

LUOVAN TYÖN RAKENNE TUOTANTOYHTIÖSSÄ

Tapaus KLOK Creative Agency Oy

Pauli Kopu

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2012

Viestinnän koulutusohjelma

Mediatuottaminen

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Tampere University of Applied Sciences

OPINNÄYTTEEN TIIVISTELMÄ

Pauli Kopu

Luovan työn rakenne tuotantoyhtiössä

Tapaus KLOK Creative Agency Oy

Toukokuu 2012

57 sivua + liitteet 1-6 (luottamukselliset)

Tampereen ammattikorkeakoulu

Viestinnän koulutusohjelma

Mediatuottaminen

Lopputyön muoto: kirjallinen

Lopputyön ohjaaja: Leena Mäkelä

Avainsanat: luovuus, innovatiivisuus, kehitys, työelämä

Työssä käyn läpi tutkimuksen KLOK Creative Agency Oy -nimisen tuotantoyhtiön luovan työn osatekijöiden kartoittamiseksi. Työn tarkoitus on ollut tunnistaa niitä rakennuspalikoita, joista luova työ koostuu suhteutettuna yhteen keski-suureen tuotantoyhtiöön.

Keskeisenä haasteena tuotantoyhtiöiden työssä on oman työn kehitys ja siten myös luovana pysyminen. Tutkimuksen tarkoitus on ollut rakentaa kuvaa niistä muuttujista, joita muuttamalla voidaan vaikuttaa arkiseen työskentelyyn sekä siten työn mielekkyyteen ja luovuuteen. Normaalin työn ohessa työn perustavanlaatuinen havainnointi unohtuu helposti ajan puutteen ynnämuiden syiden takia.

Toteutin tutkimukseni työn osatekijöistä perustavana kartoituksena, jotta kehitys- ja muutoshankkeita ei lähdettäisi edistämään ilman tilanteen kartoitusta tai nykytilanteen toteamista. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, tietoa työrutiineista ja -rakenteista on kerätty kahdella teemahaastattelulla, joiden tulokset on ryhmitelty pääkohtiin yhdistävien tekijöiden mukaan.

THESIS SUMMARY

Pauli Kopu

The Structure of Creative Work in a Production Company

Case KLOK Creative Agency Ltd.

May 2012

57 pages + appendixes 1-6 (confidential)

Tampere University of Applied Sciences

Media Programme

Media Production

Type of Final Project: Written

Thesis supervisor: Leena Mäkelä

Keywords: Creativity, Innovation, Development, Work

Abstract:

The goal of this thesis was to map out and recognize the pieces of the structure of creative work in everyday life of a production company. By identifying the building blocks of the creativity in work the point is to give an outlook of different variables and give basic understanding of the structure. This information can be used later in projects for developing the daily work and building more creative innovation processes. This thesis is based on qualitative research and themed interviews. The results of the interviews have been analyzed and structured into main categories based on the most common topics and compared to the daily work of a production company KLOK Creative Agency.

Sisällys

1 Johdanto	2
2 Konkretiaa luovuuden käsitteisiin	4
2.1 Mitä ovat luovuus, idea, innovaatio, innovatiivisuus ja intuitio?	4
2.2 Mitä tarkoittaa strategia?	8
2.3 Projekti, prosessi ja rutiini ovat?	9
2.4 Mitä on tuotekehitys?	10
3 Tapaus KLOK ja muut luovat pk-yhtiöt	12
4 Tutkimus- ja analyysimenetelmät	16
5 Haastattelun tulokset	19
5.1 Luova kulttuuri on ihmisten toimintaa	20
5.2 Tavoitteiden kautta luovaan kulttuuriin	21
5.3 Luovan kulttuurin johtaminen	23
5.4 Osaamisen vaatimukset innovaatio- ja tuotekehitystoiminnassa	26
5.5 Prosessien hallinnan merkitys tuotekehitystoiminnassa	28
5.5.1 Hyvän ja huonon prosessin ominaisuudet	29
5.5.2 Esimerkki prosessista Tuulenmäen Mind-hankkeessa	33
5.6 Idean myyminen muille	37
5.6.1 Ideat kuolevat heti	40
6 Johtopäätöksiä ja kehittämiskäsitteitä	42
6.1 Strategia ja henkilöstö	42

6.2	Arjen yhteiset työrutiinit	44
6.3	Ideoiden esittely ja myynti	47
6.4	Laatu ja laadun tuottaminen	49
6.5	Huomioita	50
7	Yhteenvetoa ja oman työn arviointia.....	51
7.1	Yhteenveto	51
7.2	Oman työn arviointia.....	52
	Lukemisto	55
	Lähteet	56
	Liitteet	58

1 Johdanto

Työni tavoitteena oli tarkastella asioita ja osatekijöitä joista luova työ koostuu tuotantoyhtiön arjen työskentelyssä. Millaisia osia arjen työssä on kun työ on luovaa - millaisia osia siinä pitäisi olla? Tavoitteenani oli tunnistaa näitä tekijöitä ja pohtia mitkä niistä vaikuttavat laatua parantavasti ja siten luoden kilpailuetua tuotantoyhtiölle. Voiko arjen työrutiineilla vaikuttaa työn luovuuteen ja lopputuloksen laatuun? Millaiset rutiinit saavat aikaan luovuutta? Entä laadukkaita tuotteita?

Työlläni on ollut kehittävä tarkoitus oman yritykseni, tuotantoyhtiö KLOK Creative Agencyn, luovan tuotekehitystoiminnan parantamiseksi. Tässä työssä puhutaan myös innovaatioprosessista, mutta käytännössä se tarkoittaa samaa kuin tuotekehitys. Työni on ollut luonteeltaan pohjustava ja tarkoituksena on ollut tunnistaa osatekijöitä, joita ylipäänsä voidaan muuttaa ja joilla voidaan vaikuttaa kokonaisuuden luovuuteen ja laatuun. Tarkoitus ei ole ollut tehdä muutoksia ja kokeilla käytännössä vaan tunnistaa rakennusmateriaaleja. Esitän lopuksi muutamia vaihtoehtoja, jotka voisivat rakentaa KLOKissa parempaa luovuuden kulttuuria.

KLOK Creative Agency on videotoimisto, joka tuottaa videota Internetiin.

Vastaavanlaisia pieniä ja keskisuuria av-tuotantoyhtiöitä on Suomessa valtaosa audiovisuaalisen alan yrityksistä (Tilastokeskus 2011). Näiden kaikkien toimintaa ja arkea koskevat kysymykset luovuudesta, työn laadusta ja työn organisoimisesta, jotka lopulta vaikuttavat keskeisesti yhtiön menestymiseen. Tutkimukseni rajaan yhtiöiden luovaan toimintaan ja siihen liittyviin työtehtäviin, en siis tarkastele yleisesti yhtiöiden toimintaa, organisaatiomalleja tai hallintoa. Luovalla työllä tarkoitan käytännössä tuotantoyhtiöiden T&K- ja innovaatiotoimintaa eli yleisemmin tuotekehitystä uusien tuotteiden luomiseksi. Mitä nämä työtehtävät ovat ja miten niistä muodostetaan voitokkaita rutiineja?

Odotan löytäväni yllättävänkin yksinkertaisia asioita. Luovan työn tekevät ihmiset yhdessä, jolloin merkittävässä osassa on varmasti johtaminen. Toinen merkittävä asia, aika, on erittäin rajallinen resurssi, jota pitäisi käyttää jatkuvasti oikein, mutta mitä se tarkoittaa? Kolmantena asiana ovat varmasti koko yhtiön tavoitteet, jotka vaikuttavat

suoraan strategiaan: miten yleensäkin on tarkoitus toimia ja mitä tavoitellaan? Oletan vastaan tulevan myös paljon yksittäisiä asioita kuten päätöksien tekeminen, eteenpäin liikkuminen ja kokeilut eli prototyypaaminen. Lopulta tavoitteenani on luoda jonkinlainen malli tai kartta työrutiinista sekä työkaluista luovien työtehtävien suorittamiseen ja arjen luovuuden ylläpitämiseen.

Suoritin tutkimukseni laadullisena tapaustutkimuksena, tiedonkeruun menetelmänä käytin haastattelua. Haatattavat valikoituivat heidän taustansa ja työkokemuksensa perusteella. Haastatelluista ensimmäinen, Saku Tuominen, on perustanut ja pyörittänyt omaa tv-tuotantoyhtiötä sekä toiminut maailman kolmanneksi suurimman tv-tuotantoyhtiön luovana johtajana. Anssi Tuulenmäki, toinen haastatelluista, toimii Aalto yliopiston strategisten innovaatioiden professorina ja on kehittänyt omaa työmallia innovaatioiden rakentamiseksi.

Käyn läpi asioita tutkimuksessani seuraavanlaisesti. Toisessa luvussa selvitän luovaan työhön ja tuotekehitystoimintaan keskeisesti liittyviä käsitteitä ja sitä, mitä ne tässä audiovisuaalisenalan viitekehyksessä tarkoittavat. Kolmannessa luvussa käyn läpi tapaustutkimuksen kohteen eli yhtiöni KLOK Creative Agnecyn nykytilaa ja vertaan sitä vastaavanlaisten yhtiöiden yleisiin haasteisiin. Neljännessä luvussa käyn läpi tutkimukseni menetelmän ja toteutuksen. Viidennessä luvussa referoin tutkimukseni kannalta keskeiset asiat haastattelun tuloksista. Nämä ovat pitkälti niitä asioita, jotka nousivat yhteisiksi nimittäjiksi teemahaastatteluissa. Kuudennessa luvussa käyn läpi syntyneitä huomioita ja rakennan kehittämisratkaisuita haastattelussa nousseiden teemojen kautta. Nämä ovat asioita, jotka onnistuessaan toimivat lähtökohtina työn kehittämiseen omassa yhtiössäni ja jotka mahdollisesti toimivat myös vastaavissa keskisuurissa tuotantoyhtiöissä. Seitsemännessä ja viimeisessä, luvussa käyn läpi työni onnistumista tavoitteisiin nähden.

2 Konkretiaa luovuuden käsitteisiin

Tässä luvussa avaan tämän tutkimukseni kannalta keskeisiä käsitteitä ja niiden viitekehyksiä. Nämä käsitteet ovat nousseet esiin teemahaastatteluiden yhteydessä ja liittyvät päivittäiseen työhöni sekä sen kehittämiseen.

Toimintaympäristö, jossa työskentelen, on erityisesti luovat, uutta arvoa osin immateriaalisesti tuottavat alat, joilla keskeistä toimintaa on tuotekehitystyö. Opetus- ja Kulttuuriministeriön (2012) määritelmän mukaan Suomessa luoviksi aloiksi määritellään seuraavat toimialat: animaatiotuotannot, arkkitehtipalvelut, elokuva- ja tv-tuotannot, kuvataide ja taidegalleriat, käsityö, liikunta- ja elämyspalvelut, mainonta ja markkinointiviestintä, muotoilupalvelut, musiikki ja ohjelmapalvelut, peliteollisuus, radio- ja äänituotanto, taide- ja antiikkikauppa, tanssi ja teatteri, viestintä. Tämän työn kannalta erityisessä tarkastelussa on audiovisuaalisen-alalla toimivat yritykset. Audiovisuaalisen alan yhden määritelmän tarjoaa Työ- ja Elinkeinoministeriön Mol.fi (2012) palvelu: ”Audiovisuaalisen (AV) alan tehtävänä on välittää tietoa sekä tuottaa kulttuurista sisältöä. Ala valmistaa monenlaisia viestintätuotteita, jotka perustuvat ääneen, kuvaan tai liikkuvaan kuvaan ja usein niiden yhdistelmään. Audiovisuaalisia tuotteita valmistetaan sekä hyöty- että viihdetarkoituksiin”.

2.1 Mitä ovat luovuus, idea, innovaatio, innovatiivisuus ja intuitio?

Frans Johanssonin (2005, 30-32) mukaan Harvard Business Schoolin johtava luovuustutkija Teresa Amabile määrittää luovuuden olevan yhdistelmä uutta ja arvokasta sekä innovatiivisuus sen käytännön toteutusta. ”Jos idea on olemassa vain jonkun päässä, sitä ei voi vielä pitää innovatiivisena. Se pitää ”myydä” toisille, olivatpa nuo toiset sitten tieteellisiä todisteita arvioivia kollegoita, uusia tuotteita ostavia asiakkaita tai artikkelien ja kirjojen lukijoita.”

Sydänmaanlakan (2009, 115-140) mukaan innovaatiota määritellään monella tapaa. ”Klassisen määritelmän mukaan innovaatio on uusi, omaperäinen tuote, joka on kaupallistettu. Innovaatioille on ominaista, että se tuo aina kehittäjilleen uutta lisäarvoa” (2009, 115). Hän jatkaa modernimpaan määritelmään: ”nykyisin innovaatio

ymmärretään laajasti; se ei ole pelkkä tuote vaan palvelu, prosessi tai toimintamalli. Innovoinnissa ei kiinnosta pelkkä lopputulos vaan myös prosessi, jonka tuloksena lopputulos syntyy” (2009, 116). Kolmannen määritelmän Innovaatiolle Sydänmaanlakka antaa näiden kahden edellisen pohjalta: “innovaatioita ovat organisaatioille taloudellista lisäarvoa tuottavat uudistukset ja parannukset, jotka voidaan nähdä prosessina. Innovaatio on kaupallisesti hyödynnetty uusi idea” (2009, 116).

Myös innovatiivisuus on syytä määrittää tässä yhteydessä, sillä siihen liittyy erittäin merkityksellinen näkökulma järjestelmällisyydestä innovaatioiden ja luovien tuotteiden tuottamisessa. On myös tärkeää huomata, että innovatiivisuus on käsitteenä laajempi kuin innovaatio. Sydänmaanlakka kirjoittaa: “Innovatiivisuus on ihmisten, tiimin ja organisaation kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita lisäarvon tuottamiseen. Innovatiivisuus on tavoitteellista toimintaa. Innovaatioajattelu on tuonut systematiikkaa ja projektijohtamisen periaatteita perinteisen luovuuden alueelle. Innovatiivisuus ei ole pelkkää luovaa ideointia vaan myös tiukkoja prosesseja, joiden lopputuloksena syntyy uusi tuote tai palvelu” (2009, 140).

Intuition määrittäminen on ollut työni keskeisistä käsitteistä kaikkein antoisin. Intuitio saa monia eri määritelmiä, kaikki samansuuntaisia, mutta selkeää vakiintunutta määritelmää ei aiheelle ole. Kaikki liittyvät laajemmassa viitekehyksessä tietoon ja tiedon määrittelyyn, joten asiasta on kirjoitettu jo pitkään. Näistä kahdesta syystä, useista määritelmistä, jotka lähes kaikki ovat työni kannalta antoisia, olen ottanut tässä esiin useamman näkökulman asiaan.

Hollantilainen filosofi Benedict de Spinozan jo vuonna 1675 kirjoittaman kirjan Etiikka toinen osa Tajunnan luonteesta ja alkuperästä (Filosofia.fi, 2012) tarjoilee näkemyksen tietoon, joka sisältää myös yhden määritelmän intuitiolle. “Spinozan mukaan on kolmenlaista tietoa: 1. luuloa (mielikuvia, mielikuvitusta, auktoriteettiuskoa ym.), 2. järjen tietoa (tiedettä) ja 3. suoraa tietoa luonnosta, intuitiota” (Wikipedia, 2012). Spinozan teksteihin viitataan myös useassa muussa intuition liittyvässä lähteessä.

Wikipediassa otetaan esiin myös tietämisen perusluokittelu: "Eräs tietämisen perusluokittelu johtaa intuitioon. Tiedämme tai emme tiedä. Tiedostamme tietävämme tai emme tiedosta. Saamme seuraavat neljä tietämisen mahdollisuutta:

- Tiedämme, että tiedämme (positiivinen tieto)
- Tiedämme, että emme tiedä (negatiivinen tieto)
- Emme tiedä, että tiedämme (intuitio)
- Emme tiedä, että emme tiedä (tietomme rajat)" (Wikipedia 2012)

Hannele Koivunen Hiljainen tieto -kirjassaan kirjoittaa Intuitioon liittyen: "Intuitiota on pyritty määrittelemään monista eri lähtökohdista, ja tähän ilmiöön liittyvä filosofinen ja uskonnollinen aineisto on kirjavaa. Kaikissa niissä intuitiota on pidetty tajuisen piiriin kuuluvana ilmiönä. Kuitenkaan intuition ei katsota olevan yhtä tietoista kuin esimerkiksi tahto. Suurin osa intuitioon johtavasta prosesseista tapahtuu itse asiassa tiedostamattomalla tasolla. Rauhala jakaa käsitykset intuitiosta tieteellisen ajattelun ja arkikokemuksen yhteydessä kolmeen ryhmään: intuitio välittömänä itsestään selvänä tietona, intuitio tietoa valmistelevana esivaiheena ja intuitio paranormaalina kykynä. Tämän jaottelun mukaan intuition liittyy kaikissa ryhmissä olennaisena tiedostamattoman hiljaisen tiedon hyödyntäminen, joka johtaa tietoiseen intuitioon" (1997, 90).

"Ajatukset, jotka usein tulevat etsimättä, ikään kuin tipahtavat päähän, ovat tavallisesti kaikkein arvokkaimpia."

- John Locke

Marko Kulmala taas tarjoilee kirjassaan Hyvä idea ei toimi (2009, 30-31) hieman toisenlaisen, ehkä epätieteellisemmän, tavan intuition selittämiseen. "Intuition kaava. Kokemus² + oivallus³ + usko⁴ = intuitio. Kokemus² = mikä toimii ja minkä toistaminen toimii. Oivallus³ = mikä on epätodennäköistä ja ihmeellistä ja mahdollista. Usko⁴ = sinä ja kolme muuta uskotte epätodennäköisen, ihmeellisen ja mahdollisen toteutumiseen."

Vielä yhden näkökulman intuition sekä mieleemme tiedostamattomien osien ja prosessien toimintaan tarjoaa Helsingin Sanomien tiedekolumni. Toimittaja Jani Kaaro on 17.3.2012 kirjoittamassa tekstissään Seiniin tuijottelun jalo taito kasannut yhteen hyvän kattauksen todisteita hitauden, intuition ja seiniin tuijottelun puolesta, jotka tarjoavat myös tälle työlleni kiinnostavan näkökulman mielen toimintaan. Kaaro lähtee tekstissään liikkeelle vuodesta 1851 ja englantilaisen filosofi Herman Spencerin ajatusrypyistä, tarkemmin niiden puuttumisesta: "Spencer selitti, että hänen ajatustyönsä ei perustunut sellaiseen keskittyneeseen ponnistukseen, jollaiseen kulmien kurtistus tavallisesti yhdistetään. Johtopäätökset, joihin hän päätyi, alkoivat ajatusten iduista, ja ne kasvoivat hänen mielessään lähes huomaamatta. Hänen teoriansa syntyivät "vähä vähältä, pakottamatta, vailla tietoista tavoittelua tai huomattavaa ponnistelua." Tärkein asia, mitä tähän vaadittiin, oli aika. Sen pakottaminen oli yhtä mahdotonta kuin koettaisi pakottaa itsensä nukkumaan ja kiirehtiminen yhtä mahdotonta kuin koettaisi nukkua nopeammin. Me olemme tottuneet kovin toisenlaiseen ajatustyöhön. Olimme sitten luokkahuoneessa tai työpaikalla, uskomme, että paras tapa oppia tai ratkaista ongelmia, on lähestyä niitä analyyttisesti. Pilkkoa isot ongelmat pieniksi ongelmiksi, etsiä niitä yhdistäviä tekijöitä ja järjestellä ne uudella tavalla –järjestelmällisesti, analyyttisesti ja uutterasti kohti ratkaisua ponnistellen. Mutta entäpä jos suuret filosofit olivat suuria juuri siksi, etteivät he koskaan ajatelleet näin? Ehkä he olivat suuria siksi, että he antoivat aivojensa syvien, tiedostamattomien osien tehdä ajattelutyön puolestaan?"

