

Ajatuksia pienen luovan tiimin johtajuudesta

Heikkinen Kari-Pekka

10.10.2016 ::

Metatiedot

Nimeke: Ajatuksia pienen luovan tiimin johtajuudesta

Tekijä: Heikkinen Kari-Pekka

Aihe, asiasanat: innovatiivisuus, johtaminen, luova toiminta, luovuus, peliala, tiimit, tiimityö

Tiivistelmä: Artikkelin antaa eväitä perustamisvaiheessa olevan pienen luovan tiimin johtamiseen sekä tiimissä toimimiseen. Lisäksi se antaa ajatuksia aloittelevalle tiiminvetäjälle tiimin perustamisesta, yleisestä toimimisesta tiimissä sekä sen organisoinnista ja käytännön toimimisesta kiteytyksien ja esimerkkien kautta pelialaa esimerkkinä käyttäen. Pelialan tiimimäistä toimintamallia ja johtamista tarkastella myös suurempien organisaatioiden ja luovan toiminnan johtamisen myötä. Edellä kuvattua lisäksi motivaation tarkastelu ja itsensä kehittäminen johtajana johdattaa seitsemään viestiin pienen luovan tiimin jäsenelle tai sen johtajalle. Luovasta toiminnasta ja johtamisesta ollaan nimittäin tiimissä yhteisesti vastuussa.

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

Aikamääre: Julkaistu 2016-10-10

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2016100524835>

Kieli: suomi

Suhde: <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

Oikeudet: Julkaisu on tekijänoikeussäännösten alainen. Teosta voi lukea ja tulostaa henkilökohtaista käyttöä varten. Käyttö kaupallisiin tarkoituksiin on kielletty.

Näin viittaat tähän julkaisuun

Heikkinen, K. 2016. Ajatuksia pienen luovan tiimin johtajuudesta. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 29. Hakupäivä 10.10.2016. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2016100524835>.

Kysyessäni opiskelijoilta "Miksi johtamista on ja mihin sitä tarvitaan?", saan vastaukseksi "Tehokkaampaa yhteiseen päämäärään pääsemistä". Vastaus on sama, jonka tutkimus on osoittanut johtajuuden tarpeen olevan. Tämä perinteinen käsitys ja tarve johtamiselle on nähty johtavan myös johtamisen korostettuun rooliin: ylikorostettuun kontrolliin, kontrolloituihin kommunikaatioketjuihin ja auktoriteettiseen organisoitumiseen. Vuosikymmeniä ennustettu muutos johtamisen käsityksessä on täällä, nimittäin pelikentälle on astellut luovuus ja muuttanut työnteon sekä johtamisen – pysyvästi.

Artikkelin tarkoituksena on antaa eväitä alkuvaiheessa olevan pienen luovan tiimin johtamiseen Oulu Game LAB-kokemukseni, pelialaa tarkastelevien esimerkkien, muun työkokemukseni ja omien harrastusteni kautta. Kehotan tutustumaan artikkeliin sopivissa paloissa välillä pysähtyen pohtimaan – hitaammin etenemällä saat enemmän.



Toimimme tiimissä

Tiimitoimimisesta sekä sen vahvuuksista ja heikkouksista on kirjoitettu paljon [\[1\]](#) [\[2\]](#) [\[3\]](#) [\[4\]](#) [\[5\]](#) [\[6\]](#) [\[7\]](#)[\[8\]](#) [\[9\]](#) [\[10\]](#) [\[11\]](#) [\[12\]](#). Tiimitoiminnan teorioista mielestäni olennaista on ymmärtää tiimitoiminnan olevan työryhmätyöskentelyn erityismuoto, jossa korostuvat hyvät ja kehnot ihmissuhteet, kehittynyt sisäinen ja ulkoinen vuorovaikutus, toisten auttaminen ja jäsenten avoimuus. Tiimitoiminnasta oppii nopeiten ja eniten tekemällä sitä erikokoisissa ja erilaisissa tiimeissä.

Tiimimäisestä organisoitumisesta ja työskentelystä on tullut nopeasti hyvin yleinen malli tietotyöhön ja se on aloittavan peliyrityksen luonnollinen työskentelymuoto. Tutkimuksissa on tullut ilmi, että myös muilla toimialoilla nuoret asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt kaipaavat tasa-arvoisempaa työskentelyä. [\[13\]](#) Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi tiimien johtamisen olevan vuorovaikutukseltaan enemmän neuvottelevaa dialogia kuin toteavaa monologia.

Kokenut pelialan ammattilainen ja tiimivetäjä **Jouni Utriainen** toteaaakin Pelit-lehden artikkelissaan johtamistyylinsä muuttuneen ensimmäisten mokien jälkeen enemmän "ehdottelevaksi ja tiimin häröilyä

sietäväksi." ^[14] Oma kokemukseni on vastaavanlainen. Siirtyminen "kaikkietävästä" johtajasta valmentavaan, ehdottelevaan ja keskustelemaan tiiminvetäjään on ollut opettavainen. Opettavaista on ollut huomata, ettei asiantuntijatyö pääse oikeuksiinsa kontrollin kautta, vaan vapaus ja vastuu täytyy olla jaettua sekä tasapainossa. Pyrkimyksessäni päästä eroon johtajuuden yksinäisyyden viitasta ja sankarillisen johtajamyytin vaalimisesta, minulle ollut tärkeää kehittää sisältöosaamisen lisäksi psykologista pelisilmää ja vuorovaikutustaitoja. Kehittyminen on tapahtunut käytännön kautta eli toimimalla, erehtymällä, pohtimalla ja oppimalla.

Minä olen luovan tiimin johtaja!

Kokemukseni mukaan pelitiimin vetäjäksi valikoituu porukan innokkain ja jossain tehtävässä kyvykkäin henkilö. Sinällään innokkuus ja kyvykkyys ovat hyviä inspiroimaan kaikkia, mutta tässäkin on omat haasteensa. "Osaan ja tiedän mitä haluan, kaikki toimii hyvin kun kaikki tottelevat minua" ajattelulla pääsee kohtuullisiin tuloksiin, mutta jos halutaan huipputuloksia täytyy suhtautumisen johtajuuteen muuttua.

"Perustan pelifirman, koska haluan tehdä sitä, mitä rakastan ja haluan ansaita itselleni siinä sivussa omaisuuden."

Pelialalla on ja sinne pyrkii intohimoisia eri alojen ammattilaisia, joten sitä voisikin kutsua monialaiseksi kutsumusalaksi. Monialaisen tiimin kokoaminen eli rekrytointi onkin ensimmäinen ja tärkein menestyksen askel. Vanha periaate rekrytoida vain itseäsi fiksumpia kavereita pitää pääsääntöisesti paikkaansa. Jokainen rekrytointi on silti riski, joka voi realisoitua monin eri tavoin. Harkitsisin esimerkiksi todella tarkkaan, otanko kavereitani tai sukulaisia mukaan pelifirmaani. Kiistat raha-asioista voivat viedä toimivan tiimin lokaan ja siinä samalla sukulaisuus- tai kaverisuhteet viemäriin. Yhteiset, etukäteen valmistellut kirjalliset sopimukset yrityksen omistuksesta ja siitä luopumisesta ovat olennaisen tärkeitä yritystä perustettaessa – sekä etenkin sen hedelmiä tai tuhkia korjattaessa.

