastettavissa markkinoiden olemassa olevaan kysyntään vastaamiseen, ja markkinat eivät luonnollisesti osaa vaatia jotain, mitä ei ole vielä olemassa. Orjallinen ajankuvan seuraaminen ei johda innovatiivisuuteen. Markkinoiden sijasta heikkoja signaaleja tulisi etsiä luovista yksilöistä tai työryhmistä ja herkkyys suunnata lahjakkuuden huomaamiseen. Taitava tuottaja aistii heikoimmat signaalit, jotka saattavat tulevaisuudessa kehittyä trendeiksi.

## 7.5 Viestintä: organisaation sisällä ja ulkopuolelle

Sisäistä viestintää pidetään kokemukseni mukaan usein eräänlaisena itsestään selvyyttenä, joka vaan tapahtuu. Tai sitten ”joku” vaan hoitaa sen. Oletuksena on, että organisaation – oman porukan – sisällä kaikki kyllä tietävät, missä mennään tai toisaalta kaikkien ei edes tarvitse tietää. Ajatellaan, että tieto kulkee ikään kuin se olisi jokin

itsenäinen, omista liikkeistään päättävä olento, joka käy tekemässä tuttavuutta kaikkien kanssa tasapuolisesti. Osittain se onkin totta: tieto saattaa kulkea tehokkaasti, mutta harvoin tasapuolisesti ja avoimesti. Väärää kanavaa pitkin ja varsinkin asiaan sopimattomalta lähettäjältä saadulla viestillä voi olla vahingollisia seurauksia. Monet organisaatioissa kohtaamani ongelmat palautuvat sisäisen viestinnän epäonnistumiseen: sen puutteeseen, väärin ymmärryksiin, ongelmiin viestintäkanavassa tai kanavien puutteeseen. Innovatiivisuuden kannalta sisäisen viestinnän toimiminen on ratkaisevan tärkeää.

Organisaation ulkopuolelle välittyvästä kuvasta osataan nykyään pitää huolta tai olla ainakin huolissaan, ja imagon merkitys toiminnalle onkin kieltämättä suuri mielikuvien ja brändien aikakaudella. Perinteisessä tuottajan toimenkuvassa verkosto-osaaminen, joka sisältää viestinnän, on yksi oleellisimmista kompetensseista. Käsitykseni mukaan tuottajan työssä painopiste on kuitenkin markkinoinnissa ja tiedottamisessa, joilla pyritään välittämään organisaation toiminnasta positiivista kuvaa ulospäin. Näillä toimenpiteillä ei varsinaisesti puututa organisaation toimintaan; ainoastaan annetaan halutunlainen kuva siitä. Sisäinen viestintä puolestaan liittyy varsinaiseen tekemiseen: sen sisältöön, muotoon ja ilmapiiriin, jossa se tapahtuu. Tuntuu jollain tapaa nurinkuriselta, että toiminnan kuvailemiseen käytetään paljon resursseja, mutta varsinaisen toiminnan kannalta ratkaisevan tärkeän sisäisen viestinnän saatetaan kuvitella hoituvan kuin itsestään.

Varsinkin projektiluontoisessa työssä sisäisen viestinnän tehokkuus korostuu entisestään. Organisaation toiminnan, ja varsinkin innovatiivisuuden, kannalta tärkeät asiat on luotava lyhyessä ajassa. Kuten aikaisemmin on jo todettu, innovatiivisuuden mahdollistamisen kannalta on edullista, jos tuottaja on projektissa mukana alusta lähtien. Tällöin tavoitteiden asettamiselle, muodostumiselle ja kommunikoimiselle sekä yhteisten mentaalisten mallien syntyemiselle jää enemmän arvokasta aikaa. Kun nämä asiat ovat kunnossa pohjalla, organisaation ilmapiiristä voi muodostua avoin ja spontaanisuuteen kannustava. Tällöin sisäinen viestintä voi toteutua dynaamiselle organisaatiolle tyypillisellä tavalla: informaatio virtaa sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös ja oleellinen tieto olla kaikkien saatavilla.

