

**Luovan työryhmän johtaminen**

– Tapaustutkimus kirjallisuuslehti Lumoojasta

Elisa Helenius

Opinnäytetyö

Journalismin koulutusohjelma

2021



<b>Tekijä</b>	
Elisa Helenius	
<b>Koulutusohjelma</b>	
Journalismi	
<b>Opinnäytetyön nimi</b>	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>
Luovan työryhmän johtaminen — Tapaustutkimus kirjallisuuslehti Lumoojasta	51 + 0
<p>Opinnäytetyössä tutkitaan luovan työryhmän johtamista. Menetelmänä on tapaustutkimus, jossa tapauksena on kotimaisen kirjallisuuden lehti Lumooja. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen on luova työryhmä ja miten sitä tulee johtaa. Tavoitteen saavuttamiseksi asiantuntijoilta haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Millä tavoin johdat lehden toimituskuntaa?</li> <li>2. Millainen ilmapiiri toimituksella on keskenään ja suhteessa avustajiin?</li> <li>3. Miten pyrit luomaan hyvän ympäristön toimituskunnan luovuuden käyttämiselle?</li> <li>4. Miten kehittäte yhdessä luovia ideoita eteenpäin?</li> <li>5. Millainen toimituskunta on dynamiikaltaan mielestäsi toimivin? Onko lehdellänne sellainen toimituskunta?</li> </ol> <p>Menetelmänä on haastattelut, ja asiantuntijat ovat kotimaisten kulttuurilehtien päätoimittajia: Lumoojan päätoimittajatyöpari Emmi Ketonen ja Mikko Lamberg, Nuoren Voiman päätoimittaja Vesa Rantama, Teatteri&amp;Tanssi+Sirkus -lehden päätoimittaja Minna Tawast ja Voiman päätoimittaja Teemu Matinpuro.</p> <p>Tavoitteen saavuttamiseksi myös Lumoojan entinen päätoimittaja, tämän opinnäytetyön kirjoittaja, kuvaa Lumoojan työryhmän johtamista, uuden numeron tekoprosessia sekä niin johtamisen haasteita kuin luovuutta Lumoojassa. Opinnäytetyö on tehty syys-joulukuussa 2020.</p> <p>Päätoimittajien mukaan heidän tehtävänsä on antaa toimittajien työlle raamit mutta tarpeeksi vapautta luovuuden käyttöön. Päätoimittajien suurin ongelma on kiire, minkä takia avustajien luovaa potentiaalia jää myös hyödyntämättä, kun kaikkiin sähköposteihin ei ehditä vastata.</p> <p>Tiimin johtaminen vaatii tehokasta vuorovaikutusta. Ryhmä tarvitsee johtajan, mutta tiimi etenee yhdessä ja tasaveroisena kohti tavoitetta. Luovuus on ylipäättään sosiaalinen prosessi.</p> <p>Hyvällä johtajalla on erinomaiset ihmissuhde- ja tunnetaidot, eheä persoonallisuus ja riittävästi osaamista omalta alaltaan. Hän ei panosta urakehitykseensä, vaan tiimin auttamiseen. Päätoimittamisesta tekee haastavaa se, että avustajien valmiustaso voi vaihdella suuresti. Kulttuurilehtiä johdetaan usein etänä, jolloin tärkeää ovat tiedon jakaminen, ylikorostunut kommunikointi ja tavoitteiden toteutumisen seuraaminen. Ystävällinen ilmapiiri edesauttaa luovuutta.</p>	
<b>Asiasanat</b> Päätoimittaja, johtaminen, luovuus, kulttuurilehdet, tapaustutkimus	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön aihe .....	1
1.2	Aiheen valinnan perustelut.....	1
1.3	Menetelmät.....	1
2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	2
2.1	Tapaustutkimus .....	2
2.2	Luovuus .....	5
2.2.1	Luovuuden käsite.....	5
2.2.2	Kollektiivinen luovuus .....	10
2.2.3	Luovuus journalismissa.....	11
2.3	Johtaminen .....	13
3	Asiantuntijahaastattelut .....	20
3.1	Haastattelujen laadinta ja toteutus.....	20
3.2	Haastattelujen vastaukset .....	21
3.2.1	Toimituskunnan johtaminen.....	21
3.2.2	Työilmapiiri .....	24
3.2.3	Hyvä työympäristö luovuuden käyttämiselle .....	27
3.2.4	Ideoiden kehittäminen yhdessä.....	28
3.2.5	Dynamiikaltaan paras toimitus.....	30
4	Lumoojan työryhmän johtaminen .....	33
4.1	Lumoojan toimittaminen.....	33
4.2	Lumoojan johtamisen haasteet.....	36
4.3	Luovuus Lumoojan tekemisessä .....	38
4.4	Lumoojan johtaminen .....	39
5	Pohdinta ja johtopäätökset .....	41
5.1	Erilaisista yksilöistä muodostuva tiimi.....	41
5.2	Luovan työryhmän johtaminen .....	42
5.3	Mitä opin Lumoojan johtamisesta .....	43
5.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	47
6	Lähteet.....	50

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön aihe

Opinnäytetyöni aihe on luovan työryhmän johtaminen. Tapaustutkimuksen kohteena on kotimaisen kirjallisuuden lehti Lumooja, jonka päätoimittajana toimin elokuusta 2016 maaliskuuhun 2018. Tänä aikana toimitin lehteä seitsemän numeroa.

Turkulainen kirjoittajayhdistys Kapustarinta ry on julkaissut Lumoojaa vuodesta 2000 alkaen. Lehdestä ilmestyy neljä numeroa vuodessa. Päätoimittaja on tapana vaihtaa kahden vuoden välein. Päätoimittajakauteni oli kuitenkin hieman kahta vuotta lyhyempi, koska lähdin opiskelijavaihtoon maaliskuun 2018 lopulla.

Perehdyn opinnäytetyössäni myös syvemmin käsitteisiin luovuus ja johtaminen.

## 1.2 Aiheen valinnan perustelut

Uskon, että tutkimuksestani voi olla hyötyä muille, jotka johtavat luovia työryhmiä. Lumooja on sopiva tapausesimerkki luovasta työryhmästä, koska kyseessä on kulttuuri-lehti. Lisäksi journalismin tekeminen yleensäkin on luovaa. Tunnen valitun tapauksen hyvin, koska toimin lehden päätoimittajana puolentoista vuoden ajan. Pystyn samalla opinnäytetyössäni hyödyntämään Haaga-Helian ammattikorkeakoulun journalismin opiskelujeni aikana tekemääni osa-aikaista työtä Lumoojan parissa. Voin myös näin jakaa eteenpäin muille sen, mitä opin Lumoojassa työskennellessäni.

## 1.3 Menetelmät

Menetelmänä käytän tapaustutkimusta, jossa tapauksena on kotimaisen kirjallisuuden lehti Lumooja<sup>1</sup>, ja tutkimuksen kohteena on luovan työryhmän johtaminen. Lähteinä minulla on tutkimusaineistoa luovuudesta ja johtamisesta. Lisäksi olen haastatellut neljän kulttuurilehden päätoimittajia, mukaan lukien Lumoojan nykyistä päätoimittajatyöparia.

---

<sup>1</sup> Päätoimittajuuteni jälkeen Lumooja on ollut kotimaisen kirjallisuuden ja luovan kirjoittamisen lehti.

## 2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimukseni keskeiset käsitteet ovat tapaustutkimus, luovuus ja johtaminen.

### 2.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jossa voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Kaikissa empiirisissä tutkimuksissa käsitellään tapauksia, mutta tapaustutkimuksessa tarkastellaan oikeastaan tapahtumakulkua tai ilmiötä, joka muodostuu pienestä joukosta tapauksia tai useimmiten vain yhdestä tapauksesta. Vertailun vuoksi voi ajatella *tilastollista tutkimusta*, joka taas muodostuu suuresta joukosta tapauksia. Tilastollisessa tutkimuksessa esimerkiksi tutkitaan väestöä niin, että valitaan edustava otos laajasta populaatiosta. Tapaustutkimuksen tekijät tutkivat usein jotakin monimutkaista ja pitkään jatkunutta ilmiötä, ja pyrkivät vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. (Bamberg, Jokinen & Laine 2007, 9.)

Tapaustutkijan tulee erottaa toisistaan *tapaus* ja *tutkimuksen kohde*. Tutkimuksen kohde on asia, mitä tapaus ilmentää. Tapauksena voivat toimia esimerkiksi organisaatiot, ihmisyksilöt tai kaupunki. Tutkimusaihe auttaa kiinnittämään tapauksen aiempiin tieteellisiin keskusteluihin aiheesta. Tutkimuksen kohde on se, mistä tapaus kertoo. (Bamberg ym. 2007, 10–11.) Esimerkiksi opinnäytetyössäni tutkimuksen *tapaus* on kotimaisen kirjallisuuden lehti Lumooja, mutta tutkimuksen *kohde* on luovan työryhmän johtaminen.

Riippumatta siitä, missä vaiheessa tapauksen valintakriteerit ja tutkimusaineiston perustelut ovat tarkentuneet, ne on kerrottava tutkimusraportissa. Tämä varmistaa tutkimuksen luotettavuuden. (Vilkkä, Saarela & Eskola 2018, 196.)

Tapaustutkimuksessa päämääränä on ymmärtää tapausta. Tapauksen merkitys voi syntyä siitä, että se kyseenalaistaa teoriaa, täydentää teoriaa tai luo uutta teoriaa. Tai sitten merkitys voi syntyä siitä, että tapauksen avulla muodostetaan naturalistinen yleistys. Naturalistiseen yleistyksen voidaan viitata myös termillä läpinäkyvyys, eli kun tapaustutkimus kuvataan perusteellisesti, lukija voi yleistää ja ymmärtää tapauksen vertaamalla sitä omiin kokemuksiinsa. Tapaustutkija ei useinkaan etukäteen tarkasti tiedä, mistä tapauk-

sessä on kysymys, mutta hän aikoo ottaa siitä selvää. Tutkija keskittyy seuraamaan tapahtumien kulkua ja miten prosessista kehkeytyy jotain. (Bamberg ym. 2007, 12, 16 & 30.)

Tapaus rakentuu prosessin aikana, ja tutkijan tulee toistuvasti kysyä, mitä tietoa ja miten tulee kerätä, jotta tapauksen avulla voidaan vastata tutkimusongelmaan (Vilkkä ym. 2018, 194). Vaikka tutkitaan vain yhtä tapausta, sen avulla pyritään analyttiseen yleistämiseen. Juuri teorialähtöisyyden ansiosta empiirisistä havainnoista saadaan tietoa, jota voidaan hyödyntää muidenkin vastaavien tapausten kohdalla. (em. 199.)

Opinnäytetyöni tapauksessa tutkin mennyttä tapausta (Lumoojaa sinä aikana, kun päätoimitin sitä), joten tiedän siis jo tutkimukseni aloittaessa varsin hyvin, mistä tapauksessa on kysymys. Keskityinkin kertomaan tästä tapauksesta ja tutkimaan, miten Lumooja ilmentää tutkimuksen kohdetta eli luovan työryhmän johtamista. Tutkimukseni pyrkii täsmentämään ja laajentamaan aiemmin esitettyjä ideoita ja teorioita, niin kuin tapaututkimuksessa on myös tapana.

Mikroskooppinen tapaus (esimerkiksi Lumoojan toimitus) voi kuvata makroskooppista ilmiötä (esimerkiksi luovan työryhmän johtaminen), mikäli tutkimuksen aiheen ja tapauksen valinta sopivat yhteen. Tapaus on kuin laboratorio, jossa jokin yleisen tason ongelma näyttäytyy selkeästi. (Bamberg ym. 2007, 28.)

Tapaututkimuksen tapaukset voidaan erotella seisemään tyyppiin (em. 32–34):

1. **Kriittinen** tapaus on tarkastelevan ilmiön kannalta todennäköisin tai epätodennäköisin tapaus.
2. **Äärimmäisessä** tapauksessa (esimerkiksi holokausti) tarkastellaan kärjistynyttä ilmiötä, joka tuo jonkin ilmiön (esimerkiksi juutalaisten ja vähemmistöjen vainoamisen) piirteitä esiin dramaattisella tavalla.
3. **Ainutlaatuisessa** tapauksessa tutkitaan jotain harvinaisuutta.
4. **Tyypillisen** tapauksen avulla laajennetaan tai tarkennetaan teoriaa.
5. **Paljastavassa** tapauksessa tutkitaan ilmiötä, josta ollaan tietoisia, mutta jota ei ole vielä tutkittu.
6. **Tulevaisuudesta kertovan** tapauksen avulla yritetään tutkia, mihin ollaan menossa. Esimerkiksi tutkitaan koulua, jossa on ensimmäisenä otettu käyttöön koulu-uudistus.

7. **Pitkittäisotokseen perustuva tapauksessa** tutkitaan samaa tapausta vähintään kahtena ajanjaksona, jotta voidaan täsmentää, millä tavalla olosuhteet muuttuvat ajan kuluessa.

Olen Lumoojan tapauksessa valinnut tapaustutkimukseeni *tyypillisen* tapauksen. Lumooja on toki vain yhdenlainen luova työryhmä (vapaachtoistyöllä pyörivä, journalistinen ja löyhärakenteinen), mutta Lumooja edustaa tässä tutkimuksessa luovia työryhmiä. Päätoimittajan rooli taas on tyypillinen johtamisen muoto.

Aineistoa voidaan analysoida eri tasoilla. Analyysitasoja voivat olla yksilön, ryhmän, yhteisön, ekosysteemin tai yhteiskunnan taso. Analyysitaso vaikuttaa siihen, miten tapausta koskeva aineisto kerätään. Mikrotasolla yksilön tai ryhmän kuvaamiseen voidaan saada tietoa haastattelemalla, osallistuvilla havainnoilla tai tarkkailemalla. Makrotasolla yhteiskunnan kuvaamiseen tarvitaan myös kyselytutkimuksia ja tilastotietoa. (Vilkkä 2018, 197.)

Tapaustutkimuksen juuret löytyvät jo 1800-luvun fysiologisesta tutkimuksesta. Silloin tehtiin tärkeitä löytöjä tutkimalla yksittäisiä tapauksia, kuten yhtä potilasta. Tapaustutkimus siirtyi sitten myös psykologiaan, kun esimerkiksi Ivan Pavlov löysi 1900-luvun alussa ehdollisen refleksin tutkiessaan yhtä koe-eläintä. (Saloviita 2018, 204.)

Tapaustutkimus oli tavallinen tutkimuksellinen lähestymistapa 1900-luvun alkupuolella, mutta se alkoi poistua muodista jo 1970-luvulla. Tärkein syy tapaustutkimuksen epäsuosioon olivat tilastollisten tutkimusmenetelmien ja laskukoneiden kehittyminen. Tapaustutkimukselle on kuitenkin ollut koko ajan tilausta, koska se on tiettyjen ongelmien tutkimisessa relevantein lähestymistapa. (Laitinen 1998, 11–12; Saloviita 2018, 204.)

Hypoteeseja ei voi vahvistaa tapaustutkimuksella, mutta hypoteeseja voi täsmentää yksittäisillä tapauksilla, ja hypoteesien luomisessa käytetään myös yksittäisiä tapauksia (Laitinen 1998, 14). Tapaustutkimusta käytetään usein silloin, kun tarvitaan sisältöpitoisen vastaus kysymykseen ”mistä on kysymys?” (em. 17).

## 2.2 Luovuus

Luovuus on keskeinen käsite opinnäytetyössäni. Käyn seuraavaksi lävitse, mitä ovat luovuus ja sen alalajeina kollektiivinen luovuus ja luovuus journalismissa.

### 2.2.1 Luovuuden käsite

Luovuus on toisaalta itsestään selvän tuntuinen asia, toisaalta yllättävän monimutkainen käsite. Luovuutta voidaan tarkastella monista eri näkökulmista, eikä luovuutta ole vielä pystytty selittämään yksiselitteisellä tavalla. Luovuudella on olemassa monia määrittelmiä, jotka tuntuvat riippuvan paljon määrittelijästä ja hänen ihmiskäsityksestään.

Luovuus on arkinen ja tuttu asia, mutta samaan aikaan tutkijat ovat pitkään kokeneet luovuuden käsitteen määrittelyn vaikeaksi (Sawyer 2006, 11). Luovuutta pidettiin pitkään vain älykkyyden tuotteena, mutta myöhempi tutkimus osoitti, että vaikka luova ajattelu edellyttää älykkyyttä, kaikki testeissä korkean älykkyydosamäärän saaneet ihmiset eivät ole merkillepantavan luovia (em. 43–44).

Amerikkalaisen psykologin Keith Sawyerin (2006, 18) mukaan tieteellinen tutkimus on todistanut vääräksi monia luovuuteen liittyviä myyttejä, vaikka nämä käsitykset elävätkin yhä sitkeästi arkiajattelussamme. Jopa ammattitaitelijat ja tieteellistä työtä tekevät yhä usein selittävät luovuuttaan näiden vanhentuneiden uskomusten kautta (em. 18). Käyn alla lyhyesti läpi nämä myytit, koska ne elävät yhä vahvoina länsimaisessa ajattelussa.

