



LUOVAN IHMISEN JUOKSUKOULU

Työkaluja luovan alan pienyrityksen

kehittämiseen ja johtamiseen

Metsämarja Aittokoski

Tiina Laine

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013
Mediatuotanto YAMK

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Mediatuottaja YAMK

AITTOKOSKI METSÄMARJA & LAINE TIINA:

Luovan ihmisen juoksukoulu

Työkaluja luovan alan pienyrityksen kehittämiseen ja johtamiseen

Opinnäytetyö 104 sivua, josta liitteitä 16 sivua

Toukokuu 2013

Tarkastelemme opinnäytetyössämme sitä, miten luovan alan yrityksen ydintoimijat, luovat ihmiset, taiteen ammattilaiset, saataisiin toimimaan tuloksekkaammin. Koimme jonkin olevan vialla: teemme paljon työtä, mutta saavutamme yllättävän vähän taloudellista hyötyä. Mutta mikä olisi ratkaisu? Keskitymme luovaan alaan ja taiteilijuuteen siksi, että se on meille tuttu kenttä ja esimerkeissämme ovat luovalta alalta, omasta yrityksestämme.

Opinnäytetyömme paikallistaa luovan alan organisaation toiminnan kipupisteet ja pyrkii etsimään konkreettisia ratkaisuja ongelmiin. Aluksi esittelemme opinnäytetyömme toimintaympäristön: taustoitamme kysymyksenasettelua luomalla silmäyksen luovaan alaan ylipäänsä. Seuraavaksi pohdimme elokuva-alan erityispiirteitä ja miten ne näkyvät omassa organisaatiossamme. Käymme myös läpi esimerkkien kautta, millaisia luovia ihmisiä omassa ydintiimissämme on, ja miten heitä tai itseämme tällä hetkellä johdamme. Kolmannessa luvussa rajaamme tutkimusongelman niin, että innovaatiotyö tuottaa vähitellen myös arvonnäköistä yritykselle. Tutkimme havainnoivan toimintatutkimuksen menetelmin omaa organisaatiotamme ValoAurinko-konsernia. Neljäs luku esittelee käyttämämme tutkimusmenetelmän ja aineiston ja viidennessä luvussa esitämme ratkaisumallin siihen, miten luovaa ihmistä johdetaan.

Ratkaisumallimme on **Luovan ihmisen juoksukoulu**. Juoksukoulu sisältää konkreettisia työvälineitä luovista yksilöistä koostuvan, innovaatiosta liiketoimintaa tekevän yrityksen johtamiseen. Lopuksi pohdimme, mitä työvälineitä olemme jo ottaneet itse käyttöön, miten ne ovat vaikuttaneet työhömmme ja toimintaamme sekä miten kehittämissessämme näkyy organisaatiossamme 14 kuukautta kehittämishankkeen aloittamisen jälkeen, maaliskuussa 2013.

Asiasanat: luovuus, johtaminen (motivaatio- ja suoritusjohtaminen), projektinhallinta, tiimityö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Media Producer MA

AITTOKOSKI METSÄMARJA & TIINA LAINE:

The Running Training Programme for Creative People

Tools for Creative expertise and business development and management

Master's thesis 104 pages, appendices 16 pages

May 2013

In this thesis the authors have examined how Creative businesses' core players, who are also creative art professionals, are able to work efficiently. The question arose from the authors' professional experiences in the field of film making. The organization of the authors, ValoAurinko group, has been studied with the observational methods of Action Research.

Something was wrong, as the work that was produced in ValoAurinko group achieved surprisingly little economic benefit. What could be the solution? This thesis is focused upon what is most familiar to the authors: their specific company, the creative sector, and artists. That is also why the example cases are from creative industry. This thesis indicates the weaknesses of a creative sector organization. In the development process the authors try to find concrete solutions to the problems the creative artists face.

The operational environment of the researches is presented at first: the background of the issues and the creative sector in general are described. Next, the film industry's characteristics are observed, and how they are realized in ValoAurinko group. The core team's creative people and the current management structure are shown through examples. In the third chapter the research problem is limited in such a way that the innovative work of producing gradually increases the value of the company. The fourth chapter reveals the testing methods and materials, and the fifth chapter presents an approach to how creative people can be directed

The solution for correcting and improving an organization's weaknesses is *The Running Training Programme for Creative People*. The Running Training Programme includes easy-to-use tools for the operations of a company's management. These tools are meant for creative individuals who work in the field of creative business. Finally, the tools are clearly described. This study concludes by describing the tools the authors have already used in their own company and how these tools have successfully contributed to their work and business. The last chapter demonstrates how the development process progressed in the author's organization leading up to March 2013, fourteen months after the initiation of the development project.

Key words: creativity, leadership (motivation management, performance management), project management, teamwork.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	KEHITTÄMISTYÖMME TOIMINTAYMPÄRISTÖ	10
	2.1 Luova talous toimialana.....	10
	2.2 ValoAurinko-konserni	15
	2.3 ValoAuringon toiminta ja tuotannot	16
	2.3.1 Poimintoja tuotannoistamme vuosien varrelta	17
	2.4 ValoAuringon johtamisen kulttuuri	18
	2.5 Luovan työn tekijöiden ydinorganisaatio	20
	2.6 Esimerkkejä luovien ihmisten ja luovan yrityksen johtamisen haasteista	23
	2.6.1 Case 1. Tilauselokuvan jälkituotanto	23
	2.6.2 Case 2. ESR-hanke: Julkinen hallinnointi ohittaa sisällön.....	26
	2.7 Toimintaympäristön SWOT	29
3	ONGELMAN ASETTELU JA ONGELMANRATKAISUN TAVOITE	31
	3.1. SWOT-analyysin purku	31
	3.2. Luovan yrityksen ja luovan ihmisen johtamisen haasteet	32
	3.2.1 Luovuuden koukuttavuus	33
	3.2.2 Luova ihminen ei saa välttämättä yksin tuotosta valmiiksi	34
	3.2.3 Luova ihminen johdettavana	35
	3.2.4 Mistä tasapainoa luovaan organisaatioon?.....	36
	3.2.5 Luovuuden valtias: yksinäinen taiteilija.....	37
	3.2.6 Pienen luovan yrityksen kuolemanlaaksokierre.....	37
4	HAVAINNOIVALLA TOIMINTATUTKIMUKSELLA MUUTOKSEEN.....	39
	4.1 Menetelmänä toimintatutkimus	39
	4.2 Aineisto ja sen analysointimenetelmät	41
	4.3 Kehittämisiongelman tunnistaminen ja rajaus	43
	4.4 Lähdemateriaali	44
	4.5 Ulkopuolista sparrausta ja vahvaa motivaatiota	45
5	LUOVAN IHMISEN JUOKSUKOULU	47
	5.1 Mikä on juoksukoulu?	48
	5.2 Luovan ihmisen juoksukoulun tarve.....	49
	5.3 Haavoittuvan luovuuden varjeleminen	51
6	LUOVAN IHMISEN JUOKSUKOULUN RAKENNE	54
	6.1 Aikataulutus	56
	6.1.1 Viikkorytmi-harjoite: Viikkopalaveri	56
	6.1.2 Viikkorytmi-harjoite: Ideasta eteenpäin -palaverit ja idean esittely	58
	6.1.3 Lepopäivä-harjoite: Teemapäivät.....	58

6.1.4	Lepopäivä-harjoite: Lepopäivä	60
6.2	Projektin hallinta.....	62
6.2.1	Osatavoite-harjoite: Projektin osittelu.....	62
6.2.2	Osatavoite-harjoite: Teemapalaverit	63
6.2.3	Intervalli-harjoite: Flown hallinta	63
6.2.4	Nousujohteisuus-harjoite: Seuranta	65
6.2.5	Nousujohteisuus-harjoite: Älä hätäile	65
6.3	Ihmisen johtaminen.....	66
6.3.1	Personal trainer -harjoite: Tiimijohtaminen.....	67
6.3.2	Personal trainer -harjoite: Palaute tiimin sisällä.....	68
6.3.3	Personal trainer -harjoite: Roolijako	69
6.3.4	Personal trainer -harjoite: Konflikti voimavarana.....	69
6.3.5	Personal trainer -harjoite: Työnohjaus	70
6.4	Itsensä johtaminen	70
6.4.1	Itsensäjohtaminen-harjoite: Arvostan itseäni – arvostan muita	72
6.4.2	Itsensäjohtaminen-harjoite: Ulkoisten impulssien hallinta	72
6.5	Tunne	74
6.5.1	Tunne-harjoite: Miltä susta tuntuu? -rinki	74
6.5.2	Tunne-harjoite: Hallitushattu	75
6.6	Motivaatio	76
6.6.1	Motivaatio-harjoite: Selkeä tavoite ja aikataulu	77
6.6.2	Motivaatio-harjoite: Välitavoitteilla tunne etenemisestä	77
6.6.3	Motivaatio-harjoite: Ylläpidä motivaatiota.....	78
6.6.4	Motivaatio-harjoite: Mikä motivoi?.....	79
7	JUOKSUKOULUN TÄHÄNASTISET TULOKSET	81
	LÄHTEET.....	86
	LIITTEET	
	Liite 1. ValoAuringon soveltavan elokuvataiteen esite.....	88
	Liite 2. Sun in Eye Productions -nettisivujen screen shot.....	89
	Liite 3. SWOT 2012 -taulukon analyysi	90
	Liite 4. Viikkopalaverit-taulukko	99
	Liite 5. Esimerkki viikkopalaverimuistiosta kehitysprojektin jälkeen.....	101
	Liite 6. Sisäinen motivaatiokartta, kehittämispäivä 2.3.2012	104

TERMIT JA KÄSITTEET

Käytämme opinnäytetyössämme seuraavia termejä tai käsitteitä, jotka määrittelemme aluksi johdattaaksemme lukijan yhteisille juoksupoluille.

Luovuus

Luovuus on kykyä nähdä asioita uusista näkökulmista ja rakentaa jotain uutta ja omaperäistä. Luovuus on kyseenalaistamista, ihmettelyä ja innostumista. Luovuutta on yksilöissä, tiimeissä ja organisaatioissa.

Luovan alan ammattilainen; taiteilija

Ammattitaiteilija pyrkii samaan elantonsa luovuutensa hedelmistä. Luovuus on luovan alan ammattilaisen pääoma ja työväline. Taiteilijan ammattitaitoon kuuluu käyttää luovuutta välineenä, kyetä hyppäämään luovuuden tiloihin ja luomaan jotakin, jota ei ole ennen ollut.

Luova yritys

Luova yritys luo liiketoimintansa taiteilijan, luovan ihmisen työstä. Luova yritys tuottaa uniikkeja kappaleita. Sen toiminta-ajatus perustuu luovuuden hyödyntämiseen ja sen pääomaa ovat immateriaaliset oikeudet.

Johtaminen

Tutkielmassamme johtaminen on henkilöjohtamista eli itsensä johtamista tai luovan ihmisen johtamista, joko yksilönä tai tiimin jäsenenä.

Tiimijohtaminen

Tiimijohtaminen on pienen organisaation apuväline: kun itsensä johtaminen ei riitä ja tarvitaan ulkopuolista johtamista, mutta sitä ei ole saatavilla, tiimin jäsenet sopivat keskinäisestä johtamisesta.

1 JOHDANTO

Luova ihminen mielletään vapaaksi kuin taivaan lintu, onnelliseksi ja huolettomaksi. Luovuus on jotakin erityistä, jota useat organisaatiot tavoittelevat. Luovaa ajattelua opetustyöhön, luovuutta leipomolalle, insinöörikin saa olla luova...

Mitä, jos toimintaympäristö onkin jo lähtökohtaisesti luova? Mitä, jos haasteena ei olekaan luovuuden herättely, innovaatioistuntojen järjestäminen ja luovan leikin tilaan pääseminen, vaan ennemminkin se, miten luovuuden flow-tilasta päästäisiin karkeaan työn tekoon, luovien ideoiden valjastamiseen euroja tuottavaksi liiketoiminnaksi?

*Kenen korkeat jumalat keinuunsa ottavat kerta,
eivät ne häntä yhdessä kohden pidä,
he heittävät häntä
välillä taivaan ja maan -
siksi kuin järjen valon häneltä vievät.*

Eino Leino

Runossaan *Jumalten keinu* Eino Leino kuvaa luovan ihmisen liikettä luovuuden flow-tilasta epätoivon ja tyhjyyden monttuihin ja sieltä takaisin luovuuden hurmukseen. Heiluriliike on varmasti monille luovan alan ammattilaisille tuttu. Kehittely- ja suunnittelu- vaihe imaisee mukanaan, inspiraatio antaa lisävoimia, joilla kykenee uhmaamaan vuorokauden tuntimääriä ja muita fysiikan lakeja. Lopputulos onkin arvattavissa: itsensä loppuun polttanut luova yksilö kasailee palasiaan ja odottaa seuraavaa ylöspäin heilaitavaa liikettä. Luova toiminta ja inspiraation siivittäminen innovaatiotyö eivät kannu hedelmiä, vaan kutistuvat unelmiksi ja haaveiksi taiteilijan päähän.

Luovaa yritystä luotsaavat eivät ole kuitenkaan yksin innovaatioflow-tilan ja käytännön toteutuksen yhteensovittamisen haasteen kanssa. Helsingin Sanomat nosti 12.4.2013 pääkirjoituksessaan esille yleisvaltakunnallisen ongelman: ”Suomen ylistetty innovointi tuottaa tyhjää tulosta”. Suomalaiset yritykset kyllä tutkivat ja kehittävät, mutta aivotyö ja innovointimyrskyt eivät materialisoidu myyntikelpoisiksi tuotteiksi ja menetelmiksi. Suomalaisilla yrityksillä on lukuisia patenteja, esimerkiksi metsiä voitaisiin hyödyntää paljon tehokkaammin kuin myymällä pelkkää peruspaperia.

Idean vieminen valmiiksi tuotteeksi tai palveluksi edellyttää sitä, että prosessit ovat kunnossa. Useat luovan alan ihmiset tuntevat viimetipan kiireen, unettomat yöt ja 20 tunnin työpäivät, kun ensi-ilta tai tärkeä rahoitushaku lähestyy. Puhtaasti taiteellinen ala ei tässäkään asiassa ole yksin, myös mainos- ja ohjelmistopuolella päädytään usein tekemään ylipitkiä työpäiviä, kun työt ja aikataulut kaatuvat päälle. Suurelle yleisölle ohjelmistopuolen tuotannon takkuilusta kertoo esimerkiksi taannoinen VR:n internet-palvelun uudistus. Lipunmyynti ontui kuukausien ajan, perusteena oli, että ohjelmistoyritys ei ehtinyt testaamaan palvelua kunnolla ennen sen käyttöönottoa. Olisikohan ollut jotakin parannettavaa aikataulutuksessa ja työn etenemisen seurannassa?

Tarkastelemme opinnäytetyössämme sitä, miten luovan alan yrityksen ydintoimijat, luovat ihmiset, taiteen ammattilaiset, saataisiin toimimaan tuloksekkaammin. Vaikka kehitystyömme soveltuu varmasti monelta osin myös muille aloille, jotka ovat innovaatiolähtöisiä ja joiden liiketoiminta on projektikeskeistä, keskitymme luovaan alaan ja taiteilijuuteen siksi, että se on meille tuttu kenttä ja esimerkikieissimme ovat luovalta alalta, omasta yrityksestämme. Olemme molemmat monialaisia media-alan osaajia, joiden työ- ja tehtäväkenttä vaihtelee luovuuden aallonharjalla ratsastamisesta tiukan projektijohtamisen ja taloushallinnan kentälle. Kysymys idean ja liikevaihdon suhteesta alkoi kiinnostaa meitä pureutuessamme systemaattiseen oman elokuva-alan organisaatiomme kehittämiseen. Koimme jonkin olevan vialla: teemme paljon työtä, mutta saavutamme yllättävän vähän taloudellista hyötyä. Mutta mikä olisi ratkaisu?

Opinnäytetyömme esittelee luovan alan organisaation toiminnan kipupisteet ja pyrkii etsimään konkreettisia ratkaisuja ongelmiin. Aluksi esittelemme opinnäytetyömme toimintaympäristön: taustoitamme kysymyksenasettelua luomalla silmäyksen luovaan alaan ylipäänsä. Seuraavaksi pohdimme elokuva-alan erityispiirteitä ja miten ne näkyvät omassa organisaatiossamme sekä selvitämme, millainen organisaatio ValoAurinko oli kehittämisprosessimme alussa, tammikuussa 2012. Käymme myös läpi esimerkkien kautta, millaisia luovia ihmisiä omassa ydintiimissämme on, ja miten heitä tai itseämme tällä hetkellä johdamme.

Kolmannessa luvussa rajaamme tutkimusongelman eli luovan ihmisen johtamisen niin, että innovaatiotyö tuottaa vähitellen myös arvonlisäystä yritykselle. Taustoitamme sitä, millaisissa tilanteissa on käynyt selväksi, että toimintamme kaipaa kehittämistä. Luvusta suuren roolin saa luovan ihmisen johtamisen haasteet. Kuvailimme luovaa ihmistä

työntekijänä ja tiimin jäsenenä. Lisäksi esittelemme kaksi yksittäistä esimerkkiprojektia. Neljäs luku esittelee käyttämämme tutkimusmenetelmän ja aineiston. Tutkimuksemme on hyvin toimintalähtöistä ja työelämäkeskeistä, joten aineistoamme ovat mm. organisaatiomme viikkopalaverit.

Viidennessä luvussa esitämme ratkaisumallin siihen, miten luovaa ihmistä johdetaan. Esittelemme **Luovan ihmisen juoksukoulun**, jonka perusajatuksena on yhdistää perinteisen juoksukoulun tavoitteellisuutta, säännönmukaisuutta, rytmin vaihteluja ja motivaation ylläpitämistä luovaan työskentelyyn. Juoksukoulu sisältää konkreettisia työvälineitä luovista yksilöistä koostuvan, innovaatiosta liiketoimintaa tekevän yrityksen johtamiseen. Lopuksi pohdimme, mitä työvälineitä olemme jo ottaneet itse käyttöön, miten ne ovat vaikuttaneet työhömmä ja toimintaamme sekä miten kehittämisprosessimme näkyy organisaatiossamme 14 kuukautta kehittämissankkeen aloittamisen jälkeen, maaliskuussa 2013.

Tavoitteenamme on, että luovien ihmisten parissa työskentelevä saisi tutkielmastamme muutamia käyttökelpoisia ajatuksia omaan henkilöjohtamishaasteeseensa. Innovoimien ja arvonalisäyksen logiikka tuntuu olevan kateissa muustakin suomalaisesta tuotekehitystyöstä, sillä sitähan taiteilijan työ proosallisesti ajateltuna on: T & K -osaston toimintaa. Voisiko ideasta arvonalisäykseksi -juoksukoulu avittaa laajemminkin suomalaista innovaatiokulttuuria konkretisoitumaan myytäviksi tuotteiksi?

Lopuksi kiitokset meitä opinnäytetyössämme ja yrityksemme kehittämisessä auttaneille ja tukeneille: ohjaavalle opettajallemme Carolina Pajulalle kirjoitusvaiheen kommentista, Leena Mäkelälle kevään 2012 palautteista ja keskusteluista, Tarja Pietiläiselle analysoimien ja aineiston merkityksen ymmärrettäväksi tekemisestä, Lelle Niemelälle ja Timo Jyrkiäiselle sparrauksista ja tiukoista kysymyksistä, Milla Sahlalle työnohjauskusteluista, ValoAuringon hallituksen puheenjohtaja Riikka Campomanekselle hallinnollisen selkärangan tarjoamisesta, Pilvi Kuidulle kysymyksistä ja kommenteista, Nelli Kuokalle Polkukoulutus-palautteesta, David Yokenille englannin kieliopista ja Kati Oksaselle esilukemisesta. Erityiskiitos Antti Aittokoskelle sitoutumisesta tiimiin ja yhteiseen kehittämissankettiin. Lopuksi lämpimät kiitokset perheillemme ja läheisillemme, jotka ovat tukeneet meitä kaikin eri tavoin niin opinnoissamme kuin kirjoitusprosessinkin aikana.

Turussa 15.5.2013

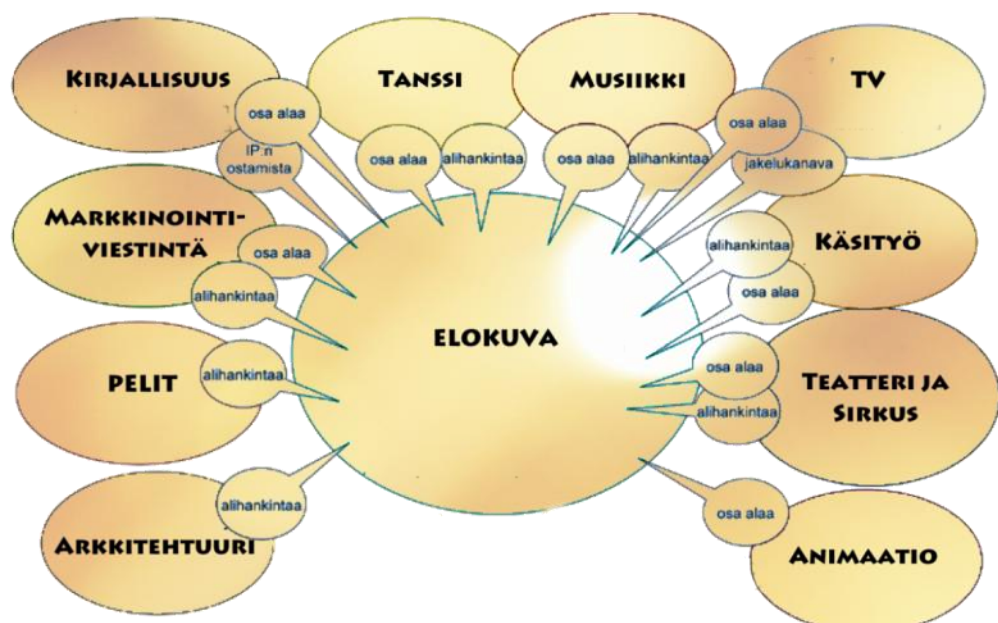
Metsämarja Aittokoski & Tiina Laine

2 KEHITTÄMISTYÖMME TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Luova talous toimialana

Media-alan yrityksenä ValoAurinko kuuluu luovien alojen toimialaympäristöön. Luovia aloja määrittää IPR-oikeuksilla käytävä kauppa. Työ- ja Elinkeinoministeriö määrittelee luovat talouden näin: ”moottorina toimivat luova osaaminen ja tekijänoikeuksien kauppaan perustuva liiketoiminta.” (Työ- ja elinkeinoministeriö www-sivut Luova talous. 26.3.2013). Tämä on myös lähtökohta, kun puhumme opinnäytetyössämme luovasta taloudesta, yrityksestä tai työstä.

Vuonna 2010 Työ- ja elinkeinoministeriön kartoituksessa luovat alat jaettiin 14 kategoriaan: Animaatio, Antiikki ja taidekauppa, Arkkitehtuuri, Digitaaliset pelit, Elokuva, Kirjallisuus, Kuvataide ja taidegalleriat, Käsityö, Markkinointiviestintä, Muotoilu, Musiikki, Tanssi, Teatteri ja Sirkus sekä Televisio (Fact Sheet. 2010 sisällysluettelo). Valittavasti kartoituksessa ei ole mainittu, miltä näkökulmalta alojen jako on tehty. Koska opinnäytetyömme käsittelee tuotantoprosessin hallintaa ja idean kehittymistä kassavirtaa tuovaksi tuotteeksi, meille on hyödyllistä tarkastella toimintaympäristöämme tuotantoprosessien ja rahoituskanavien näkökulmasta. Tällöin esimerkiksi animaatio ja elokuva muodostavat yhteisen ryhmän, sillä molemmilla on samantyyppinen tuotantorakenne sekä tuotantoaikataulu. Kartoituksesta ne on luultavimmin jaettu erikseen erilaisen toteutustekniikkansa takia. (Fact sheets. 2010)



KUVIO 1. Luovat alat elokuvan näkökulmasta. Fact Sheets: luovat alat 2010, s.31

Luovien alojen sisällä saattaa törmätä yllättävän pieniinkin yksityiskohtiin perustuvaan erotteluun, esimerkkinä edellä mainittu animaation ja elokuvan jako. Tällöin helposti päädytään ajattelemaan, ettei jokin malli sovellu meille, koska alamme on niin erilainen. Luovat alat toimivat harvoin täysin yksinään, kuten KUVIO 1 havainnollistaa esimerkiksi elokuvan suhdetta muihin luoviin aloihin. Luovilla aloilla onkin tiettyjä, kaikkia toimijoita yhdistäviä tekijöitä. Tärkein niistä on, että luovalla aloilla jokainen työ on uniikkikappale. Siitä saatetaan valmistaa kopioita, mutta seuraavan tuotteen tekeminen on aina oma, ideasta alkava prosessi. Tämä luo luovalle alalle myös kaaosherkkyyttä. Seuraava vuosi saattaa olla aivan erilainen kuin edellinen.

Toinen huomattava tekijä on tekijyyden panos. Luovilla aloilla suuri osa tiedoista ja taidoista kasaantuu yksittäisiin ihmisiin eikä se ole helposti jaettavissa. Lisäksi työmi-
nän ja yksityisminän erottelu on hankalaa, sillä *luovuus on mielikuvituksen yhdistämistä olemassa olevaan tietoon ja osaamiseen* (Työ- ja elinkeinoministeriö www-sivut Luova talous. 26.3.2013). Mielikuviutus lähtee ihmisessä aina henkilökohtaisesta minästä ja omista kokemuksista. Monesti asioita ei voi perustella muulla, kuin mielipiteellä tai tunteella. Kärjistettynä luovia aloja siis yhdistää kaaoksellinen ja nopeasyklinen tuotantoprosessi sekä tunnelähtöinen työskentely.

Luovien alojen tarkastelu yhtenä kokonaisuutena on hankalaa, sillä jokainen ala jakaantuu moneen erityyppiseen tuotanto-osaan ja niiden rahoitus vaihtelee projekteittain apurahan ja asiakasrahoitteisten välillä. Esimerkiksi kuvataidealalla yksittäisten toimijoiden työstä suurin osa rahoitetaan erilaisilla apurahoilla. Tällöin aikataulua määrittää ainoastaan käytettävä apurahakausi, joka on yleisemmin vuosi, sekä apurahan myöntämisen perusteet. Raha ei ole vastikkeellista. Taiteilijalle ei ole määritetty tiettyä tiukkaa raa-
mia, jonka alla työskennellä, vaan hän määrittää työnsä mainittujen rajojen sisällä. Luovan tekemisen lähtökohtana on muu, kuin raha – halu toteuttaa itse ja luoda uutta. Olla taiteilija.

Luovan talouden toisena ääripäänä voidaan nähdä markkinointi, jossa suurin osa töistä on asiakasrahoitteista. Markkinoinnissa aikataulut ovat tiukkoja ja hyvin pitkälle asiakkaan sanelemia. Asiakkaalla on kampanja, joka määrittää, koska markkinoin tulee olla käytössä. Voisi ajatella, että muut alat sijoittuvat näiden kahden ääripään väliin.

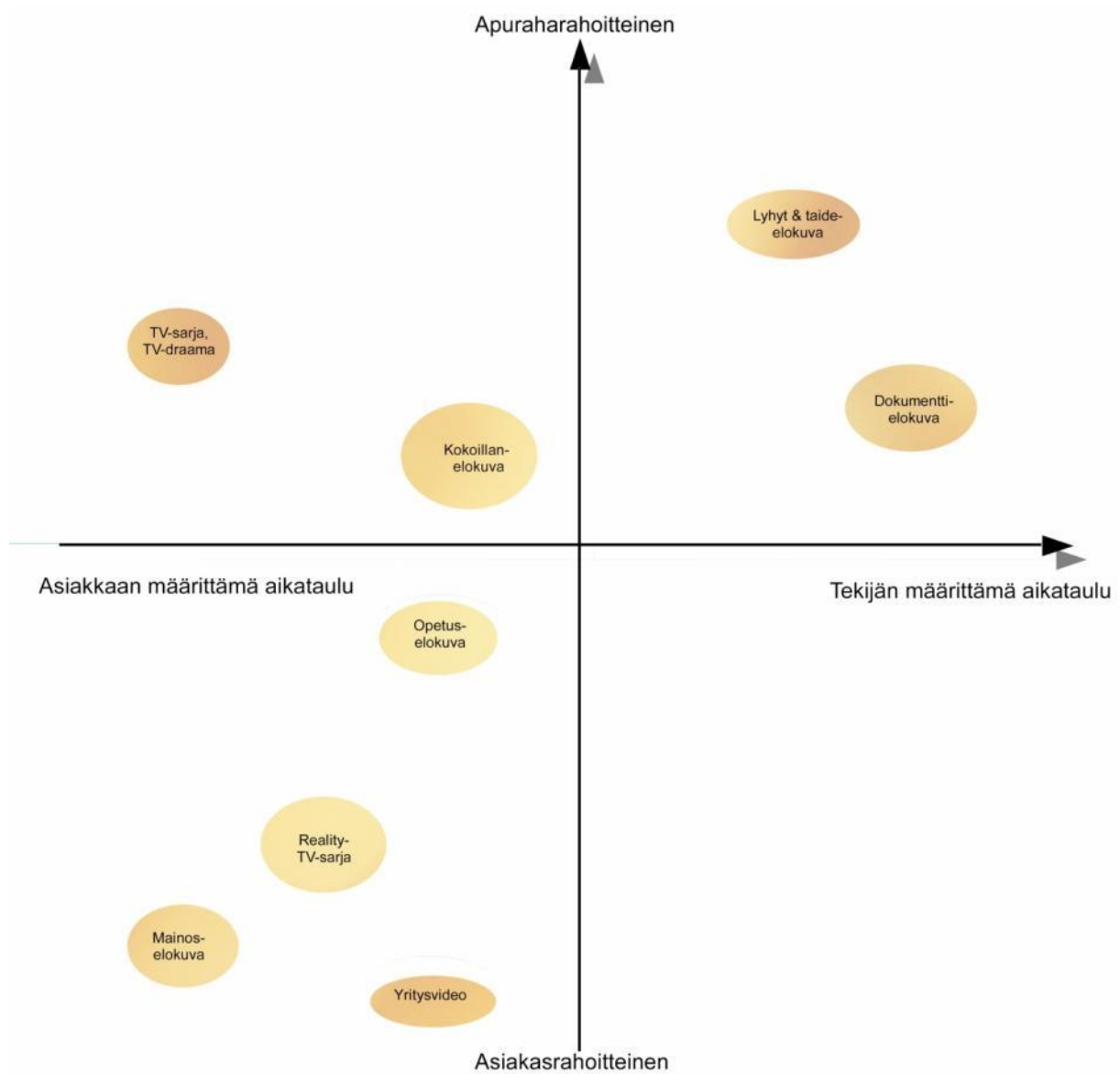
Elokuva- ja animaatioala, johon oma yrityksemme kuuluu, on jo itsessään hyvin monitahoinen luovuuden, rahan ja taiteilijuuden näkökulmasta. Osa yrityksistä on erikoistunut vain yhteen tuotantoprosessiin, kuten mainoksiin, osa tekee sekalaisesti kaikkea. Esimerkiksi osa rahoittaa toimintaansa yrityselokuvilla odottaessaan televisiosarjan tai elokuvan rahoituspäätöksiä. Yrityksen osakkaat saattavat myös pitää yllä taiteellista motivaatiotaan pienillä apurahaprojekteilla muun työn sivussa.



KUVA 1. Luovan alan ammattilaisia Jotain rajaa -televisiosarjan kuvauksissa: A. Aittokoski kuvaa, T. Laine kuvaussihteerinä (ikkunan edessä vas.) ja M. Aittokoski ohjaa (lampun takana oik.).

Koko elokuva- ja animaatioalan yhteenlaskettu liikevaihto on 271 miljoonaa euroa. Kokoillan elokuvat ovat elokuva-alan näkyvin muoto, joka kuitenkin tuottaa tuosta liikevaihdosta vain 50 miljoonaa euroa eli noin 18,5 prosenttia. Pelkästään kokoillanelokuviiin keskittyviä tuotantoyhtiöitä Suomessa 25 kappaletta ja muita, jotka tekevät monentyyppisiä tuotantoja on yli 100. (Fact sheets – Luovat alat. 2010). ValoAurinko tuotantoyhtiönä kuuluu jälkimmäisiin. Kuten huomaamme, pitkien elokuvien tuotantoyhtiöiden osuus yrityksistä on likipitään 25 prosenttia ja osuus ala liikevaihdosta jää alle 20 prosentin, joten pitkiä elokuvia ei todennäköisesti tuoteta rahantekomielessä, vaan niissä on suuri taidefaktori.

Elokuva- ja animaatioalalla eniten rahaa liikkuukin mainos- ja yrityselokuvien tuotannoissa ja vähinten lyhytelokuva ja taide-elokuvien tuotannoissa. Koska elokuva- ja animaatioalan sisältä löytyy prosesseja tiukan aikataulun asiakasrahoitteisista mainostuotannoista aina henkilökohtaisiin täysin apurahalla tuotettuihin dokumentteihin asti, ja oimme alan taulukoksi (KUVIO 2, s.13), jotta voimme hahmottaa tarkemmin tuotanto- ja toimintaympäristön monialaisuuden.