## 8 VASTAKKAINASETTELUT

Kuvioon 3. olen koonnut tiivistetysti opinnäytetyöni keskeisimmät löydöt. Kuvion vastakkainasetteluilla tarkoitukseni on antaa yksinkertaistettu kuva painotuksista ja eroista innovatiivisuutta edistävän tuottajan toimenkuvan ja perinteisen tuottajan toimenkuvan välillä sekä niiden suhteutumisesta kaksivaiheiseen innovaatioprosessiin ja organisaatiotyyppihin.



TUOTTAJA INNOVATIIVISUUDEN EDISTÄJÄNÄ	PERINTEINEN TUOTTAJA
Innovaatioprosessin 1. vaihe (luovuus, ideointi)	Innovaatioprosessin 2. vaihe (toteutus)
Dynaaminen organisaatio	Mekaaninen / orgaaninen organisaatio
Tuottaja projektin käynnistäjänä / Tuottaja ryhmän jäsenenä	Ulkopuolinen tuottaja
Ihmisten johtaminen (leadership)	Asioiden johtaminen (management)
Taiteilijatuottaja	Toteuttava tuottaja
Ajattomuus ja ajoitus	Aikataulutus
Heikot signaalit	Markkinat ja trendit
Motivaattori	Kyynikko
Sisäinen viestintä	Tiedottaminen ja markkinointi

Kuvio 3. Tuottaja innovatiivisuuden edistäjänä / perinteinen tuottaja -vastakkainasettelu

Luvun otsikoinnin mukaisesti esittelemäni seikat ovat selkeästi vastakkainasetteluja. Ne eivät ole toisensa poissulkevia asioita, vaan voivat ilmetä tuottajan toimenkuvassa erilaisissa tilanteissa. Osittain kärjistetty kuvio antaa kuitenkin selkeän kuvan löydöistäni.

Jaottelun otsikoiksi valitsemani innovaatioprosessin kaksi vaihetta ja organisaatiotyypit olen esitellyt termejä määrittelevässä 2. luvussa (Näkökulmia innovaatiokäsitteeseen).

Tuottaja projektin käynnistäjänä on saanut vastaparikseen termin ulkopuolinen tuottaja, jolla viittaa aikaisemmin esiteltyyn Moision ja Holman (2000) näkemykseen perinteisen tuottajan roolista organisaatiossa. Projektin käynnistäjänä toimivasta tai jo alkuvaiheessa mukana olevasta tuottajasta tulee näkemykseni mukaan vahvemmin osa organisaatiota. Hänellä on aikaa ja mahdollisuus kasvaa projektin mukana ja saavuttaa asema, joka mahdollistaa innovatiivisuutta edistävän johtamisen.

Ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen vastakkainasettelu on hiukan keinotekoinen. Tämä johtamisen teorioissa käytetty jaottelu antaa kuitenkin kuvan johtamistyön painotuksista innovaatioiden edistämisessä. Ihmisten johtamisella pyrin tässä yhteydessä korostamaan vuorovaikutuksen syntymisen, kannustamisen ja motivoimisen, ilmapiirin sekä organisaation mentaalisten mallien muovautumisen merkitystä. Asioiden johtamisella puolestaan viittaa muun muassa talouden pitoon ja projektien koordinointiin liittyviin rutiineihin.

Taiteilijatuottaja on Riku Oksmanin (2002) lanseeraama termi, jonka olen esitellyt luvussa 3. Sen vastaparina käytän termiä toteuttava tuottaja. Taiteilijatuottaja vaikuttaa projekteissa taiteen sisältöön. Tuotannot saattavat perustua kokonaan hänen visioonsa, ja tällöin tuottaja toimii luonnollisesti myös projektin käynnistäjänä. Toteuttavan tuottajan kohdalla taiteen voidaan eräällä tapaa katsoa säilyttävän täysin autonomiansa: sisältökysymykset jäävät taiteilijan vastuulle, tuottajan ei ole tarkoitus ulkopuolisena osallistua niihin.

Ajattomuus ja ajoitus / Aikataulut -vastakkainasettelu liittyy luovan työn luonteen problematiikkaan. Luovuus kärsii kiireestä ja tehokkuusvaatimuksista, se vaatii väljää aikaa. Tuottajan työssä innovaatioiden mahdollistamisen näkökulmasta ajoituksen tärkeys korostuu. Hänen on kyettävä tunnistamaan tilanteita, joissa jotain uutta on syntymäisillään, ja pystyttävä valitsemaan suunta, johon näissä tilanteissa edetään. Perinteisesti tuottajan toimenkuvassa aikataulut on tärkeä osa projektin hallintaa. Ajattomuuden ihanteesta ja aikataulutuksesta muodostuu yksi innovaatioiden mahdollistamiseen tähtäävän tuottajuuden dilemmeista – tai haasteista.