Luovuuteen liittyviä myyttejä ovat (Sawyer 2006, 18–27):

- Luovat ideat pulppuavat tiedostamattomasta. (Tämä ajatus on Freudin psykoanalyysin peruja. Kuitenkin tutkimusten perusteella luovuus on tietoisien ja kovan työn takana.)
- Lapset ovat aikuisia luovempia. (Uskomus syntyi 1800-luvun romantiikan aikana.)
- Luovuus edustaa yksilön sisäistä henkeä. (Todellisuudessa luovuutemme on vahvasti kytköksissä meitä ympäröivään aikakauteen, kulttuuriin ja yhteiskuntaan.)
- Luovuus on terapeutin itsetutkiskelun muoto. (Luovuus voi joskus syntyä sisäisten demonien ja traumojen tutkiskelusta, mutta useammin luovuus on tietoisista, ohjattua ja tekijälleen nautintoa antavaa työskentelyä.)
- Luovuus tarkoittaa spontaania inspiraatiota. (Todellisuudessa muodollinen alan koulutus ja tietoinen harkinta ovat tärkeitä luovuuden kehittäjiä.)



- Monet luovat teokset eivät saa arvostusta omana aikanaan ja niiden arvo ymmärretään vasta vuosikymmeniä myöhemmin. (Usein hyvät taiteilijat ja tieteilijät ovat saaneet arvostusta jo omana aikanaan.)<sup>2</sup>
- Luovuus on sama asia kuin omaperäisyys. (Ajatus on alle 200 vuotta vanha ja länsimaisen kulttuurin synnyttämä. Aiemmin on ajateltu, ja monissa ei-länsimaisissa kulttuureissa ajatellaan yhä, taiteen imitoivan esimerkiksi luontoa. On myös luovia töitä, joissa tekijän odotetaan myötävaikuttavan työn lopputulokseen mahdollisimman vähän, kuten kaunokirjallisuuden kääntäminen. Lisäksi monet länsimaisetkin luovat tuotokset ovat traditionaalisia toistuvine piirteineen ja konventioinen, kuten esimerkiksi teatteri- tai balettiesitys.)
- Taide on luovempaa kuin käsityöt. (Tämä jako on vahvasti sidottu aikakautemme ja kulttuuriimme. Monen taideteoksen pohjalla on kuitenkin jokin käsityöesine. Joitain tämän päivän taidemuotoja, kuten valokuvausta, ei myöskään ole ensiksi nähty taiteena vaan teknologisenä kehitysaskelena. Renessanssin aikaan Euroopassa taidemaalareita taas pidettiin teknisinä käsityöläisinä.)

Kulttuuriimme liittyvien myyttien mukaan luovat ihmiset ovat boheemeja, epäsosiaalisia ja neuroottisia skitsofreenikoita tai alkoholisteja, mutta tutkimukset eivät tue tällaisia stereotyyppioita. Päin vastoin, luovat ihmiset ovat usein menestyneitä ja iloisia, ja heillä on tasapainoinen persoonallisuus. (em. 47.)

Yleensä myös sanotaan, että luovuus on ennen kaikkea uuden luomista. Tämä määritelmä on kuitenkin ongelmallinen. Sawyer (2006, 29) muistuttaa, että monet bändit ja taidemaalarit voivat koko uransa ajan harjoittaa samaa, tunnistettavaa tyyliä ja että ani harva taiteilija edes luo täysin uutta tyyliä alallaan, vaan ottaa tyylikseen jonkin valmiin genren.

Samoin tunnistamme helposti aiemmin tehdyn luovan teoksen tiettyyn aikakauteen ja kulttuuriin kuuluvaksi, koska teos edustaa oman aikakautensa tyyliä ja käsitystä tai-

---

<sup>2</sup> Tosin erityisesti viime vuosina on herätty siihen, että syrjivien rakenteiden takia taiteen kaanoniin on päässyt enimmäkseen valkoisia miehiä. Monet naiset, sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöt, rodullistetut ja muut marginalisoidut ihmiset eivät ole saaneet luovalle työskentelylleen yhteiskunnan tukea eivätkä tunnustusta. Samoin länsimaisessa kulttuurissa ei ole osattu arvostaa ei-länsimaista taidetta. Sawyerinkin (2006) muuten erinomaisessa teoksessa oikeastaan kaikki esimerkit taiteilijoista ja tieteilijöistä edustavat länsimaisia, valkoisia miehiä. Esimerkiksi Caroline Criado Perez kertoo tietokirjassaan *Näkymättömät naiset* (WSOY 2020), että meritokratia on myytti. Yleneminen uralla ei yleensä tapahdu puhtaasti työntekijän ansioiden perusteella, vaan yhteiskunnan rakenteet suosivat tiettyyn muottiin (valkoinen, hetero, cissukupuolinen, vammauton) sopivia miehiä.

teesta. Tulevaisuudesta käsin meidän aikakautemme luovat tuotokset näyttävät ja kuulostavat kaikki aika samanlaisilta, vaikka meistä ne edustavat suurta variaatiota. (em. 306.)

Tohtoriksi luovan asiantuntijaorganisaation johtamisesta väitelleen Huuhkan (2010, 75–76) mukaan luovaa ihmistä voidaan ajatella ennen kaikkea henkilönä, joka pystyy helposti tuottamaan monia erilaisia vaihtoehtoja tietyn informaation pohjalta, ja joka osaa yhdistellä epätavallisia asioita keskenään, luoden näin jotain uutta.

Pitkään henkilöstöjohdon tehtävissä työskennellyt filosofian tohtori Sydänmaanlakka (2009, 85) taas määrittelee luovuuden näin: ”Luovuus on kyky nähdä asioita uusista näkökulmista ja rakentaa niistä jotain uutta, omaperäistä ja toimivaa. Luovuus on ihmettelystä ja kyseenalaistamista sekä uudenlaista käytännön toimintaa. Luovuuden kolmen i:n teorian mukaisesti luovuus on kykyä *ihmetellä*, *innostua* ja *innovoida*.” Sydänmaanlakka (2009, 87) uskoo, että luovuus on kiehtovaa siksi, että luovuuden puuskassa koemme syvemmin kuin tavallisesti: elämme täysillä.

On kuitenkin tärkeää pystyä erottamaan toisistaan kaksi toisiaan lähellä olevaa käsitettä: luovuus ja innovatiivisuus. Luovuus on abstraktimpaa (ideoita) ja innovatiivisuus konkreettisempaa (tuotteita, palveluita, menetelmiä). Sydänmaanlakka (2009, 88–89) kirjoittaa: ”Uudet ideat eivät sinänsä riitä, ne pitää pystyä toteuttamaan.”

Sydänmaanlakan (2009, 187) mukaan niin älykkyys kuin luovuus voidaan jakaa neljään erilaiseen lajiin: käytännölliseen, rationaaliseen, emotionaaliseen ja kokonaisvaltaiseen. Käytännöllinen luovuus ilmenee silloin, kun ideat testataan käytännössä. Rationaalinen luovuus taas edellyttää loogista ajattelua ja rationaalista älykkyyttä. Emotionaalinen luovuus vaatii hyvää tunneälykkyyttä, mitä myöhemmin käsittelen opinnäytetyössäni myös hyvän johtajan tärkeimpänä ominaisuutena. Kokonaisvaltainen luovuus taas edellyttää henkistä älykkyyttä, ja liittyy kokonaisuuksien luomiseen ja eri asioiden välisten yhteyksien hahmottamiseen. (em. 187.)

Nykyään puhutaan yhä enemmän siitä, että kaikki ongelmanratkaisu on pohjimmiltaan luovaa, joten siinä mielessä opinnäytetyöni rajaus luovien työryhmien johtamiseen on

hämärä. Jokaisessa meissä on mahdollisuus arkiluovuuteen, ja myös työyhteisöissä tulisi hyödyntää jokaisen ihmisen potentiaalia luovuuteen (Sydänmaanlakka 2009, 180). Kuitenkin rajaan tutkimuksessani luovan työn käsittelyn toimintaan, joka liittyy jotenkin taiteisiin, kulttuuriin tai tieteisiin eli aloihin, joissa vaaditaan syvällistä asiantuntemusta ja kehitellään uusia ideoita.

Englanninkielisissä maissa tutkijat puhuvat luovuudesta usein isolla ja pienellä alkukirjaimella: *creativity* tarkoittaa arkipäivän luovuutta, kuten ruokareseptin soveltamista, kun käsillä ei olekaan kaikkia aineosia tai esseen kirjoittamista koulutehtävää varten. *Creativity* isolla alkukirjaimella taas merkitsee esimerkiksi elokuvan ohjaamista tai kirjan kirjoittamista. Kuitenkin myös taiteilijat ja tieteilijät nojaavat tuotoksissaan pitkälti jo muiden aiempiin saavutuksiin, niitä eteenpäin kehittäen. (Sawyer 2006, 30–32.) Luovat ihmiset ”ymmärtävät oman asiantuntemuksensa nousevan monien muiden asiantuntemuksesta”. He ovat myös enemmän keskittyneitä asiaansa kuin itsensä esiintuomiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 98.)

Luovan henkilön tulee kuitenkin olla jonkin alueen asiantuntija. Hänen on täytynyt ensiksi hankkia paljon tietoa alueesta, jolla haluaa keksiä jotain uutta. Tämä vaatii sisäistä motivaatiota: syvää kiinnostusta jotain aluetta kohtaan. Luovalla henkilöllä tulee olla lisäksi kyky kyseenalaistaa vallitsevia käsityksiä sekä älykkyyttä, tiettyjä persoonallisuuden piirteitä, kuten halu voittaa esteet ja kyky kestää epävarmuutta, ja luovuuteen tukeva ja kannustava ympäristö. (em. 96.) Sydänmaanlakka (2009, 188–191) jakaa ihmiset kahdeksaan eri luovuustyyppiin, jotka ovat samalla lähellä oppimistyyplejä: innostuja, kokeilija, toteuttaja, kontrolloija, arvioija, yhdessä tekijä, tarkkailija ja huoltaja.

Dyerin, Gregersenin ja Christensenin (2009) artikkelin *The Innovator's DNA* mukaan innovatiivisten ideoiden taustalla on neljä tekijää: kyseenalaistaminen, havainnointi, kokeilu ja verkostoituminen. Heidän mukaansa kolmasosa kyvystä luovaan ajatteluun on geneettistä, mutta kaksi kolmasosaa luovasta ajattelusta kehittyy harjoittelun kautta: en-

sin tulee ymmärtää luovuuden taito, sitten harjoitella sitä, kokeilla eri vaihtoehtoja ja lopulta saavuttaa itsevarmuus omasta kyvystään olla luova. Luovuus on kuin henkinen lihas, jota voi voimistaa treenaamalla. (Dyer ym. 2009<sup>3</sup>.)

Luovassa toiminnassa yhdistetään keskenään asioita, joita ei ole aiemmin ymmärretty yhdistää keskenään. Esimerkiksi Applen toimitusjohtaja Steve Jobs pystyi luomaan idean toisensa jälkeen, koska hän vietti koko elämänsä tutkimalla uusia ja keskenään erilaisia asioita, kuten kalligrafiaa, meditaatiokäytäntöjä intialaisessa ashramissa ja Mercedes-Benzin yksityiskohtia (Dyer ym. 2009). Luovassa työssä ei pelätä ongelmia, sillä onhan luovuus yleensä parhaimmillaan odottamattomissa tilanteissa ja kriiseissä, joissa totutut tavat eivät enää riitä (Huuhka 2010, 29).

Monissa tutkimuksissa on havaittu, että luovien ihmisten tärkein ominaisuus on kyky tunnistaa merkityksellinen ongelma toimialallaan. Luovat ihmiset osaavat siis esittää oikeita kysymyksiä. Siksi erittäin luovat ihmiset ovat yleensä luovia vain jollain tietyllä alalla, sillä hyvien ongelmien tunnistaminen vaatii paljon kokemusta, tietoa ja koulutusta kyseisestä alasta. (Sawyer 2006, 47.)

Luovimmat tieteelliset tutkijat ovat esimerkiksi erityisen hyviä muotoilemaan ja esittämään uusia kysymyksiä. Merkittävimmät uudet tieteelliset ideat, jotka johtavat suuriin saavutuksiin, ovat yleensä seurausta ongelman löytämisprosessista. Monet tutkijat sanovat käyttävänsä hyvien ongelmien etsimisessä apunaan esteettistä kauneutta. Esimerkiksi muut fyysikot ottivat Einsteinin yleisen suhteellisuusteorian vakavasti, koska teoria oli kaunis. Vaikka teorian tueksi ei heti ollutkaan tietoa, kaavan kauneus teki siitä todennäköisesti totta. (Sawyer 2006, 268.)

Luovat ideat myös syntyvät harvoin yhden suuren inspiraatiohetken aikana, vaan kyseessä on kasautuva prosessi: sarja pieniä oivalluksia pidemmän ajanjakson aikana. Luovuutta ei ole yksi oivallus tai idea, vaan luova ajattelu on suurempi kehys, jossa ideat ja

---

<sup>3</sup> Luin artikkelin internetistä, eikä siinä ollut sivunumeroita.

oivallukset syntyvät, ja niitä tulkitaan, muokataan ja toteutetaan. Tällaisen luovien ideoiden verkoston rakentaminen vaatii pitkän ajanjakson. (em. 51.)

Nämä tutkimustulokset tuovat luovuuden helpommin tavoitettavammaksi ja ymmärrettäväksi, pois norsunluutornista. Tutkimukset osoittavat, ettei tarvitse odotella yhtäkistä, nerokasta ahaa-elämystä, vaan luovat ideat syntyvät jonkin ilmiön sitoutuneesta tarkkailusta ja siitä huomioiden tekemisestä pidemmällä aikavälillä.

### **2.2.2 Kollektiivinen luovuus**

Vaikka luovuutta ajatellaan usein yksilösuorituksena, usein ihmiset saavat suuria luovia tuotoksia aikaan juuri ryhmissä, kuten teatteriporukoissa, tutkimusryhmissä tai media-alan toimituksissa. Ryhmissä luovuus edellyttää jokaiselta oman luovan potentiaalin hyödyntämistä, mutta liittyen ryhmän muiden jäsenten toimiin ja yhteiseen tavoitteeseen.

Luovuustutkimuksessa onkin viime aikoina alettu tutkia myös yhteisöllistä luovuutta. ”Yhteisöllisen luovuuskäsityksen lähtökohtana on ajatus siitä, että luova ryhmä ei ole vain joukko luovia yksilöitä vaan ryhmä itsessään on omanlaisensa kokonaisuus, joka pystyy ratkaisemaan ongelmia hyödyntämällä jäsentensä tietoja ja taitoja uusilla tavoilla.” (Malmelin & Poutanen 2017, 102.)

Toisin kuin puheissa parviälystä ja joukkojen viisaudesta voisi ajatella, suuri hajautettu joukko ihmisiä ei kykene viisaampiin päätöksiin kuin pieni ryhmä alan asiantuntijoita, jos suuressa joukossa on kyseessä vain satunnainen joukko ihmisiä. Ryhmäluovuus toimii yleensä vain silloin, kun kyseessä on jonkin asian ympärille muodostunut ja tähän asiaan perehtynyt yhteisö, jonka toiminta on koordinoitua. (em. 150.)

Luova kirjoittaminen nähdään usein yksilöiden tuotoksina, vaikka esimerkiksi tv-sarjat ja keskusteluohjelmien vitsit ovat usein laajan käsikirjoitustiimin laatimia. Kirjojen ja lehtijuttujen lopulliseen versioon taas vaikuttavat paljon kustannustoimittajien tai toimittussihteerien neuvot ja editointi. Lisäksi kannattaa muistaa, että luovan kirjoittamisen

opettajien tärkein ohje *wannabe*-kirjailijoille on lukea mahdollisimman paljon muiden kirjoittamia kirjoja (Sawyer 2006, 220).

Sawyer (2006, 205–206) antaa esimerkin: 24-vuotiaan runoilijan T.S. Eliotin kuuluisan runoelman *Autio maa* (*The Waste Land*, 1922). Runoteos oli oikeastaan luotu yhteistyössä Eliotin ystävän, kokeneemman runoilijan Ezra Poundin ja Eliotin vaimon Vivienin kanssa. Molemmat editoivat rankalla kädellä alkuperäistä käsikirjoitusta, mikä paransi tekstin laatua suuresti.

Tutkijat taas sanovat, että heidän luovat projektinsa vaativat usein kiinnostavia keskusteluja toisten tutkijoiden kanssa, jotta työ edistyisi. Yleensä tutkijat haluavat keskustella sekä samalla kentällä työskentelevien kollegoiden kanssa että täysin eri ongelmien parissa työskentelevien tutkijoiden kanssa. Mitä menestyneempi tutkija on, sitä enemmän hän ymmärtää luovuuden olevan riippuvainen inspiroivista keskusteluista ja yhteistyöstä. Parhaimmat keskustelut ovat spontaaneja, ja niissä jokainen kokee niin saaneensa kuin antaneensa tietoa. (Sawyer 2006, 275–276.) Samaahan journalistitkin usein sanovat, että työpäivissä pitää olla sen verran löysää, että ehtii käydä kahvihuonekeskusteluja kollegoiden kanssa ja saada rupattelujen aikana uusia oivalluksia.

