

Opinnäytetyö (AMK)

Medianomi, mainonnan suunnittelu

2020

Milla Välke

MAINOSALAN PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ LUOVAN SUUNNITTELIJAN TYÖN TUKENA



OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Medianomi, mainonnan suunnittelu

2020 | 32 sivua

Milla Välke

MAINOSALAN PROJEKTIPÄÄLLIKÖ LUOVAN TEKIJÄN TYÖN TUKENA

Opinnäytetyössä tutkitaan, miten mainostoimiston projektipäällikkö voi avustaa projektitiimin jäsenen luovaa työtä Opinnäytetyössä aihetta tutkitaan kirjallisten lähteiden, projektipäälliköille suunnattujen teemahaastattelujen ja suunnittelijoille tehdyn kyselytutkimuksen kautta. Haastattelut ja kyselytutkimukset antavat näkökulmaa kotimaisten mainostoimistojen luovuuden johtamisen nykytilasta.

Aluksi tutustutaan luovuuden ja innovaatioiden käsitteiden merkitykseen opinnäytetyössä. Luovuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä prosessia, joka saa aikaan luovia ideoita. Luovien ideoiden työstämisestä aikaansaadaan innovaatioita. Innovaatiot, eli työstetyt luovat ideat ovat mainostoimiston asiakkaalle tarjoama tuote. Tämän takia luovat ihmiset ovat mainostoimistolle välttämättömiä.

Myöhemmin tutustutaan asioihin, jotka vaikuttavat työntekijän luovuuteen. Ensin käsitellään persoonallisuuden ja sisäisen motivaation vaikutus luovuuteen. Luovan työntekijän projektipäälliköllä ei ole mahdollisuutta suoraan vaikuttaa sisäiseen motivaatioon tai työntekijän persoonallisuuteen. Seuraavaksi siirrytään asioihin, joihin projektipäälliköllä on mahdollisuus vaikuttaa. Opinnäytetyössä käsitellään palautteen, tarkkailun ja kiireen vaikutus luovaan työhön. Tutkimuksen kautta käydään läpi projektipäälliköiden ja luovien työntekijöiden kokemuksia.

Opinnäytetyöllä osoitetaan, että projektipäälliköllä on mahdollisuus vaikuttaa luovan työntekijän työn sujumiseen. Huomataan kuitenkin, että luovaan työhön vaikuttavat asiat ovat monipuoliset, ja luovien työntekijöiden kokemat haasteet ovat yksilöllisiä. Projektipäällikön tehtävä on tunnistaa luovan suunnittelijan työn kipukohtat ja pyrkiä poistamaan ne.

ASIASANAT:

Projektipäälliköt, mainostoimistot, mainonta, luovuus, luova työ, luovuuden johtaminen,

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Film and media

2020 | 32 pages

Milla Välke

PROJECT MANAGER SUPPORTING CREATIVE WORK IN ADVERTISING AGENCY

This thesis studies how a project manager can help a creative designer as a part of a project team in an advertising agency. Research uses written sources as well as interviews for project managers and surveys for designers. The interviews and surveys give understanding of creative leadership in Finnish advertising agencies today.

Creativity and innovations are studied to clarify their meaning in this context. Word creativity is used for a progress that creates creative ideas. Advancing these ideas further creates innovations. Innovations can be considered as products that advertising agency sells to its customers. For this reason, creative people are crucial for advertising agencies.

Creative personality is being examined. Creative personality and intrinsic motivation are issues project manager does not have a change to impact. Next external factors are being introduced. Feedback, micromanaging, and time pressure are being covered to define their impact on creativity. Advertising professionals tell their experiences in interviews and surveys.

Thesis demonstrates that project managers have an impact creativity of their co-worker's creativity. It is also noted that creativity is relative to many things and challenges in creative work are unique. Therefore, project manager needs to identify these challenges and try to reduce them.

KEYWORDS:

Project managers, advertising agencies, advertising, creativity, creative work, creative leadership

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 LUOVUUS JA INNOVAATIOT	8
2.1 Luovuuden käsite ja sen merkitys opinnäytetyössä	8
2.2 Mikä on innovaatioiden merkitys mainostoimistossa?	9
3 LUOVAN TYÖNTEKIJÄN YMMÄRTÄMINEN	13
3.1 Persoonallisuuden merkitys luovuuteen	13
3.1.1 Luovan työntekijän kognitiiviset piirteet	13
3.1.2 Luovan työntekijän sosiaaliset piirteet	14
3.2 Sisäisen motivaation vaikutus luovuuteen	15
3.3 Esimiehen vaikutus luovan suunnittelijan henkilökohtaiseen luovuuteen	15
4 LUOVUUTTA TUKEVA TYÖYMPÄRISTÖ	17
4.1 Mainosala taiteen ja tuloksen välissä	17
4.2 Ulkoinen motivaatio ja luovuus	18
4.3 Aineellisten ja suullisten palkkioiden vaikutus sisäiseen motivaatioon	18
4.4 Miten luova työntekijä voi hyötyä kritiikistä?	21
4.5 Tarkkailevan johtamistavan vaikutus luovuuteen	24
4.6 Aikapaineiden vaikutus luovuuteen	25
4.7 Mitä projektipääällikkö voi tarjota luovalle työntekijälle?	27
5 LOPUKSI	29
LÄHTEET	31

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastatteluissa ja kyselytutkimuksessa esitetyt kysymykset

KUVAT

Kuva 1. Innovaation muodostuminen.	10
------------------------------------	----

Kuva 2. Model of organizational innovation. (Amabile 1988,152)	12
--	----

KUVIOT

Kuvio 1. Kokemukset positiivisen palautteen määrästä.	20
Kuvio 2. Kokemukset projektipäällikön antamasta kritiikistä.	22
Kuvio 3. Kokemukset palautteen antamisesta projektipäällikölle.	23
Kuvio 4. Työssä koetut haasteet.	26
Kuvio 5. Kokemukset projektipäällikön työn osa-alueiden merkityksellisyydestä.	28

TAULUKOT

Taulukko 1. Luovuuden tasot neljän C:n teorian mukaisesti.	9
Taulukko 2. Yksilön ja organisaation tarpeet innovaation muodostumiseksi.	11
Taulukko 3. Aineelliset palkkiot ja niiden vaikutus sisäiseen motivaatioon.	19

1 JOHDANTO

Luovat ideat ja innovaatiot ovat mainostoimistojen myyntituote. Sitä kautta luovat ihmiset ovat mainostoimistojen menestyksen kannalta välttämättömiä. Luovat ihmiset eivät kuitenkaan yksinään riitä. Mainostoimistossa on myös osattava johtaa luovuutta ja täyttää sen vaatimat edellytykset.

Opinnäytetyön tarkoitus on perehdyttää lukija siihen, miten projektipäällikkö voi edesauttaa luovan suunnittelijan työskentelyä. Opinnäytetyössä käsitellään paitsi luovaa työskentelyä ja sen vaatimuksia, myös mainostoimistoille ominaisia piirteitä. Opinnäytetyö pyrkii luomaan mainosalan projektipäällikölle monipuolisen kuvan siitä, mitkä asiat vaikuttavat luovaan työskentelyyn, ja miten luovaa työtä voidaan tehostaa.

Mainostoimistossa työskentely on projektiluontoista, ja projekteille kootaan usein projektitiimit, joiden kokoonpano vaihtelee riippuen työn vaatimuksista. Opinnäytetyö käsittelee projektitiimissä työskenteleviä esimiehiä, joista käytetään opinnäytetyöni yhteydessä sanaa projektipäällikkö. Tyypillisesti projektitiimissä työskentelee lisäksi ainakin art director ja copywriter (jatkossa AD ja copy), joita kutsutaan opinnäytetyössä yhteisesti luoviksi suunnittelijoiksi.

Opinnäytetyössä on käytetty lähteinä kirjallisia teoksia, jotka käsittelevät työpaikkaluovuutta ja luovuuden johtamista. Lisäksi mukana on kirjallisuutta, joka käsittelee luovuuteen vaikuttavia tekijöitä. Suurin osa lähteistä on kansainvälisiä ja ne keskittyvät työpaikkaluovuuteen yleisellä tasolla, ottamatta huomioon mainostoimistojen ominaisia piirteitä. Yksi monissa lähteissä toistuvista nimistä on Teresa M. Amabile, joka on tutkinut työpaikkaluovuutta laajalla skaalalla ja julkaissut useita tutkimuksia aiheesta.

Saadakseni opinnäytetyöhön konkreettista näkökulmaa mainostoimistoista, toteutin kaksiosaisen tutkimuksen. Tutkimukseni tavoite oli tutkia, miten projektipäälliköt ja luovat suunnittelijat kokevat luovuuden johtamisen mainostoimistojen projektitiimeissä. Halusin saada näkökulmaa siitä, millainen on mainostoimistojen luovan projektitiimin johtamisen nykytilanne.

Tutkimuksen kohderyhmää olivat helsinkiläisten ja turkulaisten keskisuurten mainostoimistojen työntekijät. Tutkimuksen ensimmäisessä osassa toteutin viisi teemahaastattelua, joissa haastattelin viittä eri mainostoimiston esimiestä. Esimiesten tittelit vaihtelivat, mutta he kaikki työskentelivät projektitiimien johtajina. Tutkimuksen toisessa osassa

lähetin mainostoimistojen luoville työntekijöille, eli AD:lle ja copyille kyselylomakkeen. Sain kyselyyni 17 vastausta. Osa kyselyyn vastanneista luovista työntekijöistä työskenteli samoissa yrityksissä kuin teemahaastatellut esimiehet, osa työskenteli muissa yrityksissä. Haastatteluissa ja kyselytutkimuksessa käytetyt kysymykset löytyvät liitteestä 1..

Haastattelut ja kyselyt toteutettiin keväällä 2020, samaan aikaan COVID-19 epidemian kanssa. Epidemian takia suuri osa haastateltavista työskenteli etänä tutkimuksen aikana. Sekä haastatteluissa että kyselyssä painotettiin opinnäytetyön keskittyvän normaaliin tilanteeseen ennen epidemiaa. Tällä pyrittiin minimoimaan epidemian vaikutus vastauksiin. Osa esimiehistä mainitsi, että heidän yrityksessään etätyöt saattavat tulla osaksi normaalia työskentelyä epidemian jälkeen. Voidaan siis olettaa, että COVID-19 epidemia tulee muuttamaan mainostoimistojen arkea epidemian jälkeenkkin. Kuitenkin rajatakseni aihetta, jätin epidemian tuomat muutokset pois opinnäytetyöstäni.

