

Kukoistathan, luova!

Luovan työn johtamisen valtit mediayhtiön muutostilanteessa

LAB-ammattikorkeakoulu

Medianomi, muotoilija (YAMK), Uudistava johtaminen

2021

Milla Majander

		Tiivistelmä
Tekijä(t) Majander, Milla	Julkaisun laji	Valmistumisaika
	Opinnäytetyö, YAMK	2021
	Sivumäärä	
	86	
Työn nimi Kukoistathan, luova! Luovan työn johtamisen valtit mediatyhtiön muutostilanteessa		
Tutkinto Medianomi, muotoilija (YAMK)		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Heikki Saros, lehtori, LAB-ammattikorkeakoulu		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Tanja Hovi, sisältömarkkinoinnin tuottaja, Sanoma Media Finland Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö oli kehittämistehtävä. Sen tarkoituksena oli tutkia, miten media- ja markkinointialalla työskentelevän luovan tiimin ja sen sidosryhmän luovaa työtä voi tukea ja kehittää muutostilanteessa. Opinnäytetyössä tutkittiin myös, miten ja mihin suuntaan luovan työn johtamista kannattaa muutostilanteessa kehittää. Tutkimuksen kohteena oli joukko sisältömarkkinoinnin asiantuntijoita, joista puolet edusti luovan alan yrittäjiä. He kuuluvat tiiviinä verkostona luovan tiimin arkeen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin työntekijälähtöisenä kehittämistyönä. Se noudatti laadullista tutkimusta ja sen kehyksenä oli muotoiluajattelu muutosjohtamisessa. Kehittämistyöllä pyrittiin kehittämään ja uudistamaan luovan työyhteisön toimintaa. Tavoitteena oli koota tietoperusta, jonka perusteella luovan tiimin johtamisen käytäntöjä ja kulttuuria voidaan kehittää niin, että luovan työn tekijöillä on optimaaliset olosuhteet osaamisensa toteuttamiselle.</p> <p>Opinnäytetyö tuotti tietoa siitä, mitkä asiat luovan työn tekijälle ovat johtamisessa tärkeitä, kun organisaatio on muutostilanteessa sekä konseptiluonnoksen luovan työn johtamisen malliksi. Tuloksissa nousi keskeisinä teemoina esiin luottamus, turvallisuuden kokemus, vuorovaikutus, kunnianhimo työtä kohtaan ja sitoutuminen organisaatioon. Tutkimuksen mukaan luovan tiimin johtamisessa pitää painottaa luottamuksen rakentumista, turvallisuuden tunteen syntymistä ja esteetöntä kommunikointia, jotta luovan työn tekijät kokevat osaamisensa kukoistavan.</p> <p>Jatkokehitysideana kehoitetaan edistämään konseptiluonnosta edelleen saman työyhteisön keskuudessa luovan yhteissuunnittelun keinoin.</p>		
Asiasanat Luova työ, luovan työn johtaminen, muutosjohtaminen, muotoiluajattelu, sisältömarkkinointi		

		Abstract
Author(s)	Type of Publication	Published
Majander, Milla	Thesis, UAS	2021
	Number of Pages	
	86	
Title of Publication		
Do thrive, creative!		
The Strengths of Leading Creative Work in a Situation of Change in a Media Company		
Name of Degree		
Designer, Master's degree		
Name, title and organization of the supervising teacher		
Heikki Saros, Senior Lecturer, Senior Lecturer, Art and Design Theory		
Name, title and organization of the client		
Tanja Hovi, Content Marketing Producer, Sanoma Media Finland Oy		
Abstract		
<p>The thesis was a development task. The purpose was to study, how the creative work of a creative team working in the media and marketing industry and its stakeholders can be supported and developed in a situation of change. The thesis also examined how and in which direction the management of creative work should be developed in a situation of change. The study focused on a number of content marketing experts, half of whom represented creative entrepreneurs. As a part of a close network, they are part of the daily life of a creative team.</p> <p>The thesis was carried out as an employee-oriented development work. It followed qualitative research and was framed by design thinking in change management. The development work aimed to develop and renew the activities of the creative work community. The aim was to gather a knowledge base on the basis of which the practices and culture of creative team management can be developed, so that the creatives have optimal conditions for the implementation of their skills.</p> <p>The thesis provided information on which things are important for the creatives in management, when the organization is in a situation of change, as well as a concept draft as a model for creative work management. The key themes in the results were trust, safety experience, interaction, ambition for work and commitment to the organization. According to the study, in building a creative team, emphasis must be placed on building trust, creating a sense of security and uncontrolled communication so that the creatives feel their skills are flourishing.</p> <p>As an idea for further development, it is called to further promote the concept draft among the same work community through co-design.</p>		
Keywords		
creative work, leading of creative work, change leadership, design thinking, content marketing		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	LUOVAN ALAN OSAAMINEN MEDIA- JA MARKKINOINTIALAN LIIKETOIMINTAMUUTOKSESSA	3
2.1	Luovuus ja muutos tulevaisuuden työelämässä.....	3
2.2	Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymys	6
2.3	Kehittämistyön prosessi	7
2.3.1	Liiketoiminnan kuvaus.....	9
2.3.2	Muutostilanteen kuvaus	11
2.3.3	Verkostomainen toiminta	12
2.4	Luovan työn ja luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen.....	14
2.5	Psykologinen turvallisuus työyhteisössä	18
2.6	Muutosjohtaminen.....	19
2.7	Sisältömarkkinointi ja natiivimainonta	24
3	TUTKIMUS LUOVAN TYÖN TUKEMISEN KEHITTÄMISESTÄ MUUTOSTILANTEESSA.....	27
3.1	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	27
3.1.1	Muotoiluajattelu	28
3.1.2	Havainnointi	31
3.1.3	Teemahaastattelu	31
3.1.4	Teemahaastatteluiden suunnittelu ja toteutus	32
3.1.5	Muotoilutyöpaja	34
3.1.6	Työpajan suunnittelu ja toteutus	35
4	LUOVAN ALAN MUUTOSTILANTEISSA TAPAHTUVAN TOIMINNAN TUKEMISEN KEHITTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ.....	42
4.1	Teemahaastatteluiden havainnot.....	42
4.2	Työpajan havainnot.....	50
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
5.1	Kehittämistyön tulokset ja pohdinta.....	57
5.2	Kehittämistyön arviointi	61
5.3	Kehittämisideat käytäntöön	62
	LÄHTEET	65
	LIITTEET	62

Liite 1. Kehittämistyön aikataulu

Liite 2. Esimerkki natiivimainonnasta Satakunnan Kansan mediaympäristössä

Liite 3. Sisältömarkkinointi Satakunnan positio Sanoma Media Finlandin organisaatiossa

Liite 4. Kutsu työpajaan

Liite 5. Haastattelun runko

Liite 6. Muotoilutyöpajan presentaatio

Liite 7. Muotoilutyöpajan tuloksia

Liite 8. Muotoilutyöpajan dokumentointi

Liite 9. Johtamismallin konseptiluonnos

1 JOHDANTO

Luovuus on yrityksen tärkein kilpailutekijä.

Luovuus on merkittävä tulevaisuuden työelämätaito.

Mediassa on viime vuosina nostettu runsaasti luovuutta esiin esimerkkien kaltaisilla otsikoilla. Yhä useammin tulevaisuuden työelämästä ja taidoista puhuttaessa luova ajattelu ja luovuus korostuvat. Luovuus on yhä keskeisempi työelämätaito, jota voi ja kannattaa harjoitella (Varamäki 2019, 123). Vuonna 2016 Maailman talousfoorumin Future of Jobs -tutkimuksen yhteydessä esitettiin, että niin sanotun neljännen teollisen vallankumouksen seurauksena vuonna 2023 kolme tärkeintä työelämässä tarvittavaa taitoa ovat kompleksisten ongelmien ratkaiseminen, kriittinen ajattelu ja luovuus (Malmelin & Poutanen 2017, 157). Kovan teknologiaosaamisen rinnalla puhe luovuudesta osaamisena – tai jopa kilpailukykytekijänä – on saanut jalansijaa myös johtamisessa. International Business Machine Corporationin (IBM) vuonna 2010 teettämässä tutkimuksessa 1 500 toimitusjohtajaa piti yksittäisenä merkittävimpänä johtajan taitona luovuutta. Toisessa, The Conference Boardin vuonna 2018 teettämässä tutkimuksessa 97 prosenttia työntekijöistä piti juuri luovuutta yhä merkittävämpänä asiana. Taustalla on tarve toimia kompleksisessa maailmassa, jossa valmiita ratkaisuja ei ole tarjolla. (Varamäki 2019, 123.)

Luovuudesta (Malmelin & Poutanen 2017, 14) puhutaan yhä enemmän osana työelämää. Liiketoiminnassa luovuuden ajatellaan edistävän innovatiivisuutta, tuottavuutta ja kasvua. Luovuuden toivotaan ratkaisevan monia työelämän haasteita, jotka liittyvät niin yrityksiin, työyhteisöihin, tiimeihin, tuotteisiin ja palveluihin, kuin asiakkaiden tarpeisiin. Halusinkin ottaa selvää, millä tavoin johdetussa ympäristössä luovuus pääsee kukoistamaan? Millaista kyvykkyyttä ja tukea esihenkilö tarvitsee luovan työn johtamiseen? Mitä tapahtuu luovuudelle organisaation muutostilanteessa ja mitä johtajuudelta tuolloin odotetaan?

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten luovan tiimin ja yksittäisen luovan työn tekijän työtä voi tukea ja kehittää muutoksessa ja miten sekä mihin suuntaan luovan työn johtamista kannattaa kehittää muutostilanteessa. Tavoitteena on koota tietoperusta siitä, miten ja mihin suuntaan johtamista kannattaa muutostilanteessa

kehittää, jotta luovan työn tekijöillä on optimaaliset olosuhteet osaamisensa toteuttamiselle. Opinnäytetyö on työntekijälähtöinen kehittämistyö. Se noudatti laadullista tutkimusta ja sen kehyksenä oli muotoiluajattelu muutosjohtamisessa. Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössä ovat luovan asiantuntijaorganisaation ja luovan työn johtaminen, muutosjohtaminen, psykologinen turvallisuus, muotoiluajattelu ja sisältömarkkinointi.

Itseäni on aina kiinnostanut luovuus ihmisen ominaisuutena ja osaamisena. Työelämässä jatkuvan kiinnostukseni aiheena on ollut luovan työn tekemisen prosessit ja luovan työn tekijän tukeminen henkilöstöjohtamisella. Olen myös luovuutta eri näkökulmista käsittelevän kirjallisuuden suurkuluttaja. On loputtoman kiinnostavaa ajatella, miten jokin uusi idea syntyy ja millaiset edellytykset syntymiselle on työyhteisössä oltava.

Toteutin kehittämistyön omassa työyhteisössäni. Kehittämistyön lähtökohta oli oma kiinnostus aiheeseen ja into oman luovan tiimin jatkuvaan kehittämiseen. Minua motivoi kehittämistyöhön se, miten voin itse vaikuttaa siihen, että luovan työn tekemiselle on työyhteisössäni parhaat mahdolliset edellytykset. Työskentelen Sanoma Media Finland Oy:n B2B Markkinointipalveluissa sisältömarkkinoinnin tuottajana Satakunnassa. Toimipisteeni on maakuntamedia Satakunnan Kansassa ja työskentelen pääasiassa satakuntalaisten yritysten ja organisaatioiden sisältömarkkinoinnin parissa. Kehittämistyö koskettaa erityisesti kolmihenkiä luovaa tiimiämme Sanomalla ja sen luovan alan ammattilaisista koostuvaa vaikutuspiiriä. Kehittämistyön tutkimuskohteena oli sisältömarkkinoinnin luova tiimi ja luovia asiantuntijapalveluita Sanoman Satakunnan sisältömarkkinoinnille tarjoavat itsenäiset yrittäjät. Verkostoksi muodostunut luova joukko on tiivis ja tärkeä osa toimintaympäristöämme ja työmme arkea.

2 LUOVAN ALAN OSAAMINEN MEDIA- JA MARKKINOINTIALAN LIKETOIMINTAMUUTOKSESSA

2.1 Luovuus ja muutos tulevaisuuden työelämässä

Taloudellinen kasvu edellyttää luovuutta, mikä edellyttää innostusta. Innostus ohjaa mahdollisuuksien näkemiseen ja voimavarojen vapauttamiseen. Innostuminen siis johtaa onnistumiseen, jolloin syntyy positiivinen kehä, jossa ihmiset voivat käyttää omia vahvuuksiaan. Tillilän (2016, 14) mukaan eri tutkimukset ovat osoittaneet, että innostuneet ihmiset voivat paremmin, ovat luovempia, onnellisempia, sitoutuneempia, aloitteellisempia ja saavat enemmän aikaan. Tämä kaikki näkyy organisaatioiden näkökulmasta työn laadussa ja yrityksen tuloksessa. (Tillilä 2016, 14). Luovuus kytkeytyykin niin taloudelliseen kasvuun kuin työelämän inhimillisiin voimavaroihin, johon johtamisella voidaan vaikuttaa.

Tulevaisuudessa työpaikkojen johtamisessa ja käytänteissä on yhä tärkeämpää tukea keskinäisen luottamuksen syntyä, yhdenvertaisuuden toteutumista ja inklusiivisuutta. Mikäli tässä onnistutaan, työpaikoilla voi olla aikaisempaa suuremmat potentiaalit innovatiivisuuteen ja luovuuteen. 2030- ja 2040-luvuilla organisaatioiden moninaisuusosaaminen on yksi niiden keskeisistä menestystekijöistä. (Roberge & van Dick 2010, Kokkisen 2020, 63 mukaan.)

Yhtenä pontimena työyhteisössäni toteutetulle kehittämistehtävälle, jonka opinnäytetyössä esittelen, on merkittävä organisaatiomuutos suomalaisessa medialiiketoiminnassa. Sanoma Media Finland Oy osti helmikuussa 2020 Alma Media Oy:n alueellisen sanomalehtiliiketoiminnan. Yrityskauppa johti organisaatiomuutokseen ja vaikutti satojen ihmisen työhön. Itseäni alkoikin kiinnostaa muutoksen vaikutukset luovan työn tekemiseen ja sen johtamiseen. Halusin tutkia muutosvalmiutta ja johtamiskäytänteitä suhteessa luovien ammattilaisten käytännön työhön. Koen, että toimialasta ja työstä riippumatta organisaatioissa kannattaa panostaa muutosvalmiuteen ja johtamistaitoihin, sillä työelämän muutostahti ei ole hidastumassa ja tulevat sukupolvet odottavat johtamiselta uudenlaista kyvykkyyttä ja työelämältä kiinnostavia, omaan arvopohjaan kiinnittyviä työtehtäviä elämänmittaisen uran sijaan. Nuorten johtamisessa korostuvat luottamus, oikeudenmukaisuus, ihmisläheisyys, yksilöllisyys ja selkeät tavoitteet (Valkama 2020).

Kasvu, uudet ideat, toimialan disruptio ja organisaation menestyminen nopeasti muuttuvassa, kompleksisessa ja epävarmassa maailmassa syntyvät ideoista ja kekseliäisyydestä. Meiltä odotetaan, että tuomme työhön kirkkaan ajattelumme ja teemme yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa ratkaistaksemme ongelmia ja suoriutuaksemme työstä, joka on jatkuvassa muutoksessa. Organisaatioiden pitää jatkuvasti löytää uusia tapoja luoda arvoa pärjätäkseen ja menestyäkseen pitkällä aikavälillä. (Piha & Sutinen 2020, 41.)

Markkinoinnin alalla luova ajattelu on yritysten ydinosaamista. Sen ilmentyminen on sidoksissa yrityskulttuuriin: uskalletaanko työyhteisössä ideoida vapaasti ja onko johtamisella luotu luovuuden ilmentämiselle hedelmälliset puitteet? Luovalla alalla tarvitaan yrityskulttuurien ja johtajuuden muovaamista, sillä alalla autoritääriinen johtajuus on yhä läsnä (Rajamäki 2021). Ihmisiä tulisi käsitellä yksilöinä. Tulevaisuudessa luovan alan työpaikoissa korostuvat erilaisuuden ja me-hengen vaaliminen, tunneällyn merkitys johtamisessa ja johtamistapojen muutoksen hyväksyminen. (Rajamäki 2021.)

2030-luvulle mentäessä yhä useampi suomalainen organisaatio ja työntekijä tulee kamppailemaan arvaamattomuuden ja yllättävien muutosten maailmassa. Kehityskulkua voi korostaa COVID19-pandemia, joka on tuonut esiin muun muassa markkinatalouden haavoittuvuuden. Muuttuvan yhteiskunnan ja globaalin talouden kehityskulut heijastuvat suomalaisiinkin organisaatioihin ja työyhteisöihin. Työskentelyn suuntaamisessa pitää jatkuvasti havainnoida muuttuvaa toimintakenttää eikä hierarkkinen suunnittelu näin ollen enää johtamisessa toimi. Onnekkait sattumat voivat lisääntyä uudenlaisissa toimintaympäristöissä, kun toiminta lisää kontakteja verkostoissa, tietämystä törmäytetään ja muuttuvat haasteet tarvitsevat uusia ratkaisumalleja. Ennakoimattomuus ja muutoksia edellyttävä maailma voi tuottaa uusia mahdollisuuksia, lisätä innovaatioita ja työn mielekkyyttä. On mahdollista, että määrätietoisesti ohjattu työkyvyn johtaminen lisää hyvinvointia ja motivoivien sisältöjen myötä vauhdittaa positiivista kierrettä. Työtä voidaan tehdä myönteistä virettä vahvistavien yhteisten toimintatapojen mukaan, jotka perustuvat tutkittuun tietoon esimerkiksi palautumisesta ja työn imusta. (Kokkinen 2020, 19.)

2030-luvulla kollektiiviset toimintatavat ja luottamus nousevat yhä keskeisimmiksi työyhteisön voimavaroiksi. (Strauss & Parker, 2014, Kokkisen 2020, 19 mukaan.)

Organisaatioissa tulee vahvistaa toimintatapoja, jotka tukevat tarkoituksenmukaista toimintaa muuttuvan maailman yllättävissä tilanteissa. (Hollnagel, 2011, Kokkisen 2020, 19 mukaan.) Moniääninen keskustelu sekä keskinäisen kunnioituksen ja luottamuksen ilmapiiri voivat lisätä kollektiivista toimintakykyä ja voimistaa muutoshasteiden edessä innovatiivisuutta. (Kerosuo, 2006; Ng & Lucianetti, 2015, Kokkisen 2020, 19 mukaan.)

Luovalla osaamisella voidaan synnyttää yritysmaailmassa mitattavissa olevaa taloudellista lisäarvoa kaikilla aloilla. Nykyajan varsin monialainen työelämä edellyttää asioiden nopeaa toteutumista. On osattava ajatella lateraalisesti, viitekehysten ja loogisten kaavojen ulkopuolelta ja tarkastella useita vaihtoehtoja rinnakkain, jotta voidaan keksiä ratkaisuja, jossa rajoitukset nähdään innostavina haasteina. Innovatiivisuus perustuu kykyyn rikkoa kaavamaisia ajattelutapoja, mikä nykymaailmassa vaatii yhä enemmän taitoa. (Griffey 2019, 13–14.) Julkista työelämäkeskustelua seuratessa olen tullut entistä vakuuttuneemmaksi luovuuden arvosta tulevaisuuden tärkeänä työelämätaitona. Halusin myös osaltaan selvittää tätä työyhteisössäni.

Luovuus on ristiriitainen ilmiö niin työelämässä kuin vapaa ajallakin. Luovuutta kuvaa sekä-että-ajattelu eli yksilön kyky sopeutua vastakohtaisuuksiin. Toimiakseen luovasti yksilön on kyettävä samalla sekä ajattelemaan uusilla tavoilla että ottamaan huomioon aikaisemmat periaatteet ja säännöt. Yksilö tarvitsee tilaa ja rauhaa pysyäkseen luomaan ja toisaalta hänen tulisi pyrkiä kohtaamaan uusia ihmisiä ja asioita saadakseen virikkeitä ja ideoita luovaa ajattelua varten.

Niin sanottu hyvien ajatusten edellyttämä ”hidas aika” tulee ennustuksen mukaan jatkossa olemaan entistä olennaisempi osa modernia liiketoimintaa. Henkisten ominaisuuksien, kuten luovuuden ja innovatiivisuuden, elinehtoja olisikin työelämässä parannettava. (Hakala 2018, 160.)

Yksilön luovuuteen liittyvät olennaisesti kasvuympäristö ja kulttuuri. Työelämässä organisaatiokulttuuri voi asettaa yksilön luovalle ajattelulle reunaehdot sosiaalisten normien ja sääntöjen kautta. Poikkeavuutta suvaitsemattomat yhteisöt ovat harvoin erityisen luovia, koska luovuus edellyttää rajojen rikkomista ja riskien ottamista. (Malmelin & Poutanen 2017, 70.) Näenkin, että luovan työn ammatissa luovuuden mahdollistamisella on myös yksilön hyvinvoinnille merkittävä arvo. Työelämä voi

parhaimmillaan olla edistämässä luovan alan osaajan kokonaisvaltaista hyvinvointia, kun luovan työn tekemiselle on luotu henkilöstöjohtamisella optimaaliset olosuhteet.

Kun organisaatiossa tai liiketoiminnassa tapahtuu merkittäviä muutoksia, on tärkeää, että luovan työn tekijöiden ammatillista kyvykkyyttä tuetaan asianmukaisin johtamisen keinoin. Tässä opinnäytetyössä keskeisinä käsitteinä ovatkin juuri luovan työn johtaminen ja muutosjohtaminen.

2.2 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymys

Kehittämistyön aihe alkoi muotoutua kesällä 2020. Pohdin, miten yhdistän kehittämistyöhön kolme itselleni läheistä ja minua kiinnostavaa aihepiiriä: luovan työn, ihmiset ja johtamisen. Halusin pureutua luovaa työtä tekevien ammattilaisten työn ajureihin ja esteihin. Mikä saa heidän osaamisensa kukoistamaan? Odottavatko he sääntöjä tai reunaehtoja luoville toteutuksilleen? Millaisia esteitä luovuudelle tunnistetaan? Mitä luovan työn ammattilaisen työn tekemiselle tapahtuu muutostilanteessa?

Johtamisen ja erityisesti muutosjohtamisen viitekehykseen sijoittuivat seuraavat pohdinnan aiheet luovan työn ympäriltä: Millä tavoin johdetussa ympäristössä luovat tekijät pääsevät kukoistamaan? Millaista kyvykkyyttä ja tukea esihenkilö tarvitsee luovan työn johtamiseen? Millainen vaikutus erilaisilla organisaatiomuutoksilla on luovuuteen? Mitä johtaja voi tehdä auttaakseen luovaa työssään? Millaisen kulttuurin kukoistava luovuus tarvitsee? Mitä tapahtuu luovien työntekijöiden johtamiselle muutostilanteessa ja mitä johtajuudelta tuolloin odotetaan?

Aiheen pariin siivitti omat, hyvin erilaiset kokemukset luovan työn johtamisesta. Halusin selvittää, millaisista asioista, elementeistä, käytännöistä tai toimintatavoista muodostuu kokemus siitä, että oma luova kyvykkyys on mahdollisimman hyvin käytettävissä.

Opinnäytetyössä halusin kirjallisuuden ja muotoiluajattelun vuoropuheluna tutkia, miten ja millaisella johtajuudella voi tukea ja kehittää luovan tiimin työtä

muutostilanteessa. Tavoitteenani oli koota tietoperusta siitä, mihin suuntaan johtamista kannattaa muutostilanteessa kehittää, jotta luovan työn tekijöillä on optimaaliset olosuhteet osaamisensa toteuttamiselle. Tutkimus kohdistui niin työntekijöiden kokemuksiin luovassa tiimissä työskentelystä ja luovan tiimin johtamisen kehittämiseen.

Tutkimuskysymyksiksi kirkastuivat:

Tutkimuskysymys #1: Miten luovan tiimin ja yksittäisen luovan työn tekijän työtä voi tukea ja kehittää muutostilanteessa?

Tutkimuskysymys #2: Miten ja mihin suuntaan luovan työn johtamista kannattaa kehittää muutostilanteessa?

Halusin kehittämistyön avulla myös myötävaikuttaa viiteryhmän kokemukseen työelämästä. Tavoitteena oli, että luovien asiantuntijoiden työelämä olisi entistä parempaa, merkityksellisempää ja työhyvinvoinnin näkökulmasta terveempää, jossa luovaa työtä on kyky johtaa entistä kehittyneemmin ja tavoitteellisemmin.

Oma henkilökohtainen tavoitteeni oli opinnäytetyön avulla oppia ja oivaltaa asioita luovan työn johtamisesta ihmisten aitojen näkemysten kautta. Halusin laajentaa ymmärrystäni siitä, millaista kyvykkyyttä ja millaisia keinoja tarvitaan, jotta olosuhteet luovan työn tekemiselle ovat työyhteisössä optimaaliset ja kestävät muutostilanteissa. Näin voin muokata työelämää mielekkäämmäksi myös itselleni.

