



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTE

Kulttuurituottaja monialaisessa yhteistyössä

Välittäjätoiminnan konseptien kehittäminen

Lan Le

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (60 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 4 / 2014

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kulttuurituotannon koulutusohjelma, kulttuurituottaja (ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Lan Le-Gävert	Sivumäärä 67 ja 13 liitesivua
Työn nimi Kulttuurituottaja monialaisessa yhteistyössä – Välittäjätoiminnan konseptien kehittäminen	
Ohjaava opettaja Päivi Ruutiainen	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Humanistinen ammattikorkeakoulu / Timo Parkkola	
Tiivistelmä <p>Opinnäytteessä käsitellään valtakunnallisessa Kaleidoskooppi -hankkeessa (2011-2013) testattua tuottajatoiminnan mallia luovien alojen sekä meri- ja metalliteollisuuden välillä. Tavoitteena on kehittää käytännöstä lähteneitä välittäjätoiminnan konsepteja, joita voi hyödyntää uusissa poikkitoimialaisissa projekteissa ja liiketoiminnoissa.</p> <p>Kehittämistyössä pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan Kaleidoskoopissa toteutetun tuottajatoiminnan prosesseja ja dynamiikkaa suhteessa hankeverkostoon. Tutkimustapa on kvalitatiivinen ja se pohjautuu tapaustutkimukseen. Tutkimusaineistoina ovat havainnointi, hankekumppanien palautteet, kulttuurituotannon asiantuntijoiden ja muiden luovien alojen ammattilaisten haastattelut sekä ideoiden testaaminen kulttuurituotannon opiskelijoilla kyselyiden avulla. Kaleidoskoopin projektituottajana kirjoittaja on toiminut itse kehittämistyössä sekä tutkijana että tutkimuskohteena.</p> <p>Työn tilaajana on Humanistinen Ammattikorkeakoulu, Kulttuurituotannon yksikön tutkimus- ja kehitystoiminnan keskus, Turun TKI-keskus (Meri), joka koordinoi Kaleidoskooppi-hanketta. Kehittämistyö on osa Kaleidoskoopin tutkimustulosten raportteja. Opinnäytteen tarkoituksena on antaa Humakin kulttuurituotannon opetukseen käytännön esimerkkejä kulttuurituottajan ammattiosaamisen hyödyntämisestä luovien alojen ulkopuolella.</p> <p>Tutkimus antaa välineitä kulttuurituotannon osaamisen soveltamiseen kulttuurialan ulkopuolella erityisesti monialaisissa projekteissa. Työn tuloksena on syntynyt viisi uutta kulttuurituottajan toimintakonseptia, jotka on kehitetty pohjaksi erilaisille tuottajapalveluille sekä tutkimushankkeisiin että pysyviin organisaatioihin.</p> <p>Opinnäytteen toivotaan tarjoavan tuottajaksi valmistuville uusia näkymiä tarjolla olevista työmahdollisuuksista. Lisäksi sen toivotaan laajentavan myös muiden toimialojen käsitystä kulttuurituotannonalasta.</p>	
Asiasanat kulttuurituottajat, kulttuuri, monialaisuus, yhteistyö, välitys	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree Programme in Cultural Management, Master of Culture and Art

ABSTRACT

Author Lan Le-Gävert	Number of Pages 67 + 13
Title Cultural Manager in Multidisciplinary Cooperation – Development of Intermediary Concepts	
Supervisor(s) Päivi Ruutiainen	
Subscriber and/or Mentor HUMAK University of Applied Sciences / Timo Parkkola	
Abstract <p>Kaleidoskooppi (2011-2013) was an interdisciplinary research, development and innovation project that aimed to connect the creative sector and the maritime and metal industry. As part of the research a model of a cultural manager as the intermediary between the two disciplines was tested. The model was called Project Producer. The data collected has been gathered to form the base for developing new intermediary concepts.</p> <p>The objective of this thesis is to structure and analyze the job description of the Project Producer in Kaleidoskooppi and to structure new operating concepts for a cultural manager working in cross-sectorial projects and businesses.</p> <p>The thesis seeks to understand and interpret the processes and the dynamics between the Project Producer and the project network. The approach of the research is qualitative and it is based on case study. The research data consists of observation, feedback collection from project partners, expert interviews and testing the ideas with cultural management students using surveys. As Project Producer of Kaleidoskooppi project I have been both the researcher and the objective of the observation.</p> <p>The assignment was specified by HUMAK University of Applied Sciences, the center of research, development and innovation, Turun TKI-keskus (Meri), who was responsible for the coordination of Kaleidoskooppi project. The thesis is part of the reporting of research results in the project.</p> <p>The aim of the thesis is to provide the cultural management education in HUMAK University of Applied Sciences with practical examples, how to apply cultural management expertise outside the creative sector.</p> <p>The research offers tools for applying the cultural management knowhow especially in interdisciplinary projects. As result of the development five new operating concept have been formed as the base for different intermediary services in research projects and permanent organizations.</p> <p>The thesis is hoped to provide producer graduates new views of available job opportunities. In addition, it is hoped to expand the understanding of the cultural management field among other industries.</p>	
Keywords	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Kulttuurituottajan määritelmä monilaisessa yhteistyössä	5
1.1	Tapaustutkimus kehittämisen pohjana	6
2	LÄHTÖKOHTANA KALEIDOSKOOPIIN PROJEKTITUOTTAJA-MALLI	9
2.1	Haasteena laaja verkosto ja toimenkuvan monitasoisuus	10
2.2	Projektituottajan asema hankeverkostossa	12
3	LUOVIEN ALOJEN ESIINMARSSI MONIALAISESSA YHTEISTYÖSSÄ	15
3.1	Kulttuuriyhteistyöllä uutta liiketoimintaa	18
3.2	Oivalluksia Kaleidoskoopissa	20
3.3	Miksi kulttuurituottajaa tarvitaan yhteistyön solmukohdassa?	24
4	TUOTTAJAKONSEPTIEN MUOTOUTUMINEN	25
4.1	Kaleidoskoopin opeista käytännön mallia	25
4.2	Tuottajan ansaintalogiikka	32
4.3	Tuottajan toimintaverkosto	33
5	MALLEJA KULTTUURITUOTTAJALLE MONIALAISESSA YMPÄRISTÖSSÄ	46
5.1	Jäänmurtaja	46
5.2	Yhteenpunoja	50
5.3	Innovaattori	54
5.4	Toteuttaja	57
5.5	Jalkauttaja	59
6	YHTEENVETO	62
	LIITTEET	67

1 JOHDANTO

Kulttuurialan muutos osaksi luovaa taloutta tarjoaa myös uusia työnäkymiä kulttuurituottajalle. Humanistisen ammattikorkeakoulun hankesuunnittelija Nina Luostarinen on kartoittanut kulttuurituottajan uusia toimintamahdollisuuksia kulttuurialan ulkopuolella. Havaintojen pohjalta käynnistettiin syksyllä 2011 *Kaleidoskooppi*-hanke (2011-2013), joka etsi luovilta aloilta innovatiivisia ratkaisuja meri- ja metalliteollisuuden kehittämistarpeisiin (ks. LIITE 1). Tavoitteena oli luoda tuottajan avulla vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri alojen yritysten, kehittäjäorganisaatioiden ja korkeakoulujen välille.

Hankkeen keskeisenä tutkimuskohteena oli myös testata välittäjäportaan vaikutusta ja merkitystä alojen välisen yhteistyön syntymisessä. Projektituottaja on Kaleidoskooppiä varten räätälöity nimike hankkeessa toimivalle kulttuurituottajalle.

Tämä Humanistiselle ammattikorkeakoululle tekemäni opinnäytetyön tarkoituksena on mallintaa Kaleidoskoopissa testattua tuottajatoimintaa. Tavoitteena on sen pohjalta kehittää käytännöstä lähteneitä välittäjätoiminnan konsepteja, joita voi hyödyntää uusissa poikkitoimialaisissa projekteissa ja liiketoiminnoissa.

1.1 Kulttuurituottajan määritelmä monilaisessa yhteistyössä

Perinteisesti kulttuurituottaja nähdään taideprosessin operatiivisena toteuttajana ja kaupallisena asiantuntijana taiteilijan ja kuluttajan välissä. Hänen tehtäviinsä kuuluu esimerkiksi tuotteistamista, konseptointia, markkinointiviestintää ja jakelua (Halonen 2011, 13). Lisäksi kulttuurituottaja voi myös vastata rahoituksen ja lupien hakemisesta, ja tapahtumien turvallisuussuunnitelmien laatimisesta, tiedottamisesta, yhteistyökumppaneiden kilpailuttamisesta sekä riitojen selvittelystä taiteilijoiden ja johdon välillä. (Majabacka 2013; Pikala 2013.)

Kulttuurin kentällä tuottajat voivat sijoittua erilaisiin tehtäviin eri taiteen aloilla. Esimerkiksi teattereissa tuottajalla voi teatterin koosta riippuen olla mm. tuottajan, talousjohtajan, agentin tai managerin titteli. Musiikkipuolella tuottajan työtä vastaavia tehtäviä hoitaa manageri tai agentti. (Majabacka 2013)

Tässä kehittämistyössä tuottajan toimikenttänä käsitellään monialaista yhteistyöverkostoa, jossa taiteilijan saappaissa ovat yleisesti luovien alojen edustajat ja kuluttajien roolissa muut toimialat. Myös kulttuurin määritelmä ulottuu taiteen ulkopuolelle kokonaisvaltaisesti kaikkeen ihmislähtöiseen toimintaan, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä yhteisön synnyttämiin toimintatapoihin ja ajatusmalleihin. Sen rinnalla käytetään termejä *luovat alat* ja *luova sektori* viittaamaan laajasti taide-, viestintä-, pelisuunnittelu- ja muotoilualoihin sekä urheiluun.

Käytän Katri Halosen tavoin termiä kulttuurituottaja tai tuottaja yleisnimikkeenä välittäjäportaalle, joka toimii kulttuurin ja talouden sekä kulttuurisisällön luoja ja kuluttajan välisenä katalyyttinä (Halonen 2011, 13 – 14). Projektituottaja nimikettä käyttäessäni tässä työssä viittaan Kaleidoskoopin tuottajan työhön.

Tuottajan tehtävänä on artikuloida eri ääripäiden merkityksiä ymmärrettäviksi, tehdä kulttuurisisältö helpommin lähestyttäväksi ja helpottaa eri tahojen vuorovaikutusta. Esimerkiksi musiikkibisneksessä tuottaja jalostaa artistien teoksista ja joskus jopa artisteista itsestään kaupallisia hittituotteita. Teatterissa tuottaja taas huolehtii käytännön järjestelyistä, jotta katsoja saa keskittyä nauttimaan taidekokemuksestaan. Monialaisessa yhteistyössä tuottajan tehtävänä on tunnistaa tarpeet, joihin luovuudella ja kulttuuriosaamisella voi vastata ja rakentaa kulttuurille ylitysväylän.

1.1 Tapaustutkimus kehittämisen pohjana

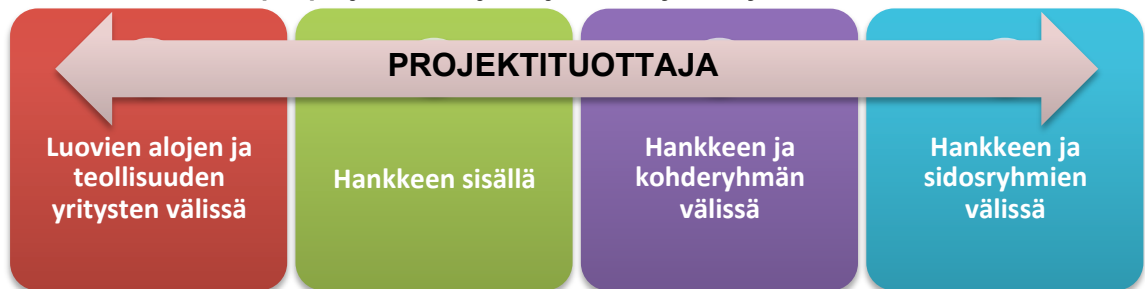
Kehittämistyössä pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan Kaleidoskoopissa toteutetun tuottajatoiminnan prosesseja ja dynamiikkaa suhteessa hankeverkostoon. Tutkimustapa on laadullinen ja se pohjautuu tapaustutkimukseen. Lähtökohtana kehittämiselle on käytetty Kaleidoskoopin hankkeessa opittuja asioita, muodostuneita esimerkkitapauksia ja saatuja

oivalluksia. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan raportoida projektituottajan työn kehityskaarta Kaleidoskooppi-hankkeessa, vaan käyttää hankkeen kautta syntynyttä tietoa uusien tuottajatoimintamallien tuotteistamiseen.

Keskeisinä tutkimusaineistoina opinnäytteessä ovat havainnointi, hankekumppanien palautteet, kulttuurituotannon asiantuntijoiden ja muiden luovien alojen ammattilaisten haastattelut sekä ideoiden testaaminen kulttuurituotannon opiskelijoilla kyselyiden avulla.

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin Kaleidoskoopin projektituottajan roolia neljässä eri yhteistyökontekstissa: 1. luovien alojen ja teollisuuden yritysten välillä, 2. hankeorganisaation sisällä, 3. hankeorganisaation ja kohderyhmän välillä sekä 4. hankeorganisaation ja sidosryhmien välillä. Tarkkailun kohteena olivat erityisesti eri ryhmien sisäinen yhteistyö ja dynamiikka.

Kuva 1: Kaleidoskoopin projektituottaja neljässä eri yhteistyökontekstissa



Projektituottajana olin kehittämisprosessin aikana sekä tutkijan että tutkittavan roolissa itse mukana hankkeen eri tapahtumissa. Tilaisuuksien aikana osallistuin itse aktiviteetteihin tai toimin niiden järjestäjänä. Ohessa kirjoitin kaikki havaintoni ylös. Toimenpiteiden jälkeen pyysin tiimiltä palautetta toiminnan onnistumisesta ja yhteistyön sujuvuudesta sekä tuottajan merkityksestä siinä.

Opinnäytteen toisessa vaiheessa peilattiin saatuja havaintoja sekä kentän palautteita aikaisempiin julkaisuihin kulttuurituottajan toimenkuvasta, yhteistyön ja innovaation johtamisesta sekä luovuudesta ja liiketoiminnasta. Yhdeksi tärkeimmäksi lähteeksi nousi esille Humakin hankesuunnittelija Nina Luostarisen opinnäytetutkimus *Tuottajala telakalla – havainnot mahdollisuuksista toimialojen rajapinnoilla* (2010), joka toimi pohjana

Kaleidoskooppi-hankkeen projektituottajan toimenkuvulle. Erityisesti Luostarisen kehittämät tuottajan tulevaisuuskuvat ovat toimineet peileinä omien välittäjätoiminnan konseptieni kehittämisessä (ks. LIITE 2).

Kolmannessa vaiheessa haastateltiin kulttuurituotannon lehtoreita ja muita asiantuntijoita (sidosryhmän näkökulma) sekä luovien alojen edustajia, jotka voisivat olla välittäjäpalvelun potentiaalisia asiakkaita (palvelun ostajan näkökulma). Heille esiteltiin kehittämisprosessin aikana syntyneitä tuottajatoiminnan verkostomalleja ja pyydettiin kommentoimaan. Keskusteluissa pohdittiin kysyntää välittäjätoiminnalle alojen välimaastossa sekä arvioitiin käytännön mahdollisuuksia ja haasteita palvelun tarjoamisessa eri osapuolille.

Neljännessä vaiheessa teetin kulttuurituotannon opiskelijoille ryhmätyönä suoritettavan kyselyn (ks. LIITE 7). Opiskelijat saivat tehtäväkseen miettiä kehittämilleni tuottajatoimintakonsepteille kohderyhmää, rahoitusta, sidosryhmää, myyntiä ja markkinointia sekä palvelun toimitusta (palvelun tarjoajan näkökulma).

Viidentenä vaiheena oli aineiston koonti ja analysointi. Tässä kohtaa palasin Kaleidoskooppi-hankkeessa tekemiini haastatteluihin meri- ja metalliteollisuuden yrityksissä sekä hankkeen aikana toteutettuihin tapahtumiin ja projekteihin. Hyödynsin Kaleidoskoopin pilottiprojekteja varten tekemiäni muistiinpanoja sekä yhteistyökumppaneiden palautteita asiakastarpeiden hahmottamiseksi.

Tuottajatyön analysointi ja kehittäminen on ollut kiinteänä osana myös itse Kaleidoskooppi-hanketta. Hankkeen aikana on pidetty päiväkirjaa, jossa on peilattu hankesuunnitelmaa käytännön toteutukseen ja pohdittu tuottajan työtehtäviä. Tällä on haluttu hahmottaa hankekokonaisuutta ja tuottajan asemaa siinä.

Tutkimusprosessi eteni hankkeen aikana useissa peräkkäisissä sykleissä, joissa palattiin aina uudelleen tarkentamaan opinnäytteen ydintutkimuskysymystä. Kerralla ei saatu tekstiä kasaan, vaan kirjoittaminen toimi prosessin aikana myös ajatusten jäsentämisen välineenä.

Kuva 2: Tutkimusprosessi



Prosessin tavoitteena on ollut kirkastaa syntyneitä oivalluksia sellaisiksi, että lukija voi niitä hyödyntää. Samalla on haluttu punnita kehittyneitä konsepteja jo valmiiksi monelta eri kantilta, jotta lukija saisi mahdollisimman hyvän pohjan konseptien jatkokehittämiseen käytännön palveluiksi.

2 LÄHTÖKOHTANA KALEIDOSKOOPIN PROJEKTITUOTTAJA-MALLI

Kaleidoskooppi-hankkeen projektituottaja-malli perustui Luostarisen opinnäytetyössä löytyneisiin tarpeisiin ja syntyneisiin tuottajatyyppeihin. Luostarinen ennustaa, että tuottaja mm. välittää luovuusosaamista teollisuuteen osaksi prosesseja, löytää luovuudelle tarpeita, joita ei ole vielä tunnistettu, muuttaa ajattelua luovalle toiminnalle myönteisemmäksi ja välittää muille aloille välineitä rohkeuden ja hyvinvoinnin kehittämiseen (2010, 82).

Kaleidoskoopin hankesuunnitelmassa projektituottajan tehtäviin oli määritelty hankkeen kulttuurillisesta sisällöstä ja yhteistyökokeiluista vastaaminen (ks. LIITE 3). Toimenkuva on helposti yhdistettävissä Luostarisen määrittelemiin tuottajatyyppeihin. Projektituottaja välittää luovuusosaamista meri- ja metalliteollisuuteen ja rohkaisee käyttämään luovia menetelmiä (*puristaja*). Hän ei vain muuta ajattelua luovalle toiminnalle suopeammaksi, vaan myös kannustaa ja helpottaa luovien alojen toimijoita tarjoamaan osaamistaan muille (*agentti*). Samalla hän välittää luovien alojen työkaluja toiminnan ja näkökulmien kehittämiseen (*innostaja*) ja tuo eri toimialojen yrityksiä yhteen

(*punoja*) toimien yhteistyön fasilitaattorina¹. Tuottaja etsii pienistä signaaleista aktiivisesti kehittämistarpeita ja yhteistyön mahdollisuuksia (*oraakkeli*) ja lisää toiminnallaan yhteisöllisyyttä (*paalu*). (Luostarinen 2010, 82.)

Käytännössä projektituottajana kävin tutustumassa meri- ja metalliteollisuuden sekä luovien yritysten toimintoihin ja haastattelin alojen edustajia hankkiakseni ideoita pilottikokeiluihin (ks. LIITE 4). Olin myös mukana järjestämässä työpajoja, seminaareja ja opiskelijakilpailuja, joihin eri alojen ammattilaisia ja opiskelijoita kutsuttiin vaihtamaan näkemyksiä sekä ideoimaan uusia yhteistyön kohteita. Syntyneille ideoille etsittiin toteuttajia molemmilta aloilta. Osaa päästiin myös hankkeen aikana kokeilemaan käytännössä yritysten kanssa.

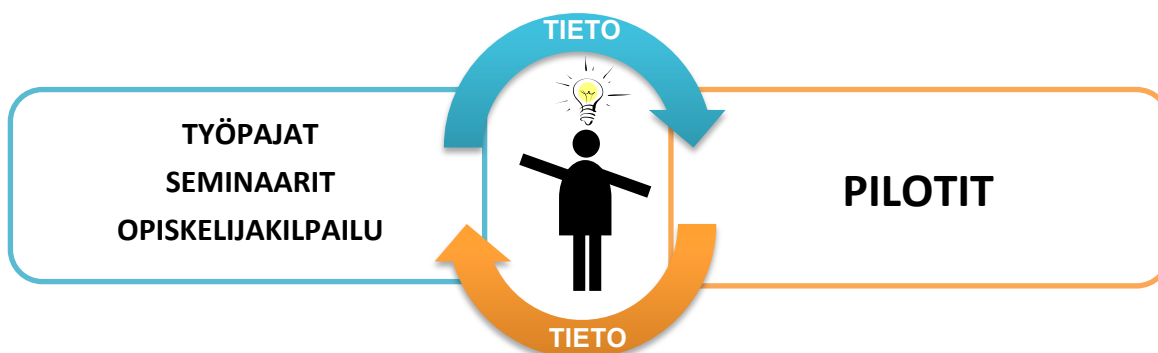
Projektituottajana johdin pilottikokeiluja sekä keskustelua siitä, miten yhteistyötä voisi edistää ja kehittää. Kokeilut vahvistivat, että välittäjäporras on kulttuurin ja talouden vuorovaikutuksen kannalta välttämätön, sillä ilman aktiivista yhteen saattamista, monet yritykset eivät olisi kohdanneet saati tehneet yhteistyötä. Tuottajaa tarvittiin monissa tilanteissa tulkiksi välittämään viestejä sekä myyntiagentiksi löytämään yhteistyön mahdollisuuksia ja myymään ideat osapuolille.

2.1 Haasteena laaja verkosto ja toimenkuvan monitasoisuus

Projektituottajan työn mallintamisen haasteena on ollut se, että tuottajan työkenttä ulottuu usealle alueelle samanaikaisesti. Vaikka projektituottajana päävastuualueeni olivat pilotit, tehtäviini kuului oleellisesti myös kentällä oppimani tiedon jakaminen hanketiimille ja eri tapahtumista löytyneiden syötteiden jalkauttaminen yrityskenntälle. (Kuva 1)

¹ Summan ja Tuomisen mukaan *fasilitaattori* on puolueeton osapuoli, joka keskittyy ryhmäprosessin valmisteluun ja tukemiseen. Fasilitaattori auttaa ryhmää ideoimaan vaihtoehtoja, tekemään päätöksiä ja ratkaisemaan ongelmia. Alkuperäinen latinankielinen sana *facil* tarkoittaa helppoa. Fasilitaattorin tehtävä onkin tehdä luova työskentelyprosessi helpoksi yhteistyön osapuolille. (2009, 8-9)

Kuva 3: Tuottaja tiedon välittäjänä hankkeen ja yrityskentän välissä



Aina tiedonvälittäminen ja viestintä ei ollut mutkatonta. Haastetta toi muun muassa se, että hanketiimi koostui seitsemästä eri toteuttajaorganisaatiosta, joilla oli omat agendansa ja toimintatapansa. Hanketta koordinoineen Humanistisen ammattikorkeakoulun lisäksi Kaleidoskoopissa toimivat Turun ammattikorkeakoulu, Satakunnan ammattikorkeakoulu, Aalto-yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto, Koneteknologiakeskus Turku Oy sekä Satakunnan aluekehitysorganisaatio Prizztech Oy.

Koska hankesuunnitelman laatijat ja toteuttajat olivat useimmiten eri henkilöitä, löytyi myös tulkintoja hankkeen tavoitteista yhtä monta kuin tulkitsijoitakin. Yhteisen punaisen langan löytäminen sekä eri organisaatioiden tavoitteiden ja käytänteiden yhteensovittaminen vaati prosessin aikana useita korjausliikkeitä. Myös toteuttajien eri ammatilliset lähtökohdat sekä näkemykselliset erot vaikeuttivat ajoittain kommunikointia. Eivätkä maantieteelliset etäisyydet suinkaan helpottaneet kanssakäymistä.

Oman haasteensa tarjosi myös se, että hankesuunnitelmassa määritellyt kolme toimintakokonaisuutta tavoittelivat osittain samoja kohderyhmiä ja työllistivät osittain samoja toteuttajia eri kokoonpanoin. Yhtenä toimintalinjana hankepartnerit järjestivät työpajoja ja seminaareja, joiden kohderyhmänä olivat liike-elämän, koulutuksen ja alue-kehityksen edustajat. Tarkoituksena oli synnyttää ajatusten vaihtoa ja uusien innovaatioiden yhteiskehittelyä luovien alojen ja meri- ja metalliteollisuuden välille. Toisena toimintalinjana järjestettiin vuosittain KTK:n koordinoimana korkeakoulujen kesken eri alojen opiskelijoille meriteollisuusaiheinen innovointikilpailu, jolla rohkaistiin uusia kykyjä aloittamaan luovan innovoinnin jo opiskeluaikana. Toiminnalla pyrittiin luomaan

virilli vuorovaikutuskanava koulutuksen ja työelämän välillä. Kolmantena toimintalinjana toteutettiin tuottajan johdolla yrityksille käytännön pilottiprojekteja, joilla oli tarkoitus synnyttää esimerkkitapauksia uudenlaisesta poikkitoimialaisesta yhteistyöstä. Osa piloteista toteutettiin myös yhteistyössä korkeakoulujen kanssa.

Toimintalinjojen limittäisyys saattoi myös olla yhtenä syynä siihen, miksi kokonaishankkeen tavoitteen hahmottaminen oli vaikeaa. Ristiriitaiset näkemykset johtivat siihen, että projektituottajan toimintakenttä muotoutui alun perin tarkoitettua laajemmaksi. Pilottien lisäksi tarjouduin avuksi ja otin aktiivisen roolin myös opiskelijakilpailujen, seminaarien ja työpajojen järjestämisessä, jotta hankesuunnitelmassa luvatut toimenpiteet toteutuisivat.