Heikot signaalit / Markkinat ja trendit -vastapari pyrkii kuvaamaan projektien sisältöjen lähteitä ja suhdetta olemassa oleviin ilmiöihin. Innovaatioiden mahdollistamisessa ideoita ammennetaan luovista yksilöistä. Sisältötuotannon arvoketjun näkökulmasta

painotus on siis ketjun alussa. Bisnespuolella heikkoja signaaleja etsitään markkinoilta ja orastavista trendeistä, jolloin oikeastaan vastataan jo olemassa olevaan kysyntään. Näkemykseni mukaan myös perinteinen tuottaja suhtautuu sisältöihin markkinalähtöisemmin. Hänen huomionsa kohteena on melkein koko arvoketju, ainoastaan sen alkupää jätetään taiteilijalle.

Motivaattori/Kyynikko-vastakkainasettelu liittyy johtamisen lisäksi tuottajan omaan motivaatioon ja asenteeseen. Voimakas sisäinen motivaatio on tehokas kyynisyyden karkottaja. Mielestäni sisäisen motivaation syntyminen edellyttää taiteen sisältöjen tuntemista ja allekirjoittamista. Innostunut tuottaja on paras motivaattori, koska innostuksella on tapana tarttua. Yksikin kyynikko voi pilata organisaation ilmapiirin.

Sisäisen viestinnän vastaparina on tiedottaminen ja markkinointi. Kuten aikaisemmin olen todennut, sisäinen viestintä on eräänlainen innovatiivisuuden tukemisen kulmakivi: monet innovatiivisuutta edistävät tekijät palautuvat siihen. Kokemusteni mukaan markkinointia ja organisaation ulkopuolelle tiedottamista saatetaan toisinaan hoitaa sisäisen viestinnän kustannuksella.

## 9 POHDINTA

Olen työssäni tarkastellut innovatiivisuutta ilmiönä eri näkökulmista ja soveltanut innovaatioiden johtamisen teoriaa tuottajan toimenkuvan päivittämiseen. Ilmiö on kuitenkin paljon laajempi. Se kytkeytyy vahvasti globaaleihin kysymyksiin: yritysten kilpailukyvyyn ja talouskasvun kehitykseen, luovaan talouteen, työn teon luonteen muutokseen ja kulttuurin funktioon yhteiskunnassa.

Kuten olen aikaisemminkin todennut, positiivisten innovaatioidiskurssien ja luova talous-ajattelun taustalta tuntuu löytyvän toivo innovatiivisuudesta ja luovuudesta länsimaiden pelastajana globaaleilla markkinoilla. Massatuotannon aikana länsimaat eivät ole perustuotannossa kilpailukykyisiä halvan työvoiman alueiden rinnalla, ja yritykset siirtävät toimintaansa edelleen kovaa vauhtia kehittyviin kolmannen maailmaan maihin. Jatkuvaan kasvuun perustuvaa talousjärjestelmää uhkaa länsimaissa kriisi, ja osittain juuri siksi innovaatioita huudetaan apuun.

Samaan aikaan kasvua vauhditetaan myös tehokkuutta lisäämällä. Pitkäjänteisyys on vähentynyt bisneksessä. Osakkeiden omistajille on tehtävä tulosta neljä kertaa vuodessa, voittoa tekevät yritykset vähentävät henkilöstöään taloudellisiin ja tuotannollisiin syihin vedoten. Pörssikurssit tuntuvat innovatiivisuuden vihollisilta. Samat työt on tehtävä – nyt vain kovemman tulospaineen ja uudenlaisen luovuspaineen alaisena pienemmillä resursseilla. Tilanne vaikuttaa eräällä tapaa skitsofreeniseltä: vaaditaan innovatiivisuutta samalla sen edellytyksiä vähentäen.