KUVIO 2. Elokuva- ja animaatioalan nelikenttä: tuotantojen sijoittuminen rahan ja aikataulujen suhteen.

Elokuva- ja animaatioalan nelikenttäkaaviossa (KUVIO 2.) olemme jakaneet erityyppiset tuotannot sen mukaan, miten paljon niissä käytetään apurahaa ja mitkä projekteista ovat asiakasrahoitteisia. X-akseli jakaa tuotannot sen mukaan, kuinka paljon missäkin

on tuotantoyhtiöllä vaikutusvaltaa tuotannon aikatauluihin. Jako perustuu täysin omaan henkilökohtaiseen näkemykseen; elokuva-ala tarjoaa moninaisuudessaan varmasti kymmeniä muitakin jakoperusteita.

Esimerkiksi kokoillanelokuvasta noin puolet rahasta tulee erilaisista tukirahoista, joiden merkittävimpana lähteenä on Suomen elokuvasäätiö. Toinen puoli rahoituksesta taas tulee kanavaostajalta, asiakkaalta, joka myös toisaalta määrittää selkeän deadline. Kuitenkin tuon ajan sisällä tuotantoyhtiöllä on kohtuullisesti valtaa määrittää tuotantoaikataulu. Dokumenttielokuvat muodostavat tuotantomuotona oman saarekkeensa, dokumenttielokuvassa tuotantoaikataulun määrittää usein seurattu kohde ja dokumentin ohjaaja. Suurin osa dokumentista rahoitetaan apurahoilla ja avustuksilla. Vastakkaisessa päässä on mainoselokuvat, joiden aikataulun sanelee tuotannon kokonaan rahoittava asiakas.

Taulukosta havaitsemme, että vahvimmin taidesisältöä tai taiteellista läsnäoloa sisältävät projektit ovat myös selkeimmin tekijän määrittämän aikataulun varassa. Kokoillan elokuva sijoittuu nelikentässä keskivaiheille. Pitkän elokuvan tuotannossa onkin läsnä sekä taiteilijan sisäinen luomisaika, etenkin käsikirjoitus- ja kehittälyvaiheessa, mutta myös ulkopuolisen tilauksen ja rahoituksen ulkoa antama tuotantoaikataulu.

Lisäksi sijoittumista nelikenttään määrittää myös tuotannon vaihe. Luovan innovoinnin alkuvaiheessa pyritään luomaan kokemus raha- ja aikatauluvapaasta todellisuudesta, mutta mitä lähemmäs tuotannon valmistumista päästään, sitä lähempänä ollaan asiakkaan määrittämään taloudellista ja ajankäytöllistä tilannetta. Jopa kaikkein taiteellisin mediataideteos on jossakin vaiheessa esillä galleriassa, joten sen loppuun saattamiselle ja viimeistelylle asetetaan tietyt rajat. Kaikki luovalla alalla toimivat ovat siis jossakin vaiheessa toimintaansa aikatauluille alisteisia. Tästä alisteisuudesta onkin noussut alan yleinen lausahdus: ”Deadline on paras muusa”.

2.2 ValoAurinko-konserni

Opinnäytetyömme toimintaympäristö, ValoAurinko konserni, muodostuu samannimisestä yrityksestä, ValoAurinko Tuotanto osuuskunta (perustettu 2004) sekä yhdistyksestä, ValoAurinko ry (perustettu 2006). ValoAurinko osk:n toiminta-ajatuksena on tuottaa ”uuden ajan sisältöjä uuden ajan asiakkaille” ja se on alun perin lasten ja nuorten mediaan ja kulttuuriin erikoistunut organisaatio. ValoAuringon keskeiset tuotteet ovat lapsille suunnatut mediasisällöt, tärkeimpinä Kollikkallion Skidit -elokuva (45 min, MTV 3 2005), Leffatuutti zurbaani (10 x 10 min, YLE 2006) ja Jotain rajaa (10 x 10 min, YLE 2012). Toinen keskeinen toimintalinja on soveltava elokuva, alkujaan lapsille suunnatut omien elokuvien työpajat. Soveltava elokuva ja tuotantotoiminta ruokkivat myös toisiinsa: näiden yhteen saattamiseen perustuu esimerkiksi tv-sarja Leffatuutti zurbaani.

ValoAurinko ry perustettiin keväällä 2006 paikkaamaan sitä aukkoa, joka kulttuurialalla vääjäämättä syntyy: yritys ei voi hakea moniakaan kulttuurialan apurahamuotoisia rahoituksia. Yhdistyksen ja osuuskunnan toiminnot ovat käytännössä hyvin tiiviisti yhteiset, osuuskunta on tuotantoyhtiö, jonka asiakkaita ovat mm. tv-kanavat ja levittäjät, loppukäyttäjänä lapset ja heidän vanhempansa. Yhdistys taas on toteuttanut lasten omien elokuvien työpajoja ja kehittänyt mm. vanhuksille suunnattua mediaa.

Opinnäytetyömme pohjaa ValoAurinko-konsernin kehittämiprosessiin, joka alkoi tammikuussa 2012 ja jatkuu edelleen, mutta opinnäytetyöhömme olemme rajanneet 14 kuukauden jakson, joka päättyy maaliskuun lopussa 2013. Vuoden 2012 alussa ValoAuringolla ei ollut selkeää ja johdonmukaista strategiaa. Olimme käymistilassa, jonkinlaisessa murroksessa. Ylipäänsä koko media- ja viestintäala on ollut murroksessa jo usean vuoden ajan: asiakkaat tekevät ja tuottavat sisältöjä yhä enenevässä määrin itse, kanavien määrä on kasvanut nopeasti, mutta sisältöjä pitäisi tuottaa yhä nopeammin ja edullisemmin.

Monet av-alan yritykset ovat olleet vaikeuksissa YLE:n rahoitusepäselvyyksien sekä tiukentuvien tuotantobudjettien kuohunnassa, mutta ValoAuringon voi katsoa olevan jo nyt osa tulevaisuuden media- ja viestintäkenttää: ketterä, moniosajista muodostunut, vahvasti asiakasrajapinnassa toimiva, eri mediapäätteisiin ja erilaisille kohderyhmille, myös marginaaleille (lapset, vanhuksset, vammaiset) sisältöjä toteuttava. Kehittämisen tarpeet ovatkin jossain muualla kuin toiminta-ajatuksessamme.

Kehittämisen prosessin aikana, vuoden 2012 syyskuussa, päädyimme jo jakamaan ValoAurinko-konsernin päätoimialat, soveltavan elokuvan ja tuotannot, kahden eri tuotteen alle: ValoAurinko ja Sun in Eye Productions. Tämä on selkiyttänyt omaa ajatteluaamme. Tiedämme, mitkä projektit ovat vuoden 2012 syyskuussa ValoAuringon soveltavaa ja hyvinvointielokuvaa, mikä taas selkeästi Sun in Eye:n tuotantopuolta.



KUVA 2. ValoAuringon ydintiimin yhtenäinen ilme kuvauspaikalla, soveltavan elokuvataiteen projektin kuvauksissa.

2.3 ValoAuringon toiminta ja tuotannot

Tuotamme niin fiktioita kuin animaatioitakin. Lisäksi katalogiimme kuuluvat dokumenttielokuvat, koko perheen viihdeohjelmat ja life-style ohjelmat. Lisäksi tuotamme musiikkia ja monimediakonsepteja. ValoAurinko on tuottanut vuodesta 2004 lähtien kymmeniä lyhytelokuvia, sekä fiktioita että dokumentteja, kolme lasten televisiosarjaa ja useita tilauselokuvia ja -ohjelmia. ValoAurinko osuuskunnalla on kahdeksan osakasta, joista yksi on ValoAurinko ry. Ydinosaamistamme ovat lasten ja nuorten ohjelmat sekä elokuvat.

Asiakkaitamme ja yhteistyökumppaneitamme ovat muun muassa YLE, MTV 3, kaupungit ja kunnat (Turku, Salo, Espoo, Vantaa, Kuopio, Naantali), seurakunnat ja järjestöt, kirjakustantamot sekä oppilaitokset ja koulut. Tuotannoistamme osa on täysin taiteilijalähtöisiä omia sisältöjä, osa asiakkaan tilaamia tarkkaankin rajattuja projekteja ja osa

palvelutuotteena, soveltavan elokuvan työpajoina amatöörien kanssa toteutettuja lyhytelokuvatuotantoja.

Parhailtaan tuotamme kehittelyvaiheessa olevaa 13-osaista animaationsarjaa Pikkuli – Lil’ Birdie, joka perustuu Lennä Pikkuli, lennä! -lastenkirjaan. Vaikka joissakin aikaisemmissa tuotannoissamme on ollut mukana animoituja elementtejä, kyseessä on yrityksemme ensimmäinen puhdas animaatio. Vuoden 2012 aikana toteutimme muutamia pienempiä asiakkaan tilaamia tuotantoja sekä kehittelimme kahta kansainvälistä tuotantoa, joista siis Pikkuli lähti eteenpäin vuonna 2013.

2.3.1 Poimintoja tuotannoistamme vuosien varrelta

- Imetyksen aika. Dokumenttielokuva, 28 min. Espoon ja Vantaan kaupungit (2012)
- Jotain rajaa! TV-sarja ystävydestä ja koulukiusaamisesta, 10 x 10 min. Yle TV 2 (2011)
- Voimaperheet. Verkko-opetusvideot, 11 x 6 min. Turun yliopisto (2011)
- Este. Fiktiivinen komedia, 20 min. Turku kulttuuripääkaupunki 2011, Siltakinon avajaiselokuva (2011)
- 25 asiaa, jotka ovat tärkeitä. Dokumenttielokuva lapsille, 10 min. (2009)
- Tulikeijun tietoiskut. Televisiosarja 6 x 2,5 min. Yle TV 2 (2009)
- Unga nordiska röster. Dokumentti pohjoismaisista nuorista, 10 min. Pohjola norden (2008)
- 10 käskyä lasten silmin. Dokumenttielokuva, 27 min. Turun ja Kaarinan srk-yhtymä, levitys: Lasten keskus (2007)
- 9 Raamatunlausetta. Taiteellisten lyhytelokuvien sarja 9 x 1,5 min. Turun ja Kaarinan srk-yhtymä (2009)
- Roskahirviö. Fiktiota ja dokumenttia yhdistävä jätelajitteluopetuselokuva, 10 min. (2007)
- Leffatuutti Zurbaani. Lyhytelokuvista koostuva lähiöissä kuvattu tv-sarja 10x10 min. Yle TV 2 (2006)
- Kikatuskulttuuria ja kulutusjuhlaa. Dokumentti lähiölasten kulttuurikokemuksista, 5 min. Turun kaupungin kulttuuritoimi (2005)

- Kollikallion Skidit. Rokkaava komedia, 45 min. MTV 3 (2005)

Vuodesta 2004 lähtien olemme lisäksi toteuttaneet kymmeniä lasten ja nuorten omien elokuvien työpajoja, joissa sadat nuoret elokuvantekijät ovat päässeet elokuva-alan ammattilaisten johdolla toteuttamaan omia lyhytelokuviaan. Elokuvia on ollut esillä niin kansallisilla kuin kansainvälisillä festivaaleilla. ValoAurinko Turku 2011-hanke Iki-Auran aikakeikaus perustuu elokuvapajamethodiimme. Hankkeen aikana tehtiin useita epookkielokuvia rautakaudesta sota-aikaan.

(Kts. liitteet 1 ja 2: ValoAuringon soveltavan elokuvan esite, ja Sun in Eye Production-sin nettisivujen screenshot).

2.4 ValoAuringon johtamisen kulttuuri

ValoAurinko on tuottanut sekä hyvinvointielokuvaa että tilaustuotantoja, televisiosarjoja ja lasten ja nuorten omien elokuvien työpajoja. Meillä on ollut jatkuvasti useampia hyvin erityyppisiä projekteja ja esimerkiksi organisaatioomme ulkopuolelta tulevat työharjoittelijat ovat olleet välillä hämmentyneinä sekä kahtalaisen organisaatiomuotomme että projektiviidakkomme keskellä. Vaikka ulkopuolisesta toiminta onkin saattanut välillä näyttää jopa kaoottiselta, ValoAurinko ei ole ollut silti täysin vailla johtamista. Johtamisen työvälineinä ja strategiatyökaluina organisaatiossamme ovat olleet käytössä muun muassa toimintasuunnitelmat tulevalle vuodelle, budjetointi, laajemmat ja suppeammat liiketoimintasuunnitelmat, toimintakertomukset ja niiden pohjalta käydyt yhteiset kehityskeskustelut ja kehittämishankkeet. Henkilöjohtamisessa olemme keskittyneet osaamisen johtamiseen ja keskustelemaan johtamiseen. Esille tulleet ongelmat kertovat kuitenkin sen, että johtamisessamme on paljon kehitettävää, sillä työmme on kuluttavaa ja vaativaa, toisaalta jatkuvaa luovuutta ja uudistumista edellyttävää.

ValoAurinko on ollut toimintavuosiensa aikana hyvin tuottava. Vuodesta 2004 lähtien olemme kehittäneet esimerkiksi Itä-Turun kehittämisrahoilla lasten ja nuorten oman elokuvapajan mallia, jonka pohjalta myimme vuonna 2006 YLE:n lastenohjelmiin 10-osaisen televisiosarjan. Samalla lailla sai alkunsa Tulikeiju-tuotanto, joka oli sekä päiväkotien paloturvallisuusvideo että YLE:n lastenohjelmiin toteutettu pieni tv-sarja.

Olimme siis oppineet, että toimiva innovaatio ja alussa käytetyt luovat panostukset pitää hyödyntää erilaisissa muodoissa. Sama sisältö tuotetaan moneen eri mediaan.

Tuotteliaisuudesta kertoo sekin, että ValoAuringon sähköisen arkiston Ideat ja uudet jutut -kansioista löytyy kymmeniä eri alakansioita dokumenttielokuvaideoista tv-sarjakonsepteihin ja lastenmusiikkilevyistä soveltavan elokuvan projekteihin. Innovaatiotoiminnassa onkin hyvä, että valinnanvaraa löytyy. On oltava karsittavaa ja seulottavaa; volyymia, joista sitten nousee helmiä. Innovointi on kuin suppilo: toisessa päässä on runsaasti tavaraa, osa karsiutuu suppilon läpi kulkiessaan pois, osa yhdistyy toisten ideoiden kanssa. Lopulta suppilon toisesta päästä putkahtelee ulos karsinnan ja testausten läpi käyneitä, koviksi puristuneita timantteja. Rehevänä kukkiva luovuus, joka ruokkii runsasta innovointia, on itse asiassa kehittyvän yrityksen pohja. Osa yrityksistä on paikallaan polkevia, samaa tuotetta tuottavia. Osa taas on hiukan varioivia, mutta etupäässä tutussa pysytteleviä. Jotkut yritykset sitä vastoin ovat kuin viinitarhoja: tuotetaan lukuisia eri viinejä, joista sitten kerran kymmenessä vuodessa yksi osoittautuu huippuviiniksi (Solatie 2009, 140).

ValoAuringon ideoista ja innovaatioista osa on onneksi myös konkretisoitunut projekteiksi. Esimerkiksi Imetyselokuva siirtyi idea-kansiosta tuotantokansioon, kun alkuperäinen taiteellinen dokumenttielokuva vaihtui tilaajan määrittelemäksi, imetystä käsitteleväksi opetuselokuvaksi. Impact-hanke konkretisoitui kolmen vuoden ideoinnin jälkeen saadessamme rahoitusta monikulttuurisen nuorisolähtöisen elokuvan toteutukseen. Sitkeyttä ja uskoa täytyy siis löytyä, sillä uuden, toimivan konseptin kehittäminen vie aikaa. Lisäksi ympäröivä kulttuuri tai asiakaskunta ei välttämättä ole valmis kohtaamaan uutta innovaatiota (Hyysalo 2009, 269).



KUVA 3. ValoAuringon elokuvatyöpajat jalostuivat ideasta myös TV-sarjaksi. Zurbaani esitettiin YLE 2:lla Galagsissa vuonna 2006.

Innovaatiotoimintamme on ollut kaikkea muuta kuin järjestelmällistä. Se on toiminut usein kuten Tulikeijussa: asiakkaan tarve (päiväkoti Halikolo tarvitsee paloturvamateriaalia) ja rahoitus ovat valmiina, mutta siitä kehittyi myös muita tuotteita, kuten päiväkodeille myytävän DVD, TV-sarja sekä opetusmateriaali. Luovuus on vahvuutemme: Pikkuli-lastenkirja sai alkunsa vuonna 2007 M. Aittokosken kehitellessä tarinaa, joka käsittelee itsetunnon vahvistumista ja oppimisen vaikeutta, mikäli ei luota itseensä. Nyt, vuonna 2013, Pikkuli-animaatiosarjalla on kanavaosto, se on kehittäelyvaiheessa ja siirtymässä esituotantoon. Lastenkirjasta muodostuneen animaatiosarjan ensi-esitys on näillä näkymin vuonna 2014.

2.5 Luovan työn tekijöiden ydinorganisaatio

Organisaatiomme on pieni, tällä hetkellä ydinryhmässä toimii Metsämarja Aittokoski (käsikirjoittaja, ohjaaja, tuottaja), Antti Aittokoski (käsikirjoittaja, kuvaaja, ohjaaja, äänisuunnittelija) sekä Tiina Laine (kuvaaja, käsikirjoittaja, tuottaja, leikkaaja). Olemme tiimi, siis itse itsemme johtajia. Tiimimallinen työskentely mahdollistaa ketteryuden ja

muuntautumiskyvyn. Päätöksen tekeminen on nopeaa ja strategiakeskusteluja käydään lähes päivittäin. Koska osaamisemme on laajaa ja ammattitaitomme monipuolista, työllistämme ulkopuolisia freelancereita usein vain aikataulusyistä.

ValoAuringon kaltaisessa pienessä työympäristössä jokaisen täysi työpanos on tärkeä. Ydintiimi on pieni, joten kunkin tiimin jäsenen työssä viihtyminen ja luovuuden vaaliminen, oman suorituksen johtaminen ja luovan työn panos on ensiarvoisen tärkeä. Luovalla alalla projektiluontoisuus ja epäsäännölliset työolosuhteet ovat toisaalta jatkuva uhka jaksamiselle. ”Organisaatiopsykologi Antti W. Aron mukaan työhyvinvointia ei voi kehittää, koska se on luonteeltaan seuraus, ei syy”, todetaan Valtion työmarkkinalaitoksen verkkolehdestä (Ropponen, Valtiontyönantaja 3/2010). Artikkelin keskeinen sisältö on, että hyvä johtaminen on avain työhyvinvointiin ja parempaan työpanokseen. Koska työpanos on verrannollinen työhyvinvointiin, hyvä johtaminen ja tiimityöskentely ja sen ratkaisut korostuvat strategiassamme merkittävästi. ValoAuringon tulee siis keskittyä johtamisen kehittämiseen sekä hyvään itsen ja toisten johtamiseen, jotta työssä jaksaminen ja työsuoritukset paranevat.

ValoAuringon ydintiimi on valmiiksi monimuotoinen, se koostuu hyvin erilaisista yksilöistä, joita kuitenkin yhdistää vahvasti sama taiteellinen osaaminen ja tason tavoittelu, jatkuvan kehittymisen pyrkimys ja tavoite luoda omasta työstä sekä aineetonta että aineellista hyvinvointia. Käytimme tiimimme yksilöiden tarkastelun apuvälineenä M. Aittokosken ja T. Laineen YAMK-opintojen yhteydessä (5.2.2012) heille toteutettua Thomas-analyysiä. Tamkin nettisivuilla kuvataan Thomas-analyysiä näin:

”Thomas-analyysi antaa arvokasta tietoa ihmisten käyttäytymisestä erilaisissa olosuhteissa, esimerkiksi reagoinnissa erilaisiin johtamis- ja muutostilanteisiin. Se auttaa ymmärtämään, millaiset tekijät ohjaavat ihmisten sisäisiä motivaatioita, mikä on heidän kommunikointityylinsä ja luontainen lähestymistapansa vuorovaikutustilanteissa.”
(Thomas-analyysit henkilöstön kehittäjänä, www.tamk.fi)

Koordinaattori Sanna Salonen (TAMK) esitti Thomas-analyysin kysymykset ja laati vastausten perusteella analyysin, jonka muutamia yksityiskohtia otamme tässä esille. Meidän oli aluksi tarkoitus teettää Thomas-analyysi myös kolmannelle tiimimme jäsenelle Antti Aittokoskelle, mutta koska omat analyysimme oli tehty osana YAMK-opintoja, jäi hiukan epäselväksi, miten A. Aittokosken analyysi olisi saatu toteutettua.

Koska tiimimme sisäinen keskusteluilmapiiri oli avoin jo keväällä 2012, saatoimme kuitenkin pohtia myös A. Aittokosken osalta hänen persoonallisuuden piirteitään ilman virallisen analyysin tuloksia. Toisaalta Thomas-analyysin merkitys ei ollut suuri, lähinnä analyysin tulokset auttoivat meitä hahmottamaan muutamia tiimimme kipupisteitä, kuten seuraavassa käy ilmi.

Ydintiimimme osaamiset ja vahvuudet ovat tällä hetkellä seuraavia:

Aittokoski, A; kuvaaja, ohjaaja, äänisuunnittelija: Luova rentous, tekninen osaaminen, vahvat omat näkemykset ja sisällöntuottaminen, huumori, sekä kuvan että äänen hallinta, musiikki ja säveltäminen.

Aittokoski, M; käsikirjoittaja, ohjaaja, tuottaja: Idearikkaus, kyky yhdistellä asioita ja luoda kaaria, kielellinen osaaminen ja tekstin tuottaminen (sekä asiateksti että luova kirjoittaminen), projekti- ja taloushallinta, visuaalinen osaaminen (kuvakompositiot, leikkauksen rytmi), kokonaisuuksien hahmottaminen (myös esim. rekvisitointi ja puvustus) ja sisällöntuottaminen. Thomas-analyysin mukaan vahvuutena on ihmisten johtaminen ja määrätietoinen tavoitteisiin pyrkiminen.

Laine, T; käsikirjoittaja, tuottaja: Kirjoittaminen (sekä asiatekstit että luova kirjoittaminen), visuaalinen osaaminen (kuvaus ja leikkaus), tekninen osaaminen, projekti- ja taloushallinta sekä luova sisällöntuottaminen. Thomas-analyysin mukaan vahvuutena on ulospäin suuntautuneisuus ja hyvä viestintäosaaminen. Hän omaa hyvät ihmissuhdetaidot ja objektiivisen päätöksenteon taidon.

Kehittämishankkeemme alussa, vuoden 2012 keväällä tiimistämme vaikuttaisi puuttuvan kovaa taloudellista osaamista sekä johdonmukaista strategisen johtamisen ja suorituksen johtamisen osaamista. M. Aittokoski on Thomas-analyysinsä mukaan taipuvainen uhkarohkeuteen ja riskien ottoon, mikä osaltaan saattaa vaikeuttaa selkeää ja tavoitteellista johtamista. T. Laineen profiilin mukainen dynaamisten rosojen silotteleminen saattaa pahentaa tilannetta.

Kehittämisprosessin alussa vaikuttaisi siltä, että luovuuden ja innovatiivisuuden sekä taiteellisen osaamisen suhteen tiimimme ei tarvitse lisävahvistusta, vaan keskeiseksi kysymykseksi nousee yksilön suorituksen johtaminen sekä laajemman kaaren ja strate-

gisen suunnan selkiyttäminen. Yrityksemme ydintiimin kehittämisen tavoitteena onkin nyt selkiyttää tiimin tarkoitus, tavoitteet, roolit ja vastuut.

2.6 Esimerkkejä luovien ihmisten ja luovan yrityksen johtamisen haasteista

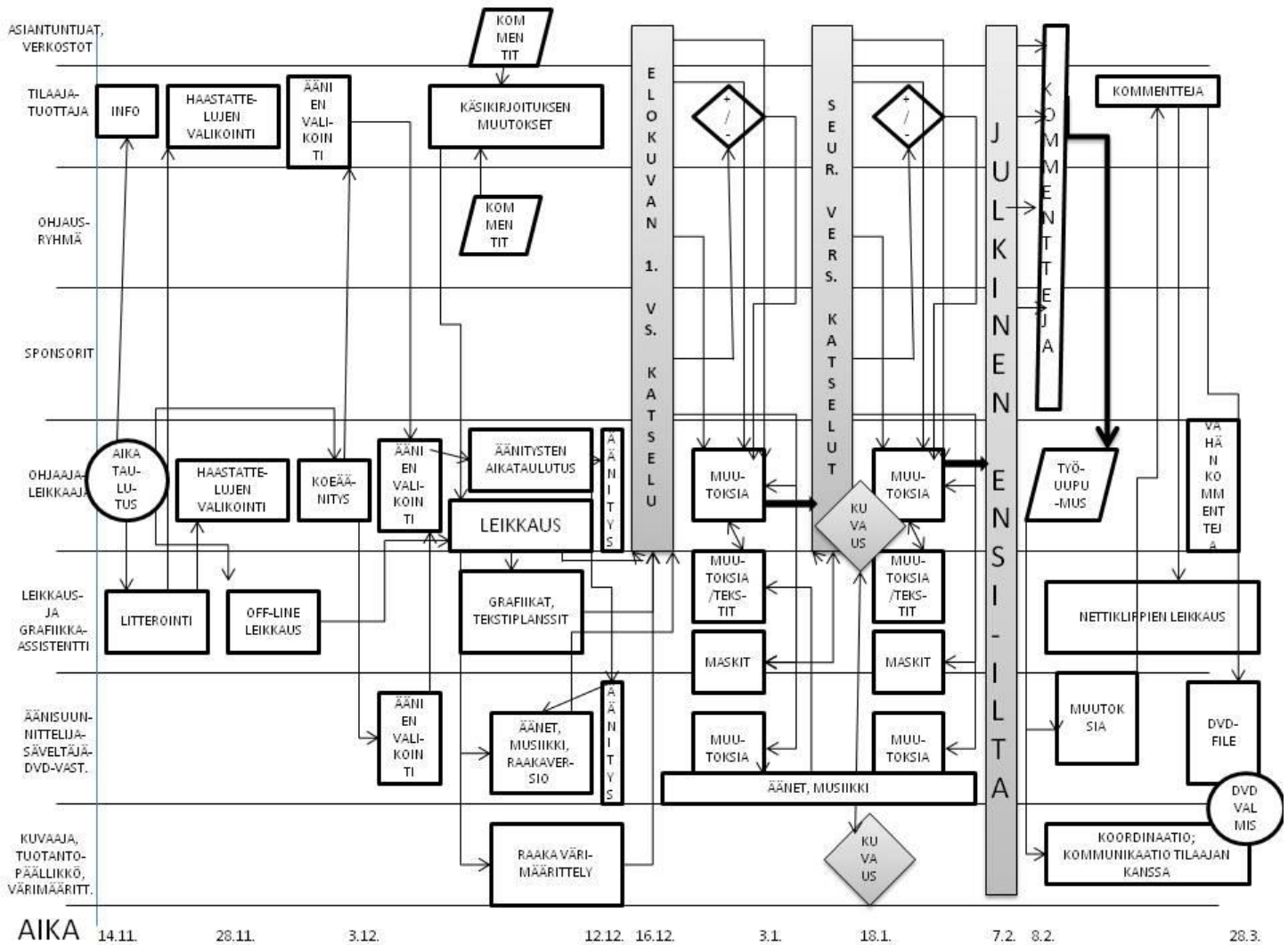
Seuraavassa esittelemme kaksi erilaista esimerkkitapausta, joissa tulee esille useita luovan alan projektikeskeisesti toimivan organisaation ongelmia.

2.6.1 Case 1. Tilauselokuvan jälkituotanto

Isomman, moneen osaan jakautuneen tilaustuotannon jälkituotanto on kiinnostava esimerkki yrityksemme ongelmien ilmenemisestä. Elokuvan tilaajat olivat suuria, byrokraattisia laitoksia. Kaikki kolme ValoAuringon elokuvataiteilijaa oli mukana: elokuvan käsikirjoitti ja ohjasi sekä suurimmaksi osaksi leikkasi M. Aittokoski, kuvasi T. Laine ja äänisuunnittelusta sekä musiikista vastasi A. Aittokoski.

Elokuvan jälkituotannossa epäonnistui likipitään kaikki se, mikä vain voi epäonnistua: aloitus viivästy toisten projektien ja toisaalta puutteellisen aikataulutuksen ja tiimijohtamisen vuoksi, kommunikaatio tilaajien kanssa oli mm. sopimusepäselvyyksien vuoksi hyvin monimutkaista, tekniikka petti aivan liian usein ja tunteet olivat pelissä pitkin matkaa. Vaikka elokuvasta tuli koskettava ja tyylikäs ja siitä pidettiin kovasti, käsikirjoittaja-ohjaajan motivaatio katosi hankalan prosessin aikana täysin.

Luovalla alalla käy helposti niin, että luovuus hiipii kaikkialle, myös sinne, missä kaivattaisiin kuria ja järjestystä. On selvä, että tuotannon jälkituotantoprosessi on esimerkiksi huonosti onnistuneesta prosessista. Sekin on ikävää, että vaikka elokuva on saanut kiitosta useammasta lähteestä, asiakas kokee silti todennäköisesti saaneensa huonoa palvelua, koska palveluprosessi ontui liki jokaisen onnistuneen prosessin kriteerin osalta (vrt. Laadukkaaksi koetun palvelun 7 kriteeriä, Grönroos 2009, 122).



KUVIO 3. Tilau elokuvan jälkituotannon prosessikuvaus

Jälkituotantoprosessin ensimmäinen kriittinen piste on aloitus (KUVIO 3): alkuun täytyy päästä, muutoin ei tule koskaan valmista. ValoAuringolla oli tilaustuotannon alkaessa käynnissä toisenkin tuotannon jälkityöt ja kuvaukset, lisäksi yhden ison tuotannon julkistamistilaisuus oli seuraavassa kuussa. Siksi tilaustuotannon leikkaus alkoi myöhässä. Seuraava kriittinen piste tuotannon etenemisen kannalta oli ensimmäinen katselu tilaaja-tuottajan ja ohjausryhmän kanssa. Tilaisuudessa tekniikka ei toiminut, mutta elokuvan saatiin kuitenkin katsottua läpi.

Ohjausryhmäläiset ilmoittivat, ettei elokuvan pääkohtauksissa saa näkyä sponsorien logoja tai tuotemerkkejä julisteissa, josta tilaaja-tuottaja syytti ohjaajaa. Tilanne oli koko tuotannon ensimmäinen todellinen totuuden hetki (Grönroos 2009, 111), mutta sikäli ikävä, että ongelmat (esitystekniikka + sponsorien julisteet) eivät johtuneet ValoAuringosta, vaikka tilanteesta siltä saattoi vaikuttaa. Tässä kohtaa ValoAuringolla petti tiimi-

johtaminen. Ohjaaja jäi syytösten kanssa yksin eikä muu tiimi osannut katkaista tilaaja-tuottajan ja ohjaajan välistä negatiivista kierrettä.

Logojen peittämiseksi tarkoitettujen maskien ja korjauksien tekeminen alkoi. Varsinainen seuraava versio lähti eteenpäin kaksi viikkoa myöhässä alkuperäisestä aikataulusta. Jälkeenpäin katsottuna ensimmäinen jälkituotannon tekniikkavastaavan kriittinen piste (KUVIO 3) oli keskustelu tilaaja-tuottajan ja DVD-kopioyrityksen kanssa. Päätettiin, että ValoAurinko tekee DVD:n authoroinnin, vaikka tuottaja/tilaaja oli budjetoinut authoroinnin DVD-kopiointiyrityksen sopimukseen. Näin jälkeenpäin voi todeta, että se oli yksi jälkituotannon suurimmista virheistä: authoroidun DVD:n kanssa meni teknisten ongelmien vuoksi kuukausi työtä, täysin hukkaan, koska laskutettava osuus ei noussut tuossa suhteessa.

Seuraava kriittinen piste ohjaajalla oli elokuvan julkinen ensi-ilta (KUVIO 3). ValoAurinko oli tehnyt rankasti töitä saadakseen elokuvan ensi-iltaan mennessä valmiiksi. Vaikka elokuvasta tuli vaikeaa asiaa tunnetasolla upeasti esittelevä ja se herätti katsojissa jopa liikutusta, siitä huolimatta, että kyseessä oli opetusdokumentti, ensi-illassa kaikki kiitos ja kunnia sekä kaikki yhteistyökumppaneiden ylistyssanat ja kukkaset osoitettiin tilaaja-tuottajalle. Ohjaaja oli ensi-illassa paikalla ikään kuin teknisenä vastaavana. Lisäksi seuraavana ja sitä seuraavana päivänä ValoAurinko sai kasan uusia korjausvaatimuksia niin tilaaja-tuottajalta kuin hänen ystäväpiireiltään. Jouduimme ottamaan aikalisän: ohjaajan takki oli aivan tyhjä, työt täytyi jakaa uudelleen.