Luovan alan ammattilainen **Eppie Eloranta** luonnehti kymmenisen vuotta sitten luovan johtamisen vaikeuden nasevasti:

"Kuinka johdetaan vapaita ammattilaisia, jotka eivät hyväksy ketä tahansa ja jotka elävät ainoastaan ammatilliselle kyvykkyydelleen ilman, että olisivat uskollisia sellaiselle organisaatiolle, joka ei välttämättä uskollisuutta ansaitse?" ^[15]

Jaan Elorannan kuvaaman haasteen täysin. Nimittäin kehittäessämme vuosina 2007–2012 Nokia Mobile Phones:illa Symbianin rinnalle uutta käyttöjärjestelmää Meegoa ja sitä käyttäviä tuotteita, koin olevani etuoikeutettu saadessani tehdä töitä samassa organisaatiossa maailman parhaiden Linux-kehittäjien kanssa. Kollegani avoimen lähdekoodin kehittäjät olivat, ja ovat vieläkin, intohimoisia "maailmanparantajakoodareita", joille firma on vain sateenvarjo, jonka alla toteuttaa itseään. Heidän tärkein sidosryhmänsä, tiiminsä, sijaitsee ympäri maailmaa, ei edes samalla mantereella. Elorantaan viitaten, he eivät kauaa tarjoa palveluksiaan, jos firman tai sen johtamisen taso eivät heitä miellytä – heidän osaamiselleen on nimittäin ottajia kaikkialla. Olen tehnyt saman havainnon pelifirmojen osajissa. He rakastavat ja elävät pelien maailmalle ja antavat sen näkyä ja kuulua.

Tiimin vetäjä ja mahdollisesti samalla yrityksen omistaja tai perustaja joutuu tässä asetelmassa kovan paikan eteen. Hänen täytyy ansaita tiiminsä kunnioitus ja luottamus olemalla yksi osaja muiden joukossa, mutta samalla pitää kirkkaana itselleen ja muille tekemisen suunta sekä vauhti. Vetäjänä hän hoitaa usein myös suhteet tiimistä ulospäin ja auttaa ratkomaan sen sisäiset ristiriidat. Kannustaminen ja joskus rankankin palautteen antaminen ja saaminen on päivittäistä. Jos tiimi onnistuu, niin se on yhteinen saavutus. Jos taas epäonnistuu, niin tiimin vetäjän oletetaan ottavan vastuu niskoilleen. Tiimin vetäjä on siis aina puun ja kuoren välissä, usein ristiriitaisten vaatimusten keskellä.

Kaikki eivät ole, eivätkä halua johtajiksi ja erinomaisen hyvä niin. Liian usein hyvä asiantuntija menee nimittäin hukkaan johtajana, sillä hyvä asiantuntija ei välttämättä ole elementissään tiimin vetäjänä. Ennemmin tulisi pyrkiä tekemään sitä missä on hyvä ja jossa haluaa kehittyä paremmaksi. Usein kuulee väitteen, että lääkäreitä voi johtaa vain lääkäri, koska muut eivät ymmärrä asiantuntijuuden tuomaa työnkuvaa. Haastan tämän. Mielestäni me tarvitsemme enemmän "ammattijohtajia", joilla ei automaattisesti oleteta olevan erinomaisia asiantuntijataitoja. Pienemmissä yksiköissä ei ole varaa erillisiin ammattijohtajiin, joten asiantuntijajohtajuus niissä on luonnollista. Kuitenkin harmittavan monen suuremman organisaation uralla etenemisen valikoimassa on vain esimiespolku.



Peliala on maailman kilpailluimpia ja mobiilipeliala kilpailluin liiketoiminta maailmassa. Tuotteiden ei tule olla hyviä, vaan maailman parhaita. Niitä on neljässä pelifirmassa työskennelleen Jouni Utriaisén mukaan "helvetillisen vaikeaa tehdä", koska "juuri mikään ei ole lineaarista ja kaikki vaikuttaa kaikkeen, sekä tekniikka nyt muutenkin tuppaa joskus oikkuilemaan tuotekehittämisen aikana." Tiimissä ei siis saa olla mitään ylimääräistä energiaa syövää elementtiä, vaan kaikki energia täytyy suunnata eteenpäin menemiseen. Ensimmäinen asia, joka Utriaisén mukaan täytyy työskulttuurissa minimoida on pomo-kulttuuri. Hänen mukaansa kiteyttäen:

"Mitä vähemmän johtamista, sen parempi tulos." [14]

Hierarkkisen pomo-jonon sijaan paremmin toimivan kulttuurin hän kertoo olevan rehellinen, avoin ja joustava. Tällaisessa kulttuurissa päätöksenteko on jalkautettu niille, joiden työn sujuvuus ja tulokset riippuu kyseisestä päätöksestä. Tällöin myös jokainen tiimin jäsen voi keskittyä tekemään sitä missä on luontaisesti hyvä. [14]

Pelialan tiimit ovat luonnostaan kiinnostuneita peleistä ja kilpailemisesta. Kilpailussa on aina voittajia ja häviäjiä sekä luonnollisesti myös riskin ottamista, joten mokaamista sattuu. Virheiden tekemisestä ei saa tykätä, mutta niitä salliva ilmapiiri eli kulttuuri on tärkeä osa firmaa ja tiimiä. Olennaista on omista ja toisten virheistä oppiminen, joten usein niistä jutellaan avoimesti ilman syytelyä tai syyllisen viittaa. Vastoin yleistä käsitystä, joka toteaa kilpailullisuuden olevan rohkeutta ja uskallusta vähentävä tekijä [16], oppimisen tärkeänä tekijänä on voi olla kilpailullisuus. Kilpailu voi esimerkiksi tapahtua tiimien tuottamien konseptien ja ratkaisujen välillä – kenellä on parhaat ratkaisuideat, parhaat perusteet ideoilleen, parhaat tarinat ja parhaat liiketoimintamallit. Tämän kilpailullisuuden taustalla on ystävällisen kilpailun (vrt. [17]) kulttuuri, jossa kilpailu tai häviäminen ei luo epäonnistumisen, vaan onnistumisen tunnetta. Kilpailu ei ole hetkellistä. Se on prosessi, jossa kilpailun mukanaan tuoma jännitys muuttuu positiiviseksi tunteeksi ja opiskelijoiden vahvuudeksi – opiskelijat tietävät, että kilpailullisuus vahvistaa heidän osaamistaan. Onnistuminen tai epäonnistuminen on koko tiimin ja koko opiskelijajoukon asia, koska oppiminen jaetaan rakentavalla tavalla kaikkien kesken. Vahva, osaava tiimi ja hyvä ratkaisu oikeaan tarpeeseen on kaikkien etu ja yhteinen päämäärä. Kaikki tiedostavat pääsevänsä tuloksena vahvaan tiimiin oppimaan tekemällä vahvaa ratkaisua.

Kilpailullisuuteen kuuluu myös häviäminen, projektin jatkosta tippuminen. Projektin lopettaminen on oppimisen paikka kaikille. Lopetettujen projektien lopetustilaisuudet, post-mortem, ovat tärkeitä tapahtumia, joissa analysoidaan opit kaikkien käyttöön. Post-mortem-tilaisuuksissa jaettuina oppeja ei tulisi ottaa kirjaimellisesti, koska joku mokaan aiheuttanut aiemmin toimimaton malli tai ratkaisu voi hyvinkin toimia huomenna.

Tilaisuudessa ei siis tulisi jakaa omia totuuksia, vaan olennaista olisi kuunnella millaisten ongelmien ja ratkaisujen kanssa kaverit ovat painineet ja ottaa heidän yhteystietonsa talteen. Kokeneemman kaverin yhteystiedot tulevat tarpeeseen, kun itse olet tekemisissä vastaavien ongelmien kanssa.

Kiteytys ja esimerkkejä

Jotta pelialan luovien tiimien toimintaa ymmärtää lähemmin, voi tarkastella myös muiden toimialojen tai harrasteryhmien toimintaa. Aiemmin mainitsemani avoimen lähdekoodin kehittäjien lisäksi otan toisen esimerkin omasta kokemuspiiristäni tavoitteellisesta ja kilpailuhenkisestä tiimistä. Harrastan kesäisin purjehdusta ja olen huomannut paljon yhtäläisyyksiä kilpapurjehdustiimin ja pelifirman tiimin toimintamalleissa sekä johtamisessa. Vertaamalla kummankin alan tiimejä, olen kiteyttänyt niiden toiminnan samankaltaisuudet muutamaa pääkohtaan:

Speed is Essential. Nopeus ja etenkin virheistä oppimisen nopeus on tärkeämpää, kuin tarkkaan harkittu suunta. Tarkkaan suunniteltu on jo hävitty. Sen sijaan "Fail Fast, Fail Cheap, Learn Fast" toteutuu päivittäin etenkin projektien alkuvaiheessa. Purjehduksessa tiimi huolehtii, että vene kulkee parasta olosuhteiden mahdollistamaa vauhtia. Tiimin vetäjän taas on huolehdittava, että tehdään oikeita asioita (leadership), tiimin suunta ja tehdyt ratkaisut olisivat mahdollisimman edullisia pidemmän tavoitteen saavuttamisessa ja tiimi tekee tekeillä olevat asiat oikein (management). Osaavan tiimin kanssa kippari voi keskittyä enemmän veneen leadershipiin kuin managementiin.