Samaan aikaan, kun bisneksestä ollaan tekemässä luovempaa, kulttuurin taloudellinen potentiaali on ymmärretty: siitä on tulossa yhä kovempaa bisnestä. Erityisesti kulttuurivienti tunnustetaan päätätätasollakin kansantaloudellisesti merkittäväksi. Jälleen kerran innovatiivisuus nähdään kulttuuriteollisuuden (creative industry) oleelliseksi kilpailukeinoksi.

Vaikka kulttuuriteollisuustermillä ei Frankfurtin koulukuntaan enää viitatakaan, osa Horkhaimerin ja Adornon ajatuksista tuntuu harmillisen ajankohtaisilta (Kunelius 1998, 84–86). Oman tuntumani mukaan kulttuurituotantojen sisällöt ovat köyhtyneet ja viihteellistyneet, vaikka tekijöiden määrä on koulutuksen ja elintason nousun myötä epäilemättä kasvanut. Tuotteistaminen, markkinalähtöisyys ja riskien välttäminen näyttävät myös lisääntyneen. ”Tarpeettomia virheitä ovat ainoastaan ne, joissa yritetään ennustaa yleisön makua. Sellaisesta toiminnasta ei synny mitään suurta. Ainoastaan sisäinen nöyryytyksen tunne”, tiedetään Dawid Bowien todenneen (Koski & Tuominen & Kärkkäinen 2004, 221). Innovaatiot tuntuvat siirtyneet sisältötuotannon arvoketjun muihin osiin: markkinointiin, jakeluun ja brändäykseen, koska tuloskeskeisyyden myötä riskejä ei ole varaa ottaa sisällöissä. Populaarikulttuurin sisällöt tuntuvatkin usein tasapaksuilta ja ontoilta. Ståhlen ja Grönroosin (2003, 85) mukaan tasaisen laadun takaaminen tuotteessa ja tuotannossa perustuu aina mekanistiseen toimintatapaan, joka ei synnytä innovaatioita. Ei-innovatiivisia tuotteita myydään kuitenkin toinen toistaan innovatiivisimmilla keinoilla. Oikeastaan innovatiivisuus tuntuu vähentyvän juuri nyt, kun sitä kaivataan viennin vauhdittajaksi. Vai kaivataanko sitä todella?

Esimerkiksi musiikkibisneksessä tuotekehitys, bändien kehittäminen, on siirtynyt yhä enemmän indie-levy-yhtiöiden tehtäväksi, koska niin sanotuilla major-yhtiöillä ei ole kvartaalitalouden aikana mahdollisuutta pitkäjänteisempään kehitystyöhön. Tulosta on tehtävä sijoittajille. Bändin oman äänen syntymistä ei ole aikaa odottaa. Toisaalta

tilanne on johtanut mittaviin lisenssisopimuksiin indie- ja major-yhtiöiden välillä, mikä on merkittävää pienempien levy-yhtiöiden toiminnan kannalta.

Ongelmallisinta mielestäni nykyisessä innovaatioiden korostamisessa ja luova talous - ajattelussa on taustalla vaikuttava näkemys jatkuvan talouskasvun välttämättömyydestä. Varsinkin ekologisesta näkökulmasta suunta on kestävä, vaikka kulttuuristen merkitysten korostumista ja kulutuksen dematerialisoitumista eli vähäaineistumista pidetään tulevaisuuden luovan talouden trendinä. Käytännössä dematerialisaatio kuitenkin tarkoittanee vain brändin kautta välittyvien mielikuvien korostumista kulutuskokemuksessa – enää ei osteta pelkkää tuotetta vaan yhä enenevässä määrin myös ei-materiaalinen kokemus tuotteen brändin välittämään elämäntapaan liittymisestä. Oikeastaan ilmiössä ei ole edes mitään kovin uutta. Varsinainen kulutus siis tuskin vähentyy; päinvastoin kulutuksesta näyttää tulevan yhä merkityksellisempi osa identiteetin rakentamista kulttuuristen ominaisuuksien korostuessa.

Näiden paljon puhuttujen sanojen ja ilmiöiden varjolla markkinalähtöisyyttä, tehokkuutta ja tuloksellisuutta ollaan ikään kuin salakuljettamassa myös kulttuurikentälle. Kulttuurin puolella kysymys tuntuu olevan täysin innovatiivisuutta edistävän kehityksen vastakohdasta. Samojen ongelmien kanssa painitaan myös yliopistomaailmassa.