Kolmas kriittinen piste osui DVD-tiedoston tekemiseen (KUVIO 3). Jostakin syystä käytössä ollut ohjelmistoa ei saatu toimimaan kunnolla, kopiointiin menevää DVD:tä jouduttiin työstämään moneen kertaan. Lisäksi, koska tilaaja hiillosti tiukalla aikataululla, tarkistuksista tingittiin, jotta kopioitava DVD saataisiin juuri tiettyyn Matkahuollon kuljetukseen. Tuotannon laatu kärsi rankasti, jossa osa syy oli ValoAuringon tuotantoprosessissa. Ohjaaja oli tuossa vaiheessa projektin suhteen melkoisen työkyvytön.

Neljäs yhteinen kriittinen piste on se, että tuotanto vain jatkui ja jatkui (KUVIO 3). Onneksi ValoAuringolla oli käytössä aikaansaapa ja reipas media-alan harjoittelija, sillä sovitut lisäosat tuotantoon eivät suinkaan olleet vain valmiista materiaalista työstettyjä, kuten oli keskusteluissa sovittu, vaan niitä varten kuvattiin lisää, leikattiin paljon uutta, äänitettiin todella paljon spiikkimateriaalia ja tehtiin lisää teksti-plansseja. Sopimus ei

määritellyt riittävän selkeästi lisämateriaalin tuotantoa ja tässä vaiheessa ValoAurinko ei voinut kuin jatkaa kuluista huolimatta.

Jälkituotannon päällikön kriittinen piste osui tuotannon loppupuolelle (KUVIO 3), kun hän oli viimeistelemässä sopimuksen mukaista vaadetta toimittaa tilaajalle kaikki materiaali kovalevyllä (maskiton ja maskillinen versio lopulta puolentunnin mittaisesta elokuvasta sekä lisäosat, nämä kaikki kolmessa eri tiedostomuodossa). Yhtäkkiä huomattiin, ettei ValoAuringon kovalevy, jolta materiaalit piti vain siirtää tilaajalle toimitettavaan kova-levyyn, enää toimi. Aluksi ValoAuringossa yritettiin palauttaa tiedostot itse, sitten tilattiin palautus-palvelu ja neljä kuukautta alkuperäisen sovitun deadlineen jälkeen saimme takaisin uuden kovalevyn, jonne tiedostot oli siirretty. Tämän jälkeen tiedostot toimitettiin tilaaja-tuottajalle, jonka asenteesta kertoo paljon, että hän soitti myöhemmin saadakseen elokuvasta vielä uudet versiot: hän omasi liian vanhan tietokoneen tiedostoihin nähden. Tässä vaiheessa kuitenkin voitiin todeta ValoAuringon hoitaneen sopimuksen mukaiset velvoitteensa ja tilaajan tulisi hakea teknistä apua muualta.

2.6.2 Case 2. ESR-hanke: Julkinen hallinnointi ohittaa sisällön

ESR-hankkeen kuvaus “EU-rakennerahastoista Euroopan sosiaalirahasto ja Ely-keskus mahdollistivat etsivän, tutkivan, taiteen- ja kulttuurityön luovuuden logiikalla, kehittämisen. Viitekehityksen tarjosi Opetus- ja kulttuuriministeriö. Vertaistuen tarjosivat koordinaatiohanke sekä muut ohjelman pilotit.”

Hankkeen pilottiprojektin silmin asian voisi myös ilmaista näin: Yhteistyökaupunki hallinnoi hanketta, jonka suurin rahoitusosuus tuli Ely-keskukselta. ValoAuringolle oli hakuprosessin jälkeen suunnattu hankerahaa 55000€, sen lisäksi meillä oli omavastuuosuus 10 prosenttia, jonka lisäksi jouduimme maksamaan yhteistyökaupungille 10 prosenttia osallistumismaksun summasta. Toimijana meidän puoleltamme oli ValoAurinko yhdistys. Näillä ehdoin meidän tuli toteuttaa pilottihanke, jonka tarkoitus oli edistää kohdehenkilöiden hyvinvointia.

Hanke toteutettiin vuosina useamman vuoden aikana. Alkuvuosina hanke kärsi käynnistymisvaikeuksista, jotka näkyivät meille toteuttajille keskenään ristiriitaisina ohjeina. Toteutimme tuona aikana muutaman elokuvapajan ja kehittelimme isompaa hankeko-

konaisuutta. Keskivälissä hanketta saimme ylempää uuden määräyksen, hankkeen aloitettua yhteistyön toisen hankkeen kanssa, kohdistaa kehittäminen toisenlaiseen kohderyhmään. Aloitimme työn alusta ja vuosina hankkeen loppuajan kehitimme toisenlaista palvelumallia.

Koko hanketta rasitti hyvin tiukka ja kasvoton byrokratia. Yhteistyökaupunki hallinnoi hanketta ja oli yhteydessä Ely-keskukseen, joka maksoi tukea taannehtivasti tositteita ja toteutuneita kuluja vastaan. Pilottihankkeet eivät olleet suoraan yhteydessä Ely-keskukseen, vaan kaikki kysymykset tuli osoittaa yhteistyökaupungin vastaavalle virkamiehelle. Tosin, mikäli hän antoi väriä tietoja, Ely-keskuksen ei tarvinnut huomioida asiaa eikä kaupungin tarvinnut vastata virheestä, josta esimerkkinä palkkoihin liittyvä tilanne.

Osana ValoAuringon strategiauudistusta pyrimme yhtenäistämään tuntipalkkauksen niin, että se olisi sama jokaisessa projektissa. Nostimme myös kyseisen hankkeen osalta tuntipalkkojamme. Tämän vuoksi jouduimme alentamaan tehtävien työtuntien määrää, jotteivät palkkakustannukset olisi nousseet kohtuuttomiksi suhteessa käytössämme olevaan kokonaisbudjettiin. Pyrimme ennalta selvittämään, miten tämä vaikuttaa hankkeen hallintointiin ja maksatuksiin. Saimme vastauksen, että palkkojen suuruus on yhdistyksen sisäinen asia, kunhan kulut pysyvät sovitussa. Kuitenkin lopulta, liian myöhään, kävi selväksi, että kulujen suhteen katsotaan prosentteja suhteessa muihin, projektin ulkopuolella tehtyihin töihin ja palkkamuutoksemme ei vastannut enää aikaisempaa prosenttijakoa. Osa palkoista evättiin.

Miten byrokratia- ja hallintokeskeisyys vaikutti toimintaamme? Ensinnäkin jouduimme palkkaamaan erillisen tuotantosihteerin hoitamaan kuititusta, raportointia ja tilitystä, sillä se oli yksinään päivätyö yhdelle henkilölle. Kuitteja saattoi palautua hylättyinä sanavirheen tai väärän luokituksen takia. Edellisen raportin mukana raportoidut ja selitetyt kiinteät kustannukset piti raportoida alusta alkaen uudestaan seuraavassa raportissa, sillä edellisen raportin tietoja ei huomioitu. Lisäksi lähes poikkeuksetta pienienkin summien selvittämiseen tarvittiin kirjanpitäjän erillinen lausunto, joka maksoi meille joka kerta erikseen. Eli rahasta, jolla olisi pitänyt tuottaa hyvinvointia kohderyhmälle, osa kului hallinnollisiin kuluihin, jotka kasvoivat projektin takia huomattavasti normaalia suuremmiksi.

“Tutkivan, taiteen- ja kulttuurityön luovuuden logiikka”, kuten projektin kuvauksessa todetaan, olisi vaatinut työskentely-ympäristön, jossa kokeilu ja uskaltaminen ovat mahdollisia. Yllä esitetty byrokratia teki työn mahdottomaksi. Lopulta kehitystyömme kärsi suunnattomasti, koska emme halunneet enää yhtään enempää kuittiselvityspainajaista osaksemme. Esimerkiksi osana jouluaiheista hankekokeilua meille nousi halu tutkia mahdollisuutta lisätä jouluiheen kokemukseen myös haju ja makuaisti. Tekemässämme jouluelokuvassa leivottiin pullaa. Olisi ollut järkevää testata, saadaanko osa kohdehenkilöistä mukaan toimintaan liittämällä kokemukseen pullan tuoksu ja lopulta myös tuoreen pullan maku. Tässä vaiheessa ymmärsimme, että pullan tarjoilu osana ohjelmaa olisi hankalaa. Olisimme tarvinneet jokaiselta muistisairaalta vanhukselta kuittauksen läsnäolosta ja paikalla olleilta hoitajilta seurantalomakkeet. Lisäksi meidän olisi pitänyt selvittää kirjalliseksi, miksi nyt tarjottiin pullaa, kun aikaisemmin näin ei ollut tehty ja että pullan määrä oli osallistujiin nähden oikea. Ely-keskus ei maksa kuin yhden pullan osallistujaa kohden, paitsi jos osallistuja kuuluu hankkeen toimijoihin, jolloin sitä ei makseta. Hänen pullansa hinta tulee erottaa kustannuksista.



KUVA 4. ValoAurinko on toteuttanut useita eri projekteja erilaisten ikäryhmien kanssa.

Ulkopuolelta tuleva byrokratia, epäselvä toimintaympäristö sekä oman johtamisen puutteet saivat aikaan hallitsemattomalta tuntuvaan kierteen, joka johti projektiväsyykseen ja huonoon työmotivaatioon. Projektihallinnan vaativuus söi tilaa uusien projektien kehittelyltä. Jokainen soveltavan taiteen hankeprojekti tuntui tuskastuttavalta, emmekä saaneet hakemuksia aikaiseksi. Hankkeen päättyessä olimme tilanteessa, jossa ry:llä ei

ollut jatkoprojektiä eikä jatkorahoitusta. Seuraava vuosi menikin kehittelyyn ja suunnitteluun, joka oli taloudellisesti äärimmäisen huono tilanne.

Olisivatko ongelmat olleet nähtävillä jo hankeen alussa? Todennäköisesti eivät, mutta hyvällä sisäisellä johtamisella ja selkeällä strategialla ja sen seurannalla olisimme nopeasti saaneet kiinni ongelmakohdista ja tehneet selkeitä päätöksiä. Ongelmien tultua näkyviksi olisi ollut järkevää pienentää hankkeen työmäärä omalta osaltamme minimiin ja keskittää energiaa johonkin uuteen. Tällöin olisimme säästäneet itsemme uupumiselta, joka osaltaan näkyi seuraavan vuoden tappiollisena tilinpäätöksenä.

2.7 Toimintaympäristön SWOT

Seuraavassa kaaviossa esittelemme organisaatiomme SWOT-analyysin, johon olemme purkaneet opinnäytetyömme toimintaympäristön sisäiset ja ulkoiset tekijät. Swot-analyysi toteutettiin ValoAuringon sisäisenä palaverina. Paikalla olivat A. Aittokoski, M. Aittokoski ja T. Laine. Palaverissa SWOTin jokaiseen osa-alueeseen pureuduttiin erikseen. Kukin toi esiin omia mielikuviaan ja näkemyksiään, jotka yhdessä sanallistettiin ja purettiin pienempiin osiin. Esimerkiksi tuotantojoustavuus-termi muodostui vahvuudeksi pienemmistä yksittäisistä palasista, jotka nousivat esille. Näitä olivat muun muassa se, että pystymme tilanteissa nopeisiin ratkaisuihin ja soveltamaan kuvauspai- kalla olevia mahdollisuuksia spontaanisti. Lisäksi emme kipuile niinkään sen kanssa, että yksittäisten pistedokumenttien tuotantomahdollisuudet ovat kaventuneet, vaan suuntaamme katsemme muihin mahdollisuuksiin. “Ai haluaa ostaja nyt kustannustehokkaasti tuotettuja, todelliseen elämän pohjautuvia, vähintään 12-osaisia sarjoja. No ideoidaanpas, miten tästä dokumenttikäsikirjoituksesta saadaan sellainen.”

<p>SISÄINEN YMPÄRISTÖ:</p>	<p style="text-align: center;"> VAHVUUDET</p> <p>MONIOSAAMINEN OMA LAITTEISTO AMMATTITAITO PIENET KIIINTEÄT KUSTANNUKSET TUOTANTOJOUSTAVUUS RAHOITUSMAHDOLLISUUKSIEN TUNTEMUS RUNSAASTI IDEOITA JA UUSI SISÄLTÖJÄ</p>	<p style="text-align: center;"> HEIKKOUEDET</p> <p>VERKOSTOT -> SUUNNATTU VÄÄRIN LIIKETALOULLINEN OSAAMINEN LIIAN YKSINÄINEN TYÖSKENTELY TUOTANTOJEN VALINTAPROSESSI -> VÄÄRÄT KRITERIT JÄRJESTÄYTYMÄTÖN JOHTAJUUS TUNTEET OHJAAVAT TEKEMISTÄ AIKATAULUTUS TUOTANTOTAHTI LIIAN HIDAS HUONO ULKOPUOLINEN JOHDETTAVUUS -> KONFLIKTEJA TILAAJAN KANSSA</p>
	<p>MAHDOLLISUUDET</p> <p>SOVELTAVAN TAITEEN KIINNOSTUS KASVUSSA ALAN MUUTOS -> YLEN RAHOITUS JÄISSÄ -> YKSIALAISET/ ISO YHTIÖT ONGELMISSA OSTAJAT HAKEVAT LISÄÄ KEVYITÄ/ KUSTANNUSTEHOKKAITA TUOTANTOJA</p>	<p>UHAT</p> <p>MONIOSAAMISEN HUONO ARVOSTUS YRITYKSEN PROFIILI ULOSPÄIN LIIAN SEKAVA ALAN TIUKKA HIERARKIA KILPAILU & RAHOITUKSEN VÄHYYS MIESVALTAISUUS/SISÄPIIRIT VÄLIRIKKO ISON TILAAJAN KANSSA VARMUUDEN HALU -> ISOT YHTIÖT SAAVAT TILAUKSET LIIAN PIENET TILAAJAT KIINNOSTUNEITA <- VÄÄRIN SUUNNATTU VERKOSTO</p>
<p>ULKOINEN YMPÄRISTÖ:</p>		

KUVIO 4. ValoAurinko-konsernin SWOT-analyysi 15.1.2012

Listattuumme SWOT-taulukon kaikkien neljän alueen tekijät T. Laine ja M. Aittokoski purkivat keskustelussa syntyneet termit ja niistä aiheutuneet pohdinnat tekstiksi (Liite 3), josta voitiin tehdä lopullinen tiivis analyysi.

3 ONGELMAN ASETTELU JA ONGELMANRATKAISUN TAVOITE

Opinnäytetyömme keskeinen ongelma on, miten luova ihminen saadaan toimimaan tehokkaasti. Tavoitteenamme on ratkaista se, miten luovan ihmisen työpanos saadaan tuottamaan voittoa ja lisäämään yrityksen liikevaihtoa eli miten innovaatioista saadaan arvonlisäystä. Oman toiminnan johtamisen haasteet ovat keskeinen osa ongelmaa.

Seuraavissa kappaleissa käymme läpi muutamia esimerkkejä siitä, miten ongelma, luovan ihmisen tuloksekas toiminnan ohjaamisen ja johtamisen vaikeus, ilmenevät toimintaympäristössämme. Aluksi avaamme luvussa 2 esitetyn organisaatiomme SWOT-analyysin, seuraavissa kappaleissa syvennämme erityisesti luovan ihmisen ja luovan yrityksen johtamiseen liittyviä ongelmia.

3.1. SWOT-analyysin purku

Purimme SWOT-taulukon eri osa-alueet, sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat (LIITE 3). Kävimme läpi, miten ValoAuringon sisäiset vahvuudet näkyvät ja jos eivät näy, miksi? Samalla myös pohdimme, mitä asialle voisi tehdä. Heikkouksia käsitelimme pohtimalla, mistä heikkoudet johtuvat ja miten ne käännetään vahvuuksiksi. Ulkoiset mahdollisuudet analysoimme pohtimalla, miten niitä hyödynnetään tällä hetkellä, vuoden 2012 alussa ja miten ne voitaisiin hyödyntää paremmin. ValoAuringon ulkoiset uhat kävimme läpi avaamalla sen, miten uhat tulevat esille käytännössä ja miten reagoimme niihin nyt? Miten voisimme reagoida?

Analyysin keskeinen johtopäätös on, että meillä oli vuoden 2012 alussa melkoisen hyvät sisäiset vahvuudet ja ulkoiset uhatkaan eivät todella uhanneet toimintaamme. Siitä huolimatta emme olleet saaneet toimintaamme taloudellisesti kannattavaksi, saati sitten voittoa tuottavaksi.

Merkittävimmät heikkoudet, joihin meidän tulee puuttua ovat (LIITE 3):

- Verkostot: Suhteet alan suurrahoitajiin ovat väljät, niihin on panostettu liian vähän.
- Liiketaloudellinen osaaminen: Rahavirrat eivät suuntaudu oikein, tuotot eivät kotiudu.
- Liian yksinäinen työskentely: Miten johdetaan tiimiä ja kollegaa?
- Tuotantojen valintaprosessi: Tuotannot valitaan epämääräisin perustein, osa vain ajelehtii sisään. Järjestäytymätön johtajuus: Ajelehdimme ja asiat jäävät roikkumaan, koska vastuunjako on epäselvä.
- Tunteet ohjaavat tekemistä: Aiheuttaa reaktiivista toimintakulttuuria.
- Aikataulut: Työt kasaantuvat deadlineen loppupäähän, jolloin kiire ja stressi nousevat hallitseviksi.
- Tuotantotahti liian hidask: Tuotannot tehdään peräkkäin, eikä lomittain. Aiheuttaa kululoukkua.
- Huono ulkopuolinen johdettavuus: Liikaa konflikteja tilaajien kanssa.

Tästä voikin tehdä seuraavan päätelmän: yrityksemme kehittämisen kärki on suunnattava sisäisten vahvuuksien kääntämiseksi oikeasti tuottavaksi ja tehokkaaksi toiminnaksi sekä sisäisten heikkouksien muuttamiseen vahvuuksiksi.

3.2. Luovan yrityksen ja luovan ihmisen johtamisen haasteet

Taiteen alan yrityksen toiminnan ydin ja lähtökohta on luovuus. ValoAurinko on syntynyt siitä - luovien ihmisten halusta perustaa yritys oman taiteen tekemisen ympärille. Luovan yrityksen johtaminen on kuitenkin erilainen haaste, kuin luovuuden tilan tavoittelemine useissa organisaatioissa ja yhteisöissä. Niissä kahlataan lukuisia teorioita ja teoksia sekä kipuillaan luovuuden lisäämisen ja innovoinnin puutteen parissa. Lukuisat luovuusgurut ja innovaatiomentorit esittelevät teoksissaan polkuja luovuuden ehtymättömille lähteille.

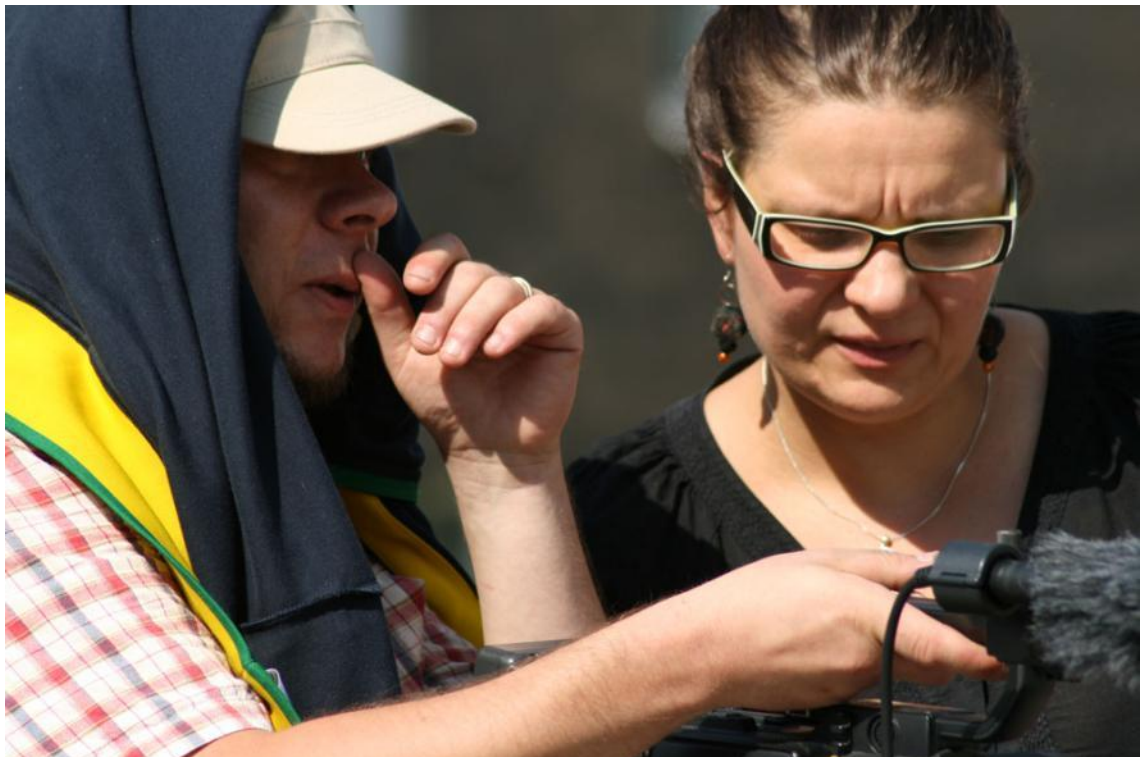
Me taas emme tarvitse luovuuden herättelyä, vaan hallitsematon ja kuohuva luovuus luo omat haasteensa. Teknologiayritysten ongelmana on luovuuden etsiminen ja erilaisten luovuustekniikoiden soveltaminen, kun taas luovuutta ydintoimintanaan tuottavan yri-

tyksen haaste, on luovuuden kanavoiminen johtamisen kautta tuottavaksi liiketoiminnaksi.

3.2.1 Luovuuden koukuttavuus

Luovuudessa on nimittäin myös vaaransa: se koukuttaa. Luovuus on kiehtovaa voimaa, se on energisoivaa ja jännittävää. Luovuuden vallassa oleva kokee elävänsä täydemmin ja vahvemmin kuin ”normaalitilassa” ollessaan. Luova flow-tila, kokemus, jossa kaikki vain loksahdelee yhteen, maailmat muotoutuvat yhä uusiksi ja oma tai yhteinen ajattelu luo huikaisevia kokonaisuuksia, muistuttaa vahvaa seksuaalista tai uskonnollista kokemusta. (Sydänmaanlakka 2009, s. 87)

Ei siis ihme, että arjen pyöriytykseen hyppääminen ja rutiineista kiinni pitäminen tai yrityksen johtaminen ei ole luovalle ihmiselle helppoa. Se on itse asiassa ihan hirvittävän vaikeaa! Luovien, taiteellisten ihmisten ominaisuus on yleensä myös vahva tunne-elämä. Miten vahvasti kokeekaan taiteellinen ihminen luovuuden flown! Jos voisi valita projektin aikataulutuksen ja orgasmin väliltä, kuinka moni valitsisi jälkimmäisen?



KUVA 5. Elokuva-alalla kuvauspäivät ovat usein kymmenentuntisia ja niissä on vain yksi ruokatauko. Flow vie mukanaan. Aina on yksi päätös vielä tehtävänä.

3.2.2 Luova ihminen ei saa välttämättä yksin tuotosta valmiiksi

Pentti Sydänmaanlakka toteaa teoksessaan *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen* (2009), että ”Luovuuteen liittyy myös kyky viedä asiat käytäntöön: on pystyttävä tuottamaan jokin konkreettinen lopputulos.” (Sydänmaanlakka, s. 86). Oma kokemuksemme on, että luovuuteen ei todellakaan kuulu kyky viedä asioita käytäntöön. Luova ihminen, taiteen tekijä, on usein luovuutensa ja luovan tuotoksensa tai prosessinsa kanssa yksin. Hyvin harva heistä – tai meistä – pystyy itsenäisesti tuottamaan valmiin kappaleen toisille jaettavaksi. Kirjailija tarvitsee kustannustoimittajaa tai kustannuspäällikköä, jotta seuraava teos ilmestyy ajallaan. Elokuvaohjaaja tarvitsee tuottajan, jotta ensimmäisestä ideasta tulee jonain päivänä suurta yleisöä puhutteleva elokuvateos. Yleensä ne muut ovat niitä, joiden suurin vahvuus ei ole luovuus tai herkkyys.

Yksi realiteetti tai tekijä on myös raha: vaikka olisit kuinka luova, mutta sinulla ei ole rahaa tai keinoja hankkia rahoitusta, luovuus ei konkretisoidu valmiiksi lopputulokseksi. Useat taiteilijat, myös me, ottaisivat mieluusti tuottajan, markkinoijan, tuotantosihteerin ja autonkuljettajan palvelukseensa. Mutta oikean maailman realiteetit ovat mitä ovat ja luovien täytyy vain oppia tekemään asioita itse. Tai muutoin luovat tuotokset jäävät puolitiehen eivätkä koskaan saavuta julkista esilletuloa.

Yksi suuri haaste luovuuden johtamisessa on tiimin jäsenten motivoiminen. Media-ala on rankasti kilpailtu ala. Yhtä läpi menevää innovaatiota kohti pitää kehittää kymmeniä mahdollisia sisältöideoita. Onkin siis suuri sisäinen haaste luotsata meidän toimintaamme kohti täydellisiä suorituksia ja jatkuvaa luovuuden sekä inspiraation tilaa (Juuti & Luoma 2009, 267.). Kokemus luovuuden ja inspiraation tilaan hyppäämisestä on se, että saavutamme ideoinnissa hurman ja flown, mutta myyntivaiheessa, eli silloin kun tuotanto esitellään portinvartijalle, joku keskeisistä vaikuttajista pitää kukkaronnyörinsä suljetuina.

3.2.3 Luova ihminen johdettavana

Luovan ihmisen johtaminen ei ole helppoa, mutta minkälainen ihminen on helppo johdettava? Onko hän se rivityöntekijä, joka ei sano vastaan ja tekee sen, mitä pyydetään? Toisaalta voidaan nähdä, että kyseinen henkilö onkin vaikea johdettava, koska häntä ei saa johtamaan itse itseään eikä tiimiään. Nykyään käsitys luovasta työntekijästä on helposti glorifioitu ideaali. Luova ihminen johtaa itse itseään, innostuu ja kehittää sekä löytää uusia, odottamattomia ratkaisuja, jotka lennättävät yrityksen uuteen nousuun.

Tämähän on harvoin se todellisuus, jossa elämme. Luova ihminen on usein myös työpaikan hankalin ihminen. Lisäksi luova ihminen tekee työtään lähtökohtaisesti tunteilla. Luova prosessi imaisee hänet mukaansa, antaa valtavasti voimia, mutta päättyessään saattaa jättää tekijän elottomaksi ja voimattomaksi. Liki kaikki luovalla alalla työskentelevät tuntevat projektiväsymyksen tai tunteen siitä, että on antanut kaikkensa. Kunnes päivien, viikkojen tai jopa kuukausien alhon jälkeen luova ihminen innostuu jälleen, saa uuden impulssin ja antaa kaikkensa - pudotakseen lopulta uuteen kuiluun.

ValoAuringon ydintiimissä kaikki kolme ovat omalla tavallaan luovan ihmisen ilmentymiä. Siksi luovan ihmisen johtamisen haasteet nousevat esiin hyvinkin useasti ja ovat keskeisiä ongelmakohtia tiimityön hioutumisessa. Miten pystymme valjastamaan kaiken potentiaalimme ja samalla välttämään pahimmat katastrofit?

Teoksessaan ”Vaaralliset ideat” (2010) Alf Rehn on nostanut asian niin tärkeäksi, että on omistanut sille kokonaisen luvun kirjassaan. Rehn tuo hyvin esiin sen, että usein luovuus ja organisointi eivät ole toisiaan tukevia asioita, vaan itse asiassa lähtökohtaisesti konfliktissa. Rehnin mukaan luovuuden voima on dynamiikan ja kuohunnan aikaan saamisessa, mutta samalla se tekee toiminnasta epävakaata ja järjestäytymätöntä. Luovuus tarvitsee tuekseen käytännön työn. Monesti hoettu sanonta käsikirjoittamisesta on, että ennen kaikkea käsikirjoittaja tarvitsee hyvät istumalihakset.

3.2.4 Mistä tasapainoa luovaan organisaatioon?

Miten sitten tasapainottaa luovaa työskentelyä? Tarvitsemme innostuneen luovuuden virran väliin myös aikaa työstää ideaa ja tuottaa ideasta valmis tuote, oli kyseessä sitten käsikirjoitus, elokuva tai asiantuntijaluentopaketti. Tarvitaan myös aikaa sekä kärsivällisyyttä myydä se. ”Niin historia, tutkimus kuin oma kokemukseni todistaa todennäköisesti, että luovissa ihmisissä voi olla usein sellaisia piirteitä kuten itsekeskeisyyttä, kiivasta temperamenttia, vaikeuksia viedä projektia loppuun ja lukuisia muita paheita, jonka vuoksi he ovat hankalia työtovereita” (Rehn 2010, 120).

Luovan ihmisen tyypilliset piirteet, itsekeskeisyys ja vaikeus viedä projektit loppuun, ovat tunnistettavissa myös oman tiimimme sisällä. Yksi jäsenistä on temperamenttinen ja reagoi voimakkaasti. Meillä kaikilla kolmella on hankaluuksia saattaa projekti loppuun, kun uudet ja kiinnostavammat ideat valtaavat tilaa arjen puurtamiselta. Itsekeskeisyyttä on kaikissa. Liian epäitsekkäät ihmiset karsiutuvat alalta jo alussa, sillä itsekkyyttä vaaditaan kilpailussa pärjäämiseen. Hyvänä voimavarana se mahdollistaa ”minulla on vahva näkemys, minä teen ja minä haluan tehdä” -toimintaa, joka vie eteenpäin ja saa aikaan uutta, mutta voi huonolla hetkellä olla tiimin yhteishenkeä rapauttava tekijä. Itse asiassa on enemmänkin yleistä kuin harvinaista, että useiden luovien ihmisten ollessa saman työn parissa syntyy konflikteja. Hyvin pienen oloiset mielipide-erot voivat yllättäen olla merkityksellisiä.



KUVA 6. Kuvauspaikalla jokainen minuutti maksaa. Päätökset on tehtävä nopeasti tiimin sisällä. T. Laine kuvaajana nosturissa, M. ja A. Aittokoski ohjaavat v. 2006

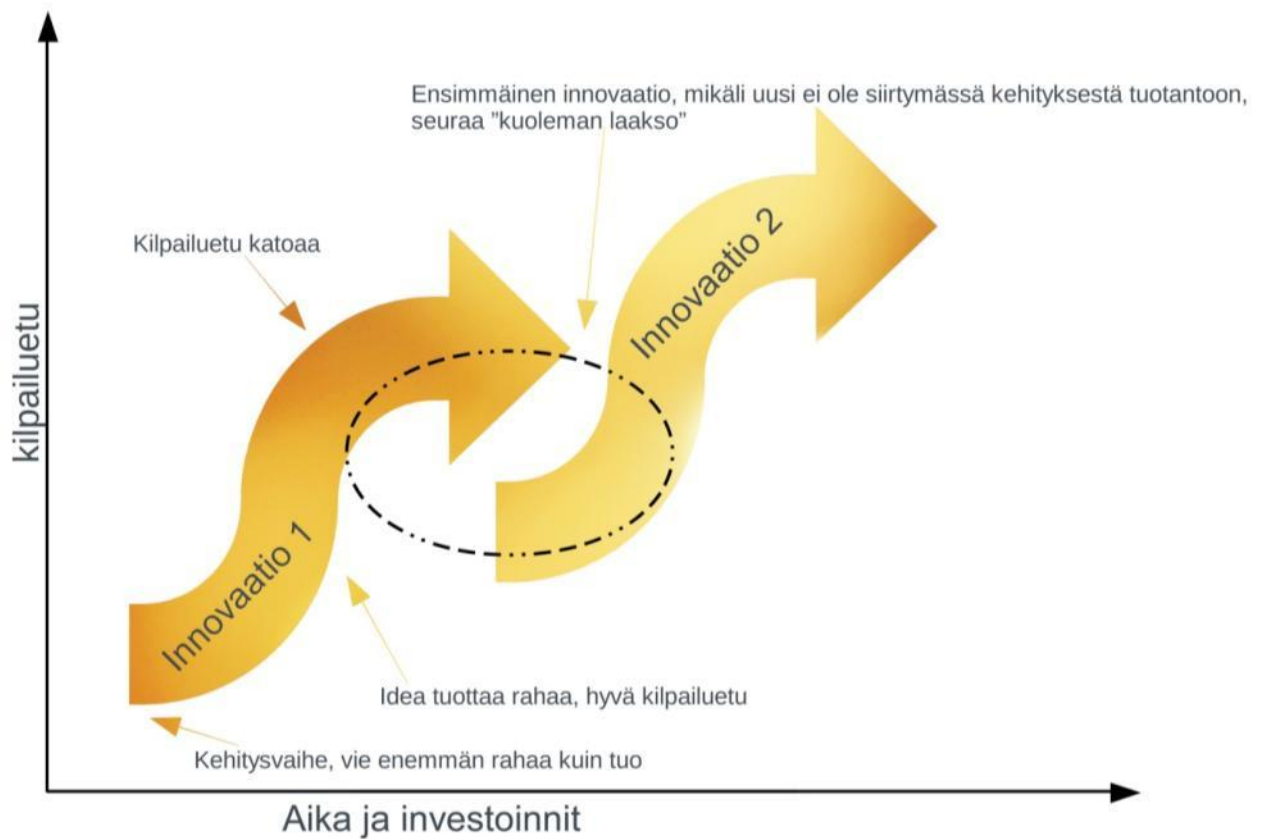
3.2.5 Luovuuden valtias: yksinäinen taiteilija

Yksi luovalla alalla työskentelevän ammattitaiteilijan menestymisen edellytyksistä on itsensä johtaminen. Usein työn tekeminen on yksinäistä puurtamista ja itsen aikataulutus vaatisi huikeaa itseuria. Itsensä johtaminen onkin johtamisen lajeista ehkä kaikkein vaikeinta. Itseään johtaessa on yksin, kantaa vastuun itsestään, tekemisistään ja aikatauluistaan. Luovan ihmisen haasteita ovat aikatauluissa pysyminen, projektin loppuun saattaminen, asioiden rajaaminen ja fokuointi. Itsensä johtaminen siten, että aikataulut, projektit ja tavoitteet pitävät kutinsa, on luovan, jopa kaoottisen ihmisen tapauksessa kaukainen ideaali.

