

Luovuutta edistävien toimintatapojen kehittäminen

Johanna Kylli

Syksy 2020

SeAMK Liiketalous

Tradenomi (YAMK)

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketoimintaosaaminen (YAMK)

Tekijä: Johanna Kylli

Työn nimi: Luovuutta edistävien toimintatapojen kehittäminen

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 54

Liitteiden lukumäärä: 1

Tässä tutkimuksellisena kehittämistyönä tehdyssä opinnäytetyössä tutkittiin, minkälaisilla toimintatavoilla eräs suuri suomalaisyritys voisi edistää luovuutta yrityksen sisäisessä markkinointiviestinnän organisaatiossa. Tutkimus tehtiin laadullisena tapaustudkimuksena, jossa tutkimuskohteena oli yrityksessä markkinoinnin asiantuntijana ja assistentteina toimivat työntekijät.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään luovuutta työelämässä ja organisaatioissa, luovuutta prosessina, luovuuden johtamista, luovuutta yksilössä ja ryhmässä sekä luovuutta markkinointiviestinnässä.

Tutkimusongelmana oli selvittää luovuutta edistäviä toimintatapoja. Tutkimusongelmaan haettiin vastausta kysymällä: millä toimintatavoilla yritys voi edistää luovuutta?

Tutkimuksen avulla saatiin läpileikkaava kuvaus markkinointiviestinnän työntekijöiden kokemuksista luovuutta edistävästä ja heikentävistä toimintamalleista yrityksessä, jossa he työskentelevät. Tutkimuksesta kävi ilmi, että työntekijöillä oli toisistaan eroavia kokemuksia yrityksen kyvystä edistää luovuutta. Eroavaisuuksia selittää muun muassa se, että tutkittavilla on eri esimiehiä ja heitä johdetaan eri tavoin. Tutkimuksesta selvisi, että tutkittavien luovuutta edistäisi muun muassa riittävä aika, ideointipalaverit, työstä saatava palaute sekä selkeät toimeksiannot.

Tuloksista nousi esiin selkeitä kehittämiskohteita, joihin tarttumalla yritys voisi parantaa markkinointiviestinnän työntekijöidensä mahdollisuuksia työskennellä luovasti.

Avainsanat: luovuus, johtaminen, asiantuntijatyö, markkinointiviestintä

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Master of Business Administration (MBA)

Author: Johanna Kylli

Title of thesis: Development of modes of action promoting creativity

Supervisor: Beata Tajjala

Year: 2020

Number of pages: 54

Number of appendices: 1

The aim of this study was to find out how a large Finnish company could promote creativity in its in-house marketing communication organization. This study was conducted as a qualitative case study. The data were collected from eight marketing specialists and assistants who work for the case company.

The conceptual framework is about creativity in work and organizations, creativity as a process, management of creativity, creativity in individuals and groups, as well as creativity in marketing communication.

The study showed that the employees have different opinions about the company's ability to promote creativity. Moreover, the results revealed that there were several procedures that needed improvements. For example, in order to be more creative, the employees would require more time, creative meetings, feedback, and clear assignments. Based on the results, it was possible to identify some ways to develop the management of creativity at the company.

Keywords: creativity, management, expert work, marketing communication

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Taulukko- ja kuvioluettelo	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Taustaa.....	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	7
1.3 Tutkimuskohde ja rajaukset.....	8
2 LUOVUUS JA TYÖELÄMÄ	10
2.1 Luovuus liiketoiminnan ja työelämän näkökulmasta.....	10
2.2 Luovuus prosessina.....	12
2.3 Luovuus yksilössä ja ryhmässä	13
2.4 Luovuuden johtaminen	16
2.5 Luovuus, markkinointiviestintä ja kaupallisuus	20
3 MENETELMÄT JA TOTEUTUS	23
3.1 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimusongelma.....	23
3.2 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	24
3.3 Tiedonhankintamenetelmät	24
3.4 Analysointimenetelmä.....	28
4 TULOKSET	30
4.1 Luovuus ja markkinointiviestintä	30
4.2 Asenneväittämäkysymykset	31
4.3 Luovuutta heikentävät ja edistävät asiat nykyisessä työssä.....	36
4.4 Kuvaukset työstä, jossa luovuus pääsi toteutumaan	38
4.5 Kuvaukset työstä, jossa luovuus oli kadoksissa	39
4.6 Havainnointi työympäristössä	40
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	42
5.1 Kehitysideat case-yritykselle.....	44
5.2 Yhteenveto tutkimuksesta ja sen arviointi.....	46
5.3 Jatkotutkimus.....	49

LÄHTEET.....	50
LIITTEET.....	54

Taulukko- ja kuvioluettelo

Taulukko 1. Yrityksen toimintamallien vaikutus luovuuteen.	31
Taulukko 2. Luovuuden johtaminen yrityksessä.	33
Taulukko 3. Luovuutta edistävä työympäristö.	34
Taulukko 4. Työn sisältö ja luovuus.....	35
Kuvio 1. Luovuutta heikentävät ja edistävät tekijät kohdeyrityksessä.	37

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Viime vuosien aikana monissa yrityksissä on alettu puhumaan aiempaa enemmän luovuudesta ja innovoinnista. Luovuuden ei enää ajatella olevan vain taiteellisesti lahjakkaiden ihmisten käytössä oleva taianomainen kyky tehdä uutta ja erilaista. Luovuuden on huomattu olevan paljon moniulotteisempi ja kokonaisvaltaisempi ilmiö: sitä tapahtuu sekä autokorjaamolla että elokuvatuotannon käsikirjoittajaryhmässä.

Luovuus aiheena on saanut jalansijaa myös tutkimuksessa. Malmelinin ja Poutasen (2017, 90) mukaan viime vuosina luovuus on noussut organisaatiotutkimuksissa vahvempaan rooliin, mutta puhtaasti organisaatioluovuuden tutkimusta tehdään edelleen verrattain vähän, ja se on pirstaloitunutta. Heidän mukaansa luovuus on yrityksissä edelleen huonosti tiedetty asia. Työelämän luovuuden merkityksellisyydestä antaa kuitenkin viitteitä muun muassa se, että aiheesta on tunnettu viime aikoina paljon oppikirjoja ja oppaita työelämässä hyödynnettäväksi.

Luovuus on kykyä tuottaa uutta ja omaperäistä. Se on myös ongelmanratkaisua. Malmelin ja Poutanen (2017, 134) asettavat työelämän luovuudelle kriteeriksi sen, että luovuuden on johdettava yritykselle arvokkaisiin lopputuloksiin. Alansa huipulla oleva teknologiayritys IBM (IBM 2010 Global CEO Study 2010) on julistanut luovuuden olevan yksi tärkeimpiä keinoja menestyä liike-elämässä, sillä jatkuvassa muutostilassa oleva maailma asettaa yrityksille uusia haasteita, joihin ei enää voida vastata perinteisillä menetelmillä. Luovuuden tärkeydestä nyky-yhteiskunnassa viestii myös muun muassa se, että Suomen eduskunnassa on alettu selvittää (Petäjäjärvi & Huntus 2018, 25), voisiko luovuutta hyödyntää ilmastokriisin ratkaisemisessa.

Robottiikka ja tekoäly tulevat korvaamaan jossain vaiheessa monia sellaisia töitä, joihin tänä päivänä vielä käytetään henkilöresursseja. Ihmisen luovuus on kuitenkin asia, jota tekoäly ei todennäköisesti pysty suorittamaan ihmistä paremmin. Tänä päivänä yrityksissä olisikin syytä kohdistaa huomiota luovuuden kehittämiseen, sillä se voi olla yksi tulevaisuuden tärkeimmistä kilpailukeinoista. Yrityksen luovuus on

riippuvainen yksilöiden luovuudesta, johon taas voidaan vaikuttaa muun muassa johtamisella.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Luovuus yhdistettynä työelämään luo mielenkiintoisen ja ajankohtaisen kokonaisuuden ja aiheen tutkimukselle. Tässä tutkimuksessa luovuutta tarkastellaan markkinoitviestinnän työssä.

Tämän aiheen ympärille laadittu tutkimuksellinen kehittämistyö ottaa tarkasteluun erään suomalaisyrityksen markkinoitviestinnän organisaation toimintatavat ja pyrkii kehittämään niitä enemmän luovuutta edistäväksi.

Yrityksen markkinoitviestinnän työntekijöiden työ itsessään sisältää tyypillisesti luovuutta vaativia osa-alueita: graafista suunnittelua, luovaa kirjoittamista ja uuden ideointia. Yrityksen johdossa toivottaisiin markkinoitviestinnältä vielä entistä enemmän rohkeita ja luovia ideoita, joilla yritys voisi erottua kilpailijoistaan. Tavoitteena on, että luovuutta edistämällä yritys voisi päästä entistä parempiin tuloksiin markkinoitviestinnän avulla.

Osana kehittämistyötä tehtävä tutkimus tehdään tapaustutkimuksena, jonka tutkimusongelmana on selvittää luovuutta edistäviä toimintatapoja. Tutkimusongelmaan haettiin vastausta kysymällä: **millä toimintatavoilla yritys voi edistää luovuutta?**

Tutkimuskysymykseen etsitään vastausta teoreettisella tasolla tarkastelemalla luovuutta edistäviä toimintatapoja yrityksissä sekä empirian kautta kohdeyrityksen markkinoitviestinnän työntekijöille tehtävällä kyselyllä ja heidän arkeaan havainnoimalla. Näillä keinoilla pyritään löytämään luovuutta edistäviä sekä sitä heikentäviä toimintatapoja yrityksessä ja johtamisessa.

1.3 Tutkimuskohde ja rajaukset

Tutkimuskohteena oleva kohdeyritys on suomalainen, noin kolme tuhatta ihmistä työllistävä yritys, joka on ollut toiminnassa jo yli sadan vuoden ajan. Yritys toimii usealla eri toimialalla, joista suurimpana kaupanala.

Kohdeyrityksessä on laadittu arvoihin perustuvat työntekijöiden hyveet, jotka kuvaavat minkälaista käyttäytymistä yrityksessä arvostetaan ja mihin tulisi pyrkiä. Yksi näistä hyveistä on olla rohkea, ennakkoluuloton ja heittäytyvä. Rohkea työntekijä innostuu ja innostaa. Hyveisiin on nostettu myös ammattiosaaja, joka omaksuu uusia asioita, luo uusia ratkaisuja ja kehittää toimintaa ja osaamistaan. Kohdeyrityksen työntekijöiltä siis odotetaan luovuudelle tyypillisiä ominaisuuksia.

Yrityksessä on tällä hetkellä 16 markkinointiviestinnän ammattilaista, joista osa toimii markkinointipäällikkönä ja osa markkinoinnin asiantuntijoina tai assistentteina. Markkinointipäällikön tehtäviin kuuluu markkinoinnin asiantuntijoiden esimiehenä toimiminen, markkinointiviestinnän toimenpiteiden suunnittelu yhdessä liiketoiminnasta vastaavien myynti- ja myymäläpäälliköiden kanssa. Markkinoinnin asiantuntijat sekä assistentit vastaavat markkinointiviestinnän toimenpiteiden suorittamisesta, esimerkiksi markkinointimateriaalien taittamisesta, valokuvaamisesta ja muista markkinointiviestintään liittyvistä tehtävistä.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan markkinoinnin asiantuntijoiden ja assistenttien kokemuksia luovuudesta omassa työssään. Markkinoinnin asiantuntijoiden ja assistenttien työ sisältää luovuutta vaativia osa-alueita: markkinointiviestinnän visuaalista suunnittelua, uuden keksimistä ja ongelmien ratkaisua. Luovuudelle on kuitenkin tiettyjä reunaehtoja, esimerkiksi kaupallisuus. Työ vaatiikin luovuutta, mutta myös kaupallista ajattelukykyä.

Tutkimuksen perusjoukko koostuu kohdeyrityksen yhteensä kymmenestä markkinoinnin asiantuntijasta ja assistentista. Tutkimuksessa selvitetään ainoastaan kohdeyrityksen markkinointiosaston kokemuksia luovuutta edistävästä ja heikentävistä toimintatavoista. Tutkimuksesta on rajattu pois yrityksen muut toiminnot, mutta kyselyä tai osia siitä on mahdollista käyttää jatkossa pohjana koko yritystä koskevassa

luovuustutkimuksessa. Tutkimuksen tulokset eivät myöskään kuvaa yleisesti markkinointiviestintäalan kokemuksia.

Tutkimuksessa ei tarkastella luovuutta taiteen näkökulmasta. Taiteellisuutta ei suoranaisesti rajoita aika, kaupalliset tavoitteet tai tiukat ohjeistukset. Markkinointiviestinnän tekeminen sisältää luovuutta vaativia osa-alueita, mutta tekeminen on lähes poikkeuksetta aina sidottu aikaan (työaika), paikkaan (työpaikka) ja tavoitteisiin (kaupalliset myyntitavoitteet). Onkin mielenkiintoista tutkia luovuutta kaupallisen toiminnan kontekstissa, jossa luovuutta vaativalle työlle on olemassa tiettyjä rajoitteita ja kaupallisia tavoitteita.

2 LUOVUUS JA TYÖELÄMÄ

Luovuustutkimuksella ei ole kovin pitkää historiaa. Uusikylä (1999, 20) sekä Tapola ja Kallio (2007, 26) mainitsevat 1950-luvulla psykologi Guilfordin puheen, jonka on sanottu olleen alkusysäys luovuustutkimukselle. Ensimmäisessä luovuutta käsittelevässä konferenssissa Guilford korosti luovuuden merkitystä muuttuvassa maailmassa ja siihen sopeutumisessa. Guilfordin työtä jatkoi Torrance, joka on luonut nimeään kantavan luovan ajattelun testin *Torrances Tests of Creative Thinking* (1966). Shaygnessyn (1998, 443) mukaan Torrance on kuvannut, että jos ihmisellä ei ole ennestään opeteltua tai harjoiteltua tapaa ratkaista jotain ongelmaa, tarvitsee hän sen ratkaisemiseksi jonkin tasoista luovuutta.

Luovuudesta voidaan puhua useasta eri näkökulmasta ja useilla eri tasoilla. Sille ei ole yhtä määritelmää, joka pätsisi kaikkiin tilanteisiin. Jotain yksilöä voidaan kuvata luovaksi, jonkun työskentelytapa on luova, joku työtiimin tekemä ratkaisu on luova, tai jokin ajatus on luova. Luovuus voi olla rohkeutta etsiä uutta ja rohkeutta ilmaista sitä, kuten luovuudesta paljon kirjoittanut Uusikylä (1999, 15) määrittelee. Juuti (2013, 170) kiteyttää luovuuden olevan lisäksi omaperäistä ja rohkeaa. Uusikylä (1999, 15) on jaotellut luovuuden sadat eri tieteelliset määritelmät viiteen eri päätyyppiin: asioiden uudelleen järjestelyyn, lopputulokseen eli produktin uudenlaisuuteen, esteettisiin tai ekspressiivisiin määritelmiin, psykoanalyttisiin tai dynaamisiin määritelmiin ja ongelmanratkaisua korostaviin määritelmiin. Luovuutta tutkinut psykologi Häyrynen (1994, 58–64) sen sijaan on tiivistänyt luovuustutkimuksen kentät kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat yksilön luovuus, luova prosessi ja luovan työn lopputulos, eli produkti.