2.3 Kehittämistyön prosessi

Kehittämisen aihe ja sen kohde nousi työyhteisöstä ja ihmisistä – luovan alan asiantuntijoista. Aloitin kehittämistyön hahmottelemalla tutkimuskysymystä ja rajamalla aihealuetta. Koen, että olen valmistanut itseäni aiheen pariin jo pitkään, sillä olen urani aikana lukenut ja kuunnellut teemaan liittyvää kirjallisuutta ja materiaalia paljon puhtaasti omasta kiinnostuksestani. Kehittämistyö edellytti toki aihealueeseen tutustumista ja syventymistä lisää. Tutustumiseen hyödynsin muun muassa tutkimustietoa, kirjallisuutta ja työelämän havainnointia.

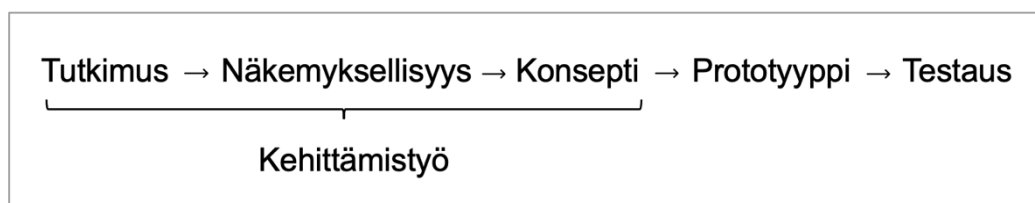
Suunnittelun edetessä kerroin aiheesta esihenkilölleni, joka puolsi ideaa ja kannusti jatkamaan aiheen parissa. Tammikuussa 2021 lähetin kollegoille lyhyen esityksen

opinnäytetyön suunnittelusta: aiheesta, prosessista ja aikataulusta. Esihenkilö tuki prosessissa jakamalla omaa tietoaan muun muassa muutosjohtamisen valmennuksesta.

Aikataulutin kehittämistyön suunnittelu- ja toteutusvaiheet varhaisessa vaiheessa. (Liite 1) Valitsin kehittämistyön tutkimusmenetelmiksi laadullisen tutkimuksen ja muotoiluajattelun, sillä koin niiden soveltuvan parhaiten juuri tähän kehittämistyöhön. Suunnittelin miten ja millä menetelmillä kerään tietoa ja tutustuin erilaisiin tiedonkeruumenetelmiin. Nopeasti tulin tulokseen, että haastattelu ja tarkemmin teemahaastattelu sekä muotoiluajattelua hyödyntävä luovan yhteissuunnittelun toimintatapa ovat tarkoitukseeni parhaat keinot. Toteutin lopulta kehittämistyössä kaksi teemahaastattelua ja järjestin muotoilumenetelmiä hyödyntävän työpajan. Ennen työpajan suunnittelua tutustuin paitsi muotoiluajattelun kirjallisuuteen myös fasilitoinnin oppeihin, joita sovelsin työpajan tehtävissä.

Koska olen itse tiimin jäsen, olen ollut osallistuvan havainnoijan roolissa koko kehittämistyön ajan. Lopuksi pohdin tuloksia ja tein yhteenvedon sekä esitin näkemyksiä jatkotutkimusta varten.

Muotoiluajattelun näkökulmasta tässä kehittämistyössä toteutettiin vasta alkuvaiheen tutkimus johtamisen muotoiluprosessille, jota pitää luovan yhteissuunnittelun keinoin työyhteisössä tulevaisuudessa jatkaa.



KUVIO 1. Kehittämistyö kosketti muotoilutoiminnan vaiheita tutkimus, näkemyksellisyys ja konsepti.

Opinnäytetyössä esitellään seuraavat vaiheet:

- Taustoitus
- Suunnittelun suunnittelu
- Tutkimus
- Analysointi ja pohdinta
- Yhteenveto ja konseptiluonnos

Syvennyksen kehittämistyön suunnittelun vaiheisiin lisää opinnäytetyön tulevissa lu-
vuissa.

2.3.1 Liiketoiminnan kuvaus

Työskentelen sisältömarkkinoinnin tuottajana Sanoma Media Finland Oy:ssä, joka on valtakunnallisesti toimiva mediayhtiö. Alueellinen luova tiimi, jota osa itsekin olen, toimii Satakunnassa ja tarkemmin maakuntamedia Satakunnan Kansassa. Olemme osa Sanoman Marketing Services -yksikköä (suomeksi B2B Markkinointipalvelut), eli erilaisia markkinointia palveluna tuottavaa ja tarjoavaa yksikköä (Liite 3). Satakunnan sisältömarkkinoinnin tiimi Porissa tuottaa sisältömarkkinointia ja natiivimainontaa eli kaupallisen yhteistyön sisältöjä pääsääntöisesti satakuntalaisille yrityksille ja organisaatioille. Sisällöt voivat olla artikkeleita (Liite 2), videoita tai esimerkiksi livelähetyksiä asiakkaiden tarpeista ja tavoitteista lähtien. Sisältöjä julkaistaan sekä Sanoman omissa mediossa että asiakkaan omissa kanavissa. Sisältömarkkinoinnin tiimi on asiakasyritysten markkinoinnin kumppani heidän arjessaan.

Sisältömarkkinoinnin luovassa tiimissä työskentelee vakituisina työntekijöinä kaksi tuottajaa ja yksi valokuvaaja-graafikko. Tuottajista toinen on kolmen hengen tiimin esihenkilö. Itselläni ja tuottajakollegallani on muun muassa tekstisuunnittelijan (copywriter) tutkinnot, eli olemme kaupallisen kirjoittamisen ammattilaisia. Tuotamme sisältöä itse, eli kirjoitamme erilaisia tekstejä sisältömarkkinoinnin ja natiivimainonnan tarkoituksiin. Ydintyötämme tuottajan tehtävän ohella on artikkeleiden kirjoittaminen, ideointi, videoiden käsikirjoitusten suunnittelu, konseptisuunnittelu ja myynnin tukena toimiminen. Tuottajina vastaamme tekeillä

olevien projektien aikataulutuksesta ja resursoinnista sekä valvomme työn laatua. Projektijohtaminen on siis luovan työn lisäksi osa tuottajan työtä.

Koko Satakunnan sisältömarkkinoinnin kolmihenkinen luova tiimi toimii tiiviissä yhteistyössä Satakunnan Kansan myyntiorganisaation, eli monimediomyyjien kanssa. Kokonaisvastuu asiakkuudesta on aina monimediomyyjällä, kun taas sisältömarkkinoinnin tuottajalla on vastuu asiakkaan ostaman sisältömarkkinoinnin ratkaisun tuloksellisuudesta.

Sanoma B2B Markkinointipalvelut haluaa olla asiakkaan markkinoinnin kumppani. Se tarkoittaa syvällistä suhdetta asiakkaaseen, mikä ei synny ilman aktiivista vuorovaikutusta, toimialaymmärrystä ja sellaisten ratkaisujen tarjoamista, jotka kasvattavat asiakkaan liiketoiminnan arvoa. Arvokkaimmillaan vuorovaikutus on kaksisuuntaista. Aidossa kumppanuudessa asiakkaat ovat tiiviisti tekemisessä mukana ja heillä on motivaatio haastaa ja kehittää omaa markkinoinnin kumppaniaan. Asiakslähtöisesti ajattelevat asiantuntijat kuuntelevat aidosti asiakasta ja kykenevät luomaan uudenlaisia toimintatapoja asiakkaan auttamiseksi. Ydinkysymys on, millaiseen kumppanuuteen Sanoma B2B Markkinointipalvelut pääsee asiakkaiden välillä, jotta palveluita voidaan kehittää asiakkaan tarpeita varten. (Sanoma Media Finland Oy 2020a.)

Sanoma B2B Markkinointipalveluiden asiakkaita Satakunnassa ovat pääasiassa yritykset ja julkishallinnolliset organisaatiot. Sisältömarkkinoinnin tehtävä on yhtäältä palvella maksavaa mainostaja-asiakasta tavoitteissaan, kuin myös Satakunnan Kansan lukijaa kiinnostavalla kaupallisen yhteistyön sisällöllä (Liite 2). Sisältömarkkinoinnissa jokainen työ alkaa aina asiakkaan tarpeiden kartoittamisella. Käytännössä sisältömarkkinoinnin tuottaja voi saada monimediomyyjältä jo ennakkotiedot asiakkaan tavoitteista. Tässä vaiheessa tiedossa on, että asiakas on valinnut ratkaisukseen natiivimainonnan, eli sisältömarkkinointia edustavan konkreettisen sisällön, kuten artikkelin. Tuottajan tehtävä on kartoittaa vielä asiakkaan kanssa tavoite, kohderyhmä ja määritellä mittarit, joilla saavutettavaa tulosta mitataan. Asiakkaiden tarpeet voivat vaihdella paljonkin. Tyypillisesti halutaan vahvistaa brändimielikuvaa, lisätä tunnettuutta, viestiä uudesta tai uudistuneesta tuotteesta, kertoa asiantuntemuksesta, houkutelua palvelun pariin tai inspiroida muutokseen. Tarpeet ilmenevät asiakkaan kanssa kommunikoiden.

Tarvittaessa asiakas tavataan ja hänelle esitellään ratkaisua hänen liiketoimintansa näkökulmasta. On meidän asiantuntemustamme ottaa huomioon, miten seikkaperäistä palvelukuvausta asiakas tarvitsee.

2.3.2 Muutostilanteen kuvaus

Sanotaan, että pysyvää on vain muutos, mikä etenkin liike-elämässä ja johtamisessa pitää hyvin paikkansa. Tässä opinnäytetyössä muutostilanne tarkoittaa ensisijaisesti Alma Media Oy:n ja Sanoma Media Finland Oy:n välistä yrityskauppaa ja sitä seurannutta muutoksen aikaa, kun kahden organisaation yksiköitä ja toimintoja sulautettiin yhteen. Sanoma tiedotti 11. helmikuuta 2020 allekirjoittaneensa sopimuksen Alma Median alueellisen sanomalehtiliiketoiminnan ostamisesta. Sanomalle siirtyi yrityskaupassa Alma Media Kustannus Oy, joka kustantaa Aamulehteä ja Satakunnan Kansaa sekä kolmeatoista pienempää lehteä Pirkanmaalla sekä Länsi- ja Keski-Suomessa. Kaupan tavoitteeksi kerrottiin ostettavien lehtien ja Sanoman uutismedialiiketoiminnan kehitys ja kaikkia suomalaisia palvelevan elinvoimaisen, kotimaisen, riippumattoman uutismedian varmistaminen, myös digitaalisessa toimintaympäristössä. (Sanoma Media Finland 2020b.) Muutoksella tarkoitan opinnäytetyössä ensisijaisesti organisaatiomuutosta: kolmihenkisellä tiimillä vaihtui yrityskaupan myötä työnantaja, yrityskulttuuri ja positiio suuren, kansallisen mediayhtiön organisaatiossa. (Liite 4)

Oli selvää, etten voisi olla opinnäytetyössä huomioimatta COVID-19 pandemiaa ja siitä seurannutta muutostilannetta organisaatiossa. Kehittämistyön toteutusajanjaksoilla COVID-19 pandemian johdosta työtä tehtiin pääasiassa etänä ja yhteyttä pidettiin pääsääntöisesti vain puhelimen ja eri pikaviestipalvelujen välityksellä. Opinnäytetyössä viitataan myös pandemian synnyttämiin työolosuhteiden muutokseen, mutta primääri viitekehyksen opinnäytetyölle luo yrityskaupasta johtunut muutos, jota myös integraatioksi tässä opinnäytetyössä kutsutaan.

2.3.3 Verkostomainen toiminta

Sanoman Satakunnan mediamyynnillä on omat kasvu- sekä myyntitavoitteet. Sisältömarkkinoinnin on pitänyt pystyä vastaamaan myynnin tarpeisiin eli vastaamaan natiivimainonnan tuotteiden kysyntään. Jotta sisältömarkkinointi pystyy palvelemaan osaamisellaan myyntiä ja Satakunnan alueen mainostaja-asiakkaita, on tiimin osaamista pitänyt kasvattaa.

Tärkeä kyvykkyys sisältömarkkinoinnille on tarinankerrontaosaaminen. Kahden tuottajan työaika ei ole pitkään aikaan riittänyt kattamaan kysyntää. Sisältömarkkinoinnissa onkin tunnistettu jo varhain tarve verkostomaiselle työskentelytavalle. Omaa verkostoa on kasvatettu vuodesta 2016 asti, ja se on yhä laajentunut liiketoiminnan kasvaessa.

Verkosto tarkoittaa joukkoa luovien alojen ammattilaisia, jotka toimivat pääsääntöisesti itsenäisinä yrittäjinä. Sisältömarkkinoinnin tiimiin on joko haettu tai tiimiin on oma-aloitteisesti hakeutunut ammattikirjoittajia ja -kuvaajia, joilla on takanaan taustoja toimittajan, lehtikuvaajan, copywriterin tai sisällöntuottajan töistä sekä yrittäjyydestä. Tällä hetkellä verkostossa on kahdeksan luovan alan ammattilaista, joita tarvittaessa työllistetään.

Osaajien verkosto voidaan nähdä modernina mallina, jossa konsernitasolla toimiva ydintiimi toimii osaamiskeskuksena. Verkosto voi olla kiinnostava ammatillinen mahdollisuus, joka tuo erilaisen näkökulman ja uudenlaista puhtia omaan työhön. Laaja verkosto voi myös luoda pohjan yrityskulttuurin muutokselle ja sopii hyvin osaksi isompaa kokonaisuutta. (Maula & Maula 2019, 164.) Verkostomainen toiminta edustaakin uudenlaista organisoitumisen muotoa. Verkosto, eli luovan työn ammattilaiset ja yrittäjät ovat Sanoman Satakunnan sisältömarkkinoinnille tärkeä osa liiketoiminnan tekemistä ja arkea. He ovat osoittaneet myös sitoutumista tiimiimme osallistumalla aktiivisesti järjestämiimme tapahtumiin, valmennuksiin ja palavereihin. Osa on myös markkinoinut sisältömarkkinointia markkinoinnin keinona omalle asiakkaalleen.

Verkostomainen toimintatapa edustaa niin sanottua verkottunutta työelämäpaikallisuutta, jota syntyy yhä enemmän virtuaalisesti ja samanhenkisten ryhmien välillä. Verkostot perustuvat rajattujen mikroverkostojen luottamuksen kulttuuriin; verkostojen perustana voi olla yhteisten liiketoimintatavoitteiden lisäksi

myös vahva sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteinen päämäärä. Tällaiset yhteisöt kykenevät myös tarvittaessa nopeasti muokkaamaan omaa toimintaansa. (Kokkinen 2020, 22.)

Työskentely verkoston jäsenien kanssa on viikoittaista. Tuottajat tilaavat verkoston jäseniltä tarvittaessa luovaa asiantuntijapalvelua. Kun mediamyyjä on myynyt esimerkiksi natiiviarikkelin tai -videon, on tuottajan tehtävä arvioida, onko artikkeli mahdollista tuottaa oman talon resursseilla vai tuotetaanko artikkeli ostopalveluna verkoston avulla.

Verkosto-organisaation voi hahmottaa jatkumona, jossa sen jäsenet ovat koko ajan tapahtumien virrassa. Verkoston jäsenillä pitää olla riittävästi tietoa itsenäiseen ja kollektiiviseen päätöksentekoon ja suora yhteys esimerkiksi tietoverkkojen kautta muihin työntekijöihin, tarvittavaan ulkopuoliseen tietoon sekä asiakkaisiin. Siksi verkoston yhteistyön järjestämisessä tulee olla yhteistyötä tukevia rakenteita ja käytänteitä. (Salovaara 2020, 129–131.) Digitaalinen viestipalvelu Slack on tärkeä ja pääasiallinen viestintäkanava sisältömarkkinoinnin tekijöille arjessa. Jokaiselle työlle, kuten esimerkiksi erilliselle natiiviarikkelille, on oma kanava, joka nimetään loogisesti aiheeseen liittyen. Jos toimeksiantona olisi tuottaa natiivisisältö esimerkiksi LAB ammattikorkeakoulun muotoilualan koulutusohjelmasta, voitaisiin kanava nimetä #lab_muotoilu. Kanavaan lisätään kaikki projektiin liittyvät henkilöt, jolloin kaikki työtä koskeva tieto näkyy avoimesti kaikille ja on keskitetysti samassa paikassa. Slackin lisäksi soittelemme ja pidämme tarpeen tullen ideointipalavereita esimerkiksi viestipalvelu Teamsin välityksellä.

Verkostossa tiimejä voi muodostua ja kuolla tarpeen mukaan. Tärkein ohjaava tekijä on tarkoitus: palveleeko toimintamalli työyhteisön tarkoituksen toteutumisesta riittävän hyvin. Kyse on enemmän ajatusmallista kuin fyysisestä työn järjestämisen mallista: ollaan siis verkostomaisessa työskentelymallissa tietoisia siitä, miksi ja ketä varten työtä tehdään. (Salovaara 2020, 129.)

Koronapandemian aikana yhteisiä tapaamisia on ollut vähemmän kuin aiempina vuosina. Yhteistä tekemistä – ideointia, kehittymistä ja vapaamuotoista yhteen kokoontumista – on selvästi kaivattu ja se on myös tuottajille kerrottu. Kutsu (Liite 4) kehittämistyöhön liittyvään, muotoilumenetelmiä hyödyntävään työpajaan sai ver-

koston jäseniltä innostuneen vastaanoton. Kasvokkain järjestetyt tapaamiset verkoston jäsenien kanssa ovat pandemiarajoitusten vuoksi olleet tauolla. Uskon, että innostumiseen vaikutti osaltaan mahdollisuus kokoontua fyysisesti kuuden hengen ryhmässä.

Verkostomaisten yhteistyötapojen kehittymisen ja teknologian edistymisen myötä syntyy uusia tapoja hallita työprosesseja ja johtaa työkykyä. Työhyvinvoinnin suunnittelussa ja johtamisessa voi olla perusteltua kerätä verkostotyön digitaalisia jälkiä hyödyntävää dataa yksilön tietosuojaa kunnioittaen. Verkostomaiset ja eettisiltä arvoiltaan kestävätkä työyhteisöt synnyttävät myös hyvinvointia työstä uudella tavalla. Näin työn mielekkyys lisääntyy ja sen palkitsevuuskin paranee. (Kokkinen 2020, 22.)

2.4 Luovan työn ja luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen

Luova talous muodostuu, kun luovien alojen osaaminen yhdistyy muiden alojen, kuten taiteen, kulttuurin, muotoilun tai teknologian osaamisen kanssa. Luovalla taloudella tarkoitetaan luovan osaamisen liiketoiminnan tuottamaa lisäarvoa kaikkien toimialojen liiketoiminnassa. Lisäarvolla tarkoitetaan esimerkiksi elämyksellisyyttä tai erilaisten tuotteiden ominaisuuksien ja palveluiden tuottamaa arvoa käyttäjälle. (TEM 2011, Creative Finland 2021 mukaan.)

Luovan talouden kentän muodostavat ne yksilöt ja yritykset, jotka tarjoavat tekijänoikeuksiin tai luovuuteen liittyvää osaamista tuotteita tai palveluina asiakaskunnalleen. Asiakkaita voivat olla yritykset (business to business), kuluttajat (business to consumer), kolmas sektori ja julkiset toimijat. (Creative Finland 2021.)

Luoviin aloihin luetaan Suomessa muun muassa seuraavat alatoimialat:

- arkkitehtipalvelut
- elokuva-, animaatio ja tv-tuotanto
- kirjallisuusala
- kuvataide ja taidegalleriat
- käsityö
- liikunta- ja elämyspalvelut
- muotoilupalvelut

- musiikki- ja ohjelmapalvelut
- peliala
- radio- ja äänituotanto
- taide- ja antiikkikauppa
- tanssi ja teatteri
- viestintä, mainonta ja markkinointiviestintä

On huomionarvoista, että luovien alojen määrittelyt muuttuvat talouden rakenteiden ja uusien liiketoiminta-alueiden murroksessa muun muassa digitalisaation vuoksi. Luovasta osaamisesta ja luovista aloista lähtevä liiketoiminta voidaan yritystoiminnan kehittämisen näkökulmasta jakaa seuraaviin kolmeen ryhmään:

Media	Palvelut	Taide ja kulttuuri
Digitaaliset ekosysteemit. Monistettavat tuotteet. Kansainvälinen liiketoiminta.	Poikkitoimialainen liiketoiminta. Paikallisesta kansainväliseen.	Paikalliset ja alueelliset luovien alojen ekosysteemit. Aluetaloudellinen vaikutus.
Julkaisutoiminta Musiikki Radio Lehdet Audiovisuaalinen ala Peliteollisuus	Muotoilu Arkkitehtuuri Muoti, vaatesuunnittelu Mainonta, markkinointiviestintä Kulttuurin hyvinvointituotteet Luovat menetöt työelämässä	Festivaalit, tapahtumat Esittävä taide Galleriat, museot Kuvataide ja muu visuaalinen taide Käsi- ja taideteollisuus

KUVIO 2. Luovien alojen liiketoiminnan jaottelu yritystoiminnan kehittämisen näkökulmasta (TEM 2014, Creative Finland 2019 mukaan).

Luova osaaminen tarjoaa uusia malleja vastuullisuuden, ongelmanratkaisun ja verkostomaisen toiminnan kautta. Luovat yksilöt ovat luovan talouden keskiössä. Heidän osaamisensa synnyttää innovaatioita, esimerkiksi uusia tapoja toimia, palveluita, uusia tuotteita, palvelukonsepteja tai brändejä. Kestävään uudistumiseen tarvitaan erilaisia ja yllättäviäkin näkökulmia. Luovat osaajat kykenevät tuottamaan

muille aloille uutta näkemystä ja osaamista. Luovan talouden kautta luodaan uutta arvoa, kestäväää uudistumista ja hyvinvointia. (Creative Finland 2021.)

Luova asiantuntijaorganisaatio toimii jäsentensä eli luovien asiantuntijoiden ja osaajien lahjakkuuden varassa. Luovan organisaation erinomainen toiminta edellyttää henkilöstöltä vahvaa sitoutumista, motivaatiota ja huippuosaamista. Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa johtajuus suuntautuu ja painottuu visioiden luomiseen, inspiroimiseen, motivointiin, organisaation arvонуontiin ja sen kulttuurin kehittämiseen. Menestyäkseen luova organisaatio tarvitsee hyvää johtamista, jossa kehittyneillä ihmissuhde- ja tunnetaidoilla, tasapainoisella persoonallisuudella, toimialaosaamisella ja tunnetasolla vaikuttamiseen liittyvällä osaamisella on tärkeät roolit. (Huuhka 2010, 37–38.)

Luovan työn johtajalle toimialaosaamisen merkitys on tunnetaitojen merkitystä vähäisempi. Useat tutkimukset viittaavat siihen, että tunnetaitojen taso erottaa erinomaisen johtajan keskinkertaisesta. Hyvä ihmisen johtaminen tuottaa paitsi työiihtyvyyttä ja -hyvinvointia myös merkittävää taloudellista tulosta. Hyvä johtajuus inspiroi ja motivoi luovat osaajat antamaan osaamisensa organisaation käyttöön. Näin syntyy tulosta, uusia ideoita ja innovaatioita eli uutta luovaa osaamista yhteisiksi koettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Huuhka 2010, 43, 44.)

Luovuutta ruokitaan järjestyksellä. Etenkin muutoksessa rutiineilla luodaan tapoja, jotka muodostavat muutosvoiman ytimen. Kun rutiinit on ankkuroitu tiettyyn toimintamalliin, vapautuu luovuudelle aikaa mahdollisimman paljon. Johtajan tehtävä on luoda systeemejä ja rutiineja, jotka jättävät maksimaalisesti tilaa arvoa tuottavalle tekemiselle; uteliaisuudelle ja luovuudelle. Ihminen ei tutkitusti pysty ajattelemaan kuin yhtä asiaa kerrallaan. Ajattelun kapasiteettia kannattaa siis säästää arvoa tuottavalle ajatustyölle. (Piha & Sutinen 2020, 300.)

Sisältömarkkinointitiimin luovien suunnittelijoiden työn luonteisiin ja työnkuviin kuuluu olennaisena osana luovuus. Se on muun muassa trendien ennakoimista, ideointia ja uudenlaisten näkökulmien etsimistä asiakkaan menestymisen eteen. Luovuus liittyy niin ikään kolmen sisältömarkkinoinnin tiimin jäsenen substanssi-osaamiseen. Heillä on luovan alan osaamista, monipuolisesti työkokemusta luovalta alalta ja myös luovan alan koulutuksia. Tiimissä työskentelevien työntekijöiden tutkinto- ja ammattinimikkeitä ovat muun muassa valokuvaaja, graafinen suunnittelija,

teollinen muotoilija, copywriter, medianomi ja sisällöntuottaja. Ammattitaito koostuu paitsi koulutuksen, myös kokemuksen ja jatkuvan ammatillisen kehittämisen ja toimialan seuraamisen kombinaatiosta.

