



KARI KORPELAINEN

Kasvun pelivara

Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen
markkinointiviestintäyrityksissä



AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Tampereen yliopiston
kasvatustieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston
ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskuksessa,
Korkeakoulunkatu 6, Hämeenlinna.
26. päivänä elokuuta 2005 klo 12.

English abstract

Acta Universitatis Tampereensis 1092

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA
Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden laitos

Myynti
Tiedekirjakauppa TAJU
PL 617
33014 Tampereen yliopisto

Kannen suunnittelu
Juha Siro

Puh. (03) 3551 6055
Fax (03) 3551 7685
taju@uta.fi
www.uta.fi/taju
<http://granum.uta.fi>

Painettu väitöskirja
Acta Universitatis Tamperensis 1092
ISBN 951-44-6344-7
ISSN 1455-1616

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
Tampere 2005

Sähköinen väitöskirja
Acta Electronica Universitatis Tamperensis 45 I
ISBN 951-44-6345-5
ISSN 1456-954X
<http://acta.uta.fi>

TIIVISTELMÄ

Yritystoiminnan jatkuvat muutokset aiheuttavat yritysten työntekijöille pelkoa, ahdistusta ja psyykkistä raskautta. Yksilöiden kannalta ongelmat voivat muodostua vakaviksi: ne voivat johtaa äärimmäiseen uupumukseen tai vakaviin sairauksiin. Ongelmat heijastuvat lisäksi kunkin yksilön lähiympäristöön ja työorganisaatioon. Näin on myös markkinointiviestintäalalla. Ala on herkkä muutoksille ennen kaikkea siksi, että asiakkaiden toimialojen kysynnän muutokset vaikuttavat nopeasti markkinointiviestintään.

Asiakkaat ostavat markkinointiviestintätoimistoilta asiantuntemusta ja luovuutta. Toimistojen kannalta tärkeä kysymys on se, kuinka yksilöt jaksavat pitkän aikaa olla tuottavia, luovia ja innovatiivisia ja oppia uutta projektista toiseen. Käsillä olevan tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti innovatiivisuuden, motivaation ja jaksamisen keskinäiset yhteydet. Kiinnostava ilmiö on myös markkinointiviestintäyritys kasvuympäristönä.

Viitekehys sitoo yhteen monia erilaisia käsitteitä ja näkökulmia. Esiymmärryksen synteessä esitetään avainkäsitteitä sitova teoreettinen malli, jonka taustateorioina ovat Amabilen luovuusteoria, Banduran sosiaalkognitiivinen teoria, McCluskyn marginaaliteoria (pelivarateoria) ja Ruohotien kasvuorientoitunut ilmapiiri. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat: 1) Miten (yksilöllinen) innovatiivisuus ja jaksaminen ovat yhteydessä toisiinsa? 2) Kuinka innovatiivisuus on yhteydessä motivaatioon? 3) Kuinka motivaatio on yhteydessä jaksamiseen? 4) Millaisen prosessin kautta innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen ovat yhteydessä toisiinsa? 5) Kuinka organisaation prosessit ovat yhteydessä henkilöstön jäsenten ammatilliseen kasvuun, ja kuinka ne tukevat sitä?

Tutkimusongelmiin haettiin vastauksia sekä kyselytutkimuksen että yksilö- ja ryhmähaastattelujen avulla. Kyselytutkimuksen aineistoa analysoitiin monin eri menetelmin. Minäkäsitysten yhteyttä jaksamiseen selitetään regressiomallin avulla. Lisäksi rakennettiin polkumalli, joka osoittaa ilmapiirimuuttujien – johtamisen, työn piirteiden, tiimitehtävien ja stressin – yhteyttä työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Epälineaarisen Bayes-mallinnuksen avulla etsittiin innovatiivisuuden, motivaation ja jaksamisen keskinäisiä yhteyksiä samoin kuin sisäisten ja ulkoisten kasvuedellytysten välistä yhteyttä. Esitettyjä Bayes-malleja pidetään tutkimuksen yhtenä päätuloksena. Ne syventävät tutkitun ilmiön teoreettista ymmärrystä ja auttavat näkemään, kuinka kasvuorientoituneen ilmapiirin eri tekijät ovat yhteydessä henkilöstön jäsenten minäkäsityksiin.

Ymmärrystä tutkitusta ilmiöstä pyrittiin vielä syventämään teemahaastattelujen ja ryhmäideoinnin avulla. Kvalitatiivinen analyysi vahvisti kyselytutkimuksen tulosten antamaa käsitystä innovatiivisuuden, motivaation ja jaksamisen yhteyksistä ja tuotti ideoita siitä, kuinka innovatiivisuutta ja ammatillista kasvua voidaan ylläpitää ja edistää mainostoimistoissa.

Tutkimus nosti esille useita paradoksaalisia seikkoja. Suuri osa asiakkaista etsii koko ajan uusia toimistoja, vaikka partnership-ajattelu, brändin vaaliminen

ja vuorovaikutuksessa oppiminen edellyttävät pitkäaikaista yhteistyötä. Alan yritykset ovat innovatiivisia asiakkaiden projekteissa, mutta niillä on puutteita oman toiminnan uudistamisessa ja kehittämisessä. Ulkomainen omistus antaa yritykselle uusia mahdollisuuksia, mutta tuo samalla uusia haasteita yrityksen johtamiselle ja empowermentin toteutumiselle. Vaarana on, että mainostoimisto-organisaatio luo ulkoista motivaatiota, vaikka luova toiminta on sidoksissa sisäiseen motivaatioon. Paradoksaalisena voidaan pitää myös sitä, että alan yritykset haluavat henkilöstöltä vahvaa sitoutumista, mutta sitoutuvat ilmeisesti entistä vähemmän omaan henkilöstöönsä. Lisäksi mainonnan tekijöiden suhtautumisessa taiteeseen ja taiteelliseen luovuuteen voidaan nähdä paradoksaalisia piirteitä.

Ammatillisen kasvun näkökulmasta mainostoimistojen toiminnassa voidaan nähdä ongelmia: ne eivät välttämättä pysty tarjoamaan yksilöille niiden haluamia kasvumahdollisuuksia. Yksilön kasvumotivaation ja organisaation kasvuedellytysten välillä on ristiriita. Toimistot poikkeavat kuitenkin tarjoamiensa kasvuedellytysten osalta huomattavasti toisistaan.

Tutkimus vahvistaa myös käsitystä siitä, että mainostoimistoala on vahvojen ihmisten ala. Työ on vaativaa, projektimaista ja tiimin jäsenten yhteistyöstä riippuvaa. Tutkimuksen valossa ajatus mainostoimistosta tulevan työn mallina ei ole mahdoton.

Avainsanat: ammatillinen kasvu, innovatiivisuus, motivaatio, jaksaminen, mainostoimistot.

ABSTRACT

Constant and accelerated change in the business world causes anxiety for too many people. The resulting personal problems include burnout and other serious physical illnesses. An individual's work environment may also suffer from excessive pressure. The advertising industry is no exception to these conditions and, in fact, epitomizes the harshest levels of business pressure. Marketing communication is sensitive to changes in the expectations, decision-making and actions of agency clients. Problems manifest themselves relentlessly, but especially so during economic decline.

Stress is often seen as a negative phenomenon. However, stress is so built into modern business life that a successful professional must learn to cope with it. From an advertising agency's perspective an issue for research is how personnel maintain productivity and innovativeness, and are motivated enough to seize new challenges, despite the stress.

The starting point for this research is the nexus of innovativeness, motivation and mental stamina. An advertising agency is, or should be, a growth environment and any study of personnel conditions ought to include this as a primary research focal point. This study answers the challenge. Specifically, the following questions are addressed: 1) what is the connection between (individual) innovativeness and mental stamina among advertising agency personnel?; 2) how is innovativeness connected to motivation?; 3) how is motivation connected to mental stamina?; 4) how, and through what kind of processes, are innovativeness, motivation and mental stamina connected to each other?, and 5) how are organizational processes connected to professional growth and how is it supported?

The theoretical framework consists of many different concepts and views. The most important theories are Amabile's theory of creativity, Bandura's social cognitive theory, McClusky's marginal theory and Ruohotie's theory of growth-oriented atmosphere. A model is presented in which these theories, and others, are synthesized into an effective whole. A survey was administered to members of the Finnish advertising industry and 350 were returned. Qualitative data were also mined through interviews and focus groups in order to tap into meaning structures and thematic constructs.

Survey data were analyzed by using different statistical methods. A connection between self-images and mental stamina is explained through a regression model. A path model was created to show how factors of growth-oriented atmosphere –management, work, team and work-related stress– are linked to commitment to work and organization. Mutual connections of innovativeness, motivation and mental stamina and connections among internal and external growth prerequisites were analyzed by using non-linear Bayesian analysis. The Bayes-models presented here constitute a significant research finding. They deepen our theoretical understanding of the phenomena under investigation and

help us to understand the roles of different determinants of professional growth in promoting creativity, motivation and mental stamina.

The qualitative data added meaning to the conceptions that emerged from the survey results. Especially with regard to question #5, they yielded insights regarding innovativeness and professional growth in advertising agencies. Some of the findings are paradoxical. Clients often seek new advertising agencies and miss out an important partnership and learning arrangements when they do so. Brand building takes time, necessitating a longer-lasting relationship. Many agencies are innovative about building projects for their clients, but have shortcomings in developing their own organization. Foreign ownership, often associated with membership in a large international advertising chain, offers new opportunities for the future. At the same time it produces new challenges for leadership and empowerment of its people. The branch and the organizations tend to create external motivation, although it is rather the internal motivation that promotes creativity. Organizations often call for greater commitment from personnel, but commit less and less, and for shorter periods of time, to their own people.

As for professional growth prerequisites, problems in work environments are unearthed: the agencies are not necessarily able to give personnel the growth opportunities they want. Certainly agencies differ, at times to a large extent. The common contradiction exists however between individual growth motivation and the growth requisites of the work environment. Can we in the future look toward advertising agencies as paragons for challenging work, project-directed success, and personnel development? This research supports the notion that such a goal is indeed possible, but not without a lot of work.

Reference words: Professional Growth, Innovativeness, Motivation, Mental Stamina, Advertising Agencies.

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT	5
SISÄLTÖ	7
ESIPUHE	10
1. JOHDANTO	12
2. MARKKINOINTIVIESTINNÄN TOIMIALA JA TEHTÄVÄT	17
2.1. Markkinointiviestinnän merkityksestä	17
2.2. Markkinointiviestintäyritykset	18
2.3. Mainostoimiston ja asiakkaan välinen suhde	21
2.4. Mainostoimistoalan ammatit	22
3. MARKKINOINTIVIESTINTÄYRITYS ORGANISAATIO- TEORIAN VALOSSA.....	24
3.1. Perinteiset organisaatiokoulukunnat.....	25
3.2. Mintzbergin organisaatiotypologia.....	27
3.3. Innovatiivinen markkinointiviestinnän organisaatio	30
3.4. Oppimisen merkitys organisaatiossa	35

4. INNOVATIIVISUUS, MOTIVAATIO, JAKSAMINEN: EKSPLIKAATIOT JA TEORIAT	38
4.1. Taustaa tutkimuksen teorioille	38
4.2. Ammatillisesta kasvusta	41
4.3. Innovatiivisuuden ja luovuuden teorit	46
4.3.1. Innovatiivisuuden käsitteestä	46
4.3.2. Ympäristön merkitys luovuudessa	47
4.3.3. Tiimin luovuus ja innovatiivisuus	48
4.3.4. Amabilen luovuusteoria	50
4.3.5. Virtausteoria luovuuden selittäjänä	53
4.4. Motivaatioteorit	54
4.4.1. Motivaation käsitteestä	54
4.4.2. ERG-teoria	55
4.4.3. Sosiaalkognitiivinen teoria	56
4.5. Jaksamisen teorit	61
4.5.1. Jaksamisen käsitteestä	61
4.5.2. Pelivarateoria	63
4.5.3. Työn vaatimusten ja hallinnan malli	67
4.5.4. Stressi- ja coping -teorit	69
4.6. Kasvuorientoitunut ympäristö	72
4.7. Yhteenveto tutkimuksen teorioista ja selityksistä	75
4.8 Keskeiset käsitteet, teoreettisia käsitteitä kokoava malli, tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset	78
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	85
5.1. Tutkimuksen metodologia	85
5.1.1. Tutkimusotteen valinta	85
5.1.2. Aineiston kerääminen	87
5.1.2.1. Kyselytutkimus	87
5.1.2.2. Haastattelututkimus	92
5.1.3. Tiedon analysointi	93
5.1.4. Aineisto	95
5.2. Tutkimuksen luotettavuus	96

5.2.1. Kyselytutkimuksen luotettavuus	96
5.2.2. Teemahaastattelujen luotettavuus	100
6. TULOSTEN TULKINTA.....	103
6.1. Faktorimuuttujien muodostaminen.....	103
6.2. Vastaukset tutkimuskysymyksiin	106
6.2.1. Tutkimuskysymys 1: Millainen ammatillinen minäkuva on markkinointiviestintäyritysten henkilöstöllä?	106
6.2.2. Tutkimuskysymys 2: Millaiset ovat ammatillisen kasvun edellytykset markkinointiviestintäyrityksissä	110
6.2.3. Tutkimuskysymys 3: Millainen on työyhteisön luomien kasvu- edellytysten yhteys yksilöiden innovatiivisuuteen, kasvu- motivaatioon ja jaksamiseen	117
6.2.4. Tutkimuskysymys 4: Miten innovatiivisuus, kasvumotivaatio ja jaksaminen ovat yhteydessä toisiinsa?	124
6.2.5. Tutkimuskysymys 5: Kuinka henkilöstön jaksamista ja kasvua voidaan edistää markkinointiviestintäyrityksissä?	127
7. POHDINTAA	153
LÄHTEET	166
LIITTEET	181

ESIPUHE

Suomi 2015 -ohjelman loppuraportti (Allén 2003) hahmottelee kuvaa innovatiivisesta ja uudistuvasta Suomesta. Maamme kilpailukyvyn nähdään perustuvan huippuosaamiseen ja palkitsevaan yrittäjyyteen. Uudistusten tarve ulottuu raportin mukaan koululaitoksesta ja julkisen sektorin organisaatioista yritysorganisaatioihin. Viime kädessä kyse on yksilöiden luovuudesta ja innovatiivisuudesta, motivaatiosta ja jatkuvasta oppimisesta erilaisissa yhteisöissä. Pitkäaikainen työskentely markkinoinnin, koulutuksen ja konsultoinnin parissa on johtanut minut pohtimaan yhä enemmän yksilön edellytyksiä toimia luovasti hyödyntäen potentiaaliaan kiihkeän kilpailun ja jatkuvien muutosten kontekstissa. Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena ovat markkinointiviestintäyritykset (mainostoimistot) ja niiden henkilöstö.

Tutkimuksen aikana olen ollut vuorovaikutuksessa useisiin tahoihin ja henkilöihin, joille esitän parhaimmat kiitokseni. Haluan erityisesti kiittää työn ohjaajana toiminutta professori Pekka Ruohotietä. Hänen asiantuntemuksensa ja kannustava otteensa ovat olleet ratkaisevia työn etenemiselle päätökseen. Kiitän myös tutkimuksen esitarkastajia, professori Matti Koirasta ja professori Kyösti Kurtakkoa asiantuntevista kommentteista.

Tutkimukseni alkuvaiheessa kävin keskusteluja dosentti Veikko Pentin kanssa. Hän piti tutkimusideaani kiinnostavana ja kannusti jatkamaan sen pohtimista. Hän on myös antanut ohjauspanostaan tutkimukselle. Alkuvaiheissa kävin keskusteluja myös pitkäaikaisen työtoverini dosentti Kari Lampikosken kanssa. KL Petri Nokelainen ja Mitka Joenpalo auttoivat internet-kyselyn toteuttamisessa. Nokelainen oli myös keskustelukumppanina Bayes-mallinnukseen liittyvissä asioissa. VTL Vesa Seppälä antoi apuaan esitutkimuksen ja tutkija Harri Järvinen kyselytutkimuksen toteuttamisessa. KL Pentti Ruohotie ansaitsee kiitokset huolellisesta ja asiantuntevasta kielen tarkastuksesta.

Kiitän edelleen Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskuksen henkilökuntaa ja erityisesti Lea Krokbergia ja Airi Kokkosta saamastani avusta. Teknistä apua olen saanut Markkinointi-instituutin Ulla Räsäseltä ja Anne Meskaselta. Kiitän myös Hämeen ammattikorkeakoulun kirjaston henkilökuntaa ystävällisestä avusta tutkimusprosessini aikana.

Tutkimuksen aikana olen käynyt keskusteluja monien muidenkin henkilöiden kanssa. Tähän joukkoon on kuulunut monia markkinointiviestintäalan edustajia ja alan tutkijoita, joista mainittakoon erityisesti FL Leila Lotti. Pitkäaikaiset työtoverini toimitusjohtaja Matti Honni, KTT Seppo Alaluusua, hallintojohtaja Lasse Rasi ja apulaisjohtaja Aulis Saukkonen ovat olleet koko ajan tietoisia ja auliita keskustelemaan projektini etenemisestä. Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL ry:n toimitusjohtaja Sinikka Virkkusen tuki tutkimuksen eri vaiheissa on ollut korvaamatonta. Luonnollisesti on paikallaan kiittää tutkimukseen osallistuneita markkinointiviestinnän ammattilaisia, joita on lähes 400.

Osoitan kiitokseni tutkimustyötäni tukeneelle Liikesivistysrahastolle. Mieltä lämmitävää on se, että olen saanut tukea entisen esimieheni, opetusneuvos Niilo Hentolan nimeä

kantavalta rahastolta. Kiitokset kuuluvat myös työtäni tukeneelle Tampereen yliopiston tukisäätiön Ammattikasvatuksen rahastolle.

Olen kiitoksen velkaa vaimolleni, äidilleni ja tyttäreni perheelle, jotka ovat tukeneet, kannustaneet ja aika ajoin jopa sietäneet tutkimukseen paneutumistani.

Espoossa huhtikuussa 2005

Kari Korpelainen

1. JOHDANTO

Globalisaatio ja integraatiokehitys ovat merkinneet avautuvien mahdollisuuksien lisäksi kilpailun kiristymistä ja jäykkien markkinarakenteiden murtumista. Myös pienet yritykset ovat kohdanneet kansainvälisen kilpailun kotimarkkinoillaan. Näissä olosuhteissa yrityksille on tullut yhä tärkeämmäksi kyetä synnyttämään jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita sekä markkinoimaan ne. Yritysten on panostettava innovatiivisiin kilpailustrategioihin, tuotekehitykseen ja luovaan markkinointiin, jotka edellyttävät yritysten avainhenkilöstöltä korkea- luokkaista osaamista ja luovaa ajattelukykyä. Markkinointiviestintä on yrityksille tärkeää, koska potentiaaliset asiakkaat muodostavat sen kautta kuvan tuotteesta tai palvelusta. Luodun mielikuvan tulee konkretisoida asiakkaalle tuotteen laatua tai eroa kilpaileviin vaihtoehtoihin nähden. Monet yritykset pyrkivät paitsi synnyttämään innovaatioita myös luomaan itselleen innovatiivisen yrityksen maineen, mikä sekkin korostaa markkinointiviestinnän tarpeellisuutta.

Markkinointiviestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa yritys tarvitsee usein asiantuntevaa apua, jota se voi saada esimerkiksi mainos- ja viestintätoimistoilta sekä medioilta. Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena ovat markkinointiviestintäyritykset; toisin sanoen mainostoimistot ja niiden henkilöstö. Tutkimus rajoittuu niihin markkinointiviestinnän yrityksiin, jotka ovat alan suomalaisen toimialajärjestön, Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL ry:n jäseniä. Osa tutkittavista yrityksistä on osittain tai kokonaan kansainvälisessä omistuksessa.

Markkinointiviestintäalan palvelujen kysyntä riippuu asiakasyritysten toimialojen kysynnän kehityksestä, ja siksi alan muutos on olennaisesti sidoksissa yritys ympäristön yleisiin muutoksiin. Esimerkiksi kansainvälisen asiakaskunnan lisääntyessä mainos- ja mediatoimistot ovat pakotettuja kansainvälistymään. Alan muutos on yhteydessä myös viestintävälineiden kehittymiseen. Välineellistä kehittymistä on tapahtunut ja tapahtuu jatkuvasti eri medioissa. Lisäksi aiemmin pienemmässä roolissa olleet markkinointiviestinnän muodot, kuten sponsorointi ja tapahtuma-markkinointi, ovat lisänneet suosiotaan. Kaikkialla markkinointiviestinnässä on viime vuosina käytetty entistä tehokkaammin tietotekniikkaa. Ns. "uusi media" tai digitaalinen ja interaktiivinen viestintä muuttaa sekkin osaltaan alaa (Markkinointiviestinnän toimialakatsaus 2000). Suhdemarkkinointi tekee tuloaan perinteisen massamarkkinoinnin ja 4 p:n (product, price, place, promotion) keinopainotteisen markkinoinnin rinnalle. Myös laatuajattelun, oppivan organisaation ja verkostoajattelun vaikutus ulottuu markkinoinnin alueelle.

Muutokset saattavat vaikuttaa yritysten markkinointimenetelmiin ja osittain uhata perinteistä mediamainontaa. Mainonta on kuitenkin tullut samalla yhä tärkeämmäksi yrityksille, jotka kilpailutilanteessa korostavat mielikuvien merkitystä. Yritysjohto joutuu ottamaan kantaa brändiin tai brändeihin ja tiedostamaan selkeästi sen, että kysymyksessä voi olla yrityksen merkittävin omaisuuserä. Koska markkinointiviestintä vaikuttaa jopa pörssikursseihin, ei ole ihme, että mainostajat ovat kiinnostuneita parhaista alan kyvyistä ja heidän palveluksistaan. Samalla vaatimukset mainonnan tekijöitä kohtaan kasvavat.

Jaksaako ihminen?

Työn luonne on muuttunut viime vuosikymmeninä. Yhä useammat ihmiset käsittelevät symboleja, ja monien ihmisten työ on entistä enemmän tietotyötä fyysisen työn sijasta. Työn merkitys on muuttunut samalla aiempaa epäselvemmäksi. Hirschhornin (1990, 231) mukaan olemme nykyisessä jälkiteollisessa maailmassa kadottamassa sen kulttuurisen kehikon, joka auttaa meitä arvottamaan työtä yleensä ja joka kertoo meille miten onnistumme työssämme. Tämän johdosta ihmiset tuntevat, että heidät on sysätty syrjään rooleistaan. Hirschhornin (1990, 14) johtopäätös on, että jälkiteollinen työ antaa ihmisille enemmän, mutta luo myös enemmän levottomuutta ja ahdistusta. Varsinkin jatkuvat muutokset aiheuttavat ihmisissä epävarmuuden tunnetta. Lisäksi työn tavoitteet voivat olla aiempaa epämääräisempiä ja työn tulokset vaikeammin havainnoitavissa. Yritystoiminnassa jatkuvat muutokset, fuusiot ja saneeraukset vaativat ihmisiltä suuria ponnistuksia – ja ihmiset voivat entistä useammin joutua syrjään, vaikka he ovat toimineet hyvin.

Muutoksiin kuuluva epävarmuus aiheuttaa pelkoa ja ahdistusta. Muutos stressaa. Sinänsä myönteiset uudistukset lisäävät psyykkistä kuormitusta. Lisääntyneet työt hoidetaan usein aiempaa pienemmällä ihmismäärällä, ja samalla uuden oppimisen vaatimus korostuu. Kaikkien ihmisten osaaminen ei vastaa lisääntyviä vaatimuksia, ja siksi he uupuvat aika- ja työpainneiden alla. Jopa osaavimmat ja vastuuntuntoisimmat yksilöt ovat vaarassa. Kalimon (1997, 17) mukaan työuupumukseen ovat taipuvaisia juuri sellaiset henkilöt, jotka ottavat laajasti vastuuta myös silloin, kun työ edellyttää toistuvasti poikkeuksellista venymistä.

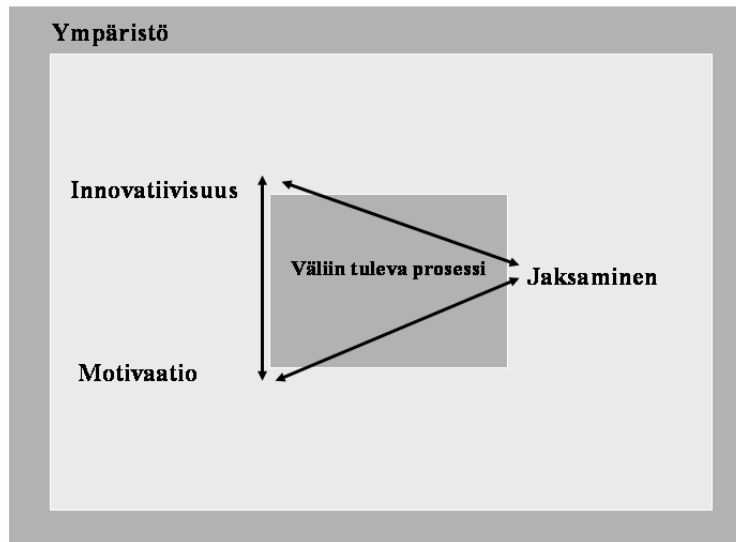
Yksilöiden kannalta ongelmat voivat muodostua vakaviksi; ne voivat häiritä elämän tasa-painoa ja johtaa äärimmäiseen uupumukseen (burnout) tai vakaviin sairauksiin. Ongelmat heijastuvat lisäksi kunkin yksilön lähiympäristöön ja työorganisaatioon. Kysymys on poissa-oloista, sairauksien hoitamisesta ja liiallisesta vaihtuvuudesta aiheutuvista suurista kustannuksista – puhumattakaan heikentyneen tuottavuuden ja menetettyjen mahdollisuuksien aiheuttamista taloudellisista menetyksistä. Työnantajien on lisäksi yhä useammin varauduttava siihen, että ihmiset valittavat työoloista ja työnantajat voivat joissakin tapauksissa joutua vastaamaan ongelmista. Markkinointiviestintäala ei ole tässä mielessä poikkeus. Cowlett (2001) kertoo varoittavan esimerkin: vuonna 2000 japanilainen 24-vuotias mainosalan päällikkötehtävissä ollut mies teki itsemurhan työskenneltyään 80 tuntia viikossa. Vanhemmat nostivat kanteen, ja yritys joutui maksamaan korvauksena yli miljoona euroa.

Tutkimuksen lähtökohta

Markkinointiviestintä on johdetun kysynnän ala (palvelujen kysyntä riippuu asiakasalojen tuotteiden ja palvelujen kysynnästä) – ja siksi taloudellisten suhdanteiden heikkeneminen tuo mukanaan turvattomuutta ja pelkoa. Työttömyyden uhka, työntekijöiden kohtelu ja työn ja kodin vaatimusten yhteensovittaminen ovat myös markkinointiviestintäalaa puhuttavia aihepiirejä. Markkinointiviestintäalan Toimistojen Liiton toimitusjohtajan Sinikka Virkkusen (2000) mukaan jaksaminen on muodostumassa ongelmaksi.

Tutkimuksen fokuksena on innovatiivisuuden, motivaation ja jaksamisen yhteys markkinointiviestintäyrityksissä. Kiinnostava ilmiö on myös kasvuympäristö, markkinointiviestintäyritys, ja sen eri prosessit. Tässä tutkimuksessa halutaan saada vastaus seuraaviin kysymyksiin: 1) mikä on innovatiivisuuden ja jaksamisen yhteys, 2) miten innovatiivisuus on yhteydessä motivaatioon, 3) miten motivaatio on yhteydessä jaksamiseen, 4) millaisen pro-

sessin kautta kyseiset tekijät ovat yhteydessä toisiinsa markkinointiviestintäyrityksissä ja 5) miten ympäristö, markkinointiviestintäyritys, on yhteydessä yksilön prosesseihin ja miten se tukee ammatillista kasvua? Kuvio 1 osoittaa tutkimuksen lähtökohta-asetelman.



Kuvio 1. *Tutkimuksen lähtökohta-asetelma.*

Lähtökohta-asetelmassa innovatiivisuuden ja motivaation oletetaan vaikuttavan (tietyn prosessin kautta) positiivisesti jaksamiseen, joka taas vaikuttaa motivaatioon ja innovatiivisuuteen. Kaikkien kolmen muuttujan – motivaation, innovatiivisuuden ja jaksamisen – keskinäisten yhteyksien nähdään olevan resiprookkisia.

Tutkimuksen ala ja luonne

Nyt käsillä oleva tutkimus on poikkitieteellinen. Siinä käytetään hyväksi useita teorioita, menetelmiä ja näkökulmia. Tutkimus liittyy osana professori Pekka Ruohotien johtamaan Kasvutarveprojektiin, ammatillisen uusiutumisen ja jatkuvan ammatillisen kehittymisen ja kasvun problematiikkaan keskittyvään kansainväliseen hankkeeseen, joka on aloitettu vuonna 1990. Esimerkkeinä tämän aihepiirin tutkimusalueista ovat yhteiskunnan ja työelämän muutosten ja ammattikasvatuksen yhteydet, koulutustarpeen arviointi, koulutuksen vaikuttavuus, ammatillisen kasvun edellytykset, ammatillisen kasvun mallintaminen, yrittäjyys ja innovatiivisuus, kasvumotivaatio ja urakehitys, osaamisen kehittäminen organisaatioissa ja osaamisresurssien johtaminen. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti kasvun ja oppimisen edellytyksiä. Sen tähden oppimisteoreettinen tarkastelu on jätetty vähemmälle ja päähuomio on kiinnitetty ammatillisen kasvun edellytysten tutkimiseen.

Viitekehyksen rakentamisessa yhdistyy monia erilaisia käsitteitä ja näkökulmia. Tarkastelun tasoja on useampia lähtien organisaatioteoreettisesta tarkastelusta ja päätyen yksilötason tarkasteluun. Kysymyksessä on triangulaatiotutkimus, jossa tietoa hankitaan sekä kyselytutkimuksen että teemahaastattelujen ja ryhmäideointien avulla ja tuloksia analysoidaan monin eri menetelmin. Tutkimuksen monitahoisuutta voidaan kuvata ns. tietoveen avulla (kuvio 2).

TietoVee tai Gowinin terminologiaa käyttäen epistemologinen Vee osoittaa tieto-opillisten (epistemologisten) perustekijöiden välisiä suhteita. Novakin (1998, 101) mukaan teoreettiset tai käsitteelliset perustekijät ovat keskeisiä valittaessa havaittavia kohteita tai tapahtumia, muotoiltaessa keskeisiä ongelmia ja valittaessa tutkimusmenetelmiä. TietoVeeheuristiikka perustuu konstruktivistiseen näkemykseen tiedosta, ja siinä on kaksitoista tieto-opillista osaa. Ne tulisi järjestää kokonaisuudeksi, joka havainnollistaa kunkin tekijän toimintaa ja osoittaa kyseisen tekijän yhteyksiä toisiin tiedon perustekijöihin.

KÄSITTEELLINEN PUOLI

MAAILMANKATSOMUS

Ainoa tapa menestyä muuttuvassa maailmassa on kasvaa vaatimusten mukaan.

FILOSOFIA

Humanistinen ihmiskäsitys. Kasvuoptimisismi. Ihminen etsii mielekkyyttä ja on kykenevä kasvamaan.

TEORIA

Paineet ovat jokapäiväisiä. Ammatillinen ja psykologinen kasvu auttaa niistä selviytymisessä. Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen ovat yhteydessä toisiinsa. Ympäristö voi edistää/vähentää motivaatiota, innovatiivisuutta ja jaksamista.

PERIAATTEET

Luova työ on sekä positiivista (haasteet) että negatiivista (liiallinen stressi) jaksamisen ja kasvun kannalta. Elämän hallinta auttaa jaksamaan. Organisaatio ja yksilö ovat aktiivisia toimijoita.

KONSTRUKTIIT

Mallit, innovatiivisuutta, jaksamista ja motivaatiota sekä kasvua selittävät teoriat.

KÄSITTEET

Kasvumotivaatio, innovatiivisuus, kasvuorientoitunut ilmapiiri, jaksaminen, sitoutuminen, kannusteet, palkkiot, stressi, tehokkuususkomukset, selviytyminen (coping), minäkäsitykset.

KESKEINEN KYSYMYS

Miten innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen ovat sidoksissa toisiinsa ja ympäristön antamiin kasvuedellytyksiin?

MENETELMÄLLINEN PUOLI

ARVOVÄITTEET

Ammatillinen kasvu on kilpailukyvyyn ydintekijä. Ammatillinen kasvu lisää innovatiivisuutta, jota asiakkaat mainostoimistolta odottavat. Oppiminen lisää mielekkyyttä. Sillä voi olla positiivinen vaikutus muuhunkin kuin työhön.

TIEOVÄITTEET

Ulkoisesti motivoitu toiminta on sisäisesti motivoitua stressaavampaa. Stressin sieto on yksilöllistä. Stressi voi estää ammatillista kasvua. Haasteiden kohtaaminen ja niistä suoriutuminen edistävät jaksamista ja ammatillista kasvua.

MUUNNOKSET

Haastateltavien käsittekartat osoittavat, missä määrin kyselytutkimuksella on onnistuttu vangitsemaan kyseinen ilmiö ja onko mahdollisia tiedon aukkoja.

MUISTIINPANOT

Kyselytutkimuksen vastaukset, haastattelutallenteet, muistiinpanot, käsittekartat.

TAPAHTUMAT

Kyselytutkimus, haastattelut, aiemmat tutkimukset; mitä havaintoja tehty, millä alalla ja missä yhteydessä?

Kuvio 2. Tutkimuksen tietoVee.

Kaikki tietoVeen tekijät ovat siis yhteydessä ja vuorovaikutuksessa keskenään. Esimerkiksi erilaisten kysymysten esittäminen johtaa erilaisten käsitteiden ja teorioiden käyttöön. Teoreettinen tai käsitteellinen puoli taas auttaa luomaan arvo- ja tietoväitteitä. Näin on myös tässä tutkimuksessa (kuviot 2). TietoVeen avulla pyritään konstruoimaan todellisuutta (Novak 1998, 102). Toisin kuin positivismissa totuus tai absoluuttinen varmuus ei ole konstruktivistisen ajattelijan päämäärä. Tarkoitus on rakentaa selityksiä, jotka selittävät tutkittavaa ilmiötä aikaisempia selityksiä paremmin.

2. MARKKINOINTIVIESTINNÄN TOIMIALA JA TEHTÄVÄT

2.1. Markkinointiviestinnän merkityksestä

Palvelujen yleistymisen ja tiedon merkityksen kasvun myötä tuotteet muuttuvat yhä aineettomammiksi. Ääritapauksessa tuote on täysin aineeton. Se sisältää vain palvelua tai tietoa tai näitä molempia yhdessä. Aineettomuus vaikeuttaa tuotteen markkinointia, koska asiakkaan on vaikea päätellä tuotteen arvoa ennen hankintaa ja käyttöä. Markkinointiviestintä voi tässä tapauksessa olla ainoa kosketuskohta potentiaalisiin asiakkaisiin (ks. Duncan & Moriarty 1998). Monikulttuurinen maailma ja globaali toiminta korostavat erityisesti visuaalisen viestinnän merkitystä markkinoinnissa: mielikuvat ja niihin liittyvät assosiaatiot (imageria) ovat nousseet keskeiseen asemaan ja myös viestintätutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi (Varis 1995, 12). Edellä mainituista syistä voi olla perusteltua nähdä viestintä osana tuotetta. Viestintää tulisikin pohtia jo varsin aikaisessa tuotesuunnittelun vaiheessa.

Markkinointiviestintä liittyy uusien tuotteiden ja palvelujen lanseeraukseen, niiden markkinoille tuomiseen. Potentiaalisilla käyttäjillä ei ole kokemusperäistä tietoa uudesta tuotteesta, ja sen ainutlaatuisuus pitää pystyä demonstroimaan. Tämä on vaikea tehtävä, sillä useimmilla aloilla on ylitarjonnan markkinat ja tuotteiden epäonnistumisen riski on suuri. Kotler (1999, 23) esittää uusien tuotteiden epäonnistumisen asteen olevan kansainvälisesti yhä jopa 80 % kulutustavaroiden ja 30 % tuotantohyödykkeiden osalta (yritystenväliset markkinat). Jos markkinointiviestintä epäonnistuu, se todennäköisesti merkitsee myös uuden tuotteen epäonnistumista. Näistä syistä uuden tuotteen markkinoilletuonti on sekä asiakkaan että mainostoimiston kannalta koetinkivi. Uuden tuotteen markkinointi on oppimisprosessi, jonka seuraukset näkyvät suoraan markkinointikustannuksissa.

Markkinointiviestintä on siis elintärkeää uudisteiden aikaansaamisessa ja kaupallistamisessa. Markkinointiviestintä liittyy muullakin tavalla tuotteen elinkaaren hallintaan, joka on markkinointistrategian avainkysymyksiä. Markkinointiviestinnän suunnittelijoiden ja toteuttajien työstä suuri osa on yhteydessä brändiin, jolla ymmärretään merkkiä tai merkkিতavaraa. Markkinointiviestinnän tavoitteena on usein brändimielikuvan luominen; viestinnän pitää olla luovaa, jotta kuluttaja havaitsisi brändin uudella ja halutulla tavalla (O'Guinn, Allen & Semenik 2000, 323). Vahvan brändin luominen vaatii aikaa, ponnisteluja ja panostuksia, mutta samalla se voi olla palkitsevaa: monet vahvat brändit ovat olleet markkinoilla kymmeniä vuosia. Niihin liittyvät selkeät ydinarvot, joihin liiketoiminta ja brändi-identiteetti perustuvat. Ydinarvot voivat säilyä, vaikka itse tuotteita ja toimintaa kehitetään jatkuvasti. Ne suojaavat markkinoijaa suhdanteiden muuttuessa huonommiksi. Lisäksi brändit erilaistavat tuotteita,

palveluja ja niitä markkinoivia yrityksiä muista tarjolla olevista vaihtoehdoista, luovat niille lisäarvoa ja antavat siten mahdollisuuksia kannattavaan hinnoitteluun. Brändi on myös osa yrityksen aineetonta, intellektuaalista, pääomaa. Tavallaan paradoksaalista on se, että markkinointiviestinnällä voidaan vaikuttaa paitsi uusiutumiseen myös suojautumiseen silloin, kun uutta innovaatiota ei ole kyetty tuottamaan.

2.2. Markkinointiviestintäyritykset

Yritykset käyttävät usein markkinointiviestinnän suunnitteluun ja toteuttamiseen *mainostoimiston* palvelua, koska mainostoimistolla on kokemusta ja erikoisammattitaitoa, jota asiakasyrityksillä ei itsellään useinkaan ole. O'Guinn et al. (2000, 45) määrittelevät mainostoimiston *ammattilaisten organisaatioksi, joka tuottaa mainonnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja sijoittamiseen liittyviä luovia palveluja ja liiketoimintapalveluja asiakkaille*. Näistä vain suunnittelu on varsinaisesti luovaa työtä. Toteuttaminen tarkoittaa teknisiä tai rutiiniluonteisia ja viimeistelyyn liittyviä tehtäviä. Sijoittaminen kuvaa mediapalveluita. Mainostoimistot suunnittelevat ja toteuttavat muitakin viestintätehtäviä kuin perinteistä mainontaa – ja tämä on yksi syy, miksi alan suomalainen toimialaliittokin on muuttanut nimensä entisestä Mainostoimistojen Liitosta Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL:ksi. Siksi tässä tutkimuksessa käytetään synonyymisesti sekä termejä "markkinointiviestintä" ja "mainonta" että "markkinointiviestintäyritys" ja "mainostoimisto".

Mainostoimistot voidaan jakaa O'Guinnin et al. (2000, 46–48) mukaan 1) täyden palvelun toimistoihin, 2) suunnitteleviin toimistoihin ("luoviin putiikkeihin"), 3) mediapalveluyhtiöihin, 4) interaktiivisiin mainostoimistoihin ja 5) talotoimistoihin (in-house). Näistä talotoimistot, jotka palvelevat yhtä pääasiakasta (kuten yrityksen oma mainososasto), ovat hävinneet 1990-luvun kuluessa Suomesta (ks. Heinonen & Kontinen 2001, 285). Muutoin O'Guinnin et al. esittämät toimistotyypit ovat vakiintuneet myös Suomeen. Tilastokeskuksen toimialaluokitus määrittelee mainostoimistoihin kuuluvaksi täyden palvelun mainostoimistot, joiden palveluja ovat mainonnan suunnittelu ja konsultointi sekä mainostilan ja -ajan välitys. Lisäksi toimialaan luetaan myös osapalvelun mainostoimistot, jotka ovat erikoistuneet esimerkiksi mainosten suunnitteluun (suunnittelutoimistot) tai mainostilan ja -ajan välittämiseen (mediatoimistot). Suunnittelutoimistot ovat keskittyneet ainoastaan suunnittelupalveluihin; ne ovat perinteisesti pieniä tai pienehköjä toimistoja. Parhaimmillaan ne voivat luoda itsestään mielikuvan innovatiivisena toimistona ja vetää puoleensa merkittäviä asiakkaita (ks. Batra, Myers & Aaker 1996, 21) ja kasvaa nopeasti. Interaktiiviset mainostoimistot eivät välttämättä edes koe itseään mainostoimistoksi. Rajanveto mainostoimistoalan ja interaktiivisia välineitä käyttävän uusmedia-alan välillä on vaikea, koska "varsinaisten mainostoimistojen" sisällä on myös uusmediaosastoja, joita kutsutaan digitaalisen interaktiivisen viestinnän tai digimedian osastoiksi. Ajan mittaan ne ilmeisesti sulautuvat normaaliksi erikoisosaamisalueeksi (Virkkunen 2003).

Tilastokeskus kerää vuosittain tietoja mainostoimistoalasta. Alaa kuvaava toimialaluokka on "744 Mainospalvelu", joka on jaettu luokkiin "74401 Mainostoimistot" ja "74402 Suoraja ulkomainonta" (Toimialaluokitus TOL 2002). Tämä tutkimus kohdistuu toimialaluokkaan "74401 Mainostoimistot". Kyseessä olevaan luokkaan kuuluvat ns. täyden palvelun ja osapalvelun mainostoimistot, jotka suunnittelevat mainontaa pääasiassa lehtiin ja sähköisiin

viestimiin ja/tai välittävät mainostilaa ja -aikaa mainosvälineistä. Täyden palvelun mainostoimistojen palveluja ovat mainonnan suunnittelu ja konsultointi, mainosten suunnittelu ja valmistelu (luova työ ja tuotantopalvelujen välitys) sekä mainostilan ja -ajan välitys. Osapalvelun mainostoimistot ovat erikoistuneet esimerkiksi mainosten suunnitteluun ja konsultointiin (suunnittelutoimistot) tai mainostilan ja -ajan välittämiseen (mediatoimistot). Kyseiseen luokkaan ei sen sijaan kuulu esimerkiksi taideteollinen muotoilu tai pakkausten suunnittelu eikä markkinoinnin, viestinnän ja suhdetoiminnan konsultointi.

Taulukko 1. Toimialaluokan 744 yritysten lukumäärät ja henkilöstömäärät vuosina 1999–2001 (Tilastokeskus StatFin Tilastopalvelu; Markkinointiviestinnän toimialakatsaus 2003).

Vuosi	1999		2000		2001	
Tiedot	Yritysten määrä	Henkilöstön määrä	Yritysten määrä	Henkilöstön määrä	Yritysten määrä	Henkilöstön määrä
744 Mainospalvelu	2521	7170	2601	7365	2673	7441
74401 Mainostoimistot	1853	5176	1891	5037	1930	4955
74402 Suora- ja ulkomainonta	141	462	134	468	132	558
74409 Muu mainospalvelu	527	1533	576	1860	611	1928

Taulukon 1 mukaisesti mainospalveluyritysten lukumäärä Suomessa kasvoi 2521:stä 2673:een vuosina 1999–2001. Samaan aikaan niiden henkilöstön määrä lisääntyi lähes 270 henkeä. Mainostoimistojen osalta yritysten lukumäärän kehitys oli samansuuntainen: niiden lukumäärä kasvoi kyseisinä vuosina lähes 80 yrityksellä (4,2 %). Yhteenlaskettu henkilöstömäärä kuitenkin laski samana tarkasteluajanjaksona 221 henkilöä (4,3 %). Kehitys on johtunut alan kansainvälistymisestä ja rakennejärjestelyistä sekä osittain myös mediamainonnan volyymin laskusta vuonna 2000. Mainonnan Neuvottelukunnan ja Suomen Gallupin (2003) mukaan pudotus oli 5,1 % vuoden 2000 tasolta vuoden 2001 tasolle.

Suuri osa mainospalveluyrityksistä on hyvin pieniä, kuten taulukosta 2 voi havaita. Sadasta suurimmastakin mainostoimistosta valtaosa on pieniä: vajaa kymmenesosa niistä työllistää ainoastaan 1–5 henkeä ja kolmannes 6–10 henkeä. Ainoastaan 12 mainostoimistoa ylti vuonna 2002 vähintään 50 hengen henkilöstömäärään. Sata suurinta mainostoimistoyritystä hallitsi mainostoimistoalaa, sillä tämän yritysjoukon yhteenlaskettu myyntikate oli vuonna 2002 noin 212 miljoonaa euroa ja kyseessä olevien yritysten henkilöstömäärä 2127 henkeä. Huomattavaa kuitenkin on, että konserneissa tai yritysryppäissä myyntikate oli vuonna 2002 168 mil-

joonaa euroa ja henkilöstömäärä 2025 henkilöä. Näissä luvuissa ovat mukana myös konserneihin kuuluvien mediatoimistojen luvut. (Markkinointiviestinnän toimialakatsaus 2003.)

Taulukko 2. Suomen mainostoimistot 2002 (Tilastokeskus StatFin Tilastopalvelu; Markkinointiviestinnän toimialakatsaus 2003).

Yritysten lukumäärä/ yrityksen koko	Mainos- ja mediatoimistot yhteensä	Yritykset Suomessa yhteensä
0,5–4 henkilöä	2 144	192 644
5–9 henkilöä	110	16 205
10–19 henkilöä	45	8 363
20–49 henkilöä	35	4 794
yli 50 henkilöä	12	2 841
Ei tietoa	123	
Yhteensä	2 469	224 847

Alalla on monenkokoisia yrityksiä, joista suurimmat ovat ketjuuntuneet ja toimivat globaalisti. Suurten mainostoimistoketjujen syntyyn on johtanut asiakasyritysten koon kasvaminen ja toiminnan globalisoituminen; suurta asiakasta halutaan palvella kaikkialla. Toinen kokoa kasvattanut tekijä on se, että mainostajat tekevät paljon muutakin viestintää kuin mediamainontaa ja yleensä perinteisesti mainostoimistojen kautta hoidettua viestintää. Kolmas syy ketjuuntumiseen ja toimistojen koon kasvuun on se, että toimistot haluavat välttää ristiriitaa, joka voi syntyä toimiston hoitaessa kahden tai useamman keskenään kilpailevan asiakkaan tiliä. Tilikonfliktin välttäminen on yksi syy jopa useita mainostoimistoketjuja omistavien holding-yhtiöiden syntyyn. Holding-mallissa kilpailevat tilit voidaan hajauttaa eri ketjujen hoidettavaksi. (Batra et al. 1996, 17–18.)

Huomattava osa suomalaisista mainostoimistoista on joko osittain tai kokonaan kansainvälisten mainostoimistoketjujen omistamia. Ketjuuntuminen yleistyi 1990-luvulla (ks. esim. Heinonen & Konttinen 2001, 286–287). Kansainvälinen omistus on ominaista etenkin alan suurimmille ja merkittävimmille yrityksille, sillä kaikki joko osittain tai kokonaan ulkomaisessa omistuksessa olevat yritykset kuuluvat alan 50 suurimman yrityksen joukkoon; alan 50 suurimmasta yrityksestä noin puolet on joko osittain tai kokonaan ulkomaisessa omistuksessa.

Mainostoimistoalan yhteisen sopimuksen mukaan yritysten ja toimialan toiminnan laajuutta kuvataan yleisesti liikevaihdon sijasta myyntikatteella, jossa ei ole mukana kauttalaskutusta. Suomessa valtaosa alan myyntikatteesta tulee pienestä määrästä yrityksiä ja ala on myös maantieteellisesti keskittynyt pääkaupunkiseudulle ja suuriin kaupunkeihin. Pääosa merkittävimmistä suomalaisista mainos- ja mediatoimistoista on järjestäytynyt MTL:ään. Liittoon järjestäytyneiden yritysten merkittävydestä kertoo se, että alan 30 suurimman yrityksen myyntikatteesta MTL:n jäsenyritysten osuus on noin 81 % (Virkkunen 2000). Kaikki tunnetut toimistot eivät kuitenkaan kuulu MTL:ään, ja pienyritysten järjestäytymisaste on perinteisesti alalla alhainen.

2.3. Mainostoimiston ja asiakkaan välinen suhde

Yritykselle on tärkeää löytää itselleen sopiva mainostoimisto ja saada yhteistyö sen kanssa sujumaan. Useimmiten yritys itse vastaa brändistrategiasta, mutta toimii mainostoimiston kanssa yhdessä strategian toteuttamiseksi ja kehittämiseksi. Aakerin (1996) mukaan yritys voi luovuttaa brändistrategiansa valvonnan mainostoimistolle. Ensinnäkin asiakkaiden tuotepäälliköt vaihtuvat varsin nopeasti, mikä haittaa brändistrategian valvontaa asiakasyrityksessä. Toiseksi toimistoilla on usein sekä brändistrategian että toteutuksen vahva asiantuntemus. Kolmas syy on se, että toimistoilla on osaamista eri medioista. Asiakkaan markkinointiviestinnän integraatiota helpottaa se, että mainostoimisto valvoo asiakkaansa brändistrategian toteutumista. (Aaker 1996, 347.)