Kaaro kirjoittaa tekstissään ajatustensa tueksi Oxfordin yliopistossa tehdystä psykologisesta kokeesta joka osoittaa, että aivoissamme todella on jatkuvia tiedostamattomia prosesseja: "vapaaehtoiset pelaavat tietokonepelejä, jonka tarkoituksena on saada tehtaan tuotantopanokset ja tuotanto tasapainoon. Peli on suunniteltu niin monimutkaiseksi, ettei ihmisillä ole mitään mahdollisuutta "laskea" miten eri muuttujat vaikuttavat tuotantoprosessiin. Ainoa asia, mitä he voivat tehdä, on kokeilla erilaisia vaihtoehtoja. Kun vapaaehtoiset aloittavat pelaamisen, he suistavat tehtaan toiminnan nopeasti kaaokseen. Tämä on luonnollista, sillä peli on niin monimutkainen, etteivät ihmiset koskaan tiedä mitä mistäkin päätöksestä seuraa. Ajan myötä alkaa kuitenkin tapahtua jotakin mielenkiintoista. Vapaaehtoiset oppivat hallitsemaan peliä yhä paremmin, ja lopulta suurin osa heistä saa tehtaan toiminnan enemmän tai vähemmän tasapainoon. Kun heiltä kysytään, miten he siinä onnistuivat,

he eivät kykene selittämään sitä. He sanovat, että "jotenkin se vain meni niin". Jos heidän pitää selittää uusille koehenkilöille, miten heidän kannattaisi toimia menestyäkseen pelissä, he eivät osaa neuvoa heitä mitenkään. Kyse ei ole sattumasta tai onnenkantamoisesta, sillä pelin parempi hallinta on pysyvää. Kysymys on siitä, että aivojen syvät osat ovat tehneet työn heidän puolestaan, ja kaikki yritykset pyrkiä ymmärtämään tietoisesti, miten se tapahtuu, vain haittaa tätä prosessia" (HS, Kaaro 2012).

2.2 Mitä tarkoittaa strategia?

Pauli Juutin ja Mikko Luoman mukaan "strategia on

- organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja menestyksen resepti
- tapa, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä
- ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde
- tapa, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset" (2009, 25-26).

Kirjassaan Lupa toimia eri tavalla (2010, 3-4) tähänkin työhön haastateltu Aaltoyliopiston tutkija ja yli-innovaatioaktivisti Anssi Tuulenmäki määrittää strategian asiakkaan näkökulmasta: "yrityksellä saattaa olla strategia jos a) se tekee eri asioita kuin muut, tai b) samoja asioita eri lailla kuin muut, c) siten, että asiakkaat oppivat sitä arvostamaan."

Arvoinnovaatio on Sinisen meren strategian kulmakivi. Kirjassaan (2005) W Chan Kim ja Renée Mauborgne määrittelevät arvoinnovation perusteet vertailun kautta. He vertailevat keskenään täysin vastakkaisia Punaisen ja Sinisen meren strategioita. Punaisen meren strategian mukaan toimittaessa noudatetaan perinteistä lähestymistapaa. Kilpailijat pyritään peittoamaan rakentamalla puolustettavissa olevan aseman olemassa olevaan markkinaan ja toimialarakenteeseen. Tässä keskeistä on vertailu kilpailijoihin ja niiden voittaminen olemassa olevilla ja tunnetuilla keinoilla. "Uusia sinisiä meriä

valloittavat yritykset eivät yllättävää kyllä käyttäneet kilpailijoitaan vertailukohteinaan. Ne noudattivat erilaista logiikkaa, jota kutsumme arvoinnovaatioksi. - - Tarkoituksena ei ole nujertaa kilpailijoita, vaan tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Se onnistuu nostamalla selvästi sekä asiakkaiden että yrityksen saamaa arvoa ja avaamalla sillä keinoin uutta, kilpailun piiriin kuulumatonta markkinatilaa” (2005, 33). Kirjoittajat selventävät että arvoinnovaatiossa korostetaan yhtä lailla arvoa ja innovaatiota ja jatkavat arvoinnovaation täsmentämistä: ”Arvoinnovaatio merkitsee uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa, jonka tuloksena syntyy sininen meri ja yritys tekee selvän pesäeron kilpailijoihin” (2005, 34).

Tähän työhöni haastatteleman Idealist Groupin luova johtaja Saku Tuominen käyttää tästä samasta asiasta haastatteluiden yhteydessä nimitystä innovate to win -strategia ja viittaa useasti Sinisen Meren strategian kirjoittajiin. Tuominen nostaa esiin myös Punaisen meren strategian mukaan toimivat yritykset ja käyttää tästä nimitystä innovate not to lose -strategia.

2.3 Projekti, prosessi ja rutiini ovat?

Wikipedia määrittelee projektin selkeästi: ”Projekti on tarkkaan suunniteltu hanke tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Projekti poikkeaa monista muista toiminnan organisointitavoista erityisesti päämääräsuuntautuneisuutensa, väliaikaisuutensa ja ainutkertaisuutensa vuoksi. Projekteilla on tarkkaan määritelty alku, loppu ja aikataulu toteutusta varten. Projekteihin liittyy usein jotain monimutkaista, esimerkiksi vaikeasti ennakoitavia riskejä tai erityistä luovuutta ja erikoisosaamista vaativia tehtäviä. Projekteihin allokoidaan omat resurssinsa, jotka on joko irroitettu projektin toteuttajan muista resursseista tai hankittu varsinaisesti projektia varten” (Wikipedia, 2012).

Wikipedia määrittää prosessin yksinkertaisesti: ”Prosessi tarkoittaa yleisesti edistymistä. Prosessi on sarja suoritettavia toimenpiteitä, jotka tuottavat määritellyn lopputuloksen. Prosessin toteuttaminen ja prosessin mukaisesti toimiminen voi viedä aikaa, tilaa, vaatia resursseja tai asiantuntemusta. Prosessissa tapahtumat ja suoritukset toistuvat samankaltaisina jostain määritellystä näkökulmasta tarkasteltuna. Prosesseja pyritään mallintamaan ja kehittämään, jotta prosessin vaikutusalueen laatua, tehokkuutta ja tuottavuutta voitaisiin ohjata ja parantaa” (Wikipedia, 2012).

Tässä yhteydessä määrittelen rutiinin sekä Taylorin että Weberin johtamisajatusten kautta. Sydänmaanlakka kuvaa (2009, 145-146) näiden molempien johtamismallien voimakkaaksi tavoitteeksi tehokkuuden lisäämisen ja byrokraattisen hallinto-organisaation ylivoimaisuuden taloudellisen tuloksen maksimoinnissa. Sydänmaanlakka kuvaa molempien olevan vahvoja teollisen ajan ajattelun suuntauksia. Näistä kahdesta erityisesti Frederik Taylorin mukaan nimetty Empiirisen taylorismin lähtökohtana oli tutkimuksen kautta määrittää mahdollisimman tarkkaan työtehtävien osatekijät ja soveltaa tätä tietoa tieteellisen liikkeenjohdon kautta tehokkuuden lisäämiseen. Tämä tarjoaa yhden näkökulman ja lähestymistavan siihen mitä rutiinit työssä ovat ja voivat olla: tutkimuksellisesti tarkasteltavia työtehtävien osatekijöitä. Kuitenkin tässä työssäni on ollut tarkoituksena löytää erityisesti tehokkuuden sijaan niitä muita hyödyllisiä asioita, joita rutiinit voivat tuoda arjen työskentelyyn ja työn tekemiseen.

2.4 Mitä on tuotekehitys?

Tuotekehitykselle annetaan monia samansuuntaisia kuvauksia ja määritelmiä, jotka alkavat rönsyillä laajastikin riippuen käsitteen käytön kontekstista. Tässä on muutama hyväksi havaitsemani näkökulma selittämään, sitä mitä erityisesti tämän työn viitekehityksessä ymmärretään tuotekehityksen olevan.

”Tutkimus- ja kehittämistoiminnalla (t&k) tarkoitetaan systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi. Kriteerinä on, että toiminnan tavoitteena on jotain oleellisesti uutta. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan sisällytetään perustutkimus, soveltava tutkimus sekä kehittämistyö.” (Tilastokeskus, 2012.)

Toisen, työni kannalta hyvän, määritelmän tuotekehitykselle antaa Sydänmaanlakka kirjoittaessaan innovaatiosta ja innovaatioprosessista. ”Innovaatioprosessin malleja on useita. Pelkistetysti innovaatioprosessi voidaan esittää lineaarisesti etenevänä polkuna, jossa edetään ideasta monien vaiheiden kautta lopulliseen innovaatioon. Käytännössä innovaatioprosessi ei kuitenkaan etene lineaarisesti, vaan se on vuorovaikutteinen kokonaisuus, jossa korostuvat yhteistyö, verkostoituminen ja kehitystyön päällekkäisyys. Olennaista prosessissa on tiedon ja osaamisen levittäminen, jakaminen

ja yhdistäminen” (2009, 116). Tässä työssä puhutaan myös innovaatioprosessista, mutta käytännössä se tarkoittaa samaa kuin tuotekehitys.

Näiden rinnalle voi nostaa lisäksi myös käsitteen prosessikehitys, jonka ymmärtäminen avaa myös tarpeellisen näkökulman tutkimuksen alueeseen. Prosessikehitys määritellään Tilastokeskuksen (2012) toimesta näin: ”Tuote- ja prosessikehityksellä (kehittämistyöllä) tarkoitetaan systemaattista toimintaa tutkimuksen tuloksena ja/tai käytännön kokemuksen kautta saadun tiedon käyttämiseksi uusien aineiden, tuotteiden, tuotantoprosessien, menetelmien ja järjestelmien aikaansaamiseen tai olemassa olevien olennaiseen parantamiseen.”

3 Tapaus KLOK ja muut luovat pk-yhtiöt

Tässä osassa käyn läpi työni kehittävän osuuden kohteena olevan luovaa työtä tuottavan KLOK Creative Agencyn toimintaa ja nykytilannetta. Tarkoitukseni on syventää tietoa siitä, mitkä ovat tuotekehityksen kannalta keskeisiä haasteita tällä hetkellä sekä rakentaa kuvaa suunnasta, johon toimintaa on tarpeellista kehittää. Esitän tässä osassa keskeisiä kysymyksiä, joihin haasteeni on ollut vastata tässä työssä. Nämä kysymykset ovat toki luonteeltaan laajoja ja epäilemättä myös sellaisia, joihin ei ole yksiselitteisiä vastauksia.

Nykytilanteessa KLOK on kuusi henkeä vakituisesti työllistävä yhtiö, jonka tuotannoissa kuukausitasolla työskentelee kymmenestä viiteentoista henkeä. Yhtiö on perustettu loppuvuodesta 2009. Vuosi 2010 käytettiin toiminnan rakentamiseen ja tuotteistukseen, kokeiluun, virheiden tekemiseen ja niistä nopeasti oppimiseen. Uuden tuotteen ja tuotekategorian hahmottaminen vaatii aikaa sekä asiakaspalautetta ja vaatii sitä yhä. Vuoden 2011 aikana pääsimme selkeästi liikkeelle markkinan kypsyttyä tuotteelle, tuon vuoden käytimme hyvin voimakkaasti asiakashankinnan sekä tuotannon rakentamisen parissa. Nyt käynnissä olevalle vuodelle odotamme niin oman työn kuin myös kilpailun kasvua. Tuotteemme ja työemme markkina alkaa olla nyt myös Suomessa niin kiinnostava, että kilpailua varmasti ilmestyy. Tämä asettaa meille erityisesti kaksi haastetta: asiakastyötä ja -hankintaa tulee lisätä merkittävästi sekä tuotteiden pitää yltää entistä korkeammalle tasolle niin luovuudessaan kuin laadussaan. Meidän tulee osoittaa kuluvana vuonna, että olemme markkinan kiistaton johtaja Suomessa.

Yhtiöllämme on luovan toimiston titteli, mutta olemme huomanneet olevamme outo lintu Suomessa. Ensiksikin raivaamme muiden edellä uutta markkinaa, joka on jo ainakin Iso-Britaniassa, muualla Keski-Euroopassa ja Yhdysvalloissa, osoittanut olevan erittäin vahvan kasvun ala. KLOK on erikoistunut Internet-videon suunnitteluun, tuottamiseen ja levittämiseen. Tämä tarkoittaa, että valmistamme liikkuvaa kuvaa, videota, jonka pääasiallinen jakelukanava on Internet tai muut digitaaliset tietoverkot, valmiilla tuotteellamme on harvoin mitään fyysistä muotoa tai mediaa. Internet-videon kerronta poikkeaa muista liikkuvan kuvan kerronnan muodoista, koska se kulutetaan radikaalisti erilaisella tavalla, yleensä aktiivisen navigoinnin tms. toiminnan yhteydessä.

Isommassa kuvassa Internet-video määrittää uudestaan kaiken liikkuvan kuvan käytön, tämä ei ole vain uuden alueen kasvua vaan heijastuu myös vakiintuneisiin toimialoihin tulevaisuudessa, kuten televisiotoimintaan. Toiseksi toimintamme hahmottamisen kannalta hankalaksi asiaksi olen havainnut sen, että olemme asiakaslupaukseltamme sekä siitä johdettavilta toiminnoiltamme jotain tavanomaisen tuotantoyhtiön ja mainontaa suunnittelevien toimistojen välistä. Yhtälöä mutkistaa vielä kolmantena asiana se, miten keskeisessä asemassa jakelu sekä alustojen hallinta toiminnassamme on, olemme siis myös sisällön levittäjä, kanavien rakentaja ja niiden hallinnoija.

Työstimme Tammikuussa 2012 yhtiömme visiota ja missiota edellistä selkeämmäksi sekä terävämmäksi. KLOKIn visio on määrittää uudestaan mitä kaikkea videolla voidaan tehdä ja miten videota voidaan käyttää. KLOKIn tarkoitus on olla maailman paras yhden välineen loistava hallitsija, kattaen: Internet-videon luomisen ja käytön eri tarkoituksissa, sekä yleisöiden rakentaminen videosisältöjen, -kanavien, avulla.

Tavanomaista, perinteisiä määritelmiä ja rajouksia kohti - vai edelleen niistä pois? Vaikka uuden tutkiminen ja rakentaminen, rajojen rikkominen, on hauskaa sekä palkitsevaa on se samalla myös raskasta tutkimusmatkailua epävarmuuden keskellä. Tällä alueella asiat eivät ole valmiiksi hahmottuneita, toimiala ei ole vakiintunut. Tämä aiheuttaa paljon aikaa ja energiaa vievää perusasioiden rajaustyötä: miten esitämme asian niin että muutkin ymmärtävät? Mikä asiassa on sen kovin ydin? Mikä on uutta arvoa tuottavaa? Miten käytännössä toimittaa tätä uutta arvoa? Olemme toimijana keskellä jatkuvaa tuotekehitys- ja innovaatioprosessia. Kertaalleen hahmotetut asiat täytyy repiä kerran kolmessa kuukaudessa uudestaan auki - joko osittain tai kokonaan. Työssä kaipaa välillä selkeää rutiinia ja asioiden vakiintunutta hahmottelua. Kuinka hallita kaaosta ja elää epävarmuuden kanssa? Entä missä määrin epävarmuus ja kaaos antavat tilaa luovuudelle vai alkavatko ne syödä sitä jos asiat ovat liian levällään?

Toimistomme työskentelyssä on, kuten monella vastaavanlaisella muullakin toimijalla, keskeiset perustoiminnot, jotka sentään ovat jo vakiintuneita. (En kuitenkaan olisi yllättynyt vaikka nämäkin tästä vielä joskus muuttuisivat). Nykyisellään tämä yhdenlainen hahmotus tuo edes hieman varmuutta ja vakautta muuten alituisessa muutoksessa olevaan työn sisältöön. Keskeiset toimintomme ovat: 1) asiakashankinta ja

asiakassuhteiden hallinta - luovien ratkaisujen myynti, 2) tuotantotoiminta, joka kattaa niin materiaalin suunnittelun, tuotannon, hallinnan kuin myös jakelun, sekä viimeisinä vielä 3) tuotekehitystoiminta sekä 4) hallinto. Keskityn tässä työssäni juuri tuotekehityksen prosessien parantamiseen - nämä prosessit koskevat meillä jokaisena päivänä kaikkia työntekijöitä.

Tuotekehitystyön keskiössä on seurata vakiintumatonta toimialaa ja kehittää, paitsi luovia ja tehokkaita ratkaisuja myynnin kanssa asiakkaiden haasteisiin, niin myös tutkia mitä kaikkea uuden uudella toimialalla voidaan tehdä ja mitkä voisivat olla tuotteitamme. Työssä määritellään uudestaan sitä mitä video on, ja mitä sillä voidaan tehdä missäkin.

Vaikka toiminnassamme korostuu innovaatiotoiminta, oma prosessimme strategisen innovaatiomme kiteyttämiseksi on vielä kesken. Päivittäisen työn tuloksena on syntynyt kuitenkin joitain keskeisiä tunnuslukuja, jotka tarjoavat vertailukelpoisuutta muihin alan yrityksiin. Tässä yhteydessä vertailuympäristönä käytetään audiovisuaalista alaa ja erityisesti av-tuotantoyhtiöitä, tarkoituksena siten tehdä yleisempää tarkastelua KLOKin suhteesta muihin yhtiöihin. Tilastokeskuksen keräämän suomalaisen av-tuotantoyhtiötilaston perusteella, joka perustuu vuoden 2008 lukuihin ja on tuotettu vuoden 2011 aikana, voidaan tehdä seuraavanlaisia yleisiä vertailuita.

Kuulumme yhtiönä liikevaihtoluokaltaan jo suomalaiseen keskitasoon: liikevaihtomme vuonna 2011 oli luokkaa 200 000-300 000 euroa ja tilaston valossa se on keskiluokan, 200 000-999 999, alapäässä. Tätä suuremmat yhtiöt kuuluvat liikevaihdoltaan luokkaan 1-4 miljoona euroa tai sen yli, pienemmät taas liikevaihdolla mitattuna kokoon 0-199 999 euroa. Määrällisesti eniten on pieneen liikevaihtoluokkaan kuuluvia yrityksiä, joiden työllistävyys on tilastossa ilmoitettu useimmin luokkaan 0-4 henkilöä. Suuret yli miljoonan euron liikevaihtoluokkaan sijoittuvat tuotantoyhtiöt työllistävät tilaston perusteella yli 12 henkilöä, yritykset ovat ilmoitettu usein luokassa 10-19 tai enemmän henkilöstöä. Keskisuuret asettuvat tähän väliin 5-10 henkeä työllistävinä yhtiöinä. Liikevaihto ja henkilöstömäärä korreloivat tilastossa selkeästi. Kuulumme yrityksenämme vuoden 2011 perusteella myös henkilöstön puolesta keskiluokkaan, henkilöstömme oli vuonna 2011 5 henkilöä.

Tämä lyhyt vertailu keskeisiin talouslukuihin antaa jo pientä käsitystä alan viitekehyksestä. Av-tuotantoyhtiöiden kesken olisi etenkin tuotekehitystoimintaa kehitettäessä mielekästä vertailla myös tuotettuja tuotteita, määrää, genreä, katsojatilastoja ja esimerkiksi yhtiöiden markkinaosuutta tuotetuista sisällöistä, jotta syntyisi kattavampi kuva alan toimijoista. Tällaista tilastoa ei kuitenkaan ole saatavissa. Tässä yhteydessä voitaisiin myös huomioida toimintamme erityislaatuisuus ja ottaa vertailuun rinnalle esimerkiksi mainosalan yritysten, kuten digitoimistojen, vastaavia lukuja (liite 1). Tutkimukseni ja kehitystyöni kannalta relevanttia on kuitenkin luoda vain yksinkertainen käsitys siitä, mitä pk-yritys alallamme tarkoittaa.

Pk-yritysten, joiden luokkaan edellisen vertailun valossa KLOK kuuluu, keskeisenä haasteena on henkilöstön koko suhteessa liikevaihtoon. Tämä tuottaa useita erilaisia tilanteita. Yritykset ovat henkilöstöltään niin pieniä, ettei tiukka erikoistuminen henkilöstön sisällä ole vielä mahdollista. Suuremmat liikevaihtoluokat mahdollistavat huomattavasti suuremmat henkilöstömäärät ja siten myös tarkempaa erikoistumista. Pk-yritykset ovat kuitenkin myös jatkuvuuden haasteen edessä: samaan aikaan kun perustuotantotyötä pitäisi pystyä tekemään budjeteilla ja hinta-tasolla, joka mahdollistaa henkilöstön palkanmaksun, pitää suorittaa myös uusien tuotteiden kehitystä sekä myyntiä. Molemmat näistä tulevaisuuden eteen työskentelevistä toiminnoista ovat erittäin aikaa vieviä, joissain tapauksessa jopa yli vuoden kestäviä prosesseja.

Kolmantena näkökulmana on arjessa työn kiireisyys, isojen työmäärien jäsentely ja käytännössä ajan löytäminen uudelle sekä luovalle toiminnalle. Työskentely muuttuu helposti rutiiniksi, jossa tuijotetaan vain lähellä olevia lyhyen tähtäimen haasteita. Samalla tuotekehityksen luovuus kuihtuu alituisen kiireen luoman paineen alla.

