

Metallicalta oppia suomalaiselle elinkeinoelämälle - Kuinka raivataan tie autotallista maailman huipulle ja luodaan uudet markkinat

Erno Salmela (Lappeenrannan teknillinen yliopisto)

Muilta toimialoilta oppiminen nähdään nykyisin keskeiseksi uudistumisen mahdollistajaksi. Tämän takia hyppäsin itsekin tutkimusrajojeni ulkopuolelle ja tein tutkimuksen, miksi juuri Metallica kykeni muuttamaan musiikkimaailmaa ja kasvamaan maailman suurimmaksi metallibändiksi. Tutkimuksessa kytkeytyivät toisiinsa kahden Tekes-hankkeen, Fast Coinsin ja BisnesPotkun, pääkysymykset eli kuinka yrittäjämäinen toiminta ja kokeileva kehittäminen voivat auttaa suomalaisia organisaatioita lähtemään uuteen nousukiitoon.



Metallica Sonispheressä Helsingissä vuonna 2014 (kuva: Erno Salmela)

Valitsin tutkimuksen teoreettiseksi kehikoksi efektuaation eli yrittäjämäisen käyttäytymisen, koska se sisälsi näkökulmia sekä kokeilevaan kehittämiseen että yrittäjämäiseen toimintaan. Asetin tutkimushypoteesiksi, että efektuaalinen toiminta mahdollisti Metallican nousun autotallibändistä musiikkimaailman huipulle sekä auttoi bändiä luomaan kokonaan uuden rock-markkinan eli Thrash metal-genren.

Tässä artikkelissa esitetään tiivistelmä tutkimuksen tuloksista. Kansainvälinen tieteellinen artikkeli on parhaillaan arviointiprosessissa Journal of Enterprising Culture-lehdessä otsikolla *“Why Metallica Changed Music World – Effectuation Perspective”*.

Effektuaatio pähkinänkuoressa

Effektuaalinen toiminta soveltuu innovoinnissa ns. itsemurha-alueelle, jossa luodaan uusi tuote ja uudet markkinat. Epävarmuutta kontrolloidaan ennustamisen sijasta kehittäjien omalla toiminnalla, jolla rakennetaan itselle sopiva tulevaisuus. Toiminnassa painottuu tekeminen ja ideoiden kokeiluttaminen kentällä runsaan etukäteissuunnittelun sijasta. Esimerkiksi efektuaalisesti toimiva puuseppä rakentaa uutta olemassa olevasta materiaalista olemassa olevilla työkaluilla. Lopputulos selviää vasta matkan varrella toisin kuin kausaalissa toiminnassa, jossa lopputulos on pitkälti tiedossa aluksi tehdyn suunnitelman muodossa.

Effektuaation pääelementit ovat ongelma-avaruus ja toimintaperiaatteet. Effektuaalinen ongelma-avaruus muodostuu:

- *Knightian-epävarmuudesta* – tekojen/toiminnan seurauksia ei tiedetä tarkasti ennalta
- *Päämäärien moniselitteisyydestä* – päämäärät ja mieltymykset voivat muuttua matkan varrella
- *Isotropiasta* – epävarmuus siitä, että mikä tieto on oleellista ja mikä ei

Effektuaalisen toiminnan periaatteet:

- *Bird-in-hand* – käytössä olevat keinot (osaaminen, persoona) ovat tärkeämpiä kuin päämäärä
- *Affordable Loss* – koska tulevaisuutta ei tiedä, niin keskitytään siihen, mitä on vara hävitä
- *Patchwork Quilt* – kuka tahansa on mahdollinen kumppani ja innostuneimmat sitoutetaan mukaan
- *Lemonade* – uusia mahdollisuuksia löytyy jatkuvasti aktiivisen tekemisen ja verkostoitumisen kautta
- *Pilot-in-the-plane* – rakennetaan itselle sopiva tulevaisuus omilla teoilla