2 LUOVUUS JA INNOVAATIOT

2.1 Luovuuden käsite ja sen merkitys opinnäytetyössä

Sanalla luovuus on tarkoitettu eri asioita eri aikakausina, ja luovuuden määritelmät vaihtelevat yhä esimerkiksi tilanteesta ja kulttuurista riippuen. Yleisesti luovuutta ajatellaan kykyä luoda uusia, omaperäisiä ja hyödyllisiä ideoita. (Malmelin & Poutanen 2017, 28–60)

Usein luovuudessa haasteeksi muodostuu se, miten luovuutta arvioidaan ja kuka arvioinnin saa tehdä. Käytännössä ollaan epävarmoja siitä, kenen mielestä idean pitää olla uusi, omaperäinen ja hyödyllinen, jotta se voitaisiin nähdä luovana. Mainostoimiston ympäristössä tämän arvioinnin tekee tyypillisesti ensin projektitiimi ja lopulta asiakas. Asiakkaan arvioinnin merkitystä mainostoimiston luovassa työssä ei voida korostaa tarpeeksi. Jotta luova idea olisi asiakkaalle hyödyllinen, sen on oltava asiakkaan silmissä myös uusi ja omaperäinen.

Eräs tapa käsittää luovuuden erilaisia muotoja ovat käsitteet "little-c" ja "Big-C" (myöhemmin pieni ja iso c), joilla on pyritty kuvaamaan kahta erilaista luovuuden tasoa. Pienellä c:llä tarkoitetaan arkiluovuutta, jota jokainen ihminen harjoittaa elämänsä aikana jossain tilanteissa. Isolla C:llä taas tarkoitetaan urauurtavaa luovuutta, jonka tuotokset kestävät sukupolvelta toiselle. (Kaufman 2016, 34–36) Kuuluisat maalaukset, sävellykset ja keksinnöt ovat hyviä esimerkkejä Ison C:n luovuudesta.

Luovuutta tutkineet James C. Kaufman ja Ronald A. Beghetto kokivat, että tämä luovuuden jakaminen pieneen ja isoon C:hen on rajoittava (Kaufman & Beghetto 2009, 1–12). He loivat jaon pohjalta neljän C:n ajatusmallin, lisäten ison ja pienen c:n rinnalle Mini-c:n ja Pro-c:n. Mini-c kuvaa henkilökohtaisesti merkityksellistä luovuutta tai oivallusta. Mini-c ei välttämättä johda vielä luovaan toteutukseen. Pro-C sijaitsee järjestyksessä pienen ja ison C:n välissä. Sillä tarkoitetaan ammatillista luovuutta, joka ei kuitenkaan tavoita Ison C:n tasoa. (Kaufman & Beghetto 2009, 1–12.) Seuraavalla sivulla tekemääni taulukkoon 1. olen kerännyt esimerkit jokaisesta luovuuden tasosta pohjautuen Kaufmanin ja Beghetton teoriaan. Käytän esimerkeissä maalausta, koska se on selkeä ja helposti ymmärrettävä aihe.

Taulukko 1. Luovuuden tasot neljän C:n teorian mukaisesti.

Luovuuden taso	Mini-c	Pieni-c (little-c)	Pro-C	Iso-C (Big-C)
Mitä se tarkoittaa?	Oivallus tai ymmärrys, joka ei välttämättä johda tekemiseen	Arkinen luovuus	Ammatissa toteutettava luovuus	Nerokas luovuus
Esimerkki	Oivallus siitä, että maaleja sekoittamalla saadaan uusia värejä	Maalaaminen omaksi iloksi	Maalaaminen asiakkaalle tai maalaamisen opettaminen	Kuuluisan maalauksen luominen

Opinnäytetyössä keskitytään kolmanteen luovuuden tasoon, Pro-C:hen. Aikaisemmin mainittiin, että luovuuden haasteena on sen arviointi. Neljän C:n teorian luoneet Kaufman ja Beghetto toteavat, että Pro-C:n tason luovuutta pystytään parhaiten arvioimaan muiden Pro-C:n henkilöiden kautta. (Kaufman & Beghetto 2009, 8) Mainostoimistossa paitsi asiakkaan, myös työkavereiden arviointi voidaan tulkita siis hyvin arvokkaaksi, koska se tarjoaa mahdollisuuden saada työlle arviointia jo ennen kuin asiakas arvioi työn.

2.2 Mikä on innovaatioiden merkitys mainostoimistossa?

Luovuuden rinnalle nostetaan usein toinen käsite, jonka määritelmät vaihtelevat riippuen siitä, keneltä kysytään. Tässä luvussa käsittelemme innovaatioita ja erityisesti sitä, mitä sillä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan.

Yksi tapa käsitellä innovaatiota, on ajatella sitä luovana prosessina, jonka tarkoitus on saada aikaan muutosta (Baregheh ym. 2009, 1334). Muutos voi olla esimerkiksi tuotteen tai prosessin parannus tai muokkaus, tai uuden tuotteen tai prosessin keksiminen. Tässä teoriassa kuitenkin herää kysymys siitä, miten innovaatio eroaa luovuudesta.

Toinen tapa ajatella luovuutta ja innovaatioita, on ajatella luovuutta ”rakennuspalikkoina”, joista innovaatiot muodostuvat (Kuva1). Luovuus voidaan nähdä asiana, jonka kautta

muodostuu ideoita. Ideoita työstetään eteenpäin ja työstämisen kautta saavutetaan innovaatioita. (Gilson & Litchfield 2017.) Tämän teorian etu on se, että se erottaa selkeästi luovuuden ja innovaation toisistaan. Tässä opinnäytetyössä luovuus käsitellään asiana, joka mahdollistaa innovaatiot. Innovaatio puolestaan on luovien ideoiden pohjalta työstetty ”tuote”, jonka mainostoimisto myy asiakkaalleen.



Kuva 1. Innovaation muodostuminen.

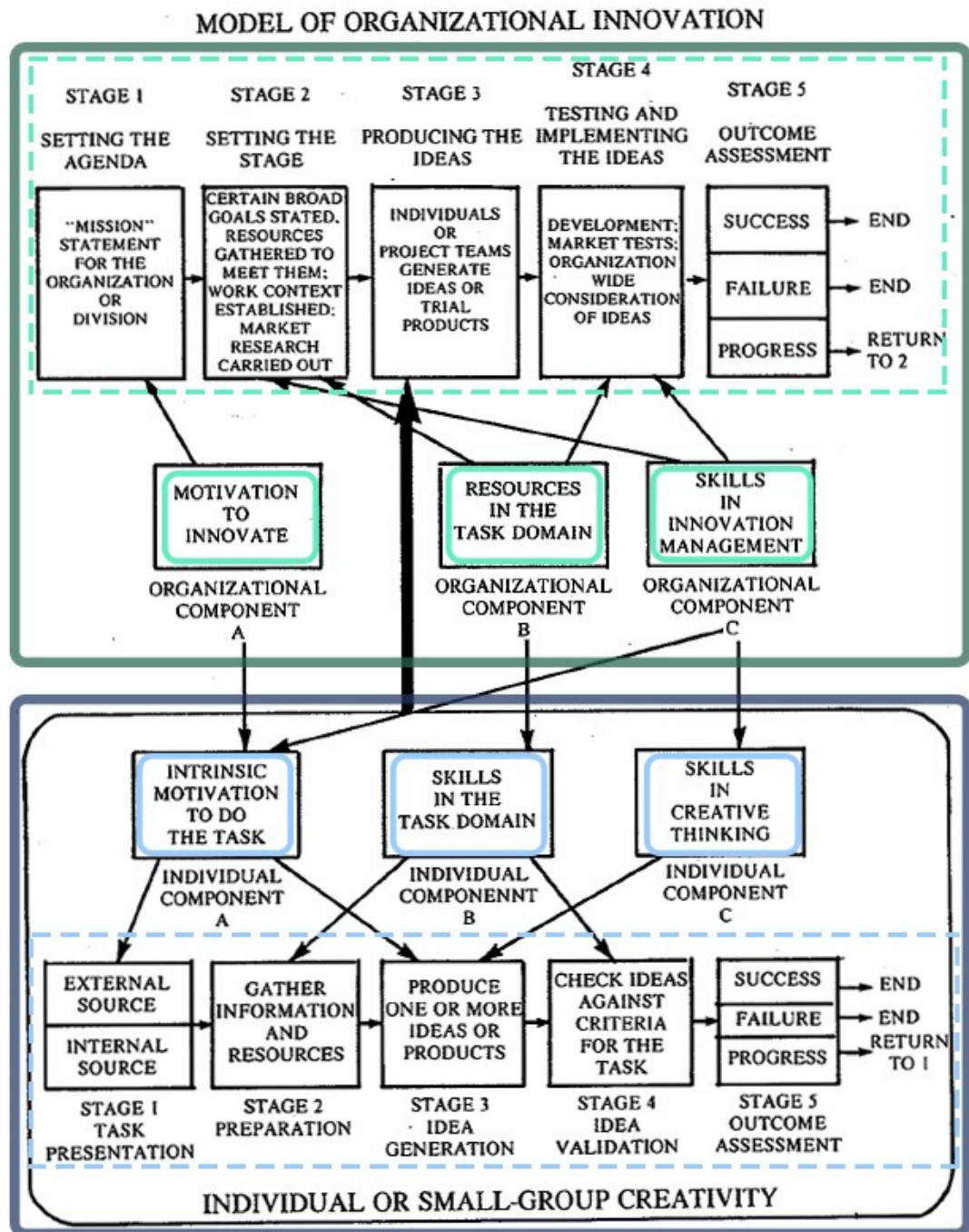
Mainostoimiston asiakkaalle myymä tuote, eli innovaatio, on paljon muutakin kuin luova idea. Innovaatiot eroavat luovuuden muista tuotoksista (esimerkiksi taiteesta) monella tavalla. Erityisiä eroja on nähtävissä kuvassa 1. mainitussa työstämisvaiheessa, jossa luovista ideoista työstetään innovaatio. Mainostoimistossa työstämisvaihe on usein hyvinkin systemaattinen. Jokaisella työhön osallistujalla on tyypillisesti oma roolinsa ja tehtävänsä työssä. Lisäksi toimintatavat ovat usein vakiintuneita. Innovaation työstäminen muistuttaa vahvasti minkä tahansa muun tuotteen työstämistä, mikä tekee innovaatioprosessista hieman erilaisen luovuuden prosessin.