Shared Mission. Johtaminen (leadership) keskittyy taas yhteisen mission ja tarkoituksen ymmärtämiseen sekä siihen, että tiimi keskittyy tekemään oikeita asioita. Hyvin ja yhdessä määritelty missio toimii tiimin inspiraation lähteenä ja yhteisen tekemisen suurimpana tarkoituksena. Se vastaa kysymykseen "miksi?" Esimerkiksi purjehduksessa inspiraation lähteenä voi olla sijoitus koko kauden kisoissa, kovien tuulien tuoma vauhdin hurma tai vain yksinkertaisesti hauskanpitäminen vesillä. Liiketoiminnassa rahan tekeminen ei ole missio, vaan seuraamus.

Shared Long and Short Term Targets. Kun osa tiimiläisistä keskittyy tekemään tuloksen lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä, osa taas keskittyy ymmärtämään pidemmän aikavälin tavoitteita. Purjehduskisassa osa miehistöstä keskittyy pelkästään seuraavaan kääntömerkkiin, kun osa taas pyrkii ymmärtämään sitä seuraavan merkin olosuhteita ja siihen liittyvää taktiikkaa tai maaliintuloa, jopa seuraavaa kisaa. Pelitiimissä pelisuunnittelija keskittyy samaan aikaan kehittämään jo seuraavan pelin konseptia ja kehityksessä olevan pelin seuraavan kentän kuvausta, kun taas äänisuunnittelija yhdessä koodarin kanssa hioo kehitettävän hahmon ääntelyä.

Shared Leadership. Tiimissä on vahva jaettu johtajuus, jossa johtajuutta toteuttavat useat eri tahot eri rooleissa. Tästä syystä roolien määrittely on tärkeää, mutta ei kiveenkirjoitettua. Tiimi määrittelee uusia rooleja muutoksien yhteydessä ja hakee siten parhaan osaamisen päätöksentekoaan varten. Purjehduksessa johtamisen jakaminen on konkreettista, koska jokaisen tiimiläisen rooliin kuuluu päätöksentekoa oman jo hankitun osaamisen ja uuden tiedon keräämisen pohjalta. Vastuunottaminen ja -kantaminen sekä vuorovaikutustaidot ovat huipputiimin sisällä samalla tasolla, jottei yhteistyö rupea rakoilemaan. Tiimin täytyy myös mukautua minimoituun hierarkiaan.

Changing Conditions. Vaihtuviin olosuhteisiin mukautuminen erottaa huipputiimit tavallisista tiimeistä. Niin pelifirmoissa kuin purjehdusmaailmassa etenemisen ja muuttuvien olosuhteiden nopeus nostaa toimintaympäristön muuttujien määrän ja niiden muutosnopeuden sellaiseksi, ettei kaikista tiimeistä ole menestymään siinä. Huipputiimin erottaa nopea eteneminen ja oppiminen ympäristöstään. Tämän mahdollistaa esimerkiksi tiimiläisten erinomainen sisäinen ja ulkoinen vuorovaikutus sekä hiottu päätöksentekokulttuuri. Etenkin ulkoisten vaikutteiden havainnointi, ennakoinnin edellytys, on olennaista olosuhteisiin mukautumisessa. Lisäksi tiimin kokemus vähentää sen tekemien karkeiden mokien määrää, sillä kokemattomat tiimit koettavat selviytyä ongelmista, joihin kokeneet tiimit eivät edes ajaudu. Purjehduksessa kokemus näkyy esimerkiksi vesialueella vallitsevan ja ennustetun säätilan sekä siihen ympäröivän luonnon aiheuttamien muutosten ennakoituna kilpailutaktiikkaa päätettäessä.

Creativity. Luovuuden vaaliminen etenkin ongelmanratkaisussa ja menetelmäkehittämisessä on osa huipputiimien kulttuuria. Kuten edellä mainittiin, luovuuden vaaliminen tai mahdollistaminen on yksi johtajuuden tehtävä. Mutta se vaatii myös kaikkien tiimiläisten luovuuden arvostamisen ja sisäistämisen. Niin

kutsuttu arkiluovuus on pääasiassa asioiden paremmin tekemisen haluamista ja tekemistä. Tiimiin rakentuva huumorikulttuuri on hyvä mittari luovuutta sallivasta ilmapiiristä.

Passion & Need. Filosofian tutkija **Lauri Järvillehto** toteaa, että "kutsumuksesi on siellä, missä intohimosi kohtaa maailman tarpeet" ^[18]. Kiintymys lajia ja toimialaa kohtaan on perusta tiimin motivaatiolle tehdä yhdessä ja kohdata yhdessä vastoinkäymiset. Tarve taas kuvaa mahdollisuuden, joka liittyy tiimin tuloksen tarpeellisuuteen, mikä taas toimii tiimiläisen motivaattorina. Esimerkiksi tiimiläisen yhdistäessä intohimonsa pelaamiseen lapsuuden unelmaansa olla opettaja, toimii oppimiseen liittyvä peli hänelle kutsumuksena. Motivaatiossa raha on osa kokonaisuutta. Tiimiläiset olettavat vetäjän olevan luontaisesti reilu ja olettavat sen tulevan läpi myös palkitsemisessa, joten kunnolliset perusteet palkitsemiselle ovat kaiken lähtökohhta. Epävarmassa tilanteessa tiimiläisten erilaiset motivaatiot pelialaa ja siinä pysymistä kohtaan erottuvat. Raha ei siten tulisi olla kenenkään pelialan yritystä perustavan ainoa motiivi.

Kerron toisen esimerkin ryhmän vs. luovan tiimin toiminnasta. Kuuntelen mielellään elävää musiikkia, pääasiassa jazzia, etenkin pienten yhtyeiden kokeellista jazzia ja joskus myös suurempien big bandien luomaa musiikkia. Kun suljen silmäni musiikkia kuunnellen, ero suuren ja pienen jazz-kokoonpanon tuottamassa musiikissa ei ole dramaattinen. Kummassakin kokoonpanossa jokainen soittaja hallitsee oman instrumenttinsa ominaisuudet ja kehittää kyvykkyytään itsenäisesti – on siis alansa asiantuntija.

Kuitenkin tarkkaillessa tiimin toimintaa ero on huima. Erot tulevat esiin seurattaessa kokoonpanoja niiden soittamisen aikana. Pieni jazz-kokoonpano on erinomainen esimerkki pienen luovan tiimin toiminnasta. Pienellä tiimillä ei ole havaittavissa selkeää johtajaa, vaan soittamisen aikana niin kutsutun leaderin rooli vaihtuu sulavasti eri soolo-osuuksien vaihtuessa. Varsinaisen johtajan voi havaita vain kappaleiden alussa lyhyen hetken ajan. Tämän leaderin rooli voi vaihdella eri kappaleiden välillä siten, että usein kappaleen säveltäjä antaa lähtötahdin. Big bandissä taas kokoonpanolla on selkeä johtaja, joka ei lähtökohtaisesti osallistu varsinaiseen kappaleen soittamiseen, vaan pitää yllä tahtia, korostaa eri soittimien osuuksia ja jakaa soolovuoroja. Sama eron eri kokoonpanojen johtamisessa on havaittavissa myös klassisen musiikin alueella, jossa analogiana on kamarimusiikkia soittavat kokoonpanot ja sinfoniaorkesterit.