2.2 Projektituottajan asema hankeverkostossa

Kaikkien hankkeen osatoimintojen liittyessä kiinteästi toisiinsa toimenkuvani ulottui kaikille verkostotasolle hankeorganisaation sisällä sekä sen ulkopuolella. Vaikka eri toimintojen ympärille rakennettiin omat tarkoituksenmukaiset työryhmänsä, projektituottajan rooli tiedon välittäjänä läpileikkasi hankkeen kaikkia toimintoja ja oli siten myös osana kaikkia hankkeen ryhmäjaotteluja. (Kuvio 2)

Kuva 4: Tuottajan läpileikkaava rooli Kaleidoskooppi-hankkeessa



Ensisijaisesti tuottaja oli Kaleidoskoopissa oma yksikkönsä, jonka tehtävänä oli tuoda yhteen luovien alojen ja meri- ja metalliteollisuuden osaajat sekä käynnistää ja fasilitoida yhteistyöprojekteja heidän välillään. Käytännössä

tuottaja tapasi eri alojen toimijoita, otti selvää eri osapuolten intresseistä ja pyrki löytämään rivien välistä mahdollisuuksia saada kysyntä ja tarjonta kohtaamaan. Kun idea molempia osapuolia hyödyttävästä projektista syntyi, tuottaja otti aktiivisesti yhteyttä potentiaalsiin partnereihin ja ehdotti yhteistyökokeilua heidän välillään. Pilotin aikana tuottajan rooli oli helpottaa yhteistyöprosessia järjestämällä tapaamisia ja toimimalla neuvottelijana osapuolten välillä. (Kuva 1) Pilottien työryhmä koostui tuottajan lisäksi meri- ja metalliteollisuuden sekä luovien alojen yritysedustajista.

Kuva 5: Tuottaja eri alojen yritysten yhteistyön mahdollistajana



Hankkeen toteuttajana tuottaja edusti Humanistista ammattikorkeakoulua. Samalla hän oli osana hankeorganisaation operatiivista projektitiimiä², jolle kuului myös työpajojen, seminaarien ja opiskelijakilpailujen järjestäminen (ks. LIITE 5).

Työpajat ja seminaarit oli delegoitu seitsemälle toteuttajaorganisaatiolle, jotka järjestivät itsenäisesti oman tapahtumansa. Tarvittaessa he muodostivat työryhmänsä myös muiden hankepartnereiden tai ulkopuolisten tahojen kanssa. Humanistisen ammattikorkeakoulun edustajan ominaisuudessa tuottaja oli mukana järjestämässä oman organisaationsa isännöimiä työpajoja ja seminaareja. Lisäksi projektituottajan ominaisuudessa hän toi myös muiden tilaisuuksien aiheiksi sopivia mielenkiintoisia avauksia kentältä sekä avusti tarvittaessa tapahtuman suunnittelussa ja tuotannossa.

Opiskelijakilpailutyöryhmä taas muodostui hankkeen korkeakouluedustajista, vetovastuussa olevasta Koneteknologiakeskus Turusta sekä opiskelija-assistenteista, jotka toivat kohderyhmän näkökulmaa tapahtuman

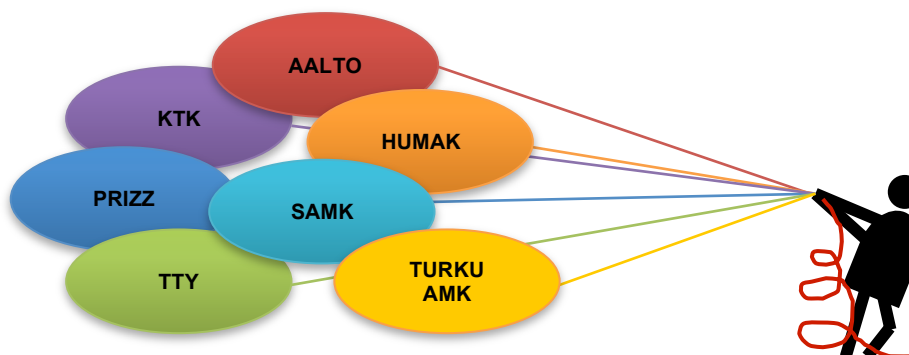
² *Projektitiimi* on hankkeen operatiivinen työryhmä, joka koostuu hankepartnereiden edustajista.

suunnitteluun. Tuottaja toi projektiin tapahtumatuotannollisia näkemyksiä ja jakoi yhteistyökontaktejaan kentältä kilpailun tuomaristoon.

Hankeorganisaation kiinteänä osana oli myös hankepartnereista, rahoittajista ja muista sidosryhmien edustajista muodostuva ohjausryhmä³ (ks. LIITE 6). Sen tehtävänä oli nimensä mukaisesti säännöllisin väliajoin ohjata hanketoimintaa ja valvoa tavoitteiden toteutumista. Tuottaja oli läsnä ohjausryhmän kokouksissa reflektoimassa projektin toteutusta hankkeen tavoitteisiin sekä vaihtamassa tietotaitoa muiden organisaatioiden edustajien kanssa.

Hankkeen sisällä tuottaja oli siis vastuussa käytännön toimenpiteiden suunnittelusta ja toteutuksesta sekä toimi hankepartnereiden aktivoijana. Eri organisaatioiden intressit, edustamat arvot ja prioriteetit asettivat aika ajoin haasteita yhteisen punaisen langan kehräämiseen. (Kuva 2)

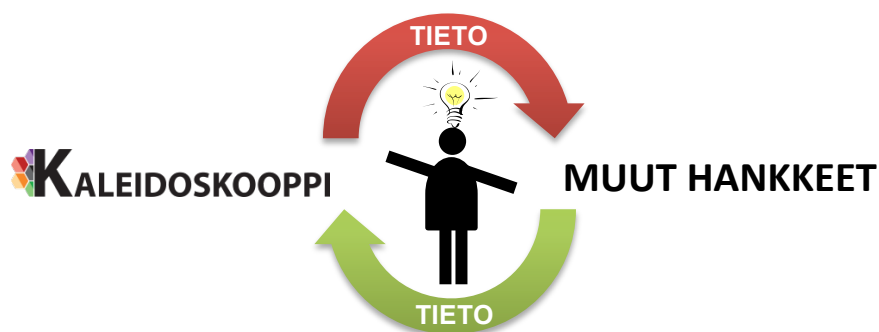
Kuva 6: Tuottaja punaisen langan kehrääjänä eri hankepartnereiden välillä



Kohderyhmän tavoittamisen ja hanketiimin aktivoimisen ohessa tuottajan tehtäväksi muotoutui myös suhteiden luominen, tiedon vaihtaminen ja yhteistyön tekeminen muiden alan hankkeiden ja toimijoiden kanssa. (Kuvio 3) Kehityshankkeiden välinen yhteistyö poiki muun muassa kokoavan Murtovesiverkkojulkaisun, joka helpotti tiedottamista eri meriteollisuushankkeista ja samalla vähensi vastaanottajien sähköpostikuormitusta.

³ Ohjausryhmä muodostuu hankepartnereiden, rahoittajien sekä muiden sidosryhmien edustajista, joilla on hankkeessa ohjaava ja neuvoa antava rooli.

Kuva 7: Tuottaja hankkeiden välisenä suhdeneuvottelijana



Julkinen tutkimus- ja kehittämisrahoitus mahdollisti aiemmin testaamattoman projektituottajan työn harjoittamista ja mallintamista. Ilman taloudellista tukea projektituottajan työtä ei olisi tässä laajuudessa ollut mahdollista harjoittaa saati tutkia, sillä tuottajan toimenkuva ei ole kulttuurialan ulkopuolisilla työmarkkinoilla kovin tunnettu. Myöskään kulttuurisektorilla, joka koostuu pääasiassa pienistä yrityksistä ja yhdistyksistä, ei olisi ollut valmiutta maksaa uudenlaisen työn kokeilemisesta.

3 LUOVIENTYÖN ESIINMARSSI MONIALAISISSA YHTEISTYÖSSÄ

Luovista aloista puhuttaessa törmää helposti vastaväitteeseen: ”Kyllä insinööritkin ovat luovia.” Luovuuden ja lahjakkuuden tutkijana tunnettu Helsingin yliopiston kasvatustieteen professori Kari Uusikylä sekä hänen Ashlandin yliopistossa vaikuttava kollegansa tohtori Jane Piirto vahvistavatkin, että luovuus ei ole yksinomaan taiteilijoiden omaisuutta, vaan sitä voi löytyä miltä tahansa elämän alalta. (Uusikylä & Piirto 1999, 13) Silti on syytä olettaa, että ammatikseen luovuutta harjoittavilla taiteilijoilla on erityinen harjaantuneisuus luovuuden hyödyntämisessä. Miksei siis antaa jokaisen loistaa omalla osaamisalueellaan tekemällä yhteistyötä? Monipäinen työryhmä voi tuottaa sellaisia oivalluksia, joita ei syntyisi ilman erilaisten näkökulmien yhteen sovittamista. Edellytyksenä on vain vuorovaikutus ja avoin suhtautuminen uuteen tietoon.

Alojen yhdistämisessä ei pelkästään hyödytä toisten asiantuntemuksesta, vaan voidaan löytää myös kokonaan uusia oivalluksia. ”Medici-ilmiö” -kirjastaan

tunnettu johtamiskonsultti Frans Johansson kirjoittaa, että uudet innovaatiot syntyvät nimenomaan eri alojen tiedon ja taidon ristiin pölytyksessä. (2005, 18) Alojen välimaastossa on kuitenkin vielä kuilu ylitettävänä, sillä ennakoasenteet ovat yleisiä eikä alojen välillä ole vakiintuneita yhdistäviä rakenteita. Kulttuurisektori on edelleen niin sanottujen ”kovien alojen” yhteistyökentällä oudoksuttu partneri. Yhtäältä varautuneisuutta aiheuttaa se, että kulttuurilähtöisiä toimintatapoja ei ole vielä testattu tarpeeksi kauan todentaaksemme niistä johtuvia taloudellisia hyötyjä. Toisaalta kulttuurialan omat perinteet rajoittavat ammattilaisten uskallusta heittäytyä vieraille alueille.

Kaleidoskoopin lisäksi monia muitakin julkisrahoitteisia hankkeita on sekä Suomessa että kansainvälisesti toteutettu edistämään alojen välistä kanssakäymistä. Niiden rinnalle kuitenkin kaivataan pysyvämpiä ratkaisuja, sillä määräaikaisen pilottityöskentelyn jälkeen vain kouralliselle kehittämistyössä mukana olleille yrityksille on tutkimustiedosta todellista hyötyä. Silloinkin hankkeen päätyttyä käy usein niin, että yhteistyön aktiivinen edistäminen jää pois ”oikeiden töiden” tieltä, koska talosta ei löydy ketään, joka ottaisi tehtävästä vastuun. Mallia voi ottaa kansainvälisistä organisaatioista, jotka ovat soveltaneet luovia aloja poikkitoimialaisesti jo vuosikymmeniä.

Esimerkiksi tanskalainen Artlab, ruotsalainen Tillt sekä brittiläinen Arts & Business, ovat vuosia omalla alueellaan vakiintuneita liiketoiminnallisia organisaatioita, jotka laskuttavat suorituksestaan eivätkä nojautu pelkästään hankerakenteisiin. He vievät taiteilijoita vieraisiin ympäristöihin soveltamaan ydinosaamistaan uuteen kontekstiin. Artlabin mallissa koulutetaan ja valmennetaan taiteilijoita liiketoiminnallisesti joko puhtaasti taiteen kentällä tai taidetta soveltavissa tehtävissä. Tillt:n mallissa taas tuotetaan taiteelliseksi interventioiksi kutsuttuja projekteja kohdeorganisaatioiden kehittämiseksi. Arts & Business yhdistää yrityksiä, yhteisöjä ja yksilöitä kulttuurisiin organisaatioihin ja toimii asiantuntijuuden välittäjänä sekä yhteistyön fasilitoijana. Kaikilla organisaatioilla on yhteisenä tavoitteena ristiin pölyttää luovan alan ja liiketalouden osaamisia ja samalla löytää luovalle alalle uusia ansaintamahdollisuuksia.

Edellisten lisäksi löytyy toki monia hankkeita, jotka valmentavat taiteilijoita tuotteistamaan luovaa osaamistaan ja tarjoamaan kehittämispalveluita suoraan

kohdeorganisaatioille. Esimerkiksi suomenruotsalainen Produforum on jo vuosia järjestänyt erilaisia kursseja ja koulutustapahtumia taiteilijoiden liiketoimintaosaamisen parantamiseksi. Tämän lisäksi hanke tarjoaa mm. työtiloja, projektityön ohjausta sekä tietoa mahdollisista yhteistyökumppaneista ja vapaista työpaikoista. Jo aiemmin mainitut TAIKA I- ja TAIKA II-hankkeet tarjoavat organisaatioille laajalti taidelähtöisiä menetelmiä henkilöstön hyvinvoinnin ja johtamisen parantamiseksi etsimällä taiteilijoiden joukosta tehtävään soveltuvia fasilitaattoreita.

Kaikki edellä mainitut toimivat pääasiassa kansallisesti, mutta ovat aktiivisesti mukana myös kansainvälisissä verkostoissa.

Poikkitoimialaista välittäjätoimintaa tarjoaa myös eurooppalainen yhteistyöalusta Creative Clash, joka yhdistää useita taiteellisia interventioita toteuttavia toimijoita lisäten toiminnan näkyvyyttä ja uskottavuutta. Toiminnan arvolupauksia on kehittää organisaatioita kestävästi ja innovatiivisesti taiteellisilla interventioilla, viedä taide ja kulttuuri uusille areenoille ja kehittää taiteellisia metodeja olemalla läsnä uusilla toimintakentillä.

Keväällä 2013 päättynyt Training Artists for Innovation -hanke tähtäsi taidelähtöisellä toiminnalla uusien innovaatioiden luomiseen. Hankkeessa tutkittiin innovaation ja luovuuden stimulointia eurooppalaisissa liiketoiminnoissa tuomalla taiteilijoita ja muita luovia toimijoita liiketalouden ympäristöön. Samalla hanke arvioi olemassa olevia ja kehittyviä malleja taiteilijoiden ja luovien toimijoiden kouluttamiseksi työskentelemään liiketalouden konteksteissa sekä tarvetta välityskanaville.

Talouden ja yhteiskunnan jatkuvassa muutoksessa on viisasta ennakoida tulevaisuuden tarpeita. Opetus- ja kulttuuriministeriö sekä työ- ja elinkeinoministeriö painottavat, että ketterästi uudistuvat yritykset pärjäävät markkinoilla (OKM 2007; TEM 2008.) Välittäjätoiminnan avulla voi uudistumista katalysoida. Onhan maailma täynnä tietotaitoa, jota jakamalla välttyisimme keksimästä pyörää uudelleen. Julkisesta rahoituksesta riippumaton kaupallinen välittäjäporras takaisi poikkitoimialaisen yhteistyön jatkuvuuden. Erityisesti luovat alat peräänkuuluttavat uusia ansaintamahdollisuuksia sekä apua niiden

löytämiseen. Niiden lisäksi myös muutoksen edessä ponnistelevat alat sosiaali- ja terveyssektorista teollisuuteen kaipaavat ”ajattelua laatikon ulkopuolelta”.

3.1 Kulttuuriyhteistyöllä uutta liiketoimintaa

Kulttuuria, yhteiskuntaa ja taloutta on viimeisen vuosikymmenen ajan yhä useammin nähty yhtenäisenä ekosysteeminä. Samalla kuulee puhuttavan luovuudesta edellytyksenä taloudelliselle kilpailukyvyille. Taide ja kulttuuri on astunut ulos korkeakulttuurisesta kehyksestään osaksi yhteiskunnan ja talouden kehittämistä. (Luostarinen & Parkkola 2012, 176.) Taiteen ja kulttuurin toimialoja on alettu pitää jopa kansainvälisesti taloudellisen kasvun moottoreina (Halonen & Mitchell 2012, 33.)

Kulutusmarkkinoilla valikoiman laajuus mahdollistaa valintoja, ja kuluttaja tekeekin yhä useammin omiin arvoihinsa ja mieltymyksiinsä perustuvia ostopäätöksiä. Muotoilijat ja mainosmiehet ennakoivat trendejä ja luovat kilpaa uusia kuluttajatarpeita, mielikuvia ja elämyksiä. Halava ja Pantzar kutsuvat heitä oikeutetusti ”kulutuksen ammattikunniksi” (2010, 15), sillä heidän asiantuntemuksensa perustuu juuri ihmisten osto- ja kulutuskäyttäytymisen ennakkointiin sekä siihen vaikuttamiseen. Ihmisasiantuntemuksella voi suunnitella myös käyttäjälähtöisiä ratkaisuja, jotka tuovat sekä asiakkaalle että ratkaisun tuottajalle lisäarvoa.

Halavan ja Pantzarin mukaan myös työpaikkojen valinnassa kilpailutetaan työnantajaorganisaatioita niiden mielekkyyden, edustamien arvojen ja niiden tarjoamien etujen perusteella (2010, 17 – 18.) He viittaavat Ronald Inglehartin tutkimuksiin (1997), joiden loppupäätelmänä työn arvottamisessa korostuu *yksilön* ja *elämysten* merkitys (2010, 23 – 24.) Kulttuuriosaaminen tarjoaa välineitä myös yksilöllisyyden ja elämysten huomioon ottamiseen henkilöstön johtamisessa, sillä luovien alojen johtajat kapellimestareista jääkiekkovalmentajiin ovat harjaantuneita pönkittämään sekä ryhmän että yksilöiden inhimillisiä voimavaroja ja sysäämään luovaa prosessia liikkeelle (Aaltio 2003, 29.)

Arvomaailmojen ja tarpeiden alituinen muutos vaatii jatkuvasti luovia innovaatioita. Opetus- ja kulttuuriministeriö toteaakin ESR-ohjelma-asiakirjassaan Suomen taloudellisen toimintaympäristön edellyttävän yrityksiltä ja työpaikoilta luovuutta, osaamista ja innovatiivisuutta. (OKM 2007) Kauppa- ja teollisuusministeriön asettaman ohjausryhmän laatimassa Kansallisessa innovaatiostrategiassa taas kannustetaan yrityksiä hyödyntämään monialaista yhteistyötä toimintansa kehittämisessä ja uusien innovaatioiden synnyttämisessä. (2008, 9) Luovilla aloilla voi olla työkaluja tähän.

Esimerkiksi Viking Linen M/S Amorella -risteilyaluksen ravintolan palvelu- ja toimintakonseptin ideoinnissa ja testaamisessa on käytetty teatterin keinoja. Harjoituksilla pyrittiin näkemään palvelukontaktipinnat asiakkaan näkövinkkelistä osana kokonaisvaltaista kokemusta erillisten palvelujen sijasta. Kokeilujen aikana saatiin aikaan lisämyyntiä ja paljon positiivisia muutoksia työtavoissa. Lisäksi henkilökunta koki motivoivana saada osallistua palvelupolun ideointiin ja kokeiluihin. Yhteinen tekeminen madalsi osastojen välisiä raja-aitoja. (Korhonen 2011, 79 - 80)

Kulttuurin merkitys hyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja työtehokkuuden parantamisessa onkin jo pitkään huomattu. Kulttuurin ja hyvinvointialan yhteistyössä onkin toteutettu useita tutkimuksia ja hankkeita. Niiden joukossa TAIKA I -hanke (2008 - 2011) on käyttänyt soveltavaa taidetta sosiaali- ja terveysalan sekä kunnallisen sektorin muiden työntekijöiden hyvinvoinnin ja luovuuden edistämiseen erinomaisilla tuloksilla. Esimerkiksi ryhmäistunnoissa toteutettavat vapaat kirjoitustehtävät ovat antaneet henkistä voimaa ja myötävaikuttaneet sairauspoissaolojen vähentymiseen työyhteisössä.

Turun kulttuuripääkaupunkivuoden 2011 innoittamana myös STX Finlandin telakkatyöryhmä halusi tukea ja edistää laivanrakentajien kulttuuriharrastusta. Heavy Metal Yards ry perustettiin kokoamaan taiteen harrastajat ja ammattilaiset työpaikoilta ja ammattiyhdistyksistä yhteiseen toimintaan. Yhdistyksen aloitteesta muotoutui monialainen verkosto meri- ja metalliteollisuuden sekä luovien alojen edustajista, jotka peräänkuuluttivat alojen välille syvempää kehitysyhteistyötä uusien innovaatioiden löytämiseksi.

Kulttuurituottajien kouluttamiseen erikoistunut Humanistinen ammattikorkeakoulu näki tässä kysyntää uudentalaiselle välittäjätoiminnalle ja käynnisti Kaleidoskooppi-hankkeen yhdessä useiden korkeakoulujen ja alueellisten kehittäjäorganisaatioiden kanssa. Hankkeen tavoitteena oli meri- ja metalliteollisuuden kilpailukyvyä parantamisen lisäksi laajentaa luovien alojen sekä erityisesti kulttuurituottajan toimikenttää. Hankkeella haluttiin tutkia, voiko luovuudella ja kulttuurisilla innovaatioilla tuoda lisäarvoa ja myötävaikuttaa meri- ja metalliteollisuuden kilpailukykyyn.

3.2 Oivalluksia Kaleidoskoopissa

Tarve uusille innovaatioille on jatkuvaa. Vähemmän asiantuntijuutta vaativat työt pakenevat alueille, joilla työvoima on halvempaa, eikä kehittyneillä mailla ole varaa menettää asemaansa edelläkävijöinä. (TEM 2010)

Innovaatiosta ajatellaan usein, että se on jotain kokonaan uutta ja ihmeellistä, kun todellisuudessa se on usein olemassa olevien asioiden yhdistämistä. Minkälaisista osaamista tarvitaan löytämään näitä uusia yhdistymiskohtia?

Risteilyalukset eivät vain kuljeta ihmisiä paikasta toiseen, vaan ovat oikeastaan osana lopullista määränpäättä. Niiden menestys matkailualan markkinoilla riippuu siitä, miten hyvin ne osaavat ennustaa kuluttajien jatkuvasti muuttuvia kulttuurillisia tarpeita. Esimerkiksi kiihtyvällä kasvavilla Aasian markkinoilla risteilyalusten ulkokansille saattaa olla enemmän kysyntää puutarhoina, joissa voi harrastaa tai chi:tä tai pelata mahjongia, enemmän kuin auringonotto-terasseina.

Laivojen ulkokansiin liittyen korkeakoulujen eri alojen opiskelijoille annettiin Kaleidoskooppi-hankkeen vuosittaisessa KaleidosCup –innovointikisassa vuonna 2012 haaste keksiä ympärivuotista käyttöä Itämeren matkustajalauttojen ulkokansille. STX Finlandin, Teknologiateollisuuden, Deltamarinin ja Painting DB:n edustajista koostuva tuomaristo valitsivat voittajaksi kolmen kulttuurituotannon opiskelijan ryhmän, jolla oli muihin osallistujiin nähden koulutustaustansa perusteella vähemmän pätevyyttä teknisellä ja kaupallisella alalla. Heidän kilpailuehdotuksensa erottui edukseen

omaperäisellä ja toteutuskelpoisella palvelukonseptilla, joka keskittyi käyttäjäelämysten luomiseen monimutkaisten teknisten ratkaisujen sijasta. Myös seuraavan vuoden 2013 innovointikilpailussa voitti jälleen kulttuurituotannon opiskelijaryhmä, jonka valitsi suurimmalta osin teollisuuden edustajista koostuvan tuomaristo. Aiheena oli taas kerran suunnitella uusia ratkaisuja meriteollisuuteen. Tämä osoittaa sen, että kulttuurillinen osaaminen ei ole merkityksetöntä myöskään meriteollisuudessa.

Menestyvä innovaatio vaatii selkeän käsityksen kohderyhmästä sekä käyttäjärajapinnasta. Esimerkiksi risteilylaivan keskivertomatkustaja tuskin on kiinnostunut ”paremmista hitsaussaumoista” tai “aluksen katodisen suojan parantumisesta”. Ylläpidon ja huoltohenkilökunnan kannalta näillä voi kuitenkin olla suuri merkitys. Molempien perspektiivien pitäisi olla yhtä tärkeitä varustamolle, sillä palvelujen käytön lisääntyminen merkitsee tulojen kasvua ja kaluston kulumisen vähentyminen merkitsee kulujen pienentymistä.

Esimerkiksi TallinkSilja lähettää tekstiviestillä asiakkailleen laivaan saapuessa buffet -tarjouksia, mikäli heillä ei ole jo ruokailuja varattu etukäteen. Ravintolamyynti on tämän seurauksena noussut huomattavasti. Uhrimetalleja meriteollisuuteen tuottava Zinaltec puolestaan on oivaltanut, että myyntinsä lisäämiseksi sen täytyy tarjota uudenlaisia ratkaisuja, jotka tuovat lisäarvoa varustamolle. Merialusten propellitunnelissa käytettävien anodien⁴ uudelleen muotoilu voi vähentää veden aiheuttamaa kulumista ja tärinää sekä pidentää aluksen ikää. Lisäksi pehmeä kyyti ilman ylimääräistä tärinää ja äänihäiriöitä on matkustajalle miellyttävämpää.

Entisen esimieheni Timo Parkkolan mukaan asiakkaalla on kolme erilaista syytä tehdä ostopäätöksensä: *hyväksyttävä syy*, *järkevä syy* ja *oikea syy*. Risteilymatkustajille hyväksyttävä syy risteilyn valinnalle paikasta toiseen lentämisen sijasta voi olla esimerkiksi merimatkustamisen pienempi hiilijalanjälki verrattuna lentämiseen. Järkevä syy voisi olla ajan ja rahan säästyminen, kun ei tarvitse suunnitella ohjelmaa ja varata lentoja ja majoituksia erikseen. Todellinen syy on kuitenkin todennäköisesti se, että pääsee nauttimaan kuuluisan kelluvan kaupungin ylellisestä elämäntyylistä sekä elämyksellisistä

⁴ *Anodit* ovat usein laivojen kyljissä ja pohjissa sekä muissa ruostuvissa osissa käytettäviä sinkki- tai alumiinielementtejä, jotka suojaavat laivan teräspintoja kulumiselta. Niitä kutsutaan uhrimetalleiksi, koska ne hapettuvat suojattavan metallipinnan sijasta.

palveluista ja voi kerskailla sillä Facebook-päivityksissä. Hitsaajalle hyväksyttävä syy uuden työkalun käyttöön ottamiseen voi olla se, että yrityksen määräyksiä on noudatettava ja sitä käytetään, mitä on tarjolla. Järkevä argumentti on vaihtaa uuteen laitteeseen sen paremman turvallisuuden takia. Todellinen syy totuttujen rutiinien muuttamiseen ja uuden toimintatavan opetteluun on kuitenkin oma motivaatio ja mieltymys. Jos uusi hitsauskone tuntuu vanhaa miellyttävämmältä käyttää tai sillä voidaan kerskailla naapureille, ei siihen vaihtaminen ole ongelma.

Todellinen syy työntekijöille sitoutua yritykseen ja sen tekemiin päätöksiin on, että he tuntevat itsensä tärkeäksi osaksi kokonaisuutta ja että heidän mielipiteitään ja kehitysehdotuksiaan arvostetaan.