Luovuutta ja innovaatioita organisaatioissa tutkinut Teresa M. Amabile tukee ajatusta siitä, että luovuuden tuottamat ideat toimivat pohjana innovaatioille (Amabile 1988, 125–126). Amabile teoria innovaation syntymisestä organisaatiossa sisältää kuitenkin enemmän, kuin yksilön ja tämän luovuuden. Hänen mukaansa organisaation innovaatiot syntyvät yksilöiden, eli työntekijöiden ja organisaation yhteistyöstä. Lisäksi sekä yksilöllä että organisaatiolla on kolme tarvetta, joiden täyttymistä innovaatioiden muodostuminen edellyttää: motivaatio, tehtäväalueen resurssit ja tekniikat. (Amabile 1988, 151–163.) Seuraavalle sivulle olen koonnut Amabilen tutkimuksen pohjalta taulukon, johon eri tarpeet on selitetty (Taulukko 2.).

Taulukko 2. Yksilön ja organisaation tarpeet innovaation muodostumiseksi.

Tarve	Yrityksen tarve	Yksilön tarve
Motivaatio	Halu luoda innovaatioita	Sisäinen motivaatio
Tehtäväalueen resurssit	Resurssit, joilla yksilön luovuutta voidaan auttaa (esimerkiksi tarvittava tekniikka tai aika)	Tehtävään tarvittavat tiedot ja taidot
Tekniikat	Luovuuden johtamisen taidot	Luovan ajattelun taidot

Taulukosta on nähtävissä, että sekä yksilö (tai pienryhmä) että organisaatio tarvitsevat innovaatioita varten samoja asioita. Nämä tekijät ovat paitsi välttämättömiä, myös vahvasti yhteydessä toisiinsa. Kuvassa 2 (Amabile 1988, 152.) on nähtävissä, miten organisaation ja yksilön tekijät vaikuttavat toisiinsa innovaatioprosessin aikana. Taulukon tummalla sinisellä reunustettu alaosa kuvaa yksilön (tai pienryhmän) innovaatioprosessia, ja sen sisällä on vaaleansinisellä reunustetut yksilön tarpeet, jotka mainittiin myös taulukossa 2. Kuvan tummalla turkoosilla reunustetussa osassa on nähtävillä organisaation innovaatioprosessi, sekä siihen vaikuttavat tarpeet, jotka on reunustettu vaaleammalla turkoosilla. Turkoosin laatikon sisällä oleva vaalean turkoosi katkoviivoitettu laatikko kuvaa innovaatioprosessia organisaation näkökulmasta. Sinisen laatikon sisällä oleva katkoviivoitettu laatikko puolestaan kuvaa innovaatioprosessia työntekijän näkökulmasta. Vaakasuorat viivat prosessin vaiheiden välillä kuvaavat prosessin etenemistä. Muut viivat taas kuvastavat eri tekijöiden vaikutusta toisiinsa.



Kuva 2. Model of organizational innovation. (Amabile 1988,152)

Innovaatioprosessissa on monta eri muuttujaa, joilla on vaikutusta prosessin kulkuun. Kuten huomataan, työntekijän luovuus on ainoastaan yksi asia, joka vaikuttaa innovaatioprosessiin organisaatiossa. Seuraavassa luvussa tutustutaan niihin yksilötason asioihin, joilla on merkitystä innovaatioprosessissa.

3 LUOVAN TYÖNTEKIJÄN YMMÄRTÄMINEN

Kuten aikaisemmassa luvussa todettiin, innovaatioiden syntyyn vaikuttavat asiat ovat moninaisia. Yksilön luovuus on esitetty kuvassa 2. ”skills in creative thinking” -nimikkeellä. Luovan ajattelun taito voidaan nähdä taitona, jolla yksilö aikaansaa luovia ideoita, joista myöhemmin työstetään innovaatioita. Siksi on tärkeää, että mainostoimistoon palkataan ihmisiä, jotka ovat luovia. Luvussa tutustutaan luovan työntekijän piirteisiin ja siihen, miten ne saattavat vaikuttaa työntekijän toimintaan mainostoimistossa.

3.1 Persoonallisuuden merkitys luovuuteen

Tutkijat ovat pyrkineet selvittämään, onko luovissa henkilöissä joitakin tiettyjä persoonallisuuden piirteitä, jotka yhdistävät heitä. Yksi luovuuden ja persoonallisuuden tunnetuimmista tutkijoista on Gregory F. Feist, joka on tutkinut luovaa persoonallisuutta ja sen ominaispiirteitä. Tämän kappaleen pohjana käytetään Feistin teoriaa luovia ihmisiä yhdistävistä persoonallisuuden piirteistä. Tässä kappaleessa tutustutaan kognitiivisiin ja sosiaalisiin persoonallisuuspiirteisiin.

Feistin teoria on yleisesti käytetty muiden tutkimusten pohjana, eikä aiheesta ole tehty vielä tarpeeksi tutkimusta, jotta sitä voitaisiin pitää täysin aukottomana. Haluan tuoda teorian esiin, koska se tarjoaa mielenkiintoisen ajatuspohjan sille, miten persoonallisuus voi vaikuttaa luovien työntekijöiden kanssa toimimiseen. On kuitenkin totta, että Feistin näkemys luovasta persoonasta on melko mustavalkoinen. Uskon, että yhdistävien tekijöiden näkemistä vielä tärkeämpää on nähdä luovat ihmiset yksilöinä. Erityisesti työpäikällä yleistäminen saattaa johtaa siihen, että työntekijöitä käytännöt muodostuvat oletuksien, eivät aitojen mielipiteiden pohjalta.

3.1.1 Luovan työntekijän kognitiiviset piirteet

Kognitiiviset persoonallisuuspiirteet kuvaavat sitä, miten henkilö suhtautuu uusiin tilanteisiin. Kun puhutaan luovista henkilöistä, saattaa mieleen tulla mielikuvituksellinen taiteilija, joka hyppää innolla kohti tuntematonta ja ei pelkää rikkoa rajoja kokeilemalla jotakin, mitä kukaan muu ei ole vielä yrittänyt. Luovien henkilöiden ympärillä pyörivät stereotyyppiat eivät ehkä ole täysin realistisia, mutta niissä saattaa olla totta. Luovien henkilöiden

on todettu olevan avoimia uusille kokemuksille, ja heillä on hyvä mielikuvitus. Lisäksi heidän on todettu olevan joustavia ja sopeutuvaisia erilaisiin tilanteisiin. (Feist 1998, 300)

Mainostoimisto on työympäristönä hyvin projektiluontoinen. Asiakkaiden vaihtelevat tuovat mukanaan tarpeen sopeutua uusiin tilanteisiin. Voidaan tulkita, että luovien suunnittelijoiden kyky mukautua vaihteleviin tilanteisiin, voi olla hyvin hyödyllinen mainostoimistossa, etenkin uuden projektin tai projektin osan alkaessa. Kyky sopeutua saattaa parantaa luovan suunnittelijan kykyä mukautua tilanteeseen, jos suunnitelmat muuttuvat. Toisaalta voidaan ajatella, että jos muutos on mieluisa tila työntekijälle, rutiinit ja paikallaan pysyminen saatetaan kokea raskaiksi. Projektipäälliköllä on mahdollisuus vaikuttaa rutiineihin tarjoamalla luovalle suunnittelijalle vaihtelevia työtehtäviä erityyppisissä projekteissa.

3.1.2 Luovan työntekijän sosiaaliset piirteet

Sosiaaliset piirteet antavat suuntaa sille, miten luova työntekijä toimii muiden työntekijöiden kanssa. On huomattu, että luovat ihmiset ovat useammin introverteja kuin ekstroverteja (Feist 1998, 300). Mainostoimistossa luovien ihmisten yhteistyö on tärkeää, koska projekteissa toimii useita eri alojen osaajia. On tärkeää löytää tasapaino yhdessä ja yksin työskentelyn välillä, jotta työnteko olisi mahdollisimman sujuvaa. Projektipäälliköllä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten paljon työtä tehdään yhdessä. Uskon, että paras tapa saavuttaa tasapaino on keskustella avoimesti tiimin kesken työntekijöiden yksilöllisistä tarpeista.

Luovien ihmisten on todettu olevan usein itsenäisiä. He saattavat kyseenalaistaa auktoriteetteja ja suhtautua epäillen normeihin ja vanhoihin tapoihin. (Feist 1998, 300) Projektijohtajan kannalta nämä piirteet tarjoavat paitsi haasteen, myös mahdollisuuden. Toisaalta luovan suunnittelijan suhtautuminen auktoriteetteihin vaikuttaa suoraan siihen, miten yhteistyö projektipäällikön kanssa sujuu. Toisaalta projektipäälliköllä on mahdollisuus kannustaa itsenäistä luovaa suunnittelijaa itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen. Ratkaisu vähentää projektipäällikön tarvetta käyttää auktoriteettiaan. Lisäksi voidaan olettaa, että itsenäinen luova suunnittelija nauttii itsensä johtamisesta ja toimii jopa tehokkaammin johtaessaan itseään. Luvussa 4.5 palataan tarkemmin itsensä johtamiseen.

3.2 Sisäisen motivaation vaikutus luovuuteen

Motivaation käsitteen voi jakaa karkeasti kahtia. Sisäinen motivaatio viittaa tilanteeseen, jossa henkilö on motivoitunut tekemään jotakin ilman, että hän saa siitä muuta palkkiota, kuin tekemisestä saatavan nautinnon (Ryan & Deci 2000, 55). Toinen puoli, ulkoinen motivaatio, puolestaan viittaa ulkoisista palkkioista tuleviin motivaatioon. Tässä kappaleessa käsitellään sisäisen motivaation vaikutusta luovuuteen.

Sisäisestä motivaatiosta on monia erilaisia näkemyksiä. Feist kuvailee sisäistä motivaatiota yhtenä luovan ihmisen persoonallisuuden piirteistä. Hän kuvailee sisäistä motivaatiota päättäväisyytenä ja tarpeena tehdä asioita, jotka he kokevat tärkeiksi. (Feist 1998, 300–301.) Motivaatiota tutkineet Edward L. Deci ja Richard M. Ryan näkevät sisäisen motivaation olevan enemmän kiinni tehtävästä ja siitä, miten mielenkiintoiseksi henkilö kokee sen. Jos tekemisellä on tekijälle merkitystä, hän on sisäisesti motivoitunut (Ryan & Deci 2000, 55).

Sisäinen motivaatio on äärimmäisen tärkeää, koska se antaa luovalle työntekijälle syyn tehdä sitä, mitä hän tekee. Sisäinen motivaatio on tärkeää erityisesti silloin, kun työssä kohdataan haasteita, jotka on ylitettävä.

