



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Sonja Ahlfors

Luovan etätyön yhtälö

Kuinka yhdistää luovuus ja etätyö luovan toimiston arjessa?

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituotanto AMK

Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

23.11.2020

Tekijä(t) Otsikko	Sonja Ahlfors Luovan etätyön yhtälö – Kuinka yhdistää luovuus ja etätyö luovan toimiston arjessa?
Sivumäärä Aika	37 sivua + 1 liitettä 23.11.2020
Tutkinto	Kulttuurituottaja AMK
Tutkinto-ohjelma	Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t)	Lehtori Johanna Niemi
<p>Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa tutkitaan etätyön vaikutuksia luovuuteen sekä sen etuja ja haasteita yritystoiminnan näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tilaaja oli helsinkiläinen luova toimisto Mirum Agency. Työn tavoitteena oli perehtyä siihen, miten etätyötä tulisi järjestää ja johtaa, jotta se palvelisi parhaiten yritystä, sen työntekijöitä ja erityisesti näiden luovuutta. Työ tarjoaa ajankohtaisen katsauksen yrityksen haasteisiin ja etuihin luovuuden ja etätyön saralla sekä tukee Mirumin kehitystoimintaa tulevaisuudessa.</p> <p>Työn tietopohja koostuu luovuuden, etätyön ja johtamisen tutkimuksista. Tietopohjassa paneudutaan kuhunkin ilmiöön paitsi luovan yritystoiminnan näkökulmasta myös yksilön ja tiimin näkökulmista. Työ myös korostaa etätyön ja luovuuden kulttuurin implementoinnin haasteita ja etuja yrityksessä.</p> <p>Aineistonhankintamenetelminä työssä käytettiin havainnointia ja kyselyä. Havainnoinnin avulla nostettiin esiin erityisesti koronan aiheuttaman etätyön aikana ilmenneitä ilmeisiä haasteita, hyötyjä sekä kehitystä, ja niitä verrattiin toimistolla tehtävään työhön. Kysely vuorostaan keräsi Mirumin henkilöstöltä syvällisempää tietoa, kokemuksia ja ajatuksia etätyöstä ja sen vaikutuksista omaan luovuuteen.</p> <p>Tulosten perusteella mahdollisuus etätöihin muutamana päivänä viikossa edesauttaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä tehokkuutta. Erityisesti etätyön tuoma työrauha näyttää parantavan työtehoa ja keskittymistä. Toisaalta luovuuteen liittyvät tekijät näyttävät olevan enemmän sidoksissa sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä ryhmän kanssa työskentelyyn. Etätyötä tehdessä kaivattiin myös vaivatonta fyysistä vuorovaikutusta ja rentoa keskustelua työkavereiden kanssa. Etätyön ja luovuuden tasapainon johtaminen luo paljon vastuuta johtamiselle ja vaatii onnistuakseen koko yrityksen kattavaa rakenteellista tukea.</p>	
Avainsanat	etätyö, luovuus, johtajuus

Author(s) Title	Sonja Ahlfors The equation of creative remote working. How to Combine Creativity and Remote Working in a Creative Agency?
Number of Pages Date	37 pages + 1 appendices 23 November 2020
Degree	Bachelor of Culture and Arts (Cultural Management)
Degree Programme	Cultural management
Instructor(s)	Senior Lecturer Johanna Niemi
<p>This thesis is a case study that examines the effects of remote working on creativity, including the respective benefits and challenges from the perspective of a company. The commissioner of this thesis was a Helsinki-based creative agency Mirum. The aim of this work was to find Mirum ways to organize and lead remote working in ways that would best serve the company, its employees and especially their creativity. This work gives a current overview of the challenges and perks of company creativity and remote working and supports Mirum's possible internal developments in the future.</p> <p>The theoretical framework of this thesis consists of creativity, remote working and leadership. It reviews each phenomenon from the point of view of a creative business, but also through the eyes of individuals and teams. It highlights the challenges and advantages of working remotely and incorporating creativity supporting culture to business.</p> <p>The chosen research methods for this work were observation and questionnaire. Through observation, evident challenges, benefits and improvements that arose during the remote working period induced by Corona were gathered and compared to office-bound work. The survey gathered more in-depth experiences and thoughts about remote working and its effects on creativity from the employees of Mirum.</p> <p>Based on the results the possibility of working remotely a few days a week is something that most employees find to boost their work satisfaction and efficiency. Especially efficiency related matters seem to increase in calmer surroundings that remote working provides. On the other hand, creativity boosting factors seem to be more attached to social interactions and working with other people. Easy access to other people and casual discussions were something that most people also tend to miss when working remotely. Managing this balance creates a lot of responsibilities for leadership and requires structural support from the whole company.</p>	
Keywords	remote work, creativity, management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Luovuus	3
2.1	Mitä on luovuus?	3
2.2	Luova työntekijä	6
2.3	Luovat tiimit ja johtaminen	8
3	Etätyö	12
3.1	Mitä on etätyö?	12
3.2	Etätyön edut ja haasteet	13
4	Tutkimustapaus: Mirum Agency Helsinki	18
5	Tutkimuskysymykset ja tavoitteet	19
6	Tapaustutkimus ja tiedonkeruu	20
6.1	Havainnointi	21
6.2	Kysely	22
7	Tutkimus tulokset sekä kehittämisen työkalut	23
7.1	Kyselyn demograafiset ominaisuudet	23
7.2	Havainnointien vertailu	23
7.3	Etätyön haasteet	23
7.4	Etätyön edut	28
7.5	Luovuus ja etätyö	30
8	Pohdinta	33
9	Lähteet:	37

Liitteet

Liite 1. Kysely Mirum Agency Helsingin henkilöstölle

1 Johdanto

Kevät 2020 koki yllättävän käänteen, kun COVID-19-virus levisi ympäri maailmaa ja rajoitti lähes kaikkea, mitä arjessamme arvostimme sekä sitoi ihmiset ympäri maailmaa enemmän tai vähemmän neljän seinän sisään. Koronarajoitteet iskivät paitsi talouteen ja työelämään, myös henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Arjesta muodostui kodin sisäinen rajaton massa, jossa sekoittuivat työ, arki, vapaa-aika, perhe ja oma tila.

Töiden siirtyessä olohuoneisiin monet suunnitelmat lensivät ulos ikkunasta, mukaan lukien edeltävät opinnäytetyöaikaeni. Kun pohdin uutta aiheuttani, tuntui käsittämättömältä ajatukselta sivuuttaa vallitseva kriisi, sillä halusin paneutua ehdottomasti ajankohtaiseen haasteeseen. Pikkuhiljaa nojauduin pohtimaan, mitä hyvää tästä kriisistä voisi kummuta. Työkulttuurista on tullut monilta osin niin hektistä, että työn tekeminen liukuu herkästi suorittamisen puolelle, joten halusin selvittää, mikäli poikkeustilan pakottamasta etätyökentelystä nousisi esiin jotain etuja tahdin rauhoittamiseksi ja mielekkyyden lisäämiseksi. Pakollinen etätyö mullisti työkulttuuria ennennäkemättömällä tavalla ja vaati meitä kaikkia haastamaan perinteistä suhtautumistamme työntekoon. Jos joskus oli paikka muutokselle ja ravistelulle, niin nyt.

Halusin yhdistää etätyön vaikutukset vielä rajatummin erityiseen työelämän ilmiöön, luovuuteen. Luovuus on syvällä paitsi kulttuurialan ytimessä, myös laajemmin ymmärrettynä merkittävä ja ylenkatsottu työelämän resurssi. Se on epämääräinen käsite, joka herkästi yhdistetään esimerkiksi taiteelliseen lahjakkuuteen tai visuaaliseen silmään, mutta todellisuudessa se on kuitenkin paljon enemmän. Työelämässä se on kyky, joka voidaan jalkauttaa koskemaan koko yritystä. Luovuutta oikeilla tavoilla tukeva kulttuuri työpaikoilla voi edesauttaa merkittävästi kilpailukykyä ja työntekijöiden hyvinvointia myös muilla kuin perinteisesti luoviksi ymmärretyillä aloilla. Siihen liitetty työntekijöiden vapaus on kuitenkin usein pelottava myönnytys yrityksen näkökulmasta, joka vaatii rohkeutta ja perinteiden haastamista.

Luovuuden merkitys korostuu erityisesti luovissa toimistoissa, joissa luovuus on yrityksen elinehto. Luoviksi toimistoiksi ymmärretään usein esimerkiksi markkinointiviestinnän, brändinhallinnan ja konseptoinnin kokonaisvaltaisia ja uudistavia palveluita tarjoa-

vat yritykset. Usein näihin viitataan yleistäen ”mainostoimistoina”. Toiminnan tuotto muodostuu luovuuden konkretisoimisesta ja tuotteistamisesta, mutta taustalla merkittävää roolia näyttelee luova ideointi. Kulttuurin ylläpitäminen saattaa tällaisessakin yrityksessä kuitenkin jäädä herkästi muiden haasteiden jalkoihin, ellei sen eteen aktiivisesti tehdä työtä.

Työni tilaaja on luova toimisto Mirum Agency Helsinki. Mirum Helsinki uudelleenbrändäytyi keväällä 2020 tittelillä Experience Agency, jolla haluttiin korostaa yrityksen poikkeuksellisen laajaa ja kokonaisvaltaista kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin. Yritys työllisti alkuvuodesta 2020 noin 130 luovaa eri alojen ammattilaista, mutta koronatilanteesta heikentynyt taloudellinen tilanne on sittemmin johtanut lomautuksiin ja irtisanomisiin ja ajanut myös yrityksen sisäisen luovuutta ruokkivan kulttuurin myllerrykseen. Etätyöskentely haastoi perinteiset työskentelytavat ja yrityksen toiminnan rakenteet, joten halusin selvittää, miten muutos vaikutti yrityksen henkilöstöön ja mitä muutos tarkoitti sen luovalle tuotannolle.

Toteutin työni tutkimalla aihetta tilanteen sallimissa raameissa mahdollisimman monelta kantilta. Perehdyin ajankohtaiseen kirjallisuuteen sekä uutisointiin tarkoituksena kartoittaa ajankohtaista tietoa ja tuulia luovuuden ja etätyön saralla. Tutkin myös kyselyn avulla Mirum Agencyn työntekijöiden kokemuksia täysetätyöskentelystä kriisin keskellä ja heidän näkemystään etätyön vaikutuksista omaan luovuuteen. Tuloksia sekä kirjallisuudesta oppimaani peilasin havaintoihini yrityksen työntekijänä keväällä 2020 ja uudelleen syksyllä 2020 pienemmän luovan toimiston arjessa.

Opinnäytetyöni tavoitteena on vastata ajankohtaiseen haasteeseen, johon koronavirus on työkuulttuurin ajanut. Vaikka etätyö ei ole monilla aloilla ennenkuulumatonta tai edes harvinaista, sen iskostumista työkuulttuurin tällaisella voimalla ei varmasti kukaan osannut arvata. Useimmiten etätyötä tehdään prosentuaalisesti vähän tai sitten pakon sanelemana pääasiassa kokonaan, esimerkiksi kansainvälisissä tiimeissä, mutta kevään etätyörysähdys pakotti halukkaat ja haluttomat, kokeneet ja kokemattomat etätyön piiriin. Vaikka elämä pikkuhiljaa palaa normaaliksi ja toimistot täyttyvät taas iloisesta sorinasta, on tärkeä tutkia, mitä etätyöpakko toi mukanaan työelämään ja mitä siitä voidaan oppia.

Opinnäytetyöni on tapaustutkimus, joka pyrkii löytämään etätyön vahvuuksia ja tunnistamaan sen heikkouksia kohdeyritykseni näkökulmasta. Tutkin, miten etätyötä tulisi järjestää, johtaa, rajoittaa, jotta se palvelisi yritystä ja työntekijöitä parhaiten. Tavoitteenani

ei ole niinkään löytää uusia toimitapoja yrityksen arkeen vaan tarjota katsaus ajankoh-
taisista haasteista, eduista, avuista ja korostuvista piirteistä sekä yrityksen työntekijöiden
että kirjallisuuden ja muiden toimijoiden näkökulmasta. Peilaan työssäni näitä etätöön
vaikutuksia luovuuteen ja luovan työn arkeen luovassa toimistossa. Luovuuden kulttuu-
rille on löydettävissä useita tavallisia toimitapoja, joita ei ole ehkä aikaisemmin osattu
haastaa. Toivon työssäni löytäväni haastavia ajatuksia perinteiselle luovan toimiston
kulttuurille sekä tilaajayrityksen kulttuurille.

Työn alussa avaan työni tietopohjaa luovuuden ja etätöön osalta auttaakseni lu-
kijaa ymmärtämään työni terminologiaa sekä lähtökohtia. Tämän jälkeen kerron
työni tilaajasta yksityiskohtaisemmin kuvatakseni yrityksen lähtötilannetta, tar-
peita ja ajankohtaisia haasteita, jotta lukijalle muodostuisi kokonaisvaltaisempi
ymmärrys opinnäytetyön merkityksestä. Näiden jälkeen esittelen tarkemmat tut-
kimuskysymykseni sekä käyttämäni menetelmät, joita seuraavat tutkimustyöni tu-
loket. Lopuksi koostan yhteen vielä työni prosessia, tuloksia ja johtopäätöksiä
sekä työn merkitystä sekä käyn läpi lyhyesti ehdotuksiani kehittämistoiminnan
tueksi.

2 Luovuus

2.1 Mitä on luovuus?

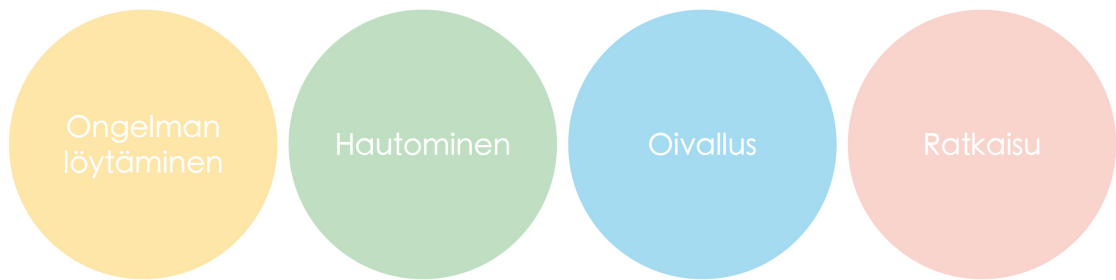
Luovuus käsitteenä on monimutkainen. Jokaiselle melko hyväksyttävälle määritelmälle
luovuuden käsitteestä löytyy haastaja, ja luovuuden syvimmästä olemuksesta, sen ja-
kautumisesta, suhteesta taiteellisuuteen, älykkyyteen ja uutuuteen on pohdittu ja väiteltä
vuosituhansia. Useat tutkijat ovat pyrkineet määrittelemään luovuutta oman alansa nä-
kökulmasta, joten määritelmiä ja painotuksia löytyy yhtä monia kuin tutkijoitakin. Alaläh-
töisen näkökulman lisäksi luovuutta voidaan tarkastella ääripäiden kautta esimerkiksi yk-
silön tai yhteiskunnan tasolta, tuotoksen tai prosessin kautta ja lahjana tai opittuna osaa-
misena. Luovuuden vaikeaselkoisuudesta kertoneekin se, että useat tutkijat ovat sitä
mieltä, että luovuus on arvoituksellinen ilmiö, jotain, mitä olemassa olevilla olosuhteilla
tai tieteellisillä lainalaisuuksilla ei pystytä täysin selittämään (Uusikylä 2012, 24).