2.1 Luovuus liiketoiminnan ja työelämän näkökulmasta

Liike- ja työelämän näkökulmasta luovuudella on merkittävä rooli yrityksen menestymisessä. Luovuuden avulla innovoidaan esimerkiksi uusia tuotteita ja palveluita, joilla pyritään vastaamaan jatkuvasti muuttuvan maailman haasteisiin kehittämällä toimintaa. Amabilen (2009, 4) mukaan työelämän luovuus liittyy läheisesti innovointiin, jonka määritellään muun muassa kykyyn ottaa käyttöön tai viedä käytäntöön

luovia ideoita. Juuti (2013, 170) puolestaan määrittelee luovuuden olevan uusien ajatusten tuottamista ja innovointi taas on näiden uusien ajatusten kehittämistä käyttökelpoisiksi ideoiksi.

Muutokset ajavat yritykset tilanteisiin, joissa paikalleen jääminen voi olla kohtalokasta. Esimerkiksi Proctor (2014, 6) kirjoittaa, että pelkkä loogiseen ongelmanratkaisuun perustuva ongelmanratkaisu ei riitä, kun tilanne tai ongelma vaatii uusia ratkaisuja, joihin ei ole olemassa olevaa kaavaa.

Proctorin (2014, 30) jaottelun mukaan organisaation luovuus muodostuu neljästä toisistaan riippuvaisesta osa-alueesta: ihmisistä, luovasta prosessista, luovasta ympäristöstä ja luovasta produktista, eli lopputuloksesta. Jyrkäksen (2019) haastattelema kasvatustieteen professori ja filosofi Juha Hakala myöntää työelämästä löytyvän paljon sellaisia piirteitä, jotka eivät edistä luovuutta. Hakala mainitsee heikentävinä esimerkkeinä kiireen, pelon ja kateuden, sekä ihmisten perustarpeet, joiden tulee olla täytettynä ennen kuin yksilö kykenee ajattelemaan luovasti. Maslowin (1943) tarvehierarkian mukaiset ihmisen tarpeet ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarve, arvonannon tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslowin teorian mukaan ensin täytyy turvata ihmisen perustarpeet, eli esimerkiksi fysiologiset hengissä pysymisen elementit, ennen kuin voi siirtyä seuraavalle tarvetasolle. Korkein tarve, eli itsensä toteuttamisen tarve vaatii toteutukseen siis sen, että kaikki ennen sitä tulevat tarpeet tulevat tyydytetyksi.

Sen sijaan, että luovuutta yritettäisiin pakottaa esiin harvakseltaan pidettävissä ideointiriihissä, Hakala sisällyttäisi työpäiviin aikataulutonta aikaa, jolloin ajatukset saisivat vapaasti virrata. Myös työskentelytilan tulisi olla sisustettu mielihyvää tuottavasti, esimerkiksi viherkasvein. Hyypiä ja Parjanen (2009, 215) taas nostavat tutkimuksessaan esiin lukkiutumiset, joita organisaatioissa syntyy, kun ajatuksia vaihdetaan aina samojen työntekijöiden keskuudessa ja eivätkä ne pääse uusiutumaan. Hänen mukaansa olisi tärkeää saada työntekijät jakamaan ajatuksiaan yli omien työryhmien ja yksikkörajojen.

Uusikylä (1999, 73) on nostanut esiin muun muassa organisaatioiden piirteitä tutkineen Göran Ekvallin vertailun tuloksia, joista käy ilmi, että luova organisaatiossa työ

on sopivan haasteellista, ilmapiiri on vapaa, yhteisössä vallitsee keskinäinen luottamus, yksilöt ovat leikkimielisiä, väittelevät rakentavasti, käyvät läpi hedelmällisiä konflikteja ja haluavat ottaa riskejä. Tällaisessa organisaatiossa on turvallista ideoida omaperäisesti ja tuoda omia ideoitaan rohkeasti esille jatkojalostettavaksi. Uusikylän mukaan ristiriidat, jotka liittyvät jotenkin ideointiin, toimivat parhaimmillaan luovuutta edesauttavasti. Henkilökohtaisen elämän ristiriidat taas vaikuttavat päinvastoin eli luovuutta estävästi.

2.2 Luovuus prosessina

Sadler-Smith (2015) kiinnittää huomion Wallasin (1926) määritelmään luovasta prosessista nelivaiheisena ongelmanratkaisun tapahtumaketjuna. Luova prosessi alkaa hänen mukaansa valmistelusta, eli ongelman määrittelystä ja aiheeseen syvällisestä perehtymisestä ja tiedonkeruusta. Sen jälkeen ongelma siirtyy alitajunnan työstettäväksi. Kolmannessa vaiheessa alitajunnan työstön jälkeen uusi idea tulee mieleen, eli tapahtuu oivallus. Tällöin ajattelu on tietoisista. Neljännessä vaiheessa ideaa arvioidaan sen toteuttamisen näkökulmasta ja otetaan käyttöön. Myöhemmin Sadler-Smith (2015) on todennut kirjallisuuskatsauksessaan Wallasin prosessin olevan silttenkin viisivaiheinen, jossa toisen ja kolmannen vaiheen välissä on vielä yksi välivaihe, jossa ihmiselle tulee tunne, että idea on tulossa mieleen. Wallasin prosessin toiseen vaiheeseen Kärnä (2.6.2020) suosittelee rentoutumista, jotta alitajunta voi alkaa työstämään kaikkea toisessa vaiheessa oppimaansa.

Uusikylä (2012, 127) uskoo, että luovuus toimii täydellä teholla flow-tilassa. Flow'n käsitteen ensimmäisiä määrittelijöitä on psykologi Mihaly Csíkszentmihályi (1990). Uusikylän (1999, 66) mukaan flow-tilaan päästäkseen yksilön tulee pystyä keskittymään suoritettavaan toimintoon sataprosenttisesti. Nykypäivän avokonttoriolosuhteissa se on ajoittain haastavaa. Jatkuvat keskeytykset häiritsevät keskittymistä ja heikentävät mahdollisuutta päästä flow-tilaan. Flow'ta on kuvattu tilaksi, jossa kaikki kulkee eteenpäin kuin itsestään ja tietoisuus omasta itsestä katoaa hetkellisesti, palautuen kuitenkin myöhemmin takaisin entistä selvempänä. Ajankäsitys katoaa flow-tilassa ollessa.

2.3 Luovuus yksilössä ja ryhmässä

Yksilön luovuus. Luovuuden voidaan sanoa liittyvän ainakin osittain yksilön persoonallisuuteen, mutta se ei yksistään riitä, jos luovuutta ei osata hyödyntää tai sitä ei johdeta oikein työelämässä. Amabile (1997, 53) jaottelee yksilön luovuuteen vaikuttavat työympäristötekijät kolmeen osaan: organisaation motivaatioon, resursseihin ja johtamistapoihin. Organisaation motivaatioon liittyy esimerkiksi luovuuden arvostaminen, ideoiden kehittelyn ja avoimen kommunikaation. Resurssien osalta luovuuteen vaikuttaa käytettävissä oleva aika, työntekijän pätevyys sekä koulutusmahdollisuudet. Johtamistavoista luovuuteen vaikuttaa johtajan kyky asettaa selkeitä tavoitteita, vapauden antaminen ja sopivien työtehtävien kartoittaminen työntekijän kiinnostuksenmukaisesti.

Amabilen (1997, 42) mukaan luovassa yksilössä yhdistyy asiantuntemus, luova ajattelutapa ja sisäinen motivaatio. Hänen teoriansa mukaan yksilön luovuus on huijussa, kun hän pääsee käyttämään taitojaan sellaisessa asiassa, jota kohtaan hän tuntee henkilökohtaisesti vahvaa sisäistä kiinnostusta. Saughnassyn (1998, 443) haastattelema Torrance väittää, ettei todellista ja syvintä luovuutta voi suoraan opettaa tai oppia, vaan sen vaatii aina yksilön sisäisen luovuuden löytämistä.

Luovan yksilön ominaisuuksia. Uusikylän (1999, 21–22) mukaan luovien ihmisten tärkeimpänä piirteenä on kyky nähdä ongelmia, joita muut eivät havaitse ja sen lisäksi kyky ratkaista näitä ongelmia tuottamalla niihin keskiverto yksilöä enemmän uusia, omaperäisiä ja originaaleja ideoita. Hänen mukaansa luova yksilö kehittää useita eri ideoita vähäisestäkin alkuärsykkeestä. Luovaa yksilöä Uusikylä kuvailee joustavaksi, eikä tällainen yksilö etene työssään kaavamaisesti.

Proctor (1999, 17–18) on määritellyt luoville ihmisille tyypillisiä ominaisuuksia:

- Vallitsevan nykytilan haastaminen
- Olettamuksien uhmaaminen
- Uteliaisuuden osoittaminen
- Uusien mahdollisuuksien tutkiminen
- Aloitteellinen
- Mielikuvituksellinen

- Tulevaisuusorientoitunut
- Visuaalinen ajattelukyky
- Näkee mahdollisuuksia siellä missä niitä ei yleensä ole
- Ei pelkää ottaa riskejä
- On valmistautunut tekemään virheitä
- Sopeutuu erilaisiin työympäristöihin
- Sopeutuu muuttuviin olosuhteisiin
- Näkee yhteyksiä siellä missä niitä ei normaalisti ole
- Kyky nähdä epätavallisten ideoiden mahdollisuudet
- Kyky yhdistellä eri asioita
- Kyky havaita asioiden taustalla piileviä kuvioita
- Kyky selviytyä ristiriitojen kanssa
- Kyky nähdä ensimmäinen hyvän idean "toiselle puolelle"

Voiko yksilö kehittää omaa luovuuttaan? Proctorin (1999, 18) mukaan on todettu, että yksilön luovuutta voidaan oppia kehittämällä neljää eri taitoa:

1. Taito tuottaa ideoita. Taitoa voidaan kehittää esimerkiksi ideoimalla sata käyttötarkoitusta arkisiin esineisiin tai asioihin.
2. Taito tuottaa erilaisia ideoita. Taitoa voidaan kehittää esimerkiksi ideoimalla viisikymmentä erilaista käyttötarkoitusta tiettyyn arkiseen esineeseen.
3. Taito lisätä syvyyttä ja yksityiskohtia näkökulmiin. Taitoa voidaan kehittää esimerkiksi kuvailemalla yksityiskohtaisesti jonkin asian ominaisuuksia.
4. Taito olla uniikki, uudenlainen ja innovatiivinen. Taitoa voidaan kehittää esimerkiksi keksimällä useita täysin uusia käyttötarkoituksia jollekin arkiselle esineelle tai asialle.

Tunteet. Myös yksilön tunteilla on vaikutusta luovuuteen. Juuti (2013, 171) viittaa muun muassa Baasiin, jonka mukaan positiivinen mieliala edistää luovuutta, koska se tekee ihmisistä joustavampia ja omaperäisempiä, ja ratkaisevat ongelmia muita paremmin. Maury, Meretniemi ja Tuomila (2015, 82) varoittavat, että pelon tunne saa meidät yliarvioimaan riskejä, jonka seurauksena teemme keskinkertaisia tai jopa huonoja valintoja. Myös Juuti (2013, 171) toteaa epäonnistumisen pelon olevan

yksi luovuutta estävä tekijä. Luovuus siis vaatii rohkeutta, sillä uudet ideat voivat aluksi tuntua mahdottomilta ja liian riskaabeleilta. Rohkeuden vastakohta on pelko, joka estää rohkeiden päätöksien tekemisen.

Sisäinen motivaatio. Motivaatio on tila, joka saa yksilön tekemään asioita, jotka johtavat jonkun päämäärän saavuttamiseen. Yksilö voi kokea sisäistä ja ulkoista motivaatiota suoritetta kohtaan. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa esimerkiksi työstä saatavaa palkkiota tai tarvetta suoriutua työstä jonkun ulkopuolisen asettaman vaatimuksen vuoksi. Sisäisesti motivoitunut yksilö kokee mielihyvää tekemästään suoritteesta esimerkiksi henkilökohtaisen kehittymisen kautta.

Uusikylän (1999, 77) mukaan luovat yksilöt ovat sisäisesti motivoituneita työhönsä. Väitettä tukee myös Thomasin (2000) artikkeli sisäisestä motivaatiosta. Hän kirjoittaa, että sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee työnsä merkityksellisenä ja tärkeänä itselleen. Tällainen työntekijä etsii aktiivisesti keinoja tehdä työnsä entistä paremmin ja on sitoutunut siihen. Thomasin (2000, 130–132) mukaan työntekijöiden sisäinen motivaatio on avaintekijä innovaatioihin ja tehokkuuteen. Myös Amabilen mukaan (2017) tutkimukset ovat osoittaneet, että sisäinen motivaatio ajaa yksilöitä luovempiin lopputuloksiin, kuin ulkoa tuleva motivaatio. Sisäinen motivaatio liittyy Amabilen (1997, 40) mukaan persoonallisuuteen, mutta siihen voidaan vaikuttaa merkittävästi työympäristöllä ja johtamisella.

Thomas (2000, 130–135) toteaa sisäiseen motivaatioon vaikuttavan neljä asiaa: työntekijän itseohjautuvuus, työn palkitsevuus, tunteet ja subjektiivinen tulkinta työstä. Työntekijän itseohjautuvuus tarkoittaa Thomasin (2000, 130–135) sanoin sitä, että yksilö määrittelee itse ne keinot, joilla pääsee tavoiteltuun lopputulokseen. Itse lopputuloksen ja tavoitteen merkityksellisyys ja tärkeys yksilölle itselleen kasvattavat sisäistä motivaatiota työtä kohtaan. Itseohjautuva yksilö on motivoitunut itse löytämään parhaat tavat, joilla päästä tavoiteltiin lopputulokseen. Työn palkitsevuudella Thomas (s. 133) tarkoittaa itselleen tulevaa mielihyvää, mitä työntekijä kokee päivittäin työssään. Työstään tulisi olla ylpeä, siitä tulisi nauttia. Kun työ on palkitsevaa, siihen pystyy keskittymään ongelmitta ja siitä tulisi saada energiaa. Tunteista Thomas (s. 130–135) nostaa esiin merkityksellisyyden, valinnan vapauden, pätevyyden ja edistymisen. Kun työntekijä kokee työssään näitä tunteita, Thomasin mukaan hänen sisäinen motivaationsa kasvaa. Neljäntenä sisäiseen motivaatioon

vaikuttavana tekijänä Thomas (s. 30–135) nostaa esiin ihmisen subjektiivisen tulkinnan eri asioita kohtaan. Tulkinta voi olla esimerkiksi suhtautumista muutoksiin. Osa tulkitsee ne negatiivisina asioina ja osa positiivisena. Positiivinen tulkitseminen ja suhtautuminen lisäävät sisäistä motivaatiota.

Itsensä johtaminen. Filosofian tohtori Pentti Sydänmaalakka [viitattu 4.11.2020] esittää itsensä johtamisen olevan yksilön kykyä ohjata omia tekoja, ajatuksia ja tunteita tietoisien kehon, mielen, tunteiden ja arvojen tarkastelun avulla. Hän nimittää itsensä johtamista oppimis- ja vaikuttamisprosessiksi.