Mainostoimistossa sisäistä motivaatiota saattaa pitää yllä luovan suunnittelijan halu oppia uutta tai henkilökohtainen mielenkiinto projektia kohtaan. Projektipäällikön kannalta sisäisen motivaatioon vaikuttaminen on haastavaa. Koska sisäinen motivaatio on luovan työntekijän henkilökohtainen kokemus, sen suora lisääminen ei ole mahdollista. Toisaalta voidaan ajatella, että suunnittelijan on helpompaa olla sisäisesti motivoitunut, mikäli tehtävä työ on häntä itseään kiinnostavaa. Projektitiimi saattaa olla hyödyllistä koota paitsi osaamista, myös henkilökohtaista mielenkiintoa silmällä pitäen. Näin voidaan ainakin olettaa, että projektitiimissä toimivilla suunnittelijoilla on aitoa kiinnostusta ja sitä kautta sisäistä motivaatiota projektia kohtaan.

3.3 Esimiehen vaikutus luovan suunnittelijan henkilökohtaiseen luovuuteen

Luvussa tutustuttiin sisäisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat luovuuteen työpaikalla. Persoonallisuuden lisäksi sisäisellä motivaatiolla on merkitys siihen, miten luovat työntekijät toimivat mainostoimiston työympäristössä. Projektipäällikön silmin kappaleissa mainitut asiat saattavat tuntua kaukaisilta ja vaikeilta. Koska persoonaan ja sisäiseen

motivaatioon liittyvät asiat ovat henkilökohtaisia kokemuksia, projektipäälliköllä ei ole välttämättä mahdollisuutta vaikuttaa niihin. Vaikuttamista tärkeämpää onkin ymmärtäminen. Projektipäälliköllä on mahdollisuus kuuntelemalla, tarkkailemalla ja keskustelemalla oppia luovasta alaisestaan ja tämän toimintatavoista. Yhteistyöllä tehdyillä päätöksillä projektitiimin toiminta pystytään muokkaamaan työn kannalta parhaaksi.

Vaikka luovista persoonista tehdyt tutkimukset ovat löytäneet yhtenäisiä piirteitä, ei henkilökohtaisten erojen merkitystä voi korostaa liikaa. Tämän kappaleen tarkoitus on yleistämisen sijaan herättää ajatuksia ja ymmärrystä luovia ihmisiä kohtaan. Samalla tahdon tuoda esille, että vaikka jotkin piirteet saattavat aiheuttaa haasteita, on niissä myös mahdollisuuksia.

4 LUOVUUTTA TUKEVA TYÖYMPÄRISTÖ

Aikaisemmassa luvussa keskityttiin luovan suunnittelijan henkilökohtaisiin piirteisiin, jotka vaikuttavat luovuuteen ja innovaatioprosessiin. Tässä luvussa keskitymme työympäristön vaikutukseen työntekijän luovuuteen.

4.1 Mainosala taiteen ja tuloksen välissä

Mainostoimistot ovat innovatiivisia organisaatioita. Niiden toiminta sijoittuu luovan kaaoksen ja byrokraattisen organisaation väliin (Apilo ym. 2007, 110–111). Kahden ääripään toisessa päässä, luovassa kaaoksessa, on tilanne, jossa tärkeintä ovat yksilön omat arvot, yksilön saavutukset ja vapaa ajattelemisen. Perinteisesti taiteelliset alat yhdistetään näihin asioihin. Byrokraattisessa organisaatiossa puolestaan arvoja ovat täysin päinvas-taiset: arvot annetaan valmiiksi, yksilön sijaan johdon saavutukset ovat merkittäviä, ja käskyt tulevat johdolta. Esimerkiksi perinteinen ajatus tehdastyöstä saattaa pohjautua näihin asioihin. Innovatiivinen organisaatio sijaitsee luovan kaaoksen ja byrokratian vä-lissä. Innovatiivisessa organisaatiossa sitoudutaan yhteisiin arvoihin, noudatetaan jous-tavampia johtamisen tapoja ja käytetään saavutuksia ja onnistumisia esimerkkeinä. (Apilo ym. 2007, 111.)

Mainostoimisto on hyvä esimerkki yrityksestä, joka pyrkii tasapainottelemaan vapaan taiteellisuuden ja tiukan byrokratian välillä. Luovat ihmiset tarvitsevat työskennelläkseen tiettyä vapautta. Kuten aikaisemmin huomattiin, luovat työntekijät saattavat olla hyvin itsenäisiä ja suhtautua valmiiksi annettuihin arvoihin kyseenalaistavasti. Ristiriidat työn-tekijän tarpeiden ja yrityksen toiminnan kanssa aiheuttavat ongelmia työskentelyssä. Mainostoimiston on siis oltava tarpeeksi avoin sallimaan työntekijöilleen tilaa vapaaseen työskentelyyn. Toisaalta mainostoimistot ovat yrityksiä, joiden ensisijainen tavoite on tuottaa voittoa myymällä asiakkaalle tuotteita ja palveluita. Mainostoimiston on siis toi-mittava tarpeeksi johdonmukaisesti ja tehokkaasti, jotta voittoa syntyisi. Innovatiivinen mainostoimistoympäristö yhdistää molempien ääripäiden parhaat puolet ja saavuttaa si-ten parhaat tulokset.

4.2 Ulkoinen motivaatio ja luovuus

Luvussa 3.2. puhuttiin sisäisestä motivaatiosta. Tässä luvussa tutustutaan motivaation toiseen puoleen, ulkoiseen motivaatioon. Luvussa käsitellään, millainen merkitys ulkoisella motivaatiolla on luovan työntekijän luovuuteen. Aikaisemmin mainitun sisäisen motivaation merkitys luovuudessa on melko yleisesti hyväksytty. Sisäinen motivaatio nähdään lähes poikkeuksetta positiivisena tekijänä yksilön luovuudessa. Ulkoinen motivaatio puolestaan on monimutkaisempi ja haasteellisempi asia luovuuden kannalta. Usein ulkoisen motivaation vaikutusta lähdetään käsittelemään tarkastelemalla, mikä on ulkoisen motivaation vaikutus sisäiseen motivaatioon. Vaikka ulkoisen motivaation vaikutus luovuuteen ei ole yksiselitteinen, on sen ymmärtäminen työympäristössä merkittävä. Toisin kuin sisäiseen motivaatioon, ulkoisiin motivaatiotekijöihin projektipäälliköllä ja työympäristöllä on mahdollisuus vaikuttaa.

Deci ja Ryan loivat Cognitive Evaluation Theoryn (myöhemmin CET), joka käsittelee ulkoisten motivaattorien vaikutusta sisäiseen motivaatioon. CET:n mukaan henkilön on koettava olevansa itsenäinen (autonomy) ja pätevä (competence) ollakseen sisäisesti motivoitunut (Deci ym. 1999, 628). Ulkoisilla motivaattoreilla voidaan vaikuttaa näihin tarpeisiin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Yksinkertaistetusti sanottuna kontrolloiva ulkoinen motivaatio vähentää työntekijän itsenäisyyttä ja sitä kautta vähentää sisäistä motivaatiota. Puolestaan pätevyyttä esiintuova ulkoinen motivaattori tyydyttää työntekijän tarvetta tuntea olevansa ammattitaitoinen ja saattaa parantaa sisäistä motivaatiota.

Koska erityyppiset ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat eri tavoin luovuuteen, jaetaan ne tässä yhteydessä aineellisiin ja suullisiin palkkioihin. Työympäristössä hyvä esimerkki aineellisesta palkkiosta ovat erilaiset rahalliset palkkiot. Suullisista palkkioista puhuttaessa puhutaan usein positiivisesta palautteesta tai kannustuksesta. Seuraavassa kappaleessa tutustutaan erilaisten aineellisten palkkioiden vaikutuksesta sisäiseen motivaatioon.

4.3 Aineellisten ja suullisten palkkioiden vaikutus sisäiseen motivaatioon

Työympäristössä esimerkkejä aineellisista motivaatiotekijöistä ovat jo aikaisemmin mainitut rahalliset palkkiot, kuten bonukset ja provisiot, sekä muut aineelliset palkkiot kuten työpaikan ilmainen lounas, tai jonkin saavutuksen ansiosta nautittava kahvitelu. CET

jakaa aineelliset palkkiot neljään kategoriaan: tehtävästä riippumaton (task noncontingent), osallistumisesta riippuvainen (engagement contingent), valmistumisesta riippuvainen (completion contingent), suorituksesta riippuvainen (performance contingent). (Deci ym. 1999, 628–629). Jakoperusteena käytetään sitä, minkä perusteella palkkio annetaan. Eri kategorioihin kuuluvat palkkiot vaikuttavat yksilön kokemukseen itsenäisyydestä ja pätevydestä eri tavoin, joten niillä on erilainen vaikutus sisäiseen motivaatioon. Koostin alle taulukon (taulukko 3.), johon kokosin erilaiset palkkiotyypit, esimerkit niistä, sekä palkkioiden vaikutukset itsenäisyyden ja pätevyyden kokemuksiin sekä sitä kautta sisäiseen motivaatioon.

Taulukko 3. Aineelliset palkkiot ja niiden vaikutus sisäiseen motivaatioon.

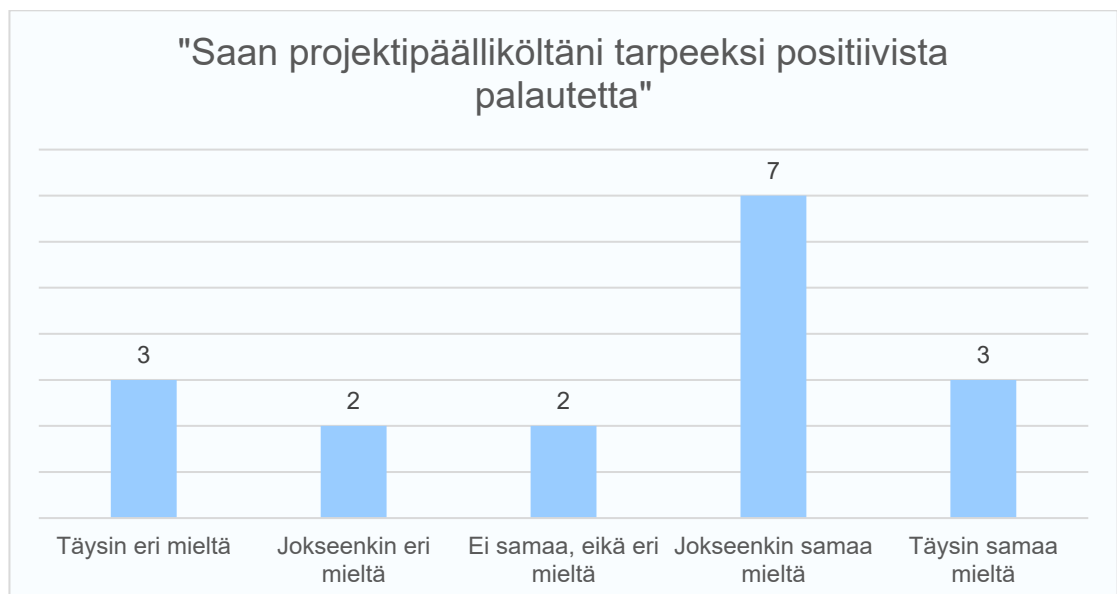
Palkkion tyyppi	Palkitsemisen peruste	Esimerkki palkkiosta	Vaikutus itsenäisyyden kokemukseen	Vaikutus pätevyyden kokemukseen	Vaikutus sisäiseen motivaatioon
Tehtävästä riippumaton	Palkkio ei vaadi osallistumista työtehtävään	Syntymäpäivien juhlistaminen työpaikalla	Ei vaikutusta	Ei vaikutusta	Ei suoraa vaikutusta, saattaa kuitenkin parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta
Osallistumisesta riippuvainen	Annetaan palkkiona työhön osallistumisesta	Palkka	Koetaan toimintaa kontrolloivaksi	Ei vaikutusta	Vähentää sisäistä motivaatiota
Valmistumisesta riippuvainen	Palkkio työtehtävän valmistumisesta	Palkkbonus työn valmistumisesta	Koetaan toimintaa kontrolloivaksi	Voidaan kokea osamista korostavaksi	Vaikutus riippuu kontrolloivuuden ja pätevyyden kokemusten suhteesta
Suorituksesta riippuvainen	Palkkio hyvästä suorituksesta	Myyntikilpailun voittajat palkitaan	Koetaan voimakkaasti kontrolloivana	Palkkion saajalle voimakkaasti osamista korostava, muille ei vaikutusta	Vaikutus riippuu kontrolloivuuden ja pätevyyden kokemusten suhteesta