Lisäksi yksinäinen taiteilija tekee työtään yksin. Hän ei kaipaa muiden kommentteja, ei edes osaa ottaa niitä vastaan. Yksinäisen taiteilijan tyyppiesimerkki elokuva- ja animaatioalalla on käsikirjoittaja, joka kehittelee ja kirjoittaa yksin ja lähestyy sitten mielestään valmiin tekstin kanssa tuottajaa ja rahoittajia. Yksinäinen taiteilija ei ole ottanut vastaan tähän mennessä kenenkään palautetta, hän kokee, että teos on noussut hänen omasta lahjakkuudestaan ja luovuudestaan, mikä johtaa siihen, että kun hän saa käsikirjoituksesta palautetta ja kehittämis ehdotuksia, hän kokee sen omaan persoonaansa kohdistuvaksi kritiikiksi.

3.2.6 Pienen luovan yrityksen kuolemanlaaksokierre

Pieni luovan alan yritys on hyvin haavoittuvainen. Pienen tiimin voimavarat ovat rajalliset. Yhdenkin tuotannon kaatuminen tai jälkituotantoprosessin hidastuminen ajaa yritykseen roimaan kassavirran notkahdukseen. Rahan vähyyden vuoksi tekijöiden motivaatio laskee ja huonosti motivoitunut jaksaa heikommin, joten työuupumuksen vaara on suuri. Toisaalta tuotantojen kaatuminen ja aikatauluongelmat aiheuttavat myös tunnetason ongelmia, jotka taas omalta osaltaan heikentävät motivaatiota ja jaksamista.



KUVIO 4. Innovaation S-käyrä (Lähde: Rajaniemi, J. luento 19.1.2012)

S-käyrän (KUVIO 4) voi nähdä myös kuvaavan uuden ja vanhan tuotannon olennaista suhdetta: tuotannossa on aina taloutta alaspäin notkauttava kehittäly- ja lanseerausvaihe. Tuossa vaiheessa pitäisi olla edellinen tuotanto suurta kassavirtaa tuotavassa vaiheessa. Ja taas, kun uusi tuotanto alkaa tuottaa vähemmän, uusi tuotanto on jo nousemassa kasvavirtaa lisäämään. Mallissa on siis keskeistä se, että uuden tuotannon ideointivaihe osuu edellisen tuotannon vahvalle tuloutumisvaiheelle. Seuraavissa esimerkeissä käy ilmi sekin, että meillä ei ole näin ollut.

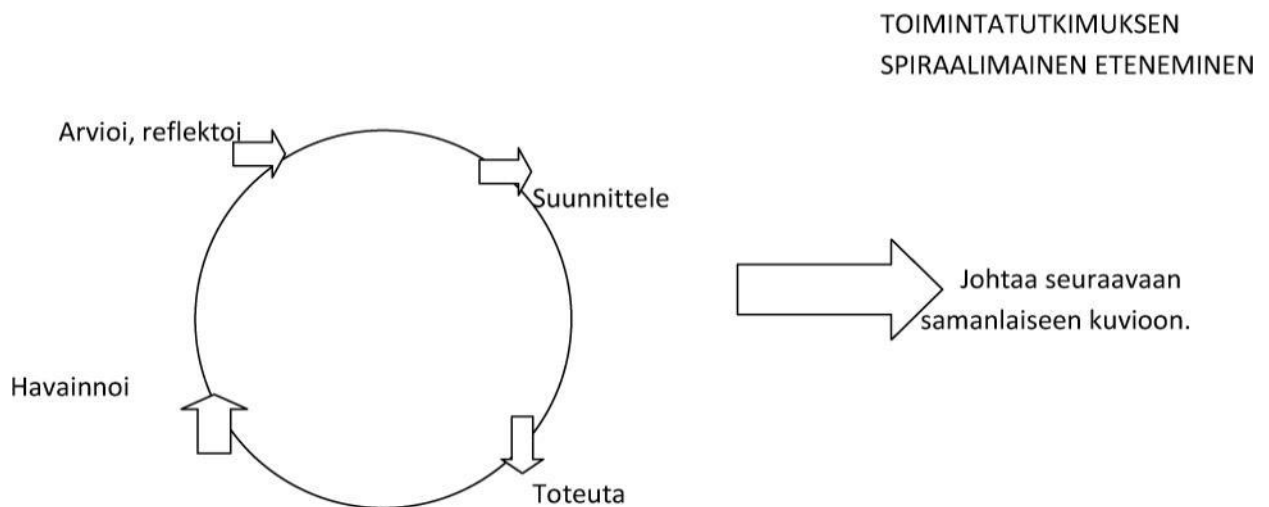
4 HAVAINNOIVALLA TOIMINTATUTKIMUKSELLA MUUTOKSEEN

Opinnäytetyömme sisällön määritteli ValoAuringon organisaatiouudistus, joka käynnistyi yhtä aikaa YAMK:n opintojemme kanssa. Käsikirjoittaja-tuottaja T. Laine oli juuri imeytynyt osaksi ydintiimiä ja Jotain rajaa! -tuotannon jälkimainingeissa muuta tiimiä vaivasi tuotantoväsymys sekä tarve selkeyttää toimintaa. Yrityksen kassavirtaan oli tullut selkeä notkahdus raskaan tuotannon jälkeen.

4.1 Menetelmänä toimintatutkimus

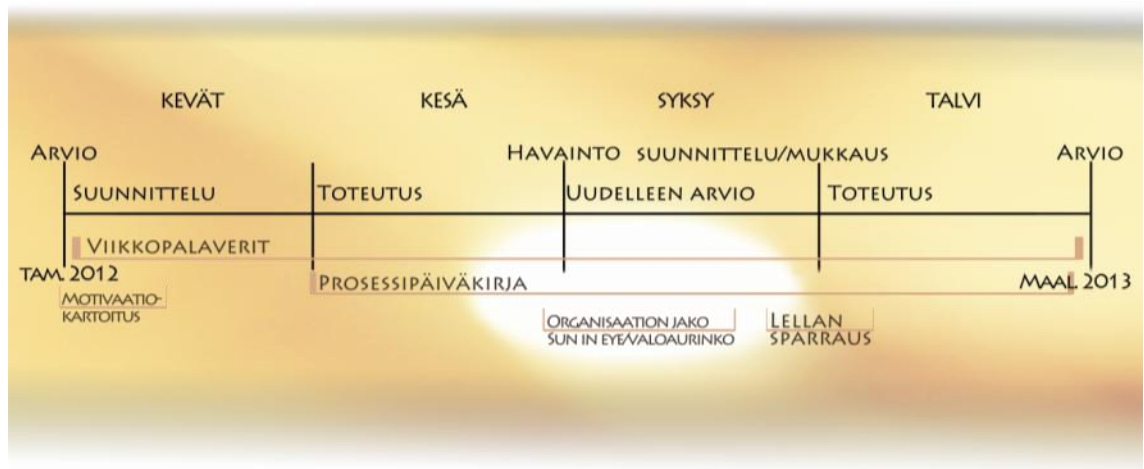
Toimintatutkimuksessa on keskeistä muuttaminen ja se, miten muutos viedään käytäntöön. Havainnoiva toimintatutkimus olikin meille selkeä valinta tutkimusmenetelmäksi. Toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että organisaation omat ihmiset osallistuvat aktiivisesti kehitystyöhön. Koska kaikilla oli kokemus muutoksen tarpeellisuudesta, sekin kävi kivuttomasti.

Aluksi vain havainnoimme ongelmakohtiamme ja muutostarpeita, laadimme esimerkiksi suuren tilauselokuvan jälkityön prosessianalyysin ja arvion erään ESR-hankkeen toteutumisesta. Emme heti rajanneet toimintatutkimusta tiukasti yhteen alueeseen, vaan sisällyitimme siihen koko organisaation uudistustarpeen. Ongelmakohtien muututtua näkyviksi ne analysoitiin ja niihin kokeiltiin erilaisia ratkaisumenetelmiä.



KUVIO 5. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen.
(Lähde: Ojasalo, Moilainen, & Ritalahti 2009, s. 59)

Havainnoiva toimintatutkimus etenee usein spiraalimaisesti (KUVIO 5.): havaitaan kehittämistarpeita, arvioidaan tilannetta, suunnitellaan kehittämistoimintaa ja otetaan kehittämismenetelmä käyttöön. ValoAurinkoa koskevan tutkimuksen eteneminen noudatti vahvasti tätä kaavaa: aloimme koko organisaation muutosprosessista ja suunnittelimme sen kehittämiseen johtavia toimenpiteitä. Päädyimme pureutumaan organisaation ytimeen, luovaa sisältöä, ydinliiketoimintaa tuottavien ihmisten kehittämiseen. Kehittämistarve kohdistui lopulta luovan ihmisen ajankäyttöä ja tuloksellisuutta kehittävien menetelmien etsimiseen ja käytäntöön ottamiseen (KUVIO 6).



KUVIO 6. Aikajana ValoAuringon toimintatutkimuksesta 1/2012-3/2013.

Toimintatutkimus tuottaa tietoa toiminnasta ja muutoksesta vastaten kysymykseen, miten tutkittavat kohteet voivat muuttua ja toisaalta se käänteisesti vastaa kysymyksiin siitä, miksi ne eivät muutu (Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2009. s.5). Tehdesämme toimintatutkimusta muutos muutoksen takia ei saanut olla päällimmäisin tavoitteemme. On myös tärkeää nähdä ne olemassa olevat voimavarat, jotka ValoAuringolla on ja varmistaa, ettei muutosprosessissa kadoteta niitä.

Päämäärämme toimintatutkimuksen alussa oli uudistunut, toimiva organisaatio sekä yhteen hioutunut ja ratkaisukeskeinen ydintiimi. Konkreettisiksi tavoitteiksi asetimme kassavirran elpymisen sekä tehokkaan ja motivoituneen työilmapiirin. Alkuvaiheessa syvennyimme alan kirjallisuuteen ja huomasimme, että meidän näkökulmastamme lähtevää kirjallisuutta on kovin vähän. Suurin osa luovaa työskentelyä käsittelevästä kirjallisuudesta pohti sitä, miten saada ihmiset ajattelemaan luovasti ja innovoimaan uutta.

Meillä ongelma oli vastakkainen. Miten saisimme innovoinnin kanavoitua kassavirraksi?

Opinnäytetyöhömmä rajasimme näkökulmaa koko yrityksen organisaatiouudistuksesta niihin työkaluihin, joita olemme kokeilleet ja kehitelleet oman työmme selkiyttämiseksi ja tehostamiseksi sekä jaksamisen ja motivaation parantamiseksi. Mitä käytännön keinoja luovan alan yrityksellä on arkirutiinin luomiseen ja käytännön työskentelyyn niin, että toiminnasta tulee hallittua, mutta luovalle flowlle jää tilaa.

4.2 Aineisto ja sen analysointimenetelmät

Aineistoanalyysissä olemme käyttäneet kahta eri toimintatutkimukseen tyypillisesti kuuluvaa menetelmää: dokumenttianalyysiä ja yhteisöllistä ideointimenetelmää. Kaikki aineisto on syntynyt osana yrityksen luontaista toimintaa, ei niinkään opinnäytetyön materiaaliksi, jolloin motivaatio sen tuottamiseen on noussut oman yrityksen ja oman työtavan kehittämisen halusta.

Olemme tehneet dokumenttianalyysin organisaatiomme tuottamasta materiaalista: viikkopalaverimuistioista, kehittämispäiväkirjasta ja projektiraporteista. ”Dokumenttianalyysissä tehdään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta, joka voi olla verbaalista, symbolistista, kommunikatiivista tai esimerkiksi esineistöä. Analysointi jakautuu kahteen osaan: sisällön analyysin, jossa kuvataan sanallisesti sekä tulkitaan materiaalia, ja sisällön erittelyyn, jossa tieto muutetaan numeraaliseksi. Analyysiä aloittaessa tulee tietää tehdäänkö analyysi ilmisällöstä vai piiloviesteistä.” (Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2009. s121).

Viikkopalaverimuistioita käytimme ajalta 27.2.2012 - 25.5.2012, yhteensä 12 kappaletta (LIITE 2). Kyseinen tarkastelu-aika oli kysymysten asettelun osalta kaikkein tärkeintä aikaa, sillä tuona ajanjaksona muutokset ja kehitys ovat kaikkein selvimminkin nähtävissä. Tämä johtuu siitä, että viikkopalaveri oli jo otettu käyttöön edellisenä syksynä vuonna 2011 ja keväällä 2012 se oli jo saatu säännölliseksi, kun taas muut työkalut olimme omaksuneet vähitellen käyttöön tarkastelujakson alkupuolella.

Viikkopalavereista kokosimme taulukon (LIITE 2), josta saatoimme tehdä tärkeitä havaintoja työkalun toiminnasta sekä omasta prosessistamme. Tarkempi analyysi on luettavissa kappaleesta 6.1.1 ”Viikkorytmi-harjoite: Viikkopalaveri. Viikkopalavereista tehtiin sisällön analyysi, jossa kuvataan sanallisesti sekä tulkitaan materiaalia. Analyysi tehtiin piiloviesteistä, tarkastelemalla sanamuotoja sekä toiminnan toistuvuutta, joista saatettiin nähdä motivaatioon ja aikataulutukseen liittyvät ongelmakohdat.”

Kehittämispäiväkirjaa pidimme ajalla 23.4.2012- 31.1.2013. Päiväkirja oli pilvipalvelussa netissä ja jaettu kaikille kolmelle ydintiimin jäsenelle, jolloin jokainen saattoi päivittää huomioitaan samaan asiakirjaan heti niiden ilmetessä. Kehittämispäiväkirja on aineistoa, josta on tuotettu tähän opinnäytetyöhön omia huomioita ja tuloksia. Siksi opinnäytetyö kokonaisuutena on kehittämispäiväkirjan analyysi. Koska päiväkirja on aineistoa, ei itse analyysi ja sisältää yrityssalaisuuksia, ei sitä ole otettu osaksi opinnäytetyön liitteitä. Analyysi tehtiin ilmisällöstä, sillä kehittämispäiväkirjan materiaali oli jo analysoitua, kun se on kirjoitettu ylös.

Tilaselokuvan jälkituotannon prosessianalyysi (2.6.1 Case 1) on tiivistelmä M. Aittokosken analyysistä, joka oli laadittu YAMK-opintojen yhteydessä suoritetulla opintojaksolla YV-17. Case 2:n kuvaus: ”ESR-hanke: julkinen hallinnointi ohittaa sisällön” (2.6.2) pohjaa projektiraporttiin, joka on ValoAuringon kolmansille osapuolille tuottama. Raportin ja tuoreeltaan keväällä 2012 laaditun prosessianalyysin avulla pystyimme palauttamaan mieleemme ongelmakohdat sekä yksittäiset tilanteet. Dokumenttianalyysi oli myös tässä tapauksessa ilmisällöstä tehtyä sekä sisältöanalyysi.

ValoAuringon aineiston tuottamisen haasteena oli ajan löytyminen raportoinnin ja muistiinpanojen tekemiseen sekä päätöksien ylöskirjaamiseen. Materiaalina se on kuitenkin alkuperäislähde eli primäärilähde, jonka todistusvoima on tutkimusongelman kannalta arvioiden suurempi kuin sekundääristen lähteiden (Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalah-ti, J. 2009. s121). Aineiston on oltava aina kirjallisessa muodossa, joten esimerkiksi tiimin keskustelu ilman siitä tehtyjä muistiinpanoja ei ole käytettävissä olevaa aineistoa.

Analysoimme myös yhteisöllisen ideointimenetelmällä toteutetun kevään 2012 palaverin tulokset. Palaverissa kartoitimme jokaisen tiiminjäsenen henkilökohtaisia toiveita, motivaattoreita sekä pakkopullalta tuntuja töitä. Ideointimenetelmänä käytimme ValoAuringon idealapputyöskentelyä, joka on työväline ryhmäkäsikirjoittamiseen, mutta

soveltui mainiosti myös tämäntyyppiseen ideointiin. Yhteisöllisellä ideointimenetelmällä päästään kiinni luovan ongelmanratkaisun prosessiin. Ensimmäinen vaihe on ongelman tai parannusmahdollisuuden huomaaminen. ValoAuringossa ongelma oli motivaation puute ja sitoutumattomuus.



KUVA 7. Visualisointi on yhteisöllisissä ideointimenetelmissä tärkeää. Se luo päätöksiin konkretiaa.

4.3 Kehittämisiongelman tunnistaminen ja rajaaminen

Toimintatutkimuksellisen kehittämisprosessin seuraava vaihe on ongelmaan liittyvien tosiasioiden ja näkemysten tunnistaminen (KUVIO 6). ValoAuringossa motivaation puute ja sitoutumattomuus johtivat huonoon työjälkeen sekä kyvyttömyyteen ottaa myynnillisesti tarvittavia kontakteja ulkomaailmaan, lisäksi se johti pitkällä aikavälillä sisältötuotannon kuihtumiseen. Tiimin sisällä koettiin, ettei työ ole mielekästä. Tunnistettuamme tosiasiat ja näkemykset saatoimme siirtyä prosessin seuraavaan vaiheeseen eli tavoitteenasetteluun ja visioimiseen, jossa käytimme mainittua idealapputekniikkaa. Idealaput asteltiin kolmionmuotoiseen motivaatiokarttaan ja näin pääsimme puhumaan lähestymistavoista sekä tuottamaan tilanteeseen parannusideoita. Prosessin toiseksi viimeinen vaihe ideoiden arvioimisen ja ratkaisun valitsemisen jälkeen oli enää toteuttaminen, jota seurasimme tarkemmin 1.10.2012.- 28.2.2013.

4.4 Lähdemateriaali

Lähdemateriaalia johtamisesta, luovuudesta, luovuuden herättelystä ja innovaatioihin tähtäämisestä on runsaasti. Siltä osin materiaalia piti karsia, esimerkiksi Pentti Sydänmaanlakka kuvaa teoksessaan ”Jatkuva uudistuminen” luovuuden määrittä näin: ”*Luovuus on varmaankin yksi vaikeimmin määriteltävistä psykologista käsitteistä.*” Määritelmiä on useita, keskeistä onkin, minkä määritelmän kulloinkin valitsee. (Sydänmaanlakka, 2009. 85-89)

Luovuuden löytämisestä ja käyttöönotosta löytyykin paljon kirjallisuutta, mutta luovan ihmisen johtamisesta ja luovan prosessin loppuun viemisen keinoista huomattavasti vähemmän. Olemme kuitenkin soveltaneet luovuutta ja johtajuutta käsitteleviä lähteitä. Erityisen kiinnostaviksi lähteiksi osoittautuivat professori Alf Rehnin ”Vaaralliset ideat”, jossa hän puhuu luovuuden kaottisuudesta sekä tuottaja-konsultti Jim Solatien Ideasta innovaatioksi, joka käsittelee meidän ongelmanasettelumme kannalta keskeistä kysymystä: miten saada luovuus tuottamaan? Varsin virikkeelliseksi lähteeksi osoittautui pohjoisamerikkalaisten uuden ajan ohjelmistoyrittäjien teos ”Rework”.

Peruslähdekohta luovuuden johtamiselle opinnäytetyössämme on ajatus ”*Innovaatiosta arvonlisäykseksi*”, joka nousee suoraan Sitran julkaisusarjaan kuuluvasta *Unohda innovointi. Keskity arvonluontiin.* (Ruckenstein, M, Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011). Raportti keskittyy yleiseen haasteeseen: miten yritysten toiminnassa näkyy innovointiin panostaminen, miten se saadaan näkymään myös liikevaihdossa.

Erittäin inspiroivaksi ja hedelmälliseksi lähteeksi osoittautui myös filosofi, valtiotieteiden tohtori Maija-Riitta Ollilan luento 28.1.2013. Ollila puhui muun muassa motivoimisesta, tunnetyyleistä ja sisun kyseenalaistamisesta. Ajankohtaiset lähteet olivat myös meille tärkeitä. Ajanhallintaa alalla, joka vaatii luovaa työskentelyä, käsitellään Helsingin Sanomien artikkelissa Apua, puolet töistä on tekemättä (HS 3.3.13 D4-D5). Helsingin Sanomien pääkirjoitus (HS. 12.4.2013. A5). taas käsittelee Suomen huonosti tuottavaa innovaatio toimintaa ylipäänsä.

4.5 Ulkopuolista sparrausta ja vahvaa motivaatiota

Koska toimintatutkimuksessa havainnoimme omaa organisaatiota ja itseämme sen osana, lähdekriittiset ongelmat tulee huomioida. Kuinka objektiivisesti pystymme katsomaan itseämme ja toimintaamme? Entä kuinka pystymme analysoimaan materiaalia, jonka olemme itse tuottaneet niin, ettemme lisää tulkintaa sinne, missä se ei ole nähtävissä? Tähän ongelmaan pyrimme vastaamaan kehittämistarpeemme huomioiden: mitä rehellisempiä ja objektiivisempiä olemme, sen paljaammin näemme ongelmamme ja sitä kautta pääsemme eteenpäin myös kehittämistyössämme.

Toki on mahdollista, että olemme tulkinneet aineistoamme hieman pessimistisemmin kuin joku ulkopuolinen olisi tehnyt. Mutta tämän voi nähdä jopa hyvänä asian kehittämisen prosessin kannalta: mitä huonompina olemme nähneet lähtötilanteemme, sen suuremmalla tarmolla olemme tarttuneet kehitettäviin kysymyksiin.

Tärkeänä osana kehittämisprosessia on ollut ulkopuolinen apu, joka on auttanut meitä myös objektiivisuuden tavoittamisessa. Lellan Oy:n yritysvalmentajien Lelle Niemelän ja Timo Jyrkiäisen ohjaamissa sparrauspäivissä pureduimme ulkopuolisten konsulttien kanssa kehittämistarpeisiimme. Näitä sparrauksia oli kaksi neljän tunnin kestoista sessiota, ensimmäinen tapaaminen 25.10.2012 ja toinen 6.2.2013. Ennen kumpaakin tapaamiskertaa saimme Lellan Oy:n valmentajilta kirjallisia kysymyksiä. Esimerkiksi ensimmäistä kertaa varten jokainen sai tehtäväksi vastata itsenäisesti tehtävään: Aikamatka vuoteen 2017. Tehtävässä tuli eritellä, miten näkee yrityksen ja itsensä tuolloin, mikä on muuttunut ja missä meidän pitäisi olla. Lisäksi tuotimme sparrauskeskusteluisa kirjallista materiaalia kehittämistarpeistamme ja kävimme läpi erilaisia Niemelän ja Jyrkiäisen meille toimittamia etätehtäviä. Paikalla sparrauksessa oli ydintiimi: A. Aittokoski, M. Aittokoski ja T. Laine.

Ensimmäisen kerran jälkeen saimme tiivistelmän edellisen kerran istunnosta ja siihen liittyviä tarkentavia kysymyksiä, joita kävimme läpi tiiminä palaverissa. Sparraus keskittyi ValoAuringon rakenneuudistukseen ja näkemysten selkeyttämiseen. Ulkoisen sparrauksen tärkein hyöty on "hankalat" kysymykset sekä se, että niihin ei voi vastata "kyllähän sä tiedät", koska ulkopuolinen ei tiedä. Silloin tulee purkaneeksi näkyväksi prosessin osia, joita on pidetty itsestään selvästi osana työtä, mutta jotka näkyväksi tullessaan huomataan ongelmallisiksi. Tästä on esimerkkinä vaikkapa ulkopuolisesta tuot-

tajasta herännyt keskustelu ensimmäisellä sparrauskerralla. Asia nousi yllättäen esille sivuhuomautuksena kysymykseen ”Miksi tuotannot eivät siirry ideasta eteenpäin nopeasti?”

Olimme tiiminä siinä käsityksessä, että asiasta oli selkeä näkemys tuotantoyhtiön sisällä, mutta pienet näkökulmaerot olivatkin merkittäviä. Kun asia nostettiin näkyväksi ja siihen paneuduttiin ulkopuolisen avulla, se saatiin käsiteltyä tehokkaasti. Lopputuloksena oli vahvistunut tuottajaidentiteetti ja roolijako sekä selkeä päätös, ettemme tässä vaiheessa ota ulkopuolista tuottajaa, mutta mikäli liikevaihto sen myöhemmin sallii, vähennämme M. Aittokosken ja T. Laineen työtaakkaa tietyiltä osin.

Sparrauksen lisäksi aloitimme säännölliset käynnit työnohjauksessa syksyllä 2012. Yhtenä juoksukoulun tekniikkanakin käytetty työnohjaus on mahdollistanut prosessin ja meidän oman kehityksemme analyttisen ja ulkopuolisen tarkastelun. Työnohjauksesta kerrotaan tarkemmin kappaleessa 6.3.5 Personal trainer -harjoite: Työnohjaus. ValoAuringon työnohjaus tapahtuu kerran kuussa. Aika on aina samalla viikonpäivällä samaan kellonaikaan, jolloin se on helppo sisällyttää osaksi työarkea. Työnohjauksessamme tärkeimmät tavoitteet ovat ValoAurinko organisaation kehitystyön lisäksi tiimin toiminnan parantaminen ja työilmapiirin pitäminen hyvänä. Ei ole yhtä tiettyä kysymystä, jota työostämme jokaisella käyntikerralla, vaan pohdimme tiimin sisällä ennen tapaamista sen hetkistä avainkysymystä ja lähdemme siitä liikkeelle työnohjauksen alussa.

Työnohjaus keskittyy keskusteluun. Työnohjaaja tekee tarvittaessa merkintöjä fläppitauluun, jossa ne ovat kaikkien nähtävillä ja josta tehdään tapaamiskerran loppuun tiivistelmä sen kerran tuloksista. Erittäin hyödyllistä on, että jokaisen tiiminjäsenen tulee tapaamiskerran lopulla tiivistää sanallisesti se tärkein oivallus, joka itselleen on tapaamiskerran aikana tullut. Tällöin teemme omia ajatusprosesseja muille näkyväksi ja voimme tarvittaessa nostaa asian esille myöhemmin työskentelyn lomassa, mikäli sille on aihetta.

5 LUOVAN IHMISEN JUOKSUKOULU

“Urheilija tekee päivän työnsä tähdäten siihen, että harjoitukset onnistuvat mahdollisimman hyvin. Hän tietää, mitä harjoituksella haetaan, menee ja tekee sen keskittyneesti. Urheilija analysoi harjoituksen valmentajansa kanssa ja saa siitä palautteen sekä oman kehonsa että valmentajansa kautta.” (Sarasvuo, V. 2013, HS B16)

Urheiluvalmennuksen puolella on jo pitkään hyödynnetty tiukasti aikataulutettuja harjoitteluohjelmia, jotka tähtäävät huippusuoritukseen. Virpi Sarasvuon kolumni Helsingin Sanomien urheilusivuilla kiteyttää juoksukoulumme perusajatuksen: tuodaan urheilun maailmasta tavoitteellisuutta ja välimittauksia, motivaation kasvattamista ja suorituksen seurantaakin myös työelämään. Kehitystyömme tähtäin on tehostaa luovien ihmisten johtamista niin, että työ on tehokasta, mutta kukaan ei uuvu. Kestävyysjuoksukoulun olemme valinneet malliksi siksi, että juoksukoulun perusväittämän mukaan kuka tahansa voi juosta maratonin, jos vain harjoittelee oikein. Pyrimme siis ohittamaan huippulahjakkuuden ja keskittymään siihen, miten kuka tahansa luovaa työtä tekevä sisällöntuottaja voi juoksukoulun logiikkaa hyödyntäen edetä kohti asettamaansa tähtäintä. Otammekin luovan ihmisen tavoitteellisen johtamisen malliksi maratonin juoksuun tähtävään juoksukoulun.

Ensimmäisen kerran ajatus pitkänmatkanjuoksuun valmentautumisen ja luovan yrityksen menestyksellisen johtamisen yhdistämisestä nousi pohdiessamme kiinnostavia haastateltavia opinnäytetyötämme varten. Olimme Satu ry:n, Suomen audiovisuaalisen alan tuottajien etujärjestön kokouksessa tavanneet ohimennen Liisa Akimofin, Production Housen toimitusjohtajan ja tuottajan. Tiesimme jo entuudestaan, että Akimof on myös esimerkiksi Tavaramarkkinat-yhtyeensä kanssa keikkaillut muusikko. Etsiessämme internetistä lisää tietoa Akimofista sekä hänen yhteystietojaan törmäsimme kiinnostavaan tietoon: Akimof harrastaa myös kestävyysjuoksua. Kiinnostuksemme heräsi. Miten tämä todella kiinnostava muusikko ja laulaja, ”kotimaisen naisrokin jonkin sortin pioneeri”, kuten häntä Muusikoiden netissä kuvataan (muusikoiden.net/keskustelu, 9.5.2013), on upean taiteilijuuden lisäksi rakentanut ilmeisen toimivan ja todella useita tuotantoja tehneen av-alan yrityksen? Voisiko olla niin, että Akimof on jollakin tapaa hyötynyt kestävyysjuoksu-harrastukseen liittyvästä itsensä johtamisesta, tavoitteellisuudesta ja aikataulutuksesta? Voiko olla, että luovien ihmisten kannattaisi soveltaa kestävyysjuoksun oppeja, jotta luovuus saataisiin valjastettua eteenpäin tarjottaviksi tuotteiksi ja tuo-

tannoiksi? Emme opinnäytetyömme yhteydessä saaneet Akimofia vastaamaan haastattelupyyntöömme, mutta toivottavasti saamme keskustella tulevaisuudessa hänen kanssaan sekä luovan alan yrityksen johtamisesta että oman luovuuden säilyttämisestä ja siitä, millaista on harrastaa kestävyysjuoksua. Vaikuttipa tuo yhdistelmä Akimofin omaan tiehen ja suuntaan, meille taiteilijan kestävyysjuoksu-harrastus antoi kimmokkeen yhdistää kaksi hyvin erilliseltä tuntuvaa käsitettä: juoksukoulun ja luovan ihmisen.

Juoksukoulua ja luovaa ihmistä tai luovan alan yrityksen toimintaa rinnastaessamme lähdemme ajatuksesta, että peruskunto tarkoittaa terveellä pohjalla toimivaa yritystä, jonka rahaliikenne on hallinnassa ja projektien vaihtuessa välttyään kaaokselta. Parhaimmillaan siirtyminen projektista toiseen on niin saumatonta, ettei tuloksellisuudessa näy minkäänlaista notkaidusta.

Maratonin käsitämme yhdeksi luovan alan isoksi projektiksi. Kuten maratonin tosissaan juoksevat, eivät luovan työn tekijätäkään voi lähteä siitä, että yksi iso rykäys riittää. Maratoneja juostaan useita vuodessa, ja niin myös projektien tulee seurata toinen toistaan. Peruskuntoa täytyy ylläpitää koko ajan tai se romahtaa. Yksittäinen projekti on myös motivaattori, kuten maratonille tähtääminen on juoksijalle, ja projektin onnistuminen palkinto, jolla jatkaa eteenpäin.

5.1 Mikä on juoksukoulu?

Juoksukoulu on yleistermi, jolla kuvataan juoksun harrastajan valmentautumista kestävyysjuoksua varten. Juoksukouluja on monenlaisia, osa lähtee rapakuntoisten aloittelijoiden valmentamisesta kohti ensimmäistä viiden tai kymmenen kilometrin lenkkiä. Jo jonkin aikaa juoksua harrastaneille on tarjolla puolimaratonille tai maratonille tähtäviä juoksukouluja.

Yhteistä juoksukouluille on se, että harjoittelun perusta on **säännöllisyys**: tuloksia syntyy vain ohjelmaa noudattamalla. Harjoitusohjelmassa **vuorottelevat** treenipäivät ja lepopäivät. Keholle annetaan aikaa palautua eikä joka päivä juosta. Harjoittelussa onkin keskeistä **vaihtelu**: harjoituksiin kuuluu eri tahtista juoksua kävelystä sprinttispurteihin (Juoksukoulu.fi 26.3.2013).