DiLiello ja Houghton (2006, 332) toteavat itsensä johtamisen taidon ja luovuuden välillä olevan yhteys, ja organisaatioiden tulisi rohkaista ja tukea työntekijöitään itsensä johtamiseen. Myös Ghoshin (2014, 1141) tekemä tutkimus tukee väitettä, että itsensä johtamisen kyvyllä on merkittävä vaikutus luovuuteen. Itsensä johtamiseen työelämässä liittyy esimerkiksi kyky asettaa itselleen tavoitteita, kyky nähdä omat kehityskohteet, itsehavainnointi ja itsensä palkitseminen. Sydänmaalakka (viitattu 4.11.2020) puolestaan näkee itsensä johtamisen kokonaisvaltaisempana oman hyvinvoinnin johtamisena, jolla on positiivisia vaikutuksia myös työelämään.

Ryhmän luovuus. Malmelin ja Poutanen (2017, 78) esittävät, että tiimeissä luovuus vaatii toimiakseen toimivaa viestintää ja vuorovaikutusta, sopivaa tunnelmaa, työilmapiiriä ja -ympäristöä. Tiimin tai ryhmän luovuus heidän mukaansa perustuukin nimenomaan siihen, että sen eri jäsenet hyötyvät toistensa osaamisesta ja sen yhdistelemisestä. Tärkeää on myös turvata luovan ryhmän mahdollisuudet kokeilla uusia asioita. Malmelin ja Poutanen (2017, 81) kirjoittavat myös, että ryhmässä tapahtuva luovuus vaatii omanlaisensa prosessin ja sen kautta syntyvät lopputulokset olisivat parempia, mitä yksilötasolla pystytään tuottamaan.

2.4 Luovuuden johtaminen

Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen. Taylorismin ja tieteellisen liikkeenjohdon syntymisen aikoihin 1900-luvun alussa uskottiin, että paras lopputulos ja hyvä tuottavuus saadaan aikaiseksi taloudellisin kannustimin (Juuti 2013,

25), eli ulkoisen motivaation kautta. Uusikylän (1999, 75) mukaan ulkoinen motivaatio ei kuitenkaan lisää luovuutta yhtä tehokkaasti kuin sisäinen motivaatio. Johtaminen oli Taylorismin aikoihin tehtävien antamista alaisille ja tästä johtamistyylistä käytettiin nimitystä tehtäväjohtaminen. Myöhemmin tätä näkemystä on kritisoitu sen yksipuolisuudesta ja on todettu, että ihmiset motivoituvat myös monista muista asioista kuin taloudellisista kannustimista. Taylorismin kritiikistä sai alkunsa tavoitejohtaminen, jonka yhtenä esi-isänä pidetään johtamiseen erikoistunutta professori Peter Druckeria (Juuti 2013, 25). Greenwood (1981, 225) kirjoittaa tavoitejohtamisen peruseriaatteena olevan tavoitteiden asettaminen ja niiden onnistumisen mittaaminen. Juutin mukaan (2013, 89) 1980-luvulla Suomessa alettiin puhua tavoitejohtamisen sijaan tulosjohtamisesta, joka eteni strategiseen johtamiseen pohjautuen vision, tahtotilan ja strategisen tulossuunnitelman kautta vuosisuunnitelmaksi, joka taas pilkottiin päivittäisjohtamiseksi. Näissä edellä mainitussa johtamistavoissa kyse on asioiden johtamisesta, eli transaktionaalisesta johtamiskäyttäytymisestä.

Transaktionaalisen johtamistavan vastakohta on transformationaalinen johtamistapa, eli uudistava johtaminen. Transformationaalista johtamista paljon tutkineen Uusi-Kakkurin (2017, 67–70) mukaan transformationaalinen johtamistapa sopii erityisesti luovien ihmisten johtamiseen, jossa johtaja inspiroi ja motivoi alaisiaan sekä stimuloi, eli yllyttää heitä älyllisesti. Kendrickin (2011) mukaan edellä mainittujen lisäksi transformationaalisessa johtamisessa tärkeää on toimia roolimallina alaisilleen, sekä kohdata jokainen työntekijä yksilönä ja kehittää heitä eteenpäin. Uusi-Kakkuri (2018, 41) kirjoittaa myöhemmin, että yhteisöllinen johtaja on aidosti mukana työyhteisön ja yksilöiden kehittämisessä ja saa tiimensä loistamaan, sekä pitää tavoitteen kirkkaana kaikkien mielessä. Johtajalta odotetaan myös kykyä varmistaa työyhteisön sujuvuus ja hyvä ilmapiiri.

Uusi-Kakkuri (2017, 67–70) myös varoittaa, että vääränlainen johtaja ja johtamistavat voivat olla tuhoisia luovuudelle. Saattaa olla myös niin, että vaikka yrityksissä arvostetaan luovuutta puheen tasolla, se ei näy käytännön tasolla. Johtajien tulisi kiinnittää erityisesti huomiota siihen, että kuinka heidän oma päivittäinen käyttäytymisensä vaikuttaa alaisiin. Johtajien tulisi johtaa omalla esimerkillään.

Johtajan rooli luovuuden edistäjänä. Oikeanlaisella johtamistavalla voidaan edistää yksilön, tiimien ja organisaation luovuutta. Johtajalle pitää Floridan ja Goodnightin (2005, 6) näkemyksen mukaan löytää oikea rooli. He nostavat esimerkiksi SAS:n, missä luovan työn johtajan tärkeimpänä tehtävänä on saada työntekijöiden luovuus kuplimaan.

Luovuutta johdettaessa vähimmäisvaatimuksena on Proctorin (1999, 30) mukaan, että työntekijöillään on käytössä riittävät resurssit, työstä maksetaan riittävä palkka ja työsuhte on turvattu. Ympäristössä pitäisi vallita luottamuksen ilmapiiri, jossa on lupa tehdä myös virheitä. Lisäksi työstä tulisi saada palautetta ja hyvistä suorituksista tunnustusta.

Shaugnessyn (1998, 443) haastattelussa luovuutta paljon tutkinut professori Ellis Torrance kertoo, että johtajan tulisi ensisijaisesti motivoida ja rohkaista työntekijöitä jopa rakastumaan omaan työhönsä. Torrancen mukaan tärkeää olisi myös tunnistaa ihmisissä olevia kykyjä sekä palkita heitä. Myös Amabile (1997, 55) puhuu rakkautesta työtä kohtaan. Hänen mukaansa luovuutta edistää se, että työntekijä tekee asioita, joita rakastaa, ja rakastaa niiden tekemistä.

Floridan ja Goodnightin (2005, 6) mukaan johtajan tulisi esittää alaisilleen paljon kysymyksiä sen sijaan, että kertoisi kuinka jokin tehtävä tulisi tehdä. Esimerkiksi pelimaailman menestyjien kärkilistoilla olevassa suomalaisessa Supercell-peliyhtiössä valta on luovilla pelintekijöillä, joiden uskotaan suoriutuvan parhaiten saadessaan toteuttaa itseään vapaasti (Sillanpää, 2020).

Jotta luovuus yksilöissä ja tiimeissä pääsisi loistamaan, johtamisessa tulisi välttää liikaa valvontaa ja sitä vastoin tukea yksilöiden mahdollisuuksia toimia luovasti, esimerkiksi suosittamalla luovuutta lisääviä työtapoja (Opetusministeriö 2005, 23). Juuti (2013, 171) listaa luovuutta estäviksi tekijöiksi muun muassa byrokratian, valvontakeskeisen johtamisen, tarkat tehtävärajat, resurssien puutteen, funktionaaliset siilot, kritiikin pelon sekä vaatimukset yhdenmukaisesta käyttäytymisestä.

Florida ja Goodnight (2005, 3) nostavat esiin useita hyviä käytänteitä luovan työn johtamisesta. Heidän mukaansa luovuutta edistää parhaiten työntekijöiden älyllinen haastaminen sekä häiriötekijöiden poistaminen. Floridan ja Goodnightin (s. 3) mielestä paras kiitos työntekijälle on antaa hänelle entistä haasteellisempi uusi projekti.

Jotta haasteet toimivat motivaattorina, heidän mielestään esimiehen on tärkeää auttaa työntekijää hahmottamaan työnsä tavoitteet sekä huolehtia siitä, ettei työtä häiritse esimerkiksi huolet. Florida ja Goodnight (s. 4) nostavat esiin teknologiayritys SASin, joka tarjoaa työntekijöilleen muun muassa pesula-, liikunta- ja terveystalviteita, jotta työntekijöiden ei tarvitsisi kantaa huolta niistä. SASissa tämän uskotaan lisäävän tuottavuutta ja työpaikkaan sitoutumista.

Asiantuntijatyön johtaminen. Luovuus osana omaa ammattia vaatii Uusikylän (2020, 120) mukaan oman alan erityislahjakkuutta, asiantuntijuutta ja ammattitaitoa. Parhaassa tapauksessa työntekijässä yhdistyy hänen mukaansa kyky ajatella loogisesti, luovuus ja käytännöllinen arkijärki, joskin kaikkien näiden yhdistelmä on harvinaista.

Asiantuntijatyö, jota tässäkin kehittämistyössä tutkitaan, on usein luovaa ongelmanratkaisua jonkin tietyn aihepiirin sisällä. Asiantuntija tuntee usein työtään koskevan aihepiirin jopa esimiestään syvemmin. Juutin (2013, 164) mukaan asiantuntijoiden johtamisen perustana on luottamus. Esimiehen on luotettava asiantuntijoiden osamiseen ja palkattava tiimiin itseään älykkäämpiä työntekijöitä. Florida ja Goodnight (2005, 5) taas korostavat, että esimiehen on tärkeää ymmärtää alaistensa työtä sekä tarvittaessa kyetä tekemään sitä itsekin. Heidän mukaansa tämä vahvistaa työn arvostamisen kautta luottamusta alaisten ja esimiehen välillä. Työntekijä ja esimies ovat tällöin samalla puolella ja jakavat yhteisen tavoitteen.

Juuti (2013, 15) sen sijaan varoittaa, että esimies, joka luulee osaavansa asiat alaisiaan paremmin, saa lopulta alaiset alisuoriutumaan kritiikin pelottamina. Kyse on hänen mukaansa esimiesten ja alaisten välille muodostuvasta huonosta kierteestä, joka saa alkunsa siitä, että esimies kokee olevansa vastuussa alaisista, organisoinnista ja tehtävänjaoista. Tämä taas johtaa siihen, että alaiset luottavat johdon vastuuseen, eivätkä näin ollen itse ota vastuuta tai tee aloitteita. Tämän huomattuaan esimies vain lisää omaa vastuutaan ja kierre alkaa alusta. Floridan ja Goodnightin (2005, 6) näkökulma tähän on eri, sillä heidän mielestään esimies ei ole uskottava, jos hän ei osaa itse tai ymmärrä alaistensa työtä.

Vaikka luovan työn johtamisesta puhuttaessa peräänkuulutetaan vapautta ja mahdollisuutta suunnitella omaa työtä, voi se kääntyä jossain vaiheessa itseään vastaan. Esimerkiksi Mauryn ym. (2015, 25) haastatteleva asiantuntijatyötä tekevä henkilö koki, että parempiin tuloksiin päästäisiin, jos johto seuraisi työn tavoitteita ja etenemistä tarkemmin. Asiantuntijaorganisaatiolle myönnetty vapaus yhdistettynä liialliseen oma-aloitteisuuteen johti haastateltavan mukaan siihen, että yksi työntekijä ei osannut keskittyä kokonaisuuden kannalta oleellisiin työprojekteihin, vaan teki oman kiinnostuksen ohjaamana hänelle mieleisempiä projekteja. Tämä johti siihen, että tämä työntekijä oli lopulta aina myöhässä tärkeimpien työprojektien kanssa. Myös Juuti (2013, 171) mainitsee johdon asettamat tavoitteet ja vaatimukset yhtenä luovuutta edistävänä tekijänä.

Luovassa työssä työajat kannattaa Floridan ja Goodnightin (2005, 5) mukaan pitää joustavina, sillä luovien työntekijöiden uskotaan olevan itse parhaita asiantuntijoita työmäärän hallitsemisessa. He uskovat, että luovat työntekijät suorittavat kunnianhimoisesti projektinsa valmiiksi, katsomatta liiammin kelloa. He nostavat hyväksi esimerkiksi teknologiayritys SASin, jonka työntekijät saavat itse määritellä, mihin kellonaikaan ovat töissä. SASin johtajien tehtävänä on kutienkin muistuttaa työntekijöitään siitä, että on tärkeää pitää taukoa työstä ja palata takaisin levänneenä.

2.5 Luovuus, markkinointiviestintä ja kaupallisuus

Markkinointiviestintä on yksi markkinoinnin keinoista. Markkinointiviestinnän tavoitteena on viestiä kiinnostavasti yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista potentiaalisille kohderyhmille.

Jokin asia on kaupallinen, kun siihen liittyy jotenkin kaupankäynti tai sillä on myyntiä edistävää merkitys. Yritystoiminnalla on yleensä kaupalliset tavoitteet ja se yrittää toiminnallaan edistää kaupankäyntiä. Myös markkinointiviestintä voidaan luokitella kaupalliseksi työkseksi, koska sillä pyritään lisäämään yrityksen myyntiä. Yksi markkinointiviestinnän tehtävistä on myös brändimielikuvan rakentaminen, jonka odotetaan senkin pitkällä tähtäimellä vaikuttavan positiivisesti yrityksen myyntiin.

Markkinointiviestinnän onnistumiseen vaikuttaa moni asia. Markkinointiviestinnän keinoista esimerkiksi mainonnan tulee olla siinä kanavassa, mistä yrityksen kohderyhmä on oletettavasti tavoitettavissa. Lisäksi mainoksen sisällön tulee puhutella kohderyhmää ja herättää tunteita, esimerkiksi kiinnostusta.

Markkinointiviestinnän tekeminen vaatii luovuutta. On nimittäin tutkittu, että mainonnan luovuudella on vaikutusta myyntiin. Reinartzin ja Saffertin (2013) mukaan korkeasti luovaksi arvioituun mainokseen sijoitettu euro tuli takaisin tuplana verrattuna ei-luovaan mainokseen sijoitettu euro. Tutkimuksessa mitattiin mainosten luovuutta viiden eri luovuuden osa-alueen kautta. Nämä viisi osa-aluetta ovat Smithin ym. (2007) kehittämät luovuuden ulottuvuudet mainonnan kontekstissa:

- omaperäisyys (*Originality*)
- monimuotoisuus (*Flexibility*)
- yksityiskohtaisuus (*Elaboration*)
- ei tavanomainen (*Synthesis*)
- taiteellinen laatu (*Artistic value*)

Paras yksittäinen osa-alue oli yksityiskohtaisuus, mutta tutkimus osoitti, että enemmän merkitystä oli osa-alueiden yhdistelmillä. Paras kaupallinen menestys oli mainoksilla, joissa yhdistyi omaperäisyyden (*originality*) ja yksityiskohtaisuuden (*elaboration*) osa-alueet. Reinartz ja Saffert (2013) kirjoittavat, että yleensä mainostoimistojen työssä korostuu omaperäisyys (*originality*) ja taiteellinen laatu (*artistic value*), mitkä eivät johda välttämättä parhaaseen mahdolliseen kaupalliseen menestykseen.