Kuten taulukosta 3 voidaan tulkita, aineellisten palkkioiden vaikutus sisäiseen motivaatioon riippuu siitä, miten se vaikuttaa itsenäisyyden ja pätevyyden kokemuksiin.

Tehtävästä riippumattomia palkkioita lukuun ottamatta aineelliset palkkiot kontrolloivat työntekijän toimintaa kannustamalla tietyn tyyppiseen toimintaan. Tätä kautta ne myös vähentävät itsenäisyyden tunnetta. Toisaalta palkkioilla on myös mahdollisuus tuoda esiin työntekijän ammattitaitoa, mikä puolestaan täyttää pätevyyden tarvetta. Karkeasti voidaan ajatella, että jos tunne itsenäisyydestä vähenee enemmän kuin pätevyys korostuu, palkkio vähentää sisäistä motivaatiota. Jos palkkio puolestaan korostaa ammattitaitoa enemmän, kuin vähentää itsenäisyyden tunnetta, voi vaikutus sisäiseen motivaatioon voi olla positiivinen. On kuitenkin huomattava, että eri henkilöt voivat kokea samojen palkkioiden vaikutukset eri tavoin, eikä vaikutuksia siten voida välttämättä ennakoita.

Aineellisten palkkioiden lisäksi ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat myös ns. verbaaliset palkkiot, jotka CET käsittelee omana ryhmänään. Yleisesti ottaen koetaan, että verbaalinen palkkio (esimerkiksi positiivinen palaute tai kannustaminen) vaikuttaa positiivisesti henkilön sisäiseen motivaatioon. Toisaalta, jos palaute annetaan kontrolloivalla tavalla, voi vaikutus olla myös päinvastainen. (Deci 1972, 118).

Luovien työntekijöiden kyselyssä esitettiin kysymys verbaalisista palkkioista. Pääasiassa työntekijät kokivat saavansa esimieheltään tarpeeksi kannustusta työssään. 10 vastaajaa 17:sta vastasi olevansa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteestä ”Saan esimieheltäni tarpeeksi positiivista palautetta”. Toisaalta viisi vastaajista oli joko jokseenkin tai täysin eri mieltä (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kokemukset positiivisen palautteen määrästä.

Tyytymättömät vastaukset eivät välttämättä osoita sitä, että positiivista palautetta annetaan liian vähän. Kokemukset saattavat juontaa myös esimerkiksi tapaan, jolla palautetta annetaan. Projektipäällikön onkin tärkeää pitää huolta, että annettu positiivinen palaute on oikeanlaista, jotta siitä on hyötyä luovalle työntekijälle.

Uskon, että ulkoisilla motivaatitekijöillä on paikkansa mainostoimiston työympäristössä. Ne voivat olla arvokkaita lisäkannustimia eteenkin tilanteessa, jossa sisäinen motivaatio on vähäistä. Niillä voidaan myös osoittaa kiitosta tai arvostusta tehtyä työtä kohtaan. Näen kuitenkin, että on ensisijaisen tärkeää varmistaa, etteivät ulkoiset motivaattorit vähennä sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio on luovuuden kannalta hyvin tärkeää, joten ulkoisen motivaation tulee toimia sisäisen motivaation tukena ennemmin, kuin vaihtoehtona sille.

4.4 Miten luova työntekijä voi hyötyä kritiikistä?

Äskeisessä luvussa puhuttiin ulkoisista motivaatitekijöistä ja verbaalisista palkkioista. Tässä luvussa käsitellään palautteen antamisen toista puolta, eli kritiikin antamista. Kriittisen, kehittävän palautteen antaminen on haastavaa, mutta äärimmäisen tärkeää. Se voidaan nähdä edellytyksenä ideoiden kehitysprosessille, jonka kautta aikaansaadaan innovaatioita. Tätä prosessia käytiin läpi luvussa 2.2.

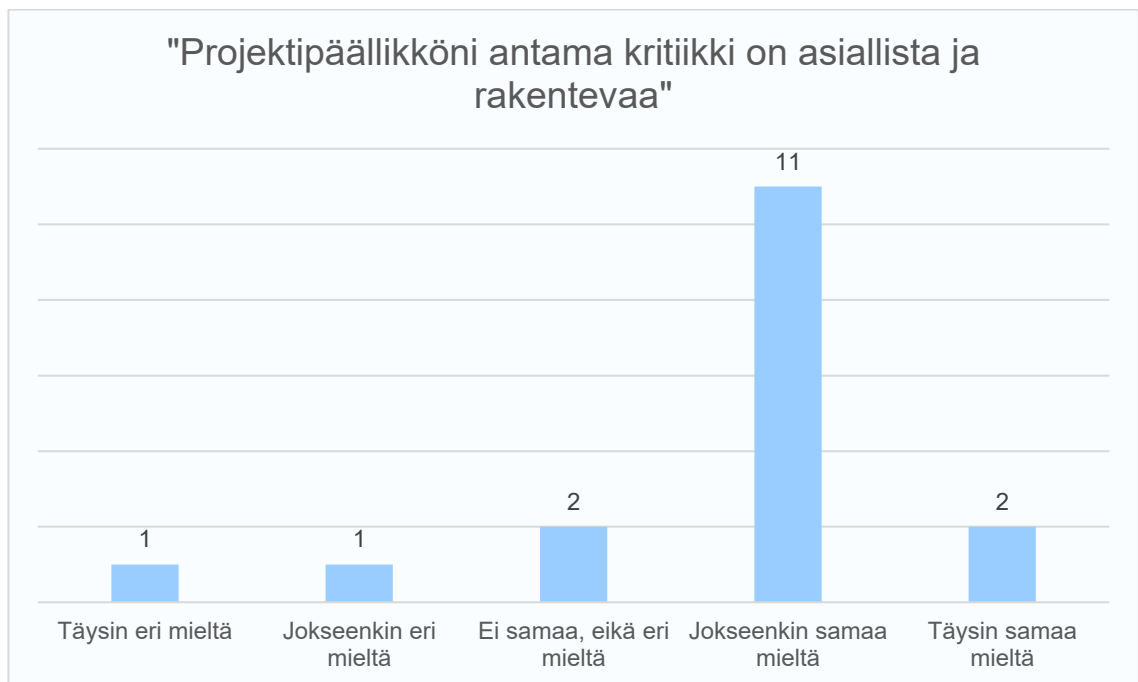
Kritiikin vaikutusta luovaan ongelmanratkaisuun on tutkittu jonkin verran ja on pyritty selvittämään, millainen kritiikki on parasta. Palautteen laadulla on todettu olevan vaikutusta siihen, miten palaute otetaan vastaan ja miten todennäköisesti se vaikuttaa palautteen saajan toimintaan. (Steelman & Rutkowski 2004, 13–14) Palautteen tulee olla rakentavaa ja kehittävää, jotta siitä olisi hyötyä. Lisäksi on äärimmäisen tärkeää, että palautteen kohde on tehtävä työ, eikä työntekijä.

Projektipäälliköiden teemahaastatteluiissa puhuttiin palautteen antamisesta. Neljä viidestä haastateltavasta mainitsi, että kritiikin antaminen on vaikeaa. Keskusteluissa nousi esiin useita kertoja, että luovat työntekijät kokevat tekemänsä työn hyvin henkilökohtaiseksi asiaksi. Osa projektipäälliköistä oli huomannut, että työn kritisointi saattaa johtaa kokemukseen siitä, että tekijää kritisoidaan. Haasteista huolimatta kaikki projektipäälliköt korostivat, miten tärkeää on antaa palautetta työstä.

Projektipäällikön palautteen lisäksi koko projektiryhmän palaute on usein hyödyllistä työn etenemisen kannalta. Eri osaamisalojen tekijät kykenevät tarjoamaan palautetta

erilaisista näkökulmista. Projektitiimissä annettava palaute on paitsi arvokasta, myös tehokasta, sillä samalla kertaa palautetta voidaan antaa useista eri projektin osista eri tekijöille. On kuitenkin varmistettava, että palaute pysyy kehittävänä ja asiallisena.

Kyselylomakkeessa luovilta suunnittelijoilta kysyttiin, kokevatko he saamansa kritiikin asialliseksi. Kokemukset olivat pääasiassa positiivisia: 13 vastaajaa oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa: ”projektipäällikköni antama kritiikki on asiallista ja rakentavaa.”.



Kuvio 2. Kokemukset projektipäällikön antamasta kritiikistä.