Luovuutta ja luovan työn arvoa on vaikea määritellä kestävästi, sillä se on väistämättä aina tulkinnanvaraista, subjektiivista ja aikansa arvioihin ja määritelmiin sidottua (Malmelin & Poutanen 2017, 46). Yritys on kuitenkin kova. Usein esiin nousevia kriteereitä luovuuden määrittelemiselle ovat uutuus tai ainutlaatuisuus, tarkoituksenmukaisuus asiansyhteyteen, hyödyllisyys, vaikuttavuus ja yhteisön hyväksyntä. Luovuuden ilmiöön on liitettävissä myös useita kuvaavia käsitteitä, kuten mielikuvitus, älykkyys, oppiminen, taiteellisuus, ongelmanratkaisu, keksiminen ja innovatiivisuus. Termejä käytetään usein kuvaamaan luovuutta ja niiden hyväksyminen osaksi luovuuden määrittelyä helpottaa vaikean käsitteen hahmottamista. (Malmelin & Poutanen 2017, 23.)

Luovuuden tutkimus vaatii kuitenkin monitieteisen lähestymistavan, sillä se on monenlaisten tekijöiden summa (Uusikylä 2012, 57). Hyvin tavallista on määritellä luovuuden toteutumista lopputuotoksen kautta. Varsinainen tuotos nähdään usein merkityksellisenä luovuuden konkretisoitumisena, sillä ilman sitä luovaa prosessia on vaikea todistaa (Uusikylä 2012, 43). Mihály Csíkszentmihályin luovuuden määritelmään liittyy oleellisesti myös se, että toteutunut idea, toiminta tai tuote on luova vasta, jos tuotos hyväksytään erityisalueensa sisällä (Uusikylä 2012, 48). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tietyllä alalla tapahtuvien luovien ratkaisujen todellinen luovuuden arvo määräytyy sen alan yhteisön mielipiteiden perusteella. Luovien ratkaisujen suhde niiden kenttään on varteenotettava malli, mutta lopputuotoksen korostaminen taas johtaa herkästi kuitenkin siihen, että raja luovuuden ja innovoinnin välillä sumenee. Innovoinnilla viitataan pääosin nimenomaan tuotoslähtöiseen kehittämiseen tai kehitykseen (Tilastokeskus 2020, a). Ongelmaksi muodostuu, että jos ainoastaan tuotosta arvioidaan luovuuden näkökulmasta, unohtuu luovan prosessin arvostus. Luovan kulttuurin luominen ja elinehto kuitenkin kyttee juuri tuossa prosessissa. Useinhan meillä saattaa olla lopputulema jo määritelty, mutta se, miten sinne päästään on se kiinnostava osuus.

Kaikki luovat prosessit eivät ole täällä muuttamassa maailmaa, joten luovuuden näkökulmasta niiden tutkiminen voi toisinaan tuntuakin turhalta. Joskus ne jäävät tyystin muulta maailmalta huomaamatta, mutta esimerkiksi arkisten tilanneratkaisujemme kannalta ne voivat olla hyvinkin käänteentekeviä (Heikkilä 2010, 134). Luovalle prosessille ominaista on esimerkiksi epämääräisyys, rohkeus, ongelmanratkaisu ja avoimuus, ja se, että prosessi etenee herkkien vihjeiden tulkinnan varassa (Heikkilä 2010, 138). Asioita ei suljeta pois yhtälöstä näennäisesti puuttuvien asiayhteyksien perusteella, vaan ideoiden annetaan lentää tutkimattomillekin vesille. Toisessa ääripäässä on riippuvuus ratio-

naalisuudesta ja kyynisyys uusien avoimien tilanteiden edessä. Joskus työmme tai toimintaympäristömme voi ajaa meidät myös tähän pätyyn. (Heikkilä 2010, 135.) Luovalle prosessille ei voidakaan rakentaa selkeitä kaavoja tai työkaluja, sillä sen syvintä ydintä on juuri ennakoimaton polveilu ja spontaanius (Heikkilä 2010, 137), mutta sen vaiheet voidaan karkeasti jaotella neljään: ongelman löytämiseen, hautomisvaiheeseen, oivaluksiin ja ratkaisuun. (Uusikylä 2012, 119–120.)



Kuvio 1. Luovan prosessin vaiheet (Uusikylä 2012 mukailen)

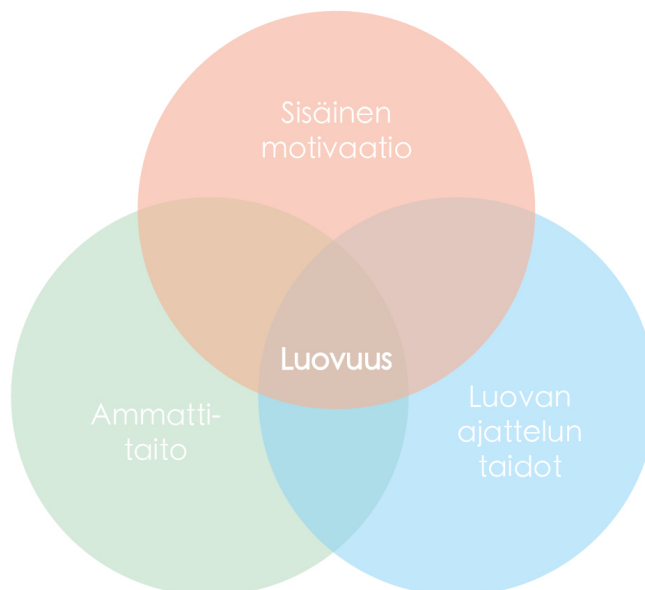
Luomisprosessi ei aina etene suoraviivaisesti tai edes eteenpäin, vaan tavallista ja melkein vaadittavaakin ovat epäonnistumiset ja umpikujat (Heikkilä 2010, 140).

Luovuudesta keskusteltaessa on tärkeä keskustella myös sen elinympäristöstä. Millaisissa olosuhteissa luovuuden on mahdollista kukoistaa ja millainen ympäristö vuorostaan kitkee sen ennen aikojaan? Opinnäytetyössäni keskiössä onkin tutkia, mitä luovuuden edistäminen työpaikalla tarkoittaa: mitä sen korostaminen työpaikalla tarkoittaa ja millaista yrityskulttuuria se luo? Tarkastelen myös, millaisia etuja luovuuden korostaminen yrityksen kulttuurissa aiheuttaa ja miten sen huomiotta jättäminen voi haavoittaa yritystä monin tavoin. Nykyisen työkuulttuurin ei nähdä tukevan luovuuden ruokkimista. Työkuulttuuri pyörii pitkälti tulosten, rahan ja tehokkuuden ympärillä, koko ajan on tehtävä jotain, kun luovuuteen taas liittyy oleellisesti myös toimeentuloa (Uusikylä 2012, 12). Tämän opinnäytetyön kohdalla tärkeintä on lähestyä ja peilata luovuutta työn kulttuurin kautta.

2.2 Luova työntekijä

Vaikka osa tutkijoista ei hyväksy luovuuden kuuluvan kaikille vaan edellyttää erityislahjakkuutta (Uusikylä 2012, 57), työelämää tutkiessa on kuitenkin selkeää luottaa arkipäiväisen luovuuden voimaan ja hyväksyä myös arjen luovuus luovuuden olemassaoloksi. Luovuus yhdistetään herkästi taiteelliseen lahjakkuuteen ja työelämän trendikkäisiin titteleihin tai osastoihin, kuten luova johtaja ja suunnittelu- tai markkinointitiimi. Lähestyn luovuutta kuitenkin työpaikan voimavarana, jota voidaan hyödyntää tehtävässä kuin tehtävässä, palkanlaskusta luovaan suunnitteluun.

Luovassa työssä on vahvasti elementtejä hauskuudesta ja mielihyvystä, mutta kehittyminen luovuudessa on sidoksissa myös harjoitukseen ja työhön (Uusikylä 2012, 53). Tällä painotetaan sitä, että myös luovuudessa kehittyy kovalla työllä. Ryhmien luovuutta ja edelleen työpaikan luovuutta vaikuttavasti tutkinut Teresa Amabile jakaa työntekijän luovuuden kolmeen merkittävään osa-alueeseen: ammattitaitoon, luovan ajattelun taitoihin sekä sisäiseen motivaatioon (Amabile 1998, 16).



Kuvio 2. Työntekijän luovuuden kolme osa-alueetta (Amabile 1998 mukailten).

Näiden kolmen komponentin keskiössä määrittyy yksilön luovuus. Amabilitaidossa Amabile korostaa monipuolisen osaamisen kerryttämistä. Hän lainaa Nobel-voittaja Herb Simonin käsitettä "*Network of possible wanderings*". Käsite kuvaa elämässä tavalla tai

toisella kerrytettyä osaamista ja tietotaitoa, joka tukee luovaa ajattelua tarjoten monialaista ajatusmaailmaa ja mahdollistaa ajattelun risteäviltä kentiltä. (Amabile 1998, 3.) Monialainen osaaminen herkistää näennäisesti toisiinsa liittymättömien asioiden yhdistämiselle ja monipuolisemmalle lähestymistavalle. Luovalla ajattelulla Amabile vuorostaan viittaa ihmisten tapaan lähestyä ongelmia ja ratkaisuja sekä heidän kykyään koota olemassa olevia ideoita yhteen uusiksi yhdistelmiksi. (Amabile 1998, 3.) Luovan ajattelun kykyihin liittyvät myös oleellisesti monet työntekijän ominaisuudet. Luovuudelle herkistäviä ominaisuuksia on lukuisia, mutta toistuvasti esiintyviä ovat muun muassa ennakkoluulottomuus, sinnikkyys, joustavuus, esteiden ja keskeneräisyyden sietäminen, halu kehittyä ja riskinotto-kyky. Yksi korostetuimmista ominaisuuksista on kyky löytää ongelmia varsinkin siellä, missä muut eivät niitä havaitse (Uusikylä 2012, 19–20).

Kolmantena sisäinen motivaatio esittää merkittävää roolia myös yksilön luovuudessa ja luovan ajattelun muotoutumisessa. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan yksilön henkilökohtaisesta kiinnostuksesta ja arvostuksesta kumpuavaa halua tehdä asioita. Sen aisa-pari on ulkoinen motivaatio, jolla tarkoitetaan taas ulkoisten kannustimien tai uhkien ajamaa tekemistä. Perinteisin ulkoinen motivaattori työpaikalla on raha. (Martela & Jarenko 2015, 25–26.) Ulkoiset motivaattorit ovat tavallisia motivoinnin keinoja työpaikalla, mutta niiden palvomisessa piilee ongelma. Ne saattavat motivoida työntekijöitä tiettyyn pisteeseen, mutta ne eivät synnytä luovuuden kannalta merkittävää työn paloa. Pahimmillaan ne luovat työntekijälle tunteen, että häntä lahjotaan tai painostetaan. (Amabile 1998, 4.) Sisäinen motivaatio saa ihmisen sitoutumaan tehtäviinsä puhtaasta työn tarjoamasta haasteesta, mielenkiinnosta ja tyydytyksestä. Työ itsessään motivoi ja vetää puoleensa. (Amabile 1998, 5.) Sisäisesti motivoiva työ ei myöskään kuormita samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoiva, vaan se voi tuntua päinvastoin jopa energisoivalta (Martela & Jarenko 2015, 26–27). Usein nämä kaksi tapaa motivoitua toimivat kuitenkin lomittain.

Luovien yksilöiden ja ryhmien tutkimuksessa on paljon samoja piirteitä, mutta tavat ymmärtää luovuuden luonne ja prosessi eroavat. Ryhmän tai tiimin luovuutta tutkiessa korostuvia tekijöitä ovat viestintä ja vuorovaikutus, työskentelyn ilmapiiri, kokoonpano sekä ympäristö. (Malmelin & Poutanen 2017, 77–78.) Ryhmän toiminnan kannalta merkityksellisiä ovat myös yksilön ryhmätyökyvyt. Näiden toimiva järjestäminen on keskeisessä roolissa nimenomaan johtamisessa ja paneudun niihin syvemmin seuraavassa luovuuden johtamista ja luovia tiimejä käsittelevässä osuudessa.

2.3 Luovat tiimit ja johtaminen

Luovassa ryhmässä etuna ja haasteena on voimien yhdistyminen. Kari Uusikylä tiivistää tiimin luovuuden hyvin: *“Luovuus syntyy ideoiden konflikteista, mutta se kuolee ihmisten välisiin ristiriitoihin.”* (Uusikylä 2012, 198.) Tiimien on esimerkiksi todettu olevan yksilöitä tehokkaampia ja menestyksekkäämpiä luomaan ja tuottamaan tieteellistä tietoa (Malmenin & Poutanen 2017, 82). Työelämässä vakiintunut aivoriieheily, jolla viitataan luovaan ideointiin ryhmässä, on tavallinen tapa kerryttää paljon ideoita, inspiroitua ja haastaa oman ajatuksen rajallisuutta. Ryhmässä yllättävien asioiden yhdistäminen on tehokasta, kun osaamista on monelta saralta ja perspektiivejä useampia. Luovien ryhmien muodostamisessa monipuolisuus onkin loistava lähtökohta.

Kuten edellä mainitsin, ryhmässä piilee myös haasteensa. Luova prosessi ei ole suora-
viivainen tai ennalta tarkasti määriteltä, ja monialainen ryhmätyö on näin myös alttiimpi sisäisille ristiriidoille kuin varsin homogeeninen ryhmä (Amabile 1998, 13). Luovassa ryhmässä ja sen luovuuden kohdentamisessa johtajuus nouseekin merkittävään rooliin.

Kun luovuuden nähdään koostuvan aikaisemmin esitellyn Teresa Amabilen mallin mukaisesti kolmesta komponentista, esimiehen on mahdollista vaikuttaa näihin jokaiseen komponenttiin sekä hyvässä että pahassa (Amabile 1998, 16). Ammattitaito, luovan ajattelun taidot ja motivaatio ovat kolme osa-aluetta, jotka ovat merkittävässä roolissa työntekijän luovuuden tukemisessa. Kahden ensimmäisen osa-alueen tukeminen ja niihin vaikuttaminen ovat sinnikkään pitkän tähtäimen vaikutuksen alaisia. Sisäisen motivaation kasvattamiseen on taas Amabilen mukaan mahdollisuus vaikuttaa merkittävästi ja nopeasti jo pienien muutosten kautta. (Amabile 1998, 6.) Työntekijöiden tunteminen on tässä erityisen merkityksellistä. Vaikka luovuutta kukoistava työyhteisö saattaa toiminnassaan uhkia edustuskelpoista itseohjautuvuutta, se vaatii esimieheltä löysäilyn sijaan entistä laadullisempaa johtamista. (Savaspuro 2019, 33.)