Kun työelämän eri asiantuntijoilta (Workday Designers 2020) kysyttiin esihenkilötyön odotuksista ja vaatimuksista koronapandemiavuoden 2020 jälkeen, nousi selvästi esiin toive johtajuudesta, joka vastaa työelämän tarpeisiin. Niin sanotussa uudessa normaalissakin johtajien haasteena on luoda läpinäkyviä, osallistavia ja psykologisesti turvallisia työpaikkoja, jotka perustuvat luottamukseen, oikeudenmukaisuuteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. (Workday Designers 2020.)

Hyvin johdetussa asiantuntijaorganisaatiossa korostuvat kilpailun sijaan yhteistyö ja kontrollin ja konfliktin sijaan vuoropuhelu. Toiminta voi tarvittaessa olla hyvinkin keikelevää. Jäykkien rajojen ja sääntösidonnaisuuksien sijaan käytössä on joustavat rajat. Diktatorisen johdon sijaan johto turvautuu luovassa asiantuntijaorganisaatiossa luottamukseen ja tilannetajuun. Organisaation eri yksiköissä työskentelevät nähdään yhteistoiminnallisina partnereina, hierarkian tilalla ovat epähierarkkiset verkostot ja asioita tarkastellaan laajasta näkökulmasta. Asioille nähdään useita eri toimintatapoja yhden oikean sijaan, ja tehokkuuden sijaan korostuvat mielekäs työ ja työyhteisössä toimivien väliset hyvät suhteet. (Zohar 1997, 87–128, Huuhka 2010, 80 mukaan.)

Luova ihmistyyppi uskoo, että työn tulee vastata ihmisten toiveita, eikä toisinpäin. Luovalle osaajalle on myös tyypillistä työyhteisössä toimiessaan tarkastella ja nähdä asioita eri tavalla kuin muu organisaatio. Kyseenalaistamisen ominaispiirteen vuoksi tai ansiosta luova asiantuntija saa herkästi aikaan muutoksia. Luovan organisaation johtaja joutuukin onnistuakseen panemaan itsensä likoon aivan eri tavalla kuin perinteisessä palvelu- tai teollisuusorganisaatioissa. (Huuhka 2010, 79–80.)

Voisi arvella, että suomalaisen johtamiskoulutuksen laajentaminen luovuuden johtamisen suuntaan sekä luovien asiantuntijaorganisaatioiden johtajien kouluttaminen ja tällaisen koulutuksen kehittäminen olisivat kansantaloudellisesti kiinnostavia ja merkittäviä haasteita (Huuhka 2010, 45).

Uusiin ajatuksiin avoimesti suhtautuvalla on enemmän keinoja kohdata työssään ongelmia ja ratkaista niitä. Ongelma harvoin ratkeaa yrittämällä entistä kovemmin

vaan kokeilemalla uutta tapaan. Luova mieli on eduksi uusien tapojen kehittämisessä. (Griffey 2019, 13.)

2.5 Psykologinen turvallisuus työyhteisössä

Yhteisöjen psykologisen turvallisuuden ja sitä tukevien rakenteiden vahvistaminen on keskeistä, jotta työikäisten psyykkisellä hyvinvoinnilla olisi vankka pohja. Muuttuviin haasteisiin tarvitaan välineitä, joilla voidaan paremmin löytää innovatiivisia ratkaisuja ja ymmärtää sekä hallita yhteen kietoutuvia kehityskulkuja. Välineet voivat liittyä työyhteisöihin, verkostoihin tai toisaalta yksilön voimavarojen vahvistamiseen. (Kokkinen 2020, 19.)

Psykologinen turvallisuudentunne on saanut joissain työyhteisöissä johtamisen, työhyvinvoinnin tai prosessien kehittämiseen verrattavan virallisen merkityksen. Psykologinen turvallisuudentunne tarkoittaa tiimin jäsenten jakamaa uskomusta siitä, että tiimi on turvallinen yhteisö – myös keskinäisten ristiriitojen esiin tuomiselle. Sosiaalisella dynamiikalla ja tiimin jäsenten vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys tiimin työpanokselle. Tiimi ei voi oppia, jos tiimissä ei kehdeta myöntää virheitä, pelätään pyytää toisilta neuvoa tai ei uskalleta käsitellä palautetta yhdessä. (Salovaara 2020, 117.) Pelko ei sovi muutoksenkaan ajuriksi. Muutosvoima, joka synnyttää organisaatioon hyvää ja uutta, rakentuu ennemmin uteliaisuuden kuin pelon varaan. (Piha & Sutinen 2020, 133.)

Parhaissa tiimeissä vallitsee turvallinen ilmapiiri (Varamäki 2019, 128). Psykologisesti turvallisessa tiimissä on keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta. Tällainen ilmapiiri vapauttaa inhimillisiä resursseja, kun ihmisen ei tarvitse pelätä tai jännittää ilmaista omia ideoitaan tai näkemyksiään. Maulan mukaan (Maula & Maula 2019, 204.) tila, jossa ihminen kokee olonsa turvallisiksi ja hyväksytyksi myös silloin, kun esittää valtavirrasta poikkeavia ajatuksia on luovuuden ehto. Yksilö siis tarvitsee psykologisen turvallisuudentunteen kokemuksen ilmentääkseen luovuuttaan. Kirjailija ja copywriter Markku Rönkkö (Rönkkö 2017) kuvaili art directorin ja copywriterin luovaa työskentelyä seuraavasti: ”Pitää uskaltaa olla henkisesti munasillaan.” Ilmaisuu kuvasi vapautuneisuutta ja uskaltamisen turvallista ilmapiiriä. Tarvitsemme luottamusta voidaksemme leikkiä ja luottamusta ollaksemme luovia (Brown 2008).

Jotta työyhteisö pysyy tuoreena ja ruokkii muutakin kuin vain taloudellista voittoa ja älyä, on yksilöille tultava tunne, että heitä arvostetaan ja he saavat tuoda esiin omaa osaamistaan ja voimavarojaan. (Salovaara 2020, 127.) Anonyymi luovuus on organisaatiossa harvoin mahdollista tai järkevääkään. Onkin tärkeää pohtia, mitkä tekijät estävät ja rajoittavat yksilön luovuutta ja onko rajoitteille perusteita. Empatia on tärkeä kyky ja työkalu, jota tulee hyödyntää suhteessa oman organisaation jäseniin. Tunteet ja inhimilliset kokemukset ovat olennainen osa työntekoa ja työyhteisöjä. (Maula & Maula 2019, 204.)

Työyhteisön kannustava ja luottamuksellinen ilmapiiri ovat keskeisiä piirteitä luovan ja kokeilevan organisaatiokulttuurin olemassaololle (Varamäki 2019, 125). Luovuutta tukevassa organisaatiossa annetaan mahdollisuus paitsi ajatella luovasti, myös *toimia* erilaisissa tilanteissa. Kun sääntöjä höllätään, se ei tarkoita, että ihmiset voivat tehdä ihan mitä tahansa. Heihin luotetaan ja heidät vapautetaan tekemään työtään parhaaksi katsomallaan tavalla tietyissä puitteissa. (Maula & Maula 2019, 206.)

2.6 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisella tarkoitetaan oppia siitä, miten muutos viedään johtamisen kautta käytäntöön. Nopeasti muuttuvassa maailmassa muutos ei ole väliaikainen vaan pysyvä olotila. Organisaation ja sen johtamisen pitää mukautua muuttuvaan maailmaan, sillä maailma ei mukaudu organisaation tavoitteisiin. (Piha & Sutinen 2020, 127, 156.) Työn murros haastaa organisaatioita monella tavalla. Teollisen maailman tarpeisiin syntyneet työn tekemisen tavat ovat muuttuneet, eivätkä ne enää takaa parhaita mahdollisia ratkaisuja. Tulevaisuuden organisaatiolla on muutoskyvykkyyttä ja kyky löytää kokeilemalla toimivia ratkaisuja. Tällainen organisaatio on empaattinen, oppiva, kokeileva ja yhteistyökykyinen. (Varamäki 2019, 137.)

Useiden arvioiden mukaan muutostahti ei ole laantumassa. Pikemminkin se on kiihtymässä. (Maula & Maula 2019.) Strategiatyössä ja johtamisessa on tärkeää pohtia kriittisesti liiketoiminnan vaihtoehtoisia skenaarioita. Globaalit ja valtakunnalliset yleiset trendit muokkaavat toimintaympäristöä. Ne voivat luoda otolliset olosuhteet

liiketoiminnan kasvattamiselle tai merkittävän uhan nykyliiketoiminnalle. Tällaisiin trendejä ovat muun muassa teknologinen kehitys, lainsäädännön muutokset, sosiaaliset trendit ja muutokset kuluttajien käyttäytymisessä sekä yhteiskunnalliset trendit, kuten väestön ikääntyminen. Trendit vaikuttavat olennaisesti myös asiakkaiden tarpeisiin. (Maula & Maula 2019, 97.)

Mikään muutostilanne organisaatiossa ei ala nolasta. Työyhteisöllä on historiansa ja siinä ihmisiä, sidosryhmiä, toimintoja ja tuotteita tai palveluita. Hyvä termi työyhteisölle onkin organismi, elävä olento. Se reagoi ympäristöönsä ja muuttaa toimintaansa ja muotoaan ulkoisten olosuhteiden mukaan. Työyhteisö elää, hengittää, liikkuu, toimii, tuottaa ja palvelee jatkuvasti elementtinsä tahdissa. Organisoituminen tarkoittaa sitä, että on annettu pysyvä muoto jollekin, joka muutoin olisi liikkeessä. (Salovaara 2020, 130, 180.)

Organisaation muutos voi olla kokonaisvaltainen koskettaen kaikkea toimintaa, hyvin eriytynyt, projektimainen tai kaikkea tältä väliltä (Mattila 2007, 131). Organisaation muutokset voi jaotella kolmeen perustyyppiin. Vähittäisen muutoksen taustalla vaikuttaa jokin malli, esimerkiksi laatujohtamisen tai lean-ajattelun malli. Radikaalin muutoksen taustalla vaikuttaa liiketoimintaprosessin kehittämismallit ja rakennemuutos. Fuusio–fissiossa organisaatio lakkaa olemasta ja sen toiminta jatkuu osittain tai kokonaan yhden tai useamman uuden organisaation puitteissa. (Mattila 2007, 15–16.) Alma Median ja Sanoma Media Finlandin välisessä yrityskaupassa kyse on fuusio-fissiosta, sillä Alma Median alueellisen sanomalehtiliiketoiminnan toiminta jatkuu Sanoma Media Finlandin omistuksessa. Yrityskauppa käynnisti laajan integraatiovaiheen, kun kahden eri yhtiön toimintoja alettiin yhdistää toisiinsa.

Valpola (2004) erottelee viisi eri organisaatioiden yhdistymisen tyyppiä niiden syvyyden mukaan: organisaatioiden yhdistyminen, yrityskaupat ja fuusiot, erilaisten kulttuurien yhdistäminen, kustannussäästöt ja henkilöstövähennykset sekä uuden yhteisen yrityksen perustaminen. (Valpola 2004, Mattila 2007, 113 mukaan.) Muutoksen mittakaava ja kokonaisuus ovat ratkaisevassa asemassa, kun päätetään miten, millä tavoitteilla ja missä aikataulussa muutosjohtamista toteutetaan. Mitä selkeämmästä ja nopeammin hahmotettavasta kokonaisuudesta

muutoksessa on kyse, sitä helpommin se on hyväksyttävissä ja omaksuttavissa asemasta riippumatta. (Mattila 2007, 114.)

Muutoksen etenemisessä voidaan tunnistaa neljä selkeää, erillistä vaihetta: perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. **Perustan luomisvaiheen** tarkoituksena on luoda kokonaiskuva muutoksesta ja sen vaikutuksista, pohtia oman organisaation lähtötilannetta kriittisesti, tiivistää muutoksen visio ja konkretisoida tavoitteet. **Käynnistystoimilla** varmistetaan sujuva liikkeellelähtö, luodaan innostusta ja sitoutumista, sekä vaimennetaan mahdollista muutosvastarintaa heti alkuvaiheessa. Hyvin hoidettu perustan luominen maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin **hallitun etenemisen** vaiheessa, joka kattaa pääosan muutosjohtamisen tehtävistä ja arkipäivästä. Etenemisvaiheelle tyypillistä on uusien alkavien tehtävien ja päättyvien vaiheiden limittyminen, onnistumisten sadonkorjuu sekä vaikeuksiin joutuneiden osa-alueiden pelastaminen ja niiden korjaavat toimenpiteet. Muutoshankkeen **vakiinnuttamisen** vaiheessa lopputulos kirkastuu ja hyödyt realisoituvat. Olennainen osa muutoksen vakiinnuttamista on tulosten kokoaminen ja niiden kriittinen arviointi. (Mattila 2007, 131, 153, 164, 194.)

Hyvässä muutosjohtamisessa viestintä- ja henkilöstövaikutusten aikaansaaminen kytkeytyy tiiviisti itse hankkeen taloudelliseen ja operatiiviseen johtamiseen. Väärä painotus jompaankumpaan suuntaan voi ohjata muutoksen pois uraltaan. Muutostilanteen johtajuudessa menestyksekkäästi tarvitaan tuotannollisen ja taloudellisen ohjausosaamisen lisäksi sisäisen viestinnän, sisäisen markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon osaamista. Johtajaa voi perustellusti pitää sekä symbolien ja ilmiöiden tulkkina että niiden ohjaajana. (Mattila 2007, 27–28.) Menestyksekkäs muutosjohtaja johtaa myös organisaatiokulttuuria. Vaikka kulttuuriin vaikuttaminen tapahtuu hitaasti, se on välttämätöntä, sillä laajankaan uudistuksen vaikutukset eivät ole kestäviä, jos kulttuuri asettuu niitä vastaan. (Mattila 2007, 36.) Muutoskykyisen ja -myönteisen organisaatiokulttuurin kehittyminen edellyttää hyvää ja tarkoituksenmukaista viestintää työntekijöille. Heidän on saatava sekä riittävä kokonaiskuva muutoksesta että oman tehtäväkentän kannalta relevanttia viestintää. (Mattila 2007, 113.)

Muutosvalmiuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat yhteinen käsitys organisaation tilanteesta ja haasteista, johtamisjärjestelmä ja sen arjen sovellukset, henkilöstöresurssit, henkilöstön ja johdon taidot ja kehityshalu sekä etenkin sisäisen viestinnän taso ja nopeus (Mattila 2007, 107). Avainasemassa organisaation muutoskyvyn luomisessa on johdon sitoutunut ja jatkuva pyrkimys käsitellä organisaation tavoitteita ja vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia sisäisessä viestinnässään (Mattila 2007, 109). Taito toimia ja selviytyä hyvin muutoksen sisällöstä riippumatta on Mattilan (2007, 244) mukaan useimmille organisaatioille oikea strateginen valinta ydinkyvykkyydeksi. Hyvällä muutoskyvyllä ja jatkuvan uudistumisen taidolla organisaatiolla on valmiutta menestykseen yhdessä muiden kilpailuetekijöiden kanssa. (Mattila 2007, 246.)

Johdon tehtävänä on näyttää suuntaa ja koota muutosaalto yhdeksi linjaksi ja tarinaksi. Jos uudistamisella on visiosta ja strategiasta johdetut perusteet, ne on onnistuttava avaamaan myös henkilöstölle. Tarina on paitsi johdolle, myös henkilöstölle hyvä väline hahmottaa omaa tarkoitusta. Hyvä tarina on tärkeä työkalu muutoksen johtamisessa, sillä sen avulla luodaan turvallisuutta sekä jatkuvuuden ja logiikan tuntua. (Mattila 2007, 234–236). Tehokkaimmaksi muutostyökaluksi on esitetty kommunikaatiota ja viestintää. Mitä isompi organisaatio on, sitä systemaattisemmin sen pitää edellyttää jatkuvan keskustelun ylläpitämistä. Viestintä ei ole muutosprosessin yksi vaihe vaan onnistumisen edellytys. (Piha & Sutinen 2020, 129.)

Organisaatiomuutoksessa ihmisten kokemus omista vaikutusmahdollisuuksistaan vähenee. Moni oman innostuksen ja motivaation pohjana toimiva asia on uhattuna muutosten keskellä. Tämä koskee myös johtajia. Esihenkilöiltä kaivataan muutosten keskellä läsnäoloa ja rohkeutta kuunnella – myös ihmisten tunteita. Esihenkilöltä tämä edellyttää kykyä johtaa omia tunteitaan, kykyä tuntea itsensä ja taitoa löytää oma luontainen tapa toimia tunteiden keskellä. (Tillilä 2016, 77.)

Ryhmäytyminen ja yhdessä tekemisen taito korostuvat tulevaisuudessa. Menestyäkseen organisaatio pitää huolen siitä, että tiimit toimivat yhteisönä ja kannustavat itseään koko ajan parempaan. Muutosälykkään organisaation joka tasolla on johtajuutta ja päätöksiä pystytään tekemään yhdessä. Se myös pitää huolen siitä, että yhteisö koostuu erilaisista yksilöistä ja näkemyksistä ja ilmapiirissä on yhteistä

haastamista. Näin erilaisuus myös toteutuu suurempana potentiaalia. (Achor 2018, Piha & Sutinen 2021, 163 mukaan.)

Muutostilanteessa organisaatiolta tarvitaan resilienssiä; erilaista kyvykkyyttä, irti päästämistä, luottamukseen perustuvaa yhteisöllisyyttä ja yhteistä hyvää palvelevaa johtajuutta (Piha & Sutinen 2020, 292, 293). Kyky sopeutua nopeasti muutoksiin on jo ollut ja tulee laajemminkin olemaan organisaatioiden ja ihmisten elinehto nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Markkinoilla pärjäävät organisaatiot, jotka kykenevät luovimaan muutosten keskellä joustavasti ja ketterästi. Monessa organisaatiossa tässä onkin kyse merkittävästä kulttuurisesta muutoksesta. Johtajien rooli onkin karrikoidusti muuttumassa delegoijasta palvelijaksi. (Workday Designers 2020.)

Palvelevan johtamisen idea liittyy työntekijöiden ja johtajan roolien muutokseen. Avainsana palvelevan johtamisen onnistumiselle organisaatiossa on luottamus. Palveleva johtaja siirtää huomion pois itsestään ja huolehtii siitä, että työntekijät voivat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin – mahdollistaa työntekijöiden kukoistamisen työssään. Palveleva johtaja pyrkii ruokkimaan ymmärrystä siitä, että valta ja vastuu on yksilöllä, ja että työntekijä voi itse vaikuttaa työhönsä ja urapolkuunsa. Palvelevassa johtamisessa fokus on koko työyhteisön onnistumisessa, ei keskinäisessä kilpailussa tai yksittäisissä työntekijöissä. (Räty 2017.) Jokaisella työyhteisön jäsenellä on merkitystä organisaation strategian toteutumisessa ja yhteisön rakentajana. Palveleva johtajuus toteutuu, kun johtaja auttaa juuri minua palvelemaan tätä yhteisöä ja sitä kautta saavuttamaan yhdessä sen, mitä on lähdetty tavoittelemaan. (Piha & Sutinen 2020, 292.)

Tässä kehittämistehtävässä tutkin, miten johtajuudella voi tukea ja kehittää luovan tiimin työtä muutostilanteessa. Yrityksen muutostilannetta ja organisaation toimintaa muutoksessa tarkastellessa pitää huomioida, millaiset johtamisen ja muutosjohtamisen lainalaisuudet pätevät juuri luovan asiantuntijaorganisaation muutosta johdattaessa.

2.7 Sisältömarkkinointi ja natiivimainonta

Markkinoinnin tehtävä on aina luoda kysyntää tai muovata markkinaa yritykselle suotuisaan suuntaan. Ennen ostopäätöstä asiakas tekee vertailua ja lukee kokemuksia eri vaihtoehdoista. Brändit, jotka luovat eniten lisäarvoa jo ennen ostotapahtumaa, ovat parhaassa asemassa voittaakseen asiakkaidensa luottamuksen. Sisältömarkkinoinnilla brändi voi vahvistaa asiakkaan ostopäätöksen. (Hakola, Hiila & Rummukainen 2019, 33–34.)

Kun perinteinen mainonta pyrkii työntämään sisältöä kuluttajalle, sisältömarkkinoinnilla voidaan houkutella kuluttaja brändin luokse (IAB Finland 2020, 8). Sisältömarkkinointi on modernin markkinoinnin termi. Se on asiakkaan valintaan tai mielenkiinnon kohteisiin perustuvaa markkinointiviestintää, jossa viestit suunnitellaan asiakaslähtöisesti eli asiakkaan omista tarpeista lähtöisin. Sisältömarkkinoinnin tavoitteena on aina luoda arvoa sisällön kohderyhmälle. Arvo voi muodostua esimerkiksi neuvoilla, opastuksella, viihdyttämällä tai inspiroinnilla. Sisältömarkkinointi on siis markkinointiviestintää, jolla pyritään luomaan lisäarvoa asiakkaille ennen kuin mitään myydään. (Hakola, Hiila & Rummukainen 2019, 31–33.)

Yritykset ja brändit ovat yhä useammin mukana yhteiskunnallisessa keskustelussa. Yhteiskunnallisuus ei tarkoita vain asiapitoisia vastuullisuussisältöjä vaan kuluttajien arvojen ja heidän tunnistamiensa yksilöllisten ja sosiaalisten ongelmien huomioimista ja jopa ratkaisemista. Ihmiset haluavat niin itselleen tarpeellista tietoa kuin käytännön tekoja yrityksiltä. Sisältömarkkinointi voi välittää yhteiskunnallisista keskusteluista, ajankohtaisista ilmiöistä ja pulmista ja yksilöiden ongelmista. Hyvän sisältömarkkinoinnin ytimessä ovatkin yleisön odotukset ja kokemukset sekä sisällön laatu suhteessa sen tarjoamaan hyötyyn. (Luoma-Aho 2018, 5,13.)

Sisältömarkkinoinnissa mainostaja luo ja tarjoaa kuluttajalle esimerkiksi hyödyllistä sisältöä vastikkeetta ylläpitääkseen asiakkuuksia ja saadakseen niitä lisää. Sisältömarkkinoinniksi voidaan lukea esimerkiksi yrityksen nettisivut, asiakaslehdet ja sosiaalisen median kanavat. Natiivimainonta puolestaan tuo mainostajan sisällön kuluttajan nähtäville osana olemassa olevaa mediaa sen keinoja hyödyntäen. (IAB Finland 2020, 23–24).

Natiivimainos on median julkaisemaa mainostajan sisältöä. Natiivimainonnassa ulkoasu on yhteneväinen ympäristönsä kanssa ja sen sisältö on linjassa median muun materiaalin kanssa. Natiivimainos voi olla painettu artikkeli, artikkeli verkossa, video, visa tai blogiyhteistyö. Se koostuu yleensä seuraavista elementeistä: otsikko, kuva tai video, ingressi, leipäteksti, faktalaatikko ja mainostajan nimi yhdistettynä merkintään "mainos" tai "kaupallinen yhteistyö." Natiivimainonnan tehtävä on houkutella yleisö mainossisällön pariin. Natiivimainos toimii parhaiten, kun se on linjassa ja samankaltaista kuin muukin sisältö mediassa. Mainoksen aiheen valinta, sen käsittely, tekstin tyyli ja visuaalinen kuvamaailma on suunniteltava ja muotoiltava median muun sisällön linjan mukaisesti. Kuluttajilla on tiettyjä odotuksia kuluttaessaan mediaa. Siksi natiivimainonta toimii parhaiten silloin, kun sisällöt on personoitu mediaan tai julkaisukanavaan sen sijaan, että sisältö julkaistaisiin identtisenä useassa eri kanavassa. Suhteessa sisältömarkkinointiin natiivimainonnan voi ajatella olevan yksi sisältömarkkinoinnin alalaji. Se on ikään kuin maksettua sisältömarkkinointia muissa kuin mainostajan omissa kanavissa. (IAB Finland 2020, 24–25).

Sisältömarkkinointia ohjaavat Suomessa laki ja alan säädökset. Mainonnan eettinen neuvosto valvoo, että sisältö on Kansainvälisen kauppakamarin (ICC) mukaista. Sisältömarkkinoinnissa on toimittava Julkisen sanan neuvoston (JSN) ohjeistuksen mukaan. Markkinoijan toimia säätelee myös kuluttajansuojalaki, jonka 2. luvun 4 § mukaan markkinoinnista on selkeästi käytävä ilmi kaupallinen tarkoitus ja mainostaja. Mainonnan tunnistettavuuden läpinäkyvyys on sekä mainostajan että median yhteinen asia. Kuluttajan on kyettävä erottamaan yrityksen tai organisaation natiivimainonta toimituksellisesta eli journalistisesta sisällöstä tai kuluttajien tai muiden kirjoittajien mielipiteistä. Natiivimainonnassa kaupallinen sisältö on merkittävä mainokseksi ja siinä on mainittava mainostava taho. (IAB Finland 2020, 28, 30.)