Näiden keskeisten toimintaan sisäänrakennettujen haasteiden kautta lähdin hahmottelemaan teemahaastatteluni runkoa, motiivinani löytää niitä avaintekijöitä joilla arjessa vaikuttaa työn rutiineja parantavasti sekä siten luoda mahdollisuuksia luovan tuotekehitystyön laadun ja määrän parantamiselle. Millaisilla työkaluilla ja arjen työn käytänteillä voittaa haasteet luovassa työssä?

4 Tutkimus- ja analyysimenetelmät

Työni tavoitteena oli tarkastella luovuutta lisääviä asioita tuotantoyhtiön arjen työssä ja työrutiineissa. Voiko rutiineilla, arjen työn rakenteella, vaikuttaa työn luovuuteen ja lopputulokseen? Millaiset rutiinit saavat aikaan luovuutta ja siten kilpailuetua luovaa laatua? Työlläni on ollut kehittävä tarkoitus oman yritykseni, tuotantoyhtiö KLOK Creative Agencyn, luovan tuotekehitystoiminnan parantamiseksi.

Valitsin tutkimusstrategiaksi kvalitatiivisen tutkimuksen. Tämä tutkimusmenetelmä sopi mielestäni parhaiten tähän työhön, koska kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on etsiä uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä, selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, 129).

Tutkimustani voidaan luonnehtia tutkimustyyppiltään tapaustutkimukseksi. Tapaustutkimus (case study) on Hirsjärven ym. (2004, 125) mukaan ”yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia”. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu ja sen kohteena on ryhmä tai yhteisö ja kiinnostuksen kohteena prosessit näissä.

Tutkimusmenetelmäni on teemahaastattelu. Tämä tutkimusmenetelmä sopii työhöni, koska siten tutkittavien näkökulma ja ääni pääsevät esiin parhaiten. Lisäksi haastateltavat eivät ole valikoituneet tutkimukseen haastateltaviksi satunnaisesti vaan heidän oman taustansa ja erikoisosaamisen takia (Hirsjärvi ym. 2004, 155). Tähän paneudun tarkemmin myöhemmin tässä luvussa haastateltavien taustoja käsitellessä. Lisäksi teemahaastattelu tiedonkeruun menetelmänä antaa mahdollisuuden syventää saatavia tietoja esimerkiksi käyttämällä syventäviä kysymyksiä tarpeen mukaan kuten Hirsjärvi ym. kuvaa (2004, 194).

Tutkimukseni lähtökohtana ei ollut hypoteesia, tarkoitukseni ei siis ollut todistaa mitään oikeaksi tai vääräksi vaan etsiä uusia näkökulmia kehitystyöhöni. Näin ollen tutkimukseni on induktiivinen (Hirsjärvi ym. 2004, 155): lähtökohtana on paljastaa uusia seikkoja aineiston monitahoisen ja yksityiskohtaisen tarkastelun kautta. Se mikä tutkimuksessa lopulta on tärkeää, määrittyy haastatteluiden kautta.

Tutkimusstrategian ja -metodin määrittely ei tässä tutkimukseni viitekehyksessä luo lainkaan yksiselitteistä kuvaa, vaan rajojen asettamiseen jää tutkijalle vapautta. Kvalitatiivista tutkimusta verrataankin väripalettiin, jonka värit jokainen tutkija itse sekoittaa ja nimeää (Hirsjärvi ym. 2004, 156). Toteutettu tutkimus vastaa edellä esitettyihin kysymyksiin ja tavoitteisiin tunnistaa luovan tuotekehitystyön kannalta keskeisiä työrutiineita.

Kuten edellä on kuvattu, valitsin haastateltaviksi kaksi henkilöä sillä perusteella, että oletin heillä olevan tutkimukseni kannalta keskeistä tietoa ja kokemusta.

Ensimmäinen haastatelluista on Saku Tuominen, joka on työurallaan toiminut perustamansa Broadcasters -tuotantoyhtiön tuottajana sekä luovana johtajana. Myöhemmin Tuominen on toiminut mm. Zodiak Entertainmentin globaalina luovana johtajana vastaten konsernin kaikesta tuotekehityksestä. Hänen viimeisin toimenkuvansa on omien sanojensa mukaan idealistin työ perustamassaan "ideoiden tuotantoyhtiössä" Idealist Groupissa. Tuominen on yleisesti tunnustettu Suomessa television uranuurtajaksi ja hänen työnsä tuloksena on syntynyt useat Suomesta kansainväliseen levitykseen lähteneistä tv-sisällöistä. Noin kaksikymmentä vuotta television parissa työskenneltyään Tuominen on vaihtanut sisällöntuotannon ideoiden tuotantoon ja työskentelee Idealist yhtiönsä kautta eri hankkeissa, mm. työelämän kehittämiseksi, henkilökohtaisten unelmien löytämisen eteen jne. Kaikessa tässä työssä luova tuotekehitys, ideoiden myyminen ja luovan ryhmän valmentaminen ovat erittäin keskeisessä osassa.

Toinen haastatelluista on Aalto yliopiston yli-innovaatioaktivisti -työnimikkeellä työskentelevä professori Anssi Tuulenmäki. Hän itse kuvaa omaa akateemista uraa yli kymmenen vuotta jatkuneeksi opiskeluksi innovaatioiden parissa. Tuulenmäki on toiminut yli kymmenen vuotta innovaatioiden tutkimuksen parissa niin tutkijana kuin aiheen puolesta aktiivisena kirjoittajana. Nykyisin hän vetää omaa tutkimushanketta Aalto yliopiston design Factoryllä. MIND -hankkeen tarkoitus on löytää tapoja, malleja ja rutiineita strategisten innovaatioiden luomiseksi. Hanke työllistää yhteensä kymmenkunta tutkijaa ja sen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa aiheesta akateemiselle yleisölle kuin myös liike-elämälle sekä konsultoida innovaatio toiminnasta lähinnä

suuria suomalaisia yhtiöitä. Anssi Tuulenmäki toimii MIND hankkeen johtavana tutkijana ja kehittää työssään välineitä sekä menetelmiä tuotekehitystyön ja innovaatiotoiminnan toteuttamiseksi. Viimeiseksi hän on kirjoittanut kirjan strategisten innovaatioiden luomisen edellytyksistä. Kirjaa on käytetty tässäkin työssä lähteenä.

Haastattelut tehtiin puhelimessa ja ravintolassa. Haastattelin Saku Tuomista helsinkiläisessä ravintolassa aamulla, jolloin muita asiakkaita ei juuri ollut ja pystyimme hyvin keskittymään aiheeseen keskustelunomaisesti. Haastattelu eteni avoimesti ja saimme käytyä läpi kaikki teemat, jotka olin haastattelua varten valmistellut. Anssi Tuulenmäen haastattelu tehtiin aamulla puhelimitse. Haastattelua vaikeutti hieman tilanne jossa emme olleet yhteisesti samassa tilassa. Tuulenmäki sai kuitenkin hyvin kiinni haastattelukysymyksistä ja pystyimme etenemään tämänkin haastattelun ajan hyvin keskustelunomaisesti teemat läpi käyden. Kumpikin haastattelu kesti noin tunnin. Nauhoitin kummankin haastattelun ja samalla pystyin kirjoittamaan päähuomioita muistiinpanoihin, tämä lähinnä keskustelun ohjauksen tarkoituksessa.

Purin nauhoitetut haastattelut tekstiksi ja analysoin kertyneen aineiston ryhmittelemällä haastatteluissa esiin nouseet asiat teemoittain. Käytännössä poimin aineistosta keskeiset teemat ja muodostin niistä yhtenäiset tekstit osaksi tätä tutkimusta. Nämä materiaalit käyn läpi tarkemmin luvussa 5.

5 Haastattelun tulokset

Tässä luvussa käyn läpi haastatteluissa nousseet kolmeen pääteemaa. Kukin teema jakautuu useampaan näkökulmaan, riippuen teeman laajuudesta. Nämä kaikki ovat muodostuneet haastattelujen perusteella synteysinä haastattelujen yhteneväisyyksistä. Jokaista teemaa olen kirjoittanut omin sanoin haastattelujen pohjalta, haastateltujen näkökulmasta asiaan ja syvennän teemoja haastatteluissa nousseilla esimerkeillä sekä suorilla lainauksilla.

Kolme pääteemaa ovat:

- työkulttuuri ja sen johtaminen,
- yhteinen osaaminen
- työskentelyrakenteet eli arjen työskentelymallit.

Osassa 5.1 syvennyn ihmisten toimintaan luovan kulttuurin keskeisimpänä asiana.

Ihmisten arkipäiväiset teot synnyttävät kulttuurin ja tekoja pitää johtaa, siksi asia on erittäin keskeinen. Saku Tuominen kuvasi kulttuuria kaiken kivijalaksi haastattelussa. Tavoitteiden asettaminen on kaikille yhteisen päämäärän maalaamista, kiintopiste jota kohti mennään yhdessä ja joka parhaimmillaan kantaa yli pahempien kuoppien.

Ihmisten yhteisestä toiminnasta, työskentelyn kulttuurista, tavoitteista sekä johtamisesta kirjoitan luvuissa 5.1, 5.2 sekä 5.3.

Osassa 5.4 esiin nousee yhteisen osaamisen tärkeys. Sillä että kaikki luovassa ryhmässä työskentelevät samoilla yhteisillä tavoilla, nämä tavat tiedostaen, on keskeinen vaikutus laadun synnyttämiseen. Kun aina ei tarvitse vääntää ja lähteä liikkeelle perusasioista, vaan tietty rautalankamalli työskentelyyn on jo olemassa, synnytetään yhteiset onnistumisen edellytykset. Tällaisen yhteisen työskentelymallin turvin kukin ryhmässä voi keskittyä täysillä oman erikoisosaamisen ja osaamisalueensa esiintuomiseen. Tätä samaa tematiikkaa jatketaan syvemmälle muun muassa prosessiesimerkeiksi luvussa 5.5.

Viimeisessä luvussa 5.6. keskityn itse ideoiden perusolemukseen. Tästä asiasta löytyy myös hyvin paljon tekstiä muilta kirjoittajilta, jotka kaikki antavat enenevässä määrin syventävää tietoa ideoista ja niiden kanssa toimimisesta. Tähän lukuun olen itse nostanut haastatteluissa molemmilta haastateltavilta nousseet pääkohdat, jotka liittyivät pitkälti siihen, miten ideoita saadaan myytyä eli siirrettyä. Kun puhutaan ideoiden myymisestä, ei kyse lopulta ole mistään kummallisemmasta kuin muiden innostamisesta asiaan ja kyseisen idean istuttamisesta uuteen yleisöön.

5.1 Luova kulttuuri on ihmisten toimintaa

Kulttuuri ja strategiset valinnat määrittelevät perustan luovalle työlle ja työn jäsentämiselle - prosessien ja rutiinien rakentamiselle. Mitä halutaan saada aikaan, mitä tavoitellaan? Kuinka luovia halutaan olla? Miten haluamme olla luovia, mitä meidän mielestä luova on? Kuinka paljon olemme valmiita ottamaan sekä kestäämään riskiä? Nämä kysymykset luovat perustaa strategisille valinnoille jotka lopulta ovat luovan työn kannalta määrääviä.

Saku Tuominen asettuu vahvasti rohkeuden, erilaisuuden ja irtiottojen puolelle omassa työssään. Hän toteaa tavoitteiden ja kulttuurin olevan keskeisimmät asiat ennen yhtäkään käytännön toimenpidettä: "Prosessi ei ikinä tuota tuotteita vaan ihmiset, jotka toimivat prosessissa toisin sanoen prosessin antamassa kehyksessä. Jos yhteinen kulttuuri on pielessä, ei ikinä synny rohkeita irtiottoja, vaan vain ja ainoastaan mittareiden edellyttämiä tuloksia."

Luova kulttuuri on kaikkein pyhin. Luovuustutkija Bruce Nussbaum on nostanut esiin ajatuksia siitä, millainen olisi ideaali luova kulttuuri. Hänen kirjoituksiaan julkaisee muun muassa Businessweek lehti (2012). Yksi laajimmin levinneistä ajatuksista on vapaasti suomennettuna luova äly (Creative intelligence). Luovan kulttuurin korkeimpana tavoitteena on luova äly: luova kulttuuri, joka kykenee tuottamaan luovia tuotteita ilman prosessia on creative intelligencen, luovan älyn, tulos. Käytännössä tämä on ihmisten kykyä kyseenalaistaa ja ajatella eri tavalla yhdessä.

5.2 Tavoitteiden kautta luovaan kulttuuriin

Puhuttaessa siitä, millainen luovan kulttuurin tulisia olla, haastateltavat pohtivat pitkään johtajuuden ja asenteiden välillä. Saku Tuominen lataa kirkkaan ajatuksen: "Luovan työn sijaan pitäisi johtaa intohimoa." Hän selittää tarkemmin, että luovuudella ei ole mitään arvoa sinänsä, vaan kaikki arvo on siinä mihin luovuutta halutaan käyttää ja mitä halutaan saada aikaan. Perusteena tälle Tuominen esittää, että luova ihminen, joka makaa "himassa" ei ole arvokas, koska tämä ei koita aktiivisesti saada aikaan mitään. "Vain silloin kun luovuus suuntautuu toimintana eli energiana johonkin se alkaa saada arvoa," Tuominen sanoo ja selittää että motivoiminen toimintaan on avain hyvin isoon asiaan.

Kyse on asenteeseen vaikuttamisesta. Tuominen nostaa asenteista esiin intohimon.

Intohimo saa aina aikaan toimintaa. Se on asenne ja erittäin vahva motivaattori.

Tuominen nimeää esimerkiksi intohimoista paremmuuden tavoittelun: "Ei tarvitse olla luova - tehdään vain paremmin. Se on parempi ja vahvempi viesti kuin luovuus. Se on konkreettisempi viesti." Hän selittää, kuinka koko käsite luovuus voidaan poistaa päämääristä kun vaan tavoitellaan sitä, että tehdään ennakkoluulottomasti, pelottomasti, paremmin - kaiken aikaa ja jokaisena päivänä. "Se riittää, paremmin tekeminen on itsessään arvokasta sekä toimintakeskeistä ja siihen on sisään rakennettuna luovuus," Tuominen selittää intohimon kautta luovuuden johtamista.

Syvemmälle pinnan alle syntyvä tahtotila on ratkaiseva. Tuominen alleviivaa sitä kuinka paremmuuden tavoittelussa kysymys on lopulta aivan samasta asiasta kuin luovuudessa: "Tästä ajatuksesta syntyvä nälkä on luovuuden polttoaine, joka pakottaa etsimään ja olemaan avoin sekä ennakkoluuloton. Etsiä ja tavoitella kokoajan parempaa tapaa ja tiedostaa, että parempaa on olemassa vaikka menisi kuinka hyvin."

Esimerkiksi tästä paremman tavoittelusta Tuominen osoittaa innovaatioiden viemisen käytäntöön. Yhtiön nykytilanne - status-quo -, oli se kuinka menestyvä yhtiö tahansa, on hyvin eikä koskaan sen parempaa. Koska silloin kun joku erinomainen asia, uusi tuote tai innovaatio, on keksitty ja viety käytäntöön, siitä tulee osa olemassa olevaa, yhtiön status-quot, joka on haastettava, sillä se on enää vain hyvää - sehän on olemassa. Tällainen jatkuva paremmuuden tavoittelu kysyy mielikuvitusta ja luovuutta.

"Imagination is everything. It is the preview of life's coming attractions."

- Albert Einstein

Tuominen jatkaa aiheesta: "Keskeinen kysymys on siinä, miten saa yhtiöön ja luovaan yksikköön sellaisen halun, että ne kaikki haluavat tehdä paremmin. Sellaisen nälän etsiä jatkuvasti, väsymättä ja kokoajan avoimesti kyseenalaistaen ja tehden havaintoja. Kehittämään itseään tässä yksilöinä ja ryhmänä..." Tuominen viittaa puheessaan Nussbaumin ajatuksiin luovan älyn, Creative Intelligence, luomisesta ryhmään. Kaikkein korkeimpana tavoitteena on luoda lopulta positiivinen noste, jossa kaikki ryhmässä puskevat toisiaan eteenpäin sekä nostavat rajojaan ja tavoitteiden rimaa korkeammalle päivittäin itsestään.

Takaisin maanpinnalle: "Valtaosalla ei ole tätä halua. Valtaosa haluaa tehdä vain hyvin, niin kuin ennenkin," sanoo Tuominen ja jatkaa: "Jos intohimo saadaan sytytettyä, niin luovuus seuraa aina. Jos intohimoa ei tule, eikä syty, niin millään prosessilla ei tilannetta korjata. Silloin tavoitellaan vain hyvää."

Käytännössä Tuominen neuvoo yhdistämään kaksi asiaa:

1. Asenne ja intohimo eli halu tehdä kokoajan paremmin sekä
2. tietoinen päätös strategiasta, joko "innovate to win" tai "innovate not to lose".

Näiden kahden päätöksen pojalta luodaan sekä prosessi että kulttuuri.

Saku Tuominen esittää kaksi toisistaan poikkeavaa innovaatiostrategiaa tiivistettynä viitaten Sinisen meren strategia -kirjaan ja sen kirjoittajien, W. Chan Kim sekä Renée Mauborgne, ajatuksiin.

"Innovate not to lose" strategian mukaan toimittaessa asetetaan tarkat tavoitteet ja mittarit, tehdään prosessi joka ohjaa tiukasti tavoitteiden saavuttamista ja operoidaan tuon putken, prosessin, sisällä muuttumattomasti. Tällä toimitaan vallitsevan markkinalogiikan mukaan ja saavutetaan vähemmällä riskillä tasaisempia tuloksia, mutta ei varmasti myöskään irtiottoja tai yllättäviä tuloksia. Sopii prosessiajatteluun ja tehokkuuskulttuuriin, putkesta on helppo ottaa tehoja irti, kuvaa Tuominen.

"Innovate to win" strategian mukaan operoidaan päivittäin korkeamman riskin ja huomattavasti korkeamman kokeilumäärän sekä siitä seuraavan epäonnistumisten kanssa. Keskeistä on, että luodaan oikeasti epäonnistumista tukeva kulttuuri, kokeillaan, toisin sanoen prototyypataan paljon ja liikutaan jatkuvasti. Muutos on jatkuvaa ja prosesseja voidaan vaihtaa. Hyvin hoidettuna ja johdettuna korkeasta riskistä huolimatta tuloksena syntyy erilaista ja markkinasta erottuvaa.

5.3 Luovan kulttuurin johtaminen

Edellä mainitusta kahdesta strategisesta vaihtoehdosta voidaan johtaa myös kaksi erilaista johtamisen mallia. Nämä mallit luovat toimintakulttuuria ja ohjaavat hyvin erilaiseen suuntaan toiminnallisesti.

Tuominen kuvaa kahta erilaista johtamismallia, joista hänellä on myös selvät mielipiteet. Ensimmäisenä hän nostaa esiin hallinnoivan eli manager-kulttuurin. Tätä Tuominen nimittää "hand out" kulttuuriksi, joka antaa idean eteenpäin kun prosessin oma vaihe on suoritettu. Jokaisessa vaiheessa on näin ollen oma johtajansa ja mahdollisesti myös oma tiiminsä, joka työstää asiaa vain hetken. "Hand out tappaa ideoista niiden innon," Tuominen toteaa. Vastakohtana tälle hallinnolliselle tavalle Tuominen nimeää tuottaja eli producer-kulttuurin. Tässä mallissa yksi intohimoinen vetäjä vie koko prosessin läpi, tuote henkilöityy ja siten säilyttää myös innostavuuden, Tuominen kuvaa. Tuottajamalli sopii erityisen hyvin disruptiiviseen, markkinoita haastavaan ja erilaisuuteen pyrkivään, innovaatiomalliin eli edellä mainittu "innovate to win" strategiaan.

Tuominen syventyy enemmän tuottajavetoiseen kulttuuriin. "Kyse on vaiheistetusta, määrätietoisesta mallista edetä, joka on useimmin kehitetty tai vähintään sovitettu henkilövetoisesti ja on usein myös työskentelevän ryhmän itsensä tuotos. Tuottajan johtajuus ja intuitio on keskeisessä roolissa päätöksenteossa liittyen kysymyksiin kuten milloin edetään ja mihin suuntaan edetään. Tässäkin toimintatavassa voidaan rakentaa prosessi, joka on määrätietoinen etenemismalli, "frame work" eli toimintakehys, mutta loppupeleissä on aina kyse niistä päätöksistä, mitä tehdään, kun pitää päättää edetäänkö ja mihin suuntaan edetään, kun toimintamallit tai hallinto eivät ole asiaa sanelemassa", kuvaa Tuominen.