Rohkeuden ja riskinoton lisääminen sekä epävarmuuden poistaminen auttavat tiimiä avautumaan ja voittamaan sisäisiä esteitä ja pelkoja. Yhteisen näkymän luominen ja merkityksen kokeminen lisäävät tahtoa sekä sisäistä syttymistä. Luovuuden johtaminen onkin tiivistetysti ihmisten innostuksen kohdentamista. Luovan tiimin johtajan tulee olla herkkä tiiminsä jäsenten erityisyydelle. Hänen tulisi tunnistaa jokaisen henkilökohtaiset ambitiot sekä motivaation ja innon lähteet ja kommunikoida näitä mukailen. (Rahkamo

2014, 118.) Luovuuden johtaminen vaatii myös johtajalta innostusta, rohkeutta ja luovuutta.

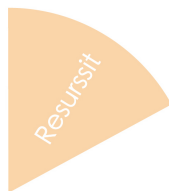
Yritysmailmassa luovuuden kulttuuri on monien toimijoiden summa. Amabile nostaa esiin esimiestyön käytänteitä kuudessa kategoriassa, jotka vaikuttavat luovuuteen: haaste, vapaus, resurssit, työryhmän piirteet, työnjohdollinen rohkaisu ja yrityksen tuki. (Amabile 1998, 6.)



Haaste: Yksi tehokkaimmista tavoista kiihdyttää luovuutta on yhdistää oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Oikea yhdistelmä haastaa työntekijää hie- man, mutta hyödyntää myös tämän asiantuntemusta, sisäistä motivaatiota ja luovaa ajattelua. Liian suuri haaste voi tuntua ylivoimaiselta ja uhkaa- valta, kun taas liian helpot tehtävät tylsistyttävät. (Amabile 1998, 8.)



Vapaus: Luovuutta tukee myös sopiva määrä vapautta. Ihmiset ovat luovempia, kun heillä on selkeästi määritellyt tavoitteet, mutta vapaus määri- tellä itse toteutettavat toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Vapaus lähes- tyä tehtäviään valitsemallaan tavalla lisää työntekijän sisäistä motivaatiota ja omistajuutta, sekä hyödyntää parhaiten tämän asiantuntemusta ja luovaa ajattelua. Tavoitteiden selkeä määrittelemine ja niissä pitäytyminen ovat yhtä lailla tärkeitä esimiehen tehtäviä ja vapauden mahdollistajia. Jos työntekijät eivät tiedä suuntaa, heidän on vaikea löytää reittiä perille. On valitettavan tavallista, että työpaikoilla annetaan käsitys vapaudesta, mutta todellisuudessa työntekijöiden oletetaan etenevän perinteisessä linjassa. (Amabile 1998, 9–10.)



Resurssit: Merkittävimmät luovuuteen työpaikalla vaikuttavat resurssit ovat aika ja raha. Näiden resurssien luovuttaminen tiimin käyttöön on usein esimiehen arvostelukyvyn mukaista, ja niiden riittävyys voi joko tukea tai tappa luovuuden. Esimiehen vastuulla on määritellä realistisesti projektin tarpeet. Tämän tulee löytää oikeat ihmiset ja määritellä näiden tarvitsemat resurssit projektin suorittamiseksi ja pääsääntöisesti budjetin raameissa. Yleensä tämä työ vaatii kompromisseja. Valitettavan usein resurssit pide- tään tiukkoina, mikä johtaa työntekijöiden luovuuden suuntautumaan re- surssien venyttämiseen, uusien rohkeiden ideoiden ja ideoinnin sijaan. (Amabile 1998, 10-11.)

Toisinaan aikapaine voi korostaa luovuutta (Amabile 1998, 10). Tämä on ollut erityisen huomattavaa koronaepidemian aikana. Harppausaskelia teknologiassa, uudelleen konseptoituja kampanjoita, virtuaalitapahtumia, toiminnan uudelleen konseptointeja ja suuria mullistuksia on jouduttu kokemaan nopeasti pakon edessä. Vaikka koronan luoma paine aiheuttikin luovia harppauksia ja edistysaskelia monella rintamalla, ei jatkuva kiire pitkällä tähtäimellä tue luovaa prosessia. Erityisesti aikapaineen muodostaminen ilman selkeää syytä luo tunnetta turhasta ponnistelusta. Yleensä luovuus ja luova prosessi vaatii aikaa pohtia, tutkia ja kokeilla eri reittejä ja vaihtoehtoja – aikaa, jota yhä useammin yritykset tai esimiehet eivät tarjoa. (Amabile 1998, 11). Syy ei ole yksin yritysten tai esimiesten, vaan myös vallitsevan työkuulttuurin ja talouspainotteisuuden. Tehokkuutta korostavassa työkuulttuurissa aikaa vaativan luovuuden korostaminen voi aiheuttaa herkästi ristiriidan. Se kumpaa yrityksessä enemmän arvostetaan, on merkityksellistä koko sen luovan kulttuurin kannalta.

Merkittävä resurssi on myös fyysiset tilat. Nykyinen trendi on kannustaa luovuuteen poistamalla työntekijöiden väliset fyysiset esteet, luomalla trendikkäitä avokonttoreita, joissa ajatusten vaihtaminen on huikkauksen päässä. Tila yksinään ei kuitenkaan maagisesti luo luovaa ilmapiiriä. Huomattavasti tilaa merkittävämpää ovat ihmiset, jotka konttorissa työskentelevät, ja omaksutut toimintatavat. (Amabile 1998, 12.) Avokonttorit ovat omiaan rohkaisemaan avoimeen vuorovaikutukseen ja luovaan pallotteluun, mutta tehokkuuden ja keskittymisen kannalta ne voivat olla haaste. Hälyisä ympäristö vaatii enemmän ponnisteluja työn edistämiseksi, jolloin työtahti hidastuu. Avokonttorin häiriöiden ja keskeytysten on nähty jopa heikentävän tiimisuhteita. (Lehmuskoski, 2018.)



Työryhmän piirteet: Kun aikaisemmin viitattiin yksilön oman osaamisen laajuuden tukevan tämän luovuutta ja luovia ratkaisuja, sama pätee tiimin muodostamisessa. Monipuoliset taustat, osaaminen ja näkökulmat yhdistyvät uusiksi, jännittäviksi ja käyttökelpoisiksi ideoiksi monitaustaisissa tiimeissä (Amabile 1998, 12). Homogeeniset tiimit usein päätyvät ratkaisuihin nopeammin ja ryhmässä ilmenee vähemmän kitkaa, mutta lopputulokset ovat tällöin usein varsin perinteisiä (Amabile 1998, 13). Molemmille lieinee paikkansa ja aikansa työelämässä.

Monipuolisuus ei kuitenkaan yksinään riitä. Tiimin luovuuteen vaikuttaa myös yhteensopivuus. Heidän täytyy yhtäläisesti innostua yhteisestä tavoitteesta, auttaa toisiaan ja hyväksyä jokaisen yksilöllinen osaaminen ja tietotaito, jonka tämä tuo työryhmään. (Amabile 1998, 12.) Tiimin yhteisen päämäärän tuntu ja yhteinen innostus ruokkivat myös yksilöiden sisäistä motivaatiota (Amabile 1998, 17).



Työnjohdollinen rohkaisu: Esimiehen tuella ja palautteella on myös huomattava merkitys. Vaikka työn palo pääsääntöisesti on sisälähtöistä, sen kokeminen merkitykselliseksi on vahvasti sidoksissa siihen, että myös muut ihmiset kokevat työn tärkeäksi. (Amabile 1998, 13.) Esimiesten on tärkeää huomioida luovat pyrkimykset siitä huolimatta, onko niiden lopullinen arvo jo tiedossa tai ovatko luovat ideat onnistuneita tai epäonnistuneita. Kyse ei ole palkitsemisesta vaan työn merkityksen arvostamisesta ja huomioimisesta. Luovien ratkaisujen ylenkatsominen, huomioimatta jättäminen ja niihin skeptisesti tai jopa kriittisesti suhtautuminen syö jälleen luovaa potentiaalia. Monilla työpaikoilla on tavallista, että ideoita tarkastellaan kriittisesti ja pallotellaan erilaisten arviointien läpi useiden viikkojen ajan. Jokaisen idean ei tarvitsekaan olla toteutuskykyinen, mutta suhtautumisen uuteen ideaan pitäisi tulla positiivisen kautta. Sen sijaan, että keksitään syitä olla käyttämättä ideaa, tulisi tutkia sen mahdollisuuksia toimia. Negatiivinen suhtautuminen uusiin ideoihin johtaa luovuuden karsiutumiseen työpaikoilla häpeän ja epäonnistumisen pelossa. (Amabile 1998, 14.) Luovuuden tukemiseksi esimiesten on hyödyllistä toimia esimerkkinä ja kannustaa työntekijöitä yhteistyöhön ja kommunikaatioon haasteiden ylittämiseksi (Amabile 1998, 15).



Organisaation tuki: Kun esimiehillä on suuri vastuu luovuuden tukemisessa, on se haastavaa, jos yrityksen kulttuuri ei sitä tue. Yrityksen johtajien on myös tuettava luovuutta tukevia rakenteita ja arvoja, jotka asettavat arvoa luoville pyrkimyksille. Pyrkimysten arvostaminen on tärkeää myös yrityksen tasolla, sillä jatkuva pyrkimysten huomiotta jättäminen vähentää työntekijän merkityksen tuntua ja syö motivaatiota, kun työntekijä ei koe tulleen arvostetuksi pyrkimystensä takia. (Amabile 1998, 15.)

Yritysjohto voi edistää luovuuden ilmapiiriä valtuuttamalla tiedon jakoa ja yhteistyötä luodakseen avoimuutta. Tiedon ja osaamisen jakaminen ja ideoiden vaihtaminen kasvattavat työntekijöiden osaamiskenttää (*Network of possible wanderings*) ja kehittävät näin luovaa ajattelua ja kasvattavat motivaatiota. (Amabile 1998, 16.) Sisäinen politikointi, juoruilu ja valtataistelu vuorostaan syövät luovuuden kulttuuria ja avoimuutta (Amabile 1998, 17).

Esimiestyön, ylemmällä ja tiimitasolla, on nähty olevan erityisen merkityksellisessä roolissa ja erottavana tekijänä luovuutta kukoistavissa yrityksissä – jopa merkittävämmässä roolissa kuin esimerkiksi yhtiön taloudellisen tilanteen tai sen työntekijöiden koulutustason. (Amabile 1998, 18.)

On tärkeä lähestyä luovuuden kulttuuria paitsi sen tukemisen, myös sen haasteiden kautta. On tärkeää katsoa kriittisesti yrityksen toimitapoja ja tunnistaa luovuutta kitkevää toimintaa. Yrityksien haasteet luovuuden tukemisessa ovat lähes aina syvälle juurtuneita ja useiden tekijöiden summa, eivät yksittäisten ihmisten haasteita. Vaikka luovuuden kulttuuri ei toteutuisikaan yrityksessä vielä täydellisesti, on sen uudistaminen mahdollista. Usein muutos saattaa tuntua johdossa ja esimiestyössä pelottavalta ja radikaalilta, mutta muutosvastaisuuden varjopuoli on suurempi. Luovan kulttuurin alas ajaminen johtaa laajamittaiseen tyytymättömyyteen, joka johtaa huonoihin tuloksiin ja henkilöstön pahoinvointiin. (Amabile 1998, 23.) Näillä vaikutuksilla on potentiaalia heikentää koko yrityksen hyvinvointia useilla eri tasoilla.

3 Etätyö

3.1 Mitä on etätyö?

Etätyöllä tarkoitetaan perinteisesti ansiotyötä, joka tapahtuu varsinaisen työpaikan ulkopuolella – kotona, mökillä, matkalla tai muualla. Se on työtä, joka perinteisesti tehdään työpaikalla, mutta luonteensa vuoksi ja tietotekniikan välityksellä on mahdollista suorittaa ajasta tai paikasta riippumattomasti. Etätyöksi ei kuitenkaan lasketa perinteisesti liikkuvia työnkuvia, kuten esimerkiksi lähettityötä. (Tilastokeskus 2020, b.)

Keväällä iskeneen koronapandemian johdosta etätyön piirissä työskentelevien määrää kuvaava käyrä suuntasi piikkisuoraan nousuun. Korona ajoi halukkaat ja haluttomat pakolliseen etäilyyn, ja siihen kykenevät ovat kevästä lähtien suorittaneet työtään enemmän tai vähemmän kotoa tai mökiltä käsin. Monilla työpaikoilla samanaikaisesti toimistolla työskentelevän henkilökunnan määrää on rajoitettu ja etätyöhön kannustettu sen hetken vallitsevasta tartuntatilanteesta riippumatta. Etätyön suosio on ollut kuitenkin jo pidempään kasvussa. Kun vuonna 1997 neljä prosenttia palkansaajista Suomessa teki etätyötä, vuonna 2008 jo lähes joka kymmenes teki töitä välillä etänä ja alkuvuodesta 2020 jo joka kolmas. Ylempien toimihenkilöiden kohdalla prosenttiosuus oli alkuvuodesta jo noin 60. Huomattavaa myös on, että etätyö on Etelä-Suomessa muuta Suomea yleisempää. (Valkama 2020.) Jos etätyötä oli haastava perustella aikaisemmin, sitä tuskin tarvitsee yhtä lailla perustella jatkossa. Koronan myötä etätöihin siirtyi karkeasti arvioiden noin miljoona suomalaista eli noin 50 % työssäkäyvistä (Sutela 2020). Heistä noin puolet haluaa ja myös pystyy tekemään työnsä etänä kokonaan tai lähes kokonaan myös jatkossa (Pantsu 2020).

Etätyöskentely ei tarkoita kuitenkaan yksinään työntekoa poissa sen perinteisestä ympäristöstä ja virtuaalisten työkalujen välityksellä. Sen vaikutukset ovat kokonaisvaltaisemmat. Etätyöskentely poistaa tai vähintään rajoittaa työntekijän yhteyttä kollegoihin ja työyhteisöön. (Haapakoski ym. 2020, 13.) Kysymysten huikkaaminen ohi menen, nopeat luovat aivoriihet, yhteiset lounaat ja kuulumisten vaihto kahvihuoneessa eivät toteudu herkästi etäoloissa. Virtuaalityökalut eivät korvaa fyysistä läsnäoloa, vaikka kanssakäyminen niiden välityksellä onkin yksinkertaistunut. Etätyön onnistuminen on myös vahvasti sidoksissa työmoraaliin ja työn luonteeseen. Parhaimmillaan etätyö on joustava ratkaisu, joka tukee sekä yrityksen että työvoiman hyvinvointia, mutta ei ilman panostusta ja johtamista.

