

Eija Mäkirintala

Taidetaustaisen osaamisen hyödyntäminen yritysten kilpailukyvyn vahvistamisessa

Luovan Suomen julkaisuja 1.
Luova Suomi / Cupore 2009

LUOVA SUOMI
CREATIVE INDUSTRIES FINLAND



Eija Mäkirintala

Taidetaustaisen osaamisen hyödyntäminen yritysten kilpailukyvyn vahvistamisessa

Luovan Suomen julkaisuja 1.
Luova Suomi / Cupore 2009

LUOVA SUOMI
CREATIVE INDUSTRIES FINLAND

cupore

Selvitys on toteutettu Kulttuuri-
poliittisen tutkimuksen edistämis-
säätiö Cuporen toimeksiantona
huhti-toukokuussa 2009 yhteis-
työssä Luovan Suomen kanssa.

ISBN 978-952-248-138-2

ISSN 1798-520X

Cupore
Tallberginkatu 1 C
00180 Helsinki
www.cupore.fi

Julkaisija:

Luova Suomi
Teknillinen korkeakoulu
Koulutuskeskus Dipoli
PL 8000
02015 Espoo
www.luovasuomi.fi

Graafinen suunnittelu:

Ama Design Arja Karhumaa

Sisällysluettelo

Tiivistelmä: Strategiana marginaalista valtavirtaan	4	6.2 Asiakasyritys Fiskars – toiminnallisia ja huippumuotoiltuja kuluttajatuotteita	27
1. Esiselvityksen tavoitteet, rajaukset ja rakenne	7	6.3 Yhteenveto Provoke Design – Fiskars	29
2. Taustaa	9	7. Kansainvälinen esimerkkitapaus Unilever pähkinänkuoressa	30
2.1 Taide ja taidelähtöisen osaaminen hyödyntäminen – toisiaan täydentävät tasot	9	8. Taidetaustaisten Arts & Business -ammattilaisten kenttä Suomessa	32
2.2 Kansakunnan kilpailukyvyyn, hyvinvointiyhteiskunnan ja yritystoiminnan uudet haasteet	9	8.1 Ammattilaiset järjestäytyvät	32
3. Miksi taidetaustaista osaamista kannattaa hyödyntää yritysten kehittämisessä?	11	8.2 Suomen Arts & Business Ammattilaiset ry:n taidetaustaisia T2 - T3 -toimijoita	33
3.1 Gardner – ihmisen älykkyyksien moniulotteinen potentiaali ja niistä kumpuava luovuus	12	8.3 Millaisina Saba ry:n A & B -osaajat näkevät alan mahdollisuudet ja haasteet?	36
4. Miten yritykset voivat käyttää taiteita ja taidelähtöistä osaamista?	15	9. Yleiset toimijat taidetaustaisen Arts & Business B2B-toimintaympäristön luojina – pistokoe kolmeen täsmäkohteeseen	39
5. Esimerkkitapaus 1: Yhteistyö Bart–Katsa	17	9.1 Työ- ja elinkeinoministeriö: Konkretiaa tarvitaan	40
5.1 Bart – dokumentoivan valokuvaustaiteen kunnianosoitus työlle	17	9.2 Elinkeinoelämän keskusliitto: Yhteistyölle on tarvetta	41
5.2 Asiakasyritys Katsa – voimansiirtotuotteita kansainvälisesti	21	9.3 Suomen itsenäisyyden juhlarahasto: Marginaalista valtavirtaan	42
5.3 Yhteenveto Bart – Katsa	23	9.4 Yhteenveto yleiset toimijat	43
6. Esimerkkitapaus 2: Yhteistyö Provoke Design – Fiskars	24	10. Yhteenveto ja suositukset – Aamun sarastuksesta täyteen loistoon: mitä konkreettisesti pitäisi tehdä?	45
6.1 Provoke Design – Punaisena lankana Design Thinking	24	Lähteet ja kirjallisuus	50
		www-sivustot	50

Tiivistelmä: Strategiana marginaalista valtavirtaan

Raportin perimmäinen pyrkimys on avata keskustelua ja saada aikaan tarkoituksenmukaista toimintaa liittyen taidetaustaisen osaamisen¹ hyödyntämiseen yhteiskunnassamme.

Toimeksiantona on ollut tutkia taide- ja kulttuuritaustaisen osaamisen hyödyntämistä osana organisaatioiden ja liikeyritysten kehittämistä. Keskiössä on yritysten välinen liiketoiminta, taidetaustaista osaamista tarjoavan ja sen palveluja tilaavan yrityksen yhteistyöpinta.

Raportissa keskitytään tarkastelemaan taidetaustaisen osaamisen hyödyntämistä lähinnä taitojen oppimisen ja strategisen transformaation välineenä. Taide ensisijaisesti ymmärrettynä viihteenä, virkistykseenä tai koristeena ei ole huomion kohteena.

Vaikka luovien alojen esiinmarssi on jo alkanut, tästä nimenomaisesta näkökulmasta aiheita on aiemmin käsitelty hyvin vähän – jos ollenkaan. Tämä selvitys lienee maassamme ensimmäinen laatuaan.

Ei pelkästään yritysten, vaan koko kansakunnan kilpailukyvyn ja hyvinvointiyhteiskunnan ydinkysymykseksi on muodostunut piilevän luovuus-

¹ Tarkoittaa sellaista liiketoimintaa, jossa taidetta tai taidetaustaista osaamista käytetään välineenä muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritysten välisessä liiketoiminnassa (B2B) palvelun tarjoajana toimii taidetaustaista osaamista syvällisesti hyödyntävä taho. Tavoitteena on tarjottujen palveluiden avulla vahvistaa tilaajayrityksen kilpailukykyä ja liiketoimintaa. Termi ei tarkoita sponsorointia tai mitään muuta tämän tyyppistä kumppanuustoimintaa. Se ei myöskään viittaa taiteen, taidetaustaisen osaamisen tai kulttuurin käyttämiseen virkistys-, viihde- tai koristamistarkoituksessa.

VISIO

Soveltava taidetaustainen osaaminen on orgaaninen osa suomalaista yhteiskuntaa ja sen kehitystä. Tietotekniikan tapaan se on integroitu strategisesti yhteiskunnalliseen rakenteeseen ja valtavirtaan – kaikkialla kaikkien ulottuvilla kaiken aikaa. Tuottavuuden ja hyvinvoinnin kysymykset ovat yhteiskunnassa saatu optimaaliseen tasapainoon. Tasapainoon saattamisessa ja sen ylläpitämisessä taidetaustaisen osaamisen hyödyntäminen on merkittävässä roolissa.

Maailmalla puhutaan innostuneesti ainutlaatuisesta ”Suomen mallista” ja kaikki haluavat saada tuota osaamista itselleen. Taidetaustaisen osaamisen yhteiskunnallisista ja organisaatiosovelluksista on tullut Suomelle merkittävä vientituote. Suomeen investoi-

daan intensiivisesti, sillä on tahoja, jotka haluavat tulla itse osaksi tuota huipputaustaa ja hyvinvointia.

Kysyntä on luonut oman asiantuntijajoukon, jotka kehittävät alaa edelleen. Osa asiantuntijoista harjoittaa rinnalla oman taiteen tekemistä uusien ulottuvuuksien.

Joskus huomataan ihmetellä, miten ennen tultiin toimeen, kun ei ollut taidetaustaisia sovelluksia ratkaisemassa ongelmia. Oma osaamista on kehitetty sen verran perustarpeiksi, että aina ei tarvitse kutsua taidetaustaisen osaamisen spesialistia apuun kotiin tai työpaikalle. Osaamisen aakkoset opitaan jo peruskoulussa.

den ja innovatiivisuuden vapauttaminen sekä niitä suosivan toimintakulttuurin rakentaminen. Useimmissa yrityksissä ja organisaatioissa tilanne on tiedostettu. Ongelmana on, ettei yleensä olla selvillä siitä, miten haluttu muutos saadaan aikaan. Paine työelämäkulttuurin radikaaliin muutokseen on suuri: yritykset ja organisaatiot tarvitsevat apua uudistumisprosessissaan. Tässä taidetaustaiselle osaamiselle ja sen sovelluksille nähdään tilausta. Ne voivat toimia esimerkiksi luovuuden ja innovatiivisuuden vauhdittajana liike-elämässä sekä muualla yhteiskunnan eri tasoilla ja tahoilla. Selvityksen molemmista kotimaisista tapausesimerkeistä käy ilmi, että taidetaustaiset interventiot lisäsivät tilaajayrityksissä mm. kilpailukykyä vahvistavaa spontaania innovointia henkilöstön keskuudessa.

Mitä taidetaustainen osaaminen voi tarjota? Taiteiden ammattimainen harjoittaminen kehittää kriittistä ajattelua ja luovaa ongelmanratkaisua: uusien näkökulmien ja paradigmojen oivaltamista. Lisäksi tyypillisiä taidetaustaisen ajattelun tunnusmerkkejä ovat luovuus ja innovatiivisuus, elämyksellisyys sekä harjaantuminen molempien aivopuoliskoiden ja hienosäätöiseen aistien käyttöön. Taidetaustaisen osaamisen välineellisen hyödyntämisen yhdeksi tavoitteeksi voi asettaa sen, että yksilön moniälykkyydestä ja potentiaalista saadaan suurempi osuus käyttöön. Yritysmaailmassa taidetaustaista osaamista voidaan käyttää esimerkiksi taitojen oppimisen ja strategisen transformaation välineenä.

Alan taidetaustaisia toimijoita voidaan nimittää Arts & Business -osaajiksi. Yhteisenä piirteenä näille toimijoille on poikkeuksellinen soveltamisen taju, kontekstista toiseen notkea liikkuminen ja eri kategoriaan kuuluvien elementtien kekseliäs yhdistäminen toiminnan päätavoitetta unohtamatta. Toiminta on luovaa, alati liikkeessä, joustavaa ja kulloiseenkin tilanteeseen parasta mahdollista ratkaisua innovatiivisesti etsivää, useita vaihtoehtoisia ratkaisumalleja synnyttävää.

Maassamme on paljon hyödyntämätöntä taidetaustaista osaamispotentiaalia, niin kansantaloudellisesti ja kuin inhimillisesti ajatellen. Suomalaisen taiteilijoiden koulutustaso on yleisesti ottaen korkea, samoin taiteen tekemisen taso. Tämä nähdään lähtökohtana korkealaatuiselle Arts & Business -toiminnalle.

Aidon substanssin lisäksi ajan hengen uskotaan olevan Arts & Business -toimintaa suosiva. Ilmassa liikkuu monimuotoisuus ja monitieteisyys aina T3-yliopistofuusiota myöten. Taiteen, tieteen ja talouden (tulokselisuuden) yhdistäjiä omassa toiminnassaan löytyy myös maamme Arts & Business -osaajista, joista esimerkkinä mainittakoon raportissa esiintyvät Altonova ja Provoke Design.

Vaikka taidetaustaisen osaamisen hyödyntäminen nähdään yleisesti suurena mahdollisuutena, haasteitakin löytyy. Ensimmäinen ja perustavanlaatuinen haaste on yleinen tiedon puute. Päättäjät ovat vasta hahmottamassa Arts & Business -toiminnan olemassaoloa ja sen alihyödynnettyä potentiaalia – samoin yritykset ja organisaatiot. Ala on maassamme toistaiseksi nuori ja tuntematon. Asianmukaisen tiedon puutteesta johtuen vääriin käsityksiin ja ennakkoluuloihin törmää yleisesti niin potentiaalisten palvelun tarjoajien kuin tilaajien kohdalla.

Tiedon puutteesta esimerkkinä mainittakoon Arts & Business -ammattilaisten keskuudessa levottomuutta herättävät niin sanotut ”taidepuuhastelijat” ja ”fläppitaulupiirustusta harrastavat konsultit”: sellaiset alalle pyrkiviä tahot, joiden soveltava erityisosaaminen ei ole riittävän korkeatasoista. Nämä toimijat voivat pahimmillaan viedä uskottavuuden alan rautaisilta ja tavoitteellista liiketoimintaa harjoittavilta ammattilaisilta.

Toistaiseksi Suomen Arts & Business -kenttä on hajallaan ja ammattilaisia vähän. Yrityksien keskinäinen variaatio on suuri ja ne ovat pääsääntöisesti pieniä. Alan toimijoiden kentällä tilanne on tiedostettu ja siellä ollaan paraikaa järjestäytymässä (Suomen Arts & Business Ammattilaiset eli Saba ry) sekä määrittelemässä yhteistä tahtotilaansa ja toimintansa periaatteita.

Tästä kaikesta seuraa, ettei erityisiä Arts & Business -toimintaan soveltuvia tukirakenteita ole juuri olemassa. Joiltain osin jo olemassa olevat rakenteet voidaan sovittaa myös Arts & Business -toimijoiden tueksi ja näin on tehty. **Jotta Arts & Business -toiminta lähtisi kunnolla lentoon, sitä tulisi rakentaa kohdennetummin, systemaattisemmin ja kunnianhimoisemmin.** Uuden tutkimustiedon tarve on ilmeinen, niin liittyen Arts & Business -toiminnan ja toimijoiden tukirakenteiden luomiseen kuin

Arts & Business -interventioiden hyötyjen osoittamiseen liikeyrityksille ja organisaatiolle.

Suomessa alan kehitys edellyttää yleistä asenneilmaston muutosta – siirtymistä rajoittavista uskomuksista mahdollistaviin. Suurimpana haasteena nähdään se, miten eri osapuolet saadaan puhumaan riittävästi samaa kieltä, miten taide- ja businesstaustaiset ihmiset saadaan ymmärtämään toisiaan. Muuhun konsulttitoimintaan verrattuna, Arts & Business -toiminta edellyttää tilaajalta ehkä hieman enemmän uteliaisuutta, avoimempaa mieltä uudelle. Palvelun tarjoajalla tulee olla valmius selittää ja avata tuotettaan tilaajan mielenmaisema, käsitteistö ja tilanne huomioon ottaen.

Eri tahojen välisen yhteistyön tarve koetaan suureksi. Yhteistyöfoorumeille ehdotetaan ”molempia kieliä puhuvia” Arts & Business -ammattilaisia rakentamaan siltoja ja helpottamaan yhteisymmärryksen lisäämistä. Yhteiset hankkeet nähdään hyödylliseksi tavaksi viedä tärkeää asiaa eteenpäin ja lisätä yhteisymmärrystä: ”Konkretiaa tarvitaan, ettei kaikki jäisi viisasteluksi”.

Tavoitteena on integroida soveltava taidetaustainen osaaminen organiseksi osaksi suomalaista yhteiskuntaa ja sen kehitystä. Sen sijaan, että se pysyisi nykyisessä omassa erillisessä marginaalissaan, sen tulisi integroitua strategisesti yhteiskunnalliseen valtavirtaan – kuten ravintoaine, joka ruokkii yleisesti toimintaa alhaalta kasvualustasta käsin.

Siirtyäkseen marginaalista valtavirtaan, lunastaakseen suuret lupauksensa, ala tarvitsee erityishuomiota ja -tukea. Keskeistä on **Suomeen soveltuvien**, Arts & Business -toimintaan kohdennettujen, **omien mallien ja rakenteiden luominen**. Oletettavaa ja toivottavaa on, että luovien alojen esiin marssin myötä myös Arts & Business -toiminta saa ansaitsemansa aseman.

Selvitys on toteutettu Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissätiö Cuporen toimeksiantona huhti-toukokuussa 2009 yhteistyössä Luovan Suomen kanssa. Selvityksen tekijänä on ollut Eija Mäkirintala, filosofian tohtori (Helsingin yliopisto), musiikin maisteri (Sibelius-Akatemia) sekä kansainvälisesti konsertoiva ammattimuusikko ja business coach (katso tarkemmin, <http://www.altonova.fi>).

1. Esiselvityksen tavoitteet, rajaukset ja rakenne

Tämä selvitys on toteutettu Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämiseksi Cuporen toimeksiantona huhti-toukokuussa 2009. Selvitystyö oli osa Cuporen luovien alojen tietoperustan kehittämiseen tähtäävää hanketta, jota rahoitettiin ESR- ohjelmakauden 2000–2006 jatkorahoituksella. Selvitys toteutettiin yhteistyössä Luovan Suomen kanssa. Luova Suomi¹ koordinoi opetusministeriön hallinnoimaa Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ohjelmakauteen 2007–2013 kuuluvaa valtakunnallista luovien alojen yritystoiminnan kasvun ja kansainvälistymisen kehittämisohjelmaa. Hanketta rahoittavat Euroopan unioni ja Etelä-Suomen lääninhallitus sekä Helsingin ja Tampereen kaupungit. Selvityksen tekijänä on Eija Mäkirintala (katso tarkemmin, <http://www.altonova.fi>).

Raportin perimmäinen pyrkimys on avata intensiivinen keskustelu taiteiden soveltamisesta ja taidetaustaisen osaamisen hyödyntämisestä yhteiskunnassamme. Vaikka luovien alojen esiinmarssi on jo alkanut, tästä nimenomaisesta näkökulmasta aihetta on aiemmin käsitelty hyvin vähän – jos ollenkaan. Tämä selvitys lienee ensimmäinen laatuaan, joka kohdentuu taidetaustaisen osaamisen soveltamiseen liike-elämässä yritysten välisenä toimintana.

Selvityksen täsmätavoitteena on tutkia taide- ja kaulttuuritaustaisen osaamisen hyödyntämistä organisaatioiden / liikeyritysten kehittämisessä. Huomion kohteena on yritysten välinen liike-toiminta eli taidetaustaista osaamista tarjoavan ja sen palveluja tilaavan yrityksen yhdyspinta. Käsin poimittujen tapausesimerkkien avulla pyritään avaamaan, miten taidetaustaista osaamista voidaan soveltaa organisaatioiden / yritysten kehittämisen, strategisen johtamisen sekä tuotekehitys- ja innovaatiotoiminnan alueilla. Tapausesimerkkien kautta kuvataan myös, miten muut kuin luovien alojen yritykset näkevät mahdollisuutensa tulevaisuudessa hyödyntää tällaisia taidetaustaista osaamista tarjoavien yritysten tarjoamia palveluita.

Tehtävänä on lisäksi kartoittaa alueella toimivien innovatiivisten luovien alojen yritysten palvelutarjontaa sekä identifioida niiden haasteita ja mahdollisuuksia yritysten välisen liiketoiminnan kentällä. Kartoitettavat luovien alojen yritykset voivat perustua esim. esittävien taiteiden, visuaalisten taiteiden tai muotoilun ydinosaamisen hyödyntämiseen strategisessa johtamisessa tai tuotekehitys- ja innovaatiotoiminnassa.

Raportissa käytetään jatkossa seuraavia rinnakkaisia termejä:

- taide- ja kulttuuritaustainen osaaminen: Arts & Business ja A & B
- yritysten välinen liiketoiminta: Business-to-Business ja B2B

¹ www.luovasuomi.fi

”Arts & Business” ja ”A & B” tarkoittavat sellaista toimintaa, joissa taidetta tai taidetaustaista osaamista käytetään välineenä muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritysten välisessä liiketoiminnassa (B2B) palvelun tarjoajana toimii taidetaustaista osaamista syvällisesti hyödyntävä taho. Tavoitteena on tarjottujen palveluiden avulla vahvistaa tilaajayrityksen kilpailukykyä ja liiketoimintaa. Tässä mielessä ko. toiminta muistuttaa vahvasti muuta konsulttipalvelujen piiriin kuuluvaa tavoitteellista valmennusta tai muuta vastaavaa kehitystoimintaa.

Termit eivät tarkoita sponsorointia tai mitään muuta tämän tyyppistä kumppanuustoimintaa. Ne eivät myöskään viittaa taiteen, taidetaustaisen osaamisen tai kulttuurin käyttämiseen virkistys-, viihde- tai koristamistarkoituksessa. Esimerkiksi työnantajien tarjoaman, yleisesti käytössä olevan, kulttuurisetelin kohteena oleva vapaa-ajan harrastustoiminta ei kuulu ko. termien piiriin. Myös mm. työyhteisöjen sisäiset viihde- tai virkistystapahtumat sekä perinteiset taidehankinnat jäävät määrittelyn ulkopuolelle.

Selvityksen ulkopuolelle rajataan perinteisiä sisältötuotanto-, suunnittelu-, tai viestintäpalveluja tarjoavat luovien alojen yritykset, joissa ostettava palvelu tarjotaan ”avaimet käteen” periaatteella. Keskeisenä kriteerinä on taide- ja kulttuurilähtöisen osaamisen syvä integroituminen rajapinta- tai muiden alojen yritysten ydinprosesseihin ja johtamiseen. Näin esim. perinteiset muotoilutoimistot jäävät rajauksen ulkopuolelle, mutta esim. strategista konsultointia tarjoavat muotoilualan yritykset voivat kuulua kartoituksen piiriin.

Selvityksen tavoite ei ole tarjota systemaattista ja kattavaa kartoitusta aihealueesta. Tapausesimerkkien avulla on tarkoitus mahdollistaa vertikaalinen pikasukellus aiheeseen, pyrkiä ymmärtämään yksityisen kautta yleistä. Selvitykseen valituilla tapausesimerkeillä (Arffman, Provoke Design) on selkeä palvelukonsepti ja hyvin toimiva liiketoimintamalli. Ne tarjoavat kumpikin omalla toiminta-alueellaan edustavan mallin taidetaustaisen osaamisen hyödyntämistä yritysten välisessä liiketoiminnassa. Kattavaa selvitystä eli horisontaalisen maiseman hahmottamista varten on laajempi tutkimus tarpeen.

Raportti rakentuu seuraavasti. Luvussa yksi esitellään raportin tavoitteet, rajaukset ja rakenne.

Luvussa kaksi kuvataan, miten selvityksessä ymmärretään taiteen ja taidelähtöisen osaamisen suhde ja miten taidelähtöinen osaaminen omalta osaltaan voi toimia kansakunnan menestyksen rakentajana. Luvussa kolme tutkitaan, miksi taidetaustaista osaamista kannattaa hyödyntää yritysten kehittämisessä. Luvussa neljä luonnostellaan, miten yritykset voivat käyttää taidelähtöistä osaamista hyödykseen. Luvuissa viisi ja kuusi tarkastellaan taidetaustaisen osaamisen hyödyntämistä B2B-toiminnassa kahden esimerkkitapauksen kautta. Luku seitsemän esittelee pähkinänkuoressa ehkä kaikkien aikojen laajimman Arts & Business -intervention, Catalyst-ohjelman Unileverillä. Luvun kahdeksan huomion kohteena on taidetaustaisten Arts & Business -ammattilaisten kenttä Suomessa. Luvussa yhdeksän haastatellaan kolmea yhteiskunnallista yleisen tason toimijaa taidetaustaisen A & B B2B-toimintaympäristön rakentajana. Luku kymmenen alkaa yhteenvedolla ja jatkuu toimenpide- sekä jatkotutkimusehdotuksilla. Selvityksen päättää lähde- ja kirjallisuusluettelo.

2. Taustaa

Tässä luvussa tarkastellaan ensin taiteen ja taidelähtöisen osaamisen suhdetta (2.1). Tämän jälkeen huomio suunnataan organisaatioiden globaalin toimintaympäristön radikaaliin muutokseen ja niistä johtuviin uusiin, entistä voimallisimpiin, innovaatiovaateisiin (2.2).

2.1 Taide ja taidelähtöisen osaaminen hyödyntäminen – toisiaan täydentävät tasot

Taidetta ja taidelähtöistä osaamista on mahdollista lähestyä useista eri näkökulmista. Ilmiön tarkastelu eri näkökulmista paljastaa siihen liittyviä, keskenään ristiriitaisiakin, arvoja ja uskomuksia.

Tässä raportissa keskitytään tarkastelemaan taidetta välineellisesti ymmärrettynä. Huomion kohteena on se, miten taide- ja kulttuurilähtöistä osaamista tai siihen pohjautuvia metodeja, malleja ja prosessien tuntemusta voidaan hyödyntää yritysten kehittämisessä. Valittu näkökulma ei tarkoita sitä, ettei taidetta voitaisi ymmärtää ja hyväksyä myös itseisarvoina, arvokkaana ilman välillisiä / taloudellisia hyötyjä. Päinvastoin.