Manager-kulttuurissa päätöksenteko perustuu ennalta määrättyihin parametreihin, ryhmän yhteiseen päätökseen - massa pyrkii aina kohti keskiarvoa - tai annetaan päätösvalta jopa ulos jollain muodolla esimerkiksi jonkun tilatun tiedon, kuten markkinatutkimuksen pohjalta. Vaihtoehdosta riippumatta ongelmana on fiiliksen ja tunteen puuttuminen ja siten idean vesittyminen, Tuominen selittää. Manageraava työskentely sopii putkimaiseen tiukkaan prosessiin. Tavoitellessa ennalta määriteltäviä tuloksia voi toimia manageeraavalla mallilla, koska parametrit ovat jo tarkasti tiedossa. Tässä pärjätäkseen kyse on tuotekehitysprosessin toimivuudesta ja paremmuudesta kilpailijoihin nähden.

Tuominen nostaa keskeiseksi huomioksi juuri tutkitun ja tilatun tiedon korostamisen päätöksenteossa. Tutkitulla tiedolla vastataan aina vain siihen mitä on kysytty ja millaisia parametreja on ennalta asetettu. Tuominen sanoo, että tutkimusten heikkous on niihin liittyvä suoraviivaisuus. "Putkinäkö ei ole laaja-alaista," Tuominen kiteyttää ja jatkaa: "kun tehdään tutkimuksia, niiden pitäisi aina olla vain tukevassa roolissa ja niihin pitää suhtautua kriittisesti. Lukea rivienvälistä, nähdä se mitä tässä kysyttiin ja kysyä uudestaan: oliko nämä selvitettyt asiat edes oikeita tai relevantteja?"

Tuominen palaa johtajuuden käsittelyssä myös "Innovate to win" innovaatiostrategian ominaisuuksiin ja vaatimuksiin: "Malli on epävarmempi. Kun pyritään synnyttämään jotain uutta niin parametreja ja tavoitteita ei voi tarkasti ennakkoon määrittää." Hän kuvaa kuinka kaikki tieto on tarpeellista ja hyvästä. Erityisesti tieto siitä mitä kilpailijat näkevät, tekevät, miten eri toimijat asemoituvat markkinalle sekä minne markkina on menossa. "Mutta kaikki tämä on vain taustalle tarvittavaa ja kyseenalaistettavaa tietoa. Visionääristä työtä ei voi tehdä vallitsevan tiedon kahleissa vaan sitä kyseenalaistaen," Tuominen kiteyttää.

Johtajuuteen liittyy pitkäjänteisyydenkin vaaliminen, joka vaikuttaa suoraan työn laatuun. Tuominen ottaa esiin tämän uuden näkökulman kysyttäessä virheistä, joita työskentelyyn voi liittyä. Hän kuvaa kuinka kaikki virheet ovat liittyneet siihen, että ylikorostetaan havaintoa ja idean kiteytystä ja alikorostetaan konseptointia sekä toteutuksen ideoita. "Kunnianhimon pitäisi jatkua loppuun asti. Jos nälkä lopahtaa ideointiin tai edes sitä seuraavaan konseptointiin niin tapahtuu väkisinkin handout," hän

kuvaa. Hand out kuuluu management mallin toimintaan ja aikaansaa tuotteen valjuuntumista. "Valjuuntuminen tarkoittaa innon lopahtamista. Nälän lopahtamista, joka näkyy siten, että ideat loppuu," Tuominen selittää. Tilanteessa jossa ideat puuttuvat toteutuksesta lopputulos on kuivakka ja valju. Toteutuksessa on tyydytty putkeen ja pahimmillaan jopa "tehdään tää nyt vaan valmiiksi" -ajatteluun.

Yhtenä näkökulmana johtajuuteen Tuominen kyseenalaistaa ryhmätyötä, etenkin ryhmänä tehtäviä päätöksiä: "nykyinen ryhmätyömalli sumentaa johtajuutta. Yleisesti perustellaan, että ryhmä on parempi, mutta mihin se perustuu?" Tuominen myöntää oitis, että ryhmä on varmasti parempi tiettyihin asioihin, mutta kyseenalaistaa ryhmässä tehtävän demokraattisen päätöksenteon. "Päätöksenteossa yhteiset päätökset on aina valjuja kompromisseja. Kun haetaan luovia tuotteita, niin jonkun pitää päättää," Tuominen tiivistää. Hän korostaa tiukasti sitä, että päätökset ja se kuinka niitä tehdään, on ratkaiseva osa luovan työn onnistumiselle.

Ryhmätyöskentelyn ja demokraattisen päätöksenteon toiminnasta Tuomisella on syventävä esimerkki: "Ideoita voi olla tuhansia, niitä voidaan hankkia eri tavoilla - ideointimenetelmin, työpajoin, avoin innovaatio, ja niin edelleen, mutta mitä niillä ideoilla tehdään? Mitä sitten?" Hän syventää asiaa kertomalla edelleen: "Jos 10 ihmistä ideoi tunnin ja päättää saada kasaan 100 ideaa niin se aivan varmasti onnistuu. Tuossa sadan otoksessa on myös 30 ok ideaa ja 15 hyvää ideaa. Tämä on vain ja ainoastaan todennäköisyyteen ja määrään perustuvaa. Kuka vain saa ideoita. Mutta mitä niillä tehdään?" Usein kun ideoita aletaan sitten arvioimaan ja listaamaan, kun siis pitäisi edetä ideoiden kanssa... "Ei mitään pisteytyksiä, ei mitään listauksia. Aivan turhaa, koska kaikki tuo tuottaa vain keskinkertaista ja ohjaa varovaisuuteen sekä perässä hiihtämiseen," sanoo Tuominen kokemuksella. Hänen mukaansa ainoa tapa onnistua on silkka mielivalta ja rajuus. "Hyvän idean tunnistaa siitä että se aina sytyttää. Se aina synnyttää uusia ideoita! Hyvä idea avaa mieltä ja innostaa," Tuominen lopettaa. Mutta kenen mukaan idean innostavuus sitten mitataan?

"Ei sota yhtä miestä kaipaa" on asenne, jonka Tuominen haluaa kumota välittömästi: "Kyllä se muuten kaipaa sitä yhtä miestä, sitä yhtä johtajaa, joka näyttää tietä." Hän tunnustaa vaativansa johtajuudelta paljon, mutta toteaa, että kyllä kaikissa taisteluissa

on ollut johtajansa, joiden johdolla on joko onnistuttu tai epäonnistuttu. Nämä Tuomisen ajatukset liittyvät luovan työn kehittymiseen: "Meidän pitäisi kyetä tunnistamaan ja tukemaan johtajuutta paremmin." Hänen pohdintansa liittyy ryhmän voiman ja älyn aikaan ja paikkaan, siihen milloin ryhmä on parhaimmillaan ja milloin ei. "Kuka päättää mihin ryhmää käytetään ja miten, kuka ohjaa ryhmän työskentelyä," Tuominen kysyy. Työn kehittymiseen ja johtajuuden tukemiseen Tuominen lisää vielä yhden näkökulman aseman vaativuudesta: kuka pystyy johtamaan ja elämään kaiken epävarmuuden keskellä?

Toinen haastatelluista, Aalto-yliopiston yli-innovaatioaktivisti Annssi Tuulenmäki, on työssään kehittänyt innovaatiomalleja, jotka hänen mukaan ovat aina ryhmätyön toiminnan kehyksiä, ryhmien toimintamalleja. Tuulenmäki kertoo ryhmätyöstä ja sen ohjaamisesta omassa työssään: "meillä siis minun roolini on vetää tätä isoa kuvaa eteenpäin ja kehittää tätä prosessia. Siitä minulla on paras näkemys ja se on ratkaisevaa. Kuitenkin yksittäisissä harjoituksissa ja tilanteissa meillä tutkijat tekee omia päätöksiä siitä miten osat kannattaisi vetää tai millaisia asioita niihin kannattaa sisällyttää." Hän kuvaa miten eri prosessin vaiheissa eri henkilöt tarttuvat oman osaamisen mukaan johtoon ja soveltavat tarvittaessa eri vaihtoehtoja, kun ohjausta tarvitaan. Tämä tapahtuu kuitenkin selkeissä osissa. Tuulenmäki jatkaa: "itse prosessi kokonaisuutena on kuitenkin hyvin pitkälle yksissä käsissä." Hän korostaa taustaansa ja aikaisempaa osaamistaan, johon kuuluu erilaisten menetelmien kehittäminen ja kokeillut sekä oman henkilökohtaisen käsittelypatteriston rakentaminen. "Käsittelypatteriston, jolla ohjuksen kautta voitaisiin päästä hyviin lopputuloksiin," Tuulenmäki summaa. Ohjaava asema Mind-hankkeen prosessissa on yhdistelmä tietoa sekä kokemusta yhdistettynä valveutuneeseen, harjaantuneeseen, intuitioon.

5.4 Osaamisen vaatimukset innovaatio- ja tuotekehitystoiminnassa

Millaisia ominaisuuksia haastateltavat liittävät luovan työn tekemisen ammatilaisiin? Mitä on ammattimainen työskentely luovassa innovaatio- ja tuotekehitystyössä?

Tuulenmäki kuvaa asennetta työhön: "suurin osa luovan työn tekijöistä tekisi mieluiten kiinteellä fiiliksellä yhtä tai kahta projektia jossa pystyy vielä keskittymään hyvin siihen mitä tekee. Mallia alkaa jostain, tehdään ja loppuu." Hänen mukaan Mind-hankkeessa

on keskeisenä haasteena saada työ organisoitua intensiiviseksi tekemiseksi, joka palvelee tekijöiden tarvetta. "Kun se tahtoo levitä vain jatkuvaksi organisoimiseksi, joka on sitten taas monella tavalla kuluttavaa," hän sanoo ja toteaa asian olevan jatkuvan kehityksen kohteena. Työn pitäisi palvella tekijöitään, jotta tekijät pysyvät tyytyväisenä.

Tuulenmäellä on selkeä lista asioista joita hän pitää kriittisenä ammattimaisen työskentelyn kannalta.

Näistä ensimmäisenä on ryhmän käytöstavat: pystyvätkö kaikki yhdessä tuottamaan määrää. "Huono ryhmä on sellainen, joka miettii 15 min ja lopputuloksena on 1 ehdotus. Siinä ei synny mitään uutta," Tuulenmäki kuvaa. Täytyy osata tuottaa määrää ja rakentaa toisten ideoiden päälle - olemaan yhtä aikaa sopusointuinen ja rennon vapaa. Tämä ei ole yksinkertaista ja vaatii osaamista.

Toinen kriittinen asia on ihmisten huomion keskittäminen oikeisiin asioihin, asian kannalta olennaisiin kohtiin. Tämä on ohjaavan työn ytimessä. Ohjaajan näkökulma, huomiointi ja ohjauskyky pitäisi olla parempi kuin asiaa lähempää ja usein vain tietyltä kannalta katsovien erikoisosaajien.

Kolmas on sinnikkyuden juurtuminen. Ammattimainen tekeminen luovassa työssä ei ole kevyttä heittelyä vaan määrätietoista ja pitkäjänteistä. "Jos ei heti ala löytyä niin se ei tarkoita sitä etteikö sieltä kaivamalla olisi jotain löydettävissä. Se vain tarvitsee enemmän työtä," Tuulenmäki kiteyttää.

"I find your lack of faith disturbing."

- Darth Vader

Ammattitaitoa on myös osaaminen asioiden rajaamisessa. Tasapainoilu rajatun ja raajaamattoman välissä. "Kokeneemmat ihmiset ymmärtävät, että tarina vasta alkaa, kun ruvetaan lukitsemaan asioita," Tuulenmäki sanoo ja jatkaa: "mutta kokemattomammilla, usein asiakkailla, jotka tulevat siis muista taustoista, lukitseminen

tuo mieleen vain kaikki vanhat konventiot. Silloin ei päästä siitä omasta laatikosta ulos." Ulkopuolisen innovaatiotoiminnan ammattilaisen tehtävänä on avata auki asiakkaan laatikko asiakkaille itselleen ja alkaa sitten sulkea sitä kaikkea uudestaan, mutta eri tavalla, jotta syntyy uusia tuloksia, Tuulenmäki kuvaa. "Tämä on selkeästi yksi vaikeimpia asioita joista tunnistaa kokemuksen määrän", Tuulenmäki sanoo.

Ammattimaisessa tekemisessä on hyvin isolta osin kyseessä myös intuition asia ja intuitiota voi myös harjoitella, Tuulenmäki toteaa. "Kun olet tehnyt toistuvasti ja paljon yhdellä ja samalla alueella intuitiivisia päätöksiä niin niiden osumatarkkuus paranee. Tässä on kyse oppimisesta," Tuulenmäki avaa asiaa: "Toistojen ja oppimisen tuloksena intuitiiviset päätökset osuvat usein harjaantuneemmilla huomattavasti paremmin kuin pitkän analyttisen prosessin tuloksena syntyvät tulokset. Itse asiassa korostaisin intuitiota aika paljon. Se tuntuu aluksi hyvin epätieteelliseltä, mutta monesti huomaa sen kuinka intuitio on kuitenkin aika pitkän evoluution tulos ja toimii siten yllättävän hyvin." Työnsä kehittämisessä Tuulenmäki haluaisi jatkossa kiinnittää ennemminkin huomiota intuition liittyviin asioihin ja näkökulmiin. Nykytilanteessa hän tarjoaa kiireen ja intuition yhdistämiseen positiivisen näkemyksen: "Siinä on itse asiassa yksi kiireen hyvä puoli, kun silloin tulee tehtyä hyvin nopeastikin päätöksiä, jotka ovat hyvin paljon vain intuition pohjalla."

Tuominen sanoo, että ammattitaitoa on tietää, milloin lopettaa asian hierominen ja jatkaa eteenpäin. Ammattitaitoa on tietää, milloin tuote on valmis. Hän kuvaa asiaa pelkästään kokemuksen kautta syntyväksi tunteeksi. "Etenemistä tai valmistumista ei pidä sanella prosessi tai projekti ja siihen kirjatut deadlinet," Tuominen ohjaa. Millaisesta tunteesta sitten on kyse? Etenkin kun ammattitaidolla ja tunteella tehtävät päätökset kuuluvat erityisesti korkean riskin "innovate to win" malliin. "Kyse on aina intuitiosta," Tuominen sanoo ja jatkaa: "Sen tuntee kun asia on insanely great!"

5.5 Prosessien hallinnan merkitys tuotekehitystoiminnassa

Prosessilla on vain välinearvo. Jos prosessi muuttuu tärkeämmäksi kuin sillä tavoiteltava asia, eli syrjäyttää itseisarvon, menee kaikki pieleen. Perimmiltään prosesseissa on kyse siitä miten teemme työtä, siksi asia ei ole mitenkään helposti ohitettava tai yhdentekevä.

Prosesseissa on aina kyse työn organisoimisesta vaiheisiin. Pidemmässä mittakaavassa prosesseista voi muotoutua työyhteisöjen omia rutiineita, kun kaikki oppivat ja tottuvat prosessin vaiheisiin. Jotta itsetarkoituksellinen työ pysyisi kaiken keskiössä, työskentelyprosessin pitäisi olla mahdollisimman helppo ja kevyt, mahdollistaen ajan kuluttamisen oikeiden asioiden parissa.

Prosessiin ja siitä ajan myötä syntyvään rutiiniin liittyy myös haaste urautumisesta. Kun kaikki oppivat yhdessä tavan tehdä voi syntyä helppoutta tavoitteleva kulttuuri, joka ei enää halua muutosta. Näin prosessista ja sen osista, joiden piti ylläpitää luovuutta, on saattanut tulla itse este uudistumiselle. Prosesseja on monenlaisia ja ne eivät koskaan ole valmiita. Kaikkea voidaan muuttaa ja pitääkin muuttaa, silloin pysytään liikkeessä. Prosessit eivät voi olla koskaan valmiita, koska pohjimmiltaan mitään oikeita ja vääriä ratkaisuja ei ole - on vain erilaisia toimivia malleja. Siksi kannattaa kokeilla.

Haastateltavat nostavat nämä edellä mainitut asiat päällimmäisenä esiin, kun aletaan keskustella niistä mekanismeista, joilla he työtään tekevät. Molemmille prosessi on väline, joka ei ole koskaan enempää kuin hyvä ja keskeneräinen.

Prosessin muokkaa vahvasti kulttuuri. Edellisessä luvussa paljon käsitellyt kulttuurilliset asiat liittyvät etenkin Saku Tuomisen puheessa myös käytännön työn hallintaan: prosesseihin, joita luodaan, jotta työ sujuisi.

5.5.1 Hyvän ja huonon prosessin ominaisuudet

Prosesseista puhuttaessa Anssi Tuulenmäki painottaa työn luonnetta. Huomioitavaa on se, miten luovassa työssä, kun synnytetään jotain uutta, on omat lainalaisuutensa. "Kun työ on luonteeltaan uuden, vaikuttavuuden tai muutoksen synnyttämistä, niin ei katsota oikein väärin vastauksia, koska niitä ei ole. Vaan aiemminkin tutkitaan läpi lukemattomia määriä mahdollisesti toimivia vastauksia ja koitetaan löytää niistä paras vaihtoehto," Tuulenmäki korostaa ja jatkaa: "Absoluuttista totuutta ei haeta, koska sitä tuskin on. Kaiken tekemisen kanalta ratkaisevaa on se, miten käytössä oleva työskentelymalli tukee tätä parhaiten. Mikä työskentelymalli tukee tavoitteen saavuttamista parhaiten?"

Kysymykseen siitä, millainen käytännön prosessi tukee parhaiten useiden vaihtoehtojen läpikäyntiä alkaa syvempi pohdinta. Molemmat haastatelluista mieltivät useita ratkaisuja, mutta Saku Tuominen tiivistää asian näin: "Pitääkö olla vain 1 toteuttamisputki vai sittenkin 10-20 erilaista toteuttamisputkea. Siis vain yhdenlainen prosessi vai voiko olla erilaisia prosesseja eri tarkoituksiin ja käyttää niitä rinta rinnan." Tämä olisi lähtökohtana työskentelylle jotta tavoitteiden kannalta erilaiset tarpeet tulisivat paremmin huomioiduksi. Tuulenmäki sanoo asiasta näin: "Itse prosessikuvaus, työrutiini, vaihtelee kovasti työn koon mukaan." Hän kuvaa kuinka heillä erityisesti juuri laajuus määrittää työskentelytapaa. Työssään Mind-hankkeessa he luokittelevat laajuutta eli projektin kokoa työmäärän perusteella karkeasti kolmeen luokkaan. 1. Valtava, jossa etsitään ja rakennetaan kokonaan uusi suunta, avataan uusi kokonaisuus tai jopa toimiala. 2. Yksittäisen innovaation rakentaminen asiakkaalle, tavoitteena esimerkiksi strategisen innovaation löytyminen. 3. Yksittäisen tutkimuspaperin tuottaminen selkeään toimeksiantoon. Kaikki nämä ovat tavoitteiltaan selkeästi erikokoisia.

Tuulenmäki kuvaa: "On helpottavaa, että heti liikkeelle lähdettäessä tiedetään jotain etenemisestä ja lopputuloksesta. Minkä muotoinen ja laajuinen lopputulos suunnilleen on? Tämä on melkoisen oleellista heti alussa, ikään kuin rajaamassa koko työn määrää." Hän sanoo, että innovaatioprosessissa erittäin oleellista on pystyä heti alussa rajaamaan lopputulosta, edes kuvittelemaan mitä se voisi olla. Kyse on kuitenkin vain mielikuvasta, johon ei välttämättä koskaan päästä, mutta eteneminen helpottuu sen kautta. "Tässä lopputuloksen rajaamisessakin auttaa prosessi, jonka kautta voidaan helpommin arvioida sitä mitä ylipäänsä voidaan saavuttaa, etenkin kun itse toimintatavassa on rakennettuna älykkyyttä osata rajata strategista innovaatiota," Tuulenmäki täsmentää.

Kaikkienensa koko prosessissa on kaiken aikaa kyse tasapainoilusta rajatun: kuinka rajatulta tilanne voi näyttää ja kuinka tarkasti asiaa voidaan määritellä, ja rajaamattoman: kuinka avoinna asioita voidaan tai halutaan pitää, välillä. "Jos lukitaan liikaa, niin innovaatiotoiminnassa sorrutaan hyvin helposti kaavamaisiin ratkaisuihin ja jos taas on liikaa muuttujia, ei mitään saada konkreettisesti aikaan," Tuulenmäki summaa.