Sydänmaanlakka (2009, 196) kirjoittaa, että luovuus on perinteisesti nähty yksilösuorituksena, mutta luovuutta on meidän aikanamme yhä enemmän tiimeissä ja sosiaalisissa verkostoissa. Tiimit ovat organisaation tärkeimpiä oppimis- ja suoritusyksiköitä. Tiimin luovuus ylittää yksilön luovuuden. Jotta tiimi voi toimia, työyhteisöltä vaaditaan hyviä keskustelukäytäntöjä: pohdiskelevia keskusteluja, eikä vain omaa näkökulmaa puolustavia keskusteluja tai kiivaita väittelyitä. (em. 196.)

### **2.2.3 Luovuus journalismissa**

Journalismissa luovuus sisältyy jokapäiväiseen työhön kirjoittamisen ja kuvaamisen parissa. Yleensä luovuudesta puhuessa ajatellaan taideteoksia ja tiedemaailman keksintöjä, mutta journalismissa luovuus on ”arkisempaa”: ideoiden pohtimista, kehittelyä ja toteuttamista media-alan tuotteiksi.

”Luovuutta ja luovia lahjakkuuksia on kaikilla aloilla: erilaiset tutkimusorganisaatiot ja yliopistot ymmärretään luoviksi asiantuntijaorganisaatioiksi, mutta yhtä hyvin sellaisia ovat teatterit, orkesterit, lehtien toimitukset, mainostoimistot ja niin edelleen — yleensäkin organisaatiot, joiden henkilöstö koostuu alansa luovista osaajista ja asiantuntijoista, ja joissa työtä tehdään korkeatasoisen, tasaveroisen osaamisen pohjalta.” (Huuhka 2010, 9.)

Lehden toimituksessa jokainen aamu ei toki ala sillä, että keksitään lehden koko konsepti uudestaan. Toimituksilla on käytössään lehden valmis runko, josta löytyvät numerosta toiseen toistuvat juttupaikat, kuten ruokasivut, kritiikit ja pääkirjoitus, ja näille paikoille mietitään joka numeroon sopivat, uudet aiheet. Välillä lehdissä tehdään suurempia luovia ponnistuksia, kuten kehitetään konseptia tai luodaan jopa kokonaan uudenlainen lehti, mutta yleensä luovuus esiintyy journalismissa pienimuotoisemmin.

”Vaikka osa luovista tuotoksista on merkittäviä keksintöjä tai radikaaleja innovaatioita, suuri osa luovista lopputuloksista on luovuusasteeltaan pieniä edistysaskelia, joissa aikaisempia tuloksia jalostetaan ja kehitetään.” (Malmelin & Poutanen 2017, 46.)

Mediassa yhdistyy sekä yksilöllinen luovuus että ryhmätyö. Esimerkiksi lehti, tv-ohjelma tai radiokanava on kokonaisuudessaan toimituksen yhdessä pyörittämä. Tuotteen tyyliä varten on luotu oma konseptinsa, mutta yksilöiltä vaaditaan itsenäistä työpanosta juttujen tai ohjelmien teossa. Freelance-tekijä tuntee avustamansa tahon, mutta luo heille omia juttukokonaisuuksiaan, on kyseessä sitten esimerkiksi lehtijutun teksti ja jutun kuvitus, podcast-sarja tai television keskusteluohjelma.

Kuten psykologi Keith Sawyer toteaa kautta kirjansa *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation* (2006), yksilön luovuus on aina yhteisöllistä. Ideat kehittyvät hyvin harvoin innovaatioksi ilman yhteistyötä ja vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. Innovaatiot rakentuvat askel askeleelta muiden ihmisten aiemmin tekemien saavutusten päälle, aikaisempia keksintöjä kehittämällä ja korjaten. Esimerkiksi monet menestyneet elokuvat, kuten *Tähtien sota* -saaga, eivät ole niin innovatiivisia kuin ehkä yleisesti ajatellaan, sillä ne toistavat aiemmin elokuva-alalla jo keksittyä vain pienillä variaatioilla (em. 198).

## 2.3 Johtaminen

Vanhoissa mielikuvissa johtaja on mahonkisen työpöytänsä takana kulmiaan kurtisteleva, tärkeänoloinen ukonkõriläs, joka komentaa muita ja jota alaiset pelonsekaisesti kunnioittavat. Nämä mielikuvat ovat kuitenkin onneksi jo vanhentuneita, kiitos uusien johtamistutkimusten.

Vaikka hyvästä johtajuudesta on tehty lukuisia tutkimuksia, niin lähes poikkeuksetta johtajiksi yhä valitaan ihmisiä, jotka eivät sovellu tehtävään. Kyselyjen mukaan 70 prosenttia maailman työntekijöistä ei ole sitoutunut työhönsä huonon johtamisen takia (Chamorro-Premuzic, 15).

Gallupin tutkimuksen (Nolan<sup>4</sup>) mukaan joka toinen työntekijä on irtisanoutunut työstään päästäkseen eroon pomostaan. Huono johtaminen sisältää kaksi ikävää vaikutusta: se saa työntekijät voimaan huonosti töissä mutta stressi seuraa työntekijöitä myös vapaa-ajalle. Luonnollisesti huono johtajuus heikentää myös yrityksen menestystä, koska tyytymättömät työntekijät muun muassa suoriutuvat tehtävistään huonosti, ovat usein poissa töistä ja lopulta irtisanoutuvat. Vastaavasti pätevä johtaja tekee hyvästä työpai- kasta vielä paremman paikan. Työnhakijat eivät vain tiedä, mistä hyviä johtajia löytyy, koska yritykset eivät ymmärrä mainostaa tätä kilpailuvalttiaan. (Nolan.)

Argentiinalainen työpsykologian professori Tomas Chamorro-Premuzic on kirjoittanut bestsellerteoksen *Miksi niin monesta epäpätevästä miehestä tulee johtaja? Ja miten korjata tämä?* (2020). Hänen mukaansa naisten aliedustus johtotehtävissä ei johdu naisten motivaation tai osaamisen puutteesta, vaan siitä, ettei miesten epäpätevyyttä tunnisteta. ”Kun miehiä harkitaan johtotehtäviin, usein johtamispotentiaalin tai -kyvyn merkkeinä pidetään virheellisesti juuri niitä ominaisuuksia, jotka tyypillisesti koituvat heidän kohtalokseen.” (em. 11.) Tällaisia varoitusmerkkejä ovat liiallinen itsevarmuus ja itsekeskeisyys, mutta nämä piirteet tulkitaankin miesten kohdalla karismaksi.<sup>5</sup> Monien tutkimusten

---

<sup>4</sup> Kyseessä on Gallupin verkkoartikkeli, jossa ei ole julkaisupäivämäärää eikä sivunumeroita.

<sup>5</sup> Tutkimusten mukaan sekä naiset että miehet ovat yli-itsevarmoja kyvyistään. Muut eivät vain yleensä huomaa naisten itsevarmuutta, ja siksi valitetaan, että naisilta vain puuttuu itsevarmuutta



mukaan johtajissa on lisäksi suhteettoman paljon narsisteja ja psykopaatteja (em. 46, 55). Tämän takia johtajiksi päätyy liikaa epäpäteviä miehiä, mikä heikentää pätevien miesten ja naisten mahdollisuuksia johtotehtäviin sekä pitää johtajuuden kriteerit surullisen matalina. (em. 11.)

Johtajiksi siis valitaan aivan eri ominaisuuksien ja käyttäytymisen perusteella, kuin mitä johtaminen edellyttää (em. 18). Naisia usein kannustetaan olemaan samanlaisia kuin kunnianhimoiset miehet, jotka valitaan johtajiksi, mutta Chamorro-Premuzic (2020, 17, 20) mukaan naisia ei pitäisi kannustaa omaksumaan rikkinäistä mallia. Naisilta ei siis pitäisi vaatia vähemmän vaan miehiltä enemmän. Johtajaksi pääsemiseksi auttavat usein ominaisuudet, joilla ei ole mitään tekemistä hyvän johtamisen kanssa: esimerkiksi niin miehillä kuin naisilla pituus ennustaa johtajaksi päätymistä yhtä paljon kuin älykkyyssosamäärä (em. 149).

Yksi suurimpia vääristymiä johtajavalinnoissa on se, että itseluottamusta luullaan pätevyudeksi. Kuitenkin itseluottamus ja pätevyys eivät ole missään yhteydessä toisiinsa. Niin naisilla kuin miehillä on lähes kaikilla osaamisen alueilla liian positiivinen kuva omista lahjoistaan ja kyvyistään. Miehet ovat vielä vähän yli-itsevarmempia kuin naiset, koska miesten virheet annetaan helpommin anteeksi ja heidän vahvuuksiaan liioitellaan. Kaiken lisäksi epäpätevimmat arvioivat omat kykynsä eniten yläkanttiin. Itsevarmuudesta on kyllä hyötyä ihmiselle itselleen uraa luodessa, mutta itsevarmuudesta ei ole hyötyä niille, joiden on pakko luottaa kyseisen henkilön suorituskykyyn. (em. 25–27, 32, 38.)

---

hakea johtajan paikkoja. Toisaalta naisille ei ole mitään hyötyä siitä, jos he vaikuttavat muiden silmissä itsevarmoilta, koska itsevarmoja naisia pidetään niin miesten kuin toisten naisten mielestä ärsyttävinä. Suuri itseluottamus naisella ei sovi yhteen stereotyyppisten sukupuoliroolien kanssa. Samoin esimerkiksi kunnianhimo ja riskinottohalu koetaan stereotyyppisen maskuliinisina piirteinä. Jos nainen haluaa ylennyksen, hänen pitää olla yhtä aikaa itsevarma, ystävällinen ja pätevä, mutta miehillä riittää useammin pelkkä itsevarmuus. Miehillä ystävällisyys, empaattisuus ja miellyttävyyden enemmänkin haittaavat uraa, koska piirteet rikkovat stereotyyppistä kuvaa maskuliinisuudesta. Naisten ja miesten työtapojen ja töistä suoriutumisen välillä ei ole löytynyt tutkimuksissa merkittäviä eroja, joten miesten paremman menestyksen työelämässä selittää vain se, että miehiä suositaan. Kun nainen ottaa kokouksessa tai muualla puheenvuoron, hänet keskeytetään tai sivuutetaan paljon miestä useammin. Lisäksi esimerkiksi naisten virheitä arvostellaan ankarammin ja he saavat harvemmin tärkeitä tietoja kollegoiltaan. (Chamorro-Premuzic 2020, 34–36, 50, 115, 129.)

Millainen on sitten hyvä johtaja? Luovan asiantuntijaorganisaation johtamisesta tohtoriksi väitellyt Maisa Huuhka (2010, 11) kirjoittaa: ”Vanhan paradigman mukaan johtaja pitää työntekijöitä alaisina. Kvanttijohtajalle he ovat yhteistyökumppaneita: kontrollin sijaan käytössä on luottamus johtamisen välineenä, diktaattorisen johdon sijaan turvaututaan tilannetajuun, kilpailun sijaan korostuu yhteistyö, konfliktin ja kontrollin sijaan jatkuvat vuoropuhelu.”

Kvanttijohtajuuden filosofialla tarkoitetaan sitä, että johtaja tiedostaa ja hyväksyy toimintaympäristönsä epävarmuuden, ja että hän pystyy toimimaan tehokkaasti jatkuvassa muutoksessa ja erilaisten vaihtoehtojen keskellä. Johtaja saa voimansa joustavuudesta, luovuudesta ja avoimuudesta. (Huuhka 2010, 10–11.) Kvanttijohtajalle työntekijät eivät ole tuotannon passiivisia osasia vaan luovia yhteistyökumppaneita (em. 26).

Kvanttijohtajuuden ydintä on palveleminen. Palveleminen kohdistuu johonkin ”arki-päivää suurempaan ilmiöön”. Palvelevälle johtajalle johtajuus ja hänen johtamansa ala ovat kutsumus ja missio, ja hän haluaa saada aikaan todellisen muutoksen parempaan. Hän kantaa syvästi vastuuta henkilöstöstä, ja kokee johdettavansa kanssaihmisiksi, ei alaisiksi. (em. 31–33.)

Johtajan emotionaalista älykkyyttä ilmentää se, että hän luo organisaatioon keskinäisen välittämisen ja ystävyyden ilmapiirin. Tällainen hyvä henki muodostuu organisaation ydinvoimaksi. (em. 170.) Huono johtaja taas voi monin tavoin vahingoittaa organisaation ilmapiiriä ja myös yrityksen mainetta. Huono johtajuus voi jopa tuhota työntekijöiden terveyden, sillä ”[t]yöntekijän loppuun palamista pidetään yleisesti nimenomaan huonon johtamisen seurauksena.” Burnout voi käynnistyä esimerkiksi ristiriidalla työn vaativuuden ja työntekijän suorituskyvyn välillä. (em. 192.)

Onkin helppo päätellä, että erityisesti luovassa organisaatiossa byrokraattinen ja käsitteellinen johtaminen ei kannata pitkälle. Työryhmän jäsenet ovat kuitenkin oman alansa asiantuntijoita, jotka tuntevat arvonsa ja joilla on korkea työmoraali ja omia ideoitaan. Johtajan tehtävä onkin luoda heille mahdollisimman hyvät puitteet päästä toteuttamaan itseään, yhteisen mission hyväksi. Tutkimusten perusteella tiedetään, että johtajan kyvykkyys korreloi suoraan yrityksen menestyksen kanssa (em. 198).

Luovan organisaation johtajalta edellytetään koko persoonansa likoon laittamista. Huuhka kirjoittaa, että luovan organisaation johtajalta ei odoteta hallinnointia, vaan *job-tajuutta*. Johtaja määrittelee yhteisen vision ja tavoitteet, joihin sitoudutaan ja jotka koetaan inspiroivina ja tärkeinä. Parhaat osaajat haluavat töihin vain sellaiseen organisaatioon, jonka tavoitteena on olla alansa paras. (em. 38–39.)

Huuhka (2010) nostaa johtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi kolme piirrettä:

1. hyvät ihmissuhde- ja tunnetaidot
2. eheä persoonallisuus
3. riittävä osaaminen omalta toimialaltaan

Eheällä persoonallisuudella tarkoitetaan älyä, empatiaa, energiaa ja tahtoa johtaa sekä kykyä arvostaa kaikkia ihmisiä ja ihmisryhmiä. Hyvien ihmissuhdetaitojen ja eheän persoonallisuuden avulla johtaja solmii suhteellisen nopeasti ja helposti laajan suhdeverkon yrityksessä ja toimialalla. Hyvillä kommunikointitaidoilla johtaja taas motivoi työntekijöitään kovaan työhön. (em. 48–49.)

Useiden tutkimusten mukaan erinomaisen johtajan erottaa keskinkertaisista johtajista juuri hänen *tunnetaitonsa* eli *emotionaalinen älykkyytensä*. Johtamisessa on perinteisesti korostettu oman toimialan osaamista, mutta paljon tätä tietämystä tärkeämpää ovat hyvät tunnetaidot. (em. 43.) Johtajahan tekee ennen kaikkea töitä ihmisten parissa: kannustaa, inspiroi, tukee ja neuvoo.

Yllä luetellut piirteet ovat kolme tärkeintä johtajan ominaisuutta, mutta erinomaiselta johtajalta vaaditaan toki paljon muitakin ominaisuuksia. Huuhka listaa joukon tällaisia ominaisuuksia. Niitä ovat muun muassa voimakas sitoutuminen organisaatioon ja suuri suoritustarve, tuloshakuisuus, tiedonhalu, eleettömyys ja aitous (johtajalla ei ole tarvetta

korostaa itseään eikä omaa osaamistaan), eettisyys, rehellisyys, energisyys, karismaattisuus<sup>6</sup>, intensiivinen persoonallisuus, henkinen kypsyyt, hyvä maine, henkilöstönsä arvostaminen ja sen osoittaminen, muiden rohkaiseminen ja motivoiminen sekä innostaminen ja hurmaaminen. Hurmaaminen tarkoittaa tässä, että johtaja rakastaa muita ihmisiä ja saa ihmiset rakastamaan itseään, ja saa näin muut kohoamaan yhä parempiin suoriin. (Huuhka 2010, 40–41, 49, 70.)

Erityisen tärkeä persoonallisuuden piirre hyvälle johtajalle on *myönteinen itsetunto* (em. 64–65). Bennis ja Nanus (1986) haastattelivat tutkimustaan varten yhdeksääkymmentä menestynttä johtajaa, ja kyseisessä tutkimuksessa nousi vahvasti esiin johtajan oma myönteinen itsetunto. Menestyneet johtajat korostivat vahvoja puoliaan ja pyrkivät minimoimaan heikkouksiaan. He kyllä tunnustivat heikkoutensa, mutta eivät jääneet päivittelemään niitä. He ymmärsivät esimerkiksi olla vastaanottamatta sellaisia houkuttelevia ja mainetta lisääviä työtehtäviä, joista tiesivät, etteivät suoriutuisi niistä hyvin. (em. 44.)