Taidetaustaisen osaamisen hyödyntäminen ja soveltaminen muuhun kuin taiteelliseen toimintaan edellyttää ammattitaitoista ja korkealatuista taiteellista ”ruohonjuuritasoa” eli taiteellista perustoimintaa. Näin

edellä esitellyt eri toimintatasot eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä.

2.2 Kansakunnan kilpailukyvyyn, hyvinvointiyhteiskunnan ja yritystoiminnan uudet haasteet

Organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut nopeasti ja dramaattisesti. Harva tulee menestymään vain vanhoja toimintatapoja toistamalla tai parantamalla. Todennäköistä on, että parhaiten uudessa tilanteessa tulevat onnistumaan ne yritykset, jotka pystyvät jatkuvasti kehittämään uusia ideoista, tuotteita ja palveluita tehokkaasti. Tällöin kriittiseksi menestystekijäksi nousevat organisaation luovuus ja innovatiivisuus.

Globaalit haasteet, kuten ilmaston lämpeneminen, tarkoittavat, että innovointi ei enää voi tähdätä pelkkään tehokkuuden ja kasvun kasvattamiseen. Kaiken toiminnan tulee viime kädessä ottaa huomioon kestävä kehityksen edistäminen. Tätä innovoinnin uutta aaltoa kutsutaan myös nimellä ”kestävä innovaatio”. (Hautamäki, 2007).

Ei pelkästään liike-yritysten, vaan koko kansakunnan kilpailukyvyyn ja hyvinvointiyhteiskunnan ydinkysymykseksi on muodostunut piilevän luovuuden ja innovatiivisuuden vapauttaminen sekä niitä suosivan toimintakulttuurin rakentaminen. Useimmissa yrityksissä ja organisaati-

oissa tilanne on tiedostettu. Ongelma on siinä, ettei aina olla ollenkaan selvillä siitä, miten haluttu muutos saadaan aikaan.

Eräs suurimmista asennetason haasteista liittyy työn tekemisen ja yrityskulttuurin lähihistoriaan. Valtaosassa yrityksiä ja organisaatioita on vuosikymmenien ajan vallinnut pääsääntöisesti vasemman aivopuoliskon analyttisyyttä, loogisuutta ja numeraalisuutta painottava kulttuuri – alkaen henkilöstön rekrytointiprosessista ja koulutuksesta. Nyt näitä samoja yrityksiä vaaditaan kuin taikaiskusta olemaan luovia ja innovatiivisia. Henkilöstön tulisi yhtäkkiä kyetä muuntumaan molempia aivopuoliskoja aktiivisesti hyödykseen käyttäviksi lateraalijattelijoina, ottaa käyttöön usein sitten lapsuuden vähälle käytölle jääneet luovuuden rippeet.

Finpron Luovalle Suomelle huhti-toukokuussa 2009 globaalisti keräämät varhaiset signaalit viittaavat siihen, että luovien alojen ajatus- ja toimintamallien soveltamiselle yleisemmin työelämään on ja tulee jatkossakin olemaan suuri kysyntä. Havaitut merkit antavat osviittaa siitä, että muilla aloilla toimiminen tulee muistuttamaan luovilla aloilla toimimista. Esimerkiksi, luovuuden vaateen ohella työnteon ”keikkaluonne” (GigEconomy) tulee lisääntymään. Myös työn valintaperusteet ovat muuttumassa. Kuten luovilla aloilla, työntekijät tulevat myös muilla toimialoilla yhä enenevässä määrin valitsemaan työkeikkansa oman kutsumuksensa, arvopohjansa ja muiden individualististen, useimmin ei-materiaalisten, tarpeidensa pohjalta. (Herlin et al., 2009).

Paine työelämäkulttuurin radikaaliin muutokseen on suuri. Yritykset ja organisaatiot tarvitsevat apua uudistumisprosessissaan. Koska kysymys on paljolti luovuudesta ja innovatiivisuudesta, miksi ei suunnata katsetta luovuuden tyyssijoille, taidelähtöisen osaamisen ja soveltamisen pariin.

3. Miksi taidetaustaista osaamista kannattaa hyödyntää yritysten kehittämisessä?

On monia syitä, miksi yritysten kannattaa kääntyä taidelähtöisen osaamisen puoleen toimintansa kehittämisessä. Alla esitellään esimerkkinä muutama, liike-elämän kannalta hyödyllinen, taiteisiin, niiden harjoittamiseen ja soveltamiseen, liittyvä ominaisuus.

- Taiteiden ammattimainen harjoittaminen kehittää kriittistä ajattelua ja luovaa ongelmanratkaisua - uusien näkökulmien ja paradigmojen oivaltamista. Näitä taitoja peräänkuulutetaan myös muiden alojen toimijoissa kehitettäväksi, jopa kansankunnan kilpailukyvyn pelastajaksi.
- Ihminen tarvitsee kaikkina aikoina arvoja ja uskomuksia joiden varassa toimia. Taiteiden ytimessä elää ihmiselle perimmäisten ikuisien asioiden tutkiminen ja niille merkityksien antaminen. Yrityselämässä ilmiö näkyy viime aikojen pyrkimyksessä virallistaa ja tehdä näkyväksi yhteiset arvot, missiot ja visiot, joiden mukaan kaikkien tulisi toimia.
- Elämyksellisyys kuuluu taiteiden perusominaisuuksiin. Elämyksellisyys liittyy tunteisiin ja tunteet liittyvät muun muassa oppimiseen ja muistiin. Ihminen muistaa parhaiten ja pisimpään ne asiat ja ta-

pahtumat, joihin liittyy tunteita. Näin elämyksellisyys tehostaa oppimista ja muistamista.

Listaa voisi jatkaa pitkään. Kuitenkin yksi ilmeisimmistä ja yleisimmistä syistä on nykytilanteessa ennestään vahvistunut tarve oman henkilöstön luovuuden ja innovatiivisuuden kehittämiseen. On varsin luontevaa kääntyä taiteiden ja taidelähtöisten osaajien puoleen tässä asiassa – taiteiden parissa on vuosisatoja kehitetty tekniikoita ja prosesseja luovuuteen liittyen. Tietyissä mielessä taiteilijat ovat jo ammattinsa puolesta ”velvoitetut” luovuuteen ja innovatiivisuuteen.

Lähden seuraavaksi tarkastelemaan taidetaustaisen osaamisen hyödyntämistä luovuuden ja innovatiivisuuden ikkunasta. Tarkastelen ensin ilmiötä tiettyjen erityisten näkökulmien kautta – moniselitteisyys, muutos ja kokemuksellisuus – jotka liittyvät taiteiden tekemiseen ja luovuuteen erottamattomasti. Tämän jälkeen avaan luovuuden käsitettä jäsentämällä sitä Gardnerin moniälykkyysteorian viitekehyksessä (3.1).

Luovuuteen ja innovatiivisuuteen liittyy elimellisesti moniselitteisyyden käsite (ambiguity), ajoittainen epäselvyys ja hämäryys. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että useiden, keskenään yhteismitattomien, näkökulmien rinnakkaisten olemassaolo tunnistetaan ja tunnustetaan. Lotte Darson mukaan liike-elämässä moniselitteisyyden käsite koetaan usein

epämiellyttävänä: jonain sellaisena, jota tulee vähentää ja kontrolloida. Analytyttöisyyttä vahvasti korostavassa toimintakulttuurissa on totuttu työskentelemään täsmällisesti määriteltyjen tavoitteiden, yksityiskoh- taisten suunnitelmien ja tarkkojen määrällisten mittausten maailmassa. (Darso, 2004; 40). Ja kuitenkin, nykyinen lokaali ja globaali toimintaym- päristömme on jatkuvasti liikkeessä – liikkeessä, jossa lukuisat ei-yhteis- mitalliset tekijät ja niiden ei-lineaariset syy-seuraussuhteet on jatkuvasti opittava ottamaan huomioon. Yksinkertaistaen, todellisuuden monise- litteisyyttä ja epämääräisyyttä on vaikea vangita lineaarisin syy-seuraus- analyysein.

Sen sijaan taitelijoille moniselitteisyys avaa rajattoman mahdollisuuk- sien ja näkökulmien maailman (Darso, 2004; 40). Taiteen luonteeseen kuuluu moniselitteisyys – herättäähän valmis taideteoskin lähes poik- keuksetta useita erilaisia, jopa keskenään vastakohtaisia, tulkintoja. Tämä on taitelijan mielestä hyvä asia. Moniselitteisyys luo taitelijalle vapau- den illuusion ja kutsuu muuttamaan tapaa havainnoida maailmaa ym- pärillämme. Samalla se muodostaa hedelmällisen lähtökohdan uuden luomiselle. Darson mukaan voi liike-elämässä vallitseva ”jähmettynei- den tavoitteiden-kulttuuri” tuntua taitelijasta ahdistavalta pakkopaidalta (Darso, 2004; 40). Myös paljon puhuttu epävarmuuden sietokyky on tai- telijoilla useimmiten erinomaisesti kehittynyt, niin liittyen itse luovaan prosessiin kuin prosessin lopputuotokseen ja tuotoksen saamaan hyväk- syntään. Voidaan myös puhua sisältä ohjautuvuudesta ja sisäisestä moti- vaatiosta.

Toinen keskeinen aspekti on muutoksen ja taiteen suhde: muutoksen käsite on sisäänrakennettu taiteeseen. Taiteen perusolemuksena on ennen kaikkea nykyisen tai muuttumattoman tilanteen eli ”status quon”, haasta- minen. Voi ajatella, että taiteen tarkoitus on muuttaa maailmaa ja meidän havaintoamme maailmasta. Eihän, esimerkiksi, taiteellista lopputulosta ole olemassa ennen kuin taiteilija luo sen. Muutoksen ja taiteen symbiootti- nen suhde käy ilmi myös taiteilijoiden tavassa olla toistamatta tekemistään täsmälleen samalla tavalla. Usein kysymys on siitä, että taiteilija kehittää kaiken aikaa vaihtoehtoisia, ehkä hänen mielestään parempia, ilmaisun ja

tekemisen tapoja saamaakin kohteeseen. Hän etsii jatkuvasti uusia näkö- kulmia ja merkityksiä saattaen päätyä uuden paradigman äärelle.

Kolmas ilmeinen syy käyttää taidelähtöistä osaamista liittyy niiden kokemukselliseen luonteeseen. Nykyisten oppimisteorioitten mukaan parhaita tapoja oppimiseen on henkilökohtainen tekeminen ja sen kautta oivaltaminen, kuten esim. kokeellisen oppimisen teoriassa esitetään (ex- periental learning, David Kolb). Taide aktivoi oppijat niin älyllisesti kuin emotionaalisesti. Voidaan ajatella, että se houkuttelee oppijaa käyttämään useita älykkyyden osa-alueita (Howard Gardner, moniälykyysteoria) ajat- telu- ja oppimisprosessissa.

3.1 Gardner – ihmisen älykkyyksien moniulotteinen potentiaali ja niistä kumpuava luovuus

Gardner esittää moniälyteoriassaan, että ihmisellä on vähintään seitsemän erilaista älykkyyden lajia. Älykkyyden lajit ovat itsenäisiä, mutta toimi- vat myös vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Jokaisessa yksilössä ne kehittyvät geneettisen perimän ja ympäristökokemuksen sekä niihin liit- tyvien harjoituksen mukaan eri tavalla. Tunnetuin Gardnerin älykkyyksi- en lajeista lienee loogis-matemaattinen älykkyys, jota perinteiset ÄO (IQ) -testit pääsääntöisesti mittaavat. Muut Gardnerin teorian älykkyydet ovat: kielellinen älykkyys, sosiaalinen älykkyys, sisäinen eli refleктоiva älyk- kyys, visuaalinen ja tilan älykkyys, kinesteettinen eli liikkeen älykkyys sekä musiikillinen eli auditiivinen älykkyys.

Ei liene liioiteltua väittää, että koulutus- ja työelämä ovat jo pitkään ja pääsääntöisesti suosineet matemaattis-loogista ja kielellistä älykkyyttä. Gardnerin teoriassa nämä edustavat vain kahta seitsemästä älykkyydestä eli karkeasti arvioiden 29 % koko potentiaalista.

Viime aikoina on työelämässä herännyt tietoisuus ihmisten välisen vuorovaikutuksen suuresta merkityksestä yritysten ja organisaatioiden menestyksen yhtälössä. Gardner kutsuu vuorovaikutukseen tarvittavia taitoja ja lahjakkuutta sosiaaliseksi älykkyydeksi. On kuitenkin huomata- tava, että ihmisten välinen vuorovaikuttaminen tapahtuu yksilöiden vä-

lillä ja lähtee yksilöistä. Se, millainen suhde ihmisellä on itseensä ja miten hän tulee toimeen itsenä kanssa vaikuttaa suuresti siihen, miten hän tulee toimeen muiden ihmisten kanssa, miten hän toimii vuorovaikutustilanteissa. Gardner nimeää ”itsensä kanssa toimeen tulemisen” -taidon sisäiseksi älykkyydeksi. Kun lisäämme sosiaalisen ja sisäisen älykkyyden edellisessä kappaleessa mainittuihin matemaattis-loogiseen ja kielelliseen älykkyyteen, saamme kokoon vasta neljä älykkyyttä eli 57 % koko potentiaalista.

Yksinkertainen laskutoimitus osoittaa, että kolme älykkyyttä (43%) on vielä listaamatta. Nämä älykkyydet ovat olennaisia luovuuden ja innovatiivisuuden syntymisen kannalta. Älykkyydet ovat visuaalinen ja tilan älykkyyden, kinesteettinen eli liikkeen älykkyyden sekä musiikillinen eli auditiivinen älykkyyden. Erityisen vähälle huomiolle niin työelämässä kuin valtaosassa ammatillisia koulutuksia ovat jääneet kaksi viimeksi mainittua, kinesteettinen ja musiikillinen älykkyyden.

Seuraavaksi kuvataan Garderin eri älykkyyksiä sekä niiden kytkentöjä taiteisiin ja liike-elämään.

Loogis-matemaattinen älykkyyden liittyy logiikkaan, abstraktioihin ja deduktiiviseen päättelyyn. Tällä tavoin älykäs nauttii yleensä johdonmukaisuudesta ja pyrkii hahmottamaan millaisia loogisia rakenteita ja malleja todellisuudessa esiintyy. Hän pitää faktoista. Verbaalista lahjakkuutta loogis-matemaattinen henkilö tarvitsee vasta silloin, kun hän yrittää selittää ratkaisua muille. Vaikka tämä älykkyyden laji usein yhdistetään matemaatikoihin ja tietentekijöihin, me kaikki tarvitsemme sitä päivittäin arkisten ongelmien ratkaisemiseen.

Liike-elämässä tyypillinen toimintaketju markkinatutkimuksen tekeminen – tulosten analysointi – lukujen/numeroiden varmistaminen ja loogisen päätöksen tekeminen saatavilla olevan informaation perusteella käy esimerkkinä loogis-matemaattinen älykkyyden käyttämisestä. Taiteissa esimerkiksi teatteriohjaajalle tai orkesterinjohtajalle kyky analysoida näytelmä tai musiikkikappale on luonnollisesti hyvin tärkeää.

Kielellisesti älykkäällä on taito tuottaa virheetöntä ja ymmärrettävää kieltä sujuvasti ja monimuotoisesti. Hän osaa ilmaista itseään ja tunteitaan sanoilla. Lisäksi hän ymmärtää muiden viesteistä kielellisiä vivahdeita. Perinteisen älykkyydosamäärän kannalta kielellinen älykkyyden on erittäin tärkeää, sillä siinä mitattava tieto on suurimmilta osin kirjallisen muodossa. Kielellinen lahjakkuus voidaan jakaa suulliseen - ja kirjalliseen ilmaisuun sekä ymmärtämiseen. Monissa taiteissa tämä älykkyyden muoto on keskeinen, ilmeisimpänä mainittakoon kirjallisen tuottamisen eri muodot (kirjallisuus, runous, käsikirjoittaminen jne.) ja teatterin useat ulottuvuudet.

Liike-elämässä on myös lukuisia osa-alueita, joissa vahvasta kielellisestä älykkyydestä hyötyä. Esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa on mahdollista päästä parempaan lopputulokseen, mikäli pystyy tuottamaan kulloisenkin tilanteen mukaista kieltä sekä ajattelemaan sanoja, joita haluaa käyttää ko. tilanteessa. Ei pidä myöskään unohtaa ”small talk”-taitoa, joka monissa liike-elämän tilanteissa on paljon puhuttu ja kaivattu taito. Liike-elämässä on olemassa omia erityisryhmiä kuten viestinnän tai markkinoinnin ammattilaiset, joilla kielellinen lahjakkuus on toiminnan edellytys.

Visuaalinen ja tilan älykkyyden on tekemisissä näkökyvyn, tilan hahmottamisen sekä muotojen ja esineiden havaitsemisen kanssa. Vahvasti hahmottamaan pystyvät ihmiset muistavat yleensä hyvin yksityiskohtia, paikkoja ja heillä on hyvä suuntavaisto. Visuaalisesti älykäs henkilö hahmottaa esineet eri asennoissa, erottaa värejä ja muotoja, näkee eri osien väliset suhteet ja tajuaa olennaiset piirteet jostakin geometrisesta, figuraatiivisesta tai plastisesta rakenteesta.

Tätä älykkyyden muotoa tarvitsevat erityisesti arkkitehdit, muotoilijat, valokuvaajat, taidemaalarit ja kuvanveistäjät. Älykkyyteen liittyy myös ”ison kuvan” hahmottaminen ja vuorovaikutus tilassa. Teatterin ja tanssin ammattilaiset, niin koreografit ja tanssijat kuin teatteriohjaajat ja näyttelijät, hallitsevat tämän ulottuvuuden. Liike-elämässä esimerkiksi muotoilijat, graafiset suunnittelijat tai sisustuksesta vastaavat ihmiset edustavat visuaalista ja tilan älykkyyttä.

Kinesteettisesti eli liikkeen suhteen älykäs ihminen kykenee hallitsemaan omia asentojaan, liikkeitään ja kehoaan hyvin. Hän nauttii liikkumisesta ja ilmaisee itseään ryhdin, tanssin tai muun liikkeen avulla. Kyseessä on älykkyys, joka liittyy ketteryyteen, tasapainoon ja notkeuteen. Näihin asioihin liikunnallisesti älykäs henkilö kiinnittää huomiota myös muissa ja hän osaa tulkita kehon kieltä.

Urheilijoiden lisäksi tanssijat, muusikot ja näyttelijät ovat usein liikunnallisesti älykkäitä. Myös liike-elämässä oman kehonkielen hallitsemisesta on etua. Esimerkiksi, ergonomiset työasennot päätteen äärellä ovat niin yleiselle työkyvyllä ja hyvinvoinnille kuin itse ajattelulle tärkeitä. Vuorovaikutustilanteissa on keskeistä tiedostaa niin oman kuin toisen osapuolen kehonkieli viestimisen ja vaikuttamisen elimellisenä osana.

Musiikillisesti eli auditiivisesti älykäs ihminen muistaa helposti melodioita sekä kappaleita. Hän kuulee musiikissa paljon erilaisia vivahteita ja mm. erottaa tarkasti eri instrumenttien stemmat. Hän nauttii musiikista muita enemmän ja pystyy ilmaisemaan musiikilla itseään. Musiikilliseen älykkyyteen liittyy huomion kiinnittäminen ympäristön yleiseen äänimaisemaan. Puheessa musiikillisesti älykäs kuuntelee sen musiikillisiä elementtejä, esimerkiksi äänen korkeutta ja rytmiä. Erityisesti tämän ominaisuuden vuoksi, muusikoiden lisäksi, musiikillinen lahjakkuus on olennainen myös näyttelijöille ammatin harjoittamisen kannalta. Puheesiintymiset kuuluvat myös monen liike-elämässä toimivan arkeen. Vaikuttamisen – ja ikävystymisen välttämisen – kannalta on edullista osata käyttää ääntään ilmaisuvoimaisesti ja kiinnostavasti.

Kuviossa 1 Stockil (2006) vertaa Gardnerin teorian eri älykkyyden lajien hyödyntämisastetta liike-elämässä ja taiteissa. Arviot ovat luonnollisesti yleistyksiä, jossain tapauksissa karkeitakin sellaisia – esimerkiksi arkkitehtitoimistossa mitä todennäköisimmin annetaan enemmän arvoa visuaaliselle ja tilan älykkyydelle kuin esimerkiksi perinteisen teollisuuden parissa. Huomionarvoista on, että liike-elämän puolelta loistaa poissaolollaan kinesteettisen ja musiikillisen älykkyyden hyödyntäminen. Sen sijaan loogis-matemaattinen ja kielellinen älykkyys saavat täydet ”pisteet”. Mallin

mukaan taiteiden puolella kaikki älykkyydet ovat tasapuolisesti käytössä, vain loogis-matemaattinen laji hieman muita vähemmin.

Hyödynnetty liike-elämässä	Älykkyyden laji	Hyödynnetty taiteissa
XXX	Loogis-matemaattinen	XX
X	Visuaalinen ja tilan	XXX
-	Kinesteettinen eli liikkeen	XXX
-	Musiikillinen	XXX
X	Kielellinen	XXX
XXX	Sosiaalinen	XXX
X	Sisäinen eli refleктоiva	XXX

Kuviossa 1 arviointiasteikko X-XXX, kun X matalin ja XXX korkein mahdollinen. Merkki ”-” tarkoittaa tyhjää joukkoa.

Taide ja taidelähtöisen osaamisen soveltaminen hyödyntävät lähtökohteisesti ihmisen eri älykkyyksiä, usein stimuloiden useita älykkyyksiä yhtäaikaaisesti.

Kun ihminen on luova, hän käyttää älykkyyspotentiaaliaan tehokkaammin ja monipuolisemmin kuin ei-luovassa tilassa. Voidaan siis ajatella, että älykkyyksien monipuolinen hyödyntäminen esimerkiksi soveltavan taiteen tai taidelähtöisen osaamisen kautta auttaa löytämään vastauksia monien yritysten polttavaan ydinkysymykseen ”miten vapauttaa piilevä luovuus ja innovatiivisuus sekä rakentaa niitä suosiva toimintakulttuuri?”

4. Miten yritykset voivat käyttää taiteita ja taidelähtöistä osaamista?

Kirjassaan *Artful Creation – Learning Tales of Arts-in-Business*, Lotte Darso (2004, 14–18) kuvailee neljä erilaista tapaa, joilla liike-elämä käyttää taidetta:

- **Koriste** – taideteoksia aulassa ja seinillä, kuvia toimiston seinillä jne.
- **Viihde** – esimerkiksi jakamalla kulttuurisetelejä tai pääsylippuja esityksiin tai tuomalla esiintyjät työpaikalle, asiakastilaisuuksiin jne.
- **Väline** – tiimin rakentamisessa, vuorovaikutus- ja esiintymistaitojen kehittämisessä, johtamisvalmennuksessa, ongelmanratkaisu- ja innovointiprosesseissa jne.
- **Strateginen transformaatio** – taide integroidaan sellaisille liike-elämän alueille kuten visiot ja arvot, luovuus ja innovatiivisuus, brändi, markkinointi ja asiakassuhteet.

Darson jako on käyttökelpoinen, vaikka on mahdollista, että eri kategoriat menevät osaksi päällekkäin. Joissakin tapauksissa voi myös tarkka rajanveto eri kategorioiden välillä olla haastavaa. Jos ajatellaan, että Darson kategorisointi perustuu taiteen käytön tavoitteisiin yrityskontekstissa, herää kysymys ensimmäisen ja toisen kategorian erovaisuudesta. Taide

”koristeena” (”decoration”) ja taide ”viihteenä” (”entertainment”) eivät olennaisesti eroa käyttötarkoituksensa puolesta ja voidaan siten päätellä enemmän samaan kuin keskenään eri kategoriaan kuuluvaksi.