Globaali kyselytutkimus (Through the Loop Consulting, The O Partnership & Bellwether Leadership Research 2002) osoittaa, että yhteistyö asiakkaan ja toimiston välillä ei aina ole ongelmatonta. Asiakkaat odottavat, että mainostoimistot toimisivat asiakkaansa strategisina partnereina ja innovaatioprosessien ymmärtäjinä. Monien markkinoijien palaute on, että heidän odotuksensa eivät läheskään aina toteudu. Toimistojen kannalta osallistuminen innovaatioprosessiin tuo mukanaan useita haasteita. Näihin vastaaminen kilpistyy kuitenkin usein siihen, että asiakkaat vaativat enemmän ja maksavat vähemmän kuin aiemmin.

Mainostoimiston ja sen asiakkaan välinen yhteistyösuhde on usein monimutkainen. Halisen (1994, 46) mukaan asiakkaan ja mainostoimiston osalta kontekstuaalisia tekijöitä ovat ympäristötekijät, suhteen osapuoliin liittyvät tekijät (yritystekijät sekä ryhmä- ja yksilötekijät) ja tehtävään liittyvät tekijät. Mainostoimistolla on yleensä samanaikaisesti useita asiakkaita, jotka kilpailevat mainostoimiston resursseista. Suurella asiakkaalla voi olla useita mainostettavia tuotteita. Jos asiakasyritys noudattaa hajautettua tuotepäällikköjärjestelmää, tämä johtaa usein joko useiden toimistojen käyttöön tai ainakin tuotteiden mainonnan hajauttamiseen samassa toimistossa eri projektiryhmille.

Mainostoimiston kannalta merkityksellistä on asiakasyritysten koon lisäksi se, kuinka suuri on niiden mainosbudjetti. Mainostoimiston koko voi olla asiakasyrityksen näkökulmasta merkittävä tekijä: suuremmalla mainostoimistolla on enemmän resursseja ja palvelukykyä kuin pienemmällä toimistolla. Suuri toimisto voi kasvaa ja vaikkapa kansainvälistyä asiakkaan mukana. Pieni asiakasyritys voi kokea pienen toimiston sopivaksi yhteistyökumppaniksi, koska suuressa toimistossa se pelkää jäävänsä suurempien asiakkaitten varjoon.

Myös toimiston luovalla maineella on merkitystä mainostoimistovalinnassa (Batra et al. 1996, 18). Edellä mainitun kansainvälisen kyselyn valossa toivomus mainostoimiston voimakkaammasta osallistumisesta innovaatioprosessiin ja strategian muotoiluun korostaa toimiston luovuuden ja innovatiivisuuden merkitystä asiakkaalle. Vallitsevan käsityksen mukaisesti pienen mainostoimiston on helpompi olla luova kuin suuren, ja tämä saattaa olla syy, miksi suurikin mainostaja voi valita pienen toimiston tai useamman pienen toimiston hoitamaan mainontaansa. Suurella mainostajalla voi olla muitakin syitä suosia pienempiä mainostoimistoja: nämä syyt voivat johtua erikoisasiantuntemuksesta, hinnoittelusta, joustavuudesta tai henkilökohtaisista tekijöistä. Kukin valintatilanne ja yhteistyösuhde on ainutlaatuinen, eikä yritysten koko ole suinkaan ainoa selittävä tekijä. Halinen (1994, 51) näkee organisaation kokemuksen mainostoimistosuhteen kannalta merkittävänä tekijänä, mutta kysyy samalla, onko niin, että kokemus ja kyvyt ovat vain yksilöillä, ei yrityksellä? Kysymys on tärkeä, sillä perinteisesti alan yritysten on katsottu olevan haavoittuvia siksi, että osaaminen on yksilöillä ja he voivat vaihtaa helposti työpaikkaa.

2.4. Mainostoimistoalan ammatit

Turun Kauppakorkeakoulun mediaryhmä on selvittänyt osana laajempaa tutkimusta mainostoimistoalan ammattinimikkeitä (Hansèn 2000). Niitä on lähes 200, ja tutkimuksessa ne on jaettu seuraaviin tehtäväalueisiin: *johto ja hallinto, visuaalinen suunnittelu ja toteutus, tekstinsuunnittelu ja -toteutus, projektinhallinta ja tuotannonsuunnittelu, tutkimus ja mediahallinta, internet- ja multimediasuunnittelu ja -toteutus sekä muut tietotekniset työt*. Suurimmat tehtäväalat ovat visuaalinen suunnittelu ja toteutus sekä projektinhallinta ja tuotannonsuunnittelu, joiden molempien osuus mainostoimistojen tehtäväaloista on vajaa kolmannes. Johdon ja hallinnon osuus on vajaa viidennes, tekstinsuunnittelun ja toteutuksen runsas kymmenes ja tutkimuksen ja mediahallinnan vajaa kymmenennes. Internet- ja multimediasuunnittelun ja -toteutuksen sekä muiden tietoteknisten töiden osuus on vähäinen, vain neljä prosenttia.

Mainostoimistojen johdon ja hallinnon ammatit ovat samanlaisia kuin muissakin yrityksissä. Yleisiä johdon ja hallinnon ammattinimikkeitä ovat muun muassa *toimitusjohtaja, hallintopäällikkö, talouspäällikkö, kirjanpitäjä ja sihteeri*.

Visuaalisen suunnittelun ja toteutuksen ammatteja ovat art director (AD), AD-assistentti ja DTP-suunnittelija. *Art director* vastaa visuaalisen ilmeen osalta mainonnan suunnittelusta ja toteuttamisesta, sommittelusta, värivalinnoista, typografiasta, kuvauksista, kuvausten valvonnasta jne. *Graafinen suunnittelija, tuotanto-AD, DTP-suunnittelija* ja *AD-assistentti* toimivat visuaalisen suunnittelun käytännön toteuttajina. *Copywriter ja tekstinsuunnittelija* suunnittelevat mainontaa yhdessä art directorien kanssa ja vastaavat mainostuotteeseen tulevasta tekstimateriaalista. (Hansèn 2000, 53–56.) Perinteinen luovan suunnittelun ydin muodostuu juuri copywriterista ja art directorista.

Texasin yliopistossa laaditun "white paperin" mukaan tietokoneistuminen muuttaa voimakkaasti luovien suunnittelijoiden työskentelyä. Nuoret luovat tekijät osaavat yleensä käyttää hyväksi tietokoneen mahdollisuuksia ja tämän ennustetaan muuttavan työtaakan jakautumista ja lyhentävän (16–tuntisia) työpäiviä. Tietokoneistuminen sekoittaa jonkin verran sekä copywriterin että art directorin perinteistä työnkuvaa, koska se tekee kummallekin entistä helpommaksi löytää uusia ideoita. Vaikutukset ovat kuitenkin suurempia art directorille kuin copywriterille. Tietokoneistuminen asettaa entistä suurempia vaatimuksia tuleville art directorille ja graafisille suunnittelijoille. AD voi nyt luoda useita vaihtoehtoja sekä viivyyttää lisääntyneen joustavuuden takia päätöksiä, jotka ennen piti tehdä prosessin alkuvaiheessa. Teknologian vaikutukset luovaan prosessiin ovat suuria, mutta osittain ne ovat vielä tuntemattomia. (The University of Texas, Department of Advertising 1995)

Projektinhallinnan ja tuotannonsuunnittelun ammattilaisia ovat muun muassa yhteyspäällikkö, yhteysjohtaja, projektipäällikkö ja projektijohtaja sekä tuotannonsuunnittelija ja tuotannopäällikkö. *Yhteyspäälliköt, yhteysjohtajat, projektipäälliköt ja projektijohtajat* vastaavat asiakassuhteista ja välittävät suunnittelutiimille asiakkaan toimeksiannon. *Tuotannonsuunnittelija ja tuotannopäällikkö* vastaavat siitä, miten idea toteutetaan teknisesti ja he toimivat yhteistyössä tekniseen valmistukseen liittyvien alihankkijoiden (esimerkiksi kirjapainojen ja reprodusointien) kanssa.

Joillakin mainostoimistoilla on oma tutkimusosastonsa. Niissä työskentelevistä *tutkimusjohtaja* tai *-päällikkö* konsultoi asiakasta markkinatutkimusten ostamisessa ja hyödyntämisessä, *tutkimusassistentti* on taas mukana käytännön toteutuksessa. *Mediajohtaja, mediapäällikkö* ja *media-assistentti* ovat useimmiten (medioiden käyttöä konsultoitavien ja mediatilaa ostavien) mediatoimistojen tehtäviä. (Hansèn 2000, 56.) Uutena mainostoimiston

asiantuntijaryhmänä on mainittava *plannerit*, jotka ovat erikoisasiantuntemuksensa takia mukana suunnitteluprosessin eri vaiheissa. Heidän odotetaan tuntevan sekä asiakkaan strategiset tarpeet että oman yrityksen toteutusmahdollisuudet. Mainostoimistoissa voi toimia lisäksi internet- ja multimediasuunnittelun ja -toteutuksen ammattilaisia sekä tietojärjestelmien asiantuntijoita.

Markkinointiviestinnän koulutusta kehitetään jatkuvasti sekä tiede- ja taidekorkeakouluissa että ammattikorkeakouluissa ja erityisoppilaitoksissa. MTL tutkii säännöllisesti jäsenyritystensä työntekijöiden koulutustaustaa. Vuonna 2000 70 % alalla työskentelevistä oli suorittanut ylioppilastutkinnon, copywritereista heitä oli peräti 97 %. Tiede- tai taidekorkeakoulututkinto oli joka viidennellä; tekstinsuunnittelussa korkeakoulututkinnon suorittaneita oli 43 %. Ammattikorkeakoulututkinnon oli suorittanut 11 %, tekstisuunnittelussa 18 %. Opinnot olivat kesken noin viidellä prosentilla. Visuaalisista suunnittelijoista tiede- tai taidekorkeakoulututkinto oli 13 %:lla, ammattikorkeakoulututkinto 2 %:lla ja opistoasteen tutkinto 42 %:lla. Oppisopimuskoulutus, ammattikoulu tai muu koulutustausta oli 32 %:lla jäsentöimistöjen työntekijöistä. Kuudella prosentilla ei ollut ammatillista koulutusta lainkaan. (MTL Tutkimukset 2000.)

3. MARKKINOINTIVIESTINTÄYRITYS ORGANISAATIOTEORIAN VALOSSA

Inhimillinen toiminta on monin tavoin sidoksissa ympäristöön. Työelämän kontekstissa on useimmiten kysymys yksilön toiminnasta organisaatiossa. Parhaimmillaan organisaatio voi tukea yksilön pyrkimyksiä ja parantaa hänen hyvinvointiaan, mutta pahimmillaan sen vaikutukset voivat olla päinvastaiset. Ongelma saa Kahnin (1981) mukaan alkunsa siitä, että sekä yksilö että organisaatio ovat jatkuvia systeemejä, joilla on erilaiset tavoitteet. Yksilön hyvinvoinnin kriteerit eivät myöskään ole selviä ja kiistattomia. Jotkut inhimilliset hyvinvoinnin kriteerit – yleensä alemman tason tarpeisiin liittyvät – ovat kyllä kiistattomia, mutta sosiaalisen ja psykologisen hyvinvoinnin kriteerit eivät ole yhtä vakiintuneita. Jossain määrin ne kuitenkin liittyvät freudilaiseen hyvinvoinnin tulkintaan: kykyyn työskennellä, rakastaa ja leikkiä, vapauteen liiallisesta stressistä sekä positiiviseen asenteeseen omaa minää ja elämää kohtaan. Nämä kriteerit – sekä objektiiviset että subjektiiviset – ovat täysin erilaisia kuin organisaation tehokkuuden kriteerit. (Kahn 1981, 19.) Juuri tässä on ilmeisesti perussyy jännitteisiin työntekijän ja työnantajan välillä.

Yksilön organisatorinen rooli voidaan Kahnin mukaan nähdä näiden kahden systeemin – organisaation ja yksilön – yhteisenä, päällekkäisenä osana. Käyttäytyminen on osa yksilön ja organisaation jatkuvaa elämää, ja se määrittää osaltaan kumpaakin systeemiä. Organisaatioiden johdon kannalta on kiinnostavaa, kuinka organisatorinen rooli vaikuttaa tehokkuuteen, tuottavuuteen ja kasvuun. Organisaation ja sen etua valvovan johdon kannalta kysymys on siis siitä, onko yksilö suorittanut työnsä siten, että se vaikuttaa organisaation jatkuvaan menestykseen? Kahn esittää, että työtä tekevän yksilön on soveliasta kysyä: Onko organisaation vaatiman roolin toteuttaminen parantanut vai vähentänyt hänen hyvinvointiaan? Laajentaako vai kaventaako se hänen kykyjään ja taitojaan? Lisääkö vai vähentääkö se hänen mahdollisuuksiaan ja kapasiteettiaan toteuttaa muita elämän kannalta tärkeitä rooleja? (Kahn 1981, 19.) Tämän tutkimuksen kohderyhmässä moni on saattanut pohtia juuri edellä olevia kysymyksiä. Olennaista on se, millaisen kasvuympäristön kukin organisaatio luo yksilölle ja kuinka se auttaa häntä kasvamaan ammatillisesti ja persoonakohtaisesti.

Kahnin herättämät kysymykset ovat merkittäviä, sillä ihmisen ja työn välinen suhde on luonut perinteisesti jännitteitä työn tekijöiden ja työnantajien välille ja siitä on tullut yksi tärkeimmistä yhteiskunnallisista kysymyksistä. Erilaiset tulkinnat yksilöstä ja hänen suhteestaan organisaatioon näkyvät myös organisaatioteoreettisessa tarkastelussa.

3.1. Perinteiset organisaatiokoulukunnat

Historiallisesti johtamisesta ja organisaatiosta on olemassa kaksi koulukuntaa: klassinen ja humanistinen koulukunta. Näiden kahden koulukunnan nähdään syntyneen eri aikaan ja eri syistä: humanistisen koulukunnan ajatukset syntyivät reaktion klassisen koulukunnan organisaatioajattelun synnyttämiin paineisiin. Seuraavassa käsitellään lyhyesti kummankin koulukunnan perusajatuksia.

Klassinen teoria painottaa yhden esimiehen periaatetta, komentoketjua, joka toimii kommunikaatio- ja koordinaatiokanavana. Yhdellä esimiehellä ei saa olla niin paljon alaisia, että se aiheuttaa ongelmia kommunikoinnissa tai koordinaatiossa. Esikunta voi tuottaa arvokkaita palveluja, mutta se ei saa häiritä linjan auktoriteettia. Organisaatiossa pyritään saamaan aikaan tasapaino vallan ja vastuun välillä, mutta vallan keskittyminen on aina jollain tavalla esillä. Kuri on tärkeää, ja sen myötä henkilöstöltä odotetaan tottelevaisuutta, sopeutumista ja sääntöjen noudattamista sekä energisyyttä. Organisaation intressiä pidetään tärkeämpänä kuin yksilön intressiä. Tämä toteutuu lujan ja esimerkillisen johtamisen, reilujen sopimusten ja jatkuvan valvonnan avulla. Korvauspolitiikka perustuu ystävällisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen, henkilöstön kannustamiseen sekä reiluun palkkaukseen, joka kannustaa työntekijöitä, mutta ei johda ylipalkkaukseen. Henkilöstön pysyvyyttä pidetään tärkeänä, koska se helpottaa kykyjen kehittämistä. Ryhmähenki luo perusvahvuutena pidettyä harmoniaa. (Morgan 1997, 19.)

Klassinen teoria lähti siitä ajatuksesta, että organisaatiot ovat rationaalisia systeemejä, joiden tulisi toimia tehokkaasti (Morgan 1997, 219). Sen sijaan ihmisiin ei kiinnitetty kovin paljon huomiota. Morgan varoittaa, että johtamisjärjestelmää suunniteltaessa ihminen saattaa nykyäänkin unohtua. Esimerkkinä hän tuo esiin mekanistisiin ja byrokraattisiin näkemyksiin perustuvan reengineering -järjestelmän, joka on valloittanut läntistä maailmaa 1990-luvulla. Hänen mukaansa klassisen teorian mekanistiset organisaatiot joutaisivat tulla unohdetuksi; jatkuvien ja nopeitten muutosten aikaan ne sopivat huonosti. (Morgan 1997, 21–22.)

Humanistinen koulukunta sai alkunsa Elton Mayon johtamista Hawthorne-tutkimuksista 1920–1930 -luvulla. Näissä tutkimuksissa keskityttiin ensin tutkimaan työolosuhteiden ja työntekijöiden väsymisen ja ikävystymisen yhteyttä. Koulukunta sai siis alkunsa työssä jakamisen ja sitä lähellä olevien ongelmien tutkimisesta. Tutkimukset laajenivat myöhemmin käsittämään myös henkilöstön asenteita ja mielenkiinnon kohteita sekä monia työn ulkopuolella olevia sosiaalisen ympäristön alueita. Hawthorne-tutkimukset ovat tulleet kuuluisiksi siitä, että ne nostavat esille sosiaalisten tarpeiden tärkeyden työssä ja osoittavat, kuinka työryhmät voivat myös rajoittaa tuotantoa ja kietoutua suunnittelemattomiin toimintoihin. Lopullinen isku klassiselle teorialle on ollut havainto, jonka mukaan työpaikoilla toimii virallisen organisaation ohella epävirallinen organisaatio. Työtoimintoihin liittyy yhtä paljon ihmisluonto kuin muodollinen suunnittelukin, ja siksi organisaatioteoreetikkojen tulisi kiinnittää huomiota organisaation inhimilliseen puoleen. Samalla työmotivaatiosta, samoin kuin yksilöiden ja ryhmien välisistä suhteista, on tullut polttavia kysymyksiä. Tästä alkoi syntyä uusi teoria, joka perustui näkemykseen: ihmiset työskentelevät tehokkaammin, kun heidän tarpeisiinsa vastataan. (Morgan 1997, 35–36.)

Humanistisen organisaatioajattelun piirissä pidettiin tärkeänä humanistisen psykologian alueella kehitettyä Abraham Maslowin tarvehierarkiaa. Maslowin teoria kuvaa ihmistä tarpeitaan tyydyttävänä olentona, joka pyrki etenemään kohti kasvua ja oman potentiaalinsa hyö-

dyntämistä. Teoria antaa runsaasti ideoita siitä, mitä inhimillisiä tarpeita organisaatiot voivat tyydyttää ja kuinka ne voivat tehdä tämän tarvehierarkian eri tasoilla.

Organisaatioiden johto suhtautui suopeasti noihin ideoihin: niiden perusteella työntekijöiden uskottiin kehittyvän kohti korkeamman tason tarpeita ja organisaatio saattoi olla siinä avuksi tarvitsematta maksaa entistä korkeampia palkkoja. Maslowin vaikutus organisaatio-psykologian kehittymiseen oli luonnollisesti suuri. Myös monet johtamistieteilijät huomasivat nopeasti, kuinka työt ja yksilöiden väliset suhteet voitiin suunnitella uudestaan ja samalla luoda olosuhteet myös yksilölliselle kasvulle. Organisaatiopsykologit Chris Argyris, Frederick Herzberg ja Douglas McGregor veivät eteenpäin ajatusta työn ja yksilön tarpeiden yhteensovittamisesta; näin voitiin luoda töitä, jotka rohkaisivat yksilöitä käyttämään omaa hallintakykyään (self-control) ja luovuuttaan. (Morgan 1997, 36–38.)

Humanistista koulukuntaa on klassisen koulukunnan tavoin kritisoitu voimakkaasti. Pääosa kritiikistä on kohdistunut siihen, että organisaationaalisten ongelmien ratkaisemiseksi pyrittiin kiinnittämällä huomiota yksilöön ja ryhmään formaalin organisaation kustannuksella. Esimerkiksi valtarakenteet, organisaatiosuunnittelun tekniset rajoitteet ja markkinoilla tapahtuva kilpailu ovat jääneet kritiikin mukaan humanistiselta koulukunnalta huomiotta. (Hellriegel & Slogum 1974.) Humanistinen koulukunta on käsitellyt lähinnä organisaation sisäisiä tapahtumia, eikä ole kiinnittänyt huomiota organisaation ulkoisiin voimiin. Sama kritiikki on esitetty myös klassisen näkemyksen osalta.

Klassinen teoria korostaa organisaation osien eriytymistä ja samalla alhaista integraatiota. Humanistinen koulukunta suosittaa käytäntöjä, jotka johtavat organisaation eri osien alhaiseen differentiaatioon ja korkeaan integraatioon. Klassisen koulukunnan käsitys organisaatiosta on *mekanistinen*; humanistisen koulukunnan käsitys vastaa *orgaanista* näkemystä (Filley, House & Kerr 1976, 277). Mekanistinen järjestelmä soveltuu vakaisiin olosuhteisiin. Kommunikaatio on kuitenkin pitkien, ylhäältä johdettujen kommunikaatioketjujen takia hidasta, mikä heikentää joustavuutta. Lisäksi kommunikaation hitaus vieraannuttaa alemman tason henkilöstöä ja laskee heidän motivaatiotaan tukahduttaen innovaation ja luovuuden. Orgaaninen johtamisjärjestelmä rohkaisee innovaatiota ja auttaa organisaatiota sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Siihenkin liittyy suuria ongelmia. Flood kritisoi erityisesti organisminimetaforaa, jonka mukaan organisaatio toimii kuin ihmisen elimet koko eliniän. Tosiasiassa organisaatioiden osat ja niiden tarkoitukset muuttuvat kuitenkin koko ajan ja ovat jatkuvassa jännitystilassa. Organisaatiot ovat ihmisten tekemiä "viidakkoja", luonteeltaan enemmän kulttuurisia ja poliittisia kuin fyysisiä. (Flood 1999, 107–108.) Monet organisaatiot sisältävät lisäksi molempia piirteitä, niin mekanistisia kuin orgaanisia. Klassisen ja humanistisen suuntauksen saama kritiikki viitoitti tietä organisaationaalisen suunnittelun *kontingenssiteorialle*. Tämä teoria perustuu niiden kontingenttien piirteiden tunnistamiseen, jotka määrittävät tehokkaimman organisaation tiettyyn tilanteeseen. Kontingenssitekijöitä ovat Robbinsin mukaan strategia, organisaation koko, teknologia ja ympäristö (1993, 523–530).

Robbins (1993, 531) toteaa termien "orgaaninen" ja "mekanistinen" olevan melko yleisiä ja viittaa Mintzbergin (1979, 1983, 1989) kehittämään spesifiseen organisaatiotypologiaan. Tämän typologian avulla voidaan nähdä, kuinka kontingenssitekijät vaikuttavat mekanistisuuden ja orgaanisuuden esiintymiseen organisaatioissa. Mintzbergin typologia näyttää soveltuvan tutkittavan alan organisaatioiden toiminnan selittämiseen ja tutkittavien ilmiöiden organisaationaalisen taustan ymmärtämiseen.

3.2. Mintzbergin organisaatiotypologia

Mintzbergin (1979) kehittämässä alkuperäisessä organisaatiotypologiassa on viisi erilaista organisaatiomuotoa. Näitä ovat yksinkertainen rakenne, teknostrukturi (konebyrokraatia), ammattimainen byrokraatia, divisioona- tai tulosyksikkörakenne ja adhokratia (Mintzberg 1979, 381; ks. myös Miller & Friesen 1984, 75–86; Robbins 1993, 531–543; Beirsto 1997, 74–84). Myöhemmin Mintzberg on lisännyt typologiaansa vielä kaksi organisaatiomallia: poliittinen organisaatio sekä ideologinen ja missionäärinen organisaatio (Mintzberg 1989, 98). Hän jäsentää organisaation perusosat ydintoimintoihin (operating core), keskijohtoon (middle line), ylimpään johtoon (strateginen apex), analysoivaan osaan (analysing structure) ja tukihenkilöstöön (support staff) (Mintzberg 1979, 381). Mintzberg (1989, 98) on lisännyt perusosaksi ideologian. Koordinointitoimintoja on ydintoimintojen tapaan viisi: suora ohjaus, työprosessien standardisointi, taitojen standardisointi, tuotosten standardisointi ja keskinäinen sopeutuminen (Mintzberg 1983, 152–153). Myöhemmin perusosien luetteloon on lisätty normien standardointi (Mintzberg 1989, 10).

Yksinkertaisella rakenteella Mintzberg (1979; 1983) tarkoittaa yrittäjävetoista organisaatiota. Hän on käyttänyt siitä myöhemmin nimitystä yrittäjäyysorganisaatio (Mintzberg 1989, 116–130). Yksinkertaisuus viittaa siihen, että organisaatiomuoto ei ole pitkälle viety, elaboroitu, vaan on informaalin, muotoutumaton. Se on ennen kaikkea *organianinen* (Miller et al. 1984, 75). Yksinkertaiset rakenteet ovat usein toimintansa aloittavia yrityksiä. Ne ovat innovatiivisia ja aggressiivisia siinä tapauksessa, että niiden johto on innovatiivinen ja uskaltaa ottaa riskejä. Yksinkertainen rakenne on haavoittuva päätöksenteon keskittymisestä ja hallinnollisten rakenteiden kehittymättömyydestä johtuen. Yritys voi joutua joskus palaamaan kehittyneemmästä organisaatiosta yksinkertaiseen rakenteeseen ja vallan keskittämiseen ylimmälle johdolle aggressiivisen kilpailun tai kriisin takia (Miller et al. 1984, 77).

Konebyrokraatia tai teknostrukturi on perinteisen hierarkkisen organisaation malli. Se toimii hyvin vakaisissa olosuhteissa, mutta soveltuu huonosti nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Sen operatiivinen ydin on pitkälle rationalisoitu työprosessi, jossa tehtävät ovat yksinkertaisia ja toistuvia. Säännöt, ohjeet ja muodollinen kommunikaatio ovat leimaa-antavia. Innovatiivisuuden kannalta ongelmaksi muodostuu se, että hierarkia asettaa rajoituksia, jotka estävät joustavan sopeutumisen ja mahdollisuuksien hyväksikäytön. Konebyrokraatia vaarantaa työn mielekkyyden tuntemisen (Mintzberg 1983, 177–178) ja vaikuttaa haitallisesti motivaatioon estäen sisäisen motivaation syntymisen. Myös heikko tiedonkulku erityisesti alhaalta ylöspäin on haitallista innovatiivisuuden näkökulmasta. Edelleen pitkälle viety työnjako ja erikoistuminen johtavat reviiirijatteluun ja horisontaalisen viestinnän vähäisyyteen, jonka esimerkiksi Kanter (1989, 114) on todennut innovatiivisuuden kannalta ongelmalliseksi. Konebyrokraatia on suljettu systeemi, joka soveltuu huonosti siihen verkostomaiseen ympäristöön, jossa mainostoimistot toimivat.

Ammatillinen organisaatio on hajautettu byrokraatia, joka palkkaa korkeasti koulutettuja ammattilaisia operatiiviseen ytimeensä ja antaa heidän työskennellä verraten itsenäisesti sekä hallinnolliseen hierarkiaan että toisiinsa nähden. Informaalin ja formaalin valta on keskittynyt operatiiviseen ytimeen, joka on ammatillisen byrokraatian avainosa. Ammatillaiset kontrolloivat oman työnsä lisäksi kollektiivisesti administratiivista osaa. Osaamista korostetaan sääntöjen ja ohjeiden asemasta; menestyäkseen esimiehenä myös keskijohdon on oltava ammattilaisia. Asiantuntijuuden korostumisen vuoksi ammatillinen organisaatio on muodikas organisaatiomuoto. (Miller et al. 1984, 79–80.) Se on kuitenkin konebyrokraatian tapaan jäyk-

kä rakenne, joka soveltuu huonosti muuttuviin olosuhteisiin ja uusien tuotosten aikaansaamiseen (Mintzberg 1983, 209). Ammatillinen organisaatio suosii Mintzbergin (1989, 190–191) mukaan konvergenttia, deduktiivista ajattelua; sen sijaan innovatiivinen ongelmanratkaisu edellyttää induktiivista ja divergenttiä ajattelua. Ammatillinen organisaatio on konvergentin ajattelunsa vuoksi ongelmallinen mainostoimistolle.

Tulosityksikköorganisaatio on Mintzbergin (1983, 215) mukaan enemmänkin näennäisautonomisten yksikköjen ja löyhän keskushallinnon muodostama rakenne kuin integroitu organisaatio. Tulosityksikköorganisaation suosio teollisuudessa johtuu mahdollisuuksista erikoistua tuotteiden tai markkinoiden mukaan sekä standardoinnin tuomista skaalaeduista. Innovaation kannalta Mintzberg (1989, 166–167) näkee kyseessä olevassa organisaatiomuodossa ongelmalliseksi valvontajärjestelmän, joka johtaa enemmän standardointiin kuin innovointiin. Tulosityksikkörakenne on hänen mukaansa innovaation kannalta huono ratkaisu, joka ei yleensä toimi hyvin dynaamisissa tai kompleksisissa olosuhteissa (Mintzberg, 1989, 167; Mintzberg 1983, 229). Tulosityksikköorganisaatioon liittyy usein markkinoiden erilaisuus sekä organisaation suuruus ja iäkkyyys. Kyseiset tekijät aiheuttavat diversifioinnin tarvetta lisääntyvään kilpailuun vastaamiseksi. Myös markkinointiviestintäyritys voi periaatteessa muotoutua tulosityksikköorganisaatioksi kasvaessaan, vanhetessaan ja kattaessaan laajemmin (maantieteellisesti tai toiminnallisesti) markkinointiviestinnän aluetta. Alan dynaamisen luonteen vuoksi tulosityksikköorganisaatio ei kuitenkaan tunnu kovin luontevalta rakenteelta.

Adhokratia (innovatiivinen yritys)

Ainoa Mintzbergin (1983) rakenteista, joka pystyy edistykselliseen innovatiivisuuteen on adhokratia.¹ Mintzberg (1989) käyttää adhokratiasta nimitystä "innovatiivinen yritys". Adhokratia löytyy hänen mukaansa kaikkialta, missä olosuhteet ovat kompleksiset ja dynaamiset (Mintzberg 1983, 268). Adhokratia pystyy sekoittamaan tiimeihin asiantuntijoita, joilla on erilaista osaamista. Sille on tyypillistä orgaaninen rakenne ja informaalinen käyttäytyminen sekä asiantuntijuuteen perustuva korkea horisontaalinen erikoistuminen. Erikoistuneet asiantuntijat on yleensä sijoitettu omiin yksikköihinsä, mutta he työskentelevät markkinapohjaisesti rakennetuissa pienissä tiimeissä. Yhteistyökeinoihin turvaututaan keskinäisen sopeutumisen aikaansaamiseksi; juuri keskinäinen sopeutuminen on avainmekanismi koordinaation synnyttämiseksi tiimeissä ja tiimien välillä. Adhokratia on desentralisoiva tiimirakenne; linjajohto, tukifunktion asiantuntijat ja operatiiviset asiantuntijat osallistuvat työhön erilaisissa tarkoituksenmukaisissa kokoonpanoissa. Koska innovointi merkitsee poikkeamista totutuista tavoista, innovatiivinen organisaatio ei voi luottaa minkäänlaiseen standardointiin, ja sen tulee kaikin tavoin pyrkiä säilyttämään joustavuutensa. (Mintzberg 1983, 254.) Tyypillisesti adhokraattinen organisaatio on nuori. Iän myötä organisaatio on taipuvainen byrokraatisoitumaan. Mintzberg (1983, 270) mainitsee monien yritysten siirtyneen adhokratiiaan siitä syystä, että ne toimivat dynaamisissa olosuhteissa, joissa tuotteiden muutosvauhti on kova. Millerin et al. (1984, 86) mukaan adhokratia on selvästi tämän ajan organisaatio.

Kaikkiin edellä esitettyihin malleihin verrattuna adhokratiassa kunnioitetaan vähiten klassisia johtamisprinsippejä, erityisesti määräysvallan keskittymistä. Informaation kulku ja päätöksentekoprosessit ovat joustavia ja epämuodollisia ja tukevat innovaatiota. Adhokratia palkkaa asiantuntijoita ja antaa heille valtaa, mutta se ei voi luottaa koordinoinnissa profes-

¹ *Adhokratia tulee latinankielisistä sanoista "ad hoc", jotka tarkoittavat "tätä varten".*

sionaalisen byrokratian tavoin näiden asiantuntijoiden taitojen standardointiin, koska se johdaisi samalla innovaation standardoimiseen (Mintzberg 1983, 255). Nykyiset tiedot ja taidot ovat siten vasta lähtökohta uusien tietojen ja taitojen rakentamiseksi. Asiantuntijoiden täytyy koota voimansa poikkitieteellisissä tai -funktionaalisissa tiimeissä, jotka on koottu kutakin projektia varten. Adhokratiassa on myös usein samanaikaisesti sekä funktionaalinen että markkinapohjainen organisaatio, matriisirakenne, joka on tavallinen myös mainostoimistoissa (Robbins 1993, 542).

Asiantuntijoiden täytyy vaikuttaa työn monimutkaisuuden vuoksi koordinointiin. Lisäksi tarvitaan integroivia esimiehiä ja yhteyshenkilöitä, jotka koordinoivat toimintoja tiimien ja funktionaalisten yksikköjen välillä. Tästä syystä erilaisia päälliköitä on yleensä paljon (funktionaaliset managerit, integroivat managerit ja projektimanagerit). Päätöksentekovoimalla on jakautunut managerien ja muiden asiantuntijoiden välillä kullakin hierarkian tasolla sen mukaan, millaisista päätöksistä kulloinkin on kysymys. (Mintzberg 1983, 255–256.) Työn monimutkaisuus edellyttää viestinnällisiä ja yhteistoiminnallisia valmiuksia sekä asiantuntijoilta että managereilta.

Adhokratia jakautuu operatiiviseen adhokratiaan ja administratiiviseen adhokratiaan. *Operatiivinen adhokratia* ratkaisee ongelmia luovalla tavalla suoraan asiakkaan puolesta. Mintzberg mainitsee tästä esimerkkinä luovan konsulttitoimiston tai mainostoimiston, jolla on sopimus asiakkaansa kanssa. On mahdollista, että operatiivinen adhokratia toimii ilmankin asiakkaan kanssa tehtyä sopimusta (kuten elokuvayhtiö tai teatteriyhtiö). Operatiivisen adhokratian tyypillinen piirre on administratiivisen ja operatiivisen työn rajojen hämärtyminen. Suunnittelua ja designia on ad-hoc -tiimeissä vaikea erottaa toteutuksesta – molemmat vaativat samanlaisia taitoja. (Mintzberg 1983, 257–258.) *Administratiivisessa adhokratiassa* – toisin kuin operatiivisessa adhokratiassa – hallinnolliset ja operatiiviset osat on jyrkästi erotettu toisistaan. Operatiivinen osa on voitu ulkoistaa tai automatisoida, jotta administratiivinen osa voidaan toteuttaa adhokratiana. (Mintzberg 1983, 259.)

Innovatiiviselle yritykselle tyypilliset tiimit auttavat organisaatiota sopeutumaan ympäristöön, parantavat koordinaatiota ja suuntaavat resursseja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tiimien ansiosta vaikutusvalta ja kontrolli jakaantuvat laajemmalle organisaatioon ja auttavat organisaation ala- ja keskitasoa saamaan aikaan tuotoksen, jollaista ne eivät pystyisi muuten tekemään. Tiimit tuovat mukanaan myös terveen kilpailun sisäisistä resursseista. Tiimiorganisaatiossa on paljon kokouksia. Parhaimmillaan ne ovat tuottavia, mutta pahimmillaan vievät runsaasti aikaa. Tiimien jäsenille vuorovaikutustaidot ja kollegiaalisuus ovat tärkeitä. Johdon ongelmana on se, että konflikteja syntyy varmasti. (Morgan 1996, 54; Mintzberg 1983, 276–277). Tämä koetaan tarpeelliseksi. Konflikteja ei edes pyritä ratkaisemaan, koska ratkaisemisen ajatellaan jäykistävän luovuutta. Johdon tehtävä on kanavoida konfliktit palvelemaan tuottavaa työskentelyä.

Adhokratiassa tehottomuutta lisää se, että ammattilaisten kapasiteettia on vaikea myydä ja kuormittaa tasaisesti. Välillä on loppoaikaa, välillä työskennellään korkeapaineella. Adhokratiaan liittyy epämääräisyyttä ja liiallista joustavuutta ja sekaannusta. Jatkuvista (tiimien, projektien) henkilövaihdoksista aiheutuu lojaalisuuden puutetta. Selkeyden puuttuminen työtehtävistä, johtosuhteista ja kommunikaatiotavoista tuo mukanaan ristiriitoja; alituiset esimiesvaihdokset johtavat taas satunnaiseen ja suunnittelelmattomaan henkilökohtaiseen kehittymiseen. Näiden lisäksi kilpailu resursseista, arvostuksesta ja palkkioista aiheuttaa runsaasti inhimillisiä ongelmia. Mintzberg sanoo adhokratian olevan hänen esittämistään organisaatiomuodoista politisoituneimman. Adhokratia on tyypillisesti vahvojen ihmisten

organisaatio; parhaat ja soveltuvimmat selviytyvät ja heikoimmat karsiutuvat. (Mintzberg 1983, 275–278.)

3.3. Innovatiivinen markkinointiviestinnän organisaatio

Kiihtyvän muutoksen olosuhteissa yritykset joko sopeutuvat muutokseen tai kuolevat (Pearson 1992). Sopeutuminen edellyttää niiltä innovatiivista toimintaa. Paljon käytetyn Zaltmanin luokituksen mukaan innovaatiot on jaettavissa tuote- ja prosessi-innovaatioihin sekä teknisiin ja hallinnollisiin innovaatioihin (ks. Zaltman, Duncan & Holbek 1973; Korpelainen & Lampikoski 1997, 15). Tuote-innovaatioita voivat olla uudentyypinen design, tuotemerkki, pakkaus jne., ilman että itse tuotteen ominaisuuksiin tai toimintamekanismeihin puututaan. Tämän perusteella myös markkinointiviestinnän omaperäiset ratkaisut voivat olla innovaatioita. Prosessi-innovaatioita ovat esimerkiksi työtapaan liittyvät uudet näkemykset ja sovellutukset. Harisalon (1983, 35) mukaan prosessi-innovaatio voi olla väline useiden erilaisten tuote-innovaatioiden tuottamiseksi. Prosessi-innovaation avulla on mahdollista tuottaa aika-kaudesta ja olosuhteista riippuen erilaisia tuote-innovaatioita. Innovaation käsitteen yhdistäminen prosessi-innovaatioon, prosessien ja toimintatapojen kehittämiseen laajentaa innovatiivisen toiminnan aluetta koskemaan myös palveluita. Useimmiten palvelu-innovaatio liittyy inhimillisten resurssien käyttöön aiemmasta poikkeavalla tavalla – voidaan puhua *sosiaalisesta innovaatiosta* (Korpelainen & Lampikoski 1997, 142). Innovaatio voi siis olla myös uudella tavalla markkinointiviestinnän palveluita tuottava yritys, uudenlainen tapa organisoida yhteistoimintaa asiakkaiden kanssa tai uudenlainen ratkaisu asiakkaan markkinointiongelman.

Diffuusiotutkimuksessa innovatiivisuuden käsitteellä on tarkoitettu yleensä aikaa, joka on kulunut innovaatiota koskevan informaation tiedoksi saamisesta innovaation omaksumiseen (Kolehmainen 1997, 154). Rogers määrittelee innovatiivisuuden uuden idean omaksumisnopeutena verrattuna omaksujan yhteisön muihin jäseniin (Rogers & Shoemaker 1971, 29; Kolehmainen 1997, 154). Tämän mukaan voisi päätellä, että ensimmäisenä uusia viestinnän ilmaisutapoja, trendejä tai uusia työmenetelmiä luovat tai soveltavat mainostoimistot ovat muita innovatiivisempia. Asiakasyritysten kannalta markkinointiviestintä ja siihen liittyvä ammattimainen suunnittelu ja toteutus auttavat niitä markkinoimaan omia uudisteitaan sekä loppukuluttajille että toisille yrityksille (business-to-business). Vastaavasti toisten yritysten markkinointiviestintä auttaa yrityksiä ottamaan vastaan uusia tuotoksia. Markkinointiviestintä helpottaa ja nopeuttaa siis innovaatioprosessin toimijoiden uudistumista ja sopeutumista ympäristön muutoksiin.

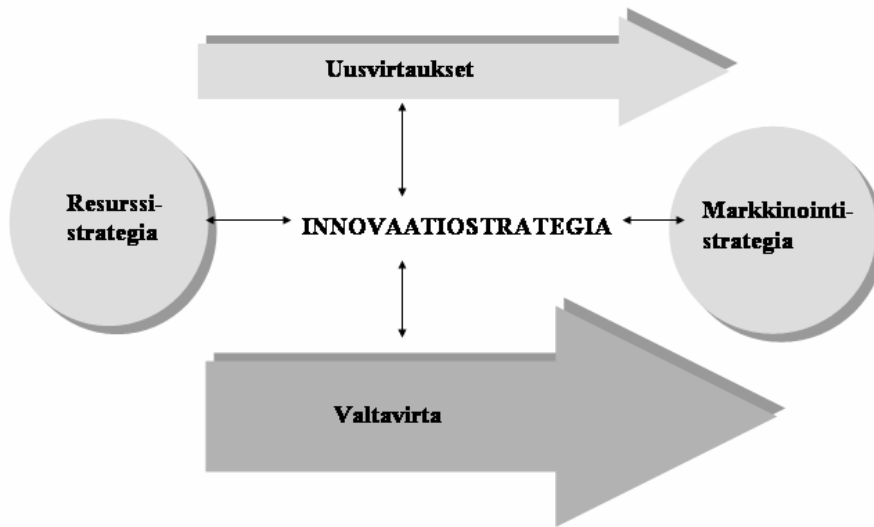
Robbins (1993, 517) erottaa kolme päästrategiavaihtoehtoa: innovatiivinen strategia, imitaatioon perustuva strategia ja kustannusten vähentämisstrategia. Näistä ensimmäinen on yhteydessä erilaistamispyrkimykseen. Jäljittelijä haluaa samankaltaistaa tuotteensa edelläkävijän tuotteeseen sekä hyötyä ja oppia tämän kokemuksista. Kustannusten vähentäjä pyrkii puolestaan maksimoimaan tehokkuutensa. Robbins arvioi innovatiivisen strategian johtavan orgaaniseen organisaatorakenteeseen ja kustannusten vähentämisen mekanistiseen rakenteeseen. Imitaatiostrategia johtaa molempien rakenteiden, sekä orgaanisen että mekanistisen rakenteen, soveltamiseen organisaation eri osissa.

Taulukko 3. Strategian vaikutus organisaatorakenteeseen.

Strategia	Organisaatorakenne
Innovatiivinen strategia	Orgaaninen rakenne
Kustannusten vähentämisstrategia	Mekanistinen rakenne
Imitaatiostrategia	Orgaaninen ja mekanistinen rakenne

Francis ja Woodcock (1990, 151) katsovat orgaanisen rakenteen soveltuvan erityisesti vaikeisiin luoviin tehtäviin. Tällaiset tehtävät ovat tyypillisiä esimerkiksi tutkimuksessa ja kehityksessä. Niissä tarvitaan uusia ratkaisuja ja ajattelun tulee olla epäkonventionaalista, sillä tavanomainen ajattelu ei riitä. Työ on joustavaa ja tapahtuu tiimeissä, joskus myös yksin. Orgaaniset rakenteet esiintyvät yleisesti paitsi tutkimusyksiköissä myös joissakin korkean teknologian tuotantoyksiköissä ja mainostoimistoissa.

Mainostoimiston työ liittyy usein uusien tuotteiden markkinoille saattamiseen, ideoiden kaupallistamiseen. Tällöin mainostoimisto työskentelee asiakkaitensa toimeksiannosta ja läheisessä yhteistyössä heidän kanssaan. On luonnollista, että innovatiivisuus on sidoksissa ennen kaikkea asiakkaan strategiaan ja markkinointiin.



Kuvio 3. Valtavirta ja uusvirtaukset.

Jos yritys päättää sijoittaa paljon voimavaroja uuteen liiketoimintaan, sen strategia on innovatiivinen (kuvion 3 uusvirtausta kuvaava nuoli on leveä) ja sen täytyy linjata myös resurssi-strategiaansa tämän mukaisesti. Innovatiivinen strategia vaatii yleensä enemmän voimavaroja kuin nykyisessä liiketoiminnassa toimiminen. Se merkitsee investointeja tutkimukseen ja

kehitykseen sekä uuden liiketoiminnan vaatimaan osaamiseen, toisin sanoen voimavarojen laatuun. Esimerkiksi teknologiaintensiivisillä aloilla kysymys on huipputiedosta, usein korkean tason tieteellisestä osaamisesta. Innovaatioiden asettamat vaatimukset ihmisten pätevyydelle myös muiden kuin tutkimus- ja kehitysprojekteissa työskentelevien ihmisten osalta ovat suuret.

Uusvirtauksen korostaminen lisää tarvetta osaavista ihmisistä. Heistä kilpaillaan niin yritysten välillä kuin niiden sisällä. Uustuoteprojekteissa myös ihmisten välisen yhteistoiminnan sujuminen on elintärkeää; projektien johtaminen onkin suurelta osin ihmisten välisten konfliktien johtamista (Rosenau & Moran 1993, 27). Uusvirtaus aiheuttaa usein jännitteitä sen ja valtavirran välillä (Kanter 1989, 214–222). Tästä syystä tarvitaan uutta kulttuuria, joka erottaa uusvirtauksen valtavirrasta. Uusvirtaukset tarvitsevat menestyäkseen ylimmän johdon tuen ja tukijoita myös valtavirrasta. Kanterin (1989, 203) mukaan uusvirtausten korostaminen edistää uusien ideoiden syntyä, mutta samalla yrityksen ote ihmisistä höllenee (mm. byrokraatian kunnioituksen laskiessa ja yrityssidonnaisuuden ja urariippuvuuden vähentyessä).

Jatkuva uudisteiden markkinoille tuominen ja muutosten toteuttaminen sisältävät luonnollisesti riskejä. Yksi tapa vähentää riskejä on valita innovatiiviseen strategiaan soveltuvia partnereita, kuten innovatiivinen mainostoimisto. Mainostoimisto-organisaation muotoutumiseen, toimintaan ja myös oppimiseen vaikuttaa olennaisesti se, millaisia asiakkaita sillä on ja millaisia tehtäviä se saa heiltä suoritettavakseen. Mainostoimiston osallistuminen asiakkaan innovaatiotoimintaan on asiakas- ja tapauskohtaista ja sidoksissa innovaation luonteeseen; epäteknisten tuoteinnovaatioiden tapauksessa mainostoimiston rooli voi olla jo kehittelyvaiheessa keskeinen. Innovaatio voi jopa perustua markkinointiviestintään. Osallistuminen asiakkaan innovaatioprosessiin lujittaa mainostoimiston sidosta asiakkaaseen. Mitä enemmän mainostoimisto osallistuu uusvirtauksiin, sitä enemmän se ilmeisesti kokee uusvirtausten ongelmia ja nauttii uusvirtausten hedelmistä, ennen kaikkea oppimisesta.

Mainosalalla esiintyy erilaisia tulkintoja innovatiivisuuden ja luovuuden merkityksestä ja tarpeesta. Kukin asiakas valitsee luonnollisesti toimistonsa omien arvostustensa mukaisesti, mutta eri toimistoissakin on erilaisia suhtautumistapoja luovuuteen. Molempien antamat merkitykset luovuudelle ratkaisevat, millaista markkinointiviestintää mainostoimisto pyrkii kussakin tapauksessa tuottamaan.

Mainostoimiston ja asiakkaan yhteensopivuus

Kirtonin (1976; 1987; 1989; 1994a) teorian mukaan ihmisten kognitiiviset tyyli (se, miten he havaitsevat ja organisoivat tietoa) vaikuttavat heidän suosimiinsa ongelmanratkaisu-, päätöksenteko- ja luovuustyyliin. Kirton väittää, että kaikki ihmiset sijoittuvat johonkin kohtaan ei-arvosidonnaisella asteikolla, jonka toisessa päässä on adaptiivinen ja toisessa päässä innovatiivinen luovuustyyli. Adaptiivisesti luovat yksilöt toimivat tyyppillisesti vähälukuisten ideoiden parissa, kiinnittävät huomiota yksityiskohtiin ja työskentelevät kyseenalaistamatta järjestelmää. Sen sijaan innovatiivisesti luovat yksilöt luovat paljon ideoita, ovat kiinnostuneita enemmän kokonaisuudesta kuin yksityiskohdista sekä kyseenalaistavat systeemin ja paradigmien. Kirtonin (1994b) mukaan ei voida kuitenkaan yksiselitteisesti sanoa, että henkilö, joka edustaa jompaakumpaa tyyliä olisi yksiselitteisesti luovempi kuin toinen. Myös Goodman (1995, 97) varoittaa käyttämästä KAI-mittaria ihmisten luokitteluun havaitun luovuuden perusteella.

Kirtonin asteikon pohjalta luotu mittaväline KAI inventory paljastaa mielenkiintoista informaatiota yksilöistä, mutta samalla se kertoo organisaatioista, joissa he työskentelevät (Goodman 1995, 96–97). Jotkut tutkijat olettavat Kirtonin asteikon kuvaavan ympäristöä samalla tavalla kuin yksilöä. Muun muassa Puccio, Talbot ja Joniak (2000) vertailevat yksilön luovuustyyliä ympäristön – siis organisaation tai työryhmän – luovuustyyliin.