Median sisältömarkkinointiyksikkö voi tarjota mainostajalle palveluna esimerkiksi sisällön suunnittelua ja tuotantoa sekä sisällön jakelua (IAB Finland 2020, 15). Satakunnan Kansa on 148-vuotias maakuntamedia, jonka painetussa lehdessä ja verkkosivujen uutisvirrassa mainostaja voi julkaista natiivimainontaa. (Liite 2) Mainostaja voi tuottaa sisällön natiivimainokseen itse tai ostaa tuotannon palveluna sisältömarkkinoinnin yksiköltä. Yksikön palveluna on niin ikään tarjota sisällön

suunnittelua ja tuotantoa myös mainostaja-asiakkaan omaan mediaan, kuten asiakaslehteen tai verkkosivuille.

Sisältömarkkinoinnissa ja natiivimainonnassa tarvitaan mediaympäristöymmärrystä, kohderyhmäajattelua, tiedonhankintataitoja, visuaalista osaamista valokuvauksessa ja graafisessa suunnittelussa sekä erityisesti tarinankerronnan osaamista eli monipuolista kirjoittamisen ja sisällöntuotannon osaamista. Kyseistä markkinoinnin muotoa tekevät luovaa alaa edustavien viestinnän, media-alan ja markkinoinnin ammattilaiset.

3 TUTKIMUS LUOVAN TYÖN TUKEMISEN KEHITTÄMISESTÄ MUUTOSTILANTEESSA

3.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Kehittämistyön tutkimuksellisen osuuden lähestymistavaksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, ja sen kehyksenä oli muotoiluajattelu.

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan todellisissa, luonnollisissa tilanteissa. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus moninaisesta todellisuudesta. Tutkittaessa on otettava huomioon, että tapahtuman muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan ja ettei todellisuutta voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Laadullinen tutkimus pyrkiikin aina tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 152, 155.) Siinä pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä ja siitä, miten ihmiset näkevät ja kokevat asioita.

Valitsin kehittämistyön tiedonkeruumenetelmiksi havainnoinnin, haastattelun ja muotoiluajattelua soveltavan yhteissuunnittelun työpajan. Näkemykseni mukaan kyseiset menetelmät mahdollistivat tietoperustan keräämisen kehittämistyöhöni sopivalla tavalla ja tavoiteasetannan edellyttämällä laajuudella.

Laadullinen tutkimus valittiin sen tutkimuskohteen tutkimiseen soveltuvan luonteen vuoksi. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on suosia ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja laadullisia metodeja aineiston hankinnassa. Metodeissa tutkittavien henkilöiden näkökulmat pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 155.) Siksi haastattelu ja osallistuva havainnointi soveltuivat kehittämistyöhön erinomaisesti. Tutkimuksen kohdejoukko myös valittiin tarkoituksenmukaisesti, mikä edustaa laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 155).

Muotoiluajattelun avulla organisaatio voi uudistua, kehittää kulttuuria ja tukea yksilöiden kehittymistä. Muotoilun periaatteisiin kuuluu olennaisesti käyttäjälähtöinen suunnittelu. Kyseessä on oikeastaan filosofinen ajatus siitä, että palvelun tai tuotteen loppukäyttäjän, usein asiakkaan, pitäisi olla koko suunnitteluprosessin ajan kaiken tekemisen ytimessä. Suunnittelijan pitää kyetä

asettumaan käyttäjän asemaan ja pyrkiä uteliaasti ja avoimesti havainnoimaan ja tutkimaan tätä. Havainnoimalla voi tunnistaa sellaisiakin tarpeita, joita käyttäjä ei itse osaa sanoittaa. (Varamäki 2019, 115, 137.) Yhteissuunnittelun työpajassa hyödynnettiin tiedon keräämiseksi keskustelua, tehtävänantoja ja havainnointia. Olennaista työpajatilanteessakin oli saattaa osallistujien ajatuksia ja kokemuksia näkyviksi ja dokumentoida tietoa, jotta alkuvaiheen tutkimustieto kehittämistyössä olisi mahdollisimman kattavaa.

Kaikesta tutkimusta varten kerätystä aineistosta etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin: miten luovan tiimin ja yksittäisen luovan työn tekijän työtä voi tukea ja kehittää muutoksessa ja miten sekä mihin suuntaan luovan työn johtamista kannattaa kehittää muutostilanteessa?

Aineistoa käsiteltiin laadullisen sisällönanalyysin ja teemoittelun keinoin. Sisällönanalyysissä keskitytään siihen, mistä aiheista, asioista tai teemoista aineisto kertoo. (Tietoarkisto 2021.) Teemoittelussa tapahtuu pohdintaa siitä, mitä eri aineiston osat tarkoittavat suhteessa tutkimuskysymykseen. (Kananen 2014, 105.) Kaikki aineisto litteroitiin, käsiteltiin ja koottiin kirjalliseen sekä yhteismitalliseen muotoon. Teksti luettiin useita kertoja, jolloin aineistosta alkoi löytyä toistuvia teemoja. Aineistoa luokiteltiin tekstistä nousevien teemojen mukaan, jolloin sitä saattoi jäsentää paremmin hahmotettavaan muotoon. Luokittelu auttoi tutkimuskysymykselle keskeisten tulosten löytämisessä.

3.1.1 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelua (Design Thinking) voidaan kuvata käytännön toimintana, kognitiivisen ajattelun prosessina ja mielenlaatuna. Käytäntöä edustavat ihmiskeskeisyys, tekemällä ajattelu, ajattelun visualisointi ja työskentelyn yhteistoiminnallisuus. Kognitiivisena prosessina muotoiluajattelu näyttäytyy, kun toteutetaan esimerkiksi eri asioita yhdistelevää ajattelua ja toimintaa sekä hyödynnetään divergenttiä ja konvergenttiä ajattelua. Muotoiluajattelulle tyypillistä on optimistinen, etsivä, utelias, kokeileva ja tulevaisuusorientoitunut mielenlaatu. (Kälviäinen 2021a.)

Muotoilun toimintatavat on todettu hyödyllisiksi epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa maailman ja markkinoiden tilanteessa, jossa jatkuva uudelleen ajattelu on välttämätöntä. Innovaatiotoiminnan tarpeen kasvaessa muotoiluajattelu on otettu yritysten liiketoiminnan tai organisaatioiden toiminnan kehittämisen välineeksi paljon laajemminkin. (Kälviäinen 2021b.)

Muotoiluajattelun soveltamisen lisääntyminen liittyy yhteiskunnan, muotoilun ja media-alan muutokseen sekä kompleksisuuden lisääntymiseen. Aikaa leimaavat nopea muutos, markkinoiden epävarmuus ja ketterä kehittäminen. Monialaista työskentelyä tarvitaan siis lisää. Siihen liittyy erilaisia ymmärtämisongelmia ja syntesisoinnin tarvetta, joihin muotoilulla on ratkaisuja. (Kälviäinen 2021b.)

Muotoiluajattelu on yrityksen kykyä toimia luovasti ja proaktiivisesti, sopeuttaa toimintaa muutokseen ja antaa työkaluja muutosjohtamiseen. Se on osa organisaation kyvykkyyttä kehittää liiketoimintaa ennakoiden ja prototyyppien, tuottaa uutta sisältöä ja tehdä kehitystyötä yli toimiala- ja organisaatorajojen. Muotoiluajattelu mahdollistaa ratkaisukeskeistä toimintaa. Siinä hyödynnetään monialaista asiantuntijuutta visuaalisten, luovien, toiminnallisten ja konkretisoivien menetelmien avulla. Muotoiluajattelu ja sen menetelmät mahdollistavat uusien ratkaisujen ja toimintatapojen kehittämisen koko henkilöstön tai kulloinkin kyseessä olevan viitekehysryhmän näkökulmasta. Muotoilu on ratkaisukeskeistä toimintaa ja muotoiluajattelun tavoitteena on skaalata sekä tuottaa paljon innovaatioita. (Miettinen 2014, 11.)

Muotoiluajattelun tavoitteena on selkeyttää ja kirkastaa asioita ja tehdä kaotillisessa maailmassa toimimisesta helpompaa. Muotoiluajattelun tarkoituksena on löytää luovia ratkaisuja, joita aloitetaan heti testata ja kehittää jatkuvasti. Muotoiluprosessi on itsessään hyvä työkalu muutoksen aikaansaamiseen. (Varamäki 2019, 114.)

Innovaatiotoiminnassa puhutaan tyypillisesti hämärästä alkupäästä, niin sanotusta Fuzzy front endistä. Innovaatiotoimintaa on määritelty helposti ongelmanratkaisuksi, mutta hämärän alkupään tilanteessa ongelmaa ei edes tiedetä. Tässä tullaankin muotoiluajattelun tyypillisyyteen ja etuun: on tärkeää ymmärtää ongelma ja kyseenalaistaa sitä. Ongelman ymmärtämiseen voidaan kulkea kokeilemalla, tuottamalla pieniä ratkaisuja ja katsomalla, miten ne tuottavat lisää tietoa ongelmasta. (Kälviäinen 2021b.)

Muotoilu tuo tunteen ja empaattisen ajattelun käyttäjän näkökulman kautta osaksi innovaatiotoimintaa. Muotoiluajattelu on luovaa toimintaa, jonka avulla tuodaan liiketoiminnan kehittämiseen uusia ulottuvuuksia ja keinoja hyödyntää empatian kykyä ja tunnetta osana tuote-, palvelu- tai liiketoiminnan kehitystä. (Miettinen 2014, 12.)

Muotoiluajattelua leimaa etsiminen, kokeilu, palaute ja arviointi. Se on iteratiivinen kehittämisprosessi, johon kuuluu kokeileva kehittäminen. Pieniäkin kokeiluja voidaan tehdä luonnosmaisesti hahmomalleina. Pidemmälle vietyinä konseptien kokeiluja voidaan tehdä prototyyppeinä ja testauksena. Tätä testaamista tehdään jopa varsinaisen ongelman löytämiseksi. Konseptoinnin kannalta tärkeää on suunnittelun lähtötietojen selvittäminen. (Kälviäinen 2021b.)

Tyypillistä muotoilutoiminnalle on se, että prosessissa divergentti ja konvergentti ajattelu vaihtelee ja vie prosessia eteenpäin. Muotoiluprosessin etenemistä voi kuvata seuraavasti:

- Ensin tehdään tutkimusta, joka tuottaa näkemyksellisyyttä esimerkiksi asiakkaiden tarpeista ja haluista.
- Määritellään tarkemmin se, mitä ollaan kehittämässä.
- Ideoidaan erilaisia vaihtoehtoja näkemykselliseen haasteeseen, joka on saatu esiin.
- Määritellään tarkemmin siihen sopivaa konseptia, joka sitten tuotetaan prototyypeiksi ja jota voidaan testata

Muotoilutoiminta voi tuoda uutta sisältöä, osaamista tai menetelmiä johtamiseen. Sen luovat ja toiminnalliset menetelmät voivat olla apuna, kun muutetaan palvelukulttuuria tai kehitetään uutta toimintatapaa ja sitoutetaan siihen.

Muotoilutyöpaja järjestettiin osana kehittämistyötä yhteensä kuudelle viiteryhmän jäsenelle. Työpajatilaisuus äänitettiin.

3.1.2 Havainnointi

Havainnoinnilla voidaan saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Kehittämistyössä käytettiin osallistavaa havainnointia, yhtä havainnoinnin lajia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 202–203.) Valinta oli looginen, sillä havainnoitsija itse oli tarkkailtavan ryhmän jäsen.

Kun havainnoitavat eivät tiedä olevansa havainnoitavina, on kyse epäsuorasta havainnoinnista (Kananen 2014, 80). Tässä kehittämistyössä on käytetty epäsuoraa, osallistuvaa havainnointia tutkimuskysymyksen määrittelystä asti. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu toimintaan, kuten tässäkin kehittämistyössä. Yrityskaupan jälkeinen integraatio oli aktiivisessa vaiheessa koko kehittämistyön toteuttamisen ajan. Viikoittain jokin aihe työviikon sisällöstä liittyi integraatioon. Kenttämuistiinpanoina havaintoja kertyi yli puolen vuoden ajalta puhelimen muistioon ja dokumenteiksi opinnäytetyön havaintokansioon. Havainnointia käytettiin tilanteiden äänittämisen lisäksi myös kummassakin haastattelutilanteessa ja työpajassa.

3.1.3 Teemahaastattelu

Haastattelu valikoitui kehittämistyön tiedonkeruumenetelmäksi hyvin varhaisessa vaiheessa työn suunnittelua. Haastattelu kahden kesken on hyvä keino kerätä tietoa valitusta teemasta.

Haastattelun etuja tiedonkeruumenetelmänä ovat sen monitahoisuus ja tietojen syventämismahdollisuus haastatteluhetkellä. Haastattelussa ihminen nähdään subjektina sekä merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. Hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevaa asiaa monipuolisesti. Haastattelussa on myös mahdollista nähdä vastaajan eleet ja ilmeet sekä sijoittaa vastaukset laajempaan kontekstiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 194.)

Teemahaastattelu on yksi haastattelujen tyyppi. Sille on tyypillistä, että haastattelun teema-alueet eli aihepiirit ovat haastateltavien tiedossa. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut saivat vaikutteita myös avoimesta haastattelutyypistä. Avoimelle

haastattelulle on tyypillistä, että haastattelija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä ja käsityksiä sitä mukaa, kun niitä tilanteessa ilmenee. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 197, 198.)

Tunnelitekniikaksi kutsutun haastattelutekniikan idea on eteneminen yleiseltä tasolta yksityiskohtaisemmalle tasolle. Kyseisen tekniikan käyttöä puoltaa ihmismuistin rakenne, jossa muisti rakentuu kerroksittain. Yksittäinen pieni yksityiskohta ei välttämättä tule heti haastateltavan mieleen, vaan se vaatii herättelyä. Aiheeseen siis poraudutaan hiljalleen. Porautumiskysymykset ovat hyviä, kun halutaan rikasta ja syvällistä tietoa yksityiskohdista. Tekniikassa seuraava kysymys liittyy aina edelliseen ja siitä saatuun vastaukseen. Menetelmä vahvistaa luottamuksen ilmapiiriä haastattelutilanteessa, sillä vastaaja kokee, että hänen vastauksillaan on merkitystä, koska seuraavat kysymykset liittyvät edelliseen vastaukseen. (Kananen 2014, 89–90.) Sovelsin tunnelitekniikkaa aloittamalla haastattelut yleisen tason teemoista (kuten oman luovan osaamisen kuvaus), ja etenemällä vähitellen syvemmälle luovan työn ja muutostilanteen tematiikkaan (kuten pohdintaan siitä, miten muutostilanne vaikutti luovan työn tekemiseen). Haastattelumenetelmän valinta tuki luottamuksen kokemusta, sillä teemahaastattelu tekniikkana pyrkii luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen.

Kehittämistyössä toteutettiin kaksi teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kasvotusten työpaikan neuvotteluhuoneessa 12. maaliskuuta 2021. Haastateltavat olivat tietoisia käynnissä olevasta kehittämistyöstä, opinnäytetyön tutkimuskysymyksestä sekä haastattelun teemasta, ja he olivat saaneet kysymysrungon ennalta tutkittavaksi. Kummallekin haastattelulle varattiin puolitoistatuntia aikaa. Molemmat haastattelutilanteet äänitettiin.

3.1.4 Teemahaastatteluiden suunnittelu ja toteutus

Haastatteluiden suunnittelu käynnistyi varhaisessa vaiheessa kehittämistyön suunnittelua. Haastatteluiden muodoksi valikoitui lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, eli teemahaastattelu. Teemahaastattelut toteutettiin 12. maaliskuuta työpaikkamme Satakunnan Kansan neuvotteluhuoneessa. Pohdin

tarkkaan, ketkä on kehittämistyön tavoitteen kannalta tarkoituksenmukaisinta haastatella. Päädyin rajaamaan haastateltavat luovan tiimin jäseniin, koska he edustivat kehittämisen kohderyhmää ja ovat itse luovan alan ammattilaisia. Haastateltavina olivat Sanoman B2B Markkinointipalveluiden Satakunnan sisältömarkkinoinnin luovan tiimin kaksi jäsentä. Toisella haastateltavista on tiimissä kolme roolia. Hän työskentelee luovan tiimin esihenkilönä Satakunnassa, sisältömarkkinoinnin tuottajana ja natiivartikkeleiden kirjoittajana. Toinen haastateltava tiimin jäsen työskentelee valokuvaajana ja graafisena suunnittelijana. Haastateltavat olivat saaneet kysymysrungot tutustuttavaksi etukäteen. He myös tiesivät kehittämistyön aiheen, opinnäytetyön tutkimuskysymyksen ja tutkimusmenetelmät. Haastateltaville kerrottiin teemahaastattelun luonteesta. Kumpikin haastattelu äänitettiin ja haastatteli kertoi tekevänsä muistiinpanoja koko haastattelutilanteen ajan. Kumpikin haastateltava oli halukas ja jopa innokas antamaan omat näkemyksensä aiheeseen.

Haastattelun suunnittelua ohjasivat tutkimuskysymys ja kehittämistyön tavoite. Koin tarkoituksenmukaisena ja luontevana käyttää tunnelitekniikkaa haastattelun etenemisessä. Haastatteluiden aluksi kerrattiin haastateltavien työnkuvat ja roolit tiimissä ja vähitellen edettiin luovan työn johtamisteemassa eteenpäin. Sijoitin muutoskontekstin tarkoituksella vasta noin haastattelun puoliväliin, koska halusin ensin lämmitellä haastateltavia aiheeseen. Odotin pohdintaa ja aiheiden sanallista selittämistä, johon kysymyksenasetteluilla vaikutin.

Haastattelut etenivät ennalta suunnitellun rungon mukaisesti, joskaan sitä ei orjallisesti noudatettu vaan vapaalle keskustelulle jätettiin hyvin tilaa. Haastattelut muotoutuivat keskusteleviksi ja aiheet synnyttivät monipuolista pohdintaa luovan työn tekemisen ympäriltä. Haastateltavien vastaukset johdattivat lisäkysymyksiin ja keskustelunaiheiden syvällisempään tarkasteluun.

Kummallekin haastattelulle oli varattu puolitoista tuntia aikaa. Esihenkilön haastattelutilanne venyi aikaraamista noin puolella tunnilla. Haastatteluajan venyminen sopi haastateltavalle hyvin, joten keskustelua jatkettiin.

3.1.5 Muotoilutyöpaja

Muotoilun rooli on muodostaa alusta, kuten esimerkiksi työpajatyöskentelyn tilanne, ja antaa menetelmät, joilla monialainen asiantuntijajoukko saa tuotettua uutta sisältöä ja uusia ratkaisuja (Miettinen 2014, 15). Käyttäjien kanssa yhdessä tehtävään suunnittelutyöhön (co-design) on alettu soveltaa monialaisen innovaatiotoiminnan työpajatyöskentelyn periaatteita ja käyttäjäorientoituneita menetelmiä. Yhteissuunnittelulla käyttäjien osallistuminen voidaan linkittää kehittämistyöhön varhaisessa vaiheessa. Muotoilun työskentelytavat ovat tässä hyödyllisiä, sillä niillä voidaan auttaa osallistujia rentoutumaan, madaltaa kynnyistä kokemusten ja ajattelun jakamiseen, sitouttaa työskentelyyn ja tuottamaan konkretisoituja tuloksia kokemuksista. Yhteissuunnittelu hyödyttää käyttäjien omaa työskentelyä kehittämistiedon ja myös ratkaisujen lähteenä. (Kälviäinen 2007, Miettinen 2014, 45 mukaan.)

Muotoiluajattelu soveltui kehittämistyön välineeksi erityisesti seuraavien piirteidensä ansiosta:

- Empaattisuus, ihmislähtöisyys ja kunnioittava johtaminen.
- Monialaisten tiimien hyödyntäminen kokonaisvaltaisen näkemyksen rakentamiseksi.
- Tulevaisuusorientoitunut ja ideoiva optimismi.
- Visualisointi tukee yhteistä ymmärtämistä ja ratkaisujen rakentamista ja kokeiluja. (Kälviäinen 2021a.)

Ratkaisun saamiseksi kootaan sidosryhmät tai toimialat yhteisen työpajan tai prosessin äärelle. Työpajan suunnittelu, osallistujien rekrytointi ja käsikirjoittaminen tehdään tavoitelähtöisesti. Suunnittelussa huomioidaan tilaisuuden merkitys kehittämiseen sitouttajana; miten työpajalla voidaan vaikuttaa muutosjohtamiseen ja miten ideointi, konseptointi, simulointi tai prototyyppi mahdollistetaan prosessissa. Yhteiskehittely esimerkiksi työpajassa on myös yhdessä oppimista ja vertaisoppimista (Miettinen 2014, 11, 15.)

Työpajatyöskentely oli tutkimuskysymykseen nähden luonnollinen valinta yhteiskehittämisen tavaksi. Kokoontumisella työpajaan oli jo itsessään osallistujia organisaatioon ja sen toimintaan sitouttava tarkoitus. Työpajaa suunnitellessa panostin menetelmäsuunnittelun lisäksi tilaisuuden laatuun muilla keinoin, kuten musiikilla,

sillä koin työpajalla olevan arvoa työn kehittämiseksi jo pelkän kohtaamisen ja keskustelun ansiosta. Aiemmat kokemukseni laadukkaasti fasilitoidusta työpajatyökentelystä vahvistivat näkemystäni siitä, että saan tätä menetelmää apuna käyttäen tästä kyseisestä osallistujajoukosta tietoa, joka on tarpeellista, kun kehittämistehtävässä tutkin, miten luovan työn johtamista voidaan muutostilanteessa kehittää.

Visuaalisia menetelmiä voidaan käyttää kokemusten, arvojen, tunteiden, ideoiden tai moniaististen mielikuvien jakamiseen (Miettinen 2014, 38). Muotoilutoiminnan tulos on luonnos, konseptin tai mallin kuvaus, jotka saadaan aikaan käyttämällä perinteisiä tai innovatiivisia muotoiluajattelun työkaluja. (Miettinen 2014, 15).

Käyttäjäorientoituneissa muotoilumenetelmissä käyttäjän aiemman kokemuksen selvittäminen on empaattisuutta käyttäjätodellisuuden arvoja ja merkityksiä kohtaan. Ratkaisut pyritään kehittämään käyttäjien yksilölliseen käyttäjäkokemukseen, identiteettiin ja käyttötilanteeseen sopiviksi. Arjen tilanteesta ja arvomerkitseistä on mahdollista löytää tarpeita, joilla on käyttöarvoa ja jotka ovat käyttäjiltä itseltäänkin piilossa. Käyttäjät eivät välttämättä osaa edes kuvailla heille sopivia ratkaisuja, elämäntapoja tai -järjestelyitä, sillä ne ovat automaattisia tai jokapäiväisinä liian automaattisia. (Miettinen 2014, 41.)

3.1.6 Työpajan suunnittelu ja toteutus

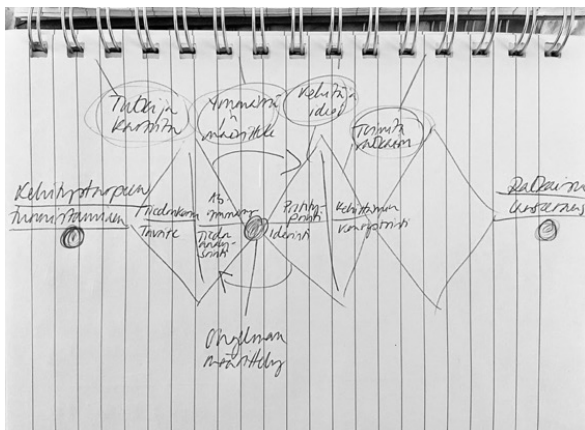
Teemahaastatteluiden lisäksi suunnittelin ja järjestin työyhteisössäni muotoiluajattelua hyödyntävän työpajan. Muotoilutyöpajan ideointi ja suunnittelu alkoi varhaisessa vaiheessa kehittämistyön suunnittelua. Muotoiluajatteluun perehtyessä tutustuin fasilitointimenetelmiin. Aloin virittyä teemalle ja tunnistaa menetelmiä, joita voisi omassa kehittämistyössä hyödyntää.

Luovan kehittämistoiminnan onnistumiseksi luovan organisaation työilmapiiriltä edellytetään ensisijaisesti seuraavia arvostukseen ja käyttäytymiseen liittyviä piirteitä:

- Sisäinen motivaatio
- Demokraattinen, rento, ystävällinen
- Tiimien rakentaminen
- Asiakassuuntautuneisuus

- Mielikuvituksen käytön rohkaiseminen
- Psykologinen turvallisuus, kunnioitus
- Projektityyppinen työskentelytapa
- Toiminnan vapaus
- Viestintä ja toisten ymmärtäminen
- Selkeä tuki
- Positiivinen kilpailu ja palkkiot
- Kaikkien vastuu
- Itsenäisyys
- Toiminnan päämäärät motivoivia
- Sekoitus eri osaamisia
- Iterointi, ei liian aikaisin tuloksiin (Kälviäinen 2021a).