Toinen huomattava ero erikokoisten musiikkia tuottavien kokoonpanojen toiminnassa näkyy niiden tuottaman musiikin ohjeistuksessa eli nuoteissa. Siinä missä pieni kokoonpano käyttää kappaleeseen korkeintaan yhden nuottisivun, big band selaa useampia, mahdollisesti puoli nuottivihkoa. Mielestäni tämä nuottitus, ohjeistus, konkretisoi tekemisen mallien eron myös luovuudessa. En ole asiantuntija klassisen musiikin tulkinnan eli soittamisen luovuuden tasoissa, mutta jazzissa ero on havaittavissa selvästi pienen kokoonpanon ja big bandin välillä. Pienen kokoonpanon etu on soittajien mahdollisuus kuunnella toisiaan ja ottaa vaikutteita muokatakseen omaa suoritustaan. Kuuntelussa ja sen hyödyntämisessä improvisointiin, reaaliaikaisessa dialogissa, piilee mielestäni yksi salaisuus luovuuden mahdollistamisessa pienemmässä kokoonpanossa. Suurempi kokoonpano tarvitsee prosessin eli nuotit ja johtajan, joka johtaa rajattuun luovuuteen. Pienen kokoonpanon toimintamallissa on vastaavuuksia aiemmin käsiteltyyn Supercellin pienten pelitiimien toimintaan Jouni Utraisen kuvaamana.

Firmamme kasvaa

Tiimin koon kasvaminen asettaa haasteita nopeuden ja ketteryyden pitämisessä. Useat pelialan ammattilaiset väittävät tekemisen olevankin parhaimmillaan pienissä tiimeissä. Suuret organisaatiot koetaan hierarkisiksi ja kankeiksi.

"Digitalisaation aikana yrityksen tärkein voimavara on liike ja ennakkoluuloton kokeilemisen kulttuuri." ^[19]

Näin sanoo voimakkaasti kasvavan IT-yritys Reaktorin perustaja ja operatiivinen johtaja **Tuomas Routto** Talouselämä-lehden vuosittaisessa selvityksessä Suomen suurimmista IT-yrityksistä ^[19]. Eniten tulostaan kasvattaneiden joukosta erottuu viisi yhtiötä, joita yhdistää joustavuus sekä itseohjautuvien tiimien ja ketterien ohjelmistokehitysmenetelmien käyttäminen toiminnassaan. Yhteistä niille on myös panostaminen työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin. Heidän mukaansa ne ovat työpaikkoja, joissa työ- ja vapaa-aika sekä vapaus ja vastuu ovat tasapainossa. Lehden tekemä selvitys antaa ymmärtää, että IT-asiantuntijayritysten toimintakulttuuriin panostamisella olisi yhteys kilpailijoista erottuvaan kasvuun, kannattavuuteen ja kansainvälistymiseen.

Yleisesti esimerkkinä pelialan suuremmasta ketterästä organisaatiosta pidetään Supercelliä. Myös Utrainen käyttää Supercelliä esimerkkinä hyvästä pelifirman työskentelykulttuurista. Hän kertoo Supercellin

organisaation olevan itsenäisten tiimien luova organisaatio, jossa tiimeille annetaan valtuudet toteuttaa omaa unelmaa tuotteensa ympärillä. Lainausta Supercellin www-sivuilta:

"We've found that the best quality work comes from small teams in which every single member is passionate about what they do. Often times when teams become bigger, processes, bureaucracy and even politics emerge, and the work just isn't fun anymore. That's why we wanted to create an organizational model made up of very small teams, or "cells" as we call them. Supercell is a collection of these cells. Each game comes from a cell, and they all operate extremely independently and have complete control over their own roadmap. Our organizational model is optimized for speed and passion, not for control." ^[20]

SuperCellin toimitusjohtaja **Ilkka Paananen** kertoo lisää organisaationsa toimintamallista Suomen Kuvalehden haastattelussa näin:

"Ajatus siitä, että ylhäällä oleva johtaja tietää parhaiten mitä kuluttajat haluavat, on mahdoton. Valvonta saa luovimmat ja lahjakkaimmat lähtemään koska he eivät viihdy sellaisessa ympäristössä. --- Jokaisen täytyy liikkua nopeasti ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Jokainen johtaa itse itseään. Vastuu on kaikkein olennaisin osa kulttuuriamme. Luotamme vapauteen, vastuuseen ja intohimoon." ^[21]

Näihin peruskiviin rakennetuilla käytänteillä Supercellilla on esittää kovat näytöt liiketoiminnastaan ja tuotekehityksestään. Esimerkiksi vuonna 2014 Supercellin henkilöstön koko verrattuna sen liikevaihtoon on häkellyttävä. Jokaista sen 152 työntekijää kohti Supercell teki voittoa 3,4 miljoonaa euroa. Uskon, ettei entinen Supercellin pääomistaja japanilainen Softbank alunperin ostanut yritystä pelkästään hittituotteiden, vaan ennen kaikkea sen uusia hittituotteita tehtailevien huipputiimien takia. Toimintamallin käytännön esimerkkinä voi tuoda esille, että vuonna 2014 yritys ei julkaissut kuin yhden tuotteen, mobiilipeli Boom Beachin. Samana vuonna tapettiin viisi peliprojektia tuotekehityksen kalkkiviivoille, koska niiden tuottamat tilastot testimarkkinoilla eivät tyydyttäneet. Tämän sisäisen laatukehittämisen ja massiivisen markkinointikampanjan siivittämänä Boom Beach nousikin heti julkaisunsa jälkeen maailman kymmenen tuottavimman mobiilipelin joukkoon, ollen vuosi sitten seitsemänneksi tuottavin iPhone-sovellus ^[22].

Supercellin sisäinen tiimien välinen kilpailu takaa huippulaadukkaat tuotteet. Sen seurausta on, että "meidän sisäinen rimamme julkaista yhtään mitään on älyttömän korkealla", toteaa Paananen haastattelussa. ^[23] Vaikka Supercellin toimintamallin takaajana onkin vakaa kassa kahden edellisten täysosumatuotteiden, Hay Dayn ja Clash of Clansin tuoton takaamana, on sen sisäistä yrittäjyyttä ruokkivasta toimintamallista paljon opittavaa myös pelialan ulkopuolelle. Paananen kuvaama itseohjautuva ja kokeileva toimintamalli, kokeilukulttuuri, vaatii ylemmän johdon ja omistajien sitoutumista ja riskinottoa sekä hallittua rekrytointia ja luottamusta tiimien toimintaan.

Näin me mennään

Pelialalla tiimit viettävät paljon aikaa yhdessä – yleensä enemmän toistensa kuin perheensä tai puolisoitensa kanssa – joten fyysisellä tilalla on väliä. Tiloja tarjoavat useat toimijat ja hinnoissa on valinnanvaraa. Tärkeintä on löytää tilat, joissa kaikki viihtyvät ja mahdollistavat monipuolisen toiminnan. Lisäksi tilojen tulisi olla muokattavissa tarpeiden, kuten kehitysprojektin vaiheiden ja työskentelymieltyymysten mukaan. Myös palaverille tulisi löytyä oma tilansa. Tärkeää on myös, että tiimi pääsee itse muokkaamaan tilaa oman näköisekseen. "Oma tupa, oma lupa" toimii hyvin sitouttajana ja antaa tiimille yrittäjämäisen toimintaympäristön ja olotilan.

Tiimin vetäjän paikka tulisi harkita tarkkaan. Tarvitseeko hän todella oman kopin vai istuuko tiimin kanssa? Tarvitaanko omaa tilaa ollenkaan? Tiimin kanssa toimiminen vaatii läsnäoloa. Lisäksi erilaisten työskentelytyylien kunnioittaminen tulee ottaa huomioon. Vaikka tiimin vetäjä olisikin aamuvirkku tai haluaa kuunnella musiikkia työskennellessään, niin kaikki eivät halua tehdä niin. Tarvitaan keskustelu ja sopiminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kunkin tiimiläisen suosimasta työskentelytavasta. Tällöin tiedostetaan kunkin yksilöllinen työskentelytapa ja yhdessä mukautumalla niihin saadaan mahdollisimman moni tiimiläinen viihtymään (Creativity) ja tuottamaan paras mahdollinen suoritus (Speed is Essential).