Palautteen antamista koskevissa keskusteluissa keskitytään usein palautteeseen, jota projektipäällikkö antaa luovalle suunnittelijalle. Kuitenkin myös projektipäällikön on tärkeää saada palautetta, jotta hän voi kehittää toimintaansa ja sitä kautta vaikuttaa alaisensa kokemuksiin. Johtamiseen perehtyneet Leanne E. Atwater ja Joan F. Brett tutkivat esimiehen saaman kritiikin vaikutusta esimiehen toimintaan selvittääkseen, millainen vaikutus esimiehen saamalla kritiikillä on esimiehen toimintaan ja sitä kautta alaisten kokemuksiin esimiestyöstä. (Atwater & Brett 2006.). Tutkimuksessa esimiehet saivat 360-asteen palautetta johtamisestaan. 360-asteen palautteella tarkoitetaan, että henkilö saa anonyymiä palautetta kaikilta läheisiltä työkavereiltaan. Työkaverit saattavat olla muita samassa työtehtävässä työskenteleviä henkilöitä, esimiehiä, alaisia tai jossakin tapauksessa myös asiakkaita. Atwaterin ja Brettin tutkimuksessa esimiehet saivat palautetta

muilta esimiehiltä ja omilta alaisiltaan. Samassa tutkimuksessa selvitettiin palautteen antajien kokemuksia työpaikasta. Palautteen antajat arvioivat omaa tyytyväisyyttään työtään kohtaan ja sitä, miten todennäköisesti he hakeutuvat toiseen työpaikkaan seuraavan vuoden aikana. Samat kyselyt tehtiin uudelleen noin vuoden kuluttua. Tutkimuksen mukaan esimiesten toiminta oli parantunut 360-asteen palautteen pohjalta vuoden aikana. Samoin työntekijöiden tyytyväisyys työtä kohtaan oli parantunut. Lisäksi työntekijöiden tarve vaihtaa työpaikkaa oli vähentynyt. (Atwater & Brett 2006, 589–592.)

Luoville suunnittelijoille suunnatussa kyselyssä pyrittiin selvittämään, miten luovat suunnittelijat suhtautuvat palautteen antamiseen projektipäällikölle. Kyselyssä esitettiin väite ”Minun on helppo antaa palautetta projektipäällikölleni”. 8 vastaajista oli sitä mieltä, että palautteen antaminen on helppoa (täysin tai jokseenkin samaa mieltä), mutta lähes saman verran vastaajista oli epävarmoja vastauksestaan (6 ei samaa, eikä eri mieltä). Eri mieltä väitteen kanssa oli kolme vastaajista. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Kokemukset palautteen antamisesta projektipäällikölle.

Vaihtelevat vastaukset saattavat johtua siitä, että luovia suunnittelijoita ei kannusteta tarpeeksi antamaan palautetta projektipäällikölle. Mainostoimistossa luovan työn arviointi

ja jatkokehittäminen ovat arkipäivää. Koska arviointia tehdään jatkuvasti, palautteen antamiselle on muodostunut käytännöt. Projektipäällikön työn arviointi saattaa olla haastavampaa, koska sille ei ole syntynyt yleisiä käytäntöjä. Myös projektipäällikön on hyödyllistä saada arviointia työstään. Arvioinnin kautta projektipäälliköllä on mahdollisuus kehittää toimintaansa ja sitä kautta parantaa luovan suunnittelijan kokemusta johtamisesta. Lisäksi molemminpuolinen palaute parantaa kommunikaatiota työpaikalla ja mahdollistaa sen, että kaikki osapuolet tuntevat tulevansa kuulluiksi.

4.5 Tarkkailevan johtamistavan vaikutus luovuuteen

Luvussa 3.2.1. käsiteltiin luovan työntekijän sosiaalisia piirteitä ja mainittiin, että luovat ihmiset ovat tyypillisesti kyseenalaistavia auktoriteetteja ja työpaikan normeja kohtaan. Tässä luvussa pohditaan, miten oikeanlaisella johtamisella luovan suunnittelijan parhaat piirteet saadaan hyödynnettyä ja millainen vaikutus projektipäällikön tarkkailulla on luovuuteen.

Haastatellessani esimiehiä esitin heille kysymyksen siitä, miten he toivoisivat luovien alaisten kehittävän itseään. Esimiesten vastauksissa korostuivat etenkin sanat ”vastuu”, ”oma-aloitteisuus” ”itseohjautuvuus”. Neljä viidestä esimiehestä mainitsi ainakin yhden näistä asioista vastauksessaan. Uskon, että esimiehet kuvaavat näillä sanoilla alaisensa itsensä johtamisen taitoja.

Jotta alainen voisi johtaa itseään, on työpaikan sallittava se. Esimiehen liian voimakas tarkkailu saattaa vaikuttaa negatiivisesti alaisen haluun johtaa itseään. Innovatiivisia organisaatioita ja johtamista tutkinut Jing Zhou tutki esimiehen tiiviin tarkkailun suhdetta alaisten luovuuteen. Lisäksi hän tutki, miten luovien työkavereiden läsnäolo vaikuttaa luovuuteen. Tutkimus osoitti, että esimiehen tarkkailun vähentyessä luovuus voimistui. Vaikutus voimistui entisestään, mikäli työntekijällä oli ympärillään luovia työkavereita. Zhou tutki myös, miten luovien työkavereiden kanssa työskentely vaikuttaa luovuuteen silloin, kun tarkkailun sijaan esimies tarjoaa kehittävää palautetta. Tulokset olivat vastaavanlaiset. Parhaat tulokset saavutettiin kehittäväällä palautteella ja luovien työkavereiden ollessa läsnä. Mielenkiintoista oli kuitenkin, että jos luovia työkavereita ei ollut läsnä, korkea määrä rakentavaa palautetta jopa laskee luovuutta. (Zhou 2003, 419–420.)

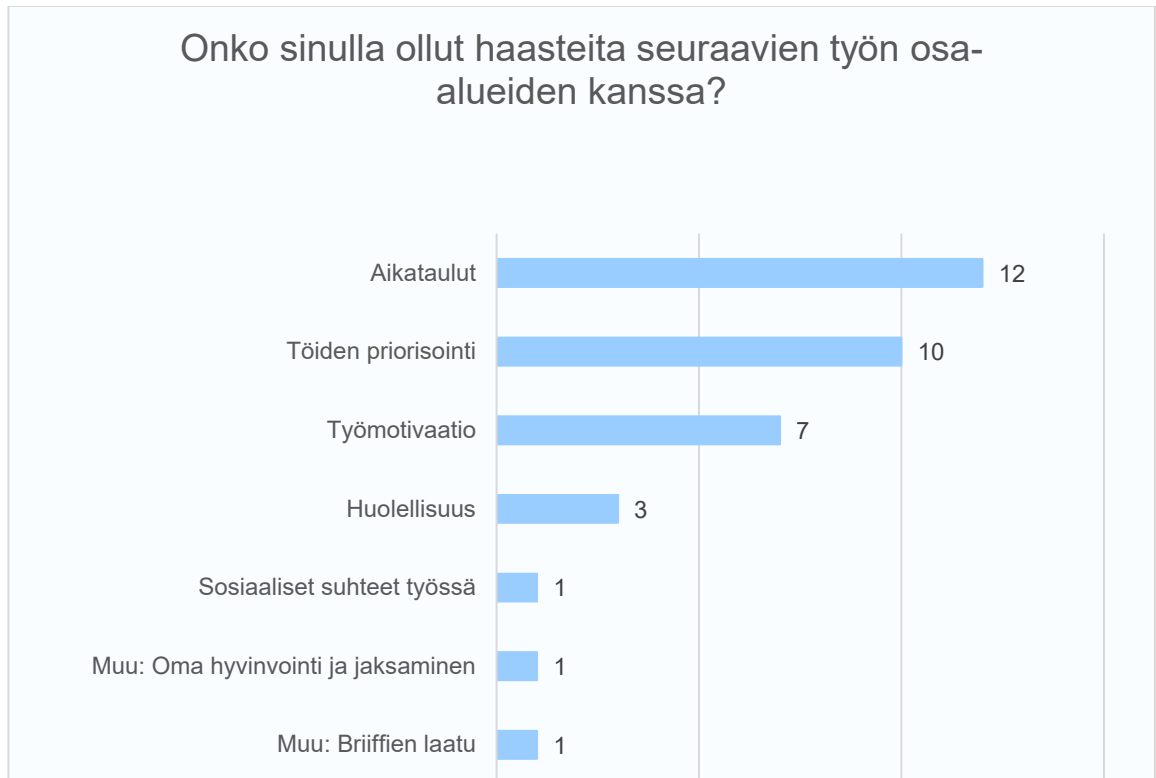
Saavutetuissa tuloksissa voi olla kyse sisäisen ja ulkoisen motivaation suhteesta. Alainen tarvitsee sisäistä motivaatiota itsensä johtamiseen. Esimiehen tarkkailu toimii

alaiselle ulkoisena motivaattorina, koska se on suoraan yhteydessä ulkoisiin kannustimiin. Luvussa 4.2. todettiin, että jos ulkoiset motivaatiotekijät ovat kontrolloivia, ne vähentävät luontaisesti sisäistä motivaatiota. Esimiehen tiivis tarkkailu voidaan nähdä kontrolloivana toimintana, koska sillä pyritään varmistamaan alaisen tietynlainen toiminta. Voidaan siis tulkita, että esimiehen tiivis tarkkailu vähentää alaisen kykyä johtaa itseään.

Projektipäällikön on työssään arvioitava, millä tavalla projektitiimissä tehtävää työtä on tarkkailtava. Vastaus ei ole aina yksiselitteinen, koska luovan työntekijän kykyyn johtaa omaa työtään vaikuttavat lukuisat asiat, kuten sisäinen motivaatio, johon projektipäällikkö ei voi suoraan vaikuttaa. Miten paljon luova suunnittelija tarvitsee ulkoista johtamista työssään, saattaa vaihdella hyvinkin paljon eri suunnittelijoiden välillä. Sisäisen motivaation lisäksi itsensä johtamiseen saattavat vaikuttaa esimerkiksi tekijän ammattitaito, sekä se, miten paljon luovalla työntekijällä on aikaa johtaa itseään.

4.6 Aikapaineiden vaikutus luovuuteen

Yksi luovuuteen vaikuttavista asioista on se, miten paljon henkilöllä on aikaa olla luova. Selvitin kyselyssä, millaisia haasteita luovat työntekijät ovat kokeneet työssään. Aikataulut nousivat selkeästi esiin vastauksissa. 80 % vastaajista kertoi kokeneensa haasteita aikataulujen kanssa. Se oli suurin kuudesta eri vastausvaihtoehdosta, joista yksi oli avoin vastaus. Toiseksi suurin koettu haaste oli töiden priorisointi, noin 67 % vastaajista oli kokenut töiden priorisoinnin vaikeaksi (kuvio 4.)



Kuvio 4. Työssä koetut haasteet.