Prosessin hyvistä puolista puhuttaessa nousee molemmilla kaksi asiaa ylitse muiden. 1. Prosessi on hyvä, jos se tarkoittaa samaa kuin järjestelmällisyys. 2. Prosessi on hyvä, jos siinä on tavoitetta tukevaa älykkyyttä mukana, Tuulenmäki käyttää tästä nimitystä "taianomainen helppous". Tuulenmäen ajatus älykkäästä prosessista nousi esiin jo aikaisemmin tässä luvussa. Hän täsmentää asiaa: "Kantavana ajatuksena on se, että tällaisella järjestelmällisellä työtavalla, älykkäällä prosessilla, olisi mahdollista nostaa onnistumista sekä laatua - tuottaa riittävän poikkeavia ideoita." Käytännössä tämä olisi Tuulenmäen mukaan yhtä kuin työskentelytavat ja työkalut, jotka auttavat läpi prosessin sekä itse havainnoimaan työn etenemistä että reagoimaan oikein ja oppimaan. Tuulenmäki näkee kuitenkin ajatuksen täydellisestä prosessista olevan utopiaa: "En kuitenkaan usko, että koskaan voi syntyä sellaista prosessin vaiheistusta, checklistaa, jonka läpi käymällä varmasti kuka tahansa porukka, missä tahansa, saisi aikaan innovaation ja toteutettua sen." Hän sanoo tavoitteen olevan ylikorkea, täydellinen prosessi, mutta tunnustaa, että sitä tuskin saavutetaan koskaan: "Mehän itse puhutaan käsitteenä taianomaisesta helppoudesta, että olisi nimenomaan taianomaisen helppoa luoda uutta arvoa." Vaikka täydellisen prosessin luominen olisikin utopia, niin onnistumisen todennäköisyyttä ja työn laatua voidaan hyvällä työmenetelmällä, prosessilla, merkittävällä tavalla nostaa.

Edellä mainituista prosessin hyvistä puolista Tuominen täsmentää mitä järjestelmällisyys tarkoittaa: "Prosessi on hyvä, jos se on yhtä kuin järjestelmällisyys! Varataan aikaa keskusteluun, yhdessä miettimiseen ja havainnointiin, ideointiin ja tehdään tämä kaikki jonkin määrätietoisen ja tiedostetun road mapin toisin sanoen polun mukaan." Järjestelmällisyys antaa hänen mukaansa kehyksen toiminnalle, se jäsentää työtä. Kuitenkin onnistumisen kannalta olennaisempaa on se, mitä tapahtuu, miten ajatellaan, millainen on toimintakulttuuri, miten suhtaudutaan epävarmuuteen ja kuinka paljon on mahdollisuuksia tutkia eri suuntia ja miten pitkältä on mahdollisuus palata takaisin. Tuominen puhuu puun oksista ja niiden haaroista vertauskuvana vaihtoehtojen tutkimisesta. Kun yksi oksan haara on käyty läpi, pitäisi olla mahdollisuus palata takaisin tarvittaessa. Ehkä tulisi jopa tutkia useampaa oksan haaraa yhtä aikaa ja vertailla vaihtoehtoja.

Saattaa myös käydä niin, että koko oksa huomataan huonoksi ja joudutaan palaamaan takaisin valtavan työn jälkeen aina puun, idean, runkoon asti. "Tässä takaisin palaamisessa prosessi voi olla suuri este jos se pakottaa etenemään, jolloin ei ole mahdollisuutta palata," sanoo Tuominen. Palaaminen ja eri vaihtoehtojen tutkiminen on kriittistä idean laadun kannalta. Molemmat haastateltavat korostavat sitä, että kaikki pienet asiat pitäisi jaksaa ja olla mahdollista käydä läpi. Tämä pitkäjänteisyys ja periksiantamattomuus on yhtä kuin järjestelmällisyys, jolla ideaa kehitetään. Työn pitäisi edetä asian ja tavoitteen ehdoilla. "Pitäisi tunnistaa ja olla johtajuutta siitä, että prosessi voidaan repiä auki ja sitä voidaan muuttaa jos tarve on, tämä vaatii johtajuutta," tällä Tuominen korostaa sitä miten prosessin kuuluu olla vain välinearvollisessa asemassa kun haetaan uutta, luovaa ja yllättävää. Prosessin, jolla toimitaan pitää taipua tarvittaessa eikä rajoittaa muuttumattomuudellaan.

Huonoista prosesseista puhuttaessa Tuominen kuulostaa paljon kokeneelta ja välissä jopa kapinalliselta erityisesti tehokkuuskulttuuria kohtaan. Tuominen vaalii tiukkana ajatusta: "On huomioitava, että orjallinen prosessin ja steppien noudattaminen tappaa tuotteen." Esimerkiksi havainnointia ei voi olla vain yhdessä prosessin vaiheessa, kuten huonoimmissa malleissa esitetään, vaan havaintoja tarvitaan läpi koko prosessin. Tuominen jatkaa: "Prosessien ongelma on se, että ne harvoin kannustavat avoimeen havainnointiin ja tuottamaan sekä puhumaan ääneen mieleen juolahtaneista asioista." Näiden mieleen juolahtaneiden asioiden kommunikointi on äärimmäisen tärkeää läpi koko prosessin. Keskeistä on se kuinka tähän kannustetaan. "Missä vaiheessa tahansa tehty havainto, toisin sanoen mieleen juolahdus, saattaa muuttaa koko prosessia ja tuotetta, siksi ne ovat todella epätaloudellisia, mutta äärettömän arvokkaita," sanoo Tuominen. Tästä puhutaan usein myös koko prosessin läpi jatkuvana kyseenalaistamisena. "Mutta kuinka tuottaa ihmisille olo ja tunne siitä, että kyseenalaistaminen ja havainnointi, joka on kaiken kyseenalaistamisen perusta, on sallittua," kysyy Tuominen ja sanoo, ettei tiukassa tehokkuuskulttuurissa ole tilaa havainnoille enää prosessin mentyä ohi havaintoihin tarkoitetuista vaiheista.

Huonojen ja hyvien prosessien vertailuun kuuluu myös näkökulma työskentelytapojen asemasta ja arvosta sekä niiden kautta rajoista, joita prosessit helpolla luovat. Yleisellä tasolla puhuttaessa molempien haastateltavien havainnot osoittavat samaan päätelmään.

Olemme onnistuneet usein luomaan prosesseja, jotka tukevat itseisarvojen saavuttamista. Prosessi on kuitenkin aina vain väline jonkun tavoitteen saavuttamiselle. Tuominen varoittaa: "Emme huomaakaan milloin tuo prosessi, joka koostuu välinearvoista syrjäyttää itseisarvon." Hän jatkaa pohdintaa ilmiön syistä: "Teemme prosesseja paitsi jäsentääksemme kaaosta myös alistaaksemme asioita mittaamiselle. Meillä ei ole rohkeutta luottaa siihen, että ilman mittaamista voi tulla tuloksia, koska joutuisimme elämään epävarmuuden kanssa." Esimerkkinä Tuominen kysyy kysymyksen: "Miksi aika ja resurssit ovat muka rajallisia? Me itse luomme paljon rajoitteita ja esteitä kuin myös ajatuksia rajallisuudesta." Hänen mukaansa rajoitteiden ja rajojen pitäisi lähteä joko tuotteesta tai sitten kuluttajasta. "Ei mistään muusta," sanoo Tuominen. "Ei ainakaan sitä kehittävästä ryhmästä tai yhtiöstä." Ideaa pitää kehittää niin kauan kuin se on hyvä ja innostava tai se on edelleen relevantti markkinoille. "Aikakäsitys lähtee tuotteesta tai kuluttajasta ei prosessista," Tuominen summaa.

"Creative minds - Sir Richard Bransson, Steve Jobs, jne. - ei he lähde siitä, että on prosessi. Vaan siitä mitä voidaan tehdä mikä on siistiä tai hienoa."
- Saku Tuominen

Kun kysyn Tuomiselta sitä millainen on sitten hyvä prosessi, hän antaa muutaman avainmääritelmän. "Prosessin pitää olla määrätietoinen, kuitenkin tornado, joka tuottaa valtavasti uutta," hän sanoo ja jatkaa napakasti: "Ei ole vain yhtä ideaa. Vaan on matka, joka koostuu ideoista, yhtä seuraa toinen ja kolmas, ja jos idea on oikeasti hyvä, siitä syntyy kymmeniä uusia ideoita." Toisena asiana hän mainitsee yksinkertaistamisen: "Prosessissa on oltava uskallus yksinkertaistaa: tavoitteena on löytää asian core ja katsoa, voiko siitä mennä vielä yksinkertaisemmaksi. Ei niin, että lisätään jotain."

5.5.2 Esimerkki prosessista Tuulenmäen Mind-hankkeessa

Anssi Tuulenmäki kuvaa kirjassaan Lupa toimia eri tavalla (2010, 8) otsikoittain omaa prosessiaan, jonka tavoitteena on ohjata strategisten innovaatioiden syntyä.

Mind-hankkeen strategisten innovaatioiden prosessi hahmoteltuna pääpiirteittäin kirjan sisällysluettelossa:

Nollapiste: tee unelma-auditointi.

Herääminen toimialan konventioihin.

Herääminen yrityksen strategiaan.

Avaa toimialan arvokoodi: etsi uutta strategisen tason arvoa konventioita haastamalla.

Valitse parhaat ideat ja dream team toteuttamaan ne.

Prototyping - aloita välittömät kokeilut ja luo kokeilemalla.

Siirrä investointimuuria investoimalla strategiseen joustavuuteen.

Skaalaa ja suojaa kilpailuetuasi.

Failure resumen täytyy karttua.

Tätä pelkistettyä rautalankamallia hän avaa sen pääkohtien osalta haastattelussa.

Tuulenmäki kuvaa motiiveja isojen innovaatioiden saavuttamiseksi: ”Tämän kokoisen muutoksen, nyt tarkoitetaan innovaation tai strategisen innovaation syntymistä, aikaansaamiseksi ihmiset, yksilöt ja ryhmät, tai organisaatiot eivät ole valmiita lähtemään kuin oikeastaan kahdesta syystä: 1. vakava kriisi ja ongelma tai sitten 2. riittävän innostava ja uusi visio, unelma, jossa on tarpeeksi saavutettavaa. Näissä kahdessa tapauksessa tahtotila yleensä nousee niin suureksi, että muutos voi tapahtua oikeasti.”

Tuulenmäki kuvaa lähtöpistettä: ”Normaalisti tähän meidän prosessiin lähdetään liikkeelle alussa asiakkaan kanssa unelma-auditoinnista. Siinä selvitetään, että onko heidän mielestään tässä hommassa riittävästi innostavuutta.”

Unelma-auditoinnin jälkeen prosessissa aloitetaan konventioiden haastamispeli koska tavoitteena muutosprosessin jälkeen on toimia toisin kuin toimialalla yleensä ja saavuttaa siten kilpailuetua. Tässä vaiheessa tarkastellaan toimialaa kokonaisuutena, ei vain yksittäisen yrityksen omia tapoja ja toimintoja, vaan koko toimialaa koskevia tottumuksia, yleistä status-quota. ”Meidän pitää päästä yhdessä sisään siihen mitä koko toimiala tekee tänä päivänä samalla tavalla - me kutsumme tätä konventioksi mitä se onkin. Sen jälkeen meidän tulee löytää joukosta ne, jotka voidaan haastaa ja tehdä merkittävästi eri tavalla - tavalla, joka on kilpailuetua luova, disruptiivainen tai tehokkaampi kuin ennen”, kuvaa Tuulenmäki. Kun Mindin prosessissa tällainen konventiosta poikkeava asia pystytään löytämään, syntyy strateginen innovaatio. ”Näitä

oletuksia, konventioita, on jokaisella alalla valtavasti ja niitä haastamalla voidaan saada aikaan markkinoita muuttavia innovaatioita", Tuulenmäki sanoo.

Tuulenmäki jatkaa esimerkillä: "Ruokakaupan ajatus sisältää konvention, että sieltä saa ruokaa ja että sinne mennään siksi, että sieltä ostetaan ruokaa. Ei esimerkiksi siksi että sieltä löytyy uusia ystäviä, tapaa sinkkuja tai muuta vastaavaa. Olennaista strategisen innovaation prosessissamme on löytää uusi kysymys tähän toimialaan, johon muut kilpailevat toimijat eivät ole vastaamassa. Vaihe kulkee eri nimillä innovaatiokirjallisuudessa, mutta yleisimpiä on niin sanottu ask-vaihe. Toinen hyvä esimerkki on Omenahotelli, jota lähdettiin rakentamaan sillä ajatuksella, että kilpaillaan anopin sohva vastaan. Eli kun kaikki muut hotellit keskittyvät kilpailemaan toisiaan vastaan niin yksi voi erottua joukosta kilpailemalla eri lainalaisuuksilla. Tässä Omenahotelli tavoittelee ihmisiä, jotka eivät käytä hotellia perinteisesti ollenkaan. Siinä on löydetty uusi kysymys ja haastettu konventio."

Kun havainnointivaiheessa on löydetty tarpeeksi toimialan konventioita sekä niistä tarpeeksi näkökulmia haastettavaksi, eli tuotettu massaa jota työstää, seuraavaksi pitäisi pystyä muodostamaan ydinliiketoiminta uudestaan. Ratkaiseva kysymys onkin, että pystyykö uudenlaista liiketoimintaa edes kasaamaan? Toimivatko kaikki uudet vastaukset yhdessä ja tuleeko lopputuloksesta kannattavaa? Tuulenmäki jatkaa esimerkkiä: "Omenahotellin tapauksessa tarkasteluun otettiin kaikki peruselementit: aulasta, ravintoloista, respoista, huoneista sekä siivouksesta lähtien ja alettiin katsoa näitä yksittäisiä elementtejä vähän eri asentoihin." Tässä yhteydessä, kun koetetaan saada aikaan uusia asentoja havainnoiduille konventioille, toimitaan usein tavallisen brainstorming menetelmin.

Sitten, kun kaikkea raaka-ainetta on kasattu tarpeeksi havainnoimalla ja ideoimalla uusia tilanteita, on aika kiteyttää asioita konsepteiksi tuomaan konkretiaa asioihin. Täytyy huomata, että havainnointi, luova ajattelu ja ideointi eivät saa liittyä vain alun raaka-ainemassan tuottamiseen, vaan käytännön toteutuksen ja konseptin kiteyttämisen ideat ovat yhtä tärkeitä.

Äärimmäisen tärkeää yhdessä konseptien kiteyttämisen kanssa on alkaa kokeilla eri mahdollisuuksia käytännössä. Ensin pienesti ja koko ajan isommaksi kasvaen, koska

hyvin nopeasti pitää selvittää, toimiiko asia myös käytännössä ja onko käsitteellisessä analyysissä ja ajattelussa, jotain aukkoja tai jopa virheitä. "Harvemmin pystyy pelkästään suunnittelemaan vaan pitää pystyä myös kokeilemaan, jotta nähdään toimiiko käytännössä vai ei", Tuulenmäki alleviivaa.

Mitä nopeammin ja mitä halvemmalla kokeiluihin päästään sen parempi, koska sitä nopeammin aletaan saada vastauksia toimivatko ajatellut asiat vai ei. "Monesti joudutaan palaamaan myös taaksepäin ja katsomaan uudestaan miten asiat saataisiin toimimaan kun yhdessä toteutusvaihtoehdossa törmätään seinään", Tuulenmäki kuvaa. Tällaisessa tapauksessa Tuulenmäki kertoo, ettei muuta vaihtoehtoa ole kuin alkaa purkaa asioita uudestaan paloihin ja mennä takaisin päin. "Voi nimittäin olla, että vasta kokeiluiden kautta löytyykin kokonaan uusia ja kriittisiäkin konventioita joita ei pystytty käsitteellisen analyysin kautta huomaamaan", Tuulenmäki mainitsee.

Vasta sitten kun kokeiluita on tehty ja niiden kautta osuttu myös toimiviin ratkaisuihin konsepti alkaa kiteytyä.

"Yleisellä tasolla täytyy sanoa, että prosessi on työteliäs. Siinä tehdään paljon töitä monella tasolla", Tuulenmäki alleviivaa ja jatkaa: "Se ei ole mitään leikkiä, vaan vaatii kykyä tuottaa paljon ideoita, pitkäjänteisyyttä kokeilla ja kärsivällisyyttä käydä eri mahdollisuuksia, tasoja läpi."

Tähänkin malliin Anssi Tuulenmäki suhtautuu keskeneräisenä. "Täytyy huomata, että muuttujia tällaisessa prosessissa on aina niin paljon, että kaikkia niitä ei voi mitenkään hallita kerralla", hän sanoo. Ydinongelma Tuulenmäen mukaan on se, että vaikka pysyttäisiin saman asian parissa koko ajan ja toimittaisiin samanlaisella menetelmällä, niin muuttujia on koko ajan liikaa. "Koska jo yhdessä ihmisessä on liikaa vaihtoehtoja, puhumattakaan että ihmisiä on aina ryhmä", Tuulenmäki sanoo.

Yleisesti prosessien toimimisesta Tuulenmäki lisää MIND-menetelmään vielä seuraavia näkökulmia: "Tämä meidänkin innovaatiomalli on hyvin riippuvainen polusta, jonka olemme kulkeneet. Olemme lähteneet liikkeelle jostain ja olemme nyt tuhannen yksityiskohdan kääntämisen kautta tässä, mutta valmis tämä ei missään nimessä vielä ole. Teemme kokoajan paljon ja se kaikki kumuloituu osaamisena tähän prosessiin."

Prosessin siirrettävyydestä Tuulenmäki pohtii: "Voi ihan hyvin olla, että tämäkin tapa, joka nyt on käytössä, ei olisi siirrettävissä sellaisenaan muualle, vaan edellyttää aina meidän mukana olemista. En tiedä, en ihan osaa sanoa. Mutta ainakin tämä meidän nykyinen malli ja siihen liittyvät harjoitukset saavat ajattelemaan ja tekemään joitain juttuja eri tavalla. "

Haastattelussa Tuulenmäki tarttuu vielä työni hypoteesiin liukuhihnamaisesta toiminnasta, toistosta ja siinä piilevästä urautumisen vaarasta. "Ei auta urautua, mutta asiana tämä on kaksiteräinen miekka. Yksi puoli on se, miten prosessissa oppii kokoajan paremmaksi. Harjaantuu tekemään työtä sekä itse yksilönä, että myös vakituisen ryhmän kanssa, jolloin koko prosessi muuttuu kaikinensa helpommaksi kokoajan. Tämän asian kääntöpuolena on tietysti se, että prosessiin tottuu ja tullaan ryhmänä liian hyväksi, jolloin aletaan tehdä vain tämän helpoksi muuttuneen tavan mukaan eikä haluta edetä enää minkään muun prosessin mukaan. Tämä on urautumista ja vaarana on, ettei löydetä enää niin yllättäviä ja uusia tulokulmia," Tuulenmäki pohtii ja jatkaa: "Tällaista urautumista ja liukuhihnamaista toimintaa ei meillä kuitenkaan ole vielä ollut havaittavissa vaan oikeastaan edelleen kaipaisi jopa enemmän sitä rakennetta ja prosessia. Prosessi tehostaa ajankäyttöä ja yhdessä tekemistä."

5.6 Idean myyminen muille

"Luovuudesta on tullut kökkö pakkodiskurssi", sanoo Åbo Akademin liiketaloustieteen professori Alf Rehn Opettajalehden artikkelissa (2011). Ajatus on hyvin samansuuntainen kuin haastatteluissani esiin nousseet näkökulmat. Artikkelissa Rehn toteaa: "Luovuuspuhe on nykyajan rutto. Yrityksissä ja järjestöissä, seminaareissa ja toimikunnissa, kaikkialla vannotaan luovuuden nimiin miettimättä, mistä loppujen lopuksi on kysymys." Myöhemmin tekstissä hän antaa ideoiden luonnetta hyvin kuvaavan ohjeen: "Katso kuulijoita, kun esität ideasi. Jos he nyökyttelevät, ideasi ei ole ollut luova. Jos he kiemurtelevat kiusaantuneina tuoleillaan, sinulla on vielä mahdollisuuksia."

Kahdessa haastattelussani korostui edellisen kaltainen näkökulma idean luonteeseen. Idea on lähtökohtaisesti vaikea, koska se haastaa ja muuttaa asioita eli teettää väkisinkin työtä - ainakin jos idea on hyvä.

”Häiritsevät, maailmaa muuttavat ideat syntyvät eri tahojen ja alojen välillä, ja aina välillä” (Kulmala 2009, 54).

Saku Tuominen alleviivaa ideoiden pelottavuutta ja vaarallisuutta. Hänen mukaansa tehokkuuden ajatus liittyy keskeisesti yritystoimintaan, samoin toiston idea, tähän halutaan vakautta ja juuri tätä vakautta vastaan uudet ideat saattavat sotia.