Tavoite on paloiteltu hyvin pieniin osatavoitteisiin: juoksuaikaa lisätään vähitellen, mutta ehkä vain minuutti kerrallaan. Eri harjoitusten kestot ilmoitetaan sekunnin tarkkuudella. Näin juoksija voi keskittyä rauhassa yhteen välitavoitteeseen: ”Juoksen tänään 57 minuutin lenkin. Tällä lenkillä ensimmäiseksi hölkkää 10 minuuttia, sitten 10 kappaletta 30 sekunnin vauhdinlisäyksiä, jotka alkavat aina joltain puulta tai sähkötolpalta ja lopuksi kaksi minuuttia kävelyä”. Osatavoitteet ovat kirkkaita: seuraavaksi juoksen 30 sekuntia kovaa vauhtia tuolla näkyvältä sähkötolpalta alkaen”. (Juoksukoulu.fi 26.3.2013). Ei muuta, siinä kaikki – siis hyvin pieniin osiin paloitellut alatavoitteet.

Harjoittelu **on nousujohteista**, askel askeleelta etenevää. Liian suurta haastetta ei voi heti alussa ottaa vastaan, muutoin harjoittelija kokee epäonnistuvansa ja motivaatio-ongelmat uhkaavat. **Motivaation** ylläpitäminen onkin erittäin tärkeää, jotta 12 viikon tai sitä pidemmän säännöllisen harjoittelujakson saa vietyä läpi.

5.2 Luovan ihmisen juoksukoulun tarve

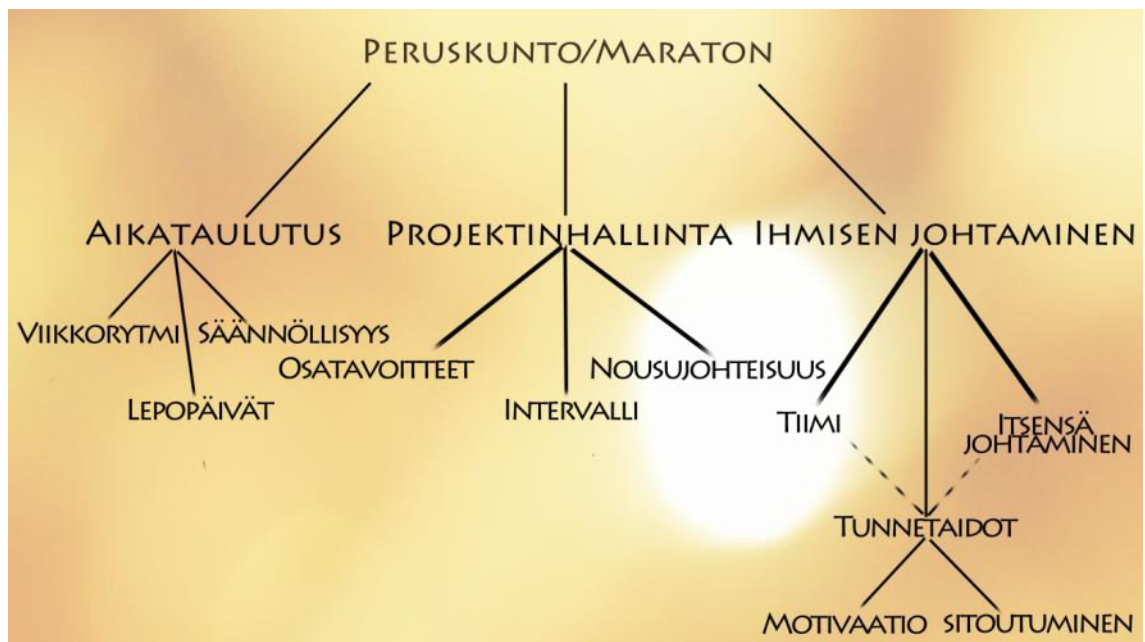
Sekä taiteilija että juoksija ovat molemmat yksin. Kumpikin tarvitsee vahvaa itsensä johtamista, jonka avuksi tarvitaan hyvin yksityiskohtaista ohjelmaa. Niin juoksuharjoittelu kuin luova yritystoiminnan johtaminen jakautuvat kolmeen osaan: Aikataulun noudattamiseen, pieniin osatavoitteisiin jaoteltuun projektinhallintaan sekä ihmisen johtamiseen.

ValoAuringolla juoksukoulu auttoi vastaamaan SWOT-analyysin esille tuomiin (KUVIO 3) muutostarpeisiin. Kuten olemme aiemmin todenneet, ongelmamme eivät liittyneet luovuuden ylläpitämiseen vaan sen hallintaan. Juoksukoulussa tilannettamme voisi verrata siihen, että osaamme kyllä juosta ja saamme siitä nautintoa sekä inspiraatiotakin, mutta emme osaa kehittää juoksuamme eteenpäin, vaan kunto ja osaaminen pysyvät juuri ja juuri samalla tasolla ja pienet hidastukset tai vaikkapa kevätlfunssat saavat juoksukuntomme taas huonontumaan, jolloin menemmekin takapakkia etenemisen sijaan.

Merkittävimmät heikkoudet, joihin haimme apua juoksukoulun työkaluista (LIITE 3): Verkostojen kehittäminen, liian yksinäinen työskentely, tuotantojen valintaprosessi, järjestäytymätön johtajuus, tunneohjautuvuus, aikataulutukset sekä hidas tuotantotahti.

Kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin voimme itse vaikuttaa muuttamalla toimintata-
paamme. Siihen juoksukoulun välineet ovatkin kaikkein oivallisimpia.

Verkostot, liiketaloudellinen osaaminen ja huono ulkopuolinen johdettavuus ovat heik-
kouksia, joihin tarvitaan strategiset ratkaisut ja niiden toteuttaminen. Se, minkälaisiin
ratkaisuihin päädytään, riippuu paljon tiimin sisäisistä strategiapalavereista, joihin löy-
tyy juoksukoulun työkalua tiimijohtamisen alta, kappaleessa 6.3 Ihmisen johtaminen.
ValoAuringossa ratkaisuksi nousivat verkostojen osalta liittyminen Satu ry:n ja Fin-
nanimationin jäseniksi sekä panostaminen läsnäoloon alan tärkeissä seminaareissa ja
tapahtumissa, vaikka se tarkoittaakin taloudellista satsausta matkoihin ja pääsymaksui-
hin. Liiketaloudellista osaamista kasvatimme tiimin lisäkoulutuksella ja huonoon ulko-
puoliseen johdettavuuteen vastasimme asettamalla strategiamme pääasiaksi omat tuo-
tannot. Lisäksi asiaan auttaa tunteiden hallinta, jota harjoitamme juoksukoulun työkalu-
jen avulla.



KUVIO 7. Luovan ihmisen juoksukoulun peruselementit

Kuvion ylimpinä tekijöinä ovat **peruskunto** ja **maraton**. Tervettä, liikevaihtoa ylläpitä-
vä yritystoiminta edellyttää sekä yrityksen peruskunnon ylläpitämistä että motivaattori-
na toimivan tavoitteen asettamista. Peruskuntoa noudatetaan aikataulutuksella, projek-
tihallinnalla ja ihmisen johtamisella. Kuten taulukosta huomaa, eri termit ja osatekijät
nivoutuvat toisiinsa ja käyvät ristiin, mikä tuleekin esille myöhemmin esiteltävissä har-
joitteissa.

Maratoniin tähtäävän aikataulutuksen tulee olla realistinen. Viikon tiukka treeni ennen kilpailua aiheuttaa mitä luultavimmin vain kehon vammoja ja ylirasituksen. Samoin tiukkaan aikataulutettu luova projekti tarkoittaa loppumetreillä työskentelyä paineessa kellon ympäri tai kulujen karkaamista käsistä kiireeseen palkattavan lisätyövoiman vuoksi. Projektinhallinta mahdollistaa aikataulussa ja budjetissa pysymisen, riskien ennakoinnin sekä nousujohteisen työskentelyn. Samoin hallittu juoksuohjelma kasvattaa kuntoa rikkomatta kehoa tai mieltä, mutta kukaan muu kuin sinä itse ei saa sinua lenkille. Siksi itsensä johtaminen nousee hyvin tärkeäksi. Parhaimmillaan juoksukoululainen ei ole yksin, vaan hänellä on kanssajuoksijoita, personal trainer tai valmentaja, siis tiimi, joka toimii kun tiimijohtaminen toimii.

5.3 Haavoittuvan luovuuden varjeleminen

Pentti Sydänmaanlakka toteaa teoksessaan ”Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen” (2009), että ”Luovuuteen liittyy myös kyky viedä asiat käytäntöön: on pystyttävä tuottamaan jokin konkreettinen lopputulos.” Kun viemme saman ajatuksen liikuntaan, päätyisimme kutakuinkin seuraavaan olettamukseen: ”Jos olet liikunnallinen tai urheilullinen, maratoninkin juokseminen on sinulle luontevaa ja helppoa ilman erityistä ponnistelua. Se on osa liikunnallisuutta.”

Liikunnallinen ihminen ei ole luonnostaan kestävyysjuoksija. Maratonin juoksuun tarvitaan suunnitelmallisuutta ja tarkkoja aikatauluja, paloitetuja osatavoitteita, itsensä johtamista, tukea muilta juoksukoululaisilta ja ehkä personal trainerilta tai juoksukoulun ohjaajalta.

Tämän saman ajatuksen voi viedä suoraan luovan alan ammattilaisen, taiteilijan, tilanteeseen: hän tarvitsee tavoitteidensa saavuttamiseksi samoja keinoja kuin liikunnallinen ihminen tarvitsee maratonin juoksemiseen. Maraton on kokemusta ja tiukkaa treeniohjelmaa vaativa laji, mutta niin on varmasti myös monitasavuisen romaanin kirjoittaminen, pitkän elokuvakäsikirjoituksen kirjoittaminen, elokuvan ohjaus tai teosten maalaaminen uutta näyttelyä varten.

Luova ihminen ei siis ole huono, itsekuriton, löysä tai laiska, jos hän ei saavuta tavoitet-

taan. Häneltä vain puuttuu tarkka ohjelma, paloiteltu tavoitteiden asettelu ja motivaattorit. Usea muu ala on jo valmiiksi paljon rajatumpi ja näin työntekijä saa todennäköisemmin aikaan sen, mitä tavoitellaan. Voidaan jopa ajatella, että erityisesti luovalla alalla täytyy olla erityisen strukturoitu, muutoin ei tule koskaan valmista (Kuulasmaa, Tuominen 2011, 88).

Valitsimme luovan ihmisen juoksukoulun pohjaksi jo hiukan enemmän liikkuneen ihmisen näkökulman, koska olemme jo kuitenkin itsekin saavuttaneet taiteilijoina jotakin. Emme ole täysin organisoitumiskyvyttömiä, minkä voi todeta esimerkiksi ansioluettelostamme. Lähtötasomme on siis kohtuullinen ja voimme ajatella tavoittelevamme maratonia, ensimmäistä pitkää elokuvaamme.



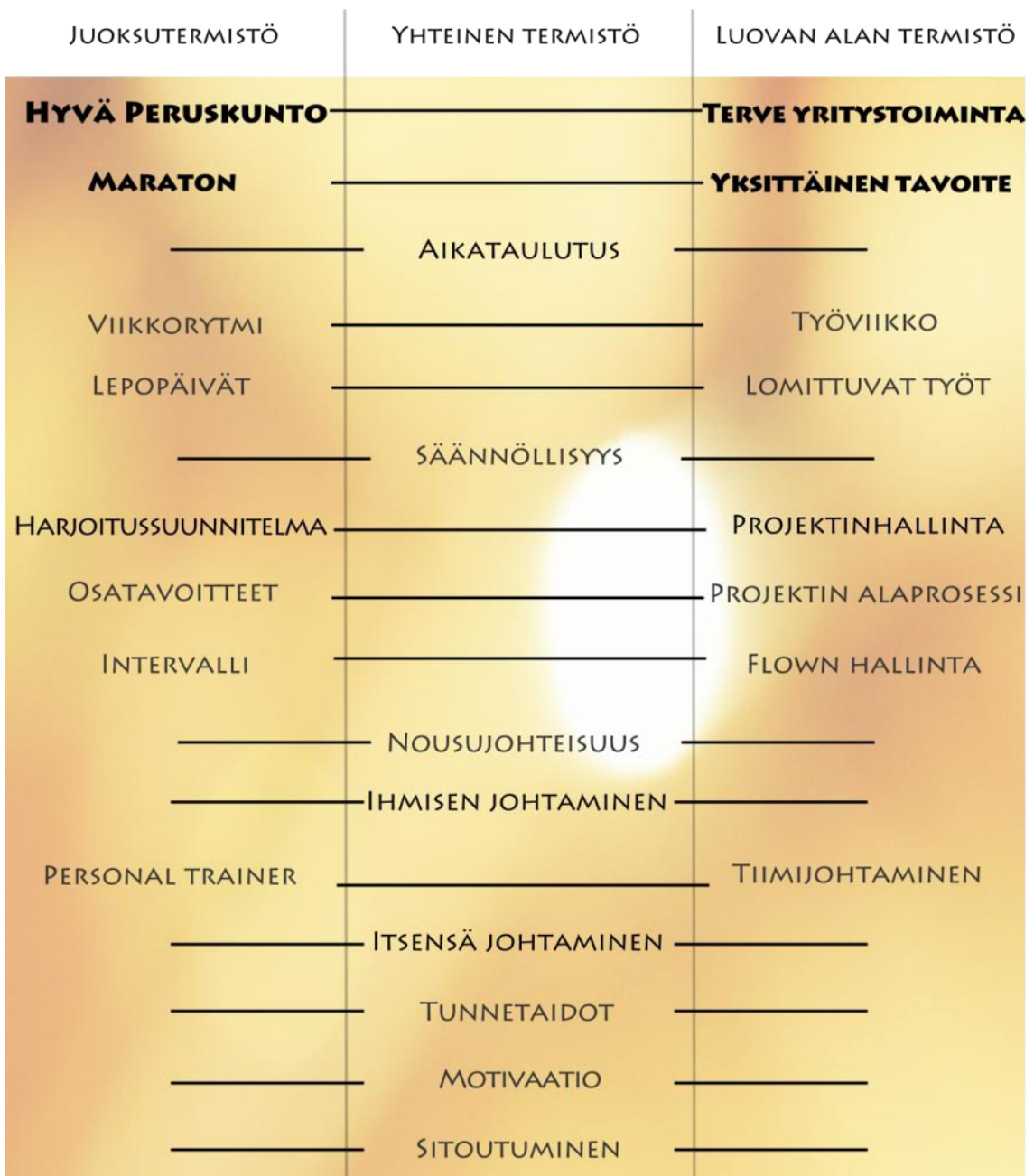
KUVA 8.: ValoAurinko group on toteuttanut 45 minuutin mittaisen Kollikallion Skidit jo vuonna 2005 MTV3:lle, joten lähtötasonamme juoksukouluun on ”ammattilainen”.

Yksi keskeinen kysymys tavoitteen asettelussa ja toisaalta motivoitumisessa on julkisuus. Ei maratoonarikaan jaksaisi välttämättä maaliin saakka yksin, mutta massajuoksupahtumien tunnelma ja huumaavat yleisön kannustukset siivittävät maalia kohti juoksevan askelia. Niin taiteilijakin kaipaa julkisuutta, taiteensa noteeratuksi tulemistä, yleisöä. Motivaatioon voi vaikuttaa paljonkin se, että itselleen tärkeäksi koettu työ jää täysin huomiotta.

Luovan ihmisen johtamisessa pitää muistaa, että luovuus on haavoittuvaista. Raskaat jälkituotannot, vaikeat sopimuskumppanit ja henkilökohtaisen elämän vastoinkäymiset vaurioittavat haurasta luovuutta. Luovuus tarvitseeikin suojelua. Luovuuskonsultti Jim Soltien mukaan “luovat ihmiset kaipaavat innostusta, ideoita ja mahdollisuuksia, muutoin he lakkaavat olemasta luovia (Soltie 2009, 57). Jos yrityksen innovaatiotoiminta perustuu vain siihen, että odotetaan luovia oivalluksia, toiminta on liian epävakaalla pohjalla. Kullanhuhdontakin on systemaattista: seulotaan tiettyä aluetta, josta kalastellaan myös pienet kultahiput talteen. Siksi onkin syytä kehittää organisaatiollemme työvälineitä, jotka kantavat yli henkisten lamaannusten ja luovuusalhojen.

6 LUOVAN IHMISEN JUOKSUKOULUN RAKENNE

Taiteilijan juoksukoulun harjoitteet tarjoavat monipuolisia, eri tilanteisiin tarpeellisia työkaluja tai menetelmiä. Juoksukouluharjoitteet ovat innovaatiomenetelmien vastakohta: ne ovat taiteellisen ihmisen järjestämistyökaluja! Muiden kanssa työskennellessä yhteiseen tavoitteeseen pääsyä helpottaa se, että harjoitteet on nimetty. Pyrimmekin luomaan tiimillemme yhteisen kielen ja kaikille avautuvan metodiikan, joka on selkeää käyttöä.



KUVIO 8: Luovan ihmisen juoksukoulun ja tavallisen juoksukoulun termit

Kuvion 8 kuvaa tavallisen kestävyysjuoksun juoksukoulun ja luovan ihmisen juoksukoulun terminologian suhdetta keskenään. Osa termeistä on yhteisiä, osa käytössä vain jommassakummassa.

Alla oleva kuvio 9 esittää Luovan ihmisen juoksukoulun osatekijät ja niiden alle sijoittuvat harjoitteet. Jotkut harjoitteet sopivat toki useamman osa-alueen alle, ne limittyvät keskenään ja tuottavat parempaa lopputulosta vain yhdessä käytettynä. Esitys on siis selkiytetty, mutta toivottavasti sellaisena myös havainnollisempi ja sitä myötä helpommin käytettäviin otettavissa.

AIKATAULUTUS	PROJEKTIN HALLINTA	IHMISEN JOHTAMINEN	ITSENSÄ JOHTAMINEN	TUNNE	MOTIVAATIO
<u>VIKKORYTMI-HARJOITE</u>	<u>OSATAVOITE-HARJOITE</u>	<u>PERSONAL TRAINER -HARJOITE</u>	<u>ITSENSÄ JOHTAMIS -HARJOITE</u>	<u>TUNNE-HARJOITE</u>	<u>MOTIVAATIO-HARJOITE</u>
VIKKOPALAVERI IDEASTA ETEENPÄIN	PROJEKTIN OSITTELU TEEMAPALAVERIT	TIIMIN JOHTAMINEN PALAUTE TIIMISSÄ	ARVOSTAN ITSEÄNI - ARVOSTAN MUITA	MILTÄ SUSTA TUNTUU -RINKI	SELKEÄ TAVOITE JA AIKATAULU
<u>LEPOPÄIVÄ-HARJOITE</u>	<u>INTERVALLI-HARJOITE</u>	ROOLIJAKO KONFLIKTI VOIMAVARANA	ULKOISTEN IMPULSSIEN HALLINTA	HALLITUSHATTU	VÄLITAVOITTEILLA TUNNE ETENEMISESTÄ
TEEMAPÄIVÄT LEPOPÄIVÄT	FLOWN HALLINTA <u>NOUSUJOHTEISUUS -HARJOITE</u> SEURANTA ÄLÄ HÄTÄILE	TYÖNOHJAUS			YLLÄPIDÄ MOTIVAATIOTA MIKÄ MOTIVOI?

KUVIO 9. Luovan ihmisen juoksukoulun harjoitteet

Seuraavassa esitämme kuvion 9 mukaisesti kunkin osatekijän alle sijoittuvan harjoitteen sisällön. Tässä vaiheessa onkin hyvä muistaa, ettei kaikkea tarvitse saavuttaa kerralla, riittää, että yksikin harjoite saadaan otettua käyttöön pysyvästi niin, että se muodostuu osaksi omaa rutiinia. Voisi jopa ajatella niin, että seuraava harjoite otetaan mukaan ohjelmaan vasta, kun edellinen on todella omaksuttu, sen vaikutuksia havainnoitu ja tuloksia seurattu. Näin myös motivaatio säilyy paremmin koko kehittämisprosessin ajan. Tavoitteena on joka tapauksessa, että näitä harjoitteita noudattamalla luova työ ja sen tulokset saadaan vähitellen kukoistamaan.

6.1 Aikataulutus

Päätökset kasaantuvat, jos niitä lykkää. Ja kasat tahtovat unohtua nurkkiin tai ne hoideaan kiireessä tai heitetään pois. Samalla kasoissa piilevät yksittäiset ongelmat jäävät ratkaisematta. (Fried, J & Heinemeier Hansson, D. 2011. 77)

Mikäli projektin aikataulutus tehdään heti alussa, ei päätöstenteko pääse lykkääntymään, eikä kasat kasvamaan. Kun projekti on jaettu pienempiin osatavoitteisiin ja niille on määrätty deadline-päivät sekä välitsekki, niin ongelmat tulevat automaattisesti ratkaistua niiden tullessa vastaan, tai ainakaan ne eivät pääse roikkumaan kovin pitkälle, kun seuraavan vaiheen aika tulee vastaan.

6.1.1 Viikkorytmi-harjoite: Viikkopalaveri

Säännöllisen viikkopalaverin käyttöön ottaminen ja sen toimivaksi saaminen oli ensimmäinen kehittämisaskelemme. Jo tämä harjoite vie toimintaa eteenpäin tehokkaammin.

Viikkopalaverin tavoite on orientoida tiimi työviikkoon, siksi sen paikka on maanantai-aamussa. Tukena viikkopalaverille on teemoittain jaetut päivät, joihin pureudutaan omana työkaluna. Viikkopalaverissa käydään läpi viikonaikana hoidettavat asiat.

Viikkopalaveri työkaluna on toimiva, kun sen ongelmakohdista on tietoinen ja keskittyy pitämään palaverin tiiviinä. Hoidettavat asiat tulevat käsitellä selkeästi niin, että käydään läpi mitä on tehty, mitä pitää tehdä tällä viikolla ja kuka asian tekee.

Palaveroiminen puhumisen ilosta ei toimi, palaverilla täytyy olla tavoitteet. Analysoidessamme ValoAuringon viikkopalavereita huomasimme yhden ison ongelman olevan se, että tehtävät jätetään liian yleiskäsitteisiksi. Esimerkiksi nettikaupan avaaminen ei liiku ideaa pidemmälle, jos viikkopalaveriin kirjataan ”ValoAurinko tarvitsee nettikaupan (Liite 5). Kyseinen merkintä kuuluisi kehittämisseskusteluun. Viikkopalaverissa merkintä tulisi olla esimerkiksi muotoa ”X tutustuu keskiviikkona webkauppajärjestelmiin ja valitsee niistä toimivimman.”

Toinen keskeinen ongelma aloittaessamme viikkopalaverit oli toimintojen kirjaaminen passiivissa. Huomioarvo oli siinä ”mitä pitää tehdä” sen sijaan, että se olisi painottunut ”kuka tekee mitään tällä viikolla”. Tarinamattojen DVD ja sen ruotsinkielinen version tekeminen jäi muun toiminnan jalkoihin, koska viikkopalaveriin oli merkitty: DVD:n kannet tekemättä (Liite 5). Kieli on havainnoivaa, ei toimintaan suuntaavaa. Passiivi paljastaa myös, missä kohtaa ei olla osattua tai haluttu tehdä ratkaisuja. Silloin tehtävät näkyvät kirjauksena ”asialle tehdään jotain”. Palaverissa olijoille jää valheellinen tunne siitä, että jotain liikahti eteenpäin, kun oikeasti ratkaistava asia haudattiin syvälle näkymättömiin. Varmaa on, että kyseinen asia on aivan samassa tilassa seuraavan viikon maanantaina.

Aina isompia kokonaisuuksia ei kannatakaan lähteä purkamaan viikkopalaverissa. Palaverin ei tulisi kestää tuntia kauempaa tai se syö työtehoa loppupäivältä. Mikäli palaverissa nousee esille suurempi kokonaisuus, joka täytyy saattaa alulle, sille kannattaa sopia oma kokous, jossa keskitytään sopimaan vastuualueista ja purkamaan asia hallittaviin kokonaisuuksiin. Hyvänä esimerkkinä tästä on kesän leirien aikataulujen sopiminen. Vuoden 2012 alun viikkopalavereissa kummittelee viikosta toiseen lause ”Kesän leirit, palaveri ensi maanantaina.” Viikkopalaverissa asia aikataulutetaan sille viikolle, joten palaveri olisi pitänyt sopia esimerkiksi torstaiksi klo 14 ja laitetaan palaveri heti yhteiseen kalenteriin. Tällöin se olisi varmasti hoitunut. Tuona keväänä kesänleiripalaveri pidettiin hätäisesti samana päivänä, kun tiedot piti viimeistään olla Kivakesä-esitteessä huhtikuun alussa, kun ensimmäisen kerran maininta palaverista oli 5.3.2012 (Liite 5).

Vuoden 2013 keväänä leiripalaveri hoidettiin kehittyneemmän viikkopalaveri käytännön mukaisesti ja tiedot olivat Kivakesä-esitteessä saman viikon aikana, kun maanantai-palaveriin merkittiin maininta kesäleireistä.

On tärkeää, että viikkopalaveri tehdään edellisen viikon pohjalle, jolloin seuranta mahdollistuu. Tässäkin kohtaa pitää kiinnittää huomiota yksityiskohtiin. Jos jokin asia on merkitty hoidettavaksi edellisellä viikolla, mutta mitään ei ole tapahtunut, pitää pysähtyä miettimään, miksi. Ei riitä, että vastuuhenkilö toteaa unohtaneensa ja hoitavansa sen kyllä. Usein taustalla on silloin jokin muu asia. Onko tällä työntekijällä liikaa vastuulaa? Onko asia liian iso ja abstrakti kokonaisuus? Onko motivaation puute ja mistä se

johtuu? Kun asiaan pureudutaan heti, päästään tekemään ratkaisuja eikä tehtävä enää ole tekemättä seuraavalla viikolla.

Viikkopalaverityökalun käyttöönotto on helppo askel. Se vaatii motivaatiota raivata tiimille yhteinen aika maanantaiaamuun sekä sitoutumista jatkuvuuteen. Työkalu kuitenkin toimii vasta, kun muistaa kolme tärkeintä asiaa: Ei passiivia, asia pitää olla viikossa hoidettava tai se on liian iso könttä ja pureudutaan työn hoitamatta jättämiseen.

6.1.2 Viikkorytmi-harjoite: Ideasta eteenpäin -palaverit ja idean esittely

Joka viikkoon on aikataulutettu yksi ideapalaveri. Muulloin ei heitellä ilmoille ideoita, vaan ideat säästetään ideapalaveriin. Ideat käydään yhdessä läpi, niitä punnitaan, joka saatetaan hylätä, toisia yhdistellään.

Ensiksi ajattelimme, ettei luova ihminen ei tarvitse innovaatiopäivää, vaan rutiini tekemisen raamiksi riittää. Olemme kuitenkin kuvanneet aiemmin huonosti edenneitä, yritystämme ja tiimiämme heikentäviä projektien jälkituotantoja, jotka ovat halvaannuttaneet luovuuden ja innovaation. Luova ihminen ja luovien ihmisten organisaatio ei ehkä kaipaa innovaatiomenetelmiä tai ideointityökaluja, mutta luovuudelle on ehdottomasti raivattava tilaa rakentamalla aikataulut sellaisiksi, että työviikossa luovuudelle todella jää tilaa. Näin päädyimme päätelmään, jota vastaan olisimme saattaneet vielä jokin aika sitten kapinoida: suunnitelmallisuus lisää flow-tilaa, se suojelee luovuutta.

6.1.3 Lepopäivä-harjoite: Teemapäivät

Teemapäivät ovat viikkoaikataulutuksen työkalu. Tällöin viikonpäivillä maanantaista perjantaihin on pysyvä tema, jonka alla työskennellään. ValoAuringossa olemme päätyneet seuraavaan jakoon:

Maanantai: toimistopäivä (laskut, tilitykset, hallinto)

Tiistai: teknistaiteellinen työ (leikkaus, kuvaus, taitto)

Keskiviikko: tuotanto (budjetit, raportit, aikataulut)

Torstai: välitsekki (rästityöt, palaverit)

Perjantai: kirjoitus

Maanantai alkaa viikkopalaverilla. Lisäksi heti viikon alussa on hyvä hoitaa pois alta taloushallinnan ja kassavirran jatkumisen kannalta tärkeät työt, kuten laskujen lähetys ja saapuneiden laskujen maksu. ValoAuringon tiimissä toimistotyöt olivat jokaisella motivaatiokartan hännän huippuna. Keskusteltuamme asiasta päädyimme siihen, että kun tiedämme toimistotöiden olevan alta pois heti viikon alussa, loppuviikolla on yksi häiritsevä ajatus vähemmän.

Tiistain ja perjantain pyhittäminen täysin taiteelliselle työskentelylle varmistaa sen, että se perustyö, jonka takia jokainen meistä tiimin jäsenistä on alalla, ei pääse hektisenäkään aikana hukkumaan paperityön ja suunnittelun alle. Ilman sisällöntuotantoa meillä ei ole mitään, mitä myydä. Nopeasti ajateltuna luulisi olevan mahdotonta ”unohtaa” tehdä sisältöä, mutta esimerkiksi viikkopalaverianalyysistä on nähtävissä kuinka keväällä 2012 Hymykuoppien raportointi, Jotain rajaa foorumin hallinta ja Imetyselokuvan nettiklippien tuotannollinen valvonta veivät kaiken aikamme (Viikkopalaveri-taulukko, liite 4). Mikään kyseisistä töistä ei ollut energisoivaa ja innostavaa, vaan pakollisia asioiden viimeistelyjä. Mikäli teemapäivitys olisi antanut meille ”luvan” hautautua uuteen projektiin kahtena päivänä viikossa, työskentely kolmena muuna päivänä olisi ollut tehokkaampaa. Aikataulullisesti olisimme olleet melko samassa, mutta tuotannollisesti olisimme menneet enemmän eteenpäin.

Perjantait ovat kirjoituspäiviä, sillä kirjoittaminen on ValoAuringossa tiimin jäsenten keskuudessa motivaatiokartan (Liite 5) huipulla. Perjantaina työviikko alkaa olla takana ja motivoituminen työhön on hankalaa. Kirjoittaminen ei kuitenkaan meillä tarvitse lisämotivaattoria. Tieto siitä, että voi keskittyä päivän verran luovaan työskentelyyn riittää. Teemapäiviä suunnitellessa luovan yrityksen onkin tärkeää olla tietoinen, mikä on minkäkin työtehtävän motivaattori tai mikä tehtävä motivoi kutakin, sillä kaikki ovat yksilöitä. Onko motivaattorina esimerkiksi helpotus siitä, että homma on kyseiseltä viikolta ohi vai onko kyseinen työ kuin porkkana, johon pääsee käsiksi, kun muut on hoidettu? Näin teemapäivät saadaan istutettua oikeaan kohtaan työviikkoa.



KUVA 9. Elokuva-alalla työn voi jakaa esimerkiksi suunnittelu-, toteutus- ja huoltopäiviin.

Teemapäivät ovatkin aikataulutuksen lisäksi itsensä ja toisen johtamisen työkalu. Itsensä saa helposti uskomaan, että ESR-hankkeen kirjallinen raportti on tärkeämpää työtä kuin seuraavan projektin ideointi ja kirjoittaminen tai aikataulutetun materiaalin leikkaus. Töitä ei tarvitse enää arvottaa toisiinsa nähden, kun jokaisella työllä ja projektilla on oma paikka aikataulussa. Lisäksi on helpompi saattaa ”vääriin” töihin harhautunut tiiminjäsen takaisin sovitun työn pariin muistuttamalla, että ”tänään sinun pitäisi luoda tuotannon budjettipohja, koska on keskiviikko.”

Koska luovalla alalla osa töistä menee sykleittäin ja elokuva-alalla saattaa olla kuukaudenkin yhtäjaksoiset kuvaukset, teemapäivien ylläpitäminen voi tuntua hankalalta. Teemapäiviin jaettu työviikko on kuitenkin hyvin joustava työkalu ja kuvausten ajaksi se voidaan muuttaa eri muotoon.

6.1.4 Lepopäivä-harjoite: Lepopäivä

"Tämä on tositapaus: suureen kustantamoon tilattiin liiketalouskonsultti. Hän kysyi, mikä on kustantamon kirjailijoiden työtahti. 'Yksi kirja 1–5 vuodessa', tuli vastaus. 'Selvä' konsultti sanoi. 'Miten sitä voisi nopeuttaa?'" (Karila, J. 27.4.2013)

Stephen King kirjoittaa aina yhtä aikaa kolmea teosta. Yksi on aktiivisessa kirjoitusvaiheessa, toisen ensimmäinen versio odottaa laatikossa ja kolmas on siirretty laatikosta hiottavaksi. King ohjeistaa kirjoittajia aloittamaan ensimmäisen version hiomisen vasta, kun tekstin kirjoittamisesta on kulunut niin paljon aikaa, että voi hämmästellä kirjoittaneensa tekstin. Tällöin teksti ei enää ole aktiivisessa muistissa. (King, S., 2006, s.45). Nopearytmisessä työskentelyssä ei yleensä ole aikaa hauduttaa tekstiä tai leikkausversiota tarpeeksi kauaa.