Kaleidoskooppi-hankeessa kokeiltiin rahtivarustamo Meriaura Groupin henkilöstön sitouttamista yrityksen toimintasuunnitelmaan elokuvan keinoin yhteistyössä elokuvatuotantoyhtiö Hallava Filmin kanssa. Haasteena on saada yrityksen eri yksiköt kommunikoimaan ja tekemään yhteistyötä sujuvasti. Sen sijaan, että henkilökunnalle jaettiin perinteisiä paperisia manuaaleja ja odotettiin heidän omaksuvan ylhäältäpäin annetut ohjeet, pilottiprojekti pyrki lisäämään työntekijöiden sitoutuneisuutta ja kehittämishalua rohkaisemalla heitä osallistumaan yhteisten tavoitteiden ja toimintamallien luomiseen. Työntekijöiden tehtävänä oli kerätä ja vaihtaa tietoa yrityksen eri yksiköistä ja toiminnoista, koota aineisto ja luoda käsikirjoitus lyhytelokuvalle. Tulevaisuudessa tämän tyyppiset elokuvakoosteet voivat mahdollisesti korvata kirjoitettuja manuaaleja tai ainakin tukea niitä koulutusmateriaalina.

Luovuus voi edesauttaa uusien innovaatioiden luomista, mutta mistä tällaista asiantuntijuutta voi löytyä ja miten se otetaan käyttöön? Tuotantolähtöinen talous on matkalla muutosta kohti ratkaisulähtöistä palvelutaloutta. Enää ei osteta vain sitä, mitä on tarjolla, vaan tarjotaan sitä, mitä ostetaan. Tekninen ja kaupallinen osaaminen tarvitsevat tuekseen ihmislähtöistä ja kulttuurista ymmärtämystä. Näiden erikoisosajien löytäminen ja heidän tietotaitonsa soveltaminen vaatii kuitenkin välittäjää kaventamaan kuilua ja madaltamaan kielimuuria alojen välillä.

Frans Johanssonin mukaan hedelmällisin paikka innovaatioille on alojen välimaastossa. Hän nimeää alojen kohtaamispaikassa esiintyvää merkittävien innovaatioiden ryöppyä Medici-ilmiöksi 1400-luvulla eläneen firenzeläisen pankkiirisuvun mukaan, joka rahoittamalla eri alojen lahjakkuuksia houkutteli mitä moninaisimpien alojen taitureita kaupunkiin. Siellä tiedemiehet, filosofit ja taiteilijat kohtasivat, oppivat toisiltaan ja mursivat opinalojen ja kulttuurien välisiä raja-aitoja saaden aikaan tänä päivänä renessanssina tuntemamme luovuuden kultakauden. (2005, 19)

Myös Suomen kansallinen innovaatiostrategia julistaa, että innovaatiot syntyvät usein tieteenalojen ja toimialojen rajat ylittävinä osaamisten uusina yhdistelminä. (2008, 9) Väitteeseen vahvasti uskoen Kaleidoskooppi-hanke pyrkii luomaan kestäviä ja monistettavia yhteistyömalleja luovien alojen ja meriteollisuuden välille. Tavoitteena on edistää alojen välistä tiedon ja taidon vaihtoa ja sillä edesauttaa uusien keksintöjen syntymistä.

Luovuus ei ole minkään yksittäisen ammattikunnan omaisuutta, vaan se kuuluu kaikille, kuten Kari Uusikylä tähdentää jo kirjansa kannessa. (2012) Jokainen ihminen voi olla luova koulutuksesta ja ammatista riippumatta. (Uusikylä 2012, 41) Hänen pitää vain osata asiansa ja haluta oppia siitä lisää. (Koski & Tuominen 2004, 57)

Vaikka luovuutta assosioidaan usein yksittäisiin taiteilijoihin, se ei ole suinkaan yksilölaji, vaan suuri osa luovuuden tuotoksista syntyy vuorovaikutuksessa useiden ihmisten välillä. (Koski & Tuominen 2004, 123) Soololaulajankin taustalta löytyy useimmiten manageri, tuottaja ja bändi. Yksittäisillä näyttelijöilläkin on useimmiten agentti etsimässä työkeikkoja ja elokuvan teossa ohjaajalla, tuottajalla, kuvaajalla ja muulla työryhmällä on vastaanäyttelijöiden lisäksi oleellinen rooli näyttelijän työn lopputuloksessa. Menestyvät tuotteet syntyvät usein palautteen ja parannusehdotusten siivittämänä. Siksi eri näkemysten kuuleminen ja näkökulmien yhteensovittaminen on tärkeää. Yhteinen panostus voi tuottaa molemminpuolista hyötyä tai synnyttää kokonaan uusia mahdollisuuksia

Moniammatillisen yhteistyön edellytyksenä on fyysinen, henkinen ja sosiaalinen oppimis- ja osaamisympäristö, jossa avoin mieli ja vuorovaikutustaidot ovat

keskiössä. Yhteistyön sujuvuuden sekä uudenlaisen ajattelutavan ja osaamisympäristön kehittymisen kannalta on tärkeää kuunnella ja olla utelias, luopua arvostelusta, olla valppaana heikkojen signaalien varalta, katsoa eteenpäin ja nähdä erilaiset käsitykset voimavarana sekä haluta aidosti kehittää itseään ja tukea muiden kasvua. Sujuva vuorovaikutus on mahdollista, kun tiedostetaan ja arvostetaan eri alojen kulttuureja ja kulttuurista tietoa. (Isoherranen, Nurminen & Rekola 2008, 182)

3.3 Miksi kulttuurituottajaa tarvitaan yhteistyön solmukohdassa?

Vaikka tarve yhteistyölle on tiedossa ja ollaan yhtä mieltä uusien näkemysten merkityksestä kaikessa kehittämistoiminnassa, ollaan edelleen arkoja pyytämään apua oman lähipiirin ulkopuolelta. Eri aloilla on omat alakohdaiset kulttuurinsa ja ennakkoluulonsa toisia kohtaan. Kaleidoskooppi-hankkeessa kävi ilmi, että sekä luovat alat että meriteollisuus suhtautuvat toisiinsa epäluuloisesti eivätkä osaa heti löytää yhteisiä kiinnostuksen kohteita. Alat eivät kohtaa ilman määrätietoista ja tarkoituksenmukaista yhdistämistä. Siksi tarvitaan välittäjää.

Kaleidoskoopissa mukana olleet yritykset eivät olisi tehneet yhteistyötä keskenään ilman tuottajan aloitetta. Palautehaastattelussa Hallava Filmin Toni Panula kiittelikin Kaleidoskooppia siitä, että sen kautta tuli ylipäättään mieleen tarjota elokuvatuotannon palveluja rahtivarustamo Meriaura Groupille. Tuloksena hankkeen pilottina toteutetun henkilöstölle suunnatun työpajan lisäksi Hallava Filmi on toteuttanut meriteollisuuden eri tahojen kanssa useita meriaiheisiä elokuvia.

Kun kyse on kulttuuriosaamisen myymisestä, kulttuurituottajan alan asiantuntemuksesta on hyötyä. Kattavan kulttuurialan tuntemuksensa lisäksi kulttuurituottajat ovat myös yleisesti hyvin varustettuja verkostoitumis- ja johtamistaidoilla. Heidän tehtävänään on löytää kysynnän ja tarjonnan yhtymäkohtia ja yhdistää oikeat asiantuntijat tuottamaan haluttua tulosta. Tuottajan työprosessi voi olla sekä taiteilijalähtöinen että asiakaslähtöinen. Toisin sanoen tuottaja voi myydä luovaa sektoria tai edustaa ostajapuolta.

Yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden erikoistumiselle. Tuottajaa tarvitaan, että sisältöosaajat voivat keskittyä omiin vahvuusalueisiinsa. Etenkin luovien alojen yritykset tarvitsevat usein tuottajan apua, sillä heiltä puuttuu yleensä kaupallinen osaaminen tai resurssit liiketoiminnan kehittämiseen.

4 TUOTTAJAKONSEPTIEN MUOTOUTUMINEN

4.1 Kaleidoskoopin opeista käytännön mallia

Kaleidoskooppi-hankkeessa projektituottajan avulla kokeiltiin luovien alojen menetelmiä teollisuuden haasteiden ratkaisemisessa. Tavoitteena oli luoda kipinä luovuusosaamisen soveltamiseen ja edesauttaa uudenlaisia kulttuurisia innovaatioita. Esimerkiksi Icebreaker -pilotissa aktivoitiin teatterin keinoin STX Finlandin suunnitteluosaston luovuutta ja heittäytymistä. VIRTU -pilotissa taas luotiin vuorovaikutustaitoja kehittävä virtuaalioppimisympäristö merenkulkijoiden kriisinhallintaharjoitusten tueksi pelitekniikkaa ja teatteria hyödyntämällä. Näissä tehtävissä voidaan taas löytää yhtäläisyyksiä Luostarisen jaottelemiin malleihin *puristaja*, jonka keskeisenä tehtävänä on välittää luovuusosaamista teollisuuteen, sekä *agentti*, joka muuttaa ajattelua luovalle toiminnalle suopeammaksi. Tuottajan yksi rooli onkin toimia luovien alojen eräänlaisena lähettiläänä, joka aktiivisesti etsii alan toimijoille uusia soveltamisalueita ja ansaintamahdollisuuksia.

Tuottajan toimikenttää voi näiltä osin verrata esimerkiksi kiinteistönvälittäjän työhön. Luovien alojen toimijat ovat kuin asunnonomistajat, jotka tarjoavat tuotteensa myyntiin. Tuottaja edustaa heitä ostajan edessä ja yrittää myydä heidän kohteensa. Muiden toimialojen edustajat puolestaan ovat kuin asunnonostajia. Tuottaja auttaa heitä löytämään tarjolla olevista vaihtoehdoista heidän kriteereihinsä ja tarpeisiinsa soveltuvaa kohdetta. Toimeksianto voi tulla sekä myyjältä että ostajalta. Ideaalitulanteessa kumpikin osapuoli maksaa tuottajan palkan. Kiinteistöalalla on tavallisempaa, että myyjä maksaa provisiota myydystä kohteesta. Suurimmalta osin mikro- ja pienyrityksistä sekä muista vähävaraisista yhteisöistä koostuvalta kulttuurisektorilta ei kuitenkaan löydy kovin helposti maksuvalmiutta ja -halua. Suurimmissa yrityksissä se voi

toki olla mahdollista, mutta luovien alojen edustajia haastatellessani nähtiin selkeästi realistisempaa, että luovuusosaamisen ostajaosapuoli on maksajana (ks. LIITE 8).

Projektituottajan työprosessi Kaleidoskoopissa eteni tutkivana kehittämistyönä, joka kehittyi useamman samaan aikaan, lomittain ja peräkkäin tapahtuvien yhteistyöprojektien myötä. (Kuvio 8) Projektimainen työskentely on luovilla aloilla yleistä ja se on yleistymässä entisestään, sillä suuri osa kulttuurin toimeksiannoista on apurahoilla tuettuja määräaikaista projekteja. Vakituista palkanmaksajaa kulttuurituottajalle on vaikeaa löytää. Kehitettävissä malleissa tuleekin varautua tuottajan työn muodostumiseen yksittäisistä tai useista samanaikaisista projekteista ja sen rahoituksen keräämiseen useasta eri lähteestä.

Tutkimus ja kehittämisprosessin aikana projektituottajan tehtävänä oli 1. kartoittaa meri- ja metalliteollisuuden kehittämistarpeita, 2. olla jatkuvasti valppaana uusille signaaleille yhteistyön mahdollisuuksista luovien alojen kanssa, 3. etsiä oikeat osapuolet, 4. käynnistää käytännön yhteistyötä sekä 5. analysoida opittuja asioita sekä jakaa hyviä käytänteitä.

Kuva 8: Projektituottajan työprosessi Kaleidoskoopissa

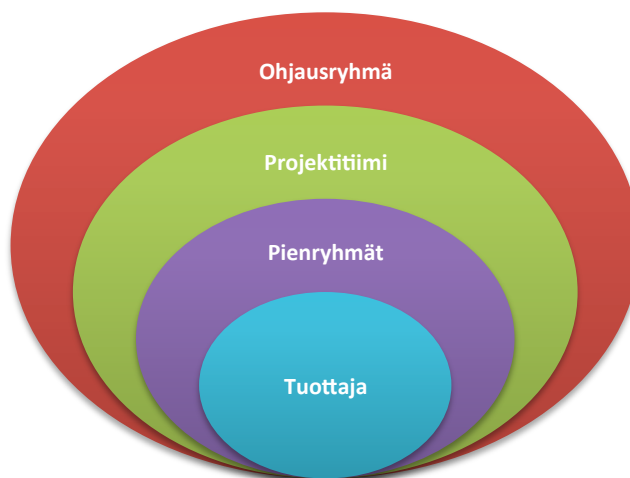


Matkan varrella opittuja asioita ja hankittuja yhteistyökumppaneita otettiin mukaan erilaisiin pilottitoimintoihin. Yhteistyökokeilut ovat joko poikineet uusia kokeiluja tai niiden kautta syntyneitä hyviä käytänteitä ja oppeja on käytetty hyödyksi muissa kokeiluissa. Kokeiluihin lasketaan tuottajan käynnistämien yritysten välisten pilottiprojektien lisäksi myös työpajat ja ideointisessiot, joissa tuottaja on ollut mukana mahdollistamassa ja helpottamassa yhteistyötä.

Uusien projekti-ideoiden keksiminen on vaatinut tuottajalta vilpittömyyttä, uteliaisuutta, valmiutta oppia jatkuvasti uutta, herkkiä tuntosarvia löytämään uusia ideoita ja mahdollisuuksia sekä kykyä yhdistää näkymättömiä pisteitä. Näiden ominaisuuksien perusteella voidaan projektituottajan roolia verrata jälleen Luostarisen määritelmiin. Erityisesti *oraakkeli*-tyypin ”herkkyys havaita ilmiöitä ja poimia herkkiä signaaleja” muistuttaa edellistä kuvausta. Myös edellä jo mainitun *puristaja*-tyypin ”kyky löytää tarpeita pienistä vinkeistä” tukee edellistä kuvausta.

Hankekontekstissa projektituottaja oli hankeorganisaation pienin mahdollinen yksikkö osana pienryhmiä⁵ sekä sitä laajempaa projektitiimiä. Hankepartnerien päättäjistä sekä rahoittajasta ja muusta sidosryhmästä muodostuva ohjausryhmä taas voidaan nähdä hankeorganisaation suurimpana elimenä, sillä sen vaikutusala ja päätäntävalta ympäröi hanketta toteuttavaa projektitiimiä. (Kuvio 9)

Kuva 9: Tuottaja hankkeessa



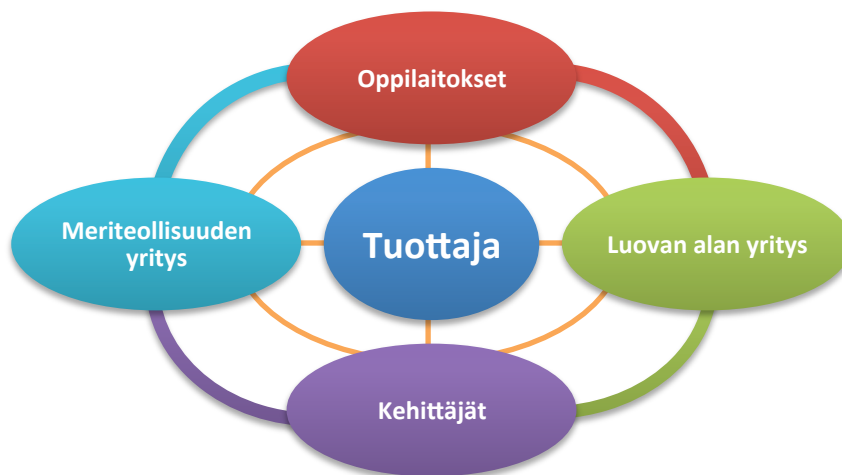
Kehitettävissä malleissa tuottajan rooli organisaatiossa voi vaihdella. Yksin toimiessaan tuottaja voi olla vaikkapa freelancer tai yksityinen liikkeenharjoittaja, jolloin organisaatio on hän itse ja työryhmät voivat muodostua tekemällä yhteistyötä ulkopuolisten tahojen kanssa. Osana suurempaa yritystä tai jo yksittäisen työparin kanssa hän voi toimia joko

⁵ *Pienryhmillä* viitataan hankekontekstissa eri tapahtumakohtaisiin työryhmiin, jotka muodostuvat yksittäisten osatoteuttajien edustajista.

partnerina tai palkansaajana. Hänen roolinsa voi keskittyä enemmän sisällöntuottamiseen ja käytännön toteutuksiin.

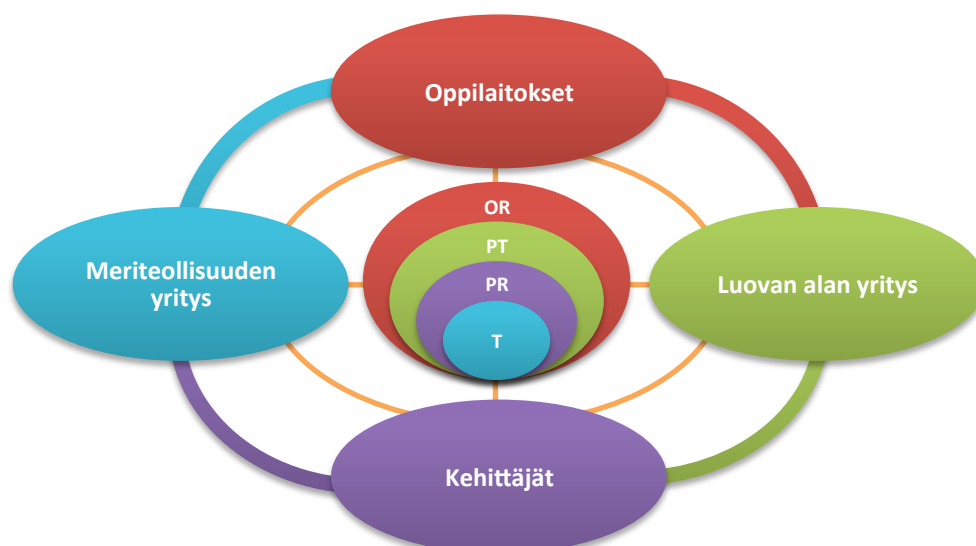
Laajemmassa kontekstissa kentällä, luovien alojen ja teollisuuden eri organisaatioiden välissä, projektituottaja oli eri alojen yritysten, oppilaitosten sekä kehittäjien välimaastossa verkottajana. (Kuvio 10)

Kuva 10: Tuottaja kentällä



Kolmas malli on näiden kahden yhdistelmä hankeorganisaation ja kentän vuorovaikutuksessa. (Kuvio 11) Kentänkin voi jakaa vielä kohdeorganisaatioihin eli hankkeen toiminnasta hyötyviin tahoihin ja sidosryhmiin, kuten yhteistyökumppaneihin, muihin kehittäjiin sekä rahoittajiin.

Kuva 11: Tuottaja hankkeen ja kentän välissä



Luovien alojen ja meri- ja metalliteollisuuden risteyskohdassa projektituottajan tehtävänä oli kartoittaa yhteistyön mahdollisuuksia ja edesauttaa yhteistyön syntymistä. Tätä tehdäkseen tuottaja verkottuu eri tapahtumissa ja ottaa aktiivisesti yhteyttä eri osapuoliin. Hän haastattelee heitä heidän näkemyksistään siitä, mitä meri- ja metalliteollisuudessa voisi olla kehitettävää ja miten luovat alat voisivat tuoda teollisuuteen lisäarvoa. Esimerkiksi Meriaura Groupin Jussi Mälkiä näkee luovilla aloilla olevan työkaluja merikuljetuspalveluiden operoivan henkilöstönsä sitouttamiseen. (Mälkiä 2012) Teatterilähtöisiin menetelmiin erikoistunut Kai Lehikoinen taas uskoo, että laivojen palveluita voidaan kehittää teatterin keinoin. (Lehikoinen 2012)

Tuottajan tehtävänä on tapaamisista löytää myös sellaisia tarpeita ja osaamisia, joita toinen ei välttämättä osaa itse tunnistaa ilman oikeita kysymyksiä. Esimerkiksi kuljetusfirma Freja Logistics:n liikennepäällikkö Sampo Koulu oivalsi haastattelun myötä, että yrityksen sisäisen viestinnän väärinymmärrysten ja tiedon perille saapumattomuuden ydinongelmana on se, että ihmiset eivät tunne toisiaan (Koulu 2011). Hallava Filmin Jussi Vesanto ei kokenut hänellä elokuvan ohjaajana olevan mitään annettavaa meri- ja metalliteollisuuteen, kunnes tuottaja ehdotti tarjota Meriauralle henkilöstön sitouttamiseen työpajaa elokuvan keinoin (Vesanto 2011). Kun ratkaisuidea löytyy, tuottaja ehdottaa pilottikokeilua. Hän kartoittaa ja kutsuu kokoon potentiaaliset yhteistyökumppanit, joiden kanssa etsitään synergioita ja täsmennetään yhteistyön tavoitteita. Pilotin käynnistyessä tuottajan tehtävänä on helpottaa yhteistyön ylläpitämistä pitämällä huolen käytännön palaverista, yhteistyöskentelystä, viestinnästä sekä päätettyjen asioiden kirjaamisesta ja jakamisesta. Tuottaja toimii alussa ikään kuin agenttina kummallekin osapuolelle myymällä synergiaetuja. Hän on myös tarvittaessa tulkki sekä sovittelija, mikäli syntyy väärinymmärryksiä tai erimielisyyksiä.

Hankeorganisaatiossa tuottaja täsmentää strategista toimintasuunnitelmaa operatiivisilla sisällöillä eli määrittelee käytännön toimenpiteet, kuten pilottikokeilujen ja työpajojen toteutukset, ja toteuttaa niitä projektitiimin jäsenistä ja/tai yrityskumppaneista koostuvissa pienryhmissä. Seitsemän

korkeakoulun ja kehittäjäorganisaation edustajista koostuva projektitiimi, johon tuottajakin lasketaan mukaan, toimii organisaatioiden välisenä tiedotuskanavana ja tarvittaessa hankkeen päättävänä elimenä yleisemmällä tasolla strategian ja toiminta-aikataulun suhteen. Sekä luovien alojen että meri- ja metalliteollisuuden asiantuntijoista (esim. yritysedustajat) ja sidosryhmästä (esim. rahoittaja, muut hankkeet ym.) koostuvan ohjausryhmän tehtävänä on, nimensä mukaisesti, ohjata toimintaa vastaamaan hankkeen projektisuunnitelmaa.

Kuva 12: Kaleidoskoopin projektituottajan tehtävät neljässä yhteistyökontekstissa



Tuottaja on osana kaikkia edellisiä hankkeen elimiä ja helpottaa yhteistyötä niiden sisällä, välillä sekä suhteessa hankkeen kohde- ja sidosryhmään. Löytäessään kentältä haastatteluista, alan tapahtumista ja pilottikokeiluista uusia syötteitä, tuottaja tuo niitä hankeorganisaation hyödynnettäväksi omissa toiminnoissaan ja tapahtumissaan. Esimerkiksi keskusteluissa suunnittelutoimisto Elomaticin meripuolen edustajien (Albrecht 2012) ja STX:n Turun telakan innovaatioryhmän (Sillanpää 2012) kanssa huomattiin, että laivojen turvallisuussuunnitelmia ja liikenteenohjausta voidaan parantaa ottamalla matkustajien inhimillinen käyttäytyminen paremmin huomioon. Keskusteluista löytyneet ajatukset muotoutuivat aihiksi Aalto Yliopiston Safety Experience -työpajalle, jossa käsiteltiin turvallisuuden tunnetta laivojen sisustuksessa ja liikenteen ohjauksessa.

Tuottajan tärkein tehtävä on stimuloida luovuutta ja kulttuurisia innovaatioita meri- ja metalliteollisuudessa punomalla alojen väliset kuilut umpeen. Tämän hän tekee nyrjäyttämällä ajatuksia rohkeilla kysymyksillä ja innostamalla ihmisiä mukaan kokeiluihin. Oletuksena oli, että luovien alojen toimijat olisivat innokkaita saadessaan uusia ansaintamahdollisuuksia ja konservatiivisina tunnettu meriteollisuus olisi vastahakoisempi uusille ideoille. Yllättävää on kuitenkin ollut, että meriteollisuuden edustajat ovat olleet vastaanottavaisempia uudentilaiselle yhteistyölle kuin luovien alojen yritykset. Hankkeen edetessä on huomattu, että erityisesti luovien alojen edustajat kaipaisivat sparrausta ja vakuuttamista oman osaamisensa suhteen. Kaikki taiteilijat eivät toki halua soveltaa taidetta muille toimialoille, mutta nekin, jotka haluavat, ovat usein epävarmoja kompetensseistaan ja niiden soveltumisesta meri- ja metalliteollisuuteen. Ratkaisuna järjestettiin yhteistyössä teatterilähtöisen konsulttifirma InRoosin kanssa luoville aloille suunnattua koulutusta vahvuuksien tunnistamiseen. Koulutus oli osana Icebreaker -tuottajamallia testaavaa pilottia, josta kerrotaan tarkemmin kappaleessa ”Malleja kulttuurituottajalle monialaisessa yhteistyössä”.

Hankkeen alussa tuottajan eri roolit perustuivat puhtaasti Kaleidoskoopin projektituottajan hankesuunnitelmassa kuvattuihin tehtäviin. Hankkeen edetessä tuottajan tehtäviä ja toimintoja täsmennettiin ja muokattiin hanketiimin ja ohjausryhmän kanssa niin, että tuottaja oli myös käytännössä eri tapahtumien järjestämisen asiantuntija sekä sisällöntuoja. Rooleihin on sovellettu myös Nina Luostarisen luomia tuottajatyyppejä.

Luostarinen toimi mentorinani koko projektin ajan. Hänen kanssaan vaihdoin ajatuksia pilotteihin liittyvistä ideoistani ja sain vinkkejä toteutukseen. Kokeilujen myötä tein havaintoja tarpeista tuottajatoiminnalle ja hyödynsin saatuja palautteita seuraavissa piloteissa. Prosessin aikana peilasin jatkuvasti hankkeen suunnitelmaa toteutukseen. Verkoston laajentuessa ja uuden tiedon löytyessä on Kaleidoskoopin toimintasuunnitelmaa muokattu. Samassa on myös projektituottajan toimikenttä laajentunut pilottien toteutuksesta myös suhdetoimintaan muun muassa muiden hankkeiden kanssa.