Myönteiseen itsetuntoon liittyy myös omien taitojen jatkuva kehittäminen, mistä hyvä johtaja ottaa itse vastuun. Esimerkiksi johtaja, jolla on alun perin heikot ihmissuhdetaidot, voi määrätietoisesti pyrkiä koulutuksen avulla kehittämään ihmissuhdetaitojaan, kunnes lopulta hallitsee ne erinomaisesti. (em. 44–45.)

Toisaalta toisten tutkimusten mukaan huonot johtajat harvoin muuttuvat hyväksi johtajiksi kurssseja käymällä. Paljon tehokkaampaa onkin heti valita johtotehtäviin lahjakkaita ihmisiä. Pienempienkin henkilökohtaisten tapojen muuttaminen vaatii nimittäin paljon aikaa ja vaivaa, kun taas työhaastattelussa voidaan nopeasti arvioida hakijan sopiva persoonallisuus standarditesteillä. (Chamorro-Premuzic 2020, 136, 144.) Sellaiset piirteet

---

<sup>6</sup> Tehokkaat toimitusjohtajat eivät tosin useinkaan ole karismaattisia, vaan huomattavan sinnikkäitä ja nöyriä. He eivät loista itsensä esiin tuomisessa, vaan osaavat kehittää lahjakkuuksia tiimeissään. Karisma on myös piirre, joka on vahvasti katsojan silmässä. Karisma myös hämärtää ihmisten kykyä arvioida johtajien todellista suoritusta. Karismaa paljon tärkeämpiä piirteitä johtajalle ovat esimerkiksi pätevyys, rehellisyys ja itsetuntemus. Naisia taas pidetään karismaattisina usein vasta siten, kun he ovat jo onnistuneet johtajina. Kun siis johtajiksi valitaan karismaattisina pidettyjä työntekijöitä, naispuolisia työntekijöitä ei nähdä karismaattisina. (Chamorro-Premuzic 2020, 66, 68, 70, 71, 77.)

kuin itsevarmuus, narsismi, psykopatia ja/tai karisma edistävät yksittäisten johtajien uraa, mutta eivät tee heidän tiimeistään menestyneitä (em. 147).

Chamorro-Premuzic (2020, 134) antaa esimerkin: ”Periaatteessa kenestä tahansa voi tulla hyvä urheilija, mutta se ei tarkoita, että kaikilla olisi sama todennäköisyys tulla hyväksi urheilijaksi. Sama pätee johtamiseen ja muihin psykologisiin piirteisiin.” Kun valitaan parempia johtajia, myös sukupuolivinoutumasta päästään eroon, sillä lahjakkaiden johtajien määrän lisääminen kasvattaa myös naisten osuutta (em. 153).

Menestyneillä johtajilla on realistinen kuva itsestään, ja myös kyky vastaanottaa kritiikkiä pillastumatta. Myönteinen itsetunto perustuu hyvään itsetuntemukseen ja koostuu kolmesta tekijästä (Bennis & Nanus 1986, 47):

- kyvystä tunnistaa omat vahvuutensa
- kyvystä hyödyntää ja kehittää näitä vahvuuksia
- kyvystä oivaltaa omien vahvuuksien ja heikkouksien yhteensopivuus organisaation tarpeiden kanssa

Bennisin ja Nanusin (1986, 47) mukaan toinen tapa hahmottaa myönteisen itsetunnon näkyminen työelämässä on tämä: ”Yksilöt, joilla on myönteinen itsetunto, ovat hyviä työssään; heillä on tarvittavat taidot. He nauttivat työstään, se tyydyttää heidän perustarpeensa ja motiivinsa. He ovat myös ylpeitä työstään, se heijastaa heidän arvojärjestelmäänsä.”

Keskeinen tekijä johtajien kyvyssä johtaa on myös se, että heidän oma myönteinen itsetuntonsa saa heidän alaisissaan aikaan muiden kunnioittamisen (em. 47). Ihmisen myönteinen itsetunto saa muut hänen ympärillään tuntemaan luottamusta ja synnyttää suuria odotuksia (em. 49).

Johtaja on ennen kaikkea henkilö, joka pystyy kokoamaan muut yhteisen tavoitteen taakse (Chamorro-Premuzic 2020, 111). Johtajan täytyy kyetä kehittämään mielikuva organisaation mahdollisesta ja toivotusta tulevaisuudesta, ja tämän mielikuvan hän myös kertoo työntekijöille. Todellisen johtajan erottaa hallinnoivasta päälliköstä juuri

hänen visionäärisyytensä. Johtaja inspiroi ihmisiä luomalla heille innostavan vision tulevaisuudesta. Sellainen mielikuva houkuttelee ja antaa energiaa. (Huuhka 2010, 59.)

Vaikka tässä aluvussa esitellyt kriteerit hyvälle johtamiselle voivat tuntua lähes saavuttamattomilta, niin Bennisin ja Nanusin (1986, 148) mukaan taas kaikki nämä taidot ovat opittavissa. He purkavat johtajuuteen liittyviä myyttejä, joista yksi on se, että johtajuus on harvinainen taito. Heidän mukaansa historian kirjoihin jäävät suuret johtajat ovat toki harvinaisia, mutta maailmassa on myös miljoonia muita, pienemmän kokoluokan johtamistehtäviä, jotka tavalliset ihmiset hoitavat mallikkaasti. Jokaisella meistä on kyky johtaa, aivan kun meistä jokaisella on jonkinlainen kyky juosta tai maalata, vaikka emme olisi kilpajuoksijoita tai kuuluisia taidemaalareita. Hyväksi johtajaksi oppiminen vie aikaa, sisältäen monia voittoja ja tappioita, ja tämä oppiminen tapahtuu kokemusten kautta työelämässä. (em. 149.)

### 3 Asiantuntijahaastattelut

#### 3.1 Haastattelujen laadinta ja toteutus

Haastattelin vuoden 2020 lokakuun aikana neljän eri kulttuuri- ja mielipidelehden päätoimittajaa. He ovat Lumoojan nykyinen päätoimittajatyöpari Emmi Ketonen ja Mikko Lamberg, kirjallisen kulttuurin lehden Nuoren Voiman päätoimittaja Vesa Rantama, kulttuurilehti Voiman päätoimittaja Teemu Matinpuro sekä Teatteri&Tanssi+Sirkus -lehden (tästä eteenpäin käytän lyhennettä Teatteri-lehti) päätoimittaja Minna Tawast.

Olen avustanut kaikkia näitä lehtiä freelance-toimittajana ja lukenut lehtiä, joten lehdet ovat minulle tuttuja. Ketonen myös kuului Lumoojan toimituskuntaan sen ajan, kun päätoimitin lehteä. Olen myös aiemmin tavannut muut edellä mainitut päätoimittajat, paitsi Lumoojan toisen päätoimittajan Lambergin.

Lumooja keskittyi vain uuteen kotimaiseen kirjallisuuteen vuosina 2000–2018, mutta uutta päätoimittajaa tilalleni etsiessäni tein sen päätöksen, että lehti alkaa käsitellä myös luovaa kirjoittamista. Idean tähän sain Turun Kirjan talon toiminnanjohtajalta Petri Tähtiseltä. Muut tässä käsittelemäni lehdet muistuttavat Lumoojaa siinä, että myös niiden aihepiiri on kulttuuri, ja myös ne ovat kohtalaisen pienen painosmäärän lehtiä (ks. taulukko 1).

Lumooja on ainoa lehdistä, jossa päätoimittaja ei saa palkkaa, ellei ole onnistunut saamaan itselleen siihen apurahaa. Voima taas on joukon ainoa ilmaisjakelulehti. Kaikki lehdet julkaisevat juttuja myös verkkosivuillaan.

Taulukko 1. Lehtien numeromäärä vuodessa ja jokaisen numeron painosmäärä.

Lehden nimi	Numeroa vuodessa	Painosmäärä (kpl)
Lumooja	4	350
Nuori Voima	6	950
Teatteri&Tanssi+Sirkus	8	2 000
Voima	12	70 000

Lumoojan Turussa asuvia päätoimittajia ja Teatteri-lehden päätoimittajaa haastattelin sähköpostitse. Voiman päätoimittajan Matinpuron tapasin Voiman toimistolla Helsingin Hermannissa.<sup>7</sup> Nuoren Voiman päätoimittajan Rantaman kanssa haastattelu tapahtui videoyhteyden avulla, ja myöhemmin kirjoitin haastattelumme ylös äänityksestä<sup>8</sup>.

Kysyin jokaiselta haastateltavalta samat viisi kysymystä:

1. Millä tavoin johdat lehden toimituskuntaa?
2. Millainen ilmapiiri toimituksella on keskenään ja suhteessa avustajiin?
3. Miten pyrit luomaan hyvän ympäristön toimituskunnan luovuuden käyttämiselle?
4. Miten kehittelette yhdessä luovia ideoita eteenpäin?
5. Millainen toimituskunta on dynamiikaltaan mielestäsi toimivin? Onko lehdellänne sellainen toimituskunta?

## **3.2 Haastattelujen vastaukset**

Käyn seuraavaksi kootusti läpi päätoimittajien vastauksia haastattelukysymyksiin.

### **3.2.1 Toimituskunnan johtaminen**

Sekä Nuoressa Voimassa että Lumoojassa on päätoimittajaparit. Tosin Nuoren Voiman päätoimittaja Vesa Rantaman päätoimittajapari Maaria Ylikangas lopetti Nuoressa Voimassa syyskuussa 2020, ja uusi päätoimittaja Taija Roiha aloittaa työt Rantaman rinnalla vuoden 2021 alussa. Tämän väliajan Rantama on yksin lehden päätoimittajana.

Teatteri-lehden päätoimittaja Minna Tawast ja Voima-lehden päätoimittaja Teemu Matinpuro taas ovat väliaikaisia päätoimittajia lehtien päätoimittajien ollessa poissa työtehtävistä. Kulttuuritapahtumien mainostuloilla pyörivä Voima joutui koronatauolle, jolloin lehti ei ilmestynyt huhtikuun 2020 ja elokuun 2020 välillä lainkaan. Päätoimittaja Jarkko Kumpulainen on ollut lomautettuna 1.4.2020 alkaen. Voiman toimitusjohtaja ja

---

<sup>7</sup> Päätoimittaja Matinpuroa haastatellessani kirjoitin hänen vastauksensa mukaanni olleeseen vihkoon.

<sup>8</sup> En tehnyt päätoimittaja Rantaman videohaastattelusta tarkkaa litterointia, koska en kokenut, että tässä tapauksessa jokaisen täytesanan ja kesken jääneen lauseen kirjoittaminen palvelisi asiaa.



Rauhanpuolustajien toiminnanjohtaja Matinpuro on elokuusta 2020 lähtien hoitanut kolmantena työnään Voiman päätoimittamista. Teatteri-lehden päätoimittaja Riina Maukola taas on äitiysvapaalla.

Lumoojan päätoimittajat Ketonen ja Malmberg jakavat työt tasan. He järjestävät toimituspalaverin ennen jokaista lehden uutta numeroa. He jakavat tulevat jutut toimituskunnan ja avustajien kesken. ”Annamme kirjoittajille vapaat kädet juttujen toteuttamiseen, mutta tarjoamme myös tarvittaessa tukea ja ohjeistusta sopivan näkökulman, tyylin tai rakenteen löytämiseen”, Ketonen kertoo. Lumoojan toimituskunnan jäsenille on myös jaettu omat vastualueet kirjakritiikkien toimittamisesta, julkaistavasta kaunokirjallisuudesta ja sosiaalisen median kanavien päivittämisestä. Molemmat päätoimittajat lukevat tekstien viimeiset versiot ja taiton oikovedoksen.

Lamberg kuvaa hänen ja Ketosen välistä työnjakoa heidän persooniensa toisiaan täydentävän erilaisuuden kautta: ”Emmi on työmyyrä, jolla on monta rautaa tulessa ja joka on meistä kahdesta kielellisesti lahjakkaampi ja tarkempi. Itseäni pidän ideamyllynä, kriitikin esittäjänä ja pilkunviilaajana. Kumpikin on yhteydessä avustajiin ja lehden ulkopuolisiin toimijoihin, mutta Emmi hoitaa verkostopuolta enemmän.”

Lamberg nostaa esiin myös tyylin, jolla he ovat yhteyksissä toimituskuntaan ja avustajiin: ”Sanon yleensä suoraan, mitä mieltä olen, meni jokin sitten nappiin tai ei. En kuitenkaan puhu tyyliä toimittajille tai avustajille. Kehun myös, kun on kehuttavaa. En näe epäkohteliaisuudessa ja journalismille tyypillisessä tavassa antaa vain nihkeää palautetta olevan mitään hyötyä hyvän yhteistyön kannalta.”

Lambergin kanssa samalla linjalla on myös kasvatustieteen tohtori Maisa Huuhka johtajatutkimuksensa kanssa. Parhaimmillaan organisaation johtaja on kuin valmentaja (Huuhka 2010, 70). Erinomainen johtaja kehittää työntekijöidensä itsekunnioitusta ja saa heidät huomaamaan, miten hyviä he ovat. Hän enemmän inspiroi kuin käskee. (em. 52.)

Myös Teatteri-lehden päätoimittaja Tawast nostaa esiin hyvän ilmapiirin tärkeyden toimituksessa. ”Näin pienessä toimituksessa on tärkeää, että henkilökemiat toimivat ja ihmiset luottavat toisiinsa. Se onnistuu vain puhumalla”, Tawast kirjoittaa.

Hän kertoo periaatteessa vastaavansa kaikista päätöksistä lehden teossa, mutta todellisuudessa vastuualueita on delegoitu. Päätoimittaja seuraa kaikkien työtä, mutta samalla luottaa muiden ammattitaitoon. Tawast täsmentää: ”Markkinointi- ja talousvastaava hoitaa taloushallinnon juoksevat asiat, toimitussihteeri ideoi, tilaa juttuja, kirjoittaa ja editoi — mutta teemme näitä asioita yhdessä. Graafikko taittaa lehden, mutta olemme koko ajan samassa tilassa, joten keskustelua käydään.”

Myös Voiman päätoimittaja Matinpuro toteaa, että lopullinen päätäntävalta on hänellä, vaikka hän puuttuukin haastatelluista päätoimittajista vähiten johtamansa lehden sisältöön. Voiman toimituskunta ja osa lehden avustajista osallistuvat toimistolla jokaisen uuden numeron suunnittelukokoukseen, ja samalla käydään läpi myös edellisen numeron onnistuminen sivu sivulta.

Matinpuro on ollut alusta lähtien mukana Voimassa, ja hän on ollut kerran aiemminkin lehden päätoimittajana. Hän ei ole halunnut väliaikaisena päätoimittajana lähteä vaihtamaan lehden suuntaviivoja. ”Roolini on enemmän mahdollistaminen. Tiimi on jo hioutunut”, Matinpuro kuvailee.

Nuoren Voiman päätoimittaja Rantama kokee kahden päätoimittajan mallin parhaiten toimivaksi. Hän kuvailee vähän absurdeiksi niitä aikoja, jolloin lehdessä on ollut vain yksi päätoimittaja.

Samoin kuin Lumooja on kirjoitusyhdistys Kapustarinnan kustantama, Nuori Voiman on Nuoren Voiman liiton kustantama. Kapustarinta ei kuitenkaan puutu Lumoojan sisältöön, siinä missä Nuoren Voiman liitto taas on aiemmin puuttunut Nuoren Voiman sisältöön. Nuorella Voimalla on aiemmin ollut kirjallisuusihmisistä koostunut toimitusneuvosto, jolla on ollut päätäntävaltaa lehden jutuista. Tästä mallista on kuitenkin luovuttu.

Rantama selittää videoyhteyden välityksellä miksi: ”Kun olemme kokeilleet toimitusneuvostoa, niin olemme kokeneet, että se on sellainen raskas, vähän sellainen kivireki sen toimituksellisen ketteryyden kannalta. Esimerkiksi ne ihmisten näkemykset, jos on kirjailijoita, jotka ovat Nuoren Voiman hallituksessa, niin ne [näkemykset] eivät välttämättä ole niin journalistisesti mietittyjä tai ehkä muutenkaan sen perusteella, mitä on järkevää julkaista ja millaisella aikataululla ja minkä tyyppistä tekstiä tehdään lehteen, niin me ei olla välttämättä saatu aina niin paljon irti toimitusneuvostotyyppisestä työskentelystä.”

Nuoren Voiman toimitus koostuu tavallisesti vain päätoimittajasta tai kahdesta päätoimittajasta ja yhdestä korkeakouluharjoittelijasta. Tällä hetkellä toimituksessa on päätoimittajan lisäksi sekä siviilipalvelusmies että työkokeilija, ja kumpikin näistä harjoittelijoista työskentelee lehden toimitussihteerinä.