Taiteella voi edelleen olla ja onkin muita kuin taloudellisia funktioita yhteiskunnassa. Taiteen ja kulttuurin rahoitukseen liittyviä tulevaisuuden painotuksia perustellaan juuri innovatiivisuustakasanoilla. Raskaaksi luonnehditun laitosverkoston alasajon uskotaan edistävän innovatiivisuutta siitä vapautuvien varojen muuttuessa harkinnanvaraisiksi. Kyseisen kaltaiset ratkaisut ovat lyhytnäköisiä. Tärkeämpää olisi taata kaikille entistä paremmat mahdollisuudet kulttuuripalveluiden saavuttamiseen. Yleisen hyvinvoinnin ja sivistyksen parantaminen on pitkällä aikavälillä huomattavasti merkittävämpää innovaatioidenkin syntymisen kannalta. Innovatiivisuuden varjolla saatetaan tulevaisuudessa heikentää montaa arvokasta taiteen ja kulttuurin funktiota yhteiskunnassa.

Minulle innovatiivisuus merkitsee ennen kaikkea uuden synnyttämisen prosessia sekä laajemmin toimintatapaa (konstruktiivinen aloitus) ja dynaamista organisaatiokulttuuria. Tuntuu siltä, että koko termistä on vähitellen tulossa myös tästä näkökulmasta kiro sana.

Innovatiivisuus ei edellytä ”laittakaa tuolit ympärämuodostelmaan, ottakaa toisianne kädestä ja avautukaa” -toimintaa, vaan kysymys on avoimesta, demokraattisesta, mutta myös kriittisesti keskustelevasta, organisaatiosta. Lisäksi se antaa luvan motivoituneelle, innostuneelle mutta myös tavoitteelliselle työskentelylle tai oikeastaan edellyttää niitä. Kysymys ei ole pelkästä sekoilusta. On merkillistä, että välillä asioista innostumista tai positiivista asennetta pidetään jollain tapaa kiellettyinä. Tästä on toki helppo syyttää konsultteja, jotka saavat monet positiivisetkin asiat vesitettyä ”innostumiseminaareillaan”.

Työssään tuottaja joutuu usein toimimaan pienillä resursseilla ja tiukoilla aikatauluilla. Moniin tilanteisiin innovatiivisuutta edistävää johtamista on yksinkertaisesti lähes mahdotonta soveltaa, ymmärrän sen varsin hyvin. Aikaa ja rahaa harvoin on liikaa. Kuitenkin näiden tietojen avulla pidemmällä aikavälillä on mahdollista luoda projekteja, joissa luovalle työlle syntyy paremmat edellytykset. Pysyviin organisaatioihin innovatiivisuutta edistävä johtaminen on projektiluontoista työtä helpommin sovellettavissa. Tarkoitukseni on ehkä hiukan provokatiivisestikin muistuttaa näistä näkökulmista muodostamillani vastakkainasetteluilla.

Omassa työssäni projektien sisällöt ovat minulle keskeisen tärkeitä.

Taiteilijatuottajanrooli on lähempänä omaa tuottajaidentiteettiäni. Se johtune omasta taustastani muusikkona ja toisesta nykyisestä työstäni graafisena suunnittelijana. Olen saanut katsella kulttuurikenttää tuottajuuden lisäksi useista suunnista. Koenkin opinnäytetyössäni osuneeni lähelle tuottajan työn keskeistä dilemmaa: taiteen ja talouden vastakkainasettelua. Olen mielestäni löytänyt kiinnostavia yhteyksiä innovaatioprosessin kaksijakoisuudesta, organisaatiomalleista, tehokkuuden ja luovuuden ristiriidasta sekä nimenomaan ikuisesta talouden ja taiteen dikotomiasta sekä pystynyt yhdistämään näitä ilmiöitä laajempaan kehykseen. Kyseisten ilmiöiden tunteminen on tuottajalle tärkeää myös kulttuuripoliittisen keskustelun seuraamisessa – on innovatiivisuudesta ja luovasta taloudesta mitä mieltä tahansa. Kieli ohjaa ihmisten ajattelua, ja näiden puhuntojen ymmärtäminen on laajemman kuvan rakentamisessa oleellista. Työn kirjoittamisen aikana olen oppinut itsekin vierastamaan innovaatiotermiä – mutta en kaikkea, mitä se kätkee sisälleen.