Tuotekehittäminen tulee olla ketterää, koska tuotekehityssykliä todistetusti nopeutuvat ketterien käytänteiden johdosta. Tekeminen, erehtyminen ja oppiminen nopeasti ovat ytimessä eli tiimin tuloksenteon nopeus on kaikki kaikessa. Testaaminen tapahtuu pääasiassa tiimin sisällä, mutta pienen ulkopiiriin käyttäminen pikaisessa testaamisessa on hyvä käytäntö. Esimerkiksi käytettävyyteen tulee usein sokeita pisteitä, koska tiimi on jo tottunut, kuinka peliä pelataan. Lisäksi pieni ulkopiiri on tehokas myyntiryhmä ja fanipohja tulevalle pelille. Vetäjän vastuulla on kehittää tehokkaita tiedontasaustapoja. Viikottaiset infosesiot ja kuukausittaiset peli-illat tai muut tapahtumat ja infotaulut ovat hyviä kaksisuuntaisia isomman ja pienemmän tiedon välittämistä varten.

Whiteboardit tai ikkunat ovat hyviä pikasuunnitteluun ja konseptien kehittämiseen sekä muutenkin vuorovaikutuksen tehostamiseen. Päivittäinen nopeuden ja tehokkuuden tavoittelu voi kuitenkin myös syödä tiimin luovuutta. Luovuuden ja tehokkuuden välillä tulisi saada aikaan balanssi, koska huipputiimi on samaan aikaan kumpaakin. Luovuudesta lisää hieman myöhemmin.

Tehokkaan tiimijohtamisen perusajatus on johtamisen eli käytännössä päätöksenteon delegointi. Tässä onnistuminen vaatii roolien ja siten päätöksenteon ulottumisen selkeää määrittämistä. Päätöksenteon monimutkaisuus vaatii kuitenkin yhteistyötä koko tiimin kesken. Käytännössä esimerkiksi päägraafikko tekee grafiikkaan liittyvät päätökset konsultoiden samalla koko tiimiä, etenkin pelisuunnittelijaa. Pelikehittämisen rooleista haastavimmat ovat pelisuunnittelijan ja tuottajan tai tiiminvetäjän roolit.

Oulu Game LABissa saamamme kokemuksemme mukaan näiden kahden avainroolin henkilöiden välillä tulee vallita erinomainen vuorovaikutus- ja luottamussuhde. Jos tuottajan ja pelisuunnittelijan välillä on pidempiaikaista näkemuseroa tai luottamuspuolaa, se heijastelee nopeasti tiimin toimintaan ja tuloksiin. Kummassakin roolissa tasapainoiltaan tuoteominaisuuksien, taiteellisuuden ja liiketoiminnan harmaassa maastossa, välillä ristiriitaisten vaatimusten puristuksessa. Heidän tehtävänä onkin saada aikaan mahdollisimman hyvän balanssi eri alueiden välille. Muiden tiimiläisten roolit kannattaa kokemukseni mukaan rauhoittaa mahdollisimman selkeiksi heidän omien vahvuuksien kautta. Jos esimerkiksi koodarissa on supliikin myyntitykin vikaa, niin miksi ei laajentaa roolia vahvuuden suuntaan. Tuotteiden esitleminen ja myynti tulee muutenkin olla kaikkien tiimin jäsenten vastuulla. Vaikka suorassa palautteessa on riskinsä, näen hyvänä, että asiakkaiden tuotepalautteet tulevat suoraan tiimin tekemiseen ilman välkäsiä. Näin sitoutuminen tuotteen kehittämiseen tapahtuu ilman ylimääräistä energiaa.

Uuden luominen vaatii enemmän energiaa kuin olemassa olevan ylläpitäminen. Intohimoinen tiimi saa kaikki jäsenensä yrittämään enemmän. Kuitenkin jossain vaiheessa innostuneinkin tekeminen alkaa hyvin huomaamatta kaventumaan, jos sillä ei ole tasapainottavaa elementtiä. Nopeimmin väsyminen iskee luovuuteen. Huolehtiminen työn, levon ja muun tekemisen välillä pitkällä aikavälillä on jälleen yksi tiiminvetäjän olennaisista tehtävistä. Nokia vuosina käytimme slogania "Work, Rest & Play" kuvaamaan ajankäytön tasapainoa työn, levon ja vapaa-ajan välille. Mielestäni slogan kiteyttää ja muistuttaa hyvin vuorokauden tuntien jakamisesta edellä mainittujen osa-alueiden välille. Itselleni palkkatyötä tasapainottava erilainen toiminta, esimerkiksi musiikki ja kahdeksan tunnin yöuni on välttämättömyys, jotta väantöä riittää myös työssä tarvittavaan luovaan toimintaan.

Me ollaan luovia

Luovien tiimien johtaminen ei ole mitenkään uutta. Sen oppiminen on kuitenkin lähes kaikille nykyajan johtajille, jos ei vielä aivan välttämätöntä, niin ainakin suureksi hyödyksi. Siksi menestyneiden luovien johtajien työtä kannattaa seurata tarkkaan ja oppia heiltä kaikki mahdollinen. Kokenut asiakaskokemuksen, muotoilun, luovuuden, motivaation ja toivon puolestapuhuja **Tuija Seipell** ^[24] kiteyttää luovan tiimin johtajuuden seuraavasti:

"Tärkeintä on luovuuden ymmärtäminen ja todellinen arvostaminen. Jos luovan tiimin johtaja vierastaa luovuutta tai luovaa prosessia vähänkään, on turha odottaa hyvän tiimin muodostumista hänen ympärilleen. Ansaitakseen tiiminsä luottamuksen, johtajan on oltava sekä uskottava tiimin puolestapuhuja, kannustaja ja haastaja, että intuitiivinen ihmistuntija, joka osaa ruokkia kunkin tiimin jäsenen erityiskykyjä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän lisäksi hänen on oltava sirkustirehtööri, joka pitää kiinni aikatauluista, budjeteista ja tavoitteista, ja toimii tiimin ja "yleisön" (=asiakas) välissä tulkkina ja sanansaattajana." ^[24]

Lisäisin Seipellin hyvään kuvaukseen myös ylimmän johdon tai omistajien ymmärryksen luovuuden merkityksestä ja sen tukemisesta. Kehitimme kymmenisen vuotta sitten silloisessa yritysorganisaatiossamme luovuutta ja innovaatiota tukevia toimintamalleja, joihin vaadimme ehdottoman sitoutumisen ylemmältä johdolta. Ilman ylemmän johdon aitoa tukea henkilöstön luovuus ei tuota hedelmää, eikä uuden tekemiseen olennaisesti liittyvä käytännön kokeileminen tapahdu.

Organisaatiossa vaalittu luovuus liittyy myös sen uusiutumiseen. Sitran teettämän tulevaisuusselvityksen ^[25] mukaan sisäsyntyinen motivaatio ja halu kokeilla uutta sekä oppia muiden kanssa tulevat tulevaisuudessa osaksi työn tekemistä. Tällaisessa riskinoton ja kokeilun ilmapiirissä erehtyminen on osa toimintaa, kuten IT-yritys Vincitin toimitusjohtaja **Mikko Kuitunen** kuvailee heidän johtamisfilosofiaansa. ^[26]

"Ne organisaatiot pärjäävät, jotka kykenevät uusiutumaan. Ja vain ne. Uusiutumiseen tarvitaan henkilöstö, joka on muutoshalukas ja -kyvykäs. Tämän jälkeen riittää, että organisaatio keskittyy poistamaan ihmisiltä onnistumisen esteet. Moderneissa organisaatioissa ymmärretään,

että ihmiset ovat yksilöitä, joilla kaikilla on omanlaisensa esteet. Tästä syystä johtaminen nähdään Vincitillä ennen kaikkea yksilölähtöisenä palveluna. Ylätasolla keskitymme systeemiseen muutosherkkyyteen staattisten strategioiden sijaan. Viisivuotissuunnitelmien hylkäämistä saattaisi olla hyötyä monelle muullekin organisaatiolle." [\[26\]](#)