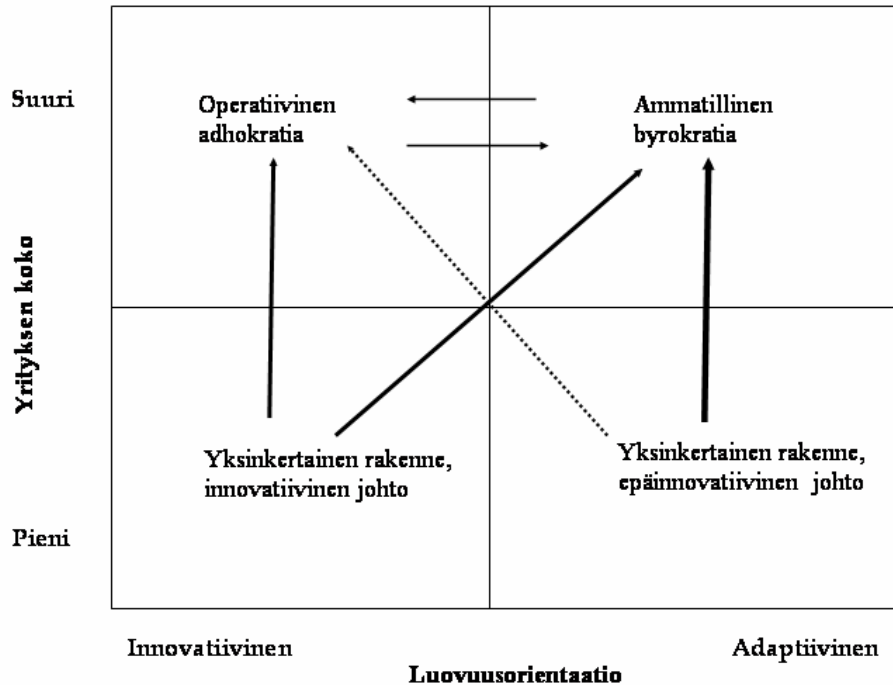
Puccion et al. (2000) tulokset osoittavat, että luovan tuotoksen kannalta innovatiivinen ympäristö on suotuisa ja adaptiivinen ympäristö epäsuotuisa. Tulokset tukevat osittain myös väitettä, että paras ympäristö–ihminen -yhdistelmä on sellainen, jossa vallitsee yhteensopi vuus yksilön ja organisaation luovuustyylin välillä. Päätulokset ovat jossain määrin keskenään ristiriitaiset. Sovellettuna mainostoimiston ja sen asiakkaan kontekstiin innovatiivinen asiakas ennakoi ensimmäisen tuloksen mukaan mainostoimiston luovan tuotoksen kannalta suotuisaa ja adaptiivinen asiakas epäsuotuisaa ympäristöä. Jälkimmäisen tutkimustuloksen mukaan luovuutta voi esiintyä myös adaptiivisten tyylien vastatessa toisiaan.

Innovatiivisesti luovien yksilöiden (mainostoimiston tiimi) ja adaptiivisesti luovan ympäristön (asiakasyritys) yhdistelmä on selvästi huonompi luovan tuotoksen kannalta kuin adaptiivisesti luovien yksilöiden ja innovatiivisesti luovan ympäristön kombinaatio. Asiakkaan näkökulmasta asia voi olla toisin. Adaptiivisesti luovan toimiston tuotos ei todennäköisesti riitä innovatiivisesti luovalle asiakkaalle, joka pyrkii jatkuviin innovaatioihin. Myös adaptiivisesti luova asiakasyritys voi tarvita intensiivisen kilpailun vuoksi innovatiivisesti luovan mainostoimiston apua tuotteidensa ja palvelujensa erilaistamiseksi. Asiakasyritys voi myös uskoa saavansa muutosta imagoonsa valitsemalla luovan toimiston ja julkistamalla tekemänsä valinnan.

Mainostoimiston kasvusuunnat

Mainostoimiston perustaminen ei vaadi suuria pääomia. Perustamisen edellytyksiä ovat lähinnä osaaminen, asiakassuhteet ja yrittäjyyden halu. Kilpailu on kuitenkin kovaa ja monet yksinkertaiset rakenteet pyrkivät kasvamaan luodakseen itselleen vakaamman perustan. Jotkut yritykset kasvavat ostamalla toisia vastaavia yrityksiä, toiset taas kasvavat orgaanisesti esimerkiksi asiakasyritysten kasvun myötä. Mintzbergin mukaan yksinkertaista rakennetta noudattavat yritykset joutuvat kasvaessaan muuttamaan konfiguraatiota. Keskeiset kasvusuunnat on esitetty kuviossa 4, jossa edellisen kuvion tapaan horisontaalisena akselina on luovuustyyli ja pystyakselina yrityksen koko.

"Yrittäjän" (johtajan) innovatiivisuus ratkaisee sen, onko yksinkertainen rakenne innovatiivinen vai ei. Organisaation mahdollisuudet edetä kohti adhokratiaa paranevat toiminnan laajentuessa. Vasta laajentumisen myötä organisaatiolle tarjoutuu mahdollisuus hajauttaa päätöksentekoaan. Organisaation kasvaessa ja vanhetessa sen toiminta kuitenkin usein byrokratisoituu. Mintzbergin (1983, 257; 1989, 207) mukaan mainostoimistoalalla esiintyvää innovatiivista ja luovaa operatiivista adhokratiaa vastaa usein juuri ammatillinen byrokratia (ammatillinen organisaatio), joka ratkaisee asiat perinteisellä, ei-rajoja rikkovalla tavalla. Kirton (1994c) ja monet muutkin tutkijat ovat keskittyneet innovatiivisen ja adaptiivisen luovuuden kytkemiseen organisaation ilmiöihin. Kirtonin "innovatiivisen luovuuden" voidaan nähdä myös vastaavan karkeasti adhokratian innovatiivisuutta ja toisaalta "adaptiivisen luovuuden" ammatillisen byrokratian ei-rajoja rikkovaa ongelmanratkaisua. Tiedon tulvassa markkinointiviestinnän tulee olla ainakin jossain määrin luovaa tullakseen huomatuksi ja saadakseen aikaan halutun reaktion.



Kuvio 4. Mainostoimiston luovuusorientaatio ja mahdolliset kasvun suunnat.

Kuvion 4 vasen puoli edustaa dynaamiseen ympäristöön ja oikea puoli vakaaseen ympäristöön soveltuvia organisaatioita. Tyypillisesti adhokraattinenkin organisaatio on nuori; iän myötä organisaatio on taipuvainen byrokraatisoitumaan. Siirtymän takana voi olla pyrkimys vakaampaan ympäristöön, esimerkiksi valitsemalla aiempaa vakaampien toimialojen asiakkaita (ks. Mintzberg 1989, 207). On mahdollista, että organisaation luovuusorientaatio muuttuu silloin innovatiivisesta adaptiiviseksi. Siirtymä operatiivisesta adhokratiasta (innovatiivisesta yrityksestä) ammatilliseen byrokraatiaan ei ole suinkaan ongelmaton (Mintzberg 1983, 278–279). Siirtymän tehdessään yritys nimittäin valitsee ja standardoi alueen, jonka se osaa parhaiten, mutta samalla sen luovuus vaarantuu. Mintzbergin (1989, 276) mukaan maailmassa on enemmän massatuottajia (todennäköisesti myös adaptiivisesti luovia mainostoimistoja), kuin se tarvitsee. Näin ollen muutuessaan ammatilliseksi byrokraatiaksi luova mainostoimisto joutuu kohtaamaan kiristyvän kilpailun.

Monet yritykset siirtyvät adhokratiaan siitä syystä, että ne toimivat dynaamisissa olosuhteissa, joissa tuotteet uusiutuvat nopeasti. Aikaisempi konfiguraatio ei tässä tapauksessa sovellu ympäristön dynamiikkaan. Ulkoinen uhka voi pakottaa jonkin yrityksen myös palaamaan tai siirtymään (takaisin) yksinkertaiseen rakenteeseen uhasta selviämiseksi. Palaaminen yksinkertaiseen rakenteeseen ei luonnehdi yrityksen kasvua vaan taantumaa tai kriisiä (siksi nuolia yläruuduista alaruutuihin ei ole merkitty).

Ympäristön monimutkaisuus tuo mukanaan tarvetta löytää uusia organisaatiomuotoja. Uudet mallit ovat joustavia ja perustuvat usein verkostomaiseen toimintatapaan. Adhokratialle on ominaista joustava, projektinomainen rakenne, joka soveltuu erityisen hyvin muuttuviin olosuhteisiin. Mintzberg (1989, 208–209) näkee tilapäisen adhokratian vastauksena organisaatioiden byrokraatisoitumiselle. Projektit toteutetaan tiimityönä ja projektin jälkeen tiimin

jäsenet siirtyvät uusiin tiimeihin tai projekteihin (Morgan 1996, 52). Yksilöt voivat toimia maantieteellisesti erillään ja muodostaa virtuaaliorganisaation tai tiimin. He ovat siis yhteydessä toisiinsa pääasiassa virtuaalisesti ja tapaavat toisensa vain harvoin kasvokkain. Tilapäiset adhokratiat ja virtuaalitiimit ovat yleisiä nopeasti muuttuvissa hi-tech-yrityksissä, projektiorganisaatioissa ja mainostoimistoissa. Myös isommissa yrityksissä voi olla vastaavia organisaation osia kuten tutkimus- ja kehitysyksiköt (Morgan 1996, 52). Aaker (1996) ehdottaa mainostoimistoille eräänlaista tilapäistä adhokratiaa, *palveluklusteriyritystä*. Se on asiantuntijoiden muodostama verkosto, josta kulloinkin otetaan käyttöön vain kunkin asiakkaan tarvitsema osaaminen (Aaker 1996, 351). Palveluklusteriyritys keskittyy enemmän ideoiden aikaansaamiseen kuin mainonnan tekemiseen. Se pyrkii löytämään ja kehittämään monien eri alueiden luovia kykyjä, jotka sitten kanavoidaan tukemaan ja toteuttamaan brändistrategiaa. Hankittu osaaminen voi olla mainonnan osaamisen lisäksi esimerkiksi muotoiluun, tapahtumien suunnitteluun tai taiteisiin liittyvää. Vain osa toteutusta tapahtuu perinteisen mainonnan keinoin. (Ks. Aaker 1996, 352.)

Tilapäisessä adhokratiassa oppimisen ja hiljaisen tiedon merkitys korostuu, koska organisaation kannalta on vaara, että projektin jälkeen "ei jää mitään" (Mintzberg 1989, 209). Ongelma on ajankohtainen yritysten hakiessa jatkuvasti entistä suurempaa joustavuutta projektien, ulkoistamisen ja verkostoitumisen kautta.

Joustavien toimintamallien soveltaminen johtaa väistämättä myös joustaviin uriin. Perinteiset työsopimukset ovat muuttumassa. Organisaatiot eivät enää turvaa työpaikkaa koko työuran ajaksi (Ruohotie 2000a, 33). Kehitys on yleismaailmallinen. Esimerkiksi koko työuran kestävästä työsopimuksistaan tunnetussa Japanissa ajattelutavat ja käytännöt ovat myös muuttumassa. Taustalla on globaali kilpailu, joka pakottaa yritykset pohtimaan uudelleen toimintatapojaan ja kustannusrakenteitaan. Ne pyrkivät verkottumaan ja ulkoistamaan sellaisia toimintoja, jotka eivät kuulu ydinliiketoimintaan. Ghoshal ja Bartlett (1999, 283) puhuvat ns. uudesta moraalisesta työsopimuksesta (ks. Ruohotie 2000a, 33–36). Moraalisen työsopimuksen lähtökohtana on, ettei yrityksen johto kykene muuttuvassa taloudessa takaamaan henkilöstön jäsenten työllisyyttä; sen sijaan johdon velvollisuus on huolehtia heidän työllistymiskyvystään (ks. Ruohotie 2000a, 35).

3.4. Oppimisen merkitys organisaatiossa

Markkina- tai kysyntäorientaatiota (market orientation) ja asiakasorientaatiota (customer orientation) on pidetty nykyaikaisen markkinoinnin kulmakivinä. Kyseisillä käsitteillä on yhteys myös oppimiseen. Farrell (1999) on tutkinut organisaation oppimisorientaatiota edeltäviä tekijöitä (antecedents) ja oppimisorientaation seurauksia (consequences). Hänen mukaansa organisaation oppimissuuntautuneisuuteen vaikuttavat organisaation päätöksenteon keskittyminen (negatiivinen korrelaatio) ja markkinoiden nopea muutos (markkinaturbulenssi, positiivinen korrelaatio). Päätöksenteon hajauttaminen edistää oppimista, samoin markkinoiden muutos. Organisaation oppimisorientaation seurauksia ovat vahva organisaatiosidonnaisuuden kasvu ja vielä selvemmin ryhmähengen ja organisationaalisen innovatiivisuuden lisääntyminen.

Oppimisella on siis yhtymäkohta luovuuteen ja innovatiivisuuteen: innovatiiviset yritykset kehittävät kykyään sopeutua muutokseen juuri ihmisten jatkuvan kehityksen ja oppimisen

kautta. Haasteeksi muodostuu toisaalta se, kuinka yksilöiden oppimista voidaan tehostaa ja toisaalta se, miten yksilöiden oppiminen saadaan hyödyttämään organisaatiota. Inhimillisen potentiaalin hyödyntämiseksi sekä organisaatioiden työntekijöiltä että johdolta vaaditaankin voimakkaita oppimisponnisteluja (ks. Senge, Ross, Smith, Roberts & Kleiner 1998, 11). Organisaatiolta edellytetään jatkuvia panostuksia osaamisen kehittämiseen, mikä vahvistaa organisaation jäsenten sisäistä motivaatiota ja parantaa heidän ammatillista pätevyyttään. Sisäisen motivaation lisääntyminen johtaa puolestaan entistä innovatiivisempaan työympäristöön.

Oppiminen on läheisessä yhteydessä tiedon luomiseen. Esimerkiksi Garvinin (1993) mukaan oppimisorientoitunut organisaatio on taitava luomaan ja siirtämään tietoa. Innovatiivisessa organisaatiossa luodaan uudesta tiedosta oivalluksia, joista pyritään aikaansaamaan innovaatioita. Halisen (1994, 41–42) mukaan mainostoimisto on enemmän tietoyritys kuin ammatillinen palveluyritys: ostaessaan mainostoimistopalvelua yritykset ostavat tietoa ja yksilöiden luovuutta. Toivonen (2004) näkee mainostoimiston tietointensiivisenä palveluyrityksenä. Edellä esitetyn perusteella voidaan päätellä, että tieto ja luovuus ovat sitä tärkeämpiä, mitä enemmän yritys investoi uusvirtauksiin. Mitä enemmän innovatiivisia asiakkaita mainostoimistolla on, sitä enemmän on tarvetta uudelle tiedolle ja sitä luontevampaa on nähdä mainostoimisto tietoa luovana yrityksenä.

Tietoyritysten tutkimuksen uranuurtajan Ikujiro Nonakan (1991) mukaan yritys on elävä organismi, joka luo tietoa ja jolla voi olla kollektiivinen identiteetti ja perimmäinen tarkoitus. Tietoa luova yritys elää ihanteista ja ideoista, ja juuri tämä seikka antaa vauhtia innovaatiolle. Uuden tiedon luominen merkitsee yrityksen ja sen kaikkien työntekijöiden uudistumista jatkuvan, henkilö- ja organisaatiotasolla tapahtuvan oppimisprosessin kautta. Tieto jakautuu täsmätietoon ja hiljaiseen tietoon. Täsmätieto on eksplisiittistä, selkeästi ilmaistua, muodollista ja systemaattista. Se on myös helposti viestitettävissä ja jaettavissa. Hiljainen tieto taas on epätäsmällistä, kokemukseen perustuvaa ja intuitiivista. Sen jakaminen on vaikeaa. Sitä ei ole olemassa kirjallisessa muodossa; se siirtyy keskusteluissa esimiesten ja alaisten sekä samaa työtä tekevien välillä ja tarkkailemalla toisten työntekoa. (Nonaka 1991.) Informaaliset oppimismenetelmät ovat hiljaisen tiedon leviämisen kannalta tärkeitä (Tobin 1998, 79; Garrick 1998). Hiljainen tieto on myös yhteydessä sitoutumiseen (Nonaka 1991; Ruohotie 2000, 256), työtyytyväisyyteen ja sisäiseen motivaatioon. Tiedon siirtäminen on avainkysymys; erityisesti hiljaisen tiedon esille saaminen edellyttää, että ihmiset ovat sitoutuneet henkilökohtaisesti – samastuneet yritykseen ja sen tehtävään (ks. Nonaka 1991).

Nonakan (1991) mukaan uusi tieto alkaa aina yksilöstä. Parhaimmillaan yksilön tieto muuttuu organisaation tiedoksi, jolla on arvoa koko yritykselle. Uuden tiedon luominen on hänen mukaansa tietoa luovassa yrityksessä "tapa käyttäytyä ja elää" – jokainen on "tietotyöntekijä", eräässä mielessä yrittäjä. Nonaka ja Takeuchi (1995, 62) näkevät tiedon muodostumisessa neljä vaihetta. Ensimmäinen näistä on hiljaisesta tiedosta hiljaiseen tietoon, joka tarkoittaa piilevän tiedon siirtämistä sosialisiaation avulla. Toinen vaihe on hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseen tietoon. Tämä tapahtuu eksternalisaation, ulkoistamisen avulla. Kolmas vaihe on eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseen tietoon (kombinaatio) ja neljäs eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseen tietoon (internalisaatio, sisäistäminen). Mainituista prosesseista on keskusteltu runsaasti organisaatiokirjallisuudessa.

Sosialisaatio on kokemusten jakamisen prosessi, jossa luodaan hiljaista tietoa, kuten yhteisiä mentaalisia malleja ja teknisiä taitoja. Yksilö voi hankkia hiljaista tietoa suoraan toisilta turvautumatta kieleen. Mestari–kisälli-suhdekaan ei toteudu kielen vaan observoinnin, imi-

taation ja harjoittelun avulla. Työssä oppiminen noudattaa samoja periaatteita. Avain hiljaisen tiedon hankkimiseen on kokemus; ilman jonkinasteista jaettua kokemusta on hyvin vaikeaa projisoida toisen ihmisen ajatusprosesseihin. (Nonaka et al. 1995, 62–63.)

Ulkoistaminen, eksternalisaatio, on prosessi, jossa hiljainen tieto tuotetaan käsitteelliseksi tiedoksi metaforina, analogioina, konsepteina, hypoteeseina ja malleina. Tiedon ulkoistaminen on avain tiedon luomisessa, koska juuri ulkoistamisen avulla hiljaisesta tiedosta syntyy uutta käsitteellistä tietoa. Ulkoistaminen tapahtuu usein attraktiivisten metaforien ja/tai analogioiden avulla, koska ne ovat tehokkaita ruokkimaan ihmisten sitoutumista luovaan prosessiin. (Nonaka et al. 1995, 64–67.)

Nonakan et al. mukaan kombinaatiossa on kyse erilaisen eksplisiittisen tiedon yhdistämisestä ja prosessoinnista tietosysteemiksi. Olemassa olevan tiedon uudelleen jäsentäminen lajittelemalla, lisäämällä, yhdistämällä ja luokittelemalla voi johtaa uuden tiedon luomiseen. Yrityksessä tämä tapahtuu usein, kun keskijohto operationalisoi ja välittää yrityksen visioita ja liiketoiminta- tai tuotekonsepteja. Keskijohto onkin avainasemassa uusien konseptien luomisessa. (Nonaka et al. 1995, 67–68.)

Viimeinen tiedon siirtämisen vaiheista on sisäistäminen (internalisaatio). Tässä prosessissa eksplisiittinen tieto saatetaan osaksi hiljaista tietoa. Nonaka et al. toteavat sisäistämisen olevan lähellä tekemällä oppimista. Kun kokemukset sisäistyvät ihmisten hiljaisen tiedon varastoihin mentaalina malleina tai teknisenä taitotietona, niistä tulee arvokasta omaisuutta. (Nonaka et al. 1995, 67–68.)

Innovaation radikaalisuus voi nostaa esille uusia tulkintoja oppimisorientaation, knowledge managementin ja innovatiivisuuden yhteyksistä. Hamel (2000) esittää, että organisationaalinen oppiminen ja knowledge management ovat "jatkuvan parantamisen serkkuja". Ne liittyvät enemmän asioiden parantamiseen kuin uuden kehittämiseen. Hamelin mukaan aika tekee tiedosta perushyödykkeen (commodity) eikä tieto silloin luo varallisuutta. Sen tekevät oivallukset, jotka liittyvät epäjatkuvan innovaation tuomiin mahdollisuuksiin. Koska maailma on epälineaarinen, vain epälineaariset ideat luovat uutta varallisuutta. (Hamel 2000, 13.)

4. INNOVATIIVISUUS, MOTIVAATIO, JAKSAMINEN: EKSPLIKAATIOT JA TEORIAT

4.1. Taustaa tutkimuksen teorioille

Innovatiivisuutta, motivaatiota ja jaksamista on tutkittu paljon erillisinä ilmiöinä. Sen sijaan näitä käsitteitä integroivia tutkimuksia on vähän – ja ammatillisen kasvun alueelta niitä ei ole juuri lainkaan. Tämän tutkimuksen viitekehys on jouduttu rakentamaan eri tieteenaloja sivuavasta ja hajallaan olevasta tiedosta.

Markkinointiviestinnän tutkimus on ollut teollisuusmaissa laajaa ja se on palvellut etupäässä kaupallisia päämääriä. Tieteellistä tutkimusta on ollut sen sijaan melko vähän. Eniten markkinointiviestintää koskevaa tieteellistä tutkimusta on tehty Yhdysvalloissa, jota on pidettävä monessa mielessä markkinoinnin kehtona. Markkinointiviestintää käsittelevät akateemiset väitöstutkimukset ovat useimmiten liiketaloustieteellisiä ja keskittyvät kaikkialla, niin Yhdysvalloissa kuin muissa teollisuusmaissa, markkinointiviestinnän tehoon ja markkinointiviestintää koskevaan päätöksentekoon. Alan organisaatioihin ja ammattilaisiin kohdistuvia tutkimuksia on sen sijaan vähän. Yhtenä esiyymmärrystä helpottavana tutkimuksena mainittakoon Horsky (2001) mainostoimistojen rakenteellista muuttumista ja niiden rekryointi- ja palkkiopolitiikkaa koskeva tutkimus. Suomessa markkinointiviestinnän organisaatioiden (mainostoimistojen) henkilöstöä käsitteleviä väitöstutkimuksia ei ole julkaistu. Brändiä, mainonnan tehoa ja suhdemarkkinointia käsitteleviä väitöskirjatutkimuksia on maassamme tehty viime vuosiin asti melko vähän. Tämän tutkimuksen kannalta relevantein on Halisen (1994) väitöskirjatutkimus, joka käsittelee mainostoimiston ja sen asiakkaan välistä suhdetta. Kyseessä on kvalitatiivinen tapaustutkimus.

Innovaatioita, innovatiivisuutta ja luovuutta on tutkittu laajalti yhteiskunta- ja käyttäytymistieteissä, esimerkiksi hallintotieteissä, kasvatustieteissä, psykologiassa, sosiologiassa ja taloustieteissä. Innovaatiotutkimuksen klassikoksi on nostettu Schumpeter (1939), joka on pohtinut innovaation käsitettä ja innovaation roolia talouden vaihteluissa sekä korostanut yrittäjyyden merkitystä innovaatioiden aikaansaamisessa. Innovaatioiden omaksumisen ja leviämisen tunnetuimpia tutkijoita on ollut Rogers (1962). Hän on esittänyt uudisteiden omaksujien typologian, jota on sovellettu eri tieteenaloilla. Innovaatioiden diffuusiota on tutkittu myös Suomessa (esimerkiksi Hölttä 1979 ja 1989). Myös julkista sektoria on tutkittu. Muun muassa Harisalo (1984) on tarkastellut uudisteiden leviämistä kunnallishallinnossa ja Kolehmainen (1997a) ammattikorkeakoulureformissa. Pääosa innovaatiotutkimuksesta on

tehty liiketaloustieteiden tai tuotantotalouden piirissä, ja ne liittyvät usein yritysten tuotekehitystoimintaan, teknologian siirtoon sekä innovaatioympäristöön ja -politiikkaan.

Hölttä (1985, 26–27) on korostanut monitieteisen tutkimuksen tärkeyttä, koska innovaatioiden kehittäminen ja käyttöönotto eivät tapahdu yksin tekniikan ja talouden ehdoilla. Innovaatiotoimintaa mahdollistavat ja rajoittavat paitsi yksilölliset ja yhteisölliset tekijät myös yhteiskunnan vaatimukset. Käsillä oleva tutkimus on monitieteinen tai poikkitieteellinen. Tutkimuksessa käytetään hyväksi psykologisia, sosiaalipsykologisia, organisaatioteoreettisia ja ammattikasvatukseen liittyviä selitysmalleja ja teorioita. Tarkastelun kohteena on markkinointiviestintä, jolla on yhteys myös taloustieteisiin ja joka on uudisteiden leviämisen kannalta tärkeässä asemassa. Terveystieteiden organisaatioiden innovatiivisuutta tarkastelleessa tutkimuksessaan Miettinen (1996) korostaa organisaatioissa harjoitettavan innovaatiotoiminnan tutkimusta. Noiden edellytysten tutkiminen on myös tämän tutkimuksen tehtävä.

Yksilön luovuutta ja luovuuden edellytyksiä on tutkittu erityisesti psykologiassa, sosiaalipsykologiassa (Amabile 1983a; 1983b; 1988) ja kasvatustieteissä (esim. Heikkilä 1981; 1994; 1995 ja Uusikylä 1989; 1991). Luovan tuotoksen kannalta kiinnostavaa on myös yksilön ja ympäristön välinen yhteensopivuus (person–environment fit). Yhteensopivuuden tutkimuksen juuret ulottuvat aina 1930-luvulle Lewinin (1936) ja Murrayn (1938) vuorovaikutusteorioihin asti. Yksilön ja ympäristön yhteensopivuutta käsittelevässä tutkimuksessa on havaittavissa kaksi eri suuntausta. Ensimmäinen näistä keskittyy yksilön kykyjen ja työn vaatimusten väliseen vuorovaikutukseen. Toinen suuntaus käsittelee yksilön preferenssien ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien välistä suhdetta. Aihetta ovat tutkineet muun muassa Amabile, Conti, Coon, Lazenby ja Herron (1996), Ekvall (1991; 1995), Ekvall ja Ryhammar (1998), Kristof (1996), Lauver ja Kristof-Brown (2001), Puccio, Talbot ja Joniak (2000) ja Tesluk, Farr ja Klein (1997).

Yksilön ja organisaation oppiminen innovatiivisuuden edellytyksinä on melko uusi tutkimusalue. Tähän liittyy myös kasvatustieteellisten käsitteiden ja teorioiden soveltaminen erityisesti yrittäjyyden ja yrittäjyyskasvatuksen tutkimukseen (esim. Koiranen & Peltonen 1995). Kyrön (1997) historiallisesta yrittäjyyden tutkimuksesta käy ilmi, että innovatiivisuudella on aina ollut osansa yrittäjyydestä käydyssä keskustelussa: innovatiivisuus kuuluu yrittäjyyden tarinaan. Tuomi (1999, 226) toteaa organisaatioteorian enemmän tai vähemmän laiminlyöneen tiedon merkitystä organisaatioille. Aiheeseen liittyviä suomalaisia väitöskirjatutkimuksia ovat Tuomen (1999) ohella esimerkiksi Kulkin (1996), Kirjavaisen (1997) ja Ståhlen (1998) tutkimukset. Yhdysvalloissa McDonald (2002) on tutkinut tietoyrittäjyyttä pyrkien linkittämään organisationaalista oppimista ja innovaatiota. Gilsonin (2002) tutkimus liittyy puolestaan varsin vähän tutkittuun ilmiöön, työryhmien innovatiivisuuteen. Organisaatioiden innovatiivisuutta on tarkasteltu myös ammatillisten kasvuedellytysten näkökulmasta. Tällaisia tutkimuksia ovat useat Kasvutarveprojektin tutkimukset, joihin tämäkin tutkimus kuuluu. Esimerkkeinä mainittakoon Jorosen (1993), Kautto-Koivulan (1993), Mangan (1999) ja Sántin (2002) tutkimukset. Nieminen (2000) on tutkinut myyntijohdon ammatillista kasvua; Tenhunen (2002) taas ammatillista kasvua tilitoimistoissa.

Jaksamisen tutkimus juontaa juurensa stressitutkimukseen, jonka voidaan sanoa alkaneen kanadalaisen fysiologin Hans Selyen tutkimuksista 1920-luvulla. Hän on painottanut stressin luonnetta sekä fyysisenä että psyykkisenä ilmiönä. Hän on lähtenyt stressin määrittelyssään biologiselta pohjalta ja katsonut stressin olevan elimistön epäspesifi reaktio ulkopuoliseen ärsykkeeseen. Elimistö tuottaa samanlaisia reaktioita, vaikka ärsykkeet eroavat toisistaan (Selye 1976, 24, 30–39). Selye (1976, 31–32) valaisee stressin muodostumista kolmivaihei-

sen mallin avulla; alkuvaihetta hän kutsuu hälytykseksi; sitä seuraa sopeutumisvaihe ja lopulta uupuminen. Sopiva määrä stressiä on ihmiselle tarpeen. Selyen (1976, 26–29) mukaan tulee erottaa toisistaan stressi, joka voi aiheuttaa miellyttäviä elämyksiä ja itsensä toteuttamiseen liittyvää mielihyvää, ja (liiallinen) stressi, joka aiheuttaa ahdistusta.

Selyen teoria ei selitä, miksi toiset sairastuvat paineiden alla, mutta toiset näyttävät tarvitsevan räsistä elämään (Hyyppä 1997, 40). Friedman ja Rosenman (1974) ovat tutkineet stressin ja sydänsairauksien yhteyttä ja erottaneet yhtenä avaintekijänä A- ja B-tyyppin persoonallisuudet. Kiireinen, neuroottinen ja aggressiivinen A-tyyppi sitoutuu voimakkaasti työhönsä ja on vaarassa sairastua paljon todennäköisemmin kuin rennompi B-tyyppi. A-tyyppin käyttäytymiseen liittyy useita työperäisiä ongelmia (ylityöt, stressi, työnarkomania jne; ks. esim. Furnham 1992, 270). A-tyyppin käyttäytymistä ovat tutkineet myös esimerkiksi Taylor, Locke, Lee ja Gist (1984) ja Kivimäki (1996). Kriegel ja Kriegel (1984) ovat kehittäneet mallin, joka kuvaa tehokkaan ja innovatiivisen C-tyyppin käyttäytymistä. Heidän teoriansa ei ole kuitenkaan riittävällä tavalla tieteellisesti verifioitu.

Kobasa (1979) puolestaan on tutkinut stressin vaikutusta amerikkalaisen telealan suuryhtiön AT & T:n johtajiin yrityksen kriisitilanteessa. Tutkimuksen kohteena olleet henkilöt olivat joko menettämässä työnsä tai heidät oltiin sijoittamassa uusiin tehtäviin. Kahdeksan vuotta kestäneen tutkimuksen aikana Kobasa löysi kaksi erilaista reagoititapaa stressitilanteissa. Toisessa ryhmässä ihmiset oireilivat yhä enemmän. Heillä oli sekä terveydellisiä että psykologisia ongelmia ja he kävivät lääkärin vastaanotolla toista ryhmää useammin. Toisessa ryhmässä ihmiset eivät oireilleet sen enempää stressaavan periodin aikana kuin sitä aiemmin: he näyttivät jopa terveemmiltä ja vahvemmilta kuin ennen uhkaa. Kobasa kutsuu näitä henkilöitä stressin kestäviksi (stress-hardy) ja hänen aloittamansa *hardiness* (stressinkestävyys, sisukkuus, sinnikkyys) -tutkimus muodostaa oman persoonallisuuspsykologisen koulukunnan. Kobasan koulukunta (Kobasa 1979, 1982; Kobasa, Maddi & Courington 1981; Orr & Westman 1990) korostaa stressiteoriassaan elämyksien, tunteiden ja toimintakyvyn yhteyttä sinnikkyyden taustatekijöinä. Sinnikkyyden nähdään koostuvan kolmesta osatekijästä: sitoutumisesta (commitment), kontrollista (control) ja haasteista (challenge). Sitoutunut ihminen kokee tekemänsä asiat mielekkäiksi ja ottaa vastuun tekemisistään. Kontrollilla tarkoitetaan tällöin paitsi objektiivista hallintaa myös uskoa omiin mahdollisuuksiin ohjata tapahtumien kulkua, so. subjektiivista hallintaa. Haasteet kuvaavat sitä, miten ihminen suhtautuu muutokseen. Sinnikäs yksilö ei koe muutoksia ja niiden aiheuttamaa stressiä uhkana vaan mahdollisuutena kasvaa (Kobasa et al. 1981, 368–378; Kobasa 1982, 6–7; Orr & Westman 1990, 70; ks. myös Ekman 1996, 38).

Selviytymisen käsite (coping) liitetään yleisesti myös stressin hallintaan. Selviytyminen on ymmärretty joko suhteellisen pysyvänä, yksilön persoonallisuudesta määräytyvänä toimintapyrkimyksenä tai kontekstisidonnaisena prosessina. Yksilön piirteitä korostavassa tutkimuksessa selviytyminen oletetaan ensi sijassa yksilöstä johtuvaksi; sen sijaan stressitilanteiden vaihtelut ovat vähemmän merkityksellisiä. Prosessia korostavassa tutkimuksessa kontekstin merkitys on olennainen, koska coping nähdään vastauksena tiettyjen stressitilanteiden psykologisiin ja ympäristön asettamiin vaatimuksiin. (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis & Gruen 1986, 992.) Parker ja Endler (1996, 15) eivät pidä esitettyjä näkökulmia ristiriitaisina: ne ovat erilaisia lähestymistapoja, joista kumpikaan ei kiellä persoonallisuuden tai kontekstin merkitystä selviytymisen kannalta.

Suomessa stressiä ja jaksamista on tutkittu erityisesti lääketieteessä ja psykologiassa. Merkittävää ja jatkuvaa työperäistä stressiä ja työuupumusta (burnout) koskevaa tutkimusta

on tehty Työterveyslaitoksella ja jonkin verran myös Teknillisen korkeakoulun työpsykologian laitoksella. Akateemisia opinnäytteitä on tehty maassamme useita: esimerkiksi sosiaali-psykologiassa Haikonen (1999) tutki erityisesti konflikteista aiheutuvaa stressiä ja siitä selviytymistä opettajan työssä. Kasvatustieteiden piirissä Mäkinen (1998) on tutkinut opetus-työn kuormittavuutta ja Harra (2004) muusikoiden stressiä. Yleensä luovuuden/innovatiivisuuden ja ammatillisen/ henkisen kasvun yhteydessä stressiä ja jaksamista on tutkittu vähän. Ainoa tutkijan tiedossa oleva markkinointiviestintäalaaan kohdistuva stressitutkimus on tehty Englannissa Benevolent Advertising Societyn aloitteesta (Matthews 2002).

Nykyajan työelämässä stressi on "sisäänrakennettu" moniin työtehtäviin haasteellisine tavoitteineen ja kiireellisine aikatauluineen. Sen kielteisiä puolia on korostettu, mutta stressin myönteisiä puolia ei ole riittävästi tarkasteltu. Näin voitaneen sanoa, vaikka jo stressikäsitteen luojana pidetty Selye on nostanut esiin stressin myönteisiäkin puolia ja vaikka jotkut tutkijat (esimerkiksi psykologit Kobasa ja Csikzentmihalyi) ovat hahmottaneet stressiä kestävästä yksilön ihmiskuvaa ja mekanismeja, jotka vaikuttavat stressin sietoon. Jopa stressikäsitteistö viittaa enimmäkseen "negatiiviseen stressiin". Kuitenkin kysymyksessä on luonnollinen ihmisen eloonjäämiseen ja intentionaaliseen toimintaan liittyvä ilmiö, jonka kanssa on tärkeää osata elää. Nyt käsillä olevan tutkimuksen kannalta erityisen mielenkiinnon kohteena on ollut se, miten yksilö jaksaa projektista toiseen säilyttää innovatiivisuutensa ja kasvuhaluukkuutensa.

4.2. Ammatillisesta kasvusta

Asiantuntijatehtävissä työskenteleviltä odotetaan vahvaa ammatillista osaamista, yhteistyökykyä, monitaitoisuutta, systeemistä osaamista ja oppimiskykyä: lisääntyvät haasteet edellyttävät uusien tietojen ja taitojen oppimista sekä ammatti-identiteetin kehittymistä, ammatillista kasvua. Ruohotie (2000a, 9) näkee ammatillisen kasvun jatkuvana oppimisprosessina, jonka kautta yksilö hankkii muuttuvien ammattitaitovaatimusten edellyttämiä taitoja ja tietoja. Ruohotie (2000a) yhdistää kasvun uraan ja henkiseen kasvuun: samalla kun ihminen kasvaa ammatillisesti, hän kasvaa myös ihmisenä. Persoonallisen tai psykologisen kasvun käsite yhdistetään usein myös persoonallisuuden kehitykseen. Kingin (2002) mukaan kasvun käsite poikkeaa kehityksen käsitteestä. Molemmat voivat liittyä vaikeisiin elämäkokemuksiin, mutta niillä on myös eroja. Yksilön kasvu on ensinnäkin fenomenografinen kokemus, toisin sanoen yksilö voi kertoa, onko hän kasvanut. Sen sijaan yksilön kehitystä on yleensä mitattu muilla tavoilla kuin itsearviointilla, sillä yksilön voi olla vaikea tietää, kuinka kehittynyt hän on. Tutkimukset eivät ole todentaneet yhteyttä yksilön kasvun ja yksilön persoonallisuuden kehityksen välillä. Toinen ero on näiden kahden tekijän suhde yksilön subjektiiviseen hyvinvointiin tai onnellisuuteen. Tärkeissä elämäntilanteissa kasvaminen on selvästi yhteydessä yleensäkin positiivisiin tunteisiin. Sen sijaan persoonallisuuden kehittyminen ei välttämättä ole yhteydessä niihin. (King 2002.) Kasvu on siis ilmeisesti yhteydessä myös jaksamiseen, jota persoonallisuuden kehittyminen ei välttämättä ole.

Sheldon, Kasser, Smith ja Share (2002) esittävät, että psykologisen tutkimuksen perusteella voidaan hahmottaa kaksi perusteoriaa siitä, kuinka henkilökohtainen kasvu tapahtuu. Toista teoriaa valottavat nk. vaihemallit, joiden mukaan kasvu etenee itsetietoisuuden, itsensä hyväksymisen ja sosiaalisen integraation kautta. Kasvu tapahtuu tietyissä elämäntilanteissa,

kun ihminen sopeutuu roolimutoksiin. Tässä tutkimuksessa käsiteltävistä teorioista McClusky'n pelivarateoriaa voidaan pitää esimerkkinä elämänvaiheisiin sidoksissa olevasta lähestymistavasta. Toinen tapa selittää kasvua ovat nk. katastrofimallit, joiden mukaan kasvu liittyy emotionaalisiin tai psyykkisiin traumoihin tai dramaattisiin elinolosuhteiden muutoksiin. Tällaiset tilanteet vaativat yksilöä organisoimaan uudestaan minäjärjestelmänsä. Ne auttavat myös ihmistä saamaan uusia oivalluksia, löytämään uudelleen tärkeitä arvoja tai pääsemään irti syvään juurtuneista tottumuksista. Esimerkkinä katastrofimalleista voidaan pitää jäljempänä esitettävää Lazaruksen ja Folkmanin coping -teoriaa. Vaikka psykologisen kasvun mallit poikkeavat toisistaan, niille on yhteistä se, että kasvu saa sysäyksiensä ympäristön stressistä tai hankaluuksista; kasvu on vastaus ympäristön haasteisiin (Sheldon et al. 2002).

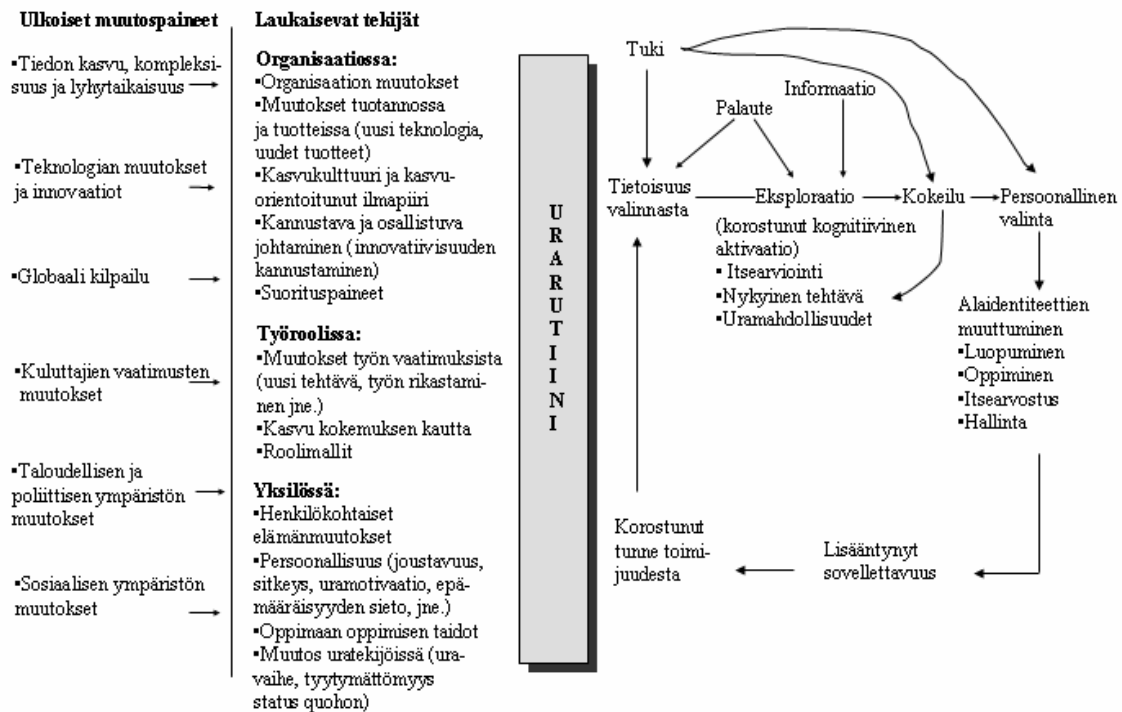
Sheldon, Kasser, Smith ja Share (2002) esittelevät vielä kolmannenkin tavan kasvaa: yksilön proaktiivisen pyrkimyksen saavuttaa itselle merkityksellisiä tavoitteita. Kyseisten tavoitteiden saavuttaminen on melko nopea keino itsensä löytämiseen ja psykologiseen tarpeidentyydyttämiseen ja se vaikuttaa nopeasti myös yksilön psykososiaaliseen kehitykseen. Tämä johtuu siitä, että menestyksellinen pyrkiminen edustaa liikettä nykyisestä tilasta haluttuun tilaan. Tavoitteellisuus on siis tärkeä edellytys kasvulle; se tuo liikkeen tai muutoksen. (Sheldon et al. 2002.) Esimerkkinä voidaan mainita tavoitteellisen toiminnan teoria tai Banduran sosiaaliskognitiivinen teoria.

Ammatillisessa kasvussa kysymys on yksilön ja hänen toimintaympäristönsä vuorovaikutuksesta. Ruohotien (2000a, 3) mukaan oppimista ja ammatillista kasvua ei voi edes ymmärtää tarkastelemalla vain havaittavissa olevaa käyttäytymistä ja yksilön sisäisiä mentaalisia prosesseja. Hall (1986, 1990) tuo esiin urarutiinin murtamisen ja ns. eksploratiivisen oppimissyklin kasvun aiheuttajana. Ruohotie (1996; kuvio 5) on kehittänyt edelleen ajatusta. Urarutiinin laukaisevien tekijöiden taustalla ovat ulkoiset muospaineet. Näitä ovat tiedon lisääntyminen ja monimutkaistuminen, teknologian kehitys ja innovaatio, globaali kilpailu, kuluttajien vaatimukset sekä taloudellisen ja sosiaalisen ympäristön muutokset. Ulkoisilla muospaineilla on konkreettisia vaikutuksia myös markkinointiviestinnän alalle. Erityisesti tiedon merkityksen korostuminen muuttaa markkinointiviestinnän organisaatioita. Teknologian muutokset vaikuttavat mainostoimistojen työhön esimerkiksi uusien medioiden tulon ja kuvankäsittelytekniikan kehityksen seurauksena. Alan yritykset ja yksilöt seuraavat jatkuvasti kuluttajien tarpeiden muutoksia ja reagoivat niihin herkästi. Innovaatioiden ja uusien tuotteiden sekä uusien asiakkaiden haasteet edellyttävät jatkuvaa oppimista ja voivat laukaista yksilön urarutiinin. Organisaation kasvukulttuuri ja kasvuorientoitunut ilmapiiri ovat organisaatiomuutosten ja innovaatioiden ohella keskeisiä urarutiinia murtavia tekijöitä.

Uran "tasoittuminen" (career plateauing) johtaa helposti yksilön innovatiivisuuden vähenemiseen. Ruohotien (1995, 288) mukaan työn rutinoituminen suorastaan estää kasvupotentiaalinsa käyttöä, sen sijaan muutokset työtehtävissä voivat murtaa urarutiinin. Uusi oppimista vaativa tai innovatiivinen tehtävä tuo vaihtelua rutiinitehtäviin. Uusissa tehtävissä on lisäksi useimmiten kyse sosiaalisesta vuorovaikutuksesta (tiimityö, kommunikaatio, esimiesten ja työtovereiden tuki jne.). Esimiesten ja työtovereiden, markkinointiviestinnässä usein myös nimekkäiden suunnittelijoiden, antamat roolimallit ovat tärkeitä kasvun laukaisijoita. Edelleen henkilökohtaiset tekijät ja yksilön ominaisuudet voivat toimia laukaisijoina.

Urarutiinin voi laukaista joko yksilön tietty uravaihe tai muulla elämänalueella tapahtuva roolimutuos, johon sopeutuminen tapahtuu eksploratiivisen syklin kautta. Muutos lähtee usein yksilöstä ja hänen henkilökohtaisesta tilanteestaan, mutta sen taustalla ovat ympäristön muutokset. Haastavista työkokemuksista selviytyminen vaatii yksilöltä minäjärjestelmän

muutosta, joka voi toteutua urarutiinin rikkomisen ja eksploratiivisen oppimissyklin avulla. Sopeutuminen uusiin rooleihin vahvistaa toimijuuden tunnetta, mikä auttaa yksilöä kestämään paineita. Toimijuuden tunne helpottaa lisäksi myöhempien eksploratiivisten urasykliä toteutumista (Ruohotie 1996; Ruohotie 2000a, 58). Myös proaktiivinen pyrkimys tavoitteisiin murtaa urarutiinin. Intentionaalinen muutoksen tavoittelu on todennäköisesti yhteydessä paitsi yksilön uravaiheeseen ja hänen työhönsä liittyviin tekijöihin myös hänen muuhun elämänsä. Yksilö voi olla tyytymätön nykyiseen tilanteeseensa ja haluaa siksi muutosta, mikä saa hänet ponnistelemaan rutiinin murtamiseksi.



Kuvio 5. *Urarutiinin laukaisijat ja eksploratiivinen oppimissykli (Ruohotie 1996, 434 ja 2000a, 58).*

Ihmiset vertailevat itseään ja urakehitystään muihin vastaavassa asemassa oleviin; he etsivät omaa identiteettiään. He motivoituvat tekemään sellaista, mikä vahvistaa heidän itsearvostustaan, ja välttävät sellaista, mikä heikentää sitä. Kysymyksessä voi olla jopa yksilön ensisijainen pyrkimys, sillä useimmat psykologiset teoriat nojaavat ainakin jossain määrin hedonismiin (Steers & Porter 1991, 8). Ihminen etsii mielihyvää: kaikki, mikä aiheuttaa mielihyvää, rasittaa. Mielihvyä on sidoksissa itsetunnon ja minäkuvan varjelemiseen, jolloin myös työtavoite on väline itsearvostuksen säilyttämiseen tai mielihyvän saavuttamiseen (ks. esim. Rosenberg 1979, 49).

Hallin (1990, 436) mukaan työelämän oppiminen on enimmäkseen lyhytjännitteistä. Lisäksi se liittyy liiaksi tehtävässä tarvittavaan oppimiseen ja liian vähän henkilökohtaiseen oppimiseen. Suuri osa kehittämistoiminnasta tähtää vain nykyisiin suorituksiin (ks. taulukko 4); sopeutumiskyvyn parantamiseen ja asenteiden kehittämiseen on panostettu selvästi vähemmän. Kaikkein vähiten on kiinnitetty huomiota identiteetin kehittämiseen. Hall näkee henkilökohtaisen oppimisen välttämättömäksi tehtävässä menestymisen kannalta.

Taulukko 4. *Tehtävöppimisen ja henkilökohtaisen oppimisen dimensiot (Hall 1990, 436).*

	Tehtävöppiminen	Henkilökohtainen oppiminen
Lyhyt tähtäin	Suoritukseen liittyvien tietojen, taitojen ja kykyjen parantaminen	Uraa ja henkilökohtaista elämää koskevien asenteiden oppiminen
Pitkä tähtäin	Sopeutumiskyvyn parantaminen	Identiteetin kehittäminen ja laajentaminen

Innovatiivisuuden näkökulmasta organisaation lyhyen aikavälin suhtautuminen henkilöstöön on pulmallinen. Mitä enemmän organisaatio painottaa lyhyen aikavälin näkökulmaa ja keskittyy vain nykytoimintaan, sitä enemmän ihmiset välttävät innovatiivisen käyttäytymisen mukanaan tuomaa riskiä: he eivät halua vaarantaa onnistumista nykyisessä tehtävässään. Ruohotien (2004a) mukaan pelkkä tehtävöppiminen vetoaa ainoastaan nk. proksimaaliseen motivaatioon, jossa on kysymys vallitsevista minäkuvista ja nykyisistä tavoitteista. Motivaatio on silloin ulkoista ja riippuu tehtävän tavoitteesta ja suorittamisesta saadusta palautteesta; tehtävöppiminen ei edellytä luovuudessa tarvittavia korkeamman tason systeemejä. Tästä syystä tehtävömotivaatio ja tehtäväkeskeinen johtamistyyli heikentävät pitkään jatkuessaan yksilöiden ammatillista kasvua, luovuutta ja sisäistä motivaatiota. Distaalinen motivaatio linkittää yhteen vallitsevan minäkuvan sijasta potentiaalisen minäkuvan ja tehtävän tavoitteet, jolloin motivaatio voi perustua itsensä kehittämiseksi, vuorovaikutussuhteiden luomiselle ja jonkun spesifisen ryhmän statuksen parantamiselle (kollektiivinen identiteetti). Distaaliset ja kehitykselliset motivaatiosysteemit edistävät oppimista. (Ruohotie 2004a.)