”Molemmat kirjoittavat paljon, ja esimerkiksi tämä työkokeilija Emma tekee sellaista sääläpalstaa, Sivumennen-palstaa lehteen. Joistain verkkojulkaisuista voidaan sopia aika lyhyelläkin varoitusajalla WhatsAppissa tai Messengerissä. Meillä on myös Nuoren Voiman hallituksessa pari tyyppiä, jotka ovat ilmaisseet olevansa kiinnostuneita lehden teosta, ja he ovat aina välillä jollain tavalla suunnittelemassa lehteä”, Rantama kertoo.

Tavallisesti toimituskunta saattaa työskennellä porukalla Nuoren Voiman liiton toimistolla, mutta näin korona-aikana he kokoontuvat vain kerran viikossa maanantaiaamupäivisin sopimaan toimistolle, mitä kukakin tekee viikon aikana etänä. Tavallisesti Nuori Voima järjestää myös avustajatapaamisia, joissa yhdessä ideoidaan juttuja lehteen, mutta nämä tapaamiset ovat tauolla koronapandemian takia.

### **3.2.2 Työilmapiiri**

Toisessa kysymyksessä tiedustelin, millainen ilmapiiri lehden toimituksella on keskenään ja suhteessa avustajiin. Kaikki haastatellut päätoimittajat vastasivat toimituksen työilmapiirin olevan hyvä ja suhteiden avustajiin olevan ystävälliset.

Lumoojalla ei ole omaa toimistoa, vaan ainoastaan lehtivarasto ja kokousmahdollisuus Turun Kirjan talolla. Muilla lehdillä on oma toimisto, mutta erityisesti näin korona-aikana etätyöskentely on korostunut. Kaikki haastatellut lehdet pyörivät kohtalaisen pienellä toimituksella ja isolla avustajajoukolla.

”Tämänhetkinen toimituskunta on melkoisen tiivis porukka, sillä olemme monet tunteet jo pitkän aikaa yhteisten opintojen ansiosta. Ilmapiiri on (ainakin omasta mielestäni) todella rento ja positiivinen”, kirjoittaa Lumoojan päätoimittaja Emmi Ketonen. Lumoojalla on kaksi päätoimittajaa ja neljä muuta toimituksen jäsentä.

Lumoojan toinen päätoimittaja Mikko Lamberg taas hyppäsi toimitukseen mukaan ulkopuolisena vuonna 2019. Hän kuvaa kuitenkin tapaamisiaan niin Ketosen kuin muun toimituksen kanssa rennoiksi ja ilmapiiriä mutkattomaksi.

Lehtien toimituksien väki on yleensä tuntenut toisensa pitkään ja välit ovat tuttavalliset. Avustajia taas ei ole välttämättä edes tavattu kasvokkain, ja moni päätoimittaja toivoisi-kin, että heillä olisi enemmän aikaa järjestää avustajatapaamisia. Heidän mukaansa hyvää ilmapiiriä voi kuitenkin luoda myös ystävällisillä sähköposteilla. Isommissa lehdissä päätoimittaja ei yleensä ole yhteydessä avustajiin vaan toimitussihteerit, mutta pienissä kulttuurilehdissä päätoimittaja saattaa olla lehden ainoa henkilö, joka pitää yhteyttä avustajiin.

Lamberg kirjoittaa: ”Myös avustajiin pyritään pitämään hyvät välit, vaikka kommunikatio heidän kanssaan tapahtuu lähinnä sähköpostitse. Heille ollaan kiitollisia, koska heidän työpanoksensa on iso osa Lumoojan rakentumista. Erityisen harmillista on, että avustajille ei voida rahoituksen puitteissa maksaa palkkioita.”

Teatteri-lehden päätoimittaja Minna Tawast kuvaa toimituksen ilmapiiriä hyväksi. Hän nostaa silti esiin myös korona-ajan ongelmia ja sen, että avustajiin suhde jää hieman etäiseksi.

”Totta kai stressi (koronan vaikutukset taloustilanteeseen) vaikuttaa kaikkiin ja ihmisillä on yksityiselämässään erilaisia vaiheita, mutta niistä selvittää, kun uskalletaan sanoa,

mistä kiikastaa. Suhde avustajiin on hyvä, tosin koko ajan on tunne, että heitä pitäisi tavata useammin. Pelkkien meilien ja puhelimen välityksellä kommunikointi jättää suhteen vähän etäiseksi”, Tawast kirjoittaa.

Vesa Rantama aloitti Nuoren Voiman päätoimittajana yhdessä Maaria Ylikankaan kanssa tammikuussa 2018. Hän on myös aiemmin ollut Nuoren Voiman päätoimittaja yhdessä Ylikankaan kanssa neljän kuukauden ajan vuonna 2016. Rantama kuvaa toimituksen ilmapiirin parantuneen ajan kanssa.

”Vaikea sanoa, mikä siihen [=ilmapiirin parantumiseen] on vaikuttanut, varmaan ennen kaikkea työhön liittyviä ylikuormitusasioita, että on alettu puhumaan niistä vähän avoimemmin. Tulee sellainen fiilis, että tässä ei tarvitse väkisin tehdä niin hirveästi ja pitää siitä syntyvää turhautumista sisällään”, Rantama kertoo videohaastattelussa.

Teemu Matinpuro on ollut Voiman vastaavana päätoimittajana vasta elokuusta 2020 alkaen. Kuitenkin hän on ollut jo vuodesta 1999 lähtien aina välillä Voiman toimitusjohtajana, ja ”koko ajan jollain tavalla mukana Voiman toimittamisessa”.

Matinpuro näkee roolinsa ilmapiirin luomisessa ennen kaikkea konfliktien ratkaisijana. Hänen mukaansa toimituksen jäsenten väleihin sisältyy aina jännitteitä.

”Ennen kaikkea toimitusjohtajana olen ollut ratkaisemassa ulkopuolisia kiistoja. Kaikki ovat voineet tulla mulle kertomaan ongelmista, koska olen ollut täällä pisimpään ja olen sovitellut. Lähinnä olen selvittänyt toimituksen sisäisiä sekä toimituksen ja avustajien välisiä kiistoja. Tietyissä tilanteissa sanon vahvasti, että tehdään näin. Moni voi nähdä mut vähän kuin ulkopuolisena arvioijana”, Matinpuro kertoo työhuoneellaan.

Voimalla on kulttuurilehdeksi kohtalaisen iso toimitus eli kahdeksan henkeä. Korona-aikana toimituskunta on yleensä paikalla toimistolla vain uuden numeron suunnittelukokouksessa ja parina pitkäksi venähtävänä työpäivänä juuri ennen kuin uusi numero menee painoon.

Nuoressa Voimassa on parhaillaan kolmihenkinen toimitus, joka työskentelee samassa toimistossa viisihenkisen Nuoren Voiman liiton kanssa. Pari liiton jäsentä on ilmaissut halunsa myös auttaa lehden teossa. Tosin korona-aikana Rantama on usein toimistolla yksin ja yhteydenpito tapahtuu ennen kaikkea WhatsAppin ja Messengerin välityksellä.

Rantama kertoo: ”Me lehdessä hyödyimme siitä, että kun järjestämme myös tapahtumia, niin täällä [Nuoren Voiman liitolla] on koneisto ja organisaatio, joka osaa tehdä ja tuottaa tapahtumia. Olen myös tuottanut tapahtumia, mutta mun ei tarvitse olla niistä niin paljon vastuussa, kun Nuoren Voiman liitossa on erillinen tuotantoryhmä.”

Myös Lumooja ja Voima järjestävät välillä kulttuuritapahtumia, mutta heillä ei ole niihin erillistä organisaatiota, vaan toimitus hoitaa tapahtumatuotannon.

### **3.2.3 Hyvä työympäristö luovuuden käyttämiselle**

Kolmas haastattelukysymys on, miten pyrit luomaan hyvän ympäristön toimituskunnan luovuuden käyttämiselle. Teatteri-lehden päätoimittaja Minna Tawast vastaa kysymykseen napakasti yhdellä virkkeellä: ”Olemalla itse avoin, keskustelemalla, kuuntelemalla, antamalla vapautta ja luottamalla ihmisiin.”

Nuoren Voiman päätoimittaja Vesa Rantama on samoilla linjoilla: ”Olen huomannut, että siinä auttaa vain se, että antaa heille [toimituskunnalla ja avustajille] tilaa ja mahdollisuuksia, ja kysyy, mitä he haluaisivat tehdä. Meilläkin sivari Carlos on jo ideoinut lehdelle joulukalenteria ja ensi vuodelle erillistä kaunokirjallisuusliitettä. En ole itse antanut hänelle ideaa, että tällaista voisi tehdä. Jos on sellainen ilmapiiri, että kannattaa ehdottaa, mitä haluaa tehdä, niin silloin yleensä syntyy ajatuksia ja niiden ei tarvitse olla just mun ajatuksiani, joita muut toteuttavat.”

Myös Voiman päätoimittaja Teemu Matinpuro kokee tukevansa toimituksen luovuutta parhaiten niin, että antaa ihmisten työskennellä mahdollisimman itsenäisesti. ”Tosin lehden ollessa menossa painoon pitää olla vähän jäməkämpä. Joskus pitää viheltää peli poikki”, Matinpuro kertoo. Hän tekee lopulliset päätökset kiistanalaisissa tilanteissa.

Hän yrittää myös parhaansa mukaan tukea avustajia juttujen teossa, erityisesti koska lehti pystyy maksamaan niin pieniä palkkioita.

Lumoojassa päätoimittajilla on haastatelluista lehdistä eniten valtaa juttujen sisältöön liittyen. Koska kyseessä on lehti, johon kirjoittavat toimituksen jäsenet ja avustajat eivät usein ole journalismin alan ammattilaisia eivätkä saa rahallisia palkkioita, niin heille ei myöskään säilytetä päävastuuta juttujen ideoimisesta. Nykyinen päätoimittajatyöpari päättää keskenään lehden uuden numeron teemaan ja ideoi siihen liittyen juttuaiheita kaksistaan. Sen jälkeen päätoimittajat tapaavat toimituksen jäsenet, jotka saavat valita itselleen mieluiset juttuaiheet päätoimittajien ideoimista. Jäljelle jääneitä aiheita päätoimittajat ehdottavat ryhmäsähköpostissa lehden avustajille. Toimituksen jäsenet ja avustajat saavat ehdottaa myös omia juttuaiheitaan numeron teemaan liittyen.

”Lähes kaikki kelvolliseksi katsottu kirjataan ylös. Omiin korviin vaikealta kuulostava idea voi olla jollekin toiselle helpompi ja inspiroiva”, kirjoittaa Lumoojan päätoimittaja Mikko Lamberg.

Lumoojan päätoimittaja Emmi Ketonen kokee kirjoittajien motivaation olevan parhaimmillaan, kun jokainen saa valita itseään kiinnostavan aiheen päätoimittajien ideoimista aiheista. ”Toisaalta ’villi korttikin’ voi toimia: ennalta outoon aiheeseen tutustuminen voi poikia kiinnostavan jutun”, Ketonen kertoo.

Hän pyrkii ruokkimaan toimituksen jäsenten ja avustajien luovuutta suosittelemalla juttua varten taustalukemistoa. Lumoojan kirjoittajat saavat itse kehittää valmiita juttuideoita eteenpäin ja suurin osa tekeekin näin itsenäisesti, mutta päätoimittajat voivat auttaa esimerkiksi haastateltavien ja taustatiedon etsinnässä tai jutun näkökulman hiomisessa.

### **3.2.4 Ideoiden kehittäminen yhdessä**

Kaikilla lehdillä on valmiit taittopohjat, joista näkee joka numeroon tulevat juttutyypit ja vakipalstat. Juttuideoita kehitellään yhdessä eteenpäin toimituksen palaverissa, joihin avustajatkin saattavat olla tervetulleita. Ideoita kehitellään vielä eteenpäin sähköpostiviesteissä avustajien kanssa.

Lumoojalla ja Nuorella Voimalla on joka numerolle oma teemansa, ja myös Teatteri-lehdellä on usein teemanumeroita. Teatteri-lehdellä on lisäksi erilaisia juttusarjoja, joihin lehti on saanut apurahoja, kuten yli neljänkymmenen naisnäyttelijän työtilannetta kartoittava juttusarja ”vanhat naiset näyttämöllä”. Voimalla on vähemmän teemanumeroita, mutta esimerkiksi lokakuun 2020 lehden teemana oli kirjallisuus, Helsingin kirjamesseujen inspiroimana, ja viime vuonna oli esimerkiksi Voiman 20-vuotisteemanumero.

”Lähdemme usein jostain konkreettisesta tilanteesta miettimään, mitkä tapaukset toimivat ajankohtaisina esimerkkeinä jostakin ilmiöstä tai kuka henkilö liittyy näihin ilmiöihin juuri nyt”, Teatteri-lehden päätoimittaja Minna Tawast kuvaa.

Lumoojan päätoimittaja Mikko Lamberg painottaa avointa ilmapöytä, jossa jokainen uskaltaa kertoa ideoitaan. ”Emme ammu mitään ideoita suoralta kädeltä alas. Luovuutta korostetaan antamalla kirjoittajille vapaat kädet itsensä ilmaisuun joitain journalistisia käytänteitä lukuun ottamatta”, hän kirjoittaa.

Lumoojan päätoimittaja Emmi Ketonen kuvaa toimituksen palavereita näin: ”Keskustelemme aiheesta porukalla ja mietimme, mitä siitä on jo kirjoitettu; mikä voisi olla uudenlainen tulokulma; millaisia asioita aiheen käsittelyyn voisi yhdistää; ketä ei olisi haastateltu aiheesta ’liikaa’. Kirjailijoiden ja teosten nimet sinkoilevat edestakaisin ja aihe alkaa ykskaks muotoutua. Kyse on siis kai *brainstormauksesta*. Itse kutsun sitä vain arkisemmin ’höpöttämiseksi’ aiheen ympärillä.”

Nuoren Voiman päätoimittaja Vesa Rantama puhuu myös kokousten ja yhteisen ideoinnin tärkeydestä. Hän arvostaa sitä, ettei hänellä ollut yhtään konfliktia toisen päätoimittajana Maaria Ylikankaan kanssa, kun he tekivät lehteä yhdessä 2,5 vuoden ajan. ”Toki se ehkä vaatii sellaista, että kumpikin tarpeen tullen peräännyy jostain omista ideoistaan, että tekemisissä on tiettyä joustavuutta”, Rantama sanoo.



Voimassa taas juttuideoita kehitellään ja työstetään usein työparien kanssa, niin että toinen lukee ja antaa palautetta toiselle kirjoitusprosessin aikana. ”Kun joku lehdestä hyväksyy jonkun avustajan juttuidean, hän alkaa yleensä sparrata sitä. Tällaisia työpareja ei sovita virallisesti, vaan ne tulevat luonnostaan, jos tekijä tarvitsee apua johonkin juttuun. Jos mä toimin sparraajana, niin kuuntelen ja heitän vaikka, mikä voisi olla jutun näkökulma”, Teemu Matinpuro kertoo.

### **3.2.5 Dynamiikaltaan paras toimitus**

Viimeinen kysymys on, millainen toimituskunta on dynamiikaltaan toimivin ja onko päätoimittajan mielestä hänen lehdellään sellainen toimituskunta. Teatteri-lehden päätoimittaja Minna Tawast vastaa: ”Sellainen [toimitus], jossa on erilaisia ja eri vahvuuksilla varustettuja ihmisiä. Lehden tekeminen on ryhmätyötä. Meillä on sellainen toimituskunta, mutta ideaalilanteessa se olisi laajempi (siis vakituisten määrä).”

Lumoojan päätoimittaja Mikko Lamberg arvostaa sitä, että hän pitää kaikista toimituksen jäsenistä ihmisinä ja että heidän kanssaan on helppo kommunikoida. Hänestä Lumoojan dynamiikka on toimiva, koska päätoimittajat ottavat vastuun lehden vetäjinä ja jokainen toimituksen jäsen kokee mieluisaksi oman vastualueensa lehdessä.

Lumoojan päätoimittaja Emmi Ketonen uskoo, että toimituksen tuttavalliset välit ovat keskinäisen avoimuuden taustalla. Hänestä on tärkeää huolehtia ryhmähengestä ja tavata työporukan kanssa kasvokkain ja ajan kanssa.

Lamberg näkee Lumoojan toimivuuden taustalla sen, että nykyinen toimitus ja avustajat hallitsevat erinomaisesti suomen kieliopin ja hyvän lehtikielen: ”Paljon auttaa, että toimituksessa ja avustajissa on tietenkin kirjallisesti suuntautuneita tekstityön ammattilaisia. Toisin sanoen päätoimittajien antama palaute teksteistä ja kokonaisuudesta voi keskittyä aivan muihin asioihin kuin kirjoittajien kieliopilliseen ohjaamiseen. Tämä ei ole aikaisemman työkokemukseni perusteella mikään selviö.”

Ketonen näkee dynaamisimman toimituksen olevan sellainen, jossa työtehtävät jakautuvat tasaisesti, mutta jokainen on valmis myös tarvittaessa joustamaan, koska lehden

teossa on rauhallisempia ja kiireellisempiä vaiheita. Lumoojassa jokaiselle toimituksen jäsenelle on myös jaettu muun toimituksellisen työn lisäksi oma vastuualueensa, kuten kirjakritiikit tai lehdessä julkaistava kaunokirjallisuus.