Vincitin toimitusjohtajan kommentti kuvastaa esimerkkiä muutoshakuisesta ja kokeilukulttuurin omaksuneesta organisaatiosta. Vincit on panostanut työhyvinvointiin ja organisaatiokulttuuriin. Heidän mukaansa heillä on työpaikkoja, joissa työ- ja vapaa-aika sekä vapaus ja vastuu ovat tasapainossa. Vincit onkin voittanut Euroopan parhaan työpaikan tittelin "Great place to work" -kilpailussa. [\[26\]](#)

Luovuuden ylistys ei ole mitään avaruustekniikkaa, eikä vaadi pitkiä luovuustyöpajoja tai -retriittejä tuekseen. Käytännössä luovuus on arkista pienien ja isojen asioiden paremmin tekemistä ja ennen kaikkea uskallusta kokeilla. Arkiluovuuden puolestapuhuja **Saku Tuominen** [\[27\]](#) konseptoi arkisen luovuuden seuraavasti:

"Jokainen ihminen joka haluaa tehdä asioita eri tavalla ja paremmin on luova. Kaikki lähtee uskosta, että on parempi tapa, se pitää vain löytää. Kaiken ytimessä on kyky olla utelias, ihmetellä, epäillä ja kyseenalaistaa. Tekeminen on pelottavaa, siksi kokeileminen on tärkeää. Kokeileminen on kuitenkin hyödyöntä, ellei samalla analysoi mitä tapahtuu. Hyvää kannattaa kasvattaa, huonoa pienentää tai parantaa." [\[27\]](#)

Luovuuden mahdollistamisessa motivaatiosta eli luovuuden tilauksesta huolehtiminen on tärkeintä, tiimin luovuus seuraa sitten kyllä perässä. Käytännössä ei kannata keskittyä miettimään, onko uudessa ideassa iso vai pieni mahdollisuus. Sitä ei voi tietää etukäteen. Sen sijaan kannattaa mieluummin keskittyä havainnointiin ja haaveiluun sekä välittömään toimeenpanoon ja muutoksen testaamiseen. Luovan kokeilevan ilmapiirin, kokeilukulttuurin, mahdollistamisessa olen huomannut huumorin ja leikillisen ilmapiirin toimivan hyvin, siis huumoria kehiin. Jos et ole itse oikein seuramies, niin ruoki ja kannusta tiimissä olevien seurahenkisten kykyjä. Hyvän tiimihuumorin tuella saadaan hyvästä tiimistä hiottua huipputiimi.

Me tehdään töitä

Oulu Game LABin valmentajana olen kiinnittänyt opiskelijoiden kanssa huomiota kommunikaation merkitykseen tiimin menestystekijänä. Vuorovaikutus ja sen eri tasot ovat jatkuvan harjaannuttamisen kohteina noin kuukauden mittaisella pelikonseptointijaksolla, jossa ideasta kehitetään heterogeenisissä ja monialaisissa tiimeissä monipuolinen konseptikuvaus sekä tehdään projektiehdotus, joista vain parhaat ideat pääsevät jatkokon kehittäväksi tuotedemonstraatioiksi. Idean ja konseptin myyminen on siis olennaista projektin eteenpäin viemiseksi. Tiimin yhteisen vision ja sen kommunikaation rakentamiseen annamme tiimeille oppia niin sanotusta kultaisesta ympyrästä. **Simon Sinekin** "Start with Why" [\[28\]](#) toimii tiimien vuorovaikutuksen ja tekemisen tarkoituksen inspiroijana, siten samalla tiimiä yhdistävänä asiana.

Vuorovaikutustaitojen kehittäminen on jokaisen tiimiläisen vastuulla, mutta ne korostuvat etenkin tiimin vetäjällä. Valmennamme tiiminvetäjien vuorovaikutuskykyä tiimiläisten roolien havaitsemisesta heidän persoonallisuuksien havaitsemiseen. Tiiminvetäjät oppivat Human Dynamics -teoriaa [\[29\]](#), jossa tarkastellaan persoonallisuksia vuorovaikutustyylien mukaan. Persoonallisuksien tuntemisen lisäksi tiimin vetäjän vuorovaikutustaidoissa olemme korostaneet omien tunteiden tunnistamisen ja kontrolloinnin merkitystä sekä hallittua käyttöä eri yhteyksissä. Harjoittelemme palautteen pyytämistä ja antamista osana tiimin toimintaa ja sen ohjaamista käytännössä tiimin vetäjien kesken ja valmentajan ohjaamana. Lisäksi teemme tiimiläisten vahvuuksien tunnistamista osana toiminnan suunnittelua.



Tiiminvetäjien kanssa motivaatiosta keskustellessani pääsemme usein puhumaan inspiraatiosta ja kutsumuksesta. Muillakin aloilla kuin pelialalla työlleen ja projektilleen suuremman merkityksen löytäminen on kaikille tiimiläisille inspiraation lähde. Inspiroitunut tiimiläinen on motivoitunut ja säteilee sitä myös asiakkaille ja sidosryhmilleen. Työhyvinvoinnin tutkimus tunnistaa kolme erilaista tapaa suhtautua työhön. Työ urakkana tarkoittaa työn tekemistä siitä saadun palkkion tähden. Työ urana merkitsee työn tekemistä sen mukanaan tuomien saavutusten takia. Työ kutsumuksena puolestaan tarkoittaa työmotivaation nousemista siitä, että työ on yhteydessä johonkin sen tekijää suurempaan. [\[18\]](#)

Pelialalla innostuneinkin tiimi tarvitsee jossain vaiheessa kutsumuksellista motiivia jatkaakseen suhteellisen vaativaa taivallustaan. Motivoidaksemme tiimin jäseniä syvemmin, tutustumme tiiminvetäjien kanssa Lauri Järvilehdon määritelmään sisäisestä motivaatiosta. Motivaation tukemiseksi tiimiläisten autonomiaa, osaamista ja sosiaalisuutta, tai kuten Järvilehto määrittää, vapautta, virtausta ja vastuuntuntoa täytyy vahvistaa. Järvilehdon mukaan vapaus, virtaus ja vastuu muodostavat kutsumuksen tukipilarit. Kun teet intohimoisesti sitä, mitä rakastat uppoutumalla siihen niin sanottuun virtaustilaan ja tuotat samalla arvokkaita tuloksia muille, ovat toiset todennäköisesti myös valmiit maksamaan intohimoisesta toiminnastasi. Näistä seuraa positiivinen kierre ja kutsumuksellisen työn ydin. [\[18\]](#)

Kaikki toimii hyvin paperilla ja teoriassa. Käytännössä tiimi tai sen toiminta ajautuu kuitenkin enemmän tai myöhemmin ristiriitoihin. Yleisimpiä syitä tiimin ongelmiin ovat kuuntelun puute, aina oikeassa olemisen tarve, syyttely, uskominen yhteen ainoaan tapaan, muutaman henkilön dominointi, ihmisistä puhuminen ongelmien sijasta, ennako-odotukset ihmisistä sekä tiedon salaaminen [\[30\]](#)

Huipputiimit ovat sisäistäneet, että ilman erimielisyyksiä ei ole kehitystä. Erimielisyys on hyvästä, kun kaikilla on kuitenkin tavoitteena paras mahdollinen lopputulos. Kaikkien ymmärtäessä yhteisen lopputuloksen merkityksen ja sen, että tiimin erimielisyydet keskittyvät vain asioihin, ei ihmisiin saadaan yhteiset ratkaisut aikaan. Joskus kuitenkin ajaututaan umpikujaan, jossa henkilöt eivät enää kiistele asioista, vaan peliin on valitettavasti astunut henkilökohtaisuuksien heittäly. "Älykäs tiiminvetäjä selviytyy riitatilanteista, joihin viisas tiiminvetäjä ei edes joudu". Parasta siis olisi, jos vakavat erimielisyydet saataisiin selvitettyä heti niiden ilmaannuttua. Kokemuksemme mukaan kahdeksan riitaa kymmenestä saa alkunsa väärinkäsityksistä eli huonosta vuorovaikutuksesta. "Väärin kuultu on väärin luultu" ja selvittämättömänä väärinkäsitys kumuloituu ja konflikti ajautuu välirikoon.