3.2 Etätyön edut ja haasteet

Etätyö on kaksiteräinen miekka. Toisaalta se tarjoaa työrauhaa, joustavuutta ja mahdollisesti tehokkuutta, mutta toisaalta moni tiimityön ja johtajuuden ulottuvuus tuottaa haasteita.

Vaikka työn teho saattaakin kasvaa etätöissä, tärkeä tiimihengen rakentaminen voi jäädä herkästi jalkoihin ja kostautua pitkässä juoksussa. Yhteisöllisyys onkin ensimmäisiä karsijoita etätöissä. Kun fyysinen yhdessäolo vähenee, vähenee väistämättä myös luontainen vuorovaikutus, sillä virtuaalinen vuorovaikutus keskittyy herkästi puhtaasti työasioihin. (Haapakoski ym. 2020, 67.) Ongelma korostuu esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Uuden työntekijän on aktiivisesti ymmärrettävä osata kysyä monenlaisia asioita, jotka toimisto-olosuhteissa tulisi opittua arjessa kuin vahingossa (Haapakoski ym. 2020, 73). Työntekijän moraalit ja sitoutuminen on heikompaa, jos hän ei koe kuuluvansa joukkoon (Vilkman 2016), joten yhteisöllisen tuen puute voi aiheuttaa ongelmia.

Yhteenkuuluvuutta on kuitenkin mahdollista rakentaa myös etänä, sillä sosiaalinen tuki, kuten arvostus, välittäminen, luottamus, palaute ja ohjaus, on fyysistä tukea tärkeämpää yhteenkuulumisen kannalta ja mahdollista välittää myös etänä (Vilkman 2016). Se vaatii vain aktiivisempaa ja empaattista otetta yhteydenpitoon. Etätö vaatiikin monien asioiden sekä tunteiden tehokkaampaa sanoittamista. Virtuaalisessa kommunikoinnissa emme saa samanlaisia vihjeitä kuin fyysisesti läsnä ollessamme. Emme havaitse kehonkieltä tai äänensävyjä yhtä voimakkaasti tai pysty aina reagoimaan ajankohtaisesti toisen sanomisiin. (Haapakoski ym. 2020, 84.) Luontevat reaktiot, kuten innostus tai mielihäily, jäävät herkästi puuttumaan ja kirjoitettuna asiat saadaan herkästi kuulostamaan tylmältä kuin tarkoitus on. Esimerkiksi etäpalaverissa tehokkuus on hyvä asia, mutta on tärkeä muistaa myös toinen osapuoli. Positiivista vuorovaikutusta voi vahvistaa muun muassa hyvillä tavoilla, kuten tervehtimällä ja sovitusta kiinnipitämisellä, jakamalla apua ja tietoa, kiittämällä ja kehumalla sekä muilla huomaavaisilla eleillä. (Flinkman 2020.)

Etätö korostaa myös itseohjautuvuuden merkitystä. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan kykyä johtaa itseään ja toimia ilman ulkopuolista kontrollia. Työelämäkontekstissa tällä viitataan erityisesti työntekijän autonomisuuteen ja vapauteen ja siihen, että työntekijään suoriutumiseen luotetaan. (Savaspuro 2019, 26.) Parhaimmillaan se on vapaudessaan motivoivaa ja sitouttavaa, mutta samanaikaisesti myös vaativaa itsensä johtamista (Haapakoski ym. 2020, 103). Esimerkiksi fyysinen työpaikka luo paljon arkea rytmittäviä rutiineja. Työmatkaan, toimistoympäristöön ja työpäivän lopettamiseen liittyy joukko hienovaraisia huomaamattomiakin vihjeitä, jotka auttavat asettumaan työvireeseen ja jälleen vapaa-ajalle. Etätöissä näitä vihjeitä ei samalla tavalla luonnostaan synny vaan niitä pitää rakentaa. (Haapakoski ym. 2020, 108.) Työvireen saavuttamisen lisäksi on osattava itse priorisoida ja organisoida omaa työtä ja ajankäyttöä sekä ylläpitää yhteyttä työyhteisöön.

söön (Haapakoski ym. 2020, 102). Se vaatii työntekijältä hyvää itsetuntemusta ja -luottamusta, päämäärätietoisuutta sekä oma-aloitteisuutta (Savaspuro 2019, 42). Tämä vaikuttaa myös merkittävästi tiimin johtajuuteen, sillä itseohjautuvan yhteisön johtaminen vaatii jopa laadukkaampaa ja suunnitelmallisempaa palvelevaa johtamista. Palvelevalla johtamisella viitataan eettiseen ja hyvin ihmislähtöiseen johtamiseen, jossa korostuvat aitous, voimaannuttaminen ja taustalta yhteisen edun edistäminen. (Savaspuro 2019, 36.)

Toisaalta työn tehon on todettu monissa tapauksissa kasvavan etätyössä, ja työntekijän aikaansaamisen tunne onkin positiivisesti sidoksissa työtyytyväisyyteen ja motivaatioon (Vilkman 2016). Etätyön on nähty myös mahdollistavan merkittäviä säästöjä esimerkiksi yrityksen kiinteistökustannuksissa, kun työpisteiden määrää voidaan vähentää. Myös sairaspäivien määrän on nähty laskevan. Toisaalta kasvava tehokkuus voi myös olla osittain sidoksissa huomaamatta venyviin työpäiviin, lyhyempiin taukoihin ja sairaana kotoa työskentelyyn. (Bloom 2014.)

Vaikka haasteet saattavat tuntua hallitsevilta etuihin nähden, työtyytyväisyys näyttäisi pääsääntöisesti lisääntyvän etätyömahdollisuuden myötä. Moni työntekijä on kyvykäs ja halukas suoriutumaan töistään etänä, mikä peilautuu myös työn tuloksiin ja hyvinvointiin. Elämäntilanteella saattaa olla vaikutusta halukkuuteen tehdä etätöitä: nuoremmat viihtyvät herkemmin toimistolla, kun taas lasten vanhemmat arvostavat etätyön vapautta. Hyvin etätöissä pärjäävät ovat usein myös halukkaimpia tekemään etätöitä. (Bloom 2014.) Tutkimusten mukaan työntekijät, joilla on mahdollisuus etätyöhön, pysyvät 60 prosenttia suuremmalla todennäköisyydellä yrityksessä verraten heihin, joilla etätyön mahdollisuutta ei ole. Myös tällä on työn tuottavuuteen edesauttava vaikutus, kun työvoimaa ei jouduta jatkuvasti uudelleen kouluttamaan. (Vilkman 2016.) Parhaimmillaan tilanne on molemminpuolinen voitto. Parhaiten se näyttäisi palvelevan työntekijöitä ja yritystä kuitenkin joustavana ratkaisuna. 100-prosenttinen etäily korostaa nimenomaan etätyön haasteita, kun taas joustavalla etätyön ja toimistotyön vaihtelulla sen edut korostuvat.

Etätöön hyödyt työntekijän kannalta:	Etätöön edut työnantajalle:	Etätöön riskejä ja huonoja puolia:
<ul style="list-style-type: none"> • Työajan joustavuus ja rytmittäminen omien tarpeiden mukaan • Lisääntynyt työrauha ja keskittyminen • Työtyytyväisyyden ja työtehon paraneminen • Ajan ja rahan säästöt työmatkoissa • Työn ja perhe-elämän joustavampi yhteen sovittaminen • Mahdollisuus valita asuinpaikka muilla perusteilla kuin työn sijaintipaikan perusteella • Työnteolle tarkoituksenmukaisen paikan valinta • Vajaakuntoisten mahdollisuudet osallistua työelämään • Mahdollistaa työskentelyn poikkeustilanteissa (liikenne-este, huono keli) 	<ul style="list-style-type: none"> • Työtehon ja työn tuottavuuden paraneminen • Työuran piteneminen paremman jaksamisen myötä • Työnantajan toimitilojen kustannusten säästöjä • Lisää työpaikan houkuttelevuutta ja on rekrytointivaltti • Vähentää työmatkaliikennettä • Parantaa työnantajien ympäristövastuullisuutta • Edistää ilmastopolitiikan tavoitteiden toteutumista 	<ul style="list-style-type: none"> • Työajan venyminen, työn ja vapaa-ajan sekoittuminen • Vaikeudet irrottautua työstä ja liiallinen kuormittuminen • Kotona työskentely vaatii sopeutumista perheeltä • Sopimattomat tilat ja kustannukset kotona työskentelylle • Yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemukset työyhteisöstä • Huoli urakehityksestä ja asemasta organisaatiossa • Etäjohtamisen haasteet

Kuvio 3. Etätöön hyödyt ja haasteet (Työterveyslaitos).

Etäjohtaminen

Etäjohtamisessa korostuu etätyöskentelyn haasteiden ja etujen huomioiminen työssä ja sen suunnittelussa. Vaikka moni hyvän johtajuuden periaate pätee niin toimistolla kuin etätyössäkin, korostuu etäjohtamisessa erityisesti muun muassa yhteisöllisyyden ylläpito, suunnitelmallisuus, itseohjautuvuuden johtaminen sekä avoin ja aktiivinen viestintä. Luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden rakentaminen ja siitä huolehtiminen vaikuttavat merkittävästi siihen, miten työyhteisö voi ja suoriutuu. Jälleen oleellista on myös esimiehen käsitys työntekijöiden henkilökohtaisista resursseista. Toimistolla tutuksi tullut tiimin dynamiikka ja kunkin alaisen henkilökohtaiset ominaisuudet, tarpeet ja toiveet voivat vaatia uudelleentarkastelua etätööhön siirtyessä (Haapakoski ym. 2020, 111). Siksi esimiehen on pyrittävä aistimaan yhteisön ja yksilöiden tunnelmia ja tarjoamaan tarvittavaa huomiota (Haapakoski ym. 2020, 119). Itseohjautuvuuden johtamisessa olennaista on työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden tunteminen, mutta myös työntekijöiden kannustaminen ja tukeminen itsetuntemuksen kasvattamiseen ja omien voimavarojen vaalimiseen. Myös esimerkin voima on suuri (Haapakoski ym. 2020, 105). On myös huomattava, että autonomian lisääminen ei automaattisesti lisää hyvinvointia. Tietyn rajan jälkeen vapaus muuttuu ahdistavaksi. (Savaspuro 2019, 46.)

Etäjohtaminen voi kohdata haasteita useammalla saralla. Tavallisia ovat työsuoritusten mittaaminen, työntekijän kuormittuvuuden seuraaminen ja piilevien ongelmien havaitse-

minen (Vilkman 2016). Useilla työpaikoilla mitataan yhä työssäoloaikaa, mutta etätyökentelyn johtamisessa tulisi korostaa enemmän tuloksiin suuntautumista, yhteistä päämäärää, tehtäviä sekä tavoitteita kellokortin tuijottamisen sijaan (Rauramo 2018). Työntekijöiden jaksamisen ja sisäisten haasteiden havaitseminen vaatii keskustelua. Kuormittavuuden kokeminen on hyvin yksilöllistä, ja etäältä stressin ilmenemistä on haastava valvoa. Myös tiimin sisäiset ongelmat jäävät usein varjoon, kun niistä ei saada arjessa välttämättä vihiä. Siksi myös tunteiden ilmaisuun on kiinnitettävä erityistä huomiota ja siihen on kannustettava. (Vilkman 2016.)

Ulla Vilkman nimeää kuusi kulmakiveä, joiden varaan hyvä (etä)johtaminen rakentuu (Vilkman 2016):



Kuvio 4. Etäjohtamisen kuusi kulmakiveä (Vilkman 2016 mukailten).

Luottamus

Luottamus synnyttää luottamusta. Luottamus on johtajan tärkein valinta. Työntekijöiden kokema luottamus synnyttää pääsääntöisesti halua olla luottamuksen arvoinen, ja luottamus työntekijöihin peilautuu luottamuksena myös johtoon. Pelko kontrollin menettämisestä voi toisinaan haastaa luottamuksen antamista, joten se vaatii myös tarvittaessa rohkeutta ja oman ajattelun haastamista.

Arvostus

Arvostus on tärkeä avaintekijä päivittäisessä yhteistyössä. Arvostus välittyy arjessa pieninä asioina, kuten tervehtimisinä, hymyinä, kiinnostuksena, kuunteluna, palautteina, apuna, kiitoksissa ja jakamisessa. Nämä hyvin sosiaaliset elementit karsiutuvat herkästi kuitenkin etätyössä, joten arvostuksen välittämiseksi tulee nähdä erikseen vaivaa.

Avoimuus

Avoimuus on avain yhteisöllisyyteen ja työntekijöiden sitouttamiseen. Se tarkoittaa läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa: avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa sekä tasapuolista mahdollisuutta osallistua työn suunnitteluun ja työtä koskeviin

päätöksiin. Se tarkoittaa sitä, että hyvässä ja pahassa, asiat pystytään puimaan läpi. Avoimuus edistää myös luonnollisesti tiedonkulkua ja näin työn sujuvuutta.

Pelissäännöt

Yhdessä sovitut pelissäännöt auttavat tiimiä sitoutumaan yhteisiin toimitapoihin ja päämääriin. Myös jokaisen vaikuttaminen niihin on tärkeää. Tällöin säännöistä päästään paremmin yksimielisyyteen ja niitä tulkitaan samalla tavalla. Etätyötä ajatellessa tiimin on hyvä määritellä esimerkiksi se, miten ja milloin kunkin tulee olla tavoitettavissa, mitä kanavia käytetään viestintään ja milloin etätyö ei ole esimerkiksi suositeltavaa.

Yhteisöllisyys

Kuten jo aikaisemmin on mainittu, yhteisöllisyyden ylläpitäminen on haaste etätyössä, sillä luontainen vuorovaikutus vähenee. Se on kuitenkin mahdollista, joskin vaativampaa. Yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpitämisen kannalta erityisen tärkeää on yhteydenpidon määrä ja laatu. Myös inhimilliset elementit, kuten kasvokkain tapaaminen sekä vapaamuotoinen yhdessäolo, ovat tärkeitä. Tunne työyhteisön jäsenyydestä syntyy, kun tutustutaan toisiinsa ja opitaan tuntemaan toistensa ominaisuuksia, kykyjä ja suoriutumista – niin työssä kuin mielellään vapaa-ajallakin.

Jatkuva vuorovaikutus

Jatkuva vuorovaikutus sitoo yllä olevat kulmakivet yhteen, sillä se on oleellisesti läsnä kaikkien edellä mainittujen kohtien toteutumisessa. Se rakentaa pohjaa ihmisten välisille suhteille ja toiminnalle, ajatusten, tiedon ja tunteiden jakamiselle ja yhteisten merkitysten rakentamiselle. (Vilkman 2016.) Vuorovaikutusta ei tulisikaan nähdä erillisenä johtajuuden osa-alueena, vaan kokonaisuutena, joka sitoo johtamista, kaikkia tilanteita ja koko organisaation toimintaa (Isotalus & Rajalahti 2017).