On kuitenkin muistettava, että luovuuden vaikutukset voivat olla myös toimialakohtaisia, esimerkiksi ihonhoitotuotteiden kategoriassa erittäin luoviksi arvioidut mainoskampanjat vaikuttivat Reinartzin ja Saffertin (2013) tutkimuksen mukaan negatiivisesti myyntiin.

Myös Ang ja Low (2000) ovat tutkineet luovuuden vaikutusta mainokseen ja tuotteeseen kohdistuvaa asennetta sekä ostoaikomusta kohtaan. He tarkastelivat luo-

vuutta kolmen osa-alueen (uudenlaisuus, relevanttius ja tunteet) kautta. Tutkimuksesta kävi ilmi, että eniten positiivisia vaikutuksia oli uudennlaisella mainoksella, joka herätti positiivisia tunteita.

Yhteenvetona voidaan siis päätellä, että luovuus on tärkeää sekä markkinointiviestinnässä että sitä tekevillä.

3 MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi kehittämistyön tavoitteet ja prosessi, kehittämistyössä käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät sekä tiedonhankintamenetelmät.

3.1 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän kehittämistyön tavoitteena on kartoittaa tutkimuskohteena olevan yrityksen markkinointiviestinnän työntekijöiden luovuutta heikentäviä ja edistäviä toimintatapoja. Tavoitteena on löytää aiemmista tutkimuksista keinoja, miten kartoituksessa löytyneitä heikentäviä toimintamalleja voisi muuttaa, jotta luovuudelle työssä olisi paremmat edellytykset. Näillä keinoilla tavoitellaan myös työntekijöiden mahdollisuutta toimia case-yrityksen arvoihin pohjautuvien hyveiden mukaisesti, eli muun muassa rohkeasti, ennakkoluulottomasti, heittäytyvästi, innostuvasti ja innostavasti, omaksuen uusia asioita.

Pitkällä jännteellä luovuuden kehittämisellä odotetaan olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen menestymiseen. Oletuksena on, että kun yksilöt ja tiimit voivat toimia luovasti, heidän työnsä lopputulos, eli markkinointiviestintä, on nykyistä tasoa rohkeampaa ja vaikuttavampaa. Rohkean ja vaikuttavan markkinointiviestinnän avulla pyritään saamaan aikaan kaupallista menestystä erottautumalla kilpailijoista.

Osana kehittämistyötä tehtävä tutkimus tehdään tapaustutkimuksena, jonka tutkimusongelmana on selvittää luovuutta heikentäviä ja edistäviä toimintatapoja työn resursoinnista, johtamisesta ja työympäristöstä. Tutkimusongelmaan haettiin vastausta kysymällä: **millä toimintatavoilla yritys voi edistää luovuutta?**

Pääkysymystä selvitetään seuraavilla alakysymyksillä:

- Mikä rooli luovuudella on markkinointiviestinnän työssä?
- Miten eri toimintamallit vaikuttavat luovuuteen?
- Miten luovuutta tällä hetkellä johdetaan?

3.2 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 52) mukaan tapaustutkimukselle (case study) on yleistä, että tutkimuskohteena on yksi yksittäinen tapaus, esimerkiksi yritys tai sen sisällä oleva yksikkö. Tässä kehittämistyössä selvitettiin yhden yrityksen markkinointiviestinnän työntekijöiden kokemuksia luovuutta edistävästä ja heikentävistä toimintatavoista. Tutkittaviksi valittiin markkinointiviestinnän asiantuntijoita ja assistentteja, sillä heidän työnsä on sisältää luovuutta vaativia työtehtäviä, esimerkiksi graafista suunnittelua, kirjoittamista, ideointia ja uuden luomista.

Ojasalon ym. (2015, 53) mukaan tapaustutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä kehittämiskohteesta syvällisesti ja tuottaa sille ideoita kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus sopii heidän mielestään hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan tutkia yrityksen työntekijöiden toimintaa, epätyypillisiä prosesseja tai epävirallista käyttäytymistä.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin luovuutta, joka liittyy case-yrityksen markkinointiviestinnän työntekijöiden työhön ja toimintaan sen sisällön osalta. Luovuus on kuitenkin jotain sellaista, jonka ilmentymistä tai prosessia ei voi nähdä silmin. Tästä syystä tapaustutkimus menetelmänä sopi hyvin tämänkaltaiselle aiheelle, joka käsittelee työntekijöiden kokemuksia luovuutta edistävästä ja heikentävistä toimintatavoista.

3.3 Tiedonhankintamenetelmät

Tutkimuksessa kerättiin tietoa kahden menetelmän yhdistelmällä: sähköisellä kyselyllä ja osallistuvalla havainnoinnilla.

Kysely. Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä toimintatavat edistävät tai sitä vastoin heikentävät kohdeyrityksen markkinointiviestinnän työntekijöiden luovuutta. Tätä tietoa kerättiin kysymällä työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia sähköisellä kyselylomakkeella, joka koostui strukturoiduista sekä avoimista kysymyksistä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 185) huomauttavat, että lomakkeen muodossa tehtävää

haastattelua tai kyselyä ei yleisesti käytetä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, mutta sille ei ole estettä, jos kyselyyn vastanneet henkilöt voidaan tyypitellä vastaustensa mukaan erilaisiin luokkiin. Lomakehaastattelu sopii Saaranen-Kauppinen (2006) mukaan yleensä tutkimuksiin, joiden tarkoituksena on tuottaa tilastollista tietoa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole tuottaa yleistettävissä olevaa tilastollista tietoa, sillä tutkittavien joukko oli kooltaan pieni (kymmenen työntekijää). Vaikka määrältään tutkittavien joukko on pieni, se käsittää kaikki yrityksen markkinoinnin asiantuntijat ja markkinointiassistentit, eli se antaa luotettavaa tietoa kyseisestä joukosta, jos vastausprosentti on korkea.

Kyselytutkimusta on kritisoitu sen pintapuolisuudesta, sillä haastattelussa tutkija voi kysyä tarkentavia kysymyksiä ja näin syventää keräämänsä tietoa. Esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2018, 179) kuitenkin toteavat kyselyn ja haastattelun erona olevan lähinnä tiedonantajan toiminta tiedonkeruuvaiheessa. Tässä tutkimuksessa kyselyn käyttö oli perusteltua ja aiheellista, sillä tarkoituksena on kerätä tietoa pohjatyöhön, jota myöhemmin voidaan käyttää laajemman, koko yritystä koskevan kehittämistyön taustalla.

Avoimia ja strukturoituja kysymyksiä yhdistelevä sähköinen kysely oli tutkimustyöhön käytettävissä olevan ajan puitteissa tehokkain tapa kerätä tietoa. Kysely koostui yhteensä kymmenestä kysymyksestä. Strukturoitujen kysymysten heikkoutena on Hirsjärven ja Hurmeen (1991, 16) mukaan se, että tutkijan valmiiksi antamat vastausvaihtoehdot harvoin tavoittavat kyselyyn vastaajan ajatusmaailman tai maailmankuvan olennaisia puolia. Tästä syystä päädyttiin yhdistelemään strukturoituja ja avoimia kysymyksiä, jotta vastaajien ajatusmaailmakin saadaan mukaan vastauksiin. Kysely kuitenkin haluttiin pitää mahdollisimman kevyenä ja tiiviinä, jotta vastauksien pisyisyys pysyisi matalana.

Kyselytutkimuksen kysymysten muotoilussa tulee Vallin (2018, 207–208) mukaan olla tarkkana, sillä ne vaikuttavat tutkimuksen onnistumiseen. Kysymykset tulee muotoilla yksiselitteisesti ja sanamuotojen tulee olla selkeitä. Kysymykset eivät saa johdatella vastaajaa. Kysymykset tulisi pohjautua tutkimusongelmaan. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 185) painottavat, että jokaiselle kysymykselle tulee olla perustelu tutkimuksen viitekehyksessä.

Valli (2018, 209–210) suosittaa kyselyn rakentamista kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäisen tavoitteena on luoda luottamus tutkijan ja vastaajan välille. Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeä vakuuttaa vastaaja tutkittavan aiheen tärkeydestä. Toisessa vaiheessa kysytään tutkimuksen kannalta oleelliset kysymykset ja kolmannen vaiheeseen kannattaa sijoittaa helpohkoja kysymyksiä, sillä vastaajan motivaatio on yleensä heikoimmillaan kyselyn loppupuolella.

Tämä kysely (liite 1) alkoi taustakysymyksillä, joilla kartoitettiin yleisesti työntekijöiden kokemuksia luovasta työstä, ja joissa pyydettiin kuvaamaan viimeisimpien töiden olosuhteita luovuuden näkökulmasta. Näillä kysymyksillä johdateltiin vastaaja seuraavaan vaiheeseen, joissa pureuduttiin strukturoiduin kysymyksiin tarkemmin yrityksen toimintamalleihin, luovuuden johtamiseen ja työn sisältöön luovuuden näkökulmasta.

Strukturoidut kysymykset jaoteltiin neljään eri kategoriaan. Ensimmäisessä kategoriassa kysyttiin vastaajan kokemusta työympäristön ja vakiintuneiden käytänteiden sekä niiden vastakohtien vaikutuksista luovuuteen joko heikentävästi tai lisäävästi. Vastaajan tuli arvioida, miten esimerkiksi määritelty työaika, joka on yrityksen käytäntönä, vaikuttaa luovuuteen ja minkälainen vaikutus taas olisi määrittelemättömällä työajalla, mikä ei ole yrityksen käytäntönä. Toisessa kategoriassa selvitettiin, miten luovuuden johtaminen toteutuu kohdeyrityksessä markkinointiviestinnän työntekijöiden näkökulmasta. Väittämänä oli muun muassa, että ”Työpaikallani ymmärretään luovuuden merkitys työnkuvassani” ja ”Työpaikallani arvostetaan luovuutta”. Väittämät pohjautuvat luovuuden johtamista käsittelevään tutkimustietoon. Moni väitteistä linkittyy muun muassa transformationaaliseen johtamistapaan, jonka on tutkittu olevan luovuutta edistävä johtamisote. Kolmannessa kategoriassa selvitettiin työympäristön tilaa siitä näkökulmasta, mitkä tekijät edistävät luovuutta tutkimuksen mukaan. Esimerkiksi yksi väittämistä on ”Kommunikointi on avointa”, joka on yksi Amabilen (1997, 55) esiin nostamista luovuutta edistävästä toimintatavoista työympäristössä. Neljännessä kategoriassa selvitettiin, mitkä luovuutta edistävästä työn sisältöä koskevista väittämistä toteutuvat kohdeyrityksessä. Väittäminä oli muun muassa ”Työni on sopivasti älyllisesti haastavaa” ja ”Koen työni merkitykselliseksi”,

jotka ovat tutkimuksien (Amabile, 1997, Amabile 2017, Thomas 2000) mukaan lisäävät työntekijän sisäistä motivaatiota, joka taas on vaikuttaa edistävästi luovuuteen.

Strukturoituihin kysymyksiin vastattiin viisiportaisella Likertin asteikolla joko myönteisellä tai kielteisellä asenteella. Lisäksi vastausvaihtoehdoksi oli lisätty En osaa sanoa -vaihtoehto, jos vastaajalla ei ole kokemusta kyseisen väittämän sisällöstä. Lopuksi vielä oli kaksi avointa kysymystä, joihin vastaajilla oli mahdollisuus omin sanoin kuvata luovuutta erityisesti edistäviä ja heikentäviä toimintamalleja. Näillä avoimilla kysymyksillä haluttiin vielä saada tietoa, että mihin toimintamalleihin kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota kehitysehdotusta laatiessa.

Sähköinen kysely lähetettiin henkilökohtaisesti jokaiselle vastaajalle erikseen saateviestin kera yrityksen sisäisessä käytössä olevalla pikaviestisovelluksella. Sovelluksesta näki, jos henkilö on nähnyt lähetetyn viestin. Näin voitiin varmistua, että viesti ei ole esimerkiksi hukkunut sähköpostiin ja jäänyt siitä syystä huomaamatta. Henkilökohtaisella lähestymisellä haluttiin myös korostaa jokaisen vastaajan tärkeyttä ja madaltaa täten osallistumiskynnystä.

Kyselyn vastaukset tallentuivat ainoastaan tutkijan nähtävälle eli yksikään tutkittavista ei nähnyt mitä joku toinen on vastannut ja täten vastausten voitiin katsoa olevan toisistaan riippumattomia. Kyselyssä ei kerätty vastaajista henkilökohtaisia tietoja kuten nimeä tai osastoa, joten tutkija ei voinut yhdistää vastauksia yksittäisiin henkilöihin. Tällä ratkaisulla haluttiin lisätä luottamusta vastaajien ja tutkijan välille, niin että kyselyyn voisi luottamuksella vastata täysin rehellisesti, ilman pelkoa siitä, että yksittäisen ihmisen vastauksia käsiteltäisiin yrityksen johdossa. Myöskään vastauksien sisällöistä ei voinut päätellä tutkittavan henkilöllisyyttä. Kyselyn tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava ja monipuolinen aineisto, josta saatiin laadukasta tietoa kehittämistyötä varten.

Vastausaikaa oli viikko, mutta vaikka asiasta muistuteltiin pitkin viikkoa, oli lopulta vastauksia tullut aikarajan päättymiseen mennessä viisi kappaletta. Tästä syystä vastausaikaa pidennettiin vielä toiseen viikkoon, jotta vastauksista saadaan mahdollisimman paljon todellisuutta vastaavaa kuvaus. Loppujen lopuksi vastaukset saatiin yhteensä kahdeksalta työntekijältä.

Osallistuva havainnointi. Toisena tiedonhankintamenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia, jonka avulla voidaan saada Ojasalon ym. (2015, 114) mukaan tärkeää tietoa tutkittavien ihmisten käyttäytymisestä ja tutkimuskohteessa luonnollisesti tapahtuvista asioista. Ojasalo ym. myös muistuttavat, havainnointi on systemaattista tarkkailua, ei vain sattumanvaraista havaintojen tekemistä tutkimuskohdeesta.

Ojasalon ym. (2015, 116) mukaan osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu työryhmän toimintaan esimerkiksi työntekijän roolissa. Havainnointia menetelmänä on muun muassa kritisoitu siitä, että tutkija voi häiritä tutkimusympäristöä siten, että esimerkiksi ryhmän käyttäytyminen muuttuu tutkijan läsnä ollessa. Ojasalo ym. kirjoittavat, että tätä ongelmaa voi lieventää sillä, että tutkija vierailee tutkimuskohdeessa tarpeeksi usein, jotta tutkittavat tottuvat hänen läsnäolonsa.

Tässä tutkimuksessa tutkija oli osa työryhmää ja teki töitä tutkimuksen kohteena olevien markkinoinnin asiantuntijoiden kanssa. Kaikki ne henkilöt, joille tutkimuksen kysely suoritettiin, olivat tutkijalle ennestään tuttuja ja voitiin näin olettaa, että vastaajat voivat luottaa häneen. Havainnointia tehtiin aktiivisesti vuosien 2019–2020 aikana kahdessa eri toimistossa, koska työntekijät sijaitsivat fyysisesti eri paikoissa. Tutkija havainnoi ryhmien sisällä käytäviä keskusteluja ja kirjoitti havaintoja muistiin, jos ne liittyivät jollain tavalla luovuuteen. Välillä tutkija myös aloitti aktiivisesti keskusteluja liittyen luovuuteen työssä ja kirjasi näitä havaintoja ylös. Tutkijan tekemät havainnot kirjattiin sähköiseen muistikirjaan tietokoneelle sekä puhelimen muistiinpanovälineisiin.