Usein kuulee sanottavan, että idean vieminen eteenpäin ottaa aikansa. Että tämä ja tuo aihe oli muhinut jo vuosia ennen kirjan julkaisua tai elokuvan ensi-iltaa. Näin taiteilija tai tuotantoyhtiö päätyy muutaman nimikkeen julkaisun vuosi- tai vuosikymmenvauhtiin, kun jokainen teos vaatii oman, vuosia kestävän kehittely- ja synnytyksjaksonsa. Toisaalta etenkin öljyvärillä maalaava kuvataiteilija on käyttämänsä tekniikan vuoksi pakotettu pitämään kutakin teosta vuorotellen levossa ja siirtymään seuraavaan, sillä vanhan maalikerroksen tulee antaa välillä kuivua. Usean samanaikaisen taiteellisen sisällön tuottaminen ei siis suoraan voi olla pois laadusta.

Mitä luulette, mitä kustantamossa ajateltiin konsultin ehdotuksesta? Entä mitä “vakavasti otettavaa taidetta tekevä” kirjailija ajattelee kustantajan ehdotuksesta? Stephen King, ammattikirjailija, monien arvostamakin, pitää kuitenkin teostensa laadun edellytyksenä sitä, että teos lepää välillä ja hän voi keskittyä toiseen kirjoitettaan, kun taas palata jo unohtuneeseen tekstiin, nähdä sen itse uusin silmin. Voisi jopa olettaa, että tuollainen menetelmä toimii.

Moniosajien taideprojektit lepäävät sillä aikaa, kun suoritamme viikkorytmin mukaisia muiden teemapäivien työtehtäviä. Kun leikkauspäivän jälkeen pitää keskiviikkona kääntää aivot tuotantotöihin ja keskittyä päivän verran budjetin laatimiseen, niin torstaina leikkauspöydän ääreen palatessa (mikäli aikataulullisesti ei voida odottaa seuraavaan tiistaihin) aktiivimuistia on joutunut käyttämään aivan täysin erilaiseen työhön ja editissä työtään pystyy katsomaan uusin silmin. Tällöin monialainen työskentely onkin vahvuus eikä heikkous.

Lisäksi elokuva-alalla töiden vuorottelu varmistaa myös sen, ettei yritys karahda kuiville intensiivisen jälkituotantovaiheen jälkeen, kun kukaan ei ole muistanut luoda tai in-

novoida, vaan kaikki ovat vain keskittyneet siihen, miten saadaan edellinen tuotanto asiakkaalle. Kukin projekti tulee aikatauluttaa niin, että intensiivisenkin työskentelyn lomaan jää edes pieniä luovan työn keitaita, näin uusia sisältöjä saadaan eteenpäin ja yrityksellä on seuraava sisältö odottamassa kehittelyä ja esituotantovaihetta.



Kuva 10.: Pyri hahmottamaan projekti paloina, jolloin yksityiskohdat erottuvat paremmin.

6.2 Projektin hallinta

6.2.1 Osatavoite-harjoite: Projektin osittelu

Maratonille tähtäävässä juoksukoulussa ei rynnätä suoraan 25 kilometrin lenkille, vaan aloitetaan lyhyillä lenkeillä. Matkaa lisätään vähitellen. Pienimmillään osatavoitteiden jakaminen on yhden lenkin sisäisissä osatavoitteissa: tee viisi 30 sekunnin intervalliharjoitusta. Ajattele yhtä harjoitusta kerrallaan. Päätä, että juokset tuolta puolta tuolle valotolpalle. Nyt – täyttä vauhtia! Ja sitten se on siinä, ensimmäinen intervalli juostuna, saavutettuna.

Tehtävät tulee jakaa niin pieniin osatavoitteisiin, että ne saa suoritettua yhden lenkin eli yhden työviikon aikana. Mieluiten yhden päivän aikana. Seuraavaan päivään tai viik-

koon siirtyvät työtehtävät alkavat “roikkua”, niihin alkaa latautua epämiellyttävää painolastia. Jos myynnin jakaa vaikkapa soitettavien myyntipuheluiden määrään aamupäivässä, tavoite on mahdollista saavuttaa. Ja joku puhelusta saattaa johtaa haluttuun lopputulokseen.

Teoksessaan Rework tämän päivän menestyvän ohjelmistoalan yrittäjät antavat ohjeita projektin pilkkomiseksi: Muunna kahdentoista viikon hanke kahdeksitoista viikon mittaiseksi rupeamaksi. Älä arvaile yli kolmenkymmenen tunnin tehtävien kestoja, vaan pilko ne realistisempiin, helpommin seurattaviin kuudesta kymmeneen tunnin lohkoihin. Ja sitten etene askel kerrallaan, joka päivä tai ainakin joka viikko onnistumisia koki! (Fried, J., Heinemeier Hanson D. 2011. 125).

6.2.2 Osatavoite-harjoite: Teemapalaverit

Osatavoite voi olla myös ajateltu siten, että palaverit jaetaan osatavoitteisiin - kaikkea ei tarvitse ratkaista yhdessä palaverissa. Jaa siis myös palaverit teemoittain. Viikkopalaverissa käsitellään vain viikon töiden aloittamiseen liittyviä asioita ja koko viikon kokonaisaikataulu: työmatkat, palaverit ja seminaarit. Viikkopalaverissa esille tuleville työtehtäville, kuten esimerkiksi tuotteen paketoimiselle ja markkinointisuunnitelmalle, on varattava oma palaverinsa. Samoin kehittämispalaverit, joissa keskitytään vain organisaation kehittämiseen tai työnohjaukseen, tulee pitää erillisinä palavereina. Niin ikään ideoinnille on syytä varata aivan oma “pyhä” ideapalaveriaikansa.

6.2.3 Intervalli-harjoite: Flown hallinta

Idean synnyttäminen ja kehittäminen, luova myrskytytys, hehkuva uuden luominen luovat koukuttavan ja kiehtovan flow-kokemuksen, jonka koukuttavuutta olemme jo edellä kuvanneet.

Maratoniin tähtäävässä juoksukoulussa on tärkeää muistaa, että kunto kehittyy vain kun liikunta ja lepo ovat oikeassa suhteessa. Sen saavuttaakseen on tärkeää pitää kiinni rytmistä. ”Viikko-, kuukausi- ja vuosirytmit ovat tuttuja kilpaurheilijoille ja tavoitteellisesti kuntoileville, mutta niistä on apua myös tavallisille liikkujille. (www.juoksukoulu.fi

26.3.2013). Tämä on tärkeää myös luovalla alalla. Luovalla alla kunto voidaan nähdä ideoinnin ja luovuuden ylläpitävänä voimana. Idea kehittyy ja jäsentyy parhaiten, kun sen antaa levätä hetken. Teemapäivät voidaan myös nähdä tapana luoda aktiivi ja lepo-rytmi luovalle työskentelylle, jolloin pystytään välttämään hybrisen ja flown jälkeinen väsymys ja notkahdus tuotantorytmissä.

Idea ei vielä ole myytävä tuote. Ideasta, ensimmäisistä lauseista, ensimmäisestä synopsksesta on vielä pitkä matka rahoittajille ja asiakkaille esiteltävään tuotteeseen. Koska innovatiivisuuden flowhun olisi niin houkuttelevaa jäädä, luova sisällöntuottaja tarvitsee työvälineekseen intervalli-treeniajattelua.

Intervalliharjoituksessa juostaan hölkkälenkin keskellä esimerkiksi 30 sekuntia täyttä vauhtia, niin kovaa kuin pääsee. Vertaamme tässä flow-tilaa tuohon täyttää vauhtia juoksuun: jalat ja mieli lentävät, olo on huikean kaikkivoipa. Mutta täysillä ei voi eikä kannata juosta koko lenkkiä, vaan intervallit ovat rajattuja: kahden lyhtypylvään väli, tuo ylämäki....

Taiteilija tarvitsee omat intervallinsa. Loimme ideasta esiteltäväksi -palaverit ja aikataulun. Kaikki saavat ideoida milloin ideoivat, se on suotavaakin. Lisäksi useat ideat tulevat joskus muulloin kuin keskellä työpäivää. Päivää ei kuitenkaan kannata keskeyttää yksittäisen idean yhteiseen hehkuttamiseen, vaan ideat kootaan idealippaaseen, josta ne poimitaan esille ideapalaverissa. Vasta ideapalaverissa idean saa pitchata muille, näin emme myöskään häiritse toisten keskittymistä muina päivinä. Ideapalaverissa yhdessä hyväksi ja toimiviksi päätetyt ideat jaetaan tiimin kesken eteenpäin kehiteltäviksi ja konseptoitaviksi. Konseptin esittelylle sovitaan aikaikkuna, joka riippuu esiteltävän hankkeen laajuudesta ja sisällöstä.

Uuden idean kehittelyä ideasta konseptinesittelyksi seurataan säännöllisesti ideapalaverissa. Valmiit konseptit pyrimme mahdollisimman nopeasti pitchaamaan ulkopuolisille, jotta näemme, kantavatko ne, vai kehitetäänkö uutta. Näin pääsemme eroon ikuisuusideoista, jotka roikkuvat ideakansiossa ja palaverissa viikosta, kuukaudesta ja vuodesta toiseen. Päät ja kovalevyt vapautuvat uusille ajatuksille ja sisällöille.

6.2.4 Nousujohteisuus-harjoite: Seuranta

Juoksukoulussa harjoittelu on nousujohteista vain, jos pysytään säännöllisessä harjoittelurytmissä, noudatetaan lepopäiviä ja harjoitussuunnitelmaa, syödään harjoittelua edistävasti ja lisätään vähitellen tavoitteita. Miten luovan yrityksen toiminta saadaan muuttamaan uraansa paikallaan junnaavasta “kyllä tälläkin nyt selvittää” -peruskunnan ylläpitämisestä kohti nousujohteisuutta ja kehittymistä, kohti uusien tavoitteiden ja haasteiden saavuttamista?

Harjoittelua eli luovaa työtä, sen edistymistä ja tuloksia on seurattava. Esimerkiksi aiemmin esitellyssä viikkopalaverissa, jonka muistio tehdään aina edellisen palaverin muistion päälle, huomataan, mikäli asiat eivät etene. Joka viikko tulisi olla jotakin, mikä vie yritystä eteenpäin. Hälytyskellojen on syytä soida, mikäli pysähdytään eikä edistystä tapahdu. Tällöin on aloitettava juoksukoulun läpikäyminen check listinä: peruskunto - check, teemapäivät - eivät toimi, koska ihmiset kokevat, että päällä oleva projekti vie kaiken ajan. Mikä ratkaisuksi? Tärkeintä on, että seuranta on säännöllistä ja selkeää ja että seurannassa havaittuihin ongelma-kohtiin puututaan välittömästi. Ei maratoniakaan juosta viikkokausia varpaaseen kehittyneen rakon kanssa, vaan hiertävä juoksukenkä on vaihdettava hyvissä ajoin.

6.2.5 Nousujohteisuus-harjoite: Älä hätäile

Juoksukoulu alkaa aivan alusta, ensiksi saatetaan kävellä ja hölkkäillä, lenkkejä ja tahtia kiristetään vähitellen. Ei kannata hätäillä, maratonkuntoa ei voi saavuttaa hetkessä! Jos osatavoite karkaa tällä viikolla, ongelma on purettava ja ratkaistava, mutta ei ole syytä joutua paniikkiin. Takapakin jälkeen on tulossa nousujohteinen kausi.

Nousujohteisuus edellyttää myös lepopäiviä ja taukoja. Tai sitä, että flunssa sairastetaan kunnolla pois ennen kuin painutaan taas takaisin lenkkipolulle. Nousujohteisuus edellyttää luovassa yrityksessä sitä, että projektit on aikataulutettu riittävän väljästi.

Usean projektin kipupiste on projektin aikataulutus. Yleensä projektit on aikataulutettu niin tiukasti, että asiakas pettyy, vaikka lopputulos olisi kuinka hieno, ja tiimi on ajettu loppuun, kun projekti vihdoinkin saadaan päätökseen. Teoksessa ”Rework” (2011) ohjelmistoalan pioneerit muistuttavat projektin väljän aikataulutuksen merkityksestä. Asioi-

den kestoa on hyvin vaikeaa arvioida. Kymmenen minuutin kauppareissu on usein puolen tunnin mittainen. Jos noin pienessä yksikössä tulee moninkertaisia ajallisia heittoja, mitä seuraa, kun yksiköiksi vaihtuvatkin päivät: kymmenen päivän leikkausperiodista tuleekin 30 päivän leikkausjakso. Kun projektisuunnitelmaan ja sopimukseen on valmiiksi kirjattuna aikataulu, jossa otetaan huomioon epäonnistumiset, seuranta ja sairastumiset, tiimi ei pala loppuun, tuote on laadukas ja asiakas tyytyväinen. (Fried, J., Heinemeier Hanson D. 2011. 125-126). Yrityksen toiminta on siis nousujohteista: jokaisen projektin jälkeen ollaan hiukan parempia, hiukan paremmassa iskussa ja asiakassuhteet ovat edellistä projektia paremmalla tolalla.

6.3 Ihmisen johtaminen

Luova ihminen etsii uutta; hän uskoo itseensä ja kyseenalaistaa. Luova ihminen ei ole helppo ihminen eikä näin ollen myöskään helppo johdettava. Luovuuden voima on dynamiikan ja kuohunnan aikaan saamisessa, mutta samalla se tekee toiminnasta epävaakaata ja järjestäytymätöntä. Luovuus tarvitsee tuekseen käytännön työn.

Tarvitaan luovuuden johtamista, jossa tekijällä on vapaus ja turva olla luova. Tätä tasa-painottamaan tarvitaan suorituksen johtamista. Luovalle ihmiselle pitää asettaa rajat. Projekteilla on deadline ja tavoitteet. Energia pitää ohjata tekemiseen, mutta sieltä on päästävä taas takaisin luovuuden tilaan. Johtamisen sanotaan olevan turvallisuuden takaamista (J. Rajaniemen luento 19.1.2012). Luovuuden johtaminen takaa turvallisuuden tunteen - antaa tarpeen tullen tilaa luovuudelle. Ja toisaalta: lapsellekin rajat ovat rakkautta.

Luovalle ihmiselle rajan antaminen on sekin ikään kuin turvan antamista. Toisaalta luovuus vaatii epäonnistumista. Turvallisuutta tavoitteleva ja tarjoava johtajuus ei pyri poistamaan epäonnistumisia tai palkitse vain onnistumisista, vaan palkitsee kaikesta yrittämisestä. Vain yrittämättä jättäminen ja tekemättömyys on pahasta. (J. Rajaniemen luento 19.1.2012).



Kuva 11. Idealapputekniikassa jokainen ottaa kantaa ilman, että siitä tehdään numeroa. Onnistuminen ja epäonnistuminen ovat silloin yhteinen kokemus ja uskallus yrittää suurempi.

6.3.1 Personal trainer -harjoite: Tiimijohtaminen

“Pitkät lenkit ja tekniikkatreenit yhdessä toisten kanssa, tarjoavat näille yksinäisille tai pitäisikö sanoa itsenäisille lenkeille mahtavaa vastapainoa. Yleensä minun on ollut – free kun olen – vaikea sopeutua aikataulutettuun harrastukseen, joka toistuu joka viikko samaan aikaan. Mutta juoksukoululle olen raivannut tilaa kalenterista, koska vaikka lähteminen voi olla vaikeaa, aina on ollut ihan no suoraan sanottuna älyttömän kivaa. Ihmeen hauskaa porukkaa ovat, nämä juoksijat. Ja ikään kuin siinä ryhmässä jalat liikkuisivat kevyemmin, pitemmälle, vahvemmin ja iloisemmin.”

(Sinin matkaan 26.3.2013)

Rehn (2011, 123) antaa kirjassaan yhdeksi vastaukseksi luovan ihmisen johtamiseen kahden eri johtajuuden hallitsemisen sekä niiden välillä tasapainoilemisen. Tarvitaan luovuuden johtamista, jossa tekijällä on vapaus ja turva olla luova. Tätä tasapainottamaan tarvitaan suorituksen johtamista. Luovalle ihmiselle pitää asettaa rajat. Projekteilla on deadlinet ja tavoitteet. Energia pitää ohjata tekemiseen, mutta sieltä on päästävä taas takaisin luovuuden tilaan. Parhaimmillaan rytmien vaihtelu tuottaa jatkuvasti uutta sisältöä, mutta tehokkaasti ja loppuun asti hiottuna. Tiimi voi antaa nämä rajat, antaa turvan luoda ja palata luovuudesta takaisin arjen rutiineihin.

Pentti Sydänmaanlakan mukaan (2009, 161) toimintakykyisimmissä tiimeissä on 4-8 jäsentä. Ihannetiimi koostuu yksilöistä, joiden osaamiset täydentävät toisiaan ja joilla on sama selkeä tavoite. Tiimin työtapaa ja johtamista kehitetään jatkuvasti, sen jäsenten suorituksia seurataan ja johtaminen on jaettava ja osallistavaa.

Ihannetiimin koostumukseen ei ole olemassa valmista reseptiä. Yleisesti ajatellaan, että parhaiten toimivassa tiimissä on tasaisesti sekä eteenpäin puhaltavia innostajia että taaksepäin turvallisesti nojaavia kyseenalaistajia. Lisäksi tarvitaan joku, joka saa ideat vietyä toiminnan tasolle ja muutkin tiiminjäsenet mukaan toteuttamiseen. Huipputiimeillä on neljä perusominaisuutta: korkea yhteistyökyvykyys, valmius rikkoa omia rajoja, yhteinen tavoite ja kyky tehdä tulosta. Eli toimiva tiimi koostuu huippuosaajista, joilla on samanaikaisesti myös kyky tehdä yhteistyötä. Haasteena on se, että huippuosaajat eivät aina ole huippuhyviä yhteistyön tekijöitä, kuten olemme jo moneen otteeseen saaneet huomata.

Kaikki eivät aina saa pysyttyä aikataulussa yksin. Kaukana hämmöttävää tavoitetta kohti kulkeminen on helpompaa toisten kannustaessa ja tukiessa. Tiimin vahvuus on siinä, ettei itsereflektointia tarvitse käydä yksin. Luova ihminen saattaa tunteen tasolla vaipua ulkopuolisen kritiikin vuoksi pitkäänkin työkyvyttömyyteen tai kokea lukuisat, eri vaiheissa olevat päällekkäiset projektit niin ahdistavana työsumana, ettei mistään saa otetta. Tällöin tiimi nousee tärkeäksi osaksi jatkuvuutta ja tilanteen hallintaa. Tiimin muut jäsenet pystyvät osaltaan katkaisemaan negatiivisen kierteen ja muistuttamaan yksilön vahvuuksista sekä antamaan tarvittavaa työnohjausta. Ensiaskel itsereflektointiin onkin oppia pyytämään apua muilta tiimin jäseniltä ennen negatiivisen kierteen alkua.

6.3.2 Personal trainer -harjoite: Palaute tiimin sisällä

Palautteen anto on arvolatautunut tilanne ja herkkä konflikteille. Palaute pitää nähdä voimavarana ja sen tulee olla aktiivista. Ja taaskin itsensä johtamisessa pitää muistaa, että hyvä palaute on rakentavaa. Se ei voi olla pelkkää kehumista, sillä silloin energia pysähtyy. Jos tämä on hyvä näin, niin miksi tehdä enempää? Mutta kritiikin täytyy olla rakentavaa. Sen painopiste pitää olla kehittymisessä, ei vikojen löytämisessä. Rauhala (2011, 69) myös painottaa, ettei saa unohtaa itse itselleen annetun palautteen tärkeyttä.

Omakehtainen palaute saa helposti negatiivisia painoja ja saatamme puhua itsellemme julmemmin kuin puhuisimme muille. Hyvä harjoitus onkin esimerkiksi kirjoittaa itselleen kirje niin kuin kirjoittaisi parhaimmalle ystävälleen. Miten sanoisit tämän hänelle? Eihän kukaan halua loukata tai latistaa ystävän mieltä, miksi tekisit niin itsellesi?

6.3.3 Personal trainer -harjoite: Roolijako

Tiimijohtaminen on myös pienen organisaation apuväline: kun itsensä johtaminen ei riitä ja tarvitaan ulkopuolista johtamista, mutta sitä ei ole saatavilla, tiimin jäsenet sopivat keskinäisestä johtamisesta. Tällöin sovitussa työssä on aina Vastuuhenkilö, joka hoitaa työn sekä Varmistaja, jolla on vastuuhenkilöltä mandaatti valvoa työn suoritusta.

M. Aittokoski ja T. Laine sopivat syksyllä 2012 keskenään, että toimivat tuottajina ainoastaan muiden, eivät omissa projekteissaan. Ja vaikka M. Aittokoski on vastuullinen tuottaja Pikkuli-tuotannossa, Laine toimii linjatuottajana ja vastaa kaikista työsopimusneuvotteluista, työn aikataulutuksesta jne. Näin tiimin työnjako ja roolit ratkotaan projektikeskeisesti.

6.3.4 Personal trainer -harjoite: Konflikti voimavarana

Vaaralliset ideat kirjassa (2010, 101) Alf Rehn pitää konflikteja voimavarana. Konfliktia ei kannata nähdä esteenä, joka torpedoi ideat ja hankkeet. Ne voi nähdä ponnauslautoina, joista idea saa lisävauhtia ja hioutuu. Kun joutuu selittämään ideaansa epäilijöille ja vastustajille yhä uudestaan ja uudestaan, idea myös samalla kirkastuu ja voimistuu. Miksi tämä pitää tehdä? Miksi juuri minä haluan sen tehdä? Miksi tämä toimii? Konflikti voi toimia myös voimavarana romuttuneen idean takana, nostoen esiin sen toimivat puolet ja mahdollistaen uuden, toimivamman konseptin.

Johtamisessa ryhmän konfliktitilanteessa painottuu eteenpäin viejän rooli. Ryhmän keskusteluyhteys pitää pysyä yllä ja konflikti ei saa ajautua kinasteluksi, vaan johtajan vastuulla on tehdä siitä kimmoke, josta idea saa lisävauhtia. Konfliktitilanteen vaarana on, että ryhmä, jonka pitäisi toimia yhtenä yksikkönä, hajaantuu meihin ja teihin. Johtajan pitää pystyä purkamaan tilanne niin, ettei tarvetta jakaantumiseen synny. Miten se sitten tehdään? Ehkäpä johtaja voi tilanteessa nostaa kummankin näkemyksen vahvuudet esiin

ja muodostaa niistä uuden ongelman, jota koko ryhmä lähtee työstämään yhdessä. Näin päästään yksilötasolta takaisin yleiselle, eikä puolustautumisen tarvetta nouse.

Vaikka tiimi tuntuisi olevan kuinka hyvä tahansa, konfliktitilanteiden varalta on hyvä luoda pelisäännöt. Miten ratkotaan? Saako huutaa? Saako paeta paikalta? Ratkotaanko aina vain työnohjauksessa? Kuka ottaa milloinkin eteenpäinviejän roolin?

6.3.5 Personal trainer -harjoite: Työnohjaus

Työnohjaus on hyvin puhtaasti nähtävissä personal trainerina. Ulkopuolinen sparraa, kyselee ja analysoi sekä auttaa eteenpäin. Tiimijohtamisen apuvälineeksi kannattaakin ottaa työnohjaus. Työnohjausta on käytettävä ennaltaehkäisevästi, ei vasta sitten, kun ongelmat ovat jo kimpussa. Personal trainerinkin kanssa kannattaa työskennellä alusta asti.

Parhaimmillaan työnohjaus on ilmiökeskeistä. Tällöin ongelma tai hidaste nostetaan esille heti sen ilmetessä, jolloin se ei vielä ole personoitunut kehenkään tekijään. Kun asiaa käsitellään ilmiönä kaikki pystyvät panostamaan ongelman ratkaisuun ilman arvokatausta. Tämä on yksi tärkeä syy säännöllisen työnohjauksen ylläpitämiseen. Jos työnohjausta käytetään keinona vain tarpeen ilmetessä, ollaan usein myöhässä. (Häkämies, A., 2012)

Työnohjaukseen kannattaa valmistautua etukäteen, meillä on päädytty pikaiseen keskusteluun osana viikkopalaveria aina sen viikon alussa, kun työnohjaus on sovittu. Työnohjauksen yksi vahvuus on myös se, että ulkopuolisen ohjaajan läsnä ollessa jokaisella tiimin jäsenellä on tilaa ja aikaa olla hetken aikaa ulkona johtajan roolista. Kun työnohjaaja johtaa prosessia, esille voi tulla sellaista epävarmuutta tai epäluottamusta, jota jatkuvassa ”johtajan roolissa” ollessa ei muutoin tulisi ilmi.

6.4 Itsensä johtaminen

Maratoniin harjoitellessa on tärkeää kuunnella omaa kehoaan. Väärä juoksuasento ilmoittaa itsestään nopeasti hartiakipuina ja vääränlainen askellus tuntuu polvi- tai lonk-

kanivelissä. Samoin luvassa työssä johtajan pitää kuunnella itseään ja reaktioitaan, jotta pystyy korjaamaan väärään suuntaan kulkevia tilanteita.

Johtajan on tärkeä ymmärtää, ettei hän ole, eikä koskaan voi olla, kaikkien alojen asiantuntija. Hän voi oppia ja johtaa kuunnellessaan avoimesti muita (Rauhala, I. 2011, s.65). Muiden kuuntelun lisäksi pitää kuunnella myös itseään. Johtajan pitää ymmärtää tilannetta arvioidessaan, mistä oikeastaan on kysymys. Tähän hän pääsee vain antamalla omille ajatuksilleen ja tunteilleen aikaa. Yhdistämällä muiden ja itsensä kuuntelun johtajalla on työkalut hyvien päätösten tekemiseen. Kuunteleminen mahdollistaa kysymisen.

Tavoitteiden asettaminen, itsensä haastaminen ja fokusointi ovat itsensä johtamisen tärkeimpiä haasteita. ”Kun siis asetat kehittymisesi ja osaamisesi vahvistamiselle tavoitteita, huolehdi siitä, että tavoite ei ole ristiriidassa yksityiselämäsi ja työelämäsi muihin tavoitteisiin nähden” (Rauhala 2011, 71). Ristiriidassa oleva tavoite aiheuttaa vain ylimääräistä stressiä ja on jo syntymästään tuomittu epäonnistumaan.

ValoAuringon strategiapalaverissa valitsimme yhdeksi tärkeäksi osaksi keskustelun ”mitä minä haluan tehdä”. Kun strategian perustan pohjaa rehelliselle keskustelulle siitä, mikä on kenellekin mielekästä ja tavoitteellista toimintaa, tavoitteet voidaan asettaa niin, että mahdollisimman vähän ristiriitoja pääsee syntymään. Lisäksi hankalassa tilanteessa itseään ja muita pystyy motivoimaan muistuttamalla tavoitteesta ja miksi se on asetettu. ”Tämän leikkaamisen hiominen vielä kertaalleen ennen projektin saattamista loppuun on tärkeää, koska tavoitteesi oli laadullisesti hyvä ja arvostusta ansaitseva lopputulos.”

Itsensä johtamisessa pelkkä tavoitteiden asettaminen itselleen oikealla tavalla haastaviksi sekä ajan ja toiminnan fokusointi eivät tuota vielä tulosta, mikäli tavoitteiden seuranta jää hoitamatta. Projektin aikana on hyvä pysähtyä välillä tarkastelemaan tilannetta. Missä vaiheessa olen? Mikä tunne on päällimmäisenä ja miten siihen pitää reagoida? Miten tästä eteenpäin? Tarvitsenko apuvoimia? Keskustelu on hyvä käydä niin tiimissä kuin itsensä kanssa.

6.4.1 Itsensäjohtaminen-harjoite: Arvostan itseäni – arvostan muita

Kun olet sinut itsesi kanssa, pystyt johtamaan muita rakentavasti ja kannustavasti. ”Jos olit tänään hyvä, niin muutaman viikon kuluttua olet mahtava ja fantastinen. Uskomalla itseensä voi uskoa myös alaisiinsa” (Kavén, K. Lehtinen, M. Lehtinen, T. Närhi, K. Roine, E-M. Ylijoki-Haavisto, M. 2009, 9.) Johtaja itse – itsensä johtaminen -opinnäytetyössä (Kavén, K. Lehtinen, M. Lehtinen, T. Närhi, K. Roine, E-M. Ylijoki-Haavisto, M. 2009, 10) mainitaan tärkeänä elementtinä reflektointi. Omaa toimintaa tulee tarkastella ja arvioida. Se on koko ajan jatkuva prosessi, jossa jokainen kohtaaminen ja päätös pitäisi nähdä osana omaa kasvua ja takapakit sekä konfliktit kokeina, joista ei voi saada hylättyä. Ne ovat vain hetkiä, jolloin kannattaa istua alas ja käydä läpi ajatus prosessi: mitä tein? Mikä siinä oli hyvää ja mikä huonoa? Olisiko lopputulos ollut toinen, jos olisin toiminut eri tavalla? Mikä oli lopputulos, jonka olisin halunnut ja miten siihen päästä? Reflektoinnissa on tärkeää, ettei ajaudu negatiivisten ajatusten kierreeseen vaan löytää sen mitä on hyvä oppia ja sen minkä voi antaa pudota pois hartioilta.

Itsensä arvostamista on myös oman jaksamisensa ymmärtäminen sekä kipupisteiden tunnistaminen ja niiden hyväksyminen. Pitää myös opetella näkemään, koska itsereflektointi riittää ja koska on parempi keskustella tiimin jäsenten kanssa ja reflektoida sitä kautta tapahtumia. On myös tärkeä huomioida, että pelkkä itsereflektointi ei ole avain hyvään johtajuuteen. Rehn (2011, 77) kutsuu reflektointia johtajan itsensä integroinniksi. Omien sisäisten persoonien tuntemus ja niiden tietoinen käyttäminen auttavat selviämään hankalistakin tilanteista.

6.4.2 Itsensäjohtaminen-harjoite: Ulkoisten impulssien hallinta

Luova ihminen saattaa helposti innostua uusista impulsseista. Uusi idea saa innostumaan ja se tuntuu raikkaammalta kuin ehkäpä hitaammassa ja työläämmässä vaiheessa oleva nykyinen projekti. Kuitenkin projektisuma ja vääränlaisten projektien kasaaminen vievät työnteon umpikujaan. Omaa itseään pitää suojella myös omilta impulsseilta. Hyvä itsensä johtamisen harjoitus on jokaisen uuden idean ja työtarjouksen kohdalla kysyä läpi tietyt kysymykset: tuleeeko projektista taloudellista hyötyä? Jos tulee, niin nopeutuuko hyöty nopeasti vai onko kyseessä pidemmän tähtäimen projekti? Mikä on nykyi-

sen projektin tilanne ja mitä resursseja uuteen projektiin tarvitaan? Jos taloudellinen puoli on epävarma, niin onko projektissa jotain mikä nostaa statustasi tai parantaa ammattitaitoasi? Vastausten perusteella pystytään päättelemään tuoko uusi impulssi työhön jotain niin tärkeää, että se kannattaa ottaa vastaan.



KUVA 12. Vaikka ohjaajan ja tuottajan vastuu on suuri, työtä täytyy voida jakaa niin, ettei yksittäinen ihminen uuvu. M. Aittokoski Jotain rajaa - televisiosarjan kuvauksissa v. 2010.

Tiiviimpänä mallina voi käyttää laskukaavaa:

$$\text{asiakas} \times \text{raha} \times \text{oma henkilökunta} = \text{päätos.}$$

Vaikka yksi osatekijä olisi määreeltään valtava, mutta toinen on nolla, niin tulos on aina nolla. Esimerkiksi jos tiedetään että kotiutuva tulo on hyvä, mutta asiakas niin vaikea, ettei voida olla varmoja projektin valmistumisesta, projektia ei kannata ottaa vastaan. Tai mikäli käytettävä työvoima on jo sidottuna toiseen projektiin, ei voida ottaa toista samaa työvoimaa samaan aikaan vaativaa projektia.

6.5 Tunne

Maratonin harjoitteluun kuuluu juoksemisen lisäksi myös mielikuvaharjoituksia ja tunteiden läpikäyntiä. Kun on etukäteen valmistautunut myös vaikeisiin hetkiin, niihin pystyy reagoimaan juoksun aikana siten, etteivät ne katkaise juoksua. Varsinkin ensimmäistä kertaa juoksevilla tulee jossain vaiheessa varmuus siitä, ettei hän pystykään tähän. Hän ei koskaan pääse maaliin asti.

Luovan alan työssä tunnekuohut liittyvät paljon flown jälkihöyryihin, josta kirjoitimme aikaisemmin. Lisäksi omien tunteiden panostaminen työljälkeen vie ihmisen herkälle alueelle, jossa helposti syntyy väärinymmärryksiä ja tunnekuohuja. Kun omia tunteitaan oppii ymmärtämään ja käsittelemään pääsee myös kiinni niihin negatiivisiin kierteisiin, jotka saattavat lopulta viedä työntekijän sairauslomalle burn outin takia.

6.5.1 Tunne-harjoite: Miltä susta tuntuu? -rinki

Viikkopalaverit aloitetaan ValoAuringossa “miltä susta tuntuu” -kierroksella. Tarkoitus on, että jokainen palaveriin osallistuja kertoo lyhyesti, mikä on juuri sen hetkinen tunne-tila. Työkalu on otettu käyttöön autistien kanssa tehdystä Voimaa taiteesta – Auran Virtaa -projektista (Liite 1.) Heillä hetkeen orientoitumiseen tunnerinkiä käytetään päivittäin.