## LÄHTEET

- Erkkilä, Mattias 2005. Kohti hullumpaa taloutta. Markkinointi & Mainonta. [www-dokumentti] [http://www.marmai.fi/doc.te?f\\_id=719039](http://www.marmai.fi/doc.te?f_id=719039) (Luettu 10.12.2005.)
- Himanen, Pekka 2000. Hakkerietiikka ja informaatioajan henki. Helsinki: WSOY.
- Himanen, Pekka 2005. Luovuuden filosofia ja luova talous -luentosarja Taideteollisessa korkeakoulussa 27.9.–8.11.2005.
- Hirvonen, Johanna 2003. Kulttuurihanketoiminta osallistumisen muotona. Teoksessa Mitä Yhdistykset välittävät. Tutkimuskohteena kolmas sektori. Toim. Sakari Hänninen, Anita Kangas, Martti Siisiäinen. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Hänninen, Sakari 2003. Yhdistykset uuden aloittajina. Teoksessa Mitä Yhdistykset välittävät. Tutkimuskohteena kolmas sektori. Toim. Sakari Hänninen, Anita Kangas, Martti Siisiäinen. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Häyrynen, Yrjö-Paavo 1994. Luovuus yhteisössä ja arjessa. Johdatus jälkiteollisen yhteiskunnan luovuuskehittelyyn. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Koivunen, Hannele 2004. Onko kulttuurilla vientiä? Opetusministeriön julkaisuja. 2004:22.
- Korpelainen, Päivi 2002. Uudistuva kulttuurituotanto ja kulttuuriyrittäjyys. Raportti Uudistuva kulttuurituotanto -projektin kokemuksista. Taideteollinen korkeakoulu. Koulutuskeskus. [www-dokumentti] <[www2.uiah.fi/koulutuskeskus/aikuiskoulutus/kulttuuri.pdf](http://www2.uiah.fi/koulutuskeskus/aikuiskoulutus/kulttuuri.pdf)> (Luettu 12.11.2005.)
- Koski, Jussi T & Tuominen, Saku & Kärkkäinen, Ilkka 2004. Kuinka ideat syntyvät. Luovan ajattelun käsikirja. Helsinki: WSOY.
- Kunelius, Risto 1998. Viestinnän vallassa. Johdatus joukkoviestinnän kysymyksiin. Helsinki: WSOY.
- Moisio, Heidi & Holma, Lotta 2000. Kulttuuritapahtumien tuottajan rooli ja verkostot. Case Labra. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.
- Moisio, Heidi & Jyrämä, Annukka 2001. Helsingin kulttuurikaupunkisäätiön ja tuotantoyhtiöiden välinen yhteistyö. Teoksessa Mitä oli kulttuurivuosi? Kirjoituksia Euroopan kulttuurikaupunkivuodesta Helsingissä. Toim. Timo Cantell ja Harry Schulman. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.
- Oksman, Riku 2002. Intohimoa ja ammattitaitoa: puheenvuoroja tuottajan työstä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Rogers, Everett 1995. Diffusion of Innovations. New York Free Press.

- Saksa, Markku 2005. Kiireessä vaikeita töitä kartetaan (Professori Yrjö Engeströmin haastattelu). Helsingin Sanomat 4.12.2005.
- Salokannel Marjut & Nilsson, Tommi 2001. Tekijänoikeus ja multimedia. Opaskirja multimedian tuottajalle. Helsinki: Opetusministeriö. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osaston julkaisusarja.
- Salonen, Tero 2004. Teemu Mäki, ihmissaatana. Image 5–6/2004.
- Ståhle, Pirjo & Grönroos, Mauri 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.
- Ståhle, Pirjo & Sotarauta, Markku & Pöyhönen Aino 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Helsinki: Eduskunnan kanslian julkaisu.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Taideteollisen korkeakoulun internet-sivusto. [www-dokumentti]  
< [http://www.uiah.fi/page\\_exhibition.asp?path=1,1579,2445,3808,3809](http://www.uiah.fi/page_exhibition.asp?path=1,1579,2445,3808,3809)> (Luettu 1.12.2005.)
- Wilenius, Markku 2004. Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Helsinki: Edita Publishing Oy.