3.4 Analysointimenetelmä

Kyselyn tuloksia eli aineistoa analysoitiin sekä laadullisia että määrällisiä keinoja apuna käyttäen. Laadullinen, eli induktiivinen sisällönanalyysi tehtiin fenomenologishermeneuttista perinnettä mukaillen, jossa Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistoa kuvataan, analysoidaan, jäsenellään merkityskokonaisuuksia, esitellään niitä sekä tulkitaan ja luodaan synteesi. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 264) esittelevät Milesin ja Hubermanin (1994) aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmivaiheisen

prosessin, jossa ensimmäiseksi aineisto redusoidaan eli pelkistetään, sitten klustroidaan eli ryhmitellään ja lopuksi abstrahoidaan eli luodaan siitä teoreettisia käsitteitä.

Pelkistämisvaiheessa aineistosta karsitaan pois kaikki turha ja epäolennainen ja etsitään tutkimuksen kannalta olennaisimmat tiedot. Ne voi Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan esimerkiksi alleviivata aineistosta ja sitten listata ne. Tämän jälkeen pelkistystä ryhmitellään eri ala-, ylä- ja pääluokkiin ja lopuksi niistä muodostetaan kokoava käsite.

Määrällistä analyysia käytettiin strukturoiduissa asenneväittäjä-kysymyksissä. Strukturoitujen kysymysten osuus koostui neljästä eri teemasta, jonka sisällä oli erilaisia väittämiä, joihin vastattiin viisiportaisella Likertin asteikolla. Tulosten purkuvaiheessa vastaukset muutettiin numeraaliseen muotoon, jotta vastauksista voitaisiin laskea niiden keskiluku. Keskiluvulla pyritään hahmottamaan koko tutkittavan ryhmän mielipidettä. Keskilukuna käytettiin moodia, eli tyyppiarvoa, joka kertoo, mikä vastaus annettiin tyypillisemmin, eli mikä esiintyy eniten.

Koska tutkittavan ryhmän henkilöillä on eri esimiehiä, he sijaitsevat fyysisesti eri paikoissa sekä tekevät eri henkilöiden kanssa töitä, on tuloksissa haluttu ottaa huomioon myös eriävät mielipiteet. Tulosten yhteydessä on siis ryhmän tyypillinen mielipide, mutta myös alin ja ylin annettu arvo, jotta voidaan ottaa arvioinnissa huomioon myös poikkeamat.

4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset esitellään kysymys kerrallaan.

4.1 Luovuus ja markkinointiviestintä

Kyselyn tuloksista selvisi, että markkinointiviestinnän asiantuntijan ja assistentin työ oli yhdestä kymmeneen asteikolla (1= ei lainkaan luovaa, 10= erittäin luovaa) arviotuna keskiarvolla 6,88, jossa alin annettu arvosana oli 6 ja ylin ja samalla yleisimmin annettu arvosana oli 8. Luovuuden tärkeys omassa työssä sai keskiarvon 7,25, jossa alin ja yleisimmin annettu arvosana oli 6 ja korkein arvosana oli 10.

Tutkimuksessa kysyttiin avoimena kysymyksenä, minkälainen rooli luovuudella on markkinointiviestinnässä. Kaikki vastaajat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että luovuudella on positiivisia vaikutuksia markkinointiviestintään. Roolin merkitystä kuvattiin muun muassa sanoin "todella iso" ja "erittäin suuri". Vastauksissa korostui uuden keksiminen luovuuden avulla. Uuden keksiminen koettiin tärkeäksi, sillä sen avulla voidaan erottautua kilpailijoista ja lisätä markkinointiviestinnän huomioarvoa, esimerkiksi kertomalla viesti uudella ja mielenkiintoisella tavalla. Roolia kuvattiin muun muassa seuraavasti:

Mainoksen tai viestinnän tehtävä on herättää katsojan huomio ja saada aikaan haluttua tunnetta ja/tai toimintaa, joten koen että luovuudella on todella iso merkitys siinä, että osataan puhutella juuri oikeanlaista ihmistä tietyllä tavalla. Jos kangistutaan tietynlaisiin tekemisen kaavoihin, tuo se toistuvuutta myös lopulliseen työhön, jolloin huomioarvo kärsii. Yleisesti ottaen asioiden kiteyttäminen jota markkinointiviestintäkin on, vaatii luovuutta. (Vastaaja 2)

Asiat pitää pystyä kertomaan ja visualisoimaan joka kerta uudella ja mielenkiintoisella tavalla, silti pysyen esim. ketjuohjauksen antamissa raameissa. (Vastaaja 3)

Yhdessä vastauksessa oli myös viitteitä siitä, ettei luovuutta välttämättä tueta tarpeeksi yrityksessä, vaikka itse näkee luovuuden olevan suuressa roolissa markkinointiviestinnässä:

Pitäisi vain olla jokaisella mahdollisuus ideoida ja osallistua ideointiin ja jokaisen pitäisi olla avoin toisten ideoille ja pitäisi olla kaikin puolin avoin ja kannustava ilmapiiri. Ja palautteen uusille ideoille pitäisi innostaa ideoimaan lisää ja yhdessä kehittää ideaa eteenpäin, eikä lannistaa ja laistaa ideointia. (Vastaja 8)

4.2 Asenneväittämäkysymykset

Yrityksen toimintamallien vaikutus luovuuteen. Kyselyssä selvitettiin, miten erilaiset yrityksessä käytössä olevat tai käyttöön otettavat toimintamallit vaikuttavat tai vaikuttaisivat luovuuteen. Taulukossa 1 on esitelty, miten nämä käytänteet vaikuttavat tai vaikuttaisivat luovuuteen.

Taulukko 1. Yrityksen toimintamallien vaikutus luovuuteen.

Yrityksen toimintamallien vaikutus luovuuteen	Moodi	Ryhmän mielipide	Alin arvosana	Ylin arvosana
Määritely työaika (esim. 7-15, 8-16)	2	Heikentää jonkin verran	2	4
Vapaus tehdä töitä silloin kun itselle sopii (ei tiettyjä työaikoja)	3	Ei heikennä eikä edistä	3	5
Työn suorittaminen työpaikalla	2	Heikentää jonkin verran	1	4
Mahdollisuus etätöihin	4	Edistää jonkin verran	3	5
Tarkkaan määritellyt työtehtävät	2	Heikentää jonkin verran	1	4
Vapaus määritellä työpäivien sisältö itse	4	Edistää jonkin verran	4	5
Kehityskeskustelu	3	Ei heikennä eikä edistä	1	4
Työn haastavuus	5	Edistää luovuutta	2	5
Työstä maksettava rahallinen korvaus	3	Ei heikennä eikä edistä	3	5
Työsuhde-edut (Alennus, liikuntaetu, työterveyshuolto)	3	Ei heikennä eikä edistä	3	5
Työstä saatava palaute.	4	Edistää jonkin verran	4	5
Työajanseuranta	2	Heikentää jonkin verran	1	4
Tiimin yhteiset pelisäännöt	3	Ei heikennä eikä edistä	2	5
Työlle asetetut (tiedossa olevat) tavoitteet	4	Edistää jonkin verran	2	5
Yhteiset ideointipalaverit	5	Edistää luovuutta	3	5
Tämän hetkiset työvälineet	4	Edistää jonkin verran	3	5
Deadlinet	3	Ei heikennä eikä edistä	2	5

Tutkimuksesta selvisi, että yleisimmin työn haastavuus ja yhteiset ideointipalaverit ovat luovuutta edistäviä. Työn haastavuuden osalta kuitenkin mielipiteet jakautuivat ryhmän sisällä, sillä joku tai jotkut olivat myös kokeneet sen heikentävän luovuutta jonkin verran (taulukko 1).

Jonkin verran edistäviä toimintamalleja olivat tämänhetkiset työvälineet, työlle annetut tavoitteet, työstä saatava palaute ja vapaus määritellä työpäivien sisältö itse sekä mahdollisuus etätööhön (taulukko 1).

Työn määräajalla (deadlinella), tiimin yhteisillä pelisäännöillä, työsuhde-eduilla, rahallisella korvauksella, kehityskeskusteluilla eikä vapaudella määritellä itse työaika ole ryhmän mielestä vaikutusta luovuuteen. Kehityskeskustelujen osalta mielipiteissä oli hajontaa, sillä se oli arvioitu myös luovuutta heikentäväksi, mutta myös luovuutta jonkin verran edistäväksi. Myös tiimin yhteiset pelisäännöt ja määräajat (deadlinet) jakoivat mielipidettä, sillä ne oli arvioitu sekä luovuutta jonkin verran heikentäväksi että sitä edistäväksi (taulukko 1).

Tyypillisesti jonkin verran luovuutta heikentäviä toimintamalleja olivat työajanseuranta, tarkkaan määriteltävät työtehtävät, työn suorittaminen työpaikalla ja määritetty työaika. Näitä kaikkia edellä mainittuja toimintamalleja oli myös arvioitu jonkin verran luovuutta edistäväksi, eli vastauksissa oli hajontaa (taulukko 1).

Luovuuden johtaminen yrityksessä. Kyselyssä selvitettiin, miten luovuutta johdetaan yrityksessä. Seuraavassa taulukossa 2 on esitelty johtamisen ja johtamiskäytäntöjen vaikutuksia luovuuteen.

Taulukko 2. Luovuuden johtaminen yrityksessä.

Luovuuden johtaminen	Moodi	Ryhmän mielipide	Alin arvo	Ylin arvo
Työpaikallani ymmärretään luovuuden merkitys työnkuvasani.	4	Jokseenkin samaa mieltä	2	5
Työpaikallani arvostetaan luovuutta.	2	Jokseenkin eri mieltä	1	4
Työpaikallani kannustetaan käyttämään luovuutta.	2	Jokseenkin eri mieltä	2	4
Luovuutta johdetaan työpaikallani.	2	Jokseenkin eri mieltä	1	3
Johtajat innostavat ja inspiroivat minua.	1	Täysin eri mieltä	1	4
Johtajat johtavat esimerkillään.	1	Täysin eri mieltä	1	4
Saan kehittävästä palautetta työstäni	4	Jokseenkin samaa mieltä	2	5
Esimieheni ymmärtää työtäni ja sen vaatimuksia.	4	Jokseenkin samaa mieltä	1	5
Tiedän työni tavoitteet.	4	Jokseenkin samaa mieltä	1	5
Tiedän, miten tavoitteet on mahdollista saavuttaa.	4	Jokseenkin samaa mieltä	1	5
Tiedän, onko tavoitteisiin päästy.	4	Jokseenkin samaa mieltä	1	5
Hankalissa tilanteissa voin luottaa esimieheni tukeen.	5	Täysin samaa mieltä	1	5
Meillä on tarpeeksi ideointipalavereita.	2	Jokseenkin eri mieltä	1	5

Taulukosta 2 voidaan nähdä, että tämän teeman ympärillä vastauksissa oli huomattavia eroavaisuuksia. Tuloksista kävi ilmi, että tyypillisimmin työntekijät kokevat voidensa luottaa esimieheen hankalissa tilanteissa. Vastauksissa on myös eriäviä mielipiteitä, sillä siitä ollaan myös täysin eri mieltä (taulukko 2).

Jonkin verran samaa mieltä oltiin myös tavoitteisiin liittyvissä asioissa. Vastaajat kokivat tietävänsä ainakin jollain tasolla oman työnsä tavoitteet, sekä miten niihin voi päästä ja onko niihin päästy. Näistäkin väittämistä oltiin myös täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä (taulukko 2).

Tyypillisimmin vastaajat kokivat, että heillä ei ehkä ole tarpeeksi ideointipalavereita. Luovuutta ei myöskään johdeta ehkä tarpeeksi, eikä luovuuteen kannusteta. Myös luovuuden arvostaminen koettiin puutteelliseksi (taulukko 2).

Tyypillisimmin täysin eri mieltä oltiin siinä, johtaako johtajat esimerkillään ja ovatko he innostavia ja inspiroivia. Osa tosin arvioi näihin väittämiin olevansa väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä (taulukko 2).

Työympäristön vaikutus. Kyselyssä selvitettiin, miten työympäristöön liittyvät luovuutta edistävät asiat toteutuvat työpaikalla. Seuraavassa taulukossa 3 on esitelty työympäristön vaikutukset luovuuteen.

Taulukko 3. Luovuutta edistävä työympäristö.

Työympäristö	Moodi	Ryhmän mielipide	Alin arvosana	Ylin arvosana
Työpaikallani vallitsee luottamuksen ilmapiiri.	4	Jokseenkin samaa mieltä	1	5
Työpaikallani vallitsee positiivinen ilmapiiri.	4	Jokseenkin samaa mieltä	2	5
Kommunikointi on avointa.	4	Jokseenkin samaa mieltä	1	4
Jaamme työkavereiden kesken osaamistamme.	4	Jokseenkin samaa mieltä	3	5
Työpisteeni edistää luovuutta.	3	Ei samaa eikä eri mieltä	2	4

Tutkimuksesta selvisi, että työympäristön osalta oltiin lähes kaikissa kohdissa tyyppillisimmin jonkin verran samaa mieltä sen luovuutta edistävästä ominaisuudesta, mutta näissäkin väittämissä oli vastaajakohtaisia eroavaisuuksia: joku tai jotkut kokivat olevansa *ei lainkaan samaa mieltä* väittämän *työpaikallani vallitsee luottamuksen ilmapiiri* kohdalla, mutta joku tai jotkut olivat arvioineet olevansa täysin samaa mieltä. Osa siis koki ilmapiirin luotettavaksi, mutta osa ei (taulukko 3).

Työn sisältö ja luovuus. Tutkimuksessa selvitettiin, että minkälaisena oman työn sisältö koetaan ja minkälaiset edellytykset on toimia luovasti. Taulukossa 4 on esitelty tulokset liittyen edellä mainittuun teemaan.

Taulukko 4. Työn sisältö ja luovuus.

Työn sisältö	Moodi	Ryhmän mielipide	Alin arvo	Ylin arvo
Työni on sopivasti älyllisesti haastavaa.	4	Jokseenkin samaa mieltä	1	4
Koen kehittyväni työssäni jatkuvasti.	4	Jokseenkin samaa mieltä	2	5
Uskallan sanoa villeimmätkin ideani ääneen.	1	Täysin eri mieltä	1	5
Työni on mielenkiintoista.	3	Ei samaa eikä eri mieltä	3	5
Koen työni merkitykselliseksi.	4	Jokseenkin samaa mieltä	1	5
Minulla on edellytykset onnistua työssäni.	2	Jokseenkin eri mieltä	2	5
Ammattitaitooni luotetaan.	4	Jokseenkin samaa mieltä	2	4
Uskallan esittää rohkeitakin ideoita.	4	Jokseenkin samaa mieltä	1	5
Minulla on aikaa ideoinnille.	2	Jokseenkin eri mieltä	1	4
Minulla on asianmukaiset työvälineet.	4	Jokseenkin samaa mieltä	4	5
Työni on palkitsevaa.	3	Ei samaa eikä eri mieltä	2	5
Minulla on valinnanvapautta työssäni.	2	Jokseenkin eri mieltä	2	4
Olen mielestäni pätevä työssäni.	5	Täysin samaa mieltä	4	5

Työn sisällön osalta ryhmän sisällä oli eroja mielipiteissä. Kolmen väittämän osalta vastauksia tuli aivan ääripäistä: *uskallan sanoa villeimmätkin ideani ääneen, koen työni merkitykselliseksi ja uskallan esittää rohkeitakin ideoita* (taulukko 4).