Identiteetin käsite on keskeisessä asemassa myös Hallin luomassa psykologisen menestymisen mallissa (Hall 1990, 429–430). Mallin ideana on, että menestyminen vauhdittaa urakehitystä ja synnyttää psykologisen menestymisen syklin. Kyseinen sykli alkaa siitä, että yksilöllä on haasteellinen tavoite, joka lisää yksilön motivaatiota ja halua ponnistella tavoitteen saavuttamiseksi. Ponnistelu voi johtaa sisäisiin onnistumisen ja edistymisen kokemuksiin, jotka vuorostaan lisäävät omanarvontunnetta ja vahvistavat ammatillista identiteettiä. Sisäiset palkkiot lujittavat sidonnaisuutta työhön ja uraan sekä ohjaavat myöhempiä tavoitevalintoja. (Ruohotie 1996, 70.) Psykologisen menestymisen malli osoittaa, miten onnistuminen lisää itsearvostusta, lujittaa sitoutumista ja johtaa yhä haasteellisempiin tavoitteisiin ja entistä parempaan menestymiseen.

Myös sosiaalistuminen liittyy olennaisella tavalla ammatilliseen kasvuun. Saralan (1988, 80) mukaan sosiaalistuminen on prosessi, jonka aikana yksilö omaksuu ammatissa ja työorganisaatiossa vallitsevan kulttuurin ja oman asemansa organisaatiossa siihen liittyvine työtehtävineen. Csikszentmihalyi (1997, 424) näkee paradoksaalisena sen, että luovan yksilön täytyy yhtäältä sosiaalistua kunnolla siihen yhteisöön, jossa hän toimii, ja oppia yhteisön säännöt ja odotukset. Jos hän kuitenkin sosiaalistuu yhteisöön liikaa, hänellä ei ole motivaatiota rikkoa yhteisön rajoja eikä hän ole kiinnostunut kyseisen yhteisön ulkopuolella olevasta

tiedosta. Tästä syystä luova yksilö on usein marginaalipersoona: hänellä on toinen jalka yhteisön sisällä ja toinen ulkopuolella. (Csikszentmihalyi 1997, 424; vrt. innovatiivinen ja adaptiivinen luovuus). Organisaatioon ja työhön sosiaalistumisen ohella voidaan puhua työryhmiin tai tiimeihin sosiaalistumisesta (work group socialization, team socialization; ks. esim. Levine & Moreland 1999, 267–296). Nikkilä (1984, 72–78; 1986, 41) mainitsee myös ammatillisen sosiaalistumisen ja erottaa siinä useita vaiheita, kuten ennakoiva sosiaalistuminen, varsinainen sosiaalistuminen ja potentiaalinen luovuus tai sopeutuminen. Eri vaiheiden rajat eivät kuitenkaan ole kovin selvät (ks. myös Kaukonen 1998, 50–52).

Ennakoiva sosiaalistuminen on ammattiin tai organisaatioon hakeutuvan kuvittelua ja tiedonhakuja tulevasta työympäristöstä. *Varsinainen sosiaalistuminen* alkaa yksilön tullessa organisaatioon ja kestää yleensä 6–10 kuukautta. Silloin tulija kartoittaa ympäristöään, testaa ennakkokäsityksiään ja oppii työssään tarvittavat taidot vuorovaikutuksessa työtovereidensa ja esimiestensä kanssa. Sen seurauksena yksilön minäkuva muuttuu, hän luo uudet henkilösuhteet, omaksuu uusia arvoja sekä oppii uusia taitoja ja käyttäytymistapoja: hän alkaa olla tuottava organisaation jäsen (Nikkilä 1984, 73–74; Sarala 1988, 82–83; ks. myös Kaukonen 1998, 50–52). *Potentiaalisen luovuuden* vaiheessa yksilöllä on tarpeelliset tiedot ja taidot. Edellytyksenä yksilön luovalle työkäyttäytymiselle on, että hänelle annetaan riittävästi vastuuta, häneen luotetaan ja häntä kannustetaan kanssakäymiseen muun henkilöstön kanssa. Mainittujen edellytysten olemassaolo rohkaisee yksilöä käyttäytymään luovasti, ottamaan vastaan haasteita ja kehittämään osaamistaan. (Nikkilä 1984, 74–77; Sarala 1988, 83.) Silloin yksilön tarve- ja arvostusrakennetta hallitsevat kasvun ja kehittymisen tarpeet (Kaukonen 1998, 52). Yksilö voi kuitenkin sopeutua myös liikaa; tämä ns. *passiivinen sopeutuminen* tapahtuu usein muutaman vuoden samanlaisena pysyvän työskentelyn ja ylioppimisen seurauksena. Tuollaisessa tilanteessa hän alkaa epäillä työnsä merkitystä ja eikä koe tarvetta itsensä kehittämiseen (Nikkilä 1984, 77–78; Sarala 1988, 84). Liiallinen sopeutuminen on nähty usein myös luovaa vaihetta ajallisesti seuraavana vaiheena.

Scheinin (1971) ja Katzin (1978) mukaan sosiaalistuminen sijoittuu urakehityksen alkuun ja kestää noin kuusi kuukautta. Tämän jälkeen seuraa kuudesta kuukaudesta viiteen vuoteen kestävä innovaatiovaihe, jonka aikana yksilö tuntee itsensä motivoituneeksi käyttämään koko potentiaaliaan. Lopuksi seuraa sopeutuminen (adaptaatio), jolloin yksilö on jo menettänyt suurimman kiinnostuksensa kehittää työtään ja luoda uutta. Hall (1990, 433435) väittää kuitenkin, että leipääntymistä ei välttämättä tapahdu projektinomaisessa työssä, jossa työn vaatimukset vaihtuvat alituisesti.

Levinen ja Morelandin (1999, 271) mukaan sosiaalistuminen tapahtuu organisaatioissa pääosin tiimikontekstissa tulokkaiden ja vanhojen työntekijöiden välisenä prosessina. Heidän mielestään tutkijat eivät ole kiinnittäneet riittävästi huomiota ryhmien rooliin sosiaalistumisprosessissa, mutta tilanne on muuttumassa.

Ammatillista kasvua on pyritty mallintamaan. Esimerkiksi Mentkowski (2000) on esittänyt ammatillisen kasvun mallin, joka integroi oppimisen, kehittymisen ja suorituksen. Hänen mukaansa kasvun kannalta ratkaisevia ovat transformatiiviset oppimissyklit, jotka mahdollistavat yksilön monipuolisen kehittymisen (ks. Ruohotie 2004b, 34). Mentkowskin mallissa voidaan erottaa neljä kasvun aluetta: ajattelu, suoritus, itsereflektio ja kehittyminen. Ajattelu on sidoksissa deklaratiiiviseen tietoon, formaaliseen, abstraktiseen ja systemaattiseen päätteilyyn ja kognition rakenteisiin. Suoritus liittyy yksilön ja ympäristön vuorovaikutukseen. Itsereflektio on oman toiminnan ja oppimisen tarkkailua ja arviointia, joiden avulla yksilön on mahdollista yhdistää tuoreet kokemuksensa aikaisempiin. Kehittyminen koskettaa minän

syvimpiä ja kestävimpiä rakenteita. Se johtaa itsenäisyyteen, itseohjautuvuuden lisääntymiseen ja keskinäisen riippuvuuden ymmärtämiseen. Persoonallisuuden kehittyminen merkitsee myös kasvua sisäiseen eheytymiseen ja eettiseen vastuuseen.

Eettisyys kasvun päämääränä

John Deweytä pidetään monien ajankohtaisten kasvatussuuntausten originaattorina. Hänen kasvatustajatteluksensa kokemuksella ja reflektiolla on keskeinen rooli. Kasvattavan kokemuksen kriteerinä hän pitää kokemuksen jatkuvuutta ja prosessinomaisuutta sekä kokemuksen merkitystä jatkuvan kasvuprosessin ylläpitäjänä (Dewey 1976, 26; Törmä 1996, 73). Kokemus voi olla rutiininomainen, mutta kasvattava kokemus on reflektiivinen (Törmä 1996, 75). Potentiaalit ovat ainutlaatuisia, mutta ympäristöllä on kuitenkin huomattava vaikutus minän potentiaalihin kehittymiseen (Dewey 1981, 102; Törmä 1996, 77). Kasvulla on siis Deweyn mukaan ainakin jossain määrin sosiaalinen luonne.

Deweyn ajattelussa kasvatuksen päämäärä on yksilön jatkuva kasvu. Kasvua pidetään ajallisena prosessina, jossa kokemukset liittyvät toisiinsa reflektion välityksellä. Tällaisessa prosessissa kokemusten merkitykset jäsentyvät jatkuvasti. Ne ohjaavat yksilön suuntautumista tulevassa toiminnassa. Kasvu nähdään yksilön maailmankuvan rikastumisena ja pyrkimyksenä elämän hallintaan. Se ilmenee kykynä jäsentää uusia vuorovaikutustilanteita aiempien kokemusten avulla siten, että uudet ja oudot kokemukset integroituvat jatkuvaan reflektiiviseen prosessiin. Kasvun jatkuvuus voidaan nähdä myös eettisyyden keskeisenä kriteerinä. Sellainen kasvattajan tai kasvatettavan toiminta, joka katkaisee prosessin tai estää sen jatkuvuuden, ei ole Deweyn mukaan eettisesti oikeaa tai hyvää (Törmä 1996, 89).

4.3. Innovatiivisuuden ja luovuuden teoriat

4.3.1. Innovatiivisuuden käsitteestä

Innovatiivisuus ja luovuus ovat markkinointiviestinnän avainkäsitteitä: markkinointiviestinnän tilaajat eli asiakkaat odottavat ja ostavat yhteistyökumppaneiltaan luovuutta ja innovatiivisuutta.

Luovuuden ja innovatiivisuuden käsitettä voidaan lähestyä eri näkökulmista. Erityisesti liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa on 1990-luvulta alkaen käytetty luovuuden sijasta termiä "innovatiivisuus". Näin tekevät myös Koironen ja Pohjansaari (1994, 10), jotka näkevät innovatiivisuuden olevan yhteydessä paitsi luovuuteen myös yrittäjyyteen. Luovuus ei kuitenkaan aina synnytä innovaatioita, joihin liittyy tiettyä tarvehakuisuutta ja tavoitteellisuutta. Innovatiivisuus voidaan nähdä yläkäsitteenä, taitona saada aikaan uudisteita, ja luovuus alakäsitteenä, taitona synnyttää ideoita. Innovatiivisuuteen kuuluu myös idean markkinointi eli toteuttamisvaihe, mutta luovuuteen se ei sisälly. Toisenlaisiakin tulkintoja esiintyy. Miettinen (1996, 32) yhdistää innovatiivisuuden luovuuteen ja uudistuksellisuuteen ja määrittelee luovuuden koko innovaatioprosessin, niin toimijoiden, toiminnan kuin tuotoksenkin, ominaisuutena.

Tässä tutkimuksessa luovuutta ja innovatiivisuutta on käytetty toistensa synonyymeina. Menettelyä puoltaa osaltaan se, että markkinointiviestinnässä luovuus liittyy aina tavoitteelliseen toimintaan ja usein vielä idean tuomiseen markkinoille.

Innovatiivisuus on myös yhteydessä korkea-asteiseen osaamiseen. Ruohotien (1996, 29) mukaan innovatiivisuus on oppimisen sekä taitojen yhdistelyn ja niiden juurtumisen tavoin *metataito*, jota tarvitaan muutoksista selviytymiseen. Metataitojen tehtävänä on hallita organisaatioiden tietopohjan jatkuvaa muutosta. Quinn, Anderson ja Finkelstein (1996, 71) näkevät itsemotivoitun luovuuden korkeatasoisena ammatillisena osaamisena. He erottavat ammatillisen älyn kehittymisessä neljä tasoa. Näitä ovat kognitiivinen tieto, kehittyneet taidot, systeemien ymmärtäminen ja ylinä itsemotivoitu luovuus, jonka avulla yksilöt pysyvät uudistusten tahdissa ja uudistavat kognitiivista tietoaan, korkeatasoisia taitojaan sekä systeemistä osaamistaan. Ilman itsemotivoitua luovuutta asiantuntijat tulevat itsetyytyväisiksi ja voivat epäonnistua muutokseen sopeutumisessa. Paradoksaalista on kuitenkin, että suurin osa asiantuntijoiden työstä on suunnattu viimeistellyn lopputuloksen aikaansaamiseen ja heiltä odotetaan vain satunnaisesti luovuutta. Quinin et al. mukaan ongelmaa pahentaa vielä se, että asiantuntijat arvostavat liaksi vain toistensa mielipiteitä ja organisaatiot ovat luoneet sisäisesti liian homogeenisia asiantuntijoiden ryhmiä.

4.3.2. Ympäristön merkitys luovuudessa

Puccio, Joniak ja Talbot (2000) osoittavat, kuinka subjektiivinen yhteensopivuus syntyy työntekijän minäkuvan ja työympäristön vuorovaikutuksesta ja kuinka luova tuotos on riippuvainen yksilön ja työympäristön yhteensopivuudesta. He huomauttavat, että yhteensopivuuden ja luovan tuotoksen väliin voi tulla myös muita muuttujia. Tällaisia voivat olla yksilön itsetunto, odotukset tilanteen kehittymisestä, motivaatio ja kontrollin aste. Näiden avulla yksilö voi selviytyä yhteensopimattomuudesta tai vähentää sitä.

Puccion et al. tutkimus osoittaa, että luovan tuotoksen kannalta innovatiivisesti luova ympäristö on adaptiivisesti luovaa ympäristöä suotuisampi. Heidän tuloksensa tukevat osittain (kahden faktorin osalta: uutuusarvo ja ongelmanratkaisu) väitettä, että paras ympäristö–ihminen-yhdistelmä on sellainen, jossa vallitsee yhteensopivuus yksilön ja organisaation vaatiman tyylin välillä. Jos innovatiivisesti luovat henkilöt kokevat yhteensopimattomuutta adaptiiviseen ympäristöön, luova tuotos heikkenee selvästi enemmän, kuin jos adaptiivisesti luovat henkilöt kokevat yhteensopimattomuutta innovatiivista luovuutta edellyttävän ympäristön kanssa (Puccio et al. 2000, 241).

Tämän tutkimuksen kannalta yhteensopivuus nostaa esiin monia ajatuksia. Yksilö voi esimerkiksi kokea yhteensopivuutta tehtävänsä nähden (Person–Job), mutta samalla hän voi kokea, että yhteensopivuutta hänen itsensä ja työnantajaorganisaation välillä (Person–Organization) ei ole riittävästi. Yksilön luovan tuotoksen kannalta erityisen hankala yhdistelmä on ilmeisesti silloin, kun innovatiivisesti luova yksilö työskentelee adaptiivisesti luovassa mainostoimistossa. Vaikka Kirton korostaa asteikkonsa ei-arvosidonnaisuutta, voidaan juuri innovatiivisesti luovien henkilöiden olettaa olevan mainostoimiston kilpailukyvyyn kannalta erityisen tärkeitä. Yhteensopimattomuuden aiheuttamasta luovan tuotoksen heikkenemisestä huolimatta heidän panoksensa (tai heidän maineensa) voi olla organisaatiolle keskeinen kilpailutekijä ja heidän mahdollinen lähtönsä organisaatiosta ilmeinen menetys. Joka tapauksessa yhteensopimattomuudesta johtuvat diskrepanssit saattavat aiheuttaa stressiä, haitata

motivaatiota ja sitoutumista sekä heikentää luovaa tuotosta, jaksamista ja ammatillista kasvua. Yhteensopivuus näyttää siis olevan yhteydessä innovatiivisuuteen, motivaatioon ja jaksamiseen. Parhaimmillaan yhteensopivuudesta voi seurata "innovatiivisuuden kehä". Innovatiivinen henkilö kokee yhteensopivuutta, mikä lisää hänen motivaatiotaan ja sitoutumistaan, vähentää stressin tuntemista ja edistää luovaa tuotosta. Onnistuneen tehtävän suorittamisen johdosta erityisesti sisäinen motivaatio vahvistuu ja saatu tunnustus tai muu palkkio voi tukea sitä. Yksilön ja ympäristön yhteensopimattomuudesta aiheutuva innovatiivisuuden kehä on negatiivinen.

4.3.3. Tiimin luovuus ja innovatiivisuus

Pyrkimys parantaa organisaation innovatiivisuutta on merkittävimpiä syitä siirtyä tiimitoimintaan (West, Borrill & Unsworth 1998, 30). Tiimit auttavat yritystä sopeutumaan muuttuvaan ympäristöön, jossa tehtävät ovat usein uusia, oppimista edellyttäviä ja tietoa luovia – sellaisia, joissa innovatiivisuutta tarvitaan.

Tiimin määritelmiä on monia, mutta yleensä määrittely tapahtuu vertaamalla tiimiä työryhmään. Esimerkiksi Mueller, Procter ja Buchanan (2000) määrittelevät tiimin ryhmäksi työntekijöitä, normaalisti 3–15 henkeä, jotka kokoontuvat melko säännöllisesti suorittaakseen tietyn tehtävän. Ruohotie (2000a, 234) pitää ryhmän jäsenten keskinäistä riippuvaisuutta keskeisenä tiimin tunnusmerkkinä. Tiimien tehtävät ja niille asetetut odotukset ovat erilaisia: ongelmanratkaisutiimeiltä tai tutkimus- ja kehitystiimeiltä odotetaan innovatiivisia tuotoksia, mutta pysyväluonteisilta työtiimeiltä niitä ei välttämättä odoteta. Mainostoimistojen kontekstissa työskentely tapahtuu pääosin tiimeissä, ja asiakas arvioi ja käyttää tiimin, harvemmin ainoastaan yksilön, luovaa tuotosta. Siksi on tärkeää pohtia, mitkä tekijät vaikuttavat tiimin luovuuteen.

Innovatiivisia tiimejä rakennettaessa pitää kiinnittää huomiota niihin ryhmän jäsenten ominaisuuksiin, jotka ovat innovatiivisuuden kannalta keskeisiä. West ja Anderson (1996) esittävät, että tiimin innovatiivisuuden ratkaisee pitkälle se, kuinka paljon siinä on innovatiivisia jäseniä. Viimeksi mainittujen suhteellinen määrä tiimissä ennustaa erityisesti innovaation radikaalisuutta. Lisäksi "henkilökemia" ja keskinäinen vuorovaikutus ovat tärkeitä yleensäkin tiimitoiminnassa ja erityisesti innovatiivisissa tiimeissä. Wagemanin (1995, 174) mukaan ryhmät, joissa on erittäin paljon keskinäistä vuorovaikutusta, käyttävät kollektiivista tietoa ja jäsenten taitoja saadakseen työnsä tehdyksi. Lisäksi niiden työskentelylle on tunnusomaista korkealaatuiset sosiaaliset prosessit, keskinäisessä vuorovaikutuksessa oppiminen ja kollektiivisen vastuun tunne.

Ryhmän toimintakyky riippuu suurelta osin sen kiinteydestä; liiallinen kiinteys on kuitenkin haitallista. Handyn (1993) mukaan liian kiinteä ryhmä voi tulla sen jäsenille niin tärkeäksi, että yksilön ja ryhmän tavoitteita ei voi enää erottaa toisistaan. Vaarana on, että ryhmä ei toteutakaan organisaation sille asettamia tehtäviä, vaan on olemassa itseään varten. Lisäksi liian kiinteä ryhmä voi sokeutua ympäristön muutoksille (Handy 1993, 163–164). Luovalle ryhmälle sisäänlämpiävyys on erityisen haitallista, koska se tuo mukanaan konformismin ja sen myötä liiallisen yksimielisyyden. Tästä syystä jäsenten erilaisuus on luovassa tiimitoiminnassa tärkeää. Tiimin uudet jäsenet tulisi valita niin, että he lisäävät innovatiivisuuden potentiaalia (Katz 1982; West et al. 1998, 30–31).

Monien tutkimusten mukaan tärkein ryhmän tehokkuuteen liittyvä tekijä on ryhmäkohtaisten tavoitteiden ja päämäärien asettaminen. Ryhmän innovatiivisuutta ennustavia tekijöitä ovat ryhmän/tiimin sitoutuminen tavoitteisiin ja tavoitteiden selkeys, tiimin osallistuminen, tehtäväorientaatio ja innovaation tukeminen. (West et al. 1998, 30.)

On tärkeää, että tiimin innovatiivisuutta tuetaan ja palkitaan. Esimiehet ovat tärkeässä asemassa, koska he säätelevät palkkioita. He voivat myös vaikuttaa merkittävästi ryhmän luovaan toimintaan kannustamalla ryhmää kehittämään normeja, jotka tukevat luovuutta. Normit ovat tärkeitä myös innovatiivisuuden kehittymiselle (Lindström & Kiviranta 1995, 66–67). Niillä on merkitystä erityisesti ryhmän ilmapiirin kannalta (ks. esim. Kuivalahti 1999, 73). Ryhmäänsä tyytymättömät eivät suinkaan aina eroa ryhmästä, vaan saattavat ryhtyä muuttamaan ryhmän toimintaa tai ainakin vaatimaan siihen muutoksia (Allardt 1993, 73.) Tämä voi olla yksi syy konflikteihin, jotka ovat muutenkin tavallisia tiimitoiminnassa. Konfliktien käsittelyn tasoa pitäisi niiden poistamisen sijaan nostaa, sillä rakentava erimielisyys on koettu ryhmäluovuudessa tärkeäksi (ks. West et al. 1998, 32).

Amabile et al. (1996, 1160) pitävät luovuuteen kannustamista luovuutta edeltävänä tekijänä ja työryhmän tukea kriittisenä edellytyksenä luovuuden syntymiselle. Tuen ja kannustuksen merkitys saattaa riippua siitä, millainen tehtävä on kyseessä. Porterin, Lawlerin ja Hackmanin (1991, 201) mukaan voimakkaasti positiiviset, rohkaisevat ilmaukset voivat lisätä vireystasoa (aktivaatio, arousal) tietyissä tilanteissa esimerkiksi vahvistamalla jäsenten sitoutumista ryhmän tavoitteeseen ja korostamalla kunkin jäsenen merkitystä tavoitteen saavuttamisessa. Erittäin voimakas kannustus voi arvioinnin tai uhan tapaan vireystasoa nostamalla tehostaa suoritusta hyvin hallituissa tehtävissä, mutta ei välttämättä tee sitä innovatiivisessa toiminnassa – silloin, kun tehtävät ovat uusia ja tuntemattomia. Yksilöä tukeva, rohkaiseva ja hänet ehdoitta hyväksyvä ryhmä voi lisätä yksilön suorituskkyä uusissa ja tuntemattomissa tehtävissä vähentämällä vireyden tasoa. Aktivaatiotason nousu siis parantaa yksilön suoritusta yksinkertaisissa, toistuvissa suoritustehtävissä, mutta oppimista vaativissa ja uusissa tehtävissä se voi heikentää suoritusta. (Porter et al. 1991, 200–201.)

Tehtävien rutiiniluonteisuus voi haitata ryhmän luovuutta, sillä monien tutkimusten mukaan rutiiniluonteiset työt edistävät vähemmän sisäistä motivaatiota kuin kompleksiset ja haastavat työt. Kompleksiset tehtävät vaativat usein luovuutta ja kannustavat työntekijöitä kiinnittämään huomiota useisiin työn dimensioihin, kun taas yksinkertaiset työt tai rutiinityöt estävät fokuosoinnin (Oldham & Gummings 1996, 610). Esimiehet voivat siis vaikuttaa tiimin innovatiivisuuteen työn muotoilulla, esimerkiksi suunnittelemalla töitä, joihin liittyy vähemmän rutiineja, enemmän vuorovaikutusta ja korkeampaa sisäistä motivaatiota. Kyseiset työt ovat haasteellisempia kuin rutiinityöt, ja niiden suorittamiseksi tarvitaan korkeampitasoisia taitoja sekä parempaa yhteistoimintaa ja ongelmanratkaisukykyä kuin rutiinityössä.

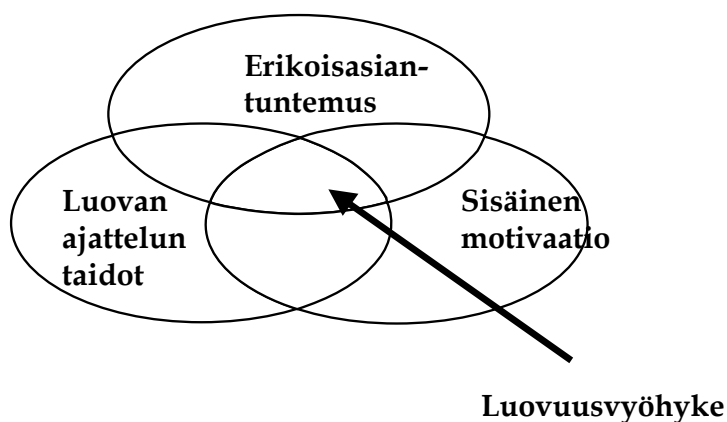
Usein on korostettu divergentin ajattelun ja toistensa kanssa kilpailevien näkökulmien merkitystä luovassa ajattelussa (West et al 1998, 31). Luova prosessi sisältää kuitenkin myös konvergenttia ajattelua. Heikkilä ja Heikkilä (2000) katsovat, että luovaan ongelmanratkaisuun tarvitaan kaksi vastakkaista psyykkistä dynamiikkaa, jossa vuorottelevat nopeasti divergoivat ja konvergoivat vaiheet. Tämä voi olla yhdelle ihmiselle vaativaa. Joskus luova ongelmanratkaisu näyttää sujuvan helpommin ryhmässä, kun toisiaan täydentävistä vaiheista huolehtivat juuri siihen sopivat ihmiset. Aitoa dialogia toteuttavassa luovassa ryhmässä vaiheiden vuorottelu ei ole myöskään niin vaikeaa kuin tavanomaisissa ryhmissä. (Heikkilä & Heikkilä 2000, 45–48.) Epävarmassa ympäristössä tiimit kohtaavat usein odottamattomia ja

uusia tilanteita, joista selviytymiseksi niiltä vaaditaan entistä enemmän ongelmanratkaisutaitoja ja luovan prosessin hallitsemista.

4.3.4. Amabilen luovuusteoria

Yli kahden vuosikymmenen ajan Teresa M. Amabile on etsinyt vastausta siihen, mistä luovuudessa on kysymys ja mitkä ovat työympäristön ja luovuuden väliset yhteydet. Hän näkee luovuuden kolmen komponentin – erikoisasantuntemuksen (ekspertiisi), luovan ajattelukyvyyn ja motivaation – funktiona (Amabile 1998, 78). Erikoisasantuntemus on tietoa, jonka Amabile näkee koostuvan teknisestä, proseduraalisesta ja intellektuaalisesta tiedosta. Hänen mukaansa luovan ajattelun taidot määräävät, kuinka joustavasti ja mielikuvitusriikkaasti ihmiset lähestyvät ongelmia. Olennainen kysymys voi olla, kyseenalaistavatko heidän ratkaisunsa nykytilanteen, status quon. Kolmanneksi Amabile korostaa sisäisen motivaation merkitystä luovuudessa. Ihmiset ovat luovimpia, kun he saavat tehdä työtä, joka tuottaa sisäistä tyydytystä; ulkoisten paineiden alla työskentely ei motivoi (Amabile 1998, 79). *Sisäisen motivaation luovuusperiaate* on merkittävä myös tämän tutkimuksen kannalta, koska se osoittaa innovatiivisuuden ja luovuuden olevan yhteydessä erityisesti sisäiseen motivaatioon.

Amabilen kolme luovuuden komponenttia jakautuvat edelleen alakomponenteiksi, jotka ovat dynaamisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Kuvio 6 kuvaa luovuuskomponentteja kolmena ympyränä, joilla on yhteinen leikkausalue.



Kuvio 6. Luovuusvyöhyke (Amabile 2000).

Amabilen teorian mukaisesti ihmiset ovat luovimmillaan saadessaan työskennellä kolmen ympyrän yhteisellä leikkausalueella, luovuusvyöhykkeellä. Tässä tilanteessa yksilö käyttää luovan ajattelun taitojaan ja vahvinta erikoisasantuntemustaan tehtävässä, johon hän on sisäisesti motivoitunut (Amabile 1982; 1996; Brown 1989; Collins & Amabile 1999). Luovuusvyöhykkeen tunnistaminen on tärkeää pyrittäessä parantamaan sekä organisaation että yksilön luovuutta etenkin luovimpien ihmisten kohdalla. Tällä alueella toteutuu "yksilön korkein luovuus" ja "organisaation korkein innovaatio" (Amabile 1988, 157; Williams & Yang 1999, 382). Amabilen (1988, 141) mukaan edellä esitetty luovuuden malli sopii ku-

vaamaan paitsi yksilö- myös ryhmäluovuutta, koska sellaiset luovat tehtävät, joita ihmiset ratkovat organisaatioissa vaativat usein pienen yhdessä työskentelevän ihmisryhmän "yhteen hiileen puhaltamista".

Myös esimiehet voivat osaltaan edistää luovuutta. Amabilen (1998) mukaan esimiehet voivat vaikuttaa kaikkiin kolmeen luovuuden osatekijään: asiantuntemukseen, luovan ajattelun taitoihin sekä motivaatioon. Amabile kehottaa kiinnittämään huomiota erityisesti sisäiseen motivaatioon, koska siihen on helpompi vaikuttaa kuin kahteen muuhun luovuuden osatekijään. Sisäistä motivaatiota voivat edistää varsin pienetkin organisaatioympäristön muutokset, ja sisäiseen motivaatioon vaikuttaminen tuottaa varsin nopeasti tuloksia. Jos yksilöiden sisäistä motivaatiota onnistutaan lisäämään, samalla luodaan edellytyksiä entistä innovatiivisemman työympäristön kehittämiseksi (Ruohotie & Honka 1999, 129). Sisäisen motivaation lisääminen voi kaksisuuntaisen vaikutuksensa vuoksi johtaa innovatiivisuuden sykliseen kehittymiseen; vastaavasti sisäisen motivaation väheneminen tai muuttuminen ulkoiseksi voi tukahduttaa syklisen kehityksen. Sisäistä motivaatiota voidaan pitää tutkimusasetelmassa esiintyvän kasvumotivaation synonyymina.

Työtehtävien haasteellisuus, valinnan vapaus, resurssit, työryhmän piirteet, esimiesten kannustava toiminta ja organisaation tuki ovat johdon soveltamia luovuutta edistäviä menetelytapoja (Amabile 1998, 80). *Haasteellisuus* liittyy siihen, että esimiehet antavat alaisilleen työtehtäviä, jotka vastaavat näiden asiantuntemusta ja vetoavat näiden luovaan ongelmanratkaisutaitoon ja sisäiseen motivaatioon. Amabile (1998, 81) painottaa yhteensopivuutta henkilön ja tehtävän välillä, mutta korostaa samalla venymistavoitteita. Hän kehottaa johtajia antamaan *vapautta keinojen valinnassa* (prosessissa) mutta ei välttämättä päämäärien asettamisessa. Selvät strategiset tavoitteet parantavat luovuutta. Ihmisten luovuus ja sisäinen motivaatio paranevat myös, kun he saavat vapaasti valita, kuinka he pyrkivät saavuttamaan tavoitteen. Amabilen mukaan johtajat voivat kuitenkin toteuttaa ajatusta väärin. He voivat vaihtaa tavoitetta liian usein, jolloin alaisten keinojen valinnanvapaus menettää merkityksensä. Toisekseen kysymyksessä voi olla näennäinen "empowerment". Ihmisiä yllytetään luovuuteen, mutta prosessi onkin tosiasiaa ennalta määrätty, ja ihmiset luovat uusia ajatuksia omalla riskillä. Amabile kehottaa johtajia miettimään tarkasti, kuinka paljon *resursseja*, aikaa ja rahaa kullekin projektille uhrataan, koska näitä koskevat päätökset joko edistävät luovuutta tai tuhoavat sen. Aikapaine ja tehtävän tärkeys voivat lisätä usein sisäistä motivaatiota ja työn haasteellisuutta, mutta liian kireät aikataulut haittaavat luovuutta, aiheuttavat epäluottamusta ja liiallista stressiä ja jopa altistavat burnoutiin. Ihmiset tuntevat itsensä ylikontrolloiduiksi, jolloin heidän motivaationsa heikkenee. Luovuus vaatii aikaa; sitä on oltava ideoiden tuottamiseen, hautomiseen ja viimeistelyyn. Myös resurssien niukkuus voi haitata luovuutta.

Amabilen mukaan työyhteisössä pyritään usein rakentamaan liian homogeenisia tiimejä. Hän kehottaa valitsemaan ryhmiin yksilöitä, jotka tukevat toisiaan, mutta edustavat erilaisia näkökulmia ja taustoja – koheesio ei saa olla liiallinen. Tällä on merkitystä tiimiluovuudessa, koska erilainen osaaminen ja erilaiset ajatustyylit aikaansaavat ideoiden yhdistelyä mielenkiintoisilla ja yllättävillä tavoilla. Ihmisten tulee lisäksi kokea yhteinen tavoite jännittäväksi, auttaa tiimitovereitaan vaikeissa tilanteissa tai taantumavaiheissa sekä arvostaa kunkin tiimin jäsenen ajatuksia ja asiantuntemusta. Nämä tekijät vaikuttavat niin sisäiseen motivaatioon kuin asiantuntemukseen ja luovan ajattelun taitoihin. (Amabile 1998.)

Kannustava johtaminen tukee työyhteisön piirissä esiintyvää luovuutta. Esimiehet unohtavat usein antaa palautetta – myös epäonnistuneista – luovista suorituksista. Ihmiset voivat tällöin toimia luovasti jonkin aikaa, mutta ilman vahvistamista luova käyttäytyminen sam-

muu. Sisäinen motivaatio riittää jonkin aikaa, mutta ollakseen jatkuvaa luovan ponnistelun tulee olla arvostettua ja siitä tulee palkita. Amabilen (1998) mukaan luovaa käyttäytymistä rohkaisevat johtajat käyttävät harvoin ulkoisia palkkioita. Sen sijaan he jakavat runsaasti tunnustusta luovista ponnisteluista. Vastaavasti vähemmän kannustavat johtajat eivät anna palautetta innovatiivisista pyrkimyksistä tai suhtautuvat niihin epäillen.

Yksi tapa vahingoittaa organisaation luovuutta on ideoiden loputon arviointi. Amabile (1998) viittaa myös laajasti vallalla olevaan uskoon, jonka mukaan on ammatillisesti palkitsevaa suhtautua kriittisesti uusiin ideoihin; niitä kritisoiiva ihminen vaikuttaa usein viisaalta. Kyseinen attributionaalinen harha tuo mukanaan arvioinnin kulttuurin, joka saa ihmiset keskittymään tulokseen liittyviin ulkoisiin palkkioihin ja rangaistuksiin. Tämä lisää ulkoisen motivaation esiintymistä ja luo pelon kulttuurin, joka estää sisäisen motivaation esiintymistä. Saattaa käydä myös niin, että ihmiset, joiden ideat eivät ole toteutuneet, siirretään sivuun. Johdon toiminnasta johtuen ihmiset voivat kokeilla entistä vähemmän, keskittyvät heille välittömästi kuuluviin asioihin ja heidän sisäinen motivaationsa voi laskea. Toisaalta johtajat voivat toimia roolimalleina, painottaa sitkeyttä vaikeiden ongelmien ratkaisussa ja rohkaista viestintää tiimin sisällä. Amabilen (1998) mukaan tällainen käyttäytyminen vaikuttaa positiivisesti kaikkiin kolmeen luovuuden komponenttiin.

Esimieheltä saadun tuen lisäksi *koko organisaation tuki* parantaa luovuutta kestäväällä tavalla. Ylimmän johdon tulee luoda luovuutta tukevat systeemit ja menettelytavat sekä painottaa luovuutta keskeisenä organisaation arvona ja prioriteettina. Sisäinen motivaatio on ulkoista tärkeämpää. On myös tärkeää, että informaation jakamista arvostetaan työyhteisössä. Mitä useammin ja paremmin ihmiset vaihtavat tietoa (data) ja ideoita, sitä enemmän heillä on tietämystä (knowledge; vrt. Nonaka). Mitä enemmän heillä on ongelmanratkaisutilanteita, sitä parempi on heidän luovan ajattelun kykynsä. Informaation jakaminen ja vuorovaikutus lisäävät ihmisten työstään saamaa nautintoa ja heidän sisäistä motivaatiotaan. (Amabile 1998.)

Amabilen käsitteillä on yhteys metakognitioon, josta voidaan käyttää myös nimitystä "korkeamman asteen ajattelu" (higher-order thinking). Tämä tarkoittaa korkeamman asteen strategioita, ajattelun ajattelemista. Nämä strategiat helpottavat luovaa ja kriittistä ajattelua ja myös erikoisasantuntemuksen (Amabilen "expertise") kehittämistä. Metakognitio voidaan jakaa metakognitiiviseen tietoon, metakognitiiviseen tietoisuuteen ja metakognitiiviseen kontrolliin. Metakognitiivinen tieto viittaa eksplisiittiseen tietoon omista kognitiivisista vahvuuksista ja heikkouksista. Ruohotie (2004b) puhuu metakompetenssista ja tarkoittaa sillä tietoisuutta kognitiivisista prosessointistrategioista ja kykyä kontrolloida niitä. Metakompetenssin voidaan katsoa kuuluvan Amabilen teorian luovan ajattelun taitoihin. Metakognitio on myös yhteydessä tehokkuususkomuksiin ja motivaatioon (ks. Ruohotie 2003, 262–271).

Amabilen teoria kuvaa paitsi yksilön luovuutta myös tiimiluovuutta. Se tarjoaa hedelmällisen lähtökohdan käsillä olevan tutkimuksen innovatiivisuus-dimension operationalisoinnille ja käsitteiden välisten relaatioiden analysoinnille. Teorian relevanssia lisää se, että luovuus sidotaan tiettyyn alaan ja kontekstiin; luovaksi kasvetaan, opitaan, ja se on kontekstisidonnainen prosessi.

4.3.5. *Virtausteoria luovuuden selittäjänä*

Csikszentmihalyi ja Nakamura (1989) korostavat sisäisten emotionaalisten motiivien merkitystä suorituksen kannalta (ks. myös Csikszentmihalyi 1990; 1991; 1997). Näihin liittyy mielihyvää tuottavia kokemuksia, syventymistä suoritukseen, jopa itsen, ajan ja paikan hetkellistä unohtamista. Tällaiset virtauskokemukset liittyvät usein tilanteisiin, joissa yksilö venyttää itsensä vapaaehtoisesti ääri rajoille (Csikszentmihalyi 1990, 3.) Virtaus voi tapahtua erilaisilla haasteiden ja taitojen tasoilla, ja kuka tahansa voi sen kokea. Merkityksellisiä eivät aina ole pelkästään "todelliset" haasteet, vaan myös ne, joista yksilö on tietoinen. Lisäksi virtaustunteen kannalta tärkeitä ovat ne taidot, joita yksilö uskoo itsellään olevan – eivät vain todelliset taidot. Perättäisten virtauskokemusten jälkeen minä on kompleksisempi kuin ennen niitä; minä on kasvanut (Csikszentmihalyi 1990, 74–75). Csikszentmihalyi nimittää autoteliseksi yksilöä, joka kykenee muuttamaan arkipäivän kokemukset virtaamiskokemuksiksi. Tällainen yksilö osaa asettaa itselleen tavoitteita, pystyy hyödyntämään kykyjään ja on keskittymiskykyinen ja herkkä palautteelle. Virtausteorialla on yhteys myös jaksamiseen: autotelinen yksilö sietää stressiä tavanomaista paremmin. Hän osaa muuttaa stressikokemukset virtauksiksi ja kykenee kääntämään potentiaaliset uhat mahdollisuuksiksi. Hän näkee myös stressin haasteena ja ponnistelee selviytyäkseen stressistä (ks. Csikszentmihalyi 1990, 209, 212; 1991, 209).

Kompleksisuus on kahden psyykkisen prosessin, differentiaation ja integraation, tulos. Differentiaatio lisää kasvua, koska haasteen voittaminen tuottaa ihmiselle tunteen pätevydestä ja taitojen lisääntymisestä. Se merkitsee muuttumista ainutkertaisuuden suuntaan, erottautumista muista. Integraatio taas on liittymistä muihin, ideoihin, ihmisiin ja yhteisöihin minän ulkopuolella. Ilman integraatiota differentiaatio johtaisi kaaokseen. Virtauskokemus auttaa minän integraatiota, koska syvä keskittymisen tila kohdistaa ajatukset, tunteet ja aistit samaan tavoitteeseen: kokemus on harmoniassa. Virtaus tuo nautintoa, joka ei tule pelkästä mielihyvästä, vaan rajojen kokeilusta ja jonkin odottamattoman kokemisesta. Kompleksisuus on yhteydessä innovatiivisuuteen. Itsekkyys voi estää tiedon jakamisen. Konformistisuus merkitsee taas liiallista mukautumista organisaatioon ja johtaviin käsityksiin. Kompleksinen ihminen pystyy tekemään yhteistyötä sekä samalla vastustamaan liiallista mukautumista muiden mielipiteisiin ja organisaatioon. Kompleksisuus on myös evoluution keskeinen periaate: kehityksen myötä lisääntyy niin yksilöiden kuin tiimien kompleksisuus. Kompleksisuus ei ole kuitenkaan suunta, johon evoluutio aina menee, vaan suunta, jonne sen pitäisi mennä paremman tulevaisuuden vuoksi (Csikszentmihalyi 1993, 157). Csikszentmihalyin (1993, 158) mukaan kahden organismin kilpaillessa energiasta, kompleksisemmalla (sillä, jolla on kompleksisempi fysiologia tai käyttäytymisen repertuaari) on etu.

4.4. Motivaatioteoriat

4.4.1. Motivaation käsitteestä

Aiemmin esitellyistä teorioista Amabilen luovuusteoria ja virtausteoria liittävät luovuuden sisäiseen motivaatioon. Paitsi luovuuden myös jaksamisen yhteys motivaatioon on osoitettavissa. Tässä alaluvussa pyritään edelleen selventämään kyseisiä yhteyksiä.

Steersin ja Porterin (1975, 1991) mukaan motivaation yhteyttä työkäyttäytymiseen voidaan valottaa kolmella kysymyksellä: 1) mikä energisoi inhimillistä käyttäytymistä ja saa ihmisen käyttäytymään tietyllä tavalla, 2) mikä ohjaa tai kanavoi inhimillistä käyttäytymistä, toisin sanoen antaa sille suunnan, ja 3) miten suuntautunutta käyttäytymistä ylläpidetään? Viimeksi esitetty kysymys viittaa systeemiorientoitumiseen, yksilössä ja hänen ympäristönsään oleviin voimiin. Palauteprosessin kautta nämä voimat joko vahvistavat hänen tarpeensa intensiteettiä ja energiansa suuntaa tai saavat hänet luopumaan etenemissuunnastaan ja suuntaamaan ponnistuksensa uudelleen (Steers & Porter 1975; 1991, 6; Ruohotie 1990, 7).

Persoonalliset tekijät selittävät ponnistelujen määrän ja suoritustason yksilöllisiä eroja (Ruohotie 1990, 10). Steers ja Porter (1991, 20–23) kiinnittävät huomiota erityisesti mielenkiintoon, asenteisiin ja uskomuksiin sekä tarpeisiin. *Mielenkiinnon kohteet* viittaavat yksilön tarkkaavaisuuden suuntaan. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työhön sitoutumista ja työmotivaatiota määrää suurelta osalta ammatillisen mielenkiinnon kohteiden ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus. *Asenteet ja uskomukset* liittyvät myös tärkeällä tavalla yksilön suoritustasoon. Suoritukseen ja motivaatioon vaikuttavat lisäksi yksilön asenteet omaa itseä kohtaan (minäkuva): ihmiset pyrkivät käyttäytymään tavalla joka on yhdenmukainen heidän minäkuvansa kanssa. *Tarpeet* ovat sisäisiä epätasapainotiloja, jotka saavat yksilön toimimaan tietyllä tavalla ja ponnistelemaan sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. Tarve muuttuu motiiviksi, kun aktiivisuus (tarvemekanismi) on suunnattu päämäärään. Motivaatio muodostuu yleensä monista samanaikaisista ja keskenään vuorovaikutuksessa olevista motiiveista.

Työn ominaisuudet, kuten työn vaihtelevuus, autonomian aste, suoran palautteen määrä ja sisäiset palkkiot, ovat myös keskeisiä työmotivaation selittäjiä (Steers & Porter 1991, 22; 1975; Ruohotie 1990, 11). Työmotivaation kannalta merkittävä tekijäryhmä on edelleen työympäristö, joka voidaan jakaa välittömään työympäristöön (tämän tutkimuksen kohteen kannalta tiimi) ja koko organisaation kattavaan työympäristöön (markkinointiviestintäryitys). Edellinen käsittää muun muassa työryhmän ja esimiehen vaikutuksen yksilön työpanokseen. Koko organisaation kattava työympäristö sisältää tekijöitä, jotka ovat yhteisiä kaikkialla organisaatiossa. (Ruohotie 1990, 12).

Sisäiselle motivaatiolle on ominaista se, että työ itsessään palkitsee tekijäänsä ja että syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Sisäinen motivaatio liittyy ylimmän asteen tarpeiden – itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeiden – tyydytykseen, ja siitä voidaan käyttää myös nimitystä kasvumotivaatio. *Ulkoisen motivaation* lähde on henkilön ulkopuolella, esimerkiksi työympäristössä. Palkkio on silloin myös ulkoinen, koska sen välittää joku muu kuin henkilö itse. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeita. (Ruohotie 1990, 8.) Motivaation jakaminen sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon ei ole kuitenkaan täysin yksiselitteinen, eikä sisäistä ja ulkoista motivaatiota tulisi

nähdä toisistaan riippumattomina vaan pikemminkin toisiaan täydentävinä (Peltonen & Ruohotie 1986, 25). Csikzentmihalyi ja Nakamura (1989) pitävät sisäisen motivaation keskeisenä määrittäjänä minäjärjestelmän päätöksentekoa, joka ottaa huomioon niin organismin itsensä, minän, kuin sen ympäristön vaatimukset. Decin ja Ryanin (1985, 1991) mukaan minän ytimen muodostaa juuri sisäinen motivaatio tai kasvumotivaatio, jonka he katsovat energisoivan toimintaa (Deci & Ryan 1985, 1991; Ruohotie 1997, 102). Tämän perusteella kasvumotivaatio (sisäinen motivaatio) liittyy olennaisesti paitsi luovuuteen myös jaksamiseen.

4.4.2. ERG-teoria

Tarveteoriat ovat saaneet osakseen paljon huomiota motivaatiotutkimuksessa. Tunnetuin näistä on Maslowin tarvehierarkiateoria. Ruohotien (1986, 41) mukaan Maslowin teoriaa tukevia tutkimustuloksia on kuitenkin erittäin vähän. Sitä ei ole pystytty osoittamaan oikeaksi, mutta ei myöskään kumoamaan. Tukea teorialle on saatu oikeastaan vain alimpien tarpeiden osalta (Lawler & Suttle 1975, 39–45). Maslowin teoriaa enemmän empiiristä tukea on saanut Alderferin tarveteoria, jota kutsutaan kolmitasoteoriaksi tai ERG-teoriaksi (Furnham 1999, 131). Robbins (1993, 206–212) luokittelee Maslowin teorian "varhaiseksi (early) motivaatioteoriaksi" ja ERG-teorian "nykyaikaiseksi (contemporary) motivaatioteoriaksi". ERG-teorian perustana on oletus, että ihmisellä on kolme tarpeiden kategoriaa: 1) toimeentulotarpeet, 2) liittymisen tarpeet ja 3) kasvutarpeet (Alderfer 1969, 145–147). Seuraavassa luonnehditaan näitä kolmea tarvetasoa.

Toimeentulotarpeet ovat materiaalisia ja fysiologisia tarpeita, jotka ilmenevät palkkavaatimuksina ja fyysiseen työympäristöön kohdistuvina odotuksina. Näille tarpeille on ominaista se, että "toisen ihmisen voitto on toisen tappio", koska resurssit ovat rajoitetut (nk. nollasummapeli). *Liittymisen tarpeissa* on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja ihmissuhteista ja niiden tyydyttyminen riippuu yhteenkuuluvaisuuden kokemisesta: ihmiset jakavat keskenään ajatuksia ja tunteita. Tämä piirre erottaa liittymisen tarpeet toimeentulotarpeista. Liittymisen tarve ilmenee muun muassa hyväksymisenä, vahvistamisena, ymmärtämisenä ja vaikuttamisena. Tarpeen tyydyttämisestä ei aina ole seurauksena positiivinen tunnetila, vaan se voi olla myös negatiivinen – suuttumus tai vihamielisyys. Näin ollen vastakohta liittymisen tarpeen tyydyttymiselle on tunne etäisyydestä tai kontaktien puute. (Ruohotie 1986, 42.)