Tarkoitus ei ole että käydään läpi terapiakierros tai pyritään ratkaisemaan tunteita. Pikemminkin päinvastoin. Osallistujan tunne tulee hyväksyä sellaisena kuin se on. Kysymyksen esittämällä palaverilla on selkeä alku, se liikauttaa aivot oikeaan tunnelmaan. Kun tunteet on tuotu esille, niitä ei tarvitse piilotella. Väsyneen tai surullisen ei tarvitse näyttellä pirteää, kunhan vain keskittyy parhaansa mukaan kokoukseen. Toinen tärkeä tavoite tunteiden ilmaisemisella on se että sillä pyritään estämään kanssakokoustajien väärät johtopäätökset ja arvailut, jos joku on normaalimpaa hiljaisempi, iloisempi tai äreämpi. Sekin pohdinta on pois kokoukseen panostukselta.

6.5.2 Tunne-harjoite: Hallitushattu

Toimivassa tiimissä työskentelyn tunnistaa siitä että tuloksellisuuden lisäksi yhdessä työskentely on hauskaa ja energisoivaa. Kuitenkin kuten luvussa 3.2 kirjoitimme, luova ihminen on myös tunneherkkä ja itsekäs, joka auttamatta johtaa konflikteihin työpaikalla. Sitoutuneessa, toimivassa tiimissä näitä konfliktitilanteita ei kuitenkaan saisi olla viikoittain. ValoAuringossa huomasimme kehityspäiväkirjaseurannassa, että meillä konfliktit aiheutuivat usein tilanteessa, jossa epämuikavilta tuntuvia päätöksiä pitää tehdä ja ne koskevat jotakuta ydintiimin ulkopuolista jäsentä.

Luovalla alalla työt syntyvät verkostossa. Avoimia työpaikkoja ei useinkaan näe työvoimatoimiston nettisivuille tai työnhakuyritysten ilmoituksissa. Sen sijaan helposti ajaututaan työskentelemään ystävien ja kavereiden kanssa. Tällöin työasioihin sotkeutuu tunteita ja ihmissuhteita, jotka eivät varsinaisesti sinne kuulu. On huomattavasti vaikeampaa kertoa hyvälle ystävälleen, että työjälkesi ei ole laadultaan tarpeeksi hyvää kuin todeta se työhön ulkopuolelta palkatulle henkilölle. Tämä johtaa haluttomuuteen myöntää ja tarttua hankaliin asioihin. Kun sitten tiimin jäsenistä joku toinen, jolla ei ole ulkopuoliseen työntekijään samaa suhdetta huomauttaa asiasta, tiimin sisäinen konflikti on valmis.

Tähän tilanteeseen kehitimme työkaluksi hallitushatun. Sen juuret ovat luovan ajattelun työkalussa ”Six thinking hats”, jonka on kehittänyt Edward de Bono. Tuossa työkalussa uutta ideaa katsotaan erinäkökulmista. Ikään kuin laitetaan hattu päähän, jossa lukee esimerkiksi talous, ja niin kauan kuin hänellä on kyseinen hattu päässään henkilö saa esittää näkemyksiä ideasta vain talouden kannalta. (Sydänmaa, P, 2009, s.204–205).

Kun tiimimme jäsen laittaa hallitushatun päähän, hän ajattelee asiaa organisaation ja strategian kannalta ja pyrkii ulkoistamaan tunteensa päätöksenteosta. Siinä missä alkuperäisessä luovuutta korostavassa hattutekniikassa pyritään pois haudanvakavasta ja synkästä realiteettien pohdinnasta kohti aktiivista ja eloisaa ajattelua, hallitushattutekniikassa pyritään siirtämään liian eloisa ajattelu hetkeksi syrjään ja keskittymään realiteetteihin. Pohjalla on kuitenkin sama ajatus: rooleissa sanomme mielipiteemme eri asioista helpommin kuin omana itsenämme (Sydänmaa, P, 2009, s.204). Ystävänä ja verkostoa ylläpitävänä mukavana ihmisenä ystävän toiminta on ymmärrettävää, hän vain pyrkii pitämään puoliaan. Hallitushattu päässä toimiessasi et ajattele tunnelähtöisesti,

omaa sen hetkistä tuntemustasi kuunnelleen, vaan yrityksen parhaaksi. Hallitushattu päässäsi kykenet toteamaan, että tapa, jolla ystäväsi työskentelee, haittaa liiketoimintaa ja rapauttaa verkoston toimintaa ja otat esille, että asiaan on puututtava.

6.6 Motivaatio

Motivaatio on kaiken harjoittelun tai etenemisen perusta. Huonosti motivoitunut juoksuharjoittelija alkaa helposti lykätä lenkille lähtöä tai jos hän saa raahauduttua liikkeelle, ei askel kulje. Motivaation voi siis ajatella olevan liikkeelle saattava voima, se tunne, mikä saa ihmisen ottamaan ensimmäisen askeleen kohti tavoitetta.

Turun Yrittäjille 28.1.2013 pitämällään luennolla Maija-Riitta Ollilaa kuvaa motivaatiota seuraavasti: Motivaatio on tavoitteiden, onnistumisen ennakoinnin ja emotion, tunteen tulo.

Tavoitteet x onnistumisen ennakointi x emotio = Motivaatio

Motivaation ylläpitäminen ei siis ole yhden osatekijän varassa. Toisaalta mikään osa-alue ei voi olla täysin nolla, sillä $0 \times Y = 0$. Tämän yksinkertaisen kertolaskukaavan perusteella huomaamme, että kaikkien osa-alueiden on oltava vähintään yli nollan, jotta motivaatio syntyy ja säilyy.

Suomen kielessä vahva tunnekokemus voidaan kuvata myös sanalla liikutus, syvää iloa tai surua kokeva on liikuttuneessa mielentilassa. Tunne, emotio, saa ihmisen toimimaan eli liikkumaan. Emootiosta syntyy motivaatio. Motivaation haaste onkin se, että motivaatio on tunne. Tunne mielletään epämääräiseksi ja vaikeasti hallittavaksi. Näin ei kuitenkaan tarvitse olla, sillä motivaation tunteen synnyttämiseksi ja ylläpitämiseksi on olemassa selkeitä harjoitteita.

6.6.1 Motivaatio-harjoite: Selkeä tavoite ja aikataulu

“Valmennustalo Suvereenin psyykkisen valmennuksen kouluttaja ja konsultti Jarmo Rasin mukaan varsinkin koko maratonille valmistautuvan henkisen motivaation ylläpito lähtee hyvästä suunnitelmasta.” (www.paavonurmisports.fi 9.5.2013)

Tavoite on motivoitumisessa kaiken lähtökohta. Motivaation kertolaskukaavassakin tavoite on ensimmäisenä. Mikä on kaikkien yhteinen tavoite? Miten määritätte sen niin, että sen kaikille yhtä kirkas? Luovalla alalla voi tuntua helpolta määrittää tavoite: seuraava esitys, seuraavan elokuvan ensi-ilta. Ovatko nämä vain välitavoitteita? Voisiko tavoite olla suurempi: esimerkiksi ensimmäinen kansainvälinen tuotanto?

Motivaation kannalta on keskeistä, ettei tavoite vaihdu koko ajan. Jos tavoite vaihtuu, koko motivaatioketju alkaa sekoilla ja katkeilla. Siksi alussa tulee tehdä riittävästi pohjatyötä yhteisen tavoitteen määrittelemiseksi, jotta tavoite voisi säilyä samana, vaikka ulkopuoliset olosuhteet muuttuisivatkin.

6.6.2 Motivaatio-harjoite: Välitavoitteilla tunne etenemisestä

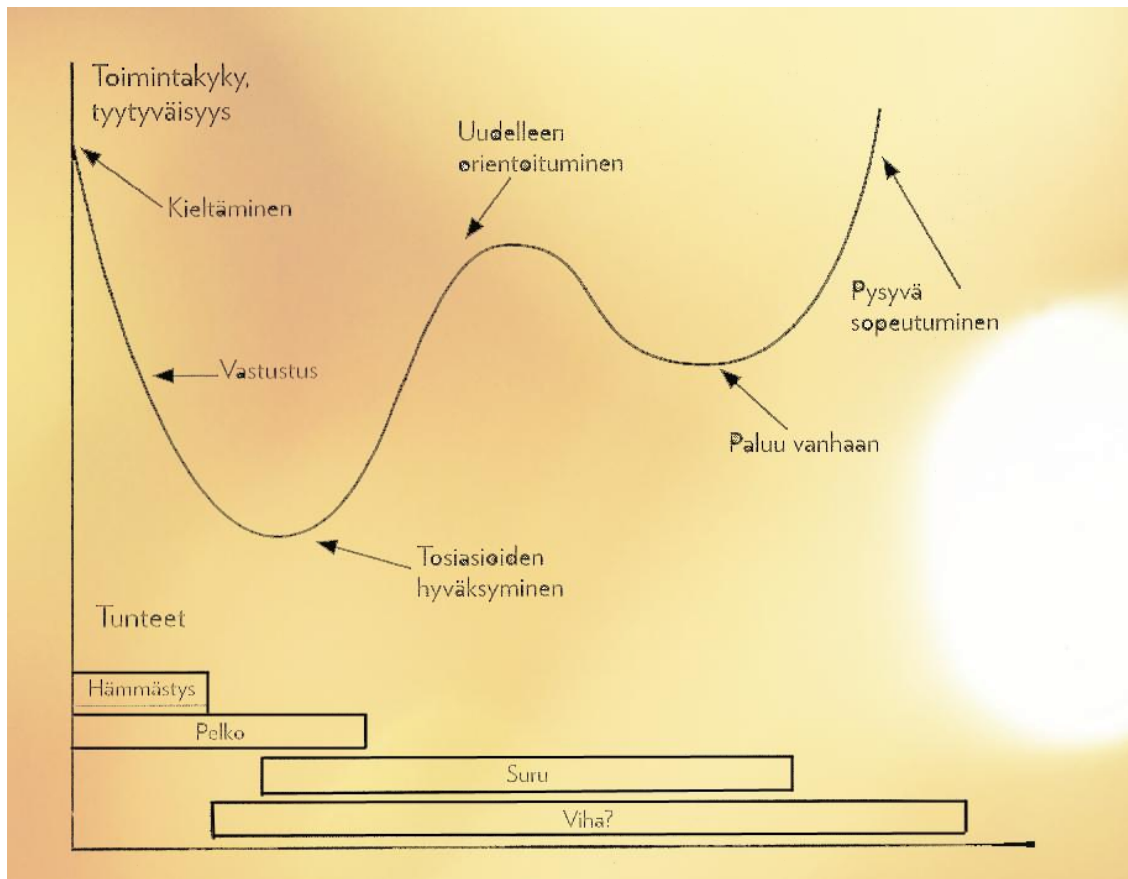
Hyvin kauas asetettu tavoite saattaa jäädä liian epämääräiseksi ja sen motivaatiokerroin liian heikoksi. Siksi motivaation ylläpitämiseksi kannattaa käyttää aiemmin esiteltyä tehtävien pilkkomista pienempiin osiin. Kun tavoite on mitoitettu niin, että sitä kohti voi kulkea oikean kokoisin, itselle sopivin askelin, jokainen välitavoitteen saavuttaminen motivoi. Tekijälle syntyy tunne onnistumisesta, kun pienikin osa on tehty. Vahvistunut, motivaatio auttaa jaksamaan läpi koko pidemmän projektin.

Välitavoitteiden asettamisia suunnitellessa on hyvä muistaa, että ensimmäinen askel on ensiarvoisen tärkeä, ensimmäisen askeleen onnistumien tuottaa huipputärkeän tunnekokemuksen. Koska emootio on yksi motivaation kertolaskukaavan tekijöistä, motivaation synnyttämisessä tunteella on todella keskeinen merkitys. Maratonille tähtäävässä juoksukoulussa ensimmäinen tavoiteltava askel voi olla vaikkapa tunnin yhtämittäinen juoksu. Mikä on ensimmäinen konkreettinen askel matkalla kohti maalia? Tuon askeleen onnistunut ottaminen kantaa pitkälle. Mikä on jotakin niin mielenkiintoista ja haas-

tavaa, että se innostaa aloittamaan, mutta kuitenkin niin helppoa, että sen saavuttamisen tunne on mahdollista tavoittaa?

6.6.3 Motivaatio-harjoite: Ylläpidä motivaatiota

Motivaatio vaatii jatkuvaa ylläpitoa. Alkuun ihmiset voivat olla erittäin motivoituneita, yhdessä tavoiteltava palkinto innostaa kiirehtimään kohti maalia. Ensimmäiset vastukset alkavat kuitenkin syödä motivaatiota ja mikäli motivoitumista ei saada aktivoitua uudelleen, meillä on mukana huonosti motivoitunut tiimin jäsen, jonka motivaatiotason lasku alkaa pian syödä myös toisten motivaatiota.



KUVIO 10:Muutoksen S-käyrä (Hiltunen, A. 2011, s.112)

Koska motivaatio perustuu tunteeseen, motivaatio vaihtelee samalla kuin tunne vaihtelee. Siksi voimme verrata motivaatiotasoa yllä esitettyyn Muutoksen S-käyrään (KUVIO 10.) Alun yhteisen innostuksen ja hybriksen jälkeen seuraa usein motivaationot-

kahdus: ei tästä mitään tulekaan. Yhden onnistuneen välitavoitteen saavuttaminen voi nostaa motivaation uudelleen nousuun. S-käyrä havainnoi meille motivoitumiseen liittyvän haasteen: se vaihtelee, väliin iskee motivaationotkahdus (Hiltunen, A. 2011, s.112).

Tavoitteen saavuttamiseksi onkin pidettävä huoli, että motivoitumista ja motivoitumisen tasoa tarkastellaan aina välillä. Tähän voi olla avuksi myös aiemmin esitetty palaverin aloitus tunnekokemuksia kertomalla. Kun kunkin tunne tulee kuulluksi, voidaan päästä kiinni etenemisen kannalta kriittiseen kysymykseen epämotivaatiosta. Näin tiimin on mahdollista auttaa epämotivoitunutta ja etsiä tälle uutta motivaatiota.

6.6.4 Motivaatio-harjoite: Mikä motivoi?

“Myös lenkkikaveri, juoksuryhmä tai säännöllinen harjoitusaika ovat tarpeellisia ”ulkoi-sia” motivaattoreita, jotka pakottavat liikkeelle, jos lenkkeily ei muuten innosta. “ (www.paavonurmisports.fi 9.5.2013)

Kaikki eivät motivoitu samoista asioista. Kestävyysjuoksukoulun aloittavaa voi moti-voida itse tavoite: maraton tai puolimaraton, erityisesti jokin tietty, kansainvälisesti ar-vostettu juoksutapahtuma, verenpaineen tai kolesterolin lasku, kokemus itsensä ylittä-misestä tai kehon kiinteytyminen. On siis hyvä kartoittaa, mikä itseä ja toisia motivoi.

Teimme oman motivaatiokartoituksemme soveltamalla ValoAuringon idealappumene-telmää. Kukin meistä sai kirjata lapuille omia työtehtäviään siten, mitä kukin ehdotto-masti haluaa tehdä ja mitä ei halua ja asetimme ne sitten kolmioon, joka oli jaettu tai-teelliseen, tuotannolliseen ja asiantuntijatyöhön. Päädyimme siihen, että kukin meistä on motivoitunein tekemään taiteellista työtä ja erilaiset teknis-tuotannolliset tehtävät eivät motivoi meitä niin vahvasti. Luvussa 3 esittelemämme tiimimme jäsenten viime vuoden alun henkinen epämotivaatio olikin varmasti suurelta osin sen seurausta, että taiteellista työtä ei ollut riittävästi, joten ei ollut riittävästi motivaattoreita, jotka olisivat pitäneet työniloa yllä.



KUVA 13. Kymmenosainen Jotain rajaa -televisiosarja oli ValoAurinko groupin edellinen maraton, joka juostiin ilman juoksukoulun apuja.

Tuotannolliset työtehtävät on kuitenkin hoidettava, jotta taidetta saadaan eteenpäin ja yritys toimii. Niinpä päädyimme aikataulutamaan työviikkomme niin, että siihen sisältyy aina jonkin verran myös taiteellista työtä ja sisällöntuottamista. Näin saamme joka viikko miellyttäviä tunnekokemuksia ja toisaalta pieniin paloihin jaettu tuotanto- ja toimistotyö palkitsee: tehtäviä tulee tehtyä yksi kerrallaan, yhdenkin ikävän asian hoitamisesta saa onnistumisen palkinnon.

7 JUOKSUKOULUN TÄHÄNASTISET TULOKSET

Yli vuoden kehittämisprosessin jälkeen on mielenkiintoista katsoa, miten Luovan ihmisen juoksukoulu on vaikuttanut toimintaamme tänä aikana, joka tosin yrityksen toiminnan kehittämisen näkökulmasta on melko lyhyt, sillä varsinaisesti saimme implementoitua juoksukouluharjoitteita toimintaamme vasta syksystä 2012 lähtien.

Havainnoidaksemme muutosta olemme koonneet jälleen huhtikuun 2013 tilanteen SWOT-kaavioon.



KUVIO 11: ValoAuringon SWOT-analyysi huhtikuu 2013

Vuoden 2012 SWOT:sta (KUVIO 3) listasimme tärkeimmiksi muutostarpeiksi:

- Liiketaloudellinen osaaminen: Rahavirrat eivät suuntaudu oikein, tuotot eivät kotiudu.
- Liian yksinäinen työskentely: Miten johdetaan tiimiä ja kollegaa?
- Järjestäytymätön johtajuus: Ajelehdimme, ja asiat jäävät roikkumaan, koska vastuunjako on epäselvä.
- Tuotantojen valintaprosessi: Tuotannot valitaan epämääräisin perustein, osa vain ajelehtii sisään.

- Tunteet ohjaavat tekemistä: Aiheuttaa reaktiivista toimintakulttuuria.
- Tuotantotahti liian hidask: Tuotannot tehdään peräkkäin, eikä lomittain. Aiheuttaa kululoukkuja.
- Verkostot: Suhteet alan suurrahoittajiin ovat väljät, niihin on panostettu liian vähän.
- Aikataulutus: työt kasaantuvat deadline loppupäähän, jolloin kiire ja stressi nousevat hallitseviksi.
- Huono ulkopuolinen johdettavuus: Liikaa konflikteja tilaajien kanssa.

Kun vertaamme näitä muutostarpeita vuoden 2013 SWOT:iin (KUVIO 11), voimme huomata, että moni heikkous on kääntynyt vahvuudeksi: liiketaloudellinen osaamattomuus on vaihtunut lisäkoulutuksen ja yrityskummin ansiosta vahvuudeksi, liian yksinäinen työskentely ja järjestäytymätön johtajuus ovat vaihtuneet tiimijohtamiseksi, väärä tuotantojen valintaprosessi ja se, että tunteet ohjaavat tekemistä on muuttunut tunnehallinnaksi. Tuotantotahti on parantunut, mutta se on edelleen silti myös heikkouksissa: vuonna 2013 on päästävä eteenpäin, jotta yrityksemme taloudellinen tilanne kohenee.

Asiat ovat edenneet myös yrityksen imagon ja suhteiden osalta: väärin suunnatut verkostot ovat vaihtuneet yrityksen selkeäksi profiiliksi ja minäkuvaksi. Teimme päätöksen, jonka mukaan keskitymme ylläpitämään ja kehittämään vain muutamia yrityksellemme tärkeitä suhteita, mikä on mielestämme vahvistanut sekä omaa kokemustamme yrityksestämme että organisaatiota muiden silmissä. Sisäinen heikkous vuonna 2012, väärin suunnatut verkostot, on vaihtunut ulkoiseksi mahdollisuudeksi: oikein suunnatuiksi verkostoiksi.

Tiimimme jäsenten toimintaa vuonna 2012 alussa ja tällä hetkellä verratessamme olemme havainneet, että tiimimme jäsenten sitoutuminen on parantunut. Tämä on tullut esille esimerkiksi aikatauluissa pysymisenä, itsensäjohtamisen parantumisena, kehittämisen työvälineiden käytön hyväksymisenä ja avoimempaa keskusteluilmapiirinä.

Tiimin jäsenten sitoutumisen saavuttaminen on merkittävä edistysaskel yrityksellemme. Sitoutumaton ihminen jättäytyy helposti syrjään päätöksistä ja vetäytyy vastuusta. Sitoutumaton ei etsi mahdollisuuksia omasta organisaatiosta vaan sen ulkopuolelta. Jos tiimijohtaminen ja itsensä johtaminen on kunnossa, ihminen kokee olevansa turvassa. Kun on turvassa ja kun vielä motivoidaan eteenpäin, syntyy sitoutuminen. Sitoutumisen

paranemista selittää esimerkiksi se, että yrityksemme sisäisin vahvuuksina ovat nykyään niin tiimijohtaminen kuin tunnehallintakin. Samoin tuotantojen valintakriteerien kehittyminen on vahvistanut sitoutumista: kun olemme tietoisia siitä, mikä kutakin meistä motivoi, valitsemme sellaisia ulkopuolta ehdotettavia tuotantoja, jotka sekä motivoivat meitä kaikkia ainakin jonkin verran ja lisäksi ovat yrityksemme kannalta hyödyllisiä niin taloudellisesti kuin imagollisestikin. Sitoutuneet tiimin jäsenet ovat rohkeampia ja antavat itsestään enemmän, joten uskomme olevamme nousujohteisessa kehityskulussa.

Ulkoisia uhkia olemme saaneet käännettyä vahvuuksiksi ja mahdollisuuksiksi esimerkiksi vastaamalla vuoden 2012 alussa esille tuomaamme moniosaamisen huonoon arvostukseen ja sekavaan yritysprofiliin selkeyttämällä yritysprofiliamme. Jaoimme konsernimme sisällä soveltavan elokuvataiteen ValoAurinko-nimen alle niin yhdistyksen, kuin osuuskunnankin osalta sekä siirtämällä kaikki av-tuotannot Sun in Eye Productions -aputoiminimen alle. Lisäksi henkilökohtaisella tasolla työviikon jakaminen teemoittain ja toisaalta sen oivaltaminen, että luovuuden ja tuotannollisten asioiden vuorottelu itse asiassa antaa luovuudelle tilaa, on vahvistanut omaa ammatillista minäkuvaa moniosaajina. Moniosaajuus ei ole meille enää kokemus epämääräisestä ammatillisesta minäkuvasta, vaan se on vahvuus, joka pääsee oikeuksiinsa tässä monialaisessa roolissa, osana pienen luovan alan yrityksen ydintiimiä.

Vuoden 2012 SWOT-taulukossa sisäisenä heikkoutena esille tullut väärin kriteerein tuotantojen valitseminen on nyt muuttunut ulkoiseksi mahdollisuudeksi: keskittymiseksi omiin tuotantoihin. Tämä tarkoittaa sitä, että olemme siirtyneet pienen budjetin sotepuolen tilausten kalastelusta selkeästi omien sisältöjen tuotantoon tähtäävään konseptointiin ja omien tuotantojen valmisteluun. Omiin tuotantoihin keskittyminen on ulkoinen mahdollisuus eikä sisäinen vahvuus siksi, että omiin tuotantoihin keskittyminen suuntaa meitä suoraan niille markkinoille, joille haluamme. Näin olemme ratkaisseet myös vuoden 2012 SWOTissa esitetyn uhan, liian pienten ja rahattomien tilaajien kiinnostumisen meidän tuotannoistamme. Kaiken kaikkiaan johtamisemme on juoksukoulun harjoitteiden myötä kehittynyt, mikä näkyy sekä sisäisten että ulkoisten johtamisen alla olevien tekijöiden parantumisena.

Yhtenä ulkoisena mahdollisuutena olemme vuonna 2013 ottaneet esille kansainväliset tuotannot. Meillä on jo vahvoja edellytyksiä kansainväliseen myyntiin ja tuotantoon, Pikkuli - Lil' Birdie -tuotannon myötä olemme selvästi ottamassa ensimmäistä isompaa

askelta kansainvälisten yhteistuotantojen suuntaan. Kansainvälisistä tuotannoista on toisaalta tullut myös ulkoinen uhka, sillä eurokriisi on purrut kaikkien maiden televisio-kanavien hankintabudjetteihin. Lisäksi yhden elokuva-alan suuren rahoittajan, Suomen elokuvasaatiön suhtautuminen kansainvälisiin tuotantoihin on kireää: kansainväliseen pitkän elokuvan yhteistuotantoon ei pääse mukaan kotimaisena vähemmistötuottajana ellei takana ole omaa pitkän elokuvan tuotantoa. Kansainvälistyminen ei siis ole helppo tie, mutta meidän tiimillemme kansainvälinen tuotanto on yksi tavoittelemistamme maratoneista, meille kaikille selkeä motivaattori, joten pidämme kansainvälistymistä vahvemmin mahdollisuutena kuin uhkana.

Kaikkea emme tietenkään ole vielä näin lyhyessä ajassa saavuttaneet. Emme osaa vielä kunnolla jakaa prosesseja pienempiin työtehtäviin, joten työtehtävät tuntuvat edelleen liian suurilta ja sovitussa aikataulussa on edelleen vaikea pysyä (SWOT 2013, sisäinen heikkous). Liian helposti neuvottelemme keskenämme sovitun palaverin siirrosta, joten esimerkiksi palaveri “Myytävät tuotteet ja niiden markkinointi” on siirtynyt moneen otteeseen johtaen edelleen heikkoutena olevaan tuotemyyntiin. Meidän täytyykin jatkossa muistuttaa itseämme, miksi tuotemyyntipalaveri on niin tärkeä - rahan tienäminen vanhoilla tuotteilla. Voisimme jopa tehdä palaverin esityslista etukäteen, jotta asiat jäävät hautumaan. Tällöin tuotemyynti aiheena ja projektina saadaan purettua selvinä työtehtävinä toteutettaviin, ihmisen ja työpäivän kokoisiin askeliin.

Emme ole vielä täysin saaneet toimimaan myöskään ideapalaveriaikataulutusta. Ideapalavereistakin olemme luistelleet Pikkuli-tuotannon kiireiden vuoksi, mutta meidän on syytä muistuttaa itseämme uusien tuotantojen kehittämisen tärkeydestä. Idean konseptointi muutaman rivin ytimeistä parin A4:n esittelyksi on sekin vielä puutteellista, suurimmaksi osaksi juuri ideapalaverien perumisen vuoksi. Kun ei ole ulkoista pakkoa, sisäinen pakko ei ole riittävä motivaattori.

Ideoiden konseptiksi kehittämisen hitaus johtaa suoraan siihen, että uusien projektien tuotantoon saamisen tahti on edelleen liian hidas. Yksi syy tähän on myös ulkoiseksi uhaksi SWOT -2013:ssa mainittu isoten yhtiöiden keskittyminen: asiakkaat valikoivat tutut ja suuret tuotantoyhtiöt ja pienten ideat hautautuvat. Meillä on selkeästi vielä tehostettavaa omien konseptien myynnissä ja paketoimisessa niin, että pärjäämme kilpailussa suurten yritysten kanssa.

Tunnehallinnan prosessi on vielä kesken, siksi se löytyy sekä heikkouksista että vahvuuksista. Koska olemme tehneet muutosprosessia vielä hyvin lyhyen aikaa, olemme tunteiden kohdalla siinä pisteessä, missä pystymme tunnistamaan ja nimeämään tilanteita, joissa tunteet vaikuttavat. Tunteiden oikein ajoitettu purkaminen, tiimijohtaminen sekä itsensäjohtaminen ovat kuitenkin kehittämisprosesseina kesken, sillä uusien tapojen ja asenteiden muokkaaminen osaksi minuutta vaatii työtä ja aikaa. Olemme siis matkalla, mutta ylä- ja alamäkiä on vielä edessä ennen kuin pääsemme maaliin. Ja senkin jälkeen edessä toivottavasti siintää uusi matka.

Mutta kuten työnohjaajamme Milla Sahla sanoi 8.5.2013 työnohjauksessa: olemme saaneet paljon aikaan; olemme siirtyneet reaktiivisuudesta proaktiivisuuteen. Emme enää sammuta liekkejä, vaan nyt kehitämme itseämme ja toimintaamme nousujohteisuutta ajatellen, tietoisesti kaiken aikaa toimintaamme kehittäen. Emme vielä ole satoja tuhansia tahkoava kansainvälinen tuotantokone, mutta olemme ottaneet olennaisen askeleen sekavasta käymistilasta kohti luovuuden, ajan ja rahan hallintaa. Tästä on hyvä jatkaa!

LÄHTEET

Fact Sheets - Luovat alat. 2010. [pdf-tiedosto] [viitattu 26.03.2013] Saatavissa:
http://www.tem.fi/files/28595/FactSheets_Luovat_alat_2010-3.pdf

Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2011. Rework. Tee työsi toisin. Porvoo: Bookwell Oy

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito – elämän mittainen matka. Helsinki: WSOY pro

HS= Helsingin Sanomat 3.3.2013. Apua, puolet töistä on tekemättä, D4-D5.

HS = Helsingin Sanomat 12.4.2013. Pääkirjoitus: Suomen ylistetty innovointi tuottaa tyhjää tulosta, A5.

Häkämies, Annukka, 2012. Työnohjaus henkilöstöjohtamisen työkaluna. Luento. YAMK mediatuottajat, YV-11 Johtaminen, Tampereen AMK, Finlayson 17.2.2012. Tampere

Juoksukoulunperusteita. [Online] [viitattu 26.3.2013] Saatavissa:
<http://www.juoksukoulu.fi/sivut/harjoittelun-perusteita>

Lisää motivaatiota. [Online] [viitattu 9.5.2013] Saatavissa:
<http://www.paavonurmisports.fi/arkisto/160-motivaatio>

Luova talous. [Online] [viitattu 26.3.2013] Saatavissa:
<http://www.tem.fi/?s=2727>

Juuti, P.& Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Helsinki: Otava.

Karila, J. 27.4.2013. Lauantaiessee: Kirjatehtaiden aika on nyt. [Online] Saatavissa:
<http://www.hs.fi/kulttuuri/Kirjatehtaiden+aika+on+nyt++/a1366956891412>

Kavén, K. Lehtinen, M. Lehtinen, T. Närhi, K. Roine, E-M. Ylijoki-Haavisto, M. 2009. Opinnäytetyö Ylempi AMK / Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen, Vastuullinen liiketoiminta: JOHTAJA ITSE – ITSENSÄ JOHTAMINEN.

King, S., 2006, Kirjoittamisesta: Muistelmia leipätyöstä. Helsinki: Tammi

Kuulasmaa, R, Tuominen, S. 2011. MatkaNopas. Helsinki: Tammi

Liikuntasuunnitelma. [Online] [viitattu 26.3.2013] Saatavissa:
www.kuntoplus.fi/liikuntasuunnitelma/puolimaratonohjelma

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Muusikoiden.net. [Online] [viitattu 9.5.2013] Saatavissa:
<http://muusikoiden.net/keskustelu/posts.php?c=3&t=109994&o=0>

Närhi, Kristian. Turku: Turun ammattikorkeakoulu [online], [viitattu 10.4.2012]. Saatavissa: http://www.kristiannarhi.com/vastuullinen_liiketoiminta.pdf

Ollila, Maija-Riitta, 2013. Johtamisen uudet tuulet. Esitelmä. Yrityskummien tilaisuus, Mauno Koivisto -keskuksen auditorio, BioCity 28.1.2013. Turku

Rajaniemi, Jani, 2012. Luovuus, innovatiivisuus ja johtaminen. Esitelmä. YAMK mediatuottajat, YV-11 Johtaminen, Tampereen AMK, Finlayson 19.1.2012. Tampere

Rauhala, I. 2011. Uskalla! Nainen työelämässä. Helsinki: Otava

Rehn, A. 2010. Vaaralliset ideat. Helsinki: Talentum

Ropponen, T. 2010. Hyvinvointia itsensä johtamista kehittämällä. Valtiotyönantaja 3/2010 [online] [viitattu 9.4.2012]. Saatavissa: http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/3_2010/artikkelit/Hyvinvointia_itsensa_johtamista_kehittamalla/index.jsp

Ruckenstein, M, Suikkanen, J., Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi, keskity arvontuontiin, Helsinki: Edita Prima Oy

Sarasvuo, V. 7.5.2012. Puolipäivätyö. B16. Helsingin Sanomat

Sinin matkaan. [Online] [viitattu 26.3.2013] Saatavissa: <http://sininmatkaan.wordpress.com/2012/01/11/minako-se-oon-3/>

Sydänmaalakka, O. 2009. Jatkuva uudistuminen - luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Thomas-analyysit henkilöstön kehittäjänä [online], [viitattu 15.5.2013]. Saatavissa: [http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/\\$all/6D1C1AB737710342C2257A150030989D](http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/$all/6D1C1AB737710342C2257A150030989D)

LIITTEET

Liite 1. ValoAuringon soveltavan elokuvataiteen esite



"Parasta leirissä oli elokuvan tekeminen ja kaverit!"



"Oma elokuva on hieno muisto kesästä."

Palautetta ValoAuringon elokuvaleiristä



ValoAurinko

– voimauttavaa elokuvaa!

ValoAurinko on soveltavaan elokuvaan ja asiantuntijapalveluihin erikoistunut organisaatio. Yhdistämme uudella tavalla hyvinvointia, liikkuvaa kuvaa ja ääntä. Työmetodimme sopii kaikille kohderyhmille.