Tässä selvityksessä ollaan pääsääntöisesti kiinnostuneita kahdesta viimeisestä kategoriasta; taiteen käyttämisestä oppimisen ”välineenä” ja ”strategisena transformaationa” liike-elämässä. Darson mukaan ensimmäisessä kategoriassa liike-elämä käyttää taidetaustaista osaamista kursseilla ja työpajoissa, joissa on määritetyt oppimistavoitteet. Oppiminen kohdentuu yksittäisen henkilön tai tiimin taitojen kehittämiseen ja se ei välttämättä ole yrityksen laajempaan kehitystoimintaan sidottua. Jälkimmäisessä ei tähdätä vain tiettyjen yksittäisten henkilöiden tai tiimien taitojen kehittämiseen vaan pyritään saamaan muutos aikaan koko organisaatiossa. Tällöin taiteen prosesseja ja taidetaustaisia interventioita käytetään haastamaan nykyinen tilanne, ”status quo”. Se tarkoittaa muun muassa sitä, että yrityksessä on aktiivisesti mietitty, miten taidetaustaisia menetelmiä hyödynnetään suunnitelmallisesti kehitysprosessien eri vaiheissa.

Yleensä ottaen taidetaustaista osaamista voidaan hyödyntää hyvin laajalti organisaatioissa. Stockilin (2007) mukaan pääsääntöisesti kyseessä ovat niin sanotut ihmis- ja johtamistaidot (soft skills), Gardnerin teorian sisäisen ja sosiaalisen älykkyyden osa-alueisiin liittyvät taidot. Tim

Stockil listaa raportissaan *Artful Development* muun muassa seuraavia kehittämisen alueita:

Henkilökohtainen kehitys – yksilölle tarpeelliset taidot ja asenteet

- Esiintymistaidot
- Vaikuttavuus ja vakuuttavuus
- Neuvottelutaidot
- Palautteen antaminen ja saaminen, haastattelutaidot
- Luova johtajuus (ja alaistaidot)
- Asiakaspinnassa työskentely
- Innovatiivisuus työssä

Tiimin kehittäminen – miten tiimit voivat työskennellä yhdessä paremmin

- Kommunikointi tiimeissä
- Luottamuksen ja hyvän suhteen rakentaminen
- Tiimin luovuus

Organisaatiokulttuurin kehittäminen – miten tiimi, osasto tai koko organisaatio voi kehittää tekemisen kulttuuriaan toimivammaksi

- Visiot ja arvot
- Yritysfuusiot
- Työn tekemisen tapojen muuttaminen
- Diversiteettiin/monimuotoisuuteen liittyvät asiat
- Työpaikkakiusaaminen
- Luovan ja innovatiivisen kulttuurin luominen ja vaaliminen

Organisaation kehittäminen – ylimmän johdon kanssa työskenteleminen liittyen isoihin muutosohjelmiin, jotka vaikuttavat koko organisaatioon

- Strateginen kehittäminen
- Luovan ja innovatiivisen organisaation luominen
- Muutos ja muutosjohtaminen

- Skenaariosuunnittelu (auttaa organisaatioita visioimaan mahdollisia tulevaisuuden suuntia)
- ”Disaster planning” (pahimpien mahdollisten vaihtoehtojen kuvittelu ja niistä selviytymisen suunnittelu)

Lista ei ole täydellinen, sen tarkoitus on antaa esimerkkejä siitä, miten laajaa kohdevalikoimaa taidelähtöisellä osaamisella voi organisaatioissa kehittää.

Itse taidelähtöisen osaamisen kenttää on tämän tyyppisessä kehittämisessä hyödynnetty laajalti. Stockil (2007) listaa kenttää seuraavasti:

- Näyttämötaide: Teatteri, miimi, improvisaatio, storytelling, stand-up komedia, jne.
- Säveltaide: Klassinen musiikki, ooppera, jazz-musiikki, rummuttaminen, laulaminen, jne.
- Sanataide: Runous, kirjoittaminen, jne.
- Kuvataide: Maalaaminen, piirtäminen, kuvanveisto, savenvalaminen, jne.
- Tanssitaide
- DJ-työskentely
- Karnevaali
- Sirkus
- Taikuri-työskentely

5. Esimerkkitapaus 1: Yhteistyö Bart–Katsa



Jari Arffman | Bart, Katsa Oy | Tampere, Finland 30.10.2007

Tässä luvussa esitellään ensimmäinen Arts & Business -yritysesimerkki Jari Arffman ja hänen kehittämänsä dokumentoivan valokuvaustaiteen palvelukonsepti Bart (5.1). Alaluvussa 5.2 valotetaan aihetta Arffmanin asiakasyritys Katsan näkökulmasta ja 5.3 esitetään yhteenveto.

5.1 Bart – dokumentoivan valokuvaustaiteen kunnianosoitus työlle Palvelumalli: Bart-konsepti

Bart eli Business Art on uudenlainen dokumenttivalokuvauksen tuotenimi ja toimintamalli. Bart tarjoaa sekä tunteellisen että tiedollisen tavan nähdä ja ymmärtää ihmisen ja yrityksen toisiinsa limittyvät maailmat entistä syvemmin ja laajemmin. Se luo puitteet nähdä paremmin mitä itsessä ja ympäristössä tapahtuu. Voidaan ajatella, että Bart-valokuvadokumentoinnilla yritys arvostaa omaa työtään. (Asko Mäkelä, 2008, 10)

Konseptin kehittäjä valokuvataiteilija Jari Arffman valokuvaa yrityksille niille itsestään otettuja taiteellisesti ja sisällöllisesti korkeatasoisia valokuvateossarjoja, jotka yritykset voivat sijoittaa omiin tiloihinsa tai antaa yrityslahjoina.

Perinteisestä tilaustaiteesta Bart eroaa ainakin kahdessa suhteessa. Ensinnä, konseptin toteuttaminen vaatii taiteilijalta aktiivisuutta. Päinvas-

toin kuin perinteisessä mallissa, jossa tilaaja ottaa yhteyttä, Bart-taiteilija hankkii itse tilauksensa.

Toiseksi, konsepti korostaa kompromissittomuutta. Perusajatuksena on, että molempien osapuolten (taiteilija, tilaajayritys) kompromissittomuus luo sisäistä integriteettiä molemmille tahoille.

Bart-konseptin taustafilosofia

Arffman tunnustaa samaistuvansa ”uudentyyppiseen” käsitykseen liiketoiminnasta, jossa henkilöstön huomioonottaminen ja heidän työpanoksensa arvostaminen on keskeistä. Vastakohtana eli ”vanhoillisen” näkemys mukaan kaikki mikä ei ole ydin-liiketoimintaa on turhaa ja pitää leikata pois.

Arffman toteaa, että hänen perimmäinen pontimensa ei ole raha – vaikka haluaakin saada kunnollisen toimeentulon työstään. Tämä periaate pätee hänen mukaansa yleisemmin: hyvän yrityksen merkki on se, että myös muilla kuin aineellisilla tekijöillä on merkitystä.

Tärkeintä Arffmanille Bart-toiminnassa on taiteellinen taso ja toimintamallin hiominen. Lopputuloksen tulee olla sellainen, että se kestää tarkastelun taiteena. Hänen mielestään Bart-taide on silloin onnistunut, kun myös tilaaja on tyytyväinen.

Bart-palvelun hyötyjä asiakkaille

Bart-palvelun arvoa ostajayritykselle on vaikea mitata täsmällisesti. Arffman listaa todennettuja hyötyjä seuraavasti:

- Valokuvauksen perimmäinen tehtävä on dokumentointi. Dokumentoinnin kautta on helpompi ymmärtää menneisyyttä ja tähän rakentuvaa nykyisyyttä.
- Esimerkiksi siirtää ja taltioida osaamiseen liittyvää hiljaista tietoa uusille sukupolville.
- Lisäksi yritykselle jää laadukasta taidetta omaan käyttöön seinille ripustettavaksi tai yrityslahjoiksi.

- Monelle yritykselle Bartin tuottamat valokuvat ovat olleet oman taidekokoelman ensimmäiset teokset. Koska kuvat ovat yrityksestä ja sen työntekijöistä, niin näkijöiden suhde näihin taideteoksiin on usein aivan toinen kuin muuhun seinille ripustettavaan kuvataiteeseen. Bart-taide menee sisälle yrityksen arkeen ja tulee lähelle yrityksen henkilöstöä: henkilöstön suhde omaan ammatti-identiteettiinsä ja työhönsä muuttuu myönteisemmäksi.

Arffman puhuu yrityksen ja sen työntekijöiden identiteetin vahvistumisesta kuvien ottamisen myötä. Teokset nostavat esille ammattiyhpeyttä omasta työstä ja tekemisestä; ”me ollaan muutakin kuin rahantekokone”, Arffman siteeraa kuvatessa kuultua. Hän näkee Bart-toiminnan valokuva-taiteilijan kunnianosoituksena työlle. Keskeisiksi arvoiksi – myös asenteeksi kuvaushetkellä – nousevat ammattiyhpeyden ohella työssä viihtyminen ja omanarvon tunne.

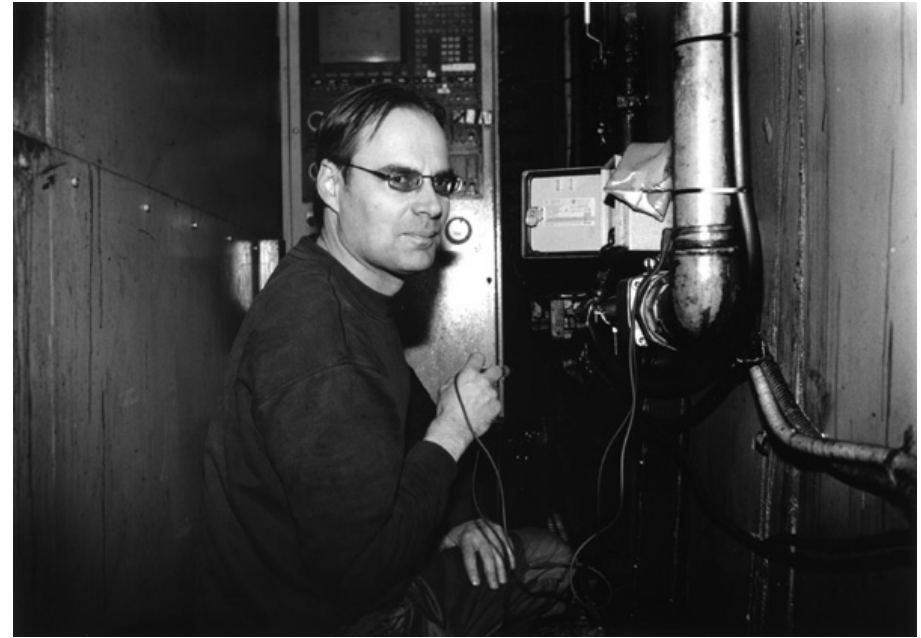
Bart-konseptiin sisältyy niin työntekijöiden, työympäristön kuin työntulosten kuvaaminen sellaisena kuin se näyttää – mitään ei lisätä tai oteta pois. Arffmanin mukaan ihmisten kuvaamiseen tarvitaan herkkyyttä ja ihmissuhdetaitoa. Kenenkään ei ole pakko suostua kuvattavaksi ja myös kieltäytymisiä tulee aika ajoin.

Bart-konseptin syntyhistoria

Bart-konsepti sai alkunsa vuonna 2003 käynnistyneestä dokumenttiprojektista, jossa Arffman kuvasi Tamperelaisia. Ajatus muokata dokumenttiprojektista liikeyrityksiin myytävä palvelutuote tuli ulkopuolelta. Tampereen kauppakamarin toimitusjohtaja Tommi Rasila identifioi projektin kaupallisen potentiaalin ja teki myös ensimmäisen tilauksen vuonna 2005.

Vaikka Arffman oli ajatellut projektin levittämistä taidekentällä, sen kaupallinen ja taloudellinen ulottuvuus ei hänelle itselleen ollut tullut aiemmin mieleen:

”Minulle ei ollut kuuna päivänä tullut ammattitaiteilijana mieleen, että voisin viedä tätä yrityksiin.”



Jari Arffman | Bart, Katsa Oy | Tampere, Finland 30.10.2007

Arffman kertoo, että hänen Tampereen kauppakamarin kummitoiminnasta saamansa apu (sparraus, neuvot, klinikat) on ollut merkittävää niin oman liiketoiminnan kuin Bart-konseptin eteenpäin viemisen kannalta.

Nykyisin Arffmanin toiminta Bart-konseptin puitteissa on päätoimista ja voitollista. Itsensä lisäksi hän on pystynyt työllistämään Bart-assistentin lähes kokopäiväisesti. Tilaajat ovat hyvin usein olleet raskaan konepajateollisuuden yrityksiä. Nykyisen taloudellisen taantumana myötä Arffman on alkanut suunnata asiakashankintaansa myös kaupan ja palvelun aloille.

Varsinaisia kilpailijoita, lukuun ottamatta yhtä ”Bartin varhaismuotoa”, ei Suomen markkinoilla tietävästi ole.

Arffmanilla on myös muita projekteja työn alla, ”perinteistä kuvataidevientiä, joka tuottaa tappiota”.

Bart-konseptin takana: Jari Arffman

Arffman on taustaltaan yhteiskuntatieteiden maisteri, kuvajournalististen opintojen lisäksi hänellä ei ole varsinaista muodollista taidekoulutusta. Ennen ryhtymistään päätoimiseksi valokuvataiteilijaksi (2005), Arffman toimi freelance toimittaja-valokuvaajana parisenkymmentä vuotta. Sykäyksen ammattimaiseen taiteen tekemiseen hän sai jo aiemmin työskennellessään Barcelonassa vuosina 1989-90. Hän huomasi tuolloin, että Espanjassa taiteilijat nauttivat suurta yhteiskunnallista arvostusta.

”Taiteilijat nähtiin oleellisena osana yhteiskuntaa ja sen kehitystä. Uudet asiat vaativat ihmiseltä paljon, ei ole niin helppoa tuottaa uutta ja tähänhän taiteen tekeminen tähtää”, Arffman toteaa.

Osittain oman ammatillisen taustansa Arffman näkee osasyynä siihen, että hänen tuntuu olevan helppo olla aktiivinen tilaajahankinnassa, ottaa yhteyttä yrityksiin ja ”myydä itseään” - päinvastoin kuin valtaosalle taiteilijoita. Hän kiteyttää, että hän on koko ikänsä joutunut toimimaan itsensä tuottajana ja elämään sillä mitä myy. Niinpä hänelle on tullut yllätyksenä, että Bart-konseptin lisenssin levittämisessä pullonkaula näyttää olevan konseptin ensimmäinen askel, yhteydenotto mahdollisiin tilaa-

jiin. Ongelman ratkaisu käytännön tasolla eli Bartin jatkoversion on työn alla. Peruseriaatteena ratkaisussa on, että taiteilija saa keskittyä taiteen tekemiseen kun tilaushankinnan hoitaa siihen erikoistunut yritys. Uuteen versioon on harkittu myös muiden kuvataiteiden mukaan ottamista. Bartin kansainvälistäminen on Arffmanin ohjelmassa, tarkoitukseen on jo saatu julkista rahoitusta.

Miten Arffman näkee Art & Business-toiminnan haasteet ja mahdollisuudet?

Suurimpina haasteina omassa liiketoiminnassaan Arffman näkee Bartin kansainvälistämisen ja toisaalta kuvanotossaan rutinoitumisen välttämisen.

Yleisellä tasolla Arffman mainitsee aineettoman pääoman arvon ymmärtämisen suurimpana haasteena. Yhtäällä, on haaste saada asiakasyritykset oivaltamaan aineettoman palvelun luonne ja siihen liittyvät lähinnä laadullisesti todennettavat hyödyt. Toisaalla, aineettoman pääoman taiteilijatuottajien tulisi itse oppia näkemään tuottamansa aineettoman pääoman taloudellinen arvo, ”varastaminen tulee lisääntymään”, Arffman toteaa. ”Luovan talouden toimijat eivät ole vielä sisäistäneet sitä, ettei heidän tulisi antaa omaa innovatiivista panostaan ja tekijänoikeuksiin ilmaiseksi yrityksille, julkisyhteisöille tai edes omille kollegoilleen”, hän jatkaa.

Alun perin Arffman oli antamassa Bart-toimintamallin ilmaiseksi kollegoilleen. Kummisparrauksessa syntyneen lisensointi-oivalluksen myötä hänelle avautui mahdollisuus aivan uudelleenlaiseen kansainvälisen ulottuvuuden omaavaan liiketoimintaan.

Taitelijan yrittäjyyden suhteen Arffman yhtyy visuaaliseen taiteilija Marita Liuliaan, jonka mielestä ammattitaiteilijan täytyy Suomessa ryhtyä yksityisyrittäjäksi. ”Ei ole rikos tulla omalla duunilla toimeen taitelijanakaan”, Arffman kiteyttää.

Arffmanin mielestä liike-elämän ja taiteen yhdyspinnalla on mielenkiintoista toimia ja tutkia sitä, missä ne yhtyvät ja missä eriytyvät. Hän ei

yleisellä tasolla näe yhteistyössä vaaraa taiteille, kunhan taiteilija ei anna liike-elämän määrittää toimintaansa, vaan pitää kiinni omasta sisäisestä integriteetistään. Tämä kompromissittomuuden aspekti on Arffmanin mielestä sisäänrakennettu Bart-konseptiin.

Keskusteluun ”voiko taide kuolla?”, Arffman kommentoi, ettei ole koskaan pitänyt itseään boheemitäiteilijänä. Hänen harjoittamassaan taide-taustaisessa ja taiteella perustuvassa liiketoiminnassa tulee pystyä toimimaan kuten muutkin liike-elämän toimijat toimivat.

Taidetaustaisen osaamisen hyödyntämisen edistämiseksi yrityksissä Arffman näkee tarvittavan yhteiskunnallista asennemuutosta. Yksi parhaita tapoja asennemuutoksen aikaansaamiseksi on koulutus. Tarvitsemme alan oppituteleja, esimerkiksi tulevaan Aalto-yliopistoon, hän toteaa.

5.2 Asiakasyritys Katsa – voimansiirtotuotteita kansainvälisesti

Katsan lähtökohtana on suunnitella ja valmistaa voimansiirtotuotteita vaativiin sovelluksiin jokaisen asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioiden. Katsa Oy on toiminut vuodesta 1955 ja sen palveluksessa on yli 200 työntekijää. Liikevaihto on ollut vuosia jatkuvassa kasvussa. Vuonna 2008 se oli 43 milj. euroa. Viennin osuus liikevaihdosta on suoraan 47 % ja kokonaisuudessaan 95 %. Katsalla on asiakkaita 17 maassa. Tärkeimpiä vientialueita ovat Saksa, Italia, Tanska, Ruotsi, Intia ja Kiina. Katsalla on yli 13 400 neliometriä tuotantotilaa kolmessa toimipisteessä; Tampereella kahdessa eri paikassa ja yksi toimitila Ikaalisissa. Suomen Asiakastieto Oy:n kokoama raati valitsi Katsan Pirkanmaan Vahvimaksi yritykseksi vuonna 2008. (<http://www.katsa.fi>). Toimitusjohtajana toimii yrityksen perustajan poika Timo Salli.

Katsa päätyi Bartiin, koska...

Salli kertoo päätyneensä tilaamaan Bart-kuvadokumentointia siksi, että siinä yhdistyi kaksi Katsalle tärkeää asiaa; valokuvaus ja ihmiset. Arffman ilmaantui juuri sopivaan aikaan sopivaan paikkaan sopivan tuotteen

kanssa. Katsassa on ylipäättään kuvattu paljon; on otettu tuotannollisia kuvia ja mainoskuvia. Myös dokumenttikuvia on otettu kaupungin teollisen historian säilyttämiseksi.

”Bart kolahti tähän meidän yhtiön isompaan visuaaliseen jatkumoon”, Salli kertoo.

Sallin mielestä kuitenkin työn ja laadun takana olevia ihmisiä oli kuvauksissa aiemmin huomioitu liian vähän. Arffmanin kehittämä kuvauskonsepti ratkaisi osaltaan tätä problematiikkaa - nykyisin Katsan pääkonttorin seinillä riippuu työn tekijöistä tuotettua Bart-taidetta. Ihmisiä esittävät kuvat ovat lähinnä käytävillä ja julkisissa tiloissa, mutta esineitä esittävät on sijoitettu ihmisten työtiloihin.

Salli kertoo, että Katsan työntekijät ovat ”Myyn (μ) metsästäjiä”. Tämä viittaa työn vaatimaan huipputarkkuuteen, toleranssit ja mitoitus täytyvät olla millimetrin tuhannesosan täsmällisyydellä kohdallaan. Katsalle on tärkeää tuoda esille näitä työntekijöitään, joita ilman jalostusarvo ja tarkkuus eivät syntyisi tuotteisiin.

”Me teemme erittäin laadukkaita tuotteita, joissa jalostusarvo on korkea. Meidän työntekijämme ovat erittäin ammattitaitoisia, taitavia ja pitkälle koulutautuneita ja kouliintuneita... On tärkeää tuoda näitä tekijöitä esille, joita ilman korkea laatu ei syntyisi”, Salli kertoo.

Vaikka Katsan työntekijät ovat jossain määrin aiemminkin esiintyneet yrityksen esitekuviissa, Bartin valokuvadokumentointi oli ensimmäinen kerta, kun ihminen eli tekijä itse oli päähuomion kohteena.

Bartin vaikutukset ja hyödyt – ihminen / tekijä pääosassa

Vieraiden tullessa Katsaan he näkevät Arffmanin ottamia kuvia tuotteiden tekijöistä yrityksen pääkonttorin seinillä. Varsinkin ulkomaiset vieraat ovat olleet positiivisessa mielessä vaikuttuneita – yleensä pääkonttorin seinille ripustetut kuvat esittävät johtajia ja muita merkkihenkilöitä. Salli näkee kuvien välittävän tärkeää viestiä ulkopuolisille ”olemme ylpeitä meidän laaduntekijöistämme” ja näin rakentavan Katsalle hyvää imagoa ja vahvistavan yrityksen brändiä.

”Bart-taide liittyy vahvasti yhtiöön ja yhtiön imagoon, tapaan tehdä asioita”, Salli vahvistaa.

Sen lisäksi, että kuvia on pääkonttorin seinillä, niitä on annettu lahjoiksi toisille yrityksille ja oman yrityksen työntekijöille esimerkiksi eläköitymisen yhteydessä.

Myös Katsan oma henkilökunta on ”ollut otettu” kuvista. Vaikka osa työntekijöistä oli epäilevällä kannalla, kun kuvauslupaa kysyttiin, jälkikäteen he ovat olleet ylpeitä omista kuvistaan. Voi ajatella, että heidän **omanarvontuntonsa ja ammatti-identiteettinsä ovat vahvistuneet** kuvadokumentoinnin myötä.

Kuvadokumentointi ymmärretään Katsassa osana suurempaa henkilöstön kehittämiskokonaisuutta, jonka avulla yritys on jo vuosien ajan suunnitelmallisesti pyrkinyt lisäämään kouluttautumista ja vastavuoroista keskustelua. Tämän nähdään vahvistavan kilpailukykyä ja on jo Sallin mukaan todentunut muun muassa lisääntyneen innovoinnin kautta.

”Kun ihmiset ymmärtävät entistä paremmin, mitä he tekevät, miten tuotteita tehdään ja mihin tuotteet menevät, he alkavat miettiä voisiko tätä tehdä toisella tavalla. Sitten voidaan ehdottaa asiakkaalle, että voitaisiinko tehdä toisella tavalla, olisi parempi ja halvempikin”, Salli kuvaa.

Salli näkee Bart-toiminnalla olleen myös muita vaikutuksia, erityisesti sen työntekijää ja työtä arvostavan perusasetteen johdosta. Kun tiukassa tilanteessa haetaan kilpailukykyä, henkilökunnan tyytyväisyys, viihtyvyys sekä ymmärrys yrityksen toiminnasta ovat tärkeintä. Esimerkkinä Salli mainitsee lomautukset, joista Sallin mukaan on henkilökunnan kanssa pystytty keskustelemaan hyvässä yhteisymmärryksessä – ”he ymmärtävät mistä on kysymys ja miksi lomautuksia täytyy tehdä”, Salli toteaa. Suurin osa yrityksen työntekijöistä on pitkäaikaisia ja he ovat Sallin kanssa henkilökohtaisesti ”hyvissä puheväleissä”.

Yhteistyö Arffmanin kanssa

Bartin tuloksena syntyneeseen kuvateossarjaan Salli on tyytyväinen. Hän

on vaikuttanut kuvien laadusta ja Arffmanin taidosta saada ihmiset suostumaan kuvattavaksi.