Kasvutarpeet selittävät yksilön pyrkimyksiä luovaan toimintaan, jossa hän haluaa käyttää hyväksi kaikkia voimavarojaan. Kasvutarpeiden tyydyttyminen riippuu siitä, onko hänellä mahdollisuuksia toimia luovasti (käyttää omaa potentiaaliaan) ja kehittää luovuuttaan (laajentaa omaa potentiaaliaan). ERG-teorian kasvutarve on lähellä Maslowin itsensä toteuttamisen tarpeen käsitettä, mutta eroakin on. Alderferin mukaan kasvutarpeet nousevat siitä, että yksilö on avoin systeemi, joka on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Maslowin käsityksen mukaan ihminen syntyy tietyn potentiaalinsa omaavana, ja jos hän kohtaa otollisen ympäristön, potentiaali voi toteutua. Maslow painotti Alderferiä vähemmän ympäristön merkitystä inhimillisen potentiaalinsa toteutumisessa. (Alderfer 1972, 133.)

Maslowin teorian tavoin ERG-teoriassakin tarpeilla on hierarkkinen järjestys. Kaikki kolme tarvetasoa voivat olla samanaikaisesti aktiivisia. Tarpeiden järjestyksellä ei siis ole yhtä merkittävää asemaa kuin Maslowin teoriassa. Alderferin (1969) mukaan eri tarpeiden välillä vallitsee kiertokulku. Toimeentulotarpeiden tultua tyydyttyneiksi ihminen pyrkii tyydyttämään liittymisen tarpeensa. Jos hän siinä epäonnistuu, hän palaa takaisin toimeentulotarpei-

den tasolle. Vastaavasti jos ihmisen kasvutarve jää tyydyttymättä, hän keskittyy liittymisen tarpeen tyydyttämiseen. Ylemmällä tasolla olevan tarpeen tyydytyksen puute voi siis tehdä alemmilla tasoilla olevat tarpeet tärkeämmiksi. Tämä on kuitenkin vain väliaikaista, sillä mahdollisuuksien ilmaantuessa ihminen pyrkii uudelleen tyydyttämään ylemmän tason tarpeitaan. Alderfer on päätenyt seitsemään perushypoteesiin, joilla hän valottaa tarpeiden tyydyttymisen ja tyydyttämispyrkimysten välisiä suhteita. (Alderfer 1969, 147–153; ks. Ruohotie 1986, 43). Näistä kasvutarpeisiin liittyviä ovat hypoteesit 5, 6, ja 7.

- 5) Mitä vähemmän kasvutarpeita on tyydytetty, sitä enemmän liittymisen tarpeita pyritään tyydyttämään.
- 6) Mitä enemmän liittymisen tarpeita on tyydytetty, sitä enemmän kasvutarpeita pyritään tyydyttämään.
- 7) Mitä enemmän kasvutarpeita on tyydytetty, sitä enemmän niitä pyritään tyydyttämään.

Henkilösuhteiden vakaus ja luottamus mahdollisuuksiin tyydyttää liittymisen tarpeita vähentävät yksilön sosiaalista ahdistuneisuutta ja riippuvuutta muista ihmisistä ja heidän arvioineistaan. Näin hänestä tulee aiempaa enemmän sisältä ohjautuva ja hänelle tarjoutuu paremmat mahdollisuudet ryhtyä tavoittelemaan henkistä kasvua, entistä yksilöllisempiä ja vaikeammin saavutettavia päämääriä (hypoteesi 6). Jos tämä epäonnistuu yksilö ryhtyy – ainakin väliaikaisesti – tyydyttämään liittymisen tarpeitaan (hypoteesi 5). Kasvutarpeiden voidaan siis katsoa syntyvän alempien tarpeiden tyydyttymisen pohjalta ja erityisesti ympäristön tarjotessa yksilölle mahdollisuuksia luovaan toimintaan.

Hypoteesi 7 sisältää ajatuksen siitä, että kasvu on itseään ruokkivaa. Yksilö saa jatkuvasti ärsykeitä ympäristöstään. Muuttuva ja haasteellinen ympäristö vaatii yksilöä kehittämään edelleen kykyjään, mikäli hän aikoo integroitua mielekkäästi ja täysin siihen maailmaan, jossa hän elää. Hän voi myös soveltaa hankkimaansa osaamista muissa ympäristöissä (Alderfer 1972, 136–137). Jos ihminen saa tyydyttää kasvutarpeitaan, hän haluaa tyydyttää niitä lisää; hän etsii tilanteita tai haasteita, joissa voi kasvaa (hypoteesi 7). Alderfer on esittänyt, että epäonnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa saattaa edistää henkistä kasvua, jos siihen osataan suhtautua oikein ja pyritään selvittämään siihen johtaneet syyt. Epäonnistuminen voi jopa johtaa suurempaan kasvuun kuin onnistuminen. Tämä johtuu siitä, että epäonnistumisen syiden selvittely merkitsee uuden tiedon hankkimista tai ainakin päätöksenteon perusteena olleen tiedon uudelleen jäsentelyä. Epäonnistuminen liittyy myös innovatiivisuuteen – uusien ajatusten kokeilu ja niihin liittyvien epäonnistumisten tuottama uusi tieto on olennaisen tärkeää innovatiivisessa toiminnassa.

ERG-teoria nojaa oletukseen, jonka mukaan olemassaolo, liittyminen ja kasvu ovat ihmisen sisäänrakennettuja ominaisuuksia. Näitä ei alun perin ole siis opittu. Alderferin mukaan tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä, että kyseisten tarpeiden voimakkuus lisääntyy oppimisen ja tarpeen tyydyttymisen seurauksena. (Alderfer 1969, 162).

4.4.3. Sosiaalkognitiivinen teoria

Albert Banduran kehittämän sosiaalkognitiivisen teorian (Bandura 1986; 1993; 1997) keskeinen käsite on käyttäytymistä määräävät *tehokkuususkomukset* – eli kuinka vakuuttunut ihminen on siitä, että hän pystyy suoriutumaan tehtävästä ja saavuttamaan tavoitteensa. Ban-

dura erottaa kahdenlaisia uskomuksia. Ensinnäkin henkilöllä on käsitys omasta suorituskyvystään (tehokkuususkomukset). Kyseiset uskomukset määräävät sen, mitä yksilö tekee ja miten paljon hän investoi voimavarojaan eri tehtäviin. Toinen odotusten laji on tulosodotukset, uskomukset siitä, mitä seurauksia tai tuloksia tehtävästä suoriutuminen todennäköisesti tuottaa. Tehokkuususkomukset ovat kontekstisidonnaisia; yksilöllä voi olla yhdessä tilanteessa tai roolissa korkeat tehokkuususkomukset, mutta toisessa tilanteessa tai roolissa ne eivät ole välttämättä korkeat. Kun puhutaan työssä suoriutumisesta, on kyse ammatillisista tehokkuususkomuksista (professional self-efficacy), yksilön uskomuksista suoriutua työrooleihin kuuluvista tehtävistä ja vaatimuksista (Cherniss 1993, 141).

Ihmiset käyttävät sekä palaute- että ennakoitiprosessia motivoidakseen itseään. He oppivat omista kokemuksistaan ja pyrkivät ennakoimaan käyttäytymisensä tuotoksia. Tehokkuususkomukset syntyvät siten, että ihminen hankkii eri lähteistä suoritustaan koskevaa informaatiota. Ne ohjaavat itsesäätelyjärjestelmiä ja vaikuttavat siihen, miten yksilö tarkkailee ja prosessoi suorituksia ja niiden tuloksia. Lisäksi ne vaikuttavat epäonnistumisen syiden tulkintaan: ihmiset, joilla on vahva usko omiin kykyihinsä, pitävät epäonnistumisen syynä liian vähäistä yrittämistä, kun taas ne, jotka eivät luota omiin kykyihinsä, pitävät epäonnistumisen syynä juuri kykyjensä tai valmiuksiensa puutetta (Ruohotie 2000a, 168–169).

Jos yksilöllä on vähäinen usko kykyihinsä, hän luopuu herkästi tehtävästä kohdatessaan vastoinkäymisiä. Keskeyttämisestä johtuen hänen mahdollisuutensa suoriutua vaikeista tehtävistä heikkenee, mikä vahvistaa ja ruokkii hänen negatiivista minäkäsitystään. Ennen pitkää hän antaa periksi myös pienissä vastoinkäymisissä ja rajaa siten mahdollisuuksiaan saada positiivista palautetta. Mitä vahvemmat tehokkuususkomukset ovat, sitä enemmän ihmiset yrittävät ja sitä pitempään ja sitkeämmin he jatkavat vaikean tehtävän suorittamista (Bandura 1988a; Bandura 1988b; Bandura & Cervone 1983; Bandura & Cervone 1986; Cervone & Peake 1986; Jacobs, Prentice-Dunn & Rogers 1984). Sitkeys palkitaan yleensä hyvinä suorituksina, ja menestymisen kokemukset vahvistavat edelleen pätevyyden ja tehokkuuden tunteita. Yksilön arviointi omista kyvyistään vaikuttaa myös hänen henkilökohtaiseen tavoitteenasetteluunsa. Mitä kyvykkäämpänä hän pitää itseään, sitä korkeampia tavoitteita hän asettaa itselleen ja sitä lujemmin hän sitoutuu niihin (Bandura 1997; Bandura & Cervone 1986; Locke, Frederick, Lee & Bobko 1984; Taylor, Locke, Lee & Gist 1984; Ruohotie 2000a). Tehokkuususkomukset ovat yhteydessä siis tavoitteiden asettamiseen, tavoitteisiin sitoutumiseen ja tehtävistä suoriutumiseen, ja ne vaikuttavat sekä motivaatioon että mielialaan. Kysymys on siis eräänlaisten hyvien ja huonojen kehien syntymisestä, joka vaikuttaa olennaisella tavalla yksilön jaksamiseen ja ammatillisen kasvun edellytyksiin.

Tehokkuusodotusten ja tulosodotusten yhteisvaikutus

Jatkuva epäonnistuminen ja sosiaalinen vertailu voivat aiheuttaa ahdistusta ja masennusta. Ruohotie (2000a) kiinnittää huomiota siihen, että negatiivinen kokemus saattaa syntyä ilman, että ihminen varsinaisesti epäonnistuu. Näin voi käydä, jos hän havaitsee toisten selviytyvän tehtävästä paremmin kuin hän itse. Alituinen vertailu muihin voi johtaa tulkinnan kautta kuormituksen ja räsituksen kasvuun sekä heikentää mahdollisuuksia selviytyä stressistä. Myös kyvyttömyys vaikuttaa tapahtumiin ja sosiaalisiin olosuhteisiin aiheuttaen turhautumista ja huolestuneisuutta.

Sosiaaliskognitiivinen teoria erottaa kaksi arvioinnin lähdettä. Ensimmäisessä tapauksessa ihmiset voivat luopua yrittämästä, koska he kuvittelevat, etteivät he selviydy tehtävästä (te-

hokkuusodotukset ovat alhaiset). Toisessa tapauksessa he voivat olla varmoja kyvyistään, mutta he eivät odota ponnistelujensa tuottavan tuloksia negatiivisesti värityneessä ja rankaisevassa ympäristössä (tulosodotukset ovat alhaiset). Kahdella tilanteella on eri syyt, ja niihin voidaan vaikuttaa eri tavoin. Tehokkuuden puutteesta johtuvien turhautumien parantaminen edellyttää kompetenssien kehittämistä ja vahvojen tehokkuususkomusten luomista. Vastavasti tulokseen liittyvien epäilyjen vähentäminen vaatii sosiaalisen ympäristön muuttamista niin, että ihmiset voivat hyötyä niistä taidoista, joita heillä jo on. (Bandura 1986, 445–446.)

Tehokkuususkomukset ja itsesäätely ovat siis yhteydessä toimintaympäristöön. Tästä johtuen käyttäytymistä voidaan Banduran mukaan ennustaa parhaiten tarkastelemalla tehokkuususkomuksia ja tulosodotuksia yhdessä. Erilaiset tehokkuususkomusten ja tulosodotusten painotukset tuottavat todennäköisesti myös erilaisia psykologisia tuloksia. Kuvio 7 valaisee tehokkuususkomusten ja tulosodotusten välistä riippuvuutta. Yksilö voi esimerkiksi olla vakuuttunut siitä, että tietynlainen toiminta johtaa tavoiteltuun tulokseen, mutta hän saattaa epäröidä omia kykyjään suoriutua tehtävästä ja siksi luovuttaa (Ruohotie 1993, 33; 2000a, 168). Tätä tilannetta kuvaa nelikentän oikea alakulma.

Tehokkuususkomukset	Suuret	Protesti Murehtiminen Sosiaalinen aktivismi Ympäristön vaihto	Tuottava sitoutuminen Pätemisen halu Henkilökohtainen tyydytys
	Pienet	Eroaminen Apatia	Itsensä aliarviointi Rohkeuden menetys, jopa epätoivo
		Pienet	Suuret

Tulosodotukset

Kuvio 7. Tehokkuususkomukset ja tulosodotukset (Bandura 1997, 20).

Vahvat tehokkuususkomukset ja tulosodotukset ruokkivat yksilön aktiivisuutta ja sitoutumista (oikea yläkulma). Tällöin hän voi hyödyntää potentiaaliaan hyvin pitkälle (ks. Bandura 1997, 21). Vahvat tehokkuususkomukset omaava yksilö ei välttämättä lakkaa yrittämästä, vaikka hänen ponnistelunsa ei tuottaisi positiivisia tuloksia. Hän saattaa jopa ponnistella aiempaa intensiivisemmin saavuttaakseen tuloksia. Yksilö, joka ennakoi tehokkuutensa alhai-

seksi, lakkaa sen sijaan helposti yrittämästä, jos hänen ponnistelunsa ei tuota tuloksia. (Bandura 1986, 446.) Tällaista tilannetta – tai ainakin sen ennakkointia - kuvaa vasen alakulma. Sen voidaan katsoa vastaavan Seligmanin (1975) opittua avuttomuutta (Seligman 1975, 73–74, 105–106; 1992, 15, 66–70). Kuviosta voi havaita, että tehokkuususkomukset ovat yksilön kannalta määräävässä asemassa tulosodotuksiin nähden, koska molempien alempien ruutujen seuraukset ovat hänen näkökulmastaan epäsuotuisia.

Tehokkuususkomukset ja tulosodotukset voivat olla paitsi henkilökohtaisia myös kollektiivisia. Havaittu kollektiivinen tehokkuus on Banduran (1997, 477) mukaan jaettu uskomus ryhmän kyvystä organisoida ja tuottaa tiettyjä toimintoja. Ryhmän toiminta on jäsenten vuorovaikutuksen ja koordinaation tulos. Siihen vaikuttaa jäsenten erilaiset tiedot, kompetenssit, työryhmän rakenne ja koordinaatio, strategiat ja vuorovaikutus ryhmässä. (Bandura 1997, 478.) Yksilökohtaiset ja kollektiiviset tehokkuususkomukset voivat olla sopusoinnussa tai niiden välillä voi olla ristiriita. Yksilö voi ajatella suoriutuvansa tehtävästä, mutta luottamus tiimin kykyyn suoriutua siitä on alhainen. Jos työt ovat riippuvaisia toisista – kuten mainonnan tiimeissä – kysymyksessä on hankala tilanne. Yksilö, jolla on korkeat tehokkuususkomukset, ei kuitenkaan välttämättä luovuta. Hän saattaa pyrkiä muuttamaan ympäristöä tai ottaa enemmän vastuuta, kuin hänelle kuuluu, mikä aiheuttaa uupumisriskin (ks. Kalimo 1987, 30). Jatkuva epäsuhta johtaa ilmeisesti siihen, että yksilön todennäköisyys ympäristön vaihtamiseen kasvaa. Joskus yksikin heikko lenkki (esim. salamatkustaja tai sosiaalinen laiskottelija) saattaa alentaa ryhmän kollektiivista tehokkuuden tunnetta.

Aktiivinen ja passiivinen kontrolli

Wood ja Bandura (1991, 185–186) toteavat, että monet motivaation ja itsesäätelyn teoriat nojaavat negatiivisen palautekontrollin malliin. Tällaisen mallin mukaan havaittu diskrepanssi (ristiriita) suorituksen ja sisäisen standardin välillä laukaisee toiminnan ristiriidan vähentämiseksi. Riippuen siitä, onko ero negatiivinen vai positiivinen, henkilö joko lisää ponnistelujaan tai alentaa tavoitettaan. Jos suoritus vastaa standardia, yksilö jatkaa työskentelyä entiseen tapaan. Ristiriitaa ei ole, mutta ei ole myöskään edistymiseen tarvittavaa dynamiikkaa. Kehittyvä yksilö ei tyydy ristiriidan eliminoimiseen, vaan luo uusia ristiriitoja asettamalla itselleen uusia tavoitteita.

Itsemotivaatiossa on kyse ristiriidan (diskrepanssin) tuottamisesta ja vähentämisestä, mikä edellyttää sekä *aktiivista* että *passiivista* kontrollia. Aluksi ihmiset motivoivat itsensä aktiivisen kontrollin avulla ja asettavat tavoitteita, jotka luovat epätasapainotilan, ja sitten mobilisoivat ponnistelunsa sen perusteella, mitä tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Palautekontrolli tulee mukaan, kun yksilö ponnistelee tavoitteiden saavuttamiseksi. Saavutettuaan asettamansa tavoitteet ihmiset asettavat yleensä itselleen vielä korkeampia vaatimuksia, mikä luo uusia motivoivia ristiriitoja. Näin ollen itsemotivaatio toimii kaksivaiheisena kontrollimekanismina. Se luo ensin diskrepanssia, jota seuraa diskrepanssin vähentäminen. (Wood & Bandura 1991, 186.)

Tavoitediskrepanssin ja stressin voidaan olettaa olevan läheisessä yhteydessä keskenään. Liiallinen stressi on este diskrepanssin vähentämiselle, so. tavoitteiden saavuttamiselle. Jos tavoitteiden saavuttaminen muodostuu ylivoimaiseksi, seurauksena on ahdistava kierre, joka vaikeuttaa uusien tavoitteiden asettamista (seuraavan ristiriidan luomista) ja johtaa jatkuestaan pahimmillaan burnoutiin ja masennukseen. Tämä selittää osaltaan, miksi stressi voi olla henkilökohtaisen kasvun ja uudistumisen este.

Motivaatio, joka perustuu henkilökohtaisille standardeille tai tavoitteille, liittyy kognitiiviseen vertailuprosessiin. Asettamalla tavoitteita ihmiset antavat suunnan toimilleen ja luovat samalla omakohtaisia kannusteita. Motivaatiovaikutukset eivät johdu tavoitteista itsestään, vaan pikemminkin siitä, että ihmiset arvioivat omaa käyttäytymistään suhteessa tavoitteisiinsa. (Wood & Bandura 1991, 187.) Itsearviointin aktivoituminen sisäisen vertailun avulla vaatii henkilökohtaisen standardin asettamista ja tietoa oman suorituksen tasosta. Suoritustasoa koskeva tieto ei motivoi pitkään, ellei yksilö voi verrata suoritusta tavoitteeseen. Vastavasti tavoitteet eivät motivoi kovinkaan kauan, ellei yksilö saa tietoa oman suorituksensa tasosta. (Bandura & Cervone 1983; Becker 1978; Strang, Lawrence & Fowler 1978.) Tavoitteet ja palaute luovat siis yhdessä edellytykset motivaation voimistumiselle ja säilymiselle (Wood & Bandura 1991, 187).

Tehokkuususkomukset ja jaksaminen

Kovasti kilpailluilla aloilla, kuten markkinointiviestinnässä, yksilön jaksaminen on jatkuvasti koetuksella. Koetut vastoinkäymiset voivat johtaa siihen, että yksilö alkaa epäillä kykyjään jo muutaman takaiskun jälkeen. Työkyvyn kannalta olennaista on, kuinka hyvin ja kuinka nopeasti yksilö toipuu vastoinkäymisestä. Banduran (1986, 435) mukaan toipuminen itseepäilyistä erottaa menestyjät heikosti menestyvistä. Korkeat tehokkuususkomukset auttavat selviytymään muutoksista ja vastoinkäymisistä, mutta alhaiset tehokkuususkomukset lisäävät haavoittuvuutta muutostilanteissa.

Yksilöt, jotka uskovat hallitsevansa potentiaalisia uhkia, lisäävät vaikeissa tilanteissa ponnistelujaan. Ongelmatilanteen hallinta kehittää edelleen itsesäätelykykyä (Bandura 1986, 436.) Ne, jotka eivät usko hallitsevansa potentiaalisia uhkia, kokevat puolestaan voimakasta stressiä ja näkevät monet ympäristön piirteet uhkaavina (Ozer & Bandura 1989). He ovat lisäksi taipuvaisia alimitoittamaan ponnistelunsa vaativissa tilanteissa (Bandura 1986, 435). Heikon itseluottamuksen voidaan olettaa altistavan stressille ja rajoittavan kognitiivisia ja toiminnallisia prosesseja. Coping-taitojen puutteellisuus johtaa myös itsesäätelykyvyn laskuun. (Wood & Bandura 1991, 184–185.) Wollrathin (2001, 339) mukaan myös ihmiset, joilla on vahvat tehokkuususkomukset, ovat vaarassa kärsiä stressistä, koska he pitävät kiinni illusionaarisista tavoitteista. Vaarana on, että heidän tehokkuususkomuksensa ovat epärealistiset suhteessa heidän kykyihinsä.

Coping-taidot ja usko itsesäätelyyn rakentuvat paljolti hallintakokemuksista (Bandura 1986, 436). Havainnot itsetehokkuudesta vaikuttavat motivaatioon, samoin käyttäytymiseen (Bandura 1986, 439). Erityisesti tämä liittyy ahdistuneisuuden ja stressin kokemiseen potentiaalisesti ahdistavissa tilanteissa. Henkilökohtaista coping-tehokkuutta lisäävät kokemukset voivat vähentää pelon heräämistä ja auttaa ihmistä tekemään sellaista, mitä hän on aiemmin pelännyt. Kontrollia voidaan lisätä joko käyttäytymiseen tai kognitioon liittyen. Realistisilla odotuksilla on merkitystä sikäli, että ne motivoivat ihmisiä kehittämään kykyjään ja laatimaan suunnitelmia nähtävissä olevien uhkien torjumiseksi. Henkilöt, joilla on huono luottamus coping-tehokkuuteensa, voivat ahdistua paljon enemmän kuin objektiiviset uhat antaisivat aiheutta. (Bandura 1986, 440–441.) Sosiaalisessa yhteisössä, kuten tiimissä, yksilön ahdistuminen voi lisätä myös muiden yksilöiden huolestuneisuutta ja stressiä ja vaikuttaa haitallisesti työilmapiiriin. Korkeat tehokkuususkomukset luovat epäonnistumisten ja epä-

määräisyyden sietokykyä, mikä on tärkeää paitsi yksilön myös tiimityön kannalta (Mäntylä 2002, 95).

Ihmisten tehokkuususkomukset vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa ja suorituksiinsa useiden väliin tulevien prosessien kautta. Heidän arviointinsa omasta tehokkuudesta vaikuttaa sekä toimintojen että ympäristöjen valintaan. Yksilöt voivat vaikuttaa elämäänsä paitsi valitsemalla ympäristönsä myös muokkaamalla sitä. Ihmiset ovat taipuvaisia välttämään sellaisia toimintoja ja ympäristöjä, jotka he kokevat liian vaativiksi. Vastaavasti he ovat valmiita tarttumaan haasteellisiin tehtäviin ja valitsemaan sellaisia sosiaalisia ympäristöjä, joita he uskovat hallitsevansa. Tehokkuususkomukset määrittävät myös yksilön urapolkua. Mitä vahvemmat tehokkuususkomukset yksilöllä on, sitä useampia uramahdollisuuksia hän näkee itsellään olevan ja sitä paremmin hän on valmis kouluttamaan itseään uratavoitteiden suunnassa (Betz & Hackett 1986; Lent & Hackett 1987; Miura 1987). Heikot tehokkuususkomukset voivat johtaa siihen, että yksilö itse rajoittaa kehitystään, vaikka hänellä todellisuudessa olisi mahdollisuuksia uudenlaisen uran rakentamiseen.

Tehokkuususkomukset on yksi konatiivisen alueen avainkäsite, joka on tärkeä tämän tutkimuksen kannalta muun muassa seuraavista syistä:

- Tehokkuususkomukset selittävät, miksi motivaatio johtaa tai ei johda aina tulokseen.
- Aiempien kokemusten yhteys suorituskykyyn selittyy paljolti tehokkuususkomusten kautta.
- Tehokkuususkomukset vaikuttavat toimintojen ja ympäristöjen valintaan ja tavoitteen sitoutumiseen.
- Tehokkuususkomukset vaikuttavat ihmisten hyvinvointiin ja suorituksiin useiden väliin tulevien prosessien kautta.
- Tehokkuususkomukset yhdistävät subjektiivisen ja objektiivisen todellisuuden sekä yksilön ja kollektiivin toisiinsa.
- Tehokkuususkomukset vaikuttavat siihen, kuinka paljon stressiä ja masennusta ihmiset kokevat uhkaavissa ja vaativissa tilanteissa ja kuinka nämä vaikuttavat heidän motivaatioonsa.

Tehokkuususkomukset ovat yhteydessä myös uramotivaation eri komponentteihin, kuten kasvumotivaatioon ja innovatiivisuuteen. Banduran (1997, 449) mukaan tehokkuususkomukset selittävät yksilön reaktioita (hyväksymistä ja sopeutumista) organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Tähän viittaa myös Banduran käyttämä käsite "innovatiivinen itsetehokkuus".

4.5. Jaksamisen teorit

4.5.1. Jaksamisen käsitteestä

Jaksamista on käsitelty paljon ammattikirjallisuudessa, mutta yhtä yleisesti hyväksyttyä jaksamisen määritelmää ei ole olemassa. Usein jaksaminen tuodaan esiin käsitteen negatiivisessa merkityksessä, jolloin käytetään esimerkiksi ilmaisua "burnoutin ehkäiseminen". Positiivisempiakin jaksamisen ilmaisuja on tutkimuksessa etsitty. Esimerkiksi Varila ja Viholainen

(2000) ja Varila ja Lehtosaari (2001) puhuvat työnilosta. Hakanen (2005) tuo esille käsitteen työn imu (work engagement), jota hän pitää burnoutin vastakohtana.

Yksi mahdollinen jaksamisen englanninkielinen vastine on *stamina*, sisukkuus, joka voi olla henkistä (mental stamina) tai fyysistä (physical stamina). Englanninkielinen sanakirja Roget's II: New Thesaurus (Third Edition 1995) määrittelee staminan: "the quality or power of withstanding hardship or stress". Kysymyksessä on siis ominaisuus tai voima vastustaa tai sietää vaikeuksia tai stressiä. Lähitermejä ovat *endurance* eli kestävyys, sietäminen, kestoai-ka, ja *staying power*, pysyvyysovoima, joka voidaan suomentaa myös kestävyudeksi. Jaksami-nen liittyy siis pysyvyyteen ja pitkäkestoisuuteen. Edelleen sanakirja viittaa verbeihin *continue*, *stop* ja *pause*. Jaksaminen on siis yhteydessä jatkumiseen/jatkamiseen, lopettami-seen/pysähtymiseen ja tauon pitämiseen. Jatkuminen on sidoksissa sellaisiin käsitteisiin kuin itsepintaisuus ja sietäminen; itsepäisyys, uskollisuus, ennustettavuus ja jopa kuolemattomuus. Jaksaminen voisi tämän mukaan merkitä sitä, että henkilö pyrkii itsepintaisesti ja ennustetta-vasti saavuttamaan jotakin.

Jaksaminen liittyy myös toimintakyvyn käsitteeseen. Toimintakyvystä käytetään työelä-mässä usein ilmaisua työkyky (TYKY). Toimintakyky jaetaan tavallisesti fyysiseen, psyykki-seen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Näiden ulottuvuuksien kesken vallitsee kiinteä vuorovaikutus, mutta tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteina ovat erityisesti psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky. Ruoppila (1997) määrittelee psyykkisen toimintakyvyn kyvyksi suoriutua älyllisistä ja muuta henkistä ponnistelua vaativista tehtävistä. Se sisältää tiedonkä-sittelyn toiminnot havaitsemisesta muistamiseen, oppimiseen ja ajatteluun sekä kielenkäyt-töön. Siihen kuuluvat myös itseä tiedonkäsittelijänä koskevat käsitykset samoin kuin oman toiminnan suunnittelu ja toteutus sekä sen arviointi, miten on edetty kohti tavoitteita. Sosiaa-linen toimintakyky sisältää yksilön vuorovaikutussuhteinen ja yksilön sosiaalisena toimijana erilaisissa yhteisöissä ja yhteiskunnassa. Psyykkinen toimintakyky ja sosiaalinen toimintaky-ky eivät liity vain yksilöön, vaan niissä molemmissa on kyse vuorovaikutussuhteesta yksilön ja hänen toimintaympäristönsä välillä. Kumpikin toimintakyvyn aspekti on aina suhteessa ympäristön yksilölle asettamiin vaatimuksiin, odotuksiin ja reunaehtoihin. Toimintakyky on suuressa määrin kontekstisidonnaista. (Ruoppila 1997, 401.)

Resilienssin käsite on myös lähellä jaksamista. Se on nousemassa tärkeäksi aiheeksi liike-toiminnassa (Coutu 2000). Resilienssillä tarkoitetaan joustavuutta tai kestävyyttä silloin, kun kohdataan vastoinkäymisiä. Kysymys voi olla myös muutosresilienssistä (resilience of chan-ge), jolla tarkoitetaan muutosjoustavuutta tai -kestävyyttä, sitä, kuinka ihmiset suhtautuvat muutoksiin ja selviytyvät niiden aiheuttamissa paineissa. Resilienssin käsite on sidoksissa sinnikkyyteen (hardiness) ja tehokkuususkomuksiin (self-efficacy).

Jaksamisella ymmärretään usein kapasiteettia vastustaa väsymistä tai sairautta. Kun yksilö ei jaksakaan vastustaa väsymistä tai sairautta, kysymyksessä on *työuupumus*. Työuupumus koskee ilmeisesti vain osaa ihmisen psyykestä, eikä se välttämättä tarkoita sitä, että koko elämä olisi lamaannuksissa. Uupumus voi johtaa burnoutiin, joka vaikuttaa kokonaisvaltaisesti elämään ja voi altistaa masennukseen ja mielenterveydellisiin ongelmiin. Burnoutin taustalla ovat usein organisaatioon liittyvät syyt (ks. esim. Maslach & Leiter 1997). Työssä jaksamisessa on kysymys yksilön psyykkisestä ja fyysisestä tilasta sekä valmiudesta jatkaa työskentelyä tai ottaa vastaan uusia haasteita. Mainostojien kontekstissa tämä tarkoittaa sitä, että jaksava ihminen säilyttää paitsi motivaationsa myös innovatiivisuutensa ja kykenee jatkamaan me-neillään olevaa projektia tai ottamaan vastaan uuden haasteen (työtehtävän, projektin, asiak-kaan).

Jaksamista voidaan valottaa monien eri teorioiden avulla. Käsillä olevan tutkimuksen kannalta kiintoisia ovat muun muassa McCluskyn pelivarateoria, Karasekin ja Theorellin työn vaatimusten ja hallinnan malli, Yerkes-Dodsonin laki sekä Folkmanin ja Lazaruksen stressiteoria.

- Howard McCluskyn 1960-luvulla kehittämä teoria kiinnittää huomiota voimavarojen ja velvollisuuksien merkitykseen oppimisessa. Ikääntymisen myötä tapahtuvat muutokset voidaan kyseisen teorian mukaan muuttaa velvollisuuksien ja voimavarojen säätelyksi (Ruohotie 2000a, 132); ihminen voi kasvaa henkisesti vielä myöhäisellä iällä (McClusky 1970, 86). McCluskyn (1963, 1970) teoria voidaan nähdä oppimisteorian, mutta se ei itse asiassa käsittele oppimista, vaan sitä milloin oppiminen todennäköisesti tapahtuu (Ruohotie 2000a, 132). Pelivarateoria ymmärretään tässä työssä jaksamista selittävänä teorian, koska se käsittelee kasvuedellytyksiä ja kasvun mahdollisuuksia.
- Karasekin ja Theorellin työn vaatimusten ja hallinnan malli selittää jaksamisen yhteyttä työn luonteeseen ja laajentaa samalla McCluskyn teorian antamaa kuvaa jaksamisen lähtökohdista: jaksamisen ohjautumista yksilön kontrollimahdollisuuksista käsin. Karasek ja Theorell ottavat huomioon työn sosiaalisen luonteen ja tuovat tarkasteluun sosiaalisen tuen merkityksen jaksamisen kannalta. Työn vaatimusten ja hallinnan mallin avulla jaksaminen voidaan nähdä yhtäältä oppimisen ja motivaation sekä toisaalta uupumisen ja mahdollisen sairastumisen välisenä jatkumona.
- Yerkes-Dodsonin laki käsittelee kuormituksen ja stressin vaikutusta jaksamiseen. Kyseinen laki osoittaa stressin ja suorituksen välisen yhteyden käännetyn U:n muotoiseksi, jolloin stressillä on suorituksen kannalta havaittavissa optimaalinen taso. Eri yksilöt sievät stressiä eri tavalla, ja niinpä eri yksilöiden stressioptimi on myös erilainen. Samoin stressin optimitasojen osoitetaan poikkeavan toisistaan erilaisissa tehtävissä.
- Folkmanin ja Lazaruksen stressiteorialla on ollut varsin hallitseva asema stressitutkimuksessa. Tämä teoria kytkee jaksamisen selitykseen coping -käsitteen, stressistä selviytymisen. Tarkastelun kohteena on muun muassa se, millaisia stressistä selviytymisen strategioita ihmiset käyttävät.

Käsiteltyjen teorioiden yhteyksiä innovatiivisuuden ja motivaation käsitteisiin sekä niiden selityksiin ja teorioihin pyritään myös tuomaan esille.

4.5.2. Pelivarateoria

Yksilöiden edellytykset ottaa vastaan haasteita ja selviytyä elämän paineissa poikkeavat suuresti toisistaan. Edellytykset vaihtelevat myös yksilön elämäntilanteen mukaan. McClusky pyrkii selittämään vaihteluja 1960-luvulla kehittämällään teorialla, jonka lähtökohdista on marginaalin käsite. Ruohotie (2000a, 130) käyttää tästä suomenkielistä termiä "pelivara". Marginaalilla, pelivaralla, tarkoitetaan velvollisuuksien (load) ja voimavarojen (power) välistä suhdetta. Velvollisuudet ovat minän tai yhteiskunnan erilaisia vaatimuksia yksilöä kohtaan. Voimavarat ovat resursseja, kykyjä, yksilön hallinnassa olevia asioita, suhteita jne., joita yksilö voi käyttää selviytyäkseen velvollisuuksista. Marginaali on yksinkertaisimmassa muodossaan ylimääräistä voimaa tai energiaa. McCluskyn teorian mukaan pelivara voi kasvaa vähentämällä velvollisuuksia ja/tai lisäämällä voimavaroja, ja se voi pienentyä lisäämällä

velvollisuuksia ja/tai vähentämällä voimavaroja. (McClusky 1970, 1983; Ruohotie 2000a, 131.)

Voimavarojen säätely ei kuitenkaan aina onnistu tai ole mahdollista. McClusky näkee yksilön kannalta useita voimavarojen ja velvollisuuksien suhteeseen liittyviä ongelmia. Kun esimerkiksi velvollisuudet ylittävät jatkuvasti voimavarat, tilanne johtaa helposti yksilön romahdukseen tai ainakin sille altistumiseen. Samaan suuntaan vaikuttaa se, että velvollisuudet vastaavat (jatkuvasti) voimavaroja tai molemmat ovat pysyviä (fixed) ja/tai kontrollin ulkopuolella tai että ne ovat palautumattomia. (McClusky 1970, 82.) Ihmisillä on luonnollinen tarve lepoon ja latautumiseen. Toisaalta ihminen saattaa kaivata haasteita, hän voi haluta horjuttaa tasapainoa. Myös tilanteessa, jossa velvollisuudet ja voimavarat ovat pysyviä ja/tai kontrollin ulkopuolella, yksilö altistuu stressille tai romahdukselle, mutta McClusky ei erittele miksi. Mahdollisesti tämä liittyy rutiinomaiseen työhön (velvollisuudet ovat pysyvät) ja samalla esimerkiksi heikkoon oppimiskykyyn tai -mahdollisuuksiin (voimavarat ovat pysyvät). "Kontrollin ulkopuolella" voi merkitä sisäisten voimavarojen riittämättömyyttä tai ulkoapäin määriteltyjä kohtuuttomia vaatimuksia/ velvollisuuksia.

Jos taas yksilö pystyy kontrolloimaan velvollisuuksia ja voimavaroja ja jos hänellä on ylimääräistä marginaalia, pelivaraa, hän on paremmassa asemassa kohtaamaan ennalta arvaamattomia tilanteita ja ottamaan riskejä. Tällöin hän voi osallistua kokeileviin ja luoviin toimintoihin ja on todennäköisesti kykenevä oppimaan (McClusky 1970, 82). Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on, että ihminen, jolla on pelivaraa *voi olla kasvuorientoitunut ja innovatiivinen*. Pelivara on välttämätön –joskaan ei riittävä– edellytys kasvulle ja innovatiivisuudelle.

Stressiä voidaan verrata velvollisuuksiin (load). Load-termi käsitetään kuitenkin usein kuormitukseksi ja stressi kuormituksen aiheuttamaksi rasitukseksi. McClusky viittaa myös siihen, kuinka lähellä load-käsite on kommunikaatioteorian input-käsitettä. Input on kanavaan syötetty kuormitus (load). Overload, liikakuormitus, voi aiheuttaa resistanssin tai romahtamisen. McClusky vertaa voimavarojen (power) käsitettä joustavuuden (resilience) käsitteeseen. Joustavuuden tai palautumisen hän näkee latenttina voimana, kapasiteettina elpyä tyhjenemisen tai väsymisen jälkeen. On huomattava, että McClusky vertaa nimenomaan voimavaroja, ei siis pelivaraa, resilienssiin. Mitä suuremmat voimavarat yksilöllä on, sitä joustavampi (nopeammin toipuva, resilientimpi) hän (potentiaalisesti) on riippumatta velvollisuuksien tasosta. Voimavarojen toipuminen liittyy loogisesti myös velvollisuuksiin (pelivaran säätely): taukojen, levon ja lomien, so. latautumisen tarpeeseen (velvollisuuksien vähentämiseen tai unohtamiseen ainakin vähäksi aikaa, jotta voimavarat voivat palautua), joka on olennainen jaksamisen edellytys. Täten resilienssin käsite, joustavuus tai elpyminen, on läheisessä yhteydessä jaksamiseen. Power liittyy myös energian käsitteeseen. Ruohotie näkee McCluskyn teorian lähtökohdaksi sen, että aikuisuus on kasvun, muutoksen ja integraation aikaa, jolloin yksilö jatkuvasti etsii tasapainoa tarvittavan ja saatavilla olevan energian välillä (Ruohotie 2000a, 130–131). Tasapaino ymmärretään juuri elämään liittyvien velvollisuuksien (load, L) ja voimavarojen (power, P) väliseksi suhteeksi.

Sekä velvollisuudet että voimavarat muodostuvat ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä. Ulkoiset velvollisuudet ovat erilaisia yksilön elämään liittyviä vaatimuksia, joista työn asettamat vaatimukset yksilölle ovat erityisesti tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena. Sisäiset velvollisuudet koostuvat taas elämään liittyvistä odotuksista kuten pyrkimyksistä, haluista ja tulevaisuuden odotuksista. Velvollisuuksien lailla voimavarat muodostuvat osin ulkoisista, osin sisäisistä tekijöistä. Ulkoisia voimavaroja ovat esimerkiksi perheen tuki, ihmissuhteet ja

taloudelliset resurssit. Sisäisiä voimavaroja ovat omaksutut taidot ja kokemukset, jotka auttavat yksilöä suoriutumaan tehokkaasti. Tällaisia ovat sinnikkyys, selviytymisen taidot ja yksilöllisyys tai omintakeisuus (Hiemstra 1993, 42; Ruohotie 2000a, 131). Sinnikkyys ja selviytyminen (coping) ovat yhteydessä stressin hallintaan ja jaksamiseen.

McCluskyn teoriaan voidaan suhtautua tietyin varauksin. Ruohotie (2000a, 132) nostaa esiin kysymyksen, onko reservienergia eli pelivara välttämätön edellytys oppimiselle. Oppimista voi ilmeisesti tapahtua myös silloin, kun velvollisuudet ovat voimavaroja suuremmat. McClusky ei myöskään ota huomioon sitä, että oppiminen saattaa lisätä energiaa. (Merriam & Caffarella 1999, 282; Ruohotie 2000a, 132). Tämä voisi myös viitata siihen, että ihminen oppii eniten kriisitilanteissa (transformatiivinen oppiminen): kriisistä selviytyäkseen hänen on löydettävä itsestään tai ulkopuolelta uusia voimavaroja selviytyäkseen. Tällainen tilanne liitetään usein myös psykologiseen kasvuun; "Se, mikä ei tapa, vahvistaa." Voidaan kysyä, tapahtuuko tämä todennäköisemmin sellaisten yksilöiden kohdalla, joiden voimavarat (power) ovat suuret, vaikka ylimääräisiä voimavaroja tai pelivaraa ei ole (syystä, että velvollisuudetkin ovat suuret, ks. kuvio 8).

McClusky ei kuvaa voimavaroja ja velvollisuuksia subjektiivisina käsitteinä, kokemuksina. Implisiittisesti hän antaa kuitenkin ymmärtää odotusten kuuluvan sisäisiin velvollisuuksiin. Myös odotusten voisi ajatella olevan sisäisiä voimavaroja, vaikka McClusky ei tätä tuo esille. Yksilö on ilmeisesti paras asiantuntija arvioimaan omaa pelivaraansa, ja hänen arvionsa on aina subjektiivinen. Keskeinen kysymys on, mikä on yksilön subjektiivisen pelivaran merkitys jaksamiselle ja kasvulle. McClusky ei tee selvää eroa voimavarojen ja velvollisuuksien määrällisen ja laadullisen ulottuvuuden välillä. Hänen teoriansa mukaan se, että voimavarat vastaavat jatkuvasti velvollisuuksia on kuluttavaa ja voi altistaa stressille. Miksi on näin? Millainen merkitys on voimavarojen ja velvollisuuksien tasolla? Kuvio 8 valottaa tällaisia kysymyksiä.

Voimavarat	Suuret	<p>Yhteensopimattomuus, alikuormitus, resurssit vajaakäytössä, ”ruostumisen” vaara; potentiaalinen kasvun ja innovaation lähde?</p>	<p>Yhteensopivuus, resurssit käytössä; jatkuessaan voi myös vaarantaa jaksamista ja kasvua</p>
	Pienet	<p>Yhteensopivuus, mutta ei resursseja kasvuun</p>	<p>Yhteensopimattomuus; jaksaminen uhanalaista, oppiminen vaikeata</p>
		Pienet	Suuret

Velvollisuudet

Kuvio 8. *Voimavarojen ja velvollisuuksien varioinnin seurauksena syntyvä pelivara.*

Jos yksilöllä on vähän velvollisuuksia ja vähän voimavaroja, ammatillinen kasvu on rajoitettua. Työ on yksinkertaista ja rutiininomaista, mutta työntekijä ei ehkä enempää odotakaan: työ vastaa hänen edellytyksiään. Jos oletetaan, että voimavarat ja velvollisuudet vastaavat toisiaan, pelivaraa ei ole. Velvollisuuksien kasvaessa yksilön tilanne hankaloituu entisestään. Työ vaatii tällöin liian paljon yksilön edellytyksiin verrattuna (yksilön pelivara on negatiivinen). Seurauksena voi olla uupuminen ja altistuminen fyysisille ja psyykkisille sairauksille.

Yksilöllä on sen sijaan pelivaraa, jos hänellä on paljon voimavaroja, mutta vähän velvollisuuksia. McCluskyn teorian mukaan pelivara luo mahdollisuuksia kasvuun ja luovuudelle. Tilanne voi kuitenkin kääntyä negatiiviseksi, jos velvollisuudet ovat jatkuvasti voimavaroihin nähden pienet. Tällöin yksilön potentiaali on vajaakäytössä; syyt voivat johtua yksilöstä (esimerkiksi liian vähäisestä luottamuksesta omiin kykyihin) tai organisaatiosta (esimerkiksi liian vaatimattomista työtehtävistä). Innovatiivisuuskin on vajaakäytön vuoksi vaarassa kärsiä.

Kuvan oikea yläkulma kuvaa tilannetta, jossa yksilön voimavarat ovat käytössä ja hän toteuttaa potentiaaliaan. Erityisesti näin on, jos yksilön osaaminen vastaa hänelle annettuja tehtäviä. Luovuuden kannalta tilanne on tuottava etenkin silloin, kun yksilö voi työskennellä itseään motivoivissa tehtävissä. Jos hänen velvollisuutensa ovat kuitenkin pitkän aikaa yhtä suuret kuin hänen voimavaransa, hänellä ei ole pelivaraa. Työ muodostuu kuluttavaksi: yksilö ei jaksaa jatkuvasti ponnistella ääri rajoilla. Pelivaraan voidaan vaikuttaa velvollisuuksien ja voimavarojen säätelyllä: esimerkiksi vähentämällä velvollisuuksia ainakin hetkellisesti.

Optimitilanteessa yksilön sisäiset ja ulkoiset voimavarat ovat suuret. Pystyäkseen luoviin saavutuksiin ainakin yksilön sisäisten voimavarojen tulisi olla suuret. Yksilö, jonka sisäiset

voimavarat ovat pienet ja ulkoiset voimavarat (esimerkiksi sosiaaliset suhteet, perheen tuki) suuret, ei kykene merkittäviin luoviin saavutuksiin. Ystävien, perheen tai tiimin tuki voi auttaa selviytymään vastoinkäymisistä, mutta se ei korvaa sisäistä toipumista. Yksilö, jolla on vahvat sisäiset voimavarat, voi ilmeisesti pystyä luoviin saavutuksiin, vaikka ulkoinen tuki olisi vähäistä.

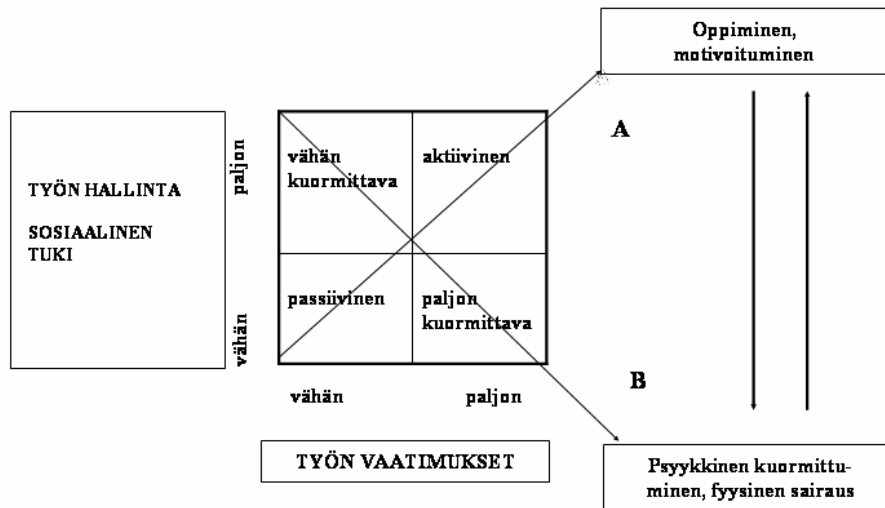
4.5.3. Työn vaatimusten ja hallinnan malli

McClusky on nähnyt voimavarojen ja velvollisuuksien olevan sekä sisäisiä että ulkoisia ja yhdistänyt ne samoihin käsitteisiin. Karasekin (1981, 77) mielestä näin ei pitäisi tehdä. Hän arvostelee McCluskyn teoriaa seuraavasti:

Ylikuormitusta on tavallisesti ajateltu olevan silloin, kun ympäristön vaatimukset ylittävät yksilön kyvyt vastata niihin. Kun sekoitetaan sekä ympäristö- että yksilötekijöitä samaan käsitteeseen, kuten ylikuormitus (overload), tämä ei vain vie huomiota pois ympäristön välittävistä tekijöistä, vaan tekee myös vaikeaksi tehdä johtopäätöksiä työympäristön tai henkilöstöpolitiikan kehittämiseksi. (Karasek 1981, 77.)

Karasekin mielestä huomio pitäisi kiinnittää ensin ympäristömuuttujiin, jotka voivat toimia välittäjinä työstressoreille ja vasta sitten yksilön kykyihin ja perseptioihin (Karasek 1981, 77). Työn vaatimusten ja hallinnan mallissa (Karasek 1979, 288–290; 1981, 77–80) työn kuormittavuus on yhteydessä työntekijän omiin kontrollimahdollisuuksiin (kuvio 9). Työn aiheuttama stressi lisääntyy silloin, kun työn vaatimukset ja työn hallinta joutuvat epätasapainoon. Stressi kasvaa, jos yksilö ei pysty enää vastaamaan työn vaatimuksiin. Mallin mukaan stressi on pienimmillään leppoisassa työssä, jossa yksilö kokee hallitsevansa hyvin työtehtävät. Rasittavaa työ on silloin, kun yksilö ei pysty hallitsemaan työtään liian suurten vaatimusten takia. Kun vaatimukset ovat korkeat ja samalla hallinta on korkea (oikea yläkulma), kysymyksessä on aktiivinen työ, joka merkitsee työntekijälle lisääntyvää vastuuta. Aktiivinen työ johtaa oppimiseen ja motivaation lisääntymiseen. Ihmiset suhtautuvat kuitenkin lisääntyvään vastuuseen eri tavoin. Jotkut pitävät suurempaa vastuuta rasituksena ja kokevat stressiä vastuun kasvaessa. Toiset taas kokevat suuremman vastuun positiivisena, kasvua edistävänä tekijänä.