4 Tutkimustapaus: Mirum Agency Helsinki

Mirum Agency on kansainvälinen luovien toimistojen globaali verkosto. Siihen kuuluu maailmanlaajuisesti useita toimistoja 25 maassa, joiden toiminta rakentuu erilaisten markkinointiviestinnän ja brändinhallinnan palveluiden ympärille. Mirum on maailman johtavan markkinointiviestintäyhtiön WPP:n tytäryhtiö. (Mirum)

Mirum Agencyn Helsingin toimisto työllistää reilu 100 luovan alan ammattilaista. Yritys toimii laajasti markkinoinnin, viestinnän, kasvuratkaisujen ja digitaalisten ratkaisujen kokonaisvaltaisena kumppanina nimekkäille kotimaisille ja kansainvälisille yrityksille. Mirum Helsinki brändäytyi keväällä 2018 tittelillä Experience Agency, jolla haluttiin korostaa yrityksen poikkeuksellisen laajaa ja kokonaisvaltaista kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin, ja kokemuksellisuuden merkitystä kaikessa sen toiminnassa. Yritys korostaa henkilöstönsä merkitystä menestyksen rakentamisessa. Henkilöstön kehittämiseen ja kohtamiseen halutaan panostaa aina yksilötasolta lähtien. Monialaisella ajatusmallilla ja tiimeillä halutaan luoda tehokkaampaa, vaikuttavampaa ja nautittavampaa tulosta sekä panostaa innovatiivisuuteen.

Yritys työllisti vielä alkuvuodesta 2020 noin 130 luovaa eri alojen ammattilaista, mutta koronan heikentämä taloudellinen tilanne on sittemmin johtanut lomautuksiin ja irtisanomisiin ja haastanut myös yrityksen sisäisen luovuutta korostavan kulttuurin. Koronan ajama täysetätyöskentely haastoi myös yrityksen perinteiset työskentelytavat ja toiminnan rakenteet, joten halusin selvittää, miten muutos vaikutti yrityksen henkilöstöön, ja mitä muutos tarkoitti sen luovalle tuotannolle.

5 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on tunnistaa etätyön haasteita ja etuja tilaajayritykseni näkökulmasta sekä perehtyä siihen, miten etätyö vaikuttaa luovuuteen tilaajayrityksessäni. Päämääränä oli tuottaa tilaajayritykselleni ajankohtainen tilannekatsaus heidän henkilöstönsä silmin sekä tarjota näkemystä tulevaisuuden kehitystuen tueksi. Ymmärtääkseni sekä etätyön että luovuuden ilmiöitä paremmin perehdyin niiden teoriaan ja ajankohtaisiin ilmiöihin sekä rajasin tietopohjaa oleellisesti työkulttuurin kanssa keskustelemaan aihealueisiin. Ymmärtääkseni yrityksen näkökulmaa paremmin perehdyin henkilöstön näkemyksiin molemmista aiheista saadakseni nostettua esiin oleellisimmat haasteet ja edut.

Pääkysymys:

Miten tukea ja yhdistää luovuus ja etätyö luovan toimiston arjessa?

Alakysymykset:

Mitä on luovuus ja miten tukea luovuutta yrityksessä?

Mitä on etätyö ja mitkä ovat sen edut ja haasteet?

Mikä on johtajuuden rooli yrityksen luovuuden ja toimivan etätyön valjastamisessa?

6 Tapaustutkimus ja tiedonkeruu

Valitsin opinnäytetyöni lähestymistavaksi tapaustutkimuksen. Tapaustutkimuksen tarkoitus on tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta. Kohde nähdään rajattuna kokonaisuutena, tai tapauksena, eikä tutkimuksella pyritä ensisijaisesti laajamittaiseen yleistettävyyteen. Lähestymistapa sallii paneutua juuri kyseisen kohteen erityisiin ominaisuuksiin sen omassa toimintaympäristössä ilman yksinkertaistamisen tarvetta. Lähestymistavalla pyritään tuottamaan yksityiskohtaisempaa tietoa suppeasta kohteesta tai tuottamaan uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 52-53). Tapaustutkimuksen kehittämistyö nojautuu aina teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Tutustuminen aikaisemmin tuotettuun materiaaliin auttaa löytämään myös oman lähestymistavan ongelmaan. (Ojasalo ym. 2014, 53–54.)

Ei ole tavatonta, että kehittämistehtävä vaatii uudelleentarkastelua tai muokkausta tutkimusprosessin aikana, mutta tapaustutkimus etenee karkeasti neljässä syklissä: liikkeelle lähdetään alustavan kehittämistehtävän tai -ongelman määrittelystä. Jo ensimmäinen vaihe vaatii aikaisempaa tietoa ilmiöstä kehittämistehtävän ympärillä. Toisessa vaiheessa perehdytään ilmiöön käytännössä ja teoriassa, jotta kehittämistehtävän tarpeita saadaan tarkennettua. Kolmannessa vaiheessa keskitytään empiiriseen aineiston keruuseen sekä niiden analysointiin, joiden pohjalta voidaan edetä neljänteen vaiheeseen eli kehittämisen tueksi tehtyihin ehdotuksiin tai malleihin. (Ojasalo ym. 2014, 54.)



Kuvio 5. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015 mukailten).

Tapaustutkimuksessa käytetään tavallisesti useita eri menetelmiä, jotta saavutetaan mahdollisimman monipuolinen ja kokonaisvaltainen näkemys tutkittavasta kohteesta. Tavallista on, että aineistot kerätään luonnollisissa tilanteissa, havainnoimalla tai analysoimalla jo olemassa olevia kirjallisia materiaaleja sekä erilaisten haastattelujen kautta, jotta saadaan syväluotaavampaa kuvaa/toimijan silmin tutkimuskohteen sisällä toimivilta toimijoilta. Monet muut menetelmät sopivat tapaustutkimukseen myös hyvin. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

6.1 Havainnointi

Havainnointi on suositeltava menetelmä kaikkeen kehittämistyöhön. Todellisten tapahtumien tarkkailu sytyttää paljon ideoita ja antaa hyödyllistä hiljaista tietoa esimerkiksi käytöksestä ja keskusteluista, joita on haasteellista saavuttaa kyselyillä tai haastatteluilla. Järjestelmällisellä ja suunnitelmallisella havainnoinnilla siitä saadaan keskeinen kehittämisen menetelmä. (Ojasalo ym. 2015, 42.)

Aloitin opinnäytetyö projektini keväällä 2020 havainnoinnilla. Etätyöarkea havainnoimalla keräsin sekä hiljaista että keskustelua aiheuttanutta tietoa erityisesti etätyön aiheuttamista haasteista. Kerätty tieto auttoi minua myöhemmin jäsentämään kyselyä sekä paneutumaan erityisiin seikkoihin tietopohjaa kootessa. Havainnoinnin pohjalta koostin kysymyksiä huomaamistani haasteista muun muassa etätyössä, kommunikoinnissa ja ideoinnissa. Kokosin muistiin sekä haasteita että etuja, joita työarjessa ilmeni. Etäältä havainnointi ei ole luonnollisesti tehokkain havainnoinnin muoto, mutta toisaalta aiheen puolesta hieman ironisestikin erityisen sopiva.

Hyödynsin havainnointia vielä uudelleen syksyn aikana hieman benchmarking mielessä. Keräsin loka-marraskuun aikana vastaavaa listaa etätyön haasteista ja eduista pienem-

män luovan toimiston arjessa ja vertasin listausta keväällä Mirumilla kokoamaani havain-
tolistaan. Ensimmäisestä havainnoinnista oli erityisen suuri apu opinnäytetyöni punaisen
langan hahmottamisessa ja kyselyn rakentamisessa. Toinen havainnointi taas vahvisti
oleellisen tiedon mukaan kirjoittamista sekä johtopäätösten paikkaansa pitävyyttä.

6.2 Kysely

Kyselytutkimus on toimiva valinta suuren henkilöstön mielipiteiden ja näkemysten tavoit-
tamiseen. (Ojasalo ym. 2014, 40) Kysely sopii, kun tutkittavasta aihealueesta tiedetään
jo paljon, mutta tiedolle halutaan hakea tukea. Perusta kyselylle syntyykin aiheen ole-
massa olevasta tietopohjasta. Kyselyn suunnittelussa on oleellista paneutua tietopohjan
avulla siihen, mitä tietoa todella tarvitaan ja miten kerätty tieto lopuksi analysoidaan. Li-
säksi kysely tulee suunnitella niin, että sen kysymykset ovat yksiselitteisiä ja helposti
vastattavissa. (Ojasalo ym. 2015, 41.)

Valitsin toiseksi tiedonkeruumenetelmäksi kyselytutkimuksen, sillä halusin saada tie-
toa Mirumin henkilöstön näkemyksistä luovuuteen, etätyöhön ja näiden risteytymiseen
työssä. Toteutin henkilöstölle nimettömän kyselyn verkkoalustalla, jonka avulla halusin
löytää mahdollisia kipukohtia sekä hyviä käytänteitä, joita työntekijöiden arjessa ilmeni
etätyöskentelyn aikana, verraten niitä näkemääni ja lukemaani.

Kysely toteutettiin 02.11.–10.11.2020 välisenä aikana ja se jaettiin kaikille Mirum Agency
Helsingin työntekijöille sisäisissä kanavissa. Google Forms -verkkoalustan avulla toteu-
tettuun kyselyyn vastattiin nimettömästi. Kysely sisälsi 52 kysymystä sisältäen avoimia,
suljettuja sekä monivalintakysymyksiä. Kysely kirjoitettiin englanniksi, koska huomattava
osa henkilöstöstä ei puhu äidinkielenään suomea, mutta kysymyksiin oli mahdollisuus
kuitenkin vastata sekä suomeksi että englanniksi vastaajan mieltymyksen mukaan.
Käännöstyö aiheutti hieman lisätyötä, mutta merkittävämpää oli, että se takasi tasa-ar-
voisen osallistumismahdollisuuden. Kyselytutkimukseen vastasi 25 työntekijää eli vajaa
neljännes yrityksen henkilöstöstä. Kyselyn matalaan vastausprosenttiin uskon vaikutta-
neen merkittävästi yrityksen vallitsevan tilanteen. Yrityksen YT-neuvottelut päättyivät
noin viikko ennen kyselyn lanseerausta, ja neuvotteluissa päädyttiin 16 ihmisen irtisa-
nomisiin.

7 Tutkimus tulokset sekä kehittämisen työkalut

Tässä luvussa käsittelen tutkimustuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä aihealueittain. Kyselyn ja havainnointien kautta kerättyä tietoa peilaan teoriapohjaani ja korostan sieltä esiin nousseita etuja ja haasteita tilaajayritykseni näkökulmasta.

7.1 Kyselyn demograafiset ominaisuudet

Kyselyyn vastanneista 25 Mirumin työntekijästä 12 oli miehiä ja 13 naisia. 25 vastaajaa edustaa vajaata neljänneistä yrityksen henkilöstöstä. Vastaajista 88 % (22 henkilöä) oli 26–45 vuotiaita. Työkokemusta yrityksessä liki puolilla oli 2–5 vuotta, vajaalla 30 prosentilla yli viisi vuotta ja neljänneksellä alle kaksi vuotta. 92 % vastaajista työskenteli koko päiväisesti ja kaksi vastaajaa teki lyhennettyä viikkoa. Yli 90 % vastaajista on työskennellyt pääsääntöisesti kotoa viimeisen kahdeksan kuukauden aikana. Vastaajat työskentelivät varsin vaihtelevissa rooleissa. Korostuvia rooleja ja työnkuvia olivat brändityö, sisällöt ja sosiaalinen media, digitaaliset ratkaisut, luovat ratkaisut, projektin johto ja asiakkuuksien johto.

7.2 Havainnointien vertailu

Kahden eri yrityksen etätyöarjen havainnointi nosti esiin paljon samankaltaisia haasteita ja etuja. Kevään havainnoinnissa korostui tilanteen uutuus ja uusien työtapojen implementoiminen, jota yleinen epävarmuus myös osaltaan varjosti. Syksyllä tehdyssä havainnoinnissa korostuivat vuorostaan kokemuksen tuomat edut, kehittyneet toimintatavat ja tottuminen. Havainnoidut yritykset erosivat kokoluokassaan merkittävästi. Kevään havainnointi suoritettiin Mirumin (100+ työntekijää) arjessa ja syksyn havainnointi noin 20 hengen luovassa yrityksessä. Tiimityön näkökulmasta koko ero ei kuitenkaan ollut yhtä valtava, sillä projektityöryhmät olivat pitkälti samaa kokoluokkaa. Nostan havaintojani esiin tarkemmin seuraavissa osioissa.

7.3 Etätyön haasteet

Etätyön kovimmaksi haasteeksi Mirumin henkilöstössä nousee ehdottomasti sosiaalisen ulottuvuuden puutteet ja fyysinen kontakti kollegoihin. Kollegoita, kasvoittain käytäviä keskusteluja ja arkista kuulumisten ja ajatustenvaihtoa ikävöidään erityisen paljon etä-

töissä. Myös luovuus näyttäisi monelta osin olevan sidoksissa juuri sosiaaliseen ulottuvuuteen. Toiset ihmiset, kanssakäyminen, sparrailu ja tiimi nostetaan toistuvasti esiin positiivisimpana vaikuttajana omaan luovuuteen, ja niiden puute negatiivisimpana. Liki puolet vastaajista koki olonsa myös itsevarmemmaksi jakaessaan ideoitaan kasvotusten verrattuna niiden jakamiseen etänä. Liki neljännes jakoi ideansa mieluummin etänä ja reilulle neljännekselle sopivat yhtä hyvin molemmat tavat.

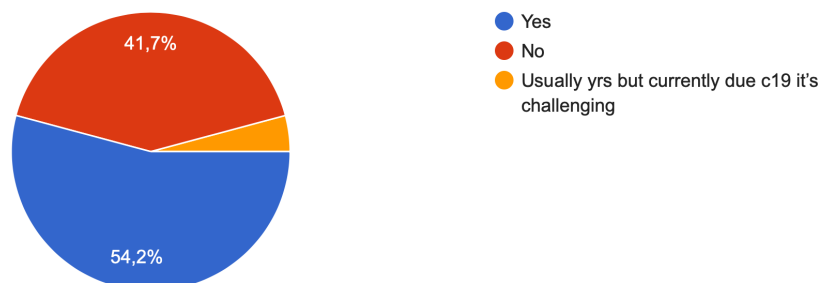
Keväällä havainnoin, että yhteisöllisyyden ylläpitämisen eteen nähtiin Mirumilla paljonkin vaivaa. Aamut alkoivat usein lyhyillä tiimipalavereilla, viikoittain asioita käytiin isommassa kaavassa läpi ja kuulumisia kyseltiin aktiivisesti. Syksyn havainnoinnin lomassa huomasin pientä laiskistumista tämän osalta. Yhteyttä kyllä pidetään, mutta se ei ole enää pienempien asioiden osalta yhtä aktiivista. Myös havainnoitujen yritysten toimitavoissa voi olla eroavaisuuksia, mutta arkipäiväistyminen on saattanut taannuttaa aktiivisuutta. Toisaalta jos laajamittainen etäily nähdään väliaikaisena ratkaisuna, sen eteen ei ehkä jakseta nähdä yhtä lailla vaivaa, vaan odotetaan sen väistymistä ja paluuta ”normaaliin”.