Hyvä tapa selvittää epäselviä asioita on luoda "tyhmien kysymysten" kulttuuri kyselemällä niitä itse, jotta muutkin uskaltaisivat kysellä niitä. Kokemukseni mukaan väärinkäsitykset jatkuvat, koska kukaan ei uskalla tai kehtaa nostaa peruskysymyksiä esiin tyhmäksi leimautumisen pelossa. Jos kuitenkin ajautuu ristiriitaan, kannattaa asiaa selvittää puolueettoman välihenkilön kanssa. Solmu aukeaa parhaiten, jos selvityksen tekee

riidan ulkopuolinen. Hän kyselee osapuolilta peruskysymykset kuunnellen ja samalla ehdottaen ratkaisua, usein kompromissia. Jos tästä huolimattakaan ratkaisua ei löydy, voi edessä olla toivottavasti perustettaessa tehtyjen kirjallisten sopimusten esiin kaivaminen ja tulkinta. Tähän vaiheeseen jouduttaessa kysymyksessä ei ole voittajia, vain häviäjiä. Parhaassa tapauksessa vain rahallisesti.

Minä toimin johtajana

Palautteen pyytäminen muilta on hyvä ja helppo tapa kehittyä. Kriittisen palautteen vastaanottaminen vaatii kuitenkin hyvää itsetuntoa ja rohkeutta. Korjaava palaute annetaan usein "parjaavana kolautteena", joka jää mieleen ja mietityttää parhaiten. Johtajuuden on sanottu olevan myös yllättävän yksinäistä tekemistä. Hyvä tapa on etsiä itselle mentori eli kokeneempi ammattilainen, jota voi käyttää peilaamaan omaa tekemistä ja kysyä neuvoa ratkaisujen edessä.

Mentoroinnilla yleisesti tarkoitetaan luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta kokeneempaan ammattilaiseen. Mentorin tehtävä on toimia peilinä antaen rehellistä, joskus kipeääkin palautetta. Harjoittelemme Oulu Game LABissä mentorointia ottaen tiiminvetäjien valmennukseen mukaan kokeneempia, aiemmin samassa koulutuksessa aloittaneita tiiminvetäjiä. Kokemuksemme mukaan tällainen vertaismentorointi on toiminut hyvin sekä menetelmien että kokemusten jakamisessa. Kaikessa arvioinnissa on kysymys itsetuntemuksen kehittämisestä.

Ikä tuo viisautta. Lausahdus "nuorempana voit selviytyä sokkelosta, johon kokeneena ja viisaana et edes ajaudu", pitää sisällään olennaisen opin strategisen ajattelun kehittymisestä. Yleisesti tiedetään, että ihmisen aivojen kehitys jatkuu koko elinajan [31]. Johtamiseen vaikuttava käsitys itsestä osana ympäröivää todellisuutta voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen. Nuorena 20–30 vuotiaana aikuisena läpikäytävänä on "minä-vaihe" eli oma napa on lähimpänä. Koemme valloittavamme maailman yksin. 30–50 vuotiaana on käynnissä "me-vaihe", jossa tajuamme oman rajallisuutemme ja koemme tekevämme asioita parhaiten yhdessä. Kypsin vaihe yli 50 vuotiaana on "te-vaihe", jonka aikana tuemme muita suorituksiin parhaamme mukaan sekä jaamme omia kokemuksiamme. Johtajuuden käsitys kehittyy siis iän myötä, joten kannattaa keskittyä erottamaan ja ottamaan kehitysvaiheet kerrallaan sekä oppimaan niistä. [31]

Yksi helppo tapaa kehittää omaa toimintaa on tarkkailla toisten, mielellään eri-ikäisten johtajien toimintaa. Toinen hyväksi havaitsemani tapa on lukea erilaisten ihmisten elämäkertoja. Lukemalla ja oppimalla toisten toimilailuista voit asettaa omatkin mokailut oikeaan mittakaavaan ja jopa oppia välttämään suurimmat mokat. Mokien tekemistä ei kuitenkaan saa pelätä, muttei rakastaakaan. Itsetuntemuksen kehittymistä tapahtuu meille eniten käydessämme sopivin väliajoin ja säännöllisesti omilla epämukavuusalueillamme. Usein minun täytyy pakottaa itseni niille, mutta se on aina kannattanut, opin aina uutta itsestäni. Uusien kokemusten ja tilanteiden kautta joudun punnitsemaan arvojani, koska ne ohjaavat toimintaani päätöksenteon hetkillä epävarmassa tilanteessa.

Johtamisen yleinen määrittely kilpistyy muutamaan yhteiseen havaintoon eli komponenttiin, jotka toistuvat keskeisesti eri määritelmässä. Komponentit ovat:

1. Johtaminen on prosessi.
2. Johtaminen tarvitsee vuorovaikutusta.
3. Johtajuus ilmenee ryhmässä.
4. Johtajuudessa on yhteisiä tavoitteita. [32]

Northouse [32] vetääkin näistä komponenteista yhteen johtamisen määrittelyn suomennettuna seuraavasti: "Johtajuus on prosessi, jolla henkilö vaikuttaa ryhmään henkilöitä saavuttaakseen heille yhteisen tavoitteen." Tämän määritelmän mukaan kyseessä olisi siis prosessi, ei henkilön ominaisuus, kuten johtajuuden usein ajatellaan olevan. Suomen kielessä johtamista tarkoittavalle asialle on vain yksi sana, jos pomottamista tai päämääröintiä oteta huomioon. Englannin kielessä johtaminen taas voidaan jakaa kahteen ilmaisuun, leadership ja management. Usein kuulemani ja jakamani ilmaisu näiden kahden eroista on seuraava: "Management on sitä, että tehdään asiat oikein. Leadership on taas sitä, että tehdään oikeita asioita." Mielestäni tähän sanontaan kiteytyy hyvin johtamisen käytännön eri puolet, joiden balanssia ja menetelmiä johtajien kannattaa miettiä joka päivä.

Tuloksellisessa toiminnassa kumpaakin johtamisen ominaisuutta tarvitaan ja näiden puolien osaaminen korostuu pienessä tiimissä, jossa johtaja osallistuu konkreettisesti tuloksen tekemiseen. Itsensä kehittäminen johtajana on välttämätöntä ja menetelmiä kehittymiseen on saatavilla kirjallisuudesta (ks. lista artikkelin lopusta). Tarkastelen lyhyesti muutamaa menetelmää johtajana kehittymiseen omasta kokemuspöytästäni.

Johtajuus koetaan usein yksinäisenä toimintana, jossa vastuu tuloksista ja tiimin toiminnasta painaa. Tärkein oppimisen menetelmä on, että johtamista tehdään käytännössä. Luennoilla johtamisen opettelu ei oikeasti etene. Mielestäni parasta olisi ensin toimia vetäjän roolissa, aikansa onnistua ja mokailla, sekä tutustua sen jälkeen valmentajan tai palautteen avulla mitä tulikaan tehtyä. Tästä seuraa toinen oppi. Opitaan virheistä ja pyydetään anteeksi, kun mokataan. Olennaista on toimiminen olemalla oma itsensä. Tiimi tunnistaa aitouden ja usein sitoutuu sen kautta. Harkitse tunteitasi ja reflektoi käytöstäsi, etenkin jos olet väsynyt.