4.2 Tuottajan ansaintalogiikka

Haastatellessani kulttuurituotannon lehtoreita ja tuottajan potentiaalisia asiakkaita luovilta aloilta nousi esille, että mikro- tai pk-yrityksillä ei ole varaa palkata ulkopuolista apua tai he eivät näe tuottajantyön tuovan tarpeeksi varmaa lisäarvoa sijoittaakseen siihen pienistä varoistaan. Siitä huolimatta pidettiin tarpeellisena, että luovien alojen pienyrittäjillä on kaupallinen tukihenkilö, joka ymmärtää myös luovan kentän lainalaisuudet.

Haastateltavien näkemys on, että tuottajalle ollaan valmiita maksamaan palkkaa provision muodossa ei vain suoritetusta työstä, vaan syntyneistä tuloksista. Ratkaisu olisi pienyrittäjille turvallinen vaihtoehto ja sen uskotaan myös sitouttavan myyntihenkisen tuottajan tulostavoitteisiin.

”Joskus hyvätkin taiteilijat myyvät huonoja töitä paremmin, kun niillä on paremmat myyjät.”

– Anna Pikala, Projektipäällikkö, Kulttuurivarikko

Monissa haastatteluissa ehdotettiin mallia, jossa tuottaja saa provisiota myymistään tuotteista ja palveluista. Osa haastateltavista olivat myös sitä mieltä, että tuottajan tulisi saada provisiota koko sopimuskaudella myydyistä tuotteista, vaikka tuottaja ei olisikaan kaupantekotilanteessa läsnä tai ei voida olla varmoja, onko myynti edes tuottajan ansiota. Tällä halutaan myös turvata tuottajan tulot, sillä asiakas voi myös tehdä varsinaisen ostopäätöksensä myös erillisenä hetkenä myyntitilanteen jälkeen.

Mikäli luovaa alaa edustava asiakas hakee apurahoja töilleen ja palkkaa siihen kulttuurituottajan, tulisi haastateltavien mielestä hänen sisällyttää hakemukseen oman palkkaosuutensa. Suuri osa taideapurahoista ovat kuitenkin taiteilijoille henkilökohtaisia, eikä niistä määrittää välttämättä tuottajalle hakemukseen omaa osuutta. Siinä tapauksessa on järkevin, että tuottaja laskuttaa luovan alan toimijaa erikseen. Yhtenä vaihtoehtona on myös, että tuottajan palkka sisällytetään tuotteen tai palvelun hintaan niin, että asiakas maksaa sen. Lisäksi tuottaja voi silti saada pienempää provisiota päämiehiltään.

4.3 Tuottajan toimintaverkosto

Asiantuntijahaastattelujeni tueksi valmistelin keskustelujen pohjaksi erilaisia verkostomalleja tuottajan toiminnalle. Verkostomallien avulla halusin tietää, miten haastateltavat näkevät tuottajan suhteet palveluntarjoajiin ja asiakkaaseen. Samalla halusin saada näkemyksiä siitä, mitkä toimintamallit voisivat toimia ja missä on haasteita.

Kaikissa esimerkeissä on lähtökohtaisesti ajateltu, että luovien alojen toimijat voisivat tehdä yhteistyötä myös keskenään. Luovien alojen puolelta on otettu mukaan satunnaisesti eri ammattinimikkeitä, jotka edustavat tässä vain eri ammatteja. Nämä voisivat olla myös mitä tahansa muitakin luovien alojen toimijoita. Myös asiakkaan roolissa voisi olla mikä tahansa toimija, joka ei ole luovalta sektorilta.

Tämän mallin symbolit tarkoittavat:

A = Asiakas

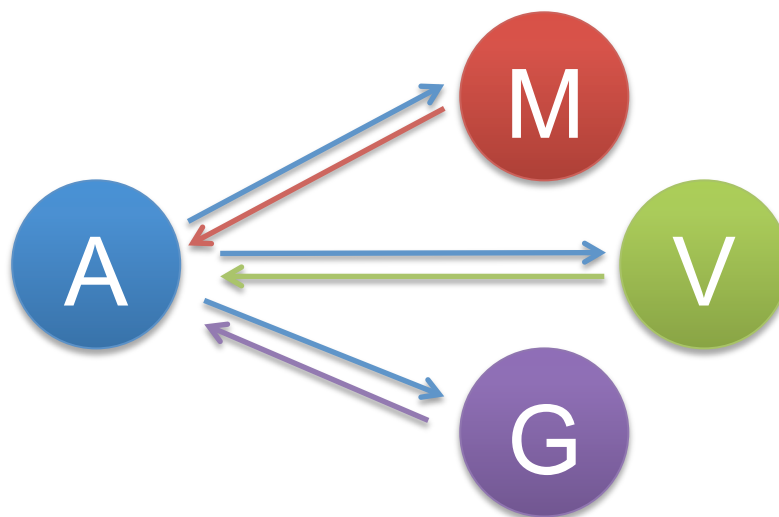
M = muotoilija

V = Valokuvaaja

G = Graafikko

Luovan alan palveluja asiakasyritykseen ilman kulttuurituottajaa

Kuva 13: Suora suhde palveluntuottajista asiakkaaseen



Lähtöskenaariossa oletetaan, että palveluntarjoajat ja asiakas ovat suorassa vuorovaikutuksessa keskenään ilman välikäsiä. Tässä toimintamallissa haasteena on, että yritykset ylipäättään kohtaavat toisensa. Luovien alojen neuvontapalvelu Kulttuurivarikon vetäjän Anna Pikala näkee esteinä molemminpuoliset ennakkoluulot toisiaan kohtaan. Lisäksi hän epäilee, että alat ovat niin kaukana toisistaan, että asiakas ei välttämättä osaa tehdä edes oikeanlaista tarjouspyyntöä. (Pikala 2013.) Tähän voisi lisätä, että sekin on epävarmaa, osaako ennakkoluuloinen luovan alan toimija tehdä asiakkaalle oikeanlaisen tarjouksen.

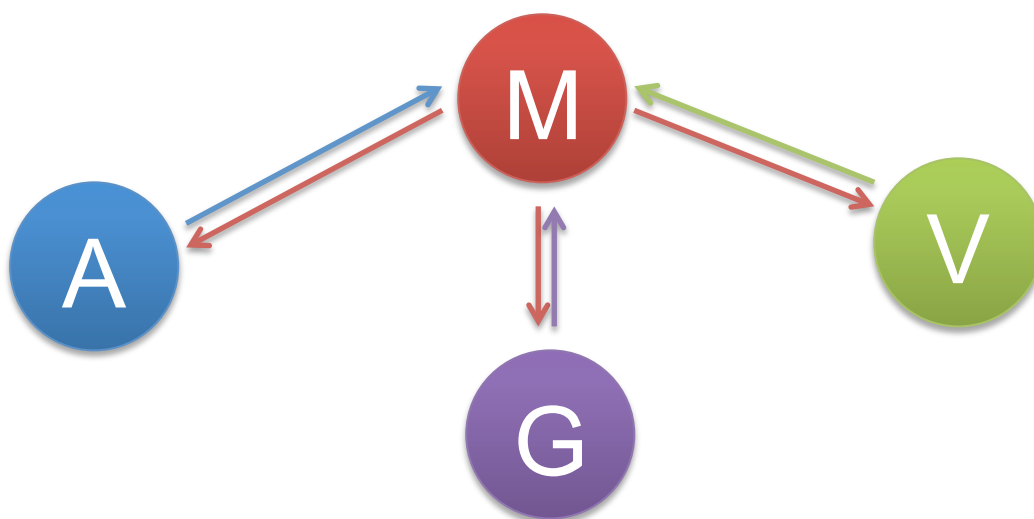
Vaatesuunnittelija Paula Virtanen ja Tekstiilisuunnittelija Marja Eivola näkevät tämän mallin huonona puolena sen, että asiakkaan pitää käyttää aikaa ja vaivaa asiakkaan hankinnassa ja tuotteensa tai palvelunsa myynnissä. Lisäksi ilman luovien alojen toimijoiden välistä yhteistyötä koordinoivaa tuottaja jokainen palveluntarjoaja joutuu toimimaan yksin. Mikäli asiakas haluaa näiden tekevän yhteistyötä, voi haasteeksi muodostua se, että toimijat eivät tule syystä tai toisesta toimeen keskenään. Hyvänä puolena suorassa ja muista toimijoista riippumattomassa suhteessa asiakkaaseen pidetään, että palvelu on henkilökohtaisempaa eikä kukaan ole vastuussa toisesta. Yhteistyö on tällaisessa muodossa selkeää ja asiakas voi tavata yhteistyökumppaninsa henkilökohtaisesti ja valita kenen kanssa tekee töitä kaikissa eri toiminnoissa. (Virtanen 2013; Eivola 2013.)

Humanistisen ammattikorkeakoulun viestintäpäällikkö Jarmo Röksä tuo esille tärkeän puutteen laatimassani keskustelupohjassa. Kyseisessä mallissa luovien

alojen esimerkkiammatit ovat hänen mukaansa niin lähellä toisiaan, että ne voisivat olla samaa toimistoa. Esimerkiksi suunnittelu- ja mainostoimistoilla on saman katon alla vastaavia ammattilaisia. Selkeämmin eri luovilta aloilta poimitut yritysesimerkit toisivat tutkimukseen laajemman näkökulman sekä luovien alojen yritysten välisiin suhteisiin että niiden liiketoimintaan asiakkaan kanssa. Hän painottaa, että teollisuuden alalla on epätyypillistä luovien alojen palveluja tilata osan sieltä ja toisen täältä. Yleisempää on kontaktoida isompaa toimistoa tai projektipäällikköä, joka kokoaa toimenpiteeseen kaikki tarvittavat osaajat. (Röksä 2013)

Tämä näkökulma on tullut esille myös useissa haastatteluissa, joissa allekirjoittanut on Kaleidoskoopin projektituottajan ominaisuudessa ottanut selvää meriteollisuuden toimijoiden näkemyksiä luovien osaajien hyödyntämisestä. Royal Caribbean Cruisesin kaltaiset suuryritykset haluavat taata toimitusvarmuuden tekemällä yhteistyötä suurten yritysten kanssa. Tämän vuoksi myös idea mobiilisovellusten kehittäjien ja risteilyvarustamon kanssa ei edennyt yhteistyöneuvotteluista piloteiksi.

Kuva 14: Yksi luovan alan palveluntuottajista toimii yhteyshenkilönä asiakkaaseen



Haastatteluissa pidettiin mallin hyvänä puolena sitä, että asiakas tarvitsee tällöin vain yhden kontaktin, jonka kautta työkokonaisuus hoituu. Positiivisena asiakkaan kannalta nähdään myös se, että asiakkaalle tulee tällöin vain yksi lasku, sillä muut palveluntarjoajat laskuttavat yhteyshenkilöä erikseen.

Keskusteluissa nostettiin esille, että malli mahdollistaa pitkän yhteistyön asiakkaan ja yhteisyrittäjien välillä, koska palvelu on kokonaisvaltaista. Kyse

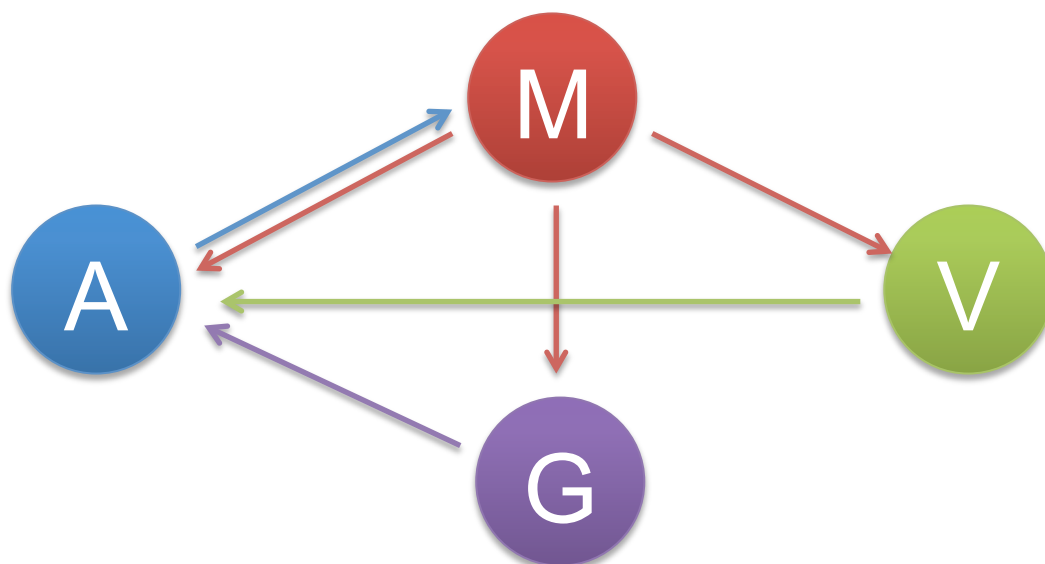
on siitä, että palvelu helpottaa asiakkaan elämää ja vastaa asiakkaan tarpeisiin. Samalla logiikalla voi myös yksittäinen toimija saada lisää töitä, jos hän keksii muita ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin.

Heikkoutena nähtiin kuitenkin se, että asiakas ei välttämättä pääse tuntemaan muita projektin toteuttajia eikä voi vaikuttaa siihen, kuka on mukana. Itse rinnastaisin tilanteen tavanomaiseen toimeksiantoon, jossa asiakas tilaa vaikkapa suunnittelutoimistolta palvelun ja yhteyshenkilö järjestää osaajat oman talon sisältä. Myös silloin asiakas saa yleensä luottaa yhteyshenkilönsä harkintakykyyn. Humakin kulttuurituotannon lehtori Minna Hautio (3.9.203) näkee tilanteen perinteisenä alihankintasuhteena, jossa yksi toimija saa varsinaisen toimeksiannon ja maksaa erikoisasiantuntijoille heidän työosuuksistaan.

Haastateltavien mukaan malli on yhteyshenkilön kannalta hyvä, sillä hän pystyy hallitsemaan laatua. Toisaalta se myös lisää vastuuta ja tuottaa kyseiselle toimijalle lisää työtä pitää konsepti kasassa. Haasteena voi olla myös palvelun hinnoittelu. Lisäksi epäiltiin, onko todennäköistä, että yksittäisellä muotoilijalla tai muulla luovan alan toimijalla on tarpeeksi kontakteja, joita hyödyntää. Positiivista mukaan tulevien luovien alojen yritysten kannalta on se, että ne saavat lisää töitä jonkun muun hoitaessa asiakassuhdetta. Heikkoutena on se, että he eivät välttämättä pääse tapaamaan asiakasta, vaan saavat ohjeet välikäden kautta. Itse näen tässä myös sen riskin, että yhteyshenkilönä toimiva luovan alan yritys saattaa keskittyä ajamaan yhteistyössä enimmäkseen omaa etuaan.

Haastattelussa huomautettiin, että mallissa on riskinsä, jos juridiset vastuut toimijoiden välillä eivät ole kunnossa. Asiakkaan oikeusturva voi olla vaarassa, jos esimerkiksi alihankkijat menevät konkurssiin. Vaarana on hänen mukaansa myös houkutus käyttää ”pimeätä työtä”.

Kuva 15: Toimeksiannon saanut hankkii tai suosittelee muita tekijöitä, jotka ovat suorassa suhteessa asiakkaaseen



Tätä mallia pidettiin epärealistisena vaihtoehtona, koska asiakkaan kannalta on hankalaa, että laskut tulevat eri paikoista. Lisäksi asiakas menettää kontrollin laadusta. Asiakas voi epäillä suosittelujen vilpittömyyttä, esimerkiksi hinnan ja laadun suhteen. On todennäköistä, että asiakas haluaa kilpailuttaa toimijat itse. Toisaalta vastuut voivat tässä mallissa olla edellistä selkeämpiä.

Toisen näkemyksen mukaan tämä on erityisesti muotoilun pienyritysten kentällä yleisin malli, kun on yksittäinen muotoilija tai kun muotoilutoimistolla on freelance- tai alihankintaverkosto. On tavallista, että freelancerit ja alihankkijat laskuttavat suoraan asiakasta. Uskottiin, että tässä mallissa lopputuloksen laatu on muotoilijan kannalta varmempi ja hän voi seistä sen takana, koska hän saa itse vaikuttaa siihen, kenen kanssa hän itse tekee yhteistyötä. Samalla hän joutuu vastaamaan myös muiden työn laadusta, mutta yleensä suositellaankin luotettavia tuttuja. Asiakkaalle tämä on siinä mielessä helppo malli, kun hänen ei tarvitse etsiä itse kaikkia tekijöitä erikseen. Toisaalta teollisuuden suuryrityksille ei ole kiinnostavaa toimia yksittäisten pienten toimijoiden kanssa, vaan he käyttävät mieluummin isoja toimistoja, joista saa avaimet käteen – palveluja.

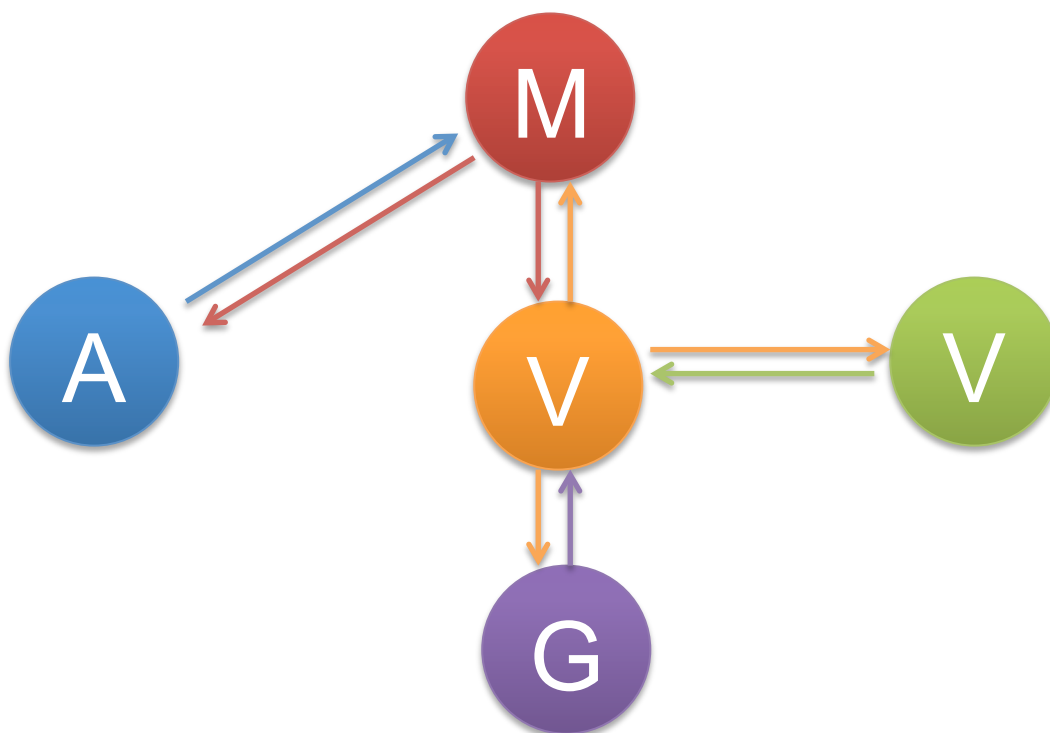
Eivola on kuitenkin Röksän kanssa samaa mieltä siitä, että asiakkaan näkökulmasta malli voi olla myös huono, koska asiakas ei voi itse kilpailuttaa tekijöitä. Asiakkaalle voi tulla kalliiksi, kun ei ole vaihtoehtoja.

Suunnittelutoimisto Innollisen Mia Liesegang (haastattelu 5.8.2013) on sitä mieltä, että suosittelijalla pitäisi olla oikeus saada kiitos työmahdollisuuden

tarjoamisesta kavereilleen, esimerkiksi pienen provision muodossa. Virtanen on tästä eri mieltä, sillä hänestä työkeikasta vinkkaaminen muille ei ole suuri vaiva. Hän ei lähtisi provisiota vaatimaan, varsinkin, jos tuntee tuttavansa hyvin, ja tekee heidän kanssaan mielellään yhteistyötä.

Mallin riskinä on se, että asiakas innostuukin tekemään töitä suoraan valokuvaajan ja graafikon kanssa, ja muotoilija putoaa pois.

Kuva 16: Toimeksiannon saanut ulkoistaa projektin koordinoinnin ja muiden osajien hankinnan tuottajalle, mutta on edelleen itse yhteydessä asiakkaaseen



Haastatteluissa kyseenalaistiin mallin toimivuutta ja epäiltiin, että toimeksiannon saanut palveluntarjoaja ei halua ottaa ylimääräistä välikättä mukaan. Tuottaja voi tässä rakenteessa olla lisärasite sekä ajallisesti että taloudellisesti. Varsinkin asiakkaan kannalta lisähinta ei ole houkutteleva.

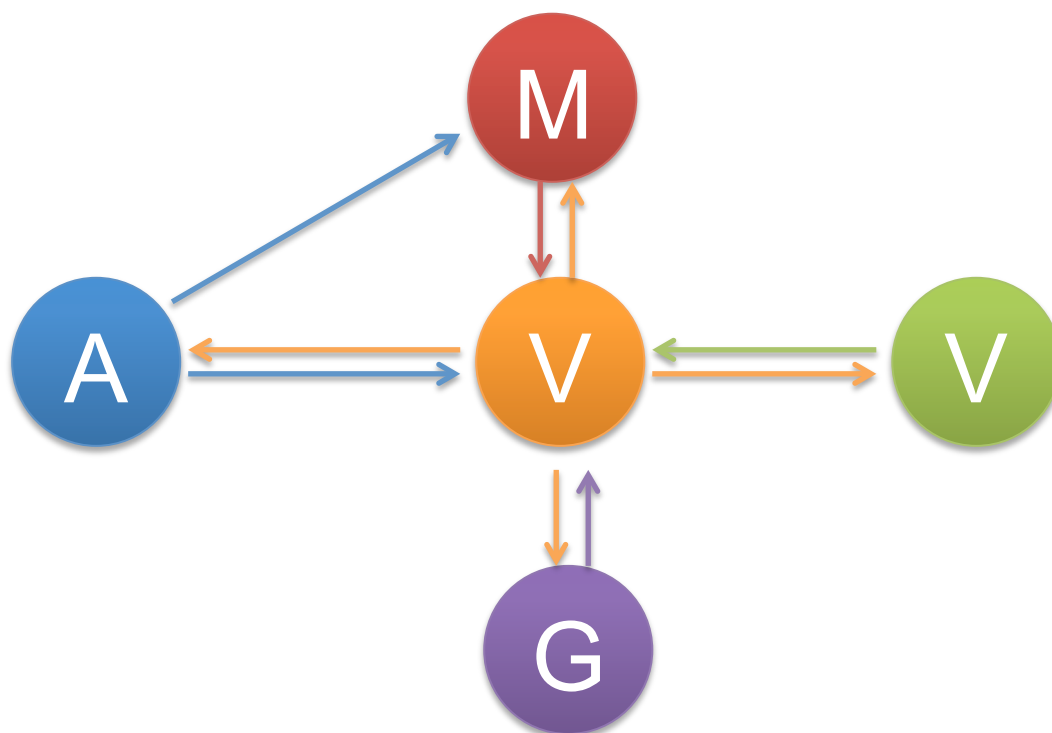
Keskusteluissa tuotiin myös esille, että asiakkaan päätäntävalta kärsii, kun hän ei näe tuottajaa eikä muita toimijoita. Lisää ihmisiä tarkoittaa lisää hintaa. Vaarana on korkea hinta ja huono laatu.

”Ylimääräinen kokki sotkee pakkaa ja tekee sekä yhteistyön että asiakkuuden hankalaksi.”

– Jarmo Röksä, Viestintäpäällikkö, HUMAK

Yhtäältä nähtiin, että toimeksiannon saanut muotoilija pystyy tässä mallissa hallitsemaan yhteyttä asiakkaaseen. Toisaalta kääntöpuolena on se, että muut toimijat eivät pääse kohtaamaan asiakasta, eivätkä välttämättä ymmärrä asiakkaan todellista tarvetta. Oltiin yhtä mieltä siitä, että tuottaja lisää tässä kuviossa turhan mutkan. Asiakkaan tarve voi joutua niin sanotun ”rikkinäisen puhelimen” läpi eikä välity kaikille toteuttajille tarkoitetulla tavalla. Lisäksi tekijänoikeudelliset kysymykset monimutkaistuvat. Häntäpäässä toimivat alihankkijat eivät välttämättä suostu tähän toimintamalliin, koska eivät saa kunniaa työstään. Olisi aivan eri asia, jos asiakas olisikin yhteydessä suoraan tuottajaan, joka koordinoi koko palettia.

Kuva 17: Toimeksiannon saanut ulkoistaa projektin johtamisen ja muiden osajien hankinnan kokonaan tuottajalle



Tässä mallissa toimeksiannon saanut muotoilija on luovuttanut projektin operatiivisen johtamisen kokonaan tuottajalle keskittyen itse omaan ydinsaamiseen muotoiluun. Kyseessä voi olla alihankintasuhde, jossa tuottaja toimii muotoilijan lukuun. Tällöin tuottaja on myös ensimmäisen yhteydenoton jälkeen suoraan yhteydessä toimeksiantajaan. Vaihtoehtoisesti toimeksiannon saanut muotoilija voi myös suositella tuottajaa suoraan asiakkaalle ja luovuttaa liikeneuvottelut suoraan tuottajalle. Haastatteluissa

epäiltiin, että yhteyshenkilön vaihtaminen voi vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen palvelua kohtaan.