Aikataulut ja töiden priorisointi voivat hyvinkin olla yhteydessä toisiinsa. Esimiesten haastatteluissa osa esimiehistä mainitsi, että työtä tehdään usein usealle asiakasyritykselle samanaikaisesti. Tämä aiheuttaa sen, että samalla työntekijällä on työn alla useita eri projekteja. Luova suunnittelija saattaa lisäksi olla osana useaa eri projektitiimiä. Työn rikkonaisuus voi aiheuttaa tilanteen, jossa työntekijä ei kykene keskittymään yhteen työtehtäväänsä tarpeeksi voidakseen työskennellä tehokkaasti. Suunnittelijan työstettävänä saattaa olla useasta projektista useita eri työtehtäviä, jotka on saatava valmiiksi eri aikoina. Projektipäällikön on mahdollista helpottaa työn aikatauluttamisen haasteita selkeällä priorisoinnilla. Projektipäälliköiden välisellä kommunikaatiolla on suuri merkitys silloin, kun alainen työskentelee asiakkuusprojekteissa, joita johtavat eri projektijohtajat. Projektipäälliköiden välisellä kommunikaatiolla voidaan varmistaa, että kiireellisimmät työt saadaan tehtyä ensin.

Luovien ideoiden työstäminen innovaatioiksi vaatii aikaa, ja jos aikaa ei ole, ideoiden työstäminen ei onnistu. Kiire ei kuitenkaan ole yksiselitteisesti luovuutta vähentävä asia, vaan sen vaikutus luovuuteen riippuu myös kiireen laadusta. Mikäli työntekijä kokee tekemänsä työn tärkeäksi ja kiireen syy on selkeä, voi aikapaineilla olla jopa positiivinen merkitys luovuuteen (Amabile ym. 2002, 9–10). Jotta tämän kaltainen tilanne

saavutettaisiin, on työntekijällä oltava sisäistä motivaatiota tehtävää työtä kohtaan. Jos työntekijä on sisäisesti motivoitunut tehtävää työtä kohtaan, hän kokee sitoutuneisuutta ja haluaa saada työnsä ajoissa valmiiksi, vaikka olisi paineen alla. Kiireen tulee olla väliaikainen tila, joka loppuu, kun tehtävä saadaan valmiiksi. Jos kiire on väliaikaisen tilan sijaan enemmän yrityksen toimintakulttuuri, on sen vaikutus luovuuteen usein negatiivinen. Lisäksi työntekijälle on mahdollistettava tarpeeksi aikaa palautua työstään, sillä kiireen saattaa vaikuttaa luovuuteen jopa useita päiviä kiireen jälkeen (Amabile ym. 2002, 7)

Uskon, että kiirettä tulisi ensisijaisesti välttää. Kiirettä tulee ajatella työpaikalla erikoistilanteena, joka vaatii luovalta työntekijältä normaalia enemmän ponnistelua. Projektipäälliköllä on tärkeä rooli aikataulujen hallitsemisessa ja paineen alla työskentelevän työntekijän auttamisessa. Kiireellisenä aikana projektipäälliköllä on mahdollisuus pitää huolta, että luova suunnittelija kykenee mahdollisimman tehokkaasti keskittymään kiireellisimpään työtehtävään ja hänellä on kaikki työskentelyyn tarvittava. Työn aikataulutuksessa on pyrittävä kuulemaan myös työntekijöitä, jotka tekevät työtehtävät. Luovat suunnittelijat ovat parhaita henkilöitä arvioimaan, kuinka kauan työn tekemiseen menee.

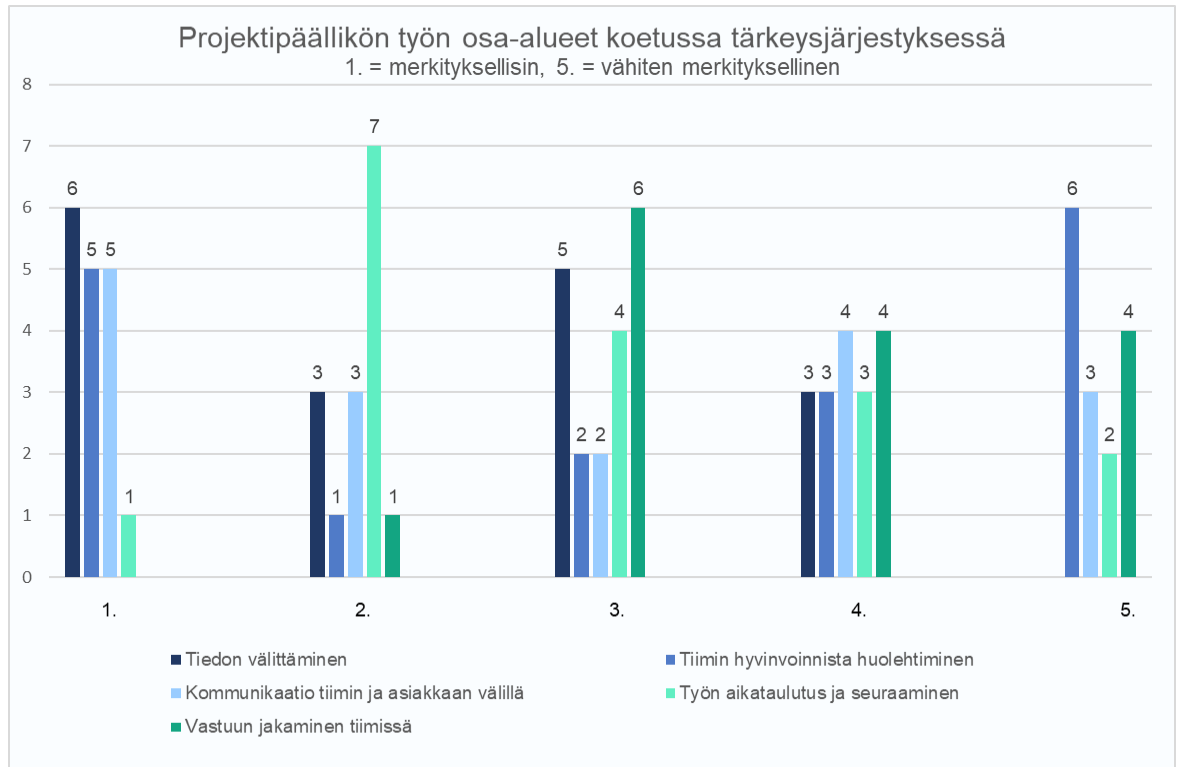
4.7 Mitä projektipäällikkö voi tarjota luovalle työntekijälle?

Projektipäällikön vaikutus luovan suunnittelijan työn sujuvuuteen on monipuolinen. Haastattelin projektipäälliköitä heidän kokemuksistaan siitä, mikä on heidän työssään tärkeintä. Tavoitteeni oli selvittää, miten projektipäälliköiden ja luovien suunnittelijoiden ajatukset vastaavat toisiaan.

Haastatteluissa projektipäälliköt toivat esiin kahden tyyppisiä asioita. Toiset vastaukset korostivat hyvin konkreettisia työhön liittyviä asioita, kuten aikataulutusta, asiakkaiden tuntemista ja palautteen antamista. Toinen osa vastauksista koostui enemmän sosiaalisista asioista. Niissä vastauksissa projektipäälliköt toivat esiin asioita, kuten tiimin yhteishengen ylläpitämistä ja luovaan ajatteluun rohkaisemista. Osa projektipäälliköistä mainitsi molempia asioita vastauksissaan.

Luoville suunnittelijoille suunnatussa kyselyssä oli tehtävä, jossa pyysin heitä asettamaan viisi eri projektipäällikön työn osa-aluetta heidän kokemaansa tärkeysjärjestykseen. Valitsemani osa-alueet olivat: aikataulutus ja etenemisen seuranta, tiedon

välittäminen tiimin sisällä, Tiimin hyvinvoinnista huolehtiminen, kommunikaatio, vastuun jakaminen. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä osa-alueet koettiin merkityksellisimmiksi. Yleisesti ottaen kommunikaatiota koskevat tehtävät koettiin merkityksellisiksi. Kokemuksissa oli kuitenkin runsaasti hajontaa. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Kokemukset projektipäällikön työn osa-alueiden merkityksellisyydestä.

Mielenkiintoinen havainto oli, että osa vastaajista koki tiimin hyvinvoinnista huolehtimisen tärkeimmäksi tai lähes tärkeimmäksi tehtäväksi. Osa vastaajista puolestaan koki tiimin hyvinvoinnista huolehtimisen vähiten tärkeäksi. (Kuvio 5.) Sekä projektipäälliköiden, että luovien työntekijöiden vastauksissa oleellisenä näen vastausten hajanaisuuden. Siitä voidaan tulkita, miten henkilökohtaisesti sekä projektipäälliköt, että luovat työntekijät kokevat esimiestyön. Uskon, että luovat työntekijät kokivat merkityksellisimmiksi ne osa-alueet, joissa heillä itsellään on haasteita.

5 LOPUKSI

Opinnäytetyöni tavoitteena oli saavuttaa ymmärrys siitä, miten projektipäällikkö voi toiminnallaan vaikuttaa luovan suunnittelijan työhön. Opinnäytetyön aikana olen saanut vastauksia moniin kysymyksiin ja löytänyt näkökulmaa siihen, mikä projektipäällikön työssä on tärkeintä luovan suunnittelijan kannalta. Luovan suunnittelijan työhön vaikuttavat moninaiset asiat. Osa vaikuttavista asioista tulee luovasta henkilöstä itsestään, kun taas osa on kiinni muista ihmisistä, ympäristöstä tai toimintatavoista. Olen huomannut, että mainostoimistossa työskentelevän projektipäällikön on tärkeää ymmärtää, miten nämä asiat vaikuttavat luovaan työhön. Projektipäälliköllä on mahdollisuus muokata luovan suunnittelijan työtä paremmaksi ja toimivammaksi. Näin ollen uskon, että projektipäällikön oleellisin tehtävä on raivata luovan suunnittelijan työn edestä esteitä, jotta tämä voi keskittyä siihen, missä on paras.

Syksyllä 2020 COVID-19 epidemia on edelleen käynnissä ja uskon sen vaikuttavan siihen, miten tulemme tekemään työtä jatkossa. Oletan, että mainosala on ensimmäisten joukossa sopeutumassa uusiin, joustavampiin työskentelytapoihin. Osaan näistä alalamme on jo sopeuduttu, ja osa niistä tulee varmasti jäämään osaksi yritysten toimintaa epidemian jälkeenkin. Uudet toimintatavat, etätöiden ja digitaalisten ratkaisujen lisääntyminen entisestään tulevat tuomaan projektipäällikölle uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia projektitiimin johtamiseen. Samalla esimerkiksi etätöiden lisääntyminen antaa luoville suunnittelijoille mahdollisuutta muokata omaa työtään mieluisammaksi.