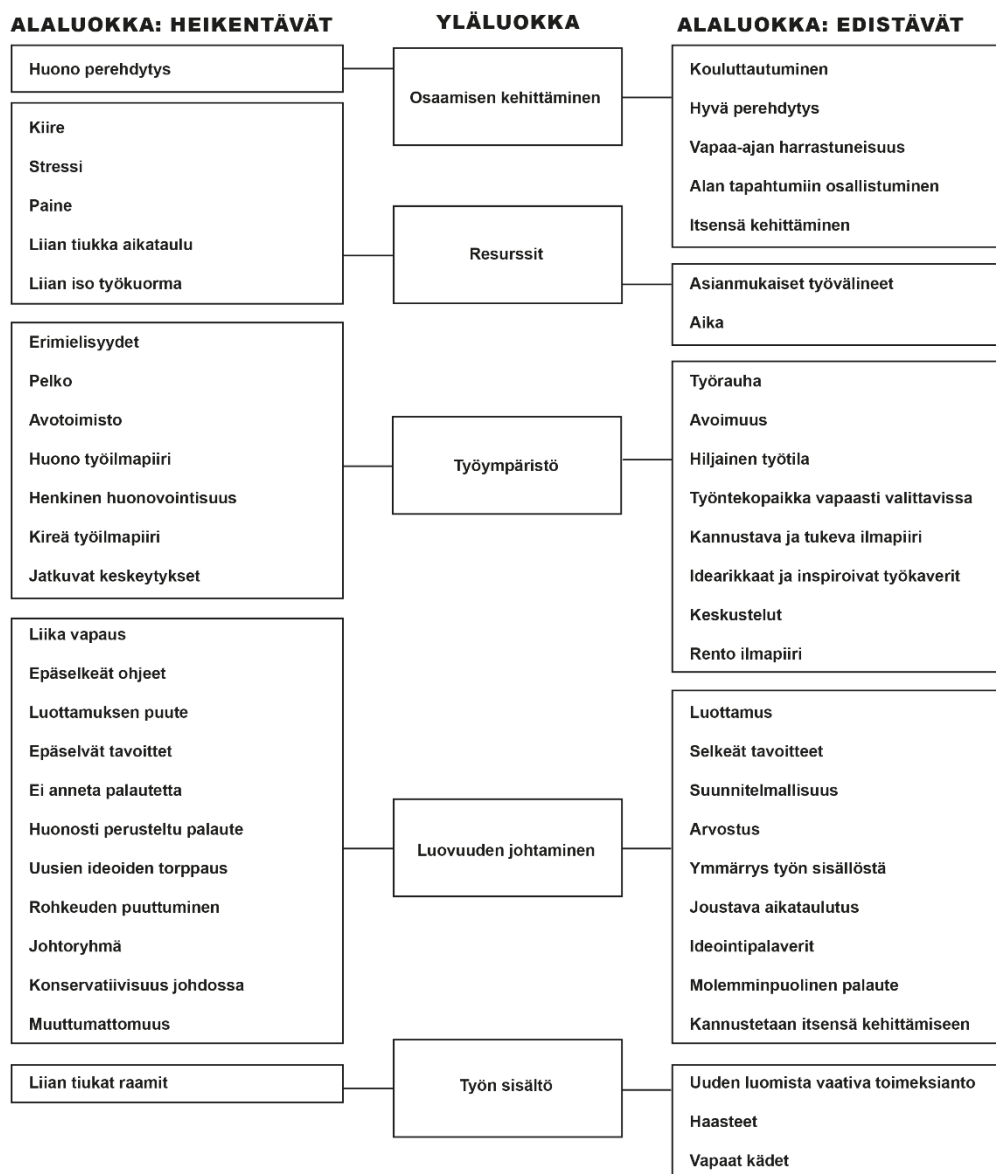
Vastaajat kokivat selvästi olevansa päteviä työssään. Tämän väitteen osalta alin annettu arvosana oli jokseenkin samaa mieltä. Tyypillisesti jokseenkin samaa mieltä oltiin seuraavissa väittämässä: *työvälineet olivat asianmukaiset, ideoita uskalletaan esittää rohkeasti, ammattitaitoon luotetaan, työ koetaan merkitykselliseksi, työssä koetaan kehittyvän ja työ on älyllisesti haastavaa*. Ei samaa eikä eri mieltä oltiin seuraavissa väittämässä: *työ on palkitsevaa ja työ on mielenkiintoista*. Tyypillisesti vastaajat kokivat, että työssä ei välttämättä ole tarpeeksi valinnanvapautta, eikä aikaa ideoinnille. Myöskään edellytykset onnistua työssä eivät välttämättä aina toteudu (taulukko 4).

Täysin eri mieltä oltiin tyypillisimmin väittämästä *uskallan sanoa villeimmätkin ideani ääneen*, mikä oli jokseenkin ristiriidassa väittämän *uskallan esittää rohkeitakin ideoita* kanssa (taulukko 4).

4.3 Luovuutta heikentävät ja edistävät asiat nykyisessä työssä

Koska kyselyn otanta on niin pieni, ja vastaajien taustat erilaiset, ei pelkkä kvantitatiivinen analyysi ole mielekästä. Tämän vuoksi kyselyssä oli myös avoimien kysymysten osio, jonka tavoitteena oli saada syvällisempi kuva sekä varmistaa se, ettei strukturoiduissa kysymyksissä ole jäänyt huomioimatta jotain oleellista.

Kyselyssä kysyttiin avoimena kysymyksenä, että mitkä asiat tai toimintatavat erityisesti edistävät tai heikentävät luovuutta työpaikalla tällä hetkellä. Vastaajat olivat vastanneet kysymykseen lausemuotoisesti tai yksittäisiä sanoja listaamalla. Vastaukset pelkistettiin kuvioon 1 siten, että niistä poimittiin kaikki selkeästi kysymykseen vastaavat sanat tai ilmaukset ja laadittiin niistä lista. Listalta poistettiin useaan kertaan tulleet samat vastaukset tai samankaltaiset, samaa tarkoittavat vastaukset ja ne tiivistettiin yhdeksi asiaksi. Tämän jälkeen vastaukset luokiteltiin aihepiirinsä ja teemansa perusteella ryhmiin. Ryhmiä, eli yläluokkia muodostui viisi kappaletta: osaamisen kehittäminen, riittävät resurssit, hyvä työympäristö, luovuuden johtaminen sekä motivoiva työn sisältö.



Kuvio 1. Luovuutta heikentävät ja edistävät tekijät kohdeyrityksessä.

Kuviosta 1 voidaan nähdä ne toimintamallit, jotka tutkimukseen vastanneiden markkinointiviestinnän työntekijöiden mielestä lisäisivät heidän mahdollisuuksiaan olla luovia ja päinvastoin heidän luovuuttaan heikentävät toimintamallit.

4.4 Kuvaukset työstä, jossa luovuus pääsi toteutumaan

Kyselyssä pyydettiin vastaajia kuvaamaan sellaista tilannetta, jossa luovuus on päässyt toteutumaan ja työskentely on koettu luovaksi. Luovuutta oli edistänyt muun muassa aika, jota oli ollut tarpeeksi:

Sain ideointiin tarpeeksi aikaa, itse työstöön tarpeeksi aikaa. - - Ei tullut muita toimeksiantoja tämän päälle vaan sain rauhan tekemiseen. (Vastaja 1)

Toteutukselle oli varattu riittävästi aikaa. (Vastaja 5)

Luovuuden hetkiä oli koettu myös tilanteissa, johon liittyi vuorovaikutuksellisuus muiden ihmisten kanssa:

Luovuutta lisää ainakin omalla kohdalla keskustelu ja aika ideoita ihmisten kanssa. (Vastaja 3)

Vapaus ideoida yksin ja yhdessä kollegoiden kanssa sekä positiivinen palaute ja kehu. (Vastaja 8)

Myös toimeksiantaja innostunut asiasta. (Vastaja 7)

Luovuuden toteutumista oli edistänyt myös selkeät tavoitteet, mutta myös vapaus määrittellä itse paras ratkaisu tavoitteeseen pääsemiseksi:

Jos annetaan tavoite mihin pitää päästä ja annetaan asiantuntijoiden miettiä paras ratkaisu, yleensä tällöin tulee paras jälki. (Vastaja 4)

Selkeä tehtävänanto (mitä, miksi, mihin). (Vastaja 7)

Selkeät raamit ja tavoitteet lopputulokselle, sekä täysi vastuu sisällön toteutuksesta, tiimin tuki. (Vastaja 2)

Ns. vapaat kädet ja mandaatti tehdä. (Vastaja 4)

Luovuus pääsi toteutumaan, kun toimeksianto oli ihan uuden luomista. Totta kai toimeksiantoa ohjasi brändin mukaiset fontit ja värit, mutta muuten oli vapaat kädet toteuttaa työ. (Vastaja 1)

4.5 Kuvaukset työstä, jossa luovuus oli kadoksissa

Kyselyssä haluttiin selvittää, että minkälaisissa tilanteissa luovuus on kadoksissa. Tulokset olivat vaihtelevia. Osa koki, että ohjeet ovat liian epäselkeät, mutta osa taas koki saavansa liian tarkkoja ohjeita työlleen ja kaipaisi vapautta. Tällaisia hetkiä, jolloin luovuus oli ollut kadoksissa, kuvattiin seuraavasti:

Liian vähän taustatietoa, jolloin energia ja aika menee "hiekkalaatikon rajojen" selvittämiseen. (Vastaaja 3)

Epäselkeät ohjeet ja tavoitteet. (Vastaaja 2)

Valmiiksi saneltu ja mietitty, kuinka tehdään ja mitä. (Vastaaja 8)

Ei anneta vapaita käsiä, ohjataan liikaa ylhäältä päin asiaa minkä asiantuntijoita ei olla. (Vastaaja 4)

Sekava toimeksianto. (Vastaaja 6)

Vastauksissa korostui myös ideoiden tyrmääminen, jonka koettiin olevan luovuutta heikentävää:

Lisäksi jatkuva torppaaminen vähentää halua kehittää uutta ja olla luova. (Vastaaja 3)

Omien ideoiden esittäminen turhaa. Heti hylätään ne ideat, kun poikkeavat valmiiksi jo päätetystä. (Vastaaja 8)

Monta erilaista ideaa torpattiin. (Vastaaja 1)

Vastauksissa mainittiin useasti myös aikaan liittyvät haasteet:

Aikaa ei ollut tehdä. (Vastaaja 1)

Mahdoton deadline. (Vastaaja 2)

Kiire. (Vastaaja 5)

Luovuuden pahimmat tappajat ovat paine/stressi ja kiire. Liian tiukalle vedetyt aikataulut tukahduttavat luovuuden. (Vastaaaja 6)

Ei kunnan aikataulua. (Vastaaaja 7)

4.6 Havainnointi työympäristössä

Tässä tutkimuksessa käytettiin yhtenä aineistonkeruumenetelmänä osallistuvaa havainnointia. Tutkija on työskennellyt osana sitä tiimiä, jota tässä tutkimuksessa on tutkittu ja päässyt seuraamaan tiimin arkea. Tässä kappaleessa kuvataan sellaisia havaintoja, joita tutkija on tehnyt osallistuessaan tiimin työskentelyyn ja keskusteluihin ja joiden tutkija uskoo liittyvän luovuuden toteutumiseen yrityksessä.

Havainnointia tehtiin vuosien 2019–2020 aikana kahdessa eri toimistossa, koska tutkimuksen kohteena olevat markkinointiviestinnän työntekijät sijaitsevat eri paikoissa riippuen siitä, minkä toimialan markkinointiviestintää he pääasiallisesti tekevät.

Tutkija on havainnut, että markkinoinnin asiantuntijat eroavat toisistaan muun muassa persoonina, erikoisosaamisessa ja työtehtävissä. He sijaitsevat fyysisesti eri toimistoissa siten, että he eivät näe toisiaan välttämättä edes kuukausittain. Heillä on eri esimiehet ja heitä johdetaan eri tavoin.

Yksi tutkijan tekemä havainto on, että osa työntekijöistä kokee, että heidän työhönsä puututaan liikaa. Joskus on puhuttu jopa siitä, että oma titteli asiantuntijana tuntuu liioitellulta, kun työtä ohjataan ajoittain liiankin tarkasti. Osa taas on ilmaissut, että he saavat liian vähän tai epäselkeitä ohjeita työn tekemiseen. Osa on myös kokenut turhautumista, kun on koettu, että omat luovat ja rohkeat ideat tyrmätään viimeistään yrityksen ylimmän johdon toimesta ja samaan aikaan heiltä odotetaan rohkeutta ja uusia ideoita. Joku on myös kokenut, että yrityksessä ei katsota hyvällä asioiden kyseenalaistamista, vaikka sen tarkoituksena on kehittää yritystä eteenpäin.

Tutkija on myös havainnut, että työntekijät puhuvat usein palautteen vähäisestä määrästä. He toivoisivat palautetta sekä työkavereilta, että esimiehiltään. Palaut-

teen tulisi olla eteenpäin vievää ja kehittävää, mutta myös tunnustusta hyvistä suorituksista. Osa työntekijöistä toivoo suoraakin palautetta, joka auttaisi löytämään itsestä kehitettäviä osa-alueita. Osa taas on herkempiä kriittiselle palautteelle.

Tutkija on myös havainnut, että lähes poikkeuksetta kaikilla markkinoinnin asiantuntijoilla on useimmiten kiire, eli työtä on liikaa joko määrällisesti tai työtehtävät vaativat sisältönsä ja haastavuutensa takia aikaa enemmän mitä on mahdollista saada. Joskus on myös kuultu puhuttavan, että johtaja tai esimies ei tiedä kuinka paljon markkinoinnin asiantuntijan eri työtehtäviin tai projekteihin tarvitaan aikaa. Tästä tietämättömyydestä johtuen työntekijälle tulee painetta suorittaa työtä liian nopealla tahdilla, jolloin työn laatu ei ole tekijänsä mielestä hänen asettamallaan laatutasolla.