Kuten jo aikaisemmin mainittua, sosiaalisen aspektin puutteet vaikuttavat merkittävästi yhteisöllisyyden ylläpitämiseen. Työntekijän moraalit ja sitoutuminen työhön on heikompa, jos hän ei koe kuuluvansa joukkoon. Aktiiviseen yhteydenpitoon ja sosiaalisen tuen aktiiviseen välittämiseen tuleekin kiinnittää merkittävästi huomiota etätöissä. Tässä korostuu myös jokaisen työntekijän vastuu esimerkillisen johtajuuden lisäksi.

Yli puolet vastaajista myös koki, että heidän esimiehensä asetti heille selkeät tavoitteet projektien osalta, mutta huomioitavaa on, että yli 40 % vastaajista koki päinvastoin.

Do you feel your manager sets clear goals for you to reach? (concerning a project)

24 vastausta



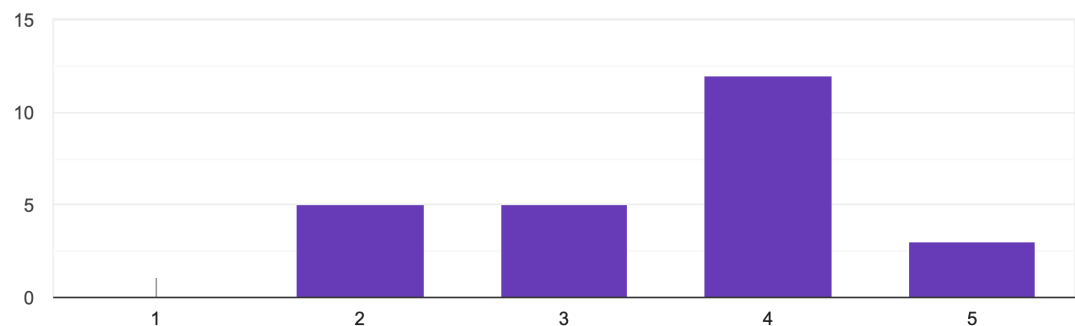
Kuvio 6: ”Koetko, että esimiehesi asettaa sinulle selkeät tavoitteet projektissa?”

Tavoitteiden selkeä määrittäminen ja niissä pitäytyminen ovat tärkeitä esimiehen tehtäviä. Jos työntekijät eivät tiedä suuntaa, heidän on vaikea löytää reittiä perille. Selkeiden tavoitteiden puuttumisen ongelmat korostuvat erityisesti etätöskentelyssä. Kun kontaktia on vähemmän, väärinymmärrysten riski kasvaa, joten esimiehen tulee tehdä korostetun selväksi yhteinen päämäärä, tehtävät sekä tavoitteet, jotta työryhmän ja sen yksittäisten jäsenten on mahdollista toteuttaa ne.

Myös itsensä johtamisen haasteet nousevat esille. Muun muassa rutiinien puute ja työpäivän lopettaminen koetaan haastavaksi.

While working remotely, have you had trouble ending your workday? (Do you feel work blends with free time?)

25 vastausta

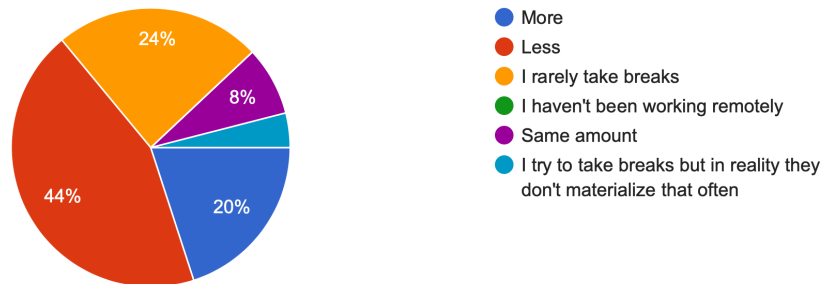


Kuvio 7. "Onko sinulla haasteita lopettaa työpäivää etätöissä? (Koetko, että työ sekoittuu vapaa-aikaan?)" 1=Ei koskaan, 5=Hyvin usein.

Jopa 60 % kyselyn vastaajista koki, että heillä on usein tai erittäin usein haasteita erottaa työ ja vapaa-aika etätöissä. Etätöissä rutiinien rakentaminen on tärkeää, jotta työ ei valtaakaan koko elämää. Rutiineissa on hyvä simuloida esimerkiksi omia työmatkoja ja toimistorutiineja. Työhön tarvitaan myös rutiineja ja rituaaleja, jotka pitävät huolta palautumisesta (Leppänen & Rauhala 2012, 154).

While working remotely, have you actively taken more or less small breaks than at the office?

25 vastausta



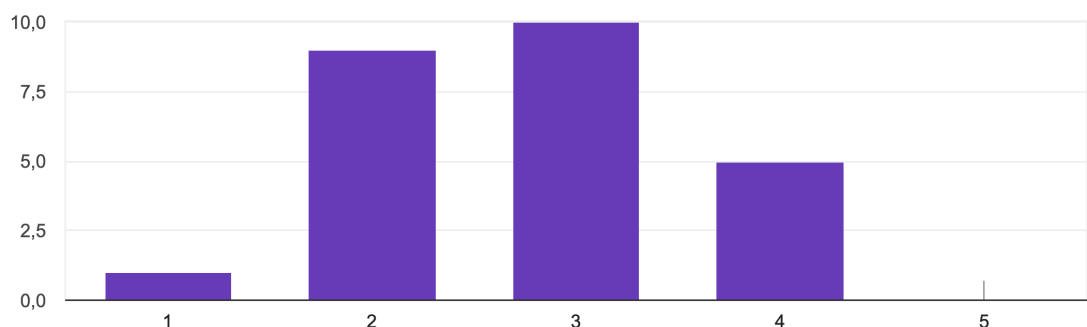
Kuvio 8. "Oletko ottanut etätöissä aktiivisesti enemmän tai vähemmän taukoja kuin toimistolla?"

Tauot ovat tärkeä osa juuri työpäivän rytmittämistä sekä ne tehostavat oppimista ja muistamista. Huomattavaa on, että liki neljännes vastaajista ei juuri ota taukoja ja jopa 44 % vastaajista ottaa niitä etänä vähemmän. Keskittyminen pysyy korkeana 60–120 minuutin jaksoina kerrallaan, jonka jälkeen aivot tarvitsevat taukoa palatakseen optimaaliselle tasolle. Aivot käyttävät merkittävän osan päivittäisestä energiastamme ja palauttavat rutinit ja tauot auttavat meitä ylläpitämään energiatasoja optimaalisina. (Leppänen & Rauhala 2012, 154–155.)

Etätöillä ei näytä kyselyn mukaan olevan myöskään merkittävää positiivista vaikutusta työmotivaatioon. 20% koki motivaationsa hieman kasvaneen, 40% sen pysyneen ennallaan, 36% sen hieman laskeneen etätöissä.

While remote working, has your work motivation

25 vastausta



Kuvio 9. "Etätöskennellessäsi, onko motivaatiosi..." 5=kasvanut, 1=laskenut.

On kuitenkin huomioitava, että valinnaisella etätyöskentely mahdollisuudella on todettu olevan vuorostaan motivaatiota kohentava vaikutus. Raskaan ja pakollisen täyden etätyöskentelyn voi olettaa vaikuttavan merkittävästi joidenkin yksilöiden motivaatioon.

Näiden yllämainittujen haasteiden lisäksi, havainnoinnissa korostuneita haasteita olivat muun muassa projektin seuranta, väärinymmärrykset ja ulkopuolisuuden tunteet. Esimerkiksi väärin ymmärrysten ja ”tupladuunin” määrä kasvoi herkästi etätyössä. Toimistolla huikattavat tarkennukset ja pallottelut jäivät puuttumaan, eikä etäältä yhtä herkästi otettu pienien asioiden takia yhteyttä. Projekteissa ei myöskään pysytty yhtä hyvin kärkyillä, varsinkaan kun osa tiimistä työskenteli toimistolla yhdessä ja osa etäällä. Tieto siirtyi toimistolla herkästi suusta suuhun ja etätyöskentelijät jäivät tiedon ulkopuolelle. Etäilijän ulkopuolelle jääminen korostui erityisesti, jos tämä oli tiimin ainut etätyöskentelijä. Tällöin oli vaikea olla osana keskustelua ja palaverissa jopa koettiin toisinaan jäävän täysin ulkopuolelle.

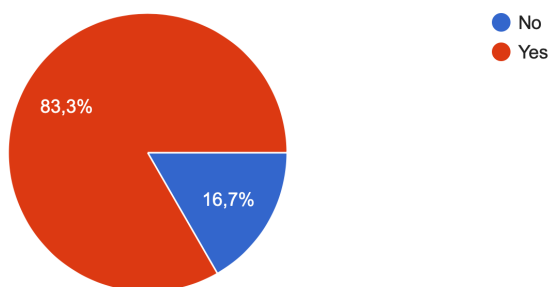
Kyselyssä vuorostaan muista korostuneita haasteita olivat muun muassa välinpitämättömyys töitä kohtaan (64 %), työstressi (56 %), turhautuminen (48 %), keskittymisvaikeudet (48 %), väsymys (48 %), alentunut mieliala (52 %) ja työergonomia.

Etätyön haasteisiin mukaan lukeutuu huono työergonomia. Kyselyn vastaajista 60% nimeää huonon työpisteen ja -ergonomian merkittäväksi ulkoiseksi häiriötekijäksi etätyössä. Myös havainnointi tukee tätä ilmiötä. Pitkittynyt kotoa tekeminen on saanut osan raivaamaan työpaikan pisteen kotiin, osa sinnittelee yhä kotikutuisten ratkaisuiden kanssa. Pitkittyneenä huono työergonomia voi alkaa vaikuttamaan työhyvinvointiin ja sitä kautta työkykyyn.

Yksi havaintojeni pohjalta noussut merkittävä ilmiö oli suhtautuminen etätyöhön yrityksessä. Yli 80 % vastaajista koki, että valinnaista etätyöskentelyä katsottiin toisinaan pahalla.

In more normal circumstances, do you feel that working remotely by choice is sometimes frowned upon? (By managers or coworkers)

24 vastausta



Kuvio 10. "Normaalimmassa tilanteessa, koetko, että oma-aloitteista etätyöskentelyä katsotaan toisinaan pahalla? (Esimiesten tai kollegojen puolelta)

Koronan jälkeisessä työkuulttuurissa etätyöllä on varmasti vankempi asema eikä se ehkä vaadi merkittäviä perusteluita enää. On kuitenkin yllättävää ja huomioitavaa, että suhtautuminen etätyöskentelyyn ennen koronaa on ollut yrityksessä näinkin kielteistä.

Etätyön haasteita tarkastellessa on erittäin tärkeää kuitenkin huomioida nykyinen poikkeuksellinen tilanne. Sen lisäksi, että työtä on tehty 100-prosenttisesti etänä, elämämme on rajoitettu myös monin muin tavoin – korostetusti juuri sosiaalisten toimien osalta. Tästä johtuen monet haasteet vaikuttavat korostuneesti. Jos etätyötä tarjotaan joustavana ratkaisuna, monet työntekijöiden kokemat haasteet, kuten esimerkiksi motivaation ja sosiaalisen kanssakäymisen puutteet, helpottuvat ja edut alkavat korostua. Haasteita johtajuudessa saattaa ilmetä kuitenkin jopa enemmän. Kun työntekijät tekevät töitään vaihtelevasti eri paikoista, työtä pitää suunnitella ja johtaa myös joustavammin.

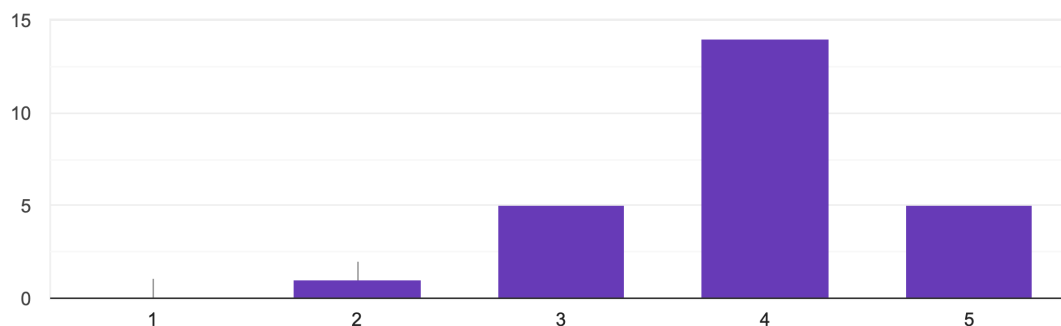
7.4 Etätyön edut

Etätyön selkeimmät esiin nousseet edut liittyvät ajan säästymiseen ja tehokkuuden lisääntymiseen. Moni vastaajista arvosti rauhallisempia aamuja ja koki työmatkoista säästyneen ajan merkittävänä etuna. Säästynyttä aikaa hyödynnettiin viettämällä aikaa perheen kanssa, nukkumalla pidempään tai päivänokosilla ja huolehtimalla kotiaskareista.

Myös tehokkuuteen vaikuttavat aspektit nousivat merkittävästi esiin. Valtaosa vastaajista koki pystyvänsä keskittymään työhönsä hyvin tai melko hyvin etätöissä ja liki puolet vastaajista nimeääkin kodin keskittymisen kannalta parhaaksi työpisteeksi.

How well have you been able to concentrate to your work without distractions while working remotely?

25 vastausta



Kuvio 11. ”Kuinka hyvin olet pystynyt keskittymään työhösi ilman häiriötekijöitä työskennellessäsi etänä?” 5=hyvin, 1=en ollenkaan

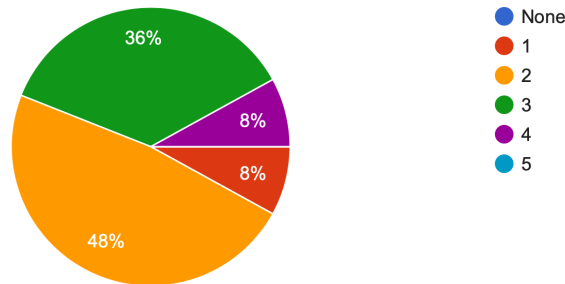
64 % vastaajista koki työtehonsa nousseen etätyössä ja 52 % vastaajista pystyi myös keskittymään paremmin. 44% vastaajista koki myös stressin pienentyneen.

Toimistolla haasteita aiheutti vastaajien mielestä muun muassa keskittyminen, toistuvat keskeytykset, meteli ja jatkuvat palaverit. Erityisesti häly ja toistuvat keskeytykset ovatkin avokonttorin haastavimpia ominaisuuksia juuri keskittymisen kannalta.