”Näkee, että on silmää... ei tyypillisiä kuvia, niissä on hienosti hetken pysähtymistä. Ihmettelin, että miten Jari saa tästäkin henkilöstä kuvan, ei ikinä aiemmin ole saatu”, Salli kertoo.

Hinta-laatusuhdekin on hänen mielestään kohdallaan – ”ehkä se jotain maksaakin, mutta sillä on oma eteenpäin vievä voimansa”, Salli toteaa. Tilaukseen liittyneissä alkukeskusteluissa Salli totesi, että Arffmanin ”voi päästää vapaasti verstaaseen”. Hyvään yhteistyösuhteeseen vaikuttanee se, että Salli kertoo ymmärtävänsä taitelijan tarvitsevan vapautta. Katsan toiveita, eli sen henkilöstön nimeämistä, joita haluttiin kuvattavan, sisältyi toimeksiantoon 20 %. Näin Arffmanille jäi vapaasti kuvattavaa 80%.

Salli listaa dokumenttivalokuvauksen myötä henkilöstössä tapahtuneita myönteisiä muutoksia mainiten muun muassa yrityksen kilpailukykyä vahvistavan lisääntyneen spontaanin innovoinnin ja hyvässä yhteisymmärryksessä tapahtuvat lomautuskeskustelut.

Taidetaustaista osaamista Salli sanoo voivansa mielellään ostaa jatkosakin yritykseensä, kunhan se on ”jokin järkevä lähestymistapa, joka hyödyttää useampaa asiaa”.

Katsan toimitusjohtaja Sallin ajatuksia A & B -toiminnan haasteista ja mahdollisuuksista

Taidetaustaisen osaamisen hyödyntämisen B2B-toiminnan kautta Salli näkee myönteisenä, ”tervettä, että lähestytään näin”, hän toteaa. Analogia löytyy Katsan omasta profiilista, Salli näkee myös A & B -alueen kapeana segmenttinä, jota on hyvä kehittää ja myydä.

”Vähän sama kun meidän omassa toiminnassa, ollaan maailmanmarkkinoilla kapea segmentti ja tällä segmentillä täytyy tuntea koko maailman markkinat ja siihen liittyvät asiat”, Salli kuittaa.

A & B -toimijoille Salli näkee tärkeänä kehittää oman konseptin, jota lähteä hiomaan ja tarjoamaan. Vaikka Suomi on pieni markkina-alue, volyyymiä kyllä on, kunhan sen löytää. Oman asian eteenpäin vieminen vaa-

tii Sallin mielestä niin jalkatyötä kuin myyntitaitoa; selittämistä joutuu todennäköisesti tekemään kohtalaisen paljon, sillä ”usein tällaiset asiat ovat monille vähän outoja”. Yksi mahdollisuus on luoda ensin tarve ja sitten myydä tarpeen tyydyttäminen (vertaa kännyköiden myynti niiden alkuaikoina).

A & B -palvelun ostajille Salli antaa neuvoksi ”peilaamisen” eli reflektionin siitä mihin jo olemassa olevaan kokonaisuuteen tarjottu palvelu voisi yrityksessä sopia.

”Miettiä, että mitä tämä voisi meillä tarkoittaa? Osuuko se meillä johonkin hetkeen? Sehän voisi osua sinne ja sinne, niin kuin meillä Bart, ” Salli kuvailee.

Tämän jälkeen ostajan puolelle jää vielä kysymys, onko tällaiseen toimintaan kohdennettuja varoja käytössä.

Myös Tampereen kauppakamarin nykyisen puheenjohtajan asemasta Salli näkee A & B -toiminnan varsin kiinnostavana. Hän kokee taidetaustaisen lähestymistavan myönteiseksi ja uusia ajatuksia herättäväksi. Eri-tyisesti nykyisessä taloudellisessa tilanteessa yritysten tulisi pohtia oman toimintansa perimmäisiä kysymyksiä ja toteuttaa tarvittavat muutokset ennen seuraavaa nousukautta. Haasteena on, miten tuoda A & B -palvelut vaihtoehtona perinteiselle kehittämiselle. Keskeiseksi kysymykseksi kiteytyy seuraava: miten saada yritykset ymmärtämään, että tällaisen palvelun kautta voi pohtia tehokkaasti omia toimintatapojaan ja kehittää kilpailukykyään?

5.3 Yhteenveto Bart – Katsa

Arffmanin ja Katsan onnistuneessa yhteistyössä vaikuttaisi taustalla olleen yhteneväinen ymmärrys liiketoiminnan ydinkysymyksistä – ainakin riittävässä määrin. Molempien näkemyksessä henkilöstön huomioiminen ja työpanoksen arvostaminen on keskeistä. Toinen yhdistävä tekijä on valokuvaus. Katsalla valokuvaus nähdään pitkän linjan imagon ja brändin luojana, Arffmanilla se muodostaa Bart-palvelukonseptin ytimen. Oikea

ajointus on myös keskeinen, kuten ylipäätään missä tahansa hyvässä kaupallisessa yhteistyössä.

Arffmanin myyntitaito sekä Bart-palvelun ammattimainen toteuttaminen laadukkaasti saa ostajalta kiitosta. Mutta, myös palvelun ostaminen edellyttää erilaisia taitoja. Tilaajan tulee ennen kaikkea oivaltaa, mihin ja miten palvelu voi ja kannattaa yrityksen toiminnassa niveltää. Sallin kyky ymmärtää taitelijan vapaus ja antaa tälle tarvittava tila, kuitenkin samalla omista rajoista kiinni pitäen (”alkukeskusteluissa totesin, että Jarin voi päästää verstaan puolelle”) vaikuttaisi myös keskeiseltä tämän nimenomaisen liikesuhteen onnistumiselle.

Salli listaa lukuisia Bart-dokumenttivalokuvauksen myötä henkilöstössä tapahtuneita myönteisiä muutoksia. Esimerkkinä mainittakoon yrityksen kilpailukykyä vahvistavan spontaanin innovoinnin lisääntyminen ja hyvässä yhteisymmärryksessä tapahtuneet lomautuskeskustelut.

6. Esimerkkitapaus 2: Yhteistyö Provoke Design – Fiskars

Tässä luvussa esitellään toisen käsin poimitun Arts & Business -yrittäjäesimerkin, kansainvälisen Provoke Designin, toimintaa (6.1). Kuvaa täydentää yhteistyökumppani Fiskarsin kokemus asiakasnäkökulmasta (6.2). Yhteenveto yhteistyöstä esitetään lopuksi luvussa 6.3.

6.1 Provoke Design – Punaisena lankana Design Thinking

Provoke Design Oy on yhdistänyt tulevaisuuden ennakoimiseen perustuvan muotoilun ja strategisen konsultoinnin. Yrityksen toiminta-ajatus on yhdistää eri alojen osaamista asiakkaita hyödyttäväksi luovaksi ajatteluksi.

Punaisena lankana Provoken toiminnassa kulkee Design Thinking-niminen lähestymistapa (DT). Siinä muotoilun ajatus- ja työmalleja käytetään ihmisen, eli käyttäjän näkökulman esiintuojana liiketoiminnan strategisessa suunnittelussa. Keskiöön nousee loppuasiakas ja hänen kokemusmaailmansa, se mitä hän yrittää omassa elämässään ja työssään ratkaista. Usein DT-ajattelu esitetään perinteisen analyttisen ajattelun vastakohtana. Kun analyttisessä ajattelussa tarkasteltava ilmiö pilkotaan pieniin osiin ja tutkitaan näitä osia erillisinä ja faktapohjaisina, DT-ajattelussa pyritään kokonaisvaltaiseen hahmottamiseen, luovaan ongelmanratkaisuun ja synteisiin. Ensimmäisessä ajattelumallissa syy-seuraussuh-

teet ymmärretään lineaarisesti kun taas jälkimmäisessä lähestymistavassa maailmaa jäsennetään ”kaikki vaikuttaa kaikkeen” -systemisen periaatteen kautta.

DT-ajattelutapaa Provoke kertoo käyttävänsä niin perinteisen muotoilun puolelle luettavissa tuotekehityspalveluissa (jolloin niistä tulee eiperinteisiä) kuin uudemman tyyppisessä strategisessa suunnittelussa.

Yritys perustettiin viiden henkilön voimin vuonna 2003. Provoken toiminta on perustamisestaan lähtien ollut voitollista ja kasvanut liiketoiminnan myötä. Ennen nykyistä taantumaa yritys oli kasvanut 23 henkilön suuruiseksi Turun, Helsingin ja Tallinnan toimitiloineen. Liikevaihto oli 2008 puolivälissä päättyneellä tilikaudella 2,6 miljoonaa euroa. Tällä hetkellä henkilöstöä on 20 ja Helsingin toimipiste toimii vain yrityksen omana suunnittelu- ja kokoustilana. Taantuma alkoi näkyä Provoken toiminnassa jo vuosi sitten keväällä 2008, kun pitemmät hankkeet pilkottiin pienempiin osiin ja loppuosien toteutus lykättiin hamaan tulevaisuuteen. Viennissä muutos on ollut dramaattisinta, varsinkin Yhdysvaltojen suuntaan.

Toimitusjohtaja Mikko Kämäräinen on myös yksi yrityksen perustajista ja pääomistajista. Hänen arvionsa mukaan Provoken toiminta jakautuu tällä hetkellä arvion mukaan siten, että perinteisten teollisen muotoilun osuus asiakasvolyyymissa on 35% ja strategisen suunnittelun 65%. Vas-

taava jakauma vuosina 2004–2005 oli 80%–20%. Tuolloin Provoke asetti tavoitteekseen, että vuonna 2009 luvut ovat kääntyneet päinvastaisiksi 20%–80%.

Provoke on onnistunut löytämään toimintakentän, jossa on vähän kilpailua – Suomessa ei vastaavalla profiililla toimi yhtään toista yritystä. Yhdysvalloissa sen sijaan kilpailijoita riittää, mukaan lukien Provoken esikuvana toiminut innovatiivisen suunnittelun toimisto IDEO. Provoke toimii aktiivisesti niin kotimaisilla kuin kansainvälisillä kentillä. Suomessa kilpailijoita ovat projektista riippuen mainos- tai konsulttitoimistot.

Oman tuotekehittelyn jälkeen Provoke löysi omaksi toimintamaastokseen asiakasyritysten oikeiden tarpeiden tunnistamisen loppuasiakkaiden tarpeiden tunnistamisen kautta. Provoken toiminta-ajatus on istuttaa Design Thinking -lähestymistapa (DT) asiakasyrityksiin siten, että ne pystyvät toteuttamaan ajatusmallia myös muussa toiminnassaan laajemmin, esimerkiksi toisten alihankkijoiden kanssa toimiessaan. Kysymyksessä ei siis ole vain yhden yksittäisen projektin toteuttaminen DT-ajattelun avulla.

Aateluus velvoittaa – luovuuden johtamista luovasti Provokessa

Toimitusjohtaja Mikko Kämäräinen on taustaltaan laivanrakennusinsinööri, mutta sielultaan hän tunnustautuu DT-soihdunkantajaksi. Jo opiskeluaikanaan hän innostui monitaustaisen tiimin yhteistyön avaamista mahdollisuuksista. Provokessa työskentelee tällä hetkellä kahdessa eri tiimissä eri taustan omaavia ihmisiä seuraavasti: yksitoista graafikko- ja/ tai design-taustaista, viisi insinööriä ja yksi sosiologi, yksi fyysikko, ja yksi MBA-koulutuksen omaava henkilö. Tämän lisäksi yritys tekee yhteistyötä tulevaisuuden tukijan kanssa. Henkilöstön monimuotoisuuden ajatellaan olevan tae luovalle ongelmanratkaisulle, useiden erilaisten näkökulmien ja ratkaisujen löytymiselle. Lisäksi leveä osaamisperusta laajentaa kompetenssipohjaa merkittävästi.

Luovien ihmisten yhteistyö ja johtaminen tuovat omat haasteensa – näin myös Provoke Designissa. Ensimmäinen kysymys kuuluu, miten yksilöllinen luovuus saadaan valjastettua samaan linjaan sekä tiimin että kulloisen-

kin toimeksiannon kanssa. Ratkaisuksi Provoke on luonut työkaluja, joilla huomio suunnataan (asiakasyrityksen hyväksynnällä) loppuasiakkaaseen ja hänen kokemusmaailmaansa niin voimallisesti, että kaikkien toimijoiden empatia ja mielenkiinto suuntautuu pääsääntöisesti sinne. Toimintamalli on Provoken sisällä sisäistetty tehokkaasti, se tulee yleensä näkyväksi vain kun uusia työntekijöitä ajetaan sisään yritykseen.

Toinen Kämäräistä ”vuodesta toiseen ihmetystä aiheuttava” aspekti liittyy tiimien sisäiseen dynamiikkaan, siihen, miten toisilta luontuu parhaimminkin ideoiminen ja uusien näkökulmien avaaminen ja toisilta päätöksenteko sekä toteuttaminen. Ratkaisuksi on löytynyt ”roolitus” eli ihmisten erilaisuuden hyödyntäminen projektin eri vaiheissa tarkoituksenmukaisesti. Alun ideointivaiheeseen otetaan mukaan runsaasti ihmisiä, jotta saadaan useita ratkaisuja ja variaatiota. Kun projekti etenee, väki vähenee ja suurempi rooli annetaan ”loppuunsaattaja”-tyyppisille toimijoille, joiden vahva puoli on toteuttaminen ja aikataulussa pysyminen, mutta joiden kärsivällisyys ei alun ideoinnissa yleensä ole parhaimmillaan. Tämän tyyppinen ”roolitus” on Kämäräisen mukaan tuonut niin tehokkuutta kuin laatua Provoken työskentelyyn.

Henkilöstön vaihtuvuus on Provokessa ollut äärimmäisen vähäistä.

Elää niin kuin saarnaa – Provokelle taantumassa mahdollisuus epäjatkuvuuskohdalle

Provoke on taantumien myötä lähtenyt hakemaan uutta asiakaspintaa ja onnistunut siinä. Helmi–maaliskuussa 2009 yrityksen asiakkuuksista noin puolet oli uusia. Uudet asiakkaat poimittiin käsin, Kämäräisen mukaan massamarkkinointi ei toimi Provoken tyyppiselle yritykselle.

Epäjatkuvuus on ollut avainsana myös uusille asiakkaille tarjottujen palveluiden sisällön suhteen. Heidän kanssaan etsitään yhdessä esimerkiksi sitä, miten asiakasyritys siirtyy haastajan asemesta markkinajohtajaksi. Useissa yrityksissä on oivallettu taantumien osoittamat tarpeet ja tarjoamat mahdollisuudet radikaaleihinkin muutoksiin. Tahtotilaa ”olla täydessä iskussa” seuraavan nousukauden alkaessa löytyy. Kämäräisen

mukaan tämän hetken yleinen suuri haaste tuoteyrityksillä on se, miten muuttua palvelutaloksi, jossa koko ansaintalogiikka ja ajatustapa on erilainen kuin mihin on totuttu.

”Nyt ideoidaan radikaalimmin, uusia tuotteita tai siirtymää tuotteista palveluihin”, Kämäräinen valottaa.

Provoken rooli tässä muutosyhtälössä on synergian miettiminen, esimerkiksi miten palvelut liittyvät tuotteisiin ja miten luoda yhteneväinen käyttäjäkokemus kautta linjan.

Tulosten mittaamista Provoke on miettinyt usean asiakkaan kanssa. On päädytty toimimaan eri asiakkaan kanssa eri logiikan mukaan. Joidenkin asiakkaiden kanssa tulosten mittaaminen on ollut rojaltipohjaista, joidenkin toisen kanssa osa kustannuksista on ulkoistettu. Pääsääntöisesti tämä on onnistunut pienten asiakkaiden kanssa paremmin, isojen kanssa on ollut vaikeampi määrittää Provoken osuutta loppu tulehasta.

Kämäräisen näkemys A & B -toiminnan mahdollisuuksista ja haasteista

Maailmassa, jossa perinteinen analyyttinen ajattelu ei enää kovin hyvin toimi on Kämäräisen mukaan tilausta Design Thinking -tyyppiselle ajattelulle. Kun kaikki yritykset hallitsevat perinteisen analyyttisen ongelmanratkaisun, tarvitaan uutta tapaa ajatella ja ratkoa ongelmia kilpailuedun saavuttamiseksi. Hän kertoo, että DT-ajattelun myötä on mahdollista, että asiakkaan kanssa päädytään etsimään ratkaisuja aivan eri kysymykseen kuin mistä lähdettiin liikkeelle. Keskeisiä ovat synteesi ja kokonaisuuksien hahmottaminen.

Uusien haasteiden voittamiseksi tarvitaan uusia tapoja ymmärtää maailmaa. Kämäräisen mukaan on selvästi nähtävissä, että Design Thinking on nousussa. Osoituksena muutoksesta hän kertoo, että kun aiemmin Provoke palautettiin tuotekehitysosastolle neuvottelemaan, nyt yritysjohtajat haluavat suoraan itse keskustella heidän kanssaan.

Taidetaustaisen yritystoiminnan onnistumisen edellytyksistä hän toteaa seuraavaa. Ensimmäinen asia on ennakkoluuloton monialaisuus – asi-

akkaille ei riitä kapea näkökulma. Jotta yritys voisi kasvaa merkittäväksi liiketoiminnaksi, on uskallettava ottaa erilaisia ihmisiä mukaan, ainakin verkostotasolla. Muutoin voi päätyä kapean resurssin myyjäksi asiakkaan tarpeisiin. Taidetaustaisen toimijan verkostoon hän suosittelee ainakin tekniikan ja liiketoiminnan osaajien mukaan ottamista. Oman liikeidean vapaata reflektointia verkostossa hän suosittelee myös lämpimästi. ”Sitä vaan valtavalla innolla sisään ja referenssejä sekä kokemusta hankkimaan”, Kämäräinen jatkaa.

Kämäräinen on suorittanut Fintran vientipäällikön tutkinnon ja nykyisin hän toimii myös Fintran valmentajana. Vientiperspektiivistä katsoen Kämäräinen näkee kaikille kotimaisille luovien alojen toimijoille yhteisen ongelman; Suomen pienuuteen markkina-alueena liittyvän ”lasikatto-ilmiön”.

”Jos haluaa kasvaa yli 50 hengen yritykseksi, on lähdettävä kansainvälisille markkinoille”, Kämäräinen toteaa.

Tuhannen taalan kysymys on, miten palveluyrityksiä kannattaisi viedä Suomesta maailmalle. Ajatuksia herättävää on miettiä, miten moni suomalainen palveluyritys on aidosti etabloitunut ulkomaille ja verrata tilannetta esimerkiksi kotimaisiin tavarantuottajayrityksiin.

Lääkkeeksi Kämäräinen ehdottaa, että esimerkiksi käynnissä olevaa Tekesin tukemaa softa-/ohjelmistoalan vientiohjelmalla Yhdysvaltojen länsirannikolle voitaisiin laajentaa taidetaustaisiin yrityksiin.

”Näin jo Tekesin valmiiksi luomaa paikallista verkostoa voisi hyödyntää edelleen esimerkiksi hankkimalla kokeneita paikallisia mentoreja liiketoiminnan vauhdittajiksi”, Kämäräinen maalailee.

Toinen näkökulma liittyy suomalaisen designin tunnettavuuden lisäämiseen – ” Alvar Aallon noste ei enää riitä siihen, että pääsisi yritysjohtajien juttusille maailmalla”, Kämäräinen toteaa. Voisi tutkia miten muut maat, esimerkiksi Tanska, ovat toimineet asiassa. Tai, käyttää hyväkseen Design Thinking -lähtöistä ajattelua ja kehittää itse toimintamalleja, joihin ei tarvitsisi paljon rahaa. Nykyisestä toiminnasta puuttuu Kämäräisen mukaan jatkumoa ja yhteishenkeä.

6.2 Asiakasyritys Fiskars – toiminnallisia ja huippumuotoiltuja kuluttajatuotteita

Fiskars tarjoaa kotiin, puutarhaan ja ulkoiluun kuluttajatuotteita, jotka ovat tunnettuja toiminnallisuudestaan ja huippumuotoilustaan. Konsernin kansainväliset pääbrändit ovat Fiskars, Iittala, Gerber, Silva ja Buster. Osakkuusyhtiö Wärtsilä Oyj Abp on myös merkittävä osa konsernia.

Fiskars on listattu NASDAQ OMX Helsingissä. Yhtiön liikevaihto oli 697 miljoonaa euroa vuonna 2008 ja henkilöstöä on noin 4 100. Vuonna 1649 perustettu Fiskars täyttää tänä vuonna 360 vuotta ja juhlii merkkipäiväänsä Suomen vanhimpana yrityksenä. (<http://www.fiskars.fi>)

Juohevan dialogin yhteistyö

Yrityksen ja Provoken yhteistyö on liittynyt sekä perinteiseen muotoiluun että strategiseen konsultointiin. Yhteistyö alkoi pari vuotta sitten ja on siitä lähtien ollut jatkuvaa. Tuolloin juuri nimitetty Product Portfolio Manager Heli Säde sai tehtäväkseen tutkia ja parantaa tuotteiston ja pakkausten informatiivisuutta, mukaan lukien kokonaisviestintä käyttäjälle. Hän oli edellisessä työpaikassaan tehnyt yhteistyötä hyvällä menestyksellä kahden sittemmin Provoken riveissä toimivan henkilön kanssa ja tästä johtuen tiesi mistä etsiä lisää ”hevosvoimaa” ajatteluun uudessa työpaikassaan. Fiskarsissa ei tietävästi ollut tällä alueella käytetty aiemmin tämän tyyppistä konsultointia, ylipäättään ulkopuolisen konsultoinnin määrä oli ollut hyvin vähäistä. Sittemmin yrityksen ja Provoke Designin yhteistyö on liikkunut sekä strategisen että perinteisemmän design-konsultoinnin alueilla.

Strateginen konsultointi on liittynyt markkinointiin ja viestintään sekä olemassa olevan tuoteportfolion strategiseen strukturointiin. Perinteisemmän tuotekehityksen alueella yhteistyö on painottunut konseptitason työskentelyyn, ei siis pääsääntöisesti suunnittelun viimeiseen vaiheeseen eli tuotteen loppuunsaattamiseen.

Provoke erottuu edukseen

Säde toteaa, että Provoke on auttanut niin pienissä kuin isoissa asioissa. ”Tiedän, mistä saan avun”, hän toteaa. Tärkeintä on ollut **dialogin** sujuminen kautta linjan. Usein yhteistyö sujuu prosessinomaisesti.

”Minulla voi olla aika valmiina ajatus, ehkä on kuvakin olemassa, mutta jossain jumittaa. Puhun Provokelle, kehittelemme yhdessä. Provoke vie vielä ajatusta eteenpäin ja näyttää muutaman vaihtoehdon, usein he ovat tehneet sen kuvaksi... Tämä auttaa hurjasti ”, Säde kuvailee.

Säde on tehnyt myös Provoke Designia vastaavien kansainvälisten yrityksen kanssa yhteistyötä ja pitää niin itsensä kuin yrityksensä jatkuvasti ajan tasalla näiden yritysten palvelutarjonnan suhteen. Tässä sarjassa Säde arvottaa Provoken korkealle. Myös hinta-laatusuhde on hänen mielestään paremmin kohdallaan Provokella kuin sen ulkomaisilla kilpailijoilla.

Eräs tärkeä aspekti yhteistyölle löytyy siinä, että Provokella on **hyvä käsitys koko elinkaaresta**: innovointivaiheesta aina tuotteen valmiiksi saattamiseen mukaan lukien loppuasiakkaan ostamiskokemus. Yrityksen kanssa pystyy myös **tekemään tuotteen loppuun jos on tarpeen**.

”Provokella on kokemusta tuotteen tuotantoon saattamisesta ja se näkyy jo alun brainstormingissa hyvällä tavalla”, Säde kuvaa.

Provokella on myös ymmärrys **asiakkaan ostokokemuksen** jäljittämisestä. Strategisen konsultointiin liittyen Säde on Provoken kanssa harjoittanut niin sanottua ”mystery shopping”-toimintaa eli käynyt vähittäismyyntiliikkeissä anonyymina asiakkaana havainnoimassa, miltä oman yrityksen tuotteet näyttävät ja millaisen ostokokemuksen ne tuottavat tavalliselle ostajalle.