Karasek korostaa sosiaalisen tuen merkitystä: hänen mukaansa sosiaaliset suhteet joko laajentavat tai rajoittavat työntekijän kykyä hallita stressiä (Karasek 1979, 288, 1981, 78). Mallin uusimpaan versioon onkin aiemmasta poiketen lisätty sosiaalinen tuki -elementti. Yksi tärkeimmistä sosiaalisen tuen lähteistä on tiimi, jossa yksilö työskentelee.



Kuvio 9. Työn vaatimukset, työn hallinta ja sosiaalinen tuki. (Karasek & Theorell 1990; Vahtera & Pentti 1996).

Työn vaatimusten ja hallinnan mallissa on kaksi ulottuvuutta: toinen ulottuvuus koskee kuormittumista ja terveyttä, toinen työn luonnetta (passiivisuus–aktiivisuus). Kun työn henkiset vaatimukset ylittävät yksilön hallinnan mahdollisuudet, kuormitus voi muuttua haitalliseksi ja yksilön terveys voi horjua. Passiivisuus–aktiivisuus -ulottuvuus ennustaa, kuinka yksilöt pysyvät muuttuvassa työelämässä oppimis- ja kehityskykyisinä, työhönsä sitoutuvina ja tuottavina. (Vahtera & Pentti 1996, 7.) Passiivinen työ voi johtaa siihen, että yksilö sopeutuu alhaisiin päätöksentekomahdollisuuksiin ja pieniin vaatimuksiin, "negatiiviseen oppimiseen". Sen sijaan aktiivinen työ johtaa työn vaatimusten paljoudesta huolimatta (hallinnan ja sosiaalisen tuen avulla) oppimiseen ja motivaatioon. Karasekin ja Theorellin mallin mukaan leppoisan työn stressittömyys ei johda oppimiseen ja kasvuun; sen sijaan aktiivinen työ, johon työn suurten vaatimusten vuoksi liittyy myös stressiä, edistää oppimista ja kasvua.

Karasekin ja Theorellin mallia koskeva kritiikki on kohdistunut hallinnan käsitteen yksinkertaistamiseen sekä empiiristen tulosten ristiriitaisuuteen. Vahtera ja Pentti (1995) ovat ottaneet Raision ja Turun kuntien henkilöstöä koskevassa pitkittäisleikkaustutkimuksessaan huomioon mallia kohtaan esitetyn kritiikin. He määrittelevät muun muassa hallinnan käsitteen huomattavasti laajemmin kuin Karasek ja Theorell. Samalla he ottavat huomioon myös työn ulkopuolisia tekijöitä. Vahteran ja Pentin tutkimus vahvistaa Karasekin ja Theorellin mallin keskeisiä oletuksia. Esimerkiksi aktiivista oppimista koskeva hypoteesi saa empiiristä tukea. Samoin empiiristä tukea saa väite, jonka mukaan haitallinen kuormittuminen johtuu hallinnan puutteesta (Vahtera & Pentti 1995, 104–105).

Työn vaatimusten ja hallinnan mallilla voidaan selittää uupumista ja oppimista/motivaatiota. Tässä mielessä Karasekin ja Theorellin malli kuvaa jaksamisen ja kasvun yhteyksiä. Se tuo tarkasteluun hallinnan käsitteen ja selittää jaksamista yksilön kontrollimah-

dollisuuksista käsin. Se tuo esiin yhteisöllisyyden McCluskyn teoriaa paremmin ja osoittaa selkeästi, että aktiivinen työ ja rasittava työ johtavat erilaiseen lopputulokseen. Aktiivinen työ johtaa oppimiseen ja motivaatioon, mutta rasittava työ psyykkiseen kuormittumiseen ja fyysisiin oireisiin. Jaksaminen voidaan tulkita jatkumoksi kahden ääripään – oppimisen/motivaation ja psyykkisen kuormittumisen/fyysisten oireiden välillä.

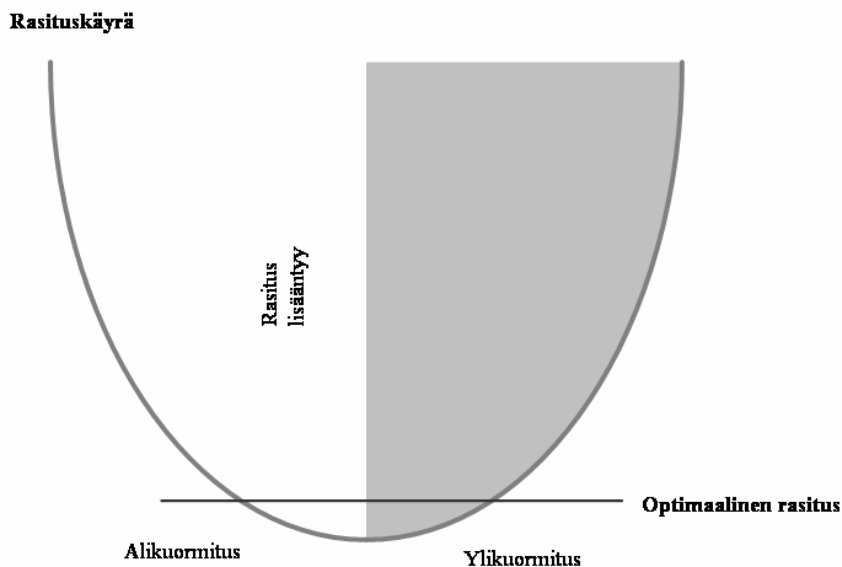
4.5.4. *Stressi- ja coping -teoriat*

Stressi voi olla yleinen jännittyneisyyden ja ahdistuneisuuden tila tai se voi olla sidoksissa johonkin tiettyyn stressaavaan tilanteeseen. Se voi olla fyysistä, psyykkistä tai sosiaalista, vuorovaikutustilanteista johtuvaa. Työperäisen stressin taustalla voi olla työroolien epäselvyys tai ristiriitaisuus, henkilöiden väliset ristiriidat ja epävarmuus työssä (Koskensalmi, Lauttio & Lindström 2000, 9). Stressorit ovat Robbinsin (1998, 653) mukaan additiivisia; uuden stressorin ilmaantuminen lisää stressin voimakkuutta entisten stressorien vaikutuksen pysyessä ennallaan. Työn ulkopuolinenkin stressori vaikuttaa siis työstressiä lisäävästi.

Stressitilanteessakin voi oppia. Ayalonin (1995, 11) mukaan stressi voi antaa herätteen kasvuun ja kehitykseen, sillä se haastaa ottamaan käyttöön *piileviä voimavaroja*. Hänen mukaansa stressistä voi selviytyä tehokkaimmin työstämällä uudelleen traumaattiset kokemukset, saavuttamalla menetetty elämänhallinnan tunne sekä kehittämällä uusia oivalluksia ja näkökulmia. Ayalon korostaa erityisesti aktiivisuuden merkitystä stressistä selviytymisessä (vrt. aktiivinen työ).

Robbins (1998, 653) korostaa stressin dynaamista luonnetta. Hän määrittelee stressin *dynaamiseksi tilaksi, jossa yksilö on vastakkain sellaisen mahdollisuuden, rajoitteen tai vaatimuksen kanssa, jonka hän haluaa kohdata ja jonka saavuttamisen hän näkee sekä epävarmana että tärkeänä*. Yksilön kohtaaman vaatimuksen tai rajoitteen lisäksi myös mahdollisuus, jonka hän havaitsee ja jonka hän haluaa käyttää hyväksi, voi muodostaa "dynaamisen olosuhteen" ja synnyttää stressin. Robbinsin määritelmä voidaan sitoa myös innovatiivisuuden käsitteeseen, joka liittyy juuri mahdollisuuksien havaitsemiseen ja hyväksikäyttöön. Liian suuri ja liian pitkään jatkuva stressi voi olla innovatiivisuuden este. Stressin ja yksilölle avautuvan mahdollisuuden konfrontaatio voi kuitenkin olla dynaaminen ja aiheuttaa toimintaa. Stressi voi tietyissä tilanteissa edistää innovatiivista toimintaa.

Stressi voidaan nähdä myös kuormituksen aiheuttamana rasituksena. Työstressissä on kysymys kuormitustekijöiden – siis työn asettamien vaatimusten ja niihin vastaamiseksi käytettävien prosessien – yksilöllisestä tasosta. Kuvio 10 selventää kuormituksen ja kuormituksen aiheuttaman rasituksen välistä suhdetta:



Kuvio 10. *Kuormitus ja rasitus (Levi 1974, 14).*

Levin (1974) mallin mukaan rasituskäyrä on U:n muotoinen. Rasituksen määrä kasvaa siirryttäessä kuormitusjatkumon keskeltä kumpaankin suuntaan. Optimaalinen rasitus näkyy vaakaviivana. Malli osoittaa, että rasitus lisääntyy voimakkaasti, kun ihminen on alikuormitettu tai ylikuormitettu. Uupumisen taustalla voi olla se, että työntekijää kuormitetaan epäsopivasti, liian paljon tai liian vähän. McCluskyn termein kyse on siitä, että velvollisuudet ovat liian suuret tai pienet voimavaroihin nähden. Kuormitus aiheuttaa rasitusta ja vaikuttaa siihen, kuinka hyvin henkilö jaksaa työssään: ylikuormitus voi aiheuttaa jatkuessaan sairastumisen. U-käyrä osoittaa, että myös alikuormitus rasittaa: alikuormitustilanteessa yksilöllä voi olla pelivaraa, mutta sitä on liikaa ja yksilön potentiaali on vajaakäytössä.

Yksilö on taipuvainen reagoimaan erilaisissa rasitustilanteissa omalla itselle tyypillisellä tavalla (Levi 1974, 8–33). Laadulliseen ylikuormitukseen liittyy usein alentunut itsetunto, mikä vähentää hänen mahdollisuuksiaan ottaa vastaan uusia haasteita. Määrällinen ylikuormitus alentaa työmotivaatiota. Erityisesti kiire voi olla haitallista luovuuden kannalta, koska luovuuteen liittyy inkubaatio, hautumisvaihe (ks. Amabile et al. 2002). Määrällinen ylikuormitus – esimerkiksi liian suuri työmäärä ja siitä johtuva väsymys – saattaa aiheuttaa myös työn ja vapaa-ajan tasapainon järkkymisen. Yksilön kohdalla ongelmallisinta on ilmeisesti samanaikainen määrällinen ja laadullinen ylikuormitus.

Stressin ja suoritustason yhteyttä kuvataan usein käännetyn u:n avulla (Yerkes–Dodsonin laki), jota esimerkiksi Weick (2001, 164) pitää hyvänä lähtökohtana pohdittaessa stressin vaikutuksia. Yerkes–Dodsonin lain mukaan stressin kasvaessa suoritus yleensä paranee kunnes saavutetaan optimi. Kun stressitasoa vielä tämän jälkeen lisätään, suoritustaso laskee voimakkaasti (Raber 1993, 21; Benson & Allen 1980). Erityisesti muutosten yhteydessä itsetunnon (self-esteem) ja stressin välinen yhteys on samankaltainen kuin suorituksen ja stressin yhteys (Carnall 1992, 92 – 93). Sekä Levin (1974) että Carnallin (1992) mukaan liian

vaikea tehtävä yksilön taitoihin nähden voi heikentää paitsi suoritusta myös itsetuntoa. Carnall (1992, 92) tuo esiin, kuinka stressin kasvaessa ihmisen käyttäytyminen tietyn kynnyksarvon jälkeen muuttuu epävakaa ja ennustamattomaksi. Kovassa paineessa yksilön havaintokyky kaventuu eikä hän pysty käyttämään kaikkia tilanteen tarjoamia relevantteja vihjeitä hyväkseen; tehtävästä suoriutumisen sijasta hän alkaakin vähentää ahdistuneisuuttaan. On helppo ymmärtää, että ylikuormitus altistaa myös uupumiselle, jos yksilö ei hallitse selviytymisstrategioita. Oppiminen voi kuitenkin lisätä stressin sietoa ja samalla parantaa suoritusta.

Useat tutkijat ovat päätyneet siihen, että stressi ilmenee selvimmin negatiivisina emootioina (esim. Houston 1988, 376). Stressin kohotessa liian suureksi yksilö ei kykene ottamaan vastaan uusia haasteita (ei jaksa). Pahimmillaan hän on burnout-kierteessä. Työuupumus vaikuttaa haitallisesti työtyytyväisyyteen sekä työvoiman vaihtuvuuteen (Kalimo 1997, 18–19). Erityisesti pitkäaikaisen stressin seurauksena ihminen menettää henkistä joustavuuttaan ja hänen on vaikea sopeutua uusiin tilanteisiin. Työuupumuksen onkin todettu olevan yhteydessä innovatiivisuuden vähenemiseen (ks. esim. Noworol, Zarzcynski, Fafrowicz & Marek 1993, 175). Kalimon (1997, 18) mukaan tämä johtunee yleisestä väsymyksestä ja kiinnostumattomuudesta, näkökentän ja mielenkiinnon alueiden kaventumisesta sekä itsetunnon alenemisesta (vrt. edellä Carnall). Ruohotien (2000a, 52) mukaan työn aiheuttama stressi voi muodostua myös ammatillisen kasvun esteeksi.

Stressistä selviytyminen

Lazaruksen ja Folkmanin (1984) stressi- ja coping -teoria määrittelee kahden prosessin, kognitiivisen arvioinnin ja copingin olevan kriittisiä väliin tulevia tekijöitä yksilöä kuormittavien olosuhteiden ja niiden välittömien ja pitkän aikavälin seurausten välillä. *Primaariarvioinnissa* yksilö pohtii tilanteen relevanttiutta oman hyvinvointinsa kannalta. Erityisesti hän pohtii aiheuttaako tilanne hänelle vahinkoa vai hyötyä hänen sitoumustensa, arvojensa, tavoitteidensa tai itsetuntonsa kannalta. *Sekundaariarvioinnissa* yksilö arvioi coping-mahdollisuuksiaan, sitä mitä hän voisi tehdä haittojen välttämiseksi tai hyötyjen mahdollistamiseksi. Arvioinnit auttavat häntä muodostamaan itselleen kuvan siitä, miten merkittävä ympäristön ja yksilön transaktio on hyvinvoinnin kannalta ja miten uhkaava (menetyksen tai vahingon mahdollisuus) tai haastava (hallinnan tai hyödyn mahdollisuus) transaktio on. (Folkman et al. 1986, 992–993).

Stressi- ja coping-teorian pohjalta voisi päätellä, että kasvuorientoitunut henkilö on taipuvainen näkemään primaariarvioinnissa haastavat tilanteet pikemminkin kasvumahdollisuuksina kuin uhkina. Arviointiin vaikuttavat monet tilannetekijät, esimerkiksi haastavan tilanteen luonne ja yksilön stressitaso arviointihetkellä. Kasvuorientoitunut henkilö on usein rohkea ottamaan vastaan haasteita ja riskejä, koska hän tietää haasteellisten tavoitteiden auttavan häntä kasvupyrkimyksissään. Voi myös olla niin, että hän näkee sekundaariarvioinnissa useampia keinoja vähentää haittoja ja hyödyntää mahdollisuuksia. Tällä on aivan ilmeisesti yhteys innovatiivisuuteen, haluan löytää ongelmia ja ratkaista niitä.

Arviointi on yksi tekijä, joka erottaa prosessikeskeisen stressi- ja coping-teorian McCluskyn teoriasta ja työn hallinnan mallista. Toinen yksilön stressinhallinnan kannalta keskeinen tekijä on Lazaruksen ja Folkmanin teorian (Lazarus & Folkman 1984; Folkman 1984; Folkman et al. 1986) selviytymispyrkimykset, jotka nähdään reaktioina tilanteen vaatimukseen. Yksilöllä on hallussaan joukko strategioita, joista hän valitsee tilanteeseen sopivimman. Peli-

varateoria ja työn hallinnan ja vaatimusten malli eivät tuo esiin selviytymispyrkimyksiä strategisina vaihtoehtoina.

Selviytymiskeinoja käytetään ilmeisesti osittain ilman tietoista harkintaa. Järjestyneempiä tietoisia prosesseja käytetään silloin, kun tiedostamattomat prosessit eivät riitä rasituksen hallitsemiseen (Haikonen 1999, 11). Torrance (1965, 200) mukaan suhtautuminen riskiin on olennaista selviytymisessä, koska persoonallisuus kehittyy rajoja kokeilemalla, ottamalla riskiä. Kokeilu on yhteydessä innovatiivisuuden käsitteeseen, sillä uuden kokeilu ja poikkeaminen totutuista ajattelutavoista merkitsee suuremman riskin hyväksymistä. Ihminen oppii kuitenkin välttämään riskiä sosialisatioprosessin kautta (Torrance 1965, 200). Ihminen voi myös oppia coping-taitoja. Torrance korostaa erityisesti aikaisempien stressikokemusten merkitystä hallinnan kannalta (Torrance 1965, 201).

Selviytymisellä on nähty olevan kaksi pääfunktiota: stressiin liittyvien tunteiden säätely (tunteisiin keskittynyt coping) sekä stressaavan yksilön ja ympäristön välisen suhteen muuttaminen (ongelmakeskeinen coping). On vahvaa näyttöä, että useimmiten coping sisältää molemmat puolet. (Folkman et al. 1986, 993.) Haikosen (1999, 12) mukaan selviytymisstrategioiden luokittelu on perustunut lähinnä kolmeen kriteeriin: 1) onko menetelmä luonteeltaan *kognitiivinen* (mm. suunnittelu, tilanteiden pohdinta ja pyrkimykset olla ajattelematta stressaavia asioita) vai perustuuko se *käyttäytymiseen* (esim. liikunta, lepo, harrastukset ja lääkeaineiden käyttö); 2) pyritäänkö menetelmän avulla *kontrolloimaan* tilannetta (mm. organisointi ja suunnittelu sekä yritykset ratkaista stressiä aiheuttava ongelmatilanne) vai *pakenemaan* sen kohtaamista (epämiellyttävän tilanteen tai epämieluisien ajatusten välttäminen) ja 3) onko menetelmän luonne *sosiaalinen* vai *yksilöllinen* (pyritäänkö tilanteissa hyödyntämään muita ihmisiä vai pyritäänkö niistä suoriutumaan omin voimin).

Myös kognitiivisten arviointien muokkaamisella on merkitystä selviytymiselle. Yksilö voi pyrkiä luomaan stressin vastapainoksi positiivisia mielikuvia tulevasta kehityksestä, näkemään tilanteen hallittavana tai löytämään siitä stressiä lieventäviä piirteitä. Tilanteesta tehtävien arviointien lisäksi huomiota on kiinnitetty defensiivisiin attribuutiotulkintoihin. Negatiivisten kokemusten nähdään mielellään aiheutuvan tilapäisistä tai ulkoisista tekijöistä, kun taas positiivisia kokemuksia selitetään usein pysyvien sisäisten ominaisuuksien avulla. (Haikonen 1999, 14–15.) Stressaantuneena ihmisen on kuitenkin havaittu valikoivan ja tulkitsevan havaintojaan siten, että hän selittää negatiivisia kokemuksia sisäisillä ja pysyvillä tekijöillä (ks. Haikonen 1999, 15). Itsetilityksen johdosta henkilön itsetunto todennäköisesti heikkenee, mikä voimistaa stressiä. Kovan stressin alaisena yksilön voidaan olettaa turvautuvan pikemmin pakenemiskäyttäytymiseen (tunne- ja puolustusmekanismeihin) kuin ongelmanratkaisuun (lähestymiskäyttäytymiseen). Pakeneminen heikentää ainakin pitkällä tähtäyksellä mahdollisuuksia suoriutua tehtävästä, koska ongelmien syihin ei puututa.

4.6. Kasvuorientoitunut ympäristö

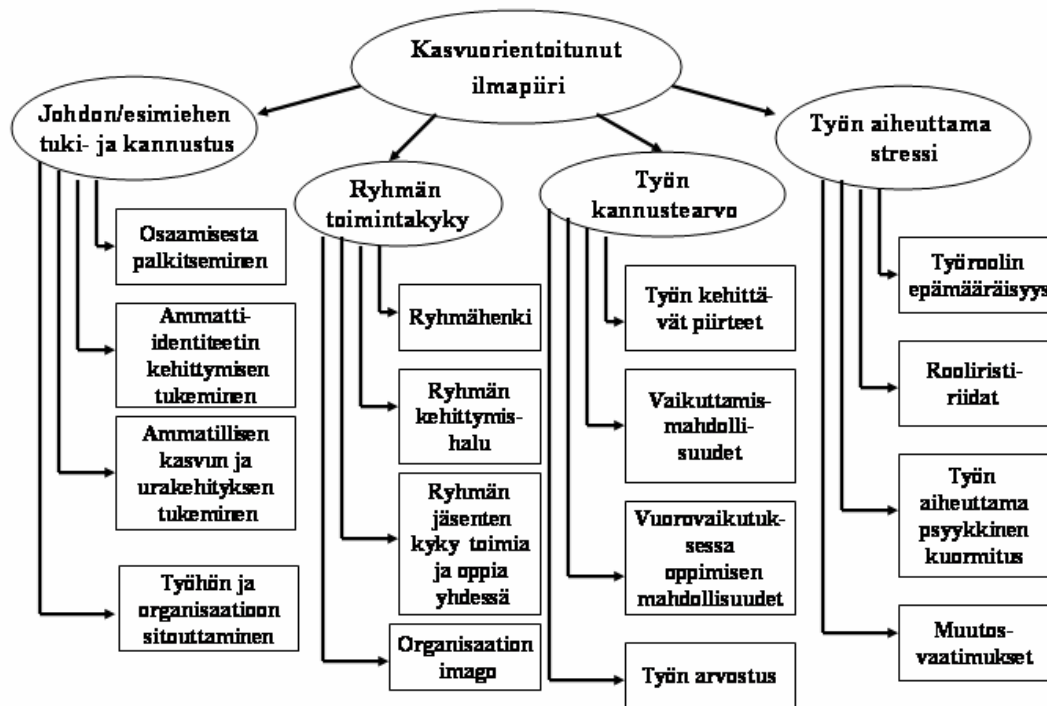
Kuten aiemmin on todettu, Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan sosialisatiolla on keskeinen rooli hiljaisen tiedon levittämisessä työyhteisön sisällä. Samassa yhteydessä on tuotu esille, kuinka hiljaisen tiedon esille saaminen edellyttää, että ihmiset ovat sitoutuneet henkilökohtaisesti ja samastuneet yritykseen ja sen tehtävään (ks. Nonaka 1991). Yritykseen samastuminen edellyttää kuitenkin, että yksilö kokee yrityksen tukevan hänen pyrkimyksiään.

Voidaan siis olettaa, että jos yksilöllä on voimakas kasvutarve, hän odottaa yrityksen antavan mahdollisuuksia tämän tarpeen tyydyttämiseen.

Yrityksen ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Hyvä ilmapiiri auttaa yksilöitä tyydyttämään muun muassa liittymisen tarpeita. Edelleen ilmapiiri voi vaikuttaa siihen, kuinka palkitsevaksi ihminen kokee työnsä, ja siihen, miten todennäköisenä hän pitää työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Ruohotie 1990, 94). Ilmapiiri on myös yhteydessä yrityksen taloudelliseen tulokseen. Tätä tukee Golemanin (2000, 81) tutkimus, jonka mukaan ilmapiirin ja yrityksen taloudellisen tuloksen välillä on lineaarinen riippuvuus; ilmapiiri selittää miltei kolmanneksen taloudellisesta tuloksesta. Tuomen et al. (1995) tutkimuksessa hyvän johtamisen ilmapiirin on osoitettu olevan tärkein työntekijöiden jaksamista selittävä tekijä. Lisäksi innostava ja palkitseva yrityskulttuuri ja organisaatioilmapiiri vahvistavat ihmisen minäkuvaa (Joronen 1993, 85). Useimmat tutkijat puoltavat yrityksen ilmapiirin välittävää luonnetta, koska ilmapiirin katsotaan määräytyvän sekä yritykselle tyypillisten että yksilöiden persoonallisten ominaisuuksien perusteella (Ruohotie 1990, 94).

Yrityksen ilmapiiri heijastuu työntekijöiden antamissa kuvauksissa omasta työympäristöstään. Ilmapiiri vaikuttaa olennaisesti siihen, esiintyykö yrityksessä haluttua käyttäytymistä. Osa ilmapiiriä määrittävistä tekijöistä on objektiivisia (koko, rakenne, kulttuuri, johtamistyyli, tavoitteet), osa henkilöstön yksilöllisiä piirteitä (koulutus, palvelusajan pituus, työasenteet). Ilmapiiriä voi tarkastella sekä yksilö- (psykologinen ilmapiiri) että ryhmätasolla. Samoin voidaan tarkastella ilmapiirin vaikutuksia yksilö- ja ryhmäkohtaisiin tuotoskriteereihin, kuten työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen ja työvoiman vaihtuvuuteen. (Ruohotie 1990, 94–98).

Ruohotie (2000a, 50–52) on ottanut käyttöön käsitteen "kasvuorientoitunut ilmapiiri" ja laatinut sille operationaaliset vastineet. Kasvuorientoitunut ilmapiiri kuvaa oppimiselle ja innovatiivisuudelle otollista ympäristöä. Tällaisen ilmapiirin kehittymisen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat johdon ja esimiesten kannustus, työn kannustearvo, ryhmän toimintakyky ja työn aiheuttama stressi. Nämä jakaantuvat edelleen osatekijöiksi.



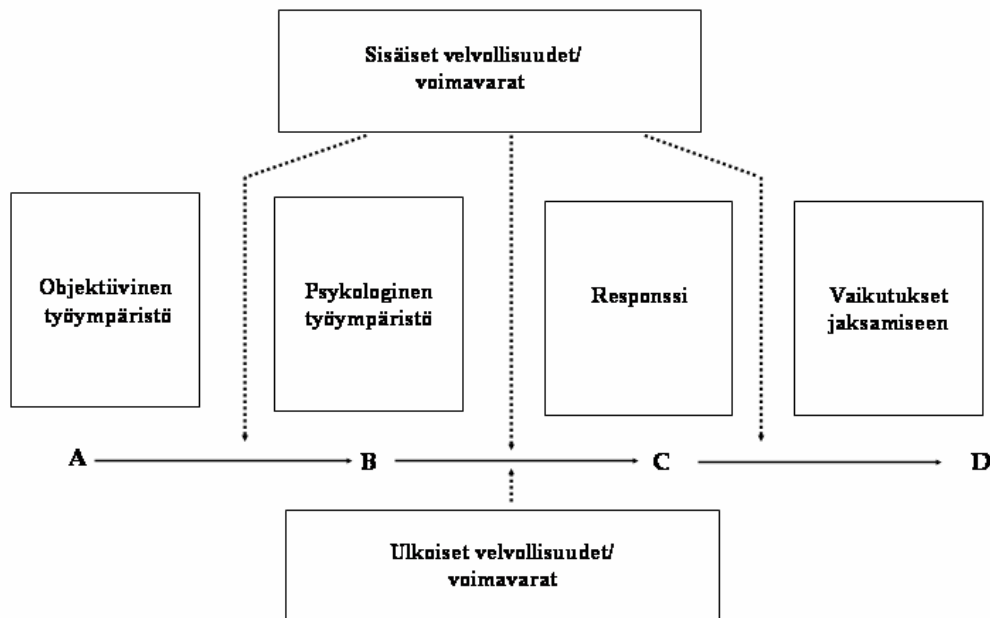
Kuvio 11. Kasvuorientoitunut ilmapiiri (Ruohotie 2000a, 51).

Johdon ja esimiesten kannustus keskittyy vahvasti osaamiseen ja osaamista edistäviin toimenpiteisiin. Tukea ja kannustusta osoittavia toimia ovat osaamisen palkitseminen, ammatti-identiteetin kehittymisen tukeminen, vuorovaikutuksessa kehittyvän uran mahdollistaminen sekä työhön ja organisaatioon sitouttaminen. Amabilen tutkimustulokset innovatiivisuutta lisäävistä esimiesten toimista ovat samansuuntaisia kasvuorientoituneen ilmapiirin tekijöiden kanssa.

Työn kannustearvoa määräävät työn haasteellisuus ja arvostus sekä vaikuttamismahdollisuudet ja vuorovaikutuksessa oppimisen mahdollisuus. Kasvun kannalta tehtävän luonne on tärkeä. Rutiiniluonteiset työt suorastaan estävät kasvupotentiaalin käyttöä (Ruohotie 1995, 288), kun taas uudet, oppimista vaativat ja innovatiiviset tehtävät haastavat ihmisen persoonallisuuden ja ammattitaidon laaja-alaisesti ja edistävät ammatillista kasvua. Uusissa tehtävissä on useimmiten kysymys sosiaalisesta vuorovaikutuksesta (tiimityö, kommunikaatio, esimiesten ja työtovereiden tuki jne.). Ryhmän tai tiimin toimintakyky on kasvun kannalta olennainen tekijä. Ruohotien (2000a, 3) mukaan oppimista ja ammatillista kasvua ei voi edes ymmärtää tarkastelemalla vain havaittavissa olevaa käyttäytymistä ja yksilön sisäisiä mentaalisia prosesseja. Myös työn aiheuttama stressi on kasvuorientoituneen ilmapiirin osatekijä. Pahimmillaan se voi haitata ammatillista kasvua. Työroolien selkiytymättömyys, rooliristiriidat, työn aiheuttama psyykinen kuormitus ja muutosvaatimukset voivat aiheuttaa ilmapiirin kiristymistä, jonka seurauksena ammatillinen kasvu voi tukahtua.

4.7. Yhteenveto tutkimuksen teorioista ja selityksistä

Edellä on osoitettu luovuuden ja innovatiivisuuden olevan monella tavalla yhteydessä ympäristöön. Seuraava malli valottaa resurssitekijöiden yhteyttä jaksamiseen ja sisäisen ja ulkoisen pelivaran väliin tulevaa roolia kyseisessä prosessissa.



Kuvio 12. *Jaksamisen malli.*

Työyhteisön jäsenet havainnoivat objektiivista työympäristöä ja kokevat sen kukin omalla tavallaan. Yksilöllistä tulkintaa työympäristöstä voidaan kutsua psykologiseksi ympäristöksi tai psykologiseksi ilmapiiriksi. Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavaa on se, millaiseksi mainostoimistoissa työskentelevät kokevat työnantajajärytyksensä ja millainen yhteys heidän kokemuksillaan on henkilökohtaiseen jaksamiseen ja kasvuun. Psykologisen ympäristön vastineena käytetään Ruohotien käsitettä "kasvuorientoitunut ilmapiiri". Se voi olla suotuisa tai epäsuotuisa ja aiheuttaa vastaavasti positiivisia tai negatiivisia seurauksia yksilölle. Ilmapiirihavainnot ja työkokemukset voivat johtaa erilaisiin seuraamuksiin. Seuraukset (responssi) voivat olla fysiologisia (esim. fyysinen rasitus), affektiivisia (esim. työn ilo, jännitys) tai käyttäytymistason reaktioita (esim. aktiivinen ideointi). Sillä, miten yksilö reagoi ilmapiiriin, on vaikutuksia yksilön jaksamiseen ja kasvuun.

Yksilön pelivara vaikuttaa siihen, miten yksilö havaitsee työnsä ja työympäristönsä piirteitä ja miten hän tulkitsee niitä, ja myös siihen, millaisina ja millä voimakkuudella reaktiot ilmenevät. Mitä vahvempi sisäinen pelivara on, sitä enemmän tulkinta tapahtuu yksilön ominaisuuksien ja dispositioiden kautta ja sitä enemmän pelivara säätelee myös käyttäytymistä. Sisäinen pelivara (esim. yksilön taidot ja kokemukset) vaikuttaa koko prosessiin ja sen kaik-

kiin vaiheisiin. Mitä heikompi yksilön sisäinen pelivara on, sitä enemmän hän ilmeisesti tarvitsee ulkoista pelivaraa. Työnantaja ja esimies säätelevät osin ulkoista pelivaraa (esim. työaikoja, työn tai työntekijöiden määrää ja laatua) ja voivat myös vaikuttaa osittain yksilön sisäiseen pelivaraan erityisesti valmiuksien kehittämisen kautta. Mainostoimistoalalla tiimi on yksilöiden työn kannalta ehkä tärkein ulkoinen voimavaratekijä. Ulkoisen pelivaran koetaan vaikuttavan mallin (kuvio 12) mukaisesti erityisesti välillä B–C siihen, miten yksilö vastaa psykologisen työympäristön vaatimuksiin, mutta mahdollisesti myös välissä A–B (esim. vaihtoehdot työpaikalle) ja C–D (esim. tiimi). Pelivara auttaa yksilöä jaksamaan ja mahdollistaa henkisten voimavarojen säätelyn (vaikkapa innovatiivisten ratkaisujen kehittelyn ja ammatilliseen kasvuun motivoitumisen).

Tässä luvussa on käsitelty ammatillista ja psykologista kasvua sekä olennaisia teorioita tutkittavan ilmiön kannalta. Tutkimuksen teorit on ryhmitelty avainkäsitteiden mukaan: a) innovatiivisuuden teorioihin, b) motivaatioteorioihin ja c) jaksamisen teorioihin. Eri teorioita on käsitelty ottaen esiin tämän tutkimuksen kannalta olennaisia asioita ja viime kädessä sen, kuinka käsitellyt teorit liittyvät ammatillisen kasvun edellytyksiin. Samalla on perusteltu, mitkä asiat kustakin teoriasta soveltuvat tämän tutkimuksen tavoitteisiin ja mitkä niiden yhteydet ovat muihin tutkimuksessa esitettyihin teorioihin.

Mikään valituista teorioista ei yksinään riitä selittämään tutkittavaa ilmiötä. Osa esitellyistä teorioista auttaa ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, ja vain joitakin niistä on pidettävä tutkimuksen pääteorioina. Tämän tutkimuksen pääteorit ja niiden kontribuutio nyt käsillä olevalle tutkimukselle on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5.

Tutkija	Amabile	Bandura	McClusky	Ruohotie
Kontribuutio tämän tutkimuksen kannalta	Kuvaa ammatillisen luovuuden olemusta ja edellytyksiä, yhdistää motivaation ja luovuuden. Luovuus sidotaan tiettyyn alaan, ja luovaksi opitaan.	Tuo esille itsesäätelyn merkityksen ja osoittaa konatiivisten tekijöiden yhteyden innovatiivisuuteen, kasvumotivaatioon ja jaksamiseen.	Nostaa esille tutkimuksen kannalta oikeita kysymyksiä, toimii lähtökohdana jaksamisen tarkastelulle ja osoittaa tärkeitä yhteyksiä avaintekijöiden välillä. Osoittaa ihmisten erilaisia edellytyksiä jaksamiseen ja kasvuun sekä eri tilanteiden merkityksen kasvun edellytysten kannalta.	Kytkee yksilön ja hänen havaitsemansa kasvun edellytykset kasvuorientoituneen ilmapiirin käsitteen avulla. Erittelee kasvun edellytysten kannalta olennaiset tekijät ja prosessit.

Luovuutta ja innovatiivisuutta on pyritty selittämään lähinnä Amabilen teorian avulla, motivaatiota taas Banduran sosiaaliskognitiivisen teorian avulla. Jaksamista on kuvattu ennen kaikkea McCluskyyn pelivarateorian avulla. Ruohotien kasvuorientoitunut ilmapiiri kuvaa ympäristöä, jossa yksilöt toimivat. Kyseisiä teorioita pidetään nyt käsillä olevan tutkimuksen kannalta keskeisinä, vaikka muitakin ilmiötä valaisevia teorioita on käsitelty lyhyesti. Kyseessä olevien teorioiden nimeämistä pääteorioiksi voidaan perustella seuraavasti:

- Amabilen teoria kuvaa nimenomaan ammatillisen luovuuden olemusta ja edellytyksiä. Luovuus nähdään alaidonnaisena, ja se on yhdistettävissä myös tutkittuun alaan. Teoria yhdistää pitkälle kehitetyn ammattitaidon ja motivaation luovuuteen sekä viittaa luovan ajattelun taitoihin, metakognitioon ja oppimiseen virtausteoriaa selkeämmin. Luovuus nähdään intentionaalisenä toimintana, joka tarjoaa lähtökohdan innovatiivisuuden operationalisoinnille ja käsitteiden yhteyksien pohtimiselle.
- Alderferin teoria selittää kasvutarpeen syntyä ja kasvumotivaation yhteyttä luovaan toimintaan ja jaksamiseen. Vaikka teoria lisää ymmärrystä tutkittavaan ongelmaan ja on käsillä olevan tutkimuksen kannalta tärkeä, se ei kuitenkaan riitä selittämään yksilön sitoutumista työtavoitteisiin ja hänen ponnisteluaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän tarkoitukseen soveltuu Alderferin teoriaa paremmin yksilön toimijuutta enemmän korostava sosiaaliskognitiivinen teoria. Banduran teorian avulla voidaan tarkastella innovatiivisuuden, kasvumotivaation ja jaksamisen taustalla vaikuttavia konatiivisia prosesseja.

- Lazaruksen ja Folkmanin teoria valaisee stressin syntymekanismia ja yksilön kognitiivista arviointiprosessia ja hänen käyttämiään selviytymiskeinoja (coping-strategiat, kontrollistrategiat). Se valaisee pikemminkin "väliin tulevia prosesseja" kuin jaksamista ja sen avulla jaksamista on vaikea operationalisoida. McCluskyn pelivarateoria soveltuu käsillä olevaan tutkimukseen toimivana jaksamisen lähtökohtana. Se osoittaa eri yksilöiden erilaisia jaksamisen edellytyksiä. Sen avulla jaksaminen voidaan nähdä suhteellisenä, so. voimavarojen ja velvollisuuksien suhteena, ja muuttuvana yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen seurauksena. Pelivara on lisäksi yhteydessä innovatiivisuuteen ja kasvuun. Sen perusteella on mahdollista analysoida myös keskeisten käsitteiden yhteyksiä.
- Ruohotien kasvuorientoitunut ilmapiiri kytkee yhteen ammatillisen kasvun kannalta olennaiset organisationaaliset prosessit ja muodostaa kontekstin, jossa innovatiivisuuden, motivaation ja jaksamisen yhteyttä on mielekästä tarkastella.

4.8 Keskeiset käsitteet, teoreettisia käsitteitä kokoava malli, tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden väliset yhteydet on tuotu esille taulukossa 6.

Taulukko 6. *Tutkimuksen käsitteet ja niiden väliset yhteydet.*

Käsite	Käsitteen sisältö, yhteydet muihin käsitteisiin
Ammatillinen kasvu	Jatkuva oppimisprosessi. Sen kautta yksilö hankkii niitä valmiuksia, joita hyödyntämällä hän voi vastata muuttuviin ammattitaitovaatimukseen (Ruohotie 2000a, 9).
Ammatillinen identiteetti	Jatkuvaa itsensä käsitteellistämistä suhteessa erilaisiin rooli-vaatimukseen (Ruohotie 2000a, 234). Ammatillinen identiteetti on yhteydessä kasvumotivaatioon, innovatiivisuuteen, tehokkuususkomukseen, työhön ja organisaatioon sitoutumiseen sekä jaksamiseen.
Tarve	Sisäinen epätasapainotila, joka saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla ja ponnistelemaan sisäisen tasapainon saavuttamiseksi (Ruohotie 1990, 10–11). Tarpeesta tulee motiivi, kun se yhdistyy tavoitteeseen.
Motiivi	Piilevä, suhteellisen vakaa käyttäytymistämme säätelevä ja suuntaava persoonallisuuden piirre (Ruohotie 1990, 7; Lawler 1973).
Motivaatio	Motiivien aikaansaama tila (Ruohotie 1990, 7); tiettyyn

	tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, miten vireästi ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu (Ruohotie 1990, 7; Peltonen & Ruohotie 1986, 22).
Sisäinen motivaatio	Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että työ itsessään palauttaa tekijäänsä ja että syyt käyttäytymiseen ovat sisäisiä (Ruohotie 1990, 8).
Kasvumotivaatio	Tässä tutkimuksessa synonyymi sisäiselle motivaatiolle. Se on mentaalisin prosesseihin liittyvä konatiivisen alueen käsite, johon sisältyy jatkuva oppimisen ja kehittymisen halu ja tahto (Manka 1999, 31). Sisäinen motivaatio liittyy ylimmän asteiden tarpeiden (itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet) tyydytykseen ja siten innovatiivisuuteen. Se on sidoksissa myös jaksamiseen.
Ulkoinen motivaatio	Ulkoinen motivaatio tulee henkilön ulkopuolelta. Myös palkkiot ovat ulkoisia. Ne välittää joku muu kuin kyseinen henkilö. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita (turvallisuuden tai liittymisen tarpeita) (Ruohotie 1990, 8). Ulkoinen motivaatio voi estää luovuutta ja heikentää jaksamista.
Innovatiivisuus	Yksilön, työryhmän, yksikön tai organisaation ominaisuus, taito tai kapasiteetti luoda ideoita ja hyödyntää niitä (Korpelainen & Lampikoski 1997, 16). Innovatiivisuus on yhteydessä jaksamiseen ja kasvumotivaatioon sekä kasvuorientoituneeseen ilmapiiriin.
Luovuus	Innovatiivisuus on tässä tutkimuksessa luovuuden synonyymi.
Kasvuorientoitunut ilmapiiri	Organisaation ominaisuus, joka heijastaa sitä, missä määrin yksilöt kokevat työskentelyorganisaationsa edistävän henkilöstön jäsenten ammatillista kasvua ja innovatiivisuutta (Ruohotie 2000a).
Stressi	Yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksesta syntynyt reaktio epäspesifiseen ärsykkeeseen (Selye 1976). Stressi on osa kasvuorientoitunutta ilmapiiriä. Se voi muodostua kasvun esteeksi, mutta kielteisten vaikutustensa lisäksi sillä voi olla myönteisiä vaikutuksia innovatiivisuuteen.
Tehokkuususkomukset (self-efficacy)	Tehokkuususkomukset (Bandura 1993, 1997) ilmaisevat, kuinka vakuuttunut ihminen on siitä, että hän pystyy suoriutumaan tehtävästä ja saavuttamaan tavoitteensa. Tehokkuususkomukset ovat yksilökohtaisia tai kollektiivisia. Tehokkuususkomukset ovat yhteydessä innovatiivisuuteen, motivaatioon ja jaksamiseen.

Tulosodotukset	Uskomuksia siitä, mitä seurauksia tai tuloksia tehtävästä suoriutuminen todennäköisesti tuottaa. Tulosodotukset voivat olla yksilökohtaisia tai kollektiivisia.
Konaatio	Konaatio viittaa niihin mielen prosesseihin, jotka auttavat organismeja kehittymään. Se on jonkinlaista sisäistä levottomuutta (vastakohta sisäiselle tasapainolle tai homeostasikselle) tai tietoinen taipumus toimia tai pyrkiä johonkin. Konatiiviset rakenteet sisältävät impulssin, halun, tahdon (volition) ja tarkoituksellisen pyrkimisen. (Ruohotie 2000a, 1.)
Tavoitteeseen sitoutuminen (goal commitment)	Yksilön psykologinen tila, joka heijastaa tavoitteen näkemistä henkilökohtaisesti mielekkäänä ja samastumista siihen. Yhteydessä kasvumotivaatioon, innovatiivisuuteen ja tehokkuususkomuksiin.
Tehtävästä suoriutuminen	Asetettujen tavoitteiden (suoritustavoitteet, oppimistavoitteet) saavuttamista. Yhteydessä tavoitteeseen sitoutumiseen, tehokkuususkomuksiin, tahdonalaiseen käyttäytymiseen sekä palkkioihin ja palautteisiin.
Kannusteet ja palkkiot	Kannuste on organisaatiossa esiintyvä ärsyke, joka voi vaikuttaa organisaation jäsenten käyttäytymiseen (Ruohotie 1990, 15). Työelämän kannusteet voidaan jakaa 1) taloudellisiin ja fyysisen ympäristön kannusteisiin, 2) vuorovaikutuskannusteisiin ja 3) tehtäväkannusteisiin (Ruohotie 1990, 15; Chung 1977; Eden 1975). Tehtäväkannusteet ovat yhteydessä nimenomaan kasvumotivaatioon. Kannuste on palkkion ennakkointia, ja siitä tulee palkkio, kun se annetaan työntekijälle (Ruohotie 1990, 15). Palkkiot voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Palaute on myös palkkio. Kannusteet ja palkkiot ovat yhteydessä tarpeisiin ja motivaatioon, innovatiivisuuteen, tehtävästä suoriutumiseen, työhön ja organisaatioon sitoutumiseen sekä jaksamiseen.
Työhön ja organisaatioon sitoutuminen	Koostuu kahdesta käsitteestä. <i>Työhön sitoutuminen</i> (job involvement) on kognitiivinen psykologinen tila, joka heijastaa yksilön samastumista tiettyyn työhön (Kanungo 1982; Rabinovitz & Hall 1977; Hackett, LaPierre & Hausdorf 2001). <i>Organisaatioon sitoutuminen</i> (organizational commitment) osoittaa yksilön samastumista ja osallistumisen astetta (involvement) tiettyyn organisaatioon (Mowday, Steers & Porter 1979; Hackett et al. 2001). Työhön sitoutumista ja organisaatioon sitoutumista on vaikea erottaa toisistaan.

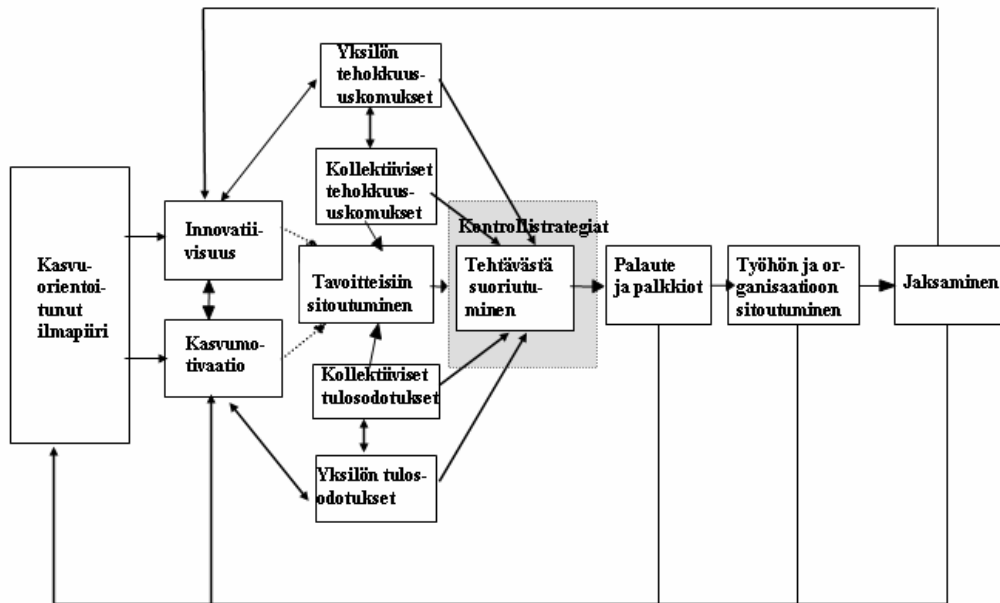
	Työhön ja organisaatioon sitoutuminen on yhteydessä kasvuorientoituneeseen ilmapiiriin ja jaksamiseen. Sitoutuminen edistää hiljaisen tiedon leviämistä ja jaksamista.
Pelivara	Yksilön velvollisuuksien ja voimavarojen suhde (McClusky 1970). Velvollisuudet ja voimavarat voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Pelivara on yhteydessä kasvumotivaatioon ja innovatiivisuuteen.
Jaksaminen	Tässä tutkimuksessa pelivara ja jaksaminen ovat synonyymeja.

Innovatiivisuuden, jaksamisen ja kasvumotivaation malli (IGM-malli)

Tässä alaluvussa esitetään innovatiivisuuden, kasvumotivaation ja jaksamisen yhteyttä kuvaava malli, jota kutsutaan nimellä IGM. Kirjainten alkuperä juontuu seuraavien sanojen englanninkielisten vastineiden alkukirjaimista: innovatiivisuus (**I**nnovateness), kasvumotivaatio (**G**rowth motivation) ja jaksaminen (pelivara, **M**argin). Mallin mukaan jaksamisen edellytykset on nähtävä seuraavasti: 1) yksilöllä on voimakas kasvumotivaatio, 2) hänellä on mahdollisuuksia kasvaa (kasvuympäristö, valmiudet, virikkeet ja haasteet) ja 3) hän kykenee vastaamaan haasteisiin ja voittamaan kasvun sisäiset ja ulkoiset esteet.

Kasvuorientoitunut ilmapiiri nähdään tässä tutkimuksessa psykologista ympäristöä kuvaavana käsitteenä. Samalla on haluttu tutkia niitä tekijöitä, jotka auttavat yksilöä jaksamaan sekä käyttämään omaa potentiaaliaan työssä.

Kuvio 13 esittää IGM -mallia. Nuolet havainnollistavat tarkastelun suuntaa ja eri käsitteiden keskinäistä yhteyttä. Kuvioista voi havaita kasvuorientoituneen ilmapiirin yhteyden innovatiivisuuteen ja kasvumotivaatioon.



Kuvio 13. IGM-malli.