Liiketoiminnan ytimessä on toisto ja prosessiajattelu, koska prosessi tekee asioista ennakoitavia, toistettavia, tehostettavia ja muodostaa putken, joka on ennen kaikkea mitattava. Tämä luo perustan tulosten ja voiton tekemiselle. ”Mutta putki tekee sitä mitä putken on tähdätty tekemään”, sanoo Tuominen ja jatkaa: ”Tässä on ongelmana se, että tuo putki ei havainnoi laajasti, vaan ottaa huomioon ainoastaan putkeen valittuja tiettyjä parametreja. Todellinen innovaatio syntyy laaja-alaisuudesta, laaja-katseisuudesta, ja se on aina tavalla tai toisella pelottava, uusi ja radikaali, koska se astuu ulos tuosta asetetusta putkesta.”

Tuominen on havainnoinut luovan työn suhdetta yritystoimintaan niin pienissä kuin suurissakin yrityksissä. Konsernit, joissa on erikseen oma luova yksikkö, ovat hyviä tarkastelun kohteita. ”Yhtiö on rakennettu säilyttämään, luova yksikkö on luotu ”ei säilyttämään” eli distruptoimaan. Luovaa yksikköä yleensä vähätellään, mikä taas ei ole omiaan kannustamaan luovan yksikön työtä, jonka polttoaine on ennakkoluulottomuus, vapaus ja vastuu omista liikkeistä - autonomia. Useissa firmoissa luova yksikkö kaatuu jo siihen, ettei koko firma oikeasti edes halua ennakkoluulottomuutta”, Tuominen sanoo. ”Kaikki haluaa ajatella luovia ajatuksia, mutta, kun niitä tulee ja niitä on käsissä, niin kukaan ei halua edetä. Kaikki inhoaa todellisesti luovia ajatuksia, koska ne haastavat ja vie epämurkavuusalueelle. Tämä on ensimmäinen haaste siinä miten luodaan luova yksikkö.” Tarve, toisin sanoen pakko, on kaikkien innovaatioiden äiti. Yhtiö, joka on vaikeuksissa, on aina luovempi kuin yhtiö, joka menestyy. Avainkysymys luovuuden ja yritystoiminnan yhdistämisessä onkin: millä tavalla yhtiö kykenee olemaan luova silloinkin, kun ei ole pakko - kun menestytään? Tämä on

merkittävä kulttuurillinen asia.

"That's what I've always tried to do - keep moving. Otherwise, as Dylan says, if you're not busy being born, you're busy dying." -Steve Jobs

Yrityksen toiminnan tavoitteena on aina vakaus. Vakauden kannalta vaikea asia saattaa olla jopa yksittäinen havainto, erityisesti silloin jos tämä on yllättävä ja uusi. Havainnot jakautuvat usein kahteen luokkaan ryhmän tai yhtiön suunnitelman mukaan. Jos tehty huomio tai saatu havainto sopii yhtiön toimintasuunnitelmaan ja suuntaan, niin tyypillisesti kaikki ympärillä innostuvat ideasta. Jos havainto taas ei sovi agendaan tai on pahimmillaan vastakkainen se halutaan torjua heti. Yksittäinen havainto voi olla myös lamaannuttava ja vetää maton alta kaikelta. ”Näistä syistä me yleensä luomme tuotteita, ideoimme ja havainnoimme käsijarru päällä, jotta varmasti vältetään nämä lamaannuttavat ideat. Turvataksemme itsemme”, sanoo Tuominen.

Anssi Tuulenmäki nostaa esiin havaintojen eri tasot tai kokoluokat niiden vaikuttavuuden perusteella. Hänen mukaansa Mind-hanke luokittelee havaintoja erikokoisiin luokkiin. Tavoitteena on aina strateginen innovaatio, joka ohjaa ryhmän toimintaa isolla koollansa. Tuulenmäki kuvaa: ”Tulokulma asiassa on helpottava tekijä, kun tiedetään että aina tavoitellaan ison tason ja kokoluokan muutosta. Tämä todella pakottaa miettimään ja havainnoimaan asioita uudestaan. Joku pienempi tavoite ei välttämättä pakottaisikaan miettimään asioita niin pitkälti uudella tavalla.” Tuulenmäki summaa, että tavoitteiden asettaminen ohjaa siis havainnoinnin kokoa ja merkittävyyttä. ”Tässä kokoluokassa saavutetaan aina jotain arvokasta, koska riittävän merkittäviä tekijöitä täytyy ottaa tarkasteluun. Vaikkei itse strategista innovaatiota synny niin matkalla keksitään kyllä monia asioita, jotka ovat jo itsessään riittävän isoja luomaan kilpailuetua”, sanoo Tuulenmäki.

Ideoiden pelolle on selkeät ja paljon tutkitut syyt. Ihmisen mieli suojelee itseään: uusilta ideoilta suojaudutaan niin, että keksitään esteitä. Ei haluta mennä vaarallisille vesille. Vain yllättävän harvat yksilöt pystyvät innostumaan sekä tuottamaan uusia ideoita ja uusia mahdollisuuksia jonkun alun, radikaalin idean löytäessään. Kun ideoita

esitettäessä törmätään esteeseen, yleisön vastustukseen, voi se luonnostaan johtua:

1. Siitä, että ryhmä, yleisö tai asiakas pelkää ideaa, pelkää sen tuottamaa epävarmuutta tai inhoaa lisätyötä eli idean kehittäjät eivät osaa myydä ideaa yleisölleen tarpeeksi hyvin. Tai:
2. Idea on oikeasti mahdoton toteuttaa sellaisenaan, mutta mahdollisesti jo pienikin muutos voi riittää avaamaan tien ja tekemään idean mahdolliseksi. ”Siirretään jotain osaa vähän, tehdään 5 % muutos, toteutetaan jotenkin toisin”, Tuominen kuvaa.

5.6.1 Ideat kuolevat heti

Ideat kuolevat heti, jos ne jäävät vain ideoiksi. Tuominen neuvoo: ”Tiivistät 1-3 ideaa, kukin 3-5 riviin ja sitten välittömästi konkretisoit niitä: miten sinä myisit niitä ideoita?” Kun ideasta pyrkii heti varhaisessa vaiheessa tekemään myytävän, siitä muotoutuu konkreettisempi ja uskottavampi. Konkreettinen ja uskottava esitysmuoto juurruttaa ideaa ihmisten mieleen, koska siinä on enemmän tarttumapintaa ja vähemmän uusia pelottavia muuttujia. Tarttumapinta, kuten idean kuvaus, lyhyt kuvaus toteutuksesta, vertailukohtia ja esimerkkejä muualta jo toimineista vastaavanlaisista ideoista, muuttaa asian meille helpommin käsiteltäväksi. Siten uusi havainto tai idea ei ole myöskään enää niin haavoittuva. ”Kyse on matkasta havainnosta ideaksi”, sanoo Tuominen ja jatkaa: ”ideassa on aina kyse matkasta. Ideoilla on aina oltava syvyyttä.” Syvyydellä Tuominen tarkoittaa ideoiden monia eri kulmia. Esimerkiksi sitä, miten ne rahoitetaan, miten ne käytännössä tehdään, kuka ne haluaisi, miten asiakkaiden luokseen päästään tai kiinnostus herätetään ja niin edelleen. Nämä ovat kaikki kysymyksiä, jotka vaativat havaintoja, luovuutta ja uusia ideoita tullakseen paremmiksi. Kaikkia näitä tarvitaan luomaan ideasta vakaa, uskottava ja toteutettava. Kaikki nämä asian eri osat luovat ideasta vähemmän pelottavan konkretian kautta.

”Me ollaan taipuvaisia näkemään asia valmiina. Meitä ei ole opetettu kuuntelemaan keskeneräistä vaan kaikki kuuntelevat aina valmista, niin kuin idea olisi aina vain valmis. Meidän kyky nähdä asiat keskeneräisinä on huono”, Tuominen summaa. Siksi idea on hyvä konkretisoida, asettaa sille jo valmiiksi joku tietty muoto. Sitten, kun

ideasta on päästy ensiesityksen kautta hyvään keskusteluun, voidaan idea avata uudestaan ja palata jopa kaiken juurille.

6 Johtopäätöksiä ja kehittämiskäsitteitä

Työn kehittävässä osassa olen peilannut edellisen luvun pääteemoista opittujen asioiden sekä nousseiden havaintojen pohjalta arjen työskentelyä. Olen pyrkinyt jakamaan haastateltavien esiin nostamat keskeiset asiat KLOK Creative Agencyn, miksei myös minkä tahansa muun vastaavan kokoisen luovan toimiston, työhön suhteutetuiksi kokonaisuuksiksi. Nämä kokonaisuudet muodostavat kukin omaa pääkohtanaan työkalut, joita alan seuraavaksi soveltamaan.

6.1 Strategia ja henkilöstö

Pitää luoda yksiselitteinen ja tarpeeksi yksinkertainen viesti kaikille yhtiössä työskenteleville henkilöille. Miksi meidät kaikki on palkattu työskentelemään? Mitä kohti menemme? Millaisia ihmisiä palkkaamme tähän yhteiseen remmiin jatkossakin?

Näihin kysymyksiin tarvitaan yksi selkeä vastaus joka on niin yksinkertainen, että sen muistaa kaikki ja aina. Joka ei ole mahdotonta muistaa edes kiireisimpänä päivänä ja viikkona. Joka jaksaa kantaa myös synkkinä hetkinä. Viesti joka on vahva ja innostava.

Nostin tämän asian ensimmäiseksi kohdaksi kehitysideoissani ja työkaluissani, koska sen painoarvo korostui hyvin keskeisesti kummassakin haastattelussa. Luova yhtiö on vain niin hyvä kuin sen työntekijät ovat. Silti työntekijät yhdessä voivat luoda jotain suurempaa kuin kukaan yksin. Kaikkeen tähän avain on ihmisten yhdessä luoma luovuuden kulttuuri, ja koska tuon perusteet rakentuvat ihmisistä, niin päätin keskittää huomioni henkilöstöasioihin ennen kuin menen pidemmälle työskentelytapoihin.

Nykytilanteessa KLOK on kasvanut viimeisten kuukausien aikana useammalla uudella työntekijällä. Tämä on aiheuttanut painetta paitsi suunnan näyttämiseen ja sen kommunikoimiseen, niin myös yhteisten tavoitteiden kirkastamiseen. Aikaisemmin yhteisössä ei ole tarvinnut kiinnittää asiaan merkittävää huomiota, koska perustajajäsenet ovat työskennelleet asioiden eteen itse hyvin itsenäisesti. Ihmisten lisääntyessä asioiden kirkastaminen on paikallaan.

Tärkeintä yhteisessä ponnistuksessa on sama suunta, joka on hyväksytty yhdessä, jonka kaikki allekirjoittavat ja jonka eteen päivittäin tehdään työtä. Tuon suunnan tulee olla sellainen jonka kaikki kokevat innostavaksi ja että sen eteen työskennellessä kukin voi kehittyä.

Tämä kuulostaa yhtiön strategian, vision ja mission asioilta. Niin se onkin. Tärkein luovan yhtiön toimenpide noiden kolmen asian toteuttamiseksi on yhtiön henkilöstö ja rekrytointipäätökset.

KLOKIn visio on määrittää uudestaan mitä kaikkea videolla voidaan tehdä ja miten videota voidaan käyttää.

KLOKIn tarkoitus on olla maailman paras yhden välineen loistava hallitsija, kattaen: Internet-videon luomisen ja käytön eri tarkoituksissa, sekä yleisöiden rakentaminen videosisältöjen, -kanavien, avulla.

- KLOK Creative Agency, About us presentaatio

KLOKIn tavoite on tehdä asiat aina fiksummin kuin ne jo on. Käyttää videota monipuolisemmin kuin ennen. Sanoa asiat paremmin kuin ennen, kertoa parempia tarinoita. Kehittää parempaa tyyliä Internetiin, tehdä aina tyylikkäämpää ilmaisua kuin ennen. Luoda parempaa sisältöä, määrittää aina uudestaan mitä Internetin videosisältö voi olla. Kehittää parempia kanavia yleisöille, hyödyntää yleisöjen sisällönnälkää aina paremmin. Jakaa videoita paremmin yleisöille kuin ennen ja siten rakentaa aina laajempia yleisöitä.

Tämän kaiken kivijalkana on motivoitunut henkilökunta, jotka yhdessä ovat matkalla samaan suuntaan.

Keskeisin yhteinen viesti: tehdään paremmin, ylitetään jo olemassa oleva.

Palkintona tästä on aina paremmat saavutukset, aina uuden vallitsevan tilan luominen.

Jokainen meillä työskentelevä haluaa olla vähintään yhdessä asiassa maailman fiksuin. Ja me yhdessä ponnistelemme tehdäksemme toisistamme maailman fiksuimpia.

Kannustamme kaikki yhdessä tekemään paremmin, fiksummin, ja autamme toisiamme saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteet.

Yhdessä näiden henkilökohtaisten tavoitteiden tarkoitus on viedä myös koko yhtiötä eteenpäin kun ne ovat porukalla saman suuntaisia ja toisiaan täydentäviä. Näin sekä yhteiset että henkilökohtaiset tavoitteet luovat sisäisen hyvän liikkeen. Ideaalitilanteessa tämä säteilee yhtiöstä ulospäin paitsi tuloksina, niin myös hyvänä henkenä ja innostuksena.

Keskeisintä on pitää huoli siitä, että suunta on kaikilla tiedossa, henkilökohtaiset ja yhteiset tavoitteet ovat samansuuntaisia ja että tämä tavoitteellinen henki pysyy yllä.

Missä sinä haluat olla maailman paras? Fiksuin? ” Ännu mera klokare än?”

"Hire people who are better than you are, then leave them to get on with it. Look for people who will aim for the remarkable, who will not settle for the routine."

- David Ogilvy

6.2 Arjen yhteiset työrutiinit

Molemmat haastatellut nostivat esiin yhteisten tapojen merkityksen. Tuulenmäki alleviivasi, että yhteiset tavat muodostavat työskentelyn rautalankamallin eli kehyksen jossa työskennellään. Tämä tehostaa asioita koska perusasiat ovat tiedossa.

Parhaimmillaan alkaa tuntua siltä että käytössä on yhteinen intuitio, kun huomaat, että ryhmä osaa liikkua yhdessä.

Työskentelyrutiinit ovat olleet KLOKissa jatkuvasti kehityksen alla. En usko, että ne koskaan valmiustuvatkaan, mutta niiden kehitykseen voisi tuoda säännönmukaisuutta. Sen lisäksi että arjessa opitaan jatkuvasti uutta, niin työssä joudutaan myös jatkuvasti uusien haasteiden eteen. Näitä kynnyksiä ylitettäessä syntyy oppimista, joka näkyy siinä, että rutiineita halutaan kehittää. On opittu ja edelliset tavat näyttävät vanhoilta ja on myös ajauduttu uuteen tilanteeseen, johon edelliset tavat eivät enää istu parhaalla mahdollisella tavalla.

Iso kysymys onkin: pitäisikö rutiinien kehitys olla määrätietoista? Kyllä varmasti. Mutta miten rutiineita pitäisi kehittää? Jatkuvasti arjessa vai versioittain? Ensimmäinen malli on ollut tähänastinen tapamme ja se tuottaa pidemmässä juoksussa tietyn määrän häilyvyyttä, kun eri tahoilla asioita tulkitaan ja sovelletaan eri tavalla. Kaikki eivät välttämättä pysy aina kartalla siitä, mikä on uusin työkäytänteiden versio. Toisessa mallissa, versioittain edetessä, kerättäisiin kehitysideoita ja aina säännöllisin väliajoin tuotaisiin uusi työrutiinien versio julki. Siis ohjelmistokehityksestä tuttuja ajatuksia lainaten iteroiden ja aina uusi versio julkaisten: päivittää rutiineita kerran tai kaksi, jopa kolme kertaa vuodessa. Tällaisessa mallissa toki tarvitsee hyväksyä se, että aina aika ajoin työrutiinit eivät tue työskentelyä parhaalla mahdollisella tavalla. Mallissa tulee myös pitää erityistä huolta siitä, että kaikki ymmärtävät ja ovat tietoisia, mitä uusi versio tarkoittaa, sekä kiinnitettävä huomiota siihen että pelataan uusimmilla pelisäännöillä.

Kuten alussa luvussa 3 taustatilannetta kuvailin; KLOKissa keskeisiä suoritettavia toimintoja, jotka siis tarvitsevat toimiakseen yhteisiä rutiineja, ovat: myynti ja asiakashallinta, tuotanto, tuotekehitys sekä hallinto. Nämä työtehtävät tukevat kaikki toisiaan eikä yhtä ole ilman kolmea muuta. Nämä kaikki tarvitsevat erilaisia yhteisiä kohtaamisia erilaisilla henkilöstön kokoonpanoilla, jotta työ tulee tehdyksi ja sujuu.

Näihin kaikkiin liittyy jatkuvaa muutospainetta kehittyvässä yhtiössä, niin kasvun kuin toimivuuden sekä uusien haasteiden muodossa - kysymyksiä, joiden selvittäminen sekä kokeileminen vievät aikaa ja energiaa arjen työssä. Meidän kohdalla on vielä huomioitava henkilöstön nuori ikä. Olemme nuori yhtiö, joka työllistää työuransa alkuvaiheessa olevia tekijöitä. Tästä syystä hyvin monet asiat ovat uusia ja tuottavat haasteita, koska rutiinia ei välttämättä vielä ole.

Alussa luvussa kolme kävin läpi keskeisten kysymysten asettelua. Työssä kaipaava välillä selkeää rutiinia ja asioiden vakiintunutta hahmottelua. Kuinka hallita kaaosta ja elää epävarmuuden kanssa? Entä missä määrin epävarmuus ja kaaos antavat tilaa luovuudelle vai alkavatko ne syödä sitä, jos asiat ovat liian levällään?

Arjen työssäni olen huomannut keskeisimmäksi tekijäksi edellä mainittujen ongelmien voittamiseksi yhteisen ajan. Se, kuinka työtä on jäsennelty ja kuinka rutiinit luovat rakenteen kautta aikaa kehittää asioita yhdessä.

Kääntöpuolena ovat myös kunkin työntekijän itsensä johtamisen taidot. Omaa työtä pitäisi pystyä hallitsemaan, itseään pitäisi pystyä johtamaan niin, että rakenteet pysyvät paikallaan. Kun pienessä yhtiössä yksi työntekijä sooloilee työssään tai työmäärä vuotaa yli, heijastuu se helposti muiden työskentelyyn, kun yhteisistä rutiineista ei voidakaan pitää kiinni. Näitä muutoksia ja poikkeuksia on usein vieläpä helppo perustella muiden töiden aiheuttamalla paineella. Kuitenkin perusasioista ja rakenteista kiinni pidettäessä voitaisiin paremmin vastata yhdessä myös yksittäisten työntekijöiden ongelmiin. Näihin ongelmiin vastaaminen toki vaatii sitä, että kukin työntekijä tiedostaa jatkuvasti oman tilanteensa ja järjestelmällisesti johtaa omaa itsenäistä työtään esimerkiksi kirjaamalla jatkuvaksi ylös jokapäiväisessä työssä syntyviä ja vastaan tulevia ongelmia. Tämän selkeän ja järjestelmällisen tavan kautta asioita on helppo ottaa käsittelyyn yhteisesti. Jos oman työn johtaminen puuttuu, sorrutaan yhteisissä tapaamisissa myös helposti latteuksiin ja turhanpäiväisyyksiin.

Ratkaisuina edellisiin asioihin olen luonut kaksi yksinkertaista ja selkeää rakennetta: 1. viikkokalenterin ja 2. viikkoraportin.

Edellä mainitut kaksi työkalua löytyvät liitteistä. Liite 3: olen luonut yhden esityksen siitä, miten viikon aikana yhtiömme työtä voitaisiin organisoida. Liite 4: lista oman työn johtamisesta, joka on tarkoitettu työvälineeksi, jota päivitetään viikon aikana jatkuvasti ja jonka pohjalta on järjestelmällistä valmistautua yhteisiin tapaamisiin.

Mikään työrutiini ei toki korvaa hyvää ja osaavaa työyhteisöä, jolla on aikaa arjessa olla mukana ja auttaa kutakin työntekijää omissa ongelmissaan ja haasteissaan. Yhteinen ongelmanratkaisu arjessa on kaiken luovan työn perusta.