Akkuja kannattaa ladata ja kertoa siitä myös muille. Näin osoitetaan olevan yksi muiden joukossa omine inhimillisyyksineen ja vahvuuksineen. Kokenut oululaisen Antell-yhtiöiden toimitusjohtaja muistuttaa itsensä johtamisen olevan tärkeä osa johtajuutta: "Jos en osaa johtaa itseäni, en voi johtaa myöskään muita." Lisäksi hän nostaa esiin yksinkertaisen reseptin itsestä huolehtimisessa. "Saat lisää tehokkuutta päivääsi, kun liikut paljon, nuket hyvin ja syöt terveellisesti. Kuulostaa yksinkertaiselta, mutta kuinka usein lipsut jostain vetoamalla kiireeseen?" [\[33\]](#)

Olen matkalla

Tämän kirjoitukseni sanoma voidaan tiivistää seitsemään viestiin pienen luovan tiimin jäsenelle tai sen johtajalle:

1. Käytännössä johtajuutta oppii tekemällä. Tiimi tai sen vetäjä ei saa pelätä tehdä ja kokeilla uusia asioita sekä käydä välillä epämukavuusalueilla.
2. Virheistä nopeasti oppiminen on tärkeää. Tiimi ymmärtää ja tukee eteenpäin menemistä, kun pysyy sille rehellisenä.
3. Oman johtamistyyliin kehittäminen tapahtuu toisten palautteen ja oman arvioinnin kautta. Vahvista vahvuutta, kehitä tai delegoi heikkouksia. Tärkeäksi kokemien arvojen kehittäminen ja niiden mukaan toimiminen tapahtuu omia päätöksiä pohdiskelemalla ja arvioimalla.
4. Vuorovaikutuksen, myös tunteiden ja elekielen, käyttäminen ja kontrollointi on voimakas vaikutin. Tiimi aistii helposti vuorovaikutuksen kautta välitetyt tunnetilat, mikä toimii siten vahvana sitouttaja ja turvallisuuden luoja.
5. Luovuus on uusiutumisen keino ja jatkuvuuden elinehto. Arkiluovuus on pieniä asioita kokeiltuna toisin kuin ennen. Karta isoja brainstorming-tilaisuuksia ja innovaatio-workshopeja.
6. Pitkän ajanjakson näkyvyyden ja tavoitteiden selkeyttäminen on tehtävä, jota tiimi vetäjältään odottaa. Vaikeuksien välttäminen ennakoimalla tekee tiimille palveluksen.
7. Parasta olisi, jos voisimme toimia ilman pomoja, joten yritä koko ajan tehdä itsestäsi tarpeeton. Todelliset johtajat nimittäin kasvattavat uusia johtajia.

Omassa sisäistämässäni johtamisopissani uskon aitouteen, luottamukseen ja välittämiseen sekä pyrin parhaani mukaan toimimaan arvojeni mukaan. Välillä kompastellen ja usein naureskellen, aina eteenpäin kulkien.

Luettavaa työn muutoksesta ja johtamisesta:

- Kilpi, E. (ed.) 2016. Perspectives on new work. Exploring emerging conceptualizations. Sitra Studies 114. <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia114.pdf>
- Rost, J. C. 1993. Leadership for The Twenty-first Century. Westport: Praeger Publishers.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto.
- Florida, R. 2004. The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Basic Books.
- Heinilä, J. 2014. Mitä peliteollisuudelta voisi oppia? Talouselämä, Tebatti 9.9. <http://www.talouselama.fi/Tebatti/mita+peliteollisuudelta+voisi+oppia/a2264128>
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.
- Tuckman, B. W. 1965. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63, 384–399.
- Northouse, P. 2013. Leadership: Theory and Practice. 6th ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki: WSOY.

Lähteet

1. [△]Bion, W.R. 1959. Experiences in Groups and Other Papers. London: Tavistock.
2. [△]Tuckman, B.W. 1965. Development sequence in small groups. Psychological Bulletin 63, 348–399.
3. [△]Tuckman, B.W. & Jensen M.A. 1977. Stages of Small-Group Development Revisited. Group & Organizations studies 2(4), 419.
4. [△]Bandura, A. (ed.) 1986. Social Foundations of Thought and Action. USA: Prentice-Hall.
5. [△]Gersick, C. 1988. Time and transition in work teams: Toward a new model of group development, Academy of Management Journal 31, 9–41.
6. [△]Graham, S. & Weiner, B. 1996. Theories and principles of motivation. In D.C. Berlinger & R.C. Calfee (eds.) Handbook of Educational Psychology. New York: Simon & Schuster Macmillan, 63–82.
7. [△]Forrester, R. & Drexler, A.B. 1999. A model for team-based organization performance. Academy of Management Executive 13(3).
8. [△]Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organization. Harvard Business School Press.
9. [△]Seligman, M.P.E. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive Psychology. An Introduction. American Psychologist 55(1), 5–14.
10. [△]Chang, A., Bordia, P. & Duck, J. 2003. Punctuated Equilibrium and Linear Progression: Toward a New Understanding of Group. Academy of Management Journal 46(1), 106–117.
11. [△]Johnson D.E. & Johnson F.P. 2003. Joining Together. Group Theory and Group Skills, 8th ed. USA: Pearson.
12. [△]Levi, D. 2007. Group Dynamics for teams, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
13. [△]Ketola, H., & Laiho, P. 2013. Tiimijohtamisen kehittäminen Case: Wulff Oy Ab. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Hakupäivä 7.6.2016.
<https://www.theseus.fi/handle/10024/58091>
14. ^{^ abc}Utriainen, J. 2015. Artikkelit. Pelit 2, 62–63.
15. [△]Eloranta, E. 2004. Johtamistaitojen luentokurssi. Oulun yliopisto 2.–3.3.2004. Mediatuottajan maisteriohjelma. Oulu.
16. [△]Olson, M. 2009. The logic of collective action 124. Harvard University Press.
17. [△]Lazega, E., Bar-Hen, A., Barbillon, P. & Donnet, S. 2016. Effects of competition on collective learning in advice networks. Social Networks 47, 1–14.
18. ^{^ abc}Järvillehto, L. 2013. Upeaa Työtä! Helsinki: Tammi.
19. ^{^ ab}Suurimmat IT-yritykset. 2016. Talouselämä 27.
20. [△]Supercell. 2014. Our Story. Hakupäivä 7.6.2016.
<http://supercell.com/en/our-story/>
21. [△]Hulkko, K. 2014. Supercellin Ilkka Paananen: "Jos emme tee tarpeeksi virheitä, emme ota tarpeeksi riskejä. Suomen Kuvalehti 23. Hakupäivä 10.6.2016.
<http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa...>
22. [△]Lappalainen, E. 2015. Mobiilipelien kuningas vei koko potin. Talouselämä 13, s. 40.
23. [△]Lappalainen, E. 2015. Supermainostajan ihme. Talouselämä 12, s.7.
24. ^{^ ab}Seipell, T. 2014. Liian moni kasvaa aikuiseksi. Hakupäivä 7.6.2016.
<http://www.luovasuomi.fi/www.luovasuomi.fi/blog/post/49.html>
25. [△]Kilpi, E. (ed.) 2016. Perspectives on new work. Exploring emerging conceptualizations. Sitra Studies 114. Hakupäivä 5.10.2016.
<http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia114.pdf>
26. ^{^ abc}Hyvä Suomi – Vincer on Euroopan paras työpaikka! 2016. Great Place to Work. Hakupäivä 5.10.2016.
<http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset...>
27. ^{^ ab}Tuominen, S. 2014. Luova järkevyys. Keuruu: Otava.
28. [△]Sinek, S. 2011. Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. New York: Penguin Publishing Group.
29. [△]Human Dynamic International. 2016. www-sivut. Hakupäivä 5.10.2016.
<http://www.humandynamics.com/>
30. [△]Ketola, H., & Laiho, P. 2013. Tiimijohtamisen kehittäminen Case: Wulff Oy Ab. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Hakupäivä 7.6.2016.
<https://www.theseus.fi/handle/10024/58091>
31. ^{^ ab}Dunderfelt, T. 2011. Elämänkaaripsykologia. Helsinki: WSOYpro Oy.
32. ^{^ ab}Northouse, P. 2013. Leadership: Theory and Practice. 6th ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

33. [△Lantto, T.](#) 2016. Osaatko johtaa itseäsi? Y-Studio. Uutiskanava yrittäjille, yrityksille ja yrittäjyydestä kiinnostuneille. Hakupäivä 5.10.2016.
<http://y-studio.fi/blog/osaatko-johtaa-itseasi/>