Alkuperäisenä haasteena on ollut tutkia innovatiivisuuden, motivaation ja jaksamisen välisiä yhteyksiä markkinointiviestintäalalla. Malli kuvaa yksilön jaksamista (pelivaraa) ja sen yhteyttä motivaatioon ja innovatiivisuuteen tietyssä kontekstissa, jota tässä työssä luonnehditaan keskeisillä ilmapiiridimensioilla. Amabilen luovuusteorian mukaan luovuutta edistävä motivaatio on lähinnä sisäistä motivaatiota tai kasvumotivaatiota. IGM-mallissa innovatiivisuus ja kasvumotivaatio nähdään keskeisinä jaksamisen selittäjinä. Ne ovat yhteydessä toisiinsa, kuten Amabilen teoria osoittaa. Mallin mukaan innovatiivisuus ja kasvumotivaatio vaikuttavat siihen, kuinka ihmiset sitoutuvat tavoitteeseen. Vaikutus voi olla suora, tai se voi ilmetä (yksilökohtaisten ja kollektiivisten) tehokkuususkomusten kautta. Tätä tukee Locken ja Lathamien (1990) väite, jonka mukaan tehokkuususkomukset ja tavoitteeseen sitoutuminen ovat yhteydessä toisiinsa. Liike-elämässä on tavanomaista asettaa suoritustavoitteita, joiden ohella olisi hyvä asettaa myös oppimistavoitteita. Tämä pätee erityisesti uusiin, kompleksisiin ja oppimista vaativiin tehtäviin. Korkea kasvumotivaatio ja innovatiivisuus vaikuttavat ilmeisesti siihen, että yksilö kiinnostuu oppimista vaativista tehtävistä ja sitoutuu niihin rutiinitehtävien sijasta. Biggsin (1985) mukaan kysymys on tällöin syvistä motiiveista (deep motives), kun taas rutiinitehtävien kohdalla toimivat pintamotiivit (surface motives).

Tehokkuususkomukset ilmaisevat, kuinka vakuuttunut ihminen on siitä, että hän pystyy suoriutumaan tehtävästä ja yltämään tavoitteeseen. Ne on IGM -mallissa jaettu tehokkuususkomuksiin (käsitykset omasta suorituskyvystä) ja tulosodotuksiin (uskomukset siitä, mitä seurauksia tai tuloksia tehtävästä suoriutuminen tuottaa). Nimenomaan tehokkuususkomukset määräävät sen, mitä ihmiset tekevät ja kuinka yksilöt investoivat voimavarojaan eri tehtäviin

(Ruohotie 2000a, 168). Tulosodotukset ovat tehokkuusodotuksia selvemmin sidoksissa tiettyyn tehtävään tai projektiin. Tehokkuususkomukset ja tulosodotukset ovat sekä henkilökohtaisia että kollektiivisia, esimerkiksi tiimiin kohdistuvia (ks. Bandura 1993; 1997; Ruohotie & Honka 1999, 113).

Tehokkuususkomukset ja tavoitteeseen sitoutuminen vaikuttavat mallin mukaisesti tehtävästä suoriutumiseen. Itsesäätely toimii sekä motivationaalisten uskomusten, (tehokkuususkomukset) että tahdonalaisen kontrollin avulla. Kontrollisstrategiat liittyvät toiminnan tarkkailuun. Toiminnan kontrolliin liittyviä käsitteitä ovat seuraavat: oppimisstrategiat, orientoituminen toisiin (esim. yhteistyöhalukkuus) ja selviytymisen strategiat. Oppimisstrategiat voidaan karkeasti jakaa pinta- ja syväoppimisen strategioihin, mikä vastaa jakoa pinta- ja syvämotiiveihin. Innovatiiviset tehtävät edistävät syväoppimista, rutiinitehtävät pintaoppimista. Todennäköisesti myös oppimistavoitteiden, ei ainoastaan suoritustavoitteiden asettaminen, on positiivisessa yhteydessä syväoppimiseen. Tärkeää on, että tavoite on henkilökohtaisesti merkityksellinen yksilölle – ja se toteutuu parhaiten, jos hän osallistuu itse tavoitteen asettamiseen.

Tiimityön yhteydessä yksilökohtaisten tehokkuususkomusten ja tulosodotusten lisäksi yksilön kollektiivisilla, tiimiä koskevilla uskomuksilla on merkitystä sitoutumisen ja suoriutumisen kannalta. Koska tuotos riippuu tiimin jäsenten yhteistyöstä, heidän tulisi *jakaa* tavoite, sitoutua siihen yhdessä. Heikot tehokkuususkomukset heikentävät paitsi sitoutumista myös suoritusta ja oppimista. Yksilöllä on vain rajallinen määrä energiaa, ja kysymys on siitä, miten hän investoi energiansa suhteessa kilpaileviin intentioihin tai tavoitteisiin. Yhdessä heikkojen itsesäätelytaitojen kanssa heikko sitoutuminen aiheuttaa sen, että yksilön on vaikea keskittyä tehtävään ja ponnistella pitkäjännitteisesti. Hän voi myös altistua liialliselle stressille, mikä vähentää kasvumotivaatiota. Motivaatio voi muuttua ulkoiseksi ja haitata tavoitteisiin sitoutumista ja niiden saavuttamista (diskrepanssin vähentämistä ja luomista) sekä johtaa pintaoppimiseen ja rutinoitumiseen. Edellytykset virtausilmion kokemiselle puuttuvat tyystin. Stressistä selviytyäkseen yksilö turvautuu ensisijaisesti välttämiskäyttäytymiseen (lähestymiskäyttäytymisen tai ongelmanratkaisustrategian asemasta), mikä edelleen heikentää mahdollisuuksia suoriutua tehtävästä.

Palkkiot – joko yksilö- tai tiimikohtaiset – ovat seurausta tehtävästä suoriutumisesta. Ne voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia. Myös palautetta voidaan pitää palkkiona; palkkiot antavat yksilölle (tai tiimille) tietoa tehtävän suorittamisesta ja vahvistavat tuloksellista käyttäytymistä. Suoriutuminen, tavoitteiden saavuttaminen, merkitsee positiivisen tunteen lisääntymistä omaa työtä kohtaan (flow, psykologinen onnistuminen) ja voimistaa sitoutumista työhön ja organisaatioon. Sitoutumisen käsite on sidoksissa yksilön emotionaaliseen vahvuuteen, siis jaksamiseen ja sen kautta innovatiivisuuteen, kasvumotivaatioon ja ilmapiiriin.

Suoriutuminen tehtävästä lisää (McCluskyn tarkoittamaa) pelivaraa, mikä puolestaan innostaa projektin jatkamiseen ja uusiin haasteisiin (takaisinkytkentä kasvumotivaatioon). Pelivara auttaa yksilöä myös säilyttämään innovatiivisuutensa, innovatiivisen kykynsä. Positiivinen pelivara antaa siis motivationaalisen sysäyksen, joka johtaa innovatiivisuuden ja kasvumotivaation lisääntymiseen. Sen seurauksena yksilö saattaa tulkita työympäristön, esimerkiksi kehittämistoimet, aiempaa myönteisemmin.

Banduran teorian mukaan ihminen on proaktiivinen, hän pyrkii katsomaan eteenpäin, eikä ole lukittu negatiiviseen palautesilmukkaan (Bandura & Locke 2003). Sosiaalisen itsesäätelyteorian tavoin muutkin IGM-mallin taustalla olevat teoriat pitävät yksilön identiteetin vahvistumisen ja jaksamisen edellytyksinä sitä, että yksilöt onnistuvat tärkeinä pitämissään

pyrkimyksissä. Alderferin mukaan epäonnistuminen voi johtaa onnistumista suurempaan kasvuun, jos yksilö kokee epäonnistumisen oppimiskokemukseksi. Tämä edellyttää tavoitteiden lisäksi palautetta, tietoa suorituksesta (aktiivinen palautekontrolli) sekä reflektiota, joka auttaa yksilöä pureutumaan epäonnistumisen syihin. Epäonnistuminen saattaa parhaimmillaan laukaista urarutiinin ja eksploratiivisen oppimissyklin. Sen sijaan jatkuva epäonnistuminen vaikuttaa aina negatiivisesti: se alentaa työtyytyväisyyttä ja vähentää työhön ja organisaatioon sitoutumista sekä tulosodotuksia. Lisäksi se kuluttaa sekä sisäistä että ulkoista pelivaraa ja sitä kautta vähentää kasvumotivaatiota ja innovatiivisuutta.

Tyytymättömyys status quohon liittyy läheisesti luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Tyytymättömyys voi olla siis myös myönteinen asia. Se synnyttää konflikteja, mutta voi virittää myös muutoshalua. Se on määrätyllä tavalla välttämätön osa aktiivista palautekontrollia. Jatkuva tyytymättömyys on kuitenkin pahasta: se kuluttaa voimavaroja (alentaa pelivaraa), aiheuttaa turhautumisen tunteita, heikentää kasvumotivaatiota ja lisää työpaikan vaihdon todennäköisyyttä.

Tutkimustehtävä ja -kysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimusasetelma voidaan esittää pelkistetyksi innovatiivisuuden, kasvumotivaation ja jaksamisen resiprookkisena yhteytenä, jonka kontekstin muodostaa kasvuo-rientoitunut ilmapiiri. Tutkimustehtävää valotetaan viiden tutkimusongelman avulla:

- 1. Millaiset ovat henkilöstön jäsenten ammatilliset minäkäsitykset markkinointiviestintäyrityksissä?**
- 2. Millaiset ovat ammatillisen kasvun edellytykset markkinointiviestintäyritysten henkilöstön arvioimina?**
- 3. Mikä on työyhteisön luomien kasvuedellytysten yhteys yksilöiden innovatiivisuuteen, kasvumotivaatioon ja jaksamiseen?**
 - 3.1. Mikä on kasvuedellytysten yhteys innovatiivisuuteen?**
 - 3.2. Mikä on kasvuedellytysten yhteys kasvumotivaatioon?**
 - 3.3. Mikä on kasvuedellytysten yhteys yksilöiden jaksamiseen?**
- 4. Miten innovatiivisuus, kasvumotivaatio ja jaksaminen ovat yhteydessä toisiinsa?**
- 5. Kuinka markkinointiviestintäyritysten henkilöstön työssä jaksamista ja ammatillista kasvua voidaan edistää?**

Kysymyksiin 1–4 on etsitty vastausta pääosin kyselyn vastauksia analysoimalla. Saatua kuvaa on vielä täydennetty teemahaastattelujen avulla. Kysymykseen 5 on haettu vastausta lähinnä teemahaastattelujen ja ryhmäideoinnin avulla.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1. Tutkimuksen metodologia

5.1.1. Tutkimusotteen valinta

Positivistinen tieteenperinne on ollut yhteiskuntatieteissä tieteellisen metodologian pääsuuntaus ja normatiivinen ihanne (esim. Raunio 1999, 16; Juuti & Lindström 1995, 9). Kyseinen traditio on olettanut, että inhimilliset ilmiöt eivät merkittävästi poikkea luonnonilmiöistä. Siksi se on pitänyt luonnonilmiöiden tutkimiseen perustuvaa metodologiaa kaiken tieteen mittapuuna. Vahvat luonnehdinnat loogisesta positivismista yhteiskuntatieteen tutkimuksen metodisena perustana ovat kuitenkin liioiteltuja. Positivismin kritiikki on kohdistunut etupäässä loogiseen positivismiin. Viime vuosikymmenien "positivismissa" on kuitenkin kyse jälkipositivistisesta tieteenfilosofiasta, joka poikkeaa olennaisesti aiemmasta loogisesta positivismista. Jälkipositivistinen metodologia on syntynyt tiettyjen loogisen positivismin perusoppien kyseenalaistamisen kautta (Raunio 1999, 16–29.) Sintonen (1986, 27) arvioi, ettei koko positivismi–antipositivismi-erolla ole kuvaus- tai selitysvoimaa. Hänen mukaansa kausaalisten selitysmallien korostaminen ei ole positivismia. Metodikiista ei ole ollut hyödyllinen.

Positivistinen tutkimussuuntaus pyrkii selittämään ilmiöitä. Näistä etsitään lainomaisia yleistyksiä (invariansseja). On harhaanjohtavaa sanoa, että positivistinen tutkimusote korostaa vain kvantitatiivisia seikkoja. Eräissä positivistisiksi luettavissa tutkimuksissa pääpaino on kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Ruohotie 1993).

Positivistisen tieteenfilosofisen suuntauksen rinnalle on noussut ymmärtävä ja tulkitseva suuntaus. Max Weber (1864–1920) korosti viime vuosisadan alkupuolella ymmärtämistä (verstehen) inhimillisen toiminnan selittämisen edellytyksenä. Hänelle ymmärtäminen oli ensisijaisempaa kuin selittäminen (Raunio 1999, 245). Ymmärtäminen liittyy intentionaalisuuteen: tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavan kohteen aikomukset ja tavoitteet. Kyseiseen pyrkimykseen liitetään usein hermeneuttinen tutkimusote. Tällöin ilmiöitä pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavien näkökulmasta.

Ymmärtäminen nojaa ensisijaisesti kvalitatiiviseen metodologiaan ja myös tutkijan rooli on toisenlainen kuin positivistisessä näkemyksessä. Positivistisen suuntauksen mukaan tutkija on ulkopuolinen tarkkailija, hermeneuttisessa näkemyksessä hänestä tulee osa tutkimusprosessia. Patton (1990, 14) ilmaisee tämän siten, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kysymys instrumentin, mittavälineen, huolellisesta suunnittelusta, kun taas kvalitatiivisessa

tutkimuksessa *tutkija on instrumentti*. Hermeneuttinen tutkimusote on pehmeämpi kuin positiivinen ote: edelliseen liittyy myös taiteellinen aspekti. Janesick (2000, 379–399) vertaa kvalitatiivista tutkijaa koreografiin. Näitä kahta yhdistävät instrumentaalisen roolin lisäksi se, että kumpikin kieltäytyy erottamasta toisistaan taidetta ja kokemusta.

Triangulaatio

Ruohotie (1992) on todennut, että erityisesti kasvatustieteellisessä tutkimuksessa tarvitaan sekä prosessien laadullista arviointia että tuotosten määrällistä mittaamista. Yhtäältä on kyse samaan ilmiöön liittyvien erilaisten ulottuvuuksien kuvaamiseen parhaiten soveltuvien metodien valinnasta. Toisaalta kyse on triangulaatiosta, joka tarkoittaa erilaisten aineistojen, teorioiden ja menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Triangulaation avulla voidaan (sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimuksessa) parantaa tutkimuksen validiteettia. Denzin (1970) on jaotellut triangulaation neljään eri tyyppiin: metodologiseen, teoreettiseen sekä tutkija- ja aineistotriangulaatioon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 215.) Lisäksi Janesick (1994, 215) tuo esille vielä yhden triangulaatiotyypin, tieteenalojen välisen triangulaation.

Tässä tutkimuksessa on käytetty erityisesti metodologista triangulaatiota. Pääasiallinen tiedonkeruu tapahtui kyselylomakkeella. Kyselyn antamaa kuvaa täydennettiin teemahaastatteluilla. Taulukossa 7 tarkastellaan menetelmien lähtökohtaisia eroja.

Taulukko 7. *Tutkimuksessa käytettyjen tiedonkeruumenetelmien vertailua.*

Tiedonkeruumenetelmä	Kyselytutkimus	Teemahaastattelu
<i>Kvalitatiivinen/ kvantitatiivinen</i>	Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen (pääosin)
<i>Tietoteoreettinen tausta</i>	Positivismi	Hermeneutiikka
<i>Tarkoitus</i>	Selittäminen	Ymmärtäminen
<i>Tutkijan rooli</i>	Ulkopuolinen, objektiivinen tarkkailija	Osallistuva, instrumentaalinen, subjektiivinen
<i>Tulkinta</i>	Kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen, kvantitatiivinen
<i>Strukturoinnin aste</i>	Strukturoitu	Avoimien teemojen sisällä
<i>Haastattelun kohde</i>	Suuri joukko	Yksilöt, ryhmät
<i>Yleistettävyyys</i>	Riippuu otannasta	Ei yleistettävä
<i>Ihmiskäsitys</i>	Lait, säännönmukaisuus	Ainutkertaisuus, avoin systeemi
<i>Ympäristö</i>	Laboratorio	Ihmisten luona
<i>Suhtautuminen arvoihin</i>	Arvovapaa	Arvosidonnainen

Kerlingerin (1986) mukaan kyselytutkimuksella on potentiaalista arvoa kaikessa käyttäytymistieteellisessä tutkimuksessa. Sitä on kuitenkin hänen mielestään käytetty suhteellisen vähän kasvatustieteissä, vaikka kyseisellä alalla sillä näyttäisi olevan suuri teoreettinen ja käytännöllinen merkitys (Kerlinger 1986, 386). Tässä tutkimuksessa kyselytutkimuksen avul-

la on testattu esiyymmärrykseen perustuvaa teoreettista "lähtöasetelmaa". Teemahaastattelujen avulla on pyritty syventämään tuloksia. Hirsjärvi ja Hurme (1995, 11) katsovat haastattelumenetelmän osuvan perinteisessä mielessä sopuisasti normaalitieteen kaavoihin. Siksi teemahaastattelujen ja kyselymenetelmän yhdistämisessä ei ole suurta ongelmaa, jos yleensä hyväksytään metodien yhdistäminen samassa tutkimuksessa. Näennäisesti erilaiset lähtökohdat soveltuvat käytettäväksi yhdessä, kun pyrkimyksenä on *sekä* selittäminen *että* ymmärtäminen.

5.1.2. Aineiston kerääminen

5.1.2.1. Kyselytutkimus

Tutkimusaineiston keruu on tapahtunut pääosin postitse ja internetin kautta tehdyllä kyselyllä. Aineisto on koottu mainostoimistoalalta, Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL ry:n jäsenoimistoista. Tiedot kattavat noin 70–80 % merkittävistä mainostoimistoista ja koskevat seuraavia tehtäväryhmiä (MTL Tiedotteet 2001):

1. ryhmän vetäjä, tulosityksikön johtaja, yhteysjohtaja, projektijohtaja
2. projektipäällikkö, tiimin vetäjä, yhteyspäällikkö
3. projektiassistentti, yhteysassistentti, yhteys sihteeri
4. suunnittelupäällikkö, luova johtaja, AD
5. junior AD, DTP-toteuttaja
6. suunnittelupäällikkö, luova johtaja, copywriter

Kyselylomakkeen laadinta

Kasvuorientoitunut ilmapiiri (Ruohotie 2000a) on tämän tutkimuksen teoreettisia pääkäsitteitä. Se muodostaa tutkimusasetelman mukaisesti kontekstin, jossa innovatiivisuuden, motivaation ja jaksamisen yhteyttä tutkitaan. Tutkimuksen kvantitatiivisen osan mittaväline perustuu suurelta osin Ruohotien kehittelemään GOA-mittavälineeseen, joka mittaa monipuolisesti ja validisti organisaatiossa/työyhteisössä vallitsevaa kasvuorientaatiota. GOA:n teoreettinen rakenne perustuu Argyriksen (1972; 1990), Dubinin (1977; 1990), Hallin (1986; 1990) ja Kaufmanin (1974; 1990) tutkimuksiin. Alkuperäinen versio on kehitetty 1990-luvun puolivälissä ja uusin versio vuonna 2000.

Mittavälinettä on osin muokattu ja siihen on lisätty teoreettisen tarkastelun edellyttämiä osioita. Mittari jakaantuu seuraaviin osa-alueisiin: johtaminen, työ/työtehtävät, työryhmän toiminta, työn aiheuttama stressi, ammatillinen minäkuva ja jaksaminen. GOA-mittavälineen osioiden lisäksi on siis laadittu ammatillista minäkuva ja jaksamista mittaavat dimensiot. Osiot ovat väittämiä. Asteikko on viisiluokkainen, jolloin 1= väittämä ei pidä lainkaan paikkaansa ja 5=väittämä vastaa käsitystäni erittäin hyvin.

Kasvuorientoituneen ilmapiirin osioiden osalta on pysytty GOA-mittavälineen rakenteessa ja kysymyksissä, ellei ole ollut perusteltua syytä toisenlaiseen menettelyyn. Merkittävin ero on työryhmän toiminta -dimensiossa: dimensio kuvaa luovan tiimityön luonnetta mainostoimistossa. Työryhmän toiminta -dimension muuttujat *vuorovaikutuksessa kehittyminen* ja

ryhmähenki ovat samoja kuin GOA-mittavälineessä. Tiimihengen ja vuorovaikutuksessa oppimisen lisäksi on laadittu tiimin innovatiivisuutta ja kollektiivisia tehokkuuskomuksia sekä tiimin vuorovaikutusta asiakkaidensa kanssa mittaavat dimensiot.

Tiimin innovatiivisuutta mittaava dimensio koostuu seuraavista väitteistä:

50. Tiimissä on sopivan erilaisia ihmisiä.
51. Kommunikointi tiimissä on intensiivistä.
52. Tiimimme yhdistelee ennakkoluulottomasti eri asioita luovassa prosessissa.
53. Osaamme viedä ideat käytäntöön asti.

Kollektiivisia tehokkuuskomuksia koskevat väittämät perustuvat Banduran sosiaaliskognitiivisen teoriaan.

49. Tiimimme pystyy tekemään asiakkaan markkinoinnin kannalta korkeatasoisia ratkaisuja.
54. Tiimimme pystyy pysymään aikataulussa.
55. Tiimimme on yksi maan parhaista tiimeistä.

Tiimin asiakassuhteet kuvaavat tiimin jäsenten yhteistyötä ja vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Asiakassuhteet ovat yritysten välisiä, mutta operatiivisessa mielessä kyse on tiimin ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. Asiakkaista riippuu, millaisia tehtäviä tiimi saa, miten kompleksisia, luovuutta vaativia ja motivoivia ne ovat ja millaisia taitoja niiden suorittamiseksi tarvitaan. Tiimin jäsenten ja sen asiakkaiden välinen vuorovaikutus on merkityksellistä myös luovan tuotoksen kannalta (vrt. yhteensopivuus), joten sitä pidetään tärkeänä tiimityön dimensiona.

44. Konflikteja asiakkaitten kanssa ei juuri esiinny.
45. Asiakkaamme ovat aktiivisesti yhteydessä meihin työn edistyessä.
46. Asiakkaat ovat antaneet minulle/tiimille kannustavaa palautetta.
47. Asiakkaani arvostavat ammattitaitoani.

Joitakin väittämiä on muotoiltu toimialalle sopiviksi. Stressiväitteisiin on lisätty uuden teknologian vaikutusta työhön mittaava osio 56. Työmääräni on lisääntynyt uuden tekniikan ja uusien medioiden tulon myötä.

Tämän lisäksi on laadittu tutkimusasetelman mukaisesti ammatillisia minäkäsityksiä koskevia dimensioita. Minäkuvatekijöistä kasvumotivaatio on GOA-mittavälineen mukainen. Innovatiivisuuden osalta on tukeuduttu Amabilen teoriaan ja tehokkuuskomusten osalta sosiaaliskognitiiviseen teoriaan.

Innovatiivisuus-dimensio koostuu seuraavista kysymyksistä:

73. Minusta on mukava ratkaista visaisia ongelmia.
74. Minua kiehtovat ongelmat, joihin ei ole valmiita ratkaisuja.
75. Pidän tehtävistä, joissa voi keksiä uusia ratkaisuja.
76. Osaan tehdä korkeatasoista mainontaa.
77. Hallitsen hyvin omassa työssäni tarvittavan luovan ajattelun.

Tehokkuususkomukset nojaavat Banduran (1986, 1997) teoriaan:

78. Uskallan ottaa riskejä.
79. Luotan vaikeissakin asioissa omiin kykyihini.
80. Minulta löytyy riittävästi tahdonvoimaa toteuttaakseni tärkeäksi kokemani tavoitteet.
81. Minulla on monia kehittämisideoita, joita voi hyödyntää yritykseni kehittämisessä.
82. Minun on helppo sietää epävarmuutta ja stressiä.

Minäkuvaa on mitattu laajemmin kuin teoreettisesti olisi ollut välttämätöntä (lomakkeen loppuosan väittämät). Tällä menettelyllä on ollut tarkoitus varautua laajempaan minäkuvan analyysiin kuin teoreettinen viitekehys edellyttää ja tässä tutkimuksessa on ollut tarpeellista.

Työhön ja organisaatioon sitoutuminen nojaa GOA-mittavälineeseen. Jaksamisen osalta väittämät heijastavat ennen kaikkea McCluskyn pelivarateoriaa. Ne pyrkivät kuvaamaan vastaajan käsitystä omista voimavaroista suhteessa velvollisuuksiin, joita hänellä on. Yksilön oletetaan vastaavan voimavaroja kartoittaviin väitteisiin siten, että hän suhteuttaa vastauksensa aina omiin velvollisuuksiinsa. Mittavälineestä voi hahmottaa myös burnout-oireyhtymän (henkinen väsyminen, kyynistyminen, heikentynyt ammatillinen itsetunto; ks. esim. Kalimo 1997; väitteet 98–103). Väittämä 96 koskee innovatiivisuuden kannalta haitallista mukautumista toisten mielipiteisiin (konformismi, liiallinen sosiaalistuminen) ja väittämä 97 toipumista vastoinkäymisistä (ks. McClusky 1970; Bandura 1997). Jaksamista koskevat väitteet ovat seuraavat:

96. Uskallan olla tarvittaessa eri mieltä muiden kanssa.
97. Koen vaikeaksi latautua uudelleen työssä esiintyneen pettymyksen jälkeen.
98. Kykenen sietämään useita yhtä aikaa meneillään olevia hankkeita.
99. Olen kadottanut hauskuuden työnteosta.
100. Itsetuntoni on vahva.
101. Mietin usein, onko työssäni mitään järkeä.
102. Tunnen olevani täynnä energiaa.
103. Huomaan usein lykkääväni tärkeitä asioita eteenpäin.
104. Haluan saada jatkuvasti uusia haasteita.
105. Koen vaikeaksi uudistua projektista toiseen.
106. Pystyn venymään tarvittaessa, jos projektit sitä vaativat.
107. Haen jatkuvasti uusia virikkeitä työtäni varten.

Esitutkimus ja mittavälineen rakenne

Varsinaista kyselytutkimusta edelsi esitutkimus, joka suoritettiin loka- marraskuussa 2001 Markkinointiviestinnän Toimistojen Liiton työryhmissä. Työryhmien jäsenet täyttivät kyselylomakkeen (17 vastaajaa). Vastaajat olivat luovaa työtä tekeviä ja johtavia henkilöitä. Vastaa-jilta pyydettiin sanallisia kommentteja lomakkeesta kyselyyn vastaamisen lisäksi. Väittämiä pidettiin varsin osuvina, mutta kritiikkiäkin tuli koskien lähinnä niiden liiallista määrää ja osittaista päällekkäisyyttä. Lomakkeen toimivuudesta keskusteltiin koehenkilöiden ja muiden alan edustajien kanssa henkilökohtaisesti.

Esitestauksen tuloksia tarkasteltiin myös tilastollisesti. Kullekin väittämärühmälle suoritettiin faktorianalyysi, jonka perusteella alhaisimpia (alle .40) latauksia saaneet väitteet pois-

tettiin. Joidenkin väitteiden sanamuotoa muutettiin. Analyysien ja ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen seurauksena kysymysten määrä väheni 21:llä väittämällä. Lopullisessa mittarissa oli 123 väittämää ja 15 taustakysymystä.

Kysymyslomakkeen aihealueet ja niiden sisältämä alustava faktorirakenne on kuvattu taulukossa 8.

Taulukko 8. *Mittavälineen taustalla oleva alustava faktorirakenne.*

Mittauskohde	Mittarit (teorian jäsentely)
1. Johdon tuki ja kannustus	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginen johtaminen (osiot 1–4) • Kannustava johtaminen (osiot 5–8, 16–17) • Osaamisen kehittäminen (osiot 11–15) • Osaamisen palkitseminen (osiot 9–10, 23–27)
2. Työn kannustearvo	<ul style="list-style-type: none"> • Työn kehittävät piirteet (osiot 18–22) • Työn arvostus (osiot 28–31) • Tehtävien ja toiminnan selkeys (osiot 32–35)
3. Ryhmän toimintakyky	<ul style="list-style-type: none"> • Ryhmähenki (osiot 37–40) • Vuorovaikutuksessa kehittyminen (osiot 36, 41–43) • Tiimin innovatiivisuus (osiot 50–53) • Kollektiiviset tehokkuususkomukset (osiot 49, 54–55) • Asiakassuhteet (osiot 44–47)
4. Työn aiheuttama stressi	<ul style="list-style-type: none"> • Työn vaatimusten lisääntyminen (osiot 48, 56, 58) • Työn aiheuttama psyykinen rasitus (osiot 57, 59–62)
5. Ammatilliset minäkäsitykset	<ul style="list-style-type: none"> • Kasvumotivaatio (osiot 63–67) • Yksilön innovatiivisuus (osiot 73–78) • Yksilökohtaiset tehokkuususkomukset (osiot 79–81) • Sitoutuminen tavoitteisiin (osiot 83–86) • Tehtävästä suoriutuminen (osiot 82, 87–90, 108–110, 115–117) • Palkkioiden ja palautteen kokeminen (osiot 91–95) • Yhteistyökyky (osiot 111–114) • Urakäsitys (osiot 118–120) • Joustavuus (osiot 121–123)
6. Jaksaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Työhön ja organisaatioon sitoutuminen (osiot 68–72) • Emotionaalinen vahvuus (osiot 96–107)

Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liiton kannalta oli tärkeää saada tietoa paitsi eri jäsenyritysten luovista suunnittelijoista myös henkilöstöryhmien eroista. MTL:n osoitteistoon sisältyivät tutkimuksen kannalta keskeiset ryhmät, luovaa työtä tekevät ja sitä johtavat henkilöt. Tutkimuslomake lähetettiin kaikkiaan 1075 henkilölle.

Kadon ennakoitiin aikaisempien alalla toteutettujen tutkimusten tavoin muodostuvan ongelmaksi. Siksi tietojen keruu suunniteltiin huolella: Saatekirjelmässä perusteltiin tutkimuskohteen tarpeellisuus. Vastaajille annettiin mahdollisuus käyttää vastaamiseen joko kirjelomaketta tai internetiä. Vastauksia karhuttiin vielä kahdella muistutuskirjeellä.

Vastaajia oli kaikkiaan 350. Lomakkeen saaneista henkilöistä osa työskenteli tehtävissä, joita tutkimus ei koskenut, ja näin muodoin he eivät muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta vastanneet kyselyyn. MTL:n arvio kyseisten henkilöiden määrästä rekisterissä oli 160. Henkilöstön vaihtuvuus on alalla melko suuri. Tutkimusajankohtana (2001–2002) poistuma MTL:n jäsenyrityksistä oli 13 % (MTL Palkkatutkimus 2002). Rekisteri on päivitetty keuhäisin Palkkatutkimuksen yhteydessä (kesäkuu 2002), siis juuri tämän kyselyn toteuttamisen jälkeen. Suuri osa yritystä vaihtaneista tai alalta poistuneista ei voinut vastata kyselyyn. Lisäksi kyseisenä aikana monien muiden alojen tavoin MTL:n jäsenoimistoissa on ulkoistettu palveluja voimakkaasti. Ulkoistaminen on koskenut mainittuna aikana 12 % työntekijöistä, ja siksi heillä todennäköisesti ei ole ollut mahdollisuutta vastata. MTL:n laskelmien mukaan tällä perusteella on mahdollista, että 140 henkilöä ei lainkaan saanut vastauslomaketta, koska he eivät enää olleet ko. toimiston palveluksessa. Mainituista syistä johtuen potentiaalisen vastaajajoukon voidaan arvioida olleen noin 650 vastaajaa. Tämän mukaan vastanneiden osuus potentiaalisista vastaajista olisi ollut noin 54 % (taulukko 9).

Taulukko 9. *Kyselyyn vastanneiden osuus potentiaalisista vastaajista.*

Vastaajaryhmä	Vastausprosentti
Potentiaalisten vastaajien joukko n. 650	54 %
Yksikön/ryhmän/projektin johtajat	45 %
Projektipäälliköt/tiiminvetäjät/yhteyspäälliköt	60 %
Copywriterit	62 %
AD:t, junior-AD:t	45 %

Avainryhmät olivat varsin hyvin edustettuina. Taulukosta 9 voi havaita, että vastausprosentti copywriterien osalta on 62 %, art directorien ja junior AD –ryhmän kohdalla 45 %, ryhmän/yksikön/projektin johtajien osalta 45 % sekä projektipäällikkö, tiiminvetäjä ja yhteyspäällikkö -ryhmässä 60 %. Tulosta voidaan pitää kohtuullisen hyvänä, sillä mainostoimistoalalle suunnataan paljon kyselyitä ja vastaamisaktiivisuus on yleensä melko alhainen. Mainostoimistot ovat itsenäisiä ja usein varsin pieniä. Syynä vastaamattomuuteen on usein kiire työssä. Esim. työministeriön tutkimuksessa "Virtaava vesi, valpas mieli" (Järvinen 1999) mainostoimistojen työntekijöiden vastausprosentti jäi 22 %:iin. MTL:n mukaan (Virkkunen 2002) tämä kyselytutkimus on kiinnostanut kohderyhmää tavanomaista enemmän.

Katoa pyrittiin selvittämään lähinnä alan toimijoiden ja alaa tuntevien tutkijoiden kanssa käytyjen keskustelujen avulla. Muutamia puhelinsoittoja tarvittiin myös. Yleisimpiä syitä vastaamattomuuteen olivat työkiireet ja kyselyjen paljous. On mahdollista, että tutkimusaiheen intiimiys vaikutti myös vastaamattomuuteen. Esimerkiksi Maslach ja Schaufeli (1993, 7) viittaavat vastausprosenttien alhaisuuteen itsearviointiin perustuvissa burnout-tutkimuksissa. Tutkimusta suunniteltaessa pidettiin tärkeänä, että vastaukset olisivat henkilökohtaisia; siksi vastauslomakkeet lähetettiin suoraan vastaanottajille. Harkinnassa oli, että lomakkeet olisi toimitettu johdolle, joka olisi jakanut ne eteenpäin vastaajille samalla motiivoiden heitä vastaamaan. Vastausprosenttia olisi kenties voitu näin nostaa, mutta voidaan kysyä, olisiko menettely samalla vaarantanut vastausten luotettavuutta.

5.1.2.2. Haastattelututkimus

Teemahaastattelua voidaan pitää lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuotona. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit, teemat, ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole päätetty ennen haastattelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1999, 195.)

Tässä tutkimuksessa haastattelut on tehty (strukturoidun) kyselyn antaman kuvan syventämiseksi ja ymmärryksen lisäämiseksi tutkittavasta ilmiöstä sekä ennen kaikkea vastausten etsimiseksi tutkimuskysymykseen 5. Perusteluna juuri teemahaastattelun valintaan voidaan pitää sen hallittavuutta (ajalliset resurssivaatimukset, ei edellytä esimerkiksi syvähaastattelun vaatimaa erityiskoulutusta).

Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina ja osin myös ryhmähaastatteluina (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 197). Ryhmähaastattelua puolsi mainostoimistotyön tiimiluonne. Menetelmää on käytetty jo kauan surveyn täydentäjänä (ks. esim. Fontana & Frey 2000, 668).

Haastatellut edustavat mainostoimistojen ylintä johtoa, projektijohtoa ja luovia suunnittelijoita. Teemahaastattelut on tehty kyselytutkimuksen jälkeen. Niitä varten laadittiin haastattelulomake. Haastatteluissa noudatettiin saturaatioperiaatetta (ks. esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 169). Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija jatkaa haastattelujen tekemistä niin kauan, kuin saa tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Haastattelut suoritettiin heinä-elokuussa 2003. Haastateltaviksi päätettiin pyytää aluksi yksi copywriter, yksi art director, yksi projektijohdon edustaja ja yksi toimitusjohtaja. Haastateltavat nimettiin MTL:n asiantuntijasuosituksen perusteella.

Pia Maria Halttunen, projektijohtaja, Rapp Collins

Pauli Kosonen, AD, FCB/Espa

Anders Nordenswan, copywriter, RNO

Kari Koskinen, toimitusjohtaja, Bates

Kunkin haastattelun alussa sovittiin siitä, että haastateltava vastaa omalla nimellään ja alan asiantuntijan roolissa, ei siis pelkästään oman työyhteisön edustajana. Samoin sovittiin haastattelujen nauhoittamisesta.

Kultakin haastateltavalta kysyttiin vastauksia samoihin teemoihin. Keskeisiä kysymyksiä olivat seuraavat: "Miten tärkeää mainosalalla on jatkuva itsensä kehittäminen?" – "Mikä koettelee jaksamista?" – "Miten näette innovatiivisuuden merkityksen alalla?" – "Mikä merkitys on

alan kilpailuilla?" Pääkysymys kuului näin: "Miten jaksamista ja ammatillista kasvua voidaan edistää?" Teemojen käsittely eteni vapaamuotoisesti. Haastattelujen kesto oli 1,5–2 tuntia. Haastateltavaa pyydettiin lopuksi kokoamaan keskeiset ideansa kuvioon, jonka keskellä oli kysymys: "Kuinka edistää jaksamista ja ammatillista kasvua alalla?" Ajatukset pyydettiin ryhmittelemään teemojen "Organisaatio ja johtaminen", "Työprosessi", "Tiimiprosessi", "Yksilö" ja "Muut" alle. Ideakartan ja haastattelun perusteella tutkija laati käsittekartan (ks. esim. Novak 2002; Novak & Gowin 1998). Haastattelunauhat purettiin vastaajittain. Jokainen haastattelu ja sen perusteella laadittu käsittekartta lähetettiin kyseiselle vastaajalle kommentoivaksi. Kommenttien jälkeen tehtiin vastaajien ehdottamat korjaukset, joita oli kaikkiaan varsin vähän.

Käytännössä osoittautui, että neljä haastattelua oli riittävä määrä. Vastauksissa toistui samankaltaisia ajatuksia, ja toisaalta voitiin olla tyytyväisiä saatuun informaatioon. Kokeilu- luonteisesti tehtiin vielä ideoiva ryhmähaastattelu yhdessä työyhteisössä, koska haluttiin nähdä saataisiinko menetelmää vaihtamalla vielä uutta tietoa. Työyhteisöksi valittiin MTL:n suosituksesta Bob Helsinki Oy. Yritys on luova, uusi toimisto, jonka perustajilla ja henkilöstöllä on mittava mainostoimistokokemus ja erityisen paljon menestystä alan kotimaisissa ja kansainvälisissä kilpailuissa. Työyhteisön sosiaalisten roolien odotettiin olevan ainakin jossain määrin muotoutumattomia. Keskeinen kysymys kuului: "Miten parantaa jaksamista ja ammatillista kasvua alan yrityksissä? Ryhmäideointi suoritettiin 28.8.2003 ja se kesti noin kaksi tuntia. Läsnä olivat:

Anna Moilanen, projektijohtaja
Kari Eilola, copywriter
Anu Igoni, AD
Timo Silvennoinen, copywriter

Kaikki Bob Helsingin työntekijät käyttävät itsestään nimitystä "bob" tai "suunnittelija". Jatkossa heistä käytetään lähinnä ilmaisua "bobit". Tulokset koottiin talteen keltaisilla lapuilla. Myöhemmin tutkija kirjoitti niistä yhteenvedon ja lähetti sen osallistujille kommentoitavaksi. Sen jälkeen Bob Helsingissä pidettiin henkilöstötilaisuus, jossa ideoita käsiteltiin vielä yhdessä. Konsensusena syntynyt idealista lähetettiin lopuksi tutkijalle.

5.1.3. Tiedon analysointi

Rakenneyhtälömallinnus (Structural Equation Modeling, SEM) on yhdistelmä joukosta tilastotieteellisiä menetelmiä, kuten selittävä faktorianalyysi ja monimuuttujainen regressioanalyysi (Nokelainen & Ruohotie 1999, 121). Rakenneyhtälömallit tekevät mahdolliseksi tarkastella muuttujien suhteiden joukkoa yhden tai useamman riippumattoman muuttujan tai yhden tai useamman riippuvan muuttujan välillä. Sekä riippumattomat että riippuvat muuttujat voivat olla faktoreita tai yksittäisiä muuttujia. Rakenneyhtälömallien yhteydessä viitataan myös kausaalimalleihin, kausaalianalyysiin, simulaatioyhtälömalleihin, kovarianssirakenteiden analyysiin ja konfirmatoriseen faktorianalyysiin. (Ullman 2001, 653.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty faktorianalyysia konfirmatorisesti. Tutkijalla on ollut ennakkokäsitys tai hypoteesi siitä, mitä faktoreita aineistosta voi löytyä. Yleinen suositus onkin se, että tutkijalla on vähintäänkin hämärä kuva siitä, kuinka monta faktoria aineistosta voi

löytyä. Faktorianalyysi on herkkä muuttujien määrälle ja muuttujien välisille korrelaatioille ja myös muuttujien luokituksille (Toivonen 1999, 336–338).

Polkuanalyysi ja konfirmatorinen faktorianalyysi ovat rakenneyhtälömallien erityislajeja (Nokelainen & Ruohotie 1999, 122-123). Ullman toteaa polkuanalyysin olevan välttämätön rakenneyhtälömallin kannalta, koska se sallii tutkijan laatia mallin hypoteesin mukaisesta suhteiden joukosta. SEMin ensimmäinen askel on mallin spesifointi. Kyseessä on konfirmatorinen eikä selittävä tekniikka. Analyysin tavoite on testata mallia tai tiettyä merkittävää hypoteesia mallista, muokata mallia tai testata useita lähisukuisia malleja. (Ullman 2001, 653.)

Kun SEM:ia käytetään ekploratorisesti, kausaalinen päättely mallin avulla on rajoitettua, vaikka rakenneyhtälömalleista käytetään myös nimitystä kausaalimallit (ks. Nokelainen & Ruohotie 1999, 152; Luoma 2001, 164). Nokelainen ja Ruohotie tuovat rakenneyhtälömallien kiistattomien etujen ohella esiin sen, että kompleksisten suhteiden analysointi tuo monimutkaisuutta myös malleihin. He varoittavat yliyleistämistä ja lineaarisuuden rajoituksista ja muistuttavat, että SEM asettaa vaatimuksia tutkittavan joukon koolle (≥ 200 havaintoa). (Nokelainen & Ruohotie 1999, 152.) Käsillä olevan tutkimuksen vastaajajoukon koko on siis riittävä. Vaikka aineistosta laadittiin polkumalli, sitä ei kuitenkaan lähdetty testaamaan rakenneyhtälömallinnuksen avulla.

Bayesilainen mallintaminen

Kvantitatiivisessa mallintamisessa on tyydytty usein *lineaarisiin* malleihin (Ruohotie 1999, 29). Todellisuus ei ole kuitenkaan lineaarinen (Nokelainen & Ruohotie 1999, 152). Vaikka tietojenkäsittelytieteessä epälineaarisia malleja on tutkittu jo 30 vuoden ajan, vasta viime aikoina epälineaariset mallit ovat tulleet sosiaali- ja käyttäytymistieteisiin tietokonetekniikan kehityksen ja laskentakapasiteetin lisääntymisen myötä (Ruohotie 1999, 29). Ruohotien mukaan epälineaarisilla malleilla on syvä vaikutus sosiaalisten ilmiöiden ymmärtämiseen. Hän näkee ammattikasvatuksen tarjoavan monipuolisen kentän epälineaarille mallintamiselle perusasioiden ennustamisesta aina kompleksisten latenttien ilmiöiden – kuten motivaation ja itsesäätelyn – tutkimiseen. (Ruohotie 1999, 29.)

Käsillä olevan tutkimuksen aineiston analysoinnissa on hyödynnetty epälineaarista bayesilaista mallintamismenetelmää (B-Course). Mallintamisen kohteena on kasvuorientoitunut ilmapiiri ja innovatiivisuuden, kasvumotivaation ja jaksamisen yhteydet. Tutkimuksen mittaväline on laadittu GOA (Growth-Oriented Atmosphere) -kyselylomakkeen pohjalta. Tuloksia voidaan monin osin verrata Kasvutarveprojektin aiempiin tutkimuksiin. Epälineaarisuuksia tutkivassa artikkelissaan Nokelainen, Ruohotie, Silander ja Tirri (2003a) analysoivat ammattikorkeakoulun henkilöstöä koskevia tutkimuksia ja toteavat, että epälineaariset vaikutussuhteet vaihtelevat eri datajoukoissa 25–33 % välillä. Voidaan siis olettaa, että epälineaarisista tarkasteluista on tässä tutkimuksessa hyötyä, koska lineaariset menetelmät jättäisivät oletettavasti huomioon ottamatta ainakin neljänneksen vaikutussuhteista.

Bayesilaiseen mallintamiseen ja klassisiin lineaarisiin menetelmiin perustuvien mallintamistapojen välillä on selviä eroja:

1. Bayesilainen lähestymistapa on parametrivapaa eikä käyttäjän panosta vaadita,
2. Bayesilaiset menetelmät toimivat todennäköisyyksillä ja pystyvät käsittelemään diskreettiä dataa, jossa on nominaalisia ja järjestystä osoittavia ominaisuuksia,
3. Bayesilaisella lähestymistavalla ei ole otoksen minimirajaa,

4. Bayesilainen lähestymistapa ei oletakaan mitään monimuuttujaista normaalimallia, ja bayesilainen mallintaminen sallii tutkijan analysoida sekä lineaarisia että ei-lineaarisia suhteita muuttujien välillä. (Nokelainen, Silander, Ruohotie & Tirri 2003b.)

Bayesilainen verkko on kilpailukykyinen tapa muuttujien välisten riippuvuuksien tutkimiseen sekä visuaalisesti että riippuvuuksien todennäköisyyksien perusteella (Nokelainen & Ruohotie 2003a, b). Bayesilainen verkko edustaa satunnaisen muuttujajoukon todennäköisyysjakaumaa ja muodostuu asyklisestä kartasta, jossa solmut vastaavat aineiston muuttujia ja nuolet määrittelevät muuttujien yhteyksiä ehdollisten todennäköisyyksien mukaan. Aikaisemmat tutkimukset ammattikasvatuksen alalla ovat osoittaneet, että bayesilaiset verkot ovat hyödyllisiä havaittujen muuttujien riippuvuuksien eksploratiiviseen analyysiin (Ruohotie & Nokelainen 2000; Nokelainen, Tirri, Nevgi, Silander & Tirri 2001).

5.1.4. Aineisto

Taustamuuttujien frekvenssit

Tutkimuksen analysointia edelsi postitetun lomakeaineiston ja nettiaineiston yhdistäminen. Saadussa aineistossa oli naisia 206 ja miehiä 144. Vastaajista alle 30-vuotiaita oli 21,4 %, alle 40-vuotiaita 54,6 % ja alle 50-vuotiaita 81,2 %. Avio- tai avoliitossa olevia vastaajissa oli 72,3 % ja naimattomia tai leskiä 27,1 %. Vastaajista 40 % ilmoitti, että heillä ei ollut huollettavia lapsia kotona, 17 %:lla oli yksi lapsi ja 19 %:lla kaksi lasta kotona. Valtaosalla vastaajista perhekoko oli siis melko pieni.

Koulutaustan osalta noudatettiin MTL:n tutkimuksissaan soveltamaa luokittelua. Jakauma on esitetty taulukossa 10.

Taulukko 10. Vastaajien koulutausta.

KOULUTAUSTA	N	%
Tiede- tai taidekorkeakoulu	94	26.9
Ammattikorkeakoulu	29	8.3
Opistoaste	113	32.3
Oppisopimus tai ammattikoulu	28	8.0
Muu koulutus	27	7.7
Opinnot kesken	14	4.0
Ei ammatillista koulutusta	19	5.4
Yhteensä	324	92.6
Puuttuva tieto	26	7.4
	350	100.0

Yli 36 % vastaajista oli suorittanut korkeakoulututkinnon tai ammattikorkeakoulututkinnon. Opistoasteen koulutus oli 32,3 %:lla. Melkein 70 %:lla vastaajista oli vähintäänkin opistotason tutkinto. Oppisopimuskoulutuksen tai ammattikoulun suorittaneita oli 8 % ja muun kou-

lutuksen saaneita 6 %. Opinnot olivat kesken 4 %:lla vastaajista. 5 %:lla ei ollut ammatillista koulutusta lainkaan. 27 % vastaajista oli suorittanut tutkintonsa ennen vuotta 1980, 1980-luvulla tutkinnon suorittaneita oli 25 %, 1990-luvulla 36 % ja vuosina 2000–2002 vain 9 %.

Taulukko 11 osoittaa vastaajien jakaumaa tehtäväryhmittäin. Jakauma osoittaa vastaajajoukon edustavan varsin hyvin valittuja ammattinimikkeitä. Erityisesti luovan työn tekijät ja luovan työn johto ovat hyvin edustettuina.

Taulukko 11. *Kyselyyn vastanneiden jakauma tehtäväryhmittäin.*

TEHTÄVÄRYHMÄ	N	%
Ryhmän vetäjä, tulosityksikön johtaja, yhteysjohtaja, projektijohtaja	72	20.6
Projektipäällikkö, tiimin vetäjä, yhteyspäällikkö	52	14.9
Projektiassistentti, yhteysassistentti, yhteys sihteeri	37	10.6
AD (suunnittelupäällikkö, luova johtaja)	76	21.7
Junior AD, DTP - toteuttaja	41	11.7
Copywriter (suunnittelupäällikkö, luova johtaja)	64	18.3
Muu	8	2.3
Yhteensä	350	100.0

Alan kokemus vaihteli tutkimusjoukossa alle vuodesta yli 40 vuoteen. Alle kaksi vuotta alalla työskennelleitä oli 3,7 %, 2–5 vuotta työskennelleitä lähes 24 % ja 6–10 vuotta alan työkokemusta omaavia melkein 20 % vastaajista. 11–20 vuotta alalla työskennelleitä oli 27.5 % ja yli 20 vuotta työskennelleitä 26 %. Nykyisen työnantajan palveluksessa alle kaksi vuotta olleita oli 18,6 %, 2–5 vuotta palvelleita 48 %, 6–10 vuotta palvelleita 17,4 % ja 11–20 vuotta nykyistä työnantajaa palvelleita 16 %. Yli 20 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa olleita oli 4 %. Henkilöstön suuri vaihtuvuus on tyypillistä markkinointiviestintäyrityksille.