Omana lisänä olen ottanut mukaan ajatuksen omasta ajasta, joka joskus voisi yhtiössämme jalostua jopa omiksi henkilökohtaisten projektien suorittamiselle varatuksi ajaksi. Tämä ajatus on kotoisin Googlelta. Heidän henkilöstöllään on lupa käyttää 20 prosenttia työajastaan omiin henkilökohtaisiin projekteihin. Sääntönä on, että ne eivät

saa liittyä päivittäisiin työprojekteihin, mutta tuo aika ei myöskään ole ylimääräistä vapaata. Näiden omien projektien kautta on syntynyt useita Googlen menestystuotteita, kuten esimerkiksi Gmail -sähköposti. Ajatuksenani on tavoitella jo varhaisesta vaiheesta omaa aikaa työssä, aikaa jolloin olisi luvan kanssa mahdollista kehittää itseä lukemalla ja oppimalla sekä tekemällä projektia, joka kehittää itseään kohti omia henkilökohtaisia tavoitteita. Tuo aika antaa myös tilaa hengittää työssä ja työstää ajatuksissa aivan muita asioita - siten laajentaa ajattelun horisonttia. Loppujen lopuksi tämä 20 prosentin tavoite on päivittäisessä työssä noin puolitoista tuntia työaikaa ja järjestettävissä vallan hyvin, kun talous, hinnoittelu, työnorganisointi sekä oma henkilökohtainen työn johtaminen vain toimivat.

Näihin työn organisointiin liittyviin kysymyksiin tuskin on ikinä valmista tai yhtä oikeaa vastausta. Yhtenä hyvänä esimerkkinä jatkuvasta asioiden kehityksestä sekä koko aiheen ajankohtaisuudesta on Redesign 925 hanke. Hankkeen yhtenä toimijana on mukana Idealist Group. Tuon hankkeen tarkoituksena on jäsentää uudelleen työntekoa, erityisesti nykyaikaisen tieto- ja luovan työn vaatimuksia silmälläpitäen. Tavoitteena tuolla hankkeella on määrittää uudelleen sitä miten työtä kannattaa tehdä.

"Redesigning 925 on Idealist Groupin luotsaama vuoden kestävä hanke, jonka tavoitteena on löytää ja kehittää konkreettisia työn tekemiseen ja organisointiin liittyviä työkaluja, jotka lisäävät työn mielekkyyttä, viihtyvyyttä ja tehokkuutta" (Älykäs työ, 2012).

6.3 Ideoiden esittely ja myynti

Tuotekehitystä, jolla tässä tarkoitan nyt erityisesti osaa, joka kattaa ideoiden tuottamista ja niiden tarjoamista, ei pitäisi tuottaa eristyksissä muusta maailmasta. Tätä näkökulmaa korostivat molemmat haastatellut ja heidän lisäksi hyvää lukemistoa löytyy aiheesta esimerkiksi Stanfordin yliopiston professorilta Steve Blankilta, joka on kirjoittanut useita tuote- ja palvelukehityksen malleja.

Kun haastatelluista erityisesti Tuominen puhui ideoiden nopeasta kuolemista ja niiden myymisen vaikeudesta hän alleviivasi näkökulmaa siitä, miten ideat ovat tartuttavissa. Ideoiden myynnissä on erityisesti kyse juuri ajatuksen siirtämisestä ja siihen

sytyttämisestä. Tuomisen keskeinen huomio on se, miten ideat tarvitsevat tietyn määrän konkretiaa, jotta ne ovat siirrettävissä eteenpäin - jotta ne muuttuvat epäilyttävän epämääräisistä tarpeeksi selkeiksi ja määräisiksi, jotta niihin uskaltaa tarttua ja innostua.

KLOKissa, jossa palveluiden ja tuotteiden kehitys on vielä hyvin alussa, ei ole varaa mitätöidä kehityksessä myyntiä tai tuotekehitystoimintaa, vaan ne tulee sitoa entistä tiukemmin yhteen. Vakiintumattomalla alalla, uuden markkinasegmentin vasta muodostuessa, puuttuvat täysin asiakkaiden ostoprosessit sekä palveluntuottajien muodostamat tilausmallit, kutsuttakoon näitä yhdessä vaikka teollisuusstandardeiksi.

KLOKissa on kiinnitetty huomiota jo ideoiden myytävyyteen, onhan se ollut keskiössä alusta asti, mutta asiassa on maksettu myös kovat oppirahat. Kuten luvussa 3 totesin, ensimmäinen vuosi toiminnassa kului lähes täysin oman tuotteen kehittämiseen ja tämä tarkoittaa erityisesti oman tuotteen ja palvelun myytävyyden oppimista. Nyt kun markkinoilla alkaa olla myös Suomessa selkeää valvetumista tälle uudelle tuotekategorialle tulee ideoiden esittämistä edelleen terävöittää ja parantaa. Tämä on myynti- ja asiakashallintatyön ja tuotekehitystyön yhteistä toimintaa.

Lisähuomiona ja -näkökulmana tuon tässä yhteydessä myös esiin tuotteiden ja palveluidemme karkeat kaksi eri kokoluokkaa. Teemme asiakastilauksesta toteutettavia tuotantoja, joiden toteutussykli on lyhyempi, näin ollen myös asiakkaiden kanssa tehtävä kehitystyö on lyhytkestoisempaa. On siis perusteltua kutsua näitä pienemmiksi tai lyhytkestoisemmiksi tuotannoiksi. Toisena luokkana ovat isot ja pidempikestoiset hankkeet, joiden tuloksena saattaa syntyä kokonaisia kanavia. Nämä ovat pidempään kehitettäviä, yleensä useita eri tahoja ja osapuolia osallistavia, uusien tuotteiden luomiseen tähtääviä hankkeita. Näiden kanssa tehtävä työ on kestoaltaan puolesta vuodesta vuoteen ja saattavat sisältää useita eri pilotointikiertoja. On selvää, että näiden hankkeiden asiakkaiden kanssa tehtävä kehitystyö korostuu.

Arjen työssä tarkoitus on alkaa panostamaan erityisesti: 1. myynnin ideoiden ja tuoteideoiden järjestelmälliseen keräämiseen, 2. myynnin ja ideoiden kehittämiseen, 3. ideoiden entistä terävämpään esittämiseen eli presentointiin sekä 4. määrätietoiseen kehitykseen asiakaan kanssa.

Tästä neljästä portaasta olen koostanut esityksen työn liitteeksi (liite 5).

6.4 Laatu ja laadun tuottaminen

Yksi mutkikkaimmista asioista luovassa työssä on juuri tuotteen, itse lopputuloksen laadun muodostuminen. Tätä aihetta kohtaan olen tuntenut erityistä kiinnostusta pitkin työuraani kuin myös tätä työtä tehdessäni. Kuitenkin laatu on itsessään hyvin vaikea määritellä ja määreenä täydellinen laatu on varmasti yhtä paljon utopiaa kuin Anssi Tuulenmäen kuvaama täydellinen luova prosessi. Vaikka kysymys laatua tuottavista tekijöistä luovassa työssä on ollut tutkimustyöni suuri motivaattori ja jossain määrin lähtökohta, en ole suoranaisesti tavoitellut mitään ”taijanomaista helppoutta laadun syntymiseen”. Haastatteluiden ja työhön lukemani materiaalin pohjalta on käynyt selväksi, että asia on hyvin moninainen ja kokonaisvaltainen. En ole työssäni ottanut kantaa siihen, mikä on laadukasta. En siis ole pyrkinyt määrittelemään asiaa lopputuloksien, luovien tuotteiden kautta, vaan ainoastaan tutkimaan ja tunnistamaan niitä palikoita, joilla luodaan edellytyksiä paremmalle laadulle. Yleisesti ottaen voin sanoa, että koko työni rakenne pyrkii vastaamaan näihin laatua tuottaviin tekijöihin. Laatu on useiden osien summa ja tässä työssä on ollut tavoitteena löytää ja avata niistä kenties tärkeimpiä ja keskeisempiä.

Jos jossain, niin erityisesti tässä laatua tuottavien tekijöiden kysymyksessä on tunnustettava, ettei oikeita vastauksia varmasti ole. Sekä ymmärrettävä ettei prosessi laadun valmistamiseksi ja varmistamiseksi ole koskaan valmis. Se on loputon seikkailu.

Niin yksittäiset luovat nerot, kuten esimerkiksi Francis Ford Coppola, kuin myös luovuuteen vahvasti panostavat yhtiöt, kuten Ideo, Google tai Pixar, ovat toistuvasti tuoneet julkisuudessa esiin, miten luovuuden laadussa on aiemminkin kyse matkasta sekä oppimisesta kuin jostakin, joka olisi joskus valmis.

Liitteeseen olen kasannut listaa niistä tekijöistä, jotka haastatteluissa nousivat esiin laatua tuottavina tekijöinä (liite 6). Tämä lista on yksi tapa konkretisoida ja järjestellä asiaa, ehkä se voi toimi noin tuollaisenaan tai sitten ei. Todennäköisemmin se on hyvä alku keskustelulle ja tutkimusmatkalle.

6.5 Huomioita

Laatuun vaikuttaa monta tekijää ja osan niistä olen pystynyt tässä työssäni jäsentämään joko kokonaisuuksiksi tai listaksi. Näistä jo mainittujen asioiden lisäksi on vielä jäänyt useita asioita, murusia, yli. Tässä on koottuna joitain näitä yhteen ylimääräisiksi huomioiksi, joiden toivon kartuttavan näkemystä, laajentavan näkökulmaa sekä rikastavan ajattelua.

Liiku. Liikkuessaan ihminen virittyy ajattelemaan ja havainnoimaan.

Saa asioita valmiiksi.

Juhli niitä asioita jotka valmistuvat - onnistumisia ja epäonnistumisia.

Kannusta: positiivisuuteen ja rohkeuteen.

Olin vielä erikseen kuuntelemassa Saku Tuomista eräässä tilaisuudessa jossa hän nosti esiin neljä keskeistä asiaa luovuuteen:

Syvyys - tarvitaan intohimoa.

Leveys - tarvitaan innostusta useista asioista, jotka saattaa saada yllättäviä suhteita.

Ajankäyttö - tarvitsee olla sopivasti kiire, mutta ei yhtään enempää.

Itsetunto - hyväksy rohkeutta ja hakeudu seuraan joka ruokkii.

7 Yhteenvetoa ja oman työn arviointia

7.1 Yhteenveto

Tähän tutkimukseen liikkeelle lähdettäessä motivaationi oli löytää luovan työn tuotteiden laatuun vaikuttavia tekijöitä, tunnistaa niistä ehkä keskeisimpiä. Siis etsiä alun perin vastausta siihen, miten luovassa työssä syntyy laatua, jotain polkua jota seurata ja kulkea laadukkaampien tuotteiden valmistuksen pariin. Kuten työssäni olen usempaan kertaan todennut, laatu on abstraktio, itsessään varsin vaikea määritellä, mutta sen taustalla olevia tekijöitä voi tunnistaa. Näin aiheeni muotoutui työrotiineita ja -rakenteita käsitteleväksi ja rajautuu juuri tuotekehityksen ja uusien hankkeiden parissa tehtävän työn malleihin. Keskeisimmäksi kysymykseksi muodostui se, miten arkisilla työtavoilla voi tukea laatua ja siten yrityksen kilpailuetua. Kehitin työn ohessa myös oman yhtiöni työprosesseja. Matkalla tässäkin asiassa huomasin, miten laaja aiheeni edelleen oli, mutta haastatteluiden kautta asia rajautui selkeästi käsiteltäviin teemoihin. Kukin teema voisi jo itsessään olla useiden eri tutkimusaiheiden näyttämö, joten en yritä väittää, että olisin etsinyt jotain tiettyä yhtä ratkaisua, vaan pikemminkin kartoittanut aiheen eri osatekijöitä.

Olen silti onnistunut luomaan peruskatsauksen laadukkaan työn lähtökohtiin luovalla alalla. Sekä kehittämään tapoja ja työkaluja, jotka vievät yhtiöni KLOK Creative Agencyn toimintaa eteenpäin. Tämän tutkimukseni kautta saatu tieto ja hahmottuneet asiat ovat olleet hyvin merkittävässä käytössä jo nyt päivittäisessä työssäni ja ne tulevat olemaan käytössä myös jatkossa.

Uskon vahvasti, että jatkan tämän aiheen parissa.

Keskeisiä löydöksiä ja havaintoja tässä työssäni on ollut aiheen mutkikkuus, sen monitahoisuus ja ihmiskeskeisyys. En usko, että asia on koskaan valmis. Mutta olen huomannut miten suurta osaa määrätietoisuus, selkeät valinnat, yhteinen työ ja unelmat näyttelevät laadun ja tulosten tuottamisessa.

“Once you make a decision, the universe conspires to make it happen.”

- Ralph Waldo Emerson

7.2 Oman työn arviointia

Työni otsikkona on luovat työrutiinit ja alaotsikkona näkemys siitä, kuinka työrutiineita ja itse työtä hallitsemalla voi luoda kilpailuetua ja laatua tuotantoyhtiön arjen työssä. Luovilla aloilla työn laatu on keskeinen kilpailuetua tuottava tekijä ja yksi laadun mittareista on perinteisesti ollut useissa eri kilpailuissakin mittava luovuuden määrä. Mitkä asiat sitten tuottavat ylivertaista luovuutta? Menemättä siihen, mikä on hyvää ja mikä on huonoa, mikä on laadukasta tai miten määritellään luovuuden mittarit, vaan pysyäkseen niissä tekijöissä, jotka muodostavat laadun ja ovat sen taustalla osatekijöitä. Mikä on kenties työkulttuuri ja millaisia ovat yhteiset työtavat niissä yhtiöissä, jotka luovuuden arvostetuimpia palkintoja voittavat? Mikä arjen työssä erottaa luovemmat yhtiöt vähemmän luovemmista?

Omasta mielestäni onnistuin avaamaan aihetta ja löytämään peruskysymyksiä, jotka ovat keskeisiä laadun tuottamisen kannalta. Onnistuin haastatteluiden kautta rajaamaan hyvin laajaa aihetta ja jäsentämään asiaa selkeisiin osiin. Tästä suurelta osin kiitos kuuluu hyvälle haastatelluille jotka kertoivat asiasta oman näkemyksensä auliisti ja runsassanaisesti. Näin ollen materiaali, josta tätä työtäni työstin, oli laadukasta ja sitä oli riittämiin.

Toki on perusteltua sanoa, että tämä on vasta alku ja hyvin perustason tutkimus. Olisinkin toivonut enemmän täytettyä tiedon nälkääni. Toisaalta tämän työn vaatima aika ja materiaalin prosessointiin kulunut työ on ollut jo valmiiksi iso. Huomionarvoista on tässä myös se, että tämä työ on ollut ensimmäinen varsinainen kosketukseni akateemisen kirjoittamisen maailmaan ja tämä on aiheuttanut toki tiettyä hitautta, koska kirjoitustyyli ei ole tullut itsestään. Ajatuksissani on kuitenkin vahvasti jatkaa tällä polulla ja tutkia lisää aihetta sekä sen osatekijöitä.

Katson, että olen saanut tästä työstä paljon. Paitsi KLOKIn työhön niin myös omaan työskentelyyni. Näen, että kaikenlaisen sisällöntuotannon lisääntyessä oma osaamiseni ja roolini ammattilaisena on kehittyä juuri sisällön luovassa ohjaamisessa - näkemys yleisön tarpeista, kerronnan muodosta ja aiheista sekä laatua tuottavista tekijöistä ovat kaikki yhtäläisen tärkeitä tällaisessa toimenkuvassa. Toki itseäni motivoi myös laatuun pyrkiminen.

Yllättäviä oivalluksia ja löydöksistä arvokkaimpia on ollut oman työn jäsentyminen hahmotettaviksi kokonaisuuksiksi. Tämän lisäksi myös haastateltavien esittämät työkalut ja näkemykset ovat olleet innostavia. Olen huomannut myös nauttivani tieteellisestä kirjoittamisesta sekä saanut suurta iloa tiettyjen tieteellisten määritelmien tutkimisesta. Muun muassa intuitio osoittautui aiheeksi josta tulen varmasti lukemaan ja kirjoittamaan lisää. Erityisen arvokkaana löytönä pidän unelman ja unelmien ohjaavaa vaikutusta sekä haastateltujen näkemyksiä siitä miten merkittävässä osassa työruutiinit ja yhteiset tavat ovat. Näistä kahdesta jälkimmäinen on vahvistanut ja tukenut omia ajatuksiani aiheesta.

Kuten edellä todettu haastatellut Saku Tuominen ja Anssi Tuulenmäki antoivat tälle työlle paljon materiaalia omasta osaamisestaan ja tietotaidostaan. Heidän kauttaan pääsin jatkamaan ja syventämään tutkimustani myös uusien aineistojen pariin. Haastattelutilanteista opin kuitenkin kaksi merkittävää asiaa. Aikaa tulee varata tarpeeksi kun aihe on laaja, erityisesti Tuomisen tiukka aikataulu kiristi haastattelua sen loppupuolella. Syvennyimme haastattelussa keskellä pitkään ja hyvään keskusteluun, jonka varjolla haastattelun loppupuolen kysymykset käytiin läpi pintapuolisemmin. Tuulenmäen kanssa haastattelu toteutettiin puhelimitse ja ensikerralla tulen käyttämään kasvotusten tapahtuvaa haastattelutekniikkaa selkeyden ja suoran kommunikoinnin helpottamiseksi.

KLOKIn kannalta työn anti on ollut erityisen kehittävä. Saatua tietoa on jo nyt sovellettu päivittäisessä työssä ja asioiden hahmottamisessa. Käytännön työn jäsentyminen viimeisten kuukausien aikana on vapauttanut myös energiaa ajatella enemmän tuotteita ja tuotantoa, joka on nostanut työn laatua. Samalla myös työn vaativuus on noussut. Jatkossa meidän keskeiseksi haasteeksemme tulee muodostumaan se miten kiritämme itseämme, toinen toistamme ja onnistumme kehittämään tiimiämme. Lopulta tässä on kyse siitä miten onnistumme nousemaan ylöspäin työn laadussa ja positiivisella tavalla rutinoitumaan niin, että osaamisen lisääntyessä voimme keskittyä aina vain haastavampiin työtehtäviin. Urheiluvertauksin tässä on kyse sarjatasolta toiselle nousemisesta.

Työn arvo on ehkä ollut aiemmin kuin tuloksissa, niin yleensä siinä, että on pysähtynyt miettimään luovuuteen liittyviä haasteita. Olen huomannut, että luovuus ei ole arjessa itsestäänselvyys ja siten tämä työni on motivoinut etsimään niitä keinoja, joilla vaalia arvokkaita asioita.

Se, että luovuus ei ole ikinä itsestään selvää, on mielestäni havainto, joka täytyy tehdä kerta toisensa jälkeen uudestaan. Palauttaa mieleen ja arvioida mitä se milloinkin tarkoittaa. Havainto, joka varmasti nostaa esiin aina samankaltaisia peruskysymyksiä, muttei kuitenkaan tule yhdelläkään kerralla valmiiksi.

Oikeita ja vääriä vastauksia ei ole - siinä tämän työn mielekkyys.

Matkassa on kyse elinikäisestä oppimisesta luovuuteen. Jos sen voi kuvitella sen voi tehdä, sanoi aikanaan Walt Disney.

“I dream for a living.”

- Steven Spielberg

Lukemisto

Kehitystyötäni ja siihen liittyviä aineistoja kasatessa, mm. haastattelut ja lähteet, vastaan tuli hyviä aihetta käsitteleviä teoksia sekä tekstejä. Tässä niistä joitain kiinnostavimpia joiden parissa jatkaa asian syventämistä.

Amabile, Teresa. 1996. *Creativity in Context*. 1. painos. Boulder: Westview Press.

Blank, Steve. 2006. *The Four Steps to the Epiphany*. 3. painos. Lulu.com

Farson Richard, Keys Ralph. 2003. *The Innovation Paradox*. 2. painos. Lontoo: Free Press

Godin, Seth. 2011. *The Dip*. 1. painos. Lontoo: Little, Brown Book Group

Kawasaki, Guy. 2012. *Enchantment*. 1. painos. Lontoo: Penguin books

Peltola, Miika & Piippo, Tuuti. 2012. *Kantapään kautta*. 1. painos. Helsinki: Tammi.

Lähteet

Brainy Quote. 2012. *Työssä esitetyt mietelauseet.* [<http://www.brainyquote.com/>] (Luettu 24.3.2012)

Chan Kim W. ja Maubourgne Renée. 2005. *Sinisen meren Strategia.* 1. Painos. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi S., Remes P. ja Sajavaara P. 2004. *Tutki ja kirjoita.* 10., osin uudistettu, laitos. Jyväskylä: Gummerus.

Johansson, Frans. 2005. *Medici-ilmiö.* 1. painos. Helsinki: Talentum.

Juuti, Pauli ja Luoma Mikko. 2009. *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin.* 1. painos. Helsinki: Otava.

Kaaro, Jani. 2012. *Seiniin tuijottelun jalo taito.* Helsingin Sanomien verkossa julkaissama tiedekolumni.
[<http://www.hs.fi/kotimaa/Seiniin+tuijottelun+jalo+taito/a1305557925768>] (Luettu 18.3.2012)

Koivunen Hannele. 1997. *Hiljainen tieto.* 2. painos. Helsinki: Otava.