Toinen havainnointi kierros antoi osviittaa siitä, että etätyötä tehtiin paljon omasta halusta eikä enää pakosta. Toki on oletettavaa, että koronalla ja etätyösuosituksella on merkittävä vaikutus ainakin joidenkin yksilöiden tai tiimien kohdalla. Työn koettiin kuitenkin monesti sujuvan pääasiassa hyvin myös etäältä, joten tarvetta toimistolle tulemiseen ei nähty. Toisaalta kun aihetta kysymysten muodossa hieman kaiveli, haasteita kyllä oli, mutta ne oli tavallaan ajan mittaan hyväksytyt. Erityisesti itsenäistä työtä tehtiin mielellään kodista käsin.

If you had the option in the future, how many days a week on average would you prefer to work remotely?

25 vastausta



Kuvio 12. ”Jos sinulla olisi vaihtoehto tulevaisuudessa, keskimäärin montako päivää viikosta tekisit etätöitä?”

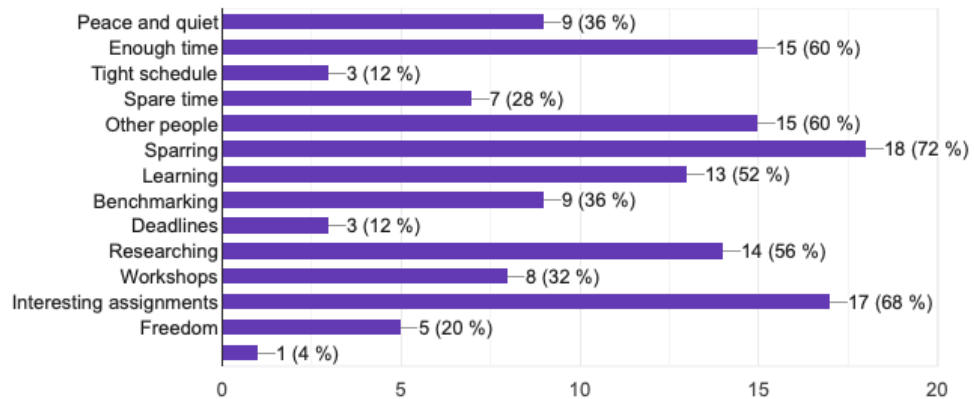
Kuten ylläolevasta kuviosta näkyy, etätö houkuttelee ja se houkuttelee nimenomaan joustavana ratkaisuna. Yksikään vastaajista ei haluaisi tehdä töitä täysin etänä eikä toisaalta täysin toimistoon sidottunakaan. Joustavana ratkaisuna etätöön ja toimistotyön yhdistelmä näyttäisi olevan toimivin.

7.5 Luovuus ja etätö

Monet myös luovuutta tukevat ominaisuudet ovat vahvasti sidoksissa työn sosiaaliseen ulottuvuuteen. 56 % kyselyn vastaajista koki olevansa luovimmillaan työskennellessään ryhmässä. Vain 16 % koki olevansa luovimmilla työskennellessään yksin ja 28 % koki tehtävän vaikuttavan huomattavasti siihen luovatko he mieluummin yksin vai ryhmän kesken. Omaan luovuuteen positiivisesti vaikuttavista tekijöistä korkealle nousevat juuri toiset ihmiset ja sosiaalisesti korostuvat työskentelytavat, kuten ideoiden jakaminen, sparrailu, aivoriivet ja osaamisen jakaminen. Sosiaalisen ulottuvuuden puutteet aiheuttavat haasteita siis sekä luovuuden että etätöön saralla.

What are the biggest factors that boost your creativity? (you can choose many and/or add own)

25 vastausta



Kuvio 13. "Mitkä tekijät tehostavat luovuuttasi?"

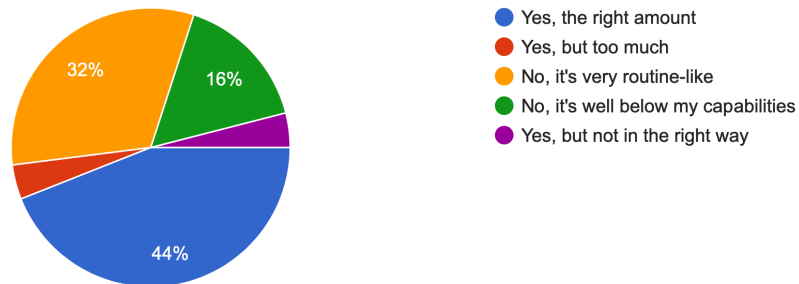
Tutkimusten mukaan luovuutta tukee vapaus määritellä omat työtavat tavoitteiden saavuttamiseksi ja kyselyn mukaan 96 % vastaajista koki, että heillä oli yleensä tai aina mahdollisuus vaikuttaa oman työn järjestämiseen ja työtehtävien suorittamiseen. 92 % vastaajista koki myös, että heidän ideoihinsa suhtauduttiin usein positiivisesti tai neutraalisti. 72 % vastaajista tunsivat itsensä varmaksi aina tai usein jakaessaan mielipiteitä töissä. Vajaa neljännes koki näin joskus. Vapaus, ideoiden jakaminen ja niihin positiivisesti suhtautuminen ovat kaikki merkittäviä luovuuden kulttuuria ruokkivia toimia.

Haasteitakin nousi esiin. Se, huomioiko esimies työntekijöiden luovia pyrkimyksiä vai ei jakoi kyselyn vastaajat puoliksi. Luovien pyrkimysten huomioiminen, siitä huolimatta ovatko ne toimivia tai eivät, on tärkeää. Kyse ei ole palkitsemisesta vaan työn merkityksen arvostamisesta ja huomioimisesta. Työn kokeminen merkitykselliseksi on vahvasti sidoksissa siihen, että myös muut ihmiset kokevat työn tärkeäksi. Huomioimalla luovia pyrkimyksiä esimiehen on mahdollisuus sitouttaa ja motivoida työntekijöitä.

Yli puolet vastaajista koki myös, ettei heidän työnsä haasta heitä oikealla tavalla. 32 % koki työnsä liian rutiininomaiseksi ja 16 % koki olevansa kyvykkäämpiä kuin, mitä työtehtävät tarjosivat. Oikeiden ihmisten yhdistäminen oikeisiin tehtäviin on yksi tehokkaimista tavoista kiihdyttää luovuutta. Oikea yhdistelmä haastaa työntekijää hieman, mutta hyödyntää myös tämän asiantuntemusta, sisäistä motivaatiota ja luovaa ajattelua. Liian suuri haaste voi tuntua ylivoimaiselta ja uhkaavalta, kun taas liian helpot tehtävät tylsistyttävät. Molemmiin tavoin on vaarana luovan potentiaalinen hukkaaminen.

Do you feel your job challenges you?

25 vastausta



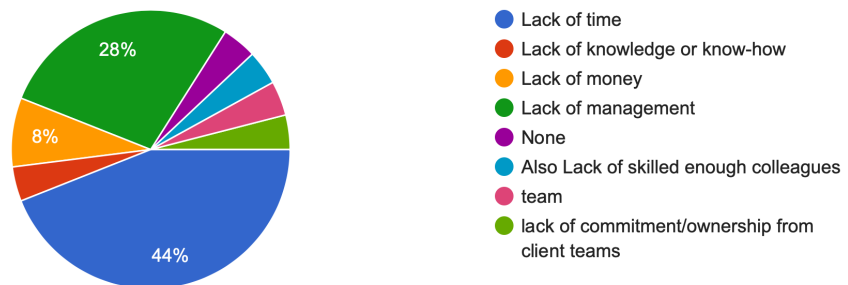
Kuvio 14. "Koetko, että työsi haastaa sinua?"

Yli puolet vastaajista koki olevansa myös luovempi vapaa-ajallaan kuin töissä. Sitä, pysytäänkö työntekijän vapaa-ajan luovaa potentiaalia valjastamaan paremmin myös työhön, on tärkeää pohtia.

Luovuutta haastaa myös resurssien riittävyys:

The lack of which resource causes the most problems with your work?

25 vastausta



Kuvio 15. "Minkä resurssin puute aiheuttaa eniten ongelmia työssäsi?"

Eniten puutteita resurssien osalta koettiin ajan ja johtajuuden osalta. Molemmat ovat hyvin perinteisiä kipukohtia yritystoiminnassa. Luovuus vaatii aikaa pohtia ja tutkia ja sen puute karsii luovaa potentiaalia. Aikaa sille on vain valitettavan usein tarjolla liian vähän. Onkin johtajuuden haaste saada tasapainotettua tehokkuus ja luovuus työn arjessa paremmin. Valitettavan usein tiukat resurssit ajavat työntekijöiden luovuuden suuntautumaan resurssien venyttämiseen, uusien rohkeiden ideoiden ja ideoinnin sijaan.

8 Pohdinta

Viimeisessä luvussa käyn läpi kootusti opinnäytetyöni prosessia ja tuloksia, tulosten arvoa sekä prosessin opetuksia.

Opinnäytetyöni tutki etätöiden ja luovuuden yhdistämistä luovan toimiston arjessa. Työ käsittelee etätöiden ja luovuuden haasteita ja etuja, ja sitä, mitä ne voivat tuoda mukanaan yritykselle ja sen henkilöstölle. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa täytyy muistaa erityislaatuinen tilanne, jossa olemme eläneet tämän opinnäytetyöprojektin ajan. Tilaajayrityksessäni työtä on tehty pääosin vain etänä, joka korostaa haasteiden roolia tuloksissa. Elämä on ollut sosiaalisesti myös rajoitettua, mikä varmasti korostaa sosiaalisen ulottuvuuden puutteiden raskautta. Tulokset antavat osviittaa siitä, millaisia haasteita ja etuja etätö voi tuoda työkuultuuriin, mutta ne eivät peilaa täysin ”normaaleja” olosuhteita. Kuitenkin jo aikaisemmin todettua, etätö toimii parhaiten joustavana ratkaisuna, jonka suunnittelussa tutkimustulosten on kuitenkin mahdollista auttaa.

Etätöiden kohdalla selkeimmin haasteita ilmeni itsensä johtamisessa, esimiestyössä, työtehtävien selkeydessä sekä työergonomiassa. Itsensä johtamisen haasteet olivat selkeimmin yhteydessä rutiinien puutteeseen, kuten työpäivän tauottamiseen ja lopettamiseen. Usein itseohjautuvuus tai itsensä johtaminen liitetään työssä suoriutumiseen tai työviireeseen, mutta omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen on myös osa sitä. Rutiinit ja työn rytmittäminen vaikuttavat työtehoon sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Omasta työkyvystä huolehtimiseen kuuluu myös työergonomiasta huolehtiminen.

Esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvät haasteet olivat sidoksissa työtehtävien ja tavoitteiden selkeyteen. Useat kyselyyn vastanneista kokivat, ettei heidän työlleen asetettu selkeitä tavoitteita. Havainnoinnissa ilmeni myös toistuvasti väärinymmärrysten kasvu, kun työstä ei kommunikoitu kasvokkain.

Luovuuden osalta haasteiksi nousi esimiestyön lisäksi ajan puute ja työn haastavuuden ongelmat. Resurssien puute haastaa työntekijän kykyä venyttää niitä sen sijaan, että ponnisteluja käytettäisiin esimerkiksi luovaan ideointiin. Aika onkin merkittävimpiä luovuutta tukevia resursseja, jonka avulla luovia pyrkimyksiä voidaan tutkia, keksiä ja kehittää. Resurssien puutteeseen liittyy myös oleellisesti esimiestyö. Esimiehen vastuulla on määritellä tarvittavat resurssit työntekijöiden käyttöön ja ohjata työtä, joten johtamisen puutteellisuus voi romuttaa luovaa potentiaalia radikaalisti. Esimiehen vastuulla on myös

oikeiden ihmisten yhdistäminen oikeisiin tehtäviin. Luovuuden kannalta on merkittävää, että työ haastaa tekijäänsä hieman. Merkittävä osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä koki, ettei heidän työnkuvansa haastanut heitä tarpeeksi.

Hyvällä mallilla luovuuden kannalta oli taas vapaus oman työn järjestämiseen, ideoiden mielekäs jakaminen ja niihin positiivisesti suhtautuminen. Vapaus lähestyä tehtäviään parhaaksi katsomallaan tavalla lisää työntekijän sisäistä motivaatiota ja omistajuutta, sekä hyödyntää parhaiten tämän asiantuntemusta ja luovaa ajattelua. Positiivinen suhtautuminen uusiin ideoihin taas ruokkii ideoiden jakamista, joka vuorostaan kehittää tiimin luovuttaa ja kasvattaa yksilöidenkin osaamisen kenttää.

Etätyössä arvostettiin erityisesti matkustamisessa säästettyä aikaa, tehokkuutta ja työrauhaa. Toimistoympäristö haastaa keskittymistä, kun itsestä riippumattomia keskeytyksiä ja hälyä on paljon. Etätyö ja toimistotyö palvelevat työntekijöiden silmissä erilaisissa tehtävissä. Etätyö tarjoaa rauhallisemman työympäristön, jossa keskittymistä vaativa työ on tehokkaampaa suorittaa, kun taas toimisto tarjoaa luovuutta tehostavan sosiaalisen ympäristön, jossa yhteinen osaaminen ja sen hyödyntäminen korostuu. Etätyötä suositetaan, ja se toimiikin parhaiten, joustavana ratkaisuna.

Sosiaalisen ulottuvuuden puute oli suurin haaste sekä etätyön että luovuuden silmin. Yhteenkuuluvuuden kannalta juuri sosiaalinen vuorovaikutus ja tuki ovat merkittävimpiä tekijöitä. Yhteenkuuluvuutta on kuitenkin mahdollista rakentaa myös etänä – se vain vaatii aktiivisempaa ja empaattista otetta yhteydenpitoon. Mikään määrä virtuaalipalavereja tai videopuheluita ei kuitenkaan korvaa fyysistä yhdessäoloa. Kyselyssä erityiseen arvoon nousi juuri työkavereiden merkitys luovuuden ja työilon kohottajina. Tämä saattaa kieliä yrityksen hyvästä yhteishengestä ja hyvästä työilmapiiristä.

Jos etätyötä tarjotaan joustavana ratkaisuna, monet työntekijöiden kokemat haasteet, kuten esimerkiksi motivaation ja sosiaalisen kanssakäymisen puutteet, helpottuvat ja edut alkavat korostua. Haasteita johtajuudessa saattaa ilmetä kuitenkin jopa enemmän. Kun työntekijät tekevät töitään vaihtelevasti eri paikoista, työtä pitää suunnitella ja johtaa myös joustavammin. Myös johtajuus vaatii siksi uudenlaista tukea ja koulutusta, sillä esimiehen esimerkki on yksi vakuuttavimmista malleista mitä työyhteisössä voidaan tarjota.