Usein kuulee myös toivetta siitä, että markkinoinnin asiantuntijoille mahdollistettaisiin kokoontuminen yhteisiin ideointipalavereihin, jossa voisi jakaa ideoita ja osaa mistä muiden samaa työtä tekevien kesken. Tutkijan havaintojen mukaan tällaisia koko tiimin ideointipalavereita ei ole juurikaan, vaikka niitä on toivottu usein. Ideointipalaverien järjestämistä hankaloittaa se, että työntekijät sijaitsevat eri paikoissa, eikä näin ollen synny luonnollisia ja ennalta sopimattomia luovia ideointihetkiä työn lomassa tai esimerkiksi yhteisten kahvitaukojen puitteissa. Tutkija on myös pistänyt merkille, että luovat uudet ideat jäävät usein vain pienen ryhmän sisäisen keskustelun tasolle, eikä niitä viedä aktiivisesti eteenpäin kehitettäväksi.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan yhteen tulokset suhteessa kehittämistehtävään ja teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa käsitellään tuloksista tehtäviä johtopäätöksiä, joihin yhdistyy myös tutkijan osallistuvan havainnoinnin keinoin tehtävät tulkinnot.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, että mitä toimintatapoja kehittämällä tutkimuskohteena oleva yritys voisi edistää luovuutta. Tuloksista voidaan huomata, että kokemukset jakautuvat monelta osin kahtia, mikä selittyy varmasti osittain sillä, että työntekijöillä on eri esimiehet, heidän työnsä tilaajilla on erilaisia tarpeita ja he sijaitsevat fyysisesti eri paikoissa. Tutkittavien kokemusten ollessa osittain päinvastaisia, myös kehitystoimenpiteet on hyvä miettiä siitä näkökulmasta, että osalle ne voivat tuoda enemmän parannusta tilanteeseen kuin toisille.

Työntekijöillä oli täysin erilaisia kokemuksia muun muassa luovuuden johtamisesta (taulukko 2), eli kyselyn joihinkin väittämiin oli vastattu täysin päinvastaisia mielipiteitä. Joku tai jotkut työntekijöistä kokevat, että esimies ei ymmärrä heidän työtään ja sen vaatimuksia ja joku tai jotkut taas kokevat asian täysin päinvastoin. Juutin (2013, 164) mukaan asiantuntijatyön johtamiseen kuuluu se, että esimies luottaa alaistensa osaamiseen, mutta Floridan ja Goodnightin (2005, 5) näkemyksen mukaan esimiehen tulee myös ymmärtää ja kyetä tekemään alaistensa työtä itsekin. Tässä tutkimuksessa työntekijät tyypillisimmin kokivatkin, että hankalissa tilanteissa he voivat luottaa esimiehensä tukeen, mutta tuloksista ei käy ilmi se, että minkälaisia hankalia tilanteita työntekijöillä on ollut (taulukko 2). Huolestuttavaa oli kuitenkin huomata, että joku tai jotkut eivät kokeneet saavansa tukea esimieheltään hankalissa tilanteissa.

Tuloksista selvisi, että tämänhetkisen johtamisen ei koeta rohkaisevan luovuuteen (taulukko 2). Johtajien ei myöskään koeta olevan inspiroivia (taulukko 2). Yrityksen tulisi kiinnittää tähän huomiota, sillä kuten Floridan ja Goodnightin (2005, 6) mukaan luovuuteen kannustaminen on yksi johtajien tärkeimpiä tehtäviä. Kohdeyrityksessä tulisi pohtia, että voisiko esimiesten johtamistyyliä kehittää enemmän esimerkiksi transformationaalisen johtamistavalle ominaiseksi. Transformationaalinen johtamistapa voisi soveltua tämänkaltaisen tiimin johtamiseen.

Osa työntekijöistä kertoi, että heillä ei ole uskallusta esittää ideoitaan ja että niitä on turha esittää, koska ne oletusarvoisesti hylätään. Tähän yrityksessä kannattaa kiinnittää huomiota, sillä luovuus ei todennäköisesti pääse kukoistamaan, jos siihen ei kannusteta. Yrityksen olisi myös tärkeää pohtia, että tulisiko ideointikäytäntöihin tulla muutosta, jotta jokainen työntekijä kokisi tulevansa kuulluksi omien ideoidensa kanssa, vaikka ne eivät sellaisenaan menisi läpi.

Tuloksista myös selvisi, että ideointipalavereita ei ole tarpeeksi (taulukko 2) Myös avoimissa vastauksissa tuli usein esiin yhdessä ideointi ja keskustelut muiden kanssa. Malmelin ja Poutanen (2017, 81) ovat nostaneet esiin ryhmäluovuuden merkityksellisyyden ideoiden laadussa. Ryhmätasolla syntyvät ideat voivat olla yksilötasoa parempia. Hakala (Jyrkäs 2019) suositti työpäiviin aikataulutonta aikaa, jolloin ajatukset saisivat virrata vapaasti.

Tuloksista on myös havaittavissa, että esimiehiltä odotetaan selkeitä ohjeita sekä tavoitteita ja työstä annettavaa palautetta. Esimiesten voisi olla syytä kiinnittää enemmän huomiota työntekijän ohjaamiseen ja tavoitteiden asettamiseen, joka muun muassa Juutin (2013, 171) mukaan edistää luovuutta sekä Mauryn ym. (2015, 25) mukaan saisi aikaan parempia tuloksia. Osa työntekijöistä peräänkuulutti vapautta tehdä, mutta muun muassa Maury ym. (2015, 25) huomauttavat, että se voi kääntyä haitaksi, jos työntekijä on liian oma-aloitteinen. On myös tärkeää tarkastella, että onko työntekijöillä kyvykkyyttä itsensä johtamiseen, jonka avulla yksilö pystyy asettamaan itselleen tavoitteita sekä näkemään omia kehityskohteita (Ghosh 2014, 1141). Muun muassa DiLiello ja Houghton (2016) kirjoittavat, itsensä johtaminen yksilön taitona edistää luovuutta.

Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että osa koki haasteellisen työn heikentävän jonkin verran luovuutta, vaikka tyypillisimmin vastaajat kokivat sen edistävän luovuutta (taulukko 1) Työn haastavuuteen liittyen esimerkiksi Florida ja Goodnight (2005, 3) kirjoittavat, että haasteellinen työ toimii motivoi, jos esimies on auttanut työntekijää hahmottamaan työn tavoitteet ja poistanut mahdolliset häiriötekijät. Floridan ja Goodnightin näkemykseen viitaten voi siis olla mahdollista, että osa tutkittavista on kokenut oman työnsä haasteet niin vaikeina, että työssä ei ole ollut mahdollista kokea onnistumista.

Tutkimuksen avoimissa vastauksissa useampi työntekijä koki, että nykyisessä työssä luovuutta heikentää kiire, mikä on muun muassa yksi Hakalan (Jyrkäs 2019) mainitsemista luovuutta heikentävistä piirteistä. Proctor (1999, 30) määritteli luovuuden vähimmäisvaatimukseksi riittävät resurssit. Kiireen lisäksi osalla vastaajista koki stressin, paineen ja liian ison työkuorman heikentävän luovuutta. Yrityksen tulisikin pohtia, onko yksittäisille työntekijöille kasaantunut liikaa työtä suhteessa työaikaan, joka aiheuttaa heille kiireen tuntua.

5.1 Kehitysideat case-yritykselle

Tässä luvussa luetellaan tiivistetysti kehitysehdotuksia, mitä toteuttamalla markkinoitviestinnän työntekijöillä voisi olla paremmat edellytykset luovuuden toteutumiseksi.

- **Asiantuntijatyön johtamisen kehittäminen.** Yrityksen tulee varmistaa, että kaikilla esimiehillä on riittävä ymmärrys alaistensa työn vaatimuksista. Lisäksi olisi hyvä miettiä, että miten esimiehet voisivat inspiroida alaisiaan enemmän sekä johtaa omalla esimerkillään. Yhtenä keinona voisi olla yrityksen markkinoituspäälliköille räätälöity koulutus tai kurssi, jossa perehdyttäisi esimiehiä asiantuntijatyön johtamiseen.
- **Sisäinen motivaatio tutuksi.** Markkinoinnin asiantuntijoiden kanssa voisi olla hyvä käydä läpi sisäisen ja ulkoisen motivaation erot ja niiden vaikutus luovuuteen. Työntekijöiden olisi hyvä pohtia ja tiedostaa omasta näkökulmastaan, mitkä osa-alueet omassa työssä ruokkivat sisäistä motivaatiota. Suomen kielellä sisäisestä motivaatiosta on kirjoittanut muun muassa Saarenpää (2017) ja Martela (2015).
- **Tavoitteet tietoon.** Tavoitteiden asettamisen tarvitaan toimintamalli, jolla varmistetaan, että työntekijällä on aina tiedossa työtänsä koskevat tavoitteet, mutta vapaus määritellä itse ne keinot miten tavoitteisiin pääsee. Lisäksi työntekijöille tulee kertoa, päästiinkö työssä tavoitteisiin. Tavoitteiden asettaminen ja seuranta voisivat olla vakioaihe esimerkiksi säännöllisesti toistuvissa palaverissa, jotta niistä muodostuisi ajan saatossa rutiini. Yksi keino

on lisätä markkinointiorganisaatiossa aktiivisessa käytössä olevan projektin- ja tehtävähallintatyökalun tehtäväkortteihin vakioelementiksi tavoitteen, jotta se tulisi näkyvämmäksi osaksi arkea.

- **Palautteenantokulttuuri.** Yrityksen tulee kehittää palautteenantokulttuuria, jotta työntekijät voivat kehittyä omassa työssään ja motivoitua entistä parempiin tuloksiin. Ihanteellisessa tilanteessa palautteen antaminen ja sen saaminen olisivat luonnollinen osa työpaikalla tapahtuvaa vuorovaikutusta. Yrityksessä voitaisiin järjestää esimerkiksi ”Palauttehaaste”, jossa jokainen työntekijä haastetaan antamaan palautetta työkaverille, alaiselle tai esimiehelle. Jokaisen tulisi merkata itse antamansa palautteet ja palautteensaajat ylös, ja joka kuun lopussa eniten palautetta antanutta muistetaan jollain pienellä palkinnolla. Leikkimielisen haasteen taustalla on pyrkimys tehdä palautteenantamisesta rutiini, joka antaa sekä itselle että muille hyvin mielen, mutta myös auttaa työyhteisöä kehittymään palautteista oppimalla.
- **Ideointiin aikaa.** Markkinoinnin asiantuntijoille tulisi mahdollistaa enemmän aikaa luovaa ideointia varten. Hektisessä arjessa ideointihetken aikatauluttaminen voi olla työntekijälle itselleen haasteellista, joten alkuun voisi olla hyvä, jos esimies pyytäisi työntekijää varaamaan kalenteristaan esimerkiksi viikoittain aikaa ideointiin. Yrityksessä tulisi kannustaa myös aikatauluttamattomiin spontaaneihin ideointihetkiin, joita esimerkiksi Hakala suosittelee Jyrkäsen (2019) haastattelussa. Lisäksi olisi suositeltavaa, että ideointia tapahtuisi myös ryhmässä jonkin yhteisen aiheen äärellä. Ryhmässä olisi hyvä olla eri toimialojen markkinoinnin asiantuntijoita, jottei Hyypiän ja Parjasen (2009, 215) mainitsemaa ajattelun lukkiutumista eli yksipuolistumista pääsisi tapahtumaan. Lisäksi yrityksen tulisi kehittää jonkinlainen järjestelmä, jotta ideointi ei jää keskustelun tasolle, vaan että spontaanistikin syntyvät ideat opeteltaisiin kirjaamaan ylös jatkokehitystä varten.
- **Uudenlaiseen ajatteluun ja ideointiin rohkaisu.** Proctorin (1999, 17–18) mukaan luovan ihmisen ominaisuuksia on muun muassa kyky haastaa vallitsevaa nykytilaa ja jopa uhmata olettamuksia. Jotta yrityksen tekemä markkinointiviestintä olisi nykyistä luovempaa eli esimerkiksi uudenlaista ja omaperäistä, tulisi jo lähtökohtaisesti kyseenalaistaa tämänhetkinen tapa tehdä sitä.

Kyseenalaistaminen tulisi nähdä mahdollisuutena uudistaa tekemistä, eikä päinvastoin. Markkinointitiimi voisi laatia yhdessä heitä koskettavat luovan työn pelisäännöt, joiden tarkoituksena ei ole rajoittaa tai tasapäistää tekemistä, vaan pikemminkin sallia erilaiset näkemykset, kyseenalaistaminen, rohkeiden ideoiden esittäminen ja myös virheet, joiden pelossa moni normaalista poikkeava kokeilu tai idea jää vain ajatuksen tasolle.

- **Riittävien resurssien varmistaminen.** Yrityksen tulee varmistaa, että markkinoinnin asiantuntijoilla on mahdollisuus suoriutua työstä siihen annettussa ajassa ja että työtehtävän vaatima osaaminen on oikealla tasolla. Tämä vaatii vuoropuhelua esimiehen ja alaisten välissä sekä jäämäkkyyttä esimieheltä priorisoida töitä, jos niitä on liikaa suhteessa käytössä olevaan aikaan. Esimies ja markkinoinnin asiantuntija voisi esimerkiksi viikoittain käydä keskustellen läpi työtehtäviä ja niihin kuluvaan aikaa ja selvittää, voiko toimintaa tehostaa esimerkiksi osaamisen kehittämisellä.
- **Mahdollisuus vaikuttaa työolosuhteisiin.** Yrityksen olisi hyvä tutkia ja arvioida mahdollisuutta antaa markkinoinnin asiantuntijoille vapaus suorittaa työtään halutessaan myös muualla kuin työpaikalla. Jotta luovuus toimisi täysillä teholla esimerkiksi flow-tilassa, olisi työpisteen oltava rauhallinen ja työskentelyn keskeytyksetöntä, mikä esimerkiksi Uusikylän (1999, 66) mukaan on avokonttoriolosuhteissa haasteellista.

5.2 Yhteenveto tutkimuksesta ja sen arviointi

Tämä tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena, jossa tutkimuskohteena oli erään suomalaisen yrityksen markkinoinnin asiantuntijoita. Tutkimusongelmana oli selvittää, minkälaisilla toimintamalleilla yritys voisi edistää luovuutta. Tutkimusongelmaan löydettiin vastaus selvittämällä kohdeyrityksen työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä siitä, mitkä yrityksen toimintamalleista heikentävät ja mitkä taas edistävät luovuutta. Empiriasta voidaan todeta, että yrityksellä on tarvetta muuttaa joitain toimintamalleja, jotta yksilö ja tiimi voisi toimia luovasti. Erityisesti kehittämistarpeita löytyi asiantuntijatyön johtamisesta.

Tapaustutkimus menetelmänä soveltui hyvin tämänkaltaisen aiheen tutkimiseen ja varsinkin, kun tutkittava ryhmä oli kooltaan pieni ja tutkimustulokset koskivat vain yhtä tiettyä yritystä. Tutkimuksessa käytettiin tapaustutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä. Aineistonkeruumenetelmät tuottivat sellaista aineistoa, josta sai empiiristä tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimusmenetelmänä olisi voinut myös käyttää haastattelua, jotta aiheesta olisi päästy vielä syvempiin juurisyyhin, miksi joku yksilö kokee asian toisin kuin toinen.