”Thanteellinen tilanne on tietenkin sellainen, jossa kukin tekee sitä, minkä parhaiten hallitsee. Minusta toimituskuntamme on muotoutunut vähitellen juuri tällaiseen suuntaan”, Ketonen summaa.

Teemu Matinpuro taas ei pidä Voiman nykyistä toimintatapaa parhaana mahdollisena, mutta hän ei ole onnistunut muuttamaan sitä. ”Korona-aikana on varsinkin korostunut, ettei Voima ole aina dynaaminen, vaan enemmänkin räiskähtelevä”, hän kertoo. Kuvauksella Matinpuro tarkoittaa, että ennen uuden numeron painoon menoa työn intensiteetti kiihtyy, ja koko toimitus on kaksi päivää toimistolla aamusta yön pikkutunneille asti. Lehden mentyä painoon toimitus ottaa hetken aikaa rennommin (”huoahtaa”), kunnes alkaa seuraavan numeron tekeminen.

Matinpuro on ehdotellut toimitukselle, että toimittajat tekisivät kerralla useampaan numeroa limittäin eivätkä vain yhtä numeroa. ”Resurssien puutteen takia se on kuitenkin vaikeaa, ja porukka haluaa juttunsa usein heti ulos seuraavassa numerossa. Ennen kaikkea taittajan kannalta olisi hyvä, jos voisimme suunnitella numeroita pidemmälle”, Matinpuro sanoo. Kuitenkin toimittajat ja avustajat haluavat yleensä tekeillä olevat juttunsa heti seuraavaan numeroon, eivätkä niin, että valmiit jutut odottavat varastossa.

Matinpuro on haastatelluista päätoimittajista selvästi kriittisin toimituskuntaansa kohtaan, vaikka Voima on lehdistä laajalevikkisin ja tunnetuin (ks. taulukko 1). Kenties juuri isompi lukijakunta saa päätoimittajan vaatimaan toimituskunnaltaan enemmän näyttöjä ja tehokkuutta.

Matinpuro on kokenut tehokkuutta parantavana asiana kuitenkin sen, että syksyllä 2020 Voima on saanut ”toimitusputken” WordPressissä. Nyt jokainen toimituksen jäsen voi viedä verkkopohjaan tekstejä ja kuvia, jotka ovat sitten valmiita julkaistavaksi niin printissä kuin verkkolehdessä. Verkkoympäristössä jokainen voi myös oikolukea muiden tekstejä.

Muutkin tähän haastatellut kulttuurilehdet tekevät yleensä vain yhtä numeroa kerrallaan. Kaikki lehdet toimivat itsenäisesti niin, ettei ulkopuolinen kustantaja määritä lehdien linjoja.

Nuoren Voiman päätoimittaja Vesa Rantama koki lehden aiemman mallin huonosti toimivaksi. Siinä Nuoren Voiman liiton kokoama kirjailijahallitus päättivät lehden linjasta. Nykyisin Rantama tekee itse lehteen liittyvät päätökset, mutta vastaa kuitenkin lopputuloksesta julkaisijalle eli Nuoren Voiman liitolle.

Rantama kertoo: ”Se ei ole toimivin malli, että on jostain organisaatiosta valittu asiantuntijoita, jotka eivät ole mukana päivittäisessä journalistisessa työssä, mutta yrittävät asettaa jotain linjoja työlle. Siksi olemme luopuneet siitä mallista. Esimerkiksi kirjailijan rooli on aika erilainen kuin lehden tekijän. Asiantuntijatyypinen johtaminen vie aika paljon aikaa, mutta tuottaa laihasti tuloksia.”

Vaikka Rantama pitää Nuoren Voiman toimitusta toimivana, hän näkee siinä myös parannettavaa. Hän haluaisi parantaa sitä, miten aktiivisesti itse pitää yhteyttä avustajiin ja millaisen vaikutelman antaa heille, jotta avustajat uskaltaisivat helpommin ehdottaa omia juttuideoitaan. ”Monet jutut saattavat unohtua ja sähköposteihin vastaaminen jäädä. Näin jää pois luovaa potentiaalia, joka olisi helppo hyödyntää, mutta ei aina jaksa tai ehdi tehdä”, Rantama sanoo.

## 4 Lumoojan työryhmän johtaminen

Seuraavaksi käsittelen sitä, kuinka päätoimittajana johdin kotimaisen kirjallisuuden lehden Lumoojan toimitusta ja avustajajoukkoa.

### 4.1 Lumoojan toimittaminen

Lumoojan toimittaminen tapahtuu aina pitkälti etänä, eikä näin ole siis vain korona-aikana. Koska kyseessä on pieni kirjallisuuslehti, joka ei pysty maksamaan tekijöilleen palkkaa tai palkkioita, ei lehdellä myöskään ole fyysistä toimitusta. Lumooja tosin vuokraa Turun Kirjan talolta lehtivarastoa, ja saa käyttää Kirjan talon kokoustilaa lehden postituksen hoitamiseen ja toimituskunnan kokouksiin.

Kerron seuraavaksi, kuinka omalla kohdallani Lumoojan toimittaminen tapahtui. Olin oppinut monet käytännöt edelliseltä päätoimittajalta Jenni Hurmerinnalta, joka perheytytti minut työhön useiden tapaamisten aikana, ja Hurmerinta taas oli oppinut edeltäjältään. Toimimme Hurmerinnan kanssa kumpikin päätoimittajina yksin, mutta minun jälkeeni lehdellä on ollut jo muutamakin lyhytaikaisempi päätoimittajatyöpari. Kirjoitin uuden päätoimittajan hakemukseen, että päätoimittajiksi voivat mielellään hakea työparit, koska koin työmäärän liian suureksi yhdelle ihmiselle. Lumoojalla on myös ollut aiemmin päätoimittajatyöpareja.

Jotta uutta numeroa voi alkaa suunnitella, tulee Lumoojaa kustantavan Kapustarinnan tilillä olla tarpeeksi rahaa uuden numeron painattamiseen ja postittamiseen. Päätoimittajana tehtäväni oli varmistaa tämä hakemalla lehdelle apurahoja ja keräämällä kaupoista saatavat (tosin vähäiset) myyntitulot. Jos rahaa oli tarpeeksi, uuden numeron päätoimittaminen saattoi alkaa. Jos rahaa taas ei ollut, uuden numeron tekemistä tai painattamista piti lykätä ja toivoa jonkun apurahahakemuksen menevän läpi.

Joskus aiemmin tili on ollut sen verran pitkään tyhjänä, että on pitänyt tehdä harvemmallalla julkaisutahdilla tuplanumeroita. Omana aikapanani ei syntynyt tuplanumeroita, vaikka lehden ilmestyminen saattoi välillä myöhästyä joitain viikkoja aikatauluongelmien takia. Lumoojalla ei kuitenkaan ole olemassa tarkkaa ilmestymispäivää, ainoastaan

päätös siitä, että lehti ilmestyy noin kolmen kuukauden välein, mikä antaa hyvin liikkumisvapautta.

Uuden numeron toimittaminen alkoi siitä, että keksin uudelle numerolle jonkin teeman. Pyrin keksimään teeman, jota Lumoojassa ei ole mielellään ollut aiemmin; joka on mahdollisimman erilainen aiempiin teemoihini nähden; joka käsittelee jotain Lumoojassa lähimenneisyydessä vähemmälle huomiolle jäänyttä kirjallisuuden tai kirjoittamisen puolta; minkä aihepiiristä löytyy uusia kotimaisia teoksia; ja mikä tuntuu inspiroivalta. Keksimiäni teemoja olivat aikajärjestyksessä feminismi kotimaisessa kirjallisuudessa, uusi kotimainen runous, kirjoittaminen luovana prosessina, matkakirjallisuus, kirjallisuus ammattina, essee ja autofiktio.

Seuraavaksi aloin miettiä teemaan sopivia haastateltavia ja juttutyyppejä etsimällä internetistä tietoa aiheesta ja lukemalla kotimaisten kustantamojen uusimpia julkaisuluetteiloita. Pyrin siihen, että lehteen ei tulisi samoja haastateltavia kuin edellisen vuoden aikana on ollut. Pyrin myös huomioimaan erityisesti hieman marginaalisemman kirjallisuuden, pienkustantamot ja esikoiskirjailijat, koska tämä on Lumoojan linjaus.

Lumoojaan tuli myös sähköpostitse ihmisiltä juttuehdotuksia ja jopa valmiita juttuja. Tosin vain hyvin harvoin ne sopivat aiheensa puolesta numeroiden teemoihin tai muutenkaan Lumoojan tyyliin.

Seuraavaksi kutsuin toimituskunnan kokoukseen joko Helsingissä tai Turussa. Välillä taas pallottelimme ideoita vain sähköpostitse. Kun olimme keksineet tulevan numeron kaikki jutut, ja jo jakaneet osan niistä keskenämme, lähetin sähköpostitse ryhmäviestin Lumoojan noin satahenkiselle avustajajoukolle. Viestissä kerroin, mihin juttuihin etsimme vielä tekijöitä. Yleensä vuorokauden sisällä kaikki jutut olivat löytäneet tekijänsä.

Olin saanut avustajalistan edeltäjältäni Hurmerinnalta. Tosin hänen lähdettyään Lumoojasta osa avustajista halusi pois listalta, ja minä taas olin houkutellut mukaan joukon omia tuttaviani kirjallisuuden ja journalismin parista. Pyrin siihen, että samat avustajat eivät kirjoita joka numeroon, vaan että kaikki halukkaat pääsevät vuorollaan kir-

joittamaan lehteen (tämäkin on Lumoojan yleinen linjaus). Päätoimittajan työssä korostui laajojen, kirjallisuuden ja journalismin alan sosiaalisten verkostojen ja myös ihmishuuhdetaitojen tärkeys, koska haalin lehteen paljon tekijöitä omasta tuttavapiiristäni, niin kuin myös muut Lumoojan päätoimittajat ovat tehneet.

Osa lehden juttutyypeistä oli sellaisia, että pyysin jotakuta kirjallisuuden tutkijaa tai kirjailijaa kirjoittamaan tekstin. Jos pyydetyillä tutkijoilla ja kirjailijoilla ei ollut aikaa tai halua lähteä juttuun mukaan, piti valita nopeasti uusi tekijä. Samoin välillä haastatelluiksi kaavailut kirjailijat eivät ehtineet haastateltaviksi, ja myös silloin tehtäväni oli nopeasti keksiä tilalle uusi haastateltava.

Kuvittajien löytäminen oli kirjoittajia vaikeampaa, koska avustajalistalla oli oikeastaan vain kirjoittajia. Otinkin usein lopulta itse valokuvat haastateltavista, jos haastattelut tapahtuivat Helsingissä, tai käytimme valmiita pressikuvia esimerkiksi kustantamoiden sivuilta. Välillä myös neuvoin avustajia haastattelun yhteydessä valokuvaamaan haastateltavan.

Kaunokirjallisuutta varten taas käytimme kuvituksena piirroksia. Useat aloittelevat kuvittajat laittoivat Lumoojaan sähköpostia, joten yleensä valitsin vain jonkun uuden yhteydenottajan, kun olin ensiksi tarkistanut hänen kotisivuiltaan, millaista hänen työnsä jälki on. Usein myös Lumoojan kaunokirjallisuusvastaava valitsi kuvittajan.

Lehden kansikuvat teki ensimmäistä päätoimittamaani numeroa lukuun ottamatta sama kuvittaja, Paavo Tiitola. Kerroin hänelle tulevan lehden teeman ja kehittelin alustavia kuvitusideoita, mutta jätin lopullisen ideoinnin hänelle.

Kaunokirjallisuusvastaava valitsi uusimmassa numerossa julkaistavan kaunokirjallisuuden sähköpostitse saapuneista ehdokkaista. Julkaisimme joka numerossa pari novellia ja useammalta tekijältä runoja. Toimituksen some- ja kotisivuvastaava taas julkaisi edellisestä numerosta muutamia juttuja Lumoojan kotisivuilla ja mainosti niitä Lumoojan sosiaalisen median kanavissa.

Tekijöillä oli yleensä noin kuukausi aikaa tehdä lehtijuttunsa tai kuvituksensa. Tänä aikana kirjoitin Mitä tehdä? -sivun, pääkirjoituksen ja yleensä yhden kirja-arvion sekä usein myös tein yhden haastattelujutun. Etsin uudelle numerolle taittajan, vaikka onneksi useampaan numeroon sain saman taittajan kaveripiiristäni.

Kuukauden kuluttua luin kaikki saapuneet journalistiset jutut ja editoin niitä sekä tein niihin mahdollisesti korjauspyyntöjä tekijöille. Annoin vähän yli viikon aikaa myöhästyneille jutuille saapua, vaikka joskus osa jutuista saapui vasta kun taitto oli jo alkanut. Pyysin myös jokaiselta numeron tekijältä valokuvan ja esittelytekstin itsestään lehteä varten (tämä oli oma käytäntöni, jota jälkeeni tulleet päätoimittajat eivät enää jatkaneet). Kirjoitin sisällysluettelon ja infoboxin sekä etsin kustantamojen mediasivuilta kirjankansien kuvat kritiikkejä varten.

Välillä en editoinut itse kuin muutaman jutun, ja jaoin loput jutut toimituskunnan kesken editoitaviksi ja oikoluettavaksi. Toimituskunnan jäsenet luonnollisesti editoivat minun kirjoittamani tekstit. Varasin painotalolta painopäivän yleensä noin viikkoa ennen painopäivää. Vein kaikki jutut ja kuvat Googlen Drivessä olevaan kansioon, josta taittaja haki valmiit tekstit ja kuvat taittopohjaan. Kävin taittajan kanssa läpi aina useamman taittoversion. Kun viimeinen taittoversio oli valmis, lähetin sähköpostitse valmiin lehden pdf-version painotaloon.

## **4.2 Lumoojan johtamisen haasteet**

Lumoojan johtamisen suurimmat vaikeudet olivat lehden toimittamisen eri vaiheiden kasautuminen päätoimittajan harteille, monien avustajien kokemattomuus ja se, ettei palkkioita pystytty maksamaan muille kuin lehden taittajalle. Päätoimittajana ainoa saamani palkkio oli vuonna 2017 Koneen Säätiön kahdeksan kuukauden apuraha 20 prosentin työajalla. Myöhemmin harmitti, etten hakenut apurahaa 50 prosentin työajalla, mikä olisi paremmin vastannut työmäärääni.

Koska toimituskunta ja avustajat tekivät töitä palkatta, jouduin päätoimittajana olemaan tavallistakin kärsivällisempi myöhässä saapuvia tai hiomattomia tekstejä kohtaan. Kun kyseessä on freelancer-toimittaja, joka saa palkkionsa ja siten elantonsa lehdeltä, hän on

sitoutuneempi palauttamaan jutun ajoissa kuin jos tekee työtä ilman rahallista korvausta. Toki lehden juttujen tasoonkin vaikutti se, että lehteä pyöritettiin harrastelijavoimin, vaikka toki suuresta rakkaudesta lajiin. Minulla ei ollut varaa siihen, että kovisteiluillani suututtaisin avustajat, ja he eivät sitten tekisi töitään ollenkaan.

Osa avustajista ei kokemattomuuttaan ymmärtänyt, etteivät he voi deadlineen jo mentyä ohitse huolettomasti ilmoittaa, etteivät sittenkään ehdi tekemään juttua. Lehdessä on kuitenkin tarkkaan mietitty sivumäärä, jonka tulee taiton takia olla jaollinen neljällä. Juttulle olisi voinut etsiä uuden tekijän, jos avustaja olisi ilmoittanut viikkoja etukäteen, ettei teekään juttua, mutta ei enää deadlinepäivänä tai jopa vasta sen jälkeen. Näissä tapauksissa olin kuitenkin tavallista jämäkämpi ja sain avustajan ymmärtämään, että hänen pitää tehdä lupaamansa juttu.

Avustajat saivat aina lopulta juttunsa valmiiksi, ja olivat tästä iloisia ja ylpeitä. Joskus kyse ei ollut kiireestä vaan kokemattoman tekijän epävarmuudesta, minkä takia kynnyksen työn aloittamiseen oli kasvanut suureksi. Oma virheeni oli se, että annoin välillä ensimmäistä kertaa lehtijuttua tekevän avustajan valita liian työlään juttuaiheen aloittelijalle.

Monet avustajat olivat toki taitavia ja kokeneita kirjoittajia ja erittäin mukavia yhteistyökumppaneita. Osa avustajista ja toimituskunnan jäsenistä oli minulle vieraita ennen Lumoojaa, mutta minusta tuli useamman kanssa jopa kaveri työn ulkopuolella. Lehden vaihtuviin kuvittajiin olin kaikkiin tyytyväinen, ja he palauttivat kuvituksensa ajallaan.

Tässä luvussa käydään kuitenkin läpi kohtaamiani vaikeuksia. Yksi niistä oli se, että välillä avustajat tuntuivat pitävän minua terapeutinaan, vaikka olisin vain halunnut hoitaa työsähköpostit mahdollisimman asiallisesti ja joutuisasti. Johtajan roolin sivuvaikutus oli se, että se sai monet kokemaan minut luotettavaksi ja auttavaksi kuuntelijaksi, jonkinlaiseksi äitihahmoksi tai terapeutiksi. Saatoin päätyä viesteissä tukemaan tuntemattomia avustajia heidän avioerokriisissään, mielenterveysongelmissaan, fyysisissä terveysongelmissaan tai/ja työhuolissaan, ja pyydettiinpä minua jopa lainaamaan rahaa. Neuvoin tosin mielelläni aloittelevia freelance-toimittajia, koska kyseinen aihe on minulle rakas, ja olin haalinut siitä paljon tietoa.



Ilmaistyöongelma johti myös aikapulaan, koska teimme kaikki Lumoojaa palkkatöiden ja/tai kokopäiväopiskeluiden ohella. Krooninen aikapula vaivasi koko työryhmää: päätoimittajaa, toimituskuntaa ja avustajia. Tämä näkyi luonnollisesti jonkin verran työn jäljessä ja siinä, että hommia kasautui aina paljon juuri ennen juttujen deadlinea ja lehden painoon menoa. Tämä on tosin yleinen ongelma muissakin lehdissä.

Toki suhtauduimme työhön myös sitoutuneesti ja intohimolla, koska sitä ei tehnyt rahan takia, vaan rakkaudesta kirjallisuuteen ja journalismiin sekä halusta saada työnäytteitä ja auttaa tuttua porukkaa. Lumooja oli monelle henkireikä, jonka avulla sai tuotua itsestään esiin kulttuuritoimittajan tai kuvittajan puolta. Moni toimittajantöistä haaveileva opiskelija sai Lumoojassa julki ensimmäiset työnäytteensä. Mukana oli myös kokeneita kulttuurilehtien avustajia.

Isommassa lehdessä päätoimittaja keskittyy työryhmän johtamiseen ja lehden edustamiseen, mutta Lumoojassa päätoimittaja on jokapaikanhöylä, joka myös kirjoittaa, valokuvaa ja editoi, pitää yhteyttä avustajiin, etsii uuden numeron tekijät, hakee apurahoja, kirjoittaa toimintakertomuksen, hoitaa lehden painoon menon ja postituksen ja paljon muuta. Tämän takia jouduin tekemään myös sellaisia asioita, joissa en ollut vahvimmillani tai joista minulla ei ollut mitään aiempaa työkokemusta, sekä työmääräni oli valtava.

Minua neuvottiin delegoimaan enemmän töitä, mutta se oli lähes mahdotonta, koska muilla toimituskunnassa ei ollut aikaa ottaa lisää tehtäviä. Olin taas itse viime kädessä vastuussa siitä, että lehti ilmestyy. Minun ei siis auttanut muuta kuin tehdä myös mukisematta ne työt, joita muut eivät ehtineet tehdä, vaikka sitten öisin.

### **4.3 Luovuus Lumoojan tekemisessä**

Lumoojan työryhmää voi hyvällä syyllä sanoa luovaksi, vaikka kyseessä ei olekaan taiteellinen tai tieteellinen kokoonpano. Lumoojan aiheena on kuitenkin kirjallisuus ja kirjallisuudentutkimus, sekä journalismin tekeminen on ylipäätään luovaa työtä. Lumoojassa on mukana monenlaista luovuutta: ideoimista, journalistista ja kaunokirjallista kirjoittamista (artikkeleja, kolumneja, kritiikkejä, runoja ja novelleja), editoimista, valokuvaamista, kuvittamista ja taittamista. Lehdenteossa on myös joitakin vähemmän luovia

puolia, kuten oikoluku, apurahojen haku, tilaajarekisterin ylläpito, mainosten myyminen ja lehden postitus tilaajille ja vieminen myyntipisteisiin.

Lumoojan toimituskunnalta ja avustajilta toivotaan hyvää kielentajua, sujuvaa kirjoitustaitoa ja kritiikin vaatimaa analysointikykyä. Suurin osa avustajista on nykyisiä tai entisiä kotimaisen kirjallisuuden tai yleisen kirjallisuustieteen opiskelijoita. Joukossa on myös joitakin journalismin opiskelijoita. Journalismin opiskelijat ovat kuitenkin selkeästi vähemmistössä, kenties koska heillä on niin paljon mahdollisia lehtiä, joita avustaa, sekä moni pääsee jo opiskeluaikoina tekemään palkallisia lehtitöitä.

Kirjallisuuspainotteisena lehtenä Lumooja vetoaa ennen kaikkea kirjallisuuden alan opiskelijoihin, jotka ovat onneksi usein taitavia kirjoittajia ja luonnollisesti kirjallisuuden asiantuntijoita. Heillä ei taas ole välttämättä paljonkaan journalistista kokemusta, vaan usein kokemusta ennen kaikkea akateemisesta tai/ ja luovasta kirjoittamisesta. Koska monella avustajalla ja toimituskunnan jäsenellä on paljon osaamista kirjallisuudesta ja kirjoittamisesta, heidän on usein helppo ideoida Lumoojaan ajankohtaisia juttuaiheita.

#### **4.4 Lumoojan johtaminen**

Lumoojan johtaminen tarkoittaa ennen kaikkea 3–5 henkisen toimituskunnan ja noin satapäisen avustajajoukon johtamista. Avustajista tosin aktiivisia on yleensä vain noin parikymmentä.

Suurin osa johtamisesta tapahtuu etänä, ainoana poikkeuksena kerran tai enintään neljä kertaa vuodessa olevat kokoukset kasvokkain. Lumoojan päätoimittajana osallistuin myös Lumoojaa kustantavan kirjoitusyhdistys Kapustarinnan kokouksiin. Olin jopa Kapustarinnan puheenjohtaja vuoden 2017 ajan, koska tehtävään ei saatu ketään muuta. Toimituskunnasta kaunokirjallisuusvastaavan työ on itsenäisintä, ja lähes ainoa työ, johon päätoimittaja ei oikeastaan puutu ollenkaan.

Päätoimittaja ideoi ja kyselee toimituskunnasta ja avustajista tekijöitä jutuille sekä kuu-lee heidän ideoitaan. Itse hallinnoin välillä juttuideoita lähes diktaattorin elkein, koska

käytin niin paljon aikaa kirjallisuudenkentän seuraamiseen, että koin usein parhaiten tietäväni, mitä kentällä parhaillaan tapahtuu. En myöskään uskonut, että kukaan muu ehtii ideoimaan juttuja ja vielä nopealla aikataululla. Näin jälkiviisaana voin sanoa, että ehkä olisi pitänyt antaa myös muulle toimituskunnalle enemmän mahdollisuuksia ideoida juttuaihteita, mikä olisi tuonut lehteen enemmän moniäänisyyttä ja kenties sitouttanut tekijöitä vielä enemmän.

Toimituskunnalta tuli tosin usein hyviä ideoita esimerkiksi ajankohtaisista kirjallisuustieteellisistä tutkimuksista Helsingin ulkopuolelta. Olikin hyvä, että toimituskuntaa oli sekä Helsingissä että Turussa ja avustajia ympäri Suomea. Näin kasvoi tietämys esimerkiksi eri yliopistojen tutkimuksista ja pienkustantamoista ympäri Suomea.

Toimituskunta koostui erilaisista persoonista, vaikka olikin pohjimmiltaan aika homogeeninen, koska lähes kaikki jäsenet olivat kirjallisuuden opiskelijoita tai maistereita. Olen myös itse aiemmalta tutkinnoltani filosofian maisteri yleisestä kirjallisuustieteestä Helsingin yliopistosta. Kirjallisuusaiheinen lehti voi koostua vain kirjallisuuden suurkulttuurista, ja tämä asiantuntemus kirjallisuudesta on kirjallisuusaiheisen lehden teon ydintä. Yritin hieman monipuolistaa tekijäjoukkoa käsittelemällä teemanumeroissa esimerkiksi erilaisia kirjallisuuteen liittyviä ammatteja, jolloin numeron tekijöiksi tuli myös esimerkiksi kustannustoimittajia, kääntäjiä, kirjabloggaajia ja kirjallisuusagentteja.

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

### 5.1 Erilaisista yksilöistä muodostuva tiimi

Suurin osa ihmiskunnan saavutuksista on sellaisia, joita yksi ihminen ei olisi voinut tehdä. Harva taito onkaan niin kriittinen kuin toimiminen ryhmässä ja toisaalta ryhmän johtaminen. Ryhmässä toimiminen on erittäin tärkeä taito, kun tehdään kulttuurilehteä.

Sawyer (2006, 312) toteaa, että ominaisuudet, jotka erottavat ihmiset muista eläimistä, ovat kieli, kommunikointi ja luovuus. Kaikki nuo kolme ovat erittäin sosiaalisia ominaisuuksia. Luovuus onkin ennen kaikkea sosiaalinen prosessi eikä individualistista ajattelutyötä. (em. 313.)

Tiimityöskentelyä voi pitää luovuuden ytimenä. Sawyer (2006, 259) käsittelee modernin länsimaalaisen kulttuurimme luovuuden myyttiä, jonka mukaan luovuus on yksinäisen neron inspiraation purkaus, ja että yksin työskentelevä ihminen on aina luovempi kuin ryhmä. Tämä myytti perustuu siihen uskomukseen, että luovuudessa tärkeintä on saada hyvä idea ja ettei idean työstäminen valmiiksi teokseksi ole yhtä tärkeää. Luovuus on kuitenkin prosessi, jossa ideasta työstetään valmis ja toimiva teos, mikä vaatii kovaa työtä. Luovuus on perustaltaan sosiaalista ja yhteistyöhön perustuvaa, ja myös teoksen vastaanottajilla on merkittävä rooli. (em. 259.)

Tiimin johtamisesta tekee erityisen haastavaa se, että jokainen alainen on erilainen ja alaisten tehtäväkohtainen valmiustaso voi vaihdella suuresti. Johtajan onkin osattava käyttää eri alaisten kohdalla erilaisia johtamistyyliä: ohjaavaa, valmentavaa, osallistuvaa tai valtuuttavaa. (Sydänmaanlakka 2009, 159–160.)

Huipputiimiksi kehittyminen on prosessi, joka vaatii runsaasti valmennusta. Tiimi on joukko ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tavoitteeseen ja yhteisiin toimintatapoihin. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentävää osaamista. Jäsenten täytyy myös tuntee kuuluvansa tiimiin ja kantavansa vastuuta yhdessä. (em. 161–162.)

Sawyerin (2006, 267) mukaan luovilla ihmisillä on myös usein menossa yhtä aikaa monia päällekkäisiä, eri vaiheissa olevia projekteja, ja he kuuluvat useampiin verkostoihin, joissa kehitellään projekteja. Kuvaushan muistuttaa työskentelyä lehden toimituksessa!

## 5.2 Luovan työryhmän johtaminen

Jotta tiimi voi toimia hyvin, tarvitaan joku johtamaan prosessia. Sydänmaanlakka (2009, 159) tiivistää asian: ”Suorituksen johtaminen on tavoitteiden asettamista, palautteen antamista, ohjaamista ja valmentamista sekä kehittämistä.” Tiimin johtaminen vaatii tehokasta vuorovaikutusta: aktiivista kuuntelua, avoimuutta, luottamusta ja keskustelua. Johtajan tulee kunnioittaa ja arvostaa jokaista tiimin jäsentään, ja tiimin jäsenten taas tulee arvostaa johtajaansa. Erittäin tehokas tapa johtaa on oman esimerkin avulla, niin että johtaja voi toimia tiimille innostavana roolimallina. (em. 159.)

Dyerin, Gregersenin ja Christensenin (2009) artikkelin mukaan ylimmän tason johtajista suurin osa ei ota vastuuta innovatiivisten ideoiden keksimisestä, vaan he pyrkivät helpottamaan työntekijöidensä innovatiivisia työprosesseja. Kuitenkin innovatiivisempien yritysten johtajat kokevat olevansa itse vastuussa luovasta työstä. (Dyer ym. 2009.)

Heidän tutkimuksensa paljasti viisi kykyä, jotka erottavat luovan johtajan muista johtajista. Nämä kyvyt ovat assosiointi, kyseenalaistaminen, havainnointi, kokeilu ja verkostoituminen. Luovemmat yrittäjät ja johtajat käyttivät näihin kykyihin 50 prosenttia enemmän aikaa kuin muut johtajat. Näiden kykyjen kanssa ei kuitenkaan heidän mukaansa tarvitse syntyä, vaan taitoja voi kehittää elämänsä aikana. (Dyer ym. 2009.)

Luovat työryhmät koostuvat yleensä oman alansa asiantuntijoista. Asiantuntija johtaa myös johtajaa ja pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan tämän mielipiteisiin ja päätöksiin. Vaikka ryhmä tarvitsee virallisen johtajan, tiimi vuorovaikuttaa monipuolisesti keskenään ja etenee yhdessä kohti tavoitetta. (Sydänmaanlakka 2009, 160–161.)

Nykyään tiimitkin työskentelevät yhä enemmän etänä, mikä on vain korostunut koronapandemian aikana. Sydänmaanlakka (2009, 166) kirjoittaa tällöin hajautetuista tiimeistä ja sen synonyyminä virtuaalitiimeistä. Kyseessä on pieni joukko ihmisiä, jotka

työskentelevät eri paikoissa ja eri aikaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, apunaan pääasiassa tieto- ja viestintäteknologiaa. Haaste tässä on se, etteivät tiimin jäsenet yleensä opi tuntemaan toisiaan ja heillä voi olla erilaisia toimintatapoja, jotka estävät yhteiseen tavoitteeseen pääsemisen. (em. 166.)

Sydänmaanlakka (2009, 168–169) listaa 10 tavoitetta, jotka virtuaalista tiimiä johtavan tulisi pitää mielessä. Näitä ovat muun muassa aktiivinen tiedon jakaminen kaikille, ylikorostunut kommunikointi (varmistaa moneen kertaan, että viesti on mennyt perille), tavoitteiden määrittäminen ja niiden toteutumisen seuraaminen sekä tieto- ja viestintätekniikan suvereeni hallitseminen.

### 5.3 Mitä opin Lumoojan johtamisesta

Sydänmaanlakka (2009, 162–163) jakaa tiimit neljään eri tasoon: työryhmä, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi ja huipputiimi. Lumoojan kohdalla puhuisin **avustajien** (kirjoittajat, kuvittajat, taiteilija, kansikuvan tekijä) osalta *työryhmästä*, koska avustajat toimivat hyvin yksilöllisesti. Jokaisella avustajalla oli oma tavoitteensa, ja vuorovaikutus muiden avustajien ja lehden toimituksen kanssa liittyi vain tähän jokaisen omaan tehtävään. Päätoimittaja pyrin Sydänmaanlakan sanoin koordinoimaan toimintaa ja johtamistyylini oli ohjaava.

Kuitenkin Lumoojan **toimituskunnan** kohdalla puhuisin *todellisesta tiimistä*, koska toimituskunnan jäsenillä oli toisiaan täydentävää osaamista (esimerkiksi toimituskunnassa oli sosiaalisen median vastaava ja kaunokirjallisuusvastaava), ja kaikki olivat sitoutuneet yhteiseen päämäärän: lehden uuden numeron valmiiksi saamiseen. Yhteistä vuorovaikutusta tapahtui kokouksissa ja viestien vaihdossa. Johtamistyylini oli osallistuva, koska myös itse ideoin ja tein juttuja lehteen, valokuvasin sekä hoidin tekstien oikolukua ja editointia.

Sydänmaalakka (2009, 166) kirjoitti jo 11 vuotta sitten siitä, että tiimin jäsenet eivät nykyään enää välttämättä työskentele samassa paikassa, vaan ovat hajautuneet ja toimivat virtuaalisissa tiimeissä. Lumoojan ennen kaikkea etänä eri kaupungeista käsin yhdessä toimivaa toimitusta ei siksi voi pitää tavallista tiimiä etäisempänä.

Opin itsekin kantapään kautta, että etäjohtamisessa tavoitteet pitää kertoa hyvin konkreettisesti, koska jos asiassa oli mitään tulkinnanvaraa, niin se tulkittiin juuri niin kuin en ollut tarkoittanut (eli avustaja esimerkiksi kirjoitti erityyppisin jutun kuin mitä juttupaikka lehdessä vaati). Pyrin viesteissäni myös ylikorostuneeseen ystävällisyyteen, koska kirjoitettu viesti kuulostaa aina asteen vähemmän ystävällisesti kuin miltä sama asia kuulostaisi puhuttuna.

Jos jotain tekisin toisin, niin olisin hoitanut konfliktit vielä paremmin, eli en olisi antanut itseni provosoitua, vaan olisin pyrkinyt paremmin pitämään ilmapiirin rentona vaikeinakin hetkinä. Turvallisessa ja iloisessa työilmapiirissä syntyy parasta jälkeä.