Metallica efektuaalisena toimijana

Tutkimuksen perusteella selvisi, että Metallica toimi varsinkin uransa alkuvaiheessa erittäin efektuaalisesti. Bändi asemoitui itsemurha-alueelle luodessaan uuden tuotteen (bändi ja uudenlainen musiikki) ja uudet markkinat (Thrash metal-genre). Suunnitelmallisuus ei kuulunut Metallican hyveisiin, vaan tärkeämpää oli uusiin mahdollisuuksiin tarttuminen, aktiivinen tekeminen ja asioiden kokeileminen. Epävarmuus nähtiin bändissä uhkan sijasta mahdollisuutena. Metallica rakensi itselleen mieluisan maailman tekemällä omien mieltymysten ja osaamisen mukaista musiikkia, joka lopulta kelpasi monelle muullekin.

Esimerkkejä Metallican toiminnasta efektuaalisessa ongelma-avaruudessa

- *Knightian-epävarmuus*: Bändin alkuvuosina kukaan ei arvannut Metallican tekevän 10 vuotta myöhemmin Black-albuminsa tyylistä musiikkia räjäyttäen sillä pankin (myyty n. 40 miljoonaa kpl).
- *Päämäärien ja mieltymysten moniselitteisyys*: Metallica ei lukinnut itseään tarkasti mihinkään musiikkigenreen ja kääntyikin ajan kuluessa thrash-jyrästä hard rock-bändiksi.
- *Isotropia*: Koska bändin musiikkiin ei aluksi uskottu, niin se haki energiansa ja itseluottamuksensa innokailta underground-faneilta sekä muutamilta muilta vastaavan tyyლისiltä bändeiltä. Tämän pienen ryhmän kannatus ja tuki tarjosi Metallicalle oleellista tietoa bändin olevan oikealla polulla.

Metallica ja efektuaalisen toiminnan periaatteet

- *Bird-in-hand*: Käytettävissä olevat keinot olivat Metallicalle keskeisempiä kuin päämäärä. Tärkeintä oli tehdä sellaista musiikkia, mistä bändi itse piti ja mitä se pystyi ylipäättänsä tekemään. Oma tyyli syntyi kokeilujen kautta. Bändin jäsenten persoonilla ja keskinäisellä dynamiikalla oli suuri merkitys menestyksen saavuttamisessa. Ristiriitoja oli paljon, mutta Metallica oli aina niiden yläpuolella.
- *Affordable Loss*: Metallican jäsenillä ei ollut uran alkuaikoina juuri mitään hävittävää. Musiikki oli heille elämäntapa.
- *Lemonade*: Mahdollisuuksien etsiminen ja niihin rohkea tarttuminen erotti Metallican monista muista bändeistä. Hyvänä esimerkkinä tästä oli toisen Metallican perustajajäsenen varaama biisipaikka tulevalta Metal Massacre-kokoelmalevyiltä ennen kuin hänellä oli edes bändiä kasassa – puhumattakaan biisiä.
- *Patchwork Quilt*: Laaja-alainen verkostoituminen oli keskeisessä roolissa Metallican nousussa huipulle. Metallica löysi tätä kautta sopivat musikit, managerit, levy-yhtiöt ja tuottajat. Jokainen uusi albumi ja kiertue merkitsivät aina muutoksia verkostossa, mikä tarjosi jatkuvasti uusia keinoja musiikilliseen kehittämiseen, suurempien kiertueiden tekemiseen ja markkinointiin.

- *Pilot-in-the-plane*: Metallica kuljetti konettaan omaan suuntaansa tarjoten musiikkiyleisön piileviin tarpeisiin uuden vaihtoehdon ja muuttaen ihmisten musiikkimakua. Tähän myötävaikutti runsas keikkailu eli bändi viihtyi todellakin asiakasrajapinnassa ja rakensi sitä kautta omaa markkinaansa.