Niin luovuuden kuin etätöidenkin saralla korostuu johtaminen ja yrityskulttuuri. Samat asiat toistuvat ja hyvinvoiva organisaatio on lähtökohta kaikenlaisen työn ja muutosten toimitaan saamiseksi. Hyvinvoiva yritys ja hyvä johtajuus peilautuvat työhyvinvointiin, joka tukee yksilön ja tiimien luovuutta ja etätöiden sujuvuutta. Etuna on, että hyvinvoiva työyhteisö peilaa hyvinvointiaan myös takaisin päin ja edistää näin hyvinvoivaa yritystä, joka edesauttaa myös hyvää johtamista. Luovuutta tai etätöitä ei pitäisikään tarkastella erillisinä osina yritystä vaan sen eheyttävinä ominaisuuksia.

Luovan kulttuurin ruokkiminen voi parantaa yrityksen kulttuuria, mutta se ei ole yksinään ihmelääke. Luovuuden arvostaminen ei jaksakaan yksinään kannatella rikkiäisiä rakenteita. Myöskään etätöimahdollisuus ei automaattisesti paranna työssä viihtyvyyttä, jos muut rakenteet ovat retuperällä. Näen molemmat hyvinvoivan yrityksen askelina kohti loistavuutta, silloin kun alemmat rakenteet ovat kunnossa.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa ei ilmennyt laajamittaisesti merkittäviä poikkeuksia tai yllätyksiä teorian ja tiedonkeruun välillä. Kyselyn ja havainnoinnin pohjalta nousi joitakin yksilöllisiä eroja, mutta ihmiset ovat erilaisia ja tämä ei siksi ole yllättävää. Pääasiassa tulokset olivat varsin linjassa omien oletuksieni kanssa.

Halusin työni tukevan ensisijaisesti omaa mielenkiintoani ja ammatillista kehitystäni. Luovuuden lisäksi johtajuuden eri muodot ovat kiinnostaneet minua jo pitkään, joten oli luonnollista sisällyttää johtajuuden ulottuvuus myös osaksi työtäni. Työkulttuuria tutkiessa se onkin mielestäni tärkein voimavara ja monen haasteen ja loiston lähtökohta. Johtajuus tai esimiesasema nähdään valitettavan usein jonkin roolin sivutuotteena, eikä sen tärkeyttä osata priorisoida. Itse johtaminen jää muiden työtehtävien ja kiireen jalkoihin ja asioiden annetaan rullata totuttuun tapaan. Aina on kuitenkin tilaa kehittymiselle, ja etätöiden ja luovuuden johtamisen taidot kuuluvat modernin esimiehen osaamiseen.

Projektin aikana eteen tuli useita vastoinkäymisiä, mutta sitäkin vuosi 2020 meille kaikille on ollut. Vastoinkäymiset vaikuttivat valitettavan paljon työn aikatauluihin, joka johti monen suunnitellun toimenpiteen pois putoamiseen. Työssäni olisin halunnut lähestyä ongelmaa vielä syvällisemmin tilaajani näkökulmasta. Olisin ollut kiinnostunut tutustumaan lähemmin yrityksen omaan dokumentointiin korona-ajalta ja paneutumaan yrityksen koronataktiikkaan tarkemmin. Näiden pohjalta uskon, että olisin pystynyt syventämään yrityksen yksilöllisiin tarpeisiin tarkemmin. Haastava tilanne toisaalta ymmärrettävästi syöksi kapuloita tekemiseen molemmiin puoliin.

Kävin aktiivisesti keskustelua työtä tehdessäni useiden tahojen kanssa ja niistä on pääteltävissä, että etätyön haasteet ovat melko universaaleja. Se toisaalta helpottaa niiden ratkaisua ja ongelmien helpottamista työarjessa ainakin noin teoria tasolla, kun informaatio on keskittynyttä. Vaikka tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa, koin tilaajayritykseni haasteet monin tavoin yleistettävänä, ja uskon, että tulokset voivatkin toimia myös monen muun luovan yrityksen mallina.

9 Lähteet

Amabile, Teresa 1998. How to Kill Creativity.

<https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity> (luettu 10.10.2020).

Bloom, Nicholas 2014. To Raise Productivity, Let More employees Work from Home.

<https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home?registration=success> (Luettu 10.10.2020)

Flinkman, Vilma 2020. Sorrutko sinäkin näihin? Psykologi paljastaa etäpalaverien yleiset mokat – näin vaalit empatiaa etänä. <https://duunitori.fi/tyoelama/etapalaverit-ja-empatia> (luettu 1.11.2020).

Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Heikkilä, Jorma 2010. Luovasta ideasta innovaatioon. Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinoina. Jyväskylä: Oy Enostone Ltd.

Isotalus, Pekka & Rajalahti Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent Oy.

Lehmuskoski, Satu 2018. Avokonttorin melu syö kuukauden työaikaa vuodessa. <https://vvl.fi/melu-syo-kuukauden-tyoaikaa-avokonttorissa/> (luettu 15.11.2020).

Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä – Psykologiaa johtajille. Alma Talent Oy

Malmelin, Nando & Poutanen, Petro 2017. Luovuuden idea. Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. DRAIVI - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent Oy.

Mirum Agency. About us. <https://www.mirumagency.com/en/about-us> (Luettu 10.11.2020).

Ojasalo, K. & Moilanen, T. Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pantsu, Pekka 2020. Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. <https://yle.fi/uutiset/3-11291865> (Luettu 4.11.2020).

Rauramo, Päivi 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä -digijulkaisu. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa (Luettu 6.11.2020).

Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy.

Sutela, Hanna 2020. Kun mahdoton kävi mahdolliseksi – tietotyön yleisyys mahdollisti etätöiden läpimurron Suomessa. <http://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/kun-mahdoton->

[kavi-mahdolliseksi-tietotyön-yleisyys-mahdollisti-etätyön-lapimurron-suomessa/](#) (Luettu 3.11.2020).

Tilastokeskus a. Innovaatio. <https://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio.html> (Luettu 11.11.2020)

Tilastokeskus b. Etätyö. <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html> (Luettu 22.10.2020)

Uusikylä, Kari 2012. Luovuus kuuluu kaikille. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valkama, Heikki 2020. Ei, etätöissä ei laiskotella! Etänä ihmiset tekevät enemmän töitä kuin työpaikalla. <https://yle.fi/uutiset/3-11211532> (luettu 10.11.2020).

Liitteet:

Liite 1. Kysely Mirum Agency Helsingin henkilöstölle

Basic information

1.11.2020 23.37

Basic information

*Pakollinen

Thank you for participating!

This questionnaire is a part of my thesis work and it researches the effects of remote working, and is directed to people working in different roles in creative agencies. This thesis is a case study and done in collaboration with Mirum Helsinki.

My thesis researches the possibilities and potholes of remote working and its effects on creative agencies and on creativity itself. The aim is to pinpoint successful measures and methods and also difficulties that surfaced especially during these remote working months and see if they offer new ways to facilitate the work to support better creativity, work health and general work wellbeing and efficiency.

Please note that if you have worked only from the office during the remote working period caused by covid-19, most of the questions in section 'Remote working' may not apply. Please choose the "other" -alternative or skip the questions altogether these cases and share your possible thoughts later in the open field section.

Thank you for participating. The questionnaire is in English and answers are anonymous. You can fill the open field question in Finnish or in English. Filling the form will take approximately 10 minutes.

If you have any questions or you are interested in taking part in a short interview/answer a few more questions, please contact me: sonja.ahlfors@metropolia.fi.

The thesis will be published in Theseus.fi in the beginning of 2021.

Sonja Ahlfors
Cultural Management student
Metropolia UAS

1. I am a *

Merkitse vain yksi soikio.

Woman

Man

Muu: _____

2. I am between the ages of *

Merkitse vain yksi soikio.

- 20-25
 26-35
 36-45
 over 45

3. I have worked at Mirum for *

Merkitse vain yksi soikio.

- <1 year
 1-2 years
 2-5 years
 > 5 years

4. My area of expertise at Mirum is (you can choose many) *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Brand Activation
 Content and Social Media
 Digital Solutions
 Performance Marketing
 Creative
 Trainee

Muu: _____

5. I specialize in... (you may also add your title) *

6. I currently work *

Merkitse vain yksi soikio.

- Full time
- 80%
- 60%
- 40%
- 20%

**Remote
Working**

This section concentrates on remote working and aims to identify the pros and cons of remote working and its potential in the creative industry.

If you have already returned to office work, please reflect on your time during the remote working period.

The past months have restricted our lives in multiple ways and working remote during these months does not reflect the normal circumstances of remote working for everyone. Please aim to keep your focus on work related matters when answering these questions and try to see past the more general negative effects caused by covid-19 (distress over health, staying indoors, fears and anxieties etc).

At the end of this section, you'll find an open field where you are free to add any information or questions concerning this section. If you find that some of the questions don't have sufficient alternatives, you can write your answers at the open field.

Mandatory questions are marked with a red *

7. During the past 8 months, have you been working mostly from *

Merkitse vain yksi soikio.

- Home
- Cottage
- Office
- Other
- Muu: _____

8. How well have you been able to concentrate to your work without distractions while working remotely?

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Not at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Well

9. Where do you concentrate best? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Home
- In silence
- Office
- With people around

Muu: _____

10. What have been the biggest external distractions while working remotely? (you can choose many and/or add own) *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Kids
- Someone else working in the same household
- Poor internet connection
- Covid-19
- Poor workstation / poor working ergonomics
- Lack of routine
- Keeping up household (cleaning, cooking etc.)
- Silence
- Pets
- Neighbours
- I haven't been working remotely

Muu: _____

11. Have you often experienced some of the following or other negative things during remote work (you can choose many and/or add own) *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Work related apathy
- Apathy related to private life
- Work related stress
- Frustration
- Problems in concentration
- Weariness / tiredness
- Insomnia or poor quality sleep
- Abnormally cranky or irritated
- Decrease in mood
- None
- I haven't been working remotely

Muu: _____

12. What do you find most negative about working remotely? *

13. With what have you struggled the most with remote working? *

14. Have you experienced some of the following positive things during remote work (you can choose many and/or add own) *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Increase in alertness / less tired
- More enthusiastic towards work
- Increased efficiency
- Better concentration
- Less stressed
- I haven't been working remotely

Muu: _____

15. What do you find most positive about working remotely? *

16. While remote working, has your working efficiency

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Decreased	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Increased

17. While remote working, has your work motivation

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Decreased	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Increased

18. Compared to working at the office, how tired do you feel after a workday when working remotely?

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Less	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	More

19. While working remotely, have you actively taken more or less small breaks than at the office? *

Merkitse vain yksi soikio.

- More
- Less
- I rarely take breaks
- I haven't been working remotely
- Muu: _____

20. What have you done during those breaks?

21. While working remotely, have you had trouble ending your workday? (Do you feel work blends with free time?) *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Never	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Very often

22. Do you find it easy to arrange team work when working remotely? *

Merkitse vain yksi soikio.

Yes

No

Muu: _____

23. Do you prefer Teams (or Skype etc) meetings over face-to-face? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Yes, always
- No, never
- Yes, with clients
- Yes, internally
- Yes, internationally

Muu: _____

24. What are the biggest pros with distance meetings (Teams, Skype etc.)? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- It saves time
- They are cost efficient
- Easy to attend
- The meetings tend to be more efficient working wise
- It allows to use helpful digital solutions within the meeting (whiteboards, anonymity etc)

Muu: _____

25. What have you missed the most during remote working? *

26. What do you struggle with the most when working at the office? *

27. Do you feel all the necessary information reaches you well even when working remotely?

Merkitse vain yksi soikio.

- Yes
 No
 Muu: _____

28. If you had the option in the future, how many days a week on average would you prefer to work remotely? *

Merkitse vain yksi soikio.

- None
 1
 2
 3
 4
 5

29. In more normal circumstances, do you feel that working remotely by choice is sometimes frowned upon? (By managers or coworkers) *

Merkitse vain yksi soikio.

- No
 Yes

30. Open field - share your questions, insights, notes..

**Creativity
in work**

This section concentrates on creativity in your work. This questionnaire considers creativity as an ability to create new ways of solving work related issues and assignments, and ability to create new ideas. This includes: use of imagination or ideas in a new way, inventiveness, finding solutions that are not handed to you, overcoming problems, self-direction etc. You can reflect the creativity of your work from both from your own perspective and as a team effort.

31. Do you consider yourself to be creative? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Yes
 Somewhat
 No

32. How creative do you consider your role at work to be? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Not at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Very

33. Do you feel you are more creative when you *

Merkitse vain yksi soikio.

- are working in a group.
 are working alone.
 Muu: _____

34. Where do you apply creativity most in your work (you can choose many and/or add own) *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Problem solving
 New ideas
 Data visualisation
 Creating content
 Leadership
 New solutions
 Visual creativity
 Team management
Muu: _____

35. What do you think has the most positive effect on your creativity? *

36. What do you think has the most negative effect on your creativity? *

37. What are the biggest factors that boost your creativity? (you can choose many and/or add your own) *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Peace and quiet
- Enough time
- Tight schedule
- Spare time
- Other people
- Sparring
- Learning
- Benchmarking
- Deadlines
- Researching
- Workshops
- Interesting assignments
- Freedom

Muu: _____

38. Has this exceptional situation affected your creative thinking? How? *

39. Have you practiced new routines or hobbies outside of work that might have a positive effect on your creativity at work? (e.g. napping, painting, breaks, reading, etc) *

40. Have you learned new skills during remote working? What are they? *

41. Do you feel confident in sharing your ideas at work? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Not at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Always

42. Do you feel more confident in sharing your ideas via remote meetings (e.g. Teams) or in person? *

Merkitse vain yksi soikio.

Remote

In person

Muu: _____

43. Do you consider yourself to be more creative in your free time or at work? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
At work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Free time

44. Do you feel your average workday at the office supports your creativity? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Yes
- No
- Usually
- Rarely
- Muu: _____

45. How motivated are you currently towards your work? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Not at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Very

46. Do you feel your manager often takes notice of your creative efforts? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Only when efforts are successful
- Only when efforts are unsuccessful
- Often or always
- Rarely or never
- Muu: _____

47. Do you feel your job challenges you? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Yes, the right amount
- Yes, but too much
- No, it's very routine-like
- No, it's well below my capabilities
- Muu: _____

48. Do you feel your manager sets clear goals for you to reach? (concerning a project) *

Merkitse vain yksi soikio.

- Yes
- No
- Muu: _____

49. Do you feel you have the freedom to arrange your work and complete your tasks how and when you see fit? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Yes, always
 Yes, mostly
 Rarely
 No, never
 Muu: _____

50. The lack of which resource causes the most problems with your work? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Lack of time
 Lack of knowledge or know-how
 Lack of money
 Lack of management
 None
 Muu: _____

51. Do you feel your ideas are often met with criticism or negativity? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Yes
 No
 Muu: _____

52. Is there something you would like to share concerning creativity at work?

Share
your
insights
-
optional

At this section, you are free to share you thoughts, ideas, insight etc on remote working and creativity (or this questionnaire in general). Please share your thoughts even if they feel a little off topic. You can also share suggestions, experiences, books...whatever comes to mind.

53. Open reflection on remote working and/or creativity:

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms