



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Viivi Lehtinen

Luovuuden johtaminen markkinointi-innovaatioiden tukena

Kvalitatiivinen tutkimus luovuuden johtamisesta mainostoimistoissa

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Viivi Lehtinen		
Tutkielman nimi:	Luovuuden johtaminen markkinointi-innovaatioiden tukena		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtaminen		
Työn ohjaaja:	Viivi Lehtinen		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	146

TIIVISTELMÄ:

Digitaalinen transformaatio, globalisaation lisäämä kilpailu sekä muutokset sosiaalisessa ja taloudellisessa ympäristössä haastavat toimialoja ja yrityksiä. Murros, jota covid-19-pandemia on kiihdyttänyt entisestään, heijastuu liiketoimintaan lisäten tarvetta luovuudelle ja innovaatioille. *Luovuuden johtamisen kehittäminen* on tärkeää, jotta organisaation luovuutta ja innovaatiokyvykkyyttä voidaan lisätä. *Organisaation luovuudella* viitataan sosiaaliseen järjestelmään, jossa yksilöt työskentelevät yhdessä kehittääkseen arvoa tuottavan uuden tuotteen, palvelun, idean, menetelmän tai prosessin – toisin sanoen innovaation. Luovuuden ja innovaatioiden vuorovaikutussuhdetta tarkastellaan *luovuuden ja innovaatioiden dynaamisen komponenttiteorian* kautta. Etenkin organisaatioiden kontekstissa luovuus nähdään erottamattomana osana innovaatioprosessia.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, *kuinka yrityksissä voidaan edistää luovuutta, mikä mahdollistaa markkinointi-innovaatioiden tehokkaan kehittämisen*. Tarkoitukseen pyritään vastaamaan kolmen tavoitteen avulla: 1) *selvittämällä, mikä on luovuuden ja markkinointi-innovaatioiden yhteys*, 2) *saamalla syvälinen ymmärrys siitä, kuinka mainostoimistot tukevat ja kehittävät, organisoivat ja ohjaavat sekä mittaavat ja arvioivat luovuutta organisaatiossaan*, 3) *luomalla luovuuden johtamisen malli, jota hyödyntämällä yritykset voivat edistää luovuutta saavuttaakseen parempia markkinointi-innovaatioita*.

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Tutkimuksen tulokset on jaettu kolmeen osaan. *Ensimmäiseen osaan eli luovuuden tukemiseen ja kehittämiseen* liittyen tunnistettiin kolme keskeistä ulottuvuutta: 1) *organisaatiokulttuuri*, 2) *tiimidynamiikka ja yhteistyö* sekä 3) *luovuutta tukeva johtaminen ja esihenkilötyö*. Kehittämiskohteiksi tunnistettiin diversiteetin lisääminen ja monimuotoisten tiimien johtaminen. *Toiseen osaan eli luovuuden organisointiin ja ohjaamiseen* liittyen tunnistettiin kolme ulottuvuutta: 1) *insightin eli näkemyksen/oivalluksen kerääminen* 2) *luova prosessi* sekä 3) *käytännöt ja toimintamallit*. Kehittämiskohteiksi tunnistettiin luovuuden valmentaminen sekä luovuutta organisoivien työkalujen, kuten ideointimenetelmien ja luovan prosessin, tarjoaminen tiimeille työskentelyn tueksi. *Kolmas osa eli luovuuden mittaaminen ja arviointi* jaettiin 1) *luovan työn mittaamiseen ja arviointiin*, 2) *organisaation luovuuden mittaamiseen ja arviointiin* sekä 3) *luovuuden liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja arvoon*. Kehittämiskohteiksi tunnistettiin organisaatiokulttuurin mittaaminen ja arviointi sekä liiketoimintalähtöisten tavoitteiden määrittely. Tutkimuksen teoria ja empiiriset tulokset osoittavat, että työympäristöjen kontekstissa luovuus ja innovaatiot ovat erottamaton osa samaa prosessia. Johtopäätöksenä on luotu luovuuden johtamisen kolmiportainen malli, jota hyödyntämällä yritykset voivat edistää luovuutta saavuttaakseen parempia markkinointi-innovaatioita.

AVAINSANAT: luovuuden johtaminen, luova prosessi, innovaatiojohtaminen, markkinointi-innovaatio, organisaatiokulttuuri, organisaation luovuus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimusote ja näkökulma	8
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	9
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	11
2	Luovuuden johtaminen osana innovaatioiden kehittämistä	14
2.1	Markkinointi-innovaatiot	16
2.1.1	Luovuus markkinoinnin kontekstissa	22
2.1.2	Luovuuden ja innovaatioiden dynaaminen komponenttiteoria	25
2.2	Luovuuden johtaminen organisaatiossa	29
2.2.1	Luovuuden tukeminen ja kehittäminen	32
2.2.2	Luovuuden organisointi ja ohjaaminen	39
2.2.3	Luovuuden mittaaminen ja arviointi	45
2.3	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	54
3	Metodologiset valinnat ja tutkimuksen toteuttaminen	58
3.1	Tutkimusmenetelmän ja lähestymistavan kuvaus	58
3.2	Aineiston esittely	63
3.3	Aineiston analyysimenetelmä	66
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	69
4	Tutkimuksen tulokset	72
4.1	Luovuuden tukeminen ja kehittäminen mainostoimistoissa	72
4.1.1	Organisaatiokulttuuri, arvot ja rakenteet	73
4.1.2	Tiimidynamiikka ja yhteistyö	77
4.1.3	Luovuutta tukeva johtaminen ja esihenkilötyö	82
4.2	Luovuuden organisointi ja ohjaaminen mainostoimistoissa	85
4.2.1	Insight eli näkemys luovan työn perustana	85
4.2.2	Onnistunut luova prosessi	88
4.2.3	Luovuuden edistäminen tekniikoilla, harjoituksilla tai käytännöillä	91
4.3	Luovuuden mittaaminen ja arvioiminen mainostoimistoissa	95

4.3.1	Luovan työn tulosten mittaaminen ja arvioiminen	96
4.3.2	Organisaation luovuuden mittaaminen ja arvioiminen	99
4.3.3	Luovuuden liiketoiminnalliset tavoitteet ja arvo	101
4.4	Tulosten yhteenveto	104
4.4.1	Aikaisempaa tutkimusta tukevat havainnot	105
4.4.2	Luovuuden johtamisen käytännöt mainostoimistoissa	107
5	Johtopäätökset	113
5.1	Luovuuden johtamisen malli yrityksille innovaatioiden edistämiseksi	113
5.2	Akateemiset kehitysehdotukset	118
5.3	Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen rajoitteet	119
	Lähteet	123
	Liitteet	141
	Liite 1. Taulukko luovuuden ja innovaatioiden tutkimuksesta	141
	Liite 2. Taulukko muotoiluajattelun periaatteista ja tekniikoista	143
	Liite 3. Haastattelujen teemarunko	144
	Liite 4. Tutkimustulosten samankaltaisuus ja yhteneväisyys	145
	Liite 5. Organisaatiokulttuurin luovuuden mittaaminen	146

Kuviot

Kuvio 1. Luovuuden ja innovaatioiden yhteys	26
Kuvio 2. Dynaaminen innovaatioprosessi	27
Kuvio 3. Luovuus organisaatiossa	30
Kuvio 4. Luovuus organisaatiossa	32
Kuvio 5. Luovuuden tukeminen ja kehittäminen	39
Kuvio 6. Luovuuden organisointi ja ohjaaminen	44
Kuvio 7. Luovuuden mittaaminen ja arviointi	54
Kuvio 8. Luovuuden johtaminen markkinointi-innovaatioiden tukena	57
Kuvio 9. Hermeneuttinen kehä (mukaillen: Laine, 2010).	68
Kuvio 10. Luovuuden johtamisen käytännöt mainostoimistoissa	108
Kuvio 11. Luovuuden johtamisen portaat innovaatioiden edistämiseksi	114

Taulukot

Taulukko 1. Tiivistelmä aikaisemmista tutkimuksista	13
Taulukko 2. Markkinointi-innovaation määritelmä	17
Taulukko 3. Kooste käsitellyistä markkinointi-innovaatioiden esimerkeistä	21
Taulukko 4. Brändiä rakentavan ja aktivoivan mainonnan erot	25
Taulukko 5. Dubinan viitekehuksesta johdetut luovuuden johtamisen ulottuvuudet	31
Taulukko 6. Muotoiluajattelu	41
Taulukko 7. Kooste luovan idean ja toteutuksen mittaamisesta ja arvioinnista	49
Taulukko 8. KEYS-arviointimenetelmä	51
Taulukko 9. CCQ-arviointimenetelmä	53
Taulukko 10. Luovuutta tukevan organisaatiokulttuurin ulottuvuudet	55
Taulukko 11. Keskeiset tutkimusaukot ja niiden huomioiminen tässä tutkimuksessa	59
Taulukko 12. Haastattelujen tiedot	66

1 Johdanto

Digitaalinen transformaatio, globalisaation lisäämä kilpailu sekä muutokset sosiaalisessa ja taloudellisessa ympäristössä haastavat toimialoja ja yrityksiä (ks. esim. Kumar, 2018). Asiakaspolku on muuttunut aikaisempaa monimutkaisemmaksi ja teknologian kehitys on lisännyt asiakkaiden vaikutusvaltaa sekä toisaalta tuonut yrityksille myös uudenlaisia mahdollisuuksia ja haasteita (ks. esim. Van Bruggen ja muut, 2010, Edelman ja Singer, 2015). Digitaalisen transformaation ajamaa toimialojen murrosta kiihdyttää entisestään covid-19-pandemia, joka on vaikuttanut yli kahden vuoden ajan ihmisten, yhteiskuntien ja yritysten toimintaan. Jopa 90 % johtohenkilöistä uskoo pandemian muuttavan olennaisesti heidän liiketoimintatapojaan ja 85 %, että kriisi vaikuttaa pitkäkestoisesti heidän asiakkaidensa tarpeisiin seuraavien viiden vuoden aikana (Bar Am ja muut, 2020). Pandemian aikana on havaittu nopeita muutoksia esimerkiksi myyntikeinoissa, tuote- ja palvelutarjoamissa, asiakaskäyttäytymisessä ja eri toimialoilta tulevien kilpailijoiden määrässä (Bar Am ja muut, 2020). Nämä ilmiöt heijastuvat liiketoimintaan, mikä lisää yritysten muutoksen ja innovaatioiden tarvetta.

Luovat ideat ja luovuus ovat useiden tutkijoiden mukaan yksi perustavanlaatuisista tekijöistä innovaatioiden synnylle (ks. esim. Woodman ja muut, 1993; Amabile ja muut, 1996; Amar & Juneja, 2008; Dziallas & Blind, 2019; Cooper, 2019). Luovuus määritellään toiminnaksi, joka tuottaa uusia ja käyttökelpoisia ideoita (Woodman ja muut, 1993; Amabile ja muut, 1996). Sen määritelmä on siten lähellä innovaatioiden määritelmää, sillä monet tutkijat (ks. esim. Amabile ja muut, 1996; Dziallas & Blind, 2019) määrittelevät innovaation onnistuneesti kaupallistetuksi uudeksi ideaksi. Runco (2014, s. 395) puolestaan toteaa, että innovaatio edustaa yhtä muotoa luovan ajattelun soveltamisesta, ja niin innovaatiot kuten myös luovuus voidaan nähdä ongelmanratkaisukeinoina. Anderson ja muut (2014) ovatkin ehdottaneet, että luovuus ja innovaatio ovat osa samaa prosessia. Vastaavasti myös West (2002) kuvaa luovuuden olevan innovaatioprosessin ensimmäinen vaihe, jota seuraa innovaatioiden implementaatio- eli toteutusvaihe. Esimerkiksi johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa luovuuden ja innovoinnin käsitteitä käytetäänkin usein keskenään täysin vaihtokelpoisina termeinä (Ghosh, 2015).

Tässä tutkimuksessa perehdytään siihen, *kuinka yrityksissä voidaan edistää luovuutta, mikä mahdollistaa markkinointi-innovaatioiden tehokkaan kehittämisen*. Tarkastelukohdeeksi on valittu markkinointi-innovaatiot, sillä niiden tavoitteena on olla yhteydessä asiakkaisiin uusilla ja erilaisilla tavoilla sekä myyninedistämistoimilla (Kahn, 2018). Siten juuri markkinointi-innovaatioilla on keskeinen rooli, kun yritykset pyrkivät vastaamaan muutokseen asiakkaiden käyttäytymisessä ja mieltymyksissä sekä markkinaympäristössä. Myös Geldes ja muut (2017) ovat todenneet, että juuri markkinointi-innovaatioista tulisi tehdä lisätutkimusta: aikaisempi tutkimus keskittyy perinteisiin teknologisiin innovaatioihin, mikä antaa innovaatioprosessista rajoittuneen kuvan.

Koska luovuus auttaa ongelmanratkaisussa ja muutokseen vastaamisessa, sen kehittäminen ja ylläpitäminen voi tarjota yrityksille merkittävän kilpailuedun. Luovuuden tutkiminen onkin hyödyllistä useiden toimijoiden näkökulmasta, sillä innovaatioiden kehittämisen ohella se auttaa muun muassa ongelmien ratkaisussa ja muutokseen reagoinnissa (ks. esim. Runco, 2014 s. 15; Hennessey & Amabile, 2010). Työn luonne on muuttunut dramaattisesti, jonka myötä luovuuden tarve on lisääntynyt kaikilla tasoilla ja erilaisissa työtehtävissä – myös sellaisissa, joissa sitä ei ole perinteisesti tarvittu (Shalley ja muut, 2009). Luovuus onkin listattu yhdeksi tärkeimmäksi työelämätaidoksi (World Economic Forum, 2020). Täten luovuus on tärkeää niin yrityksen johdolle kuin koko henkilöstöllekin, mutta toisaalta myös yhteiskunnille. Hennessey ja Amabile (2010) ovat nimittäin todenneet, että luovuus on yksi sivilisaatiota eteenpäin ajaneista avaintekijöistä. Heidän mukaansa voimme pyrkiä etsimään vain luovuudesta ratkaisua ongelmiin, jotka uhkaavat lääketiedettä, taloutta, kaupunkeja, kansakuntia ja koko maailmaa – vuosikymmeniä tutkijoita kiinnostanut ilmiö on aiheena edelleen ajankohtainen.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, *kuinka yrityksissä voidaan edistää luovuutta, mikä mahdollistaa markkinointi-innovaatioiden tehokkaan kehittämisen*. Tähän pyritään vastaamaan kolmen tavoitteen avulla.

Tutkimuksen ensimmäinen tavoite on selvittää, *mikä on luovuuden ja markkinointi-innovaatioiden yhteys*. Tähän tavoitteeseen vastataan tutkimuksen teoriaosuudella, jossa käsitellään innovaatioita, luovuutta ja niiden keskinäistä suhdetta alan tutkimusten, kirjallisuuden ja käytännön esimerkkien kautta.

Tutkimuksen toinen tavoite on saada syvällinen ymmärrys siitä, *kuinka mainostoimistot 1) tukevat ja kehittävät, 2) organisoivat ja ohjaavat sekä 3) mittaavat ja arvioivat luovuutta organisaatiossaan*. Tähän tavoitteeseen vastataan luvussa 4. Vastausta etsitään haastatteleamalla mainos-, brändi- ja luovia toimistoja – edellä mainittuja käsitteitä käytetään tyyppillisesti yrityksistä, jotka tarjoavat markkinointiin liittyviä palveluja, kuten mainosten tai luovien kampanjoiden suunnittelusta muille yrityksille. Kaikkiin edellä mainittuihin toimistoihin viitataan jatkossa selkeyden vuoksi termillä *mainostoimisto*.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on *luoda luovuuden johtamisen malli, jota hyödyntämällä yritykset voivat edistää luovuutta saavuttaakseen parempia markkinointi-innovaatioita*. Tähän tavoitteeseen vastataan luvussa 5 integroimalla teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimuksen tulokset yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

1.2 Tutkimusote ja näkökulma

Tähän tutkimukseen on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote, jonka avulla voidaan kerätä syvällistä, eri kontekstit huomioivaa ymmärrystä (ks. esim. Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 3; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 56). Laadullinen tutkimusote soveltuu tähän tutkimukseen, sillä luovuus ja innovaatiot ovat Andersonin ja muiden (2014) mukaan monimutkaisia, monitasoisia ja muotoutuvia ilmiöitä. Myös Muzzio ja Paiva Júnior (2018) ovat ehdottaneet, että jatkossa tulisi tutkia juuri laadullisesti, miten luovuuden johtamista sovelletaan yrityksissä. Tutkimukseen on valittu hermeneuttiseen paradigmaan perustuva, fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa, jonka mukaan ihminen rakentuu suhteessa ympäröivään maailmaan (Laine, 2010). Hermeneutti-

kassa pyritään asioiden ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen selittämisen sijaan, ja fenomenologiassa keskeistä on kokemuksen, merkityksien ja yhteisöllisyyden tutkiminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 7–28, 30–31). Lähestymistapa soveltuu hyvin tutkimukseen, sillä luovuuden johtamisen on todettu olevan vahvasti kontekstisidonnaista toimintaa (ks. esim. Amabile & Pratt, 2016).

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua. Haastattelu soveltuu hyvin monitahoisten aiheiden tutkimiseen, jonka lisäksi se on hyvä menetelmä juuri fenomenologis-hermeneuttisessa lähestymistavassa sen korostaessa ihmisen roolia subjektina ja merkityksiä luovana, aktiivisena osapuolena (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 34–35.) Tutkimukseen valittu haastattelumuoto, teemahaastattelu, soveltuu niin ikään fenomenologis-hermeneuttiseen lähestymistapaan, sillä teemahaastattelussa korostetaan Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 48) mukaan haastateltavan elämismailmaa, tulkintoja, merkityksiä ja vuorovaikutusta.

Aineisto analysoidaan abduktiivisesti eli teoriasidonnaisesti, jolla tarkoitetaan sitä, että aineistoa analysoidaan aineistolähtöisesti aikaisempaan teoriaan peilaten (Puusa & Juuti, 2020, s. 147). Analyysissa hyödynnetään fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan mukaista sisällönanalyysia, jolloin tarkastellaan yhteneväisyyksiä, etsitään merkityskokonaisuuksia ja luodaan niiden perusteella synteesi eli kokonaiskuva (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 147; Laine, 2018). Tutkimusote, näkökulma, aineistonkeruumenetelmä ja analysointitapa kuvataan tarkemmin tutkimuksen luvussa 3 *Metodologiset valinnat ja tutkimuksen toteuttaminen*.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään mainostoimistojen keinoihin *1) tukea ja kehittää, 2) organisoida ja ohjata sekä 3) mitata ja arvioida luovuutta*. Näkökulma on rajattu mainostoimistoihin, sillä niiden tarjoama palvelu perustuu pitkälti luoviin ideoihin, joiden avulla niiden asiakkaille pyritään tuottamaan kaupallista hyötyä – toisin sa-

noen kyse on juuri markkinointi-innovaatioista. Lisäksi esimerkiksi Sasser ja Koslow (2008) ovat todenneet, että luovaa prosessia tulisi tutkia tarkemmin mainostoimistojen kontekstissa. Mainostoimistojen luovuus on kiinnostanut myös Stuhlfautia ja Windelsiä (2012), jotka pyrkivät selvittämään, mistä mainostoimistojen *luova koodi* koostuu.

Tässä tutkimuksessa ei perehdytä yksilötason luovuuteen, sillä aiheena on luovuuden johtaminen organisaatiotasolla. Tutkimuksessa kuitenkin tiedostetaan, että yksilön ja pienryhmän luovuus on vahvasti yhteydessä organisaation luovuuteen ja innovaatioihin (Amabile & Pratt, 2016). Täten yksilön luovuutta sivutaan osana organisaation luovaa prosessia, mutta esimerkiksi persoonallisuus rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Yksilön luovuutta tarkastellaan Amabilen ja Prattin (2016) mukaisesti kolmesta komponentista koostuvana kokonaisuutena. Nämä ovat motivaatio, luovan ajattelun taidot ja prosessit sekä osaaminen ja tieto, joiden ohella luovuuteen vaikuttaa välillisesti myös tunne/mieliala, työn merkityksellisyys, edistymisen tunne ja työntekijän orientaatio.

Tutkimuksen rakenne noudattaa vakiintunutta tieteellisen tekstin rakennetta, joka koostuu Kniivilän ja muiden (2017, s. 48) mukaan johdannosta, teoreettisesta taustasta, metodologiaosuudesta eli menetelmästä sekä aineistosta, tulos- ja päätelmäosuudesta sekä pohdintaosuudesta. Ensimmäisessä luvussa lukija johdatellaan tutkimuksen aiheeseen sekä perustellaan tutkimuksen tarve, tavoitteet, rajaus ja keskeiset käsitteet. Toinen luku eli teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen eri teemaan, jotka ovat: 1) *markkinointi-innovaatiot* ja 2) *luovuuden johtaminen organisaatioissa*. Luvun lopussa teemat integroidaan yhdeksi viitekehyyksi. Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen metodologiset valinnat ja esitellään aineisto. Luvun lopussa tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset, jotka on jaettu tutkimuksen toisen tavoitteen ja Dubinan (2006a) viitekehyyksen mukaisesti kolmeen osioon: 1) *Luovuuden tukeminen ja kehittäminen mainostoimistoissa*, 2) *Luovuuden organisointi ja ohjaaminen mainostoimistoissa*, 3) *Luovuuden mittaaminen ja arviointi mainostoimistoissa*. Luvun lopussa esitellään tulosten yhteenvedo. Viidennessä luvussa kuvataan johtopäätökset: teoriasta ja tutkimustuloksista in-

tegroitu luovuuden johtamisen malli, akateemiset kehitysehdotukset ja jatkotutkimusehdotukset sekä tutkimuksen rajoitteet.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Luovuus on terminä laaja ja epätarkka, ja sille on useita eri määritelmiä, joten termin merkitys tulee määritellä tarkasti ennen sen käyttöä (Runco, 2014, s. 400). Useimmat tutkijat ja teoreetikot ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että luovuus edellyttää yksilölle tai ryhmälle arvoa tuottavan, uuden tuotteen, idean tai ratkaisun kehittämistä (Hennessey & Amabile, 2010). **Innovaatioiden** määritelmä on siten lähellä luovuuden määritelmää, sillä innovaatio voidaan määritellä onnistuneesti kaupallistetuksi uudeksi ideaksi (ks. esim. Amabile ja muut, 1996; Dziallas & Blind, 2019) ja toisaalta esimerkiksi Runco (2014, s. 395) on todennut, että innovaatio edustaa yhtä muotoa luovan ajattelun soveltamisesta. Anderson ja muut (2014) ovatkin ehdottaneet, että luovuus ja innovaatiot ovat työympäristöjen kontekstissa osa samaa prosessia ja lopputulemaa. Vastaavasti myös West (2002) kuvaa luovuuden olevan innovaatioprosessin ensimmäinen vaihe, jota seuraa implementaatio- eli toteutusvaihe. Innovaatioiden alakäsitteellä, **markkinointi-innovaatiolla** viitataan Kahnin (2018) määritelmän mukaisesti kysyntää edistäviin innovaatioihin, jotka luovat tietoisuutta, bränditunnettuutta ja ainutlaatuisuutta. Markkinointi-innovaatiot voidaan jakaa yhä design-, brändi-, hinnoittelu-, jake-lukanava- ja promootioinnovaatioihin (Purchase & Volery, 2020).

Luovuus ja innovaatiot ovat monimutkaisia, monitasoja ja muotoutuvia ilmiöitä, joiden tehokas hyödyntäminen edellyttää osaavaa johtamista (Anderson ja muut, 2014). Anderson ja muut (2014) ovat todenneet, että luovuudesta ja innovaatioista on kertynyt mittavasti tutkimusta sekä tehneet koosteen luovuuden ja innovaatioiden keskeisistä tutkimuslöydöistä vuosien 2002–2011 aikana. Tiivistelmä koosteesta on nähtävillä taulukossa 1, laajempi versio on liitteenä 1. Taulukosta voidaan havaita, että luovuutta ja innovaatioita on tutkittu niin yksilön ja tiimin kuin organisaatiokulttuurinkin tasoilla useisiin ulottuvuuksiin liittyen. Vaikka tutkimusta on tehty paljon, Andersonin ja mui-

den (2014) mukaan tutkimuksessa on edelleen puutteita. Muun muassa johtamistyyliä, luovuuden ja innovaation prosesseista sekä organisaatiokulttuurista ja organisaation ilmapiiristä tarvitaan yhä lisää empiiristä tutkimusta (Anderson ja muut, 2014).

Luovuuden johtaminen auttaa lisäämään organisaation luovuutta ja innovaatiokyvykkyyttä (Muzzio & Paiva Júnior, 2018). Luovuuden johtaminen organisaatiossa sisältää muun muassa luovuuden tukemisen ja kehittämisen, luovuuden organisoinnin ja ohjaamisen sekä luovuuden arvioinnin (Dubina, 2006a). Muzzion ja Paiva Júniorin (2018) mukaan sen voidaan havaita koostuvan kolmesta keskeisestä elementistä: yksilöstä, johtamisesta ja kulttuurista. Luovuuden johtamiseen liittyy myös *organisaation luovuuden käsite*, jolla tarkoitetaan Woodmanin ja muiden (1993) määritelmän mukaisesti monimutkaista sosiaalista järjestelmää, jossa yksilöt työskentelevät yhdessä kehittääkseen arvoa tuottavan ja tarpeellisen uuden tuotteen, palvelun, idean, menetelmän tai prosessin. Heidän mukaansa organisaation luovuutta voidaan tarkastella yksilön, osaryhmän ja organisaation tasoilla, jotka vaikuttavat vuorovaikutteisesti toisiinsa esimerkiksi käyttäytymisen ja toiminnan sekä erilaisten piirteiden myötä.

Luovuuden ja innovaatioiden dynaaminen komponenttiteoria on Amabilen ja Pratin (2016) päivittämä versio vuonna 1988 kehitetystä mallista. Sen mukaan luovuus ja innovaatiot ovat monitasoisia teorioita, jotka liittyvät erottamattomasti ja kaksisuuntaisesti toisiinsa. Työympäristö on avoin, sosiokulttuurisille voimille altis järjestelmä, jossa yksilön, ryhmän ja organisaation ominaisuudet vaikuttavat toisiinsa dynaamisesti ja vuorovaikutteisesti. Mallissa *yksilön/pienryhmän luovuus* koostuu motivaatiosta, luovan ajattelun taidoista ja prosesseista sekä osaamisesta ja tiedosta. *Organisaation innovatiivisuus* koostuu organisaation innovaatiomotivaatiosta, käytettävissä olevista resursseista ja innovaatiojohtamisesta. (Amabile & Pratt, 2016.)

Taulukko 1. Tiivistelmä aikaisemmista tutkimuksista (mukaillen: Anderson ja muut (2014))

	ULOTTUVUUS	ESIMERKKILÄHTEITÄ
YKSILÖ	Yksilön erot: persoonallisuudessa, orientaatioissa, tavoitteissa, ajattelutyyliä, motivaatioissa, tiedossa ja kyvykkyydessä, minäkäsityksissä ja psykologisessa tilassa	Amabile ja muut (2005); Obstfeld (2005); Ng & Feldman (2009); Eisenberger & Aselage (2009); Ng ja muut (2010); Baer (2012);
	Työhön liittyvät tekijät (mm. haastavuus, rutiininomaisuus, luovuus ja innovatiivisuus)	Baer ja muut (2003); Baer & Oldham (2006); Tierney & Farmer (2011)
	Sosiaalinen konteksti: johtajuus ja esihenkilötyö, kollegoiden vaikutus, asiakkaan vaikutus, palaute, arviointi ja oikeudenmukaisuus, verkosto	Zhou (2003); Farmer ja muut (2003); Janssen (2005); Madjar & Ortiz-Walters (2008); Yuan & Zhou (2008); Madjar ja muut (2011); Baer (2010); Tortoriello & Krackhardt (2010)
	Halukkuus ottaa riskejä, urasitoutuneisuus, resurssit luovuudelle, organisaation identifiointi, työn osallistavuus	Alge ja muut (2006); Janssen (2003); Madjar ja muut (2011)
TIIMI	Rakenne, osaaminen ja kokemus	Fay ja muut (2006); Chi ja muut (2009); Baer ja muut (2010)
	Tiimin ilmapiiri	Chen ja muut (2005); Choi ja muut (2011)
	Tiimin prosessit	Chen ja muut (2005); Baer ja muut (2010)
	Tiimin johtajuus	Amabile ja muut (2004); Eisenbeiss ja muut (2008)
	Johtamiseen liittyvät tekijät	Damanpour & Schneider (2006); Beugelsdijk (2008)
	Tiedon hyödyntäminen ja verkostot	Katila & Ahuja (2002); Belenzon & Berkovitz (2010); Kijkuit & Van den Ende (2010)
ORGANISAATIO	Organisaatorakenne, strategia, koko, resurssit, kulttuuri, ilmapiiri	Baer & Frese (2003); He & Wong (2004); Elenkov & Manev (2005); Cohendet & Simon (2007); Jung ja muut (2008);
	Ulkoinen ympäristö	Bengtsson & Sölvell (2004); Damanpour & Schneider (2006); Damanpour (2010)
	Innovaation leviäminen	Ferlie ja muut (2005); Boland ja muut (2007)
	Yrittäjyys innovaationa (mm. HR-käytännöt ja transformatiivinen johtajuus)	Kaya (2006); Schmelter ja muut (2010)

2 Luovuuden johtaminen osana innovaatioiden kehittämistä

”Tulevaisuuden yritysjohtaja on luova johtaja”, totesi Timo Kiuru, kansainvälisesti palkittu luova johtaja jo vuonna 2018 (Markkinoinnin viikko).

Yritysten tulee etsiä uudenlaisia vaikuttamiskeinoja entistä ketterämmin, sillä erilaiset muutokset tapahtuvat yhä nopeammin muun muassa globalisoitumisen ja digitalisoitumisen myötä (ks. esim. Kumar, 2018). Yhteiskunnat muuttuvat yhä kompleksisemmiksi ja epävarmemmiksi, mikä on seurausta monesta samanaikaisesta trendistä, joita ovat globalisoitumisen ja digitalisoitumisen ohella esimerkiksi yhteiskunnan rakenne muutokset, väestönkasvu ja liikkuvuuden lisääntyminen (ks. esim. Hämäläinen & Vataja, 2020). Haasteita aiheuttavat myös mediakentän ja asiakassegmenttien pirstaloituminen sekä kosketuspisteiden lisääntyminen (ks. esim. Day, 2011; Kumar, 2018). Sharifin (2017) mukaan useat organisaatiokulttuurin tutkijat, kuten Hennessey ja Amabile (2010), Rousseau (1997) ja Runco (2004), ovat havainneet, että vakiintuneet ja jäykät organisaatorakenteet muuttuvat joustaviksi ja määrittelemättömiksi teknologisten, taloudellisten, poliittisten, sosiaalisten ja yritystekijöiden muutosten myötä (Sharif, 2017).

Yritysten tulee innovoida, jotta ne voivat selvitä ja menestyä ympäristössä, jossa globaali kilpailu lisääntyy ja teknologia muuttuu nopeasti (Cummings & Oldham, 1997). Organisaatioiden on tultava luoviksi, jotta ne voivat innovoida sekä sopeutua muuttuvaan tilaan, uusien rakenteiden syntyyn ja tuntemattomiin ympäristöihin (ks. esim. Cummings & Oldham, 1997; Mannix & Neale, 2005; Hennessey & Amabile, 2010; Sharif, 2017). Työntekijöiden innovatiivisesta käyttäytymisestä onkin tullut haluttu ominaisuus organisaatioissa, jotka pyrkivät kilpailemaan nopeasti muuttuvassa ja globalisoituneessa markkinaympäristössä (Anderson ja muut, 2004). Muuttuvalla ja epävarmalla markkinaympäristöllä on myös suoraan vaikutusta innovaatioiden syntyyn. Esimerkiksi Westin (2002) mukaan epävarmassa ympäristössä toimivat organisaatiot ovat alttiimpia kehittämään innovaatioita, sillä sen avulla pyritään vähentämään epävarmuuden tuomaa uhkaa. Ympäristön epävarmuus voi liittyä esimerkiksi toimittajiin, asiakkaisiin, markkinakysyntään tai lainsäädäntöön (West, 2002).

Luovuuden avulla voidaan pyrkiä ratkaisemaan nykyisiä ongelmia ja siten varmistaa yrityksen selviäminen markkinaympäristössä (Dubina, 2006b). Tämän ohella luovuuden avulla voidaan etsiä myös täysin uusia mahdollisuuksia, jotka mahdollistavat yrityksen kehittymisen (Dubina, 2006b). Koska luovuus auttaa ongelmien ratkaisussa ja muutoksiin reagoinnissa (ks. esim. Runco, 2014 s. 15; Hennessey & Amabile, 2010), se voi auttaa yrityksiä reagoimaan tehokkaasti mediakentällä, toimialalla ja asiakkaiden käyttäytymisessä tapahtuviin muutoksiin. Andersonin ja muiden (2014) mukaan innovaatioiden ja luovuuden vaikutus organisaation tehokkuudelle, menestykselle ja pitkäaikaiselle olemassaololle kasvattaaakin alati merkitystään (ks. myös Tierney, 2015; Leung & Wang, 2015). Niin ikään myös Martins ja Terblanche (2003) ovat todenneet, että nykypäivänä organisaatioiden menestys ja selviytyminen markkinassa sekä markkinan muutoksissa edellyttää luovuutta ja innovaatioita. Kessler ja Chakrabarti (1996) puolestaan ovat todenneet, että innovaatioiden kehittäminen on tärkeää etenkin korkeasti kilpailuissa, teknologisissa ja dynaamisissa markkinaympäristöissä.

Luovuus ja innovaatiot ovat monimutkaisia, monitasoisia ja muotoutuvia ilmiöitä (Anderson ja muut, 2014). Vaikka aihetta on tutkittu laajasti, Andersonin ja muiden mukaan yhä tarvitaan tutkimusta, jossa otetaan huomioon sekä luovuuteen että innovointiin vaikuttavat monitasoiset tekijät. Myös organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri sekä johtamistyyli ovat saaneet heidän mukaansa liian vähän huomiota. Caniels ja Rietzschel (2015) ovat myös ehdottaneet, että luovaa prosessia ja sen luonnetta tutkittaisiin lisää. Myös Hennessey ja Amabilen (2010) mukaan meidän tulisi kehittää nykyistä paljon yksityiskohtaisempi ymmärrys luovasta prosessista sekä sen mahdollistavista ja estävistä tekijöistä. Muzzio ja Paiva Júnior (2018) ovat puolestaan ehdottaneet, että jatkossa olisi hyvä keskittyä tutkimaan, miten luovuuden johtamista sovelletaan yrityksissä.

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa luovuutta käsitellään niin psykologian ja organisaatiokulttuurin kuin markkinoinninkin akateemisten lähteiden kautta. Ilmiön laajuuden takia teoriaosuudessa on huomioitu ainoastaan tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät lähteet ja tutkimuksessa tiedostetaan, että olemassa oleva kirjallisuus on

käsiteltyä laajamittaisempaa (ks. liite 1). Teoriaosuus jakautuu kahteen teemaan: markkinointi-innovaatioihin ja luovuuden johtamiseen. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään markkinointi-innovaatiot ja perustellaan niiden tärkeys organisaatiolle, jonka jälkeen luovuuden ja innovaatioiden välinen yhteys todistetaan olemassa olevaa tutkimusta hyödyntämällä. Teoriaosuuden toisessa osiossa käsitellään luovuuden johtamista organisaatioiden näkökulmasta, jonka jälkeen teoriaosuuden teemat integroidaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

2.1 Markkinointi-innovaatiot

Markkinointi-innovaatiot ovat kysyntää edistäviä innovaatioita, jotka luovat tietoisuutta, bränditunnettuutta ja ainutlaatuisuutta. Ne eivät yleensä ole loppukäyttäjälle myytäviä asioita, vaan keinoja olla yhteydessä asiakkaisiin ja kuluttajiin uusilla ja erilaisilla tavoilla tai tasoilla. (Kahn, 2018.) Kahnin ohella myös monet muut tutkijat ovat julkaisseet oman määritelmänsä markkinointi-innovaatioiden käsitteestä (ks. taulukko 2). Määrittelyissä on joitakin eroavaisuuksia, mutta valtaosassa viitataan Oslo Manualin (2005) määritelmään eli muutoksiin 4P-markkinointimixissä.

Tässä tutkimuksessa markkinointi-innovaatioita tarkastellaan Kahnin laajan määritelmän mukaisesti, sillä ”keinojen olla yhteydessä asiakkaisiin ja kuluttajiin uusilla ja erilaisilla tavoilla tai tasoilla” nähdään kattavan kaikki alla mainittujen käsitteiden keinot, kuten uudet hinnoittelustrategiat sekä markkinointi- ja myyntikeinot. Markkinointi-innovaatioiden nähdään jakautuvan Purchasen ja Voleryn (2020) määritelmän mukaisesti design-, brändi-, hinnoittelu-, jakelukanava- ja promootioinnovaatioiksi. Lisäksi markkinointi-innovaatioita käsitellessä on hyvä ottaa huomioon myös uuden teknologian tarjoamat mahdollisuudet, jotka johtavat innovaatioihin tuotteiden ja palvelujen markkinoinnissa (Hoffman ja muut, 2022).

Taulukko 2. Markkinointi-innovaation määritelmä (Mukaillen: Purchase & Volery, 2020)

Määritelmä	Lähde
Uusien palvelujen, hintastrategian, mainoskampanjan, jakelukanavien tai markkinointi-informaatiokeinojen kehittäminen.	Gupta ja muut (2016, s. 5673)
Uudet hinnoittelumenetelmät, jakelumenetelmät, myynnin lähestymistavat, leasing-järjestelyt ja uusille markkinoille tuleminen.	Weerawardena (2003, s. 34)
Yrityksen kyvykkyys kehittää uusia ratkaisuja täytäkseen asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet.	Ngo & O’Cass (2012, s. 865); O’Dwyer ja muut (2009)
Markkinointimixin (4P) muutokset: parannus tuotesuunnittelussa, jakelussa, viestinnässä/markkinoinnissa tai hinnoittelussa (Oslo Manual).	Kafetzopoulos & Psomas (2016); Naidoo (2010, s. 56); Shergill & Nargundkar (2005); Tsourvakas ja muut (2016)
Uuden markkinointikeinon hyödyntäminen – mukaan lukien merkittävät muutokset tuotesuunnittelussa tai -pakkauksessa, jakelussa, viestinnässä/markkinoinnissa tai hinnoittelussa.	Bartoloni & Baussola (2016); Bortoluzzi ja muut (2018); Camisón & Villar-López (2011); Cruz-Ros ja muut (2017); Geldes ja muut (2017); OECD (2005, s. 45); Medrano & Olarte-Pascual (2016); Ramirez ja muut (2018); Wong (2013)
Uudet tekniikat ja työkalut myynnin kehittämiseksi Tuotteen mukauttaminen asiakkaan tarpeisiin ja asiakashallinnan innovointi.	Fuentes-Blasco ja muut (2017) Sánchez-Gutiérrez ja muut (2019, s. 619)
Yrityksen kyky lähestyä markkinoita, käyttää tehokkaasti kommunikointikanavia ja toimittaa tuotteita/palveluja olemassa olevien tai potentiaalisten asiakkaiden houkuttelemiseksi.	Lee ja muut (2019, s. 509)

2020-luvulla markkinointi-innovaatiot ovat saavuttaneet keskeisemmän aseman kuin koskaan aikaisemmin. Ilmiöön ovat vaikuttaneet muun muassa teknologian kehitys (mm. QR-koodit, älypuhelimet, RFD-sirut, 3D-mallinnus, sijaintiteknologiat, koneoppi-minen), jakelukanavien muutokset ja niiden digitalisaatio, sosiaalinen media ja vuorovaikutuksen muutokset (Purchase & Volery, 2020). Etenkin vakiintuneilla aloilla tarvitaan markkinointi-innovaatioita, jotta yritysten ei tarvitse aloittaa hintakilpailua (Andrews & Smith, 1996). Erottumisen tärkeys lisääntyy jatkuvasti, kun kilpailu asiakkaiden huomiosta on yhä kovempaa. Kaupallisten sisältöjen, markkinoinnin ja mainosten lisäk-

si asiakkaat kohtaavat enenevissä määrin ei-kaupallisiin tarkoituksiin luotua sisältöä, kuten julkaisuja sosiaalisessa mediassa tai blogeissa.

Disruptiivisessa ja alati muuttuvassa teknologisessa ympäristössä yritykset, jotka omaksuvat markkinointi-innovaatiot osaksi strategiaansa, voivat saavuttaa merkittävää kilpailuetua (Purchase & Volery, 2020). Markkinointi-innovaatiot ovat jopa välttämättömiä, kun markkinoille tuodaan radikaalisti uusia tuotteita tai palveluita (Garcia & Calantone, 2002). Etenkin disruptiiviset innovaatiot voivat määritellä markkinoiden odotukset täysin uudelleen, mikä aiheuttaa häiriötä nykyiseen markkinaan (Nagy ja muut, 2016). Jatkossa yritysten tulee hyödyntää ja yhdistää useita erilaisia markkinointi-innovaatioita, jotta ne voivat tavoittaa asiakkaat ja luoda heille uudenlaista arvoa (Purchase & Volery, 2020). Seuraavaksi keskitytäänkin markkinointi-innovaatioiden eri muotoihin Purchasen ja Voleryn määritelmän mukaisesti.

Design-innovaatio voi liittyä Purchasen ja Voleryn (2020) mukaan esimerkiksi pakkauksen uusiin ominaisuuksiin, kuten uudelleentäytettävyyteen, kierrätettävyyteen, kompostoitavuuteen tai interaktiivisuuteen. Esimerkiksi Arla on jo hyödyntänyt maitopurkeissaan lisättyä todellisuutta eli AR:ää (ks. esim. Perttula, 2018). Atria puolestaan suunnitteli jauhelihapakkauksen, jonka ansiosta yritys on voinut säästää jopa 100–150 tonnia muovia vuodessa, ja joka valittiin kansainvälisessä pakkausalan kilpailussa WorldStar-maailmanmestariksi (Lähteenmäki, 2017).

Brändi-innovaatiot tulisi Purchasen ja Voleryn (2020) mukaan lisätä osaksi markkinointi-innovaatioiden määritelmää, sillä yritykset pyrkivät enenevissä määrin kehittämään uusia brändinrakentamiskeinoja etenkin sosiaalisessa mediassa. He toteavat, että brändi-innovaatioiden avulla yritykset voivat luoda merkityksiä, vuorovaikutusta ja sitoutumista. Myös useat suomalaiset brändit ovat viime vuosina alkaneet hyödyntämään digitaalisia kanavia uudella tavalla brändinsä rakentamisessa. Esimerkiksi innovatiivisesti sosiaalista mediaa hyödyntävä Fazer on palkittu Mainostajien Liiton Brändinrakentaja -

tunnustuksella, ja Fazerin konsernijohtaja onkin todennut yrityksen panostaneen erityisesti dialogiin kuluttajien kanssa (Kauppalehti, 2017).

Hinnoitteluinnovaatio voi olla voimakas kilpailuedun lähde, mutta ainoastaan alle 5 % yrityksistä on pyrkinyt hyödyntämään innovaatioita hinnoittelustrategian kehittämisessä (Hinterhuber & Liozu, 2014). Schulzin ja muiden (2015) mukaan innovaatiot hinnoittelussa voivat muuttaa disruptiivisesti jopa kokonaisia toimialoja. Tästä esimerkkinä toimivat Hinterhuber ja Liozun (2014) mukaan Netflix ja IKEA: Netflix mullisti videovuokraustoimialaa innovaatiollaan, jossa yhdistyi uudenlainen hinnoittelu- ja jakelumalli. IKEA puolestaan kehitti kustannusperusteiselle hinnoittelulle päinvastaisen mallin, jossa selvitetään ensin asiakkaiden maksuvalmius, ja vasta sen jälkeen määritellään sallitut valmistuskustannukset.

Jakelukanavainnovaatiot ovat saavuttamassa yhtä tärkeän ja kompleksisen aseman kuin tuotteen ominaisuuteen ja hintaan liittyvät päätökset (Krafft ja muut, 2015). Tähän vaikuttavat Purchasen ja Voleryn (2020) mukaan uudenlaiset kanavarakenteet ja jakeluaktiiviteetit, joita on syntynyt esimerkiksi globalisaation, digitalisaation ja kuluttajakäyttäytymisen muutosten myötä. Jakelukanavissa panostetaan enenevässä määrin vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa, josta esimerkkinä ovat lisääntyneet kustomointimahdollisuudet (ks. esim. Hulthén, & Gadde, 2007) ja pop-up-myymälät (ks. esim. Surchi, 2011). Esimerkiksi Finlayson on Suomessa pop-up-myymälöiden hyödyntämisen edelläkävijä, ja yritys kuvaa väliaikaisten myymälöiden auttavan madaltamaan ostamisen kynnystä ja kohtaamaan uusia asiakkaita (Nieminen, 2021). Kiinnostava esimerkki on myös tanskalaisen lakritsibrändin maailmanlaajuinen kampanja, jossa yritys lupaa lähettää ilmaisen lakritsinäytteen jokaiselle, joka lupaa jakaa pussin sisällön lakritsia vihaavan henkilön kanssa ja kuvata sen (ks. LAKRIDS BY BÜLOW, 2021).

Promootioinnovaatiot keskittyvät Purchasen ja Voleryn (2020) mukaan vahvasti digitalisaation myötä syntyneisiin mahdollisuuksiin kommunikoida asiakkaiden kanssa. Tällaisia uusia digitaalisia kohtaamispisteitä ovat esimerkiksi erilaiset mobiilissa toimivat

alennuskupongit ja lojaliteettiohjelmat, sosiaaliset verkostot, tuotteiden vertaisarviointisivustot ja blogit. Purchasen ja Voleryn mukaan keskeinen digitalisaation synnyttämä muutos on yritysten lisääntyneet mahdollisuudet kommunikoida asiakkaidensa kanssa ilman kolmannen osapuolen mediakanavia. K-ryhmän mobiilisovellus on tästä hyvä esimerkki: K-Plussa-kortin numerolla kirjautuessaan asiakas saa personoitua sisältöä, kuten tiedon omista kulutustottumuksistaan, personoidun ostoslistan ja henkilökohtaisia alennuksia arkiruokareseptien ohella (Antin, 2015).

Teknologian kehittymisellä on merkittäviä vaikutuksia markkinoinnille ja markkinointi-innovaatioiden synnylle. Hoffmanin ja muiden (2022) vastikään julkaistun tutkimuksen mukaan teknologian myötä syntyneet uudet työkalut ja tekniikat johtavat innovaatioihin tuotteiden ja palvelujen markkinoinnissa. Teknologia mahdollistaa kattavamman datan keräämisen, markkinoinnin ymmärryksen (mm. markkinoinnin automaatiotyökalujen ja personoinnin myötä), parempien ja nopeampien päätösten tekemisen ja uudenlaiset menetelmät niin kuluttajien kuin yritystenkin päätöksenteossa. Muun muassa lisätyn todellisuuden (AR) teknologian kehittyminen tuo lupaavia mahdollisuuksia asiakkaan sitouttamiseen: AR auttaa vähentämään tuotteeseen liittyvää epävarmuutta ja vahvistaa ostoluottamusta (Tan ja muut, 2022). Myös esimerkiksi livestream-myynti luo uudenlaisia mahdollisuuksia, joita Bharadwaj ja muut (2022) ovat analysoineet uusia menetelmiä, kuten koneoppimista hyödyntämällä – sen lisäksi, että uudet teknologiat tuovat suoraan uusia markkinointimahdollisuuksia, ne voivat myös auttaa tiedon keräämisessä ja analysoinnissa markkinointi-innovaatioita varten. Kolmas esimerkki uudesta teknologiasta ja sen synnyttämistä markkinointi-innovaatioista on chatbot, jonka suunnittelu on tehtävä huolellisesti ja asiakkaan erilaiset tunnetilat huomioiden (Crollic ja muut, 2022). Konkreettisia esimerkkejä tällaisista markkinointi-innovaatioista löytyy myös Suomesta. Esimerkiksi markkinointikampanjoiden tuloksellisuutta mittavassa Effie Finland -kilpailussa menestyneet Alepa ja Valio ovat kummatkin hyödyntäneet uutta teknologiaa kampanjoissaan: Alepa lanseerasi Korttelitoive-chatbotin, ja Valio markkinoi uutta jäätelöbrändiään kehittämällä Instagram-kuviin erinomaisesti sopivan, elämyksellisen Sweet Suite -hotellihuoneen (Effie Finland, 2021). MIELI Suo-

men Mielenterveys ry puolestaan julkaisi nuorten mielenterveysongelmista kertovan, virtuaalisen somevaikuttaja Myrskyn, jonka tunteet, mielipiteet ja somesisällöt perustuvat MIELI ry:n keräämään dataan ja viikoittaiseen kyselyyn, johon jokainen 15–30-vuotias voi halutessaan vastata MIELI ry:n verkkosivuilla (Rajamäki, 2021; MIELI Suomen Mielenterveys ry, 2022).

Taulukko 3. Kooste käsitellyistä markkinointi-innovaatioiden esimerkeistä

Yläkäsite – keino olla yhteydessä asiakkaisiin uusilla ja erilaisilla tavoilla/tasoilla, tarkoituksena edistää kysyntää luomalla tietoisuutta, bränditunnettuutta ja ainutlaatuisuutta (Kahn, 2018).		
Alakäsite	Esimerkki	Uudet teknologiat
Design-innovaatio	AR-teknologian hyödyntäminen Arlan maitopurkeissa Atrian muovia säästävä jauhelihapakkaus	Lisätty todellisuus (AR) -
Brändi-innovaatio	Fazerin brändiviestintä ja vuorovaikutus kuluttajien kanssa sosiaalisessa mediassa Alepan Korttelitoive-chatbot MIELI Suomen Mielenterveys ry:n virtu- aalinen somevaikuttaja Valio Sweet Suite	Sosiaalinen media, livestream Tekoäly/chatbot Tekoäly Sosiaalinen media
Hinnoitteluinnovaatio	Netflixin uudenlainen hinnoittelu- ja jakelumalli IKEA:n hinnoittelumalli, joka on päinvas- tainen verrattuna perinteiseen kustan- nusperusteiseen hinnoitteluun	- -
Jakelukanavainnovaatio	Finlaysonin pop-up-myymälät LAKRIDS BY BÜLOW:in ilmaisnäytteet lakritsia vihaaville	- -
Promootioinnovaatio	K-ryhmän personoitu mobiilisovellus	Datan kerääminen, personointi

Edellä annettuja esimerkkejä (ks. taulukko 3), Arlan lisättyä todellisuutta hyödyntävää maitopurkkia, Atrian muovia säästävää jauhelihapakkausta, Fazerin somestrategiaa, IKEA:n ja Netflixin hinnoittelustrategioita, Finlaysonin pop-up-myymälöitä, LAKRIDS BY

BÜLOW'n jakelukampanjaa, K-Plussa-sovelluksen personoitua sisältöä, Alepan Kortteli-toive-chatbotia, Valion erityisesti Instagram-kuvia varten suunniteltua Sweet Suite -hotellihuonetta ja MIELI Suomen Mielenterveys ry:n virtuaalista somevaikuttajaa, yhdistää tapa tehdä jokin asia uudella tavalla. Mainitut markkinointikampanjat ovat saaneet ansaittua näkyvyyttä sosiaalisessa ja uutismediassa, ja ne ovat tuottaneet yrityksille kaupallista hyötyä esimerkiksi brändi-imagon tai tunnettuuden paranemisen myötä. IKEA:n ja Netflixin hinnoittelumallit ovat puolestaan toimineet kilpailuetuna yrityksille. Kuten aikaisemmin todettiin, luovuus on toimintaa, joka tuottaa uusia ja käyttökelpoisia ideoita, ja innovaatiot ovat onnistuneesti kaupallistettuja uusia ideoita (Woodman ja muut, 1993; Amabile ja muut, 1996; Dziallas & Blind, 2019). Täten esimerkit havainnollistavat luovuuden ja markkinointi-innovaatioiden merkitystä ja yhteyttä, joka todistetaan seuraavaksi olemassa olevia tutkimuksia hyödyntäen.

2.1.1 Luovuus markkinoinnin kontekstissa

Luovuuden merkitys markkinoinnissa on kiistaton. Esimerkiksi El-Murad ja West (2004) ovat kuvanneet luovuuden olevan tärkein elementti mainoksen menestymisessä. Niin ikään myös Mbah ja muut (2018) ovat todenneet, että luovuus on mainosalalla kriittinen tekijä, ja kampanjan mahdollinen epäonnistuminen johtuu tyypillisesti juuri luovuustyökalujen heikosta omaksumisesta (ks. myös Smith & Yang, 2004; Till & Baack, 2005; Baack ja muut, 2008; Turnbull & Wheeler, 2017). Mainosala onkin ainoa ala, jossa liiketoimintaprosessin keskeistä toimintoa kutsutaan *luovaksi* (eng. "creative") ja jossa puhutaan esimerkiksi *luovasta osastosta* (Till & Baack, 2005; Mbah ja muut, 2018).

Luovuus markkinoinnin kontekstissa merkitsee El-Muradin ja Westin (2004) mukaan ideaa, joka on uusi, ainutlaatuinen ja relevantti kohderyhmän ja tuotteen näkökulmasta. Vastaavasti Ang ja muut (2007) kuvaavat mainonnan luovuuden koostuvan uutuudesta, merkityksellisyydestä ja yhteydestä kohdeyleisöön. Smith ja Yang puolestaan (2004) ovat määritelleet mainonnan luovuuden perustuvan kahteen tekijään: divergenssiin (uutuus tai epätavanomaisuus) ja relevanttiuteen. Näiden kahden tekijän hyödyntämi-

nen lisää Smithin ja Yangin tutkimuksen mukaan huomiota ja katsojan motivaatiota prosessoida mainosta, jonka ohella prosessointi on myös syvällisempää.

Mainonnan luovuus on erityinen luovuuden muoto, sillä sitä hyödynnetään tavoite-suuntautuneesti ongelmanratkaisun kontekstissa. Toisin sanoen luovuus markkinoinnissa ja mainonnassa eroaa esimerkiksi taiteellisesta luovuudesta, sillä markkinoinnin kontekstissa luovuuden avulla tulee voida saavuttaa määritellyt tavoitteet. Jotta luova mainonta menestyy, se täytyy huomata ja sillä täytyy olla vaikutus katsojaan – muutoin luovan pyrkimyksen katsotaan epäonnistuneen. (El-Murad ja West, 2004.) Bernardin ja Kemp-Robertson (2008) painottavatkin, että kaupallisessa toiminnassa luovuutta ei voi toteuttaa taiteen ehdoilla, vaan mainonnan tarkoituksena on aina myydä jotakin. Heidän mukaansa yritysten tuleekin pyrkiä tasapainottamaan luovuus ja kurinalaisuus.

Luovuuden merkitys markkinoinnin ja mainonnan tehostamisessa on kiinnostanut useita tutkijoita ja alan asiantuntijoita. Turnbullin ja Wheelerin (2017) mukaan useat alan asiantuntijat, kuten Dyson ja Weaver sekä Priest (2014), ovat tunnistaneet luovuuden vahvistavan mainonnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Binetin ja Fieldin (2013, s. 63) mukaan luovasti palkitut kampanjat voivat tuottaa lähes kaksi kertaa todennäköisemmin voimakkaita maine-efektejä palkitsemattomiin kampanjoihin verrattuna. Maine-efektien ohella luovat kampanjat vetoavat myös tunteisiin tehokkaammin (Binet & Field, 2013, s. 63). Luovuuden merkitystä markkinoinnille voidaan perustella lisäksi markkinatutkimusyritys Nielsenin (2017) raportilla, jonka mukaan luova toteutus on ylivoimaisesti tärkein myyntiä lisäävä tekijä. Myös 67 % brändijohtajista kertoo pitävän-sä luovuutta kilpailuetuna (LIONS, 2021).

Myös akateemiset tutkimukset tukevat alan asiantuntijoiden havaintoja. Esimerkiksi Bernardin ja Kemp-Robertsonin (2008) mukaan luovissa kilpailuissa palkitut mainoskampanjat lisäävät myyntiä, markkinaosuutta ja tietoisuutta. Luovuus lisää myös mainonnan muistamista, positiivisia tunteita ja suotuisia asenteita mainosta kohtaan (Ang ja muut, 2007). Vastaavasti myös Li ja muut (2008) havaitsivat tutkimuksessaan, että

mainostoimiston luovuus vaikuttaa kampanjan tuloksiin positiivisesti, ja vaikutus korostuu erityisesti korkean kilpailun ympäristöissä. Niin ikään myös Ansari (2016) on tutkinut luovuuden vaikutuksia mainonnan tehokkuuteen. Ansari havaitsi tutkimuksessaan, että mainosviestillä ja luovuudella on merkittävä yhteys brändimainonnan tehokkuuteen. Ansarin havaintoja tukevat myös Laskeyn ja muiden (1995) sekä Murphyn ja Maynardin (1996) tutkimukset, joissa havaittiin, että luova mainonta ja hyvin suunniteltu mainosviesti tukevat positiivista brändikuvaa (Ansari, 2016).

Tehokas luovuuden hyödyntäminen edellyttää osaamista. Esimerkiksi Lin ja muiden (2008) tutkimuksen mukaan liiallinen luovuus voi olla haitallista kampanjan tehokkuudelle. He toteavatkin, että luovuuden vaikutus mainontaan on hyvin monimutkainen. Heidän mukaansa mainokset, jotka ovat liian omaperäisiä ja uudenlaisia, voivat jäädä paremmin mieleen, mutta eivät välttämättä ole yhtä pidettyjä. Täten Li ja muut ehdottavatkin, että luovan mainoksen toimivuus tarkistettaisiin ja luovuuden käyttö olisi tasapainotettu. Viimeaikaisen tutkimuksen mukaan luovuus on jopa tehottomampaa kuin koskaan aikaisemmin (Field, 2019). Tämä johtuu kuitenkin Fieldin (2019) mukaan siitä, että luovuutta hyödynnetään vääränlaisissa kampanjoissa: markkinoinnin painopiste on siirtynyt lyhytaikaiseen mainontaan. Tällöin tulisi Fieldin mukaan hyödyntää selkeää, kohdennettua ja aktivoivaa viestiä – toisin sanoen viestin tulisi olla selkeästi taktinen, ei luova ja yllättävä. Field toteaaakin, että luova kampanja vaatii enemmän aikaa tulosten saavuttamiseksi ja se on tyypillisesti kohdennettu isolle yleisölle. Myös Ritsonin (NextM, 2020) mukaan markkinoinnissa korostetaan nykyään liikaa lyhytaikaista mainontaa, joka toimii tehokkaasti olemassa olevien asiakkaiden aktivointiin, mutta ei tuota pitkäaikaisia tuloksia. Ritsonin ja Fieldin ohella myös Niittymaa (2020) kuvaa taktisen markkinoinnin olevan nopeaan myyntiin tähtäävää mainontaa, jonka vaikutus on tyypillisesti lyhytaikainen. Luovuus on kuitenkin edelleen ylivoimainen keino pitkäaikaisessa, brändiä rakentavassa markkinoinnissa (Field, 2019). Binetin ja Fieldin (2013; 2017) mukaan brändiä rakentava mainonta on yrityksen kasvun tärkein ajuri, sillä se kasvattaa pitkällä aikavälillä myyntiä merkittävästi tehokkaammin aktivoivaan mainontaan verrattuna. Erot brändiä rakentavan ja myyntiä aktivoivan mainonnan välillä on

koottu taulukkoon 4. Pitkäaikaiset luovat kampanjat tuottavat tehokkaita vaikutuksia etenkin brändin maineeseen, imagoon ja markkinaosuuteen (Field, 2019). Luovuuden oikeanlainen hyödyntäminen voi yhä auttaa saavuttamaan jopa kahdeksan kertaa tehokkaamman kampanjan ja viisi kertaa suuremman markkinaosuuden kasvun (Field, 2019). Täten voidaan todeta, että luovuus on yhä yhtä tehokasta kuin ennenkin, mutta sitä tulee osata hyödyntää oikealla tavalla: brändiä rakentavassa, pitkäaikaisessa mainonnassa ja sopivissa määrin. 69 % brändijohtajista aikookin priorisoida tulevaisuudessa luovat investoinnit juuri brändin rakentamiseen ja tietoisuuden kasvattamiseen (LIONS, 2021).

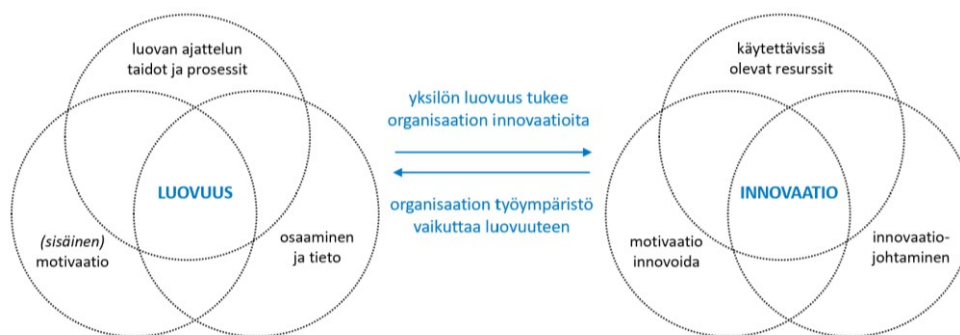
Taulukko 4. Brändiä rakentavan ja aktivoivan mainonnan erot (mukaillen: Binet & Field, 2017)

Brändin rakentaminen	Myynnin aktivointi
Luo brändipääomaa	Hyödyntää luotua brändipääomaa
Vaikuttaa tulevaisuuden myyntiin	Lisää myyntiä välittömästi
Laaja tavoitavuus	Kohdennettu mainonta
Pitkäaikainen	Lyhytaikainen
Tunteisiin perustuvat viestit	Vakuuttavat viestit

2.1.2 Luovuuden ja innovaatioiden dynaaminen komponenttiteoria

Luovuuden ja markkinointi-innovaatioiden välinen yhteys voidaan todistaa Amabilen ja Prattin (2016) luovuuden ja innovaatioiden dynaamisella komponenttiteorialla, joka on päivitetty versio Amabilen vuonna 1988 kehittämästä mallista. Malli on Amabilen ja Prattin mukaan vanhin teoria organisaation luovuudesta ja innovaatioista sekä ainoa laajalti siteerattu teoria, joka kuvaa kattavasti yksilön luovuuden ja organisaation innovaatioiden vuorovaikutussuhteita. Mallin mukaan yksilön ja tiimin luovuus sekä organisaation innovaatiot liittyvät erottamattomasti ja kaksisuuntaisesti toisiinsa: luovuus

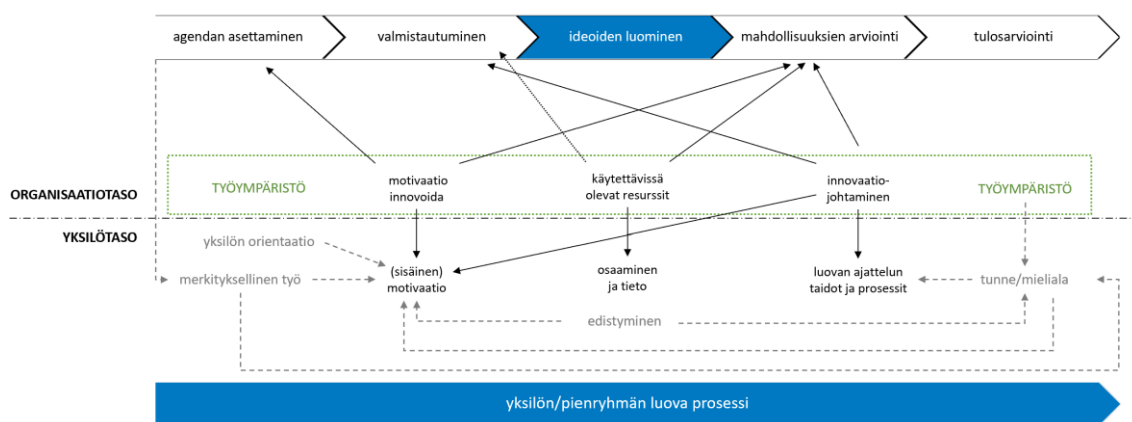
ruokkii innovaatioita ja organisaation olosuhteet tukevat yksilöiden ja ryhmien luovuutta. Tätä suhdetta on havainnollistettu kuviossa 1. Amabile ja Pratt kertovat kehittäneensä alkuperäistä mallia sen jälkeen julkaistujen lukuisten uusien aineistojen, kuten Stawin (1990), Simontonin (1999), Woodmanin ja muiden (1993), Hargadonin ja Bechyn (2006) sekä Drazin ja muiden (1999), tutkimusten perusteella. (Amabile & Pratt, 2016.) Täten malli on hyvin kattava ja pitkälle viety kuvaus luovuuden ja innovaatioiden välisestä suhteesta sekä niiden prosesseista. Sen perusteella voidaan todeta, että markkinointi-innovaatioiden kehittäminen ja organisaation luovuus liittyvät erottamattomasti toisiinsa.



Kuvio 1. Luovuuden ja innovaatioiden yhteys (mukaillen Amabile & Pratt, 2016)

Amabilen ja Prattin (2016) komponenttiteorian mukaan organisaation luovuus ja innovaatiot ovat monitasoisia teorioita, joihin yksilön, ryhmän ja organisaation ominaisuudet vaikuttavat dynaamisesti ja vuorovaikutteisesti. Heidän mukaansa työympäristö on avoin järjestelmä ja siten alttiina laajoille sosiokulttuurisille voimille. Yksilön/pienryhmän luovuus koostuu kolmesta komponentista: motivaatiosta, luovan ajattelun taidoista ja prosesseista sekä osaamisesta ja tiedosta. Vastaavasti organisaation innovatiivisuus koostuu kolmesta komponentista: organisaation innovaatiomotivaatios-

ta, käytettävissä olevista resursseista ja innovaatiojohtamisesta. Lisäksi voidaan havaita komponentteja, jotka vaikuttavat edellä mainittuihin välillisesti ja ovat siten keskeisiä innovaatioille ja luovuudelle. Yksilö/pienryhmätasolla tällaisia välillisiä komponentteja ovat tunne/mieliala (*affect*), työn merkityksellisyys, edistymisen tunne merkityksellisessä työssä, työntekijän orientaatio (esim. uraorientoitunut, vuorovaikutusorientoitunut tai intohimo-orientoitunut). Organisaatiotasolla välillisesti vaikuttavia komponentteja ovat ulkoiset vaikutteet, jotka vaikuttavat työympäristöön ja sitä kautta esimerkiksi yksilön tunteeseen/mielialaan. On myös huomionarvoista, että mikä tahansa organisaatiokomponentti voi vaikuttaa yksilötason komponentteihin. Amabile ja Pratt kuvaavatkin innovaatio- ja luovusprosesseja hyvin moniulotteisina, dynaamisina ja vuorovaikutteisina. Tätä monimutkaista vuorovaikutussuhdetta on kuvattu kuviossa 2, jossa harmaa katkoviiva viittaa välillisesti luovuuteen vaikuttavaan komponenttiin ja musta viiva viittaa suoraan luovuuteen vaikuttavaan komponenttiin. (Amabile & Pratt, 2016.)



Kuvio 2. Dynaaminen innovaatioprosessi (mukailten Amabile & Pratt, 2016)

Yksinkertaistettuna organisaation innovaatioprosessi koostuu viidestä vaiheesta. Dynaamisessa komponenttiteoriassa iteraatiot, joita Amabile ja Pratt (2016) kutsuvat silmukoiksi, ovat keskeisiä. **Organisaation innovaation ensimmäinen vaihe on agendan asettaminen**, joka voi käynnistyä organisaation strategisesta päätöksestä, ilmaantu-

neesta kriisistä tai organisaation työntekijän tai tiimin tekemästä satunnaisesta löydöstä. Esihenkilön vaatimuksilla ja toiminnalla on tässä vaiheessa keskeinen rooli – organisaation innovaatiomotivaatio ilmenee ensisijaisesti johdon lausunnoissa ja toiminnassa, ja ne vaikuttavat yksilötasolla työn merkityksellisyyden kokemuksiin sekä sitä kautta yksilötason motivaatioon. Organisaation motivaatio innovoida ilmenee esimerkiksi ennakkoluulottomuudella riskinottoon, avoimuudella uusille ideoille, luovien ideoiden kehittämiseen tarkoitetun järjestelmän hyödyntämisellä ja organisaation hyökkävällä strategialla. (Amabile & Pratt, 2016.)

Toinen vaihe eli valmistautuminen onnistuneeseen prosessiin sisältää hankkeen tavoitteiden asettamisen, resurssien keräämisen ja projektin työympäristön luomisen, jolla viitataan esimerkiksi projektin johtamisrakenteeseen, määräaikoihin, budjettiin ja arviointikriteereihin. Tässä vaiheessa erityisesti käytettävissä olevilla resursseilla ja innovaatiojohtamisen taidoilla on tärkeä merkitys. (Amabile & Pratt, 2016.) Amabilen ja Prattin havaintoja voidaan tukea Cooperin (2019) tutkimuksella. Hänen mukaansa innovaatioita voidaan tukea ylimmän johdon sitoutumisella, johon kuuluu muun muassa resurssien riittävyyden varmistaminen ja resurssien kohdentaminen, priorisointipäätösten tekeminen sekä valtuuksien ja mentoroinnin antaminen projektitiimille.

Kolmas vaihe eli ideoiden luominen linkittyy vahvasti yksilö- ja pienryhmätason luovuuteen, jossa tärkeitä ovat etenkin työn merkityksellisyys ja siitä syntyvä sisäinen motivaatio, yksilötason osaaminen, tieto ja luovuustaidot. Amabile ja Pratt (2016) toteavatkin, että vaihe koostuu yksinomaan projektissa työskentelevien yksilöiden tai pienryhmän luovan prosessin tuloksista. Siten on myös keskeistä, että organisaatiolla on resursseja, joiden avulla tarvittavaa yksilöosaamista ja taitoja voidaan tukea. Innovatioprosessin onnistuminen riippuu kuitenkin myös siitä, mitä ideoille tehdään, eli vaiheista neljä ja viisi. (Amabile & Pratt, 2016.)

Vaihe neljä eli mahdollisuuksien arviointi kattaa kaiken yksilön esittämän idean arvioinnista pitkälle kehitetyn idean jatkotestaukseen. Kuten vaiheessa kaksi, myös tässä

vaiheessa käytettävissä olevilla resursseilla ja organisaation innovaatiojohtamisen taidoilla on tärkeä rooli. **Vaihe viisi eli tulosarviointi** voi päättyä joko onnistumiseen, epäonnistumiseen tai etenemiseen, ja keskeinen osa vaihetta on palautesilmukka, jonka myötä saatetaan palata prosessin aikaisempaan vaiheeseen. (Amabile & Pratt, 2016.) Myös muut tutkijat ovat puhuneet innovaatioprosessin iteratiivisuudesta eli aikaisempaan vaiheeseen palaamisesta ja etenemisestä uuden tiedon ja saadun palautteen perusteella (ks. esim. Gassman ja muut, 2013; Cooper, 2019).

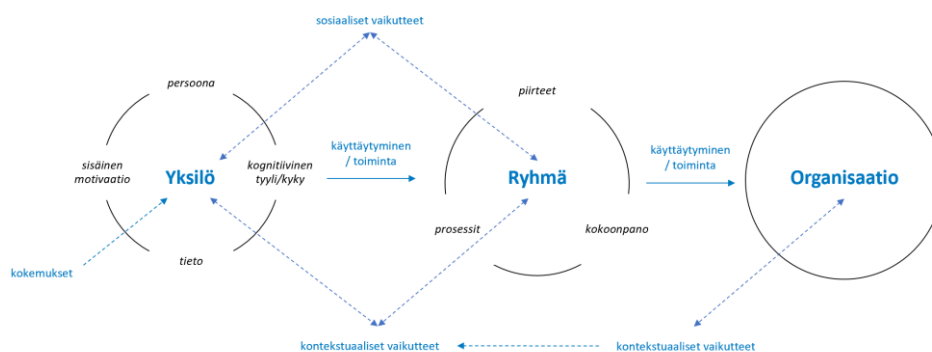
2.2 Luovuuden johtaminen organisaatiossa

Luovuuden tarkempi määritelmä on vahvasti riippuvainen siitä, missä kontekstissa luovuutta tutkitaan (Hennessey & Amabile, 2010). Kun tutkitaan luovuuden johtamista organisaatioissa, määritelmää on mielekästä tarkastella organisaatioiden ja ryhmän kontekstissa. Organisaation luovuus vaikuttaa innovaatioiden kehittämiseen, ja sen rooli on siten yrityksille hyvin keskeinen (Jeong & Shin, 2019). Ghoshin (2015) mukaan työntekijöiden luovuus nähdäänkin yhä useammin innovaatioiden välttämättömänä edellytyksenä ja lähtökohtana ja johtamisen kirjallisuudessa luovuuden ja innovoinnin käsitteitä käytetään jopa keskenään vaihtokelpoisina termeinä. Täten onnistunut markkinointi-innovaatioiden kehittäminen edellyttää organisaatioissa luovuuden johtamista.

Organisaation luovuudella tarkoitetaan sitä, kun yksilöt työskentelevät monimutkaisessa sosiaalisessa systeemissä yhdessä ja kehittävät arvoa tuottavan, tarpeellisen uuden tuotteen, palvelun, idean, menetelmän tai prosessin (Woodman ja muut, 1993). Woodmanin ja muiden (1993) mukaan organisaation luovuutta tulee tarkastella vuorovaikutteisena ja monimutkaisena mallina, jossa yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason piirteet ja käyttäytyminen vaikuttavat toisiinsa. Vastaavasti myös Drazin ja muut (1999) ovat todenneet organisaatiotason luovan prosessin määrittävän dynaamisesti ja vuorovaikutteisesti organisaation sisäisten yhteisöjen, ryhmien ja yksilöiden merkityksenantoprosessien kautta. Niin ikään myös Hargadon ja Bechky (2006) ovat ehdottaneet kol-

lektiivisen luovuuden mallia, jossa luovuuteen vaikuttavat yksilöiden ohella myös sosiaalinen konteksti ja kollektiiviset prosessit.

Organisaation luovuus (ks. kuvio 3.) koostuu Woodmanin ja muiden (1993) mukaan osaryhmien käyttäytymisestä ja kontekstuaalisista vaikutuksista, joita ovat esimerkiksi organisaatiokulttuuri, palkitsemisjärjestelmät ja resurssit. *Osaryhmän luovuus* voidaan puolestaan nähdä ryhmän vuorovaikutuksen (*kokoonpano*), piirteiden (*kuten koko, normit, koheesio*), prosessien (*kuten lähestymistapa ongelmanratkaisuun*) ja kontekstuaalisten vaikutteiden (*kuten organisaation koko, ryhmän tehtävän piirteet*) sekä yksilötason luovan käyttäytymisen funktiona. *Yksilötason luovuuteen* vaikuttavat Woodmanin ja muiden mukaan persoonallisuus, kognitiivinen tyyli/kyvyt, tieto ja sisäinen motivaatio, mutta samalla se on altis myös sosiaalisille ja kontekstuaalisille vaikutteille sekä aikaisemmille kokemuksille. Woodmanin ja muiden (1993) malli on yksi eniten käytetyistä käsitteellisistä viitekehyksistä, joissa korostetaan yksilön ja kontekstin vuorovaikutusta (Anderson ja muut, 2014). Woodmanin ja muiden viitekehykseen onkin viitattu yli tuhat kertaa (ks. esim. Drazin ja muut, 1999; Schepers & van den Berg, 2007; Shalley ja muut, 2009; Anderson ja muut, 2014). Täten Woodmanin ja muiden malli on luotettava ja kattava kuvaus organisaation luovuuteen vaikuttavista tekijöistä.



Kuvio 3. Luovuus organisaatiossa (mukaillen Woodman ja muut, 1993)

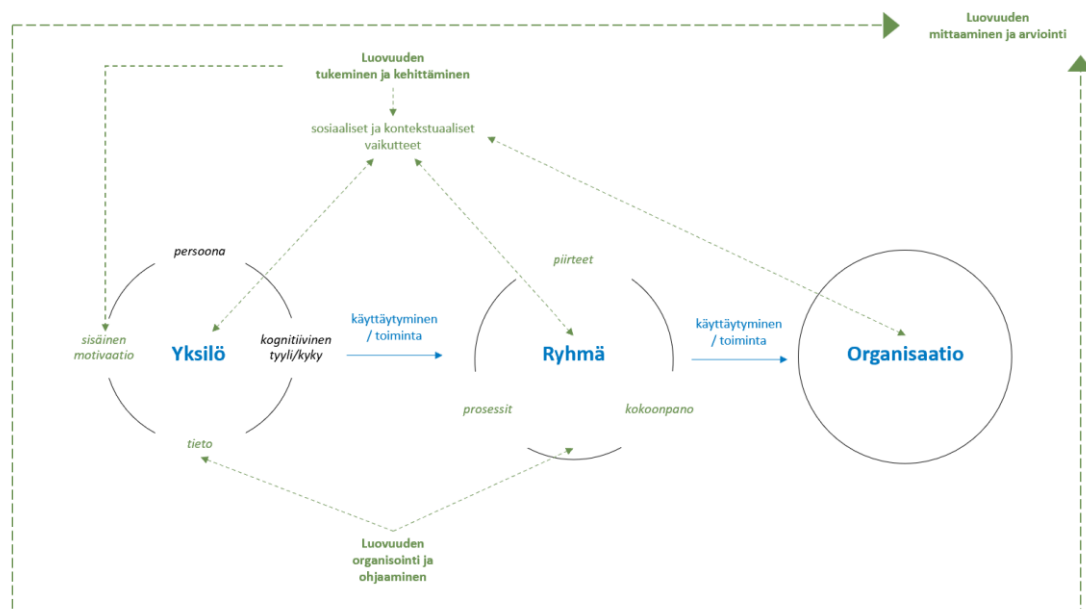
Luovuuden johtaminen organisaatiossa käsitetään tässä tutkimuksessa Dubinan (2006a) viitekehyksestä (ks. taulukko 5) johdetun kolmen toiminnan kokonaisuutena: 1) *luovuuden tukeminen ja kehittäminen*, 2) *luovuuden organisointi ja ohjaaminen* sekä 3) *luovuuden arviointi ja mittaaminen*. Vaikka useat tutkijat ovat pitäneet luovuutta epä-tarkkana ja vaikeasti mitattavana tekijänä, Dubina väittää, että luovuutta voidaan pitää mitattavissa olevana resurssina, jota tulee organisoida ja valvoa.

Taulukko 5. Dubinan viitekehyksestä johdetut luovuuden johtamisen ulottuvuudet

Alkuperäisen listauksen elementit	Tiivistetty listaus
Luovuuteen rohkaiseminen ja luovuuden vaaliminen Luovuutta tukevan ympäristön luominen Luovuuden esteiden eliminoiminen	Luovuuden tukeminen ja kehittäminen
Luovuuden organisointi, monitorointi ja ohjaaminen Luovan ajattelun teknikoiden kehittäminen Työntekijöiden luovuuden tukeminen, fasilitoiminen ja kehittäminen Uusien ideoiden luominen (<i>ja arviointi</i>)	Luovuuden organisointi ja ohjaaminen
Uusien ideoiden (<i>luominen ja</i>) arviointi Luovuuden kehittämiseen tähtäävien ohjelmien arviointi Luovuusauditointi (luovuuden mittaaminen ja ilmapiirin arvioiminen)	Luovuuden mittaaminen ja arviointi

Dubinan (2006a) viitekehyksen teemat voidaan yhdistää Woodmanin ja muiden (1993) viitekehykseen (ks. kuvio 4). Etenkin vihreällä merkittyihin tekijöihin (yksilön motivaatioon ja tietoon, ryhmän prosesseihin, piirteisiin ja kokoonpanoon sekä kontekstuaalisiin ja sosiaalisiin vaikutteisiin) voidaan vaikuttaa luovuuden johtamisen kautta. Kappaleessa 2.2.1. *Luovuuden tukeminen ja kehittäminen* käsitellään muun muassa luovuutta tukevan ympäristön eli organisaatiokulttuurin luomista sekä työntekijöiden luovuuden tukemista esihenkilön ja johdon toimenpiteiden ja palkitsemisen kautta. Kappaleen keinoilla voidaan vaikuttaa yksilön motivaatioon ja sosiaaliseen ja kontekstuaaliseen ympäristöön eli esimerkiksi ryhmädynamiikkaan ja luovuutta tukevaan kulttuuriin ja ilmapiiriin. Kappaleessa 2.2.2. *Luovuuden organisointi ja ohjaaminen* käsitellään muun muassa luovuuskoulutuksia ja harjoituksia, joilla voidaan vaikuttaa yksilön tietoon sekä

ryhmän luovuusprosesseihin. Kappaleessa 2.2.3. käsitellään *luovuuden mittaamista ja arviointia*, johon tässä tutkimuksessa on sisällytetty sekä luovan toteutuksen/idean että organisaatiokulttuurin mittaaminen ja arviointi. Vaikka luovuuden mittaamista ja arviointia ei voi suoraan yhdistää Woodmanin ja muiden viitekehykseen, organisaatiokulttuurin mittaaminen ja arviointi on keskeinen tekijä, kun arvioidaan tarpeellisia toimenpiteitä luovuutta tukevan ilmapiirin kehittämiseksi (Dubina, 2006b). Vastaavasti myös luovien ideoiden ja toteutuksen arviointi on keskeinen osa luovuuden johtamista ja luovaa prosessia. Erilaisten mittaamiskeinojen avulla voidaan arvioida, miten esimerkiksi ideoitu luova kampanja on toiminut (Juholin, 2017, s. 279, 287). Täten luovuuden mittaaminen ja arviointi on sisällytetty kuvion ulkokehälle.



Kuvio 4. Luovuus organisaatiossa (mukaillen Woodman ja muut, 1993; Dubina, 2006a)

2.2.1 Luovuuden tukeminen ja kehittäminen

Organisaatiokulttuurin peruselementit, joita ovat esimerkiksi yhteiset arvot, uskomukset ja jäseniltä odotetut käytösmallit, johtavat yhteisiin ja hyväksytyihin normeihin,

luovat käyttäytymis- ja toimintamuotoja sekä vaikuttavat luovuuteen ja innovaatioihin sosiaalisen ja kontekstuaalisen ulottuvuuden kautta (ks. esim. Woodman ja muut, 1993; Martins & Terblanche, 2003; Anderson ja muut 2014; Strategic Direction, 2015). Arvot, normit ja uskomukset, jotka vaikuttavat luovuuteen ja innovointiin, voivat joko tukea tai edistää luovuutta riippuen siitä, miten ne vaikuttavat yksilön ja ryhmien käyttäytymiseen (Martins & Terblanche, 2003; Strategic Direction, 2015). Siten oikeanlainen organisaatiokulttuuri on keskeinen luovuutta tukeva tekijä. Judgen ja Robbinsin (2018, s. 295–297) mukaan organisaatiokulttuuri viittaa jäsenten jaetun merkityksen järjestelmään, joka erottaa organisaation muista organisaatioista. Kulttuuriin voi liittyä myös alakulttuureja, jotka koostuvat esimerkiksi osastosta tai tiimistä. Vahva kulttuuri voidaan saavuttaa vahvalla johtajuudella eli viestimällä usein yhteisistä tavoitteista, arvoista ja prioriteeteista. Vahvassa kulttuurissa organisaation perusarvot ymmärretään ja hyväksytään laajasti, jonka myötä sitoutuminen on vahvempaa ja vaihtuvuus pienempää. Tämä on erityisen tärkeää juuri innovatiivisille organisaatioille. Kulttuuri vaikuttaa esimerkiksi yksilöiden käyttäytymiseen, välittää identiteetin ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ryhmän jäsenille ja lisää sosiaalisen järjestelmän vakautta. (Judge & Robbins, 2018; s. 295–297.) Dubinan (2006b) mukaan organisaatiokulttuurin kehittäminen on tärkein keino työntekijöiden luovuuden edistämiseksi, ja se auttaa lisäämään tehokasta ongelmanratkaisua sekä yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä.

Yhteistyö, diversiteetti ja riskinottoon kannustaminen ovat tärkeitä luovuutta tukevan organisaatiokulttuurin piirteitä (Amabile & Khaire, 2008). Amabilen ja Khairen lisäksi myös monet muut tutkijat ovat puhuneet yhteistyön ja diversiteetin merkityksestä luovuudelle (ks. esim. Amabile ja muut, 1996; Martins & Terblanche, 2003; Miettinen, 2006; Muzzio & Paiva Júnior, 2018, Zhu ja muut, 2018). Toisaalta joissakin tutkimuksissa tiimin diversiteetillä on huomattu olevan jopa negatiivinen vaikutus, mikä voi johtua sosiaalisten jakautumien syntymisestä (ks. esim. Mannix & Neale, 2005). Polzer ja muut (2002) havaitsivatkin pitkittäistutkimuksessaan, että sosiaalisella kongurensilla eli yhtenevyydellä on ratkaiseva vaikutus tiimin luovaan suoriutumiseen: tiimin diversiteetin havaittiin parantavan luovaa suoritusta ainoastaan ryhmässä, joissa saavutettiin sosiaa-

linen kongruenssi. Sen sijaan diversiteetti heikensi suorituskkyä sellaisissa tiimeissä, joissa sosiaalista kongruenssia ei saavutettu. Täten voidaan todeta, että tiimin diversiteetillä on luovuutta edistäviä vaikutuksia, mutta ainoastaan silloin, kun ryhmäytymiseen panostetaan. Mannix ja Neale (2005) kehottavat edistämään tiimien ryhmäytymistä seuraavin tavoin: 1) määrittelemällä, millaisia tehtäviä ja tavoitteita organisaatiossa on osoitettu erilaisille ryhmille, 2) löytämällä tapoja tiiminjäsenten yhtenevyyden luomiseksi – tällaisia ovat esimerkiksi sosiaaliset siteet, yhteiset arvot ja identiteetti, ylemmät tavoitteet tai ryhmän sisäinen kulttuuri sekä 3) turvaamalla vähemmistöön kuuluvien jäsenten vaikutusvalta, jossa auttaa muun muassa johtajan tarjoama tuki ja kunnioitus sekä avoimuuteen ja oppimiseen kannustavat ryhmänormit.

Luovuutta tukevia organisaatiokulttuurin piirteitä ovat myös: joustavuus, avoin ja läpinäkyvä viestintä, luottamus ja avoimuus, saavutuksista palkitseminen, henkilöstön emotionaalinen/psykologinen turvallisuudentunne, haastava työ, organisaation tuki ja kannustus, vapaus, virheiden suvaitseminen ja epäonnistuminen tarkastelu oppimismahdollisuuksina, riittävät resurssit, työskentelyryhmien tuki ja yhteistyöhön perustuva tiimityöskentely (ks. esim. Prather, 1993, Amabile ja muut, 1996; Ekvall, 1996; Martins & Terblanche, 2003; Strategic Direction, 2015, Edmondson, 2019). Vastaavasti kulttuurin hierarkkisuus, jäykkyys, hallittavuus ja ennustettavuus ovat luovuutta estäviä tekijöitä (Amabile ja muut, 1996; Strategic Direction, 2015; Makumbe, 2021). Väittämät saavat tukea myös innovaatiojohtamisen kirjallisuudesta: esimerkiksi Cooper (2016) on havainnut tutkimuksessaan, että innovaatioita voidaan tukea muun muassa ylimmän johdon tuella, resursseilla sekä oikealla ilmapiirillä ja kulttuurilla, johon kuuluu esimerkiksi riskien ottamiseen kannustaminen ja menestyksestä palkitseminen (ks. myös Dziallas & Blind, 2019). Riskinottokkyä ja yrittäjähenkisyyttä vähentävä byrokratia voimistuu tyypillisesti organisaation kasvaessa ja ihmisten tai projektien lisääntyessä, mutta negatiivisia vaikutuksia voidaan kuitenkin ennaltaehkäistä panostamalla yrityksen sisäiseen infrastruktuuriin yhteistyön ja kommunikoinnin helpottamiseksi (Amabile & Khaire, 2008). Toisaalta Hirst ja muut (2011) ovat havainneet, ettei byrokratian ja luovuuden välinen suhde ole yksiselitteinen: vaikka tutkimuksen tulokset vaikuttavat

tukevan matalan byrokratian suosimista, byrokratian vaikutukset voivat olla myös negatiivisia riippuen siitä, minkälainen tavoiteorientaatio yksilöllä on. Edellä mainittujen teemojen ohella myös dynaamisuus, jatkuva kehittäminen, leikkisyys ja vahva visio ovat tärkeitä luovaa organisaatiokulttuuria edistäviä piirteitä (ks. esim. Amabile ja muut, 1996; Ekvall, 1996).

Johtamisella ja esihenkilötyöllä on keskeinen vaikutus organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin sekä sitä kautta edelleen luovuuteen (ks. esim. Judge & Robbins, 2018, s. 303, 310). Amabilen ja Khairen (2008) mukaan johtamisen ensimmäisenä prioriteettina tulisikin sitouttaa oikeat ihmiset, oikeaan aikaan ja oikeaan asteeseen luovaa työskentelyä. Tällöin on tärkeää, että esihenkilö antaa työntekijöilleen vastuuta ja autonomiaa sekä toimii arvostavana yleisönä sitoutumalla sitoutumista projektiin esimerkiksi kysymällä kysymyksiä sekä haastamalla ja inspiroimalla tiimiä (Amabile & Khair, 2008).

Johtamisen ja esimiestyön merkitystä luovuudelle voidaan perustella myös Amabilen ja muiden (2004) yksityiskohtaisella tutkimuksella tiiminjohtajan käyttäytymisen ja luovuuden suhteesta: Amabile ja muut havaitsivat, että koettu tiiminvetäjän tuki korreloi luovuuden kanssa positiivisesti. Koettua tukea ennustivat alaisten työn edistymisen seuraaminen tehokkaasti ja oikeudenmukaisesti, tiimin konsultointi (esimerkiksi prioriteettien ja tavoitteiden asettamisessa, työn suunnittelussa), emotionaalinen tuki ja tunnustuksen antaminen hyvästä työstä. Vastaavasti projektin monitorointi liian kontrolloidusti, tehottomasti tai epäoikeudenmukaisesti, epäselvien tai epäolennaisten tehtävien antaminen ja tärkeiden ongelmien ratkaisemisen välttely korreloi negatiivisesti koetun tuen kanssa. Amabilen ja muiden mukaan hyvä esihenkilö säätelee valvonnan määrää alaistensa tieto- ja kokemustason perusteella sekä osallistaa heitä mahdollisimman paljon projektia koskeviin, korkean tason päätöksiin. Amabile ja muut havaitsivat, että tällaisen kohtelun saaneen tiimin jäsenet kokivat omistajuutta, ylpeyttä ja sitoutuneisuutta projektiin. Sen sijaan tiimit, joita ohjattiin liian kontrolloidusti (*ns. micromanagement*), olivat vähemmän motivoituneita, eivätkä ne onnistuneet löytämään uusia näkökulmia. (Amabile ja muut, 2004.) Myös Arielyn (TEDxRiodelaPlata, 2012)

toteuttamat tutkimussarjat tukevat Amabilen ja muiden (2004) päätelmiä siitä, että tiimin jäsenille on annettava tarpeeksi vastuuta ja kyvykkyyden tunnetta edistäviä, sopivasti haastavia tehtäviä – ennen tavoitteen saavuttamista kohdatut haasteet lisäävät merkityksellisyyttä.

Decin ja Ryanin vuonna 1985 julkaisema itseohjautuvuusteoria auttaa perustelemaan edellä mainittuja havaintoja motivaatiosta, sopivista haasteista ja tiimin sekä esihenkilön tuesta. Itseohjautuvuusteoria on paljon viitattu malli ihmisen motivaatiosta sekä psykologisista perustarpeista eli autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä. Decin ja Ryanin (2000) mukaan näitä perustarpeita tukevat sosiaaliset kontekstit ylläpitävät tai lisäävät sisäistä motivaatiota ja helpottavat ulkoisen motivaation sisäistämistä ja integrointia. Perustarpeiden täyttämättä jääminen puolestaan vähentää sisäistä motivaatiota, suorituskykyä ja hyvinvointia. Deci ja Ryan (2000) myös viittaavat Csikszentmihalyin (1975) virtaus- eli flow-teoriaan, jonka mukaan virtauskokemuksen saavuttaminen edellyttää sisäistä motivaatiota, joka puolestaan vaatii optimaalisen haasteen. Täten toiminnan vaatimusten on oltava tasapainossa yksilön kykyjen kanssa. Erietyisesti juuri sisäisellä motivaatiolla, eli halulla työskennellä jonkin asian parissa, koska se on kiinnostavaa, jännittävää, tyydyttävää ja haastavaa, on merkittävä vaikutus yksilön luovuuteen (Judge ja Robbins, 2018, s. 110). Toisaalta Deci ja Ryan toteavat, että itseohjautuvuusteorian mukaan edes optimaaliset haasteet eivät synnytä sisäistä motivaatiota tai mahdollista flow-kokemusta, ellei autonomian perustarve täyty.

Sisäisen motivaation merkitystä luovuudelle korostetaan usein. Amabile ja Pratt (2016) kuitenkin väittävät, että myös ulkoisella motivaatiolla on tärkeä osansa luovuuden edistämässä. Positiivisesti luovuuteen vaikuttava ulkoinen motivaatio voi olla Amabilen ja Prattin mukaan esimerkiksi palkitsemista, saavutuksista saatua tunnustusta tai esihenkilön antamaa kannustusta. Tällainen ulkoinen motivaatio tukee pätevyyden tunnetta ja syvää sitoutumista toimien vahvistuksena sisäiselle motivaatiolle. Palkkiot voivat lisätä motivaatiota ja luovuutta erityisesti tilanteissa, joissa ne vahvistavat osaamista, tarjoavat hyödyllistä tietoa tai antavat työntekijälle mahdollisuuden tehdä jotakin sellaista,

johon hänellä on jo sisäistä motivaatiota (Amabile, 1993). Väittämät positiivisen palkitsemisen hyödyistä saavat tukea myös johtamisen kirjallisuudesta. Robbins ja Judge (2018, s. 73) toteavat useiden tutkimusten korostavan mielialojen ja tunteiden merkitystä motivaatiolle: esihenkilön antama palaute suorituskyvystä vaikuttaa mielialaan ja sitä kautta motivaatioon. Judgen ja Robbinsin väittäminen täydentää aikaisemmin esiteltyä luovuuden ja innovaatioiden dynaamista komponenttiteoriaa, jonka mukaan mielialalla ja tunteilla on suora vaikutus yksilön tai pienryhmän kokemaan motivaatioon ja luovan ajattelun taitoihin, joiden kautta mieliala ja tunteet vaikuttavat edelleen luovuuteen. Vastaavasti myös Arielyn (TEDxRiodelaPlata, 2012) kokeet viittaavat siihen, että työntekijän suorituksen huomiotta jättäminen on motivaatiolle lähes yhtä haitallista kuin työn tuhoaminen. Arielyn mukaan jo katsomalla työn tulosta ja kommentoimalla sitä lyhyesti ihmisten motivaatio paranee dramaattisesti – työn tulosten huomioiminen mahdollistaa kokemuksen työn merkityksellisyydestä.

Berlin (2019) puhuu palkitsevasta työstä, joka luo motivaatiota ja merkityksellisyyden tunnetta. Berlinin mukaan työn tulisi ylläpitää kuutta eri kokemusta, jotka ovat: sydämen palo, tarkoituksen tunne, arvostus, hyvinvointi, yhteenkuuluvuus ja vaikuttaminen. *Sydämen palo* viittaa mahdollisuuteen tehdä itseään kiinnostavaa, sisäistä motivaatiota vahvistavaa työtä. *Tarkoituksen tunne* on kokemus työn hyödyllisyydestä ja vaikuttavuudesta. Se voi syntyä esimerkiksi muiden auttamisen, uuden ymmärryksen tai yhteiskunnan tilan kehittämisen ansiosta, jonka lisäksi työn on oltava omien arvojen mukaista. *Arvostusta* tulisi saada pienistä ja isoista saavutuksista sekä yrittämisestä ja kokeilemisestä. Se näkyy myös motivoivana palkitsemisena ja riittävänä ohjauksena. *Hyvinvoinnilla* Berlin viittaa vastuiden ja työtehtävien sopivaan määrään eli siihen, ettei töitä tarvitse tehdä jaksamisen ääri rajoilla. *Yhteenkuuluvuus* syntyy arvostavasta ja luottamukseen perustuvasta vuorovaikutuksesta kollegoiden ja esihenkilön kanssa, ja siihen liittyy lisäksi muiden auttaminen ja mahdollisuus olla töissä oma itsensä. *Vaikuttaminen* tarkoittaa työntekijän ja hänen aikaansaannoksiensa huomioimista: työntekijä voi vaikuttaa tiimin ja työpaikan asioihin sekä oman työn suunnitteluun ja toteutukseen. Berlinin väittämät täydentävät aikaisempia havaintoja motivaatioon ja esihenkilötyöhön liittyen.

Tämän kappaleen johtopäätöksenä voidaan todeta, että luovuuden tukeminen ja kehittäminen edellyttää luovuutta tukevan organisaatiokulttuurin kehittämistä ja ylläpitämistä (Amabile ja muut, 1996; Dubina, 2006b; Strategic Direction, 2015). Kappaleesta voidaan havaita kolme keskeistä organisaatiokulttuuria ilmentävää ulottuvuutta: monimuotoinen yhteistyö, luovuutta tukevat arvot ja rakenteet ja luovuutta tukeva esihenkilötyö ja johtaminen (ks. kuvio 5).

Monimuotoinen yhteistyö viittaa tiimityön suosimiseen ja monimuotoisiin tiimeihin, joiden ryhmäytymistä ja yhteenkuuluvuutta parannetaan selkeällä tehtävien, vastuiden ja tavoitteiden määrittelyllä, yhteisillä arvoilla, toimintamalleilla ja tavoitteilla sekä turvaamalla vähemmistöön kuuluvien jäsenten vaikutusvalta esimerkiksi kunnioitukseen ja avoimuuteen perustuvien ryhmänormien ja johtajan tarjoaman tuen avulla (Mannix & Neale, 2005; Miettinen, 2006; Amabile & Khaire, 2008; Muzzio & Paiva Júnior, 2018).

Luovuutta tukevia arvoja ja rakenteita ovat muun muassa vähäinen byrokratia, joustavuus, avoimuus, läpinäkyvä viestintä, psykologinen turvallisuus, virheiden suvaitseminen ja yhteistyöhön sekä kommunikointiin kannustaminen (Amabile ja muut, 1996; Amabile & Khaire, 2008; Strategic Direction, 2015).

Luovuutta tukeva esihenkilötyö ja johtaminen kattaa muun muassa rekrytointipäätökset, tiimin kuuntelemisen, haastamisen ja osallistamisen, oikeudenmukaisen edistymisen seuraamisen ja tiimin yhteenkuuluvuuden kehittämisen (Amabile ja muut, 2004). Esihenkilön toimintamallit ja esimerkiksi palkitseminen auttavat vahvistamaan työntekijöiden sisäistä ja ulkoista motivaatiota (Amabile ja muut, 2004; Amabile & Pratt, 2016). Motivaatio on vahvinta, kun se perustuu kyvykkyyden, autonomian, yhteisöllisyyden ja merkityksellisyyden tunteista kumpuavaan sisäiseen motivaatioon, jota tuetaan positiivisella palkitsemisella eli ulkoisilla motivaation lähteillä (Amabile, 1993; Deci & Ryan, 2000, Amabile ja muut, 2004; Amabile & Pratt, 2016; Berlin, 2019).

LUOVUUDEN TUKEMINEN JA KEHITTÄMINEN



Kuvio 5. Luovuuden tukeminen ja kehittäminen

2.2.2 Luovuuden organisointi ja ohjaaminen

Käsite *luovuuden organisointi ja ohjaaminen* on johdettu tähän tutkimukseen yhdistämällä Dubinan (2006a) viitekehyksessä mainitut kolme ulottuvuutta: 1) luovuuden organisointi, monitorointi ja ohjaaminen, 2) luovan ajattelun tekniikoiden kehittäminen ja 3) työntekijöiden luovuuden tukeminen, fasilitoiminen ja kehittäminen. Ensimmäinen ulottuvuusista eli *luovuuden organisointi, monitorointi ja ohjaaminen* korostaa Dubinan mukaan tarvetta ohjata ja hallita työntekijöiden luovuutta – tarkoituksena ei ole valvoa ja ohjeistaa vaan organisoida ja ohjata tiimiä oikeaan suuntaan. Täten ensimmäiseen ulottuvuuteen liittyy vahvasti myös aikaisemmassa kappaleessa kuvattu esihenkilötyö ja johtaminen. Tässä kappaleessa keskitytään kuitenkin luovan ajattelun tekniikoihin sekä työntekijöiden luovuuden tukemiseen ja fasilitoimiseen niiden avulla.

Luovan prosessin tueksi kehitettyjä tekniikoita on useita, joista yksi tunnetuimmista on luova ongelmanratkaisumenetelmä *muotoiluajattelu eli design thinking*. Luchsin (2016) mukaan muotoiluajattelu on luova, systemaattinen ja iteratiivinen ongelmanratkaisumenetelmä, jonka avulla voidaan pyrkiä kehittämään perinteistä NPD- eli uuden tuotekehityksen lähestymistapaa parempia ja tehokkaampia, asiakkaiden tarpeisiin vastaavia ratkaisuja. Muotoiluajattelun käsite on Luchsin mukaan lähtöisin useilta eri tieteenaloilta, kuten ohjelmistokehitys- ja suunnittelualoilta sekä konsulttiyrityksistä. Se on kehittynyt yli 50 vuoden ajan useilla eri tieteenaloilla ja toimialoilla ja erilaisia muotoiluajatteluun liittyviä metodeja ja työkaluja on kymmeniä, ellei satoja. (Luchs, 2016.) Disneyn entinen luovuus- ja innovaatiojohtaja, Duncan Wardle on puolestaan kuvannut muotoiluajattelun olevan sekä ajattelufilosofia että työkalu innovaatioiden luomiseksi (Meltwater Voices, 2021). Wardlen mukaan muotoiluajattelu tulee kuitenkin omaksua ensin ajattelufilosofiana – vasta filosofian omaksumisen jälkeen erilaisia muotoiluajattelun tekniikoita voi toteuttaa käytännössä. Filosofiana muotoiluajattelu perustuu ihmiskeskeisyyteen, monialaisuuteen ja yhteistyöhön, kokonaisvaltaiseen ja integroituun lähestymistapaan, joustavuuteen ja epävarmuuden sietämiseen, moninaiisiin kommunikointitaitoihin ja kehittymislähtöiseen ajatteluun eli haluan testata ideoita, konseptteja ja prototyyppejä pelkäämättä epäonnistumista (Luchs, 2016.)

Koska muotoiluajattelun erilaisia työkaluja ja mallinnuksia on paljon, Carlgren ja muut (2016) ovat pyrkineet luomaan akateemisen, tutkimukseen perustuvan viitekehyksen muotoiluajatteluprosessille. He jakavat prosessin viiteen teemaan: *käyttäjäfokukseen, ongelman kartoittamiseen, visualisointiin, kokeiluun* sekä *diversiteettiin*. Toisaalta esimerkiksi Luchs (2016) tulkitsee muotoiluajattelun koostuvan kahdesta päävaiheesta, jotka ovat 1) *ongelmien tunnistaminen* ja 2) *ongelmien ratkaiseminen*. Ongelmien tunnistamisvaihe jakautuu yhä *havaitsemisvaiheeseen*, jonka tarkoituksena on kartuttaa asiakasymmärrystä, sekä *määrittelyvaiheeseen*, jossa erotellaan projektin kannalta keskeisimmät huomiot asiakkaiden oivalluksista ja tarpeista. Ratkaisemisvaihe puolestaan jakautuu *luomisvaiheeseen*, jossa kehitetään prototyyppejä, ja *arviointivaiheeseen*, jonka tavoitteena on saada palautetta prototyypeistä. Molemmissa viitekehyyksissä voi-

daan havaita kuitenkin samanlaisia piirteitä. Taulukkoon 6 on koottu tiivistetysti muotoiluajattelun periaatteet, käytännöt ja tekniikat Carlgrenin ja muiden viitekehyksen perusteella, jonka jälkeen sitä on täydennetty Luchs in määritelmällä muotoiluajattelun eri vaiheista. Koska Carlgren ja muut eivät ole huomioineet viitekehyyksessään muotoiluajattelun kannalta keskeistä ja iteratiivista arviointivaihetta, taulukossa esitelty arviointivaiheen kuvaus perustuu Luchs in määritelmään. Koko taulukko on liitteenä 2.

Taulukko 6. Muotoiluajattelu (mukaillen Luchs, 2016; Carlgren ja muut, 2016)

	teema ja periaate	käytännöt	tekniikat
ongelmien tunnistaminen	"käyttäjäfokus" <i>empaattinen, utelias, hyväksyvä, sosiaalinen</i>	- pyritään ymmärtämään piileviä tarpeita ja kipupisteitä - kvalitatiivinen, kontekstisidonnainen käyttäjätutkimus ja käyttäjien osallistaminen	etnografinen tutkimus, käyttäjätarinoiden kerääminen
	"ongelman kartoittaminen" <i>rajoittamaton ajattelu ja avoimuus</i>	- alkuperäisen ongelman haastaminen ja uudelleenmuotoilu, jotta voidaan laajentaa ongelma- ja ratkaisumahdollisuuksia	"Five why", "The problem statement" (Point of View)
ongelmien ratkaiseminen: 1) luomisvaihe	"visualisointi" <i>ajattelu tehdessä</i>	- ideoiden konkretisointi ja visualisointi - karkeat representaatiot - kokemukset	karkeiden fyysisten mallien luominen, tarinankerronta, roolileikit
	"kokeilu" <i>utelias, luova, leikkisä, humoristinen, optimistinen</i>	- iteratiivinen ja divergentti ajattelu - erilaisten ideoiden konvergoiminen - paljon nopeita prototyyppisiä, ratkaisujen testaaminen ja jakaminen	joustava ja fyysinen tila, joka tukee kokeilua ja visualisointia
2) arviointivaihe	"diversiteetti" <i>integraiva ajattelu, avoimuus, demokraattinen ilmapiiri</i>	- diversiteettien näkökulmien ja inspiraation hakeminen (monialaisuus, laaja tutkimus, ulkopuolinen yhteistyö, divergentit tiimit)	persoonallisuustestit, rekrytointi, tutkimusvierailut ja 360 ° -tutkimus (mm. white space -analyysit, benchmarking)
	"arviointi" <i>prototyypin jakaminen, palautteen kerääminen, iteraatio</i>	- ymmärryksen lisääminen, jotta lupaavimpia ideoita voidaan kehittää eteenpäin - iteraatio ja lopulta siirtyminen lopullisen konseptin kehittämiseen	asiakastestit, palautteen kerääminen ja syntetisointi

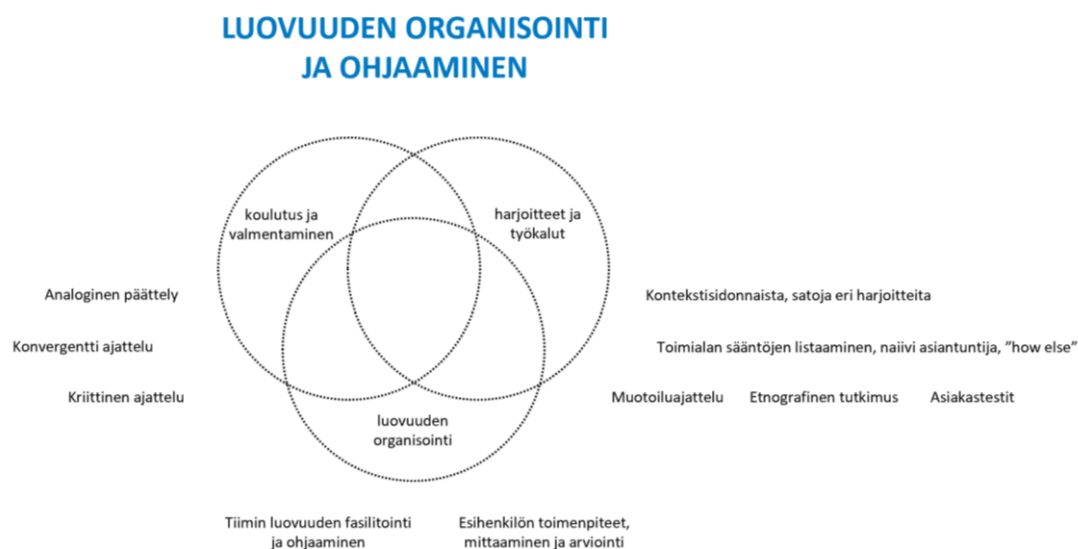
Luovuuskoulutusta tai harjoituksia esitetään usein tueksi luovuuden lisäämiseksi ja viime vuosina on syntynyt paljon erilaisia yrityksille myytäviä palveluita, joiden tarkoituksena on parantaa työntekijöiden luovuutta (Scott ja muut, 2004; Dubina, 2006a; Shneiderman ja muut, 2006). Luovuuskoulutuksen tehokkuutta arvioivien tutkimusten määrä on kuitenkin ollut toistaiseksi vähäinen ja osin ristiriitainen (Shneiderman ja muut, 2006; Hennessey & Amabile, 2010). Siitä huolimatta Scott ja muut (2004) ovat tehneet kvantitatiivisen analyysin 70 aikaisemmasta tutkimuksesta. Analyysissä havaittiin, että huolellisesti suunnitellut, kognitiivisiin taitoihin ja niiden soveltamiseen keskittyvät harjoiteohjelmat johtivat luovan suorituskyvyn nousuun, divergenttiin ajatteluun, ongelmanratkaisuun ja käyttäytymiseen. Scottin ja muiden mukaan vaikuttaa siltä, että harjoittelun tai koulutuksen onnistumisen voidaan katsoa johtuvan tarvittavien kognitiivisten kykyjen kehittämisestä ja ohjauksesta. Heidän mukaansa tehokkaita ovat etenkin tekniikat, jotka auttavat käsittelemään tietoa systemaattisesti – tällaisia ovat esimerkiksi analogioiden käyttö ja kriittinen sekä konvergentti ajattelu. Tällaisten tekniikoiden voidaan nähdä viittaavan Amabilen ja Prattin (2016) dynaamisessa komponenttiteoriassa mainittuihin luovan ajattelun taitoihin ja prosesseihin.

Analoginen päättely on vastaavuuksien etsimistä erilaisten tilanteiden, esimerkkien tai alueiden välille, ja sen hyödyntäminen on keskeistä ongelmanratkaisussa (Gentner, & Smith, 2012). Analogiat ovatkin Kaon (2014) mukaan avainasemassa monissa luovuusteorioissa. Hänen mukaansa analogiat toimivat käytännössä siten, että jotakin tuttua aihetta ja siihen liittyviä havaintoja ja päätelmiä sovelletaan vähemmän tuttuun tai usein abstraktiin aiheeseen, jonka ymmärtäminen voisi muuten olla haastavaa. Disneyn entinen luovuus- ja innovaatiojohtaja, Duncan Wardle esitteli Meltwater Voices -tilaisuudessa (2021) erilaisia luovuustekniikoita, joista *How else* -tekniikka mukailee analogista päättelyä: tekniikassa pyritään löytämään ideoita muuttamalla perinteinen käsite joksikin uudeksi. Wardle käyttää esimerkkinä sanaparia *pesula–spa*. Kun pesulan sijaan ajatellaan kylpylää, voidaan keksiä täysin uudenlaisia keinoja kehittää autopesulaa. Tällainen assosiointi on tyypillistä myös monissa muissa luovuustekniikoissa.

Kriittinen ajattelu linkitetään Gadsbyn ja Padgetin (2012 s. 6) mukaan vahvasti luovuuteen. He kuvailevat kriittistä ajattelua (s. 8) monipuolisena kokonaisuutena, joka voidaan nähdä niin kognitiivisina taitoina ja kyvykkyytenä kuin asenteenakin. Kriittinen ajattelu on heidän mukaansa loogista päättelyä, johon kuuluu esimerkiksi monimutkaisten ongelmien analysointi, erilaisten näkökulmien, oletusten ja suhteiden tunnistaminen, johtopäätösten tekeminen ja asioiden arvioiminen tietyin kriteerein. Ennen kuin voidaan tuottaa jotakin uutta, on kerättävä syvällisesti tietoa aiheesta, ympäröivistä trendeistä ja toimijoista sekä kokemusta muista tuotekategorioista (Andrews & Smith, 1996). Koska Gadsby ja Padget (2012 s. 6) ovat kuvanneet kriittisen ajattelun sisältävän esimerkiksi erilaisten näkökulmien, oletusten ja suhteiden tunnistamista, kriittisen ajattelun apuna voisi toimia esimerkiksi muotoiluajattelun yhteydessä mainitut etnografinen tutkimus sekä käyttäjätarinoiden ja anekdoottien kerääminen. Toisaalta myös esimerkiksi Wardlen (Meltwater Voices, 2021) esittelemät, luovuutta tukevat menetelmät: naiivit asiantuntijat ja toimialan sääntöjen listaaminen, voisivat toimia kriittisen ajattelun tukena. *Naiivi asiantuntija* -harjoitus perustuu aikaisemmassa kappaleessa mainittuun diversiteettiin ja menetelmän tarkoituksena on hyödyntää ongelmanratkaisussa jotakuta, joka ei välttämättä edes työskentele organisaatiossa. Tavoitteena on löytää henkilö, joka poikkeaa mahdollisimman paljon projektiryhmästä, jotta hän voi kysyä provokatiivisia ja haastavia kysymyksiä tuoden uutta näkökulmaa. *Toimialan sääntöjen listaaminen* puolestaan viittaa harjoitukseen, jossa kirjataan toimialan säännöt tai totutut normit, jonka jälkeen mietitään, miten niitä voisi muuttaa.

Konvergentti ajattelu liittyy vahvasti kriittiseen ajatteluun, sillä konvergentti ajattelu tarkoittaa ideoiden arviointia ja valitsemista (Nummi, 2018, s. 86). Luovassa ongelmanratkaisussa onkin keskeistä hyödyntää divergenttiä ja konvergenttia ajattelua peräkkäin: prosessi alkaa lukuisten luovien ideoiden keksimisestä eli divergentistä ajattelusta, jonka jälkeen siirrytään konvergenttiin ajatteluun, ja vaiheet toistetaan taas uudestaan, kunnes ratkaisu on löytynyt (IDEO, 2015, s. 13). Arvioinnissa toimii esimerkiksi aikaisemmin muotoiluajattelun yhteydessä mainitut asiakastestit.

Tässä kappaleessa on käsitelty luovuuden ohjaamisessa ja organisoinnissa (ks. kuvio 6) auttavia menetelmiä: muotoiluajattelua sekä luovan ajattelun taitoja ja prosesseja kehittävää koulutusta ja harjoituksia, joista mainittiin *How else -tekniikka, etnografisen tutkimuksen tekeminen, käyttäjätarinat ja anekdootit, naiivi asiantuntija -harjoitus, toimialan sääntöjen listaaminen ja asiakastestit*. Erilaisia luovaa ajattelua tukevia taitoja, tekniikoita ja prosesseja on kuitenkin lukuisia. On hyvin epävarmaa ja todennäköisesti kontekstisidonnaista, miten työntekijöiden luovuutta voidaan ohjata organisaation luovuuden ja innovatiokehityksen tehostamiseksi (Amar & Juneja, 2008). Olemassa on runsaasti yli 100 luovuuteen tähtäävää ohjelmaa, tekniikkaa tai metodologiaa, jotka sopivat erilaisiin tilanteisiin ja tiimeihin (Dubina, 2006b). Amar ja Juneja suosittelevatkin yrityksiä olemaan avoimia kaikille luovuutta ja innovatiivisuutta potentiaalisesti edistäville tekijöille. Esihenkilöiden on tarkkailtava työntekijöitä ja tilanteita, ja sen perusteella valita toimiva tekniikka. Edellä mainitut menetelmät toimivat kuitenkin hyvänä esimerkkinä keinoista, joilla luovuutta voidaan pyrkiä ohjaamaan ja organisoimaan. Näiden ohella myös esihenkilöllä on tärkeä rooli luovuuden organisoinnissa ja ohjaamisessa sekä esimerkiksi tavoitteiden seuraamisessa (Dubina, 2006a).



Kuvio 6. Luovuuden organisointi ja ohjaaminen

2.2.3 Luovuuden mittaaminen ja arviointi

Tässä tutkimuksessa luovuuden mittaamisella ja arvioinnilla viitataan Dubinan viitekehysten (2006a) mukaisesti *uusien ideoiden (toisin sanoen luovan idean) arviointiin, luovuuden kehittämiseen tähtäävien ohjelmien arviointiin ja luovuusauditointiin* (eli organisaation luovuuden mittaamiseen ja ilmapiirin arvioimiseen). Ensin käsitellään luovan idean ja toteutuksen mittaamista ja arviointia. Tämän jälkeen kuvataan erilaisia mitaus- ja arviointikeinoja, joita voidaan hyödyntää luovan idean ja toteutuksen arviointiin. Lopuksi syvennytään organisaation luovuuden mittaamiseen ja arviointiin. Luovuuden kehittämiseen tähtäävien ohjelmien arviointi on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. *Arviointi* auttaa päätöksenteossa ja toiminnan jatkuvassa kehittämisessä, ja sen tulisi olla kokonaisvaltainen, jatkuva prosessi (Juholin, 2017, s. 284, 287). *Mittaamalla* voidaan kerätä tietoa eli dataa arviointiin, joka auttaa selvittämään, miten tavoitteet on saavutettu (Juholin, 2017, s. 279, 287).

Uusien ideoiden arviointi jaetaan tässä tutkimuksessa *luovien ideoiden arvioimiseen ja luovan toteutuksen arvioimiseen* (ks. taulukko 7, s. 49). Smithin ja Yangin (2004) mukaan luovuus saatetaan nähdä markkinoinnin ja mainonnan taiteellisena puolena, jota on vaikea mitata ja arvioida. He toteavatkin, että markkinoinnin johdon tulee pystyä tarkastelemaan, onko luovan toteutuksen tavoitteet saavutettu. Täten luovien ideoiden ja niiden toteutuksen arvioinnin tulisi olla keskeinen osa luovuuden johtamista (ks. myös Dubina, 2006a). Toteutuksen vaikuttavuutta voidaan arvioida Juholinin mukaan (2017, s. 279, 280, 288) joko kampanjakohtaisesti tai kokonaisvaltaisesti. Hänen mukaansa analytiikan eli datan käsittelyn avulla voidaan arvioida esimerkiksi sidosryhmien kokemuksia ja näkemyksiä yrityksestä, mainetta, brändiarvoa, luottamusta tai käyttäytymistä, toimintaa ja päätöksiä, kuten ostokäyttäytymistä. Sen avulla voidaan myös tutkia, miten tietty kampanja vaikuttaa brändin huomaamiseen, tunnettuuteen, arvostukseen ja ostokiinnostukseen.

Ideoiden arvioiminen on keskeisessä roolissa etenkin muotoiluajattelun filosofiassa (ks. esim. Luschs, 2016). Ideoiden arvioimisen ja testaamisen tärkeys saa tukea myös inno-

vaatiojohtamisen kirjallisuudesta (ks. esim. Cooper, 2019; Dziallas & Blind, 2019). Usein tehokasta ideointi- ja innovointiprosessia kuvaillaankin iteratiiviseksi (ks. esim. Lusch, 2016; Cooper, 2019). Cooperin mukaan iteraatiot auttavat kehittämään ideaa oikeanlaiseksi. Hän toteaa jokaisen iteraatiovaiheen koostuvan: 1) *prototyypin/protokonseptin/beetaversion/työversion rakentamisesta* 2) testaamisesta, 3) *palautteen keräämisestä* ja 4) *palautteen hyödyntämisestä idean jatkokehityksessä*. Vastaavasti myös Lusch on kuvannut arviointivaiheen perustuvan prototyypin jakamiseen, palautteen keräämiseen ja iteraatioon. Hänen mukaansa vaiheen avulla voidaan pyrkiä lisäämään ymmärrystä, jotta lupaavimpia ideoita voidaan kehittää eteenpäin.

Luovan toteutuksen arviointi koetaan yhä vaikeaksi. Brändijohtajat kokevat hankaliksi etenkin pitkäaikaisvaikutusten arvioinnin (77 %), sisäisen benchmarkin asettamisen (65 %) ja oikeiden mittareiden valitsemisen (55 %) (LIONS, 2021). Luovuuden tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi asiakastyytyvyyden, markkinaosuuden ja työntekijöiden luovien ideoiden taloudellisten vaikutusten kautta (Dubina, 2006b). Luovan toteutuksen toimivuutta voidaan tutkia usein erilaisin menetelmin, ja on tärkeää, että valituista tutkimuksista saatava hyöty on suurempi kuin niiden kustannukset (Mäntyneva ja muut, 2008, s. 96).

Erilaisia mittauskeinoja luovien ideoiden ja toteutuksen arvioinnin tueksi on lukuisia. Mäntyneva ja muut (2008, s. 97) jakavat mittaamisen tapahtuman jälkeiseen, jaettuun ja ennen–jälkeen-mittaamiseen. Heidän mukaansa *tapahtuman jälkeisen* mittaamisen etuja ovat etenkin helppous, nopeus ja mahdollisuus toteuttaa mittaus tarpeen mukaan kampanjan toteuttamisen jälkeen. Toisaalta se, että mittaus toteutetaan vain kampanjan jälkeen, ei mahdollista vertailua aikaisempiin tuloksiin. *Jaettu mittaaminen* viittaa puolestaan tilanteeseen, jossa esimerkiksi puolet kohderyhmästä näkevät yhden variaation kampanjasta, ja toinen puoli erilaisen variaation. Menetelmä ei kuitenkaan huomioi muita muuttujia, kuten sään tai hinnan muutoksia. *Vaikutusten mittaaminen ennen ja jälkeen* mahdollistaa hyvinkin tarkat päätelmät testimuuttujan vaikutuksesta, sillä muutoksia mitataan sekä ennen että jälkeen kampanjan.

Iltanen (2000, s. 247–248) jakaa vuorostaan tutkimisen kohteet ajankohdan mukaan perus-, ennako- ja jälkitestaukseen. *Peruskartoitusta* voidaan hyödyntää Iltasen mukaan esimerkiksi mainonnan ideointivaiheessa tai tuotteen lanseerausta suunniteltaessa. *Ennakkotestauksessa* selvitetään, miten kuluttaja reagoi mainokseen ja ovatko reaktiot halutunlaisia. *Jälkitutkimuksessa* puolestaan kartoitetaan toteutuksen todellisia vaikutuksia, kuten huomioarvoa, kiinnostusta ja mielikuvia. (Iltanen, 2000, s. 247–248.) Täten peruskartoitus ja ennakkotestaus soveltuvat etenkin luovien ideoiden arvioimiseen, kun taas jälkitutkimus soveltuu luovan toteutuksen arvioimiseen.

Tenkanen (2020) väittää, että mainonnan tehon mittaaminen kyselytutkimuksen avulla ei olisi enää tätä päivää, sillä harva ihminen vastaa totuudenmukaisesti näihin kyselyihin. Tenkasen mukaan rationaaliseksi itsensä mieltävä vastaaja ei välttämättä tunnusta tai tunnista mainonnan vaikutusta ostopäätökseen. Tenkasen väittämää tulkittaessa on huomioitava, että hän toimii analyytiikkapalveluita tarjoavan yrityksen toimitusjohtajana. Toisaalta myös Almquist ja Wyner (2001) ovat todenneet, että ärsykkeet ja niihin reagointi ovat muuttuneet yhä monimutkaisemmiksi – markkinoinnilla on enemmän kommunikointi- ja viestintäkeinoja kuin koskaan, mutta eri vaihtoehtojen toimivuutta tulisi arvioida tarkemmin. Almquist ja Wyner (2001) ehdottavat ratkaisuksi *tieteellistä testausta*, jossa kontrolloidaan yhtä muuttujaa ja tarkastellaan, miten muuttujan eri variaatiot toimivat. Tällainen testaus on heidän mukaansa erityisen hyödyllinen, mikäli yrityksellä on paljon asiakkaita ja alati muuttuva markkinaympäristö tai tuotetarjooma. He epäilevät artikkelissaan, että kokeisiin perustuvan suunnittelun luotettavuus ja vaaka yhdistettynä kasvavaan haasteen tavoittaa kuluttajat tulee lisäämään tätä tieteellistä markkinointitutkimusta useimmilla toimialoilla. Vaikka Almquistin ja Wynerin artikkeli on julkaistu jo kaksi vuosikymmentä sitten, tieteellistä testaamista ei ole omaksumtu niin hyvin kuin kirjoittajat odottivat: kuten aikaisemmin todettiin, LIONS:in (2021) julkaiseman tutkimuksen mukaan brändijohtajat kokevat luovan toteutuksen tehokkuuden mittaamisen yhä vaikeaksi ja esimerkiksi oikeiden mittarien valitseminen on hankalaa. Myös Mäntyneva ja muut (2008, s. 51, 96–97) ovat puhuneet myös *koease-telmista*, joiden etuna on mahdollisuus arvioida eristetyksi tietyn ärsykkeen, kuten luo-

van viestin tai pakkausdesignin, vaikutuksia. *Laboratoriossa toteutettujen koeasetelmien* etuna on muiden muuttujien sulkeminen pois kontrolloidusti, mutta ne eivät välttämättä anna realistista kuvaa, sillä tosimaailmassa ärsykeitä ja muuttujia on merkittävästi enemmän.

Kritiikistä huolimatta myös kyselytutkimuksilla voidaan tehdä luotettavia ja liikkeenjohdollisia päätelmiä. Esimerkiksi Sääksjärvi ja muut (2016) tutkivat, miten brändiä mainostavan julkisuudenhenkilön julkisuuskuva vaikuttaa mielikuviin mainostetusta brändistä. Kattava tutkimus sisälsi useita eri vaiheita, ja se perustui vahvasti vastauksiin, jotka kerättiin tarkasti suunnitelluilla kyselylomakkeilla. Tutkijat havaitsivat, että naisten itsetunnon kohottamiseksi tarkoitettujen tuotteiden mainonnassa kannattaisi hyödyntää negatiivisen julkisuuskuvan omaavaa henkilöä positiivisen sijaan. *Strukturoidut määrämuotoiset kyselyt* ovatkin Juholinin (2017, s. 288, 295) mukaan yksi yleisimmin käytetyistä arviointitavoista. Hänen mukaansa tällainen kysely koostuu väittämistä, joihin vastataan mitta-asteikolla. Lisäksi voidaan hyödyntää semanttista differentiaalia eli kahden adjektiivin vastakkainasettelua, jolloin esimerkiksi arvo 1 viittaa adjektiiviin avoin ja arvo 7 adjektiiviin sulkeutunut. Iltasen (2000, s. 251–257) mukaan etenkin erilaiset määrämuotoiset *huomio- ja lukuarvotutkimukset* ovat yleisiä. Sääksjärven ja muiden (2016) tutkimus osoittaa, että kyselytutkimuksia voidaan hyödyntää luovan idean suunnittelun ja arvioinnin tukena, kun taas esimerkiksi huomio- ja lukuarvotutkimuksilla voidaan tutkia luovan toteutuksen, kuten mainoksen, vaikutuksia jälkikäteen.

Teematestauksella, josta käytetään myös termiä idea- tai konseptitestaus, pyritään Iltasen (2000, s. 251–257) mukaan tutkimaan luovan suunnittelun aikana syntyneitä ajatuslähtökohtia. Tällöin yksi tai useampi teema annetaan tutkimushenkilöille luettavaksi ja tiedustellaan, mitä heille jäi niistä mieleen, minkälaisia ajatuksia teemat herättivät, mitkä ominaisuudet sopivat eri teemoihin, eli millaisen tuote- tai palvelumielikuvan ne välittävät, ja mikä on teemojen keskinäinen kiinnostavuus. Iltanen huomauttaa, ettei teematestillä voida ennakoida luotettavasti idean toimivuutta reaali maailmassa, jossa kuluttajien käyttäytyminen voi olla ennalta-arvaamatonta. (Iltanen, 2000, s. 251–257.)

Huomio-, vaikuttavuus- ja lukuarvotutkimuksilla tutkitaan, mitä mainoksesta huomataan ja luetaan sekä miten se vaikuttaa tuote- tai palvelumyönteisyyteen, kuten erilaisiin mielikuviin ja käyttäytymiseen. Iltasen mukaan huomioarvotutkimuksella voidaan esimerkiksi selvittää, kuinka hyvin mainos herättää huomiota ja ostokiinnostusta, kuinka hyvin mainos muistetaan ja tunnistetaan (ad-recall) sekä millainen on mainoksen kokonaisvaikutelma. Lisäksi voidaan muun muassa tarkastella, sopiiko mainos valittuun mediaan ja kyseiselle brändille sekä miten ilmoitus koetaan erilaisten adjektiivien tai väittämien kautta eli esimerkiksi kuinka uskottavana tai miellyttävänä mainos koetaan. (Iltanen, 2000, s. 251–257.) Täten huomio-, vaikuttavuus- ja lukuarvotutkimukset soveltuvat etenkin luovan toteutuksen, erityisesti mainoksen, arvioimiseen.

Taulukko 7. Kooste luovan idean ja toteutuksen mittaamisesta ja arvioinnista

	Luovan idean arviointi	Luovan toteutuksen, kuten mainoksen, arviointi
mittaus-ajankohdan käsite	jaettu mittaaminen (50 % näkee variaation A ja 50 % variaation B), peruskartoitus, ennakkotestaus	tapahtuman jälkeinen mittaaminen tai jälkitutkimus, ennen–jälkeen mittaaminen,
mittausmenetelmä	asiakaspalautteen kerääminen (mm. prototyypit, protokonseptit, beeta- ja työversiot), strukturoidut määrämuotoiset kyselyt, tieteellinen testaus ja koeasetelmat, teematestaus	strukturoidut määrämuotoiset kyselyt (mm. huomioarvo-, lukuarvo- ja vaikuttavuustutkimus)
esimerkki-mittarit	etenkin kvalitatiivinen keskustelu (mm. mitä ajatuksia idea/prototyyppi herättää asiakkaissa, millaisen tuote- tai palvelumielikuvan idea välittää), miten tietty ärsyke (mm. pakkausdesign) vaikuttaa.	brändin maine, brändimielikuva, brändiarvo, luottamus brändiä kohtaan, toiminta, käyttäytyminen ja päätökset (mm. ostopäätös), brändin huomaaminen, brändin tunnettuus, brändin arvostus, ostokiinnostus

Organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin mittaaminen on yksi luovuuden johtamisen tärkeimmistä elementeistä, sillä se auttaa arvioimaan tarpeellisia toimenpiteitä ja interventioita luovuutta tukevan ilmapiirin kehittämiseksi (Dubina, 2006b). Organisaation ilmapiirin mittaamiseksi on kehitetty Dubinan (2006b) mukaan useita työkaluja, joita

ovat muun muassa seuraavaksi esiteltävät *KEYS* ja *Creative Climate Questionnaire (CCQ)*. Työkaluilla pyritään mittaamaan kappaleessa 2.2.1 kuvattuja organisaatiokulttuurin luovuuteen liittyviä teemoja, kuten työympäristön tarjoamat haasteet, vapaus, tuki ideoille, johdon ja organisaation tarjoama kannustus, johtajuus (*leadership*), luottamus ja avoimuus, tiimin tuki, dynaamisuus, jatkuva kehittäminen, leikkisyys, riskinotto, resurssit ja visio. Seuraavaksi esiteltävät työkalut sisältävät kuitenkin vain osan keskeisimmistä luovaan organisaatiokulttuuriin liittyvistä mittareista, eikä niihin liittyviä kysymyksiä ole julkaistu *KEYS*-arviointimenetelmän esimerkkikysymyksiä lukuun ottamatta. Työkalujen haasteena on myös ordinaaliasteikon käyttäminen, sillä se ei anna täysin totuudenmukaista kuvaa (Dubina, 2006b). Ordinaaliasteikkoa monimutkaisempien mittaustapojen soveltaminen voi kuitenkin olla haastavaa etenkin pienissä organisaatioissa. Täten työkaluja voi soveltaa apuna organisaatiokulttuurin luovuuden arvioinnin lähtökohtana, mutta samalla tulee tiedostaa työkalujen rajallisuus.

Amabilen ja muiden (1996) *KEYS*-arviointimenetelmä (ks. taulukko 8) perustuu viiteen pääkategoriaan, joiden avulla voidaan arvioida luovaa organisaatiokulttuuria stimuloivia ja estäviä tekijöitä. *Luovuuteen kannustamista* voidaan tarkastella muun muassa seuraavin mittarein: arvioidaanko ja palkitaanko ideat oikeudenmukaisesti, toimiiko esihenkilö hyvänä roolimallina ja onko työryhmässä avoin ja vapaa kommunikaatioyhteys. *Autonomiia ja vapautta* voidaan arvioida mittaamalla esimerkiksi, onko työntekijällä vapaus vaikuttaa omaan työhön ja siihen, miten suorittaa projektit. *Resursseja* voidaan mitata kysymällä, onko työntekijöillä tarvitsemansa resurssit projektin suorittamiseksi. *Paineet ja odotukset* jakautuvat haastavaan ja kuormittavaan työhön: sopiva haastavuus viittaa älyllisiin haasteisiin ja merkitykselliseltä tuntuviin projekteihin, kun taas liiallista kuormittavuutta voidaan mitata esimerkiksi sillä, kokeeko työntekijä aika-
taulun tai tavoitteiden olevan liian kuormittava tai epärealistisia. Organisatorisia esteitä voidaan mitata tarkastelemalla esimerkiksi yrityksen konservatiivisuutta, sisäisten kiistojen määrää tai johtamisrakennetta (jäykkä ja muodollinen). (Amabile ja muut 1996.)

Taulukko 8. KEYS-arviointimenetelmä (mukaillen Amabile ja muut, 1996)

ulottuvuus	mittarit tekijän arvioimiseksi	vaikutus luovuuteen
luovuuteen kannustaminen	organisaatiotason kannustus esihenkilön kannustus työryhmän tuki	positiivinen positiivinen positiivinen
autonomia ja vapaus	vapaus	positiivinen
resurssit	riittävät resurssit projektin toteuttamiseksi	positiivinen
paineet ja odotukset	haastava työ (mm. aikataulu, älyllinen haaste) kuormittava työmäärä	positiivinen negatiivinen
esteet	luovuutta estävät organisatoriset tekijät	negatiivinen

Ekvallin (1996) Creative Climate Questionnaire (CCQ) -mallissa (ks. taulukko 9) organisaation luovaa ilmapiiriä mitataan kymmenen eri ulottuvuuden kautta: haastavuus, dynaamisuus ja eloisuus, leikkisyys ja huumori, vapaus, riskinotto, ideoille varattu aika, tuki ideoille, luottamus ja avoimuus, ”väittelyt” eli keskustelut erilaisista näkökulmista, ideoista tai kokemuksista ja konfliktit. Konflikteja lukuun ottamatta ulottuvuuksilla on positiivinen vaikutus ilmapiirille. (Ekvall, 1996.)

Haastavuus viittaa ympäristöön, jossa työntekijät saavat työstänsä merkityksellisyyden ja ilon kokemuksia, ja siten investoivat siihen paljon energiaa. Matalan haasteen ympäristöön viittaa työntekijöiden apatia ja vähäinen kiinnostus työtä ja organisaatiota kohtaan. *Dynaamisuuutta ja eloisuutta* voidaan mitata tarkastelemalla esimerkiksi, tapahtuuko organisaatiossa uusia asioita, vaihtelee ajattelutavat organisaatiossa ja onko organisaatio psykologisessa turbulenssissa eli eteneekö se ”täydellä vauhdilla”. *Leikkisyys ja huumori* tarkoittaa rentoutunutta, spontaanista ja helppoa ilmapiiriä, jossa esimerkiksi vitsaillaan ja nauretaan. Vastakohta tälle on vakava ilmapiiri. *Vapaus* viittaa työntekijöiden vapauteen ottaa yhteyttä, antaa ja saada informaatiota, keskustella ongelmista ja vaihtoehdoista, suunnitella aloitteita ja tehdä päätöksiä. Vastakohta tälle on passiivinen, säännöistä ja rajoista riippuvainen organisaatio. *Riskinotto* viittaa muun

muassa epävarmuuden sietämiseen, nopeaan päätöksentekoon ja syntyvien mahdollisuuksien tarkasteluun ja kokeilemiseen. (Ekvall, 1996.)

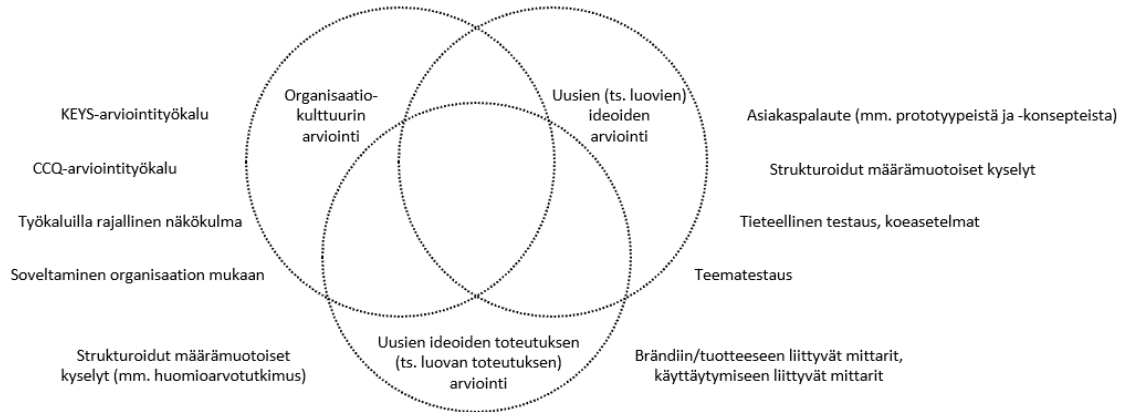
Ideille varattu aika mittaa aikaa, jonka organisaation jäsenet saavat käyttää ja käyttävät uusien ideoiden kehittämiseen. Kun ideointiin on varattu aikaa, ihmiset voivat selvittää laajemmin erilaisia mahdollisuuksia, keskustella niistä ja testata niitä. Vastakkaisessa tilanteessa ajankäyttö on suunniteltu tarkasti ja aikapaine pakottaa henkilöstön työskentelemään rutiininomaisesti ja ohjeisiin perustuen, mikä ei jätä tilaa luovien ideoiden keksimiselle. *Tuki ideoille* tarkoittaa sitä, miten organisaatiossa suhtaudutaan uusiin ideoihin. Positiivisessa ympäristössä ideat saavat huomiota ja niitä tuetaan, ja ihmiset kuuntelevat ja rohkaisevat toisiaan aloitteissa, kun taas negatiivisessa ympäristössä ideat tyrmätään pian. *Luottamus ja avoimuus* perustuu psykologiseen turvallisuuteen: kun luottamus on vahvaa, organisaation jäsenet uskaltavat kertoa ideoistaan ja mielipiteistään sekä tehdä aloitteita ilman pelkoa epäonnistumisesta tai torjumisesta. Kommunikaatio on avointa ja suoraa. *Väittelyt* ovat neuvotteluja, joissa asioita kyseenalaistetaan tuomalla esiin erilaisia näkökulmia, ideoita ja toisistaan poikkeavia kokemuksia ja tietoa. Tällaisessa väittelymyönteisessä ympäristössä eri näkökulmia kuunnellaan ja organisaation jäsenet tuovat omia ideoitaan innokkaasti esille. *Konfliktit* puolestaan vaikuttavat luovaan ilmapiiriin negatiivisesti, sillä ne aiheuttavat emotionaalisia jännitteitä organisaatiossa. Kun konfliktitaso on korkea, ryhmät tai tiimit sekä yksilöt eivät pidä toisistaan ja organisaatiossa on selän takana puhumista ja panettelua. Matalan konfliktin ympäristössä ihmiset käyttäytyvät kypsästi: heillä on korkeat psyykkiset taidot ja he osaavat kontrolloida impulssejaan. (Ekvall, 1996.)

Taulukko 9. CCQ-arviointimenetelmä (mukaillen Ekvall, 1996)

ulottuvuus	mittarit tekijän arvioimiseksi	vaikutus
haastavuus	työn kiinnostavuus ja merkityksellisyys	positiivinen
dynaamisuus ja eloisuus	tapahtuuko organisaatiossa uusia asioita vaihtelevat ajattelumallit organisaation eteneminen vauhdikkaasti	positiivinen
leikkisyys ja huumori	ilmapiirin rentous, vitsikkyys ja spontaanius	positiivinen
vapaus	vapaus keskustella, suunnitella ja toteuttaa	positiivinen
riskinotto	epävarmuuden sietäminen nopeat päätökset kokeilu	positiivinen
ideoille varattu aika	aikaa tutkia eri mahdollisuuksia aikaa keskustella ideoista aikaa testata ideoita	positiivinen
tuki ideoille	ideoille annetaan huomiota kollegoiden ja esihenkilön tuki ja rohkaisu	positiivinen
luottamus ja avoimuus	avoin ja suora kommunikaatio psykologisesti turvallinen ympäristö keskinäinen luottamus	positiivinen
väittelyt	mahdollisuus kyseenalaistaa mahdollisuus tuoda esiin poikkeavia näkökulmia	positiivinen
konfliktit	emotionaaliset jännitteet selän takana puhuminen ja panettelu	negatiivinen

Tässä kappaleessa on käsitelty luovuuden mittaamisessa ja arvioinnissa (ks. kuvio 7) sovellettavia menetelmiä 1) *luovan idean ja toteutuksen* sekä 2) *organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin näkökulmasta*. Kuten aikaisemmin todettiin, molemmat ulottuvuudet ovat keskeisiä luovuuden johtamisen näkökulmasta (Dubina, 2006a). Arvioinnin tulisi olla kokonaisvaltainen ja jatkuva prosessi, sillä se auttaa yritystä muun muassa päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä (Juholin, 2017, s. 284, 287). Ideoiden ja niiden toteutuksen arviointi on tärkeässä roolissa myös esimerkiksi muotoiluajattelussa ja innovaatiojohtamisessa, sillä se auttaa kehittämään ideaa vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeeseen (ks. esim. Lusch, 2016; Cooper, 2019).

LUOVUUDEN MITTAAMINEN JA ARVIOINTI



Kuvio 7. Luovuuden mittaaminen ja arviointi

2.3 Teoreettisen viitekehyyksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa on käsitelty markkinointi-innovaatioita ja luovuuden johtamista selkeyden vuoksi kahtena erillisenä teemana. Luovuus ja innovaatiot ovat organisaatioiden ja työympäristöjen kontekstissa kuitenkin toisista erottamattomat teemat (Amabile & Pratt, 2016). Joidenkin näkemysten mukaan ne ovat jopa osa täysin samaa prosessia (ks. esim. West, 2002; Runco, 2014, s. 395; Anderson ja muut, 2014). Seuraavaksi luovuuden johtaminen ja innovaatiot integroidaan yhtenäiseksi viitekehyyksi soveltamalla Amabilen ja Prattin (2016) dynaamista komponenttiteoriaa.

Luovuuden johtaminen auttaa organisaatioita kehittämään ja ylläpitämään toimintamalleja ja työympäristöä, jotka edistävät Amabilen ja Prattin (2016) mukaan innovaatioita ja luovuutta. Tässä tutkimuksessa luovuuden johtamista on käsitelty Dubinan (2006a) viitekehyyksestä johdettujen kolmen toiminnan kautta: 1) tukeminen ja kehittäminen, 2) organisointi ja ohjaaminen sekä 3) arviointi ja mittaaminen.

Luovuuden tukemisen ja kehittämisen on tässä tutkimuksessa todettu koostuvan erityisesti luovuutta tukevan organisaatiokulttuurin kehittämisestä ja ylläpitämisestä (ks. esim. Amabile ja muut, 1996; Dubina, 2006b; Strategic Direction, 2015). Organisaatiokulttuuri jaetaan tässä tutkimuksessa käsiteltyjen lähteiden perusteella kolmeen ulottuvuuteen: monimuotoinen yhteistyö, luovuutta tukevat arvot ja rakenteet sekä luovuutta tukeva esihenkilötyö ja johtaminen (ks. taulukko 10).

Taulukko 10. Luovuutta tukevan organisaatiokulttuurin ulottuvuudet

Ulottuvuus	Piirteet	Käsitellyt tutkimukset
Monimuotoinen yhteistyö	tiimityön suosiminen, monimuotoiset tiimit, ryhmäytymisen ja yhteenkuuluvuuden edistäminen selkeiden tehtävien, vastuiden ja tavoitteiden määrittelyllä, yhteiset arvot ja toimintamallit, kunnioitukseen ja avoimuuteen perustuvat ryhmänormit, johtajan tuki	Amabile ja muut, 1996; Polzer ja muut, 2002; Martins & Terblanche, 2003; Mannix & Neale, 2005; Miettinen, 2006; Amabile & Khaire, 2008; Muzzio & Paiva Júnior, 2018; Zhu ja muut, 2018
Luovuutta tukevat arvot ja rakenteet	vähäinen byrokratia/jäykkyys; joustavuus; avoimuus; läpinäkyvä viestintä; psykologinen turvallisuus ja tuki; virheiden suvaitseminen; yhteistyö ja kommunikointi; osallistaminen	Amabile ja muut, 1996; Ekvall ja muut, 1996; Martins & Terblanche, 2003; Amabile ja muut, 2004; Amabile & Khaire, 2008; Strategic Direction, 2015; Makumbe, 2021
Luovuutta tukeva esihenkilötyö ja johtaminen	rekryointipäätökset; tiimin kuunteleminen, haastaminen ja osallistaminen; oikeudenmukainen edistymisen seuraaminen; tiimin yhteenkuuluvuuden kehittäminen; positiivinen palkitseminen; kyvykkyyden, autonomian, yhteisöllisyyden ja merkityksellisyyden tunteiden vahvistaminen	Amabile, 1993; Deci & Ryan, 2000; Amabile ja muut, 2004; TEDxRiodelaPlata, 2012; Amabile & Pratt, 2016; Robbins ja Judge, 2018, s. 73; Berlin, 2019

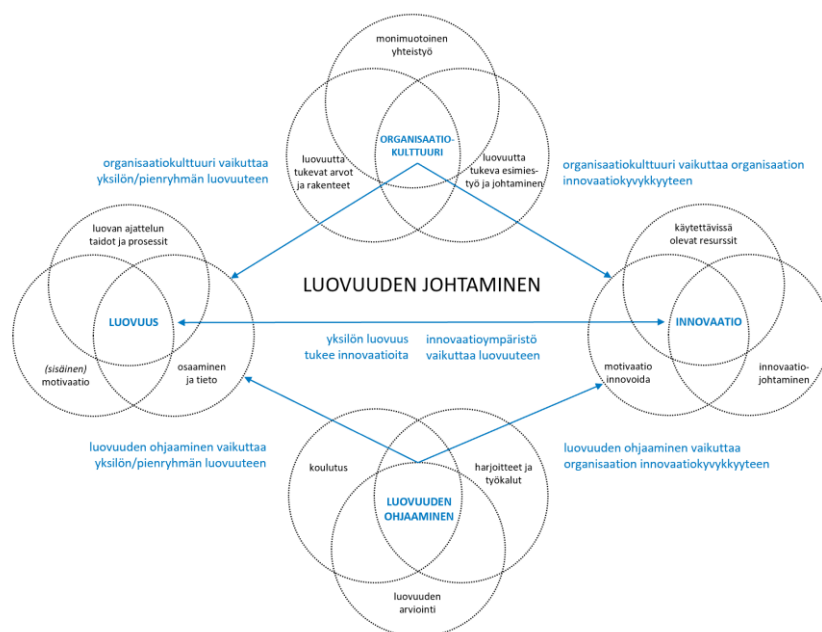
Luovuuden organisoinnin ja ohjaamisen on todettu olevan vahvasti kontekstisidonnaista toimintaa (Amar & Juneja, 2008). Olemassa on runsaasti yli 100 luovuuteen tähtävää ohjelmaa, tekniikkaa tai metodia, jotka sopivat erilaisiin tilanteisiin ja tiimeihin (Dubina, 2006b). Yritysten tulisi olla avoimia erilaisille menetelmille (Amar & Juneja,

2008). Tässä tutkimuksessa luovuuden organisoinnin ja ohjaamisen keinoista käsiteltiin muotoiluajattelua, jonka lisäksi mainittiin erilaiset koulutukset ja menetelmät. Koulutusten tulisi keskittyä etenkin kognitiivisiin taitoihin, kuten analogiseen päättelyyn, kriittiseen ajatteluun ja konvergenttiin ajatteluun (Scott ja muut, 2004). Näitä luovia ajattelumalleja voidaan tukea lisäksi erilaisilla tekniikoilla, menetelmillä ja harjoituksilla, kuten aikaisemmin mainitulla How else -tekniikalla, naiivi asiantuntija -harjoituksella, toimialan sääntöjen listaamisella sekä esimerkiksi asiakastestejä tekemällä.

Luovuuden arviointi ja mittaaminen on jaettu tässä tutkimuksessa kahteen osaan: 1) luovan toteutuksen arviointi ja 2) organisaatiokulttuurin luovuuden arviointi. Luovaa toteutusta voidaan arvioida erilaisilla keinoilla, jotka kuvattiin kappaleessa 2.2.3. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi kyselytutkimukset, kuten huomioarvotutkimukset, ja erilaiset testit ja koeasetelmat. Organisaation luovuutta voidaan mitata arvioimalla luovuutta tukevia organisaation piirteitä. Näitä ovat esimerkiksi työympäristön tarjoamat haasteet, vapaus, tuki ideoille, johdon ja organisaation tarjoama kannustus, johtajuus, luottamus ja avoimuus, tiimin tuki, dynaamisuus, jatkuva kehittäminen, leikkisyys, riskinotto, resurssit ja visio. Kappaleessa 2.2.3 esiteltiin lisäksi kaksi työkalua (KEYS ja CCQ), joilla edellä mainittuja tekijöitä voidaan arvioida.

Yhteenvetona teoreettisesta viitekehystä johdetaan uusi ja laajennettu viitekehys luovuuden johtamisesta markkinointi-innovaatioiden tukena (ks. kuvio 8). Mallissa luovuutta ja innovaatioita tarkastellaan Amabilen ja Prattin (2016) dynaamisen komponenttiteorian mukaisesti: yksilön/pienryhmän luovuus tukee innovaatioita ja innovaatioympäristö vaikuttaa luovuuteen. Organisaation luovan eli innovaatioprosessin kolmas vaihe, ideoiden luominen, koostuu Amabilen ja Prattin mukaan yksinomaan projektissa työskentelevien yksilöiden tai pienryhmän luovan prosessin tuloksista. Tähän yksilön/pienryhmän luovaan prosessiin vaikuttaa yksilön motivaatio, osaaminen ja tieto sekä luovan ajattelun taidot ja prosessit. Organisaation innovaatio koostuu innovaatiojohtamisen taidoista, motivaatiosta innovoida ja käytettävissä olevista resursseista. (Amabile & Pratt, 2016.) Yksilön luovuuteen liittyviä tekijöitä voidaan edistää organi-

saation toiminnalla, johon liittyy Amabilen ja Prattin mukaan innovaatiojohtaminen, käytettävissä olevat resurssit ja organisaation innovaatiomotivaatio. Myös työympäristöllä, työn merkityksellisyydellä, edistymisen tunteella sekä yksilön mielialalla on tärkeä vaikutus luovuudelle ja innovaatioille. (Amabile & Pratt, 2016.) Tätä teoriaa täydennetään lisäämällä siihen kaksi uutta ulottuvuutta luovuuden johtamisen teorian perusteella. Koska luovuuden tukemisen ja kehittämisen todettiin koostuvan erityisesti luovuutta tukevasta organisaatiokulttuurista, ensimmäinen ulottuvuus nimetään *organisaatiokulttuuriksi*. Kuten aikaisemmin todettiin, organisaatiokulttuuri koostuu 1) *monimuotoisesta yhteistyöstä*, 2) *luovuutta tukevista arvoista ja rakenteista* sekä 3) *luovuutta tukevasta esihenkilötyöstä ja johtamisesta*. Toinen uusi ulottuvuus perustuu käsiteltyihin teorioihin luovuuden organisoinnista ja ohjaamisesta sekä luovuuden arvioinnista. Nämä on yhdistetty yhdeksi ulottuvuudeksi eli luovuuden ohjaamiseksi, joka sisältää 1) *koulutuksen*, 2) *harjoitteet ja työkalut* sekä 3) *luovuuden arvioinnin*. Toimivat luovuuden ohjaamisen keinot ovat pitkälti kontekstisidonnaisia, kun taas luovuutta tukevan organisaatiokulttuurin piirteet ovat samoja yrityksestä ja toimialasta riippumatta.



Kuvio 8. Luovuuden johtaminen markkinointi-innovaatioiden tukena

3 Metodologiset valinnat ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, *kuinka yrityksissä voidaan edistää luovuutta, mikä mahdollistaa markkinointi-innovaatioiden tehokkaan kehittämisen*. Tähän etsitään vastausta tutkimuksen tavoitteilla, joista ensimmäiseen, *mikä on luovuuden ja markkinointi-innovaatioiden yhteys*, on vastattu tutkimuksen teoriaosuudella. Tutkimuksen toiseen tavoitteeseen, eli *tavoitteeseen saada syvälinen ymmärrys siitä, kuinka mainostoimistot 1) tukevat ja kehittävät, 2) organisoivat ja ohjaavat sekä 3) mittaavat ja arvioivat luovuutta organisaatiossaan*, vastataan empiirisellä tutkimuksella, jonka metodologiset valinnat kuvataan tässä luvussa.

Luvussa perustellaan ensin laadullisen tutkimusmenetelmän valinta, jonka jälkeen kuvataan tutkimuksen tieteenfilosofista paradigmaa: hermeneutiikkaa ja fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa. Seuraavaksi perustellaan aineistonkeruumenetelmä eli teemahaastattelu ja haastateltavien valinta, jonka jälkeen kuvataan, miten aineisto on analysoitu. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

3.1 Tutkimusmenetelmän ja lähestymistavan kuvaus

Tutkimukseen valittiin laadullinen lähestymistapa, sillä luovuus ja innovaatiot ovat Andersonin ja muiden (2014) mukaan monimutkaisia, monitasoja ja muotoutuvia ilmiöitä. Vaikka aihetta on tutkittu laajasti, Andersonin ja muiden mukaan tutkimuksessa on yhä puutteita. Heidän mukaansa tulisi tehdä etenkin sellaista tutkimusta, jossa otetaan huomioon sekä luovuuteen että innovointiin vaikuttavat monitasoiset tekijät. Lisäksi myös muun muassa johtamistyylistä, luovuuden ja innovaation prosesseista sekä organisaatiokulttuurista ja organisaation ilmapiiristä tarvittaisiin lisää empiiristä tutkimusta (Anderson ja muut, 2014). Myös itse luovan prosessin luonnetta tulisi tutkia lisää (Caniëls & Rietzschel, 2015). Lisäksi esimerkiksi Sasser ja Koslow (2008) ovat todenneet, että luovaa prosessia tulisi tutkia tarkemmin juuri mainostoimistojen kontekstissa. Eriyisesti juuri laadullisten analyysien avulla voitaisiin saada syvällistä tietoa siitä, miten

luovuuden johtamista sovelletaan yrityksissä (Muzzio & Paiva Júnior, 2018). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 56) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on lopulta kyse juuri toisten ymmärtämisestä. Myös Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 3) ovat todenneet, että laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tehdä tulkintoja, ja pyrkiä kartuttamaan tutkitavasta aiheesta kokonaisvaltainen ymmärrys, jossa otetaan huomioon sosiaalinen ja kulttuurinen konteksti. Täten laadullinen lähestymistapa soveltui tähän tutkimukseen parhaiten sen tarjotessa selkeän ja syvällisen ymmärryksen luovuuden johtamisesta ilmiönä. Keskeiset tutkimusaukot ja niiden huomioiminen on kuvattu taulukossa 11.

Taulukko 11. Keskeiset tutkimusaukot ja niiden huomioiminen tässä tutkimuksessa

Havaittu tutkimusaukko	Huomioiminen tässä tutkimuksessa	Keskeisimmät tulokset liittyen aiheeseen
Luovuuden johtamisen soveltaminen yritysten kontekstissa (Muzzio & Paiva Júnior, 2018).	Tutkimusote: laadullinen tutkimus, jossa haastatellaan mainostoimistoja liittyen luovuuden johtamiseen ja sen soveltamiseen	Tunnistetut keinot, joilla luovuutta johdetaan käytännössä (esim. itsetuntemuksen kehittäminen, fyysinen läsnäolo)
Luovuuden ja innovaatioiden käsittely yhdessä (Anderson ja muut, 2014).	Teoria: integroi luovuuden ja innovaatioiden teorial Tutkimusote: haastateltavien rajaaminen markkinointi-innovaatioita kehittävien mainostoimistojen edustajiin	Mainostoimistoissa, joissa kehitetään markkinointi-innovaatioita, voidaan havaita paljon luovuuden johtamisen teoriassa kuvattuja, luovuutta edistäviä piirteitä.
Luovaa prosessia tulisi tutkia tarkemmin mainostojen kontekstissa (Sasser & Koslow, 2008).	Tutkimusote: haastateltavien rajaaminen mainostojen edustajiin, teemahaastattelun teema: luova prosessi	Mainostoimistojen luova prosessi noudattaa yhä usein perinteistä brief-debrief-malliksi kutsuttua kaavaa tai double-diamond-menetelmää. Sen rinnalle on syntynyt myös iteraatiivisempia prosesseja. Luovaa prosessia ei välttämättä määrittäällä toimistoissa tarkasti.
Luova prosessi (Hennessey & Amabile, 2010; Anderson ja muut 2014; Caniels & Rietzschel, 2015).	teemahaastattelun teema: luova prosessi	
Johtamistyyli (Anderson ja muut, 2014).	Teemahaastatteluun valittu teema: esihenkilön ja johdon toiminta	Johtamistyyli on ihmisläheinen, esihenkilö toimii mahdollistajana ja esimerkkinä sekä huomioalaisensa yksilöllisesti

Luovuus on kontekstisidonnaista (ks. esim. Amar & Juneja, 2008; Amabile & Pratt, 2016). Täten tutkimukseen valittiin hermeneuttiseen paradigmaan perustuva, **fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa**, jonka mukaan ihmistä tarkastellaan yksilönä suhteessa häntä ympäröivään maailmaan, kulttuuriin ja sosiaaliseen kontekstiin (Laine, 2010). Hermeneuttinen perinne perustuu asioiden selittämisen sijaan niiden ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 7–28). Fenomenologisessa näkökulmassa keskeistä on tutkijan tekemät tulkinnot sekä kokemuksen, merkityksien ja yhteisöllisyyden tutkiminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 30–31). Fenomenologis-hermeneuttiseen paradigmaan nojaten tutkimuksen empirian lähtökohtana on ollut se, ettei tutkimuksella pyritä etsimään yhtä oikeaa luovuuden johtamisen näkökulmaa, vaan useita totuuksia, jotka rakentuvat organisaation jäsenten kokemusten, yhteisön ja ympäröivän maailman perusteella.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin **haastattelua**. Haastattelu soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa aihe on monitahoinen, sillä se antaa mahdollisuuden selventää ja syventää vastauksia esimerkiksi lisäkysymysten avulla. Se on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja muun muassa joustavuuden ja monipuolisuuden takia. Koska haastattelu on reaaliaikaista vuorovaikutusta, tutkija voi suunnata tiedonhankintaa tilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 34–35.) Täten haastattelu soveltui erinomaisesti tilanteeseen, jossa pyrittiin saamaan syvälinen ymmärrys siitä, kuinka *mainostoimistot 1) tukevat ja kehittävät, 2) organisoivat ja ohjaavat sekä 3) mittaavat ja arvioivat luovuutta organisaatiossaan*. Joustavuus ja mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa itse haastattelutilanteessa oli myös etu tässä tutkimuksessa, sillä tällöin tietoa voitiin kerätä niistä asioista, jotka osoittautuvat tärkeimmiksi kunkin haastateltavan kohdalla. Haastattelu sopi myös hyvin fenomenologis-hermeneuttiseen lähestymistapaan, sillä aineistonkeruumenetelmänä se korostaa ihmisen roolia subjektina ja merkityksiä luovana, aktiivisena osapuolena (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 34–35). Haastatteluissa onnistuttiinkin pääsemään hyvin syvälle haastateltavien kokemuksiin kysymällä jatkuvasti lisäkysymyksiä, kuten esimerkissä (1).

- (1) Haastattelija: Miten esihenkilö voisi lisätä motivaatiota olla luova?
 Haastateltava: - - Että voi vapaasti olla oma itsensä - -
 Haastattelija: Miten voidaan edistää ilmapiiriä, jossa voi olla oma itsensä?
 Haastateltava: - - se on jatkuvaa vuorovaikuttamista; et luodaan luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiri, et voidaan jutella mistä hyvänsä - -
 Haastattelija: Onko [teillä] käytäntöjä, joissa kuulumisia vaihdettaisiin?

Toisaalta haastattelun haasteena voi olla se, että haastattelijalla tulisi olla taitoa, kokemusta ja osaamista, jonka lisäksi haastattelu vie aikaa ja analysointi voi olla haastavaa (Hirsjärvi & Hurme, 2008 s. 35). Haaste otettiin huomioon tekemällä ennen tutkimusta harjoitushaastatteluja ja perehtymällä haastattelukäytäntöihin, jonka lisäksi haastatteluissa auttoi huolellinen valmistautuminen ja aikaisempi kokemus haastattelujen toteuttamisesta. Analysoinnin haasteisiin vastattiin perehtymällä tarkasti kirjallisuuteen ja fenomenologis-hermeneuttiseen lähestymistapaan, joka tarjosi analysoinnille selkeän lähtökohdan ja periaatteet. Toisaalta ongelmana voi olla myös se, että haastateltavat saattavat antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme, 2008 s. 35). Tämä haaste ei kuitenkaan ilmennyt tässä tutkimuksessa, vaan haastateltavat vastasivat kysymyksiin pääosin hyvin avoimesti. Ongelmaa pyrittiin ennaltaehkäisemään haastattelijan neutraaliudella ja vakuuttamalla haastateltavat siitä, että heidän vastauksensa käsitellään anonyymisti. Toisaalta vastauksia tulkitessa on lähtökohtaisesti tiedostettava, että haastateltavat voivat kokea edustavansa yritystä, jolloin on saatettu kuitenkin korostaa positiivisia asioita ja jättää kehityskohteita tai ongelmia mainitsematta. Luovuuden johtamista voitaisiin tutkia myös havainnoimalla, mutta se on erittäin vaativa ja aikaa vievä menetelmä, eikä sillä voida tutkia menneitä tilanteita toisin kuin haastattelulla (Hirsjärvi & Hurme, 2008 s. 38). Täten haastattelua voitiin pitää parhaana vaihtoehtona juuri tähän tutkimukseen.

Haastattelumuodoista valittiin **teemahaastattelu**. Teemahaastattelu soveltuu hyvin fenomenologis-hermeneuttiseen lähestymistapaan, sillä siinä korostetaan Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 48) mukaan haastateltavan elämismailmaa, tulkintoja, merkityksiä ja vuorovaikutusta. Teemahaastattelu auttaa Hirsjärven ja Hurmeen mukaan vähentä-

mään tutkijan näkökulmia ja keskittymään haastateltavan näkökulmiin, mikä on tärkeää fenomenologis-hermeneuttisessa lähestymistavassa. Teemahaastattelun etuna oli myös vapaamuotoisuus ja joustavuus, jonka lisäksi etukäteen mietityt teemat auttoivat varmistamaan keskeisiin ja merkityksellisiin aiheisiin keskittymisen (Puusa & Juuti, 2020, s. 107, 109). Toisaalta teemahaastatteluissa on tärkeää, että tutkija on perehtynyt huolellisesti tutkittavaan ilmiöön etukäteen, ja esimerkiksi Puusa ja Juuti (2020, s. 107) ovat todenneet sen olevan ratkaiseva tekijä teemahaastattelun onnistumisessa. Heidän mukaansa haastattelijan tulee myös kyetä pilkkomaan teemat ymmärrettäviksi ja mielekkäiksi kysymyksiksi. He toteavatkin, että teemahaastattelu on melko vaativa menetelmä. Teemahaastattelun hallitsemisessa auttoi syvälinen perehtyminen tutkimuksen teoriaan ja haastateltavien taustoihin etukäteen, selkeän teemarungon (ks. liite 3) suunnitteleminen ja teemahaastattelun etenemisen harjoittelu. Teemahaastattelu oli menetelmänä erityisen onnistunut ja myös yksi haastateltavista kertoi olevansa tyytyväinen haastattelutapaan:

Tuntuu, että on hyvin saanut kertoa, kun oli tämä [teemahaastattelu]. Tuntui tukevan tosi hyvin asian käsittelyä tämä haastattelu- tai keskustelumuoto, ja hyvin tartuit siellä aina johonkin tiettyyn avainsanaan, jos toivoit lisätietoa. (H_B.)

Puusan ja Juutin (2020, s. 107) mukaan teemahaastattelun lähtökohtana on tyypillisesti, että tutkittavat ovat kokeneet jonkun tietyn asian tai prosessin. Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää luovuuden johtamisen prosesseja ja käytäntöjä mainostoimistoissa, ja täten asiantuntijahaastattelu oli luonnollinen valinta teemahaastattelun toteuttamismuodoksi. Asiantuntijahaastattelulla pyritään Alastalon ja Åkermanin (2010, s. 373–374) mukaan hankkimaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä, prosessista, käytännöstä tai faktoista. Heidän mukaansa asiantuntijahaastattelussa haastateltava on harvoin korvattavissa, eikä haastateltavaksi sovellu kuka tahansa tutkittavan kulttuurin jäsen. Asiantuntijahaastattelussa haastattelurunko vaihtelee tyypillisesti haastateltavan mukaan ja haastatteluaineiston keruu sekä analysointi usein lomittuvat (Alastalo & Åkerman, 2010, s. 378). Näin oli tässäkin tutkimuksessa, ja lomittaiset aineistonkeruu- ja analysointivaiheet mahdollistivat sen, että jokaisessa haastattelussa voitiin syventyä tarpeen ja haas-

tateltavan mukaan erilaisiin asioihin. Teemahaastattelun mukaisesti haastatteluissa edettiin vahvasti haastateltavan ja hänen erityisosaamisensa ehdoin: esimerkiksi haastateltavat A ja B korostivat muun muassa organisaatiokulttuuria ja ilmapiiriä, kun taas haastateltava D puhui etenkin strategiasta ja tuloksellisuudesta. Täten jokaisen haastateltavan myötä voitiin täydentää aikaisempien haastattelujen tuloksia.

3.2 Aineiston esittely

Aineiston hankinta aloitettiin keväällä 2022 tutkimalla eri mainostoimistojen verkkosivuja, mainostoimistoista tai mainostoimiston työntekijöistä kirjoitettuja artikkeleja ja muita sisältöjä sekä erilaisten luovan alojen kilpailujen voittajia ja finalistia. Juuri mainostoimistot valittiin tarkastelun kohteeksi, sillä kuten aikaisemmin on todettu, luovan alan kilpailuissa (ks. esim. Effie Finland, 2021) menestyneistä mainoskampanjoista valtaosa on ollut ulkopuolisen toimiston suunnittelemia. Lisäksi kuten aikaisemmin on todettu, mainostoimistojen tarjoama lisäarvo asiakkaille perustuu pitkälti juuri luoviin ideoihin ja niiden toteuttamiseen eli toisin sanoen markkinointi-innovaatioihin. Tämä hypoteesi vahvistui myös haastatteluissa, sillä yhtä lukuun ottamatta (H_B), kaikki haastateltavat korostivat luovuuden olevan mainostoimistojen liiketoiminnan perusta. Tämä käy ilmi seuraavista toteamuksista:

Kyllä se [luovuus] kaikkea [merkitsee]. Yrityksemme on perustettu kilpailemaan nimenomaan luovuudella ja luovalla ongelmanratkaisulla (H_A).

Organisaatiollemme se [luovuus] on itseisarvo. Ilman luovuutta emme työtämme voi tehdä (H_C).

Meidän yritystämme ei olisi ilman luovuutta (H_D).

Yrityksellemme se [luovuus] merkitsee ihan kaikkea (H_E).

Meidän yrityksellemme luovuus on kaiken ytimessä (H_F).

Haastateltavien mainostoimistojen ja niiden edustajien valitseminen perustuu tarkkaan harkintaan. Kuten aikaisemmin on todettu, luovuus ja innovaatiot ovat organisaatioiden ja työympäristöjen kontekstissa erottamattomat tekijät sekä osa täysin samaa prosessia (West, 2002; Anderson ja muut, 2014; Runco, 2014; Amabile & Pratt, 2016). Täten vaikka haastatteluissa on puhuttu selkeyden vuoksi vain luovuudesta, haastattelujen tulokset liittyvät vahvasti myös innovaatioiden kontekstiin ja etenkin markkinointi-innovaatioiden kehittämiseen. Haastateltavat on valittu sellaisista mainostoimistoista, joilla on hyvää näyttöä menestyneiden markkinointi-innovaatioiden kehittämisestä. Mainostoimistojen valintaan vaikutti lisäksi muun muassa menestys erilaisissa kilpailuissa, erilaiset tunnustukset, viestintä ja brändi-imago. Mainostoimistojen edustajien valinnassa otettiin puolestaan huomioon, minkälaisissa tehtävissä ja projekteissa haastateltavat ovat toimineet. Myös erilaiset tekstit, kuten haastateltavista mahdollisesti kirjoitetut artikkelit tai henkilökuvaukset, vaikuttivat haastateltavien valintaan. Haastateltavien valinnassa oli myös tärkeää, että haastateltava työskentelee tai on työskennellyt esihenkilö- tai johtotehtävissä. Jokaisella haastateltavalla on hyvin pitkä kokemus markkinoinnin alalta ja yrity maailmasta. Tarkoituksena oli etsiä luovuuden asiantuntijoita ja alan edelläkävijöitä, mutta niin, että jokainen haastateltava edustaa erilaista näkökulmaa. Haastateltavista kolme toimii työnkuvaltaan toisistaan eroavissa luovan johtajan tehtävissä. Näiden ohella haastateltavilla on erityisosaamista asiakkuuksien johtamiseen, kykyjen johtamiseen ja strategiatyöhön liittyen. Erilaisten näkökulmien etsiminen palvelee tutkimuksen fenomenologis-hermeneuttista käsitystä, joka Laineen (2018) mukaan perustuu juuri kunkin ihmisen perspektiiviin, joka rakentuu elämänhistorian, aikaisempien kokemusten, käsitysten, arvojen ja tuntemisen tapojen kautta: ”sen rajoissa koemme ja tulkitsemme kokemaamme ja rakennamme laajemminkin käsityksiämme maailmasta.” Täten haastattelututkimuksen avulla ei pyritty löytämään yhtä oikeaa totuutta, jonka kaikki haastateltavat mainitsevat, vaan pikemminkin tarkoituksena oli ymmärtää ja tulkita erilaisia totuuksia.

Tutkimusta varten oltiin yhteydessä kahdeksaan henkilöön sähköpostitse tai puhelimitse. Yksi sähköpostiosoitteista oli poistunut käytöstä, joten haastattelupyyntöjen

voidaan katsoa tavoittaneen seitsemän henkilöä. Täten haastatteluun suostuneiden henkilöiden määrä suhteessa haastattelupyyntöihin oli erinomainen (6/7). Haastatteluun suostuneille henkilöille lähetettiin etukäteen pdf-tiedosto, jossa tutkimuksen tausta ja haastattelun teemat esiteltiin lyhyesti. Lisäksi tiedoston lopussa kerrottiin lyhyt esittely tutkijan taustasta. Niille haastateltaville, joihin oltiin yhteydessä sähköpostitse, tiedosto lähetettiin jo ensimmäisen yhteydenottopyynnön ohessa. Tarkoituksena oli antaa ammattimainen, luotettava ja hyvin valmistautunut kuva, ja sitä kautta lisätä halukkuutta osallistua haastatteluun. Käytäntö voidaan katsoa onnistuneeksi, sillä lähes jokainen (6/7) suostui haastatteluun. Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuun 2022 aikana Teams-haastatteluina. Teams-haastattelujen etuna oli joustavuus ja mahdollisuus toteuttaa haastattelut paikkakunnasta riippumatta, kuitenkin siten, että haastateltava ja haastattelija voivat nähdä toisensa videon välityksellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelut litteroitiin soveltamalla peruslitterointia ja yleiskielistä litterointia: osa puhekielisistä ilmauksista jätettiin aineistoon, mutta puhetta ja sanajärjestystä korjattiin tarvittaessa yleiskieliseksi sekä valtaosa täytesanoista jätettiin pois tekstin luettavuuden parantamiseksi. Teemahaastattelujen kesto vaihteli 60 ja 90 minuutin välillä. Tässä ajassa päästiin esittämään paljon tarkentavia kysymyksiä, mutta toisaalta jokaisen haastateltavan kohdalla tuli priorisoida sitä, kuinka paljon tiettyyn teemaan keskitytään. Täten osa teemoista käsiteltiin ajoittain tiiviisti, mutta jokaisen haastateltavan kohdalla syvennyttiin kuitenkin hyvin tarkasti niihin teemoihin, jotka kussakin haastattelussa ilmeni keskeisimmiksi. Haastattelujen määrä, kesto ja syvyys voidaan todeta riittäväksi. Opinnäytetyössä kuutta haastateltavaa pidetään jo hyvänä määränä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99). Lisäksi haastateltavat edustivat alan edelläkävijäasiantuntijoita, jolloin heiltä voitiin saada paljon syvällistä tietoa aiheeseen liittyen. Myös litteroidun aineiston määrä kertoo haastattelujen syvyydestä, sillä aineistoa kertyi hyvin paljon, kokonaisuudessaan 47 sivua (n. 25 000 sanaa). Haastateltavien tunnuksat (H_A - H_F) ja haastattelujen ajankohdat on kuvattu taulukossa 12. Haastateltavien asemaa, nimikettä tai yritystä ei yksilöidä haastateltavien anonymiteetin suojelemiseksi.

Taulukko 12. Haastattelujen tiedot

Haastateltava	Haastatteluajankohta	Haastattelun kesto
H _A	11.3.2022	60 min
H _B	14.3.2022	60 min
H _C	16.3.2022	60 min
H _D	18.3.2022	90 min
H _E	23.3.2022	60 min
H _F	24.3.2022	90 min

3.3 Aineiston analyysimenetelmä

Aineisto on analysoitu abduktiivisesti eli teoriasidonnaisesti, jolla tarkoitetaan sitä, että aineistoa analysoidaan aineistolähtöisesti aikaisempaan teoriaan peilaten (Puusa & Juuti, 2020, s. 147). Teoriasidonnainen analysointitapa valittiin, koska aikaisempaa teoriaa luovuuden johtamisesta on paljon, mutta toisaalta eri tutkimuksissa on korostettu erilaisia näkökulmia, eikä yhtenäistä viitekehystä parhaista luovuuden johtamisen keinoista ole (ks. liite 1). Teoriasidonnaisuus näkyy haastatteluun valituissa teemoissa, jotka on muodostettu teorian perusteella. Tämän lisäksi tutkimuksen tulokset on jaettu Dubinan (2006a) viitekehystä johdettujen ulottuvuuksien mukaisesti kolmeen osioon: 1) *luovuuden tukeminen ja kehittäminen*, 2) *luovuuden organisointi ja ohjaaminen* sekä 3) *luovuuden arviointi ja mittaaminen*. Fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan mukaan edetessä on kuitenkin tärkeää, että tutkija ottaa etäisyyttä aikaisempaan teoriaan tehdessään tulkintoja aineistosta ja peilaa vasta tulkintojen tekemisen jälkeen havaintoja olemassa olevaan teoriaan (Laine, 2018). Täten tulososion pääpaino on empiirisen tutkimuksen tuloksissa. Empiirisen tutkimuksen tulokset integroidaan aikaisempaan teoriaan ja etenkin Amabilen ja Prattin (2016) viitekehukseen kappaleessa 5.1 *Luovuuden johtamisen malli yrityksille innovaatioiden edistämiseksi*.

Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, jonka etuna on sekä menetelmän helppous että haastavuus – myös aloittelija kykenee hyvään sisällönanalyysiin ja toisaalta se on samalla monipuolinen ja haasteita tarjoava analyysimenetelmä (Tuomi

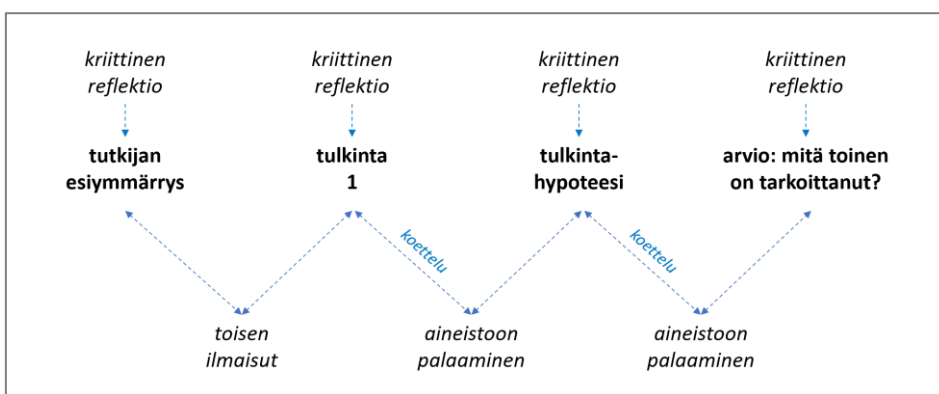
& Sarajärvi, 2018, s. 107). Sisällönanalyysia hyödynnettiin fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan mukaisesti. Fenomenologiassa ei yleensä puhuta luokittelusta, vaan tarkastellaan pikemminkin yhteneväisyyksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 147). Laine (2018) kuvaa fenomenologisen tutkimuksen etenevän seuraavasti:

1. **Kuvaus, mitä aineistossa on sanottu.** Kuvauksessa myötäillään tarkasti haastateltavan puhetta ja käytetään myös suoria lainauksia, sillä metaforisuus ja kokemuksellisuus on tärkeää säilyttää. Syntynyt kuvaus ei saa olla liian tiivistetty. Se voi olla esimerkiksi kertomuksen muotoinen. *Tässä tutkimuksessa* jokaisesta haastattelusta kirjoitettiin kertomusmuotoinen kuvaus, jossa haastateltavan ilmaukset säilytettiin tarkasti. Tutkijan tekemät tulkinnat merkittiin kuvaukseen alkuperäisen ilmauksen yhteyteen yläindeksiksi, jotta niitä voitiin verrata.
2. **Analyysi eli kuvauksen jaottelu merkityskokonaisuuksiksi.** Merkitysten ja niiden yhteyksien erottaminen perustuu tutkijan intuitioon ja kokemukseen, jonka lisäksi ne järjestyvät tutkimuskysymysten ehdoilla. Analyysivaiheessa ensimmäisen vaiheen kuvaukset pyritään tematisoimaan, käsitteellistämään tai yleistämään. *Tässä tutkimuksessa* analyysi tehtiin järjestämällä jokainen kertomusmuotoinen kuvaus yksitellen teemoihin, jotka otsikoitiin kertomuksen ehdoilla.
3. **Synteesi eli kokonaiskuvan luominen.** Tässä vaiheessa merkityskokonaisuudet tuodaan yhteen, jolloin kokonaisrakenne voi näyttäytyä esimerkiksi eri merkityskokonaisuuksien suhteiden karttana. *Tässä tutkimuksessa* jokaisesta kertomuksesta koostettiin oma merkityskarttansa, jonka jälkeen karttoja vertailtiin.

Edellä kuvatun prosessin haasteena on Laineen (2018) mukaan se, että prosessi on tarkoitettu yhden henkilön tutkimiseen. Hän kuitenkin toteaa, että useampaa henkilöä haastateltaessa jokaisesta voidaan tehdä oma analyysiprosessi, ja tämän jälkeen vertailla tuloksia ja tehdä yhteenveto – tarkoituksena ei ole etsiä yleistettäviä luokituksia, vaan samanlaisuuksia. Kuten yllä olevasta listasta käy ilmi, tässä tutkimuksessa jokaisen haastattelun tulokset analysoitiin ja koottiin merkityskokonaisuuden kartoiksi ensin yksitellen. Lähestymistapa sopi tähän tutkimukseen, sillä kuten aiemmin on todettu,

jokainen haastateltava tarjoaa tutkimukseen oman näkökulmansa, eikä tarkoituksena ole ollut etsiä kaikkiin tilanteisiin yleistettäviä löytöjä ja aineiston saturaatiota, vaikka osa teemoista toistuikin eri haastateltavien välillä.

Tutkimuksen fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan mukaisesti aineiston analyysin lähtökohtana on ollut hermeneuttinen kehä (ks. kuvio 9). Ymmärtäminen on tulkintaa, jonka perustana on aiemmin ymmärretty, ja tulkinta etenee kehän tavoin (Sarajärvi & Tuomi, s. 31). Laineen (2018) mukaan tutkijan tekee jo tutkimuksen alussa välittömiä ja spontaaneja tulkintoja, joista pyritään irti kriittisen reflektion avulla. Tässä tutkimuksessa noudatettiin täten Laineen kuvaamaa toimintamallia, jossa otetaan säännöllisesti etäisyyttä omiin tulkintoihin ja kuvitelmiin, ja palataan tulkitsemaan aineistoa uudesta näkökulmasta tavoitteena löytää todennäköisin ja uskottavin tulkinta. Jokaisella kehän kierroksella tehdään Laineen mukaan uusia tulkintoja, ja aineistosta voi nousta esiin asioita, joita tutkija ei ensimmäisellä kerralla huomannut tai jotka tuntuivat aikaisemmin epäolennaiselta. Tästä syystä tehtyjä kuvauksia, tulkintoja ja merkityskarttoja käsiteltiin useina eri päivinä ja viikkoina pyrkien uusiin näkökulmiin ja syvälliseen ymmärrykseen. Analyysiprosessissa myös palattiin usein ja säännöllisesti tarkastelemaan litteroitua tekstiä sellaisenaan, jotta tehtyjä tulkintoja voitiin arvioida haastateltavien alkuperäisiin puheisiin peilaten.



Kuvio 9. Hermeneuttinen kehä (mukaillen: Laine, 2010).

Tulkintoja tehdessä tarkastellaan Erikssonin ja Kovalaisen (2015, s. 123) mukaan miten asiat sanotaan ja tehdään sekä minkälaisia suhteita asioiden välillä on tai ei ole. Kiinnostuksen kohteena ei ole käsitteiden yleiset merkitykset, vaan sisällön paikalliset ja kontekstikohtaiset vivahteet. Tutkijalta edellytetään intuitiota, joustavuutta ja luovuutta, ja siten tulkintojen tekeminen on menetelmänä haastava. Tässä tutkimuksessa haastattelujen tulkitseminen oli kohtuullisen suoraviivaista, sillä tutkija ja asiantuntijahaastateltavat jakoivat yhteisen ammattikielen ja ymmärryksen prosessista, eivätkä haastateltavat käyttäneet esimerkiksi vaikeasti tulkittavia metaforia tai kielikuvia puheissaan. Myös kattava tarkentavien kysymysten kysyminen haastattelutilanteessa auttoi tulkintojen tekemisessä. Tulkintoja tehtiin kuitenkin tarvittaessa analyysin aikana: esimerkiksi toteamus ”asiakkaalla on näkyvyys suunnitteluprosessiin” on tulkittu läpinäkyvyydeksi, luottamukseksi ja yhteistyöksi. Tulkinnat merkittiin aina kuvauksen yläindeksiin, jotta alkuperäinen ilmaus säilytettiin ja tulkintaa voitiin reflektoida kriittisesti myöhemmin.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Perinteiset tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteerit eli *reliabiliteetti* ja *validiteetti* ovat ongelmallisia laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa, sillä laadullisella tutkimuksella pyritään tyypillisesti kuvaamaan monimutkaisia ja monimuotoisia ilmiöitä, tilanteita, prosesseja ja vuorovaikutusta (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 308). Täten tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan Erikssonin ja Kovalaisen ehdottamien, laadullisen tutkimuksen arviointikriteerien näkökulmasta. Nämä kriteerit ovat kiinnittyvyys (*dependability*), siirrettävyys (*transferability*), uskottavuus (*credibility*) ja vahvistettavuus (*conformability*).

Kiinnittyvyys tarkoittaa sitä, että tutkimusprosessi on looginen, jäljitettävissä ja dokumentoitu (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 307). Tämä tutkimus on rakennettu johdonmukaiseksi ja loogiseksi kokonaisuudeksi, jonka seuraaminen on pyritty tekemään helpoksi käyttämällä asianmukaista ja kuvaavaa otsikointia sekä lukemista helpottavaa metatekstiä ja muotoilukeinoja. Lisäksi tutkimuksessa on noudatettu vakiintunutta tie-

teellisen tekstin rakennetta, joka koostuu johdannosta teoreettisesta taustasta, metodologiaosuudesta eli menetelmästä sekä aineistosta, tulos- ja päätelmäosuudesta sekä pohdintaosuudesta (Kniivilä ja muut, 2017, s. 48). Merkittävä osa käytetyistä lähteistä on vertaisarvioituja, tieteellisiä artikkeleja, joiden ohella on käytetty pääosin akateemista kirjallisuutta. Lähteisiin on viitattu asianmukaisesti ja lähdeviitteet on tehty tarkasti lähdeviittauksen ohjeita noudattaen siten, että lukija voi tarkistaa lähdeviitteet halutessaan. Jokaisessa luvussa tehdyt valinnat on perusteltu kattavasti hyödyntämällä luotettavia ja ajankohtaisia lähteitä. Tutkimuksen aineistot on litteroitu tarkasti ja litteointeja sekä niistä tehtyjä kuvauksia ja tulkintoja säilytetään kohtuullinen aika yhä tutkimuksen julkaisemisen jälkeen.

Siirrettävyys tarkoittaa sitä, että tutkija osoittaa tutkimuksen tai sen osien samankaltaisuuden verrattuna aiempiin tutkimuksiin, mahdollistaen siten yhteyden luomisen tutkimusten välille. Tarkoituksena ei ole toistaa aikaisempia tutkimuksia vaan löytää samankaltaisuuksia, jotka viittaavat tulosten siirrettävyyteen. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 307.) Tässä tutkimuksessa löytyi paljon samankaltaisuuksia aikaisempaan teoriaan peilaten, ja näistä yhteyksistä teorian ja empiirisen tutkimuksen välillä keskustellaan tarkemmin etenkin *Tulosten yhteenveto* -kappaleessa. Tulosten voidaan nähdä olevan yleistettävissä tietyin ehdoin muihin tilanteisiin, ja nämä tulosten soveltamis muodot avataan *Johtopäätökset*-luvussa.

Uskottavuus viittaa tutkijan asiantuntemukseen aiheesta, jonka lisäksi tulosten tulee tukea tutkijan väitteitä. Lisäksi tulosten yhteys tehtyihin tulkintoihin tulee esitellä loogisesti niin, että toinen tutkija voisi samaa aineistoa tulkitessaan hyväksyä ne. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 307.) Tämän tutkimuksen uskottavuus on varmistettu siten, että tutkija on perehtynyt hyvin laajasti aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan. Tutkimuksen uskottavuutta tukee myös se, että useat haastateltavista kehuivat tutkimuksen aiheetta, ajankohtaisuutta ja tärkeyttä, ja yksi haastateltavista myös totesi vapaamuotoisen keskustelun aikana, että tutkijan perehtyneisyyden aiheeseen huomaa.

Vahvistettavuus viittaa siihen, että tulkinnat ovat vahvistettavissa, sillä ne on tehty ymmärrettävällä ja perustellulla tavalla (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 307). Lukija voi vahvistaa tulosten yhteyden tehtyihin tulkintoihin, sillä tutkimuksen analysointiprosessi on kuvattu tarkasti, jonka lisäksi haastatteluihin on viitattu selkeästi käyttämällä haastateltavista kirjaintunnuksia A-F. Myös fenomenologis-hermeneuttisen perinteen mukainen analyysiprosessi, jossa tulkintoja on reflektoitu kriittisesti useina ajankohtina ja jossa litteroitua tekstiä palattiin tarkastelemaan säännöllisesti, tukee tulkintojen uskottavuutta. Lisäksi tulososiossa on käytetty suoria lainauksia tulkintojen tukena, jolloin lukija voi helposti todentaa, minkälaisiin vastauksiin tulkinnat perustuvat.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös **hyödyllisyyden tai käyttökelpoisuuden** (usefulness) perusteella (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 307). Tämän tutkimuksen hyödyllisyyttä tukee yhteys teoriaan sekä teoriasta ja tuloksista johdetut liikkeenjohdolliset ja akateemiset kehitysehdotukset. Myös haastateltavat pitivät tutkimusta tärkeänä, ja siitä luvattiin tehdä tiivistetty, yrityskäyttöön tarkoitettu versio, mikä myös osaltaan tukee tutkimuksen hyödyllisyyttä liiketoiminnan kehittämisen tukena. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa positiivisesti myös aineiston määrä ja syvällisyys sekä huolellinen haastateltavien valitseminen. Toisaalta luotettavuuteen voi vaikuttaa negatiivisesti se, että haastateltavat voivat kokea edustavansa yritystä ja siten he saattavat korostaa positiivisia asioita jättäen mainitsematta kehityskohteita. Ongelmaa pyrittiin kuitenkin ennaltaehkäisemään luottamuksellisella ja anonyymilla vastausten käsittelyllä.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Empiirisellä tutkimuksella vastataan tämän tutkimuksen toiseen tavoitteeseen eli *tavoitteeseen saada syvälinen ymmärrys siitä, kuinka mainostoimistot 1) tukevat ja kehittävät, 2) organisoivat ja ohjaavat sekä 3) mittaavat ja arvioivat luovuutta organisaatioissaan*. Luku noudattaa edellä mainitun tavoitteen rakennetta. Luvun aiheet on määritelty peilaamalla haastattelututkimuksessa tehtyjä tulkintoja kappaleessa 2.3. kuvattuun teoreettiseen viitekehyyksen yhteenvedoon, mutta tulokset käsitellään ensin hyvin aineistolähtöisesti fenomenologis-hermeneuttisen perinteen mukaisesti, ja vasta kappaleessa 4.4. empiirisen tutkimuksen tuloksia peilataan syvälinisesti suhteessa teoreettiseen viitekehyykseen.

Haastatteluissa paljastui kaksi uutta teemaa: *insight luovan työn perustana ja luovuuden liiketoiminnalliset tavoitteet*. Teoreettisen viitekehyyksen kaksi teemaa puolestaan jäivät haastatteluissa vähälle huomiolle, sillä haastattelut etenivät tutkimuksen fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan mukaisesti haastateltavien elämämaailmaa, tulkintoja, merkityksiä ja vuorovaikutusta korostaen. Tällöin edettiin haastateltavan kertomuksen ja asiantuntemuksen ehdoilla. Nämä vähälle huomiolle jääneet teemat ovat *innovaatiojohtaminen, ja yksilön luovuuteen liittyvät taidot, prosessit, osaaminen ja tieto*. Kuten aikaisemmin on todettu, tässä tutkimuksessa keskitytään luovuuden johtamiseen organisaatiotasolla – yksilötason luovuuden yhteys organisaation luovuuteen tiedostetaan, mutta se ei ole keskeinen tarkastelukohde. Verrattain vähän puuttiin myös koulutuksesta ja osaamisen kehittämisestä, jotka liittyvät pitkälti juuri yksilötason luovuuteen. Myös erilaisten luovuutta tukevien tekniikoiden ja työkalujen käyttö vaikuttaisi olevan suhteellisen vähäistä.

4.1 Luovuuden tukeminen ja kehittäminen mainostoimistoissa

Kappaleessa 2.3. todettiin, että *luovuuden tukeminen ja kehittäminen* koostuu erityisesti luovuutta tukevan organisaatiokulttuurin kehittämisestä ja ylläpitämisestä, johon

luetaan mukaan myös *monimuotoinen yhteistyö ja luovuutta tukeva johtaminen ja esihenkilötyö*. Organisaatiokulttuurilla viitataan tässä tutkimuksessa etenkin yrityksen arvomaailmaan, organisaation rakenteisiin ja käytäntöihin. Tiimiin ja yhteistyöhön liittyvistä teemoista on puhuttu teoreettisessa viitekehyksessä *monimuotoisena yhteistyönä*. Haastattelujen perusteella monimuotoisen yhteistyön ja diversiteetin sijaan tärkeämpi merkitys vaikuttaisi kuitenkin olevan tiimin sisäisellä dynamiikalla, kuten yhteenkuuluvuudella, kohtaamisilla ja ilmapiirillä, ja täten jatkossa monimuotoisen yhteistyön sijaan käytetään termiä *tiimidynamiikka ja yhteistyö*.

Mainostoimistojen kulttuurissa ja toimintatavoissa voidaan havaita paljon teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuja (ks. taulukko 11, s. 59) luovuutta edistäviä piirteitä, joita ovat esimerkiksi tiimityön suosiminen, selkeät tehtävät ja vastuut, vähäinen byrokratia, joustavuus, avoimuus, psykologinen turvallisuus, virheiden suvaitseminen, yhteistyö ja kommunikointi sekä tiimin haastaminen ja osallistaminen (ks. esim. Amabile ja muut, 1996; Martins & Terblanche, 2003; Amabile & Khair, 2008; Strategic Direction, 2015; Muzzio & Paiva Júnior, 2018, Makumbe, 2021). Tällaisia piirteitä ei kuitenkaan kaikissa tilanteissa ole tavoiteltu suunnitelmallisesti ja määrätietoisesti luovuuden tukemiseksi, vaan syynä on voinut olla esimerkiksi halu rakentaa ihmislähtöinen työskentelykulttuuri. Esimerkiksi diversiteetti on keskeinen tekijä luovuudessa (ks. esim. Amabile ja muut, 1996; Miettinen, 2006; Amabile & Khair, 2008), mutta vaikka sitä olisi pyritty edistämään, syynä ei välttämättä ole *"ainakaan ääneen sanotusti luovuusnäkökulma"*, kuten haastateltava A totesi.

Seuraavaksi haastattelujen tuloksia käsitellään 1) *organisaatiokulttuurin, arvojen ja rakenteiden*, 2) *tiimidynamiikan* sekä 3) *johtamisen ja esihenkilötyön* teemoihin liittyen.

4.1.1 Organisaatiokulttuuri, arvot ja rakenteet

Haastattelujen perusteella mainostoimistot ovat hyvin matalahierarkkisia, mikä tukee tunnetusti luovaa ilmapiiriä (ks. esim. Strategic Direction, 2015; Martins & Terblanche,

2003; Makumbe, 2021). Haastatteluissa myös ilmeni kiinnostava keino ylläpitää tällaista kulttuuria: mainostoimistoissa ei yleensä määritellä johdon toimesta yrityksen virallisia arvoja, jotka henkilökunnan tulisi muistaa. Arvojen nähdään sen sijaan määrittyvän työyhteisössä, kuten seuraavista toteamuksista käy ilmi:

Meillä ei ole varsinaisia määriteltyjä arvoja, jotka kaikkien pitäisi muistaa (H_A).

Yrityksen omistajat ei ole määrittänyt arvoja. Se on aina vähän feikkiä, et joku sano, että "nämä ovat meidän arvot", jos ihmiset ei jaa niitä. – – Yrityksissä on oma arvomaailmansa ja kulttuurinsa, joka hyvin harvoin on se, minkä ne [yritykset] on julkaissut. Todellinen arvomaailma on paljon harmaampi. (H_C)

Meillä ei ole ylös kirjoitettuja arvoja niin, että ne olisivat toimiston seinällä (H_F).

Haastateltujen mainostoimistojen toiminnassa ja arvoissa, olivat ne sitten virallisia tai epävirallisia, korostuu erityisesti ihmisläheisyys ja inhimillisyys, psykologinen turvallisuus ja mahdollisuus olla oma itsensä sekä virheiden suvaitseminen ja epäonnistumisten tarkastelu oppimismahdollisuuksina. Etenkin pehmeät arvot koetaan luovuuden kannalta tärkeinä, kuten käy ilmi toteamuksesta:

Sanoisin, että meillä on hyvin pehmeät arvot täällä – miten ihmisistä välitetään, miten heitä kunnioitetaan ja myös luotetaan (H_E).

Ihmisläheisyys ja inhimillisyys näkyy haastattelujen perusteella kulttuurissa monin tavoin, ja uudet työntekijät oppivat ja omaksuvat tällaisen kulttuurin usein esimerkin kautta. Haastateltavien mukaan kuulumisia vaihdetaan avoimesti ja jokainen voi olla oma itsensä yrityksessä. Haastattelujen perusteella kulttuuriin kuuluu vahvasti myös yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus, jota voidaan rakentaa pienillä rutiineilla, arjen kohtaamisilla ja yhteisillä tapaamisilla. Täten haastattelut vahvistavat aikaisempien tutkimusten tuloksia (ks. esim. Polzer ja muut, 2002; Mannix & Neale, 2005; Amabile ja muut, 1996) psykologisen turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tärkeydestä sekä kuvaavat, miten yrityksissä pyritään käytännössä edistämään turvallista ja yhteisöllistä ilmapiiriä. Kiinnostavaa oli myös, että monet haastateltavista korostivat työn ja vapaaajan tasapainottamista ja sen tärkeyttä luovassa työssä – teemaa ei ole huomioitu kun-

nolla aikaisemmissa luovuuden johtamisen tutkimuksissa. Työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen ja palautumisen tärkeys käy ilmi esimerkiksi seuraavista toteamuksista:

Yrityksen kulttuuri perustuu hyvään work-life-balanceen – – hyvään työnantajuteen liittyy myös se, ettei iltaisin ole tapana tehdä töitä tai lähettää viestejä – kukaan ei odota sellaista – – Töitä tehdään tehokkaasti ja kunnolla, mutta normaalin työajan puitteissa. (H_B.)

On tärkeää – – että ymmärrämme ihmiset ihmisinä, ja niiden elämäntilanteita. – – kalenteriin pitää voida laittaa viivoja – – sinne saa laittaa omaa aikaa aina päiviin. (H_C.)

Virheiden suvaitseminen ja epäonnistumisten tarkastelu oppimismahdollisuuksina

koetaan haastattelujen perusteella niin ikään tärkeänä luovuutta tukevana piirteenä, mikä tukee aikaisempien tutkimusten tuloksia (ks. esim. Amabile & Khaire, 2008). Haastatteluissa ilmeni, että yritykset voivat ylläpitää tällaista kulttuuria esimerkiksi palkitsemiskäytännöillä, joilla pyritään huomioimaan juuri epäonnistuneita, mutta jollakin tavalla rohkeita tekoja. Virheitä tulisi pyrkiä hyödyntämään oppimismahdollisuuksina:

Meillä on vallalla positiivinen palaute ja suhtautuminen – – vaikka olisi hankala tilanne tai olisit mokannut, mietitään, mitä siitä voi oppia ja miten tehdään toisella kerralla paremmin, eikä niin, että ”älä tee tätä ikinä toiste”, [eli] miten voi positiiviseksi kääntää sen asian. (H_E.)

Toisaalta virheitä suvaitsevan kulttuurin käytännöissä voi silti olla yhä parannettavaa. Esimerkiksi kysyttäessä, miten luovuuden johtamista tulisi yleisesti kehittää yrityksissä, haastateltava F kertoo kehittämiskohteeksi juuri sen, että tiimien ja organisaatioiden tasolla tulisi pyrkiä oppimaan nykyistäkin enemmän kokemuksista ja ”että [kulttuuri] olisi enemmän sellaista, että näin kävi, mitä opittiin.” Voidaankin todeta, että ideaalitalanteessa luovuutta tukevat organisaatiokulttuurit kannustavat virheisiin ja tyypillisesti tällaiseen kulttuuriin pyritäänkin, mutta sen ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa toiminnan tarkastelua: millä konkreettisilla keinoilla ylläpidetään virheitä suvaitsevaa ja epäonnistumisista oppivaa kulttuuria?

Psykologinen turvallisuus ja mahdollisuus olla oma itsensä liittyy haastattelujen perusteella vahvasti virheitä suvaitsevaan kulttuuriin ja se koetaan kriittiseksi tekijäksi luovuuden tukemisessa, mikä tukee aikaisempaa tutkimusta (ks. esim. Amabile ja muut, 1996; Hennessey & Amabile, 2010). Omana itsenä olemisella viitattiin useassa eri yhteydessä etenkin siihen, että asioista voidaan puhua vapaasti ja että omaa itseä, kuumisia ja tunteita on sallittua tuoda esiin myös työpaikalla. Tämä käy ilmi esimerkiksi seuraavista toteamuksista:

Voi olla kokonaisena ihmisenä kollegoiden kanssa eri tilanteissa. Ei tarvitse liikaa pitää mitään roolia tai silotella asioita. Välillä on myös ok, että ahdistaa tai kaikki harmittaa. (H_B.)

Luovuutta ei synny, jos mieli ja olo ei ole vapaa. Jos ei ole turvallinen olo. (H_E.)

Toisaalta kuten aikaisemmin on todettu, mielialalla ja tunteilla on suora vaikutus yksilön tai pienryhmän kokemaan motivaatioon ja luovan ajattelun taitoihin (Amabile & Pratt, 2016). Vaikka haastatteluissa korostuikin omana itsenä olemisen tärkeys, on myös tärkeää, että tunteiden tarttuminen ja sen vaikutus työyhteisöön huomioidaan:

Ihminen voi tuoda huoneeseen monenlaiset tunteet – – [olisi hyvä, että] ihmiset oppisivat arvostamaan toisten aikaa ja tuomaan huoneeseen enemmän positiivisia tunteita. Kaikilla on negatiivisia tunteita ja ikäviä asioita mielen päällä, mutta [tulisi miettiä] miten voi suhtautua siihen tilanteeseen etsien positiivista ratkaisua positiivisella läsnäololla. (H_E.)

Haastattelujen tulokset auttavat etenkin syvällisen ymmärryksen lisäämisessä liittyen siihen, millaisilla käytännön keinoilla luovuutta tukevaa kulttuuria voidaan rakentaa ja ylläpitää. Keinoja ihmisläheisen ja inhimillisen, psykologisesti turvallisen ja virheitä suvaitsevan ilmapiirin edistämiseksi on haastattelujen perusteella monia. Erityisesti esihenkilön antama esimerkki koetaan tärkeäksi ja uusien työntekijöiden koetaan omaksuman kulttuuri juuri kollegoiden ja esihenkilön käyttäytymisen kautta:

Epäonnistumiseen rohkaiseminen ja psykologinen perusturvallisuus lähtee omasta esimerkistä – – sellaisesta, että ollaan ihmisiä ihmisille. (H_D.)

Haastattelujen perusteella turvallinen ja hyväksyvä ilmapiiri edellyttää erityisesti itsetuntemuksen kehittämistä, jota voidaan tukea esimerkiksi erilaisilla persoonallisuustesteillä. Haastateltavien mukaan on tärkeää, että ihmiset tuntevat omat vahvuutensa sekä hyväksyvät ja osaavat ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden:

Niitä [persoonallisuustestejä] on hirveästi erilaisia. Olemme käyttäneet [persoonallisuustestiä], että ihmiset oppisivat tuntemaan itsensä ja hyväksymään erilaisuutta – hyväksytään erilaisuus ja ymmärretään, mitkä ovat meidän omat vahvuudet ja heikkoudet – kaikki osallistuu itsetuntemuksen kehittämiseen. (H_c)

Oma itsetuntemus sellaiseksi, että ymmärtää, miten minun profiilini vaikuttaa toisiin. Jos olen esimerkiksi kova puhumaan, niin opettelen antamaan ihmisille tilaa tuoda itseään esiin. (H_f)

Lähes jokainen haastateltava painotti arkipäiväisten kohtaamisten tärkeyttä kulttuurin rakentamisessa, ja etätyöskentely onkin ollut haastateltavien mukaan vaikeaa. Kuten esimerkiksi haastattelussa B todettiin, kuulumisten vaihtaminen ”käytävällä tai kahvikoneen äärellä” on tärkeää niin kulttuurille kuin luovuudellekin. Etätyöskentelyn aikaan tällaista yhteisöllisyyttä ja kuulumisten vaihtamista on pyritty haastateltavien mukaan edistämään esimerkiksi säännöllisillä ja vapaamuotoisilla Teams-tapaamisilla ja sisäisissä viestintäkanavissa, mutta niiden ei koeta korvaavan fyysistä läsnäoloa. Moni haastateltava totesikin, että uusi työntekijä omaksuu yrityksen kulttuurin ja tavat muiden käytöksen kautta, joten korona-aika on ollut haastavaa erityisesti uusia työntekijöitä rekrytoidessa. Valtaosa työntekijöistä odottaakin jo toimistolle palaamista:

Odotan sitä tosi paljon. – Vuosi sitten puolet oli sitä mieltä, että etäily on ihan yhtä hyvä kuin läsnäolo. Nyt sanoisin, että 9/10 haluaa tulla takaisin töihin. (H_c)

4.1.2 Tiimidynamiikka ja yhteistyö

Ihmiset ja tiimi voidaan nähdä asiantuntijaorganisaation tärkeimpänä voimavarana:

Asiantuntijaorganisaatio kehittyy sen mukaan, minkälaisia ihmisiä; millaisilla taustoilla ja kokemuksilla tulee mukaan (H_B).

Tiimityön keskeinen rooli mainittiin jokaisessa haastattelussa, mikä tukee aikaisempia väittämiä yhteistyön merkityksestä luovuudelle (ks. esim. Amabile ja muut, 1996; Mietinen 2006; Amabile & Khaire, 2008; Muzzio & Paiva Júnior, 2018). Haastateltavat kokivat yhdessä työskentelyn, mieluiten fyysisesti samassa tilassa, merkittävän tärkeäksi tekijäksi luovuudessa. Haastattelujen perusteella etenkin ideoinnin alkuvaihe on tiimityötä, johon osallistuu kaikki tiimiläiset riippumatta siitä, onko esimerkiksi luova suunnittelija tai strategi. Erilaisia siiloja tulisi välttää ja yhdessä työskentelyyn rohkaista:

Haluamme välttää kaikenlaista siiloutumista mahdollisimman paljon. Ettei synny siiloja ammattiryhmien, osaamisten tai muiden välille. (H_A.)

Yksi ihminen voi olla jollain tavalla luova, mutta kun laitetaan monta luovaa aivoa yhteen, sieltä vasta syntyy jotakin mielenkiintoista (H_E).

Kiinnostavaa on, että monet haastateltavat painottivat **fyysisen läsnäolon merkitystä**, mikä ei korostu tutkimuksen teorialähteissä. Samassa tilassa olemisen merkitystä luovuudelle ei ole haastattelujen perusteella ymmärretty täysin ennen koronaviruspandemiaa. Tämä ilmenee esimerkiksi seuraavasta toteamuksesta:

Samassa tilassa oleminen – – sitä ei ennen ajatellut, kun se oli normi. Nyt, kun on yrittänyt tehdä tätä työtä kaksi vuotta niin, että ihmiset ovat Teamsin takana, ei sitä voi tehdä samalla tavalla. Siitä häviää spontaanius ja on se digitaalinen viive. Se on jännä, vaikka ne eivät ole fyysisiä asioita, mutta tuntuu, että ne ovat siinä samassa tilassa. (H_E.)

Fyysisessä tilassa etuna on haastateltavien mukaan spontaanius, mahdollisuus jatkaa toisen ideaa helposti ja se, että tilassa voidaan järjestää ja katsella ideoita fyysisesti esimerkiksi post-it-lapuilla. Haastateltavien mukaan paikka voidaan jopa määrittää tietyille projekteille, jolloin sinne tullessa mieli virittyy oikeaan tilaan ja muistaa helpommin asiat, joita siellä on aikaisemmin käsitelty. Haastattelujen perusteella fyysisen läsnäolon merkitys ei ole keskeinen tekijä ainoastaan ideoinnissa, vaan ideoinnin ohella läsnäolo auttaa rakentamaan luovuutta tukevaa ilmapiiriä muun muassa lisäämällä

yhteisöllisiä ja hauskoja hetkiä sekä mahdollistamalla keskustelut, joiden aikana voi jakaa omia tunteitaan tai kokemuksiaan ja pyytää apua tai tukea kollegoilta. Koronaviruspandemian ja siitä aiheutuneen etätyön kuvattiinkin olevan erittäin haitallista ideoinnille, mutta myös ilmapiirille sekä yhteisöllisyyden ja tuen kokemuksille:

Tutkimus osoittaa, että työn tehokkuus ei ole laskenut – – mutta kaikki uusi, innovatiivinen... sellainen et heitellään idiksiä, autetaan kaveria, keksitään tai kokeillaan uutta, kanssakäyminen... Se on poistunut kaikki. – – Aikaisemmin oltiin viitenä päivänä viikossa yhdessä ja keskellä päivää oli lounaspätkiä ja aamukahvihetkiä... joku vaikka kertoo vitsin tai että: ”mul on vähän ikävät fiilikset himassa, kun äitini on sairaana”. Tällainen yhteinen jakaminen on poistunut. Me tarvitsemme sitä. Työ on melkein kolmasosa elämästä ja monelle ainakin toiseksi tärkein asia, niin on se nyt hirveää, kun joutuu kantamaan niitä asioita kotona yksikseen. (H_C)

Hyviä tiimikokoonpanoja on haastateltavien mukaan erilaisia. Haastateltava E suositteli noin 3–6 hengen tiimiä ja haastateltava D puolestaan totesi, ettei tiimi saa olla liian iso, sillä luovan tiimin johtaminen vaatii esihenkilön henkilökohtaista panosta. Ihmisten moninaisuuden todettiin rikastuttavan luovuutta, mutta osa haastateltavista myönsi, että diversiteetistä voisi keskustella enemmän. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei diversiteetin lisäämiselle olisi esteitä rakenteissa tai asenteissa. Toisaalta yksi haastateltavista kuvasi oma-aloitteisesti hyvää tiimiä juuri monimuotoiseksi:

Hyvä tiimi on tiimi, jossa on todella erilaisia ihmisiä. Huomioi diversiteetin, joka on monenlaista. On tuki sukupuoliasiat, mutta sitten myös kansallisuus, lähtökohata-asiat, kulttuurierot ja tietyllä tavalla taitojen senioriteetti/junioriteetti. Sallii erilaisuuden ja löytää sieltä ihmisten erilaisuuksista sen voiman, jolla asiakkaille tehdään onnistunutta luovaa työtä. (H_F)

Niin ikään myös haastateltava D totesi, että tiimin diversiteetti on arvokasta näkökulmien laajenemisen takia. Haastateltava A puolestaan kertoi, että esimerkiksi yrityksen johdossa pyritään systemaattisesti tasa-arvoiseen sukupuolijakaumaan. Valtaosassa haastatteluja ei kuitenkaan kerrottu kovin konkreettisista teoista, joilla diversiteettiä tuetaan. Esimerkiksi organisaatiokieli koettiin ajoittain haasteeksi, sillä lähtökohtaisesti suomeksi työskentelevään organisaatioon on haastava rekrytoida ja houkutella esimerkiksi englanninkielisiä osaajia. Toisaalta esimerkiksi Wardle (Meltwater Voices, 2021) on

huomauttanut, että yritys voi hyödyntää myös organisaation ulkopuolisia henkilöitä ongelmanratkaisun tukena. Wardlen kuvaaman *naiivi asiantuntija* -harjoituksen tavoitteena on löytää henkilö, joka poikkeaa mahdollisimman paljon projektiryhmästä ja tuo siten diversiteettiä ja uusia näkökulmia tiimiin. Tällaisia käytäntöjä ei kuitenkaan ilmennyt yhtä haastattelua lukuun ottamatta:

[Hyvässä luovassa prosessissa] tiimi uskaltaa käyttää ideoita myös tiimin ulkopuolella – – [hakee] toista mielipidettä. (H_C)

Monimuotoisen tiimin johtaminen voi olla vaikeaa, vaikka se tukeekin haastattelujen ja aikaisempien tutkimusten mukaan luovuutta (ks. esim. Amabile ja muut 1996; Mietinen, 2006; Muzzio & Paiva Júnior, 2018). Esimerkiksi haastateltava D totesi erilaisuuden lisäävän usein arjen kompleksisuutta, sillä erilaiset ihmiset ajattelevat ja pitävät asioita tärkeinä eri tavoin. Haastateltavan mukaan haasteena on erityisesti se, että ”*siinä ollaan niin kiinni siinä, miltä niistä ihmisistä tuntuu*”. Tällä haastateltava viittasi tiimin jäsenten kokemuksiin ja tunteisiin esimerkiksi tilanteessa, jossa tiimin jäsen vaihtuu. Tiimidynamiikan kehittämisessä auttaa esimerkiksi turvallinen ilmapiiri, selkeästi kommunikoidut tavoitteet, roolit ja vastuut sekä yhdessä vietetty aika:

Voidaan tehdä ymmärryksen lisäämistä – – persoonallisuustestejä: minkä tyyppiä tiimin muut jäsenet ovat ja sitä kautta oppia ymmärtämään niitä paremmin. Arjessa yleensä se, miten sitä [monimuotoisuutta] johdetaan, on selkeästi kommunikoiduilla tavoitteilla, rooleilla ja vastuilla. Ja siinä on [myös] tällainen ihmisissä vaikuttava vastavuoroisuuden laki: kun ihmiset ovat kivoja toisilleen, se synnyttää sitä, että ne ovat kivoja toisilleen. Eli [tarvitaan] aikaa välittää toisista. Yhdessä vietetty aika yleensä poikii parempaa yhteistyötä, vaikka ihmiset olisivat vähän erilaisia. (H_D.)

Konfliktien ja ristiriitojen syntymistä voi vähentää... siihenkin oikea vastaus on yhdistelmä rohkeudesta ja turvallisuudesta, että tiimin sisällä vallitsee luja luottamus – – [Tiimin] dynamiikan ohjaamisessa merkittävää on se, että ihmiset, jotka ovat kokeneempia, osaavat antaa tilaa ja vastuuta. – – Hyvä tiimi on tiimi, joka osaa vastata asiakkaan tarpeeseen, kaikki tietävät paikkansa, vastuunsa ja osaamisensa. (H_F.)

Täten haastattelut tukevat väitteitä tiimin yhteenkuuluvuuden sekä roolien ja vastuiden määrittelyn tärkeydestä monimuotoisen tiimin yhteistyön kehittämisessä (ks. esim. Polzer ja muut, 2002; Mannix ja Neale, 2005). Toisaalta osa haastateltavista ei puhunut ollenkaan roolien, vastuiden tai tavoitteiden määrittelyn tärkeydestä. Haastattelussa B jopa ilmeni, ettei rooleja puhuta yrityksessä läpi vaan niiden ajatellaan olevan luontaisesti selviä. Organisaatioiden tulisikin täten pyrkiä yhä kehittämään monimuotoisten tiimien johtamiskäytäntöjä.

Yhdessä tekeminen ja hauskuus mainittiin haastattelun D ohella myös monessa muussa haastattelussa. Esimerkiksi haastateltava A totesi, että juuri hauskaa, vapaata ja luovaa ilmapiiriä arvostetaan yrityksessä erityisesti. Haastateltava C puolestaan mainitsi huumorin tärkeyden ja sen, että yrityksessä yritetään nauraa myös vaikeille asioille. Vastaavasti myös haastateltava E puhui yhdessä tekemisen merkityksestä:

Ihmisillä pitää olla hauskaa, jotta he voivat olla luovia – kaikki parhaimmat luovat ideat syntyvät yleensä siitä, kun olet rennoimmillasi ja sulla on hauskaa. (H_E.)

Hauskuuden ylläpitämiselle ei ole haastattelujen perusteella yhtä selkeää keinoa, mutta se vaikuttaisi rakentuvan juuri yhteisten, vapaamuotoisten kohtaamisten avulla. Haastateltava C esimerkiksi kertoi, että yrityksessä käydään säännöllisesti yhdessä lounaalla ja vietetään aikaa yhdessä työpäivän jälkeen. Toisaalta vapaamuotoisten kohtaamisten ohella myös organisoiduilla tapaamisilla on haastattelujen perusteella merkityksensä yhdessä tekemisen ja hauskan ilmapiirin rakentamisessa. Haastateltava A esimerkiksi kertoi, että yritys hyödyntää hyvin monenlaisia kanavia kulttuurin ja yhdessä työskentelemisen kehittämiseksi ja rakentamiseksi. Yrityksessä järjestetään useita erilaisia, säännöllisiä tapaamisia, joissa muun muassa vaihdetaan kuulumisia, tuodaan omia haasteita keskusteltavaksi kollegoiden kesken, käydään kehitysehdotuksia läpi ja varmistetaan, ovatko aikaisemmin sovitut muutokset tapahtuneet onnistuneesti. Haastattelujen perusteella vapaamuotoiseen ja inspiroivaan keskusteluun sekä kuulumisten vaihtoon kannustetaan myös erilaisissa sähköisissä viestintäkanavissa, kuten Teams- tai Slack-viestintäalustoilla.

4.1.3 Luovuutta tukeva johtaminen ja esihenkilötyö

Haastateltavan A mukaan luova johtaminen tulisi ymmärtää yrityksissä ammattijohtamisena. Hän myös totesi, että luovan johtajan titteli on ollut alalla usein keino palkita ja sitouttaa, eikä luovaan johtajuuteen ole välttämättä aina edellytetty hyviä ihmisjohtamisen taitoja. Luovaan johtajuuteen tulisi haastateltavan mukaan liittää vahvasti esihenkilötyö, ja sen tulisi olla johtamista yrityksen tavoitteista käsin. Kuten seuraavasta toteamuksesta käy ilmi, yritykset tarvitsisivatkin enemmän osaavia ihmisjohtajia, joiden kykyihin ja työkaluihin panostettaisiin:

Pitäisi saada enemmän osaavia johtajia, ja yritysten pitäisi määrätietoisesti johtaa niiden ihmisten kykyjä ja työkaluja. Niihin pitäisi panostaa. – – ja se tarkoittaa sitä, että välttämättä luovan johtajan ei tarvitse itse olla edes mikään maailman paras luova. Mielestäni on tärkeää, että on helvetin hyvä ihmisjohtaja kuin tosi hyvä luova. (HA.)

Täten johtamis- ja esihenkilötyön käytännöt voidaan katsoa keskeiseksi tarkastelu- ja kehittämiskohteeksi luovuuden johtamisen näkökulmasta. Seuraavaksi tarkastellaankin haastattelujen tuloksista johdettua kolmea esihenkilötyön ulottuvuutta, jotka on nimetty seuraavasti: 1) *mahdollistaminen*, 2) *ihmisten yksilöllinen johtaminen ja huomiointi* sekä 3) *esihenkilön toimiminen esimerkkinä ja kunnian jakajana*.

Ensimmäinen ulottuvuus eli mahdollistaminen viittaa tiukkojen rajojen ja normien välttämiseen sekä oikeanlaisten puitteiden ja resurssien varmistamiseen. Haastatteluisa ilmeni, että erilaiset rajat ja tiukat normit voidaan kokea esteenä luovuudelle. Toisaalta haastatteluissa ilmeni, että luovat työntekijät saattavat unohtaa esimerkiksi tuoksellisuuden, ajankäytön tai panos-tuotossuhteen tarkastelun. Esimerkiksi haastateltavan D mukaan onkin erityisen tärkeää, että toimintaa johdetaan esihenkilön ja johdon toimesta tekemällä priorisointipäätöksiä sekä määrittelemällä tavoite, suunta ja raamit eli esimerkiksi aikataulu ja budjetti. Haastateltavat korostivat, että esihenkilöiden ja johdon tulee tukea tiimin onnistumista seuraavin keinoin: 1) *muodostamalla oikeanlaisia tiimejä*, 2) *tarjoamalla työvälineitä ja prosesseja luovan työn tueksi*, 3) *varmistamalla, että tiimillä on mahdollisuus tehdä työnsä hyvin resurssien puitteissa ja*

4) *haastamalla, kannustamalla ja rohkaisemalla tiimiä.* Toisin sanoen tarkoituksena ei ole ohjata liikaa työn tekemistä, vaan esihenkilön tulee haastateltavien mukaan antaa tilaa omalle ajattelulle sekä kyseenalaistaa, haastaa ja kannustaa tiimiä. *Hyvä esihenkilö* on empaattinen ja kuuntelutaitoinen, mutta samalla myös määrätietoinen ja selkeä. Näiden piirteiden ohella hyvä esihenkilö on haastateltavan A mukaan myös visionääri, joka osaa inspiroida, innostaa, valaa uskoa ja tunnistaa hyvät ideat, mutta samalla myös kyseenalaistaa tiimin ideoita rohkaisten uusien näkökulmien tarkasteluun. Lisäksi hyvä esihenkilö tukee yksilön kehittymistä ja henkilökohtaisia tavoitteita.

Parhaisiin lopputuloksiin päästään sillä, että ei johdeta luovaa ajattelua tai luovaa työtä, vaan annetaan puitteet: tietyntyyliset työskentelytavat, työkalut, tilat, ihmiset ja tiimit – kirkastetaan puitteita, tarpeita, lähtökohtia ja sitä, mihin pyritään – tällaiset reunaehdot, mutta sen jälkeen luovuuden johtaminen pitää antaa ihmisten käsiin ja luottaa siihen. (H_F.)

Toinen ulottuvuus eli ihmisten yksilöllinen johtaminen ja huomioiminen viittaa esihenkilön ja alaisten luottamukselliseen suhteeseen, jossa esihenkilö on aidosti läsnä. Kuten aikaisemmin todettiin, haastateltavan D mukaan luovien ihmisten johtaminen vaatii esihenkilöltä henkilökohtaista panosta. Haastattelujen perusteella esihenkilön tulisikin voida keskittyä jokaiseen alaiseensa yksilönä ja auttaa heitä ymmärtämään, mikä merkitys toiminnalla on kokonaiskuvaan. Haastateltavien mukaan on myös tärkeää, että esihenkilö on kiinnostunut alaisistaan. Esimerkiksi haastateltava F korosti, että esihenkilön tulisi löytää jokaisen alaisensa kanssa yksilöllinen ja toimiva tapa olla läsnä. Luottamuksellinen suhde esihenkilön ja alaisen välillä auttaa myös puuttumaan mahdollisiin haasteisiin, kuten liialliseen työmäärään, vaihtelun tarpeeseen tai haastaviin asiakaskeskusteluihin. Monet haastateltavista kertoivat tietävänsä paljon myös alaisensa yksityiselämästä – vaikka henkilökohtaisista asioista puhuminen ei ole edellytys, se viittaa organisaatiokulttuuriin, jossa ihmisten yksilölliset elämäntilanteet ja haasteet voidaan huomioida ja jossa voi olla oma itsensä. Lähes jokainen haastateltava korosti juuri sitä, että esihenkilönä toimimisessa tärkeintä on olla *”ihminen ihmiselle”*.

Kolmas ilmennyt ulottuvuus eli esihenkilön toimiminen esimerkkinä ja kunnian jakajana korostui usean haastateltavan vastauksissa. Haastateltava A esimerkiksi totesi, että hyvä esihenkilö pyrkii ensisijaisesti jakamaan kunnian muille sekä saamaan muut loistamaan ja tekemään parhaansa. Monet haastateltavista kokivatkin, että esihenkilö on esikuva, joka rakentaa esimerkillään kannustavaa, rohkaisevaa ja turvallista ilmapiiriä. Tämä käy ilmi esimerkiksi seuraavasta toteamuksesta:

Esihenkilöinä yritämme näyttää esimerkkiä sanomalla tyhmiäkin juttuja ääneen. Itseä ei pidä asettaa sellaiseksi, joka tietää ”näin se tehdään” ja ”en tee virheitä”, vaan päinvastoin: ”näytän sen, kuinka minä teen myös virheitä, mullakin on hölmöjä ideoita – sitä ei tarvitse jännittää.” (H_E)

Velvollisuus näyttää esimerkkiä lisääntyy työntekijän kokemuksen ja vastuun myötä:

Meidän seniortyöntekijöillämme on vaikuttamisen paikka: mitä enemmän olet saanut vastuuta, sitä enemmän olet myös suunnan- ja esimerkinnäyttäjä. (H_F)

Aikaisempi kirjallisuus tukee etenkin mahdollistamiseen ja esimerkkinä toimimiseen liittyviä ulottuvuuksia. Tutkimuksessa on esimerkiksi havaittu, että koettu tiiminvetäjän tuki korreloi luovuuden kanssa positiivisesti ja että tiimin kuunteleminen, haastaminen ja osallistaminen sekä yhteenkuuluvuuden kehittäminen ovat tärkeässä roolissa luovuuden kehittämisessä (Amabile ja muut, 2004). Myös esimiehen toimiminen esimerkkinä on tunnistettu tärkeäksi useissa eri tutkimuksissa (ks. esim. Amabile ja muut, 1996). Ihmisten yksilölliseen johtamiseen ja huomioimiseenkin liittyviä teemoja on käsitelty aikaisemmassa tutkimuksessa, sillä esimerkiksi arvostus, hyvinvointi ja yhteenkuuluvuus ovat tärkeitä motivaatiota lisääviä tekijöitä (Berlin, 2019). Se, että haastatte- luissa korostui hyvin vahvasti yksilöllinen johtaminen ja läsnäolo, on kiinnostava, aikaisempaa kirjallisuutta täydentävä löydös. Toisaalta viitteitä yksilöllisen johtamisen tärkeyteen liittyen on havaittavissa myös aikaisemmassa kirjallisuudessa, kuten esimerkiksi Amabilen ja muiden (2004) tutkimuksessa, jonka mukaan hyvä esihenkilö säätää valvonnan määrää alaisten tieto- ja kokemustason perusteella.

4.2 Luovuuden organisointi ja ohjaaminen mainostoimistoissa

Kuten aikaisemmin on todettu, luovuuden organisointi ja ohjaaminen on vahvasti kontekstisidonnaista toimintaa, ja olemassa on runsaasti yli 100 luovuuteen tähtävää ohjelmaa, tekniikkaa tai metodia (ks. esim. Dubina, 2006b; Amar & Juneja, 2008). Se, ettei luovuuden organisointia ja ohjaamista varten ole mitään yksittäistä mallia tai metodia, näkyi myös haastatteluissa: hyvin harva haastateltavista osasi mainita jonkin tietyn menetelmän, jota yrityksissä käytetään luovuuden organisoimisen ja ohjaamisen tukena, ja osa kertoi, että keinoja organisoida luovaa prosessia on monenlaisia ja niiden soveltuvuus riippuu tilanteesta ja yksilöstä. Toisaalta muutama haastateltavista mainitsi muotoiluajattelun ja yksi palvelumuotoilun työkalut. Haastattelujen perusteella mainostoimistoissa ei kuitenkaan pyritä organisoimaan ja ohjaamaan luovuutta kovin systemaattisin keinoin, kuten tiettyjen ideointimenetelmien, luovuuden organisointiin tähtävien prosessien tai koulutuksen ja valmennuksen avulla. Haastateltava A totesikin, että luovuuden johtamisesta puuttuu työkalut ja mallit:

Ei sitä [luovuuden johtamista] oikein missään opeteta, eikä siihen ole työkaluja tai valmiita malleja – – Se on villi länsi tällä hetkellä, ilmeisesti globaalistikin – – Pitäisi saada enemmän osaavia johtajia, ja yritysten pitäisi määrätietoisesti johtaa niiden ihmisten kykyä ja työkaluja. Niihin pitäisi panostaa. (H_A.)

Seuraavaksi keskitytään *insightiin eli näkemykseen*, joka koettiin useassa haastattelussa luovan työn perustana, *onnistuneeseen luovaan prosessiin* ja sen elementteihin sekä lopuksi *luovuuden edistämiseen tekniikoilla, harjoituksilla ja käytännöillä*, joista viimeisin eli käytännöt ovat haastattelujen perusteella keskeisemmässä roolissa verrattuna tekniikoihin ja harjoituksiin.

4.2.1 Insight eli näkemys luovan työn perustana

Insight on haastattelujen perusteella hyvin keskeinen tekijä luovuuden organisoinnissa ja ohjaamisessa oikeaa suuntaa kohti. Havainto on kiinnostava, sillä tämän tutkimuksen

luovuuden johtamista käsittelevissä teorialähteissä ei ole mainittu insightin merkitystä. Toisaalta monissa innovaatiojohtamista käsittelevissä tutkimuksissa on painotettu osaamisen, tiedon ja taustatyön sekä asiakas-, kilpailu- ja markkinatutkimuksen tärkeyttä (ks. esim. Cooper, 2019; Dziallas & Blind, 2019) eli toisin sanoen kyse on juuri insightin rakennuselementeistä. Insight eli näkemys tai oivallus määritellään haastattelavasta riippuen hieman eri tavoin. Esimerkiksi haastateltava C kuvasi insightia syvä-totuudeksi ihmisyydestä; se on ajatus, joka on itsestäänselvyys, mutta jonka arvoa ei aluksi ymmärretä. Haastateltava D puolestaan erotti toisistaan strategisen insightin ja luovan insightin, joista jälkimmäisessä korostuu haastateltavan D mukaan ihmisen kokemusten ja ympäröivän maailman vaikutus.

Insightin ensimmäinen lähtökohta on ymmärrys ja data asiakkaista, markkinatilanteesta, toimialasta ja megatrendeistä. Haastattelujen perusteella luova ajattelu tarvitsee taustalleen riittävästi dataa ja tietoa, joka voi olla mitä tahansa myyntitilastoista kohderyhmäymmärrykseen. Haastateltava C korosti *kvalitatiivisten ryhmäkeskustelujen merkitystä* insightin syntymisessä. Hänen mukaansa ryhmäkeskustelussa voidaan syvä-lisesti kartoittaa loppuasiakkaiden ajatuksia, kokemuksia ja tunteita. Haastateltavan C mukaan myös yksilohaastattelut toimivat etenkin, jos haastatellaan jonkin asian edellä-kävijää tai kriitikkoa. Haastateltava kertoi esimerkin insightin lähteenä olleesta ryhmä-keskustelusta, jossa yksi osallistujista lopulta osasi sanoittaa, milloin ja miksi hän asioi erään brändin liikkeessä – asia oli itsestäänselvyys, mutta sitä ei osattu ajatella ennen kuin brändin asiakas sen totesi:

– – Se oli tavallaan itsestään selvä asia, mut sieltä se tuli, ihmisten suusta. Muut ryhmälaiset sano, että niin se just onki. – – Syvätotuuksista se insight löytyy. Ja se [insight] vaatii tunneälyä – – että oivallat, että nyt toi sanoi jotain tosi tärkeää. Se syntyy mielestäni kvalitatiivisissa haastatteluissa, kun ihmiset tapaavat kasvok-kain ja keskustelevat. Jos tehdään kvantitatiivista, ihmiset valehtelevat tai sano-vat, miten niiden toivotaan sanovan. (H_C)

Niin ikään myös haastateltava A totesi, että fokusryhmät auttavat ymmärtämään lop-puasiakkaan näkemyksiä, joiden ohella tulee ymmärtää myös *megatrendejä, markkina-tilannetta ja kilpailijoita* – haastateltavan A mukaan koko tiimin tulee ymmärtää nämä

lähtökohdat. Etenkin haastattelujen A ja C perusteella voidaan todeta, että insightin saavuttamista voidaan tukea erilaisten tutkimusten, ja erityisesti kvalitatiivisten asiakas- ja kohderyhmätutkimusten avulla. Haastattelu D täydentää näkemystä siten, että datan ja analytiikan avulla voidaan tukea myös strategista suunnittelua, joka auttaa ohjaamaan luovaa työskentelyä:

Kun puhutaan strategisen puolen [insightista], mennään enemmän dataan, kyselyihin, analytiikkaan, tietoihin, ja totta kai se strategia ohjaa luovuutta. (H_D.)

Insightin toisena lähtökohtana ovat kokemukset, uteliaisuus ja tarkkailu, joiden summana oivallukset lopulta syntyvät. Tämä viittaa siihen, että haastattelujen perusteella työympäristössä on tärkeää luoda edellytykset ja mahdollisuus uteliaisuudelle, tarkkailulle ja kokemuksista oppimiselle. Monet haastateltavista kertoivat esimerkiksi kulttuurin, viihteen ja luonnon hyödyntämisestä luovuuden tukena. Haastateltavat mainitsivat muun muassa elokuvissa, taidenäyttelyissä ja kävelyllä käymisen. Myös haastateltava C painotti, että oma ajattelu täytyy pitää tuoreena. Haastateltava E puolestaan oli sitä mieltä, että luovuutta on ympärillämme kaikkialla. Haastateltava D kerroikin, että luovuuden insight liittyy vahvasti juuri ympäristön tarkkailuun ja henkilön aikaisempiin kokemuksiin:

Se insight, näkemys, yleensä tulee siitä, että lainaa jostain muualta: populaarikulttuurista, luonnon kauneudesta, taiteesta... – – Se [luovuuden] insight on käytännössä ihmisen kokemuksen ja historian saldona jossain tietyissä hetkessä tullut idea. Luovuuden kipinä. (H_D.)

Kokemuksiin, uteliaisuuteen ja tarkkailuun liittyy vahvasti myös *erilaisten näkökulmien etsiminen*. Esimerkiksi haastateltava D totesi, että erilaiset näkökulmat haastavat, kehittävät omaa ajattelua, antavat kokemuksia ja sitä kautta lisäävät työkaluja luovuudelle. Useat haastateltavista myös kertoivat, että yrityksissä vieraillee säännöllisesti erilaisia puhujia, joiden tarkoituksena on tuoda uudenlaisia näkökulmia, oppeja ja ymmärrystä – puhuja voi työskennellä jopa täysin erilaisella toimialalla, kuten ravintola-alalla. Haastattelujen perusteella työntekijöitä voidaan kannustaa uteliaisuuteen, tarkkailuun ja

oppimiseen myös siten, että työntekijät saavat käyttää tietyn osuuden työajasta haalamalla tavalla, joka voi olla mitä tahansa opiskelusta ulkoiluun tai kulttuuriin. Haastateltava F esimerkiksi kertoi, että yrityksen kulttuurissa on hyvin syvällä *matalan kynnyksen utelias tekeminen*, kuten henkilöstön itse organisoimat, inspiroivat aktiviteetit.

4.2.2 Onnistunut luova prosessi

Brief-debrief-malliksi kutsuttu kaava on haastateltavien mukaan mainosalalla yhä hyvin yleinen tapa edetä. Tällöin luova prosessi alkaa siitä, että asiakas antaa toimeksiannon eli briefin. Seuraavaksi luova toimija käy toimeksiannon läpi ja tekee vastabriefin, jolla pyritään varmistamaan, onko asiakkaan tarve ja toimeksianto ymmärretty oikein, ja tämän jälkeen aletaan työstämään ideaa tarkemmin. Haastateltavat D ja E viittasivat myös *double-diamond-menetelmään*, jota haastateltava D kuvasi seuraavasti:

Ensin pyritään tunnistamaan, mikä on se todellinen ongelma. Kun se on tunnistettu, [mietitään] miten se ratkaistaan luovasti ja tehokkaasti – eli ensimmäinen sykli on enemmän tutkimusta ja toinen sykli on käytännön implementaatiota. (H_D)

Toisin sanoen perinteisen luovan prosessin voisi todeta etenevän seuraavasti: 1) *tarpeen, tavoitteiden ja reunaehtojen tunnistaminen (brief ja debrief)*, 2) *taustatyö, tutkimus ja insight*, 3) *toteutusvaihtoehtojen suunnittelu käytännössä*. Toisaalta osa haastateltavista haluaisi pyrkiä rikkomaan tätä perinteistä, hyvin lineaarista mallia. Haastateltavan B mukaan hyvin lineaarisessa prosessissa ongelmana voikin olla se, ettei valmiiksi työstetty idea vastaakaan asiakkaan tarpeita, jolloin suunnittelu täytyy aloittaa alusta.

Iteratiivinen ja kokeileva, prototyyppejä ja testausta hyödyntävä prosessi on vaihtoehto perinteiselle ja lineaariselle luovalle prosessille. Esimerkiksi haastateltava A kertoi, että työtapoja pyritään kehittämään aikaisempaa ketterämmäksi – tätä haastateltava kuvasikin design thinkingin eli muotoiluajattelun soveltamiseksi asiakkaiden kanssa ja jatkoi: *”sen sijaan, että yritettäisiin löytää yhtä isoa ideaa, tehdään useampia, laitetaan niitä nopeammin testiin ja ollaan valmiimpia oppimaan siinä matkan varrella.”* Haasta-

teltavan A mukaan suunnittelussa hyödynnetään esimerkiksi prototyyppejä ja testausta jo aikaisessa vaiheessa. Myös haastateltava B kertoi yrityksen luovan prosessin olevan hyvin iteratiivinen ja kokeileva:

Lähdetään suoraan esimerkittämään mahdollisia suuntia – – [konkretisoidaan] sekä se visuaalisuus että ne viestit – – tuodaan asiakkaalle hyvin alkuvaiheessa jo jotain konkreettista, mutta hyvin erilaista. Täysin ensimmäisiä luonnoksia – – tätä kautta keskustelu ja iterointi on paljon helpompaa. – – tyypillistä on myös testaaminen: tietoa käytetään iteroinnin tukena. (H_B.)

Selkeä lähtökohta ja tavoitteet on haastateltavien mukaan hyvän luovan prosessin edellytys. Osa haastateltavista koki, että luovaa työtä tulee johtaa oikeaan suuntaan rajojen ja tavoitteiden avulla. Tämän ohella tavoitteiden merkitys tulee kommunikoida hyvin. Toisaalta haastatteluissa tiedostettiin, että erilaiset rajat voivat vaikuttaa luovuuteen negatiivisesti. Haastateltava D korostikin tavoitteiden määrittelemistä tarkkaan, mutta realistisesti – projektin johdolla tulee olla ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä:

Jos aikaa on liian vähän tai tavoitteet ovat epärealistiset suhteessa resursseihin, se kääntyy itseä vastaan. Tässä korostuu johtajan osaamisen merkitys: pitää olla ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä ja onko se realistista. Pieniä moonshotteja voi olla – – mutta jos toiminta perustuu siihen, että koko ajan tavoitellaan kuuta taivaalta, mutta ei päästä edes viereisen mäen huipulle, se rupeaa syömään motivaatiota. (H_D.)

Luottamuksellinen suhde niin asiakkaiden kuin tiimin jäsentenkin välillä on haastateltavien mukaan tärkeää. Avointa, rehellistä ja suoraa keskustelua etenkin luovan prosessin alussa kuvattiin tärkeäksi. Esimerkiksi haastateltava C puhui ”mahdollisuuden ilma-*piiristä*”, jonka voidaan katsoa liittyvän vahvasti virheitä suvaitsevaan ja psykologisesti turvalliseen organisaatiokulttuuriin. Haastateltava B korosti puolestaan avointa kommunikaatiota. Tällainen kommunikaatio ja suhde syntyy haastateltavan B mukaan prosessissa, jossa ideaa kehitetään iteratiivisesti yhdessä asiakkaan kanssa. Tällöin päästään syvemmälle asiakkaan tarpeeseen ja asioista uskalletaan puhua vapaammin, eikä luovuutta myöskään rajoiteta liian aikaisin.

Luovan prosessin eteneminen mainostoimistoissa käytännössä muistuttaa osittain Luchsien (2016) kuvaamaa muotoiluajattelun prosessia, joka koostuu 1) *ongelmien tunnistamisesta* sekä 2) *ongelmien ratkaisemisesta*. Toisaalta muotoiluajatteluun kuuluu vahvasti iteratiivinen testaus ja prototyypit, joita ei haastattelujen perusteella hyödynnetä hyvin perinteisessä brief-debrief-mallissa. Mainostoimistojen luovassa prosessissa on myös piirteitä luovuuden ja innovaatioiden dynaamisesta komponenttiteoriasta (Amabile & Pratt, 2016). Tässä näkemyksessä luova prosessi koostuu viidestä vaiheesta: 1) *agendan asettaminen*, 2) *valmistautuminen onnistuneeseen prosessiin* eli esimerkiksi tavoitteiden asettaminen, resurssien kerääminen ja suuntaviivojen määrittely, 3) *ideoiden luominen*, 4) *mahdollisuuksien arviointi*, joka kattaa idean alkuvaiheen arvioinnin ja jatkotestauksen sekä 5) *tulosarviointi*. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan kuvannut luovaa prosessia tarkasti ja osa haastateltavista mainitsi prosessin vaihtelevan muun muassa tiimikohtaisesti. Täten vaikuttaa siltä, ettei luovan prosessin vaiheita ole määritetty mainostoimistoissa selkeästi. Prosessin määrittelystä voisi olla kuitenkin hyötyä. Kuten haastateltava F totesi, luovuuden johtamisessa tulisi hahmottaa, mitä asioita voi laittaa prosessiin ja antaa sen jälkeen prosessin palvella luovuutta.

Prosessin määrittelyn ohella mainostoimistot voisivat hyötyä myös Amabilen ja Prattin (2016) komponenttiteorian soveltamisesta. Amabile ja Pratt ovat tunnistaneeet useita tekijöitä, jotka ovat keskeisessä roolissa kussakin prosessin vaiheessa – esimerkiksi *vaihe 3, ideoiden luominen* on Amabilen ja Prattin mukaan vahvasti yhteydessä yksilön ja pienryhmän luovuuteen, osaamiseen, tietoon ja luovuustaitoihin sekä motivaatioon ja työn merkityksellisyyteen, kun *vaiheen 2* onnistuminen on vahvasti riippuvainen käytävissä olevista resursseista ja yrityksen innovaatiojohtamisen tasosta. Luovaa prosessia tarkastelemalla mainostoimistot voisivat havaita haasteelliset vaiheet prosessissa ja tukea niitä oikeilla keinoilla Amabilen ja Prattin tutkimukseen perustuen.

4.2.3 Luovuuden edistäminen tekniikoilla, harjoituksilla tai käytännöillä

Kuten luvun 4.2. alussa mainittiin, haastattelujen perusteella mainostoimistoissa ei pyritä organisoimaan ja ohjaamaan luovuutta kovin systemaattisin keinoin, kuten ideointimenetelmien, prosessien tai koulutuksen ja valmennuksen avulla.

Ideointimenetelmät ja luovuuden organisointiin tähtäävät prosessit vaikuttavat olevan riippuvaisia työntekijöiden omasta aktiivisuudesta ja kokemuksesta:

Suunnittelussa meillä ei ole mitään mekaniikoita. Istutaan pöydän ääreen ja aletaan puhumaan (H_C).

Se, miten mallit tulevat käyttöön ja tulevatko, on enemmänkin [riippuvainen] siitä, keitä ihmiset ovat. Ihan yhtä hyvään lopputulokseen saatetaan päästä myös sillä, ettei oteta mallia, vaan istutaan ja tehdään. (H_F.)

Meillä on paljon suunnittelijoita, joilla on pitkä kokemus: he eivät tarvitse hirveästi mitään raameja [luovaan keskusteluun]. Silloin tällöin käytämme joitakin... niitä metodeja on vaikka kuinka paljon, ja jokainen tykkää erilaisista. (H_E.)

Kuten aikaisemmin todettiin, luovuutta tukevaan johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyy se, että luovan työn tueksi annetaan työkaluja. Mistään haastattelusta ei kuitenkaan käy ilmi, että ideointia tukevien menetelmien käyttöä tuettaisiin esimerkiksi valmentamalla tai tarjoamalla ideointityökaluja. Luovuuden johtamista tulisikin kehittää tarjoamalla malleja, jotka auttaisivat tiimiä jäsentämään luovaa työskentelyä ja prosessia:

Luovuuden johtamisessa olisi tärkeää löytää tasapaino siihen, mitä asioita voi laittaa prosessiin, ja antaa sen prosessin palvella sitä luovuutta – – että teemme johonkin pisteeseen asti mallin, jonka päälle luovuus voidaan rakentaa niin, että näitä asioita ei tarvitse ajatella joka kerta uudestaan, auttaa keskittymistä ja fokusoitumista juuri siihen, että se luova lopputulos syntyy. (H_F.)

Niin ikään myös haastateltavan E mukaan ”*metodityökalupakin omaaminen*” olisi hyvä asia: esimerkiksi *ei saa sanoa ei* -menetelmä auttaa sallivan ja positiivisen ilmapiirin luomisessa ja erilaisilla *tiimipeleillä ja ice breaker -harjoituksilla* voidaan rentouttaa tunnelma ennen varsinaista ideointia.

Luovuuden edistämiseen pyrkiviä koulutuksia tai valmennuksia ei mainittu haastatte-
luissa oma-aloitteisesti haastateltavien toimesta. Lisäksi haastateltava E totesi:

En usko, että pystyn tekemään kenestäkään luovempaa kuin hän on, mutta voin poistaa luovuuden esteitä arkipäiväisestä elämästä. (H_E).

Toisaalta, kun haastateltavalta F kysyttiin, voiko luovuutta kouluttaa tai valmentaa, vas-
taus oli: ”*kyllä, mutta enemmän valmentaa*”. Haastateltavan F mukaan luovan alan kou-
lutuksiin hakee ihmisiä, jotka ovat luonnostaan uteliaita, ja joilla on energia ja halu olla
luovassa työssä. Hänen mukaansa koulutuksen kautta ei välttämättä synny näkemystä,
vaan sen avulla voidaan lähinnä opettaa erilaisia taitoja tiettyihin tehtäviin, kuten co-
pywritingiin, liittyen. Valmentamisessa tärkeintä on palautteen antaminen:

*Sitä [luovuutta] voi ehdottomasti valmentaa. Kun puhutaan luovasta työstä, mi-
kään ei ole niin tärkeää kuin palaute. [Täytyy] altistaa oma luova tuotoksensa sille,
että joku muu katsoo sitä ja on siitä jotakin mieltä. Se on älyttömän tärkeä val-
mentamisen paikka: että oppii ottamaan palautetta, inspiraatiota siitä palaut-
teesta, mitä hän saa ja sitä myöden kehittyy siinä omassa tekemisessään. (H_F.)*

Tärkeitä taitoja, joita voi opettaa, ovat haastateltavan F mukaan etenkin tiimityötaidot,
itsetuntemus, toisten kuunteleminen ja lopputuloksen esittämisen ja myymisen taidot.
Myös analyyttisen ajattelun taito eli ”*miten omaa ajattelua ja sen kykyä pureutua ilmi-
öihin sekä löytää perusteluja ja perustelujen kautta insighteja*” on hänen mukaansa
tärkeä, opittavissa oleva taito. Mistään haastattelusta ei kuitenkaan käynyt ilmi, että
luovuutta pyrittäisiin systemaattisesti valmentamaan tai kouluttamaan sisäisesti.

Luovuutta ohjaavat käytännöt ja toimintatavat korostuivat erilaisten ideointimene-
telmien ja koulutuksen/valmennuksen sijaan mainostoimistojen käytännöissä:

1. *Erilaiset luovat kohtaamiset*, joissa käydään läpi muun muassa ajankohtaisia ilmiöitä
ja maailmalla tai yrityksessä toteutettuja caseja, ovat yleisiä – jokainen haastateltava
mainitsi tällaisista käytännöistä. Tilaisuuksien tarkoituksena on inspiroida ja tarjota op-
pimismahdollisuuksia. Haastateltava E esimerkiksi kertoi säännöllisesti järjestettävästä,

kaikille työntekijöille avoimesta tilaisuudesta, jossa saa esitellä ideansa liittyen johonkin tiettyyn asiakkuuteen tai tehtävään, yrityksen itse keksimään briefiin tai ajankohtaiseen aiheeseen. Jokaista kannustetaan ideoiden jakamiseen ja parhaat ideat pyritään myös viemään käytäntöön. Tilaisuuksissa voidaan myös arvioida ja pisteyttää ideoita tuomariston toimesta. Organisoitujen tapaamisten ohella haastateltavat kertoivat myös vapaamuotoisemmista tilaisuuksista, kuten suunnittelijoiden lounastapaamisista, joiden aikana kollegan kanssa voidaan vaihtaa ajatuksia ja sparrailla liittyen meneillä oleviin projekteihin tai haasteisiin. Luovissa kohtaamisissa voidaan haastateltavien mukaan myös käsitellä jotakin ennalta määriteltyä teemaa tai tehtävää, tai keskustella vapaamuotoisesti, mitä uutta tai kiehtovaa muut ovat viime aikoina kokeneet ja nähneet.

2. *Käytäntö mennä toiseen ympäristöön* on luovien kohtaamisten ohella yleinen keino ohjata luovaa ajattelua. Toinen ympäristö voi olla esimerkiksi kahvila, ulkoympäristö tai tiimille varattu kiehtova paikka. Ympäristön vaihtaminen auttaa tuomaan uusia näkökulmia ja rikkomaan rutiineja, kuten esimerkiksi haastateltava C totesi: *”toimistolla on kuitenkin rutiineja, niin se inspiroi, kun mennään yhtäkkiä Tampereelle.”* Myös kävely-palaverien pitäminen ja taidemuseossa käyminen auttavat luovassa ajattelussa:

Liikkuessa ihminen on luova. Mennään kävelylle. Pidetään suunnittelupalaveri kävely-palaverina. – – Poistutaan työpöydän äärestä, mennään tekemään jotain, käydään vaikka katsomassa taidenäyttely.” (HE.)

3. *Yrityksen tilat* voi myös pyrkiä rakentamaan siten, että ne ohjaavat ja inspiroivat luovaan ajatteluun. Hyvässä luovassa tilassa on haastateltavien mukaan monta eri työkentely- ja sijoittumisvaihtoehtoa, joista työntekijä voi valita vapaasti. Sisustuksessa hyödynnetään määriteltyjen työpöytien sijaan esimerkiksi sohvaryhmiä ja osa haastateltavista kuvailikin hyvää sisustusta *”kahvilamaiseksi”*. Myös avoimet tilat eli tilat, joihin voi tulla kuka tahansa organisaation ulkopuolelta koettiin luovuutta ruokkiviksi tiloiksi. Näiden ohella tilan muunneltavuus ja funktionaalisuus, mutta samalla myös esteettisyys ja arkkitehtonisesti kiinnostava ympäristö koettiin tärkeäksi. Esimerkiksi haas-

tateltava F totesikin laadukkaan tilan osoittavan, että työntekijöistä välitetään ja samalla helpottavan luovaa ajattelua:

Laadun kokemus – – työntekijöistä ja tiimistä välitetään, investoidaan tilaan ja halutaan, että siellä on hyvä olla. Tämä itsessään tuo kerroksen, joka tekee ajattelusta jonkunlaista, ehkä helpompaa. (H_F)

Toisaalta haastateltava täydentää lopuksi, että hyvä luova tila lähtee kuitenkin aina ihmisistä. Ilmiö ympäristön vaikutuksesta on kiinnostava ja täydentää luovuuden johtamisen kirjallisuutta ja tutkimusta, sillä tilan vaikutusta henkilöstön luovuuteen ei ole käsitelty tämän tutkimuksen teorialähteissä liittyen luovuuden johtamiseen tai innovaatioihin. Toisaalta luovuutta tukevan tilan suunnittelua on käsitelty muissa asiayhteyksissä, kuten rakennusalan kirjallisuudessa (ks. esim. Tukiainen, 2010).

4. Palkitsemis- ja palautteenantokäytännöt vaikuttavat luovaan prosessiin muun muassa työntekijöiden motivaation kautta (ks. esim. Amabile & Pratt, 2016). Hyvä palkitseminen nähdään haastateltavien keskuudessa ensisijaisesti aineettomana palkitsemisena eli positiivisena palautteena, mutta osa haastateltavista on sitä mieltä, että palkitsemiseen kuuluu myös hyvät työsuhde-edut ja erilaiset pienet lahjat ja muistamiset. Hyvä positiivinen palaute on haastateltavan D mukaan konkreettista ja mahdollisimman yksityiskohtaista, jonka lisäksi haastateltava B painotti jatkuvuutta ja arkisuutta: *”palautteen tulisi olla kokoaikaiseen tekemiseen sidottua, tässä hetkessä”*.

Eryteisesti haastateltava D korosti, että ulkoisten motivaationlähteiden käyttämistä tulee harkita hyvin tarkkaan. Hänen mukaansa ulkoiset motivaationlähteet voivat tehostaa tuloksia nopeasti, mutta vaikutus on usein väliaikainen ja pitkällä aikavälillä pahimmillaan negatiivinen. Kuten tutkimuksen teoriaosuudessa on todettu, sisäisen motivaation merkitystä luovuudelle korostetaan myös kirjallisuudessa. Amabilen ja Prattin (2016) mukaan kuitenkin myös ulkoisella motivaatiolla on tärkeä osansa luovuuden edistämässä. Palkkiot voivat lisätä motivaatiota ja luovuutta erityisesti tilanteissa, joissa ne vahvistavat osaamista, tarjoavat hyödyllistä tietoa tai antavat työntekijälle mahdollisuuden tehdä jotakin sellaista, johon hänellä on jo sisäistä motivaatiota (Ama-

bile, 1993). Ulkoinen motivaatio tukee pätevyyden tunnetta ja syvää sitoutumista toimien vahvistuksena sisäiselle motivaatiolle (Amabile & Pratt, 2016).

Aineellisessa palkitsemisessa tärkeää on yhtäläisyys. Esimerkiksi haastateltava F korosti palkitsemisen tasa-arvoisuutta ja sitä, että onnistumisista palkitaan tyypillisesti koko organisaation tai tiimin tasolla. Myös haastateltava B kertoi juuri yhtäläisen ja yhteisen palkitsemisen olevan tärkeää. Yhteinen palkitseminen auttaa haastateltavien mukaan lisäämään yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitä, että onnistumiset koetaan tiimityön tuloksena. Toisaalta myös leikkimieliset tunnustukset ja myös epäonnistumisesta palkitseminen auttavat haastattelujen perusteella luovan ilmapiirin rakentamisessa. Tämän ohella voidaan hyödyntää palkitsemiskäytäntöjä, jotka vaihtelevat yksilöllisesti:

Me [ihmiset] olemme erilaisia, [joten palkitsemme] välillä lentolipulla – – välillä rentoutushoidoilla. (H_A).

Toisaalta esimerkiksi rahalliselta arvoltaan merkittävästi eroavat lahjat voivat luoda mielikuvia palkitsemisen epäoikeudenmukaisuudesta, ja oikeudenmukaisuus todettiin tärkeäksi tekijäksi niin monissa haastatteluissa kuin tutkimuksen teorialähteissäkin (ks. esim. Amabile ja muut, 1996; Amabile ja muut 2004). Erilaisia palkitsemiskeinoja hyödyntäessä olisikin hyvä varmistaa niiden tasa-arvoisuus. Teoriaa ja haastattelututkimuksen tuloksia vertaamalla voidaan lopulta tulla johtopäätökseen, että toimivat palkitsemiskäytännöt eroavat tiimien ja organisaatioiden välillä, mutta lähtökohtana tulisi olla oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen palkitseminen sekä positiivinen palaute.

4.3 Luovuuden mittaaminen ja arvioiminen mainostoimistoissa

Sekä luovan työn tuloksia että organisaation luovuutta voidaan mitata. Kuten jo teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, luovuuden mittaaminen ja arvioiminen koetaan kuitenkin haastavaksi. Haastattelut vahvistavat väitteen, sillä osa haastateltavista jopa pohti, voiko organisaatiokulttuurin luovuutta mitata tai totesi, että mittaaminen olisi

hankalaa. Organisaation luovuuden mittaaminen ja arvioiminen onkin haastattelujen perusteella heikolla tasolla mainostoimistoissa, vaikka se on Dubinan (2006b) mukaan yksi luovuuden johtamisen tärkeimmistä elementeistä. Toisaalta luovan työn tulosten mittaaminen on mainostoimistoissa erinomaisella tasolla ja haastateltavat kuvasivat useita keinoja, jolla luovan työn tuloksia voidaan mitata ja arvioida. Seuraavaksi käydään läpi, miten mainostoimistoissa *mitataan ja arvioidaan luovan työn tuloksia ja organisaatiokulttuurin luovuutta*. Lopuksi kerrotaan haastattelussa D ilmenneestä uudesta näkökulmasta eli *luovuuden liiketoiminnallisista tavoitteista*.

4.3.1 Luovan työn tulosten mittaaminen ja arvioiminen

Mainostoimiston tavoitteet ja mittarit luovan työn tulokseen liittyen ovat haastateltavan E mukaan lähtökohtaisesti mainostoimiston asiakkaan määrittelemiä mittareita. Haastattelujen perusteella luovan työn tuloksia voidaan mitata esimerkiksi myyntitulosten tai kampanjamittausten avulla. Kampanjamittauksia voidaan tehdä muun muassa ostokäyttäytymiseen ja -kiinnostukseen, huomioarvoon ja huomaamiseen sekä brändimielikuvaan liittyen. Tällaisia tutkimuksia tehdään haastateltavien mukaan todella usein kampanjan jälkeen, ja niiden avulla voidaan varmistaa kampanjan onnistuminen asiakkaan näkökulmasta. Luovan työn tulosten mittaaminen koettiin haastateltavien keskuudessa hyvin tärkeäksi. Tämä käy ilmi esimerkiksi seuraavasta toteamuksesta:

Markkinointi perustuu tuloksellisuuteen – – analytiikan rooli on keskeinen: siellä asuu se vaste, mitä markkinointibudjetilla tehdään. (H_F.)

Haastattelussa B todettiin, että olisi tärkeää päästä eroon subjektiivisesta ideoinnin arvioinnista ja hyödyntää päätöksenteossa yhä objektiivisempaa, datapohjaista tietoa. Luovan idean testaaminen etukäteen auttaa haastateltavien mukaan argumentoimaan, miksi juuri kyseinen luova idea tulisi viedä käytäntöön ja samalla antaa vahvistusta siitä, että suunta on oikea. Päätöksenteon tulisi perustua vahvasti faktoihin:

Luova bisnes elää siitä, että liiketoiminta on määrännyt tavoitteen ja luova mieli tekee idean, joka toteuttaa sitä tavoitetta – – jos henkilö rupeaa tekemään ja johdamaan luovaa työtä liikaa itseensä ohjaten – – todennäköisesti kohderyhmiä on useampia, eikä hän edusta sitä ydinkohderyhmää, niin se [idea] menee vähän ohi. – – Bisneksessä pitäisi perustaa päätöksenteko faktoihin – – se, että ”musta tuntuu siltä” ei riitä. (H_D.)

Käytännöt arvioida luovaa ideaa vaihtelevat haastattelujen perusteella yrityskohtaisesti ja osa organisaatioista tekee erilaisia testejä, mittauksia ja kyselyjä enemmän kuin toiset. Kuten kappaleessa 4.2.1. todettiin, työskentelyn tukena hyödynnetään paljon *laadullisia tutkimuksia*, kuten ryhmäkeskusteluja. Lisäksi luovaa työtä voidaan arvioida *markkinasta saatavilla olevan datan perusteella*, kuten haastateltava D totesi: ”*esimerkiksi, että data X osoittaa, että tällaisessa markkinoinnissa video on tehokkain keino.*”

1. *Etukäteen tehtävillä asiakas- ja kohderyhmätutkimuksilla*, jotka voivat olla joko kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia, voidaan kartoittaa yleisön mielipiteitä ja luovan työn toimituutta ennen kuin toteutus viedään käytäntöön ja käytäntö on haastattelujen perusteella kohtuullisen yleinen.

2. *Demot eli koeasetelmat*, joissa esimerkiksi kolme eri pakkausvaihtoehtoa viedään kauppaan ja testataan mitä ostetaan eniten, koetaan joidenkin haastateltavien mukaan haastaviksi tai työläiksi mainostoimistojen asiakkaiden keskuudessa. Haastateltava C totesikin, että tällaisia testejä olisi hyvä olla enemmän.

3. *Prototyypit ja ennakkotestaus* tukevat haastattelujen perusteella iteratiivista kehittämistä. Haastateltavan B mukaan yrityksessä hyödynnetään paljon ketterää pikatesausta ja testataan prototyyppejä jo aikaisessa ideointivaiheessa – prototyyppi tuodaan arvioitavaksi asiakkaille, jotka voivat olla joko koko väestön tai tietyn kohderyhmän edustajia. Myös haastateltava A kertoi nopeasta ennakkotestaamisesta, jossa idea näytetään tietylle ryhmälle, jolta kerätään alustavaa palautetta ja kommentteja. Testattava idea voi olla mitä tahansa visuaalisesta toteutuksesta videon käsikirjoitukseen. Haasta-

teltavan A mukaan yrityksessä tehdään usein myös *A/B-testejä* eli testejä, joissa verrataan tyypillisesti kahta eri variaatiota käytännössä.

4. *Asiakasyrityksen työntekijöiden hyödyntäminen* toimii haastateltavan B mukaan hyvin: työntekijöiltä voidaan kysyä mielipidettä esimerkiksi brändiuudistuksesta, mikä auttaa työntekijöiden sitouttamisessa, ja tuo samalla arvokasta tietoa esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön kokemuksista.

Tutkimusten ja testauksen haasteena on kuitenkin haastattelujen perusteella se, että monet mainostoimistojen asiakasyritykset kokevat niiden toteuttamisen haastavaksi. Haastateltavan D mukaan ison otoskoon tutkimukset ovatkin kalliita ja isoja projekteja, mutta ketterässä kehittämisessä riittää myös pienemmän otoskoon tutkimukset. Hän totesikin, että vaikka pienen otoskoon kyselyt eivät riitä isoissa strategisissa uudistuksissa, ne toimivat hyvin pienimuotoisempien kampanjoiden suunnittelun tukena. Haastattelujen tulosten johtopäätöksenä voidaan täten todeta, että erilaiset pienimuotoiset tutkimukset, kuten ryhmäkeskustelut tai prototyypitestaukset auttavat keräämään ketterästi alustavaa palautetta ja kommentteja sekä siten kehittämään ideaa.

Myös kirjallisuudessa on korostettu testaamisen merkitystä ja se on keskeisessä roolissa esimerkiksi muotoiluajattelun filosofiassa (ks. esim. Luchs, 2016; Carlgren ja muut, 2016). Kuten jo tutkimuksen teoriaosiossa on todettu, eri keinoja mitata luovaa ideaa on lukuisia. Monet haastatteluissa ilmenneistä keinoista testata luovaa ideaa viittaavat kirjallisuudessa käytettyyn termiin *teematestaus*, jossa pyritään keräämään luovan suunnittelun aikana syntyneistä ajatuslähtökohdista palautetta tutkimushenkilöiltä (Iltanen, 2000, s. 251–257). Toisaalta kirjallisuudessa on painotettu myös tieteellistä testausta tai koeasetelmia, jossa kontrolloidaan yhtä muuttujaa ja tarkastellaan, miten eri variaatiot toimivat (ks. esim. Almquist & Wyner, 2001; Mäntyneva ja muut 2008, s. 51, 96–97). Haastateltava C viittasi tällaiseen testaukseen termillä *demo*. Toisaalta muut haastateltavista eivät puhuneet kontrolloiduista testeistä ollenkaan. Haastateltava C totesikin, että tällaisia testejä hyödynnetään vain vähän, sillä asiakkaat kokevat ne han-

kaliksi. Kontrolloidut testaukset olisivat kuitenkin erityisen hyödyllisiä silloin, kun yrityksellä on paljon asiakkaita ja alati muuttuva markkinaympäristö tai tuotetarjooma (Almquist & Wyner, 2001).

Käytännön työssä ison otoskoon testejä ja tieteellistä testausta tehdään haastattelujen perusteella vain vähän. Vaikuttaakin siltä, että tieteellisen testaaminen omaksuminen ei ole kannattavaa, ellei kyseessä ole iso strateginen uudistus tai iso, hyvin korkean budjetin markkinointikampanja – kuten haastattelut osoittavat, vaikeasti toteutettavat, ja monesti myös kalliit, kontrolloidut testit voidaan usein korvata muilla vaihtoehdoilla, joiden avulla saadaan riittäviä tuloksia työn tueksi. Täten haastattelujen tulokset auttavat ymmärtämään tutkimuksen teoriaosuudessa esitettyä toteamusta: *”vaikka Almquistin ja Wynerin artikkeli on julkaistu jo kaksi vuosikymmentä sitten, tieteellistä testaamista ei ole omaksuttu niin hyvin kuin kirjoittajat odottivat.”*

4.3.2 Organisaation luovuuden mittaaminen ja arvioiminen

Kuten luvussa 2 on todettu, organisaation luovuutta voidaan arvioida etenkin yrityksen kulttuurin kautta. Haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet mainita suoraan organisaatiokulttuurin luovuuteen liittyviä mittareita, vaan he kertovat mittaavansa paljon muita kulttuuriin, työhyvinvointiin ja yrityksen toimintaan liittyviä asioita, kuten työntekijä- ja asiakastyytyväisyyttä useilla eri osa-alueilla. Haastattelujen perusteella missään yrityksessä ei myöskään ole asetettu erillisiä, luovuuteen liittyviä tavoitteita. Ainoastaan haastattelussa E ilmeni tavoite liittyen yrityksen brändimielikuvaan luovana mainostoinnina. Haastateltava E myös totesi, että yrityksen luovat johtajat analysoivat yhdessä onnistumisia ja tilannetta, kuten *”missä ollaan, minne ollaan menossa ja miten”*, mutta varsinaisia luovuuden mittareita ei mainittu kuitenkaan tarkemmin. Toisaalta osa haastateltavista kertoi, että yrityksessä tavoitellaan menestystä luovan alan kilpailuissa, ja niissä suoriutumista saatetaan analysoida tarkkaan.

Mittaamisen ja arvioinnin käytännöt vaihtelevat hyvin paljon yrityksestä riippuen:

1. Laadullinen keskustelu ja havainnointi on haastattelujen perusteella keskeinen keino arvioida kulttuuria ja sen luovuutta käytännössä. Haastateltava B kertoi ulkopuolisen asiantuntijan toteuttamista henkilöstökeskusteluista, mutta muutoin keskustelu on haastattelujen perusteella pitkälti sisäistä. Esimerkiksi haastateltavan C mukaan organisaatiokulttuuria arvioidaan kehityskeskustelujen ohessa:

Meillä on kehityskeskustelut, joissa kysytään, 'mitkä teidän mielestänne on yrityksemme arvot'. Niitä on tehty useita vuosia. Yrityksessämme on työskennellyt paljon ihmisiä ja hyvin usein he mainitsevat samat arvot. (H_C)

Osa haastateltavista myös totesi, että kulttuuria johdetaan pitkälti esihenkilöiden ja johdon havaintojen ja yhteisen keskustelun perusteella:

Aika paljon johdetaan kulttuuria fiilispohjalta – – mikä tekee ihmistyöstä ja esihenkilöiden ja johtoportaan sensitiivisyydestä yhä tärkeämpää (H_F).

[Työhyvinvointikyselyä tai strukturoitua mallia mitata organisaatiokulttuuria] ei ole ollut ainakaan mun aikani. – – Aika paljon keskustellaan, mitkä [asiat] meillä toimii ja mitkä eivät – – tarpeen mukaan todetaan: nyt on oikea hetki ottaa se aika [keskustella], että miten kaikilla menee, miten eri ihmiset näkevät vahvuudet ja heikkoudet, ja mihin pitäisi keskittyä. (H_B)

2. Anonyymit henkilöstökyselyt olisivat kuitenkin haastateltavan D mukaan tärkeitä, sillä ne tarjoavat erilaisen näkökulman tilanteesta. Erilaisella näkökulmalla voidaan tulkitta tarkoitettavan rehellisempiä ja avoimempia vastauksia:

– – jollei järjestetä, yleensä selitys on se, että "eikös me tarpeeksi puhuta ihan tarpeeksi keskenään", mutta keskustelulla tulee kuitenkin ihan erilaista dataa verrattuna siihen, että kysytään [kyselyllä] "mitkä meillä on huonosti" tai "mitkä meillä on hyvin". Toi tuottaa erilaisen näkökulman. (H_D)

3. Hyvin tiiviiden ja usein lähetettävien kyselyjen etuna on haastateltavan A mukaan se, että tuloksia voidaan tarkkailla usein. Tämä mahdollistaa ongelmakohtien havaitse-

misen ja niihin puuttumisen aikaisessa vaiheessa. Haastateltavan A mukaan olisi tärkeää, että vastaaminen tehdään helpoksi etenkin silloin, kun vastauksia halutaan kerätä usein – muutoin vastauksia ei yleensä saada kerättyä. Yrityksessä hyödynnetäänkin sähköpostitse lähetettävää kyselyä, jolla työhyvinvointia ja viihtyvyyttä kartoitetaan hyvin yksinkertaisesti vain muutamalla mitta-asteikollisella kysymyksellä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yritysten luovuutta tukevan ilmapiirin mittaamisessa ja arvioinnissa on kehitettävää. Monet haastateltavista kuvasi arvioinnin perustuvan keskusteluun ja osa ei myöskään tiennyt, voiko organisaatiokulttuurin luovuutta mitata, vaikka se on yksi luovuuden johtamisen tärkeimmistä elementeistä (Dubina, 2006b). Organisaation ilmapiirin mittaamiseksi on kehitetty Dubinan mukaan useita työkaluja, kuten tutkimuksen teoriaosuudessa kuvatut KEYS-menetelmä ja Creative Climate Questionnaire (CCQ). Menetelmien yksittäiset mittarit eivät ole avoimesti saatavilla, vaan mittaaminen on kaupallistettu, mutta ne voivat kuitenkin antaa suuntaviivoja organisaatioille liittyen siihen, mitä asioita olisi hyvä tarkastella. Amabilen ja muiden (1996) KEYS-menetelmässä (ks. taulukko 8, s. 51) on tunnistettu yli 70 mittaria, joiden avulla voidaan arvioida organisaatiokulttuurin luovuutta stimuloivia ja estäviä tekijöitä sekä suoraan luovuuteen ja tuotteliaisuuteen liittyviä mittareita. Jokaiseen teemaan liittyen on julkaistu yksi esimerkkimittari, kuten *”esihenkilöni toimii hyvänä roolimallina”*, *”työyhteisöni kommunikointi on avointa ja vapaata”* ja *”koen, että minulla on tarpeeksi resursseja, jotta voin tehdä työni hyvin”*. Joitakin samoja mittareita löytyy hyvin todennäköisesti esimerkiksi työntekijä- tai työhyvinvointikyselyistä eli mainostoimistojen tulisivikin ensisijaisesti tarkastella, mitkä jo käytössä olevat kysymykset liittyvät luovaan organisaatiokulttuuriin ja mitä kysymyksiä olisi hyvä lisätä, jonka jälkeen tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiokulttuurin systemaattisessa kehittämisessä.

4.3.3 Luovuuden liiketoiminnalliset tavoitteet ja arvo

Suomalaisten yritysten haasteena on haastateltavan C mukaan usein se, ettei ehdotettuja kampanjoita välttämättä uskalleta toteuttaa. Ajoittain tarvitaan yritysten johdon

vakuuttamista siitä, että idean toteuttaminen on kannattavaa. Haastateltavan D mukaan luovuuden haasteena onkin erityisesti se, ettei luovuuden arvoa ole pystytty osoittamaan tarpeeksi hyvin. Hänen mukaansa liiketoimintanäkökulma otetaan luovuudessa huomioon usein vain hyvin epämääräisesti, minkä takia luovaan työhön ei välttämättä haluta kohdistaa resursseja:

Tämä ei ole pelkästään luovuuden vaan markkinoinnin ja viestinnän perinteinen, historiallinenkin haaste. Ollaan turhan kaukana strategisesta päätöksenteosta. – – Yrityselämässä liiketoiminta on se, joka määrittelee sen, mitä tapahtuu ja mihin eurot laitetaan. Se on se haaste. Puhutaan asioista, jotka ovat epämääräisiä bisneksen näkökulmasta. (H_D.)

Luovan työn mittarit ja tavoitteet tulisi haastateltavan mukaan johtaa suoraan liiketoiminnan tavoitteista.

Luovuudella ei voi olla mitään muita tavoitteita kuin liiketoiminnan kanssa jaetut tavoitteet. – – Pitää pystyä perustelevaan, miten luova ratkaisu tukee liiketoiminnan strategiaa. Tällä tarkoitan, että luovalla toiminnalla ei voi olla muita, muusta liiketoiminnasta erillisiä mittareita. Toki voi olla osatavoitteita: pienempiä juttuja, joita pystytään seuraamaan. (H_D.)

Toisaalta haastateltavan mukaan myös vanity-mittareita voidaan seurata, mikäli tiedetään, että esimerkiksi paremmalla konversioprosentilla voidaan saavuttaa enemmän liikevaihtoa. Vanity-mittareita ovat esimerkiksi tykkäykset, kommentit ja impressiot sosiaalisessa mediassa tai verkkosivun katselukerrat, katseluaika ja bounce rate (Hochuli, 2020). Niitä tulisi kuitenkin seurata vain, mikäli se on liiketoiminnallisesti perusteltua:

Mutta [vanity-mittareita voidaan seurata] ainoastaan siinä tapauksessa, että me tiedetään, että se johtaa parempaan liiketoimintaan. Se, että seuraisimme jotain vanity-mittareita, niiden takia vaan... että ne on kivoja lukuja, sillä ei ole mitään arvoa. (H_D.)

Liiketoiminnallinen näkökulma tulisikin ottaa huomioon aina luovuuden mittaamisessa ja arvioimisessa. Kannattava liiketoiminta on haastateltavan D mukaan perusta luovuuden tukemiselle ja kannattavuuden myötä luovuuteen voidaan panostaa antamalla

enemmän aikaa esimerkiksi projekteille, osaamisen kehittämiselle ja yhdessä tekemiselle. Tällainen liiketoimintalähtöinen näkökulma vaatii haastateltavan mukaan kuitenkin usein kaupallisesti ajattelevan henkilön työskentelemään luovuuden parissa.

Suomessa haasteena on usein se, että markkinointi saatetaan nähdä kulueränä investoinnin sijaan. Haastattelun D tulokset ovatkin erityisen kiinnostavia, sillä ne auttavat ymmärtämään ilmiötä sekä sitä, miten ongelma voitaisiin ratkaista luovuuden johtamisella kehittämällä. Markkinointi-investoinnit eivät ole kasvaneet Suomessa vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen ja investoinnit ovat olleet matalammalla esimerkiksi verrattuna Ruotsiin, jossa markkinoinnin avulla on onnistuttu lisäämään kysyntää ja BKT:n kasvua (Pekkonen & Rajala, 2017). Valtiontalouden tarkastusviraston (2017) selvityksen mukaan markkinointiosaamisen arvostus on Suomessa vähäistä, mikä osaltaan vaikuttaa näkemyksiin Suomen houkuttelevuudesta investointiympäristönä. Avauksen ja Sanoma Media Finlandin selvityksessä puolestaan havaittiin, että markkinoinnin kokonaispanostukset ovat laskeneet vuoden 2010 5,4 miljardista eurosta vuoden 2020 5,1 miljardiin euroon (Sanoma Media Finland, 2020). Vaikka selvitys on kaupallisen toimijan toteuttama ja se perustuu olemassa olevien tietolähteiden ohella myös arvioihin, selvitys tukee Valtiontalouden tarkastusviraston havaintoja ja alalla vallitsevaa näkemystä siitä, ettei markkinointiin uskalleta investoida Suomessa. Tätä väitettä voidaan tukea lopuksi mediamainonnan tilastolla (Statista, 2022). Tilastosta voidaan havaita, että vuonna 2008 mediamainontaan käytettiin 1,5 miljardia euroa, kun koronakriisiä edeltäneenä vuonna 2019 panostukset olivat 1,26 miljardia euroa, eli vähemmän verrattuna finanssikriisiä edeltävään aikaan. Koronavuonna 2020 panostukset laskivat entisestään 1,13 miljardiin euroon, joskin ne nousivat vuonna 2021 hieman yli vuoden 2019 tason.

Kuten aikaisemmin on todettu, yritykset, jotka omaksuvat markkinointi-innovaatiot osaksi strategiaansa, voivat saavuttaa merkittävää kilpailuetua (Purchase & Volery, 2020). Lisäksi innovaatioiden ja luovuuden vaikutus organisaation tehokkuudelle, menestykselle ja pitkäaikaiselle olemassaololle kasvattaa alati merkitystään (Anderson ja muut, 2014). Niin ikään myös Kauppalehden selvitystä varten haastatellun Anne Kor-

kiakosken mukaan jopa Suomen BKT:ssä näkyy, että markkinointipanostukset ovat alhaisemmat esimerkiksi Ruotsiin verrattuna (Pekkonen & Rajala, 2017). Täten markkinointi-innovaatioiden ja -panostusten tulisi olla keskeinen osa yritysten strategiaa – ollakseen aikaisempaa vahvemmin osa strategiaa, markkinoinnissa ja luovassa työssä tulee omaksua aikaisempaa liiketoimintalähtöisempi näkökulma. Valtaosa haastateltavista ei kuitenkaan puhunut luvuista tai markkinoinnin tuloksellisuudesta tarkasti tai ollenkaan, ja osa haastateltavista myös mainitsi, etteivät luovat työntekijät välttämättä haluaisi puhua luvuista – haastattelujen havainnot viittaavatkin siihen, että alalla vallitsee yhä usein kulttuuri, jossa liiketoimintanäkökulmaa ei huomioida kovin vahvasti. Täten keskeisenä luovuuden kehittämiskohteena on juuri painopisteen siirtäminen aikaisempaa enemmän liiketoimintalähtöiseen ja strategiaan perustuvaan luovuuden johtamiseen, jota voidaan mitata ja arvioida.

4.4 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen teoriaosuudessa Dubinan (2006a) viitekehyksestä johdettiin yksinkertaistamalla kolme luovuuden johtamisen ulottuvuutta: 1) luovuuden tukeminen ja kehittäminen, 2) luovuuden organisointi ja ohjaaminen sekä 3) luovuuden mittaaminen ja arvioiminen. Tutkimuksessa on pyritty tavoitteen 2 mukaisesti rakentamaan syvälinen ymmärrys näistä kolmesta luovuuden johtamisen ulottuvuudesta. Luovuuden avulla voidaan pyrkiä tutkimuksen teoriaosuuden mukaisesti edistämään innovaatioita ja siten luovuuden johtaminen on keskeisessä roolissa markkinointi-innovaatioiden kehittämisessä. Empiiriseen osaan valittiin haastateltavia mainostoimistoista, joilla on vahvaa näyttöä onnistuneesti toteutetuista markkinointi-innovaatioista eli esimerkiksi design-, brändi-, hinnoittelu-, jakelukanava- tai promootioinnovaatioista tai teknologiaa innovatiivisesti hyödyntävien kampanjoiden toteuttamisesta.

Tulosten yhteenvedon ensimmäisessä alakappaleessa kuvataan, miten empiirisen tutkimuksen havainnot tukevat aikaisempaa tutkimusta. *Seuraavassa alakappaleessa* käydään läpi luovuuden johtamisen käytäntöjä mainostoimistojen kontekstissa, millä pyri-

tään vastaamaan lisätutkimuksen tarpeeseen liittyen luovuuden johtamisen käytännön soveltamiskeinoihin yrityksissä (Muzzio & Paiva Júnior, 2018). *Seuraavassa luvussa eli johtopäätösosiossa* teoria ja empiirisen tutkimuksen tulokset integroidaan luovuuden johtamisen malliksi yrityksille.

4.4.1 Aikaisempaa tutkimusta tukevat havainnot

Haastattelujen aikaisempaa tutkimusta tukevat havainnot on koottu taulukoksi liitteeseen 4, josta käy ilmi tutkimustulosten, luovuuden johtamisen teorian ja innovaatiojohtamisen teorian samankaltaisuudet. Taulukosta voidaan havaita, että luovuuden ja innovaatiojohtamisen kirjallisuudessa on yhteneväisyyksiä, jonka lisäksi kirjallisuudessa käsitellyt teemat toistuivat myös haastatteluissa.

Luovuuden tukeminen ja kehittäminen – Mainostoimistojen matala hierarkia, virheitä suvaitseva ja psykologisesti turvallinen kulttuuri tukee aikaisempaa tutkimusta edellä mainittujen teemojen tärkeydestä luovuudelle ja innovaatioille (ks. esim. Amabile ja muut, 1993; Amabile ja muut, 1996; Ekvall, 1996; Polzer ja muut, 2002; Martins & Terblanche, 2003; Mannix & Neale, 2005; Amabile & Khaire, 2008; Strategic Direction, 2015; Cooper, 2019; Dziallas & Blind, 2019; Edmondson, 2019). Tiimityöskentely koettiin empiirisessä tutkimuksessa tärkeäksi ja sitä kehitetään haastateltavien mukaan yhteenkuuluvuudella, selkeillä tavoitteilla, vastuilla ja rooleilla. Yhteistyön merkitys luovuudelle on todettu tärkeäksi myös aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Amabile & Khaire, 2008; Amabile & Pratt, 2016). Aikaisemmin on myös todettu, että tiimin yhteistyötä voidaan parantaa selkeällä tehtävien ja tavoitteiden määrittelyllä (ks. esim. Mannix & Neale, 2005). Myös innovaatiojohtamisessa yhteistyön ja avoimen kommunikation merkitys korostuu ja selkeiden tavoitteiden määrittely on tärkeää (Amabile & Pratt, 2016). Haastateltavat korostivat myös esihenkilön roolia esimerkin näyttäjänä ja *mahdollistajana*, jolloin esihenkilö antaa tarkkojen ohjeiden ja määräysten sijaan ainoastaan oikeanlaiset puitteet, tukea ja lähtökohdan tiimin työskentelylle. Myös aikaisempi luovuuden johtamista käsittelevä tutkimus tukee tätä havaintoa: tiiminvetäjän tuki,

tiimin kuunteleminen, haastaminen ja osallistaminen sekä yhteenkuuluvuuden kehittäminen ovat tärkeitä luovuuden johtamisessa (ks. esim. Amabile ja muut, 2004). Niikään myös innovaatioita tukevassa kulttuurissa esihenkilöt ja johto tarjoavat tiimille tukensa (ks. esim. Cooper, 2019; Dziallas & Blind, 2019).

Luovuuden organisointi ja ohjaaminen – Mainostoimistoissa ei empiirisen tutkimuksen perusteella ole selkeitä luovuuden organisointikeinoja, mikä voi johtua siitä, että aikaisemman tutkimuksen mukaan luovuuden organisointi nähdään vahvasti kontekstisidonnaisena toimintana ja olemassa on runsaasti yli 100 luovuuteen tähtäävää ohjelmaa, tekniikkaa tai metodia (ks. esim. Dubina, 2006b; Amor & Juneja, 2008). Toisaalta haastatteluissa korostui insight – termi ei ole ilmennyt tämän tutkimuksen teorialähteissä, mutta esimerkiksi käsitelty muotoiluajattelu sisältää tunnistamisvaiheeksi kutsutun vaiheen, jonka tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään asiakkaiden piileviä tarpeita esimerkiksi kvalitatiivista tutkimusta hyödyntämällä (Carlgren, 2016). Myös innovaation onnistuminen edellyttää tutkimusten mukaan ajan ja resurssien panostamista tutkimus- ja ymmärrysvaiheeseen, jossa kartutetaan tietoa markkinasta, asiakkaan tarpeista ja esimerkiksi toivotuista tuoteominaisuuksista (ks. esim. Cooper, 2019). Palkitseminen sisällytettiin tulososiossa *Luovuuden organisointi ja ohjaaminen -alakappaleeseen*. Palkitsemiskäytännöt eroavat empiirisen tutkimuksen mukaan eri organisaatioiden, tiimien ja jopa yksilöiden välillä, mutta valtaosa haastateltavista piti positiivista palautetta palkitsemisen lähtökohtana. Tämä tukee nykyistä teoriaa, jonka mukaan motivaatio on vahvinta, kun se perustuu kyvykkyyden, autonomian, yhteisöllisyyden ja merkityksellisuuden tunteista kumpuavaan sisäiseen motivaatioon, jota tuetaan positiivisella palkitsemisellä (ks. esim. Amabile, 1993; Deci & Ryan, 2000, Amabile ja muut, 2004; Amabile & Pratt, 2016; Berlin, 2019). Oikeudenmukainen ja reilu palkitseminen ovat myös keskeinen osa yrityksen innovaatiojohtamisen taitoja (Amabile & Pratt, 2016).

Luovuuden mittaaminen ja arvioiminen – Monet haastateltavista kokivat luovan idean ja toteutuksen mittaamisen ja arvioinnin tärkeäksi. Etenkin pienimuotoisilla tutkimuksilla, ryhmäkeskusteluilla ja testauksilla voidaan haastateltavien mukaan kerätä kette-

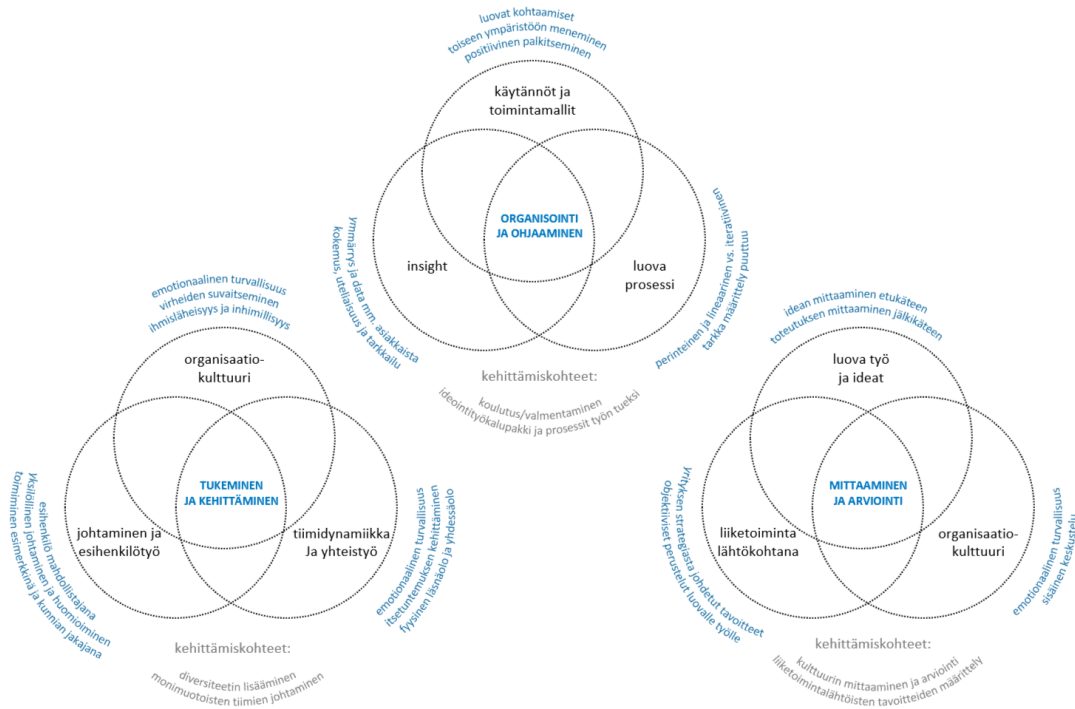
rästi palautetta ja tietoa ideoinnin tueksi. Myös aikaisempi kirjallisuus tukee haastattelujen havaintoa, sillä arvioinnin on todettu auttavan päätöksenteossa ja toiminnan kehittämässä (Juholin, 2017, s. 284, 287). Aiheeseen liittyvä testaaminen on keskeisessä roolissa myös esimerkiksi muotoiluajattelussa (ks. esim. Luchs, 2016; Carlgren ja muut, 2016). Kirjallisuudessa tunnetaan useita testausmenetelmiä, kuten teematestausta (Ilta-
nen, 2000), jonka piirteitä haastateltavien kuvaamisessa mittaus- ja arviointitavoissa oli erityisesti. Toisaalta kirjallisuudessa kuvatut koeasetelmat (ks. esim. Almquist & Wyner, 2001; Mäntyneva ja muut 2008, s. 51, 96–97) koettiin haastateltavien mukaan hankaliksi toteuttaa. Organisaatiokulttuurin luovuus oli sen sijaan tuntematon käsite haastateltaville, joista osa jopa pohti, voiko asiaa mitata. Kirjallisuudessa ja tutkimuksessa on kuitenkin tunnistettu paljon erilaisia organisaatiokulttuurin luovuuteen liittyviä mittareita: esimerkiksi Amabilen ja muiden (1996) KEYS-menetelmä koostuu yli 70 mittarista.

4.4.2 Luovuuden johtamisen käytännöt mainostoimistoissa

Luovuuden johtamisen soveltamisesta yrityksissä on kaivattu lisätutkimusta (ks. taulukko 12, s. 66), jonka tarpeeseen tässä kappaleessa pyritään vastaamaan. Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, kuinka mainostoimistot 1) *tukevat ja kehittävät*, 2) *organisoivat ja ohjaavat* sekä 3) *mittaavat ja arvioivat luovuutta organisaatiossaan*. Empiirinen tutkimus ei tuonut merkittävästi uusia löydöksiä, joilla luovuuden johtamisen teoriaa voisi laajentaa, lukuun ottamatta havaintoja fyysisen läsnäolon ja luovuuden liiketoiminnallisten tavoitteiden merkityksestä. Lisäksi se, että haastatteluisissa korostui hyvin vahvasti yksilöllinen johtaminen ja läsnäolo, on kiinnostava, aikaisempaa kirjallisuutta täydentävä löydös.

Empiirinen tutkimus tarjoaa ensisijaisesti syvällistä tietoa siitä, minkälaisilla arjen käytännöillä luovuutta johdetaan mainostoimistoissa (ks. kuvio 10). Toisaalta tutkimus paljasti myös paljon puutteita tämänhetkisissä käytännöissä. Haastatteluista selvisi, ettei luovuuden johtamista opeteta, eikä siihen ole työkaluja tai valmiita malleja. Täten vaikka luovuudesta ja sen johtamisesta on tehty laajasti tutkimusta, nykyinen kirjallisuus ei

vaikuta palvelevan käytännön työtä. Empiirinen tutkimus tuo täten lisäarvoa ehdottamalla kehityskohteita yritysten nykyisiin luovuuden johtamisen käytäntöihin. Tämän ohella seuraavassa luvussa luodaan *luovuuden johtamisen malli, jota hyödyntämällä yritykset voivat edistää luovuutta saavuttaakseen parempia markkinointi-innovaatioita.*



Kuvio 10. Luovuuden johtamisen käytännöt mainostoimistoissa

Luovuuden tukeminen ja kehittäminen mainostoimistoissa jaettiin haastattelujen perusteella kolmeen ulottuvuuteen: 1) organisaatiokulttuuri, 2) tiimidynamiikka ja yhteistyö, 3) luovuutta tukeva johtaminen ja esihenkilötyö.

1. *Organisaatiokulttuurista* tunnistettiin kolme keskeistä piirrettä: *ihmisläheisyys ja inhimillisuus, virheiden suvaitseminen ja epäonnistumisten tarkastelu oppimismahdollisuuksina* sekä *emotionaalinen turvallisuus ja mahdollisuus olla oma itsensä*. Tulokset tuovat lisäarvoa etenkin kuvaamalla, miten edellä mainittuja piirteitä pyritään ylläpitämään käytännössä: erityisesti esihenkilön antama esimerkki ja henkilöstön itsetun-

temuksen kehittäminen koettiin keskeisiksi tekijöiksi. Lisäksi lähes jokainen haastateltava painotti arkisten ja fyysisten kohtaamisten merkitystä. Heidän mukaansa virtuaalinen vuorovaikutus ei korvaa fyysistä läsnäoloa, ja työpaikan kulttuuri ja tavat omaksumaan tyypillisesti muiden käytöksen kautta, joten etäaikana kulttuurin omaksuminen ja rakentuminen on ollut haastavaa.

2. *Tiimidynamiikka ja yhteistyö* ovat haastattelujen perusteella hyvin keskeisessä roolissa mainostoimistoissa. Kiinnostavana uutena havaintona empiirisestä tutkimuksesta tunnistettiin fyysisen yhdessäolon merkitys myös tiimityössä. Haastateltavien mukaan samassa tilassa työskentely on ollut aikaisemmin normi, jonka tärkeys on huomattu vasta etätyöskentelyyn siirryttäessä. Fyysisessä tilassa työskentely tuo useita etuja ideointiin, jonka ohella se on tärkeässä roolissa myös yhteisöllisyyden ja tuen kokemusten rakentumisessa. Tiimidynamiikan kehittämisessä korostui myös turvallisen ilmapiirin kehittämisen, itsetuntemuksen ja yhdessäolon rooli. Aikaisemmasta tutkimuksesta poiketen selvisi, ettei tiimin diversiteettiä huomioida kovin selvästi luovuuden edistämistarkoituksessa ja esimerkiksi englanninkielisten osaajien houkuttelu koettiin hankalaksi. Etenkin diversiteetin lisääminen on keskeinen kehittämiskohde mainostoimistoissa, jonka ohella myös monimuotoisten tiimien johtamiskäytäntöjä tulisi kehittää.

3. *Johtaminen ja esihenkilötyö* tulisi ottaa empiirisen tutkimuksen perusteella vahvemmin tarkasteluun ja yrityksissä tarvittaisiin enemmän osaavia johtajia, joiden kykyihin ja työkaluihin panostettaisiin. Johtamisen ja esihenkilötyön ulottuvuudesta tunnistettiin erityisesti kolme luovuuden johtamiselle tärkeää piirrettä: *esihenkilö mahdollistajana, ihmisten yksilöllinen johtaminen ja huomioiminen sekä esihenkilön toimiminen esimerkkinä ja kunnian jakajana*. Hyvä esihenkilö antaa tiimille puitteet, resurssit ja tilaa tiimin omalle ajattelulle sekä osaa kyseenalaistaa, haastaa, inspiroida ja kannustaa tiimiä. Kiinnostavana havaintona voidaan nostaa myös se, että monet haastateltavista kertoi tietävänsä paljon alaistensa yksityiselämästä – vaikka se ei ole edellytys, se viittaa organisaatiokulttuuriin, jossa voi olla oma itsensä ja jossa jokainen huomioidaan yksilönä. Luovan tiimin esihenkilöltä edellytetään henkilökohtaista panosta ja läsnäoloa.

Hyvä esihenkilö myös jakaa haastattelujen perusteella kunnian ensisijaisesti muille ja pyrkii saamaan muut loistamaan ja tekemään parhaansa, jonka ohella hän rakentaa esimerkillään kannustavaa, rohkaisevaa ja turvallista ilmapiiriä.

Luovuuden organisointi ja ohjaaminen on keskeinen kehityskohde mainostoimistoissa. Se, ettei sitä varten ole yksittäistä viitekehystä, mallia tai metodia, näkyi haastatteluissa, sillä vain harvat haastateltavista mainitsi jonkin menetelmän. Haastateltava A myös totesi, että luovuuden johtamisesta puuttuu työkalut ja mallit.

1. *Insight* on haastattelujen perusteella keskeinen tekijä luovuuden organisoinnissa ja ohjaamisessa. Insightin roolia ei kuitenkaan ole korostettu tämän tutkimuksen teorialähteissä. Insightin kahdeksi lähtökohdaksi tunnistettiin haastattelujen perusteella: 1) *ymmärrys ja data asiakkaista, markkinatilanteesta, toimialasta ja megatrendeistä* sekä 2) *kokemus, uteliaisuus ja tarkkailu*, joita varten yrityksen tulisi varata resursseja eli esimerkiksi oppimiseen käytettävää työaikaa ja vierailevia puhujia tai aktiviteetteja.

2. *Luova prosessi* noudattaa haastattelujen perusteella yhä usein perinteistä ja lineaarista mallia. Osa haastateltavista kuitenkin kertoi, että prosessia kehitetään tai on kehitetty iteratiivisemmaksi. Haastatteluissa kuvattu luova prosessi muistuttaa osittain muotoiluajattelun prosessia, joka koostuu ongelmien tunnistamisesta ja ratkaisemisesta (Luchs, 2016). Toisaalta prosessia kuvattiin hyvin pääpiirteittäin ja prosessi vaihtelee paljon eri organisaatioiden ja tiimien välillä. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, ettei yrityksissä ole selkeästi määritettyjä prosesseja luovan työskentelyn tueksi. Täten organisaatiot hyötyisivät luovan prosessin tarkemmasta määrittelystä, jossa voitaisiin soveltaa esimerkiksi Amabilen ja Prattin (2016) luovuuden ja innovaatioiden komponenttiteoriaa. Tätä tukee myös haastatteluissa ilmennyt toteamus siitä, että luovuuden johtamisessa tulisi hahmottaa, mitä asioita voi laittaa prosessiin työskentelyn tueksi.

3. *Luovuutta edistävien tekniikoiden ja harjoitusten, kuten ideointimenetelmien* sijaan yrityksissä korostuvat haastattelujen perusteella erilaiset *käytännöt ja toimintamallit*:

luovat kohtaamiset, toiseen ympäristöön meneminen ja positiivinen palkitseminen. Haastattelujen perusteella luovuutta edistävät tekniikat eivät ole välttämättömiä ja pelkällä vapaalla ideoinnilla voidaan päästä hyviin tuloksiin, mutta toisaalta haastatteluissa ilmeni, että tiimille olisi hyvä antaa työkaluja luovan työn tueksi – täten yritykset voisivat tarjota esimerkiksi koulutusta tai tukea ideointimenetelmiin liittyen, vaikka menetelmiä ei olekaan välttämätöntä käyttää. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan maininnut luovuuden edistämiseen pyrkiviä koulutuksia tai valmennuksia, ja vaikuttaa siltä, että erilaisten menetelmien oppiminen ja hyödyntäminen jää yksilön vastuulle.

Luovuuden mittaaminen ja arviointi on haastattelujen perusteella hyvällä tasolla mainostoimistoissa luovan työn mittaamisen osalta, mutta organisaatiokulttuurin mittaamista tulisi kehittää.

1. Luovan työn mittaaminen ja arviointi vaihtelee mainostoimistoissa asiakaskohtaisesti. Mittaus- ja arviointikeinoja on haastattelujen perusteella lukuisia myyntituloksesta kampanjamittauksiin. Analytiikka ja mittaaminen koettiin tärkeäksi, ja haastatteluissa korostettiin tarvetta päästä eroon subjektiivisesta arvioinnista. Kuten jo teoriaosuudessa on todettu, luovaa työtä voi mitata ja arvioida sekä etu- että jälkikäteen. Erilaiset ketterät testit ja laadulliset ryhmähaastattelut ennen luovan työn toteutusta korostuivat haastatteluissa, mutta koeasetelmat koettiin haastavaksi. Täten empiirinen tutkimus tuo lisää ymmärrystä siitä, miten luovaa toteutusta tai ideaa kannattaa mitata käytännön työssä: tieteellinen testaaminen ei ole kannattavaa, ellei kyseessä ole iso strateginen uudistus tai hyvin korkean budjetin kampanja, sillä monesti vaikeasti toteutettavat, ja usein myös kalliit testit voidaan korvata muilla vaihtoehdoilla.

2. Organisaation luovuuden ja luovuutta tukevan organisaatiokulttuurin mittaaminen ja arviointi on heikolla tasolla mainostoimistoissa, vaikka se on yksi luovuuden johtamisen tärkeimmistä elementeistä (Dubina, 2006b). Haastatteluissa korostui kulttuurin arviointi sisäisen keskustelun ja havainnoinnin kautta, mutta kuten yksi haastateltavista huomautti, keskustelemalla saadaan täysin erilainen näkökulma verrattuna anonyy-

meihin kyselyihin. Haastateltavat eivät myöskään tienneet, voiko organisaatiokulttuurin luovuutta mitata tai kokivat sen hankalaksi. Luovan ilmapiirin mittaamiseksi on kehitetty kuitenkin useita menetelmiä (Dubina, 2006b). Täten yritysten tulisi kehittää etenkin organisaatiokulttuurin mittaamis- ja arviointikeinoja, joihin saa hyvän perustan esimerkiksi teoriassa esitettyjen KEYS- ja CCQ-arviointimenetelmien ulottuvuuksista. Osa luovuuteen liittyvistä mittareista luultavasti jo mitataan tavanomaisilla työntekijä- tai työhyvinvointikyselyillä. Täten yritykset voisivat tarkastella, millä jo käytössä olevilla kysymyksillä organisaation luovaa ilmapiiriä voisi arvioida ja mitä kysymyksiä olisi hyvä lisätä. Tällöin ilmapiiriä voitaisiin pyrkiä kehittämään aikaisempaa systemaattisemmin.

3. Mittaamisen ja arvioinnin kehittämiseen aikaisempaa liiketoimintalähtöisemmäksi on keskeinen kehittämiskohde. Haastattelujen perusteella luovaan työhön ei välttämättä haluta panostaa resursseja. Havainto saa tukea myös Valtiontalouden tarkastusviraston (2017) selvityksestä, jonka mukaan markkinointiosaamista ei arvosteta Suomessa. Tilastoista voidaan huomata, että markkinoinnin panostukset ovat laskeneet Suomessa verrattuna esimerkiksi vuosiin 2008 ja 2010 (ks. esim. Pekkonen & Rajala, 2017; Sanoma Media Finland, 2020; Statista, 2022). Ratkaisuksi ehdotetaan empiirisen tutkimuksen perusteella *luovuuden liiketoiminnallisten tavoitteiden ja arvon kirkastamista*: luovuudessa tulisi huomioida vahvemmin erilaiset mittarit ja tavoitteet, jotka johdetaan suoraan liiketoiminnan tavoitteista. Kuten aikaisemmin on todettu, yritykset voivat saavuttaa merkittävää kilpailuetua luovuuden ja markkinointi-innovaatioiden avulla (ks. esim. Anderson ja muut, 2014; Purchase & Volery, 2020). Luovuuden ja markkinointi-innovaatioiden lähtökohtana tulee kuitenkin olla objektiiviset perusteet, kuten tutkimukseen perustuvaa asiakas- ja markkinaymmärrystä, sillä jokainen luova kampanja ei ole tehokas. Esimerkiksi Fieldin (2019) tutkimuksen mukaan luovuus on tällä hetkellä tehottomampaa kuin koskaan aikaisemmin, mikä johtuu panostamisesta lyhytaikaisiin taktisiin kampanjoihin, joissa luovuus toimii huonosti. Täten mittaamalla ja arvioimalla ei ainoastaan todisteta luovuuden ja markkinointi-innovaatioiden tehoa – se auttaa myös kohdistamaan luovat panostukset oikein siten, että kampanja on tuloksellinen ja linjassa liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, *kuinka yrityksissä voidaan edistää luovuutta, mikä mahdollistaa markkinointi-innovaatioiden tehokkaan kehittämisen*. Tähän tarkoitukseen on pyritty vastaamaan kolmella tavoitteella, joista ensimmäiseen on vastattu tutkimuksen teoriaosuudella ja toiseen empiirisellä tutkimuksella. Tässä luvussa vastataan tutkimuksen viimeiseen tavoitteeseen eli luodaan *luovuuden johtamisen malli, jota hyödyntämällä yritykset voivat edistää luovuutta saavuttaakseen parempia markkinointi-innovaatioita*. Alakappaleessa 5.2 käsitellään *akateemisia kehitysehdotuksia* erityisesti luovuuden johtamisen kouluttamisen näkökulmasta. Lopuksi alakappaleessa 5.3 kuvataan *tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset*.

5.1 Luovuuden johtamisen malli yrityksille innovaatioiden edistämiseksi

Luovuuden merkitys mainostoimistojen toiminnan ytimessä toistui haastatteluissa ja useat haastateltavista totesivat, ettei yritystä olisi olemassa tai työtä ei voisi tehdä ilman luovuutta. Luovuus yhdistettiin haastatteluissa uuden luomiseen ja tapaan ratkaista asioita uudella tavalla, jonka ohella se nähtiin myös kilpailuedun eli toisin sanoen liiketoiminnallisen hyödyn lähteenä.

Organisaatiollemme se [luovuus] on itseisarvo. Ilman luovuutta emme työtämme voi tehdä. (H_C)

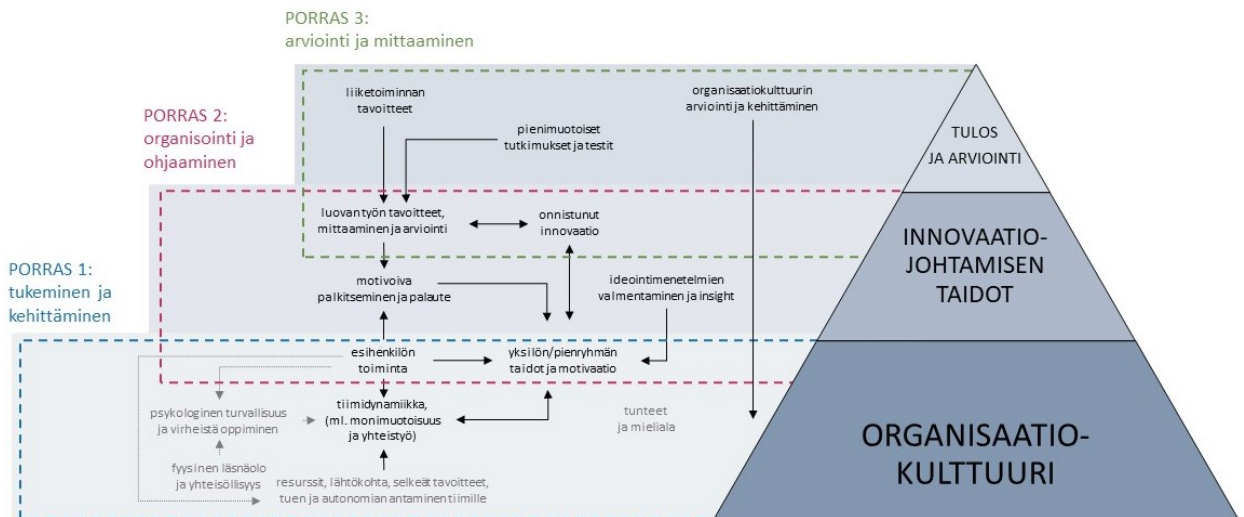
Yrityksille yleisesti luovuus merkitsee sitä, että on kyky uusiutua. Ottamatta kantaa toimialaan, on oltava ajattelua, joka tuo jotakin uutta. (H_F)

Yrityksille yleisesti olisi hyvä ymmärtää, että luovuus on lopulta ainoa epäreilu kilpailuetu nyky maailmassa. Eli systeemit on mahdollista ostaa rahalla. Luovuus on sellaista, että sitä ei voi koskaan tietää, miten se loppupeleissä yllättää. (H_D)

Näin ollen vaikka haastateltavat puhuivatkin luovuudesta, tapa luoda jotakin uutta siten, että yritys saa kilpailuetua, voidaan rinnastaa suoraan myös innovaatioiden käsitteeseen: *onnistuneesti kaupallistettu uusi idea* (ks. esim. Amabile ja muut, 1996; Dziallas &

Blind, 2019). Täten tulokset vahvistavat jo johdannossa kuvatun väitteen siitä, että luovat ideat ja luovuus ovat perustavanlaatuisia tekijä innovaatioiden synnylle (ks. esim. Woodman ja muut, 1993; Amabile ja muut, 1996; Amar & Juneja, 2008; Dziallas & Blind, 2019; Cooper, 2019). Kuten on todettu, työympäristöjen kontekstissa luovuus ja innovaatiot ovat jopa toisistaan erottamattomat tekijät ja osa samaa prosessia (West, 2002; Anderson ja muut, 2014; Runco, 2014; Amabile & Pratt, 2016). Täten vaikka haastattelussa on puhuttu selkeyden vuoksi vain luovuudesta, tulokset liittyvät vahvasti markkinointi-innovaatioiden kontekstiin. Tätä tukee myös haastateltavien valitseminen sellaisista toimistoista, joilla on näyttöä juuri markkinointi-innovaatioiden kehittämisestä.

Teoriaa ja empiiristä tutkimusta soveltamalla voidaan luoda *luovuuden johtamisen malli, jota hyödyntämällä yritykset voivat edistää luovuutta saavuttaakseen parempia markkinointi-innovaatioita*. Malli (ks. kuvio 11) perustuu kolmeen portaaseen: 1) *luovuuden tukemiseen ja kehittämiseen*, 2) *luovuuden organisointiin ja ohjaamiseen*, 3) *luovuuden mittaamiseen ja arviointiin*.



Kuvio 11. Luovuuden johtamisen portaat innovaatioiden edistämiseksi

Malli osoittaa, mitkä asiat ja vuorovaikutussuhteet ovat keskeisiä tarkastelukohteita, kun organisaation luovuutta pyritään kehittämään, ja missä järjestyksessä niihin kannattaisi keskittyä. Kolmio kuvaa keskeisimpiä, osittain limittäin sijoittuvia teemoja: ensimmäinen porras perustuu vahvasti organisaatiokulttuuriin liittyviin teemoihin. Toisen portaan elementit liittyvät etenkin yrityksen innovaatiojohtamisen taitoihin. Viimeinen porras liittyy puolestaan tulokseen ja sen arviointiin.

Ensimmäinen porras, luovuuden ja innovaatioiden tukeminen ja kehittäminen, liittyy vahvasti organisaatiokulttuuriin muodostaen mallissa perustan luovuuden ja innovaatioiden johtamiselle – empiirisen tutkimuksen perusteella se on lähtökohta, josta yritysten tulisi aloittaa luovuuden ja innovaatioiden johtaminen. Tätä tukee myös aikaisempi tutkimus, jonka mukaan luovuuden johtaminen edellyttää etenkin luovuutta tukevan organisaatiokulttuurin kehittämisestä ja ylläpitämisestä (ks. esim. Amabile ja muut, 1996; Dubina, 2006b; Strategic Direction, 2015). Lisäksi esimerkiksi Amabile ja Khaire (2008) ovat todenneet, että *”luovuutta ei johdeta, luovuutta varten johdetaan”*, jonka voidaan nähdä tarkoittavan juuri oikeanlaista perustaa, kuten organisaatiokulttuuria, esihenkilötyötä ja tiimidynamiikkaa. Kuvioon 11 harmaalla merkityt teemat: *psykologinen turvallisuus, virheistä oppiminen, fyysinen läsnäolo ja yhteisöllisyys sekä tunteet ja mieliala*, vaikuttavat empiirisen tutkimuksen perusteella tiimin dynamiikkaan, organisaatiokulttuuriin ja yksilön motivaatioon ja sitä kautta epäsuorasti luovuuteen. Myös aikaisempi tutkimus tukee tätä havaintoa (ks. esim. Amabile ja muut, 2004; Hennessey & Amabile, 2011; Robbins & Judge, 2018, s. 73; Berlin, 2019). *Esihenkilö* vaikuttaa empiirisen tutkimuksen mukaan tiimidynamiikkaan ja tiimin toimintaan tarjoamalla tiimille tarvittavat resurssit, lähtökohdan, tavoitteet, autonomian ja tuen (ks. myös Amabile ja muut, 1996; Polzer ja muut, 2002; Amabile ja muut, 2004; Mannix ja Neale, 2005). Empiirisen tutkimuksen perusteella esihenkilön tulisi pyrkiä myös positiiviseen palkitsemiseen sekä tiimin inspiroimiseen, kannustamiseen ja kyseenalaistamiseen (ks. myös Deci & Ryan, 2000; Amabile & Pratt, 2016). Lisäksi esihenkilö rakentaa omalla toiminnallaan psykologisen turvallisuuden ja virheistä oppimisen kulttuuria, joka edistää niin ikään tiimidynamiikkaa ja siten edelleen luovuutta (ks. myös Amabile ja muut, 2004).

Toinen porras, luovuuden organisointi ja ohjaaminen, liittyy vahvasti yrityksen innovaatiojohtamisen taitoihin, sillä empiirisessä tutkimuksessa tunnistettiin useita tekijöitä, joita Amabile ja Pratt (2016) ovat kuvanneet juuri innovaatiojohtamisen taitoina. Nämä etenkin esihenkilön toimintaan liittyvät tekijät ovat: *selkeiden tavoitteiden määrittely, autonomian antaminen, palkitseminen, jatkuva ja kehittävä palautteen antaminen, tekniikat ideoiden kehittämisen tueksi, yhteistyö ja virheistä oppiminen.* Ensimmäisen portaan elementti, *esihenkilön toiminta* sijoittuu täten osittain myös toiselle portaalle. *Motivoiva palkitseminen,* johon liittyy lisäksi positiivinen ja jatkuva palautteen antaminen, auttaa empiirisen tutkimuksen perusteella ohjaamaan luovaa työskentelyä (ks. myös Amabile ja muut 1996; Amabile ja muut 2004; Amabile & Pratt, 2016). Toiselle portaalle sijoittuu myös *ideointimenetelmien valmentaminen ja insight.* *Ideointimenetelmien valmentaminen* on tärkeä osa luovuuden organisointia ja ohjaamista – empiirisessä tutkimuksessa havaittiin, että luovuustaitoja voidaan valmentaa ja yritysten olisi hyvä tarjota työkaluja luovan prosessin tueksi. Tätä havaintoa voidaan tukea myös aikaisemmalla tutkimuksella: Scottin ja muiden (2004) tutkimuksen mukaan huolellisesti suunnitellut, kognitiivisiin taitoihin ja niiden soveltamiseen keskittyvät harjoiteohjelmat vaikuttavat luovan suorituskyvyn nousuun, divergenttiin ajatteluun, ongelmanratkaisuun ja käyttäytymiseen. Ideointimenetelmien valmentaminen on tärkeää myös siksi, että ideoiden luominen on Amabilen ja Prattin mukaan yksinomaan projektissa työskentelevien yksilöiden/pienryhmän luovan prosessin tulosta. Ideointimenetelmien valmentamisen ohella yritysten tulisi panostaa tutkimukseen sekä siihen, että työntekijöillä on mahdollisuuksia uteliaisuuteen, ympäristön tarkkailuun, kuten kulttuurin kokemiseen, ja oppimiseen – tällöin voidaan tukea *insightia (näkemys/oivallus),* joka on jaettu tutkimuksen perusteella 1) *ymmärrykseksi ja dataksi asiakkaista, markkinatilanteesta, toimialasta ja trendeistä* sekä 2) *kokemuksiksi, uteliaisuudeksi ja tarkkailuksi.*

Kolmas porras, luovuuden arviointi ja mittaaminen, liittyy vahvasti tuloksen arviointiin, jonka ohella toinen mitattava ja arvioitava teema on organisaatiokulttuuri. Käytännöt arvioida luovaa ideaa ja lopputulosta vaihtelevat yritys- ja asiakaskohtaisesti sekä tarpeiden mukaan. Myös *testaaminen* ennen luovan työn etenemistä lopputulokseksi on

hyvin tärkeää niin empiirisen tutkimuksen kuin teoriansikin perusteella (ks. esim. Iltanen, 2000, s. 251–257; Luchs, 2016; Carlgren ja muut, 2016). Empiirisen tutkimuksen perusteella *pienimuotoiset tutkimukset*, kuten ryhmäkeskustelut tai pienen otoksen testaukset, toimivat hyvin käytännön työn tukena. Niiden avulla palautetta ja kommentteja voidaan kerätä ketterästi, nopeasti ja kustannustehokkaasti. Empiirisen tutkimuksen perusteella *luovan työn tavoitteet ja mittarit* tulisi johtaa aina liiketoiminnan tavoitteista, jolloin luovuus ja markkinointi-innovaatio voidaan linkittää vakuuttavasti ja liiketoimintalähtöisesti osaksi yrityksen strategiaa. Tämä on tärkeää, sillä empiirisen tutkimuksen mukaan luovuuteen tai markkinointiin ei välttämättä haluta panostaa ja niiden vaikutus liiketoimintaan saatetaan nähdä epämääräisenä tai puutteellisena (ks. myös Pekkonen & Rajala, 2017; Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2017). *Luovuutta tukevan kulttuurin* mittaaminen organisaatiossa on yksi luovuuden johtamisen tärkeimmistä elementeistä ja sen mittaamiseksi on kehitetty useita työkaluja (Dubina, 2006b). Aihe on kuitenkin empiirisen tutkimuksen perusteella yhä varsin tuntematon, jonka takia liitteeseen 5 on koottu luovuuteen liittyviä esimerkkiväitteitä kulttuurin arvioimisen tueksi. Luovuuteen liittyvien organisaatiokulttuurin mittareiden kartoittaminen on tärkeää, jotta organisaation kulttuuria voidaan arvioida ja kehittää entistä paremmaksi.

Kuten Amabile ja Pratt (2016) ovat todenneet, organisaation luovuus ja innovaatiot ovat monitasoisia teorioita, joihin yksilön, ryhmän ja organisaation ominaisuudet vaikuttavat dynaamisesti ja vuorovaikutteisesti. Työympäristö on avoimena järjestelmänä altis laajoille sosiokulttuurisille voimille. Tarkastelemalla uutta mallia (ks. kuvio 11) voidaan todeta, että yrityksen tulisi aloittaa luovuuden johtamisen kehittäminen ensimmäiseltä portaalta eli oikeanlaisen organisaatiokulttuurin, esihenkilön toiminnan ja tiimidynamiikan kehittämisestä. Kun kulttuuri tukee luovuutta ja ideointia, luovaa prosessia voidaan pyrkiä organisoimaan ja ohjaamaan systemaattisemmin palkitsemisen, ideointimenetelmien ja insightin avulla – tällöin tärkeässä roolissa on erityisesti yrityksen innovaatiojohtamisen taidot. Lopuksi voidaan pyrkiä mittaamaan, arvioimaan ja kehittämään luovuutta tukevaa organisaatiokulttuuria entisestään. Toisaalta tulee kuitenkin huomioida luovuuden ja innovaatioiden monimutkaisuus ja monitasoisuus (An-

derson ja muut, 2014; Amabile & Pratt, 2016) – mallissa kuvatut vuorovaikutussuhteet ja elementit ovat hyvin pelkistettyjä todellisuuteen verrattuna, mutta ne tarjoavat lähikohdan luovuuden johtamiseen ja markkinointi-innovaatioiden edistämiseen.

5.2 Akateemiset kehitysehdotukset

Luovuuden johtamisen merkittäväksi haasteeksi koetaan empiirisen tutkimuksen perusteella se, ettei luovuuden johtamista opeteta eikä siihen ole työkaluja tai valmiita malleja. Haastateltava E esimerkiksi totesi, että hän on oppinut kaiken alalla työskennellessään ja haastateltava A puolestaan kuvasi luovuuden johtamista *villiksi länneksi*. Haastattelussa D myös ilmeni, että luovuus ja markkinointi ovat tällä hetkellä hyvin usein kaukana strategisesta päätöksenteosta, liikkeenjohdollisesta näkökulmasta ja yrityksen tavoitteista – tämä näkyy muun muassa markkinointiosaamisen heikkona arvostuksena, Suomen vähäisenä houkuttelevuutena investointiympäristönä ja vähäisempänä BKT:n kasvuna verrattuna esimerkiksi Ruotsiin, jossa markkinoinnilla on saatu kasvatettua kysyntää (ks. esim. Pekkonen & Rajala, 2017; Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2017). Sekä empiirisessä tutkimuksessa että tutkimuksen teoriassa on todettu, että luovuus ja markkinointi-innovaatiot lisäävät yrityksen kilpailuetua (ks. esim. Purchase & Volery, 2020; LIONS, 2021), joten niihin panostaminen olisi tärkeää niin yrityksille kuin yhteiskunnallekin.

Yliopisto-opetuksessa tulisi täten panostaa entistä vahvemmin sellaisiin taitoihin, jotka auttavat tukemaan luovuuden johtamista ja markkinoinnin liiketoimintalähtöistä näkökulmaa. Haastateltavien mukaan etenkin esiintymistaidot, ideointikoulutus, palautteen vastaanottamisen taito ja uudistumiskyky, itsetuntemus, tiimityötaidot ja tiimin kanssa ideointi olisivat tärkeitä teemoja sen ohella, että opintoihin sisällytettäisiin ongelmanratkaisua kehittäviä, aitoja case-tehtäviä. Myös analyttinen ajattelu ja kyky perehtyä erilaisiin ilmiöihin sekä kyky etsiä perusteluja ja insighteja koettiin tärkeäksi. Esimerkiksi Vaasan yliopistossa Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelman pakollisiin opintoihin kuuluu Vaasan yliopiston opinto-oppaan (2022a) mukaan kursseja, joiden osaamista-

voitteissa otetaan huomioon markkinoinnin strateginen näkökulma, mutta toisaalta niihin ei sisälly esimerkiksi budjetointia, ja vain yhdellä kurssilla osaamistavoitteena on näkemysten perustelutaidot suullisesti ja kirjallisesti. Vastaavasti Vaasan yliopiston (2022b) markkinointia opiskelevan kauppatieteiden kandidaatin tutkintoon kuuluu ainoastaan yksi yrityksen johtamista käsittelevä kurssi, vaikka empiirisen tutkimuksen perusteella olisi tärkeää, että opintoihin sisällytettäisiin enemmän yrityksen liiketoimintaan, tavoitteisiin ja strategiaan liittyvää opetusta. Lisäksi empiirisen tutkimuksen perusteella luovuuden johtaminen liittyy vahvasti ihmisten johtamiseen, johon markkinoinnin opiskelijoita tulisi valmistaa nykyistä paremmin. Vaasan yliopiston opintooppaasta ei myöskään löydy kurssia, jossa perehdyttäisiin juuri luovuuden johtamiseen. Puutteet luovuuden johtamisen opetuksessa on ollut myös tämän tutkimuksen aiheen valinnan taustalla vaikuttanut syy.

Panostaminen luovuuden johtamisen opetukseen on keskeistä, sillä kuten aikaisemmin on todettu, organisaatioiden on tultava luoviksi, jotta ne voivat sopeutua alati muuttuviin ja tuntemattomiin ympäristöihin (Sharif, 2017). Luovuus on perustavanlaatuisen tekijä innovaatioiden synnyssä (ks. esim. Woodman ja muut, 1993; Amabile ja muut, 1996; Amar & Juneja, 2008; Dziallas & Blind, 2019; Cooper, 2019) ja sen mahdollistamalla markkinointi-innovaatioilla voidaan luoda kysyntää ja kilpailuetua alati muuttuvassa ympäristössä (ks. esim. Kahn, 2018; Purchase & Volery, 2020).

5.3 Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen rajoitteet

Empiirinen tutkimus paljastaa kiinnostavia lisätutkimuskohteita liittyen luovuuden johtamiseen: 1) *fyysisen läsnäolon merkityksen tutkiminen*, 2) *tarve aikaisempaa liiketoimintalähtöisempään ajatteluun*, 3) *miten luovuuden johtamista sovelletaan eri toimialoilla*, 4) *mainostoimistojen kokemat haasteet luovuuden johtamisen opetuksen, työkalujen ja mallien puutteeseen liittyen*, 5) *insightin keräämisen merkitys* ja 6) *työntekijöiden haastatteleminen liittyen luovuuden johtamiseen*.

1. Fyysisen läsnäolon merkityksen tutkiminen – Fyysisen läsnäolon merkitys on erityisen ajankohtainen jatkotutkimuksen aihe vallitsevan koronaviruspandemian takia. Useissa uutisartikkeleissa, sosiaalisen median keskusteluissa ja yritysten tiedotteissa on puhuttu siitä, että etä- tai hybridityö on tullut jäädäkseen. Esimerkiksi Yle Uutisten selvityksen mukaan monilla työpaikoilla suunnitellaan hybridityöskentelyä ja etätöitä tullessaan tekemään jatkossa enemmän kuin ennen pandemiaa (Sullström & Uusitalo, 2021). Valtio puolestaan on suunnitellut toimistotilojen vähentämistä noin puolella ja sama trendi näkyy myös yksityisellä sektorilla (Laukkanen, 2020). Tämän lisäksi myös MarkkinointiUutisten tekemässä kyselyssä havaittiin muutos alan toimistojen toimitilojen tarpeessa ja artikkelissa uskotaan, että iso osa töistä tehdään yhä koronan jälkeen kotona (Kansonen, 2021). Empiirisessä tutkimuksessa kuitenkin selvisi, että etätöskentely on ollut haitallista niin ideoinnille kuin yleiselle ilmapiirillekin. Fyysisesti läsnä ollessa voidaan kokea empiirisen tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyden ja tuen kokemuksia, jotka syntyvät muun muassa arkipäiväisistä kohtaamisista, kuulumisten jakamisesta, vitsailusta ja yhteisestä ajanvietosta. Täten olisi kiinnostavaa selvittää, miten etätöskentely eroaa toimistolla työskentelystä edellä mainittujen teemojen ja luovuuden näkökulmasta. Myös esimerkiksi tapaustutkimukset, joissa selvitettäisiin, miten mainostoimistoissa tai muissa luovan alan toimistoissa ideointia ja tiimin yhdessä työskentelyä on kehitetty korona-aikaan, olisivat kiinnostava tutkimuskohde.

2. Tarve aikaisempaa liiketoimintalähtöisempään ajatteluun – Empiirisessä tutkimuksessa selvisi, että monesti yritykset eivät halua tai uskalla toteuttaa ehdotettuja kampanjoita. Yhdeksi syyksi ehdotettiin juuri sitä, ettei luovuuden arvoa ole osoitettu tarpeeksi hyvin, eikä luovuudessa huomioida tarpeeksi liiketoiminta. Haastateltavista valtaosa ei puhunut luvuista, markkinoinnin tuloksellisuudesta tai luovuuteen liittyvistä tavoitteista ollenkaan. Täten olisikin kiinnostavaa selvittää, miten luovuuden johtamisessa voitaisiin ottaa huomioon aikaisempaa liiketoimintalähtöisempi ja strategisempi näkökulma, johon sisältyisi myös luovuuden ja luovan organisaatiokulttuurin mittaaminen ja arviointi nykyistä tarkemmin.

3. Miten luovuuden johtamista sovelletaan eri yrityksissä ja toimialoilla – Haastatte-
luista paljastui useita heikkouksia ja haasteita luovuuden johtamiseen liittyen mainos-
toimistojen kontekstissa. Haastattelussa C myös todettiin: *”mainostoimistot ovat kes-
kimäärin vähemmän luovia kuin kuvitellaan ja yritysmaailma äärimmäisen sääntö-
orientoitunut – todellista luovaa kulttuuria yritysmaailmasta ei oikein löydy.”* Empiiri-
nen tutkimus paljasti, että etenkin luovuuden organisointia ja ohjaamista sekä organi-
saatiokulttuurin mittaamista ja arvioimista tulisi kehittää mainostoimistoissa. Täten
tulisi yhä tehdä lisää tutkimusta liittyen luovuuden johtamiseen, sen haasteisiin ja ke-
hittämiskohteisiin eri yrityksissä ja toimialoilla.

Tutkimuksen ensimmäisenä rajoitteena onkin se, että haastattelu rajattiin koskemaan
ainoastaan yhtä toimialaa. Tutkimuksessa myös odotettiin, että haastateltavat osaisivat
kertoa kehittyneistä luovuuden johtamisen käytännöistä, mikä vaikutti haastattelutee-
mojen valitsemiseen ja esitettyihin kysymyksiin. Tämä voidaan nähdä myös rajoittavana
tekijänä, sillä haastateltavat keskittyivät hyvin paljon organisaatiokulttuuriin ja esihen-
kilöön liittyviin aiheisiin, eivätkä osanneet kertoa tarkasti tutkimuksen teoriaosuudessa
kuvatuista luovuuden organisointi- ja ohjaamiskäytännöistä tai mittaamis- ja arviointi-
käytännöistä. Olisikin tärkeä kerätä lisätietoa etenkin seuraaviin kysymyksiin liittyen: 1)
Mitä yritykset kokevat luovuuden organisoinnin ja ohjaamisen tarkoittavan? 2) *Pyri-
täänkö yrityksissä organisoimaan tai ohjaamaan luovuutta, ja miten?* 3) *Koetaanko*
yrityksissä, että luovuutta ja sitä tukevaa kulttuuria voidaan mitata, ja miksi? 4) *Mitä*
haasteita luovuuden organisoinnissa, ohjaamisessa, mittaamisessa ja arvioinnissa on?

**4. Mainostoimistojen kokemat haasteet luovuuden johtamisen opetuksen, työkalu-
jen ja mallien puutteeseen liittyen** – Haastattelujen perusteella luovuuden johtamisen
opetuksessa, työkaluissa ja malleissa on puutteita, vaikka luovuuteen liittyen on tehty
mittavasti tutkimusta. Täten tulisi tehdä lisätutkimusta liittyen siihen, miksi nykyinen
tutkimus ei palvele empiirisen tutkimuksen mukaan käytännön työskentelyssä.

Tutkimuksen toisena rajoittavana tekijänä voidaankin pitää haastateltavien lukumäärää. Vaikka haastateltavien valinta perustui huolelliseen harkintaan, otoksen perusteella ei voida vielä tehdä yleistyksiä. On täten mahdollista, että haastattelun ulkopuolelle on jäänyt henkilöitä, jotka kokevat luovuuden johtamisen opetuksen, työkalut ja mallit toimiviksi ja hyödyntävät luovuuden johtamisen teemoja tehokkaammin haastateltuihin yrityksiin verrattuna. Täten tulisi myös tehdä laajempi tutkimus, jossa perehdytään tarkemmin edellä mainittuihin haasteisiin sekä siihen, nähdäänkö ne ylipäänsä haasteena myös laajemman otoskoon tutkimuksissa.

5. Insightin keräämisen merkitys luovassa prosessissa – Empiirisessä tutkimuksessa korostui myös insightin merkitys luovuudelle ja insight jaettiin kahteen osaan: 1) *ymmärrys ja data asiakkaista, markkinatilanteesta, toimialasta ja megatrendeistä* sekä 2) *kokemukset, uteliaisuus ja tarkkailu*. Aiheeseen liittyen olisi hyvä tehdä lisätutkimusta, jossa selvitetään vielä, mikä on edellä mainittujen osa-alueiden mitattava vaikutus luovaan työhön ja sen tuloksiin, kuten markkinointi-innovaation menestykseen. Mikäli vaikutus todennetaan, olisi kiinnostava selvittää esimerkiksi tapaustutkimuksen muodossa, kuinka yritys voi käytännössä edistää insightin keräämistä.

6. Työntekijöiden haastattelemisen liittyen luovuuden johtamiseen – Haastateltavien vastauksissa korostui positiiviset asiat liittyen esimerkiksi organisaatiokulttuuriin. Vain muutamassa haastattelussa puhuttiin haasteista tai ongelmista, ja niistäkin puhuttiin yleisellä, ei yrityskohtaisella tasolla. Olisikin hyvä haastatella anonyymisti myös mainostoimistojen työntekijöitä, jotta saataisiin kattavampi ja mahdollisesti totuudenmukaisempi kuva luovuuden johtamisesta mainostoimistoissa.

Tutkimuksen kolmantena rajoitteena voidaan täten pitää jo *Metodologia-luvussa* käsiteltyä haastetta: haastateltavat voivat kokea edustavansa yritystä, ja siten he saattavat korostaa positiivisia asioita jättäen mainitsematta kehityskohteita. Vaikka ongelmaa pyrittiin ennaltaehkäisemään luottamuksellisella ja anonyymilla vastausten käsittelyllä, tuloksia tulee tarkastella tämä rajoite tiedostaen.

Lähteet

Alastalo, M. & Åkerman, M. (2010). Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. toim. Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J.

Almquist E. & Wyner, G. (2001, lokakuussa). Boost your marketing ROI with Experimental Design. *Harvard Business Review*. Noudettu 2.2.2022 osoitteesta: <https://hbr.org/2001/10/boost-your-marketing-roi-with-experimental-design>

Amabile, T. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185–201. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-5](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-5)

Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>

Amabile, T., & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard business review*, 86(10), 100–142. Noudettu 23.12.2021 osoitteesta: <https://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader>

Amabile, T., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership quarterly*, 15(1), 5–32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>

Amar, A. D. & Juneja, J. (2008). A descriptive model of innovation and creativity in organizations: A synthesis of research and practice. *Knowledge management research & practice*, 6(4), 298–311. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2008.18>

- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 147–173. <https://doi.org/10.1002/job.236>
- Anderson, N., Potočník, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Andrews, J. & Smith, D. C. (1996). In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. *Journal of marketing research*, 33(2), 174–187. <https://doi.org/10.2307/3152145>
- Ang, S. H., Lee, Y. H. & Leong, S. M. (2007). The ad creativity cube: Conceptualization and initial validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2), 220–232. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0042-4>
- Ansari, A. (2016). An investigation of factors affecting brand advertising success and effectiveness. *International Business Research*, 9(4). doi.org/10.5539/ibr.v9n4p20
- Antin, N. (2015, 10. marraskuuta). *Kokeilussa ruokakaupan mobiilisovellukset: helpotusta ostoksiin ja ideoita ruuanlaittoon*. Yle Uutiset. Noudettu 20.1.2022 osoitteesta: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/11/10/kokeilussa-ruokakaupan-mobiilisovellukset-helpotusta-ostoksiin-ja-ideoita>
- Baack, D. W., Wilson, R. T. & Till, B. D. (2008). Creativity and Memory Effects: Recall, Recognition, and an Exploration of Nontraditional Media. *Journal of advertising*, 37(4), 85–94. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367370407>

- Bar Am, J., Jorge, F., Furstenthal, L., Roth E. (2020). *Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever*. McKinsey. Noudettu 22.11.2021 osoitteesta: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever>
- Berlin, S. (2019). *Palkitseva työ (1. painos.)*. Kauppakamari.
- Bernardin, T. & Kemp-Robertson, P. (2008). Wildfire 2008: creativity with a human touch Teoksessa: Envisioning the Future of Advertising Creativity Research: Alternative Perspectives. *Journal of advertising*, 37(4), 131–150. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367370411>
- Bharadwaj, N., Ballings, M., Naik, P. A., Moore, M. & Arat, M. M. (2022). A New Livestream Retail Analytics Framework to Assess the Sales Impact of Emotional Displays. *Journal of marketing*, 86(1), 27–47. <https://doi.org/10.1177/00222429211013042>
- Binet, L. & Field, P. (2013). *The long and the short of it*. IPA Databank.
- Binet, L. & Field, P. (2017). *Media in Focus: Marketing Effectiveness in the Digital Era*. IPA Databank.
- Blom, R., Melin, H., Pyöriä, P. (2000). Tietotyön lumo ja realiteetit. *Yhteiskuntapolitiikka* 65 (5), 422–433. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209116634>
- Caniëls, M. C. & Rietzschel, E. F. (2015). Organizing Creativity: Creativity and Innovation under Constraints: Organizing Creativity. *Creativity and innovation management*, 24(2), 184–196. <https://doi.org/10.1111/caim.12123>

- Carlgren, L., Rauth, I. & Elmquist, M. (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and innovation management*, 25(1), 38–57. <https://doi.org/10.1111/caim.12153>
- Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36–47. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.005>
- Cummings, A. & Oldham, G. R. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee. *California management review*, 40(1), 22–38. <https://doi.org/10.2307/41165920>
- Crolic, C., Thomaz, F., Hadi, R. & Stephen, A. T. (2022). Blame the Bot: Anthropomorphism and Anger in Customer–Chatbot Interactions. *Journal of marketing*, 86(1), 132–148. <https://doi.org/10.1177/00222429211045687>
- Davenport, T. H., Thomas, R. J. & Cantrell, S. (2002). The mysterious art and science of knowledge-worker performance. *MIT Sloan management review*, 44(1), 23–30.
- Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of marketing*, 75(4), 183–195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Drazin, R., Glynn, M. & Kazanjian, R. (1999). Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *The Academy of Management review*, 24(2), 286–307. <https://doi.org/10.2307/259083>

- Dubina, I. (2006a). Optimising creativity management: problems and principles. *International Journal of Management and Decision Making*, 7(6), 677–691.
<https://doi.org/10.1504/IJMDM.2006.011076>
- Dubina, I. (2006b). Measurement in creativity management: why and how to measure intangibles. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*. 6. 149–155. Noudettu 21.1.2022 osoitteesta:
https://www.researchgate.net/publication/267736912_Measurement_in_creativity_management_why_and_how_to_measure_intangibles
- Dziallas, M. & Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. *Technovation*, 80–81, 3–29.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Effie Finland. (2021). *Voittajat*. Noudettu 21.10.2021 osoitteesta:
<https://effie.fi/voittajat/>
- Edelman, D. C. & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys: You have to create new value at every step. *Harvard Business Review*, 93(11), 88.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105–123.
<https://doi.org/10.1080/13594329608414845>
- El-Murad, J. & West, D. C. (2004). The definition and measurement of creativity: What do we know? *Journal of advertising research*, 44(2), 188–201.
<https://doi.org/10.1017/S0021849904040097>

- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research (2nd edition)*. Sage Publications.
- Field, P. (2019). *The crisis in creative effectiveness*. IPA London.
- Gadsby & Padget, S. (2012). *Creativity and critical thinking*. Routledge.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *The Journal of product innovation management*, 19(2), 110–132. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1920110>
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2013). *The St. Gallen Business Model Navigator. Working Paper*. University of St. Gallen. BMI Lab. Noudettu 30.1.2022 osoitteesta: <https://bmlab.com/business-model-navigator-full-paper>
- Geldes, C., Felzensztein, C. & Palacios-Fenech, J. (2017). Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy. *Industrial marketing management*, 61, 55–66. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.010>
- Gentner, D. & Smith, L. (2012). Analogical Reasoning. Teoksessa V. Ramachandram, (toim.), *Encyclopedia of human behavior (2nd ed.)*, Elsevier, Oxford, UK, 130–136. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-375000-6.00022-7>
- Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation. *Management research review*, 38(11), 1126–1148. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0017>

- Hargadon, A. & Bechky, B. (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization science (Providence, R.I.)*, 17(4), 484–500. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0200>
- Hennessey, B. A. & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual review of psychology*, 61(1), 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>
- Hinterhuber, A. & Liozu, S. M. (2014). Is innovation in pricing your next source of competitive advantage? *Business horizons*, 57(3), 413–423. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.002>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. & Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation—creativity relationships. *Academy of Management journal*, 54(3), 624–641. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61968124>
- Hochuli, D. (2020). *The Right and Wrong Ways to Use Vanity Metrics*. Content Marketing Institute. Noudettu 28.3.2022 osoitteesta: <https://contentmarketinginstitute.com/2020/02/vanity-metrics-marketing-goals/>
- Hoffman, D. L., Moreau, C. P., Stremersch, S. & Wedel, M. (2022). The Rise of New Technologies in Marketing: A Framework and Outlook. *Journal of marketing*, 86(1), 1–6. <https://doi.org/10.1177/00222429211061636>

Hulthén, K. & Gadde, L. (2007). Understanding the 'new' distribution reality through 'old' concepts: A renaissance for transvection and sorting. *Marketing theory*, 7(2), 184–207. <https://doi.org/10.1177/1470593107076866>

Hämäläinen, T. & Vataja, K. (2020, 24. kesäkuuta). *Korona paljasti yhteiskunnan haavoittuvuuden*. Sitra. Noudettu 30.1.2022 osoitteesta: <https://www.sitra.fi/artikkelit/korona-paljasti-yhteiskunnan-haavoittuvuuden/>

IDEO (2015). *Field Guide to Human-Centred Design*. Noudettu 21.12.2021 osoitteesta: <https://www.designkit.org/resources/1>

Iltanen, K. (2000). *Mainonnan suunnittelu* (7. uud. laitos.). WSOY.

Jeong, I. & Shin, S. J. (2019). High-Performance Work Practices and Organizational Creativity During Organizational Change: A Collective Learning Perspective. *Journal of management*, 45(3), 909–925. <https://doi.org/10.1177/0149206316685156>

Judge, T. A. & Robbins, S. P. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*, Global edition.

Juholin, E. (2017). *Communicare!: Viestinnän tekijän käsikirja* (Seitsemäs uudistettu laitos. Seitsemäs uud. laitos.). (infor).

Kansonen, I. (2021, 10. maaliskuuta) *Korona laittoi toimistojen työkuulttuurin uusiksi: Aboad luopui toimistotilasta ja vie toimiston sinne, missä työntekijät ovat*. MarkkinointiUutiset. Noudettu 10.4.2022 osoitteesta: <https://www.markkinointiuutiset.fi/artikkelit/korona-laittoi-toimistojen-tyokulttuurin-uusiksi-aboad-luopui-toimistotilasta-ja-vie-toimiston-sinne-missa-tyontekijat-ovat>

- Kao, C. (2014). Exploring the relationships between analogical, analytical, and creative thinking. *Thinking Skills and Creativity*, 13, 80–88. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2014.03.006>
- Kauppalehti. (2017, 19. syyskuuta). *Vuoden Brändinrakentaja on Fazer – "Haluamme luoda merkityksellisiä ruokakokemuksia"*. Noudettu 20.1.2022 osoitteesta: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vuoden-brandinrakentaja-on-fazer-haluamme-luoda-merkityksellisia-ruokakokemuksia/8182a998-e8f9-315f-a1c7-a25b9b0ae2c9>
- Kessler, E. & Chakrabarti, A. (1996). Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents, and Outcomes. *The Academy of Management review*, 21(4), 1143–1191. <https://doi.org/10.2307/259167>
- Kniivilä, S., Lindblom-Ylänne, S. & Mäntynen, A. (2017). *Tiede ja teksti: Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen* (Kolmas, uudistettu painos.). Gaudeamus Oy.
- Krafft, M., Goetz, O., Mantrala, M., Sotgiu, F. & Tillmanns, S. (2015). The Evolution of Marketing Channel Research Domains and Methodologies: An Integrative Review and Future Directions. *Journal of retailing*, 91(4), 569–585. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.05.001>
- Kumar, V. (2018). Transformative Marketing: The Next 20 Years. *Journal of marketing*, 82(4), 1–12. <https://doi.org/10.1509/jm.82.41>
- Laine, T. (2010). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus.

- Leung, K. & Wang, J. (2015). A Cross-Cultural Analysis of Creativity. Teoksessa C. Shalley, M. Hitt, J. Zhou (toim.), *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199927678.001.0001>
- LAKRIDS BY BÜLOW. (2021, 12. lokakuuta) *Free Licorice for Everyone Worldwide*. PR Newswire. Noudettu 21.1.2022 osoitteesta: <https://www.prnewswire.com/news-releases/free-licorice-for-everyone-worldwide-301398163.html>
- Laukkanen, H. (2020, 18. syyskuuta). *Moni organisaatio pohtii toimitilojen pienentämistä ja muuttamista jo tänä syksynä – jatkossa yhä harvempi tekee töitä omalla työpisteellään*. Yle Uutiset. Noudettu 10.4.2022 osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-11551794>
- Li, H., Dou, W., Wang, G. & Zhou, N. (2008). The Effect of Agency Creativity on Campaign Outcomes: The Moderating Role of Market Conditions. *Journal of advertising*, 37(4), 109–120. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367370409>
- LIONS. (2021). *The LIONS State of Creativity report: The fightback begins*. Noudettu 13.1.2021 osoitteesta: <https://www.lionscreativity.com/state-of-creativity-report-2021>
- Luchs, M. G., Swan, K. S. & Griffin, A. (2016). *Design thinking: New product development essentials from the PDMA*. Chapter 1, A brief introduction to design thinking. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Lähteenmäki, P. (2017, 7. joulukuuta). *Atria harkitsi jauhelihapalloa – päätyi tuotteen, joka säästi 150 tonnia muovia ja sai palkinnon*. Talouselämä. Noudettu 20.1.2022 osoitteesta: <https://www.talouselama.fi/uutiset/atria-harkitsi->

jauhelihapalloa-paatyi-tuotteeseen-joka-saasti-150-tonnia-muovia-ja-sai-palkinnon/b8700e73-20e1-37a4-9324-d0f651f065a3

Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31–55. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x>

Markkinoinnin viikko. (2018, 4. syyskuuta). *Timo Kiuru: Maailmanluokan markkinoijaksi – Tulevaisuuden yritysjohtaja on luova johtaja* [seminaari].

Martins, E. & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>

Mbah, C., Nwatu, C. & Okafor, O. (2018). Using Creativity Tools to Achieve Advertising effectiveness in Organizations. *International journal of academic research in business and social sciences*, 8(7), <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i7/4432>

Meltwater Voices. (2021, 10. kesäkuuta). *Duncan Wardle: Embedding a Culture of Innovation into Everyone's DNA* [webinaari, rajattu pääsy].

MIELI Suomen Mielenterveys ry. (2022). *Mistä on kyse? Nuoren mielentila näkyväksi*. Noudettu 21.1.2022 osoitteesta: <https://myrsky.mieli.fi/mista-on-kyse>

Muzzio, H. & Paiva Júnior, F. G. (2018). Organizational Creativity Management: Discussion Elements. *Revista de administração contemporânea*, 22(6), 922–939. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170409>

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. (2008). *Markkinointitutkimus*. WSOY Oppimateriaalit.

- Nagy, D., Schuessler, J. & Dubinsky, A. (2016). Defining and identifying disruptive innovations. *Industrial marketing management*, 57, 119–126. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.017>
- NextM. (2020, 2. marraskuuta). *Mark Ritson: Does branding still matter?* NextM – The Next Normal [webinaari, rajattu pääsy].
- Nielsen (2017). *Five Keys to Advertising Effectiveness*. Noudettu 21.12.2021 osoitteesta: <https://www.ncsolutions.com/case-studies/five-keys-advertising-effectiveness/>
- Nieminen, M. (2021, 23. elokuuta). *Pop-up-myymälät yleistyvät ja myynti kasvaa, mutta yksi tärkeä palanen alalta puuttuu – “Ollaan sen armoilla, mitä on saatavilla”*. Kauppalehti. Noudettu 20.1.2022 osoitteesta: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pop-up-myymalat-yleistyvat-ja-myynti-kasvaa-mutta-yksi-tarkea-palanen-alalta-puuttuu-ollaan-sen-armoilla-mita-on-saatavilla/ee3e4143-44db-4ed0-a9a1-c1eb9f95799d>
- Niittymaa, J. (2020, 27. maaliskuuta) Myynnin lisääminen markkinoinnilla poikkeustilanteessa. Myynnin ja Markkinoinnin Ammattilaiset MMA. Noudettu 19.4.2022 osoitteesta: <https://mma.fi/ajankohtaista/blogi/myynnin-lisaaminen-markkinoinnilla-poikkeustilanteessa/>
- Nummi, P. (2018). *Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä*. Alma Talent.
- Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: A case study of different approaches. *European journal of innovation management*, 11(1), 51–86. <https://doi.org/10.1108/14601060810845222>
- Palvalin, M. (2019). What matters for knowledge work productivity? *Employee Relations*, 41(1), 209–227. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2017-0091>

- Pekkonen, S. & Rajala, A. (2017, 23. lokakuuta). *Markkinointiin investoidaan yhä varovaisesti*. Kauppalehti. Noudettu 4.4.2022 osoitteesta: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/markkinointiin-investoidaan-yha-varovaisesti/cd4ff235-b862-39a2-ba18-cadb9a605f98>
- Perttula, V. (2018, 3. syyskuuta). *Aamu-kissa rakentaa Arlan brändiä - Lisätty todellisuus tuo markkinointiin elämyksellisyyttä*. Kauppalehti. Noudettu 20.1.2022 osoitteesta: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/aamu-kissa-rakentaa-arlan-brandia-lisatty-todellisuus-tuo-markkinointiin-elamyksellisyytta/737b1391-bbb4-35c5-a57b-bb53a59b4b05>
- Polzer, J. T., Milton, L. P. & Swarm, W. B. (2002). Capitalizing on Diversity: Interpersonal Congruence in Small Work Groups. *Administrative science quarterly*, 47(2), 296–324. <https://doi.org/10.2307/3094807>
- Prather, C. (1993). Risk-taking and innovation performance. Teoksessa: S. Grysiewicz (toim.), *Discovering creativity*. Center for Creative Leadership.
- Purchase, S. & Volery, T. (2020). Marketing innovation: A systematic review. *Journal of marketing management*, 36(9-10), 763–793. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1774631>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rajamäki, T. (2021, 20. lokakuuta). *Bob the Robot toteutti innovatiivisen virtuaalivaikuttajakampanjan, joka herätti brändien, vaikuttajien ja kuluttajien kiinnostuksen*. MarkkinointiUutiset. Noudettu 21.1.2022 osoitteesta: <https://www.markkinointiuutiset.fi/artikkelit/bob-the-robot-toteutti->

innovatiivisen-virtuaalivaikuttajakampanjan-joka-heratti-heratti-brandien-vaikuttajien-ja-kuluttajien-kiinnostuksen

Rank, J., Pace, V. L. & Frese, M. (2004). Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative. *Applied psychology*, 53(4), 518–528. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00185.x>

Runco, M. (2014). *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*. Academic Press.

Sanoma Media Finland. (2020, 13. maaliskuuta). Avauksen ja Sanoman selvitys: työpanoksen osuus markkinointi-investoinneissa on kasvanut merkittävästi. Noudettu 4.4.2022 osoitteesta: <https://media.sanoma.fi/ajankohtaista/2020-03-13-avauksen-ja-sanoman-selvitys-tyopanoksen-osuus-markkinointi>

Sasser, S. L. & Koslow, S. (2008). Desperately Seeking Advertising Creativity: Engaging an Imaginative "3Ps" Research Agenda. *Journal of advertising*, 37(4), 5–20. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367370401>

Schepers, P. & van den Berg, P. (2007). Social Factors of Work-Environment Creativity. *Journal of business and psychology*, 21(3), 407–428. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9035-4>

Shneiderman, B., Fischer, G., Czerwinski, M., Resnick, M., Myers, B., Candy, L., . . . Terry, M. (2006). Creativity Support Tools: Report From a U.S. National Science Foundation Sponsored Workshop. *International journal of human-computer interaction*, 20(2), 61–77. https://doi.org/10.1207/s15327590ijhc2002_1

Schulz, F., Schlereth, C., Mazar, N. & Skiera, B. (2015). Advance payment systems: Paying too much today and being satisfied tomorrow. *International journal of re-*

search in marketing, 32(3), 238–250.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.03.003>

Scott, G., Leritz, L. & Mumford, M. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity research journal*, 16(4), 361–388.
<https://doi.org/10.1080/10400410409534549>

Shalley, C., Gilson, L., & Blum, T. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management journal*, 52(3), 489–505.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41330806>

Sharif, R. (2017). A Model of Creativity in Organizations: John Holland's Theory of Vocational Choice (1973) at Multiple Levels of Analysis. *The Journal of creative behavior*, 51(2), 140–152. <https://doi.org/10.1002/jocb.91>

Smith, R. & Yang, X. (2004). Toward a General Theory of Creativity in Advertising: Examining the Role of Divergence. *Marketing theory*, 4(1–2), 31–58.
<https://doi.org/10.1177/1470593104044086>

Statista. (2022). Media advertising expenditure in Finland from 1995 to 2021. Noudettu 4.4.2022 osoitteesta: <https://www.statista.com/statistics/545152/media-advertising-expenditure-in-finland/>

Strategic Direction. (2015). Model reveals culture to help organizations thrive : Creativity and innovation must be given room to blossom. *Strategic Direction*, 31(4), 16–18. <http://dx.doi.org/10.1108/SD-02-2015-0025>

- Stuhlfaut, M. & Windels, K. (2012). Measuring the organisational impact on creativity: The creative code intensity scale. *International journal of advertising*, 31(4), 795–818. <https://doi.org/10.2501/IJA-31-4-795-818>
- Sullström, H. & Uusitalo, K. (2021, 11. lokakuuta). *Etätyö toi tietotyöläisen arkeen joustoa, eikä siitä haluta luopua – moni työnantaja hakee nyt mallia etätyön ja läsnäolon yhdistämiseen*. Yle Uutiset. Noudettu 10.4.2022 osoitteesta: <https://yle.fi/uutiset/3-12133518>
- Surchi, M. (2011). The temporary store: A new marketing tool for fashion brands. *Journal of fashion marketing and management*, 15(2), 257–270. <https://doi.org/10.1108/13612021111132672>
- Sääksjärvi, M., Hellén, K. & Balabanis, G. (2016). Sometimes a celebrity holding a negative public image is the best product endorser. *European Journal of Marketing*, 50(3) Iss, 421–441 <https://dx.doi.org/10.1108/EJM-06-2014-0346>
- Tan, Y., Chandukala, S. & Reddy, S. (2022). Augmented Reality in Retail and Its Impact on Sales. *Journal of marketing*, 86(1), 48–66. <https://doi.org/10.1177/0022242921995449>
- TEDxRiodelaPlata. (2012) *Dan Ariely: What makes us feel good about our work?* [webinaari]. Noudettu 5.1.2022 osoitteesta: https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work
- Tenkanen, I. (2020). *Muuttuva markkinointianalytiikka*. IAB Finland. Noudettu 2.2.2022 osoitteesta: <https://www.iab.fi/uutiset-blogi/iablogi/muuttuvmarkkinointianalytiikka.html>

- Tierney, P. (2015). An Identity Perspective on Creative Action in Organizations. Teoksessa C. Shalley, M. Hitt, J. Zhou (toim.), *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199927678.001.0001>
- Till, B. & Baack, D. (2005). Recall and persuasion: Does Creative Advertising Matter? *Journal of advertising*, 34(3), 47–57.
<https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639201>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turnbull, S. & Wheeler, C. (2017). The advertising creative process: A study of UK agencies. *Journal of marketing communications*, 23(2), 176–194.
<https://doi.org/10.1080/13527266.2014.1000361>
- Tukiainen, M. (2010). *Luova tila: Tulevaisuuden työpaikka*. Rakennustieto.
- Vaasan yliopisto. (2022a). *Opinto-opas: Markkinoinnin johtaminen, kauppatieteiden maisteri (120 op) 2021–2022*. Noudettu 10.4.2022 osoitteesta:
<https://opas.peppi.uwasa.fi/fi/ohjelma/4878>
- Vaasan yliopisto. (2022b). *Opinto opas: Markkinointi, kauppatieteiden kandidaatti (180 op) 2021–2022*. Noudettu 10.4.2022 osoitteesta:
<https://opas.peppi.uwasa.fi/fi/ohjelma/4982>
- Valtion tarkastusvirasto. (2017, 6. huhtikuuta). *Tarkastusvirasto selvitti arviossaan yritysjohdajien näkemyksiä Suomesta investointiympäristönä*. Noudettu 4.4.2022 osoitteesta: <https://www.vtv.fi/tiedotteet/tarkastusvirasto-selvitti-arviossaan-yritysjohdajien-nakemyksia-suomesta-investointiymparistona/>

- Van Bruggen, G. H., Antia, K. D., Jap, S. D., Reinartz, W. J. & Pallas, F. (2010). Managing Marketing Channel Multiplicity. *Journal of service research: JSR*, 13(3), 331-340. <https://doi.org/10.1177/1094670510375601>
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied psychology*, 51(3), 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- Woodman, R., Sawyer, J. & Griffin, R. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management review*, 18(2), 293–321. <https://doi.org/10.2307/258761>
- Zhu, Y., Gardner, D. G. & Chen, H. (2018). Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity. *Journal of management*, 44(5), 2094–2115. <https://doi.org/10.1177/0149206316638161>

Liitteet

Liite 1. Taulukko luovuuden ja innovaatioiden tutkimuksesta

YKSILÖTASO	LÄHTEITÄ
Yksilön erot: persoonallisuudessa, orientaatiossa, tavoitteissa, ajattelutyyllissä, motivaatiossa, tiedossa ja kyvykkyydessä, minäkäsitteissä ja psykologisessa tilassa (ts. tunteiden vaikutus)	<i>Clegg ja muut (2002); Madjar ja muut (2002); Farmer ja muut (2003); Zhou (2003); Shin & Zhou (2003); Howell & Boies (2004); Janssen & Van Yperen (2004); Krause (2004); Miron ja muut (2004); Choi & Price (2005); Obstfeld (2005); Amabile ja muut (2005); Axtell ja muut (2006); Baer & Oldham (2006); Fong (2006); Carmeli & Schaubroeck (2007); George & Zhou (2002, 2007); Atwater & Carmeli (2009); Choi ja muut (2009); Eisenberger & Aselage (2009); Gong ja muut (2009); Shalley ja muut (2009); Kark & Carmeli (2009); Ng & Feldman (2009); Rank ja muut (2009); Zhou ja muut (2009); Baer (2010); Madjar (2008); Raja & Johns (2010); Wang & Cheng (2010); Yuan & Woodman (2010); Zhang & Bartol (2010); Tierney & Farmer (2011); Grant & Berry (2011); Tierney & Farmer (2002; 2004; 2011); Binnewies & Wörnlein (2011); Mueller & Kamdar (2011); Baer (2012); Gong ja muut (2012); Zhou ja muut (2012); Bledow ja muut (2013)</i>
Työhön liittyvät tekijät: haastavuus/rutiininomaisuus, työn edellyttämä luovuus/innovatiivisuus, aikapaine, palkitseminen	<i>George & Zhou (2002); Baer ja muut (2003); Farmer ja muut (2003); Unsworth ja muut (2005); Baer & Oldham (2006); Ohly ja muut (2006); Eisenberger & Aselage (2009); Shalley ja muut (2009); Binnewies & Wörnlein (2011); Tierney & Farmer (2004;2011); Ohly & Fritz; Unsworth & Clegg (2010); Yuan & Woodman (2010)</i>
Sosiaalinen konteksti: johtajuus ja esihenkilötyö (transaktionaalinen vs. transformatiivinen johtajuus, tuki, hyväntahtoisuus ja voimaannuttaminen, odotukset, palaute, ei kovin tiivis seuranta)	<i>Madjar ja muut (2002); Zhou (2003); Tierney & Farmer (2004); Janssen (2005); Carmeli & Schaubroeck (2007); Rank ja muut (2009); Pietrese ja muut (2010); Zhang & Bartol (2010); Wang & Cheng (2010)</i>
Sosiaalinen konteksti: kollegoiden vaikutus (kollegoiden tuki ja odotukset, luovien kollegoiden läsnäolo)	<i>Madjar ja muut (2002); Zhou (2003); Farmer ja muut (2003); Madjar ja muut (2011)</i>
Sosiaalinen konteksti: asiakkaan panos, asiakkaan vaikutuksiin perustuva luottamus	<i>Madjar & Ortiz-Walters (2008)</i>
Sosiaalinen konteksti: palaute, arviointi, oikeudenmukaisuus	<i>George & Zhou (2007); Zhou (2003); Yuan & Zhou (2008); Zhou (2008); De Stobbeleir ja muut (2011); Khanzanchi & Masterson (2011)</i>
Sosiaalinen konteksti: verkosto	<i>Obstfeld (2005); Perry-Smith (2006); Perry-Smith & Shalley (2003); Zhou ja muut (2009); Baer (2010); Tortoriello & Krackhardt (2010);</i>
Halukkuus ottaa riskejä, urasitoutuneisuus, resurssit luovuudelle, organisaation identifiointi, työn osallistavuus	<i>Alge ja muut (2006); Janssen (2003); Madjar ja muut (2011)</i>

*Taulukko on koostettu mukailien: Anderson ja muut (2014)

TIIMITASO**LÄHTEITÄ**

Tiimin rakenne ja kokoonpano (mm. koko, diversiteetti), osaaminen ja kokemus	<i>Gilson & Shalley (2004); Tjosvold ja muut (2004); Vera & Crossan (2005); Fay ja muut (2006); Somech (2006); Taylor & Greve (2006); Wong ja muut (2009); Zhang ja muut (2007); Shin & Zhou (2007); Chi ja muut (2009); Baer ja muut (2010); Miron-Spektor ja muut (2011); Somech & Drach-Zahavy (2013)</i>
Tiimin ilmapiiri, turvallisuus, visio, tuki innovaatioille, tehtävä- ja tavoiteorientaatio, konfliktit	<i>Gilson & Shalley (2004); Pearce & Ensley (2004); Chen ja muut (2005); De Dreu (2006); Fay ja muut (2006); Zhang ja muut (2007); Eisenbeiss ja muut (2008); Farh ja muut (2010); Jansen ja muut (2008); Jehn ja muut (2010); Choi ja muut (2011)</i>
Tiimin prosessit (mm. tiedonvaihto, ongelmanratkaisu, osallistuminen, konfliktien ratkaiseminen)	<i>De Dreu (2002); West ja muut (2003); Gilson & Shalley (2004); Chen ja muut (2005); Vera & Crossan (2005); De Dreu (2006); Schulze & Hoegl (2006); Baer ja muut (2010)</i>
Tiimin johtaminen (mm. transformaatiivinen/transaktionaalinen, osallistuva johtajuus, johtajan käyttäytyminen)	<i>Amabile ja muut (2004); Jaussi & Dionne (2003); Somech (2006)</i>

***Taulukko on koostettu mukailien: Anderson ja muut (2014)**

ORGANISAATIOTASO**LÄHTEITÄ**

Johtamiseen liittyvät tekijät (mm. HR-käytännöt, johdon demografiset tekijät, transformatiivinen /transaktionaalinen johtaminen, johdon tuki, yhteistyöhön perustuva konfliktien ratkaiseminen)	<i>Jung ja muut (2003); Vogus & Welbourne (2003); Richard ja muut (2004); Elenkov & Manev (2005); Wu ja muut (2005); Damanpour & Schneider (2006); Shipton ja muut (2006); Beugelsdijk (2008); Choi & Chang (2009) Latham & Braun (2009); Martinez-Sanchez ja muut (2009, 2011); Tjosvold ja muut (2010); Yang & Konrad (2011)</i>
Tiedon hyödyntäminen ja verkostot (tiedon etsiminen ja siirtäminen/jakaminen, tiedon varasto, sosiaalinen verkosto, tiedon omaksumiskyky ja osaamispääoma)	<i>Katila & Ahuja (2002); Kyriakopoulos & De Ruyter (2004); Subramaniam & Youndt (2005); Perretti & Negro (2007); Rothaermel & Hess (2007); Van Wijk ja muut (2008); Lichtenhaler (2009); Belenzon & Berkovitz (2010); Kijkuit & Van den Ende (2010); Phelps (2010); Yang ja muut (2010)</i>
Organisaatorakenne, strategia, koko, resurssit, kulttuuri ja ilmapiiri	<i>Greve (2003); Baer & Frese (2003); He & Wong (2004); Richard ja muut (2003); Un & Cuervo-Cazurra (2004); Cohendet & Simon (2007); Damanpour & Schneider (2006); Hargadon & Bechky (2006); Shipton ja muut (2006); Puranam ja muut (2006); Jung ja muut (2008); Choi & Chang (2009); Karim (2009); Latham & Braun (2009); Vermeulen ja muut (2007); Wong ja muut (2007); Damanpour (2010); Srivastava & Gnyawali (2011)</i>
Ulkoinen ympäristö (mm. kilpailu, T&K-aktiiviteettien maantieteellinen jakauma, epävakaus, dynaamisuus, urbaanisuus, väestönkasvu)	<i>Bengtsson & Sölvell (2004); Wu ja muut (2005); Damanpour & Schneider (2006); Jung ja muut (2008); Damanpour (2010); Lahiri (2010); Martinez-Sanchez ja muut (2011);</i>
Innovaation leviäminen	<i>Roberts & Amit (2003); Ferlie ja muut (2005); Boland ja muut (2007); Weigelt & Sarkar (2009)</i>
Yrittäjyys (eng. entrepreneurship, viittaa sykliseen arvonnluontiprosessiin, joka alkaa luovuudesta, taloudellisista resursseista ja teknologisesta pääomasta) innovaationa (mm. HR-käytännöt)	<i>Kaya (2006); Simsek ja muut (2007); Ling ja muut (2008); Heavey ja muut (2009); Schmelter ja muut (2010); Zhang & Jia (2010);</i>

***Taulukko on koostettu mukailien: Anderson ja muut (2014)**

Liite 2. Taulukko muotoiluajattelun periaatteista ja tekniikoista

	teema ja periaate	käytännöt	tekniikat
ongelmien tunnistaminen	<p>”käyttäjäfokus” <i>empaattinen, utelias, hyväksyvä, sosiaalinen</i></p> <p>”ongelman kartoittaminen” <i>rajoittamaton ajattelu, avoimuus odotamatonta, kompleksisuutta ja moniselitteisyyttä kohtaan</i></p> <p>”visualisointi” <i>ajattelu tehdessä, ennakoasenne toimintaan</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - pyritään ymmärtämään piileviä tarpeita ja kipupisteitä (empatia), ja annetaan tämän ymmärryksen ohjata työskentelyä - käytetään kvalitatiivista, kontekstisidonnaista lähestymistapaa käyttäjätutkimuksessa - osallistetaan käyttäjät ideointi-, prototyyppi- ja testausvaiheisiin - alkuperäisen ongelman haastaminen ja uudelleenmuotoilu, jotta voidaan laajentaa ongelmia ja ratkaisumahdollisuuksia - tutkimustulosten syntetisointi: kaavojen löytäminen, framestorming (innovaatiotekniikka, joka kannustaa tarkastelemaan vaihtoehtoisia muotoiluja ongelmalle) - ideoiden ja oivallusten konkretisointi ja visualisointi tiedon ilmaisemiseksi, viestimiseksi ja uusien ideoiden luomiseksi - tietojen visuaalinen jäsentäminen - karkeat representaatiot - kokemusten tarjoaminen ymmärtämisen mahdollistamiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> - etnografinen tutkimus - epämuodolliset tapaamiset asiakkaiden kanssa - käyttäjätarinoiden ja anekdoottien kerääminen - ”How-might-we-questions” - ”Five why” - ”The problem statement” (Point of View) - ”Painstorm” - ”FOG” (fact, opinion, guess) - karkeiden fyysisten mallien luominen - luonnokset, storyboardit - tarinankerronta, roolileikit, video - ”rautalankamallit”
ongelmien ratkaiseminen: 1) luomisvaihe	<p>”kokeilu” <i>utelias, luova, leikkisä, humoristinen, optimistinen, energinen, oppimisorientoitunut, halukas jakamaan</i></p> <p>”diversiteetti” <i>integroiva ajattelu, avoimuus eri persoonien ja taustojen eroavaisuuksille, demokraattinen ilmapiiri</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - iteratiivinen ja divergentti ajattelu - erilaisten ideoiden konvergoiminen - paljon nopeita prototyyppejä, ratkaisujen testaaminen nopeasti ja usein: jakaminen käyttäjille ja kollegoille - epäonnistuminen usein ja pian - diversiteettien tiimien luominen ja jokaisen mielipiteen huomioiminen - yhteistyö ulkopuolisten entiteettien kanssa - diversiteettien näkökulmien ja inspiraation hakeminen (monialaisuus, laaja tutkimus) - kokonaisvaltaisen näkökulman huomioiminen 	<ul style="list-style-type: none"> - aivoriihtekniikat - joustava ja fyysinen tila, joka tukee kokeilua ja visualisointia - persoonallisuustestit - tietoinen rekrytointi - analogiat, tutkimusvierailut - 360 ° -tutkimus: white space -analyysit, benchmarking, demografiat, menneet epäonnistumiset ja menestykset
2) arviointivaihe	<p>”arviointi” <i>prototyypin jakaminen, palautteen kerääminen, iteraatio</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - ymmärryksen lisääminen, jotta lupaavimpia ideoita voidaan kehittää eteenpäin - iteraatio ja lopulta siirtyminen lopullisen konseptin kehittämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> asiakastestit, palautteen kerääminen ja syntetisointi

Liite 3. Haastattelujen teemarunko

TUKEMINEN JA KEHITTÄMINEN	ORGANISOINTI JA OHJAAMINEN	ARVIOINTI JA MITTAAMINEN
<p>ORGANISAATIOKULTTUURI</p> <ul style="list-style-type: none"> - arvot (<i>mm. riskinotto, kehittäminen, vapaus, psykologinen turvallisuus, luottamus ja avoimuus, yhteistyö, dynaamisuus, huumori ja leikkisyys</i>) - toimintatavat (<i>mahdollisuus kyseenalaistaa, sopivan haastava työ, tuki ideoille, avoin ja suora kommunikatio, merkityksellisyys, aikaa ideoille, poikkeavat näkemykset</i>) 	<p>INNOVAATIOJOHTAMINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - tavoitteet (<i>rohkaisevatko innovaatioihin, riskinottoon ja kokeiluun, ovatko konkreettisia</i>) - resurssit ja johdon tuki - prosessit (<i>mm. miten aloitteet käsitellään</i>) - osaaminen 	<p>TULOKSEN ARVIOINTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - testit - koeryhmät - jälkimittaus - teematestaus (etukäteen testataan konseptia) - huomioarvotutkimukset
<p>ESIHENKILÖN JA JOHDON TOIMINTA</p> <ul style="list-style-type: none"> - rekrytointipäätökset - osallistaminen - positiivinen palkitseminen - tiimin kuuntelu ja haastaminen - oikeudenmukainen edistyksen seuraaminen - yhteenkuuluvuuden kehittäminen - autonomia, johdon tuki 	<p>TYÖKALUT JA TEKNIIKAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - How Else - Brainstorming - Workshopit - Design Thinking eli muotoiluajattelu 	<p>KULTTUURIN ARVIOINTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - KEYS - Creative Climate Questionnaire
<p>YHTEISTYÖ</p> <ul style="list-style-type: none"> - tiimityö, diversiteetti - selkeät tehtävänjaot, vastuut ja tavoitteet - yhteiset arvot ja ryhmänormit - kunnioitus 	<p>KOULUTUS</p> <ul style="list-style-type: none"> - luovuuskoulutus - ongelmanratkaisun koulutus - analoginen päättely - kriittinen ajattelu 	<p>TAVOITTEET JA SEURANTA</p> <ul style="list-style-type: none"> - lopputuloksen mittaaminen - kulttuurin mittaaminen - prosessien mittaaminen

Liite 4. Tutkimustulosten samankaltaisuus ja yhteneväisyys

	TUTKIMUKSEN TULOS	SUHDE TEORIAAN	
		Luovuuden johtaminen	Innovaatiojohtaminen
LUOVUUDEN TUKEMINEN JA KEHITTÄMINEN	Mainostoimistoissa on matala hierarkia, virheitä suvaitseva ja psykologisesti turvallinen kulttuuri.	Matala hierarkia ja vapaus, psykologinen turvallisuus, virheiden suvaitseminen ja yhteenkuuluvuus tukevat luovuutta (ks. esim. Amabile ja muut, 1993; Amabile ja muut, 1996; Ekvall, 1996; Polzer ja muut, 2002; Martins & Terblanche, 2003; Mannix & Neale, 2005; Amabile & Khaire, 2008; Strategic Direction, 2015; Edmondson, 2019).	Vapaus, projektin omistajuus ja riskien sietäminen ovat innovaatiotoimintaa tukevia piirteitä (ks. esim. Cooper, 2019; Dziallas & Blind, 2019). Psykologinen turvallisuus vaikuttaa todennäköisesti organisaatiotason innovaatioihin (Amabile & Pratt, 2016; ks. myös Edmondson, 2019, s. 40).
	Tiimidynamiikkaa pyritään kehittämään yhteenkuuluvuudella, selkeillä tavoitteilla, vastuilla ja rooleilla.	Yhteistyö nähdään tärkeänä luovuutta tukevan organisaatiokulttuurin piirteenä (ks. esim. Amabile & Khaire, 2008; Amabile & Pratt, 2016). Tiimidynamiikkaa voidaan tukea selkeällä tehtävien ja tavoitteiden määrittelyllä (Mannix & Neale, 2005).	Innovaatiojohtamisessa on tärkeä tukea yhteistyötä ja avointa kommunikaatiota (Amabile & Pratt, 2016). Innovaatiojohtamisessa on tärkeä määrittää selkeät projektin tavoitteet (Amabile & Pratt, 2016).
	Esihenkilö toimii mahdollistajana ja ohjaajana, näyttää esimerkkiä ja huomioi yksilöllisesti tiimin jäsenet.	Tiiminvetäjän tuki, tiimin kuunteleminen, haastaminen ja osallistaminen sekä yhteenkuuluvuuden kehittäminen ovat tärkeitä luovuuden johtamisessa (Amabile ja muut, 2004).	Innovaatioita tukevassa kulttuurissa esihenkilöt ja johto tarjoavat tiimille tukensa (Cooper, 2019; Dziallas & Blind, 2019).
ORGANISOINTI JA OHJAAMINEN	Mainostoimistoissa ei tyypillisesti ole selkeitä luovuuden organisointikeinoja. Luova prosessi edellyttää insiightia ja siinä on muotoiluajattelun piirteitä.	Luovuuden organisointi on kontekstisidonnaisista, ja olemassa on yli 100 luovuusohjelmaa, -tekniikkaa tai -metodia (ks. esim. Dubina, 2006b; Amar & Juneja, 2008). Muotoiluajattelu koostuu ongelmien tunnistamis- ja ratkaisemisvaiheista (Luchs, 2016), ja siinä pyritään ymmärtämään piileviä tarpeita mm. kvalitatiivisella tutkimuksella (Carlgren ja muut, 2016).	Tutkimuksen mukaan innovaatioissa onnistuminen edellyttää ajan ja resurssien panostamista tutkimus- ja ymmärrysvaiheeseen, jossa kartutetaan tietoa markkinasta, asiakkaan tarpeista ja esimerkiksi toivotuista tuoteominaisuuksista (Cooper, 2019).
	Palkitsemiskäytännöt eroavat eri tiimien ja organisaatioiden välillä, positiivinen palaute nähdään palkitsemisen lähtökohtana.	Motivaatio on vahvinta, kun se perustuu kyvykkyyden, autonomian, yhteisöllisyyden ja merkityksellisuuden tunteista kumpuavaan sisäiseen motivaatioon, jota tuetaan positiivisella palkitsemisella (Amabile, 1993; Deci & Ryan, 2000, Amabile ja muut, 2004; Amabile & Pratt, 2016; Berlin, 2019).	Oikeudenmukainen ja reilu palkitseminen ja huomioiminen ovat osa yritysten innovaatiojohtamisen taitoja (Amabile & Pratt, 2016).
MITTAAMINEN JA ARVIOINTI	Haastateltavat eivät osanneet mainita suoraan organisaatiokulttuurin luovuuteen liittyviä mittareita tai luovuuteen liittyviä tavoitteita.	Organisaation ilmapiirin mittaamiseksi on kehitetty useita työkaluja (Dubina, 2006b). Esimerkiksi KEYS-menetelmässä otetaan huomioon yli 70 luovan ilmapiirin mittaria (Amabile ja muut, 1996).	-
	Etenkin pienimuotoiset tutkimukset, ryhmäkeskustelut tai prototyyppi-testaukset auttavat keräämään ketterästi palautetta. Koeasetelmat koetaan hankaliksi.	Arviointi auttaa päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä (Juholin, 2017, s. 284, 287). Testaaminen on keskeisessä roolissa mm. muotoiluajattelussa (ks. esim. Luchs, 2016; Carlgren ja muut, 2016). Testausmenetelmiä on useita, mm. teematestausta (Iltaanen, 2000), koeasetelmat (Mäntyneva ja muut 2008, s. 51, 96–97) ja määrämuotoiset kyselyt (Juholin, 2017, s. 288, 295).	-

Liite 5. Organisaatiokulttuurin luovuuden mittaaminen

	Ulottuvuus	Mittarit	Vaikutus	Esimerkkiväite kysyttäväksi (esim. vastausasteikolla 1–7)
KEYS-menetelmä	luovuuteen kannustaminen	organisaatiotason kannustus esihenkilön kannustus työryhmän tuki	pos. pos. pos.	"Ihmisiä kannustetaan ratkaisemaan ongelmat luovasti." "Esihenkilöni on hyvä roolimalli." "Tiimissäni voi kommunikoida vapaasti ja avoimesti."
	autonomia ja vapaus	vapaus	pos.	"Saan vapaasti valita, millä tavalla toteutan projektin."
	resurssit	riittävät resurssit	pos.	"Minulla on tarvittavat resurssit tehdäkseni työni hyvin."
	paineet ja odotukset	haastava työ (mm. aikataulu, älyllinen haaste) kuormittava työmäärä	pos. neg.	"Koen, että tekemäni työ haastaa minua sopivasti." "Minulla on liikaa tehtäviä työaikaani suhteutettuna."
	esteet	luovuutta estävät organisatoriset tekijät (mm. ideoiden kritisointi, sisäinen kilpailu, riskin välttely)	neg.	"Organisaatiossa kritisoidaan negatiivisesti uusia ideoita."
	CCQ-arviointimenetelmä	haastavuus	työn kiinnostavuus ja merkityksellisyys	pos.
dynaamisuus ja eloisuus		tapahtuuko organisaatiossa uusia asioita vaihtelevat ajattelumallit organisaation eteneminen vauhdikkaasti	pos.	"Yrityksessä tapahtuu mielestäni uusia asioita." "Yrityksessä haetaan erilaisia näkökulmia tai ajattelutapoja." "Yritys on dynaaminen."
leikkisyys ja huumori		ilmapiirin rentous, vitsikkyys ja spontaanius	pos.	"Ilmapiiri on rentoutunut"
vapaus		vapaus keskustella, suunnitella ja toteuttaa	pos.	"Työntekijät saavat suunnitella ja toteuttaa asioita."
riskinotto		epävarmuuden sietäminen nopeat päätökset kokeilu	pos.	"Yrityksessä siedetään epävarmuutta." "Yrityksemme on valmis myös nopeaan päätöksentekoon." "Yrityksessä on kokeilua tukeva kulttuuri."
ideoille varattu aika		aikaa tutkia eri mahdollisuuksia aikaa keskustella ideoista aikaa testata ideoita	pos.	"Minulla on aikaa vertailla ideoita." "Tiimillämme on aikaa keskustella ja verrata ideoita tarpeeksi." "Tiimillämme on aikaa testata ideoita tarpeeksi."
tuki ideoille		ideoille annetaan huomiota kollegoiden ja esihenkilön tuki ja rohkaisu	pos.	"Saan tunnustusta ideoistani." "Esihenkilöni tukee ja rohkaisee minua."
luottamus ja avoimuus		avoin ja suora kommunikaatio psykologisesti turvallinen ympäristö keskinäinen luottamus	pos.	"Kommunikointi on avointa." "Tunnen oloni turvalliseksi työyhteisössämme." "Voin luottaa siihen, että saan tarvittaessa apua muilta."
väittelyt		mahdollisuus kyseenalaistaa mahdollisuus tuoda esiin poikkeavia näkökulmia	pos.	"Yrityksessä verrataan näkökulmia/ideoita." "Jokaista rohkaistaan kertomaan ideansa."
konfliktit		emotionaaliset jännitteet selän takana puhuminen	neg.	"Yrityksessä on kireää tunnelmaa." "Yrityksessä puhutaan pahaa toisista."