Provoken vahvuudeksi Säde listaa **ajatuksien esittämisen kuvien avulla** – myös 3D-kuvat tarvittavine tekniikoineen ovat Provokella hyvin hallussa.

Säteen mukaan Provoke eroaa edukseen muista ”perinteisistä” design-toimistoista monessa suhteessa. Ennen kaikkea Provoken vahvuus näyttäisi olevan ratkaisun hahmottaminen loppukäyttäjän näkökulmasta nou-

sevasta **kokonaisuuden ymmärtämisessä**. Säde käyttää myös sanaparia ”**sopivasti nöyriä**” kuvaamaan Provoken perustapaa toiminnassaan hahmottaa asiakkaan viitekehys / reunaehdot ja oma rooli tässä kokonaisuudessa. Tämä joustava perusasenne ja kuunteleva ote dialogiin tekevät Säteen mukaan yhteistyötä erityisen miellyttävää ja tuloksellista. Päinvastoin kuin ”perinteisen” design palveluntarjoajan kanssa saattaa käydä (ja on käynyt), Provoken kanssa ei ole tullut sellaista tunnetta, että ”alihankkijoista tulee taakka ja he alkavat vaatia tilille”. Provoken ”nöyryyttä” Säde valaisee kertomalla, että Provoke ei ota yhteistyön jatkumista itseltään selvyytenä, vaan on ollut valmis osallistumaan tarjouskilpailuun.

Provoken palvelujen hyödyt asiakasyritykselle

Provoke Designin vahvan kuvallisen ilmaisun Säde näkee olleen usein sysäys systeemisellemme interventiolle eli saaneen aikaan niin kutsutun lumipalloilmiön yrityksessä. Esimerkiksi Provoken tuottaman kuvamateriaalin käyttäminen yrityksen sisäisissä esityksissä on Säteen mukaan usein nopeuttanut päätöksentekoa. Lopputuloksen tehokkaalla visualisoinnilla on myös ollut projektiväkeä motivoiva vaikutus. Tämä puolestaan on tuottanut **eri työvaiheisiin liittyviä innovaatioita**:

”On alkanut tulla inputia ja innovaatioita ihan oma-aloitteisesti laajalla rintamalla, kun on saatu koko joukko tuotteen taakse ja kun kaikki tietävät mihin tähdätään”, Säde kertoo.

Yhteistyön hyötyjä asiakasyrityksessä on mitattu rahalla. Joskus on käynyt, että enemmän muotoilukonsultointina alkunsa saanut toimeksianto jatkuu strategisena konsultointina.

Esimerkkinä Säde kertoo, miten toimeksiannon ensimmäisen vaiheen onnistuneen toteutuksen myötä jo olemassa olevien puutarhatyökalujen myynti saatiin ”vanhojen kulta-aikojen tasolle” uusien värien ja kuvioinnin myötä. Provoken panos uuden kuvioinnin aikaan saamisessa oli merkittävä.

Uuden ilmeen saaneiden työkalujen suurmenestyksen myötä heräsi uusia strategisia kysymyksiä siitä, miten laajalti uutta menestyskuvioin-

tia tulisi toteuttaa ja soveltaa. Kannattaako ryhtyä kuvioimaan kaikkia tuotteita? Entä pakkauksia? Flagship-tuotteita? – Yksittäisen työkalusarjan virkistäminen laajeni koko yrityksen toimintaa koskeviksi strategisiksi kysymyksiksi. Näin Provoken muotoiluun liittyvä toimeksianto laajeni strategiseksi konsultointiksi, jossa DT-ajattelun otettiin entistä voimallisemmin avuksi. Vaikka markkinointiviestinnän suhteen asia on vielä työn alla, tavoitteena voi pitää, että uudet värilliset puutarhatuotteet houkuttelisivat yritykselle uutta ostajakuntaa. Strategisena keinona tullaan tulevaisuudessa kiinnittämään enemmän huomiota loppuasiakkaan ostokokemukseen. Ranskassa uudet tuotteet ovat jo oheishyötynä lisänneet yrityksen vanhojen ”hyvien, mutta vaatimattoman näköisten” oksasaksien myyntiä, Säde kertoo.

Arts & Business -taustaisen toiminnan haasteita: Fiskarsin Säteen kokemus

Säde kertoo, että hän joutui aluksi kovasti perustelemaan Provoken palvelujen käyttämistä yrityksessään. Hän uskoo, että perinteisemmän konsulttipalvelun käyttäminen olisi ollut oman yrityksen suuntaan helpommin perusteltavissa. Säde kokee roolinsa olleen toimia eräänlaisena ”puskurina” Provoken ja oman yrityksensä välissä. Hän jatkaa, että nyt alkaa tuntua siltä, että yhteistyötoiminta alkaa löytää omaa paikkaansa. Yrityksessä on ymmärretty, miten Provoke tuo esim. ”heidänkin mekaniikkasuunnittelun eväitä” tehdä oma työnsä paremmin. Säde näkee problematiikan laajempaan haasteena saada insinöörit ja muotoilijat yleisemmin ymmärtämään toisiaan, tekemään yhteistyötä rakentavasti. Hänen mukaansa haittaavia ennakkoluuloja tuntuu yhä olevan puolin ja toisin.

Säteen mukaan Fiskarsilla on kiinnostusta jatkaa Provoken kanssa yhteistyötä ja laajentaa kosketuspintaa muun muassa markkinointiin ja tuotekehitykseen. Tulevaisuuden ennakoinnin, Design Thinkingin ja erityisesti loppuasiakkaan huomioimisen paremmin hän toivoo juurtuvan yrityksensä yleiseksi toimintaperiaatteeksi. Säde näkee myös mahdollisena käyttäjä jatkossa muitakin taidetaustaisia palveluja.

Onnistuminen tämän tyyppisessä B2B-toiminnassa on hänen mielestään paljon kiinni siitä, miten hyvin tilaaja ”briiffaa” palveluntarjoajan. Tilaajan tulee kertoa selkeästi myös se, mitä ei halua ja valottaa tarjoajalle alueet, joissa on joustonvaraa kuin myös sellaiset, joissa ei sitä ole. Hänen mukaansa liian avointa briiffiä ei tule antaa, sillä ”siltoin saatetaan mennä pahasti metsään”. Voi olla suositeltavaa aloittaa yhteistyö rajoitetulla koeprojektilla, joka ei ole aikataulutettu.

Tilaajayrityksen yhteyshenkilön on ymmärrettävä miten ja milloin uusia näkemyksiä kannattaa ajaa sisään yritykseen.

”On osattava kuunnella talon sisällä olevaa kokemusta ja yhdistää ja ajoittaa se oikein yrityksen ulkopuoliseen näkemykseen”, Säde kiteyttää.

Hän rohkaisee tuloksen ”hammastelemiseen” yrityksen sisällä laajasti esimerkiksi ottamalla se omiin esityksiin mukaan. Hänen kokemuksensa mukaan tällainen toiminta avartaa uusia kanavia, uutta ajattelua ja synnyttää uutta dialogia.

6.3 Yhteenveto Provoke Design – Fiskars

Design Thinking toteutuu Provoke Designin toiminnassa ihailtavan perusteellisesti sekä yrityksen sisällä (tiimit, roolitus) että yhteistyössä asiakasyrityksien kanssa. Niin asiakkaiden kuin omaan yritystoimintaan liittyvien epäjatkuvuuskohtien identifioiminen ja hyödyntäminen kilpailueduksi myös taloudellisen taantuman aikana voi pitää osoituksena systemisen ajattelun sisäistämisestä yleisenä toiminta-ajatuksena.

Monipuolinen osaaminen ja siihen jäsenyvä joustava palvelukonsepti ovat taanneet sen, että asiakasyrityksen edustaja on kokenut saavansa apua sitä tarvitessa. Hän pitää tätä yhtenä Provoken palvelukonseptin merkittävänä ominaisuutena kokonaisuuksien ymmärtämisen ohella.

Tilaajayrityksen edustajan, Fiskarsin Säteen, taito tehdä hyvä ”briiffaus” siitä, ”mihin ongelmaan ratkaisua tarvitaan ja millaisin reunaehdoin”, näyttää vaikuttaneen toimeksiannon onnistumiseen. Merkittävää on ollut myös ymmärtää milloin ja miten tuoda uusia ajatuksia sisään yritykseen.

Lisäksi Säde listaa muita oheishyötyjä yhteistyöstä. Esimerkkinä mai-

nittakoon yrityksen sisäisen päätöksenteon nopeutumisen ja yrityksen kilpailukykyä vahvistavan spontaanin innovoinnin lisääntymisen.

7. Kansainvälinen esimerkitapaus Unilever pähkinäkuoressa

Yksi pitkäaikaisimpia ja laajimpia esimerkkejä taidetaustaisen osaamisen hyödyntämisestä yritystoiminnan kehittämisessä on Catalyst-ohjelma Unileverillä². Catalyst sai alkunsa Lontoossa 1999, kun Lever Brothers ja Elida Fabergé yhdistyivät yritykseksi nimeltään Lever Fabergé. Tavoitteena oli kilpailuedun luominen ja fuusioituneen yrityksen tuottavuuden parantaminen.

Muusikkotaustainen taiteilija ja tuottaja Alastair Cremer kutsuttiin apuun luomaan sellainen taidetaustaista osaamista hyödyntävä interventio, joka tukisi haluttua kulttuurinmuutosta uudessa organisaatiossa. Intervention tehtävänä oli kehittää sellainen uusi toimintakulttuuri, joka rohkaisisi luovuutta ja yrittäjähenkisyyttä henkilöstössä. Lever Brother-sin hallituksen puheenjohtaja James Hill uskoi, että taidetaustainen osaaminen sopisi muutoksen katalysaattoriksi ja toisi selkeän kilpailuedun.

”We are in the business of branded consumer goods, and we believe bringing art and design skills into our environment helps us in advertising, marketing, new product development, and gives us an advantage over our competitors”,

”Meidän liiketoimintamme liittyy kuluttajatuotteisiin ja me uskomme, että taiteen ja muotoilun taitojen tuominen ympäristöömme auttaa

² Tietoja yrityksestä, katso <http://www.unilever.com/>

meitä meidän mainontamme, markkinointimme ja uusien tuotteidemme kehittämisen kanssa, sekä luo meille kilpailuetua”,

James Hill kommentoi (Knell, 2004, 18).

Myöhemmin (2002) Catalyst laajentui toiseen Unileverin yksikköön, Unilever Ice Cream and Frozen Foods (UICFF).

Interventiossa eli Catalyst-ohjelmassa käytettiin erityyppisiä taidetaustaisia prosesseja *erilaisten* liiketoimintaan liittyvien kysymysten tutkimiseen. Aiheet koskettelivat niin ihmisiä kuin organisaation infrastruktuuria – asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyviä muutoksia, kommunikaation ja koordinoinnin kehittämistä, luovuuden elvyttämistä ja organisaation ilmapiirin parantamista. Taidetaustainen osaaminen oli ohjelmassa laajalti edustettuna ja sisälsi runsaasti eri taiteenlajien edustajien fasilitoimia aktiviteetteja: työpajoja, esityksiä, väittelytilaisuuksia ja näyttelyitä jne. Muutoksen tueksi käytettiin myös yksilö-coachingia. Lisäksi organisoitiin yhteistyöprojekteja erityyppisten luovien alojen ja taideorganisaatioiden, esimerkiksi pienyrittäjien tai taidegallerioiden, kanssa. (Schiuma, 2009, 36-37)

Peruseriaatteena oli, että ohjelman interventiot lähtivät aina liiketoimintaa koskevista kysymyksistä liikkeelle. Ensin määriteltiin liiketoiminnallinen kysymys ja sitten pohdittiin millainen interventio toisi parhaiten ratkaisuja.

”Ask first what is the business issue, and then ask how can we solve it by working with artists or arts-based organizations”,

”Kysy ensin, mikä liiketoimintana liittyvä kysymys on kyseessä ja sitten miten me voimme ratkaista sen työskentelemällä taitelijoiden tai taidepohjaisten organisaatioiden kanssa”,

Alistair Creamer kiteyttää. (Knell, 2004, 18).

Koska jokaisella interventiolla oli oma liiketoimintaan liittyvä täsmätavoitteensa, tavoitteiden saavuttamista arvioitiin tapauskohtaisesti. Esimerkiksi palautekulttuurin kehittämiseen tähtäävän intervention tuloksia mitattiin eri keinoin kuin tuotekehitykseen liittyvien interventioiden. Yleisellä tasolla eri interventioiden tuloksia mitattiin havaittavilla muutoksilla liittyen organisaatiokulttuuriin, työhön liittyvään asenteeseen ja yleiseen halukkuuteen innovoida sekä kokeilla uutta. Unileverissä ymmärrettiin, että kvantitatiivisilla menetelmillä oli hankala, ellei mahdoton, mitata ohjelman menestystä. Arviointimenetelmiksi sovittiin havainnointi ja henkilökohtaiset kehityskertomukset tai anekdootit. (Buswick & al., 2004, 5).

Lever Fabergéssa säännöllisesti tehdyssä avainindikaattori-henkilöstökyselyssä on yritys jatkuvasti ylittänyt muiden yritysten ”erinomainen suoritus”- keskiarvon kahdessa toista kolmestatoista indikaattorista. Lisäksi yritys on ylittänyt kaikkien aikojen toiseksi korkeimpaan pistemäärään ihmisten arvostamisessa. (Knell, 2004, 20).

Keskimääräiseen taidetaustaiseen interventioon verrattuna Catalyst-ohjelmaan on ottanut osaa poikkeuksellisen suuri osuus yrityksen henkilöstöstä: 70–80% on osallistunut vähintään yhteen ja lähes neljännes (23%) vähintään viiteen ohjelman järjestämään aktiviteettiin per vuosi (vuosina 1999–2004). Ohjelmalla on merkittävä rooli yrityksen henkilöstön kehittämisstrategiaa, mukaan lukien henkilöstön rekrytointi ja pysyvyys. (Darso, 2004, 110).

Knell (2004, 17) analysoi neljä kriittistä tekijää, jotka selittävät Catalyst-ohjelman suurta menestystä. Ensimmäiseksi, Lever Fabergé nimitti Alastair Creamerin yritykseensä päätoimiseksi Catalyst-ohjelman luo-

vaksi johtajaksi, jolla oli oma budjetti³ sekä selkeä ja vastuullinen rooli osana organisaation liiketoimintaa. Keskeistä oli, että Creamerin asema oli aivan toisenlainen kuin keskivertokonsultin. Hän oli osa Unileveria ja vastuussa ohjelmasta, joka tavoite oli energisoida ja motivoida henkilöstöä. Toiseksi, projektia ei lanseerattu pilottina tai jonain muuna ”kivana” ylimääräisenä puuhana. Catalyst tuotiin esiin jatkumona tärkeitä aktiviteetteja, joiden tavoite oli vahvistaa luovuutta edistävää kulttuuria ja saada yrityksen liiketoiminta kukoistamaan. Kolmanneksi, hyvin pian ohjelman alkamisen jälkeen huomattiin, että taiteet vaikuttavat erityisen voimakkaasti tunteisiin ja ilmaisuun sekä oivallettiin niiden yhteys brändiin ja kuluttajan henkilökohtaiseen kokemukseen brändistä ja yrityksestä. Neljänneksi, ohjelma imaistiin nopeasti mukaan ratkaisemaan yrityksen ydinliiketoimintaan liittyviä kysymyksiä – niin lyhyen- kuin pitkän aikavälin.

Kaiken kaikkiaan, Catalyst on integroitunut syvälle Lever Fabergén liiketoimintaan. Siitä on tullut elimellinen osa organisaation toimintakulttuurin kehittämistä, tuloksellisuuden parantamista ja myönteisen muutosilmapiirin luomista. (Knell, 2004, 19-20). Vaikuttaisi siltä, että Ice Cream & Frozen Foodsin hallituksen puheenjohtaja James Hillin toive on toteutunut: luovuudesta ja halukkuudesta kokeilla uutta on tullut yrityksen henkilöstön perusasenne.

”I want it to become a state of mind”,

”Haluan, että siitä tulee mielentila”,

James Hill kommentoi, kun Catalyst-ohjelman ensimmäisen vaiheen tuloksia arvioitiin. Tällöin todettiin luovuuden sekä kokeilemishalukkuuden juurtuneen henkilöstöön yrityksen kilpailukyvyyn vahvistajana (Buswick et al., 2004, 11).

(Darso, 2004, 109-123; Buswick et al., 2004, 4-15; Knell, 2004, 18-21 ja Schiuma, 2009, 36-37).

³ vuonna 2002 £240 000 + lisärahoitus (Darso, 2004, 110)

8. Taidetaustaisten Arts & Business -ammattilaisten kenttä Suomessa

Päinvastoin kuin esimerkiksi Isossa Britanniassa, Suomessa Arts & Business -ammattilaisten kenttä on toistaiseksi suhteellisen suppea ja jäsentymätön. Kenttä on vasta avautumassa: maassamme ei ole vielä kunnolla herätty hyödyntämään taidetaustaisen osaamisen tarjoamaa valtavaa sovelluspotentiaalia kansantaloutta edistävänä tekijänä. Kokemusten ja tutkimuskirjallisuuden perusteella on kuitenkin oletettavaa, että myös Suomessa löytyy merkittävä apu taidelähtöisestä osaamisesta, esimerkiksi teatteri-, musiikki-, kirjallisuus ja kuvataidetaustaisista menetelmistä, työyhteisöjen ja yritysten eri kehitystarpeiden ratkaisijana.

Tässä luvussa hyödynnetty aineisto on kerätty kahdessa kyselyssä. Ensimmäinen kysely kohdennettiin Suomen Arts & Business Ammattilaiset ry:n puheenjohtajalle Outi Raatikaiselle (8.1). Tavoitteena oli selvittää tuoreen yhdistyksen perusajatuksia ja periaatteita. Jäsenistölle suunnatun kyselyn pyrkimyksenä on jäsentää alan toimijoita (8.2) ja heidän hahmotamia alan haasteita ja mahdollisuuksia (8.3).

8.1 Ammattilaiset järjestäytyvät

Alalle on juuri perustettu ensimmäinen yhdistys, Suomen Arts & Business Ammattilaiset ry. Yhdistys on niin tuore, että virallinen lanseeraus on vasta suunnitteilla (syksyllä 2009). Yhdistyksen perustajajä-

senet⁴ löysivät toisensa Luovan Suomen (<http://www.luovasuomi.fi>) Kulttuurikonsepti-hankkeen (<http://www.iade.fi/taik/hankkeet/kulttuurikonsepti/>) puitteissa, jossa ajatus yhteenliittymän muodostamisesta syntyi.

Suomen Arts & Business Ammattilaiset ry:n tavoitteena on parantaa valtakunnallisesti Arts & Business -alan yleisiä toimintaedellytyksiä. Tämän lisäksi pyrkimyksenä on edistää alalla toimivien jäsenten yhteistoimintaa ja osaamista sekä valvoa jäsentensä yleisiä ja yhteisiä ammatinharjoittamiseen liittyviä etuja. Yhdistyksen ensimmäisen puheenjohtaja Outi Raatikainen kiteyttää järjestäytymisen merkityksen seuraavasti:

”Yhdistys on alan ammattilaisten ensimmäinen yhteenliittymä ja se on erittäin tärkeä avaus alan harvojen ammattilaisten järjestäytymisen ja alan ammatillisuuden esille tuomisen suhteen. Yhdistys voi tuoda oman alansa tekijöiden ammatilliseen kehittymiseen lisäarvoa pyrkimällä yhteiskunnallisen vaikuttamiseen olemalla mukana alan kehityssuuntia määriteltäessä.”

Yhdistyksen jäsenvalinnassa Arts & Business -ammattilaisuus ymmärretään hieman laueammin kuin tässä raportissa käytetyssä määritelmässä, kuitenkin sulkien sisäänsä raportin taidetaustaista osaamista B2B-

4 Altonova / Eija Mäkirintala, Arte Virento / Piritta Kantojärvi, Auracon / Päivi Aura, Hidas / Jouko Paananen, Huippudesign / Laura Sarvilinna, Niina Nurminen, Pink Eminence / Outi Raatikainen (pj.) ja Todellisuuden Tutkimuskeskus / Henri Haataja.

toiminnassa hyödyntävä tahot. Suomen Arts & Business Ammattilaiset ry hyväksyy riveihinsä myös managereina toimivia ammattilaisia. Esimerkkinä mainittakoon, että yhdistyksen ensimmäinen puheenjohtaja Outi Raatikaisen yrityksen Pink Eminencen palvelut käsittävät ”kulttuurisisältöjen tuotteistamis-, markkinointi- ja liiketoimintaosaamisen lisäämiseen liittyviä konsulttipalveluita, sponsoroinnin palvelut ja julkisten hankkeiden osaamisen” (<http://www.pinkeminence.fi>). Tuore yhdistys määrittää jäsenvalintansa kriteerit seuraavasti:

”Jäsenet voivat olla taidetta kulttuuria ja elinkeinoelämää liiketoiminnassaan yhdistäviä Arts & Business -asiantuntijoita, jotka toimivat mm. konsultteina, kehittäjinä, managereina tai valmentajina. Jäsenet voivat olla ammatinharjoittajia tai oikeuskelpoisia yhteisöjä ja yksityisiä henkilöitä. ”

Koska alan järjestäytyminen on vasta alkumetreillä, eikä tiettävästi minkäänlaista Arts & Business -ammattilaisten luetteloa ole saatavilla, tarkastelen seuraavaksi kenttää raportin (toimeksiannon) määritelmään soveltuvien Saba ry:n perustajajäsenien ajatuksien ja toiminnan kautta.

8.2 Suomen Arts & Business Ammattilaiset ry:n taidetaustaisia T2 - T3 -toimijoita

Saba ry:n taidetaustaisista perustajajäsenistä päätoimisiksi ilmoittautuu kaksi / kolme kuudesta toimijasta: Altonova ja Arte Virento sekä päätoimisuutta harkitseva Niina Nurminen. Hidas toimii neljän miehen voimin osa-aikaisesti. Vasta mahdollisuuksiaan Arts & Business -kentällä pohtivat Auraco ja Todellisuuden Tutkimuskeskus.

Kaikissa edellä luetelluissa päätoimisissa tai sitä harkitsevissa yrityksissä on tällä hetkellä vain yksi päätoiminen henkilö. Yritykset ovat verkottuneet hyvin ja toteuttavat usein toimeksiantoja toisten (A & B)-ammattilaisten kanssa yhteistyössä tai alihankintana.

Lyhyt esittely kyselyyn vastanneista Saba ry:n taidetaustaisia B2B-toimijoista lienee paikallaan.

• Altonova / Eija Mäkirintala

Altonova on ihmisten kokonaisvaltaiseen valmennukseen erikoistunut asiantuntijayritys.

Yrityksen T3-toimintakonsepti perustuu tieteellisesti tutkitulle taide-näkökulmalle, ammatillista huippusuoritusta ja hyvinvointia yhdistävälle valmennusmallille.

Vaikka yrityksessä työskentelee toistaiseksi vain yksi päätoiminen A & B -henkilö, se toteuttaa suurempia toimeksiantoja yhteistyöverkostossa. Yritys suunnittelee kasvua ja kansainvälisille markkinoille suuntautumista. (<http://www.altonova.fi>)

Altonova oy:n A & B -toiminnassa taide voidaan määrittää lähinnä oppimisen välineeksi ja strategisen transformaation katalysaattoriksi.

Menestyvän liiketoiminnan ohella Altonova on kiinnostunut osallistumaan yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. (Lähemmin, kts. laatikko s. 34)

• Arte Virento / Piritta Kantojärvi

Vuodesta 2001 lähtien Arte Virento on kehittänyt organisaatioita, tiimejä ja yksilöitä (kuva)taiteen keinoin. Yrityksen osaaminen pohjautuu taiteen, pedagogian ja liike-elämän yhdistämiseen. Olennaista toiminnassa on käsillä tekeminen, intuition käyttö ja oivallusten synnyttäminen.