Soveltava elokuvataide aktivoi mieltä ja kehoa, kehittää kommunikaatiokykyä, ryhmäytystä, auttaa ottamaan esille vaikeatkin asiat sekä voimaannuttaa esiintymisen ja onnistumisen kokemusten kautta. Lähtökohdaksi on tarinallinen ja omaelämäkertainen taidetyöskentely elokuvan keinoin. Elokvataide yhdistää kirjoittamisen, visuaaliset taiteet sekä esittävän ilmaisun. Siksi elokuvatyöpajan tilatessasi saat samassa paketissa monipuolisen taidekokemuksen.

Elokuvaa tehdessä riittää, että osallistuja onnistuu kuvassa edes pienen tovin. Hetken onnistuminen on timantti, joka jää talteen katsottavaksi ja jaettavaksi. Jokainen saa olla tähti!

ValoAuringon soveltava elokuva:

- Omaelämälähtöinen käsikirjoittaminen
- Ryhmäkäsikirjoitukset
- Lyhytelokuvan tekeminen ryhmässä tekemisen rooleja vaihdellen
- Mediakasvatus ja elokuvakerronta: oppiminen tekemisen kautta
- Helposti hyvää: kaikki osaavat ja jokainen uskaltaa
- Erityisryhmien erityistarpeisiin suunnatut työmuodot

KYSYMINEN EI MAKSA MITÄÄN!

Soita ja sovi tapaaminen: räätälöimme palvelumme ryhmällesi

YHTEYSTIEDOT

TOIMISTO
ValoAurinko osk / ValoAurinko ry
Riihipellontie 14
20100 Turku
+ 358 50 350 2044
valoaurinko@valoaurinko.net

Kysy:
Metsämarja Aittokoski
Tiina Laine

www.valoaurinko.net

ValoAuringon asiantuntijapalvelut:

- Ryhmäkäsikirjoitus
- Elokuva-alan opetus ja koulutus aikuisille ja lapsille
- Yhdistyskehittäminen ja sparraus
- Tuote- ja palvelukehitys
- Osuuskuntakoulutukset
- Hyvinvointi- ja sosiaalialan tilaustuotannot



ValoAurinko-elokuvatyöpajametodi

Keskeinen elementti työpajassamme on tarinan tuottaminen ja dramaturgia. Tarinat tehdään ryhmässä - yksilön kokemuksesta tulee yhteistä. Tiiviin kuvaus- ja toteutusaikataulun vuoksi käsikirjoitusten rakenteet ovat hallittuja ja elokuvallisesti eteenpäin meneviä.

Työpajalaiset oppivat tekemään dramaturgisia ratkaisuja, editoimaan omia tekstejään ja hiomaan ideoitaan. Ryhmäkäsikirjoitusmetodia voidaan hyödyntää eri välineillä tai työmuodoilla työskennellessä (animaatio, musavideo, jne.). Käsikirjoituksen pohjalta kuvataan, leikataan ja äänitetään laadukas lyhytelokuva. Laadusta kertoo sekin, että ValoAuringon työpajalyhytelokuvia on palkittu useilla lasten ja nuorten omien elokuvien festivaaleilla.

"Kiitos mahtavasta ensi-illasta ja aivan mahtavasta elokuvistal! Meidän perheessä elokuvainnostus on päässyt valloilleen!"

Mun jutut -musavideopaja soveltuu monipuolisesti hyvinvointialan organisaatioihin kuten hoitolaitoksiin, palvelutaloihin ja ryhmäkoteihin. Se muokkautuu ryhmän tarpeiden mukaisesti, sillä sisältö tuotetaan osallistujien osaamiskyvyn ja mahdollisuuksien mukaan. Osallistujat voivat olla esimerkiksi palvelutalossa asuvia vanhuksia, kehitysvammaisia tai erityistukea tarvitseviä nuoria.

Iki-Auran aikakeikaus on monimediallinen historian elävöittämisprojekti. Osallistujat toimivat historian tutkijoina, taltioijina ja kokijoina.



ELOKUVA TEKEE HYVÄÄ



Nojatuolimatkat – Matka tunteisiin, muistoihin ja iloon

Nojatuolimatkat ovat retkiä menneeseen, luontoon, historiaan ja lapsuuteen. Se on vanhuksille suunnattu lyhytelokuvahetki, joka herättää uinuneita muistoja, tunteita ja iloa olemassaolosta.



"Tuntuu kuin olisi itse mukana."

Tärkeä elementti lyhytelokuvissamme on koko elokuvan kattava subjektiivinen näkökulma, kamera vietyä tekijän ja kokijan paikalle. Subjektiivisen kuvakulman myötä tavoitteena on liikemiestin herättäminen ja toimintahallun aktivointi. Ryhmänohjaaja vetää tilannetta auttamalla ja sanoittamalla toimintaa.

"Taiteenalana elokuva koettiin vanhustyössä raikkaaksi ja mielenkiintoiseksi, ValoAuringon konseptit idearikkaiksi ja asiakkaan näkökulmasta antoisiksi."

Kirsi Marjaana Heikkinen, Kuopio
Kulttuuri vanhustyön tukena -projekti

Liite 2. Sun in Eye Productions -nettisivujen screen shot

www.sunineye.com/etusivu
Uusimmat asiatut Aolohussivu Uutisotikat Welcome to MySora... Hämmösunnuntienat...

SUN IN EYE
PRODUCTIONS

Etusivu Tuotannot Yhteys Ajankohtraista

Sun in Eye -productions

Uuden ajan tuotantoa uuden ajan asiakkaille.

Sun in Eye Productionsin emoyhtiö Valoaurinko aloitti toimintansa vuonna 2004 lastenkulttuurin ja -mediaan erikoistuneena yrityksenä. Ensimmäinen tuotantomme oli Kolikkailon Skolit -elokuva (MTV 3, Dvd-levitys FS Film Oy). Elokuva sai aikunsa kokemukisista monikulttuurisessa lähdössä asumisesta. Kolikkailon käsikirjoituksen ideat löytyivät lähikaupan ilmoitustaululta: yksinhuoltajaäiti kyseä kenkä lapsilleen, pieni tyttö etsi kessaansa. Kolikkailo-elokuvasta tuli uudelleen suomenalainen elokuva monikulttuurisuuteensa ja värikkyytensä ansiosta.

Kansainvälinen kiinnostus sekä oma halu työskennellä monimedialisuuden kentässä nuokkasivat yhteysstrategiaa kohti Sun in Eyen syntyä. Sun in Eye Productions tuottaa fikto- ja dokumenttelokuvia, tv- ja monimediatuotantoja sekä lapsille että aikuisille. Jatkossa emoyhtiömmme Valoaurinko keskittyy asiantuntija- ja hyvinvointipalveluihin.

Miksi Sun in Eye?
Vaikka käsittelemme tuotannoissamme myös vakavia aiheita, meillä on aina hukan pikettä silmälinässä. Jos Peppi Pikkatosu ja Vaaheramaen Eemeli olisivat kasvaneet aikuisiksi, he työskentelevät meillä!

Sun in Eye Productions on Satu ry:n ja Finnamatohon jäsen.

03.05.2013 - Avek on myöntänyt pikkulille Digidemon tv-ohjelmapiioht-tuen.
*Lue lisää

27.03.2013 - Pikkuli animaatiotarjolla on myönnetty SES:n kehitytuki.
*Lue lisää

25.01.2013 - Sun in Eye Productions kuuluu Satu ry:n, joka on tuotantoyhtiöiden oman edunvalvontajärjestö.
*Lue lisää

Copyright © 2012 Sun in Eye -productions. All rights reserved.

VALOAURINGON SISÄISET VAHVUUDET

Miten nämä vahvuudet näkyvät, jos eivät näy, miksi?

Moniosaaminen:

+ Työvoimakustannuksiin saadaan joustoa, kun kolmen hengen ydintiimin sisältä löytyy tarvittava osaaminen useimpiin työn osa-alueisiin. Siten myös reaktiivisuus on tehokkaampaa, sillä ei tarvitse erikseen metsästää kuvaajaa/leikkaajaa/äänittäjää, mikäli eteen tulee nopeaa toimintaa vaativa tilanne/kuvausaikataulun muutos.

- Ilman aikataulutusta ja selkeää suunnitelmaa moniosaaminen muuttuu eri suuntiin poukkoiluksi.

Kehittäminen: Juoksukoulu: tiimijohtaminen

Oma laitteisto:

+ Voimme toimia lyhyellä varoitusajalla, kun kuvauskaluston saa toimistolta mukaan. Tiukoissa kilpailutilanteissa ValoAurinko voi laskea kustannuksia osittamalla kaluston omavastuuseen. Lisäksi yritys voi ottaa helpommin riskejä. Esimerkiksi Tähtiin tähyäjät -projektissa saatoimme kuvata materiaalia talteen ennen tietoa tuotannon rahoituksesta. Tällöin ainoa riski oli, ettemme saa työstä palkkaa. Muuten vaihtoehtoinamme olisi ollut joko odottaa rahoitusta ja osa tärkeästä prosessista olisi jäänyt kuvaamatta tai käyttää kalustovuokraan rahaa, jota meillä ei oikeasti ole (ALV-maksut ja Sotu-maksu) ja toivoa rahoituksen ratkeavan ennen verottajan rahojen perintää.

- Kaluston huolto ja uusiminen vie ValoAuringon varoja, joten pysyäkseen vahvuutena sen käytön pitää tuottaa rahaa takaisin yhtiölle. Se aika, jonka kalusto lojuu varaston hyllyllä voidaan katsoa olevan kaluston suhteen tappiollista. Meidän pitäisi siis satsata käyttöasteeseen. Yksi vaihtoehto olisi kaluston vuokraus ulospäin.

Kehittäminen:

Laaditaan kaluston käytöstä suunnitelma. Aikataulutetaan kaluston käyttö tehokkaammin ja viedään loppuun jo kuvatut, mutta jälkitöitä vaille olevat projektit. (Juoksukoulu).

2 (9)

Ammattitaito: + ValoAuringon ydintiimi on kouluttautunut alalle Turun ammattikorkean Taideakatemiaan elokuva- ja tv-linjalla. Koulutuksen lisäksi ammattitaitoa on karttunut työssä koulun jälkeen ja jokaisella onkin takanaan useamman vuoden työkokemus. Ammattitaito mahdollistaa ammattimaisen tuotannon ja lopputuloksen.

- Kuitenkin Turun huono sijainti suhteessa Helsinkiin ja Tampereeseen saa aikaan tiedonkulun pimennön, jolloin varsinkin Helsinkiin keskittyneelle rahoittajien ryhmälle Turun alueen osaaminen näyttäytyy pienempänä kuin se todellisuudessa on.

Kehittäminen:

Ammattitaidon esilletuominen ja sillä ansaittu arvostus lähtee ihmisen itsensä arvostuksesta. Kukaan muu ei tiedä henkilön osaamista niin hyvin kuin hän itse, eikä kukaan muu virheellistä käsitystä myöskään korjaa.

(Juoksukoulu: personal trainer (=tiimijohtaminen) sekä tunteen hallinta)

Pienen kiinteät kustannukset:

+ Tämä mahdollistaa ValoAuringolle joustavuuden, helpomman riskienoton sekä nopean liikkuvuuden. Huonona vuotena emme ajaudu velkakierteeseen tai rahoitusvaikeuksiin tasaisesti erääntyvien kulujen takia, vaan meillä on mahdollisuus pysähtyä hetkeksi miettimään strategiaa uusiksi huonojen valintojen jälkeen. Epätoivoisena sitä tekee enemmän virheitä kuin tiedostaessa selviävänsä huononkin hetken yli.

- Pienet kiinteät kulut ovat seurausta siitä, että toimitilat sijaitsevat A. & M. Aittokosken talon yhteydessä.

Kehittäminen: Juoksukoulu: tunnehallinta. On luotava itselle tunne, että ollaan ihan oikeasti ihan oikeissa töissä, vaikka liikutaankin ylitiötutussa ja kodinomaisessa ympäristössä.

Tuotantojoustavuus:

+ Tuotantojoustavuus tarkoittaa ValoAuringossa sitä, ettemme ole suoraan kiinni missään tietyssä tuotantorakenteessa. Esimerkiksi Ylen rahoituskriisin aikana saatoimme jatkaa toimintaa soveltavan taiteen alueella sekä perinteisten rahoitusten ulkopuolelta

tulevilla ratkaisuilla.

- Heikko puoli tuotantojoustavuudessa on taipumus epämääräisyyteen, puutteelliseen aikataulutukseen ja johtamisen vajeeseen.

Kehittäminen: Juoksukoulu: rytmi, tiimijohtaminen

Idearikkaus; runsaasti uusia sisältöjä.

+ ValoAurinko-konsernilla innovointi ja sisällöntuotanto ovat aina olleet ensisijaisia. Koska olemme itse sisällöntuottajia, tuotantoyhtiön oikeudet syntyvät yrityksen sisällän jäsenille. Meillä on siis jotain, mitä myydä ja meillä on sitä paljon.

“Ainoa myytävä asia, joka tuotantoyhtiöllä on, on oikeudet” (Wiklund, M. 2012, kalvo 15).

- Heikko kassavirta kertoo, ettemme saa sisältöjämme myydyksi.

Kehittäminen: Tärkeintä heikon tuloksen parantamiseksi on ratkaista sisällön myymiseen liittyvät ongelmat, jolloin vahvuutemme ideoiden tuottajina saadaan oikeasti käyttöön. Lisäksi meidän tulee luoda silta, jossa uuden idean vieminen eteenpäin myytäväksi tuotannoksi aikataulutetaan tiukasti ja selkeästi (Juoksukoulu: Aikataulutus)

VALOAURINGON SISÄISET HEIKKOUEDET

Mistä heikkoudet johtuvat? Miten heikkoudet käännetään vahvuuksiksi?

Verkostot:

- Meillä ei ole kunnollisia kontakteja suuriin rahoittajiin. Suuntaamalla voimavaramme markkinoille, joilla liikkuu vähän löysää rahaa, kun suuntaamme voimavaramme pienibudjettisiin (sote-puolen) tuotantoihin.

+ Selvitetään, ketkä ovat avaintekijöitä siellä, missä elokuva-alan rahat tai päätöksentekijät liikkuvat saamme selville mihin verkostoihin meidän tulee pyrkiä. Verkostoitumisessa yrityksen strategian selkeys näkyy myös onnistuneina yhteyksinä.

Liiketaloudellinen osaaminen:

- Yrityksen rahavirrat ja niiden oikeanlainen suuntaaminen on koko toiminnan pohjakenne. Niinpä heikko myynnin ja markkinoinnin sekä tulojen maksimointi näkyvät välittömästi yrityksen tuloksessa.

+ Meidän tulee vahvistaa omaa osaamistamme liiketalouden puolella. sekä hakea tukea yrityksen ulkopuolelta. Yhtenä ratkaisuna voisi olla yrityskummit (vrt. juoksukoulu; personal trainer). Lisäksi meidän tulee asettaa myynnille selkeitä tavoitteita, jotka on paloitetu riittävän pieniin osatavoitteisiin (vrt. Juoksukoulu).

Liian yksinäinen työskentely:

- ValoAuringon sisällä ihmiset työskentelevät liian omaehtoisesti. Meillä ei ole johtajuuden prosesseja, joten toisen työn valvominen vaikuttaa nopeasti liialliselta varpaille astumiselta ja kiristää tilanteita. Koska voi huolestua toisen saamattomuudesta? Milloin on hyvä tarjota apuaan, vaikka kollega ei sitä pyydä?

+ Tiimin yhteistyötä tulee parantaa. ValoAuringon täytyy löytää keinoja vastuunjakoon ja seurantaan. Työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio ovat ratkaisevia tekijöitä.

(Juoksukoulu: personal trainer)

Tuotantojen valintaprosessi:

- Kun ValoAurinkoa pyydetään mukaan projektiin, valinta mukaan lähdöstä ei perustu strategiaan eikä suunnitelmaan. Useimmiten projektin valinta perustuu tunteeseen. Projekti vaikuttaa mielenkiintoiselta, projektin vetäjään halutaan tehdä vaikutus tai vetäjä on entuudestaan ystävä. Tällöin kuitenkin yhtiönä toiminnan suunta muuttuu ja ailahtelee. Lisäksi tuotannon aikataulut saattavat mennä päällekkäin tai projekti kasvaa suuremmaksi kuin alunperin on oletettu.

+ Tuotanto valitaan niin, että se on järkevä kaikkien kannalta ja edistää sekä tekijöiden uraa että yrityksen toimintaa. Lisäksi tärkeitä, koko yritystä koskevia päätöksiä ei tehdä yksin ja tunteen lisäksi käytetään muitakin mittareita. (Vrt. Juoksukoulu: Motivaation kertotaulu, Hallitushattu)

Järjestäytymätön johtajuus:

- Tämä ilmenee lähes kaikessa ja onkin syy moneen heikkouteemme.

+ Itsensä johtamisen ja tiimijohtamisen taitoja tulee kehittää. (Juoksukoulu)

Tunteet ohjaavat tekemistä:

- Samoin kuin johtajuuden puute, tämä on suuri syy moneen heikkouteemme. Juuri tunteohjautuvuuden takia ValoAuringolta puuttuu selkeä suunta, ja toiminta on reagointia eteen tuleviin asioihin. Se, että tunteet ohjaavat päätöksentekoa, aiheuttaa myös projektien pysähtymistä, kun negatiiviset tunteet estävät jatkotyöstön.

+ Tunteiden työstö ja hallinta. Miten ymmärtää tunteita osana luovaa työtä ja ylläpitää avointa ilmapiiriä samalla, kun oikeassa kohtaa ne siirretään hetkeksi taka-alalle ja tehdä päätöksiä niistä huolimatta. (Juoksukoulu: Intervalliharjoittelu, Hallitushattu)

Aikataulutus:

- Asiat tapahtuvat osittain suunnittelemattomasti. Liian usein apurahojen hakua jää viimeiseen palautuspäivään ja jälkituotanto myöhästyy sovitusta.

+ Ajanhallinnan työkalut käyttöön (Juoksukoulu)

Tuotantotahti liian hidas:

- Tuotannot tehdään yksi kerrallaan niin, että seuraavaan ideointi tai idean hiominen alkaa vasta kun edellisen tuotannon kiireet loppuvat. Tällöin tuotantojen väliin syntyy tuotantokuoppa, mikä johtaa rahoitus- ja motivaatio-ongelmiin.

+Töiden vuorottaminen ja seuraaminen. Eri projektille eri vastuhenkilö, jolloin useampi projekti kulkee rinnakkain eteenpäin. (Juoksukoulu: Aikataulutus, tiimijohtaminen, vuorottelu= projekti lepää)

Huono ulkopuolinen johdettavuus:

- ValoAuringon työyhteisö koostuu vahvoista yksilöistä, joilla on selkeät näkemykset. Tämä johtaa helposti konfliktiin ulkopuolisen tilaajan kanssa. Asiaa pahentaa alunperin tunteella tehty päätös sitoutua projektiin, jolloin alussa ei ole riittävän selkeästi määritelty vastuualueita ja sopimusta.

+ Keskittyminen omiin tuotantoihin ja tilaustuotantojen tarkempi hallinta. Onko tuotanto oikeanlainen meidän toteutettavaksi? (Juoksukoulu: hallitushattu)

VALOAURINGON ULKOISET MAHDOLLISUUDET

Miten mahdollisuuksia hyödynnetään nyt, miten ne voitaisiin hyödyntää paremmin?

Soveltavan taiteen kiinnostus kasvussa:

+ ValoAurinko on tehnyt soveltavaa elokuvataidetta vuodesta 2004 lähtien. Työ on keskittynyt maahanmuuttajiin, lapsiin ja nuoriin. Elokuvatyöpajoja on tehty erilaisissa muodoissa ja monella eri lähestymistavalla. Kaikessa työskentelyssä on painottunut yhteisötaiteen näkemys ja painotus laadukkaaseen jälkeen, joka on erottanut tekemisen pelkästä videoharrastuspajoista. Kuitenkin vasta 2010 luvun jälkeen kiinnostus taiteesta osana sosiaalipuolen hyvinvointia on ollut kasvussa. Vuonna 2012 on käynnissä monia hankkeita ja erilaisia malleja etsitään niin vanhusten kuin muiden erityisryhmien tarpeisiin.

+ Soveltavan taiteen osaaminen täytyy paketoida selkeiksi, sosiaalipuolella paremmin hahmotettaviksi tuotteiksi, joiden ostaminen on helppoa. Tähän tarvitaan sitoutumista ja ajankäyttöä. Myös myyntiin täytyy panostaa. (Juoksukoulu: Aikataulut, Motivaatio)

Alan muutos:

+ Elinkeinoelämän laskusuhdanne vaikuttaa myös taidepuoleen ja media-alalla se on näkynyt rahoitusten leikkaamisena. Ylen suuri uudistus luparahoitteisesta verorahoitteiseksi kulki suurten leikkausten kautta ja tuotantorahat vähenivät. Mainosrahojen kaventuminen vähensi rahoja myös yksityisillä kanavilla. Nämä tuotannolliset seikat iskivät kovimmin keskisuuriin tuotantoyhtiöihin, jotka ovat kapea-alaisia ja keskittyvät tietyn

laisten ohjelmien tekemiseen. ValoAuringon kevyt tuotantorakenne ja joustavuus mahdollistavat kuitenkin siirtymisen esimerkiksi sosiaalipuolelta rahoitettaviin projekteihin, jolloin keskisuurten heikentynyt asema itse asiassa mahdollistaa ValoAuringon näkyvyyden parantumisen.

+ Rahoituskanavia täytyy jatkossakin kartoittaa ennakkoluulottomasti.

Ostajat hakevat lisää kevyitä/kustannustehokkaita tuotantoja:

+ Televisiokanavilla rahoitukset ovat vähentyneet, mutta ohjelmatarjonta kasvanut. Tämä tarkoittaa että ne etsivät sisällöksi yhä kevyempiä ja kustannustehokkaampia tuotantoja. ValoAuringolla on osaamista juuri tällä alueella.

+ ValoAuringon täytyy aktiivisemmin lähestyä kanavia uusilla tuotteilla sekä tehdä osaaminen näkyväksi. (Juoksukoulu)

VALOAURINGON ULKOISET UHAT

Miten uhat tulevat esille käytännössä, miten reagoimme niihin nyt?

Moniosaamisen huono arvostus:

- Alalla moniosaaminen nähdään helposti "puuhailuna". Tiimi sortuu myös itse osaamisensa vähättelyyn ja jopa "puuhailun" häpeämiseen.

+ ValoAuringon tulee nostaa moniosaaminen selkeästi profiiliksi, jolla erottua muista. Tämä tarkoittaa sitä, että meidän tulee tehdä itse näkyväksi oma moniosaajuutemme ja tuoda se esille vahvuutena.

Yrityksen profiili ulospäin liian sekava:

- “Ootteko te niinkuin yhdistys vai yritys? Teettekö te muutakin kuin lasten leirejä?”
Halu tehdä erinäköisiä projekteja kapea-alaisen tuotantolinjauksen vastaisesti näyttäytyä ulospäin sekamelskana, jossa kukaan ei enää oikein tiedä, mitä kaikkea ValoAurinko tekee. Samalla ammattitaito ja osaaminen hukkuvat väärinymmärrysten alle.

+ Meidän tulee keskittää toiminnot selkeiden nimikkeiden alle ja luoda niille oma toisistaan erottuva profiili.

Alan tiukka hierarkia:

- Jo oikeisiin neuvottelupöytiin pääseminen on vaikeaa. Se, että ValoAuringon ydintiimi ei ole valmistunut ETOlta ja tuotannot eivät ole menneet perinteistä “palkittu lyhytelokuva - tunninelokuva - pitkäelokuva” -kaavaa eteenpäin, aiheuttaa lisävaivaa osaamisen todistamiseksi.

+ Strategia, jolla panostaa ulkoiseen uskottavuuteen, jolla päästään erisuunnasta osaksi hierarkiaa. (Juoksukoulu: Nousujohteisuus, Sitoutuminen, Motivaatio, Tavoite)

Kilpailu & rahoituksen vähyys:

- Suomessa on paljon pieniä tuotantoyhtiöitä ja alalla on ylikoulutusta. Toisaalta elokuvataiteeseen käytetty raha on huomattavasti pienempi kuin esimerkiksi muissa pohjoismaissa.

+ Uudet rahoitusväylät ja myyvät ideat mahdollistavat kilpailuedun, jolla erottautua. Kansainvälistyminen. (Juoksukoulu: Nousujohteisuus, Tavoite)

Miesvaltaisuus/sisäpiirit:

- Alalla nimet ja suositukset aukaisevat ovia nopeammin kuin osaamisen todistaminen. Koska ValoAuringolla on vahva naispuolinen päätuottaja, miesvaltaisiin sisäpiireihin pääseminen on hankalaa.

+ Oikeanlainen verkostoituminen ja asian tiedostaminen.

Välirikko ison tilaajan (Yle lastenohjelmat) kanssa:

- Miten tämä vaikuttaa tulevaisuudessa? Saammeko enää myytyä ohjelmia kyseiselle tilaajalle? Jos emme, kenelle voimme niitä myydä? Pelko lamauttaa...

+ Suomessa on onneksi enemmän kuin yksi ostaja. Suuntaamme energiamme niihin ja annamme tilanteen rauhoittua. Tilaajapuolella myös henkilövaihdokset ovat nopeita, kuten myöhemmin esiteltävä Jotain rajaa -case tuo esille, joten rauhallinen suhtautuminen auttaa asiaan. Lisää välirikkoja ei saa tulla, ValoAuringon on hoidettava oma nurkansa hyvin. Tähän auttaa kansainvälistyminen sekä tuotantojen ja tunteiden hallinta (Juoksukoulu: Tunteet jne.)

Tilaajan varmuuden halu:

- Kilpaillessamme ostajista isojen tuotantoyhtiöiden kanssa häviämme lähes väistämättä. Isoilla on tarjota kokemuksen ja koon tuomaa tuotantovarmuutta.

+ Meidän tulee panostaa yrityksemme perustoiminnan ylläpitoon ja kasvattaa tasaisen varmasti uskottavuuttamme, jo muutama onnistunut projekti oikealle tilaajalle aukaisee lisää mahdollisuuksia. Väärät verkostot ja niihin suunnattu energia on saman tien pois uskottavuudesta. (Juoksukoulu: Sitoutuminen, Peruskunto)

Viikkopalaverit-taulukko

Taulukko 1

	7	mieli		8	mieli		kuka
NETTISIVUT	16.4.	Nettisivusunnitelma		23.4.	palaveri tilavikolla		kuka
TARINAMATTO		mekien valmista			pieniä vilauksia		passiivi
MEITYSELOKUVIA		Kovalevy rikki huoltoon			Kovalevy huollossa		T&A
JOTAIN RAJAA PORTAALI		paljon hoidettavana			"Tina yritetään kysellä mikä tammie"		passiivi
VOIMAA TAITEESTA		kuvaukset keikkavirkone			Pratieli tiedottaa ulospäin		M&M
MIKÄ FILIUS		Filiksivisy toimit.			Filiksivisy toimit.		passiivi
KEISÄN LERIT		?			?		
SUN IN EYE		oskon kokouksen esitys asiasta			Jako tuotantoihin Sun in Eye & VA (sov.)		passiivi
JR MYYNNTI KOULUILLE		koulun yht. tied. myynti			Yhteyksitiedot valmis		M&M
NETTICAUPPA		?			Nettikauppa kunntoon		A&M
PIKKULI		piikkulite tuottaja			PIKKULI tosiaan tarvis tuottajan		passiivi
	8			9			
NETTISIVUT	4.5.	?		11.5	?		
TARINAMATTO		Ekä 60 dvd:tä asiakkaita			dvd-robotit rikki		passiivi
MEITYSELOKUVIA		Kovalevy palautunut -tuotantajalle			bippulinen tsekki		M
JOTAIN RAJAA PORTAALI		Homma pyöri			ei muutosta		A&M
VOIMAA TAITEESTA		laskelmaa virkaa työstä			laskelma virkaa valmis		M&T
MIKÄ FILIUS		Filiksivisy toimit.			Filiksivisy toimit.		
KEISÄN LERIT		?			?		
SUN IN EYE		Homma kunnossa			?		
JR MYYNNTI KOULUILLE		Kulka ottaa kouluihin yhteyttä?			ei muutosta		passiivi
NETTICAUPPA		Nettikauppa kunntoon			Nettikauppa kunntoon		A
PIKKULI		?			?		
	10			11			
NETTISIVUT	18.5	?		25.5			
TARINAMATTO		dvt:tä tark. muutama			projektiin uun. ja sikastauti		passiivi
MEITYSELOKUVIA		"rakastetaan Silanne"			DVD-1 valmiit		T,A,M (tarkka jako)
JOTAIN RAJAA PORTAALI		ei muutosta			Kaikki hoidettu		passiivi
VOIMAA TAITEESTA		dvt valmiit			homma pyöri		M
MIKÄ FILIUS		Filiksivisy toimit.			mallimus		huomi <u>VASTUU</u> T
KEISÄN LERIT		kerilla tulos sa harjoittelija			Filiksivisy toimit.		T & A
SUN IN EYE		?			Kalusto tsekki		T & A
JR MYYNNTI KOULUILLE		?			?		A & M
NETTICAUPPA		Nettikauppa kunntoon			Markkinointi mater. valmis		A & M
PIKKULI		?			Nettikauppa kunntoon		?

Liite 5. Esimerkki viikkopalaverimuistiosta kehitysprojektin jälkeen

1 (3)

ValoAuringon viikkokokous 6.5.2013

Paikalla: M, T, A

NETTISIVUT VALO AURINKO KUNTOON - Siirtyvät maanantaille 13.5, tällä viikolla A tekee XXXX animaticin ja sen äänet.

1. Kokouksen avaus

Mikä on fiilis?

2. Ilmoitusasiat ja tiedossa olevat palaverit (ei käsiteltävissä projekteissa olevat)

- Täydennyskoulutus:
Indesign / T ja M, ei kiireinen.

- A:lle Sun in Eye -käyntis
- M:lle Sun in Eye -käyntis toukokuun loppuun mennessä oltava. - Annecyyn valmis palaamme asiaan viim. maanantaina 20.5

3. LEIKATTAVIA / TYÖSTETTÄVIÄ:

1) lxxx / A - Tanssi viittäville valmis, musa puuttuu, kuvattavana: 3kuvaa -> M sopii tällä viikolla

2) Txxxx / T

3) Eri showreelit! (tekojärjestys)

1. xxxxx

2. xxxxx

3. xxxxx

4. xxxxx

4) Axxxxxx

5) Fxxxxx/ T

6) Mxxxx / A

7) Nxxxxxxxxxx

- Edius-dongle rikkoutunut Kristillisen opiston elokuvaleirillä. > vakuutukseen ilmoitus! / T + M. **OK! (tehty 17.4.2013)**

3. Postiasiat ja muut yhteydenotot (lisätään tarpeellisiin kohtiin esityslistassa)

- 3.1 Puhelin
- 3.2 Etanaposti
- 3.3 Sähköpostit

4. Juoksevat asiat, hallinto, rästiin jääneet

4.1. Hallituksen päätös:

Pxxxxxxxxxx

4.2 - NETTIKAUPPA:

> LISÄTÄÄN uudet tuotteet / A

4.5 MATSKUISTA:

Nauhuri on lähetetty huoltoon.

4.6 APURAHAT

Wihurin deadline 31.5

5. Keikat, työpyynnöt, kyselyt

- 5.1 ValoAurinko ry.
- 5.2 ValoAurinko osk.

6. Markkinointi, festivaalit, messut, vastaavat

- 7.1 ValoAurinko ry.
- 7.2 ValoAurinko osk.

7. WWW-sivut ja nettiläsnäolo:

Hallituksen päätös: Irtisano kaikki nettihakupalvelut
- ValoAurinko sivuille soveltava elokuva

9. Projektit tms. kokonaisuudet

Kesän elokuvaleirit

Apuohjaajien kanssa palaverit & muonituksen aikataulukutus (muonitus kuosiin 27.5) / T

3(3)

Nxxxxx:

Kesälomalla - Pxxx ajaa edelle

Jotain rajaa:

Käännöstuki saatu. Hoidetaan syyskuussa, kesällä keskitytään Pxxxxx.

Kidventures - Haudataan.

Pxxxxxx

- Aikataulutus kesä & toukokuu & budjetointi (miten saadaan tehtyä)/ T & M
- harjoittelija rekry kesäksi/ T hoitaa tämän viikon aikana.
- storyboard - Anxxx kesäkuu pitää sopia. (yksi päivä toukokuussa?)/ T hoitaa.

10. Muut käsiteltävät asia

Osallistumme Loimaan opiskelijoiden kilpailuun xxxx€:lla.

Työpaidat/tuotantopaidat: Sun in eye (suunnittelu & tilaus A hoitaa)

Viikko menee nyt:

A: Ma-ti animatic kuosiin, ke:työnohjaus Loppuviikko: työlistaa

M: Tuotantohommia/työlistaa, tiistai: opinnäytetyö, taiteellinen: Fxxxxx tälläviikolla

T: kuitittaa maanantain, opinnäytetyö tiistai, loppuviikko työlistaa, Keskiviikko: tilinpäätökset kuntoon (ry & OSK) Txxxx leikkaus taiteellisena.

Liite 6. Sisäinen motivaatiokartta, kehittämispäivä 2.3.2012