Opinnäytetyöni aikana olen oppinut runsaasti paitsi ajankäytöstä ja itsenäisen työn johtamisesta, myös lähteiden käytöstä, tutkimuksen tekemisestä ja kirjoittamisesta. Aloittaessani työtäni minulla oli melko vähän kokemusta tutkimuksen tekemisestä. Tekemäni teemahaastattelut sujuivat kuitenkin melko hyvin ja sain niistä hyvää näkökulmaa projektipäälliköiden kokemuksista. Tavoitteeni oli saada luoville suunnittelijoille suunnattuun kyselyyn vähintään 20 vastausta, mutta jäin tavoitteestani hieman. Uskon, että koronaepidemian lisäksi vastausten saamista vaikeutti kyselyn ajankohta, koska kysely lähetettiin muutamia viikkoja ennen kesälomakauden alkua. Kaiken kaikkiaan koen, että haastattelut ja kyselytutkimukset onnistuivat kuitenkin melko hyvin, ja antoivat minulle hyvää pohjaa opinnäytetyöhöni.

Opinnäytetyöni tekeminen on tutustuttanut minut erilaisiin teorioihin ja näkemyksiin luovuuden johtamisesta. Niihin tutustuessani olen tunnistanut sellaisia haasteita, joihin olen

itsekin aikaisemmin törmännyt projektitiimissä. Opiskellessani projektipäälliköksi olen tutustunut lähteisiin mielenkiinnolla, sillä uskon, että oppimastani tulee olemaan käytännön hyötyä työssäni. Samalla opinnäytetyön tekeminen on saanut minut pohtimaan luovien suunnittelijoiden työtä ja luovaa prosessia tarkemmin. Koen, että projektipäällikön on ensisijaisen tärkeää ymmärtää luovan suunnittelijan työtä, jotta hän voi parhaansa mukaan avustaa luovaa prosessia. Tämä ajatus oli yksi suurimmista syistä, joiden takia valitsin aiheeni opinnäytetyöhöni. Etenkin luoville suunnittelijoille suunnattu kysely tarjosi minulle mielenkiintoista näkökulmaa siitä, miten luovat suunnittelijat kokevat yhteistyönsä projektipäällikön kanssa.

Uskon, että seuraava askel oppimiseeni on astua työelämään ja kokea teoriassa oppimani asiat käytännössä. Kuten olen opinnäytetyöni aikana useita kertoja korostanut, näen projektipäällikön työn ennen kaikkea henkilökohtaisena työnä. Opinnäytetyöni on vahvistanut ajatustani siitä, että paras tapa luovuuden johtamiseen on tehdä se luovan henkilön ehdoilla ja tämän tarpeita kunnioittaen. Projektipäällikön näkökulmasta se tarkoittaa keskustelua ja kuuntelua ja yhdessä tehtyjen päätösten mukaista toimintaa. Sen uskon oppivani parhaiten tekemällä.

LÄHTEET

- Amabile, T.M. 1988, Model of Creativity and Innovation in Organizations, Research in Organizational Behavior, vol. 10, pp. 123-167. Viitattu 10.9.2020 http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf
- Amabile, T.M., Hadley, C.N. & Kramer, S.J. 2002, Creativity under the gun, Harvard Business Review, United States. Viitattu 1.10.2020 <http://www.pickardlaws.com/my-leadership/myfiles/rtdocs/hbr/CreativityUnderGunHBR02.pdf>
- Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007, Johda innovaatioita, Helsinki: Talentum
- Atwater, L.E. & Brett, J.F. 2006, 360-Degree Feedback to Leaders, Group & organization management, vol. 31, no. 5, pp. 578-600. Viitattu 3.10.2020 <https://journals-sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/abs/10.1177/1059601106286887>
- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. 2009, Towards a multidisciplinary definition of innovation, Management decision, vol. 47, no. 8, pp. 1323-1339. Viitattu 20.7.2020 https://www.researchgate.net/publication/41104662_Towards_a_Multidisciplinary_Definition_of_Innovation
- Deci, E.L. 1972a, Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity, Journal of personality and social psychology, vol. 22, no. 1, pp. 113-120. Viitattu 15.8.2020 Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/232461387_Intrinsic_Motivation_Extrinsic_Reinforcement_and_Inequity
- Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M. 1999, A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, Psychological bulletin, vol. 125, no. 6, pp. 627-668. Viitattu 15.8.2020 Saatavilla: <http://citeserx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.588.5821&rep=rep1&type=pdf>
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000, Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, Contemporary educational psychology, vol. 25, no. 1, pp. 54-67. Viitattu 15.8.2020 Saatavilla: <http://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>
- Feist, G.J. 2016, A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity, Personality and social psychology review, vol. 2, no. 4, pp. 290-309. Viitattu 24.7.2020 https://www.researchgate.net/profile/Gregory_Feist/publication/8084569_A_Meta-Analysis_of_Personality_in_Scientific_and_Artistic_Creativity/links/545ef51b0cf295b56160357b.pdf
- Gilson, L.L. & Litchfield, R.C. 2017, Idea collections: a link between creativity and innovation, Innovation (North Sydney), vol. 19, no. 1, pp. 80-85. Viitattu 10.9.2020 https://www.researchgate.net/publication/312419902_Idea_collections_a_link_between_creativity_and_innovation
- Kaufman, J.C. & Beghetto, R.A. 2009, Beyond Big and Little, Review of general psychology, vol. 13, no. 1, pp. 1-12. Viitattu 13.9.2020 https://www.researchgate.net/publication/228345133_Beyond_Big_and_Little_The_Four_C_Model_of_Creativity
- Kaufman, J.C. 2016, Creativity 101, 2, New York: Springer Publishing Company.
- Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017, Luovuuden idea - Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa, Helsinki: Gaudeamus Oy.

- Steelman, L.A. & Rutkowski, K.A. 2004, Moderators of employee reactions to negative feedback, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, pp. 6-18. Viitattu 14.10.2020 https://www.researchgate.net/publication/242347571_Moderators_of_employee_reactions_to_negative_feedback
- Sternberg, R.J. 2006, The Nature of Creativity, *Creativity research journal*, vol. 18, no. 1, pp. 87. Viitattu 7.7.2020 http://people.uncw.edu/caropresoe/giftedfoundations/social-emotional/creativity-articles/sternberg_nature-of-creativity.pdf
- Zhou, J. 2003, When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity, *Journal of applied psychology*, vol. 88, no. 3, pp. 413-422. Viitattu 21.10.2020 https://www.researchgate.net/publication/10702133_When_the_Presence_of_Creative_Coworkers_is_Related_to_Creativity_Role_of_Supervisor_Close_Monitoring_Developmental_Feedback_and_Creative_Personality

Teemahaastatteluissa ja kyselytutkimuksessa esitetyt kysymykset

Tähän liitteeseen on koottu kaikki kysymykset, jotka esitettiin projektipäälliköille suunnatuissa teemahaastatteluissa ja luoville suunnittelijoille suunnatussa kyselytutkimuksessa. Osaa kysymyksistä ei käytetty opinnäytetyössä, koska opinnäytetyön rakenne tarkentui vielä kyselyn ja haastattelujen toteuttamisen jälkeen, eivätkä kysymyksiin saadut vastaukset antaneet opinnäytetyölle lisäarvoa.

Esimiesten haastattelukysymykset

1. Kauanko olet työskennellyt mainosalalla?
2. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä yrityksessä?
3. Millainen on tavanomaisin projektitiimisi?
4. Miten kommunikaatio tapahtuu sinun ja luovien suunnittelijoiden välillä?
5. Miten seuraat luovien suunnittelijoiden työn etenemistä?
6. Miten tiimissänne annetaan palautetta?
7. Koetko kritiikin antamisen vaikeaksi?
8. Minkä asian koet merkityksellisimmäksi omassa työssäsi luovien suunnittelijoiden kannalta?
9. Miten voisit kehittää itseäsi, jotta tiiminne toiminta helpottuisi?
10. Miten työympäristönne voisi kehittyä, jotta tiiminne toiminta helpottuisi?
11. Miten luovat suunnittelijat voisivat kehittyä, jotta tiiminne toiminta helpottuisi?

Luovien suunnittelijoiden kyselytutkimuksen kysymyksen

1. Kauanko olet työskennellyt mainosalalla?
2. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä yrityksessä?
3. Miten tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työympäristössä (asteikolla 1–5):
 - a. Tekniikka
 - b. Tilat
 - c. Työhön varattu aika
 - d. Asiakkaat
 - e. Työkaverit
4. Väitteet (asteikolla ”täysin eri mieltä” – ”täysin samaa mieltä”):
 - a. Tiimissämme kommunikoidaan tarpeeksi kasvokkain
 - b. Esimies pitää minut ajan tasalla projektissamme

- c. Tieto kulkee hyvin esimieheltä tiimillemme
 - d. Saan esimieheltäni tarpeeksi positiivista palautetta työssäni
 - e. Esimieheltäni saamani kritiikki on rakentavaa ja asiallista
 - f. Minun on helppo antaa palautetta esimiehelleni
 - g. Minun on helppo vastaanottaa kritiikkiä
 - h. Koen, että työpanostani arvostetaan
 - i. Koen, että voin vaikuttaa työhöni
5. Onko sinulla ollut haasteita työssäsi seuraavien osa-alueiden kanssa? (valitse maksimissaan kolme):
- a. Työmotivaatio
 - b. Huolellisuus
 - c. Töiden priorisointi
 - d. Aikataulut
 - e. Sosiaaliset suhteet
 - f. Muu, mikä?
6. Olen saanut esimieheltäni tarpeeksi tukea näiden haasteiden ratkaisemiseen? (asteikolla 1–5)
7. Miten tyytyväinen olet seuraaviin (asteikolla ”erittäin tyytymätön” – ”erittäin tyytyväinen”)
- a. Työn aikatauluttaminen ja työn etenemisen seuraaminen
 - b. Tiedon välittäminen tiimin sisällä
 - c. Työn vastuun jakaminen
 - d. Kommunikaatio asiakkaan ja tiimin välillä
 - e. Tiimin hyvinvoinnista huolehtiminen
8. Miten merkitykselliseksi koet seuraavat esimiestyön osa-alueet (”merkityksellisin” – ”vähiten merkityksellinen”)
- a. Työn aikatauluttaminen ja etenemisen seuraaminen
 - b. Tiedon välittäminen tiimin sisällä
 - c. Työn vastuun jakaminen
 - d. Kommunikaatio tiimin ja asiakkaan välillä
 - e. Tiimin hyvinvoinnista huolehtiminen
9. Missä esimiehesi voisi kehittyä, jotta yhteistyönne sujuisi paremmin? (avoin vastaus)
10. Missä sinä voisit kehittyä, jotta yhteistyönne sujuisi paremmin? (avoin vastaus)