Kulmala, Marko. 2009. *Hyvä idea ei toimi.* 1. painos. Porvoo: WSOY.

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL. 2010. *Markkinointiviestinnän Asiantuntijapalvelut -tutkimus (MVAP) 2009.* MTL:n verkkosivuilla julkaistut taulukot.

[http://www.mtl.fi/system/files/Digitoimistot_2009.pdf] (Luettu 17.4.2012)

[http://www.mtl.fi/system/files/Mediatoimistot_2009.pdf] (Luettu 17.4.2012)

[http://www.mtl.fi/system/files/Yritykset_2009.pdf] (Luettu 17.4.2012)

Nussbaum, Bruce. 2012. *Kirjoituksia Business week lehteen.*
[<http://www.businessweek.com/innovate/NussbaumOnDesign/>] (Luettu 22.1.2012)

Opetus- ja Kulttuuriministeriö. 2012. *Tietoa luovista aloista.*

[<http://www.luovasuomi.fi/index.php/tietoa>] (Luettu 5.1.2012)

Tikkanen, Tiina. 2011. *Luovuushömpältä jalat alta.* Opettajalehden verkkoartikkeli,

[http://www.opettaja.fi/portal/page?_pageid=95,82089&_dad=portal&_schema=PORTAL&key=165005] (Luettu 7.1.2012)

Tilastokeskus. 2011. *Tilasto AV-tuotantoyhtiöiden tunnusluvuista.* Email

stiina.laakso@satu.fi 9.1.2012

Tilastokeskus. 2012. *Käsitteet ja määritelmät.* [<http://www.stat.fi/til/tkke/kas.html>]

(Luettu 12.2.2012)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. *Mol.fi -palvelu.*

[<http://www.mol.fi/avo/alat/062.htm>] (Luettu 12.2.2012)

Sydänmaanlakka, Pentti. 2009. *Jatkuva uusiutuminen luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen.* 1. painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Viljanen, Valtteri. 2010. *Spinoza, Benedictus de.* Filosofia.fi -sivuston verkkoartikkeli.

[<http://filosofia.fi/node/4961>] (Luettu 26.2.2012)

Wikipedia. 2012. *Prosessi.* [<http://fi.wikipedia.org/wiki/Prosessi>] (Luettu 26.2.2012)

Wikipedia. 2012. *Projekti.* [<http://fi.wikipedia.org/wiki/Projekti>] (Luettu 26.2.2012)

Wikipedia. 2012. *Intuitio.* [<http://fi.wikipedia.org/wiki/Intuitio>] (Luettu 26.2.2012)

Älykäs työ. 2012. *Redesign 925.* [<http://www.alykastyo.fi/tietoja-blogista>] (Luettu 24.3.2012)

Liitteet

Liite 1: Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL tunnuslukuja mainos-, media- ja digitoimistojen toiminnasta Suomessa

Liite 2: Unelma-auditointi -työkalu.

Liite 3: esitys työrutiinista, viikon työjärjestys.

Liite 4: esitys jokaisen henkilökohtaisesta viikkoraportista.

Liite 5: malli ideoiden myyntiin ja kehitykseen.

Liite 6: Yksi tarkistuslista laadun syntymiseen.

Liite 1: Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL tunnuslukuja mainos-, media- ja digitoimistojen toiminnasta Suomessa

Lähde: Markkinointiviestinnän Asiantuntijapalvelut -tutkimus (MVAP) 2009

Nämä tunnusluvut taustoittavat kiinnostuneille myös markkinointiviestinnän alaa Suomessa ja luovat siten kiinnostavaa vertailukohtaa myös toiselle toimialalle jolla yhtiömme KLOK Creative Agency toimii.

SUOMEN 15 SUURINTA DIGITOIMISTOA VUONNA 2009

Sija	Yritys	Myyntikate VTK (€):	Myyntikate VETK (€):	Muutos-%	Henkilöstö määrä VTK:	Henkilöstö määrä VETK:	Muutos-%	Liikevoitto VTK	Liikevoitto VETK	Muutos-%	Huomi!
1	Frantic Media	4 300 000	5 099 725	-15,7	55	65	-15,4	70 000	500 000	-86,0	VTk 1.9.2008-31.8.2009
2	Activeark Oy	3 505 075	3 259 907	7,5	68	77	-11,7	120 846	874 527	-86,2	
3	Valve Branding Oy	2 800 000	3 601 200	-22,2	40	47	-14,9	-	251 200	-	
4	SEK Loyal Oy	2 567 943	5 292 929	-51,5	50	60	-16,7	-1 437 819	576 774	-349,3	
5	Ch5 Finland Oy	1 900 000	1 800 000	5,6	22	24	-8,3	109 000	20 000	445,0	
6	Oy Crasman Co Ltd.	1 754 757	1 598 150	9,8	19	17	11,8	278 514	329 067	-15,4	
7	Morning Digital Design Oy	1 640 144	1 777 066	-7,7	18	26	-30,8	115 010	-166 915	168,9	
8	White Sheep Oy	1 565 000	1 498 000	4,5	18	13	38,5	506 000	660 000	-23,3	
9	Estime Oy	1 400 933	890 733	57,3	19	18	5,6	121 611	65 892	84,6	
10	FWD Helsinki Oy	1 258 000	957 000	31,5	19	12	58,3	-52 000	102 000	-151,0	
11	BrandSon Oy	1 050 000	1 100 000	-4,5	8	8	0,0	222 000	367 000	-39,5	VTk 1.9.2008-31.8.2009
12	Digitaalinen mainostuomisto Byroo Oy	1 035 000	969 000	6,8	11	11	0,0	358 000	379 000	-5,5	
13	Navatech Solutions Oy	1 001 277	688 000	45,5	16	12	33,3	73 229	62 302	17,5	
14	Kiikkoom Oy	786 800	798 780	-1,5	13	13	0,0	-381 778	-104 915	-263,9	
15	Gyllene Skor Oy	700 000	815 000	-14,1	7	10	-30,0	15 000	-125 000	112,0	
16	Barbara Oy	654 000	360 000	81,7	12	9	33,3	2 000	67 000	-97,0	
		27 918 928	30 505 490	5,0	395	422					
		-8,5			-6,4						

VTk = Viimeisin tilikausi
VETK = Viimeistä edeltävä tilikausi

Muun muassa seuraavien yritysten vuoden
2009 talousluvut eivät olleet vielä saatavilla:

Luxus Oy
Nitro FX Oy
Netbooster Finland Oy

Lähde: MTL:n toimeksiantosta Turun
yliopiston kauppakorkeakoulu / BID innovaatiot
ja yrityskehitys

Liite 2: Unelma-auditointi -työkalu

Tässä liitteessä on avattu hieman enemmän haastattelussa Anssi Tuulenmäen kuvaamaa MIND-hankkeen työkalua.

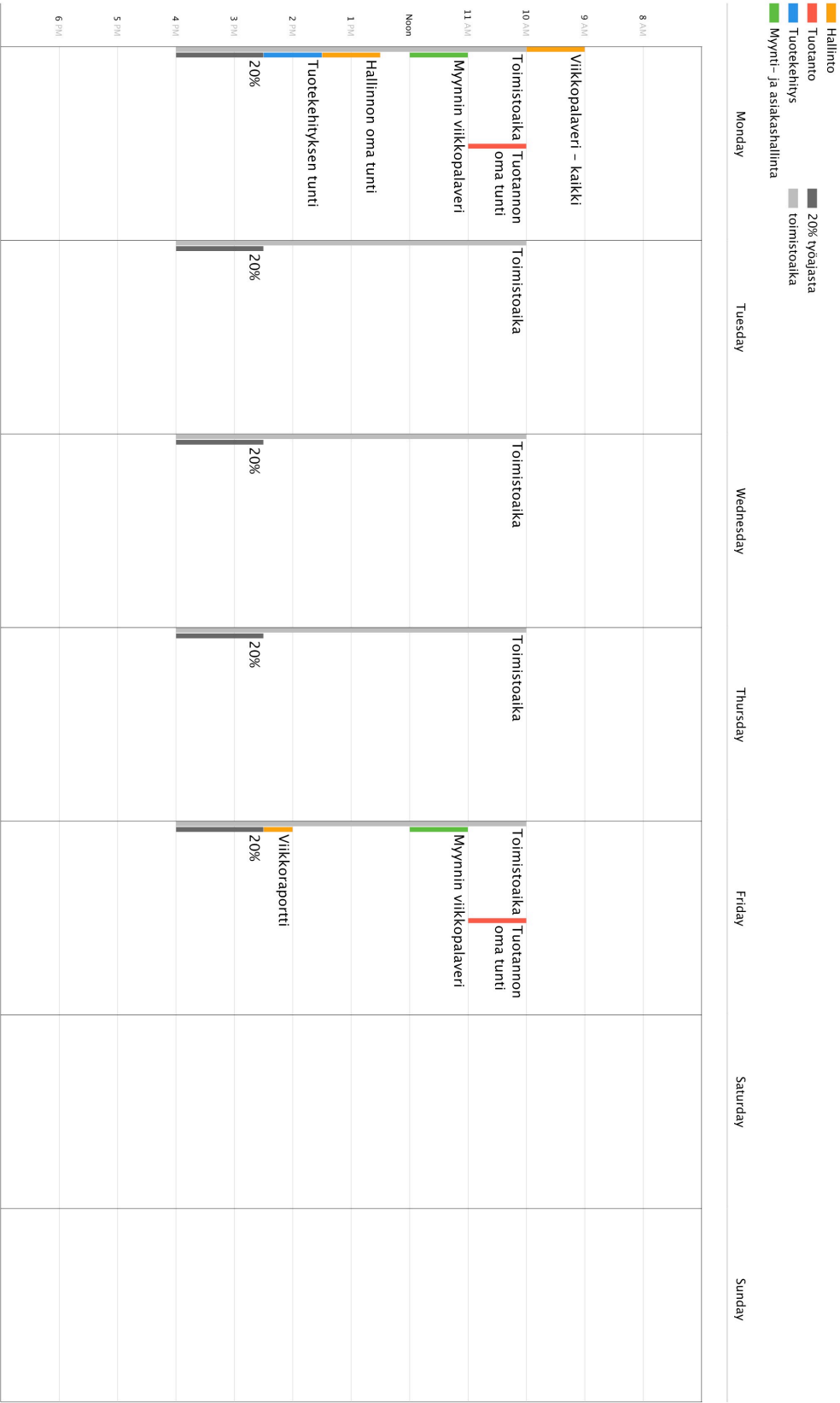
Anssi Tuulenmäki kuvaa yhdeksi heidän menetelmäkseen Unelma-auditoinnin. Tällä menetelmällä on tarkoitus kaivaa heti liikkeelle lähdetessä esiin niin iso unelma ja yhteinen tahtotila että liikkeellelähdon ja muutoksen pelon aiheuttama kitka voitetaan. Muutos ja sen toteuttaminen on aina valtavan työn tulos ja siksi uusi idea tarvitsee taakseen valtavaa massaa toteutuakseen. Tällä yhteisellä unelmoinnin hetkellä ja sen pohjalta piirrettävällä tulevaisuuden kuvalla tavoite on juuri saada aikaan tuo kriittinen massa.

Selkeä yhteinen unelma eli motiivi siitä 1. mitä tehdään ja 2. minkä eteen päivittäin työskennellään. Näiden mieleen palauttaminen säännöllisesti. Onko riittävän innostava tavoite? Onko se tavoite yhteinen?

Unelma-auditointia voidaan käyttää sekä ryhmän että yksilön unelmien hahmottamiseen samoin kuin yhteisön tai yhtiön.

Tuulenmäki ei lähtenyt tarkemmin erittelemään haastattelussa sitä miten ja millaisin kysymyspatteristoin he toteuttavat unelma-auditointiaan, mutta siitä huolimatta sen periaate on vahva ja työkaluna Unelma-auditointi on syytä mainita tässä työssä.

Liite 3: esitys työrutiinista, viikon työjärjestys.



Liite 4: esitys jokaisen henkilökohtaisesta viikkoraportista.

Keskeisenä ajatuksena ei ole luoda työkalua tai raportointia raportoinnin takia vaan kehittää järjestelmällinen tai edes strukturoitu menetelmä kunkin henkilökohtaisen työn kehittämiseen. Henkilökohtaisen työn hallintaan ja johtamiseen jokainen työntekijä on itse vastuullinen, mutta tarkoitus yhteisellä rakenteella palautteen keräämiseksi on valmistautua paremmin yhteisiin tapaamisiin ja palavereihin.

Kehitykselle avoin malli/esitys viikkoraportista:

Viikko:

PV	MA	TI	KE	TO	PE
Työt					
Tekemättä					
Kehitettävää					
Huom.					

Muuta tai seuraavaan tapaamiseen esille:

Liite 5: malli ideoiden myyntiin ja kehitykseen.

Esimerkki ratkaisun toteuttamisesta. Riippumatta hankkeen koosta jokaisen ratkaisun tuottamisen pitäisi sisältää seuraavanlaisia työvaiheita ja edetä, jonkin asteisen järjestelmällisyyden avulla jotta eri näkökulmat ja asiakaspalaute tulee huomioitua. Isona haaveena tällaisen mallin toimivuudesta voisi esittää ajatuksen siitä kuinka järjestelmällinen työskentely löytää toimivat urat ja vakiintuu sen verran että ryhmän yhteisestä työskentelystä tulee sujuvaa ja jopa yhdessä intuitiivista.

Malli 1:

- Idea ja niiden määrä sekä sparraus: lähdetään ideoista, ei vain yhdestä vaan useasta. Tuotetaan alusta asti myös toteutuksen ideoita, mitä tämä olisi käytännössä? Hankitaan vakiintuneesti ulkopuolista näkökulmaa ja arviota, jolla varmistetaan usean eri näkökulman huomioiminen.
- Presentaatio ja prospektit: luodaan hyvin nopeasti esitys ideasta, millainen se olisi käytännössä? Käydään samalla läpi ja etsitään potentiaalisia asiakkaita, kuka tämän ostaisi ja miksi? Suhteutetaan asiakkaiden tarpeet ideaan ja huomioidaan ne presentaatiossa.
- Presentation sparraus ja prospekteista liidejä: valmis presentaatio vaatii palautetta ja sparrausta, onko kaikki ilmaistu kirkkaasti ja selkeästi? Millaisia mielikuvia se herättää? Onko asiakasnäkökulma huomioitu varmasti? Tärkeintä on että palaute kuullaan ja huomioidaan esityksessä. Itse kerätyistä asiakasehdokkaista (prospektit) edetään pidemmälle ja muodostetaan niistä liidejä. Tarkistetaan kestäkö idea ja sen esitysmuoto asiakkaan näkökulmaa.
- Road show: asiakaskehitys. Mikään idea ja esitys, tuote tai palvelu ei kestä ensimmäistä kosketusta asiakkaan kanssa. Siksi on erittäin tärkeää käydä esittämässä idea kerta toisensa jälkeen sen keksijöiden toimesta potentiaalisille asiakkaille. Mitkä ovat asiakkaiden oikeat tarpeet? Miten asiakkaat ymmärtävät esityksen ja idean? Saatua tietoa tulee hyödyntää idean ja sen esityksen kehityksessä. Tärkeitä on nopeus, toistot ja niiden monipuolisuus. Mitä

enemmän tietoa saadaan kasaan sen parempi. Idea kehittyy ja vahvistuu, se löytää paikkansa markkinoilla, osoittautuu mahdolliseksi tai mahdottomaksi.

- Go or no go päätös: lopulta on edessä päätös idean toteuttamisesta. Tehdäänkö vai ei. Viimeistään tässä yhteydessä, kun toteuttamisesta päätetään eri tahojen kesken yhdessä, on erityisen tärkeää määritellä yhdessä myös onnistumisen mittarit. Mikä lasketaan onnistumiseksi?

Liite 6: Yksi tarkistuslista laadun syntymiseen

Taianomainen tarkistuslista luovan työn laadunvalvontaan. Asiat, monet ulottuvuudet, jotka yksin ja yhdessä vaikuttavat laadun syntyyn luovassa työssä:

1. Onko ajatus, havainto, idea yllättävä? Eli jotain sellaista mitä alkutilanteessa ei mitenkään nähty tai ollut näkyvissä.
2. Innostaako se ihmisiä ympärillään? Jos idea synnyttää naurua, innostusta, keskustelua ja paljon uusia ideoita se onnistuu avaamaan mieltä. Siinä on siis jotain.
3. Kuinka haastava asia on? Mitä se haastaa ja kuinka paljon? Jos idea on erilainen, se on haastava ja silloin sen kautta löytyy myös aina uusia kysymyksiä. Uusien kysymysten polkua kannattaa seurata eteenpäin...
4. Minkälaista muutosta saadaan aikaan lähtötilanteeseen? Isot, hyvät, innostavat ajatukset sekä laadukas luova työ luovat väkisin muutosta alkutilanteeseen nähden.
5. Kuinka monta kokeilua on tehty? Se mitä aikaisemmin ja nopeammin kokeiluita ruvetaan tekemään, mitä useammin niitä tehdään, mitä enemmän toisistaan erilaisia kokeiluita tehdään, sen parempi on aina lopputulos.
6. Kuinka monta ideaa, ajatusta, havaintoa on tehty? Silkka määrä tuottaa aina laatua, mutta havainnoinnin ja ideoinnin täytyy olla läpi prosessin jatkuvaa, ei kuulua lokeroidusti tiettyihin kohtiin.
7. Onko asia käyty järjestelmällisesti läpi? Onhan asia loogisesti jaoteltu ja käyty läpi kaikki asian haarat ettei mitään aiheeseen liittyvää haaraa jätetty tutkimatta. Laatu syntyy järjestelmällisyydestä, logiikasta ja analyyttisestä tarkastelusta.
8. Ovathan raamit alusta asti kunnossa? Raamit ohjaavat tekemistä ja auttavat suuntaamaan ajattelua. Nämä voivat olla aikataulullisia ja budjetillisiä, mutta myös määriteltyjä tavoitteita lopputulokselle.

9. Onko prosessi kaikille osapuolille läpinäkyvä ja selvä? Läpinäkyvyys nostaa laatua oli kyse mistä tahansa prosessin vaiheesta. Läpinäkyvyys on paitsi jatkuvaa kommunikaatiota myös yhteistä käsitystä siitä mikä on hyväksyttävää, tavoiteltavaa tai vaikka laadukasta.
10. Ovatko mukana oikeat ihmiset, jotka toimivat oikeassa kulttuurissa? Oikeat ihmiset, jotka tuovat mukaan prosessiin osaamisensa, kokemuksensa, havainnointinsa, ajattelunsa, motivaationsa, intuiutionsa, intohimonsa ja heittäytyvät mukaan pelkäämättä. Oikea kulttuuri, joka tukee tavoitteiden saavuttamista sekä tiimissä työskentelyä.
11. X? Onni, tuuri, sattuma... Tätä ei voi jättää huomiotta tai olla hyväksymättä. Halusipa sitä tai ei, sattuma on mukana kaikessa ja vaikuttaa aina. Hyväksytkö osasi: "tämä ei nyt tällä kertaa ehkä onnistu, mutta ennemmin tai myöhemmin se onnistuu..."

"Usein nämä ovat paljon pieniä asioita, jotka yhdessä ja ajan kanssa muodostavat ison sekä merkittävän asioiden vyyhdin", Tuulenmäki toteaa haastattelussa.

Teemahaastattelussa Tuulenmäki kommentoi enemmänkin ajatusta edellä kuvatun kaltaisesta tarkistuslistasta ja nosti esiin yhden erityisen huomion. Listalla voidaan varmasti nostaa onnistumisen edellytyksiä sekä lopputuloksen laatua, mutta olennaisempaa kuin tuo lista, on kuitenkin halu. Onko valmis tekemään kaiken vaaditun määrän töitä? Epäonnistumaan ja hyväksymään, että ennemmin tai usein vasta myöhemmin tulee palkintona oivallus ja onnistuminen. Listan tekeminen on alku, mutta se että ihmiset yhdessä päättävät käydä sitä niin usein läpi, että he oppivat nuo asiat, tavan ja luovat prosessin sekä oppivat sen prosessin on ratkaisevampaa. Tuulenmäki jatkaa esimerkillä: "Tenniksessä sinulle voidaan opettaa täydellinen tekniikka, mutta sinun on silti itse tehtävä ne 30 000 tai 40 000 toistoa, että lyönnit menee automaattisesti. Jolloin kysymys on siitä että oletko sinä valmis tekemään sen kaiken työn ja kaikki ne toistot. Ei auta että sinulla on täydellinen tekniikka, jos et ole valmis harjoittelemaan niin paljoa, että sinä opit ottamaan sen tekniikan käyttöön."