Arte Virento (syksystä 2009 lähtien GrapeArte) on päätoiminen A & B -palveluiden tarjoaja. Yrityksessä työskentelee yksi päätoiminen henkilö harjoit-taen yhteistyötä free lance-kouluttajien kanssa. Yritys suunnittelee kasvua ja kansainvälisille markkinoille suuntautumista. (<http://www.artevirento.com>)

Arte Virento operoi A & B -toimintaansa liittyen sekä ”taide oppimisen välineenä” että ”taide strategisen transformaation katalysaattorina”-maastoissa.

• Auraco / Päivi Aura

Tanssiteatteri Auraco on visuaalinen tanssiteatteri. Näyttämöinä ovat niin teatterit, galleriat, päiväkodit, vanhustenkeskukset, pihat kuin puutarhatkin. (http://auraco.fi/site/kuukulkurit_toiminta)

Auraco vasta tutkii mahdollisuuksiaan A & B -toiminnan suhteen.

• **Hidas / Jouko Paananen**

Hidas oy on vuonna 2006 perustettu yritys, joka tarjoaa yhden kolmen tunnin tuotteen kautta ”työelämän ja vuorovaikutuksen konkretisointia musiikin avulla”. (<http://www.hidas.fi/>). Yrityksessä työskentelee neljä ihmistä sivutoimisesti.

Tämän raportin A & B -toiminnan jäsentelyissä Hidas oy sijoittuu kahden kategorian välimaastoon (viihde/virkistys ja oppiminen) ”taide työelämä-teemaisena viihteenä ja virkistykseenä”-palvelukonseptillaan (Huom! Lainausmerkkien sisällä oleva ilmaus on kirjoittajan oma, ei Hidas Oy:n).

• **Niina Nurminen**

Niina Nurminen soveltaa teatterilähtöisiä menetelmiä työyhteisökouluttamiseen. (<http://niinanurmisenblogi.wordpress.com/>). Toistaiseksi hän toimii myös näyttelijänä aktiivisesti, mutta harkitsee vakavasti A & B -päätoimisuutta. ”Käyttötarkoitus” -kategorisointiin liittyen Niina Nurminen toiminta kohdentunee selkeämmin kategoriaan ”taide oppimisen välineenä”.

• **Todellisuuden tutkimuskeskus / Henri Haataja**

Todellisuuden tutkimuskeskus on kahdenkymmenen esitystaiteen ammattilaisten yhdistys, jonka ydinajatus on vallitsevan todellisuuskäsityksen kyseenalaistaminen. Esitykset ovat tutkimuksen väline ja hedelmä. Yhdistys perustettiin vuonna 1998 ja sen vasta harkitsee toimintansa laajentamista A & B -alueelle. (<http://www.todellisuus.fi/>)

Yhteisenä piirteenä taidetaustaisille A & B -toimijoille voidaan hahmottaa poikkeuksellinen soveltamisen taju, kontekstista toiseen notkea liikkuminen ja eri kategoriaan kuuluvien elementtien kekseliäs yhdistäminen toiminnan päätavoitetta unohtamatta.

On mahdollista jäsentää Arts & Business -toimintaa useista erilaisista näkökulmista. Toiminnan luovasta luonteesta johtuen kategorioihin niputtaminen on haastavaa ja tuntuu ainakin ajoittain väkimmäiseltä – toiminta

saattaa esimerkiksi osua useampaan kategoriaan tai jäädä eri kategorioiden välimaastoon. Aivan kuin amebamaisesta saippuasta yrittäisi selvittää muotoa tai saada otetta! Toisaalta, tämä on samalla Arts & Business -toiminnan vahvuuksia. Se on luovaa, alati liikkeessä: se on joustavaa ja kulloiseenkin tilanteeseen parasta mahdollista ratkaisua innovatiivisesti etsivää, useita vaihtoehtoisia ratkaisumalleja synnyttävää, toimintaa.

Seuraavaksi tarkastelen A & B -toimintaa neljästä toisiaan täydentävästä näkökulmasta:

- käyttötarkoitus (tilaajan tavoite)
- toimintatapa
- taiteelliset juuret
- strateginen ulottuvuus.

Käyttötarkoitus

Yksi käyttökelpoinen tapa jäsentää A & B -toimintaa on aiemmin tässä raportissa (Darso, s.12) esitelty kategoriajako, joka perustuu taiteen käytön funktiolle tilaajan näkökulmasta. Kategoriat ovat: 1) taide koristeena, 2) taide viihteenä, 3) taide (taitojen) oppimisen välineenä ja 4) taide strategisen transformaation katalysaattorina.

Tämä raportti keskittyy kahteen viimeksi mainittuun kategoriaan: taide oppimisen välineenä ja taide strategisen transformaation katalysaattorina. Voidaan ajatella, että Altonova ja Arte Virento operoivat näiden molempien kategorioiden maastossa, kun Niina Nurminen toiminta kohdentunee selkeämmin kolmanteen kategoriaan ”taide oppimisen välineenä”. Hidas Oy:n palvelut voidaan tällä jäsenyyksellä sijoittaa lähinnä viihteen ja oppimisen välimaastoon, eli toisen ja kolmannen kategoriaan yhdyspinnalle. Muiden esiteltyjen taidetaustaisten osajien A & B -toiminta on sen verran alkuvaiheissaan, ettei vastaavia johtopäätöksiä kannata tässä vaiheessa tehdä.

Ylipäättään jako kategorioiden välillä on suuntaa antava, viime kädessä se on kuin veteen piirretty viiva.

Toimintatapa

On myös mahdollista tutkia taidetaustaisen osaamisen hyödyntämistä jatkumolla, jossa toisessa päässä on sellainen toiminta, jossa lähinnä käsitteellisellä tasolla hyödynnetään taidelähtöistä osaamista esimerkiksi sieltä kotoisin olevien ajatusmallien sovelluksien kautta. Raportissa tätä näkökulmaa edustavat Altonova ja Provoke Design. Näiden yritysten asiakkaiden ei välttämättä tarvitse tietää, että heidän tilaamassaan palvelussa on hyödynnetty taidetaustaista osaamista.

Sen sijaan jatkumon vastakkaiseen päähän sijoitettavien palvelujen käyttäjiltä taideorientaatio EI VOI jäädä huomaamatta: niissä involvoidutaan kokemuksellisesti ja konkreettisesti taiteen tekemisen prosesseihin. Tämä voi tapahtua esimerkiksi roolipelien kautta (teatterilähtöiset menetelmät) tai ”ottamalla väriliidut käteen” (kuvataidelähtöiset menetelmät). Voi ajatella, että tätä tulokulmaa edustavat Arte Virento (taidepedagogisten menetelmien osalta), Auraco, Niina Nurminen ja Tulevaisuuden Tutkimuskeskus.

Mutta, myös tämä jaottelu on osittain keinotekoinen. On mahdollista, että jopa jatkumon ääripäät limittyvät toisiinsa eli käsitteellinen ja käytännöllinen taso yhdistetään.

Taiteelliset juuret

Kolmas mahdollisuus on tutkia, missä taiteen lajissa toiminnan juuret ovat – esimerkiksi onko se kuvataide-, musiikki-, kirjallisuus- vai teatterilähtöistä. Usein A & B -toimijat myös yhdistävät eri taiteista lähtöisin olevia menetelmiä ja malleja keskenään.

Yleisimmin A & B -toimijalla lienee teatteri- tai kuvataidetausta. Saba ry:n perustajajäsenistä Arte Virento ilmoittaa olevansa on kuvataidepedagogiikkataustainen ja Niina Nurminen sekä Tulevaisuuden Tutkimuskeskus teatterilähtöisiä. Teatteri- ja kuvataidelähtöisiä B2B-toimijoita tiedetään Suomessa toimivan useampia – valtaosa tietyvästi sivutoimisesti. Musiikkitaustaisia toimijoita Saba ry:n perustajajäsentien joukossa on

kaksi, Altonova klassisen musiikin huippuosaamismalleineen ja Hidas populaarimman musiikin teemaesityksineen. Auracon tausta on tanssitaiteessa.

T1-T3 strateginen ulottuvuus

Neljäs tapa, taidetaustaisen palvelutarjoajan näkökulmasta katsottuna, on jäsentää toimintaa sen strategisen ulottuvuuden kautta – kun nimettyinä ulottuvuuksina ovat taide, tiede ja talous. Perusajatuksena on monimuotoisuus ja sen tuomat edut esim. suhteessa innovointiin. Kategoriat pähkinänkuoressa:

T1 – taide

T2 – taide ja talous

T3 – taide, talous ja tiede

Jos ajattelemme, että perinteisen taiteen alueella perinteistä taiteellisesta toimintaa harjoittava taiteen ammattilainen kuuluu T1-kategoriaan, niin valtaosa tässä raportissa esitellyistä taidetaustaisista A & B -toimijoista voidaan laskea T2-kategoriaan. T2-kategoriassa yhdistyvät taide ja talous. Aalto-yliopiston T3-menestysreseptiä taide, tiede ja talous toiminnassaan toteuttavat tietyvästi ainoastaan yksi esitellyistä yrityksistä, Altonova. Altonovan toiminta rakentuu tieteelliselle pohjalle kehitellylle taidetaustaiselle huippuosaamismallille, jota se soveltaa erilaisina tuloksellisina valmennuksina organisaatioissa ja liikeyrityksissä.

Jos vastaavasti arvioidaan raportissa esiteltyjä esimerkkiyrityksiä, Provoke Design, kertoo tekevänsä jatkuvaa yhteistyötä tulevaisuuden tutkimuksen kanssa ja on palkannut yhden tulevaisuuden tutkijan riveihinsä. Näin voidaan ajatella myös Provoken toteuttavan T3-ulottuvuutta toiminnassaan. Saman logiikan mukaisesti, Bart lukeutuu T2-toimijoihin.

8.3 Millaisina Saba ry:n A & B -osaajat näkevät alan mahdollisuudet ja haasteet?

Sabalaiset näkevät Arts & Business -osaamisen hyödyntämisessä potentiaalia edistää koko kansankunnan hyvinvointia, sivistystä ja kilpailukykyä. Oman toimintansa kautta he ovat huomanneet, miten yhteiskunta on vasta viime vuosien aikana alkanut kypsyä ajattelemaan myönteisemmin

Case Altonova oy – uuden ajan osaamisintensiivinen T3-palvelun tarjoaja

Altonova oy tarjoaa esimerkin Suomen harvoista taidetaustaisista T3-toimijoista. Yrityksen osaamisessa yhdistyvät taide, tiede ja talous persoonallisella tavalla: se tarjoaa tohtoritason coachingia yritysmaailmaan taidetaustaista osaamista hyödyntäen. Altonova on lisäksi kiinnostunut osallistumaan yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen.

Yrityksen toimintakonsepti perustuu FT, business coach ja ammattimuusikko (MuM) Eija Mäkirintalan tutkimustyöhön ja vuosien valmennuskokemukseen. Kymmenen vuoden jatkokouluttautumisen ja kehittämisen tuloksena syntyi kansainvälisestikin ainutlaatuisen HOPE-valmennuskonsepti, josta Mäkirintala väitteli filosofian tohtoriksi Helsingin yliopistosta. Väitös oli Suo-

men ensimmäinen coaching-aiheinen. Valmennuskonseptin kantava ajatus on ammatillisen huippusuorituksen ja hyvinvoinnin luova yhdistäminen. Se on kehitetty huippumuusikkoja valmentamalla ja mallittamalla, mutta on sittemmin jatkokehitetty vastaamaan yrityselämän globaaleja luovuuden, innovatiivisuuden ja merkityksintensiivisen tuotannon haasteita. Nykyisin Altonova oy soveltaa Mäkirintalan kehittämää valmennuskonseptia työelämään, erityisesti B2B-kontekstissa

Ennen kouluttautumistaan T2-/T3-ammattilaiseksi Mäkirintala toimi lähes parikymmentä vuotta klassisen musiikin ammattilaisena, kansainvälisesti konsertoivana alttoviulistina.

A & B -toiminnasta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Toistaiseksi sabalaiset kuitenkin kokevat, että A & B -osaaminen on suuresti alihyödynnetty potentiaali – mukaan lukien B2B-toiminta.

Yrityksen puheenjohtajan Outi Raatikaisen tulevaisuuden visioissa Arts & Business -osaamista osataan hyödyntää täysimääräisesti.

”Suomalaiset yritykset osaavat monipuolisesti hyödyntää taidetta ja taidelähtöisiä menetelmiä ja lisäävät siihen perustuen luovaa osaamistaan ja kilpailukykyään kotimaassa ja kansainvälisesti”.

Taidetaustaiselle osaajalle sabalaiset listaavat useita A & B -toiminnan tarjoamia etuja. Ensinnäkin, se luo uuden työllistymisulottuvuuden. A & B -toiminta tarjoaa monipuolisia haasteita ja mahdollisuuksia oman ammattitaidon hyödyntämiseen ja laajentamiseen uudella kentällä. A & B -toiminnan kautta voi myös päästä vaikuttamaan yhteiskunnan kehittämiseen oman työnsä ja taiteen kautta. Lisäksi, se tarjoaa hyvän maaston rajojen rikkomiseen, uusien tuotteiden ja innovaatioiden kehittämiseen sekä eri tahojen väliseen yhteistyöhön (esim. taiteiden välinen, taide-tiede-talous ulottuvuus).

Asiakkaille Arts & Business -palvelut tarjoavat uuden ja luovan tavan kehittää toimintaansa, sabalaiset kiteyttävät.

Keskeisenä haasteena koetaan ymmärryksen ja tiedon puute molemmilla puolilla – niin palvelun tarjoajien kuin tilaajien puolella. Sabalaiset kertovat, että yritykset ovat pääsääntöisesti hyvin huonosti tietoisia A & B -toiminnan hyödyntämismahdollisuuksista yritystoiminnan kehittämisessä. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, etteivät yritykset ylipäätään osaa ostaa ja käyttää A & B -palveluita. Jo sanan ”taide” mainitseminen saattaa virittää vastaanottajan ajattelemaan hyväntekeväisyyttä, sponsoroimista tai virkistyspäivän viihdytystä. Erään sabalaisen sanoin:

...liike-elämän suunnasta taitelijat nähdään usein pelkästään viihdyttäjinä, esteetikkoina, hulttiona, julkkiksina tai poppamiehinä ja media ruokkii näitä mielikuvia.

Taidetaustaisen osaajan rooliksi asiakasyrityksessä voidaan tarjota ”maskottina” olemista (esimerkiksi myynnin edistämiseksi) sen sijaan, että hän pääsisi tekemään omaa Arts & Business -ammattitaitoaan vastaavaa työtä.

Vaarana voi myös olla, että taitelijataustaisen osaajan kutsumusta ja intoa käytetään hyväksi ja ”joku muu käärii rahat”, sabalaiset kertovat.

Valtaosa taidetaustaisista sabalaisista on saanut A & B -toiminnastaan negatiivista palautetta taidepuolen kollegoiltaan.

”Veljeily liike-elämän kanssa on kuin antaisi pirulle pikkusormen”, eräs sabalainen kiteyttää kollegoiltaan saamaansa kritiikkiä.

Suurin pelko taidemaailmassa lienee se, että taitelija korruptoituu ja taide kuolee A & B -toiminnan seurauksena. Taustalla väikkyy ajatus siitä, että sillä jolla on rahaa, on myös valtaa. Taidemaailmassa on vallalla syvään juurtuneita asenteita mm. liittyen siihen, ettei taitelija tee työtä rahasta vaan kutsumuksesta. ”Puhtaan taiteen ja taitelijan”-uskomus istuu tiukasti, yhteiskunnassamme vallitsevista tukevista julkisista rahoitusrakenteista ja niiden harkinnanvaraisista todentumismekanismeista huolimatta. Näin tulkiten voi väitettä ”kyetäkseen toimimaan yhteiskunnan peilinä, taitelijan tulisi olla riippumaton” haastaa monella tasolla, ei pelkästään suhteessa A & B -toimintaan.

Toista vallitsevaa uskomusta ”taiteen välineellistäminen on monen taitelijan mielestä häväistystä”, tarkastellessa herää kysymys, voisiko asiaa vaihteeksi ajatella toisin päin? Jos taide ja taiteen tekeminen koetaan niin arvokkaana ja hyvää tekevänä, eikö jossain mielessä voisi ajatella vastuunsa tuntevan taitelijan kokevan kutsumuksena ja jopa suorastaan velvollisuutenaan jakaa tätä taiteen hyvää laajemmalle yhteiskuntaan - aina liike-elämään asti. Näin taiteen välineellisen käyttämisen kautta taiteen ilosanoma voisi tavoittaa vielä useampia ihmisiä ja ohjata heitä myös mahdollisesti ”puhtaan” taidekokemuksen äärelle.

Voisiko siis ajatella, että kuten hyvästä taideteoksesta myös taiteesta itsestään on moneksi. Hyvä taideteos sallii ja jopa rohkaisee monenlaisiin, jopa toisensa ainakin näennäisesti poissulkeviin, tulkintoihin. Miksi näin ei voisi olla myös taidetta laajemmin ajatellen? Miten olisi ”sekä-että” -malli? Monimuotoisuuden periaatteeseen nojautuva rinnakkaisen olemassaolon malli, jossa hyväksytään sekä taide taiteena että taide välineenä toisiaan rikastaen.

Kanerva ja Lehikoinen toteavat raportissaan (2007, 26), miten taitelijan

ammatti-identiteettiä muokkaavat yhteiskunnassa vallalla olevat taiteen tekemisen diskurssit. Suomalaisessa taiteen kentässä tämän ajan vahvoina diskursseina voidaan nähdä ajatukset taiteen riippumattomuudesta ja taiteen julkisen tuen oikeutuksesta (mts, 26). Kuten voimme edellä olevasta tekstistä todeta, samat teemat nousevat keskeiseksi taidetaustaisten sabalaisten vastauksissa.

Kanerva ja Lehikoinen (2007, 26) näkevät, että nämä vallalla olevat diskurssit rajoittavat ”taiteilijaksi identifioituvan taidealan ammattiosaajan mahdollisuuksia hyödyntää monipuolisesti omaa ammattiosaamistaan itsensä työllistämisessä”. Taiteilijan työnkuvaa ja identiteettiä koskeva paradigman muutosta on heidän mukaansa kuitenkin jo ilmassa: tutkijat ovat hahmottaneet eri tavoin luovan työn ja käytännön osaamisen yhdistäviä taiteen ja kulttuurin ammattiprofiileja. Näitä ovat ainakin:

Poikkeuksellinen luova lahjakkuus: substanssiosaamisen huippu ja taiteellinen erityislahjakkuus

Nykyaikainen luova ammattiosaaja: kansainvälisesti suuntautunut, osaa ja uskaltaa markkinoida osaamistaan

Laaja-alainen ”sateenvarjo-osaaja”: uudenlainen moniammatillistunut taitelijaidentiteetti

Uusi luovan työn ”tietointensiivinen osaaja”: perinteisen taidesektorin ulkopuolelle palveluita tarjoava luova osaaja
(Kanerva ja Lehikoinen, 2007, 26 lainaavat Lagerström ja Mitchell, 2005)

Käytännön tasolla paljon vastuuta näistä taiteen perusoletuksiin ja taitelijan identiteettiin liittyvistä kysymyksistä jää ratkaistavaksi A & B -toimijoille itselleen.

”On kyettävä ottamaan vastuu omista valinnoistaan ja toimia arvojen mukaisesti. Tasapainosta tulee pitää itse huolta, jotta voi seisoa sen takana mitä tekee, kokea työn mielekkyyttä ja saada tehdä omaa ammattitaitoaan vastaavaa tai soveltavaa työtä”,
eräs sabalainen kiteyttää.

Omien arvojen mukaan toimiminen, oman sisäisen integriteetin säilyttäminen, ei välttämättä ole aina helppoa, kun on kysymys työstä ja toimeentulosta nyky-yhteiskunnassamme. Mutta, A & B -toimijat eivät ole tässä suhteessa yksin. Samantyyppisiä, omiin arvoihin ja integriteettiin liittyviä kysymyksiä, joutunee lähes jokainen aikuinen omalla kohdallaan nykytyöelämässä pohtimaan.

Saba ry:n taidetaustaiset toimijat näkevät Arts & Business -toiminnan hyödyt kaksisuuntaisina – he kokevat saavansa yhteistyöstä paljon muutakin kuin rahaa ja toimeentuloa. Moni näkee Art & Business-yhdyspinnalla toimimisen rikastuttaneen myös omaa taiteellista / tieteellistä työkentelyään.

Yhtenä isoista haasteista nähdään yhteiskunnallisen päättäjätahon vähäinen tietämys asiasta. Tällä hetkellä tämä näkyy esimerkiksi siinä, että varsinkin A & B -toiminnan alkuvaiheessa koettuun yleisen yrittäjäosaamisen ja yritysrahoituksen puutteeseen ei tunnu löytyvän täsmälääkitystä.

Kuten muut yrityksiensä ulkopuoliset konsultit, sabalaiset listaavan nykyisen huonon taloudellisen suhdanteen uhkien joukkoon.

Iso haaste liittyy taidetaustaisten yrittäjyyteen ja liike-elämän kieleen. Kasvamista suunnittelevat Arts & Business -yritykset kokevat olevan vaikeaa löytää oikeantyyppisiä ihmisiä mukaan toimintaansa.

”...on ollut haasteena löytää oikeita tekijöitä, sellaisia henkilöitä, jotka ovat valovoimaisia esiintyjä, joilla on taidot ohjata ryhmiä, taiteellinen osaaminen, ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta sekä yrittäjähenkinen ote työn tekemiseen”,

eräs Saba ry:n perustajajäsen kertoo.

Pientä levottomuutta sabalaisten keskuudessa herättää niin sanotut ”taidepuuhastelijat”, sellaiset alalle pyrkivät taidetaustaiset toimijat, joilla ei kuitenkaan ole riittävää A & B -kentällä tarvittavaa sovellettua taiteen erikoisosaamista. Nämä toimijat voivat pahimmillaan viedä uskottavuuden alan rautaisilta ja tavoitteellista liiketoimintaa harjoittavilta ammattilaisilta: huonot esimerkit voivat pilata myös muiden mahdollisuuksia. Toinen ryhmä on niin sanotut ”fläppitaulupiirustusta harrastavat konsultit”. Vaarana on, että tämä ryhmä, vahvalla liiketoiminta- mutta

vaatimattomalla A & B -sisältöosaamisellaan, jyrää elintilaa A & B -ammattilaisilta pinnallisella tai näennäisellä taideoosaamisellaan – varsinkin jos vankan taiteellisen erityisosaamisen tuomaa hyötyä ei ole selkeästi osoitettavissa.

Järjestäytymisen ja Saba ry:n perustamisen myötä on tavoite kirkastaa Arts & Business -toimintaa sekä parantaa sen yleisiä toimintaedellytyksiä.

9. Yleiset toimijat taidetaustaisen Arts & Business B2B-toimintaympäristön luojina – pistokoe kolmeen täsmäkohteeseen

Selvitykseen on otettu mukaan yhteiskunnallista taustaorganisaatioita, jotka vakuuttamisen, kouluttamisen, rahoittamisen tai muun tyyppisen vaikuttamisen kautta luovat yrityksille toimintaympäristöä ja siten ohjaavat niiden toimintaa.

Tässä raportissa luonnosteltu kuva ei muodosta vaatimatonkaan kokonaisuutta näistä merkittävistä yhteiskunnallista toimijoista. Päinvastoin, se on pikemminkin kuin pistokoe kolmeen täsmäkohteeseen. Ankaruus rajaa ollut välttämätöntä, sillä selvityksen tekemiseen varattu aika on ollut hyvin rajattu. Koska huomion kohteena on erityisesti B2B-toiminta ja luovuus/innovatiivisuus, tavoitteena on ollut identifioida tähän viitekehukseen suoraviivaisemmin liittyviä yhteiskunnallisia vaikuttajia. Näin esimerkiksi opetusministeriö, Tekes, Helsingin kauppakamari jne. jäävät tämän selvityksen ulkopuolelle. Samalla kuitenkin on tiedostettu näiden tahojen, kuten opetusministeriön, merkittävä rooli Arts & Business -yritysten toimintaedellytysten luojana.