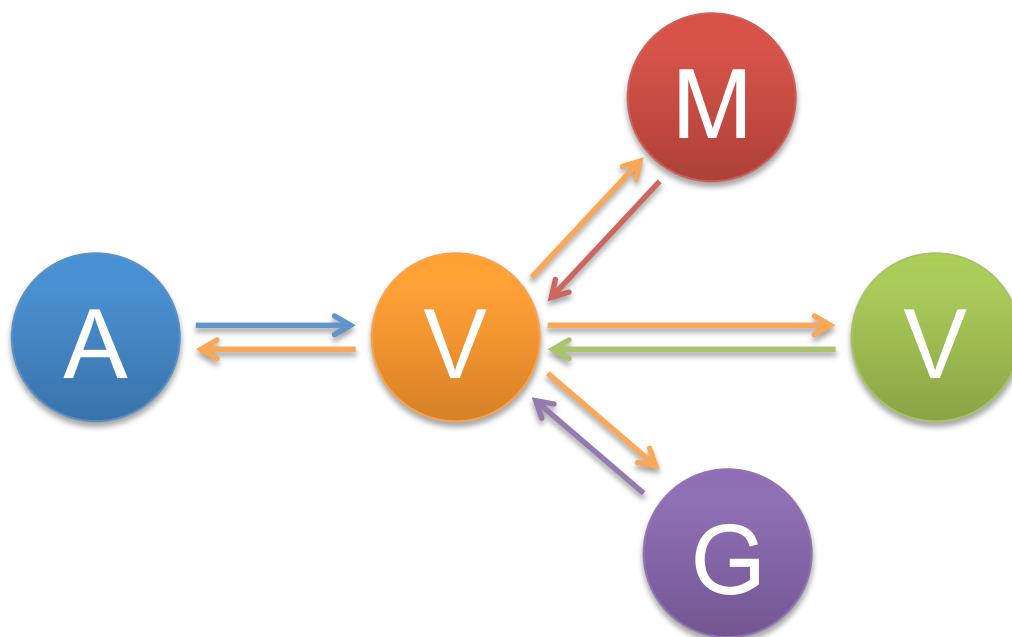
Keskusteluissa pidettiin yleisenä, että ensimmäinen kontakti on yksittäiseen toimijaan, mutta sen jälkeen palavereissa on koko tiimi. Sen sijaan, että muotoilija olisi ottanut työkeikan vastaan ja delegoinut projektin tuottajalle, hän olisi voinut myös suositella tuottajaa suoraan asiakkaalle keskittyäkseen itse sisältöön. Tällöin tuottajan kylläkin pitää aktiivisesti myydä palveluaan asiakkaalle, koska on epätodennäköistä, että asiakas osaa ottaa häneen yhteyttä.

Haastatteluissa nostettiin esille, että alihankintasuhteessa ei välttämättä käytetä aina samoja tekijöitä, jos sopimuksista ei pidetä kiinni. Asiakkuuden hoidon sekä projektin johtamisen ulkoistaminen on harvinaista ja vaatii erityistä luottamusta tuottajaan.

Mallia pidettiin mahdollisesti toimivana, mutta tuottajan rahoittaminen huoletti. Pidettiin monimutkaisena koostaa tuottajan palkka monista provisioista luovien alojen toimijoilta. Yksinkertaisimpana vaihtoehtona nähtiin se, että tuottajan palkka laskutetaan suoraan asiakkaalta. Hinta kuitenkin tulee asiakkaalle kalliimmaksi, mikä herätti kysymyksen, onko asiakas valmis maksamaan enemmän, varsinkin kun hän tilasi palvelun alun perin muotoilijalta eikä tuottajalta.

Vaihtoehtona ehdotettiin, että tuottaja saisi luovien alojen toimijoilta palkkansa töiden järjestämisestä. Tällöin liidin antaja saa provision tai jonkinlaisen hyödyn siitä, että järjesti tuottajalle töitä. Muut tiimin jäsenet maksavat provision tuottajalle mielellään, koska ilman tätä he eivät olisi saaneet kyseistä työkeikkaa.

Kuva 18: Tuottaja saa toimeksiannon suoraan asiakkailta ja hankkii oikeat osaajat



Tässä mallissa tuottaja toimii myyjänä asiakasrajapinnassa. Toimenkuvaa rinnastettiin haastatteluissa mm. mainostoimistoissa toimivaan asiakkuusjohtajuuteen, jossa projektipäällikkö myy art directorin ja copywriterin osaamista. Myös manageri- tai agentuuritoiminta toimivat vastaavalla periaatteella. Tuottajalla pitäisi haastateltavien mielestä olla aktiivinen rooli etsiä toimeksiantoja.

Haastatteluissa puollettiin tuottajan palkan sisällyttämistä hintaan asiakkaalle. Kalliimpi hinta voidaan tällöin perustella laadun varmistamisella, vastuulla sekä asiakkaan oikeuksien turvaamisella. Lisäksi asiakas on valmis maksamaan siitä, että hänen tarvitsee olla yhteydessä vain yhteen tahoon, joka etsii oikeat osaajat, huolehtii sisäisestä viestinnästä ja projektin toteutumisesta asiakkaan toiveiden mukaisesti. Nostettiin esille, että ilman muotoilijan, valokuvaajan ja graafikon ammattitaitoa tuottajalla ei ole töitä. Vaatii paradigman muutoksen, että luovien alojen toimijat olisivat valmiita maksamaan provisiota tuottajalle. Mikäli provisiota kuitenkin peritään luovien alojen yrityksiltä, on tuottajan rooli yksityistä työnvälitystä.

Keskusteluissa tuotiin esille riski, että suhteiden muodostuttua osapuolet saattavat tehdä yhteistyötä tuottajan ohi säästääkseen rahaa. Jotta tuottajan palveluista ollaan oikeasti valmiita maksamaan, on varmistettava, että kaikki osapuolet ymmärtävät tuottajan tuoman lisäarvon. Tuottajalta vaaditaan tunnettuutta ja suosituksia, että hänen tekemiinsä valintoihin voi luottaa.

Asiakkaalle voi olla kiinnostavaa, jos hinta olisi tuottajan kautta sama kuin suoraan toimijoilta tukkuhinnoittelun tyyliin.

Keskusteluissa nostettiin esille, että gallerioilla voi olla eksklusiivisia edustusoikeuksia, missä taiteilijat eivät saa myydä teoksiaan gallerian ohi. Tuottajan ottaminen agentiksi ei kuitenkaan pitäisi rajoittaa vapaata myyntiä. Yhteistyösopimuksissa on tärkeää, että tuottajan ja toimijoiden välillä on molemminpuolinen luottamus. Sopimusmallin tulisi tukea myyntiä.

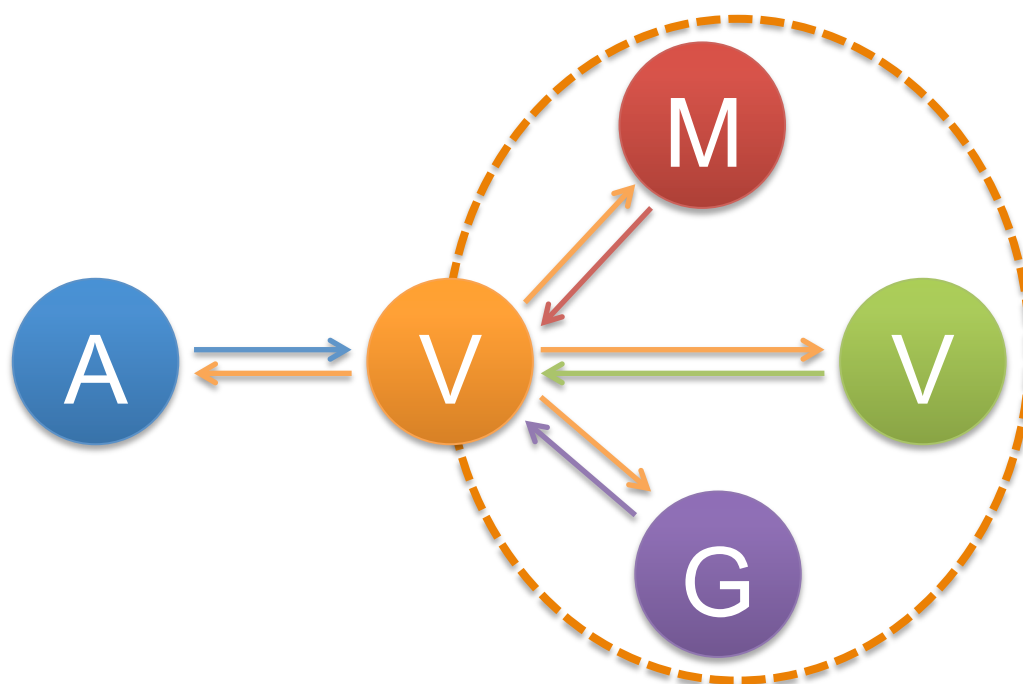
Tässä mallissa sekä työntilaaja että työn toteuttajat ovat tuottajan asiakkaita. Tuottajan rooli on helpottaa yhteistyötä toimijoiden välillä sekä suhteessa asiakkaaseen. Keskusteluissa ilmeni, että tällaiselle verkostolle on selkeä tarve. Luovien alojen toimijat tarvitsevat tukea myyntiin ja markkinointiin.

Tätä pidettiin yhtenä vahvimmista malleista, sillä lankojen uskottiin pysyvän parhaiten käsissä, kun luovien alojen toimijat ovat samanarvoisessa asemassa ja projektilla on selkeä johtaja. Riskinä kuitenkin pidettiin sitä, että tuottajan toimiessa ainoana kontaktipintana asiakkaaseen työn toteuttajat eivät välttämättä tapaa asiakasta. On myös mahdollista, että luovien alojen toimijat eivät käytännössä tapaa toisiaan projektin aikana. Yhteistapaamisia pidettiin tärkeinä, jotta asiantuntijat voivat tuoda omat näkemyksensä. Muuten tuottajalla pitäisi olla erittäin vahva asiantuntemus kaikista edustamistaan aloista.

Haastateltavat pitivät mahdottomana, että tuottaja voisi tuntea eri ammattikuntien sisältöjä ja käytänteitä niin hyvin, että hän voisi yksin edustaa kaikkia tiimin asiantuntijoita. Yleisempää on, että kulttuurituottajat erikoistuvat tiettyyn alaan. Verkostorakenne ei välttämättä muutu alojen mukaan, mutta sisällöt ja toimintatavat voivat olla käytännössä hyvinkin erilaisia.

Tässä mallissa tulisi pohtia toimiiko verkosto tallin muodossa, jossa on aina tietyt eri osaajat, vai noudatetaanko matriisimallia, jossa muodostetaan omat ryhmät tarpeen mukaan. Yhtenä vaihtoehtona on myös näiden yhdistelmä, jossa toimijat on jaettu tiimeihin, mutta tiimit tekevät keskenään yhteistyötä ja lainaavat osaajia muihin projekteihin. Lisäksi on punnittava, onko lopputuloksen kannalta parempi, että tiimissä ovat parhaat osaajat vai keskenään hyvin toimeen tulevat osaajat. (Pikala, haastattelu: 6.8.2013)

Kuva 19: Tuottaja edustaa luovien alojen verkostoa ja etsii toimeksiannolle oikeat osaajat oman verkoston sisältä



Tässä mallissa asiakas tilaa tuotteen tai palvelun tuottajalta, joka kerää projektin toteuttajat omasta verkostostaan ja johtaa projektia. Toimintarakenne muistuttaa yhtenäistä yritystä, jonka sisällä on eri alojen toimijoita. Tekijät sitoutuvat yhtenäisen brändin alle ja näkyvät asiakkaalle yhtenä toimijana.

Haastatteluissa pidettiin järkevänä toimia yhden brändin alla, jolloin tiimin jäsenet tuntevat toisensa. Malli vaikuttaa potentiaaliselta, mikäli verkosto muotoutuu joustavasti eri tarpeisiin. Haasteena on saada luovien alojen toimijat sitoutumaan kollektiiviin. Esille nostettiin se, että harva uskaltaa antaa koko myyntiä tuottajalle ennen kuin on luottamusta.

Saadakseen oikeat tekijät oikeisiin projekteihin, tuottajalla pitäisi olla tarpeeksi suuri verkosto sekä sen jäsenten kompetenssien tuntemusta. Tuottajan tehtävänä on selittää asiakkaalle edustamiensa luovien ammattilaisten toimintaperiaate ja pukea se tuotteeksi.

Malli muistuttaa agentuuria tai manageritoimistoa, mutta yleisempää on agentuurit ja manageritoimistot erikoistuvat tiettyyn alaan. Tässä mallissa tuottaja on verkoston solmukohta, jonka kautta suurin osa linkittyy.

Luovien ammattilaisten välisen yhteistyön luomiseksi ja vahvistamiseksi tuottajan tulee toimia aktiivisena yhdistäjänä, joka luo yhteishenkeä. Tuottaja on verkoston fasilitaattori, eli hän helpottaa yhteistyöprosessia. Tuottaja palvelee verkostoa eikä toisinpäin. Lisäarvon tuo, jos tuottaja voi tuoda oman taiteellisen näkemyksensä mukaan eikä toimi pelkästään kokoonpanijana.

Haastateltavat uskovat, että yhteisö lisää sitoutuneisuutta. Yhteisöllisyyden muodostuminen vaatii kuitenkin muutakin kuin yhteistä työn tekemistä. Yhteisön tulisi toimia myös tukiverkostonä, jonka sisällä voi vaihtaa ajatuksia ja jolta voi saada sparrausta. Mallin suurin houkuttelevuus on juuri sen tarjoama yhteisö. Positiivinen yhteisö vahvistaa myös asiakkaan mielikuvaa toimijoista.

Tuottajan palkkiorakenteessa tulee varmistaa, ettei tuottaja suosittelu vain kalliita palveluja saadakseen parempaa provisiota. Tällaisessa tilanteessa asiakas voi joutua maksamaan turhaan kalliimman hinnan ja edellisesti itseään hinnoittelevat toimijat eivät saa lainkaan toimeksiantoja. Tuottajan pitää lunastaa tarpeellisuutensa. Sopimukset ovat tärkeitä. Tuottaja on vahvimmillaan yhteydenluomisessa, mutta sisällöllisen asiantuntemuksen kannalta on tärkeää, että asiakas tapaa myös suoraan kaikki asiantuntijat.

Kollektiiviin sitoutuminen ilman omia liiketoimia edellyttää, että tuottaja voi taata tekijöille jatkuvan toimeentulon. Jos tuottajan palkka muodostuu provisiosta voi raha kulkea turhaan edestakaisin. Kanta-asiakas- tai tukkuhinta tuottajalle voisi olla vaivattomampi vaihtoehto. Tällöin tuottajan palkkio muodostuu provision sijasta myyntikatteesta.

Organisaatorakenteena on järkevämpää toimia alihankintasuhteessa kuin yhtenäisenä firmana, koska silloin tuottaja vastaa yksin koko kollektiivin toimeentulosta. Tässä tapauksessa tuottaja vastaa lopputyön laadusta asiakkaalle ja reklamoi tarvittaessa alihankkijoille.

Tuottajapalvelun markkinoinnissa on varmistettava, että välittäjän työ nähdään lisäarvona eikä lisäkuluna. Tuottajan palkkaaminenhan ei syö muiden palkkaosuutta, vaan ilman tuottajaa ei ole myöskään toimeksiantoa, sillä asiakkaan ei uskota haluavan asioida erikseen jokaisen tekijän kanssa.

Vaatesuunnittelija Paula Virtanen (haastattelu 9.8.2013) kertoi voivansa liittyä yhteistyöpooliin, mutta haluaa ensisijaisesti toimia omalla erikoisalueellaan. Jos hän saisi toivoa mitä tahansa, hän haluaisi oman tuottajan, joka sihteerin tavoin pitäisi huolen töiden riittävydestä, mutta samalla katsoo, ettei sitä ole liikaa.

4.3.1 Haastattelupohjien vahvuudet ja heikkoudet kehittämistyön kannalta

Haastattelupohjat tarjosivat strukturoidun keskustelunkulun, mutta jättivät samalla tilaa haastateltavien muodostaa itse tulkintansa kustakin verkostomallista. Haastattelut olivat enemmänkin työpajamaisia yhteiskehittelysessioita, joissa tutkija esitti kysymyksiä ja katalysoi ajatusten muodostumista. Vaarana saattoi olla se, että tuottaja johdatteli liikaa keskustelua. Toisaalta kehittämistyön kannalta vuorovaikutteinen ajatustenvaihto saattoi antaa monipuolisempia näkökulmia ja työstetympiä ehdotuksia kuin neutraali vastausten kerääminen.

Haastattelupohjien takana oli olettamus siitä, että luovien alojen toimijat haluaisivat tehdä yhteistyötä keskenään. Vaihtoehtona ei tarjottu mallia, jossa olisi vain yksittäinen luovan alan toimija, tuottaja ja asiakas. Tämä ei ollut tarkoituksenmukaista, mutta se perustui siihen, että moni pilottiprojekti Kaleidoskoopissakin toteutettiin eri luovien alojen toimijoiden yhteistyönä. Haastatteluissa kävikin ilmi, että myös tällaista toimintamallia kaivattiin. Vaatesuunnittelija Paula Virtanen kertoi, että ideaalisin tilanne olisi sellainen, että olisi oma tuottaja, joka huolehtii aikatauluista ja järjestäisi työt (Virtanen 2013).

Haastatteluissa nostettiin myös toinen heikkous esille. Haastattelupohjaan valitut toimialat olivat liian lähellä toisiaan. Kyseiset ammatit voisivat muodostaa vaikkapa suunnittelutoimiston tai mainostoimiston. Lisää haastetta ja monipuolisuutta olisi tarjonnut malli, jossa olisi toisistaan selkeämmin erottuvat alat.

Tarpeeksi erottuvia aloja on kuitenkin vaikea löytää, koska monet toimialat hyödyntävät jatkuvasti toistensa palveluja ja niistä voi löytyä helposti yhtymäkohtia. Esimerkiksi peliala, teatteri ja kuvataide sopivat hyvin

tuottamaan multimediallisia virtuaaliympäristöjä ambulanssikuskien kriisitilanteiden harjoitteluun. Tai sirkustaiteilija ja valokuvaaja voisivat yhdessä rakentaa teollisuuden yrityksen henkilöstölle työpajan, jossa kehitetään yksilön ja yhteisön vuorovaikutusta. On kuitenkin oma lukunsa, mitä asiakas haluaa ja voiko tarjolla oleva yhdistelmä tarjota oikeanlaisen ratkaisun.

5 MALLEJA KULTTUURITUOTTAJALLE MONIALAISESSA YMPÄRISTÖSSÄ

Kaleidoskooppi-hankkeessa tehtyjen kokeilujen, edellisten haastattelujen sekä Nina Luostarisen tuottajan tulevaisuuskuvienv pohjalta määriteltiin tuottajatyypit uudelleen ja päädyttiin viiteen määritelmään, jotka sopivat välittäjäportaaksi monialaiseen ympäristöön mille tahansa alalle. Nimesin ne jäänmurtajaksi, yhteenpunojaksi, toteuttajaksi, innovaattoriksi ja jalkauttajaksi. Määritelmien nimeämisessä ei otettu huomioon niiden soveltuvuutta työmarkkinoille, vaan keskityttiin kuvaamaan työn sisältöä mahdollisimman hyvin.

Kyseiset mallit esiteltiin Humakin kulttuurituotannon opiskelijoille, jotka saivat kyselyjen kautta osallistua mallien kehittämiseen. Opiskelijat työstivät vastauksia pareina oppitunnilla. Kyselyjen tulokset ovat vaikuttaneet mallien soveltamisideoiden täsmentämiseen.

5.1 Jäänmurtaja

Jäänmurtaja on fasilitaattorin kaltainen kulttuurituottaja, joka helpottaa eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Toisin kuin fasilitaattori, joka tilataan yleensä järjestettyihin ryhmätyöskentelytilanteisiin, kuten työpajoihin, viemään prosessia eteenpäin, jäänmurtaja johdattaa yhteistyöskentelyä syvemmin perehtymällä osapuolten taustoihin ja edistämällä osapuolten välistä ymmärrystä toisiaan kohtaan. Jäänmurtaja etsii mahdollisia kitkakohtia toimijoiden välillä ja luo keinot niiden ylittämiseen. Neuvottelutilanteissa jäänmurtaja toimii ikään kuin tulkkina, joka välittää osapuolten välisiä viestejä ja johdattaa keskustelun yhteiseen ymmärrykseen.

Jäänmurtajasta löytyy elementtejä Luostarisen paalu- ja innostaja-tuottajatyypeistä. Yhteistä paalun kanssa on jäänmurtajan käytännönläheinen organisointikyky, jonka keskeinen päämäärä on lisätä yhteisöllisyyttä ja viihtyvyyttä. Innostajaan jäänmurtaja samaistuu siten, että hänellä on kyky kuunnella ja oivaltaa toiveita pienistä signaaleista. Hän välittää työkaluja rohkeuden ja hyvinvoinnin lisäämiseen ja auttaa osapuolia heittäytymään. (Luostarinen 2010, 82)

Opiskelijoiden keskuudessa pohdittiin, että syyt tämän tyyppisen välittäjän käyttämiseen olisivat lisäarvon tuominen, tuottajan (jäänmurtajan) verkoston hyödyntäminen tai uusien innovaatioiden mahdollisuus rajapinnassa. Itse näen jäänmurtajan henkilönä, jonka pääasiallisena tehtävänä on edistää yhteistyötä ja lisätä yhteisöllisyyttä. Hänen pääasiallisena tavoitteena ei ole välttämättä uusien innovaatioiden luominen. Innovaatioiden luominen voi olla yksi tilaajaorganisaation päämääristä, johon yhteistyön parantamisella tähdätään, mutta jäänmurtajan työ keskittyy pääasiassa vain ihmisten ja organisaatioiden välisen yhteistyön helpottamiseen. Jäänmurtaja vahvistaa yhteisöllisyyden tuntua auttamalla osapuolia heittäytymään luovuuteen sekä rohkeisiin näkökulmiin ja toimintoihin. Hänen tehtävänä on luoda hyväksyvä ilmapiiri, jossa eteenpäin vievä vuorovaikutus ja yhteistyö on mahdollista.

Avukseen jäänmurtaja voi tuoda luovien alojen toimijoita toteuttamaan erilaisia toimenpiteitä. Hän voisi järjestää toimeksiantajalle työpajoja, koulutuksia tai tempauksia, jonne hän etsii oikeanlaisen luovan alan toimijan johtamaan ryhmätyöskentelyä oman alansa välineillä. Esimerkiksi hän voisi tuoda teatterialan ammattilaisen kehittämään yhteisön heittäytymis- ja improvisaatiotaitoja tai copywriterin auttamaan yhteisöä kirjoittamaan tarinan oman organisaationsa arvolupauksesta. Jäänmurtajan kulttuurialan tuntemus sekä taito löytää toimeksiantajan tarpeet ovat tärkeitä ominaisuuksia, sillä toimeksiantaja ei välttämättä itse tiedä mitä luovaa osaamista, hän kussakin tilanteessa voi hyödyntää.

Jäänmurtajan mahdolliset kohderyhmät ovat erilaiset yhteisöt ja yhteistyötiimit yksityiseltä ja julkiselta sektorilta sekä kolmannelta sektorilta. Kyselyissä kulttuurituotannon opiskelijat näkivät kohderyhmänä esimerkiksi organisaatiot, joiden sisällä ei yhteistyö toimi. Myös opiskelijaryhmät sekä monikulttuuriset

tapahtumat voisivat heidän arvionsa mukaan tarvita tämän tyyppistä välittäjää. Näiden lisäksi jäänmurtaja voisi olla tarpeellinen asukasyhteisön kaltaisissa yhteisöissä, joissa ei ole organisaatorakennetta taustalla.

Tuottajatoiminnan voisi rahoittaa hankerahoituksella, sponsorirahoituksella tai perimällä maksun suoraan palveluntilaajalta. Kyselyissä ehdotettiin myös kolmea työsuhdevaihtoehtoa. Ensimmäisessä vaihtoehdossa julkinen organisaatio tai yritys voisi palkata jäänmurtajan yrityksen sisälle. Toisena vaihtoehtona jäänmurtaja voisi toimia yritysperusteisesti eli myydä palveluaan organisaatioille sisäisen yhteistyön edistämiseksi. Kolmantena vaihtoehtona jäänmurtaja voisi toimia luovan alan toimijan agenttina tai managerina tarjoten luovaa osaamista yhteisöihin, jolloin palkan maksajana toimisi luovan alan edustaja.

Palvelunsa myymiseksi, jäänmurtajan tulisi lähtökohtaisesti toimia itse aktiivisena osapuolena. Hänen pitää tarjota palveluaan suoraan kohdeorganisaatioille tai markkinoida palveluaan lehdissä, TV:ssä, radiossa, sosiaalisessa mediassa ja internetissä yleisesti. Organisaation sisälle palkattuna hän voisi vielä markkinoida palveluaan sisäisesti esittäytymällä henkilökohtaisesti yksittäisille henkilöille tai suuremmille ryhmille sekä tiedottamalla toiminnastaan.

Voidakseen tehdä tätä työtä jäänmurtaja tarvitsee verkostoonsa luovien alojen toimijoita toteuttamaan toimenpiteitä. Luovan alan toimijat voivat tulla yrityskentältä tai kouluista ja yhdistyksistä. Lisäksi jäänmurtajan tulisi luoda yhteyksiä alihankintaverkoston, jonka kautta hän voi järjestää toteutusten puitteita, esimerkiksi tilat työpajoille tai välineet taiteelliselle tempaukselle.

Jäänmurtaja voi toimia yhdistävänä voimana joko vaakasuuntaisesti eri yksiköiden välillä tai pystysuuntaisesti eri hierarkisessa asemassa toimivien tahojen välillä. Käytännössä toimeksiannon saatuaan jäänmurtaja kartoittaa tilanteen taustat ja toimeksiantajan todelliset tarpeet. Tämän toteuttamiseksi hän voi muun muassa jalkautua yhteisöön ja saada laajemman käsityksen kehittämistarpeesta. Sen jälkeen hän laatii toteutussuunnitelman ja etsii oikeat toteuttajat. Hänellä täytyy olla hyvä ihmistuntemus, sillä hänen tehtäviinsä kuuluu oleellisesti suhdetoiminta sekä verkostojen luominen ja ylläpitäminen.

Hänellä täytyy olla kyky lähestyä eri tahoja ja luoda vuorovaikutusta. Toiminnallaan hän edistää yhteisön sisäistä palautteen keruuta ja vie yhteistä kehitystä eteenpäin.

Organisaatiossa jäänmurtaja on kiinteässä yhteistyössä strategisten päättäjien kanssa. Esimerkiksi HR-edustajien kanssa hän voi kehittää henkilöstön valmennusta työntekijöiden motivoimiseen sekä yhteisöllisyyden lisäämiseen. Viestintätiimin kanssa hän voi miettiä, miten organisaation sisäistä viestintää voidaan parantaa niin, että jokainen toimija kokee tullessa kuulluksi ja saavansa tietoa. Johtoportaan kanssa jäänmurtaja voi suunnitella johtamiskeinoja, jotka edesauttavat organisaation strategian toteutumista käytännön tasolla huomioiden toteuttavien osapuolten tarpeet ruohonjuuritasolla.