Miksi juuri Metallica kykeni raivaamaan tiensä maailman huipulle ja luomaan uudet markkinat

- Ei tyydytty keksimään pyörää uudelleen. Bändillä oli palava halu uudistua ja tehdä valtavirrasta poikkeavaa musiikkia.
- Poikkeuksellisen kova työnteon moraali. Musiikki oli bändille ykkönen. Rock-tähteys ja hauskanpito tulivat vasta sen jälkeen.
- Jatkuva mahdollisuuksien etsiminen ja hyödyntäminen. Mentiin myös rohkeasti mukavuusalueen ulkopuolelle. Lisäksi bändi teki armotta kipeitä päätöksiä, jos joku hidasti junan etenemistä.
- Erinomainen bändikemia ja -dynamiikka. Näkemykselliset törmäykset auttoivat luomaan uutta. Toisaalta jos joku alkoi leijua, niin bändikaverit katkaisivat lennon lyhyeen.
- Poikkeuksellisen vahva verkostoituminen, mikä edesauttoi uusien kumppaneiden, keinojen ja mahdollisuuksien löytämistä.

Mitä suomalainen elinkeinoelämä voi oppia efektuaatiosta ja Metallicalta

Tutkimus kytkeytyy isommassa kuvassa suomalaisen elinkeinoelämän kilpailukyvyn parantamiseen ja työelämässä käynnissä olevaan murrokseen. Uusien innovaatioiden syntymiseksi tarvitsemme Suomeen lisää yrittäjämäistä käyttäytymistä – erityisesti perinteisten toimialojen olemassa oleviin yrityksiin. Startup-sektorilla Suomessa tapahtuu jo hyviä asioita, kuten mm. Slush-tapahtumat osoittavat.

Organisaatioissa tulisi siirtyä korupuheista ja kankeista suurista suunnitelmista konkreettisiin tekoihin eli laittaa hanskat käteen, tehdä prototyyppkejä ja mennä nopeasti kentälle kokeilemaan niiden toimivuutta. Ja jos idea ei toimi asiakkaiden silmissä, niin parannetaan sitä tai luodaan kokonaan uusi. Juuri tästä efektuaalisessa toiminnassa on kyse eli luodaan omalla aktiivisuudella organisaatiolle sopiva tulevaisuus sen sijaan, että odotetaan ulkoista muutosta ja sopeudutaan siihen. Ei Metallicaakaan tehnyt uusista biiseistään ensin suunnitelmia paperille, vaan otti soittimet käteen ja alkoi soittaa. Eivätkä lapset kirjoita suunnitelmia opetellessaan kävelemään, vaan nousevat pystyyn, kaatuvat ja yrittävät uudelleen kunnes onnistuvat.

Suomalaisiin organisaatioihin tarvitaan kokonaisvaltaista kulttuurimuutosta kohti yrittäjämäisempää, kokeilevampaa ja oppivampaa sekä asiakaskeskeisempää toimintaa. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan valmentavaa johtamista, joka kannustaa ja tukee ihmisiä ottamaan johtajuuden. Kuka tahansa yksilö tai tiimi voi luoda yhdessä asiakkaiden kanssa uuden merkityksellisen innovaation ja kasvaa sitä kautta organisaation sankariksi. Tällaista kulttuurimuutosta edesauttaa yrittäjämysteisyyden lisääntyminen Suomessa. Lisäksi uusi sukupolvi on entistä ennakkoluulottomampi, kansainvälisempi ja rohkeampi. Tässä artikkelissa esitetyt efektuaalisen toiminnan periaatteet tarjoavat johtajille yhden mahdollisen lähtökohdan organisaatiokulttuurin muutoksen käynnistämiseen. Lisäksi artikkelin sisällön avulla voi testata ajatustasolla, että toimiiko oma organisaatio yhtä efektuaalisesti kuin Metallica.

Lopuksi heitän vielä yhden herätteen: Metallica ja moni muukin bändi on yleensä tyytyväisimmillään silloin, kun he pääsevät esittämään uusia biisejään yleisölle ja näkemään niiden vaikutuksen. Monissa suomalaisissa organisaatioissa taas ollaan tyytyväisimmillään silloin, kun uuden tuotteen tai palvelun kehitys on saatu valmiiksi. Stagelle asiakkaiden eteen meneminen hirvittää meitä edelleenkin ja juuri siinä me häviämme maailman parhaille.

Lisätietoa: Erno Salmela (050 322 6418, erno.salmela@lut.fi)