Selvityksen ulkopuolelle jäävät myös yleistä suuntaa luotaavat strategiset mietinnöt ja niiden pohjalta toteutettavat toimenpiteet sekä erilaiset hankkeet. Esimerkkinä mietinnöistä voidaan mainita opetusministeriön julkaisema Valtioneuvoston periaatepäätös taide- ja taiteilijapolitiikasta, jossa jo vuonna 2003 käytetään käsitettä ”soveltava taide” - tosin liittyen lähinnä työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Meneillään olevista hank-

keista mainittakoon Luovan Suomen koordinoima opetusministeriön valtakunnallinen Luovien alojen yritystoiminnan kasvun ja kansainvälistymisen ESR-kehittämisohjelma (2007–2013), jonka piiriin tämä selvitys kuuluu, sekä työ- ja elinkeinoministeriön hallinnoima Luovan talouden strateginen kehittämishanke (2008–2010) ja hallinnonalojen yhteistyönä toteutettava Kulttuurin hyvinvointivaikutusten edistämishanke (2010–2014).

Selvitykseen ”pistokokeeseen” valitut haastateltavat ovat työ- ja elinkeinoministeriöstä (TEM) innovaatio-osaston osastopäällikkö Petri Peltonen (9.1), Elinkeinoelämän keskusliitosta (EK) innovaatiojohtaja Hannele Pohjola (9.2), sekä Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta (Sitra) ylläsiämies Mikko Kosonen ja strategisen suunnittelun johtaja Marco Steinberg (9.3).

Haastattelujen keskeisiä kysymyksiä ovat:

- **Millainen käsitys ko. tahoilla on kulttuuri- ja taidelähtöisen osaamisen hyödyntämisen nykytilasta yrityksissä?**
- **Miten ko. tahot näkevät tällaisen toiminnan haasteet ja mahdollisuudet?**

Lopuksi tehdään yhteenveto yleisistä toimijoista luvussa 9.4.

9.1 Työ- ja elinkeinoministeriö: Konkretiaa tarvitaan

Suomen pärjääminen globaalissa maailmassa on se viitekehys, johon valitut yleiset toimijat asettavat myös raportin aihepiirin – näin tekee myös työ- ja elinkeinoministeriön innovaatio-osaston osaston johtaja Petri Peltonen. Suurimmaksi kansataloudelliseksi haasteeksi Peltonen nimeää työn tuottavuuden lisäämisen. Oletuksena on, että talouskasvua tarvitaan kilpailukyvn ja hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämiseen. Tosin, vaihtoehtoistakin ollaan kuulemma valmiita keskustelemaan. Mutta, toistaiseksi lähdetään oletuksesta, että työn tuottavuuden, eli tuotettujen tavaroiden ja palveluiden arvon per aikayksikkö lisääminen on avain talouskasvulle ja tämän myötä hyvinvointiin, Peltonen toteaa.

Etsiessään vastausta ydinkysymykseen ”millä työn tuottavuutta nousemaan”, astuvat innovaatiot peliin – voidaan kai liioittelematta sanoa, että valtakunnassamme vallitsee yleinen innovaationmuoti valtion innovaatiostrategian (2008) vauhdittamana. Innovaatioihin vaikuttavien tekijöiden joukkoon identifioidaan tutkitusti osaamisen, tutkimus- ja tuotekehityksen (insinööri ja teknologiavetoinen) lisäksi myös aineettomaan pääomaan liittyviä seikkoja kuten työyhteisö ja työelämäkysymykset, Peltonen luettelee. Aineeton pääoma yhdistetään luoviin aloihin, joissa taiteet ovat tahtoneet jäädä vähemmälle huomiolle. Taiteiden vahvuudeksi Peltonen kuvailee ”tapa tehdä rohkeasti eri tavalla”.

Innovaatio- ja luovuusboomin levitessä työelämään yksi polttavista ydinkysymyksistä liittyy luovuuden johtamiseen – voiko sitä johtaa, ja jos voi, miten. Kokonaisuymmärrystä ja konkretiaa puuttuu. Peltonen toteaa:

”Jälleen kerran, helppoa pyörittää osakonsepteina, mutta kun mennään arkipäivään, mitä oikeasti pitäisi tehdä?

Jotta luovuuden johtamista voisi nykyistä systemaattisemmin ja määrätietoisemmin harjoittaa, Peltonen peräänkuuluttaa sekä ”aihepiiriä jäsentävien konseptien että kokonaisuymmärryksen kehittämistä”.

Taantuman Peltonen näkee isona muutoskohtana, jossa ”vanhaan ei ole enää paluuta”. Monet toimialat ”uudistuvat rytinällä” - muutokset tapah-

tuvat nopeasti ja usein ”luovan tuhon” kautta. Tällaisessa yhteiskunnallisessa tilanteessa uudet radikaalit toimintatavat voivat ”löytää vihreää oksaa”.

Tyypillisesti innovaatio yhdistää olemassa olevaa teknologiaa uuteen radikaaliin toimintatapaan, esim. palvelukonseptiin. Tässä yhtälössä Peltonen näkee mahdollisuuden myös taidetaustaisen Arts & Business -osaamisen hyödyntämiseen. Aiheeseen liittyen Peltonen identifioi kolme ydinkysymystä:

- **Mikä on Art & Business - palvelun lisäarvo business-prosesseihin? – Kiteytystä tarvitaan.**
- **Miten Art & Business -palveluita voitaisiin viedä konkreettisella tasolla kehittämishankkeisiin?**
- **Mikä on Art & Business -toiminnan suhde luoviin aloihin?**

”Tässä miettimistä Art & Business-ihmisille”, heittää Peltonen haasteen.

Raportin aihepiirin problematiikan Peltonen näkee yleisempänä haasteena liittyen taiteiden, innovaatioiden ja busineksen yhdistämiseen. Hyvää tahtoa tuntuu kuitenkin olevan runsaasti liikkeellä. Päättäjätahon yleistä, aiheelle suotuisaa moninaisten intressien, ilmapiiriä hän kuvaa seuraavasti:

” T3 (taide, tiede ja talous) kuulostaa tosi hyvältä kaikkien mielestä. Kaikki innostuu, että nyt syntyy jotain tosi radikaalia ja aidosti uutta. Mutta, sitten kun lähdetään miettimään mikä meitä yhdistää -yhteisiä missioita ja visioita - ei ne niin helposti löydykään. Kaikki miettii ”what’s in it for me?”. ”

Ettei ”kaikki jäisi vain viisasteluksi”, tarvitaan Peltosen mielestä T3-kiteytystä: ”mitä yhteistä hyötyä kaikille ja mitä konkreettisesti pitäisi tehdä”.

Peltosen visiossa vallitsee ”rikastavan vuorovaikutuksen hyvä kierre”, jossa ”luovat yksilöt kukkivat ja kukoistavat”. Kysymys kuulu, miten tällainen svengi luodaan tähän yhteiskuntaan? Art ja business molemmat

Peltonen näkee ”mahdottoman monimuotoisina”, jotka yhdessä voivat muodostaa vielä suuremman ”mahdollisuuksien universumin”.

Oman ministeriönsä roolin Peltonen näkee alustan luomisessa ja toiminnan tukemisessa. Konkreettisista vaihtoehdoista keskusteltaessa Peltonen ei näe mahdottomana, että A & B -osaamista tarjottaisiin jatkossa Suomen innovaatiostrategian mukaisia huippuhankkeita vauhdittamaan. Esimerkkinä hän mainitsee meneillään olevaan Strategisten huippuosaimisen keskittymien projektin eli SHOKin.

9.2 Elinkeinoelämän keskusliitto: Yhteistyölle on tarvetta

Elinkeinoelämän keskusliiton innovaatiojohtaja Hannele Pohjola toteaa, että taidetaustaisen osaamisen hyödyntäminen B2B-toiminnassa on alihyödynnetty resurssi, jossa on ”valtavasti potentiaalia”. Keskeisenä haasteena Pohjola näkee sen, miten ”taide ja business saadaan ymmärtämään toisiaan”. Hänen mielestään selvitykset (kuten tämä, johon häntä haasteltiin) ja hankkeet ovat hyödyllisiä tapoja viedä tärkeää asiaa eteenpäin. ”Yhteistyölle on selvästi tarvetta”, Pohjola kiteyttää.

Pohjolan mukaan yhteiskunnassamme on paraikaa käynnissä useita suuria muutosprosesseja. Taantuma luo mahdollisuuksia uusille toimijoille, kun yritykset miettivät uusia ratkaisumalleja.

Uusien paradigmojen löytymisen Pohjola näkee haasteena myös osittain historiallisista syistä. Perinteisesti vahvan teollisuuden parissa on totuttu vanhoihin ajatusmalleihin pohjautuvien toimintamallien jatkuvaan parantamiseen. Nyt haasteena on täysin uusien ajatus- ja liiketoimintamallien löytäminen, uusiin paradigmoihin astuminen. Uutena suurena haasteena koetaan tuotannollisesta ajattelutavasta palveluorientaatioon siirtyminen.

Toinen suuri haaste koskee palvelualoja. Kysymys on, miten saada palveluyritykset miettimään kohti tulevaisuutta ja kehittämään omaa toimintaansa siten, että ne pärjäisivät myös kansainvälisessä kilpailussa.

EK:n tulevaisuuden ennakointihankkeissa näkyy selkeästi monipuolisen älykkyyden (useiden älykkyyksien) käytön tarve yritysten menes-

tystekijänä. Vain loogis-matemaattisen ja kielelliseen älykkyyteen perinteisesti nojaavat yritykset voivat pahimmassa tapauksessa vaarantaa heikentyneen innovointikykyä myötä myös kilpailukykyä. Haaste on siinä, miten näitä toisia, vähemmän työympäristössä käytössä olleita, älykkyyksiä voisi kehittää.

”Nyt on heitetty pöytään nämä muutkin puolet loogis-matemaattisen ja kielellinen lahjakkuuden lisäksi ja me ollaan vähän hämmingin vallassa, miten näitä edistetään,” Pohjola kiteyttää.

Tässä Pohjola näkee markkinaraon Arts & Business -palveluille.

Pohjolan mielestä tutkimukseen tulisi panostaa, alkaen kiteytyksestä ”mitä tarkoitetaan luovilla aloilla?” Myös hyvin toimivia käytäntöjen ja onnistuneita tapausesimerkkejä tarvitaan. Ytimessä on hyötyjen argumentoiminen yrityksille – kuten muussakin kehittämistoiminnassa.

Myös julkishallinnon toimijoiden tasolla keskustelua aiheesta tulisi lisätä, Pohjola toteaa.

EK:n rooli on yhteiskunnallinen vaikuttaminen. He ovat oman roolinsa puitteissa valmiit edistämään taidetaustaisen osaamispotentiaalin laajempaa hyödyntämistä B2B-toiminnassa.

”Meillä ei ole omaa Arts & Business -osaamista, mutta olemme valmiit tulemaan mukaan keskusteluun ja myötävaikuttamaan esim. yhteisten hankkeiden kautta”, Pohjola kertoo.

Pohjola haastaa taiteen kenttää yhteisen tahotilan ja toimintamallien kehittämiseen. Hän korostaa, miten Arts & Business -toimijoiden tulisi itse olla aktiivisia ja ”tuoda itseään framille” – joko itsenäisinä alan substanssiyrityksinä tai välikäsien, esimerkiksi perinteisten konsulttifirmojen kautta. Suomen Art & Business Ammattilaisten yhdistyksen perustamisen hän näkee oikean suuntaisena liikkeenä alan uskottavuutta ja tunnettavuutta vahvistamaan.

Kasvun ja kansainvälistymisen haasteita A & B -toiminnan alueella Pohjola tarkastelee paremmin tuntemansa designin kautta. Hän toteaa paljon kehitystä jo tapahtuneen, mutta ongelmina hän näkee yhä olevan yritysten pienen keskikoon, tarkoituksenmukaisen verkoston ja kansainvälistymisen puutteen.

9.3 Suomen itsenäisyyden juhlarahasto: Marginaalista valtavirtaan

Suomen itsenäisyyden juhlarahaston yliasiamies Mikko Kosonen näkee taiteen ja kulttuurin syvällisen hyödyntämisen roolin innovaatioprosesseissa ja uusiutumisen sekä uusien tuotteiden kehittämisessä merkittävänä. Hän on huolestunut nykyisestä tilanteesta, jossa taiteen ja kulttuurin avainroolia ei ole vielä osattu oivaltaa, vaan ne ”koetaan erilliseksi maailmaksi, niitä ei osata tuoda insinöörien maailmaan.”

Keskustellessa taiteen ja taidetaustaisen osaamisen hyödyntämisestä viihteenä, virkistykseenä, taitojen oppimisena tai strategisina interventioina, Kosonen toteaa yksiselitteisesti, että kahden viimeisen kategorian pitäisi ehdottomasti olla esillä paremmin innovaatioprosesseissa ja esimerkiksi Aalto-yliopiston toiminnassa.

”Tällaiset käsitteet ja kategoriat eivät vielä näy riittävän vahvasti Aalto-yliopistossa, eikä ole riittävästi huomioituna kansallisessa Innovaatiostrategiassamme, jota olimme itse mukana luomassa.”

Liittyen innovaatiostrategiaan, Kosonen tarkentaa, että edellä mainitut kategoriat ja käsitteet ovat kyllä hänen ymmärryksensä mukaan epäsuorasti (”implisiittisesti”) sisällytettynä dokumenttiin, samalla kuitenkin korostaen, että asia jää helposti tiedostamatta lukijalta. Taidelähtöisen osaamisen hyödyntämiseen liittyen, Kosonen pitää erityisen merkittävänä Innovaatiostrategian kahta päänäkökulmaa: systeemistä muutosta ja käyttäjälähtöisyyttä.

Kosonen väittää, että nyky-yhteiskunnassa ei todennäköisesti tule tapahtumaan tarvittavaa systeemistä muutosta ilman taiteen keinoja.

”Väitän, että systeemistä muutosta ei ilman taiteen keinoja ja metodia - esimerkiksi strategista designia - oikein pysty tekemään.”

Kosonen toteaa, että on keskeistä ryhtyä avaamaan taidelähtöiseen osaamiseen liittyvä aihepiiriä, ”jotta asioihin päästäisiin kiinni”. Esimerkiksi päättäjät tarvitsevat aihepiiriin liittyviä käsitteitä päätöksenteon tueksi, Steinberg (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Johtaja, strateginen suunnittelu) jatkaa. Tämän tyyppisen selvityksen roolin Kosonen näkee arvokkaana avauksena laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun.

”Tätä ei kukaan ole aiemmin avannut - hyvä, että tartuit aiheeseen”, Kosonen kuittaa.

Asian edistämiseksi Kosonen näkee tärkeänä, että se systemaattisesti otetaan esille riittävän laajalti ja riittävän korkealla kulloisessakin organisaatiossa, esimerkiksi Aalto-yliopistossa tämän tyyppisen selvityksen tuloksia julkistaessa ja eteenpäin vietäessä.

Kosonen on huolissaan siitä, että luova talous ja luova osaaminen nähdään yhteiskunnallisen muutoksen marginaalissa sen sijaan, että ne ymmärrettäisiin strategisesti keskeisinä tekijöinä. Esimerkiksi Innovaatiostrategiassa luovat alat nähdään erillään muusta innovaatio toiminnasta viihteenä ja virkistykseenä, ”joille keksitään tapa kaupallistaa ja tehdä niiden toiminnasta bisnestä”.

Hänen näkemyksensä mukaan luovat alat ja taidetaustainen osaaminen ”pitäisi saada valtavirtaan”.

”Ydinjuttu on, että voidaan tuoda taiteen ja designin lähestymistapa ja upottaa se perinteiseen kontekstiin”, Kosonen kiteyttää

Perusajatuksena on, että taidetaustainen osaaminen leviäisi kaikkialle, se olisi kuin ”ravintoainetta, joka ruokkii yleisesti toimintaa alhaalta kasvualustasta käsin”. Näin taidetaustainen osaaminen voisi - systeemisen ajattelun mukaisesti - olla se pieni interventio pieneen osaan systeemiä, joka saa aikaan suuren muutoksen koko systeemissä. Marco Steinberg ehdottaa, että tässä mielessä TaiK (Taideteollinen korkeakoulu) voisi olla ”hiiva Aalto-yliopistossa”.

Sen lisäksi, että taiteen perusopetus nähdään tärkeänä, Kosonen ja Steinberg heittävät uudenlaisen, soveltavan taiteen ymmärtämiseen liittyvän, haasteen Suomen koulutusjärjestelmälle. Tavoitteena on, että taidetaustaisen osaamisen hyödyntämismahdollisuudet ymmärrettäisiin laajalti koko yhteiskunnassa, myös orgaanisena osana yritystoimintaa. Kosonen kuvaa.

”Jokainen insinöörikin ymmärtäisi, että vaikka itse ei olisikaan spesialisti, tajuaisi, että nyt minä tarvitsen Marco Steinbergiä tai jotain muuta taidetaustaista osajaa, joka tuo niitä asioita tähän tiimiin ja sitten ne tehdään yhdessä, tehdään tämä juttu tiiminä.”

Kososen ja Steinbergin mukaan esimerkiksi Aalto-yliopisto voisi ottaa heitetyn haasteen vastaan tosi mielessä vaikka järjestämällä kurssin aiheesta.

Asennetason haasteet identifioidaan keskeisiksi. Monilla yhteiskunnallisilla tahoilla luovuus nähdään helposti vain ”taulujen maalaamisena”, jolla ei ole mitään tekemistä minkään muun tavoitteellisen toiminnan kanssa. Myös taidelähtöiselle osaajalle perinteisestä asenneilmastosta irtautuminen on usein haasteellista. Sitran sisällä on Steinbergin myötä omakohtaista kokemusta aiheesta.

”Minulta on vaatinut vuosia parantua sellaisesta sairaudesta, jossa ajattellaan, että design on hyvä ja business paha”, arkkitehti- ja design-taustainen Marco Steinberg kertoo.

Kaiken kaikkiaan, Sitrassa aihe nähdään erittäin tärkeänä. Suurimpana haasteena koetaan se, miten eri osapuolet saadaan puhumaan riittävästi samaa kieltä, jotta taidetaustaisen osaamisen optimaalinen hyödyntäminen käynnistyisi koko yhteiskunnassa.

Ratkaisuksi Kosonen ja Steinberg ehdottavat yhteisiä hankkeita, jossa opitaan ymmärtämään ja arvostamaan toinen toisiaan. Mukaan kannattaa ottaa vuorovaikutusta fasilitoimaan sellaisia osaajia, jotka taitavat molemmat ”kielet”.

Tämä lisäksi tarvitaan onnistuneita tapausesimerkkejä. Erityisesti isoista case-esimerkeistä on toistaiseksi pulaa, ehkäpä osaksi aiheen tuoreuden vuoksi.

Kosonen ja Steinberg tiedostavat, että yleinen hahmottaminen ja yhteisen käsitteistön luominen ovat vielä kesken. Tähän tarvitaan yhteistä strategista pohdintaa sellaisista aiheista, kuten miten toimintaa voisi koordinoita ja missä formaateissa toteuttaa. Myös tutkimusta aiheesta tarvitaan.

Sitrassa on paraikaa meneillään iso kestävä rakentamisen hanke, johon taidetaustaista osaamista hyödynnetään voimallisesti. Hankkeen tavoitteena on hyödyntää designin tuomat mahdollisuudet Helsingin Jätkäsaaren korttelin toteuttamisessa. Haasteena ei ole pelkästään kokonaisvaltaisen tiedon hakeminen vaan yhteisvaikutuksen ymmärtäminen ja

sitä kautta **ratkaisujen arkkitehtuurin löytäminen**. Jätkäsaari-hankkeesta toivotaan saatavan onnistunut case-esimerkki aina kansainväliselle tasolle ”käyntikorttina” esiteltäväksi. Tarkoitus on myös muissa talon ohjelmissa hyödyntää strategisen designin tarjoamaa lähestymistapaa. Kosonen ehdottaa, että tällaista toimintatapaa voitaisiin toteuttaa soveltavasti myös muilla tahoilla, esimerkiksi Aalto-yliopistossa.

”Aalto-yliopistossa pitäisi tehdä samanlaisia hankkeita ja tuotekehitystä, jossa eksperimentoidaan taidelähtöistä osaamista,” Kosonen toteaa.

Oman esimerkkitoimintansa ohella Sitra voisi jatkossa olla aktiivisempi yleisen keskustelun herättäjänä ja katalysaattorina.

”Meidän toimintamme voisi yleisellä tasolla esimerkiksi liittyä siihen, mitä eri lähestymistavoilla voi luovuuden saralla saada aikaan, Steinberg ideoi.

9.4 Yhteenveto yleiset toimijat

Kiteytyksenä voidaan todeta, että haastatellut yleiset toimijat olivat kaikki samoilla linjoilla taidetaustaisen osaamisen suuresta hyödyntämispotentiaalista Suomen kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin vahvistamisen välineenä. Samalla kuitenkin tiedostettiin, että tämä potentiaali on toistaiseksi ollut lähes täysin hyödyntämätön ”luonnonvara” yhteiskunnassamme. Nykyisen nopeiden ja radikaalien muutosten ajan nähtiin tarjoavan mahdollisuuksia myös uusien luovuutta lisäävien menetelmien, kuten A & B, kehittämiseen ja sisäänajoon.

Vaikka hyvää tahtoa ja aitoa kiinnostusta tuntuu yleisten toimijoiden keskuudessa riittävän, tietämys taidetaustaisesta osaamisesta ja sen hyödyntämismahdollisuuksista on pääsääntöisesti vaatimatonta. Yleiset toimijat tuovat itse tämän näkökulman esiin haastatteluissa – aihepiiriin liittyvän tiedon muodostuksen ja levityksen tarve on suuri myös yleisten toimijoiden keskuudessa. Esimerkiksi tämän selvityksen tekeminen sekä siihen valittu lähestymistapa ja käsitteistö saavat varauksettoman kannatuksen avauksena yleiseen keskusteluun.

Eri tahojen välisen yhteistyön tarve koetaan valtavaksi. Suurimpana

haasteena nähdään se, miten eri osapuolet saadaan puhumaan riittävästi samaa kieltä, miten ”taide ja business saadaan ymmärtämään toisiaan” (Pohjola). Mahdollisille yhteistyöfoorumeille ehdotetaan ”molempia kieliä puhuvia” A & B -ammattilaisia rakentamaan siltoja, helpottamaan yhteisymmärryksen lisäämistä.

Yhteiset hankkeet nähtiin hyödylliseksi tavaksi viedä tärkeää asiaa eteenpäin. Peltosen sanoin: ”Konkretiaa tarvitaan, ettei kaikki jäisi viisasteluksi”. Yhteiset hankkeet koettiin myös yhdeksi parhaimmaksi tavaksi lisätä yhteisymmärrystä. Kaikki kolme yleisen tason haastateltua edustajaa olivat halukkaita tukemaan ja omalla kentällään lähtemään mukaan yhteiseen toimintaan ja sen kehittämiseen.

Yleisellä tasolla tavoitteeksi Kosonen muotoilee taidetaustaisen ja muun luovan osaamisen strategisen integroitumisen yhteiskunnalliseen valtavirtaan – sen sijaan, että se pysyisi nykyisessä omassa erillisessä marginaalissaan. Perusajatuksena on, että taidetaustainen ja muu luova osaaminen leviäisi kaikkialle kuin ”ravintoaine, joka ruokkii yleisesti toimintaa alhaalta kasvualustasta käsin”.

10. Yhteenveto ja suositukset

– Aamun sarastuksesta täyteen loistoon: mitä konkreettisesti pitäisi tehdä?

Elämme Suomessa auringonnousun aikaa, mitä tulee taidetaustaisen osaamisen⁵ hyödyntämiseen organisaatioiden kehittämisen välineenä. Vaikka valo jo taivaan rannalla sarastaa, ei se vielä lämmitä tai ulotu pitkälle – lukuun ottamatta muutamaa varaslähtöistä auringonsädetä.

Maassamme on paljon hyödyntämätöntä korkeatasoista taidetaustaista osaamispotentiaalia, niin kansantaloudellisesti ja kuin inhimillisesti ajatellen. Kannattaa myös ottaa huomioon esitetyn Arts & Business -toiminnan työllisyyttä edistävä vaikutus (mm. Sjöberg, 2009).

Tässä raportissa on keskitytty tarkastelemaan taidetaustaisen osaamisen hyödyntämistä lähinnä taitojen oppimisen ja strategisen transformaa-tion välineenä. Taide ensisijaisesti ymmärrettynä viihteenä, virkistykseenä tai koristeena ei ole ollut huomion kohteena.