Yhteisöllisyyden luominen vaikuttaa pitkällä aikajänteellä myös yhteisökulttuurin rakentumiseen. Jäänmurtajan avulla lisätään sosiaalista mielihyvää ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jäänmurtaja edistää tiedonjakoa, yhteistyötä ja tervettä kilpailua. Tavoitteena on tukiverkoston tyyppinen rakenne, jossa osapuolet sparraavat toisiaan ja kokevat saavansa toisiltaan tukea yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Yhteisön jäsenten motivoinnilla voidaan vaikuttaa luovuuteen ja innovaatiokykyyn. Samalla se voi lisätä tehokkuutta ja tuottavuutta. Lisäksi sen avulla voidaan parantaa yksilön sitoutumista yhteisöön. Tavoitteena on, että jokainen yhteisön jäsen haluaa ja on ylpeä siitä, että kuuluu juuri kyseiseen yhteisöön. Hän haluaa seistä yhteisön takana ja toimia sen kasvoina.

Jäänmurtajan virallisena ammattinimikkeenä työelämässä voisi olla *yhteisötuottaja*, mikä viestii siitä, että hänen tehtävänä on pääasiassa vahvistaa yhteisöä. Vaihtoehtona hän voisi olla myös *yhteisökulttuurituottaja*, jolloin hänen tittelissään alleviivataan myös hänen erikoistumisensa kulttuuriin. Hänen toimintansa myös yhteisön omaan toimintakulttuuriin sen lisäksi, että hän tuo mukanaan kulttuurisia työtapoja luovalta kentältä. Myös *yhteistyötuottaja* kuvaa hyvin jäänmurtajaa, jonka pääasiallisena kehittämiskohteena on ihmisten ja organisaatioiden yhteistyö.

Taulukko 1: Jäänmurtajan kohderyhmä, tehtävät ja rahoitus

Kenelle?

- Yhteisöt ja organisaatiot, jotka tarvitsevat yhteisöllisyyden vahvistamista.
- Yhteistyötiimit eri organisaatioista tai eri aloilta, jotka tarvitsevat yhteistyön fasilitointia.
- Sekä julkiselle että yksityiselle sektorille.

Mitä?

- Murtaa jäitä yhteisöjen sisällä
- Kannustaa rohkeisiin näkökulmiin ja toimintoihin
- Välittää luovuutta
- Helpottaa keskustelua ja yhteistyötä
- Lisää hauskuutta vakavaan työhön

Millä rahoituksella?

- Hankerahoitus
- Sponsorirahoitus
- Lasku palveluntilaajalle, joka voi olla sekä luovielta aloilta että vastapuolelta
- Palkka

Esimerkkejä työssä käytettävistä nimikkeistä

- yhteisötuottaja
- yhteisökulttuurituottaja
- yhteistyötuottaja

5.2 Yhteenpunoja

Yhteenpunoja on kulttuurituottaja, joka aktiivisesti luo yhteyksiä luovien alojen ja muiden välille ja rakentaa yhteistyöverkostoja. Hän tutkii kysyntää ja tarjontaa luovalle osaamiselle ja etsii yhteyshohtia eri aloilta. Hän mahdollistaa ja helpottaa kommunikointia ja yhteistoimintaa. Hän käynnistää yhteistyöprojekteja ja pitää huolen verkoston eri osapuolten tarpeista. Tarvittaessa hän tuo verkostoon myös uusia toimijoita, jotka voivat tuoda yhteistyöhön lisäarvoa.

Yhteenpunojan tavoitteena on saattaa yhteen tahot, joiden pitäisi hänen mielestään tehdä yhteistyötä keskenään. Hän tuo luovien alojen osaamisen aktiivisesti osaksi vastapuolen prosesseja. Hän ei vain keskity olemassa olevien kontaktiensa yhdistämiseen, vaan etsii jatkuvasti oman verkostonsa ulkopuolelta myös uusia tuttavuuksia. Hänen päämääränään on laajassa

kuvassa luoda luoville aloille uusia toimintayhteyksiä muilla toimialoilla. Hänen toimenkuvansa perustuu verkoston luomiseen sekä sen johtamiseen. Yhteenpunoja on mukana yhteistyön sisällön kehittämisessä ja auttaa integroimaan luovien alojen työvälineitä vastapuolen toimintaan.

Yhteenpunojan roolissa yhdistyy muun muassa Luostarisen puristaja-, agentti- ja punoja-määritelmät. Puristajan kanssa yhteistä on laaja luovien alojen tuntemus ja luovuusosaamisen välittäminen muille toimialoille. Lisäksi yhteenpunojalla on myös tarkka vaisto löytää tarpeita pienistä vinkeistä. Agentin roolia yhteenpunoja muistuttaa siten, että hänen keskeisiin tehtäviin kuuluu muuttaa ajattelua luovalle toiminnalle suopeaksi. Pitkällä jänteellä tavoitellaan myös poliittista vaikutusta. Punojan määritelmässä yhtenevää on halu luoda suuressa mittakaavassa alojen välistä yhteistyötä tuomalla yksittäiset toimijat yhteen. (Luostarinen 2010, 82) Yhteistä kaikilla näillä tuottajatyypeillä on se, että halutaan rikkoa suuressa kuvassa perinteiset raja-aidat alojen välillä ja luoda uusi poikkitoimialainen yhteistyömalli.

Tässä mallissa yhteenpunoja ei vain saata osapuolia yhteen, vaan luo kestäviä rakenteita, joissa luovaa toimintaa sovelletaan osana vastapuolen kokonaistoimintaa. Esimerkiksi improvisaatiotaiteilija ei vain tule esiintymään yrityksen henkilökuntatapahtumiin, vaan osallistuu henkilöstön arkeen tuoden teatterialan vaikutteita tehtäviin, joissa tarvitaan heittäytymistä ja eläytymistä.

Opiskelijakyselyissä ehdotettiin yhteenpunojan kohderyhmäksi aloittavaa luovien alojen yritystä, joka tarvitsee kontakteja ja tukea toiminnan aloitukseen sekä osaamisensa markkinointiin. Kyseessä voisi olla myös apurahoja hakeva luovien alojen toimija tai työtön, uuden työn hakija. Tässä tilanteessa yhteenpunojan voi nähdä myös eräänlaisena työnvälittäjänä. Hän etsii käytännössä luovien alojen toimijoille toimeksiantoja. Vaihtoehtoisesti kohderyhmänä voisi opiskelijoiden mielestä olla myös yritys, joka hakee kehitystä, tuo markkinoille uusia palveluja tai tuotteita ja tarvitsee tutkimuksia. Yhteenpunoja huolehtisi tutkimusten käytännön järjestelyistä ja etsisi uusia kontakteja sekä toteuttamisväyliä.

Yhteenpunojan rahoitus voisi opiskelijoiden mukaan muodostua provisioista tai projektiluontoisista palkkioista. Yhteenpunoja työskentelisi tällöin freelancer-

tyyppisesti luovien alojen toimijoiden lukuun. Itse pidän myös hankerahoitusta mahdollisena rahoitusmallina verkostotoiminnalle, jossa kehitetään uutta. Tuottaja toimisi tällöin itsenäisenä yrittäjänä, joka myy yhteistyöideansa yrityksille, korkeakouluille, aluekehittäjille ja muille organisaatioille, jotka haluaisivat kehittää toimintaansa tai toimialaansa. Yhteenpunoja hankkii projektille hankerahoitusta julkiselta sektorilta ja laskee myös oman palkkaosuutensa mukaan. Osa yhteenpunojan palkasta voisi lisäksi koostua projektiin mukaan lähtevien tahojen omarahoitusosuudesta, joka voisi sitouttaa osapuolet yhteiseen hankkeeseen vahvemmin.

Toimintansa toteuttamiseksi yhteenpunoja tarvitsee verkostoonsa laaja-alaisesti kontakteja eri yrityksiin. Lisäksi opiskelijat ehdottivat, että muut kulttuurituottajat voisivat olla avuksi projektien toteutuksessa. Myös suuri yleisö ja markkinointikanavat tuotiin esille. Mikäli yhteenpunoja haluaa, että asiakkaat tulevat hänen luokseen ja tekevät aloitteen palvelun tilaamiseen, hänen täytyy hyödyntää markkinointikanavia ja tehdä itsensä tunnetuksi myös suuren yleisön keskuudessa.

Palveluidensa markkinoimiseksi ja myymiseksi opiskelijoiden mielestä yhteenpunojan tulisi hyödyntää sosiaalista mediaa sekä omia verkostojaan ja kontaktejaan. Kyselyissä tuotiin esille myös perinteiset mainokset ja työpaikkailmoitukset sekä lehdissä että internetissä. Suosituksia painotettiin, sillä onnistuneet projektit tuovat uusia asiakkaita ja projekteja. Lisäksi opiskelijat ehdottivat, että yhteenpunoja voisi tehdä itsensä tutuksi kohderyhmälle kutsuvierastilaisuuksilla. Halutessaan myyntiapua, hän voisi palkata myös konsultin puhumaan puolestaan. Itse ehdottaisin lisäksi, että yhteenpunoja tekee myynnin pohjatyötä osallistumalla aktiivisesti verkostoitumistilaisuuksiin ja tarjoamalla järjestämispua erilaisissa ammattitapahtumissa. Näin hän voi luoda yhteistyösuhteita ja luottamusta kohderyhmän keskuudessa ennen varsinaisten palvelujensa tarjoamista.

Ennen projektin syntymistä, yhteenpunoja laatii toiminta- ja rahoitussuunnitelman hinnoitellen myös oman työnsä osuuden. Tarjotessaan organisaatioille ideaansa hänen tulee myös ottaa organisaatioiden intressit huomioon ja muokata suunnitelmaa vastaamaan osapuolten tavoitteita. Vaihtoehtoisesti, jos yhteenpunoja ei ole aloitteen tekevänä osapuolena, vaan

hänet palkataan jonkin organisaation toimesta, tulisi hänen laatia tarjous ja toimenpidesuunnitelma toimeksiantajalle. Silloin on olennaista, että tuottaja lähtee liikkeelle etsimällä organisaation kehittämistarpeet ja kartoittamalla ongelmakohdat voidakseen etsiä oikeita yhteistyökumppaneita.

Projektin alkaessa yhteenpunoja huolehtii yhteisten tavoitteiden kirkastamisesta ja laatii yhteistyösopimuksen. Lisäksi hän toimii osapuolten välillä yhteyshenkilönä ja neuvottelijana. Mikäli projektissa tehdään tutkimuksia, toimii yhteenpunoja myöskin tutkimusten suorittajana. Projektin päätteessä yhteenpunoja laatii loppuraportin.

Yhteenpunojan virallinen ammattinimike työmarkkinoilla voisi olla *verkostotuottaja*. Nimike viittaa siihen, että tuottajan toimikenttänä ovat verkostot ja hänen tehtävänä on luoda niitä. Yhtäältä hän saattaa toiminnallaan pienet toimijat yhteen tekemään konkreettista yhteistyötä. Toisaalta hänen tavoitteenaan on suuremmassa mittakaavassa luoda vuorovaikutusta eri alojen välillä sekä koulutuksen, liike-elämän, kehittäjien ja politiikan välillä.

Taulukko 2: Yhteenpunojan tehtävät, kohderyhmä ja rahoitus

Kenelle?

- Aloittaville yrityksille, jotka etsivät kontakteja
- Apurahaa hakeva yritys
- Työtön työnhakija
- Yritys, joka haluaa kehittää uusia tuotteita tai palveluja
- Korkeakoulut
- Aluekehittäjät

Mitä?

- Luo verkostoja
- Kartoittaa kysyntää ja tarjontaa
- Etsii yhtymäkohtia
- Helpottaa keskustelua ja vuorovaikutusta
- Käynnistää ja fasilitoi yhteistyöprojekteja
- Luo sekä ylläpitää rakenteita yhteistyölle

Millä rahoituksella?

- Provisio
- Projektiluontoinen palkkio
- Hankerahoitus

Esimerkkejä työssä käytettävistä nimikkeistä

- verkostotuottaja

5.3 Innovaattori

Innovaattori on kulttuurituottaja, joka tuo eri alojen ammattilaisia yhteen yhdistämään ideoita ja luomaan uusia innovaatioita. Hänen tehtävään on tunnistaa alitajuisia tarpeita ja potentiaaleja ja johtaa innovaatioprosesseja. Osana hänen työtään on helpottaa keskustelua, vuorovaikutusta ja yhteiskehittelyä eri toimijoiden välillä, mutta hänen päätavoitteenaan on tuottaa uusia innovaatioita.

Innovaattori muistuttaa Luostarisen oraakkeli-tuottajatyyppeä, jolla on herkkyyttä havaita ajankohtaisia ilmiöitä ja poimia herkkiä signaaleja. (Luostarinen 2010, 82) Nykypäivän ongelmien ratkaisemisen lisäksi, innovaattorin on kyettävä ennakoimaan myös tulevaisuuden tarpeita, sillä innovaatioiden syntyminen voi viedä aikaa.

Käytännössä innovaattori kutsuu kokoon eri alojen ammattilaisia, yhdistää ideoita, tunnistaa alitajuisia tarpeita sekä johtaa innovaatioiden kehittämisprosessia. Innovaattorin voi nähdä myös projektipäällikkönä, joka vastaa siitä, että projektin päätyttyä on synnytetty ideoista kaupallisia palveluita tai tuotteita ja käytännön ratkaisuja todellisiin tarpeisiin.

Kyselyissä opiskelijat pitävät innovaattorin potentiaalisena kohderyhmänä ihmisiä ja yrityksiä, jotka tarvitsevat uusia ideoita. Asiakkaina voisivat olla myös kuntasektorin eri toimialat, kuten sosiaali- ja terveystaloudet, jotka kaipaavat talouden painostamana uusia palveluratkaisuja. Innovaattori voisi toimia välittäjänä toisilleen tuntemattomien alojen välillä, joista voisi olla toisilleen hyötyä.

Vaihtoehtoksi esitän toimintamallia, jossa innovaattori on projektin alkuunpanija. Hän huomaa tarpeen ja kutsuu eri toimijat koolle ryhmähaastatteluun, jossa etsitään potentiaalisia pilotti-ideoita. Kun keskustelujen pohjalta on löydetty käytännön aihe yhteistyölle, innovaattori panee projektin alulle ja hankkii oikeat kumppanit sekä rahoittajat. Tässä mallissa heikkoutena on toki se, että innovaattori joutuu sijoittamaan

alkupanostuksen sekä rahallisesti että ajallisesti järjestääkseen ryhmähaastattelun. Uskon kuitenkin, että palkkio maksetaan moninkertaisena takaisin, kun projekti lähtee käyntiin. Ryhmähaastattelun voi myös ajatella hyvänä tilaisuutena luoda asiakasverkostoa ja saada neuvoja projektin käynnistämiseen.

Kyselyissä esitettiin, että innovaattori tarvitsee verkostoonsa eri alojen yrittäjiä, johtoportaan edustajia ja yhdistyksiä. Lisäksi erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että innovaattorilla on tukenaan vahva tiimi ja hyvät asiakkaat. Tiedonlähteiksi kehittämiseen innovaattori tarvitsee eri alojen asiantuntijoita, jotka ovat koulutettuja, uteliaita ja uskaliaita henkilöitä, joilla on itsellään hyvät kontaktiverkostot. Heidän tulisi myös haluta toimia yhdessä ja kehittää uutta. Lisäksi heillä pitää olla kykyä yhdistellä asioita uudella tavalla ja halua ottaa riskejä, sillä innovaatioiden kehittämisessä ei ole takeita onnistumisesta.

Opiskelijoiden mielestä innovaattorin pitäisi joko myydä palveluaan oman yrityksensä kautta suoraan asianomaisille tai saada siivunsa julkisen sektorin kehitysapurahoista. On todennäköistä, että myös yritykset hyödyntävät julkisia kehitysapurahoja liiketoimintansa kehittämisessä. Erityisesti suurilla teknologia-alan yrityksillä Suomessa on tyypillistä hakea tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen rahoitusta Innovaatorahoituskeskus Tekesiltä. Luovilla aloilla palvelunkehittämiseen on tarjolla muita rahoituskanavia. Esimerkiksi Audiovisuaalisen kulttuurin edistämiskeskus AVEK jakaa CreaDemo –avustuksia luovien alojen ja kulttuuriyrittäjyyden kehittämishankkeisiin. Mikäli innovaattori palkataan mukaan yritysten tuotekehitysprosessiin, on hänen sitouduttava liiketoimintasalaisuuksien salassapitoon. Lisäksi yhteisessä innovaation kehittämisessä voi tekijänoikeudelliset kysymykset nousta haasteeksi. Jo innovaattorin palveluiden myynnissä tulisi tämä ottaa huomioon. Myös liiketoimintasopimuksessa on selkeästi esitettävä eri osapuolten oikeudet ja vastuut.

Tekijänoikeuskysymyksiltä voi välttyä, mikäli kyseessä on yleishyödyllinen tutkimus- ja kehityshanke. Tutkimushankerahoitusta ei voi kuitenkaan saada, mikäli kehitystoiminta hyödyttää suoraan yksittäisten yritysten liiketoimintaa taloudellisesti. Yleishyödylliseksi tutkimus- ja kehityshankkeeksi lasketaan sellainen hanke, joka tuottaa avointa tietoa toimialalle. Näissä on puolestaan

riski, että yrityksillä ei riitä kiinnostusta ja resursseja sitoutua tutkimukseen, joka ei palvele selkeästi heidän ydinliiketoimintaansa. Haasteena on löytää sellaiset toimijat, jotka kokevat poikkitoimialaisen kehittämisen oikeasti hyödylliseksi. Innovaattorilla voi mennä aikaa ennen kuin hän löytää projektiin oikeat partnerit. Sen vuoksi olisi hyvä, että tutkimushankkeessa hänen ensisijainen tulonlähteensä ovat tutkimuksiin erikoistuneet laitokset, kuten korkeakoulujen tutkimus- ja kehittämissyksiköt. Näiden toiminta rakentuu hankkeista ja niiden taustalla on yleensä vakaavarainen organisaatio.

Innovaattorin palveluiden myynnissä ja markkinoinnissa välineinä nähtiin henkilökohtaiset kontaktit, messut, yrityskontaktit ja tiedotusvälineet. Myös suosituksia onnistuneista projekteista nähtiin tärkeinä.

Innovaattorin ammattinimikkeitä voisivat olla esimerkiksi *projektituottaja* tai *hankesuunnittelija*. Molemmissa nimikkeissä halutaan tuoda esille se, että innovaattori luo uusia hankkeita. Myös *innovaatiotuottaja* on kuvaava nimike, sillä siinä korostetaan erityisesti innovaatioiden merkitystä projekteissa.

Taulukko 3: Innovaattorin tehtävät

Kenelle?

- uusia ideoita tarvitsevat ihmiset ja yritykset
- kuntasektorin eri toimialat
- eri alojen toimijat, joiden pitäisi tuottajan mielestä tehdä yhteistyösä keskenään

Mitä?

- Yhdistää eri aloja ja ammattilaisia
- Yhdistää ideoita
- Tunnistaa alitajuisia tarpeita ja mahdollisuuksia
- Helpottaa keskustelua, vuorovaikutusta ja yhteiskehittelyä
- Johtaa innovaatioprosessia

Millä rahoituksella?

- lasku yrityksille
- julkiset kehitysapurahat

Esimerkkejä työssä käytettävistä nimikkeistä

- projektituottaja
- hankesuunnittelija
- innovaatiotuottaja

5.4 Toteuttaja

Toteuttaja on kulttuurituottaja, joka huolehtii pääasiassa projektisuunnitelmien käytännön toteutuksesta ja operatiivisesta johtamisesta. Hänen tehtävänsä on vastata juoksevista asioista ruohonjuuritasolla ja katsoa, että eri toiminnoille on oikeat tekijät, jotka tulevat myös keskenään toimeen.

Toteuttaja ei juurikaan puutu toiminnan tavoitteiden määrittelyyn, vaan hän keskittyy keksimään keinot toimeksiantajan määrittämien tavoitteiden saavuttamiseen. Toteuttaja voidaan nähdä ongelmien ratkaisijana sekä koordinaattorina, joka pitää käytännön langat käsissä.

Opiskelijat esittivät toteuttajan kohderyhmäksi muun muassa yritykset, jotka tarvitsevat uudenlaista markkinointia. Tuottaja etsii idealle sopivat toteuttajat ja luo yhteyden tilaajan ja toteuttajien välille. Toisena ehdotuksena ovat yritykset, jotka haluavat tilata virkistyspäivän. Toteuttaja suunnittelee toteutuksen ja etsii oikeat tekijät. Näiden määritelmien mukaan toteuttajan voisi rinnastaa tapahtumatuottajaan tai kampanjapäällikköön.

Vaihtoehdoksi esitän myös mallin, jossa toteuttaja on sihteerin tai assistentin kaltainen koordinaattori, joka vastaa eri organisaatioiden välisessä yhteistyössä erityisesti käytännön palaverien ja ryhmätyöskentelyjen järjestämisestä. Tarpeen tullen hän myös etsii uusia kumppaneita ja kutsuu heidät mukaan. Tiedonkeruuta ja tutkimusta varten tuottaja voi järjestää työpajoja ja siihen oikeita toteuttajia eri toimialoilta. Lisäksi hän järjestää seminaareja, hoitaa ulkoisen tiedottamisen sekä huolehtii yhteistyön osapuolten välisestä sisäisestä viestinnästä.

Opiskelijat olivat yhtä mieltä siitä, että toteuttajan palkan maksaa tilaaja, kun kyseessä on tapahtuman tai kampanjan toteutus. Mikäli toteuttaja kuitenkin työskentelee monen eri alan yritysten välisenä yhteistyön koordinaattorina, tulisi toteuttajan palkka tulla kaikilta partnereilta. Yhtenä mallina on, että partnerit maksavat toteuttajalle tasasuuruisen summan tietyin ajanjaksoin tai suuremman summan kerralla projektin osuusmaksuna. Toinen vaihtoehto on se, että tuottajan palkkaan hankitaan rahoitusta julkiselta sektorilta. Kolmantena

vaihtoehtona esittäisin mallin, jossa toteuttaja on osana tiettyä organisaatiota, jolla on laajempi intressi poikkitoimialaiseen yhteistyöhön. Silloin tuottaja sitoutuu osaksi organisaatiota ja saa palkkansa suoraan organisaatiolta. Tämän tyyppisiä organisaatioita ovat esimerkiksi korkeakoulujen tutkimus- ja kehitysyksiköt, joiden toiminta rakentuu hankkeista. Heille voi toteuttajasta olla siinä mielessä vielä erityistä hyötyä, että hän edustaa silloin yhteistyössä heitä.

Toteuttajan tärkeimpinä sidosryhminä opiskelijat mainitsivat kulttuurialan osaajat ja alihankkijat. Tapahtumatuotannossa oleellisia yhteistyökumppaneita ovat muun muassa pitopalvelu, kuljetusliikkeet, esiintyjät, tilavuokraajat sekä majoitusliikkeet. Mainoskampanjoiden toteutuksessa voisi siis vastaavasti olla mainostoimistot, promootiotoimistot ja tapahtumatuotannon firmat, joilla on osaamista kampanjan tekniseen toteutukseen.

Monialaisessa yhteistyössä toteuttajan tärkeimmiksi sidosryhmiksi nostaisin kumppaniorganisaatioiden edustajat sekä johtoportaan. Lisäksi on tärkeää tehdä yhteistyötä muiden vastaavien hankkeiden kanssa päällekkäisyyksien välttämiseksi, mikäli yhteistyöprojektissa tehdään yleishyödyllistä tutkimusta. Hankkeesta tiedottamiseksi on hyvä luoda suhteita sellaisiin organisaatioihin, joilla on laaja kontaktipinta kohdeyleisöön. Myös hyvät suhteet tiedotusvälineisiin parantaa näkyvyyttä. Mikäli toteuttaja on osana yritysten välistä kaupallista hanketta, tärkeäksi muodostuu myös yhteistyö yritysten edunvalvojien, kuten lakimiesten, kanssa.

Myydäkseen palveluaan toteuttajan pitää opiskelijoiden mielestä osallistua eri alojen messuille omalla osastolla ja verkostoitua. Lisäksi toteuttajan tulisi hyödyntää suoramarkkinointia ja lehtiä. Tärkeänä pidetään sitä, että hän on monipuolisesti näkyvillä ja saatavilla. Hänen tulisi profiloitua markkinointimateriaaleissa selkeästi asiantuntijana. Itse näen erityisen tärkeänä sen, että toteuttaja luo hyödyllisiä suhteita suoraan potentiaalsiin toimeksiantajiin. Yhteydenoton ei tarvitse olla mainosmainen, vaan toteuttaja voisi lähestyä toimeksiantajia myös työnhakijana.

Toteuttajan ammattinimike voisi olla vain ytimekkäästi *tuottaja*. Nimike taipuu moneen ja viittaa selkeästi operatiiviseen tekemiseen sekä tuotantoon, jonka tuloksena syntyy hyödykkeitä.

Taulukko 4: Toteuttajan tehtävät

Kenelle?

- yritykset, jotka tarvitsevat uudenlaista markkinointia
- yritykset, jotka haluavat tilata virkistyspäivän
- eri organisaatiot, jotka tekevät keskenään yhteistyötä

Mitä?

- Toteuttaa ideat
- Laatii toimintasuunnitelman
- Kokoaa tiimin
- Resurssoi osaamista
- Johtaa yhteistyötä

Millä rahoituksella?

- lasku yhdelle tai useammalle tilaajalle
- julkinen rahoitus
- palkka

Esimerkki työssä käytettävälle nimikkeelle

- tuottaja

5.5 Jalkauttaja

Jalkauttaja on kulttuurituottaja, jonka pääasiallisena tehtävänä on edistää yhteistoimintaa välittämällä tietoa eri tahojen välillä. Tiedonvälittäminen voi tapahtua vaakasuuntaisesti samanarvoisten toimijoiden välillä tai pystysuuntaisesti päättäjistä toteuttajiin. Vaakasuuntaisessa tiedonvälittämisessä tavoitteena on helpottaa operatiivista toimintaa ruohonjuuritasolla ja jakaa hyviä käytänteitä. Lisäksi jalkauttaja yhdistää potentiaalisia yhteistyökumppaneita ja tehostaa yhteistyötä. Jalkauttajan tehtävänä on saada tieto perille ja aktivoida toimintaa. Päättäjiä hän auttaa kirkastamaan tavoitteita ja suunnittelee tapoja, joilla tylsän viestin saa mielenkiintoisesti välitettyä toteuttajille. Tarvittaessa hän etsii viestin elävöittämiseen oikeita osajia luovien alojen kentältä.

Kohderyhmäksi jalkauttajalle opiskelijat ehdottivat isompia organisaatioita ja yrityksiä, joissa vuorovaikutus ja yhteistyö ei suju johdon ja alaisten välillä tai eri toimintayksiköiden kesken. Myös yritysten ja korkeakoulujen väliseen

yhteistyöhön tarvitaan jalkauttajaa. Kyselyyn vastaajat ehdottivat muun muassa sitä, että jalkauttaja järjestäisi yritysten puolesta esimerkiksi tuotetestauksia.