Olisin myös ollut välillä vielä armollisempi ja muistanut kertoa heti selkeästi, mitä odotan kirjoittajilta. Erään kokeneen avustajan kanssa sain sähköposteissa kiistan aikaiseksi, kun ehkä turhan kärkkäästi valitin, että hänellä oli jutussaan liikaa suoria lainauksia ja eikä mitään muuta materiaalia kuin haastateltavan sanomiset. Hän taas suuttui siitä, etten ollut jo ennen jutun tekoa ohjeistanut häntä näistä seikoista. Myöhemmin mietin, että avustaja oli oikeassa, sillä en ollut neuvonut häntä tarpeeksi ja sävyäni oli ollut viesteissä hieman tyly.

Välillä taas tuntui, että avustajat turhautuivat, kun annoin heille etukäteen paljon kirjoitusohjeita. Osa kenties koki ohjeet holhoavaksi, ja moni ei kyennyt muistamaan tarakoista ohjeistani kuin pienen osan. Jotkut avustajat tuntuivat kaipaavan ohjeita enemmän, osa vähemmän, mutta tätä oli usein hankala tietää etukäteen, koska avustajat vaihtuivat niin tiuhaan tahtiin ja heidän lähtötasonsa oli kirjava.

Vaikka en yleensä ole tympeä kenellekään, vähiten työkontakteissa, lehden päätoimittaminen oli niin stressaavaa ja avustajien virheet niin samankaltaisina toistuvia, että sai minussa välillä esiin myös kärsimättömyyttä. Tästä opin sen, ettei työmäärän pitäisi antaa kasautua, jolloin hermot voivat pettää. Oma aikaoptimismini kostautui tässä, koska aloitin erityisesti ensimmäisten päätoimittamieni numeroiden teon liian myöhään. Olinkin myös siksi avustajille niin armollinen myöhästymisten suhteen, koska tiesin itse,

kuinka vaikeaa on pysyä aikataulussa. Kokemuksista viisastuneena varasin myös aika-  
tauluun kunnolla joustonvaraa myöhässä tulevia materiaaleja varten.

Työssä olisi auttanut se, jos olisin vielä paremmin sisäistänyt sen, että tehtäväni johtajana on ennen kaikkea johtaa ihmisiä, eikä olla oman alan asiantuntija. Näin ollen en olisi turhautunut niin paljon jatkuvasta ”terapeuttina” toimimisesta, vaan olisin kokenut sen oleellisempänä osana työtäni. Tämä on toki hankalaa rajanvetoa, koska toisaalta omakin aikani oli kortilla, ja uuvuin liiassa empaattisuudessani. Samaan aikaan henkinen tukeni sai kriisien keskellä elävät lehden avustajat saamaan tehtävänsä valmiiksi.

Tekemissäni päätoimittajien haastatteluissa toistuvat aika pitkälti samat ongelmat ja ratkaisut kuin omassa Lumoojan päätoimittamisessani. Minulla tuntui tosin olleen enemmän aikaa tai/ja velvollisuudentunnetta vastata avustajien runsaisiin sähköposteihin kuin hieman isompien kulttuurilehtien päätoimittajilla, minkä ansiosta sain varmaan enemmän tarjolla ollutta luovaa potentiaalia käyttööni lehden teossa. Toki Lumoojan päätoimittaja saa varmasti vähemmän sähköpostia kuin isompien kulttuurilehtien, Nuoren Voiman, Teatteri&Tanssi+Sirkus -lehden tai Voiman, päätoimittajat.

Hieman ulkopuolisempi konfliktien ratkaisija Voima-lehden malliin olisi ollut toimiva myös Lumoojassa ja pitänyt yhteishengen parempana. Työmäärä olisi myös järkevämpää jakaa kahden, yhtä paljon vastuuta ottavan päätoimittajan kesken, kuten Nuoressa Voimassa ja nykyään Lumoojassa tehdään.

Nykyisin Lumoojalla tuntuu myös olevan aiempaa vielä aktiivisempi toimituskunta, mikä auttaa työmäärän jakamisessa. Tässä apuna on ollut se, että Lumoojan nykyiset päätoimittajat ovat minua nuorempia, joten heillä on vahvemmat kytkökset kirjallisuuden alan opiskelijapiireihin (itse valmistuin yleisestä kirjallisuustieteestä jo vuonna 2007). Kaikki haastattelemanani päätoimittajat ovat oman kulttuurialansa asiantuntijoita, joilla on laajat verkostot, mikä auttaa lehden teossa.

Sekä omana aikanani Lumoojalla että ainakin Voima-lehdellä tuntuu olevan sama maailmanlopunmeininki, kun lehti on menossa painoon. Tämän loppukirin välttämiseksi



olisi hienoa, jos olisi Voiman päätoimittajan Teemu Matinpuron idean mukaisesti kapasiteettia valmistella lehden tulevia numeroita jo aiemmin. Kuitenkaan yksikään haastatteleminen kulttuurilehdistä ei vaikuttanut kykenevän useamman numeron yhtäaikaan työstämiseen. Käytössä olevat resurssit ovat liian pienet ja avustajat haluavat juttunsa heti julki lehdessä, eivät vasta kuukausien päästä.

Lumoojan kohdalla ei voi puhua ihan huipputiimistä, koska sitoutuminen Lumoojassa oli kuitenkin tätä löyhempää, vaikka toki toimituskunta oli työstään innostunutta ja myös ylpeitä Lumoojan työporukkaan kuulumisesta. Sydänmaalakan (2009, 163) mukaan huipputiimissä jäsenet ovat syvästi sitoutuneet toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen sekä johtamisvastuuta jaetaan aktiivisesti. Huipputiimillä on myös kyky tehdä tulosta (em. 164), mutta Lumoojan myynti ei tuota rahaa muuhun kuin hieman lehden paino- ja postituskulujen kattamiseen.

Lumoojan avustajat ja toimituskunta koostuivat myös oman alansa osaajista, mutta ei voi puhua, että he olisivat (vielä) oman alansa, eli kirjallisuuden, luovan kirjoittamisen tai journalismin, huippuasiantuntijoita. Muissa haastattelemissani kulttuurilehdissä taas oli töissä oman alansa kokeneita asiantuntijoita, ja kenties niiden kohdalla voi tietyin varauksin jopa puhua huipputiimeistä.

Huipputiimin vaativaa oma-aloitteista ja tiivistä tiimityöskentelyä ja huippuasiantuntijuutta olisi kohtuutonta odottaa palkatta vapaaehtoistoimin pyörivästä, enimmäkseen opiskelijoista koostuvasta ja vain neljä kertaa vuodessa ilmestyvän marginaalisen lehden toimitukselta, mukaan lukien päätoimittajalta. Sydänmaanlakan (2009, 194) mukaan huipputiimit ovatkin harvinaisia, ja niitä löytyy yrityksistä, joissa on pitkään harjoiteltu ja kehitetty tiimityöskentelyä. Lumoojaan kirjoittivat tosin joka numeroon juttuja myös vierailevat oman alansa huippuasiantuntijat eli tutkijat, kustannustoimittajat ja kirjailijat, mutta he eivät olleet sinänsä mukana työryhmässä laajemman yhteistyön merkeissä.

Minulla taas oli päätoimittajana vastuu työtehtävien jakamisesta ja lehden valmistuksen seuraamisesta, enkä voinut raskauttaa muita toimituksen jäseniä näillä vastuilla. Kuiten-

kin Lumooja monipuolisilla työtehtävillään ja hyvällä hengellään todennäköisesti valmensi monia jäseniään kehittymään huipputiimin jäseneksi tulevissa kirjallisuuden ja journalismin alan töissään.

Kaikesta kaaoksesta huolimatta jokainen numero saatiin aina kasaan ja sisältö oli erinomaista, mitä pidän upeana saavutuksena. Olin pidetty päätoimittaja, ja sain avustajilta ja toimituskunnan jäseniltä kiitosta lehden johtamisesta sekä haastatelluilta ja lukijoilta kiitosta lehdestä.

#### **5.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Olen tyytyväinen valitsemaani aiheeseen, koska sain samalla hyödynnettyä opiskeluvaikeiden kokemukseni kotimaisen kirjallisuuden lehden Lumoojan päätoimittajana. Minulla oli näin jo mielessäni valmista materiaalia opinnäytetyötä varten. Sain lisäksi opinnäytetyössäni syventyä mielenkiintoisiin aiheisiin, eli tapaustutkimukseen, luovuuteen ja johtamiseen, joista opin paljon uutta. Koen samaan aikaan, että opinnäytetyöni on vain pintaraapaisu näihin laajoihin ja syvällisiin aiheisiin. Kuitenkin toin nyt tapaustutkimuksen aiheeksi ensimmäistä kertaa Lumoojan työryhmän johtamisen.

Osallistuin tänä syksynä ensiksi opinnäytetyösuunnitelmakurssille. Juuri ennen kurssin alkamista päätin, että haluan tehdä portfoliomallisen opinnäytetyön Lumoojasta. Ohjaajani Raisa Koivusalo kehitti ideaani pidemmälle, ja ehdotti, että tutkisin samalla luovan työryhmän johtamista. Tämä tuntui minusta järkevältä idealta, jotta saisin aiheelle laajemman kontekstin. Sain Koivusalolta myös idean haastatella muita kulttuurilehtien päätoimittajia, mikä toikin työhöni aihetta syventävää moniäänisyyttä. Minulla ei työhön ryhtyessäni ollut tarkkaa mielikuvaa siitä, millainen on portfoliomallinen opinnäytetyö, joten opin lisää siitä.

Työssäni auttoi paljon se, että olen jo 13 vuotta aiemmin tehnyt yliopistolle gradun yleisestä kirjallisuustieteestä. Tämän takia esimerkiksi akateemiset viite- ja lähde-merkinnät olivat minulle ennestään tuttuja, vaikka käytännöt ovatkin hieman erilaiset Helsingin yliopistossa ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Koska olin jo aiemmin kirjoittanut

gradun ja koska jatkuvasti kirjoitan lehtijuttuja, en kokenut opinnäytetyön tekemistä ahdistavan suurena haasteena. Minulla oli jo kokemusta siitä, että selviydyn itsenäisistä kirjoitushankkeista. Gradun ja opinnäytetyön välissä olin vielä saanut hankittua paljon lisää kirjoittajakokemusta ja työskentelyrutuunia.

Kuitenkin olin projektin aluksi hieman kohmeessa, mitä tulee tieteelliseen kirjoittamiseen ja näin ison tekstikokonaisuuden suunnitteluun, aloittamiseen ja tekemiseen. Olin ottanut syksylle ohjelmaani myös tutkintooni kuuluvat viimeiset kurssit ja lehti- ja oikolukutöitä toimeksiantajilleni, joten opinnäytetyöni käynnistyminen lykkääntyi lopulta noin pari kuukautta. Kuitenkin kun lopulta aloitin opinnäytetyön tekemisen, olin tehokas ja tuottelias, ja työ eteni nopeasti.

Ohjaajani Koivusalo helpotti työni aloittamista ja tekemistä opinnäytetyösuunnitelma-  
kurssilla antamallaan kommentteillaan siitä, ettei opinnäytetyöstä pidä tehdä itselleen liian suurta mörköä ja että vähempikin riittää, ennen kaikkea tällaisessa portfoliotyyppisessä opinnäytetyössä. Tosin vauhtiin päästyäni enemmän kuin tuplasin vaaditun minimivumäärän ja hankin suunnittelemaani enemmän lähdekirjallisuutta. Monissa opinnäytetyöissä on toki paljon laajempi lähdeluettelo kuin minulle, mutta portfoliomaisessa opinnäytetyössä riittäisi kymmenenkin lähdettä. Muistutin itselleni, etten ole tekemässä aiheesta julkaisukynnyksen ylittävää tietokirjaa, vaan huomattavasti suppeampaa opinnäytetyötä.

Haasteena työssäni oli se, että päätoimittaja-ajoistani on jo 2,5 vuotta. Pystyin silti yllättävän hyvin palauttamaan mieleeni aikani Lumoojassa. Voi toki olla, että olen unohtanut jotain oleellista.

Jos voisin tehdä opinnäytetyössäni jotain toisin, olisin varmaan heti ensimmäiseksi perehtynyt tapaustutkimuksen käsitteeseen kunnolla, enkä vasta kun olen jo yli puolivälissä työtäni. Onneksi en joutunut kuitenkaan kirjoittamaan mitään uusiksi, vaikka opinkin kesken työn lisää tapaustutkimuksen konventioista. Olisin voinut myös aluksi enemmän vertailla erilaisia opinnäytetöiden sisällysluetteloita, koska koin kenties vaikeimmaksi osuudeksi opinnäytetyön sisällön jäsentelyn.

Oli katkeransuloista jälkikäteen oppia, miten olisin aikoinaan voinut olla parempi päätoimittaja. Onneksi minulla on kuitenkin lämpimät muistot päätoimittaja-ajoistani, vaikka en kaipailekaan takaisin siihen kiireeseen ja jokapaikanhöylänä toimimiseen. Viihdyn hyvin vapaana toimittajana, mutta kenties näillä uusilla opeillani voisin vielä tulevaisuudessa toimia toisen lehden päätoimittajana. Lumoojassa työskentely kasvatti it-seluottamustani, koska selvisin kunnialla päätoimittajan roolista. Lehden jokainen uusi numero oli konkreettinen todistus onnistumisestani, samoin kuin lukijoilta, toimituskunnalta ja avustajilta saamani positiivinen palaute.

Vaikka opinnäytetyön aloittaminen tuntui tahmealta ja lykkäsin sitä, niin vauhtiin päästyäni kirjoitin opinnäytetyön ripeästi loppusyksyn aikana ja joulun alla. Olin alun perin kuvitellut tekeväni opinnäytetyön vielä nopeammin. Opinkin tässä jälleen se, että työ vie usein enemmän aikaa kuin etukäteen kuvittelisi, joten aikaa kannattaa varata tarpeeksi.

Olen ollut motivoitunut tekemään opinnäytetyötä, koska haluan valmistua ja päästä täysillä mukaan työelämään. Olin varannut opinnäytetyön tekemiselle aikaa kalenteristani, edistyin luku luvulta ja nautin niin lukemisesta kuin kirjoittamisesta. Erityisen paljon työssä auttoi se, että olin aidosti inspiroitunut aiheestani.

Tutkimustulokseni eivät ehkä ole maata mullistavia, mutta ne antavat toivottavasti oman lisäpanoksensa tietämykseen luovan työryhmän johtamisesta, ennen kaikkea kulttuurilehtien päätoimittajien näkökulmasta. Olen tottunut luomaan omat aikatauluni, joten nautin luku- ja kirjoitustyön itsenäisyydestä, vapaudesta, luovuudesta ja älyllisestä haastavuudesta. Toivottavasti jotakin innostuksestani välittyi myös teille opinnäytetyöni lukijoille.

## 6 Lähteet

Bamberg, J., Jokinen P. & Laine, M. (toim.) 2007. Tapaustutkimuksen taito. Yliopistopaino. Helsinki.

Bennis W. & Nanus B. 1986. Johtajat ja johtajuus (suom. Rajala, P.). Weilin+Göös. Helsinki. Alkuperäisjulkaisu 1985.

Chamorro-Premuzic, T. 2020. Miksi niin monesta epäpätevästä miehestä tulee johtaja? — Ja miten korjata tämä? (suom. Henttunen, T.). Vastapaino. Tampere. Alkuperäisjulkaisu 2019.

Dyer, J. H., Gregersen, H. & Christensen, C. M. 2009. The Innovator's DNA. Harvard Business Review, joulukuu 2009. Luettavissa: <https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna>. Luettu: 17.10.2020.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum. Hämeenlinna.

Ketonen, E. 14.10.2020. Päätoimittaja. Lumooja. Sähköposti.

Laitinen, H. 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. 2. uudistettu painos. Kuopion yliopisto. Kuopio.

Lamberg, M. 13.10.2020. Päätoimittaja. Lumooja. Sähköposti.

Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017. Luovuuden idea. Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Gaudeamus. Helsinki.

Matinpuro, T. 30.10.2020. Päätoimittaja. Voima. Haastattelu. Helsinki.

Nolan, T. The No. 1 Employee Benefit That No One's Talking About. Verkkoartikkeli. Gallup. Luettavissa: <https://www.gallup.com/workplace/232955/no-employee-benefit-no-one-talking.aspx>. Luettu: 5.12.2020.

Rantama, V. 26.10.2020. Päätoimittaja. Nuori Voima. Videopuhelu.

Saloviita, T. 2018. Kokeellinen tapaustutkimus. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s. 202–214. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Sawyer, K. 2006. Explaining Creativity: The Science of Human Innovation. Oxford University Press. New York. Luettavissa: [https://www.academia.edu/20916937/Explaining\\_Creativity\\_The\\_Science\\_of\\_Human\\_Innovation\\_Oxford\\_University\\_met\\_markeringen](https://www.academia.edu/20916937/Explaining_Creativity_The_Science_of_Human_Innovation_Oxford_University_met_markeringen). Luettu: 26.11.2020.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum. Helsinki.

Tawast, M. 3.11.2020. Päätoimittaja. Teatteri & Tanssi + Sirkus. Sähköposti.

Vilkkä, H., Saarela M. & Eskola J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s. 190–201. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.