Tällä hetkellä Suomen Arts & Business -kenttä on hajallaan ja ammattilaisia on vähän. Järjestäytymiseen on luvassa parannusta: maahan on juuri

5 Tarkoittaa sellaista liiketoimintaa, jossa taidetta tai taidetaustaista osaamista käytetään välineenä muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritysten välisessä liiketoiminnassa (B2B) palvelun tarjoajana toimii taidetaustaista osaamista syvällisesti hyödyntävä taho. Tavoitteena on tarjottujen palveluiden avulla vahvistaa tilaajayrityksen kilpailukykyä ja liiketoimintaa. Termi ei tarkoita sponsorointia tai mitään muuta tämän tyyppistä kumppanuustoimintaa. Se ei myöskään viittaa taiteen, taidetaustaisen osaamisen tai kulttuurin käyttämiseen virkistys-, viihde- tai koristamistarkoituksessa.

Ajatusleikki A (Systemiteoria)

1. Näkökulma: Lumipallo-efekti

- Argumentti 1a: Suomen valtion innovaatiostrategia pohjaa systeemiajatteluun (Innovaatiostrategia, 2008, 4).
- Argumentti 1b: Systeemisen ajattelun mukaisesti pieni interventio pieneen osaan systeemiä voi saada aikaan suuren muutoksen koko systeemissä. (mm. Mäkirintala, 2008)

Johtopäätös 1:

Suomen valtion innovaatiostrategian mukaan pieni interventio pieneen osaan systeemiä voi saada aikaan suuren muutoksen koko systeemissä.

2. Näkökulma: Jäljet johtavat syltityhteäseen

- Argumentti 2a: Suomi hyvinvointiyhteiskuntana edellyttää kansainvälisen kilpailukyvyyn säilyttämistä. (mm. TEM / Petri Peltonen haastattelu ss. 37-38)
- Argumentti 2b: Luovuus ja siitä kumpuava innovatiivisuus ovat edellytys kansainvälisen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. (mm. TEM / Petri Peltonen haastattelu ss. 37-38)
- Argumentti 2c: Luovuuden ytimessä ovat taide ja taidelähtöisyys. (mm. Kanerva & Lehikoinen, 2007)

Johtopäätös 2:

Taide ja taidelähtöisyys ovat keskeisessä asemassa Suomen kansainvälien kilpailukyvyyn kehittämisessä ja siten hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämisessä.

Johtopäätös 1+2:

Lumipallo-efekti sysätään liikkeelle syltityhteään myötävaikutuksella seuraavasti. Taide ja taidelähtöisyys voisivat olla systeemisen ajattelun mukaisesti se ”pieni interventio pieneen osaan systeemiä, joka saa aikaan suuren muutoksen koko systeemissä”. Toisin sanoen, taide ja taidelähtöisyys ovat keskeisessä asemassa Suomen hyvinvointiyhteiskunnan ja Suomen kansainvälisen kilpailukyvyyn ylläpitämisessä.

perustettu alan ensimmäinen yhdistys Suomen Arts & Business Ammatilaiset ry (Saba ry). Vaikka alalla toimivien yritysten keskinäinen variaatio on suuri, yksi yhteinen piirre löytyy: yritykset ovat pääsääntöisesti pieniä. Myös kansainvälinen toiminta on harvinaista. Voidaan sanoa, että valtaosa A & B -toimijoista on vasta lähtökuopissaan.

Myötäillen kansainvälisten tutkimusraporttien yleistä linjaa, myös tämän selvityksen perusteella näyttävät Arts & Business -toiminnan menestymisen mahdollisuudet B2B-kentällä lupaavilta. Ensinnäkin, selvitykseen haastatellut eri tahot kokevat – niin A & B -toimijat ja heidän asiakkaansa kuin yleisen tahon toimijat – A & B -toiminnan perusajatuksessa olevan aitoa potentiaalia runsain mitoin. Taidetaustaiselle osaamiselle ja sen sovelluksille nähdään tilausta, esimerkiksi luovuuden ja innovatiivisuuden vauhdittamiseen yhteiskunnan eri tasoilla ja tahoilla, mukaan lukien liike-elämä.

Toiseksi, aidon substanssin lisäksi ajan hengen uskotaan olevan A & B -toimintaa suosiva. Globaalin myllerryksen myötä myös suomalainen yhteiskunta elää aikaa, jolloin radikaalit muutokset ovat tarpeen. Ankarissa muospaineissa elävissä yrityksissä ja organisaatioissa ollaan kenties rohkeampia kokeilemaan jotain uutta – ei ole varaa olla ennakkoluuloinen, ei edes taidetaustaista osaamista kohtaan. On keksittävä uutta, oivallettava uusia toimintatapoja, jotta kilpailukyky säilyisi. Tämän lisäksi uusimmat, tulevaisuutta ennakoivat, globaalit signaalit viittaavat siihen, että luovien alojen ajatus- ja toimintamallit tulevat leviämään muille toimialoille.

Kansakunnan ajan henkeen tuntuu kuuluvan monimuotoisuus ja monitieteisyys aina T3⁶-yliopistofuusiota myöten. Taiteen, tieteen ja talouden (tuloksellisuuden) yhdistäjiä omassa toiminnassaan löytyy myös maamme A & B -osaajista, joista esimerkkinä mainittakoon Altonova ja Provoke Design. Oletettavaa ja toivottavaa on, että luovien alojen esiin marssin myötä myös Arts & Business -toiminta saa ansaitsemaansa aseman ”kruunun jalokivenä”.

Ajatusleikki B (Gardnerin moniälykkyysteoria)

Argumentti 1:

Työelämässä käytetään pääsääntöisesti 29% koko älykkyyspotentiaalista, korkeintaan 43%.

Johtopäätös 1:

Älykkyyspotentiaalista jää käyttämättä 71% - 57%.

Argumentti 2a:

Taiteet ja niiden soveltava käyttö stimuloivat eri älykkyyksiä, usein myös yhtäaikaaisesti.

Argumentti 2b:

Luova ihminen käyttää useita älykkyyksiä hyväkseen.

Johtopäätös 2: Taiteet ja niiden soveltava käyttö lisäävät älykkyyspotentiaalin täysmääräistä käyttöön ottamista ja täten edistävät luovuutta.

Johtopäätös 1+2: Taiteet ja niiden soveltava käyttö työelämään liittyen lisäävät prosentuaalisesti älykkyyspotentiaalin ja luovuuden hyödyntämistä.

Kolmanneksi, suomalaisten taiteilijoiden koulutustaso on yleisesti ottaen korkea, samoin taiteen tekemisen taso. Tämä nähdään lähtökohtana korkealaatuiselle A & B -toiminnalle. Paradoksaalisesti, nykyinen työtilanne on otollinen alusta A & B -toiminnan käynnistymiselle: kunnolla maksetuista työtilaisuuksista on kova kilpailu usean taiteen alan saralla. Tämän seurauksena monet taidetaustaiset ihmiset etsivät uusia toimeentulon mahdollisuuksia.

Haasteitakin löytyy. Ensimmäinen ja perustavanlaatuinen haaste on tiedon puute – voidaan liioittelematta sanoa, että A & B -toiminnan yleisen tiedostamisen suhteen elämme aamusarastuksen aikaa. Ala on niin nuori ja tuntematon, että väriä käsityksiä ja ennakkoluuloja on vallalla joka suunnalla.

Tiedon puutteesta esimerkkinä mainittakoon Arts & Business -ammatilaisten keskuudessa levottomuutta herättävät niin sanotut ”taidepuuhastelijat” ja ”fläppitaulupiirustusta harrastavat konsultit”, sellaiset alalle pyrkiviä tahot, joiden soveltava erityisosaaminen ei ole riittävän

korkeatasoista. Nämä toimijat voivat pahimmillaan viedä uskottavuuden alan rautaisilta ja tavoitteellista liiketoimintaa harjoittavilta ammattilaisilta.

Arts & Business -toimijoiden kentällä tilanne on tiedostettu ja siellä ollaan paraikaa järjestäytymässä (Suomen Arts & Business Ammattilaiset eli Saba ry) sekä määrittelemässä yhteistä tahtotilaansa ja toimintansa periaatteita. Päättäjät ovat vasta ylipäätään hahmottamassa Arts & Business -toiminnan olemassaoloa ja sen alihyödynnettyä potentiaalia – samoin muut yritykset ja organisaatiot. Myönteisenä piirteenä voidaan todeta, että aiheeseen liittyvä yleinen ”tiedon jano” on valtava. Esimerkiksi tämän selvityksen tekeminen sekä siihen valittu lähestymistapa ja käsitteistö ovat kautta linjan saavat varauksettoman ja innostuneen kannatuksen avauksena yleiseen keskusteluun.

Tästä kaikesta seuraa, ettei erityisiä A & B -toimintaan soveltuvia tukirakenteita ole juuri olemassa. Joiltain osin jo olemassa olevat rakenteet voidaan sovittaa myös A & B -toimijoille ja näin on joissain tapauksissa tehty. **Jotta A & B -toiminta lähtisi kunnolla lentoon, sitä tulisi rakentaa kohdennetummin, systemaattisemmin ja kunnianhimoisemmin.**

Uuden tutkimustiedon tarve on ilmeinen, niin liittyen A & B -toiminnan ja toimijoiden tukirakenteiden luomiseen kuin A & B -interventioiden hyötyjen osoittamiseen liikeyrityksille ja organisaatiolle.

Suomessa alan kehitys edellyttää yleistä asenneilmaston muutosta – siirtymistä rajoittavista uskomuksista mahdollistaviin. Suurimpana haasteena nähdään se, miten eri osapuolet saadaan puhumaan riittävästi samaa kieltä, miten taide- ja businessstaustaiset ihmiset saadaan ymmärtämään toisiaan.

Onnistunut B2B-toiminta edellyttää tietoja ja taitoja niin palvelun tarjoajalta kuin sen tilaajalta. Taidetaustaisella osajalla tulee olla korkeatasoisen soveltavan osaamisen ohella riittävä myyntitaito. Tilaaajan tulee osata oivaltaa mitä palvelun avulla tavoitellaan sekä mihin ja miten sen voi ja kannattaa yrityksen toiminnassa niveltää. Tämä edellyttää, että hänellä on riittävä ymmärrys tarjotun A & B -palvelun luonteesta. Lisäksi tilaaajan tulee kertoa palvelun tarjoajalle kaikki olennainen tieto – esimerkiksi

mitä erityisesti halutaan ja mitä ei missään nimessä haluta – yhteistyön onnistumiseksi. Oikea ajoitus on myös keskeinen, kuten ylipäätään missä tahansa hyvässä kaupallisessa yhteistyössä.

Muuhun konsulttitoimintaan verrattuna, A & B -toiminta edellyttää tilaajalta ehkä hieman enemmän uteliaisuutta ja avoimempaa mieltä uudelle. Palvelun tarjoajalla tulee olla valmius selittää ja avata tuotettaan tilaaajan mielenmaisema ja käsitteistö huomioon ottaen.

Tiedon jakamisen lisäksi eri tahojen välisen yhteistyön tarve koetaan suureksi. Yhteistyöfoorumeille ehdotetaan ”molempia kieliä puhuvia” A & B -ammattilaisia rakentamaan siltoja ja helpottamaan yhteisymmärryksen lisäämistä. Yhteiset hankkeet koettiin hyödylliseksi tavaksi viedä tärkeää asiaa eteenpäin ja lisätä yhteisymmärrystä: ”Konkretiaa tarvitaan, ettei kaikki jäisi viisasteluksi”.

Tavoitteena on integroida soveltava taidetaustainen osaaminen orgaaniseksi osaksi suomalaista yhteiskuntaa ja sen kehitystä. Sen sijaan, että se pysyisi nykyisessä omassa erillisessä marginaalissaan, sen tulisi integroitua strategisesti yhteiskunnalliseen valtavirtaan – kuten ravintoaine, joka ruokkii yleisesti toimintaa alhaalta kasvualustasta käsin.

Keskeistä on Suomeen soveltuvien, A & B -toimintaan kohdennettujen, omien mallien ja rakenteiden luominen. Ulkomaisia malleihin kannattaa tutustua: Esimerkiksi Pohjois-Amerikassa ja Isossa Britanniassa Arts & Business -toiminta on huomattavasti pidemmällä. Näissä maissa toiminta on laajempaa ja sitä on harjoitettu pitemmän aikaa kuin Suomessa. Toimintaa varten on luotu rakenteita ja tutkimusta tehty, esimerkkinä mainittakoon laajempaa näkökulmaa aiheeseen edustava NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts) Isosta-Britanniasta. Oppia kannattaa ottaa ja tutkia miten soveltaa opittua Suomen oloihin.

Suomessa alan kehitys edellyttää yleistä asenneilmaston muutosta – siirtymistä rajoittavista uskomuksista mahdollistaviin. Seuraavaksi esiteltävien toimenpide-ehdotusten tarkoituksena on vauhdittaa toivottavaa muutosta niin asenne- kuin toimintatasolla. Tavoitteena on integroida soveltava taidetaustainen osaaminen orgaaniseksi osaksi suomalaista yhteiskuntaa ja sen kehitystä.

Taidetaustaisilta osaajilta alan kehitys edellyttää, että:

- Asennetason muutos: taiteen tekijät (ja heidän kouluttajansa) huomioivat taidetaustaisen osaamisen soveltamismahdollisuudet yrityksissä uutena työllistymismahdollisuutena. Samalla tämä työllistymismahdollisuus tarjoaa taitelijalle tilaisuuden laajentaa omaa ymmärrystä omasta taiteen tekemisestä.
- Taidetaustaiset osaajat kehittävät riittävästi asiakasymmärrystä eli ymmärrystä yritysten toimintatavoista ja tarpeista.
- Taidetaustaiset osaajat kehittävät riittävän, yrityksissä hyväksyttävällä tasolla olevan ammattiosaamisen omassa ”lajissaan”.
- Taidetaustaiset osaajat kehittävät liiketoimintaosaamistaan, tuoteistavat ja markkinoivat omat palvelunsa ammattitaitoisesti yrityksille.

Yleisellä tasolla alan kehitys edellyttää seuraavia asioita kohdennettuna erityisesti Arts & Business -toiminnalle ja toimijoille:

1. Koulutuksen ja valmennuksen lisääminen ja sen kohdistaminen Arts & Business -palvelujen tarjoajille / tilaajille sekä yliopistoissa että täydennyskoulutuksena.

2. Kohdennetun yrittäjärahoituksen lisääminen, erityisesti toiminnan alkuvaiheissa

3. Tutkimuksen lisääminen, erityisesti liittyen interventioiden vaikuttavuuteen

- Liiketoiminnan mittareiden kautta onnistumisen mittaaminen
- Asiakkaiden oikeiden tarpeiden selvittäminen
- Vastauksia kysymykseen ”mitä konkreettisesti pitäisi tehdä alan kehittämiseksi?”

(Lähemmin, katso ”jatkotutkimusaiheita”, s. 42)

4. Viestintä- ja markkinointistrategia: tiedon jakaminen

- Yleiset toimijat, esim. rahoituksesta päättävien tahojen tietämystä A & B -alasta lisättävä, tiedottamisen kohteena myös muut organisaatiot
- Yritysten tietämystä alan palvelujen olemassaolosta, niiden käyttömahdollisuuksista ja hyödyistä pitää tehdä tunnetuksi. Esimerkiksi EK:n tyyppiset toimijat voisivat järjestää tietoiskuja ja työpajoja aiheesta.
- Taiteilijoille ja muille taidetaustaisille osaajille sekä heidän kouluttamistahoilleen valistusta A & B -ammattinharjoittamisen näkökulmasta

5. Yhteistyö ja dialogi A & B -osaajien, asiakasyritysten sekä yleisten toimijoiden välillä

”A & B -kieltä” hallitsevat ammattilaiset fasilitaattoreiksi kohtaamisiin:

- Yhteisten kosketuspintojen järjestäminen A & B -palvelun tarjoajien, asiakasyritysten ja yleisten toimijoiden välillä
- Jatkuva AVOIN kohtaustapa, ”platform”, jonka tavoitteena on edistää A & B -yritysten ja muiden toimialojen yritysten yhteistä kysyntälähtöistä tuote- ja palvelukehitystä eli ottaa asiakkaat mukaan innovointiprosessiin
- Yhteiset hankkeet yhdistettynä tutkimustoimintaan

6. Kansainvälistyminen ja kasvu

- Julkiset tahot mukaan (esim. Arts & Business -yritysten kansainvälistymiseen Tekesin rahoituksen ja verkostojen hyödyntäminen)
- Kohdennettu yrittäjärahoitus
- Kohdennetut hankkeet

7. Alan järjestäytymistä pitää kannustaa ja mahdollistaa

- Verkostojen tukeminen (esim. Suomen Arts & Business Ammattilaiset ry)
- Luoda alalle yhteiset käsitteet ja toimintakriteerit (eettiset toimintatavat, laatu)

8. Arts & Business -toiminnan kehittämisstrategian laatiminen

- Sellaista ei ole vielä laadittu
 - A & B -toiminnan käsite on jäsentymätön ja se vaikeuttaa strategista ajattelua
 - Osana strategiaa palveluiden tuotteistaminen
 - Verkostomaisten liiketoimintamallien kehittäminen, pitkällä tähtäimellä Suomelle UUSI VIENTITUOTE
-

Jatkotutkimusaiheita: ”mitä, miten, miksi:

- Suomalaisen mallin kehittäminen (koulutus, valmennus, tukirakenteet)
- A & B -interventoiden tuloksellisuuden / vaikuttavuuden tutkiminen
- Liiketoimintamallien kehittäminen
- Mallittaminen (best practice)
- Tulevaisuuden tutkimuksen / ennakoinnin näkökulmasta alan hahmottaminen
- Teoreettisten mallien kehittäminen
- A & B -asiakasyrityksien haastatteleminen, esim. kansainvälisten yritysten näkökulmasta
- A & B -toiminnan erojen ja yhtäläisyyksien kartoittaminen ja analysoiminen liittyen B2B- ja B2C-näkökulmiin.

Lähteet ja kirjallisuus

Buswick, T.; Creamer, A. ja Pinard, M. (2004). (Re)educating for Leadership: How the Arts Can Improve Business. www-dokumentti, http://www.aacorn.net/members_all/buswick_ted/ReEducating_for_Leadership.pdf, (15.4.2009)

Darso, L. (2004). *Artful Creation – Learning Tales of Arts-in-Business*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.

Gardner, H. (1993) *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*. New York: Basic Books.

Herlin, N., Leroux, V. ja Seidel, I. (2008). Finpro ry. *Trend Pulse. Catching Global Trends in Creative Industries*. Selvitys. Cupore / Luova Suomi. Finpron kartoitus julkaistaan <http://www.luovasuomi.fi> –sivustolla syksyllä 2009.

Hautamäki, A. (2007). *Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä*. Sitran raportteja 76. www-dokumentti, <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti76.pdf?download=Lataa+pdf>, (15.5.2009)

Kanerva, A. ja Lehikoinen, K. (2007). *Menestyksen jonglöörit. Luovien alojen täydennyskoulutus ja sen arvo*. Esiselvitys. IADE:n julkaisusarja 1/2007. www-dokumentti, <http://www.cupore.fi/documents/menestyksenjonglöörit.pdf>, (20.4.2009)

Knell, J. (2004). Arts Works. Why Business Needs the Arts. www-dokumentti, <http://www.artsandbusiness.org.uk/Central/Research/Creativity-competitiveness.aspx>, (25.4.2009)

Mäkelä, A. (2008) Esipuhe. Jari Arffamanin valokuvakirjassa *Bart. Business Art*. Helsinki: Maahenki.

Mäkirintala, E. (2008). *Feeling Better, Performing Better? Holistically-Oriented Top Performance and Well-Being (HOPE : Performance Enhancement and Its Perceived Impacts on Musicians)*. University of Helsinki, Faculty of Behavioural Sciences, Department of Applied Sciences of Education. Doctoral dissertation. www-dokumentti, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-4949-1> (30.5.2009)

Schiuma, G. (2009). The Value of Arts-Based Initiatives. Mapping Arts-Based Initiatives. www-dokumentti, (<http://www.artsandbusiness.org.uk/Media%20library/Files/Research/Mapping%20ABIs%20-%20Prof%20SchiumaFINAL.pdf>, (31.5.2009)

Sjöberg, K. (2009) *Kuvataiteen ansaintalogiikka ja uudet liiketoimintamallit*. Raportti. Cupore / Luova Suomi. Raportti julkaistaan <http://www.luovasuomi.fi> –sivustolla syksyllä 2009.

Stockil, T. (2006). *Artful Development. How different art forms can address business issues*. www-dokumentti, <http://www.aandb.org.uk/render.aspx?siteID=1&navIDs=1,150,1551>, (12.3.2009)

www-sivustot

<http://www.aandb.org.uk>, (6.4.2009)

<http://altonova.fi/>, (20.5.2009)

<http://artevirento.com/>, (20.5.2009)

http://auraco.fi/site/kuukulkurit_toiminta, (20.5.2009)

<http://www.bart.fi>, (20.4.2009)

<http://www.fiskars.fi/konserni/index.html>, (23.5.2009)

<http://www.hidas.fi/>, (20.5.2009)

<http://www.iade.fi/taik/hankkeet/kulttuurikonsept/>, (21.5.2009)

<http://www.katsa.fi>, (3.5.2009)

<http://www.luovasuomi.fi>, (19.5.2009)

<http://www.nesta.org.uk/> (15.5.2009)

<http://niinanurmisenblogi.wordpress.com/>, (21.5.2009)

<http://pinkeminence.fi/>, (19.5.2009)

<http://www.provoke.fi/>, (20.4.2009)

<http://www.todellisuus.fi/>, (21.5.2009)

<http://www.unilever.com/>, (20.5.2009)

Opetusministeriön julkaisuja, www-dokumentteja:

Valtioneuvoston periaatepäätös taide- ja taiteilijapolitiikasta. Opetusministeriön julkaisuja 2003:20.

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2003/liitteet/opm_166_opm20.pdf?lang=fi (27.4.2009)

http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/linjaukset_ohjelmat_ja_hankkeet/hyvinvointi/index.html (27.5.2009)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, www-dokumentteja:

http://www.tem.fi/files/22764/TEM_luovatalous-esite.pdf (20.4.2009)

http://www.hare.vn.fi/mHankePerusSelaus.asp?h_ild=14831 (20.4.2009)

Valtioneuvoston innovaatiopoliittinen selonteko eduskunnalle. 12.6.2008.
www-dokumentti,
<http://www.innovaatiostrategia.fi/files/download/INNOPOLSELONTEKO.pdf>
(10.4.2009)

Haastattelut:

Arffman, Jari, Tampere, 11.5.2009
Kosonen, Mikko, Yliasiamies ja Steinberg, Marco, Johtaja, strateginen suunnittelu,
Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Helsinki, 15.6.2009
Kämäräinen, Mikko, Toimitusjohtaja ja osakas, Provoke Design, 8.5.2009
Salli, Timo, Toimitusjohtaja, Katsa oy, Tampere, 11.5.2009
Säde Heli, Product Portfolio Manager, Fiskars Bränds Finland Oy Ab, Billnäs Fabrik,
Billnäs, 22.5.2009
Peltonen, Petri, Innovaatio-osaston osastopäällikkö, työ- ja elinkeinoministeriö, Hel-
sinki, 23.4.2009
Pohjola, Hannele, Innovaatiojohtaja, Elinkeinoelämän keskusliitto, Helsinki, 14.5.2009

Kyselyt:

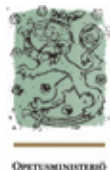
Raatikainen, Outi, Hallituksen puheenjohtaja, Suomen Arts & Business Ammattilaiset,
12.5.2009
Suomen Arts & Business Ammattilaiset selvityksen toimeksiannon mukaiset perusta-
jäsenet, 12.5.2009

TOTEUTTAJAT



LUOYA SUOMI
CREATIVE INDUSTRIES FINLAND

RAHOITTAJAT



Helsingin kaupunki



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013

Luova Suomi -hanketta on rahoitettu Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoittamasta valtakunnallisesta OPM:n Luovien alojen yritystoiminnan kasvun ja kansainvälistymisen kehittämisohjelmasta.