Lisäksi näkisin jalkauttajan voivan olla hyödyllinen myös julkisella sektorilla, joka rahoittaa useita poikkitoimialaisia hankkeita. Jalkauttaja voisi toimia rahoittajan ja eri hankkeiden välisenä asiamiehenä, joka huolehtii, että rahoittajan tavoitteet toteutuvat hankkeissa. Samalla jalkauttaja jalkautuu itse hankkeisiin ja kerää kentältä palautteita, kokemuksia ja hyviä käytänteitä. Kentältä saamansa tiedon jalkauttaja vie takaisin rahoittajalle sekä jakaa muihin saman rahoittajan hankkeisiin. Jalkauttaja pitää käytännön tasolla huolen, että eri rinnakkaiset hankkeet tekevät yhteistyötä ja välttyvät päällekkäisiltä toiminnoilta. Tällä tavoin jalkauttaja varmistaa hankkeiden tarkoituksenmukaisuutta ja laatua sekä tehostaa hankkeen toteuttamista.

Jalkauttajan työn rahoittajaksi opiskelijat ehdottivat tilaajaa sekä yhteiskunnallisia rahoittajia. Tällöin jalkauttaja toimii tilaajaorganisaation sisällä johdon laatiman strategian jalkauttajana rivityöntekijöiden keskuuteen. Elinkeinoelämän ja opiskelijoiden välissä jalkauttaja voisi toimia ikään kuin yrityksen mainoskasvoina tai lähettiläänä. Silloin rahoitusta voisi kyselyyn vastaajien mielestä hakea myös toimeksiantajayritykseltä, joka on jalkauttajan sponsori tai yhteistyökumppani.

Mikäli jalkauttaja toimii hankeympäristössä rahoittajan lukuun, on selvää, että hankerahoittaja maksaa jalkauttajan palkan. Toisaalta on mahdollista, että jalkauttaja toimii hankkeen sisällä koordinaattorina, jonka erityistehtävänä on pitää huoli hankkeen sisäisten viestien sujuvuudesta ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. Jalkauttaja olisi tällöin hallinnoivassa roolissa. Hän vastaa siitä, että eri toimialojen edustajat ja organisaatiot toteuttavat luvatut toimenpiteet tarkoituksenmukaisesti.

Jalkauttajan tärkeimpinä sidosryhminä nähtiin kyselyissä keskeisten yritysten johtoporras, viestintäosastot, keskeiset järjestöt ja korkeakoulujen hallinto. Jalkauttajalla tulisi siis olla laaja ja monialainen verkosto aktivoitakseen konkreettista toimintaa. Itse näkisin jalkauttajan toimintaverkoston vieläkin laajempänä. Jalkauttajan tulisi tuntea hyvin myös viestintä- ja tiedotuskanavat, joiden kautta hän voi edistää tiedon välittymistä eri toimijoille. Lisäksi

jalkauttajasta voisi olla suuri hyöty myös eri kommunikointivälineiden kehittämisessä. Esimerkiksi keräämällä kentältä kehitysehdotuksia jalkauttaja voisi auttaa ohjelmoijaa kehittämään entistä parempia työkaluja sisäiseen viestintään, projektinhallintaan ja hankeraportointiin.

Taulukko 5: Jalkauttajan tehtävät

<p>Kenelle?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Isommat organisaatiot ja yritykset, joissa ei toimi vuorovaikutus ja yhteistyö eri tasoilla • Yritysten ja korkeakoulujen väliin • Julkinen sektori • Rahoittajan ja hankkeiden väliin • Hankkeiden sisälle
<p>Mitä?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Välittää tietoa • Kirkastaa tavoitteita • Helpottaa käytännön toimintoja • Jakaa hyviä käytänteitä • Yhdistää potentiaaliset yhteistyökumppanit • Vauhdittaa yhteistyön syntymistä ja tehostaa sitä
<p>Millä rahoituksella?</p> <ul style="list-style-type: none"> • lasku tilaajalle • Yhteiskunnalliset rahoittajat • Sponsorit ja yhteistyökumppanit • Julkinen rahoittaja

5.5.1 Kyselytutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet kehittämistyössä

Henkilökohtaisessa haastattelutilanteessa haastattelija voi vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Tässä tutkimusmenetelmässä tiedonkerääjä ei ollut itse läsnä, vaan ulkoisti työpajojen johtamisen kulttuurituotannon opettajille. Opiskelijat jäivät siis yksin tehtävän tueksi annettujen kysymysten sekä omien tulkintojensa varaan. Ilman läsnä olevaa tuottajaa, joka vastaa mahdollisiin esille nouseviin kysymyksiin ja ohjaa keskustelua, on riski, että kyselyyn vastaajat tulevat helposti ilmiselviin ratkaisuehdotuksiin. Toisaalta saattoi olla hyväkin, että vastaajat saivat itsenäisesti tulkita kysymyksiä ja johdattaa omia ajatuksiaan minne ikinä se sitten vie.

Saatujen vastausten perusteella ei kuitenkaan vaikuttanut siltä, että vastaajat hirveästi villiintyivät ideoimaan. Tässä kohtaa on syytä myös kyseenalaistaa tutkimuksen kohderyhmän valintaa. Opiskelijoilla saattaa nimittäin olla vielä opiskelujensa aikana suppea käsitys kulttuurituottajan toiminta-alueesta ja soveltamismahdollisuudesta.

Mikäli haastattelija olisi voinut pohjustaa kyselyä kertomalla esimerkiksi Kaleidoskoopissa toteutetuista projekteista, olisivat ideat saattaneet olla rohkeampia. Kääntöpuolena syvässä alustamisessa voi kuitenkin olla se, että esitelmän jälkeen kaikki ideat ovat sekä keskenään samantyyppisiä että rajoittuvat esiteltyihin ideoihin.

Ideoinnin tehostamiseksi olisi voinut käyttää vaikkapa pelikortteja tai muita menetelmiä, jotka antavat satunnaisia yhdistelmiä ja pakottavat ideoijat haastamaan ajatusmalliaan.

6 YHTEENVETO

Lähtökohtana tälle opinnäytetyölle oli löytää uusia soveltamismahdollisuuksia kulttuurituottajalle Kaleidoskooppi-hankkeen tuottajatoiminnan pohjalta. Kehittämistyössä kerättiin tutkimusaineistoa toimimalla itse koe-kaniinina sekä haastatteleamalla kulttuurituotannon asiantuntijoita ja opiskelijoita. Lisäksi opinnäytteen teoriaosuuden muodostamisessa on käytetty Kaleidoskooppi-hankkeessa kerättyä palautetta yhteistyökumppaneilta.

Opinnäytteen suurimpana haasteena oli löytää sen keskeisin tutkimuskohde ja erottaa se varsinaisesta projektituottajan työstä Kaleidoskooppi-hankkeessa. Tuottajalla oli nimittäin hankkeessa kaksi keskeistä roolia, mikä teetti sekä paljon työtä kentällä että jatkuvaa ajatusten jäsentämistä omassa päässä. Yhtäältä tuottajan vastuulla oli synnyttää pilottiyhteistyökokeiluja koko hankkeen tulokseksi alojen välisestä käytännön yhteistyöstä. Toisaalta tuottaja vastasi myös oman toimenkuvansa mallintamisesta toimeksiantajaorganisaationsa Humanistisen ammattikorkeakoulun kulttuurituotannonalan kehittämistarkoituksiin.

Kehittämistyössä syntyneet toimintakonseptit ovat rakentuneet siten, että projektituottajan käytännössä toteutunut toimenkuva paloiteltiin osiin ja eroteltiin omiksi toiminta-alueiksi. Tuloksena syntyi viisi erilaista välittäjätoiminnan konseptia, joita on ajateltu sovellettavaksi erityisesti monialaisessa yhteistyössä. Kehitetyt toimintakonseptit eivät pyri olemaan valmiita palvelumalleja, vaan tarjoavat näkökulmia ja pohdintoja kulttuurituottajalähtöisen palvelun soveltamisesta eri tehtävissä.

Jäänmurtajaksi kutsumani malli keskittyy löytämään keinoja yhteistyön tehostamiseen ja yhteisöllisyyden parantamiseen. Yhteenpunoja puolestaan tuo aktiivisesti eri toimialoja yhteen ja pyrkii tuomaan luovaa osaamista osaksi muiden toimialojen prosesseja. Innovaattori on tuloshakuinen projektinvetäjä, jonka syy luoda yhteistyötä on synnyttää innovaatioita. Toteuttaja tekee työn käskettyä etsien ratkaisuja ja niiden oikeita toteuttajia eri aloilta. Jalkauttaja puolestaan on yhteistyön eri tasoilla ketterästi sukkuloiva tiedonvälittäjä.

Kehittämistyön tavoite löytää uusia välittäjätoiminnan konsepteja monialaiseen yhteistyöhön Kaleidoskoopin projektituottaja-mallin pohjalta on saavutettu. Syntyneet viisi tuottajatyyppeä voivat toimia erillään tai niiden elementtejä voi yhdistellä. Konseptit tarjoavat myös ponnahduslaudan taas uusille tuottajatoiminnan malleille.

Tutkimus vahvisti näkemykseni siitä, että tuottajaa tarvitaan monialaisessa yhteistyössä, koska eri toimialat eivät kohtaa ilman aktiivista yhdistämistä. Luovien alojen toimijat tarvitsevat apua osaamisensa tuotteistamiseen ja myymiseen. Muilla toimialoilla taas on tarvetta uusille innovaatioille, jotka syntyvät usein juuri yhdistämällä eri alojen toimijoita.

Alojen välille tarvitaan tulkkia varmistamaan molemminpuolista ymmärrystä, sillä ei ole itsestään selvää, että asiantuntijat tuntevat muita aloja yhtä hyvin kuin omaansa. Eri toimialoilla on myös usein omat toimintatapansa ja ammattikielensä, jotka eivät avaudu muille. Lisäksi yhteistyökumppanien välissä toimiva välittäjä helpottaa käytännön yhteistyötä johtamalla operatiivista toimintaa ja auttamalla yhteistyön osapuolia keskusteluissa eteenpäin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ristiriitatilanteissa tuottaja voi toimia sovittelijana etsien eri näkemysten väliltä kaikkia tyydyttäviä ratkaisuja. Erityyppisissä

yhteistyöprojekteissa tarvitaan erilaisia tuottajatyyppejä vahvistamaan yhteistyötä.

Vaikka opinnäyte on toteutettu osana Kaleidoskooppi-hankkeen kirjallista dokumentaatiota, olen käyttänyt sen kirjoittamista myös välineenä ajatusteni kirkastamiseksi ja tukena hankkeen toteuttamiseen. Tässä tarkoituksessa se ei kuitenkaan täysin onnistunut, sillä aloittaessani kirjoittamaan opinnäytettä jäsensimme projektitiimin kanssa vieläkin itse Kaleidoskooppi-hankkeen tavoitteita. Niinpä myös koko hankkeen tavoitteiden jäsentäminen oli pohjana opinnäytteen muodostamisessa. Kesti kauan kirjoittaa hankkeen tavoitteet auki, jotta ymmärtäisin itse, mikä osa siitä oli nimenomaan tuottajan työtä. Sen jälkeen sain ampua tekstini surutta alas ja aloittaa alusta käsittelemään vain tuottajan toimenkuvaa ja siitä opittuja asioita.

Kehittämisprosessi oli pitkäjänteinen ja monipolvinen, sillä Kaleidoskoopin tuottajamalli oli kehittämistyön aikana testissä eikä toiminnasta ollut aiempaa tietoa. Tuottajamalli muotoutui hankkeen aikana ja jäsenyi vasta hankkeen lopussa, mikä osaltaan vaikutti siihen, että työn saaminen valmiiksi ajallaan oli haasteellista. Koska työn tarkoituksena on jakaa hankkeessa opittua tietoa, pidän perusteltuna sitä, että otin lisääaikaa kehittämistyön sisällön viilaamiseen ymmärrettävään muotoon.

Kehittämisprosessi on haasteellisuudestaan huolimatta auttanut minua kirkastamaan tulevaa urasuunnitelmaani kulttuurituottajana. Haluan jatkossakin työskennellä projekteissa, joissa voin auttaa eri osapuolia tunnistamaan tarpeitaan ja osaamisiaan, vaihtamaan tietotaitoa eri sektorien välillä sekä tekemään monialaista yhteistyötä. Opinnäytteessä hioutuneet ansaintalogiikat ja toimintamallit tarjoavat pohjan välittäjäpalveluiden tuotteistamiseen. Toivon, että tutkimukseni laajentaa näkökulmaa kulttuurituotannon osaamisen soveltamiseen ja antaa kipinän myös muille alojen rajapinnoilla työskenteleville kulttuurituottajille.

LÄHTEET

Aaltio, Iiris 2003. Kulttuuritutkimus organisaatioiden ja johtamisen valottajana. Teoks: H. Keso, H. Lehtimäki ja T. Pietiläinen (toim.) Forte! Tarinoita raiteen merkityksestä liiketoiminnan kentässä. 29-32. Hamina: Akatiimi.

Halonen, Katri & Mitchell, Ritva 2012. Kulttuurituotannon koulutus muutosten aallokossa. Toim: Björkqvist, L., Halonen, K., Hero, L-M, Iso-Aho, J., Teye, O. & Uotila, P. 2012, Kurkistuksia kulttuurituottajan tulevaisuuteen. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Halava, Ilkka & Pantzar, Mika 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Helsinki: Taloustieto

Halonen, Katri 2011. Kulttuurituottajat taiteen ja talouden risteyskohdassa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Isoherranen, Kaarina, Nurminen, Raija & Rekola, Leena 2008. Enemmän yhdessä. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Johansson, Frans 2005. Medici-ilmiö. Huippuoivalluksia alojen välimaastossa. Käänt. Tillman, Maarit. Helsinki: Talentum. Alkuperäisjulkaisu 2004.

Kaleidoskooppi-hankkeen projektisuunnitelma 2011.

Koski, Jussi T. & Tuominen, Saku 2004. Kuinka ideat syntyvät. Luovan ajattelun käsikirja. Porvoo: Bookwell.

Luostarinen, Nina 2010. Tuottaja Telakalla. Havaintoja mahdollisuuksista toimialojen rajapinnoilla. YAMK opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu, kulttuurituotannon koulutusohjelma. Turku. 107 s.

Luostarinen, Nina & Parkkola, Timo 2012. Kulttuurista tuottajaksi. Kulttuurituottaja verkostoituvassa merkitystaloudessa. Toim. Parkkola, Timo. Tilaa verkostoille! Turku: Humanistinen ammattikorkeakoulu

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2007. Innovaatio- ja osaamisjärjestelmien kehittäminen. ESR-kehittämisohjelma 2007-2013 –asiakirja. Viitattu 7.9.2013 <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/EU-asiat/EU->

[rakennerahastot/ohjelmat/Kehittamisohjelmat/Innovaatio-
_ja_osaamisjärjestelmien_kehittaminen.pdf](#)

Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Helsinki: Kepa.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2008. Kansallinen innovaatiostrategia. Viitattu 7.9.2013.

http://www.tem.fi/files/19704/Kansallinen_innovaatiostrategia_12062008.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Kansallinen innovaatiostrategia. Viitattu 25.3.2014. http://www.tem.fi/files/27664/TEM_54_2010_nettti.pdf

Uusikylä, Kari & Piirto, Jane 1999. Luovuus. Taito löytää, rohkeus toteuttaa. Juva: Atena Kustannus.

Uusikylä, Kari 2012. Luovuus kuuluu kaikille. Juva: Bookwell.

HAASTATTELUT

Albrecht, Peter 2012. Meriteollisuusmarkkinoinnin varapuheenjohtaja. Elomatic Oy. Haastattelu: 14.2.2012. Nauhoite & muistiinpanot.

Eivola, Marja 2013. Tekstiisuunnittelija. Haastattelu 9.8.2013. Muistiinpanot.

Hautio, Minna 2013. Kulttuurituotannon lehtori. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Haastattelu 3.9.2013. Muistiinpanot.

Koulu, Sampo 2011. Traffic Manager. Freja Logistics Oy. Haastattelu 7.12.2011. Nauhoite & muistiinpanot.

Lehikoinen, Kai 2012. Yliopiston lehtori (esittävät taiteet). Taideyliopisto. Haastattelu 20.4.2012. Muistiinpanot.

Majabacka, Benny 2013. Kulttuurituotannon lehtori. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Haastattelu 6.8.2013. Muistiinpanot.

Mälkiä, Jussi 2012. Hallituksen puheenjohtaja. Meriaura Group Oy. 30.11.2011. Nauhoite & muistiinpanot.

Pikala, Anna 2013. Projektipäällikkö. Kulttuurivarikko-hanke. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Haastattelu 6.8.2013. Muistiinpanot.

Röksi, Jarmo 2013. Viestintäpäällikkö. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Haastattelu 9.8.2013. Muistiinpanot.

Sillanpää, Kari 2012. Tuotekehityskoordinaattori. STX Finland Oy. Haastattelu: 17.2.2012. Nauhoite & muistiinpanot.

Vesanto, Jussi 2011. Elokuvaohjaaja. Hallava Filmi Oy. Haastattelu 24.11.2011. Muistiinpanot.

Virtanen, Paula 2013. Vaatesuunnittelija. Haastattelu 9.8.2013. Muistiinpanot.

KUVAT

Kuva 1: Kaleidoskoopin projektituottaja neljässä eri yhteistyökontekstissa	7
Kuva 2: Tutkimusprosessi	9
Kuva 3: Tuottaja tiedon välittäjänä hankkeen ja yrityskentän välissä	11
Kuva 4: Tuottajan läpileikkaava rooli Kaleidoskooppi-hankkeessa	12
Kuva 5: Tuottaja eri alojen yritysten yhteistyön mahdollistajana	13
Kuva 6: Tuottaja punaisen langan kehrääjänä eri hankepartnereiden välillä	14
Kuva 7: Tuottaja hankkeiden välisenä suhdeneuvottelijana	15
Kuva 8: Projektituottajan työprosessi Kaleidoskoopissa	26
Kuva 9: Tuottaja hankkeessa	27
Kuva 10: Tuottaja kentällä	28
Kuva 11: Tuottaja hankkeen ja kentän välissä	28
Kuva 12: Kaleidoskoopin projektituottajan tehtävät neljässä yhteistyökontekstissa	30
Kuva 13: Suora suhde palveluntuottajista asiakkaaseen	33
Kuva 14: Yksi luovan alan palveluntuottajista toimii yhteyshenkilönä asiakkaaseen	35
Kuva 15: Toimeksiannon saanut hankkii tai suosittelee muita tekijöitä, jotka ovat suorassa suhteessa asiakkaaseen	36
Kuva 16: Toimeksiannon saanut ulkoistaa projektin koordinoinnin ja muiden osaajien hankinnan tuottajalle, mutta on edelleen itse yhteydessä asiakkaaseen	38
Kuva 17: Toimeksiannon saanut ulkoistaa projektin johtamisen ja muiden osaajien hankinnan kokonaan tuottajalle	39
Kuva 18: Tuottaja saa toimeksiannon suoraan asiakkailta ja hankkii oikeat osaajat	40
Kuva 19: Tuottaja edustaa luovien alojen verkostoa ja etsii toimeksiannolle oikeat osaajat oman verkoston sisältä	43

TAULUKOT

Taulukko 1: Jäänmurtajan tehtävät	49
Taulukko 2: Yhteenpunojan tehtävät	53
Taulukko 3: Innovaattorin tehtävät	56
Taulukko 4: Toteuttajan tehtävät	59
Taulukko 5: Jalkauttajan tehtävät	61

LIITTEET

LIITE 1: Kaleidoskooppi-hankkeen kuvaus
LIITE 2: Tuottajan tulevaisuuskuvia (Luostarinen)
LIITE 3: Kaleidoskoopin projektituottajan tehtävänkuvaus
LIITE 4: Kaleidoskoopin pilottikokeilut
LIITE 5: Kaleidoskoopin projektitiimin jäsenet
LIITE 6: Kaleidoskoopin ohjausryhmän jäsenet
LIITE 7: Kysely opiskelijoille
LIITE 8: Asiantuntijahaastattelujen pohja

LIITE 1: Kaleidoskooppi-hankkeen kuvaus

Kaleidoskooppi – luovuus ja kulttuuriset innovaatiot meri- ja metalliteollisuudessa -hanke tutkii Suomen meri- ja metalliteollisuuden kehittämistarpeita ja etsii niihin ratkaisuja hyödyntäen luovien alojen osaamista. Hankkeen tavoitteena on synnyttää innovaatioalustaksi kutsuttu malli uudelle yhteistyölle teollisuuden ja luovien alojen yritysten, kehittäjien ja korkeakoulujen välillä. Hankkeen toiminta ilmentyy pääasiassa työpajojen, seminaarien, opiskelijakilpailujen sekä pilottikokeilujen kautta. Samalla halutaan mallintaa alojen rajapinnalla tapahtuvaa tuottajatoimintaa, joka aktiivisesti tuo eri osapuolet yhteen ja mahdollistaa innovaatioiden synnyttämistä.

LIITE 2

Tuottajan tulevaisuuskuvia (Luostarinen 2010, 82)

Seuraavassa taulukossa Nina Luostarinen luokittelee erilaisia tuottajatyyppejä käyttötarkoituksineen, keskeisine tehtävineen ja tärkeimpine ominaisuuksineen.

Tuottajatyyppi	Saavutettavia etuja	Keskeiset tehtävät	Tärkeimmät ominaisuudet
PAALU Asuinalueen yhdistäjä, pysyvyyden ylläpitäjä	Viihtyvyyys ja turvallisuus paranevat, asuinalueen arvonnousu, ilkvallan vähentyminen	Lisätä asuinalueen yhteisöllisyyttä	Käytännönläheinen organisoija
PURISTAJA Bisnekseen luovuutta (luovuustalli)	Tuote-, palvelu-, tai prosessi-innovaatiota, kilpailukyyn kasvu, erottautuminen kilpailijoista	Välittää luovuusosaamista teollisuuteen luovuuskonsulteiksi osaksi prosesseja	Laaja luovien alojen tuntemus, kyky löytää tarpeita pienistä vinkeistä
AGENTTI Muutosagentti	Palvelutarpeen viivästyminen, arvokkaampi ja sisältörikkaampi elämä	Muuttaa ajattelua luovalle toiminnalle suopeammaksi, esim. hyvinvointisektorilla	Poliittinen silmä, pitkäjänteisyys
ORAAKKELI Suunnittelija	Kiinnostavia ja veto-voimaisia profiloituneita alueita	Mukana uusien alueiden suunnittelussa, etsimässä tulevaisuuden asumistarpeita	Herkkyyttä havaita ilmiötä ajassa, poimia herkkiä signaaleja
INNOSTAJA Revittelyn katalyytti	Lisääntynyt työhyvinvointi → vähemmän poissaoloja, enemmän tuloksia	Välittää muille aloille työkaluja rohkeuden ja hyvinvoinnin kehittämiseen	Läsnäolon taito, kyky oivaltaa toiveita pienistä vinkeistä
PUNOJA Yritysten verkottaja & yhteistuotteistaja	Paikan tunnun lisääntyminen, uniikkeja kansainvälisestikin kiinnostavia tuotteita	Eri toimialojen pienten yritysten matchaaja, tuotekehityksen sparraaja yhteisten palvelutuotteiden aikaansaamiseksi	Halu nähdä yhteistoiminnan mahdollisuudet ja vetää suuria linjoja



TEHTÄVÄKUVAUKSET

Projektituottaja HUMAK (kokoaikainen)

Tehtävänä on hankkeen käytännön toimenpiteiden suunnitteleminen, aikatauluttaminen, toteuttaminen sekä hankkeen dokumentointi. Toteuttamiseen kuuluvat projektisuunnitelmassa mainitut asiat, pilotoinnista vastaaminen sekä hankkeesta tiedottaminen. Projektin ohjaustiimin jäsen sekä tutkimus- ja julkaisumateriaalin tuottaja. Projektituottaja rekrytoidaan projektin alkaessa.

Kokonaisprojektin hallinnoija HUMAK(osa-aikainen)

Kokonaisprojektin hallinnoija huolehtii yhdessä projektituottajan kanssa saumattomasta yhteydenpidosta hankepartnereiden välillä, valvoo kokonaisprojektin yhteisten tavoitteiden toteutumista, seuraa kokonaisprojektin toimenpiteiden toteutumista. Seuraa hankekokonaisuuden ja osatoteuttajien sisäisen dynamiikan toteutumista ja sitä että hanke ei jää joukoksi erillisiä ja toisistaan irrallisia osaprojekteja. Projektin ohjaustiimin jäsen.

Hankkeen raportointiin ja maksatukseen liittyvät tehtävät yhdessä taloussihteerin kanssa (Anneli Lonka) HUMAKin osalta taloussihteerin huolehtii projektin talouteen liittyvistä tehtävistä; projektin palkat, laskut, kirjanpito, maksatushakemusten laatimisesta ja asiakirjahallinnoinnista.

Projektin asiantuntijatyö (tutkimus, koulutus, toimiala-asiantuntemus) HUMAK

Projektin hallinto ja johtaminen (Timo Parkkola), tutkimus- ja julkaisutoiminta (Pekka Vartiainen), tuottajatoiminnan ohjaaminen (Jari Hoffrén, Kari Keuru), opiskelijakilpailun koordinointi (Kari Pirinen), projektin ohjaustiimin jäsen (Nina Luostarinen, Timo Parkkola), projektin ohjausryhmän jäsen (Timo Parkkola).

MERIAURA NEWS

Meriaura News on **Meriaura Groupin** ja **Hallava Filmin** keväällä 2012 alkanut yhteistyökokeilu, jossa pyritään elokuvan keinoin sitouttamaan henkilökuntaa yrityksen toimintastrategiaan. Meriaura Group toivoo pilotista uusia välineitä henkilöstöhallinnon sekä strategian jalkauttamisen tueksi. Hallava Filmi puolestaan tavoittelee pilotista uusia soveltamisalueita elokuva-alalle.

Pilotin puitteissa järjestettiin työpaja, jossa henkilökunta pohti eri yksiköiden tehtäviä ja merkitystä yrityksen kokonaistoiminnassa. Syntyneiden ajatusten pohjalta tehtiin tiimeittäin käsikirjoitus lyhytelokuvalle, joka kertoo oman yksikön toiminnasta. Elokuvia tehdään parhaillaan ja niitä on ajateltu näytettävän esimerkiksi henkilökunnan perehdytyksissä, juhlatilaisuuksissa jne.

Pilotti jatkuu edelleen hankkeen jälkeen, mutta jo nyt se on poikinut Hallava Filmille useita uusia toimeksiantoja meriteollisuuden toimesta.