Aineistonkeruu onnistui tavoitteisiin nähden hyvin, sillä vastaukset saatiin lähes kaikilta markkinoinnin asiantuntijoilta, eli tutkimuksen tulokset antavat luotettavaa tietoa tiimistä. Analysointivaiheessa oli haasteena se, että tuloksissa oli joissain paikoin niin suurta eroavaisuutta ryhmän sisällä, että olisi ollut tutkimuseettisesti väärin todeta, että jokin tietty asia on yrityksessä hyvin, jos jonkun yksittäisen vastaajan kohdalla asia on päinvastainen. Tästä syystä tuloksista ei ollut järkevää muodostaa yleistyksiä siitä, mitä yrityksessä kannattaisi tehdä toisin. Johtopäätöksissä tutkijan piti käyttää harkintakykyä, jotta ne eivät anna väärää kuvaa. Sen sijaan johtopäätöksissä korostetaan ryhmän sisäisiä eroavaisuuksia. Jälkeenpäin ajateltuna olisi saattanut olla hedelmällisempää tutkia näitä eri työntekijöiden kokemusten eroavaisuuksia ja etsiä syitä niille sekä keskittyä tutkimuksessa enemmän esimiestyön kehittämiseen.

Kokonaisuutena tämä tutkimuksellinen kehittämistyö oli onnistunut. Se eteni johdonmukaisesti aiheesta tehtyjen aiempien tutkimuksien pohjalta empiiriseen tutkimukseen, jossa käytetyillä tutkimusmenetelmillä saatiin vastaus tutkimusongelmaan, eli työssä päästiin sille asetettuihin tavoitteisiin.

Reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen päätelmien reliabiliteettia ja validiteettia Hiltusen (2009) mukaan tutkimusmenetelmän validiteetti arvioi, että kuinka toimivia valitut menetelmät toimivat. Se, että tutkimuksessa käytetty kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeita, on merkki hyvästä validiteetista tutkimusmenetelmän näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohderyhmä sekä sille esitetyt kysymykset olivat oikeita tutkimusongelmaa tarkasteltaessa, eli tutkimusmenetelmä oli validi.

Kirkin ja Millerin (1986, 29–30) mukaan tutkimustulosten validiteettia arvioidaan sitä, onko tutkimustuloksista tehty päätelmät oikeita ja onko tutkimus perusteellisesti tehty. Tämän tutkimuksen osalta voidaan todeta, että tulokset on kuvattu siten, että ne antavat totuudenmukaisen ja puolueettoman kuvan.

Järvenpään (2006) mukaan tutkimusmenetelmän reliabiliteettia mitataan arvioimalla tutkimuksessa käytetyn menetelmän luotettavuutta. Järvenpää mainitsee yhdeksi arviointikriteeriksi tutkimusmenetelmän kyvyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tässä tutkimuksessa tutkittiin tiettyä ilmiötä, joka oli tutkittaville tuttu ja heillä kaikilla oli asiasta omakohtaista kokemusta. Voidaan olettaa, että tutkittavat ovat kertoneet asiasta heidän oman totuutensa. Sattumanvaraista voi olla se, minkälainen kokemus vastaajalla on, mutta tutkija ei ole voinut vaikuttaa tulosten sattumanvaraisuuteen.

Tulosten reliabiliteetin osalta Järvenpää (2006) mainitsee arviointikriteeriksi tulosten toistettavuuden, eli antaako tutkimus toistettaessa samat tulokset. Tämä tutkimus ei toistettaessa todennäköisesti antaisi samanlaisia tuloksia, koska tutkimus oli tilannekohtainen ja tutkittavien henkilöiden lähtökohdat ovat voineet muuttua siinä vaiheessa, kun tutkimusta toistetaan. Kehittämistyössä se on myös yksi olennainen asia, että jokin muuttuu. Jos tutkimuksen suorittaisi täsmälleen samoissa lähtökohdissa, voidaan olettaa tulosten olevan samanlaiset.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida Järvenpään (2006) mukaan myös sen uskottavuuden, tutkimustulosten, varmuuden ja vahvistuvuuden kautta. Tutkijan tulisi selvittää, että onko hänen ja tutkittavien käsitykset tutkittavasta asiasta samanlaiset. Lisäksi tulisi arvioida, että voiko tutkimustulokset siirtää tilanteesta toiseen, vastaaviin tilanteisiin, onko tutkimuksessa otettu huomioon tutkijan ennakkokäsitykset ja onko tutkimuksen tulokset linjassa vastaavia ilmiötä tarkastelevissa muissa tutkimuksissa.

Tutkijan ja tutkittavien käsitykset tutkittavasta ilmiöstä ovat todennäköisesti aika samanlaiset, mutta kokemukset voivat olla erilaiset. Tutkija ja tutkittavat tekevät samanlaisia töitä samassa yrityksessä. On kuitenkin tiedostettava, että jokainen yksilö mieltää eri käsitteet omakohtaisen tulkinnan kautta ja tämä tulee ottaa huomioon esimerkiksi asenneväittämien tuloksissa.

Tutkimustulokset riippuvat siitä, minkälaisessa työympäristössä tutkittavat ovat ja tulokset tuskin ovat koskaan täsmälleen samanlaiset, jos tutkimus tehdään eri ryhmälle. Luotettavuuden näkökulmasta tämä on jokseenkin ristiriitaista, sillä tutkimuksen tavoitteena on lähtökohtaisesti tutkia vain yhden yrityksen ja sen yhden työryhmän kokemuksia. Tutkija on tiedostanut ja myös tuonut sen avoimesti esille, että tutkimustuloksista ei voida tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä, jotka pätsivät muihin organisaatioihin tai yrityksiin.

Tutkijalla on voinut olla ennakkokäsityksiä, koska tutkija on töissä samassa paikassa tutkittavien kanssa. Tutkija kuitenkin pyrki laatimaan tutkimuksen siten, ettei hänen omat ennakkokäsityksensä vaikuta liikaa tutkimuksen tiedonhankintamenehtelmään ja myöhemmin tutkimustuloksiin. Tutkimuksessa käytetty kysely pohjautui aiempiin tutkimuksiin ja teoretietoon. Tutkija kuitenkin tiedostaa riskin, että hänen ennakkokäsityksensä voivat vaikuttaa rajoittavasti esimerkiksi kysymyksen asettehtluun. Vahvistuvuuden osalta todettakoon, että tuloksissa on samankaltaisuutta aiempiin tutkimuksiin ja teoretietoon.

5.3 Jatkotutkimus

Tämä tutkimus antoi viitteitä siitä, että tutkimuskohteena olleen yrityksen markkinoinnin asiantuntijat kokevat haasteita heidän työnsä johtamisessa. Kuten aiemmin todettiin, voisi olla mielekkäämpää tutkia luovaa asiantuntijatyötä johtavien esimiesten kyvykkyyttä ja sen kehittämistä.

Olisi myös mielenkiintoista ja hyödyllistä tehdä myöhemmin jatkotutkimus, jossa selvitettäisiin, että minkälaisia muutoksia tämän tutkimuksen tuloksiin tulisi, jos yrityksessä otetaan käyttöön heille esitettyjä kehitysideoita.

Nykypäivänä työhyvinvoinnista käydään paljon keskustelua, mutta luovasta työstä ja työhyvinvoinnista ei löytynyt kovin paljon tutkimuksia. Työhyvinvoinnin näkökulmasta olisi mielenkiintoista tutkia, että kuinka paljon luova työ kuormittaa henkistä työhyvinvointia vai onko se päinvastoin työhyvinvointia lisäävä elementti.

LÄHTEET

- Amabile, T. 1997. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review* vol 40, no. 1, 1997 39–58.
- Amabile, T. & Fisher, C. 2009. Stimulate Creativity by fueling passion.
- Ang, S. & Low, S. 2000. Exploring the dimensions of ad creativity. *Psychology & Marketing*, vol. 17, no. 10, 2000, 835–854.
- Csikszentmihályi, M. 1990. *Flow – The Psychology of optimal experience*. New York: Harper and Row.
- DiLiello, T. & Houghton, J. 2006. Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, vol 21, no. 4, 2006, 319–337.
- Florida, R. & Goodnight, J. 2005. *Managing for Creativity*. Harvard Business Review. July-August 2005. [Nettiartikkeli] [Viitattu 1.5.2020] Saatavana: <https://hbr.org/2005/07/managing-for-creativity>
- Ghosh, K. 2014. Developing organizational creativity and innovation. Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity environment and workplace innovative orientation. *Management Research Review*, vol. 38, no. 11, 2015, 1126–1148.
- Greenwood, R. 1981. *Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy*. *Academy of Management Review*, vol. 6, no. 2, 1981, 225-230.
- Hiltunen, L. 18.2.2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. [Ppt-esitys]. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. [Viitattu: 10.10.2020] Saatavana: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. *Teemahaastattelu*. 5. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyypiä, M. & Parjanen, S. 2009. Luovuuden kehittäminen organisaatiossa. *Työelämän tutkimus*, vol 3, no. 3.
- Häyrynen, Y-P. 1994. *Luovuus yhteisössä ja arjessa: Johdatus jälkiteollisen yhteiskunnan luovuuskehittelyyn*. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.

- IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success. 18.5.2010. [Verkkosivu]. New York: IBM. [Viitattu 25.4.2020]. Saatavana: <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss#resource>
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jyrkäs, M. 2019. Muutoksen matkaopas: Työelämä syö ihmisten luovuuden – ideat syntyvät paremmin saunassa tai suolla kuin pakon edessä. [Verkkoartikkeli] [Viitattu 25.4.2020] Saatavana: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2019/12/17/muutoksen-matkaopas-tyoelama-syo-ihmisten-luovuuden-ideat-syntyvat-paremmiin>
- Järvenpää, E. 2.2.2006. Laadullinen tutkimus. [Ppt-tiedosto]. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto. [Viitattu: 10.10.2020] Saatavana: <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>
- Kalyar, M. 2011. Creativity, Self-leadership and Individual Innovation. The Journal of Commerce. Pakistan: Hailey College of Commerce, University of the Punjab.
- Kendrick, J. 2011. Transformational Leadership. Changing Individuals & Social Systems. Professional safety, vol. 56, no. 11, 14.
- Kirk, J. & Miller, M. 1986. Reliability and validity in Qualitative Research. Qualitative Research Methods, vol 1. USA: Sage Publications.
- Kärnä, M. 2.6.2020. Millainen on luova prosessi. Kävelevä Mirja Kärnä. [Blogikirjoitus] [Viitattu 15.10.2020] Saatavana: <https://mirjakarna.com/millainen-luova-prosessi-luovuuden-vaiheet/>
- Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017. Luovuuden idea. Luovuus työelämässä, yhteisössä ja organisaatiossa. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen johtamisen käsikirja. Helsinki: Gummerus.
- Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. Classics in History of Psychology. [Verkkajulkaisu] Alkuperäinen julkaisu Psychological Review, vol 50, 370–396. [Viitattu: 15.10.2020] Saatavana: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- Maury, M., Meretniemi, T. & Tuomila, J. 2015. Pelolla johtaminen on perseestä. Helsinki: Auditorium Kustannusosakeyhtiö.
- Miles, M. & Huberman, A. 1994. Qualitative data analysis. 2nd edition. California: Sage.
- Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Petäjäjärvi, K. & Huntus, A. 2018. Suomen luova potentiaali – ratkaisuja ilmasto-kriisin aikakaudelle. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 11/2018. Helsinki.
- Proctor, T. 1999. Creative Problem Solving for Managers. United Kingdom: Taylor & Francis Routledge.
- Proctor, T. 2014. Creative Problem Solving for Managers. Developing skills for decision making and innovation. 4th edition. United Kingdom and USA: Routledge.
- Reinartz, W. & Saffert, P. 2013. Creativity in Advertising: When It Works and When It Doesn't. Harvard Business Review vol 91, no. 6, 2013, 106.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavana: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus> (Viitattu 19.3.2020)
- Saarenpaa, J. 2017. Löydä sisäinen motivaatiosi. Tee elämästä mielekäs. Helsinki: Books on Demand.
- Sadler-Smith, E. 2015. Wallas' Four-Stage Model of the Creative Process: More Than Meets the Eye? Saatavana: <http://epubs.surrey.ac.uk/809234/1/Sadler-Smith%20Wallas%20Four%20Stage%20Model%20of%20Creativity.pdf>
- Shaugnessy, M. 1998. An Interview with E. Paul Torrance: About Creativity. Educational Psychology Review, vol. 10, no. 4, 441–452.
- Sillanpää, S. 2020. Supercellin salaisuus [Verkkolehtiartikkeli] Helsingin Sanomat, kuukausiliite 1.5.2020. [Viitattu 2.5.2020]. Saatavana HS Arkistosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Smith, R.E., MacKenzie, S.B., Yang, X., Buchholz, L.M. & Darley, W.K. 2007. "Modeling the Determinants and Effects of Creativity in Advertising", Marketing Science, vol. 26, no. 6, 819–833.
- Sydänmaalakka, P. Ei päiväystä. Itsensä Johtaminen. [Blogiteksti] Hälsa. [Viitattu: 4.11.2020] Saatavana: <https://halsa.fi/uncategorized/itsensa-johtaminen/>
- Tapola, K & Kallio, T. 2007. Tarvitaanko luovan työotteen johtamista? Näkökulmia teoriasta ja empiriasta. Työelämän tutkimus, vol 5, no 1.
- Teresa Amabile – Creativity and Motivation. 18.7.2017. [Video]. The Brainwaves Video Anthology. [Viitattu: 15.3.2020]. Saatavana: https://www.youtube.com/watch?v=YRnvox6_o2M

- Thomas, K. 2000. Intrinsic Motivation And How It Works. Training: Oct 2000; 37, 10.
- Torrance, E. 1966. The Torrance Tests of Creative Thinking-Norms-Technical Manual Research Edition-Verbal Tests, Forms A and B-Figural Tests, Forms A and B. New Jersey: Personnel Press.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uusi-Kakkuri, P. 2017. Transformational leadership and leading creativity. Artikkeleliviäitöskirja. Kauppatieteellinen tiedekunta, Vaasan Yliopisto.
- Uusi-Kakkuri, P. 2018. Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. Työ- ja elinkeinomisteriön julkaisu 4/2018. Saatavana: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160649/TEM_oppaat_4_2018_Arvoa_synnyt_liiketoim_lahteilla_12032018.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Uusikylä, K. 1999. Luovuus – Taito löytää, rohkeus toteuttaa. Helsinki: WSOY
- Uusikylä, K. 2012. Luovuus kuuluu kaikille. Jyväskylä: PS-kustannus
- Uusikylä, K. 2020. Lahjakkuus. Keuruu: PS-kustannus.
- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wallas, G. 1926. The Art of Thought. In: Sadler-Smith, E. 2015. Wallas' four-stage model of the creative process: More than meets the eye? Saatavana: <http://epubs.surrey.ac.uk/809234/1/Sadler-Smith%20Wallas%20Four%20Stage%20Model%20of%20Creativity.pdf>

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimus

2. Arvioi, kuinka TÄRKEÄÄ luovuus on tämänhetkisessä työssäsi. (1=EI lainkaan tärkeää, 10=Erittäin tärkeää) *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Minkälainen rooli luovuudella on mielestäsi markkinointiviestinnässä?
(Valmiissa produktissa, esim. mainoksissa) *

4. Mieti viimeisintä työtä, jota tehdessä koit olevasi luovimmillasi.
Kuvaile omin sanoin, minkälaiset olosuhteet takasivat luovuuden toteutumisen työssäsi? *

10. Vapaa sana: Mitkä asiat/toimintatavat työpaikallasi erityisesti mielestäsi
EDISTÄVÄT luovuutta? *



11. Vapaa sana: Mitkä asiat/toimintatavat työpaikallasi erityisesti mielestäsi
HEIKENTÄVÄT tai ESTÄVÄT luovuutta? *