Halusinkin kannustaa osallistujia jo ennakkoon suhtautumaan työpajatyöskentelyyn avoimin mielin. Työpajan alkuun suunnittelin myös alustuksen, jossa halusin vielä korostaa, että oikeista ja vääriä vastauksia ei ole rohkaistakseni rohkeaan ilmaisuun. Muotoilutyöpajan sisältöä ja menetelmiä suunnitellessa pidin tutkimuskysymykset kirkkaina mielessä: miten luovan tiimin ja yksittäisen luovan työn tekijän työtä voi tukea ja kehittää muutoksessa ja miten sekä mihin suuntaan luovan työn johtamista kannattaa kehittää muutostilanteessa? Työpajan sisältöä suunnitellessa ytimessä olivat tavoitteen mukaisesti työtä tekevät ihmiset. Sovelsin suunnitteluprosessissa tuplatimantti-mallia ja pohdin työpajan sisältöä ideoidessani kunkin tehtävän tavoitetta: miten tämä tehtävä tukee kehittämistehtävän kokonais-tavoitetta.



KUVA 1. Käytin työpajan suunnittelun apuna visualisointeja. Kuvassa muotoiluajattelua hyödyntävän työpajan ensivaiheen suunnittelua luonnoksena tuplatimanttimalin pohjalta.



KUVA 2. Luonnokset ja hahmotelmat olivat tärkeä vaihe työpajan suunnittelun suunnittelussa. Kuvassa muotoiluajattelua hyödyntävän työpajan tehtävien suunnittelu-luonnoksia.

Niin kuin itse työpaja, myös sen sisältämät tehtävät edustivat käyttäjäorientoituneita muotoilumenetelmiä. Tehtävien suunnittelussa pyrin käyttäjäkokemuksen

tavoittamiseen; mitkä ovat ne johtavat teemat, arvot ja merkitykset osallistujien käyttäytymisessä ja erityisesti niissä merkityksillä ladatuissa hetkissä, jotka ovat osallistujille olennaisia kehitettävän asian käytössä ja käyttötilanteessa. (Miettinen 2014, 41.) Tehtävien suunnittelussa toteutui sovellus psykologiaan perustuvien projektivien tekniikoiden käytöstä, jolloin hyödynnetään assosiaatioita ja inhimillisen ymmärtämisen kerronnallista luonnetta, kun avointa ja epämääräistä virikeaineistoa hyödyntämällä lähestytään tiedostamattoman tason merkityksiä ja miellyttävyyttä. (Kälviäinen & Miller 2005, Miettinen 2014, 45 mukaan.)

Luovuus on luonteeltaan sosiaalinen prosessi. Monialainen tiimiluovuus laajentaa näkökulmien ja arvojen kenttää. Tiimiluovuus luo mahdollisuuksia virikkeille ja siten luovuudelle. Monialaisuus johtaa suurempaan ajattelupolkujen määrään. Erilaiset osallistajat ja kunnioitava ilmapiiri on yhteissuunnittelulle ja innovaatiotoiminnalle hedelmällinen lähtökohta. (Kälviäinen 2021a.) Muotoilutyöpajan osallistujajoukosta teki kiinnostavan sen moninaisuus. Osa oli työsuhteessa Sanomaan, osa yrittäjiä. Osalla työntekijöistä ura Sanomalla ei vielä ollut kestänyt pitkään ja osa verkoston jäsenistä oli ”liittynyt verkoston jäseneksi” vain noin vuosi sitten. Kun erilaiset persoonat eri taustoilla kohtaavat, se tuo tilanteeseen rikkautta ja mahdollisuuden hyvin erilaisille näkökulmille, mikä lisää keskustelun kiinnostavuutta. Pidin näitä ominaisuuksia arvokkaina, kun suunnittelin työpajaa ja sen osallistujajoukkoa.

Yhteissuunnittelutyöpajoissa voi kerätä tietoa ja materiaalia käyttäjien tavoista ymmärtää maailmaa. Käyttäjät voivat kuvitella esimerkiksi tulevaa käyttötilannetta rakentamalla sitä visuaalisesta materiaalista ja osoittaa niiden avulla heille merkitykselliset hetket ja kosketuspisteet, joissa tunnepitoiset kokemukset, erityisesti ilahduttavuus, syntyy. Kertomuksellista käyttäjäkokemusta keräämällä edistetään piilossa olevien mahdollisuuksien löytämistä, kun käyttäjien elämää leimaavat haasteet, merkitykset, motivaatio ja tunnereaktiot tulevat näkyviksi. (Miettinen 2014, 46.)

Ideoin, suunnittelin ja muotoilin työpajalle muotoiluajatteluun pohjautuvan sisällön. Aikataulutin ohjelman ja valmistin sisällöstä presentaation (Liite 7), jonka mukaan ja ohjelmaa tilannesidonnaisesti mukailin fasilitoin työpajan. Tilaorganisointi, tarjoilut ja taustamusiikki kuuluivat osaksi työpajan tunnelmamuotoilua. Mietin tarkkaan työpajan ajallista kestoja osallistujien ajankäytöllisestä näkökulmasta. Missä ajassa

voidaan yhteissuunnitella rauhallisessa tahdissa, mutta kuitenkin strukturoidusti ilman kiireen tuntua. Suunnittelin ja aikataulutin työpajan sisällön niin, että yhteissuunnittelulle oli noin kaksi tuntia aikaa. Koin, että tämä pituus ei koituisi esteeksi osallistumiselle.

Panostin myös työpajasta viestimiseen. Lähetin osallistujille hyvissä ajoin ennakkoon jo 'save the date' -tiedustelun, jossa kysyin osallistumiskiinnostuksesta ja kehotin kalenteroimaan ajan. Lupasin lähettää tarkemman kutsun, jossa selvitin tarkemmin ajan, paikan ja työpajan tarkoituksen päämäärineen (Liite 4). Kutsutut vastasivat nopeasti ja ilmaisivat kiinnostuksensa osallistua. Kutsuviestissä kannustin tiimiläisiä saapumaan paikalle avoimin mielin.

Työpaja sisälsi neljä varsinaista tehtävää. Tehtävien suunnitteluun vaikuttivat tarkoitus ja tavoite: mitä haluttiin saada selville ja miksi se oli kehittämistyön näkökulmasta relevanttia. Tehtävänannoissa ja niiden toteutustavoissa hyödynnettiin kontekstin mukaisesti luovan ilmaisun mahdollisuutta. Vaikka osallistujat olivat paikalla Sanoman Satakunnan sisältömarkkinoinnin työntekijöinä ja verkoston jäseninä, heitä kannustettiin lateraaliseen ajatteluun.

Tehtäväasetteluissa sovelsin palvelumuotoiluprosesseissa käytettyjä menetelmiä, kuten assosiaatioharjoituksia ja empatiakarttaa. Linkitin tehtävänannot tutkimuskysymykseen ja lisäksi pohdin sekä suunnittelin jokaiselle menetelmälle tehtäväkohtaiset tavoitteet. Otin työpajan suunnitteluun myös holistisen lähtökohdan. Halusin vaikuttaa työpajan tunnelmaan tilavalinnalla ja sen yllättävällä visuaalisuudella, kuratoidulla ajankäytöllä ja tehtävien tekemisen aikaisella äänimaisemalla.

Työpajan viime hetken organisointiin vaikutti yhden tiimiläisen osallistuminen iltapäivän ohjelmaan etänä digitaalisen Teams-työkalun avulla. Näin ollen kasvatusten samassa tilassa olivat viisi tiimiläistä ja etänä työpajaan osallistui yksi tiimiläinen. Etätyöhön vuoden aikaan tottuneina osallistumistavan muutos sujui kohtalaisen sujuvasti. Etänä osallistuvalla oli toimitettu ennalta tehtävään liittyvät tarpeistot ja hänet osallistettiin keskusteluun mukaan jokaisen tehtävän kohdalla.

Kuvaan tehtävät, niiden tarkoitukset ja tavoitteet seuraavassa kuviossa:

Mitä	Miksi	Tavoite
Tehtävä #1: Muutos	Miten organisaation <i>muutos</i> heijastuu talon ulkopuolisiin tekijöihin?	Kerätä tietoa ja havaintoja, miten muutos on nähty ja koettu.
Tehtävä #2: Slogan	Millaisena työyhteisönä kukin kokee sisältömarkkinoinnin tiimin?	Tehdä näkyväksi, millaiseksi työskentely tiimissä koetaan.
Tehtävä #3: Empatiakartta	Mitä voin tunnistaa itsestäni luovassa prosessissa? Mitä voin oppia toiselta ja toisesta? Reflektointi. Voinko omaksua jotakin kollegan käytännöistä tai suhtautumisesta työhön?	Laajentaa ymmärrystä toisen tiimiläisen ajattelusta ja toimintatavoista.
Tehtävä #4: Unelmien työpäivä	Millaisista elementeistä oma unelmien työpäivä koostuu?	Tutustua ihmiseen ja inspiraation lähteisiin. Auttaa tunnistamaan itselle tärkeitä asioita. Jakaa luovan alan ammattilaisten työpäiväkokemuksia. Tunnistaa, miten tiimiläistä voidaan johtamisella tukea.

KUVIO 3. Työpajaan suunnitellut tehtävät ja niiden taustoitukset.

Työpajan sisältöä suunnitellessa koin tärkeäksi alustaa osallistujille muotoiluajattelun ideaa ja tilaisuuden tarkoitusta. Kuvasin fasilitoidun työpajatyöskentelyn edustavan työn kehittämistä muotoiluajattelun keinoin. Osallistujista välittyi innostus ja aito kiinnostuneisuus aihepiiriä ja työpajan sisältöä kohtaan. Koko työpajatilaisuus äänitettiin.

Keväällä 2021 uudelleen Satakunnassakin kiihtynyt koronapandemia vaikutti työpajan suunnittelun suunnitteluun. Kehittämistyön edetessä oli uhkana, että työpajaa ei välttämättä voitaisi kasvatusten järjestää ja pohdinkin jo vaihtoehtoista verkkototeu-

tusalustaa. Kevään edetessä alkoi kuitenkin näyttää siltä, että työpajan järjestäminen kasvatusten olisi mahdollista. Rajasin kuitenkin osallistujamäärän kuuteen henkilöön vallitsevien kokoontumisrajoitusten mukaisesti.

Halusin tapahtumapaikaksi inspiroivan tilan Satakunnan Kansan toimiston ulkopuolelta voidaksemme virittyä uudeltaisesta miljööstä tuttuja neuvotteluhuoneiden sijaan. Samassa vanhan puuvillatehtaan korttelissa toimii neljän valokuvaajan studio, jonka saimme vuokrattua käyttöömme perjantai-iltapäiväksi 9. huhtikuuta kello 12.30–15.00. Työpajaan osallistui koko kolmihenkinen luova tiimi ja kolme verkostoomme kuuluvaa ammattikirjoittajaa.

Työpaja oli hyvä ja tarpeellinen tilaisuus yhteiskehittämiselle. Työn kehittämiseksi yhdessä oli vahva työelämälähtöinen tilaus, sillä tiimi ei tässä kokoonpanossa ollut tavannut toisiaan kasvokkain noin vuoteen.

4 LUOVAN ALAN MUUTOSTILANTEISSA TAPAHTUVAN TOIMINNAN TUKEMISEN KEHITTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

4.1 Teemahaastatteluiden havainnot

Haastattelin Sanoman Satakunnan sisältömarkkinoinnin luovan tiimin kahta asiantuntijaa: myös kirjoittavan tuottajan työtä tekevää esihenkilöä ja valokuvaaja-graafikkoa. Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua. Kumpikin haastattelu eteni teemoittain kysymysrunkoa mukaillen luontevasti keskustellen. Teemahaastattelussa huomioidaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa ja vapaalle puheelle jätetään tilaa (Tietoarkisto 2021). Kummassakin haastattelutilanteessa keskusteluissa kumpusi paitsi syvällistä ja filosofistakin pohdintaa luovuudesta, myös oivalluksia ja jopa konkreettisia ideoita, joita jatkuvan parantamisen kulttuurin mukaisesti kannattaa ottaa käyttöön arjessa heti.

Merkittävä havainto oli huomata ja tunnistaa tiimiläisten omistautuminen organisaatioon. Haastateltavista pystyi vaistoamaan vahvan tahtotilan kehittää omaa ja tiimin osaamista suhteessa yksikön ja koko yhtiön visioon. B2B Markkinointipalveluiden visiona on olla markkinoijan luottokumppani ja Sanoma Media Finlandin visiona on ”suomalaista mediaa seuraavillekin sukupolville.” Havaintoa tukee myös henkilöstökyselyn tulos. Alueellisen B2B Sisältömarkkinointitiimin omistautumisen keskiarvo on 8,3, kun täyttä omistautumista kuvaa luku kymmenen. Omistautumisella tarkoitettiin kyselyssä sitä, missä määrin työntekijät saavat työstään inspiraatiota. (Sanoma Media Finland, 2021c.)

Hyvin johdetuissa luovissa työyhteisöissä on tavallista, että henkilöstö kokee organisaation edun myös omana etunaan ja organisaation menestyksen omana menestyksenään. Tietoisuus yhteisestä inspiroivaksi koetusta visiosta motivoi sekä johtajaa että johdettavia. Tämänkaltaisessa ilmapiirissä on ilo sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja toimintaan niiden saavuttamiseksi. Omasta organisaatiosta voidaan kokea aidosti ja avoimesti ylpeyttä. (Huuha 2010, 74.)

Sanoma Media Finlandin yrityskulttuuria kuvailtiin noin vuoden työntekijäkokemuksilla rennoksi, kannustavaksi, ammattimaiseksi ja ystävälliseksi. Luonnehdinta ”enemmän lenkkareita kuin korkkareita” kumpusi toisen haastateltavan perehdytyskokemuksesta. Jatkuvan parantamisen kulttuuri koettiin positiivisena yllätyksenä.

Luovan työn tekijät saavat haastateltavien mukaan omassa tiimissään toteuttaa ammattitaitoaan organisaatiossa kutakuinkin vapaasti sisältömarkkinoinnin ja natiivimainonnan viitekehyksessä.

Mitä vain aloitteita voi tuoda, ja kunhan perustelee, niin voi toteuttaa. Liittyy luottamus jollakin tapaa. Ettei ole kyttäyskulttuuria.

Luovan tiimin työskentelytavan kuvauksessa korostuivat yhteistyö, hyvä ilmapiiri ja työn ilo. Arjessa kukin miettii työtehtäviään itsenäisesti yksin, mutta inspiraatiota haetaan kaksin ja kolmissin sekä yhdessä media-asiantuntijoiden, verkoston jäsenten, myyjien ja asiakkaan kanssa. Reflektointi koettiin jatkuvana. Tiimiläiset luottavat toinen toistensa ammattitaitoon. Luovan tiimin jäsenten suhde työhön ja erilaisuus persoonina tuli esiin kummankin haastateltavan puheessa. Intohimo työhön, innostuneisuus ja kunnianhimo koettiin tiimiläisiä yhdistävinä piirteinä ja rikkautena.

Meidän tiimissäkin on se, että kaikki on niin innostuneita helposti uusista asioista, sitten se toimii. Jos ei kaikki innostuisi, niin ryhmädynamiikka olisi hyvin erilainen.

On merkillepantavaa, että luovan tiimin jäsenet työskentelevät paljon eri sidosryhmien, kuten esimerkiksi verkoston freelance-kirjoittajien, videokuvaajien ja monimediamyyjien kanssa. Työssä ollaan osana monen eri yksikön ja ryhmän yrityskulttuuria: oman luovan tiimin (johon freelanceritkin vaikuttavat), Satakunnan Kansan, B2B Markkinointipalveluiden ja vielä koko Sanoma Media Finlandin. Se, ettei eri ryhmien kulttuurien välillä ole ristiriitoja, ajateltiin jopa yllättäväksi. Laatuajattelu, aloitteellisuus ja jatkuva parantaminen koettiin leimalliseksi luovan tiimin piirteeksi. Integraatiossa eli muutostilanteessa etenkin aloitteellisuus toimintatapana korostui.

Ei odoteta, että joku sanoo, vaan teemme ja kehitämme itse.

Luovalla ja markkinointialalla työskentelevälle on haastateltavien mukaan tyyppistä luontainen uteliaisuus. Luovuuteen ja sen ilmenemiseen tiimiläisissä liitettiin olennaisesti myös taito kyseenalaistaa ja kyky nähdä isoja kokonaisuuksia sekä yhdistellä erilaisia asioita uudella tavalla ja kiinnostavalla tavalla. Luovuuden nähtiin ilmenevän sisältömarkkinoinnin luovassa tiimissä muun muassa näkemyksellisyytenä, oleellisen sekä kiinnostavan näkökulman hahmottamisena ja jatkuvana osaaamisen kehittämisenä.

Suuremmat keksinnöt on tehty niin, että ihmiset on luovia ja heillä on tietotaitoa monelta eri alalta, joita on pystynyt yhdistämään. Itsekin saanut tehdä kaikenlaista. Mahdollisimman paljon vaan koittaa opetella kaikenlaista, mikä liittyy tähän omaan juttuun.

Substanssiosaamisen lisäksi tiimiläisillä on pitkä ja monipuolinen työkokemus viestinnän, markkinoinnin ja tekniikan aloilta. Esihenkilö näkee tiimin luovan alan ammatit yleissivistävänä ja koko tiimin sivistyneenä. Keskustelussa nousi ilmi usein sanapari uteliaisuus ja rohkeus, jotka ovat ominaisuuksina arvokkaita, kun ajatellaan markkinointityötä.

Pitää uskaltaa kysyä. Pitää uskaltaa olla tyhmä. Edustaa lukijaa ja olla lukijan puolella.

Tiimi pääsee seuraamaan maailman muuttumista ja kehittymistä aitiopaikalta, sillä työssä päästään kertomaan palvelujen parantumisesta, uusista innovaatioista tai arkea helpottavista tuotteista. Työ kasvattaa yleissivistystä ja on omiaan pitämään yllä kehittymishalukkuutta ja -intoa.

Et ittekin pakko vähän mennä, että pysyy mukana, kun meidän työ on vähän semmosta, että, meidän on helppo huomatakin, kuinka maailma muuttuu, koska me tehdään niistä asioista juttuja.

Luovuuden ilmentämistä ja esilletuomista ei haastatteluiden mukaan koettu luovassa tiimissä millään tavoin rajoitetuksi. Luovuutta lisäsivät avoin yhteistyö, ideoiden ja ajatusten reflektointimahdollisuudet, kokeilemisen mahdollisuus ja turvallisiksi koettu työskentelyilmapiiri. Luovuuden ilmentämisellä on yhteys työn merkityksellisyyden kokemukseen. Kommunikaatiolla voidaan entisestään vahvistaa yksilöiden kokemusta siitä, miksi tätä työtä ollaan tekemässä. Tähän liittyy säännöllinen viestiminen yrityksen ja tiimin oman liiketoimintayksilön strategiasta, visiosta, missiosta ja arvoista. Yhtä lailla on kommunikoitava luovan tiimin ylätason tehtävistä, eli alueen elinkeinoelämän tukemisesta osaamisemme avulla.

Se on tärkeintä, se miksi. Mitä tahansa tekee, jokainen tietää miksi tekee. Meillä käy moni puhumassa työstä, mitä tekee. Ettei vaan tehdä tätä jotain pientä osa-aluetta, vaan nähtäis laajemmin, mikä tämä kokonaisuus on. Toivon, ja ainakin mulle itselle lisää luovuutta, että tiedän, miksi tehdään.

Lisääkö sitten luovuutta, ainakin lisää sitoutuneisuutta ja merkityksellisyyden kokemusta.

Yhteistyö ruokkii haastateltavien mielestä luovuutta niin yksilöissä kuin koko tiimissä. Asiantuntijoiden ammatillisen osaamisen rajat koettiin löyhinä, mikä myötävaikuttaa yhteistyön onnistumiseen. Kirjoittajat voivat puuttua toistensa teksteihin, kuvaajalta voi tulla idea tekstisisältöön tai kirjoittajalta näkemys kuvakulmaan kuvaustilanteessa. Avoimen kommunikoinnin ansiosta edellä mainitun kaltainen yhteistyö koetaan rikastavana ja yhteiseen maaliin tähtäävänä luovana toimintana. Parhaimmillaan tiimin jäsen saa näkemyksen, jakaa sen ja toinen uskaltaa ottaa sen vastaan.

On turvallinen ja tärkeä olo, silloin ihminen on luovempi.

Psykologiseen turvallisuudentunteeseen ja työilmapiiriin voidaan haastateltujen mukaan vaikuttaa henkilöstöjohtamisen osaamisella ja erilaisilla johtamisen käytännöillä. Esihenkilö piti tärkeänä yksilöllisten ominaisuuksien tunnistamista ja kuvasikin sitä omaksi henkilöstöjohtamisen taidoksi. Esihenkilön kokemuksen mukaan työntekijän suurin sitoutumisen merkki on kehittämishalu ja rohkeus avata suunsa. Haastatteluissa kävi ilmi, että luovassa tiimissä on jo nyt vapaus ja uskallus sanoa ajatuksiaan, mutta siinä voidaan edelleen kehittyä.

Jatkuvan parantamisen ajattelu lisää luovuutta, käydään keskusteluja, on riittävästi niitä semmoisia, että reflektoidaan, jaetaan tietoa ja vaikka pohditaan otsikointia.

Luovan työn johtamisesta kysyttäessä esille nousi eniten raamien määrittely. Raameilla tarkoitettiin tilannekohtaisesti työaika, budjettia, käytettävissä olevia henkilöresursseja ja selkeää tavoitetta työlle. Tärkeä oivallus kuvastaa luovan työn johtamisen problematiikkaa:

Kun luovaa työtä hinnoitellaan ja johdetaan, teemme jotain mitä ei vielä ole.

Sekä esihenkilö että tiimin jäsen kokivat, että luovan työn tekemiseen tarvitaan raamit ja ne on kyettävä kommunikoimaan asianosaisille selkeästi. Raamien määrittelyä, jota tässä kontekstissa voi kutsua osaltaan luovan työn johtamiseksi, on tiimissä jo pitkään kehitetty. Esihenkilö pohti, että kyseessä on alue, mikä ei välttämättä kos-

kaan tule valmiiksi, mutta jonka kommunikointia on jatkuvasti kehitettävä. Kommunikaation koettiin myös olevan nyt jo onnistunutta. Siitä kuvailtiin käyvän ilmi se, että esihenkilöä tai kulloisessakin projektissa vastuussa olevaa tuottajaa aidosti kiinnostaa toisen tiimiläisen onnistuminen työssään.

Ehkä se on just, että täytyy antaa vapauksia toimia. Ittelläkin on se, että arvostaa ohjeita, sitten saa itse ymmärtää asiat. Meidän luova työ helpottuu ihan kauheesti, kun on raamit. Jos ei ole raameja, niin mahdollisuuksia on ihan liikaa. Rajausta on hyvästä.

Avoimessa keskustelukulttuurissa tiukallekin palautteelle ja kritiikille on sijansa. Luovuuden ei koeta kaventuvan, mikäli palautteelle ja kritiikille on perustelut, ne esitetään hyvien tapojen mukaisesti ja vastaanottaja kokee ne oikeutetuiksi. Palautteeseen suhtaudutaan herkällä korvalla, mikä viittaa tiimiläisten sisäsyntyiseen tahtoon tehdä työnsä hyvin ja alinomaan kehittää osaamistaan. Ajoittainen työkuorman lisääntyminen ei vaikuta luovan työn tekemiseen negatiivisesti, joskin tunnustettiin, että luovaan ajatteluun tarvitaan aikaa. Kiire syö luovan ajattelun kyvykkyyttä. Luovan työn tekijöiden henkilöstöjohtamisessa korostui työntekijän kuuleminen ja kuunteleminen sekä näkemyksellisyyden tukeminen.

Voi antaa ulkopuolisen näkemyksen. Missä milloinkin tarvitaan.

Alma Median ja Sanoma Media Finlandin välinen yrityskauppa aiheutti suuren organisaatiomuutoksen. Integraation kokemiseen on haastateltavien välillä merkittävää eroavaisuutta pitkälti työtehtävien luonteiden takia. Kumpikin suhtautui työnantajan vaihtumiseen positiivisesti ja ajatteli muutosta mahdollisuuksien kautta.

Ensiajatukset myönteiset, mikä tietysti edesauttaa muutosta, kun näet sen muutoksen mahdollisuutena ja hyvänä. Ei siirrytty organisaatioon, missä olemassaoloa ei tarvinnut perustella. Pystyttiin jatkamaan sitä meidän sisällöllistä työtä. Meillä on paikkamme. Ei tarvinnut perustella, miksi natiivia tehdään, sekin olisi voinut olla tilanne.

Haastatellun tiimin jäsenen työtehtäviin muutoksella ei kuvailtu olevan vaikutusta mitenkään. Vain integraation mukanaan tuomat muutokset, kuten järjestelmien vaihtumiset, tietotulva, selvitystyöt sekä uusiin ihmisiin, medioihin ja työskentelyn tapoihin tutustuminen söivät ”henkistä pääomaa.” Esihenkilön työnkuvaan muutos

vaikutti merkittävästi, mikä osaltaan vähensi resurssia ja kapasiteettia panostaa luovan työn johtamiseen. Viestintä ja asioiden selvittäminen lisääntyi muutoksen johdosta esihenkilötyössä huomattavasti ja koitui työlääksikin. Pehdytysvaiheesta alkaen esihenkilö koki ottaneensa roolia luovan tiimin ja Satakunnan sisältömarkkinoinnin etujen valvojana kysyen ja selvittäen tiimilleen kuuluvia asioita ja kyseenalaistaenkin aktiivisesti joitakin muutostarpeita. Muutosviestinnässä huomattiin kahdenlaista kulttuuria ja yksikkö- sekä ihmiskohtaista eroavaisuutta siitä, milloin jostakin asiasta voidaan kertoa.

Itse näen, että tiedon tyhjiö täyttyy aina. Muutosvaiheessa tiedon tyhjiö on tosi suuri, täyttyy huhuilla, kysymysmerkeillä ja epävarmuudella, jos ei ole mitään. Tiedon murunenkin on parempi kuin ei mitään. Muutoksen johtaminen ei ole niin, että tässä resepti joka pätee kaikkiin ihmisiin ja tiimeihin. On ihmiseltä ihmiselle.

Muutosvaikutus esihenkilön työtehtävissä vaikutti kommunikaation määrään tiimiläisten välillä. Kynnyksen olla yhteydessä esihenkilöön koettiin kasvaneen, sillä esihenkilön moninaisiksi muokkaantuneet työtehtävät tiedostettiin tiimissä. Haastattelussa tuotiin esiin vaikutelma kiireydestä, minkä aiheuttajaksi integraatio tosin hyvin ymmärrettiin.

Hyvä, että hänet on otettu mukaan, saa meidän visioita ja etua tuotua esiin, ei pelkästään huono asia.

Muutosvaiheessa työntekijöiden fokuksen kehoitettiin olevan asiakastöissä ja siitä sekä luovan tiimin esihenkilö että ylempi johto hyvin viesti sen ansiokkaasti myös toteutuen. Yksilöiden luovuuteen muutostilanne vaikutti haastateltavien osalta ajankäytön kautta. Luovaan ajatteluun ei ollutkaan muutoksen johdosta niin paljon aikaa kuin tavallisesti.

Varmaan vaikutti lyhyellä tähtäimellä siihen, luovuuteen oli vähemmän aikaa, kuin olisi halunnut. Edelleenkin on. Vaikutti luovuuteen, varmaan jossain kohtaa negatiivisesti. Kyl mä huomasin, että vähän ärtymystä ja kireyttä aiheuttaa, vaikka vastaanotto oli lämmin ja hyvin integraatio sujui, mutta kun aletaan tekemään käytännön työtä uusilla järjestelmillä, siinä sisukkuutta vaaadittiin, että saadaan se arki rullaamaan.

Tiimin luovuuteen ulottuvien vaikutusten kohdalla ollaan haastateltavien mukaan integraatiossa alkutekijöissä. Joskin uusi työnantaja koetaan monien eri medioidensa ansiosta eri tavalla luovana työympäristönä. Haastattelussa ilmeni myös, että omaa luovan tiimin työtä kohtaan on tapahtunut myönteinen muutos.

Ollaan ruvettu hakemaan intensiteettiä, oman tiimin esille tuomiseen. Ennen me vaan tehtiin hommia. Nyt päästy ideoimaan. Halutaan, organisaatio nähdään, että on enemmän saavutettavaa meille. Jotain ehkä tämmöistä. Tai kun on uus porukka, niin halutaan vähä tuoda omaa osaamista näkyville.

Haastatteluiden hetkellä luova tiimi eli vaiheessa, jossa edelleen vasta tutustutaan uusiin kollegoihin eri kaupungeissa eri puolilla Suomea, jaetaan tietoa työskentelytavoista ja työkaluista sekä käynnistellään erilaisia yhteistyön tapoja ja osaamisen jakamisen keinoja. Kulttuurimuutos tapahtuu kumpaankin suuntaan. Sanoma Media Finland sai yrityskaupassa luovan alan osaajia, joilla voi olla ammatillisesti annettavaa Sanomalla vakiintuneisiin työtapoihin ja toisinpäin. Kahden organisaation integraatiossa on päällekkäisiä asioita ja toimintatapoja, joihin pitää olla aikaa tutustua, jotta voidaan vakiinnuttaa järkevä tapa tehdä. Haastattelussa koettiin tärkeänä tunnistaa se, mitä aluemedialaiset Satakunnasta tuovat Sanomalle mukanaan; minkälaisen kulttuurin, osaamisen ja luovan työn tekemisen tavat. Se on paitsi mahdollisuus, myös vastuu.

Luovuus kukoistaa, mutta mitä voi toteuttaa, ihan vielä ei tiedä mikä on Sanoma way tehdä.

Organisaatiomuutoksen ohella työn tekemiseen vaikutti leimallisella tavalla globaali COVID19-pandemia, jonka johdosta Sanomalla siirryttiin pääasiallisesti etätyöhön. Haastatteluhetkellä luova tiimi on työskennellyt kodeistaan noin vuoden ajan, eikä yhteisiä, kasvokkaisia tapaamisia ole päästy järjestämään. Etätyökäytäntö oli haastateltaville ennestään tuttua. Tekniset lähtökohdat etätyöhön siirtymiselle olivat hyvät, eikä kenenkään ei tarvinnut lähteä nollasta. Etätyöskentelyssä nähtiin luovaan työhön niin myönteisiä kuin kielteisiäkin vaikutuksia. Työrauha ja mahdollisuus keskittymiseen ja keskeytyksettömään työhön lisääntyivät etätyöolosuhteissa. Aikaa on myös toisaalta vapautunut, kun työpaikalle ei ole tarvinnut erikseen lähteä.

Henkisen pääoman kuppi ei ole niin täysi, kun joutuu tekemään kotona, erilaista omaa rauhaa mieltä asioita. Rauhasta oon tykännyt. Jos on kiireinen päivä, saat ihan rauhas mieltii. Eihän se onnistu tossa (toimistolla).

Ideointiin on pakon edessä totuttu puhelimitsekin tai videopuheluiden välityksellä, vaikka tiedostettiin kasvokkain tapahtuvien tilanteiden arvo luovassa työssä. Äänen ajattelu ja spontaani kollegalta kysyminen livenä on arjessa puuttunut. Spontaaneja kohtaamisia kaivattiin, sillä ne koettiin inspiroivina ja luovuutta kiihdyttävinä hetkinä arjessa.

Nälkä kaikilla on, tulla osaksi, että vois ammentaa sieltä. Toive pallotteluseinälle, pikkuhiljaa niitä voi rakentaa.

Luovuus kuvattiin haastatteluissa yhdeksi tärkeimmistä instrumenteistamme. Luovan alan valinneiden ammattilaisten tärkeäksi työn motivaatiotekijäksi koettiin vapaus toteuttaa ja ilmaista itseämme ja osaamistamme. Luovaan työhön liitettiin läheisesti palo, innostuneisuus ja sisäinen motivaatio työtä kohtaan.

Luovaa työtä ruokkii ne onnistumisen elämykset, ne ahaa-elämykset ja et sä pystyt keksimään jonkun jutun ja saat toteuttaa sen.

Luovan osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä pidettiin ammattissamme ja työtehtävissämme välttämättömyytenä ja ”kaiken edellytyksenä.” Oman luovuuden kehittäminen herätti moniulotteista pohdintaa. Keskustelua herätti myös se, kenellä oikeastaan on velvollisuus huolehtia luovuuden kehittämisestä: työnantajalla vai yksilöllä itsellään. Haastateltavat kokivat, että luovan alan ammattilaisilla on velvollisuus ”pitää oma instrumenttinsa kunnossa.” Sisäistä motivaatiota pidettiin vahvana kehittymisen ajurina.

Näkisin, että meillä kaikilla on niin itsellä se innostus ja motivaatio seurata aika paljon kaikkea ja kehittyä ja innostua. Joskus oon ajatellut, että kaikki ihmiset on sellaisia, niin ei oo. Just koska me teemme asioita, joita ei vielä ole olemassa, jos me emme olisi luovia, olisimme väärässä paikassa tai tehtävässä. Mitä se kellekin on. Se on varmaan niin yksilöllistä kans.

Haastatteluissa pohdittiin johtamisen roolia sisäisen motivaation vahvistamisessa. Johtamisella tulisikin vahvistaa luovan työntekijän suhdetta omaan työhönsä ja tarjota onnistumisen mahdollisuuksia sekä kannustaa, palkita tai antaa suorituksesta palautetta. Jokaista työntekijää tulisikin kuunnella herkällä korvalla.

Tiimin jäsenten tunteminen auttaa esihenkilöä tunnistamaan työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet ja tarpeet, joita on hyvä huomioida luovaa työtä johdettaessa. Työolosuhteilla, johtajan ja kollegojen läsnäololla ja tuella sekä erilaisilla säännöllisillä päivittäisjohtamisen käytännöillä koettiin olevan luovuuden ylläpidolle myönteinen vaikutus.

Mun mielestä tässä tapauksessa, jos ihminen on luova, se luovuus ei siitä laske, mutta kiinnostus voi loppua työhön, se on se mikä vaikuttaa, se ei enää anna sulle onnistumisen elämystä, Luovuus ei katoa, kun tulee taas mielenkiintoinen toinen tehtävä, niin se voi taas pompsahtaa takas.

4.2 Työpajan havainnot

Työpajaan osallistujia yhdisti luovan alan asiantuntijuus ja sisältömarkkinoinnin viitekehys. Taustoitin aluksi työpajan ohjelman, aikataulun ja tarkoituksen. Työpajan fokus oli työn kehittämisessä. Koko kehittämistyön tavoitteena oli tutkia, miten luovan tiimin ja yksittäisen luovan työn tekijän työtä voi tukea ja kehittää muutoksessa ja miten sekä mihin suuntaan luovan työn johtamista kannattaa kehittää muutostilanteessa. Työpajassa selvitettiin havainnoinnin ja eri yhteissuunnittelun menetelmien avulla, mitä esihenkilö ja tuottajat projektipäälliköinä voivat tehdä paremmin, jotta tiimiläiset voivat onnistua työssään parhaalla mahdollisella tavalla, jotta asiakas saa parhaan mahdollisen lopputuloksen.

Alustin työpajan alussa, mitä muutoksella tässä kontekstissa tarkoitetaan. Yrityskauppa näyttäytyi työpajaan osallistuville asemista riippuen eri tavoin. Halusin selvittää, miten organisaation muutos näyttäytyi ja heijastui yrityksen ulkopuolelle verkoston jäsenille, jotka yksilöllisesti vaihtelevilla intensiteeteillä liittyvät viikoittaiseen työhömme. Yrityskauppautinen oli verkostossa huomattu tuoreeltaan ja se herätti osallistujissa erilaisia ajatuksia. Erot olivat merkittävät Sanoman työntekijöiden ja verkoston jäsenien välillä. Myönteiset muutokseen liittyvät ajatukset kiinnittyivät ison

mediayhtiön mahdollisuuksiin, tiimin asenteeseen ja professionaalisuuteen. Negatiivisemmat ajatukset liittyivät byrokratiaan, käytännön toimintoihin ja muutosvaiheen viestinnällisiin haasteisiin. (Liite 8)

Yhteistyö eri lehtien välillä. Isot mahdollisuudet.

--

Älyttömästi tapahtuu, paljon ihmisiä, älytöntä kaaosta, aluks ainakin. Pikkuhiljaa selkiintynyt. Ei ole ollut turvattomuuden tunnetta, meil on se oma työ, mitä me tehdään, niin se ei oo muuttunu mitenkään. Ainoa, et tullut uusia ihmisiä.

--

Ei oikein vaikuta mitenkään.

--

Päällimmäisenä innostuneisuus. Huomaa just, et on paljon mahdollisuuksia. Kaikki tehdään hyvin ammattimaisesti, mut siitä myös ehkä seuraa sitä byrokratiaa, kun on niin iso talo.

Verkoston jäsenten muutoshavainnoissa korostui konkreettisiin käytännön asioihin, kuten laskutukseen liittyvät asiat. Suhtautumisessa muutokseen saattoi myös havaita yllättävääkin empaattisuutta.

Oon ajatellut enemmän, että miten te tän kaiken koette, ei liity muhun mitenkään.

--

On huoli muista, kun tulee iso juttu, kokee niin, että täs voi olla jollekin huonon jankin puolia. Ajattelu, et mitenköhän kaikki sujuu.

Toisessa tehtävässä halusin tehdä näkyväksi sen, millaiseksi työskentely tiimissä koetaan. Koostin yhteen ja esille eri yritysten tunnettuja sloganeita, joista osallistujat saivat valita kaksi parhaiten ja kaksi heikoiten resonoivaa vaihtoehtoa suhteessa tiimin tekemiseen ja tunnelmaan. Assosioimalla ja irrottamalla slogan alkuperäisestä kontekstistaan ravistellaan ajattelua ja luodaan sille uudenlainen merkityksen-

anto. Tehtävällä pyrittiin selvittämään, millaisena työyhteisönä kukin kokee sisältömarkkinoinnin tiimin ja millaisia elementtejä vastauksista nousee, joihin johtamisella kannattaa jatkossa vaikuttaa.

Slogan-valinnoista (Liite 7) keskustellessa nousivat erityisesti esiin yhteisön ammatillisuus, ratkaisukeskeisyys ja kunnianhimo tekemiseen. Tiimissä halutaan auttaa ja palvella toista tiimiläistä ja asiakasta erityisen hyvin ja näin toteuttaa omaa osaamista.

'Go Further' ja 'Impossible is nothing' kuvastaa meidän työmentaliteettia kivasti. Ihan sama mitä tulee, niin kyllä me aina siihen joku ratkaisu keksitään.

Luovan osaamisen ammattitaitoa ja ammatillista näkemyksellisyyttä arvostetaan niin yksilötasolla kuin tiimissä. Tätä tukee havainnot kunnianhimoisesta tekemisestä ja luovan työmme luonteesta ja arvosta.

'Elämä on' ja 'Sä tilaat mä tuon'. Hyviä huonoja esimerkkejä siitä, että tehdään vaan, eikä jakseta ajatella asiaa sen enempiä. Jos meidän homma olis sitä, et meiltä vaan tilattaisiin jotain ja me toimitettais ja se olis sit siinä, mikä on hyvin kaukana totuudesta.

--

Se on niinku et joku vaan tilais jotain ja me manuaalisesti vaan tehtäis. Asiakas ei välttämättä aina edes tiedä mitä hän tarvitsee. Me uskalletaan myös haastaa ja tuoda omaa näkemystä. Hyvä mutta halpa, ei resonoi, koska hyvästä työstä pitää maksaa asianmukainen korvaus.

Verkoston jäsenten ajatuksissa korostui kokemus palvelualltiudesta, mikä kuvastaa toimeksiantajan auttamisen halua. Verkoston jäsenet kokevat tulevansa palveluksi hyvin, sillä toimeksiantoja on jo taustoitettu laajalti ennakkoon. He myös kokivat saavansa tukea ja sparrausta uusien näkökulmien löytämiseen.

Vähintään joka toisessa toimeksiannossa käyn tän ajatuksen läpi, että ei tää voi olla totta, että mun ei tarvi alottaa tätä työtä sieltä aata edeltävästä ajasta. Et mää voin käärii hihat ja tehdä ja sit se on tehty. Aivan mahtavaa.

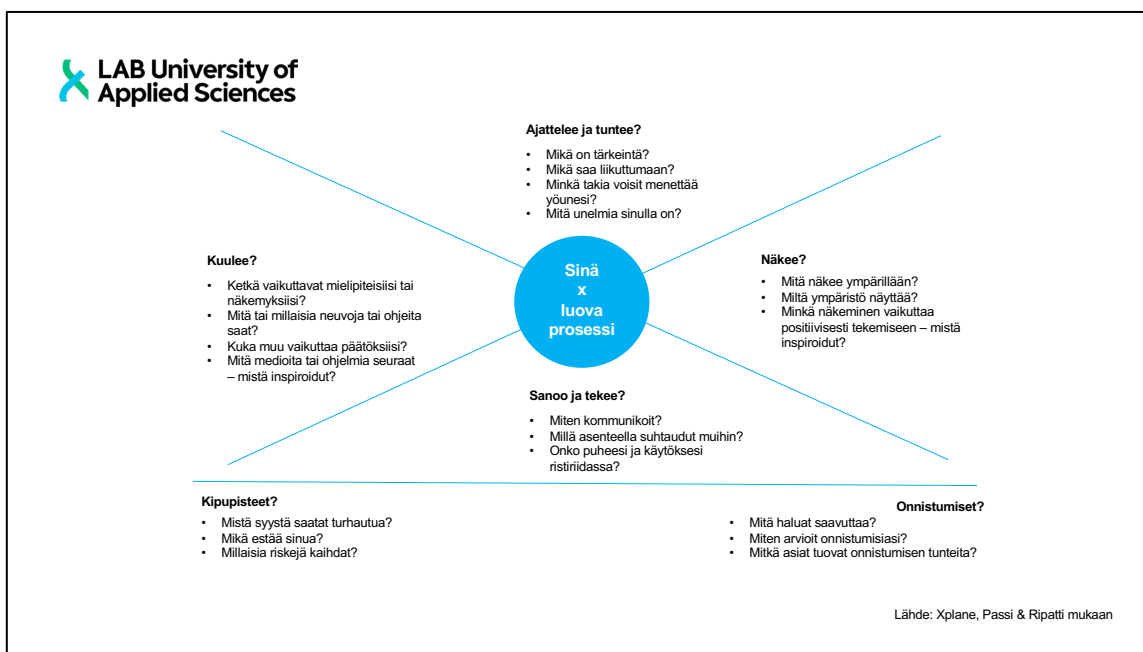
--

Kun ite tulee tekemään jotain, niin asia on jo aika pitkällä, mikä on tosi hieno juttu. Siinä tulee fiilis, et astuu junaan, joka on jo liikkeellä.

Työhön suhtautuminen oli pelkästään myönteistä. Työn ilo ja ryhmän tuki koettiin tässä yhteisössä merkityksellisiksi tekijöiksi ja työn tekeminen turvalliseksi.

Se on mageeta, siit tulee sellanen turva. Turvallinen fiilis. Joskus on fiilis, kun lähettää jutun, et onks tää nyt sitä mitä haettiin. Tää ei oo sellasta fiilistä ollenkaan. Tosi tärkeä juttu.

Kolmantena tehtävänä oli täyttää empatiakartta, jonka idean ensin osallistujille alustin. Empatiakartta on työkalu, jolla voi kerätä yhteen ihmisten ajatuksia ja toimintaa sekä tunnistaa heidän tarpeitaan. Empatiakartta avaa kohteen – tässä tapauksessa luovan työn tekijän – arvomaailmaa ja kokemuksia. Empatiakarttapohjaan sovelletun tehtävän (KUVIO 3) tavoitteena oli tehdä näkyväksi omia tekemisen tapoja eli kunkin osallistujan luovan työn prosessia ja laajentaa ymmärrystä toisen tiimiläisen ajattelusta ja toimintatavoista jakamalla ja refleктоimalla havain- toja. Tuloksena löytyi ajatuksia, toiveita, tarpeita ja kipupisteitä, jotka liittyvät luovan työn johtamisen kehittämiseen.



KUVIO 4. Työpajassa toteutettu empatiakartta-tehtävän malli. (Xplane, Passi & Ripatti 2021 mukaan.)

Merkittävät ajurit luovan tiimin ja verkoston työlle ovat onnistumisen tahto ja luovan ilmaisun mahdollisuus osaamisen kautta. Tärkeäksi koettiin tavoitteiden saavuttaminen tai ylittäminen, tunne arvostuksesta ja vuorovaikutuksellinen yhteistyö. Keskustelussa kävi ilmi, että työpajalla oli jo tilaisuutena itsessään arvo, koska tiimi ei ollut päässyt tapaamaan ja keskustelemaan keskenään kasvotusten pandemian takia pitkään aikaan.

Tapa toimia ajateltiin vastuulliseksi ja ammattimaiseksi. Ryhmässä vallitsi kollektiivinen ymmärrys yhteisestä päämäärästä kussakin työtehtävässä ja sitä kohti edetään toinen toistaan tukien ja fiksusti kollegaa kohtaan käyttäytyen. Vaikka ammatitylpeys koettiin yksilötasolla korkeana, sen ei koettu rajaavan oman luovan osaamisen ilmentymistä tai estävän moniammatillisen yhteistyön toteutumista.

Jos on yhteinen päämäärä, keinoja kaihtamatta mennään sitä kohti. Jos mul tulee mieleen joku kuvaidea, niin voin sen sanoo, tai jos kuvaajal tulee mieleen joku kysymys, niin hän voi kysyä.

Avoimuus yhteisössä ja uskallus tuoda esiin omia epävarmuuksiaankin korostui tässäkin yhteydessä. Keskustelussa nousi esiin yhteinen ymmärrys siitä, että ryhmässä vallitsee luottamus ja turva ja sitä arvostetaan.

Tiimin täytyy olla semmonen, ettei siellä tartte pelätä, mitä siellä sanoo.

Yhteisöä yhdistää luovan alan ammattilaiselle tyypillinen utelias asenne työtä ja koko maailmaa kohtaan. Tiimissä seurataan alaa, luetaan monipuolisesti eri medioita, kulutetaan kulttuuria ja saadaan vaikutteita herkästi ympäröivästä vaikutuspiiristä. Vuorovaikutukselle, kuten ajatusten sekä ideoiden jakamiselle on ryhmässä halua ja tarvetta, sillä sen ajatellaan edistävän luovaa työtä. Kollegan mielipiteeseen myös luotetaan ja ollaan aidosti kiinnostuneita, mitä joku toinen tästä ideasta ajattelee.

Jos joku sanoo jonkun mielipiteen, kuuntelee ja käsittelee sen, ettei jätä sitä ulkopuolelle, täytyy miettiä mitä se sil tarkotti.

--

Jonkun mietteestä voi saada joku muu jonkun idean, vaikka johonkin muuhun aiheeseen. Ollaan luovan prosessi ytimessä.

Inspiroitumista tapahtuu ryhmässä keskustelusta, musiikista, tarinoista, mielenkiintoisista yksityiskohdista, huumorista ja jo ihmisten näkemisestä. Viimeksi mainittuun havaintoon vaikuttaa pandemia-aika, jolloin yhteisiä kokoontumisia ei tällä kokoonpanolla voitu kasvatusten järjestää.

Ryhmän kokemat luovan prosessin kipupisteet vaihtelivat yksilöittäin. Aika liittyi niistä moneen.

Turhauttaa, ettei asiakas ehdi kommentoimaan.

--

Aika voi rajoittaa tai vapauttaa, joskus pieni paine on hyvästä.

Epäonnistumista ja virheitä kaihdettiin. Turhautumista aiheuttaa ongelmakeskeisyys, jäsentymättömät projektit tai paine, kun luova idea ei ole syntyäkseen. Tiimiläiset kokevat työn iloa ja onnistumisen tunteita samankaltaisista asioista. Asiakkaan tekeminen tyytyväiseksi nousi useimmiten esiin onnistumisista puhuttaessa. Se ei vielä kuitenkaan riittänyt, vaan työllä haluttiin olevan myös vaikutusta asiakkaan liiketoimintaan. Halu auttaa toistui myös keskustelussa.

Jos asiakas kertoo myöhemmin, että työllä on ollut vaikutusta.

--

Haluan auttaa – se toteutuu tässä työssä.

--

Onnistumisen tunteita saa aikaan kivat keikat, hyvät aiheet, hyvät haastattelutilanteet ja hullu huumori tiimissä.

Työpajan päätteeksi kukin sai visualisoida kollaasin unelmiensa työpäivästä. Tehtävää varten oli varattu kuvan ja kielen ammattilaisille kuvia ja sanoja. Näistä elementeistä jokainen sai koota visuaalisen kollaasin A3-paperille ja kertoa tiimille unelmiensa työpäivän sisällöistä. Etänä olevalla tiimiläisellä oli käytössään rajattomampi kavalkadi kuvia, sillä hän sai hyödyntää internetiä ja koota oman unelmien työpäivän esitysohjelman dialle. Halusin päättää iltapäivän vapaamuotoiseen, tarinallistamista ja luovuutta vapaasti hyödyntävään tehtävään. Tehtävä imi osallistujat mukaan ja

lopputuloksena oli omintakeisia ja tekijöidensä näköisiä visualisointeja – tekemisen ilo ja naurua unohtamatta.

Yhteissuunnittelun toimintatavassa luova tiimi ja sen tärkeä sidosryhmä – verkosto – osoitti kykyä luovaan, proaktiiviseen ja kokeilevan heittäytyvään toimintaan. Työpajan avulla saatiin kerättyä ajantasaista ja monitasoista tietoa, jolla johtamista ja muutosjohtamista voidaan organisaatiossa kehittää.

Työpaja sai osallistujilta kiitosta ja myönteistä palautetta inspiroivan yhteisen kohtaamisen ja tilanteen luomisesta. Ajatus strukturoitujen kohtaamisten hedelmällisyydestä osana luovan työn johtamista vahvistui työpajan järjestämisen ja siitä saadun palautteen myötä. Työpajatyöskentelyssä tutustutaan kollegaan ja työntekijään entistä paremmin, mikä rakentaa ja vahvistaa luottamusta sekä mahdollistaa yksilöllisten ominaisuuksien huomioinnin johtamisessa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Kehittämistyön tulokset ja pohdinta

Tämä opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, jonka tarkoituksena oli muotoiluajattelun avulla selvittää, miten markkinointialalla työskentelevän tiimin luovaa työtä voi johtamisen avulla tukea ja kehittää muutoksessa ja miten sekä mihin suuntaan luovan työn johtamista kannattaa kehittää muutostilanteessa. Halusin ottaa selville, millä tavoin johdetussa ympäristössä luovuus pääsee kukoistamaan ja mitä tapahtuu luovuudelle ja luovan työn tekijän kukoistukselle organisaation muutostilanteessa ja mitä johtajuudelta tuolloin odotetaan. Kehittämistyö kosketti erityisesti kolmihenkiä tiimiämme ja sen vaikutuspiiriä Sanomalla. Kehittämistyöhön osallistui luovia asiantuntijapalveluita Sanoman Satakunnan sisältömarkkinoinnille tarjoavat itsenäiset yrittäjät ja freelancerit, joita kehittämistyössäkin kutsuttiin verkostoksi.

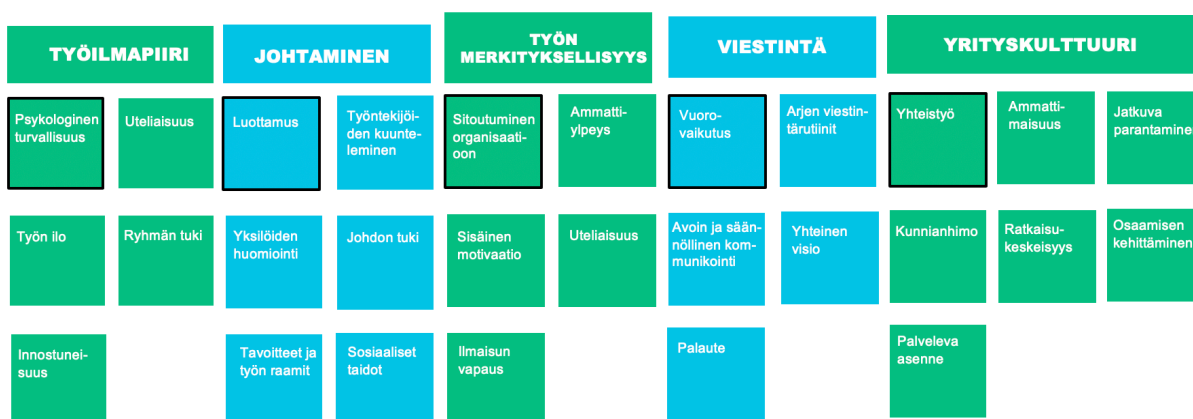
Kehittämistyöllä pyrittiin kehittämään ja uudistamaan luovan työyhteisön toimintaa. Tutkijana olin kiinnostunut siitä, miten työpäiviä ja johtamiskäytäntöjä voidaan muotoilla uudelleen kehittäen niitä tavoitteellisesti niin, että luovalla osaamisella voidaan entistä paremmin vastata muuttuvan työelämän tarpeisiin.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tunnistettiin, millaisia kehityskohteita luovan työn tekijät tunnistivat luovan työn johtamisessa muutostilanteessa, millaisia asioita siinä arvostettiin ja mitkä ovat luovan työn tekijälle tärkeitä elementtejä muutostilanteessa. Tutkimusaineistoa läpileikkaa vahva sitoutuminen organisaatioon ja yksilöiden sekä tiimin yhteinen halu jatkuvaan kehittymiseen. Tuloksissa nousi esiin, että tärkeimpiä luovan työyhteisön sosiaalisia elementtejä muutostilanteessa ovat johtajan ja työntekijän sekä kollegoiden välinen luottamus, työyhteisön turvallisuus ja vuorovaikutus. Keskeisinä tuloksina opinnäytetyössä selvisi, että luovan työn tekijä tarvitsee muutostilanteessa johtamiselta erityisesti turvallista sekä luottamuksellista ilmapiiriä ja esihenkilöltä aikaa. Tunnistin tutkimusaineiston perusteella, että luovaa työtä tekevien asiantuntijoiden keskuudessa pitää vahvistaa jo valmiiksi vahvaksi ilmennyttä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luoda lisää tapoja, rutiineja sekä käytäntöjä, joilla turvallisuudentunne säilyy. Ihmissuhde- ja sosiaaliset taidot korostuvatkin näin ollen luovan työn johtamisessa ja luovan työn tekemisessä kaikissa tilanteissa, ei vain muutoksen keskellä. Tutkimuksessa ilmeni, että luovan alan ammattilaiset ovat työmentaliteetiltaan kunnianhimoisia ja heitä ajaa työssään

vahvasti merkityksen kokemus sekä ilmaisun palo, mitkä on johtamista kehittäessä tärkeä huomioida. Organisaatioon sitoutuminen osaltaan tukee havaintoa työn merkityksellisyyden kokemuksesta työn motivaatiotekijänä. Aineistosta kävi ilmi, että luovan alan ammattilaiset tarvitsevat työssään kommunikaatiota, mille pitäisi tulosten mukaan erityisesti muutostilanteissa järjestää aikaa. Tulosten mukaan johtajalta tarvitaan luovan työn johtamisessa tunneälyä havaita työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja, hyviä sosiaalisia taitoja, kuten kuuntelemista sekä etenkin muutostilanteissa toimeenpanemisen taitoa.

Voikin todeta, että luottamus, turvallisuuden kokemus ja esteetön kommunikointi ovat paitsi tutkimuksen kohteena olleen luovan työyhteisön vahvuudet, myös luovaa työtä energisoivat elementit. Nämä yhdessä ovat organisaatiolle voimavara erityisesti muutostilanteiden kohdatessa. Tutkimustulosten perusteella tehty päätelmä on, että luovan tiimin johtamisessa pitää painottaa luottamuksen rakentumista, psykologista turvallisuuden tunteen syntymistä ja esteetöntä kommunikointia, jotta luovan työn tekijät kokevat osaamisensa kukoistavan.

Tulokset puoltavat kehittämistyön teoreettisessa tietoperustassakin esitettyjä näkemyksiä siitä, että luovuudella kyvykkyytenä on merkittävä arvo tulevaisuuden työelämässä. On myös tulosten ja kehittämistyössä esitellyn kirjallisuuden valossa selvää, että luovuus edellyttää työyhteisössä luottamuksen ilmapiiriä, erityisesti muutostilanteessa.



KUVIO 5. Samankaltaisuuskaavio kehittämistyön keskeisistä tuloksista. Ääriviivoin korostetut teemat mainittiin useimmin luovuuden perustaksi ja mahdollistajiksi yrityksessä, kun työyhteisö elää muutostilanteessa.

Johtajuus on jatkuvan muutoksen luotsaamista. Lähdeaineiston mukaan muutosjohtamisen onnistumisessa keskeistä on kommunikaatio. Tutkimustulokset tukevat kommunikoinnin merkitystä osana onnistuneen muutoksen läpivientiä. Kommunikaatiolla voidaan tulosten mukaan ruokkia työyhteisössä jo koettua vahvaa luottamuksen ilmapiiriä ja vahvistaa muutosvalmiutta. Hyviä käytäntöjä on työyhteisössä jo olemassa, kuten esimerkiksi luovan tiimin viikoittaiset one-to-one -keskustelut esihenkilön ja työntekijän välillä, luovan tiimin viikkopalaveri sekä verkoston kanssa vuosittainen töiden ihastelupalaveri, jossa palkitaan tekijöitä kultaisella nalle-patsaalla. Käytäntöjä kannattaakin tulosten perusteella rikastaa ja kehittää heti, jotta luovien ammattilaisten työtä tuetaan johtamisella juuri heitä palvelevalla tavalla.

Tässä kehittämistyössä keskityttiin keräämään kokemusperäistä tietoperustaa tiimin jäseniltä eri menetelmin ja näin tutkimaan, mitä asioita luovan työn tekijä tarvitsee työssään muutostilanteessa, millaisin keinoin johtamisella voidaan työntekijää tukea ja mikä auttaa esihenkilöä vaativassa tehtävässä. Kun peilaan kehittämistyön tuloksia lähdeaineistoon, ajattelen, että oikeanlaisella johtamisella voidaan lisätä positiivista työntekijäkokemusta, jolla on suora yhteys työn mielekkyyteen ja näin asiakkaille tuotettavaan arvoon. Tulosten mukaan esihenkilökin tarvitsee työssään vuorovaikutusta, kokemusten vaihtoa ja asioiden reflektointia muiden tiimien esihenkilökollegoiden vuoksi luotsatakseen luovaa tiimiä menestyksekkäästi ja kehittääkseen omaa luovan tiimin johtamista.

Sanomalla panostetaan monipuolisesti johtamisosaamiseen. Organisaatiossa toteutetaan vuosittain koko henkilökunnalle suunnatut henkilöstö- ja yrityskulttuuritutkimukset. Vuoden 2020 henkilöstötutkimuksen alustavien tulosten mukaan henkilöstötyytyväisyys nousi. Tutkimuksen perusteella ihmiset ovat sitoutuneita ja yrityksen tulevaisuuteen uskotaan. Erityistä kiitosta sai koronatilanteen hallinta ja johtaminen. (Kalsta 2021a). Tuloksista johdetaan konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, joilla henkilöstön tyytyväisyyttä työnantajaan pyritään lisäämään. Vuonna 2021 fokuksessa on kulttuuri ja esihenkilötyön kehittäminen. Sanomalla on muotoiltu neljä johtamislupausta: *luotan ammattilaiseen, teen tilaa ilolle, kannustan uskaltamaan ja kohtaan ihmisen*

ihmisenä. Esihenkilöt sitoutuvat lupauksiin ja niitä viedään käytäntöön muun muassa esihenkilön koulutuksissa ja esihenkilöiden rekrytoinneissa. (Kalsta 2020b). Henkilöstöltä myös kysyttiin näkemyksiä uusista johtamislupauksista ja jaettiin näkemykset koostevideona Strategiasauna-nimisessä strategiatapahtumassa vuoden 2020 lopussa.

Kehittämistyön keskeisten tulosten lisäksi tutkimusaineiston perusteella tuotettiin johtamismallin konseptiluonnos (Liite 9) luovan tiimin sekä verkoston johtamistyön tueksi. Konseptiluonnoksen tuotti tutkimukseen osallistunut tutkija havaintojen ja analyysin pohjalta. Se sisältää painotukset niihin kehittämistyössä tunnistettuihin teemoihin, jotka vaativat johtamiselta tukea ja joita halutaan vahvistaa luovan työn tiimissä edelleen.

Konseptin kattotavoitteena on lisätä merkityksellisyyttä luovan alan ammattilaisten työhön, sitouttaa työntekijöitä organisaation ydintehtäviin ja juurruttaa luovan tiimin johtamiseen muotoiltu johtamismalli Sanoman Satakunnan yrityskulttuuriin. Tavoitteet ovat kytköksissä sekä organisaation missioon sekä johtamisen kehittämisen johtamislupauksiin. Tavoitteita leimaa tulevaisuusorientaatio. Organisaation markkinoitipalveluiden liiketoimintayksikkö voi rakentaa tulevaisuudenkestävää yrityskulttuuria, kun luovien asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen panostetaan strategisesti ajassa kehittyvän konseptin avulla.

Tavoitteena on edelleen jatkokehittää mallia työyhteisössä luovan yhteissuunnittelun keinoin. Kehittämistyön kohdeorganisaation Satakunnan sisälto-markkinoinnin yksikössä on vahva tahtotila jatkuvasti ymmärtää luovan työn tekijöitä paremmin ja näin kehittää luovan työn johtamista. Konseptiluonnos on perusta johtamiskäytännön uudistamiselle, ja se tarjoaa uudenlaisen toimintamallin luovan asiantuntijaorganisaation johtamiselle. Tutkija ehdottaa, että luovan asiantuntijaorganisaation johtamiskäytäntöihin kiinnitettäisiin markkinoinnin alalla yhä laajemmin huomiota ja panostettaisiin yksilöt huomioivaan ja palvelemaan johtamiseen, jotta luovan alan osaajilla olisi optimaaliset olosuhteet osaamisensa ilmentämiselle ja liiketoiminnalla mitä parhaimmat edellytykset menestykseen, kasvuun ja kukoistukseen.

5.2 Kehittämistyön arviointi

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, ja sen kehyksenä oli muotoiluajattelu. Menetelminä käytin osallistuvaa havainnointia, haastatteluja ja muotoiluajattelua hyödyntävää työpajaa. Työskentelen itse tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä, joten olin osa yhteisöä, jonka toimintaa tässä työssä kehitettiin. Yhteisö oli niin ikään itselleni tuttu, mikä edesauttoi luotettavien havaintojen tekemistä. Työyhteisön jäsenenä toimiva tutkija käyttää muun ryhmän kanssa yhteistä ammatillista kieltä, mikä yhdessä keskustelevan ilmapiirin kanssa helpottaa yhteisymmärryksen syntymistä (Suojanen 2004).

Luovan alan asiantuntijoiden joukko on alalla laaja. Tässä kontekstissa luovan työn ammattilaiset liittyivät markkinoinnin alaan erilaisilla osaamisilla, kuten tekstisuunnittelulla, sisällöntuotannolla ja valokuvauksella, mikä on tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa hyvä huomioida.

Katson, että kehittämisen aihe ja sen vaikuttavuuden arviointi vaatii pidemmän aikavälin, kuin mitä oli tämän kehittämistyön puitteissa mahdollista järjestää. Johtamisen kehittäminen on esihenkilöltä pitkäjänteistä sitoutumista ja erilaisia resursseja vaativaa työtä. Kehittämistyötä kannattaa jatkaa samassa viiteryhmässä niin, että johtamisen muutosvaikutuksia tiimiläisten työhön voidaan arvioida määritellyn ajan päästä. Tulosten arviointi myös edellyttää mittausta ennen ja jälkeen.

Kehittämistyössä tärkeänä tavoitteena oli tutkimukseen osallistujien ammatillinen kehittäminen. Tutkimusta ei näin ollen voida toistaa samanlaisissa olosuhteissa ja todentaa tällä tavoin tuloksia, eikä niitä voida suoraan yleistää johonkin suoraan tilanteeseen. Tietotaitoa ei voi myöskään siirtää sellaisenaan toisille. Jotta kehittyminen olisi mahdollista, on tutkimusprosessi koettava omakohtaisesti. (Suojanen 2004.)

Johtopäätökset on johdettu tietoperustasta, havainnoista, haastatteluista ja työpajasta. Tietoperustan lähdeaineisto on pyritty kokoamaan monipuoliseksi. Varmistin kehittämistyön luotettavuutta yhdistämällä tietoa sekä monista eri lähteistä että keräämällä sitä erilaisin menetelmin. Kuvasin ja taustoitin tiedonkeruumenetel-

mien käytön opinnäytetyössä mahdollisimman tarkasti. Oikeiden tulkintojen tekemistä tukee tiivis kanssakäyminen yhteisön kanssa ja yhteisön jäsenien tunteminen useiden vuosien ajalta.

On todettava, että tietoperustan kokoamisessa piti tehdä valintoja ja rajausta. Näin ollen on mahdollista, että tietoperustasta jäi puuttumaan tietoa luovan asiantuntijaorganisaation johtamisesta ja muutosjohtamisesta, joita olisi myös voinut kehittämistyön johtopäätösten pohdinnassa hyödyntää. Haastattelut ja työpaja äänitettiin, joten aineisto oli hyvin analysoitavissa. Haastateltavat ja muotoilutyöpajaan osallistuneet ovat myös saaneet tutustua tutkimustuloksiin. Kukaan ei esittänyt eriäviä mielipiteitä tutkimustuloksista tai tehnyt tuloksista poikkeavia huomioita.

Jokaisella tutkijalla on oma näkemyksensä ilmiöstä ja oma kokemuspiirinsä, jotka ovat ainutlaatuisia ja vaikuttavat tutkimustuloksiin (Kananen 2014, 131). Tutkimus on tutkijan näkemys ilmiöstä, johon vaikuttaa niin sanottu esiyemmärrys, kuten tutkijan koulutus, kokemus, osaaminen ja aiemmat tiedot ilmiöstä (Kananen 2014, 136). Oma osallisuuteni kehittämistyössä ja aiemmat omat luovan työn johtamisen kokemukset saattavat vinouttaa johtopäätösten validiutta, vaikka pyrin tarkastelemaan havaintoja mahdollisimman objektiivisella tavalla.

5.3 Kehittämisisideat käytäntöön

Jatkokehityksenä ehdotan kehittämistyön jatkamista organisaatiossa, jotta johtamismallin konseptiluonnoksen kehittäminen voisi jatkua hyväksi havaittuja muotoilutoiminnan menetelmiä hyödyntäen. Katson, että opinnäytetyössä esitellyt kehittämistyön tulokset muodostavat vankan tietoperustan johtamisosaamisen kehittämiseksi kohdeyksikössä. Seuraavaksi konkreettiseksi kehitysvaiheeksi ehdotan, että johtamismallin konseptiluonnos toiminnallistettaisiin ja sitä kokeiltaisiin suunnitellusti työyhteisön arjessa määritellyn ajanjakson ajan. Toteutumista seurattaisiin, arvioitaisiin ja johtamismallia kehitettäisiin palautteen pohjalta.

Näen, että johtamismallin konseptiluonnos voitaisiin tulevaisuudessa pilotoida ja kiinnittää kokeilujen myötä osaksi tämän kehittämistyön tiimin johtamista. Perustan

ehdotuksen kehittämistyön tuloksiin ja kohdeorganisaatiossa tunnistettuun kehittämismisalueeseen. Strategian toteuttamista tukee tavoitteellinen, epämuodollinen ja ammattimainen kulttuuri, jota vahvistetaan johtamisen kehittämällä ihmisläheisempään ja valmentavampaan suuntaan (Kalsta 2020b). Johtamisen kehittämistä varten on muotoiltu johtamislupaukset, joita kehittämistyössä ehdottamani konseptiluonnos luovan tiimin johtamismalliksi osaltaan tukisi.

Pilotti antaisi koko organisaatiolle motivoivan viestin siitä, miten luovan alan asiantuntijoiden osaamista arvostetaan ja miten heidän työnsä kokonaisvaltaiseen mielekkyyteen halutaan vaikuttaa. Pilotointi voisi parhaimmillaan johtaa laajempaan toimintakulttuuriseen muutokseen työyhteisön muutoskyvykkyyttä vahvistaen. Se osoittaisi työntekijöille, että työnantajalla on motivaatiota kehittämiseen, uudistushalukkuuteen ja muutoskyvykkyyteen, jotka ovat tulevaisuuden alati muuttuvassa työelämässä organisaatioilta vaadittavia ominaisuuksia.

Johtamismalli myös kunnioittaisi luovia osaajia yksilöinä antaen kullekin vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöä ja sen tekemisen tapoja kohtaan. Luovuutta vaalivalla johtamismallilla olisi hyvin viestittynä ja markkinoituna myös arvoa organisaation brändille, työnantajamielikuvalle ja imagolle. Näyttö siitä, että yksilön ja tiimin luovan osaamisen voinnista ja luovuudesta pidetään huolta ja osoitetaan millä tavoin, voisi kasvattaa organisaation vetovoimaa luovan alan työmarkkinoilla.

Johtamisen mallin konseptiluonnos rohkaisee kokeilukulttuuriin ja nimensä mukaisesti lupaa luovan työn tekijöille oikeuden luovuuteen, termin monessa merkityksessä. Pilotoinnin myötä konseptiluonnos voitaisiin mahdollisesti vakioida osaksi organisaation muidenkin luovien tiimien johtamismallia.

Muut konkreettiset jatkokehitysajat:

- Systemaattinen yksilön ja tiimin luovuuden voinnin seuranta ja sen mittarointi osana henkilöstöjohtamista.
- Johtamismallin konseptin toiminnallistaminen ja jatkokehittäminen työyhteisössä.
- Johtamismallin prototyypin konseptuaalinen suunnittelu ja tuotteistaminen johtamisen palveluiksi.

- Johtamispalveluiden saavutettavuuden kehittäminen. Johtamispalvelut osaksi henkilöstöjohtamisen palveluita johtamisen palveluiden verkkokauppaan (vrt. LaaS-johtamismalli, Leadership as a Service). Palautteenannon implementointi osaksi palvelua, jotta johtaminen voi kehittyä.
- Johtamismallin pilotointi ja toteuttamiskokeilut organisaation muissa luovissa tiimeissä.

Kehittämistyön haastatteluissa heräsi myös syvällistä keskustelua luovuuden mittaamisesta. Voiko luovuutta tai luovuuden tilaa ylipäänsä mitata ja mikä olisi siihen toimiva tapa? Miten liiketoiminta voisi hyötyä henkilökunnan luovuuden tilan mittaamisesta? Nämä ovat tulevaisuuden työelämäskenaarioihin ja tulevaisuudessa tarvittaviin kyvykkyyksiin peilaten kiinnostavia pohdintoja, joihin luovien asiantuntijaorganisaatioiden kehittämisessä kannattaisi näkemykseni mukaan kiinnittää yhä enemmän huomiota.

Näenkin, että muotoilutoimintaan kannattaisi yritysten erilaisten toimintojen kehittämisessä panostaa strategisella tasolla. Esimerkiksi johtamismuotoilu, jollaista kehittämistyössä ehdotan, muokkaisi johtamista käyttäjä- eli työntekijälähtöiseksi. Johtamismuotoilulla voisi olla merkittävän myönteiset vaikutukset työviihtyvyyteen ja näin ollen asiakkaalle tuotettava arvokin kasvaisi työtyytyväisyyden lisääntyä.

Tulosten analysointi herätti myös kiinnostavaa pohdintaa siitä, millaisena esimerkiksi z-sukupolvea edustavat luovan alan ammattilaiset kokevat johtamisen nyt ja tulevaisuudessa. Liittykö johtamisen taitoihin ja jopa johtajuuteen ehkä vielä suurempi muutos, kuin osataankaan ajatella.

LÄHTEET

Brown, T. 2008. Tales of Creativity and Play. TED. Saatavissa: https://www.ted.com/talks/tim_brown_tales_of_creativity_and_play/transcript#t-1603092

Creative Finland. 2021. Luovat alat Suomessa. [viitattu 30.1.2021] Saatavissa: <https://www.creativefinland.fi/luovat-alat-suomessa>

Griffey, H. 2019. Kaipaen luomisvoimaa. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

Hakala, J. T. 2018. Tylsyyden ylistys. Helsinki: Alma Talent.

Hakola, I., Hiila, I., & Rummukainen, M. 2019. Sisältömarkkinoinnin työkalut. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Helsinki: Tammi.

Huuhka, M. 2010. Asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

IAB Finland. 2020. Sisältömarkkinoinnin opas. IAB Finland. Saatavissa: <https://www.iab.fi/oppaat-suositukset/oppaat/sisaltomarkkinoinnin-opas-092020.html>

Kalsta, P. 2021a. Kolme kysymystä. Sanoma Media Finland Oy:n toimitusjohtajan viikoittainen infotilaisuus henkilöstölle.

Kalsta, P. 2020b. Strategiasauna. Sanoma Media Finland Oy:n strategiatilaisuus henkilöstölle 11.12.2020.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona – Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Juvenes Print.

Kokkinen, L. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

- Kälviäinen, M. 2021a. Muotoiluajattelu luovan yhteissuunnittelun toimintatapana. Luento LAB ammattikorkeakoulussa [viitattu 30.4.2021]. Saatavissa: <https://echo360.org.uk/media/0602ee35-d75f-46cc-928e-cee03a6bfcca/public>
- Kälviäinen, M. 2021b. Strateginen muotoilu. Luento LAB ammattikorkeakoulussa [viitattu 30.4.2021]. Saatavissa: <https://echo360.org.uk/media/36612202-beb7-401a-8780-bf9b7547bdb7/public>
- Luoma-Aho, V. 2018. Kymmenen väitettä sisältömarkkinoinnista. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: https://www.jyu.fi/jsbe/fi/tutkimus/hankkeet/blackbox/kymmenen-vaitetta-sisaltomarkkinoinnista_final.pdf
- Malmelin, N., Poutanen, P. 2017. Luovuuden idea – Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Tampere: Tammerprint Oy.
- Passi, J. & Ripatti, H. 2021. PR Design Notebook. [viitattu 26.2.2021] Saatavissa: <https://passiripatti.fi/pr-book/>
- Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa – tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Liettua: Alma Talent Oy.
- Rajamäki, T. 2021. MacWellin HR-johtaja Christian Vuorivirta toivoo, että johtamisessa hypättäisiin 2020-luvulle – ”Toimistoissa on johdettu pelolla ja itkettämällä työntekijöitä.” Markkinointiuutiset [viitattu 2.5.2021]. Saatavissa: https://www.markkinointiuutiset.fi/artikkelit/macwellin-hr-johtaja-cristian-vuorivirta-toivoo-etta-mainostoimistojen-johtamisessa-hypattaisiin-2020-luvulle-toimistoissa-on-johdettu-pelolla-ja-itkettamalla-tyontekijoita?fbclid=IwAR1JPNsUCf4Pp47GTMpe4ZknMxT2VCCmPC_sH7nDBwKa06wNVImVT2jrC-M
- Rönkkö, M. 2017. Copywriterin työ. Luento Markkinointi-instituutin tekstisuunnittelun koulutusohjelmassa 2017.

Räty, R. 2017. Palvelevan johtajan organisaatio menestyy paremmin. Aalto University [viitattu 6.3.2021]. Saatavissa: <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2017/palvelevan-johtajan-organisaatio-menestyy-paremmiin>

Salovaara, P. 2020. Johtopäätös – Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Viro: Kustannusosakeyhtiö Teos.

Sanoma Media Finland. 2020a. Asiantuntijoiden näkemyksiä suhteen vaiheista [viitattu 4.10. 2020]. Saatavissa: <https://media.sanoma.fi/suhde>

Sanoma Media Finland. 2020b. Sanoma ostaa Alma Median alueelliset sanomalehdet [viitattu 25.10. 2020]. Saatavissa: <https://sanoma.fi/tiedote/sanoma-ostaa-alma-median-alueelliset-sanomalehdet/>

Sanoma Media Finland. 2021c. Employee Engagement Survey 2021. Kyselyraportti.

Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä [viitattu 30.4.2021]. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Tietoarkisto. 2021. Menetelmäopetuksen tietovaranto. [viitattu 18.4.2021]. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Tillilä, M. 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä! Viro: Printon.

Valkama, H. 2020. Nuoret työntekijät ovat epälojaaleja ja kärsimättömiä – mutta paljon parempia työntekijöitä kuin vanhempansa [viitattu 30.4.2021]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11158277>

Varamäki, A. 2019. Future Proof. Tulevaisuuden työkirja. Jyväskylä: Docendo Oy.

Workday Designers. 2021. Työelämän trendit 2021 [viitattu 7.2.2021]. Saatavissa: <https://www.workdaydesigners.com/tyoelamantrendit2021>

LIITTEET

LIITE 1



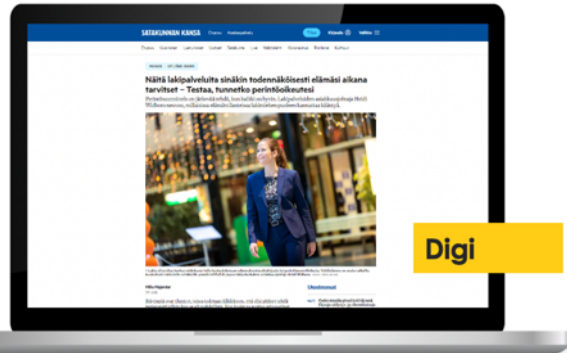
Opinnäytetyö Prosessi ja aikataulu

- **2020 loppuun mennessä:**
 - Teoriaosuuden kirjoitustyötä
 - Toteutussuunnitelma ja aikataulus valmiit
- **Tammikuu:**
 - Teoriaosuuden kirjoitustyötä
 - 1. luonnos ohjaajalle
 - Työpajasuunnittelu
- **Helmikuu:**
 - Haastattelu x 2
 - Työpajasuunnittelu
 - Haastattelujen analyysit
- **Maaliskuu:**
 - Muotoilutyöpaja, havainnot ja analyysi
 - Kirjoitustyötä
 - 1. opinnäytetyön ohjaajan kommentointi
- **Huhtikuu:**
 - Kirjoitustyötä
 - 2. opinnäytetyön ohjaajan kommentointi
- **Toukokuu:**
 - Kirjoitustyötä, kokonaisuuden viimeistely
 - Opinnäytetyö arviointiin viimeistään **14.5.**
 - Tutkintotodistushakemus jätettävä viimeistään **28.5.**
- **Kesäkuu:**
 - Valmistuminen **18.6.**
 - Opinnäytetyön lähetys: Theseus, ...

LIITE 2

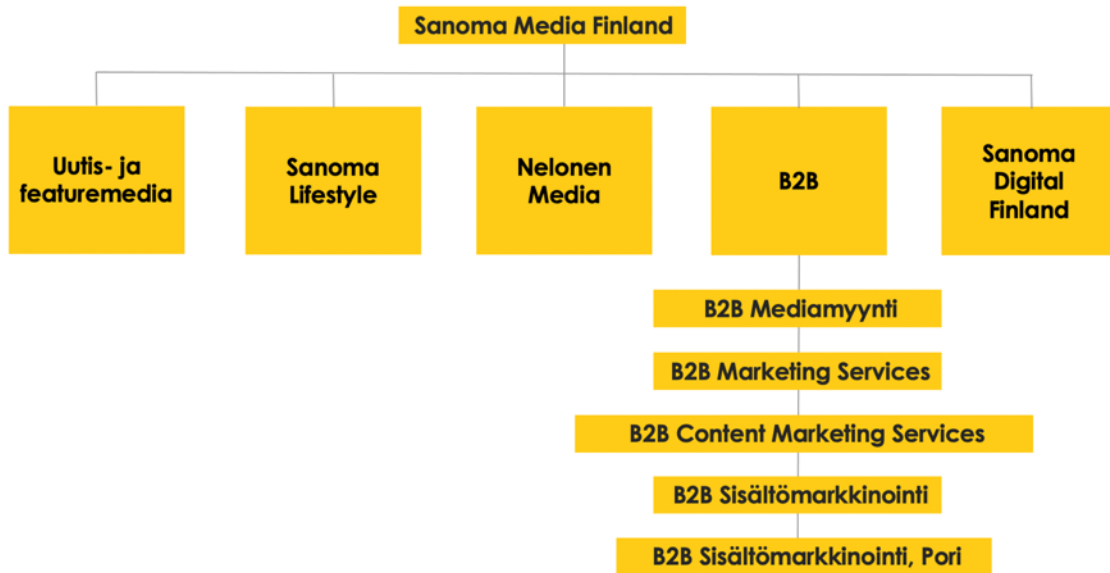
NATIIVIMAINOKSEN ESIMERKKI

OP Länsi-Suomen artikkeli Satakunnan
Kansan printtilehdessä ja verkossa



LIITE 3

B2B Sisältömarkkinoinnin positio Sanoma Media Finlandin organisaatiossa



LIITE 4

Kutsu työpajaan

--

Tervehdys [etunimi], [etunimi], [etunimi], [etunimi] ja [etunimi]!

Teen parhaillaan opinnäytetyötä, jonka aihe on luovuuden johtaminen organisaation muutostilanteessa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, **miten luovan työn johtamista voi tukea muutostilanteissa** ja kartoittaa, **millaisin johtamisen keinoin luovuutta voidaan työyhteisössä kehittää**.

Järjestän kehittämistyötä varten työpajan, jonka toteutuksessa hyödynnän muotoilujattelua.

Kutsun sinut työpajaan perjantaina 9.4. kello 12.30–15.

- Tapaamme kolmen valokuvaajan studiossa Puuvillassa (sisäänkäynti Cafe Solon viereisestä ovesta)
- Mukaan tarvitset vain avoimen mielesi ja ajattelusi ✨
- Korona force majeure: Kipeinä tai oireisina emme luonnollisestikaan saavu paikalle.
- Ilmoitathan Millalle, mikäli olet muutoin estynyt tulemasta paikalle.

Tuloksena tulee olemaan tuoretta tietoutta työelämästä ja erityisesti luovan työn johtamisesta. Toivon, että kehittämistyö tuottaa hyviä käytäntöjä meille arkeen, jotta mahdollistamme omalta osaltamme luovuuden sinun työssäsi. Kyseessä on yksi tulevaisuuden tärkeimmistä taidoista.

Työpajaa dokumentoidaan valokuvoin ja aikomus on myös äänittää työpaja. Valokuvia voidaan soveltuvin osin hyödyntää opinnäytetyössä, mutta äänitys tulee vain minun silmilleni & korvilleni.

Kiva, kun tulet paikalle vaikuttamaan työn kehittämiseen ja jeesat samalla aikuisopiskelijaa opintojen loppumetreillä ✨

Luovin terveisin
Milla

LIITE 5

Teemahaastattelun runko

- Kerro roolistasi organisaatiossa?
- Mikä on työnkuvasi?
- Miten kuvailisit Sanoman yrityskulttuuria?

- Kuvaile, millaista luova osaamisesi on?
- Miten kuvailisit luovan tiimin työskentelytapaa ja ilmapiiriä?
- Miten luovuus yleisesti mielestäsi ilmenee luovan tiimin työssä?

- Mitä ajattelet luovuudesta ja luovasta suunnitteluosaamisesta tulevaisuuden työelämätaimana?
- Mitä ajattelet luovuuden arvosta tiimin työssä?

- Mikä on mielestäsi tärkeää luovan työn johtamisessa?
- Millaiset käytännöt tiimin arjessa mielestäsi *lisäävät* mielestäsi luovuutta?
- Millaiset käytännöt tiimin arjessa mielestäsi *kaventavat* luovuutta?
- Kaipaatko joitakin luovuutta mielestäsi lisääviä toimintoja arkeen? Millaisia?

- Mitä itse tarvitset johtamiselta luovuutesi kukoistamiseen?
- Muistele tilannetta, jossa koit luovuutesi kukoistavan. Mitä ja millaisia elementtejä tilanteesta tunnistat. Kuvaile vapaasti.

- Miten muutos (=yrityskauppa) vaikutti *omaan* työskentelyysi (etätyön lisäksi)? Kuvaile vapaasti.
- Miten muutos (=yrityskauppa) vaikutti *tiimin* työskentelyyn? (etätyön lisäksi)? Kuvaile vapaasti.
- Oliko muutoksella vaikutusta *omaan* luovuuteesi? Jos oli, millainen?
- Oliko muutoksella vaikutusta *tiimin* luovuuteesi? Jos oli, millainen?

- Vaikuttivatko muuttuneet työolosuhteet (etätyö) omaan luovuuteesi jollakin tavalla? Kuvaile, miten?
- Mitkä tekijät vaikuttavat arjessa luovuuteesi merkittävimmin?
- Miten ylläpidät luovuutta työssäsi?
- Koetko tarvitsevasi siihen tukea? Kuvaile, millaista?

- Millainen merkitys luovan osaamisen ylläpidolla ja kehittämisellä on tiimissäsi?
- Pitäisikö luovuuden / luovan osaamisen tilaa säännöllisesti mitata tai tutkia tiimissä?
- Mitä ajattelet luovuuden mittaamisesta osana luovan asiantuntijaorganisaation kulttuuria ja työtyytyväisyyttä?

LIITE 6

Tervetuloa työpajaan!

 LAB University of Applied Sciences

 LAB University of Applied Sciences

Ohjelma

12.30 | Tervetuloa!
12.45 | Orientaatio ja "alkupala"
12.55 | Keskustelu #1: Muutos
13.15 | Tehtävä #2: Slogan
13.30 | Tehtävä #3: Empatiakartta
14.15 | T A U K O
14.20 | "Välipala"
14.25 | Tehtävä #4: Unelmien työpäivä
15.00 | Kiitos ja hyvää kotimatkaa!

Miksi olemme täällä?

- luova työ
- sisältömarkkinointi
- työn kehittäminen

Tavoitteena on tutkia

...miten voimme tukea
sinua, luovan työn
tekijä, jotta koet
luovuutesi kukoistavan?

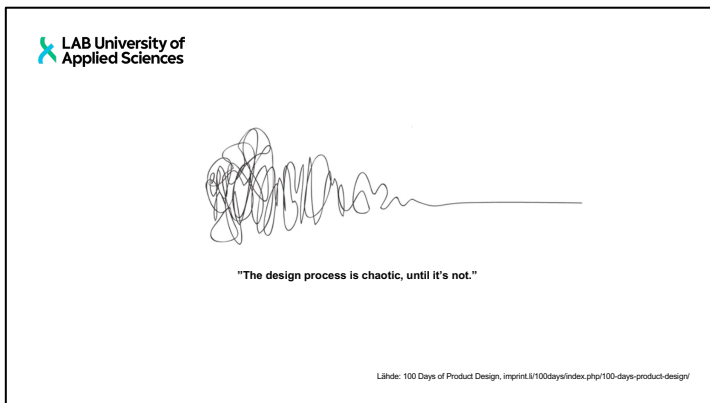


Tapetilla tänään
Luovuus
Muotoiluajattelu
(Design Thinking)
Ihmiskeskeinen
suunnittelu



Mikä muotoiluajattelu? Tätä on Design Thinking

LAB University of
Applied Sciences

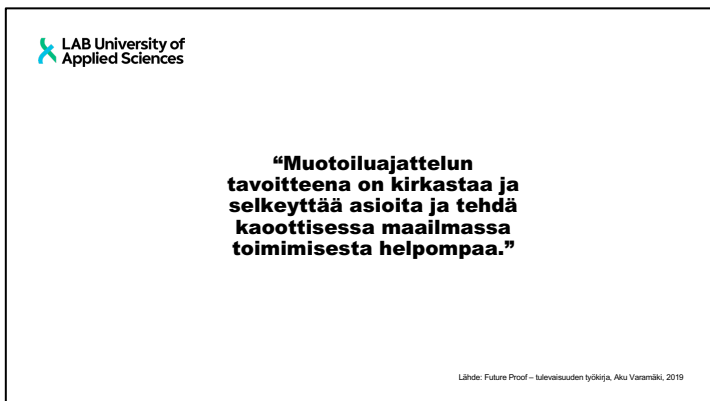


LAB University of
Applied Sciences



"The design process is chaotic, until it's not."

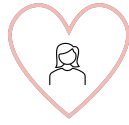
Lähde: 100 Days of Product Design, imprint.li/100days/index.php/100-days-product-design/



LAB University of
Applied Sciences

**“Muotoiluajattelun
tavoitteena on kirkastaa ja
selkeyttää asioita ja tehdä
kaottisessa maailmassa
toimimisesta helpompaa.”**

Lähde: Future Proof – tulevaisuuden työkieli, Aiku Varamäki, 2019



Empatia kuuluu muotoilijan työkalupakkiin.

Ymmärrys käyttäjän tarpeista.



Neuvolajärjestelmä ja äitityöpakkaukset
Loistavia esimerkkejä sosiaalisista innovaatioista,
jotka on muotoiltu ratkaisuksi oman aikansa ongelmiin.

Lähde: Future Proof – tulevaisuuden työkirja, Aku Varamäki, 2019



Sinä olet ytimessä.

“Alkupala”

#1 | Muutos

Miten olet kokenut muutoksen
(Alma Mediasta Sanomaan)?

Kirjoita kolme intuitiivista sanaa.
Tuo pöydälle.



#2 | Slogan

Mikä slogan kuvastaa tiimiä
parhaiten? Mikä vähiten?

Kirjoita lapulle max 2
kumpaakin. Tuo pöydälle.



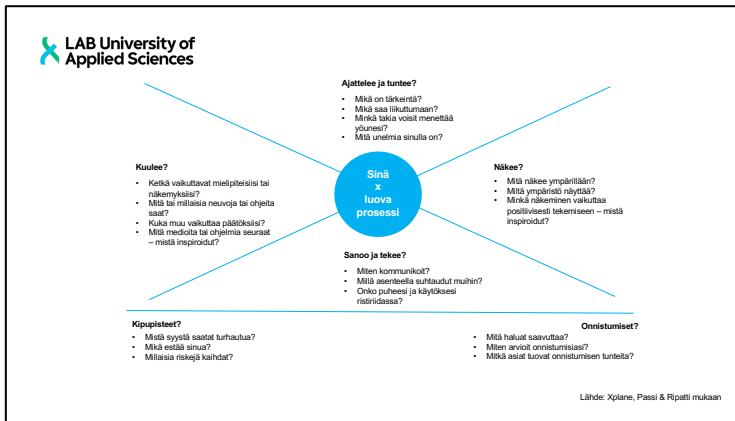
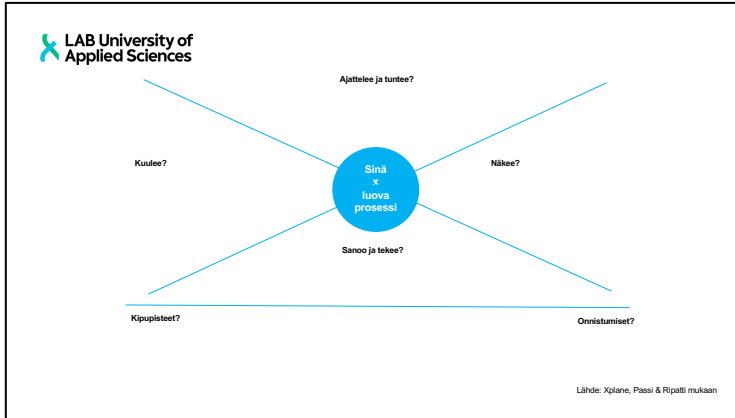
I'm lovin it.	You're not you when your hungry.
Life's good.	Scandinavian sleeping and living.
Hyvä mutta halpa.	Se nyt vaan on tyhmää maksaa liikaa.
Elämä on.	Just do it.
Join the movement.	Niin hyvää ettei sanotuksi saa.
Connecting people.	Impossible is nothing.
Think different.	Mukava ja nopea on asiointi.
Go further.	Sä tilaat, mä tuon.

#3 | Empatiakartta

Täyttäkää omilla ajatuksilla,
mutta pareittain.

Kirjaus suoraan paperille tai
post it -lapuille.





#4 | Unelmien työpäivä

Muodosta sanoista ja kuvista unelmatyöpäiväsi.

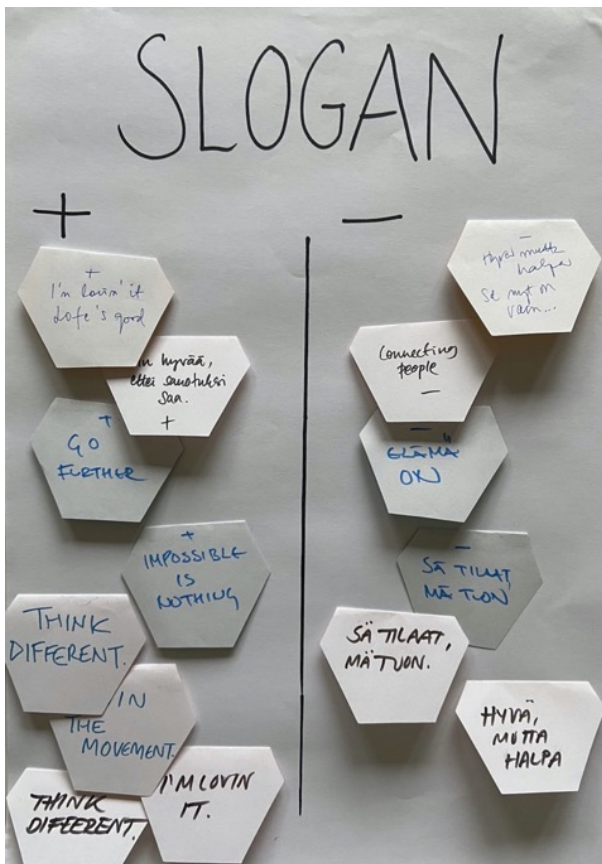
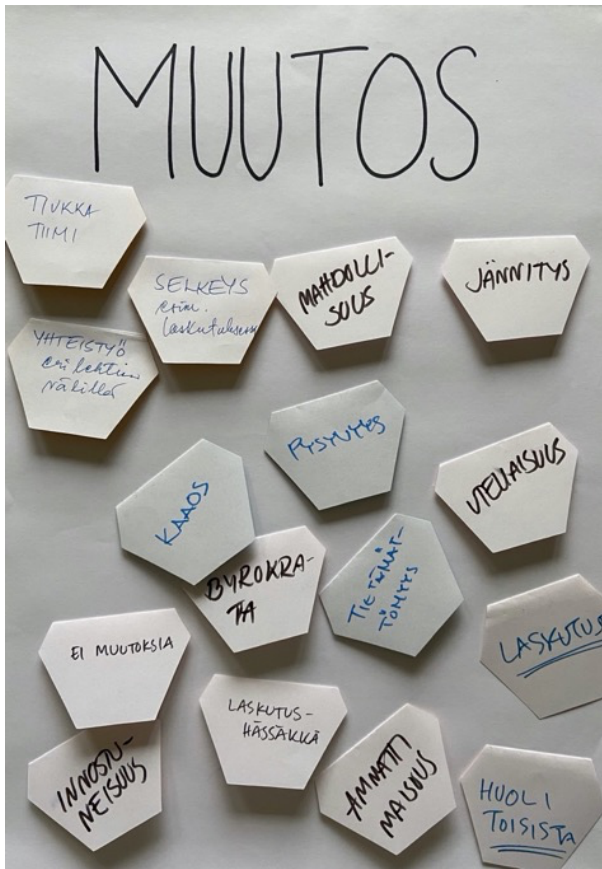
Lupa leikkiä ja luoda!

LAB University of Applied Sciences

♥
Kiitos.

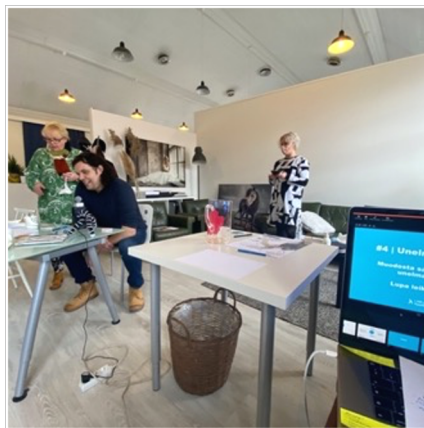
LAB University of Applied Sciences

LIITE 7



LIITE 8

Työpajatyöskentelyä



Kollaasi unelmien työpäivistä



LIITE 9

JOHTAMISMALLIN KONSEPTILUONNOS

Luovuuslupaus

S O N O M A Aina tulee sanomista.

TAVOITE

Yrityskulttuurin ja johtamisen kehittäminen

STRATEGINEN TASO

Johtamiseen kaivataan ihmisläheisyyttä ja valmentavaa otetta

OPERATIIVINEN TASO

Johtamislupaukset:

Luotan ammatilaiseen

Kannustan uskaltamaan

Teen tilaa ilolle

Kohtaan ihmisen ihmisenä

S O N O M A Aina tulee sanomista.

KULTTUURINEN MUUTOS

Luovien tiimien johtamisen kehittäminen

- ✓ **Tausta:** Case Sisältömarkkinointi Satakunta
- ✓ **Tutkimus:** Luovan työn johtamisen vallit muutostilanteessa

Mitä tutkimuksessa löytyi

- ✓ Luottamus
- ✓ Turvallisuuden kokemus
- ✓ Vuorovaikutus
- ✓ Kunnianhimo
- ✓ Vahva sitoutuminen organisaatioon

S O N O M A Aina tulee sanomista.

JOHTAMISLUPAUKSET + LUOVIA TIIMIEN JOHTAMINEN

= Luovuuslupaus

Tavoitteet

Lisätä merkityksellisyyttä luovan alan ammattilaisen työhön ja sitouttaa organisaatioon

Juurruttaa luovan tiimin johtamiseen muotoiltu johtamismalli Sanoman Satakunnan yrityskulttuuriin

sanoma Aina tulee sanomista.

LUOVUUSLUPAUS

Merkitys...

- ✓ **...luovan työn ammattilaiselle:** Työntekijä ja verkoston jäsen kokee, että hänen luovaa osaamista arvostetaan ja sitä halutaan tukea. Vahvistaa sitoutumista ja myönteistä työntekijäkokemusta.
- ✓ **...esihenkilölle:** Malli luovan tiimin strategisen ja päivittäisjohtamisen tueksi, mihin voi tukeutua arjessa ja muutoksissa, kuten Sanoman muihinkin johtamislupauksiin. Konsepti luo raamit luovan tiimin johtamiselle. Edustaa tulevaisuusorientoitunutta johtamismuotoilua.
- ✓ **...yritykselle:** Viestii luovuuden arvostuksesta. Luovaa osaamista pidetään yrityksessä tärkeänä ja sitä tuetaan hyvällä johtamisella. Kasvattaa yrityksen myönteistä työnantajamielikuvaa ja pitkällä tähtäimellä brändiarvoa.

sanoma Aina tulee sanomista.

MITÄ

Näin luovuuslupaus lunastetaan

Esimerkkejä johtamismallin määriteltäville aihealueille

- ✓ **Mitä | Sisältö**
- ✓ Luovan ajattelun tuki, esihenkilön jatkuva kouluttautuminen, osallistava yhteiskehittämisen menetelmä osaksi kulttuuria, tulevaisuuteen luotaavat työskentelytavat
- ✓ **Miten | Käyttö ja soveltaminen arjessa**
- ✓ Päivittäisjohtamisen käytännöt, soveltaminen HR:n ja perehtymisen konteksteissa, työntekijöiden osallistamisen keinot
- ✓ **Milloin | Toimenpiteet**
- ✓ Sisäinen lanseeraus, lanseeraus sidosryhmille, käyttö omassa markkinoinnissa, toteuttaminen ja tavoitteellinen seuranta

sanoma Aina tulee sanomista.