VIRTU

VIRTU on keväällä 2013 alkanut yhteistyöprojekti, jossa kehitettiin merenkulkuhenkilökunnan koulutuskäyttöön uudenlaista simulaattoria parantamaan teknisen osaamisen lisäksi henkilön henkistä stressinsietokapasiteettia ja ratkaisukeskeistä ajattelua.

Virtuaalioppimisympäristöksi kutsumamme simulaattori jäljentää ongelmatilannetta vuorovaikutuksessa muiden ihmisten, mm. matkustajien ja muun henkilökunnan, kanssa ja parantaa siten harjoituksen todentuntua. Lisäksi simulaattorin toimiessa tietokonepääteellä se mahdollistaa entistä useamman hengen samanaikaisen harjoittelun kustannustehokkaasti ja tarjoaa mahdollisuuden toistoille, jotka usein perinteisillä simulaattoreilla ovat kalliita. Tuotteen tarkoitus on tukea olemassa olevia teknisiä harjoituksia.

Aboa Mare merenkulkuoppilaitoksena tarjoaa virtuaalioppimisympäristön kehittämiseen tietoa merialan käytänteistä ja testaa syntynyttä prototyyppiä käytännössä oppilaidensa kanssa. Heidän tavoitteenaan on saada yhteistyöprojektista uusia menetelmiä merenkulkijoiden koulutukseen ja uutta syvällistä tietoa opiskelijoiden oppimiskokemuksista.

Virtuaalioppimisympäristöihin erikoistunut **Metaverstas** taas kehittää ja tuottaa konkreettista oppimisympäristöä ja toivoo saavansa projektista uutta käyttäjäkokemuslähtöistä tietoa virtuaalioppimisympäristöjen kehittämiseen sekä uutta kosketuspintaa meriteollisuuteen.

Teatteriin ja vuorovaikutustaitojen kouluttamiseen erikoistunut **EduArt** tuottaa vuorovaikutukseen ja dramaturgiaan liittyviä sisältöjä virtuaalioppimisympäristöön parantaen ihmislähtöistä tilanteen kokemista. heidän intressinsä on saada uutta tietoa ja sisältöä omaan koulutustarjontaansa sekä virtuaalisen vuorovaikutuksen kehittämiseen.

Finnlines tarjoaa käytännön tietoa ja kokemusta mahdollisista kriisiskenaarioista merellä sekä konkreettisen tutkimus- ja testialustan virtuaalioppimisympäristön taustatyölle. Varustamon Finnstar-alus toimii virtuaaliympäristön mallina.

Yhteistyö jatkuu edelleen Kaleidoskoopin jälkeen.

ICEBREAKER

Icebreaker -projektikonaisuus käynnistettiin syksyllä 2012 testialustaksi työpajoille, joilla "murretaan jäitä" työpaikoilla. Pilotin ideana oli tuotteistaa palvelu, jonka kautta voidaan välittää luovia toimijoita työpajojen vetäjiksi meriteollisuuden yrityksiin.

Kokonaisuuden alla järjestettiin mm. **STX Finlandin** toimeksiannosta kaksi erilaista työpajaa. Ensimmäisen työpajan tarkoituksena oli lisätä avointa ajatusten ja ideoiden vaihtoa eri asiantuntijoiden välillä. Heittäytymisen ja keskustelun tukena käytettiin useita teatterilähtöisiä menetelmiä. Toisessa työpajassa oli tarkoituksena ideoida tulevaisuuden laivakonsepteja teatterin ja palvelumuotoilun keinoilla. Tämän kirjan tekohetkellä toista työpajaa ei oltu vielä toteutettu.

Myös **Freja Logisticsille** järjestettiin työpaja yrityksen sisäisen viestinnän parantamiseksi. Työpajassa käytettiin forum-teatteria havainnollistamaan yrityksessä esille nousseita viestintään ja yhteisön rakentumiseen liittyviä haasteita.

Työpajojen vetämisestä on pääasiassa vastannut teatterilähtöisiin menetelmiin erikoistunut **Satu-Mari Jansson Theatreworks Oy:stä**. Muotoilija **Marja Eivola** on ollut alusta alkaen ideoimassa pilottia ja suunnittelemassa palvelukokonaisuutta tuottajan kanssa. Hän on toiminut myös työpajan vetäjänä toisessa STX:n työpajoista.

Jo alkuvaiheessa projektia kävi ilmi, että luoville toimijoille kaivattiin osaamisensa tunnistamiseksi ja tuotteistamiseksi ulkopuolista sparrausta. Projektin alla järjestettiin kaksi avointa koulutusta luovien alojen ammattilaisille ja opiskelijoille. Ensimmäisessä koulutustilaisuudessa autettiin luovien alojen toimijoita tunnistamaan vahvuuksiaan ja jäsentämään niitä sanallisesti tarinallistamisen keinoin **InRoosin** johdolla. Toisessa taas **Wevolve** johti työskentelyä, jossa tuotteistettiin tiimeissä eri luovien alojen osaamisista yhteisiä liiketoimintasuunnitelmia hyödyntäen design-menetelmiä.

Palvelukonseptin sisällä kehitettiin myös omia luovia menetelmiä, joita koostettiin ”**The Icebreaker**” -nimiseen korttipakkaan. Tarkoituksena oli luoda väline, joka tukisi palvelun myyntiä ja tekisi työpajat helposti monistettaviksi. Menetelmien kehittämiseen on osallistunut useita henkilöitä Kaleidoskoopin projektitiimistä sekä ulkopuolisista luovien alojen asiantuntijoista

ELOMARE

Aiempi Kaleidoskooppiyhteistyö VIRTU -pilotissa tuotti uusia

yhteistyöideoita. Merenkulkuoppilaitos **Aboa Mare** haluaa laajentaa yhteistyötään opetusohjelmien tarjoajien kanssa. Insinööritoimisto **Elomaticilla** puolestaan on kehitteillä uusi EloWise -tiedonhallintatyökalu, jonka kohderyhmänä ovat myös Aboa Maren asiakkaina olevat varustamot. Yritysten välinen synergiaetua herätti heti molemminpuolista kiinnostusta.

Tarjoamalla uutta ohjelmistoa osana koulutustaan Aboa Mare erottautuu muista alan koulutuslaitoksista kurssitarjonnallaan. EloWise- ohjelmiston avulla voidaan lisätä koulutusten myyntiä varustamoille. Lisäksi olemalla mukana koulutuksen suunnittelussa jo ohjelmiston kehittämissä vaiheissa Aboa Mare voi vaikuttaa siihen, että ohjelmisto soveltuu parhaimmalla tavalla myös opetustarpeisiin.

Elomaticille yhteistyö lisää EloWise- ohjelmiston mahdollisuuksia tavoittaa potentiaalisia asiakkaita. Ohjelmiston laadukas koulutus ja sen saatavuus luotetun kouluttajan kautta antaa tuotteelle merkittävää lisäarvoa. Myös Aboa Maren käyttäjätuntemus tarjoaa ohjelmiston kehittämiseen tärkeää tietoa.

Palveluiden yhteen sovittamisen tueksi otettiin mukaan **Suunnittelutoimisto Innollinen**, joka hallitsee palvelumuotoilun menetelmät. EloMareksi kutsutussa pilottiprojektissa Suunnittelutoimisto Innollinen johtaa työpajasarjaa, jossa laaditaan suunnitelma Aboa Maren ja Elomaticin yhteistyössä toteutettavalle koulutukselle.

LIITE 5: Kaleidoskoopin projektitiimin jäsenet

Lan Le

Projektituottaja

projektin koordinointi ja tuottaminen, toimintaverkoston yhteydet ja ylläpito, ulkoinen viestintä

HUMAK

Rita Rauvola

Projektikoordinaattori

kokonaisprojektin hallinnointi, talous, seuranta, ohjaus, sisäinen viestintä

HUMAK

Markus Ahola

Aalto Yliopisto, Helsinki

Kaj Asteljoki

Turun AMK, Turku

Tiina Jaatinen

Turun AMK, Turku

Niko Kandelin

Satakunnan AMK, Pori ja Rauma

Elina Pettersson

Tampereen Teknillinen Yliopisto, Pori

Teemu Hiltunen

Koneteknologiakeskus Oy, Turku

Sami Leppimäki

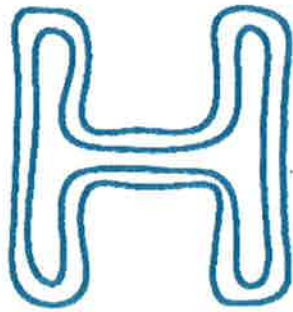
Prizztech Oy, Pori

Jussi Liikkanen

Turun AMK, Turku

Harri Sippola

Posek/Prizztech, Pori



TEHTÄVÄKUVAUKSET

Projektituottaja HUMAK (kokoaikainen)

Tehtävänä on hankkeen käytännön toimenpiteiden suunnitteleminen, aikatauluttaminen, toteuttaminen sekä hankkeen dokumentointi. Toteuttamiseen kuuluvat projektisuunnitelmassa mainitut asiat, pilotoinnista vastaaminen sekä hankkeesta tiedottaminen. Projektin ohjaustiimin jäsen sekä tutkimus- ja julkaisumateriaalin tuottaja. Projektituottaja rekrytoidaan projektin alkaessa.

Kokonaisprojektin hallinnoija HUMAK(osa-aikainen)

Kokonaisprojektin hallinnoija huolehtii yhdessä projektituottajan kanssa saumattomasta yhteydenpidosta hankepartnereiden välillä, valvoo kokonaisprojektin yhteisten tavoitteiden toteutumista, seuraa kokonaisprojektin toimenpiteiden toteutumista. Seuraa hankekokonaisuuden ja osatoteuttajien sisäisen dynamiikan toteutumista ja sitä että hanke ei jää joukoksi erillisiä ja toisistaan irrallisia osaprojekteja. Projektin ohjaustiimin jäsen.

Hankkeen raportointiin ja maksatukseen liittyvät tehtävät yhdessä taloussihteerin kanssa (Anneli Lonka) HUMAKin osalta taloussihteerä huolehtii projektin talouteen liittyvistä tehtävistä; projektin palkat, laskut, kirjanpito, maksatushakemusten laatimisesta ja asiakirjahallinnoinnista.

Projektin asiantuntijatyö (tutkimus, koulutus, toimiala-asiantuntemus) HUMAK

Projektin hallinto ja johtaminen (Timo Parkkola), tutkimus- ja julkaisutoiminta (Pekka Vartiainen), tuottajatoiminnan ohjaaminen (Jari Hoffrén, Kari Keuru), opiskelijakilpailun koordinointi (Kari Pirinen), projektin ohjaustiimin jäsen (Nina Luostarinen, Timo Parkkola), projektin ohjausryhmän jäsen (Timo Parkkola).

LIITE 6: Kaleidoskoopin ohjausryhmän jäsenet

Pekka Mannermaa

Turun AMK, Turku

Sami Leppimäki

Prizztech Oy, Pori

Aino Ukkola

Turun Seudun Kehittämiskeskus, Turku

Risto Jalonen

Aalto Yliopisto, Helsinki

Jouni Suvala

Turun AMK, Turku

Heli Aramo-Immonen

Tampereen Teknillinen Yliopisto, Pori

Juha Valtanen

Koneteknologiakeskus Oy, Turku

Timo Parkkola

HUMAK, Turku

Kari Laine

Satakunnan AMK, Pori ja Rauma

Anu Perttunen

Rauman kaupunki, Rauma

Kari Sillanpää

STX Finland, Turku

LIITE 7: Kysely opiskelijoille

The Icebreaker

- Breaking the ice in communities
- Encouraging bold viewpoints and actions
- Conveying creativity
- Facilitating communication and cooperation
- Adding fun to serious work

The Interweaver

- Networking
- Surveying demand and supply
- Searching for junction points
- Facilitating communication and interaction
- Starting and facilitating cooperation projects
- Creating and maintaining the infrastructure

The Innovator

- Gathering different fields and professionals
- Combining ideas
- Identifying subliminal needs and potentials
- Facilitating communication, interaction and co-development
- Leading the innovation process

The Executor

- Actualizing ideas
- Composing the action plan
- Gathering the team
- Resourcing competences
- Managing cooperation

The Implementor

- Conveying information
- Clarifying the objectives of the strategy
- Facilitating operational activities
- Sharing good practices
- Matching potential partners
- Catalyzing cooperation

Muodostakaa työryhmä tai pari ja valitkaa yksi oheisista tuottajatoiminnan malleista. Käyttäkää seuraavia kysymyksiä apuna kehittäaksenne kyseessä olevaa tuottajamallia.

- 1) KOHDERYHMÄ - Kuka voisi tällaista palvelua käyttää? Miksi?
- 2) RAHOITUS - Miten tällainen tuottaja voisi rahoittaa työnsä?
- 3) SIDOSRYHMÄ - Keitä tuottaja tarvitsee verkostoonsa voidakseen tehdä työnsä?
- 4) MYYNTI- JA MARKKINOINTI – Miten tuottajan tulisi myydä ja markkinoida palveluaan ja missä kanavissa?
- 5) TOTEUTUS – Mitkä ovat tuottajan konkreettiset tehtävät?

LIITE 8: Haastattelupohjat

Oheiset mallit kuvastavat monialaisia toimintaverkostoja, joissa luovien alojen tarjoavat muille toimialoille palvelujaan.

Kaikissa esimerkeissä on lähtökohtaisesti ajateltu, että luovien alojen toimijat voisivat tehdä yhteistyötä myös keskenään. Luovien alojen puolelta on otettu mukaan satunnaisesti eri ammattinimikkeitä, jotka edustavat tässä vain eri ammatteja. Nämä voisivat olla myös mitä tahansa muitakin luovien alojen toimijoita. Myös asiakkaan roolissa voisi olla mikä tahansa toimija, joka ei ole luovalta sektorilta.

Tämän mallin symbolit tarkoittavat:

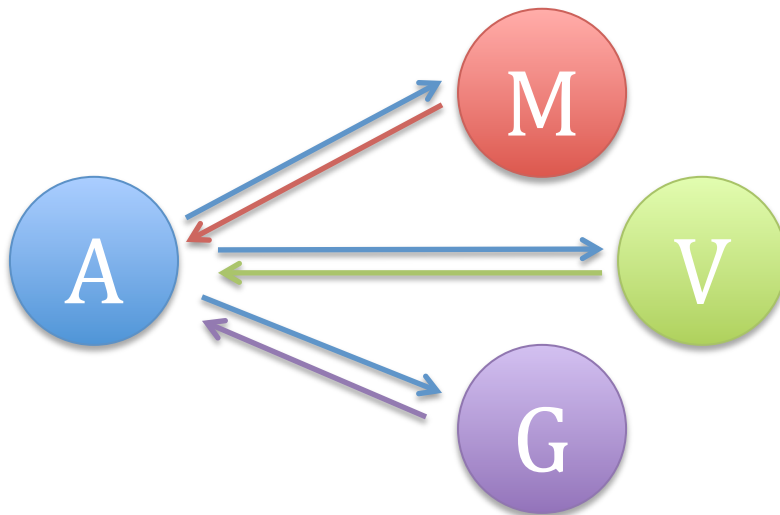
A = Asiakas

M = muotoilija

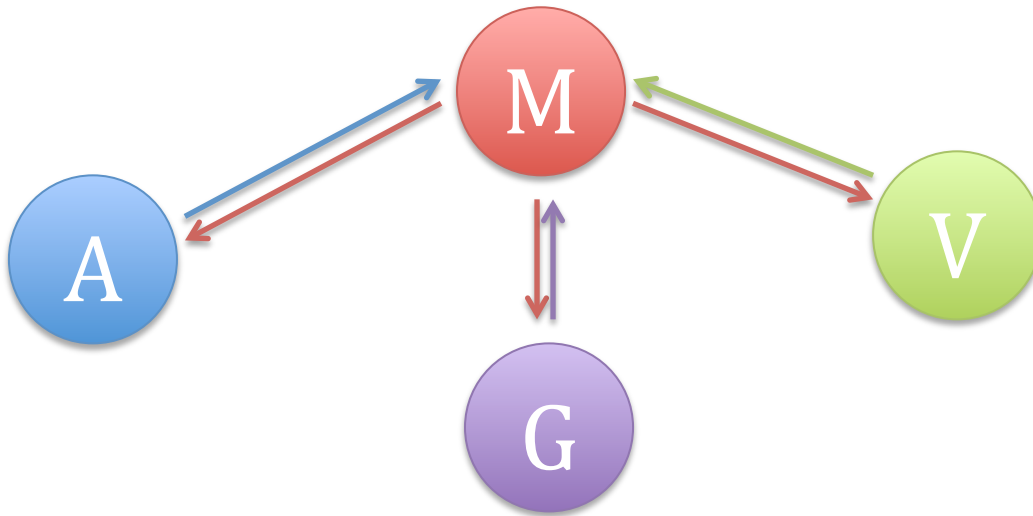
V = Valokuvaaja

G = Graafikko

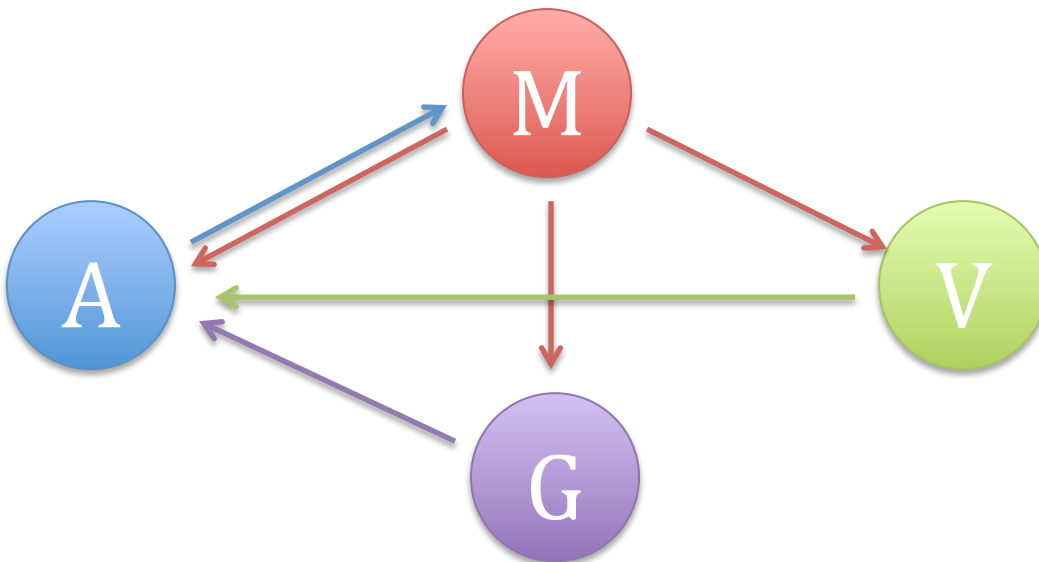
1. Suora suhde palveluntuottajista asiakkaaseen



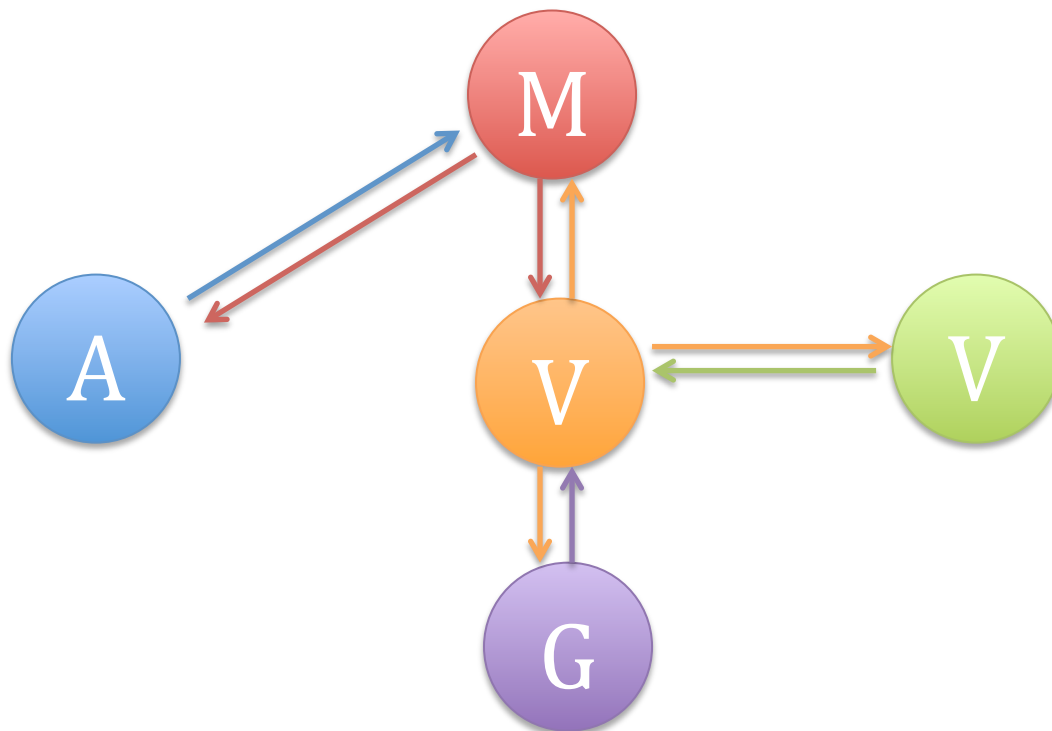
2. Yksi luovan alan palveluntuottajista toimii yhteyshenkilönä asiakkaaseen



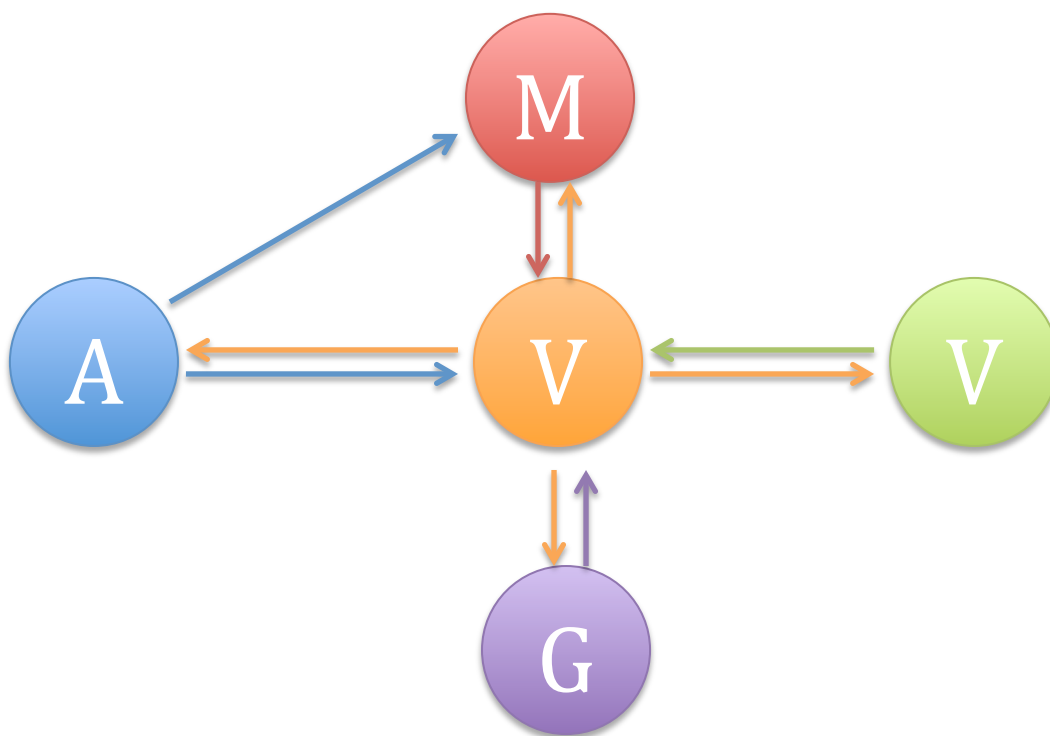
3. Toimeksiannon saanut hankkii tai suosittelee muita tekijöitä, jotka ovat suorassa suhteessa asiakkaaseen



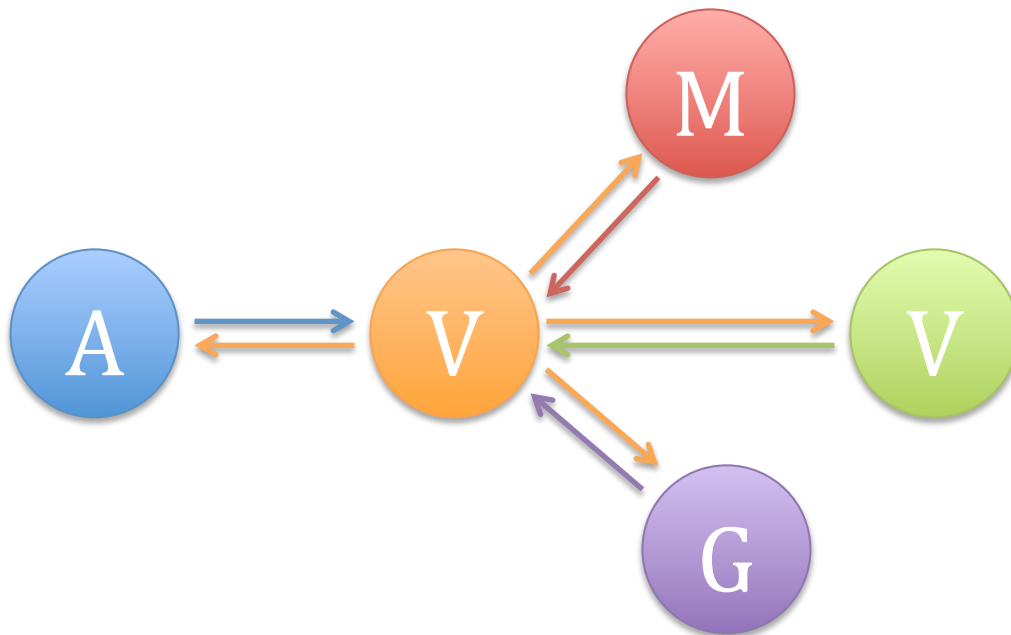
4. Toimeksiannon saanut ulkoistaa projektin koordinoinnin ja muiden osajien hankinnan tuottajalle, mutta on edelleen itse yhteydessä asiakkaaseen



5. Toimeksiannon saanut ulkoistaa projektin johtamisen ja muiden osajien hankinnan kokonaan tuottajalle



6. Tuottaja saa toimeksiannon suoraan asiakkailta ja hankkii oikeat osaajat



7. Tuottaja edustaa luovien alojen verkostoa ja etsii toimeksiannolle oikeat osaajat oman verkoston sisältä