Vastaajat työskentelivät hyvin eri kokoisissa yrityksissä. Monet yritykset ovat pieniä. Vajaa puolet vastaajista työskenteli 4–40 hengen yrityksissä. Hieman yli 50 % vastaajista työskenteli 42–150 henkilön yrityksissä. Konserniin kuuluvista yrityksistä vastaajia oli 257 (73.4 %). Pääosin suomalaisten omistaman yrityksen palveluksessa oli 199 (56.9 %) vastaajaa, ja pääosin ulkomaisen työnantajan palveluksessa työskenteli 144 (41.1 %) vastaajaa.

5.2. Tutkimuksen luotettavuus

5.2.1. Kyselytutkimuksen luotettavuus

Formaalisin kyselyihin tai haastatteluihin nojaavan kvantitatiivisen tutkimuksen etuna kvalitatiiviseen tutkimukseen verrattuna pidetään sitä, että formaalisilla kyselyillä tai haastatteluilta voidaan kerätä tehokkaammin analyttisesti hallittavaa aineistoa kuin teemahaastatteluilta (Toivonen 1999, 104). Tällä voidaan perustella myös tämän tutkimuksen ratkaisua kerätä

pääasiallinen aineisto kyselyn avulla. Teemahaastattelua on käytetty täydentävänä metodina. Teemat on johdettu kvantitatiivisen aineiston pohjalta.

Survey-tutkimusta on kritisoitu monin perustein: teoreettisin, moraalisin ja poliittisin perustein. Esitettyyn kritiikkiin on kuulunut myös useita tutkimuksen luotettavuutta vaarantavia seikkoja. Galtung (1967, 148–159; ks. Toivonen 1999, 179–187) on kiinnittänyt huomiota seuraaviin epäkohtiin. Survey on:

1. liian individualistinen
2. liian demokraattinen
3. staattinen
4. keskiluokkainen
5. vain sosiaalisilla lähietäisyyksillä toimiva.

Ihmiset eivät muodosta käsityksiään yksin, vaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Vastaukset voivat varioida siinä, missä määrin ne edustavat yksilön omakohtaista, persoonallista näkemystä ja missä määrin yleisempää, kollektiivista näkemystä.

Kaikkien ihmisten mielipiteillä ei ole samaa painoarvoa. Kaikki ihmiset eivät ymmärrä tehtyjä kysymyksiä. Tärkeät ratkaisut ovat valtaeliitin tekemiä, mutta tärkeät ihmiset eivät välttämättä suostu vastaamaan formaalisiin ja strukturoituihin kyselyihin. Mikään ei silti estä kohdistamasta kyselytutkimusta tärkeisiin henkilöihin. Formaalisuus ja demokraattisuus olisikin nähtävä vahvuutena, koska silloin kysymykset ovat kaikille samoja. (Toivonen 1999, 180.)

Tässä tutkimuksessa – ottaen huomioon vastaajajoukko ja mittavälineen esitestauksesta saadut kokemukset – kysymysten ymmärtäminen ei liene tuottanut vaikeuksia. "Eliitin" (toimistojen johdon, nimekkäiden suunnittelijoiden) vastaamishalukkuus kyselyyn ei liene ollut suuri ongelma, koska vastausprosentit sekä johdon että suunnittelijoiden osalta ovat kohtuullisen hyvät.

Survey tuottaa tietoa mittaushetken tilanteesta. Siksi se ei välttämättä sovellu muutosten tutkimiseen. Tässä tutkimuksessa mitausten ajankohtaa voidaan pitää hyvänä. Mitään yllättävää muutosta ei ollut meneillä.

Intersubjektiivisuus, nk. haastattelijaeffekti, aiheuttaa sen, että eri kysyjille vastataan eri tavoin. Tämä pulma voi olla vielä paljon suurempi laadullisessa tutkimuksessa. (Toivonen 1999, 182.) Survey toimii vain sosiaalisilla lähietäisyyksillä. Jos vastaajat eivät luota tutkijan asiantuntemukseen tai hänet koetaan vieraaksi, he eivät yleensä vastaa luotettavasti. Arkaluonteisten asioiden osalta ystäviltäkään ei saa luotettavia vastauksia. (Ks. Toivonen 1999, 184.) Csikszentmihalyin (1991, 151) mukaan ihmiset ovat taipuvaisia vastaamaan liian optimistisesti työtyytyväisyyttä koskeviin kyselyihin. Ilmeisesti myös stressitutkimuksissa vastaukset ovat usein liian optimistisia, koska kysymyksessä on intiimi alue.

Tässä tutkimuksessa vastausten luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan kolmella tavalla. Ensinnäkin kysymysten muotoiluun kiinnitettiin huomiota. Toiseksi pyrkimyksenä oli huolehtia siitä, että kysymykset olivat mahdollisimman relevantteja vastaajille ja kolmanneksi kysymysten määrä oli sopiva. Tutkimuksen kvantitatiivisessa osassa käytetyt kysymyssarjat olivat monin osin testattuja aikaisemmissa tutkimuksissa, erityisesti Ruohotien johtamassa Kasvutarveprojektissa. Lisäksi ennen varsinaista kyselyä suoritettiin esitutkimus, jonka perusteella mittavälinettä muokattiin: osa kysymyksistä poistettiin ja osia niistä muotoiltiin esitestauksen jälkeen. Tutkimuksen käsite- ja rakennevaliditeettia voitaneen pitää hyvänä.

Toivonen lisää Galtungin luetteloon surveyn pinnallisuuden. Keskeisenä pulmana pidetään operationalisointia, sitä, että ilmiötä ei voi ymmärtää, ellei sen olemusta ymmärretä.

Muutoin ilmiö on vain sama kuin sen mittaväline. Toivonen kysyykin, miten voi ylipäättään olla olemassa käsite, josta tutkijalla ei ole implisiittistä operationaalista määritelmää. Toinen pinnallisuuteen liittyvä kysymys on se, mikä on kysyttävien asioiden todellinen relevanssi tutkimuksen kohteena oleville. (Toivonen 1999, 185.) Vastaavatko he kiinnostuksen puutteesta miten sattuu? MTL:n arvion mukaan tämä tutkimus on kiinnostanut alan ihmisiä. Saman vaikutelman sai teemahaastattelujen ja ryhmäideoinnin sekä lukuisten epävirallisten tapaamisten perusteella.

Myös asenneväittämien laadinnan ja analyysin ongelmista on syytä olla tietoinen. Lisäksi vastausprosenttien alhaisuus voi tuottaa ongelmia. Vastausprosenttia voidaan kohottaa esimerkiksi korostamalla tutkimuksen merkitystä vastaajien hyvinvoinnille ja muistuttamalla vastaamisen tärkeydestä karhukirjeiden ja puhelinsoittojen avulla tai tekemällä uusintakäyn- tejä. Vastausprosentin nostamiseksi erityisen tärkeää on kiinnittää huomiota lomakkeen pi- tuuteen ja kysymysten muotoiluun. (Toivonen 1999, 185.) Tässä tutkimuksessa kyselyn saatekirjelmässä korostettiin tutkimuksen merkitystä vastaajien hyvinvoinnille. Kysymysten määrä oli rajattu kohtuulliseksi.

Erilaisista varmistustoimenpiteistä huolimatta kato muodostui suureksi. Tähän on monia syitä. Alan ihmiset ovat kiireisiä ja he saavat jatkuvasti vastattavakseen kyselylomakkeita. Vastaajat edustavat eri työyhteisöjä ja itsenäisiä yrityksiä. Kyselylomakkeita ei haluttu jakaa työyhteisöjen johdon välityksellä, koska menettelyn pelättiin vääristävän tuloksia. Myös kokemukset web-kyselyistä ovat osoittaneet, että vastausprosentit jäävät alhaisiksi (esim. Lotti 2001, 141). Tutkittavan toimialan työntekijöiden kannalta web-kysely oli luonteva, koska he käyttivät työssään verkkoa päivittäin. Tästä huolimatta vastaajille lähetettiin kysely- lomake myös kirjallisena.

Lomakkeiden suurimmaksi ongelmaksi on esitetty sitä, etteivät valmiit vastausvaihtoeh- dot tavoita vastaajan ajatusmaailmaa (esim. Hirsjärvi & Hurme 2001, 37). Relevanssin var- mistamiseksi lomakkeet testattiin etukäteen ja niiden sisällöstä keskusteltiin eri henkilöstöryhmien edustajien kanssa. Samaa tavoitetta palveli myös se, että kirje- ja web- kyselyn lisäksi tietoa kerättiin teemahaastattelujen avulla.

Mittauksen validiteetti

Validiteetti määritellään kyvyksi antaa luotettavaa tietoa mittauksen kohteesta. Käsillä ole- vassa tutkimuksessa käytetty mittaväline oli rakennettu useissa aikaisemmissa tutkimuksissa käytetyn GOA-mittarin pohjalle ja perustui teoriaan. Mittarin rakennevaliditeetin osalta on tärkeää, että mittarin voidaan katsoa kattavan teoriaosassa esitellyn alueen. Keskeisiä validi- teettiin liittyviä seikkoja (Ruohotie 1985, 47) ovat seuraavat:

1. Tutkimuksen käsitevaliditeettia voidaan pitää heikkona, ellei tutkija kykene tavoitta- maan tutkittavan ilmiön olennaisia piirteitä tai ellei hän pysty johtamaan teoriasta kes- keisiä käsitteitä. Käsitevaliditeettia voidaan parantaa perehtymällä huolellisesti aikaisempiin tutkimuksiin ja niiden käsitteistöön.
2. Mittauksen sisältövalidius voidaan varmistaa riittävällä määrällä kysymyksiä.
3. Tutkijalle asetettava perusvaatimus on, että hänen tulee olla hyvin perillä tutkittavasta joukosta.
4. Muuttujien muodostamisvaiheessa on käsite- ja sisältövaliditeetin liittyviä ongelmia. Luotettavuus riippuu siitä, miten hyvin pystytään muodostamaan teoreettista viitekehys-

tä vastaavia muuttujia. Muuttujien ja niiden luokkien tulisi vastata todellisuutta mahdollisimman hyvin.

Nyt tarkasteltavassa tutkimuksessa on pyritty perehtymään aikaisempiin tutkimuksiin ja niiden käsitteistöön. Voitaneen myös sanoa, että ilmiö – innovatiivisuuden, motivaation ja jakamisen yhteys innovatiivisen organisaation kontekstissa – on olennaisilta piirteiltään kyetty tavoittamaan ainakin kohtuullisen hyvin ja keskeiset käsitteet ovat teoriasta johdettuja. Jokaista tutkimuksen kannalta relevanttia käsitettä on mitattu monipuolisesti ja useilla kysymyksillä. Kysymykset on valtaosaltaan testattu Kasvutarveprojektin aiemmissa tutkimuksissa. Lisäksi suoritettiin esitestaus, jonka perusteella kysymyksiä poistettiin ja muokattiin. Tutkija on myös perehtynyt tutkittavaan joukkoon: hänellä on monipuolista työkokemusta toimialalta.

Teoreettista viitekehystä vastaavien muuttujien muodostamisen voitaneen sanoa onnistuneen kohtuullisen hyvin. Tämä johtuu osin jo siitä, että GOA-mittavälinettä on käytetty monissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Muutokset ja uudet mittavälineen osiot on laadittu teorian pohjalta. Voitaneen myös sanoa, että ilmiö on onnistuttu kuvaamaan teoreettisesti riittävän selkeästi. Lisäksi muuttujat ja niiden luokat vastannevat todellisuutta riittävän hyvin. Kaiken kaikkiaan kyselytutkimuksen validiteetin edellytykset voidaan arvioida riittäviksi.

Faktorimuuttujien reliabiliteetit

Pääanalyysissa käytettyjen faktorimuuttujien reliabiliteetin estimaatteina on käytetty Cronbachin alfa-kertoimia. Kaikkien muuttujien luotettavuuskertoimet nousivat varsin korkeiksi: kaikki reliabiliteettikertoimet ovat päälle .75.

Taulukko 12. *Faktorimuuttujien reliabiliteettien estimaatit (Cronbachin alfa-kertoimet).*

Johtaminen (neljä faktoria)	
J1. STRATEGINEN JOHTAMINEN	.89
J2. KANNUSTAVA JOHTAMINEN	.90
J3. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	.88
J4. OSAAMISEN PALKITSEMINEN	.85
Työprosessi (kolme faktoria)	
W1. TYÖN KANNUSTEARVO	.92
W2. TYÖN ARVOSTUS	.90
W3. TEHTÄVIEN JA TOIMINNAN SELKEYS	.85
Tiimin toiminta (kolme faktoria)	
T1. TIIMIHENKI	.88
T2. TIIMIN TOIMIVUUS	.85
T3. ASIAKASSUHTEET	.77
Työn aiheuttama stressi (kaksi faktoria)	
S1. TYÖN AIHEUTTAMA PSYKKINEN RASITUS	.83
S2. TYÖN VAATIMUSTEN LISÄÄNTYMINEN	.76
Minäkäsitykset (viisi faktoria)	
I 1. KASVUMOTIVAATIO	.81
I 2. INNOVATIIVISUUS	.86
I 3. SUORITUSMOTIVAATIO	.76
I 4. TEHOKKUUSUSKOMUKSET	.75
I 5. YHTEISTYÖKYKY	.77
Työmotivaatio (kaksi faktoria)	
M1. TYÖHÖN JA ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN	.84
M2. EMOOTIOIDEN HALLINTA	.77

Kyselyyn vastanneiden osalta testattiin mahdollisia eroja erilaisen vastaustavan valinneiden (nettivastaajat/kirjelomakkeella vastanneet) välillä samoin kuin nopeasti ja hitaasti vastanneiden välillä. Ainoa tilastollisesti merkitsevä ero ilmeni osaamisen palkitsemista koskevissa näkemyksissä: nettivastaajat ja nopeasti vastanneet kokivat osaamisen palkitsemisen myönteisempänä kuin hitaasti vastanneet.

5.2.2. Teemahaastattelujen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen vahvin ja samalla heikoin kohta Ruohotien (1996) mukaan on ihminen. Laadullisessa tutkimuksessa ihminen arvioi toista ihmistä ja usein myös itseään. Tällöin monet tekijät vääristävät arviointia, vaikka tutkija pyrki rehelliseen todellisuuden tulkintaan. Ruohotie toteaa, että lievimmillään kysymys on hyväuskoisuudesta ja halusta tulkita asiat parhain päin, pahimmillaan taas kysymys on väärennöksistä ja suoranaista petkuttamisesta. Esimerkiksi epäsymmetriset valtasuhteet ja erilaiset odotukset tutkimuksen tilaajan, tekijän ja kohteen välillä voivat vääristää kommunikaatiota. Myös ihmisen tiedonkä-

sittelykykyyn voidaan tehdä monia varauksia. Ensi vaikutelmat, ristiriitaiset tiedot ja monet muut tekijät heikentävät oikeiden päätelmien tekemistä. (Ruohotie 1996, 141.)

Edellä esitetyistä virhelähteistä valtasuhteet eivät ole olleet vääristämässä tuloksia: tutkija on ollut riippumaton tutkitusta toimialasta ja sitä edustavista organisaatioista; tutkimusaloite on lähtöisin tutkijalta, eikä tutkija ole ollut rahoituksellisesti riippuvainen tutkimuksen kohteesta. Useissa kvalitatiivista tutkimusta käsittelevissä teoksissa kehoitetaan tutkijaa tekemään tutkimusprosessinsa mahdollisimman läpinäkyväksi, jotta voitaisiin arvioida tarkemmin tutkimuksen luotettavuutta. Näin on pyritty myös tekemään.

Hirsjärvi ja Hurme (1995) toteavat, että valitsemalla teemahaastattelun kaltaisen tavallista pehmeämmän menetelmän tutkija haluaa tehdä oikeutta todellisuuden moni-ilmeisyydelle. Tällöin hän pyrkii tavoittamaan tutkittavien ilmiöiden vivahteita ja tiivistämään ne siten, että kuvauksen uudet ulottuvuudet välittäisivät haastateltavien todellisia ajatuksia ja kokemuksia. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 128.) Tällainen vivahteiden metsästäminen asettaa haastattelijan vaatimaan tilanteeseen, joka on altis monille virhemahdollisuuksille. Käsillä olevassa tutkimuksessa on luotu malli kuvattavasta ilmiöstä ja sitä on testattu empirian avulla. Haastattelujen suunnittelussa, toteutuksessa ja tulkinnessa on varottu etsimästä ainoastaan tutkijan ajatuksia tukevia seikkoja.

Validiteettia pohdittaessa voidaan erottaa kahdenlaista validiteettia: käsite- ja sisältövaliditeettia. *Käsitevaliditeetti* on heikko siinä tapauksessa, että emme kykene tavoittamaan tutkittavasta ilmiöstä olennaisia piirteitä tai ellemme pysty johtamaan teoriasta keskeisiä käsitteitä. Tämä näkyy lähinnä tutkimuksen pääkategorioiden ja ongelmanasettelun heikkoutena sekä haastattelurungon huonona suunnitteluna. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 129.) Käsitevalidiutta ei voida parantaa jälkikäteen. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa voidaan taata riittävä käsitevalidius tutustumalla haastateltavaan ryhmään ja sen käyttämiin käsitteisiin ja kielenkäyttöön sekä ennen kaikkea perehtymällä huolellisesti aikaisempiin tutkimuksiin ja alueen käsitteistöön. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 129.) Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan edellä mainittuja ohjeita. Alan kielenkäyttö on tuttua tutkijalle, jolla on monipuolista työkokemusta markkinoinnista ja mainonnasta.

Teemahaastattelun *sisältövalidius* on huono, jos teemaluettelon ja teema-alueita koskevien alustavien kysymysten laatiminen epäonnistuu. Tällöin kysymykset eivät tavoita haluttuja merkityksiä. Sisältövalidiutta voidaan varmistaa varautumalla tarpeeksi useaan kysymykseen ja riittäviin lisäkysymyksiin kultakin teema-alueelta. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 129.) Käsillä olevassa tutkimuksessa haastattelun teemat on johdettu kyselytutkimuksen tuloksista. Tarvitessa tutkija on esittänyt lisäkysymyksiä.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2000, 194) korostavat sitä, että haastattelussa on ratkaistavaa, miten haastattelija osaa tulkita haastateltavan vastauksia kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa. Haastatteluaineisto on aina konteksti- ja tilannesidonnaista. Tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa tai "pelata varman päälle". Tutkijan on oltava varovainen tulosten yleistämisessä ja vältettävä liioittelua (Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara 2000, 194). Luoma (2001, 185) näkee haastattelun kontekstisidonnaisuudesta olevan etua: haastattelulla voidaan – kyselystä poiketen – ainakin jonkin verran avata organisaatiokulttuuria ja kielenkäyttöä. Tutkijan pitäisikin tuntea tutkittava joukko riittävän hyvin, ja hänen tulisi haastatella riittävästi tapauksia. Molemmat edellytykset täytynevät tässä tutkimuksessa.

Kvantitatiivisen analyysin validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä vastaavat kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysin arvioitavuus ja toistettavuus (Raunio 1999, 330). Kvalitatiivisen

tutkimuksen arvioitavuuden kannalta on olennaista, että tutkija kuvaa mahdollisimman tarkasti tutkimuksensa etenemisen eri vaiheineen. Toistettavuus merkitsee taas sitä, että sama tutkija saa toistaessaan tutkimuksen samat tulokset tai toinen tutkija saisi samat tulokset toistaessaan saman tutkimuksen. Teemahaastattelussa tilanne on ainutkertainen, ja saman henkilön haastattelemisen toistamiseen näyttäisi keinotekoiselta. Impressionistinen vastaavuuden arviointi tuntuisi luotettavammalta. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 129.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei ole riippumaton osa kokonaisuutta, vaan hänet ymmärretään osaksi tutkimuskokonaisuutta ja siihen liittyvää vuorovaikutusta. Näin ollen tutkijan vaihtuminen vaikuttaisi olennaisella tavalla tutkimukseen ja siitä saataviin tuloksiin. Toistettavuusvaatimus edellyttäisi myös sitä, että kohde on staattinen. Dynaamiseen todellisuuskäsitykseen perustuvassa laadullisessa tutkimuksessa toistettavuuskäsitystä ei voida pitää keskeisenä kriteerinä (Raunio 1999, 330). Tämän tutkimuksen toistaminen (teemahaastattelujen ja ryhmäideoinnin osalta) toisen tutkijan tekemänä tuottaisi todennäköisesti erilaisia tuloksia. Vaihtelua vähentäisi ilmeisesti kvalitatiivisen osan pragmaattinen luonne: halu saada ideoita tutkimuskysymystä 5 koskien.

Haastateltavien valinnassa Hirsjärvi ja Hurme (1995, 130) kehottavat tutkijaa pohtimaan, mikä ryhmä vastaa parhaiten tutkimuksen ongelmanasettelua. Tässä tutkimuksessa haastateltavien valintaa ohjasi osin kyselytutkimuksen vastaajien työtehtävien mukainen luokittelu ja valinnassa käytettiin hyväksi MTL:n asiantuntemusta. Tutkijan arvion mukaan haastateltavien valinta onnistui varsin hyvin: haastateltavilla oli syvää ja monipuolista kokemusta tutkitusta ilmiöstä.

Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1999, 193). Kyseinen vaara on ollut olemassa tässäkin tutkimuksessa. Esimerkiksi se, että tutkittavalla alalla innovatiivisuus on imagotekijä, johtaa helposti "innovatiivisuuden teeskentelyyn" haastattelutilanteessa. Tällaista ei tutkija kuitenkaan havainnut tapahtuvan.

Tutkimuksen luotettavuus riippuu siitä, miten hyvin pystytään muodostamaan teoreettista viitekehystä vastaavia muuttujia ja miten hyvin tavoitetaan haastateltavien maailmankuvan olennaisia kategorioita. Sekä muuttujien että niiden luokkien tulisi vastata teemahaastattelussa mahdollisimman hyvin todellisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 130.) Tältä osin luotettavuus ei ollut ilmeisesti kovin uhanalainen johtuen tutkijan alan tuntemuksesta ja haastattelujen pragmaattisesta luonteesta.

Aineistosta tehdyt johtopäätökset voivat olla virheellisiä. Jos aineistoa analysoidaan "impressionistisesti", saatetaan käyttää väärä esimerkkejä tai jättää huomiotta ilmiön kannalta negatiivista tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 130.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin mainitut seikat eliminoimaan hankkimalla tietoa useammalla tavalla ja vertaamalla eri tavoin saatua tietoa.

Teemahaastattelun osalta ei Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 130) mukaan pidä sortua liian mekanistiseen luotettavuuden määrittelyyn. Myös tutkijan oma kokemuksiin perustuva käsitys tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta on luotettavuuden ilmaisun – ja tässä tapauksessa tutkija pitää tuloksia kutakuinkin todellisuutta vastaavina. Haastattelemista ei saa pitää irrallisena osana tutkimusta; luotettavuustarkastelu koskee koko tutkimusprosessia (Hirsjärvi & Hurme 1995, 128). Tutkimuksen luotettavuuteen – validiteettiin ja reliabiliteettiin – vaikuttavat useat edellä käsitellyt seikat tutkimusprosessin eri vaiheissa.

6. TULOSTEN TULKINTA

6.1. Faktorimuuttujien muodostaminen

Kyselyaineistolle on tehty useita faktorianalyyseja eri faktorimäärillä. Ne on toteutettu erikseen kutakin mittavälineen prosessia koskien. Niiden tarkoituksena on ollut tiivistää suuri joukko muuttujia suppeammaksi, käsiteltävissä olevaksi määräksi faktoreita.

Faktorianalyysin tuloksena on päädytty ilmiökentän moniulotteiseen kuvaukseen ja tulkintaan. Faktoreiden tulkinnat on pyritty konkretisoimaan aiemman tutkimustiedon perusteella. Kyseiset tutkimukset käsittelevät kasvuorientoituneen ilmapiirin ja sen dimensioiden sekä motivaation, innovatiivisuuden ja jaksamisen sisältöä ja tekijöiden keskinäisistä yhteyksiä. Ilman teoreettista tukea tulkinnat perustuvat tutkijan mielikuvitukseen ja luisutaan helposti subjektivismiin. Yleistettävyyys katoaa täysin, ja tutkimustulokset jäävät ainutkertaisiksi.

Kasvuorientoituneen ilmapiirin dimensiot ovat esitutkimuksen alustavan faktoroinnin mukaisia. Eroja on tiimiprosessissa: siinä on päädytty kolmeen faktoriin. Alustavan faktoroinnin vuorovaikutuksessa oppiminen ja ryhmähenki tiivistyivät yhdeksi faktoriksi, joka nimettiin *tiimihengeksi*. Samoin kollektiiviset tehokkuususkomukset ja tiimin innovatiivisuus sulautuivat yhdeksi faktoriksi, *tiimin toimivuudeksi*. Kolmas faktori oli *asiakassuhteet*.

Minäkuva edustamaan on valittu viiden faktorin rakenne, jonka on nähty olevan teorian kannalta riittävä. Näin vältettiin faktorimäärän paisuminen epätarkoituksenmukaiseksi. Faktorit nimettiin *kasvumotivaatioksi*, *innovatiivisuudeksi*, *suoritusmotivaatioksi*, *tehokkuuskomuksiksi* ja *yhteistyökyykyksi*.

Kasvumotivaatiota ja innovatiivisuutta mittaavat muuttujat latautuivat jonkin verran päällekkäin samalle faktorille, joten ne "pakotettiin" erilleen. *Kasvumotivaation* muuttujat olivat GOA-mittarista (muuttujat 64–67). Muuttujan 83 (olen yleensä hyvin innostunut, jos saan olla mukana tekemässä jotain uutta) hyväksymistä kyseiseen faktoriin voidaan perustella Alderferin teorian avulla: kasvutarpeiden tyydyttäminen on sidoksissa itsensä toteuttamiseen ja uuden tekemiseen. *Innovatiivisuus* muodostui muuttujista 73–77. Faktori on mittarin teoreettisen jäsentelyn mukainen. *Suoritusmotivaatio* on yhdistelmämuuttuja, joka koostuu kyseiselle faktorille latautuneista seuraavista alustavan faktorianalyysin osioista: tehtävästä suoriutuminen, tavoitteisiin sitoutuminen sekä pätemisen ja arvostuksen tarve. *Tehokkuuskomukset* kuvaavat yksilön käsitystä omasta kyvystä tehdä korkealuokkaista mainontaa ja uskalluksesta ottaa luovan työn edellyttämiä riskejä. Viidennelle faktorille latautuneet muuttujat selittävät yhteistyöhalukkuutta ja henkistä joustavuutta. Tämä faktori nimettiin *yhteistyökyykyksi*.

Motivaation aluetta kuvataan kaksifaktorimallilla. Toinen faktori nimettiin alustavan faktoroinnin mukaan *työhön ja organisaatioon sitoutumiseksi* ja toinen, jaksamista mittaava

osio, *emootioiden hallinnaksi*. Koko aineistolla suoritettussa faktorianalyysissä faktoreiden sisältö poikkesi jonkin verran alustavan faktorirakenteen sisällöstä: jaksamista koskevat väittämät 99 (olen menettänyt hauskuuden työnteosta) ja 101 (mietin usein, onko työssäni mitään järkeä) latautuivat faktorille *työhön ja organisaatioon sitoutuminen*, eivätkä faktorille *emootioiden hallinta*. Tätä voidaan selittää sillä, että kyseiset faktorit ovat teorian perusteella sidoksissa toisiinsa. Työhön ja organisaatioon sitoutuminen on työntekijän tunneperäinen reaktio omaa työtä ja organisaatiota kohtaan: molemmat väitteet soveltuvat kuvaamaan kyseistä reaktiota.

Yhdistelmämuuttujien käyttöä tutkimuksen selitysanalyysissä perustellaan kahdella seikalla. Ensinnäkin yhdistelmämuuttujien luotettavuuskertoimet ovat korkeampia kuin yksittäisten muuttujien. Toiseksi tutkittava ilmiö on kompleksinen ja käsitteiden väliset suhteet ovat vaikeasti hallittavia, ellei muuttujien määrää olennaisesti supisteta. Kun ilmiökentän dimensionaalisuus on todettu, voidaan laatia perusulottuvuuksia vastaavat asteikot joko lasquemalla faktoripistemäärät kullekin havainnolle (koehenkilöt) tai tekemällä tavanomainen summa-asteikko (muodostetaan korkeimpia latauksia saaneista muuttujista, ns. kärkimuuttujista). On myös mahdollista tehdä painotettu summa-asteikko, jossa latauksien suuruuksia käytetään hyväksi osioiden painoja määriteltäessä. Käsillä olevassa tutkimuksessa on muuttujat laadittu tavanomaisesti, korkeimpia latauksia saaneista kärkimuuttujista.

Faktorimuuttujat ovat seuraavat:

JOHTAMISPROSESSI (J = Johtaminen)

- 1. Strateginen johtaminen (J1)** ilmaisee vastaajan käsitystä siitä, missä määrin ylin johto viestii ja vahvistaa toimintaa ohjaavia arvoja sekä seuraa yksikköjen/tiimien kehittymistä ja linjaa toiminnan suuntaa ja painopisteitä.
- 2. Kannustava johtaminen (J2)** kuvaa yksilön käsitystä siitä, missä määrin esimiehet tukevat ja kannustavat vastuullaan olevaa henkilöstöä osaamisen, työtapojen ja työyhteisön kehittämiseen, missä määrin he käyttävät hyväkseen työyhteisön jäsenten asiantuntemusta ja pyrkivät ratkomaan ongelmia yhdessä heidän kanssaan ja missä määrin he ottavat huomioon henkilöstön ehdotuksia ja toiveita.
- 3. Osaamisen kehittäminen (J3)** ilmaisee vastaajan käsitystä siitä, miten suunnitelmallisesti henkilöstön osaamista kehitetään, miten hyvät mahdollisuudet henkilöstöllä on osallistua koulutukseen ja oman työn ja työyhteisön kehittämiseen sekä miten kiinnostuneita henkilöstön jäsenet ovat itsensä kehittämisestä.
- 4. Osaamisen palkitseminen (J4)** kuvaa vastaajan käsitystä siitä, missä määrin yritys palkitsee tavoitteiden saavuttamisesta ja missä määrin henkilöstön jäsenille annetaan lisää vastuuta osaamisen kasvaessa.

TYÖPROSESSI (W = Work)

- 5. Työn kannustearvo (W1)** tarkoittaa vastaajan käsitystä siitä, miten monipuolista ja haasteellista hänen työnsä on ja missä määrin työ itsessään tuottaa palautetta työskentelyn tuloksista (onnistumisen ja edistymisen kokemuksia).
- 6. Työn arvostus (W2)** kuvaa vastaajan käsitystä siitä, miten arvostettua oma työ on esimiehen ja työtoverien silmissä ja missä määrin omaa työtä yleisesti arvostetaan.
- 7. Tehtävien ja toiminnan selkeys (W3)** ilmaisee vastaajan käsitystä siitä, miten selkeitä toiminnan päämäärät ja päätöksentekojärjestelmä ovat kunkin yksikön sisällä ja miten selkeä

kuva henkilöstöön kuuluvilla on työtehtävien jaosta ja heihin itseensä kohdistuvista odotuksista.

TIIMIPROSESSI (T = Tiimi)

8. Tiimihenki (T1) tarkoittaa vastaajan käsitystä siitä, miten hyvä yhteishenki tiimissä vallitsee, miten halukkaasti tiimi kokonaisuutena ponnistelee yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja miten kehitysmyönteinen ja oppimista tukeva tiimi on.

9. Tiimin toimivuus (T2) ilmaisee vastaajan käsitystä tiimensä osaamisesta ja innovatiivisuudesta, työprosessin hallinnasta ja mahdollisuuksista vastata työn vaatimuksiin (kollektiiviset tehokkuususkomukset).

10. Asiakassuhteet (T3) kuvaavat vastaajan kokemuksia siitä, miten yhteistyö ja vuorovaikutus sujuu (tiimin) asiakkaitten kanssa.

TYÖN AIHEUTTAMA STRESSI (S = Stressi)

11. Työn aiheuttama psyykinen rasitus (S1) kuvaa vastaajan kokemuksia siitä, miten työ ja siihen liittyvät muutokset aiheuttavat psyykkisiä rasitusoireita kuten työväsymystä, työhaluttomuutta, aloittekyvyttömyyttä ja keskittymisvaikeuksia.

12. Työn vaatimusten lisääntyminen (S2) ilmaisee vastaajan kokemuksia siitä, missä määrin työssä tapahtuneet muutokset ovat lisänneet työmäärää ja kiristäneet työtahtia.

AMMATILLINEN MINÄKUVA (I = Identiteetti)

13. Kasvumotivaatio (I1) tarkoittaa yksilön halukkuutta kehittää ammatillista osaamistaan ja uusiutua ammatissaan.

14. Innovatiivisuus (I2) ilmaisee vastaajan käsitystä omista luovan ajattelun taidoista ja alaspesifisestä tiedosta (eksperttiisistä) sekä hänen mieltymystään uusiin kompleksisiin tehtäviin ja ongelmanratkaisuun.

15. Suoritusmotivaatio (I3) kuvaa vastaajan käsitystä siitä, kuinka voimakas näyttämisen ja suoriutumisen tarve hänellä on (halu näyttää, mihin hän pystyy, etenemisen halu, tunnustuksen tarve, halu kantaa vastuuta).

16. Tehokkuususkomukset (I4) ilmaisee yksilön uskoa omiin kykyihin, tunnetta, että hän hallitsee työnsä, uskaltaa ottaa riskejä ja selviytyy työn asettamista vaatimuksista.

17. Yhteistyökyky (I5) tarkoittaa vastaajan käsitystä siitä, kuinka mielellään ja miten hän toimii vuorovaikutuksessa toisten kanssa, kuinka hän suhtautuu saamaansa palautteeseen ja kuinka valmis hän on muuttamaan käsityksiään ja toimintaansa, jos huomaa erehtyneensä.

MOTIVAATIO (M= Motivaatio)

18. Työhön ja organisaatioon sitoutuminen (M1) ilmaisee, missä määrin yksilö on innostunut omasta työstään ja arvostaa työpaikkaansa ja miten tärkeää hänelle on nykyisen työpaikan säilyttäminen.

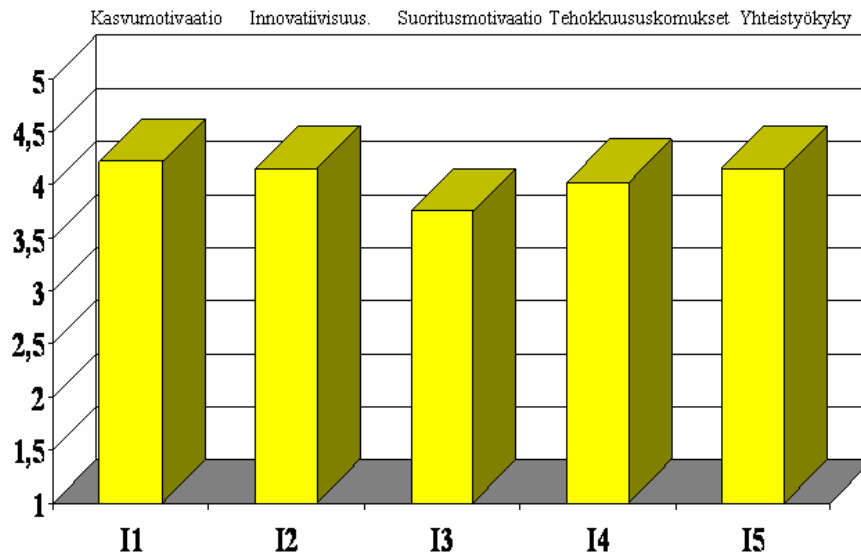
19. Emootioiden hallinta (M2) kuvaa vastaajan käsitystä emotionaalisesta vahvuudestaan: oma ennuste kyvystä ja halusta vastata työn haasteisiin.

6.2. Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä aluvussa pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Näistä kolmeen ensimmäiseen haetaan vastausta lähinnä kyselytutkimuksen tulosten kautta ja neljänteen teemahaastattelujen avulla.

6.2.1. Tutkimuskysymys 1: Millainen ammatillinen minäkuva on markkinointiviestintäyritysten henkilöstöllä?

Mainostoimistohenkilöstön minäkäsitykset näyttävät faktorimuuttujien keskiarvojen valossa odotetusti vahvoilta. Minäkäsitysten keskiarvot ovat myös yleensä korkeammat kuin organisaatioissa vallitsevia kasvuedellytyksiä kuvaavien faktorimuuttujien keskiarvot.



Kuvio 14. Minäkäsitysten keskiarvot (kaikki vastaajat).

Korkeimmat keskiarvot ovat muuttujilla *kasvumotivaatio* (I1) ja *innovatiivisuus* (I2). Lähes yhtä korkea keskiarvo on luovaan prosessiin olennaisesti liittyvillä muuttujilla *yhteistyökyky* (I5) ja *tehokkuususkomukset* (I4). Sen sijaan *suoritusmotivaation* (I3) keskiarvo on näitä selvästi alhaisempi. *Kasvumotivaatio* on hiljaisen tiedon leviämistä edistävä tekijä, samoin sitä on vastaajien korkeaksi arvioima *yhteistyökyky*.

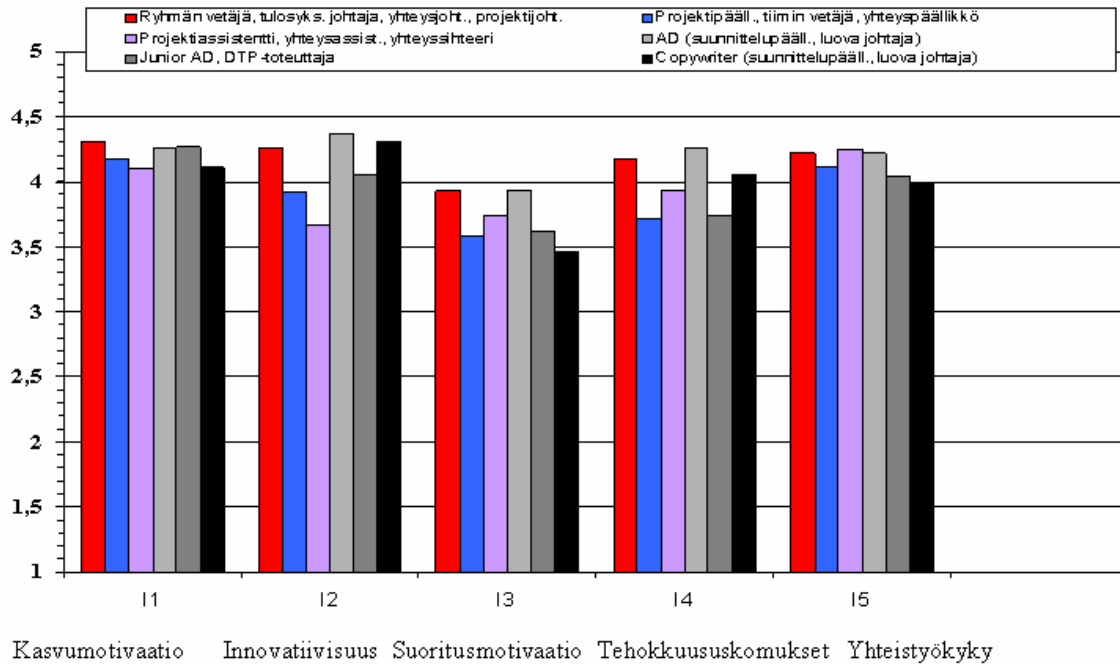
Minäkäsitykset taustamuuttujittain

Eri taustamuuttujaryhmien välillä on eroja minäkäsityksiä kuvaavissa faktorimuuttujissa. Seuraavassa kiinnitetään huomiota ainoastaan tilastollisesti merkitseviin ($p < .01$) eroihin.

Miesten ja naisten välillä on eroja minäkäsityksissä. Miehet kokevat olevansa innovatiivisempia (I2) ja heidän *tehokkuususkomuksensa* (I4) ovat selvästi korkeampia kuin naisten. Molempien summamuuttujien kohdalla erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < .001$). Lisäksi miehet kokevat jaksavansa (*emootioiden hallinta*, M2) paremmin kuin naiset ($p < .01$). Naisilla on perinteisesti miehiä suurempi rooli kodin hoitamisessa, mikä osin verottaa heidän pelivaraansa. Banduran (1997) mukaan naisten heikot tehokkuususkomukset voivat rajata heidän uramahdollisuuksiaan, vaikka heidän kykynsä riittäisivät uusien haasteiden vastaanottamiseen.

Koulutaustaltaan ryhmät eroavat toistaan siinä, miten innovatiivisiksi ne tuntevat itsensä ($p < .001$). Keskiarvo on korkein korkeakoulututkinnon suorittaneilla ja niillä, joilla opinnot ovat kesken. Korkeakoulun käyneiden osalta tulosta selittää osin organisaatioasema. Opinnot kesken -ryhmän osalta tulos saattaa selittyä sillä, että alan työ itsessään on vaativaa ja motivaatiota ei ole riittänyt enää opintoihin. Erityisesti luovien suunnittelijoiden osalta mainonnan tekemiseen liittyvät tavoitteet ovat mahdollisesti olleet kiinnostavampia kuin opintojen loppuun saattaminen. Osalla opinnot voivat olla lisäksi loppuvaiheessa.

Hierarkiassa korkeammassa asemassa olevien keskiarvot ovat useimpien faktorimuuttujien osalta korkeampia kuin alemmilla tasoilla olevien keskiarvot. Summamuuttujassa *suoritusmotivaatio* (I3) on tehtäväryhmittäin tarkasteltuna tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja ($p < .001$). AD -ryhmän ja projektijohdon keskiarvot ovat korkeimmat ja copywriter-ryhmän keskiarvo on alhaisin. Johdon korkean suoritusmotivaation takana on luultavasti muita ryhmiä suurempi vastuu yrityksen tuloksesta, joka korostuu erityisesti vaikeana aikana. AD -ryhmän ja copywriterien toisistaan poikkeavaan suoritusmotivaatioon palataan seuraavan tutkimuskysymyksen yhteydessä.



Kuvio 15. Minäkäsitysten keskiarvot tehtäväryhmittäin.

Miesten ja naisten välisiä eroja *innovatiivisuudessa* (I1) ja *tehokkuususkomuksissa* (I4) voidaan selittää osin miesten ja naisten osuudella eri tehtäväryhmissä. Mainostoimistoalalla on tavanomaista enemmän naisia johtotehtävissä, vaikka miesten osuus johdon tehtävissä on kuitenkin selvästi suurempi. Vastaajaluokassa 3 (projektiassistentit, yhteysassistentit, yhteys-sihteerit) lähes kaikki ovat naisia.

Innovatiivisuus (I2) on korkea kaikissa henkilöstöryhmissä: molemmissa suunnittelijoita edustavilla ryhmissä (copywriterit ja art directorit) ja projektijohdossa se on kuitenkin korkeampi kuin muissa ryhmissä; yhteys-sihteerien arvio omasta innovatiivisuudestaan on alempi kuin muilla. Erot ovat erittäin merkitseviä ($p < .001$). Junior AD-ryhmän keskiarvo on matalampi kuin AD-ryhmän. Samoin projektipäälliköiden ym. (N=52) keskiarvot ovat alhaisempia kuin suunnittelijoiden (copywriterit ja AD:t). Tämä on luonnollista, koska projekti- tai yhteyspäälliköiden työ ei edellytä luovaa panosta siinä määrin kuin varsinaista luovaa työtä tekevien suunnittelijoiden.

Eri tehtäväryhmien välillä on eroja myös *tehokkuususkomuksissa*. AD-ryhmän, projektijohdon ja copywriterien keskiarvot ovat korkeimmat, projektipäälliköiden ja junior AD-ryhmän heikoimmat. Selitys liittyy suunnittelijoiden osalta *innovatiivisuus* (I2)-faktorimuuttujan tavoin työn luonteeseen: vaativassa ja luovassa työssä tarvitaan korkeita tehokkuususkomuksia. Projektijohdon korkeat tehokkuususkomukset selittynevät sillä, että johdon tehokkuususkomukset ovat yleensä korkeat ja niitä myös tarvitaan innovatiivisen yrityksen johtamisessa (ks. esim. Korpelainen 2004). Projektipäälliköiden johtoa ja suunnitte-

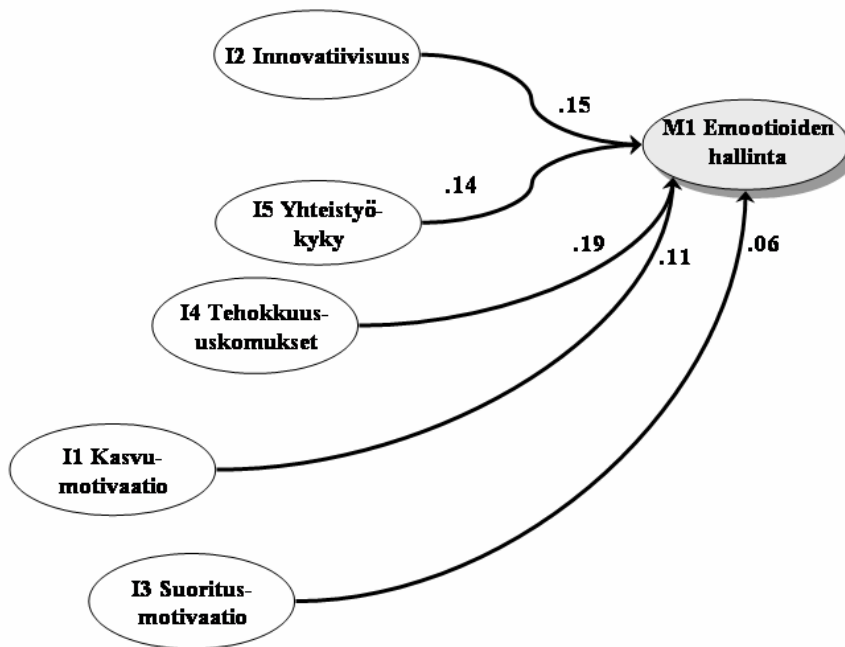
lijoita alemmat tehokkuususkomukset voivat heijastaa sitä, että he toimivat yhteyshenkilöinä asiakkaiden ja luovien suunnittelijoiden välillä, "kahden tulen, asiakkaiden vaatimusten ja luovien suunnittelijoiden ideoiden, välissä".

Huomattavaa on, että *kasvumotivaation* osalta ei ole löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja: kaikilla henkilöstöryhmillä, myös määräaikaisilla työntekijöillä, on korkea kasvumotivaatio.

Minäkäsitysten yhteys jaksamiseen regressiomallin valossa

Työhön ja organisaatioon sitoutuminen (M1) ja *emootioiden hallinta* (M2) muodostavat yhdessä motivaation alueen (M).

Korrelaatiot ovat korkeita minäkäsitysten eri summamuuttujien välillä sekä niiden ja *emootioiden hallinnan* (M2) välillä. Sen sijaan korrelaatiot minäkäsitysten ja *työhön ja organisaatioon sitoutumisen* (M1) välillä ovat huomattavasti pienempiä. Tästä johtuen on laadittu regressiomalli, joka kuvaa yhteyttä minäkäsitysten ja jaksamista kuvaavan *emootioiden hallinnan* (M2) välillä. Tätä mallia esittää kuvio 16. Mallin selitysaste on 65,7 %.



Kuvio 16. Minäkäsitysten ja emootioiden hallinnan yhteyttä osoittava regressiomalli.

Luovaan prosessiin olennaisesti liittyvät summamuuttujat *tehokkuususkomukset* (I4), *innovaatiivisuus* (I2) ja *yhteistyökyky* (I5) ovat kyseessä olevassa regressiomallissa parhaat *emootioiden hallinnan* (jaksamisen, pelivaran) selittäjät. Heikoin on *suoritusmotivaatio* (I3).

Yhteenveto vastaajien minäkäsityksistä

Minäkuva (I) koostuu tässä tutkimuksessa viidestä summamuuttujasta. Nämä ovat *kasvumotiivaatio* (I1), *innovatiivisuus* (I2), *suoritusmotivaatio* (I3), *tehokkuususkomukset* (I4) ja *yhteistyökyky* (I5). Keskiarvotarkastelun mukaan markkinointiviestintäyritysten henkilöstön minäkäsitykset ovat vahvat. Siitä huolimatta eri henkilöstöryhmien välillä ilmenee joitakin merkitseviä eroja. Projektijohdon, art directorien ja copywriterien ryhmissä korostuvat *innovatiivisuus* (I2) ja *tehokkuususkomukset* (I4). Projektijohdon ja AD-ryhmän osalta *suoritusmotivaatio* (I3) on vahvempaa kuin copywritereilla ($p < .001$). Sukupuolten välillä on joitakin merkitseviä eroja. Miesten minäkäsitykset eroavat naisten minäkäsityksistä kahden faktorin kohdalla: miesten arviot innovatiivisuudestaan (I2; $p < .001$) ovat korkeampia ja heidän tehokkuususkomuksensa (I4; $p < .001$) vahvempia kuin naisten.

6.2.2. Tutkimuskysymys 2: Millaiset ovat ammatillisen kasvun edellytykset markkinointiviestintäyrityksissä

Kasvun edellytyksillä tarkoitetaan ammatillisen kasvun ulkoisia tai organisatorisia edellytyksiä, kasvuorientoitunutta ilmapiiriä. Edellä on todettu, että kasvuorientoitunutta ilmapiiriä määrittävät johtamisprosessi, työprosessi, tiimiprosessi ja työn aiheuttama stressi. Faktorianaalyyssien avulla alkuperäismuuttujien määrää supistettiin niin, että kasvuedellytysten kuvausjärjestelmään saatiin 12 faktoria. Seuraavassa valotetaan tarkemmin kutakin faktoria.

Johtamisprosessi (J) muodostuu neljästä faktorimuuttujasta: strateginen johtaminen (J1), kannustava johtaminen (J2), osaamisen kehittäminen (J3) ja osaamisen palkitseminen (J4).

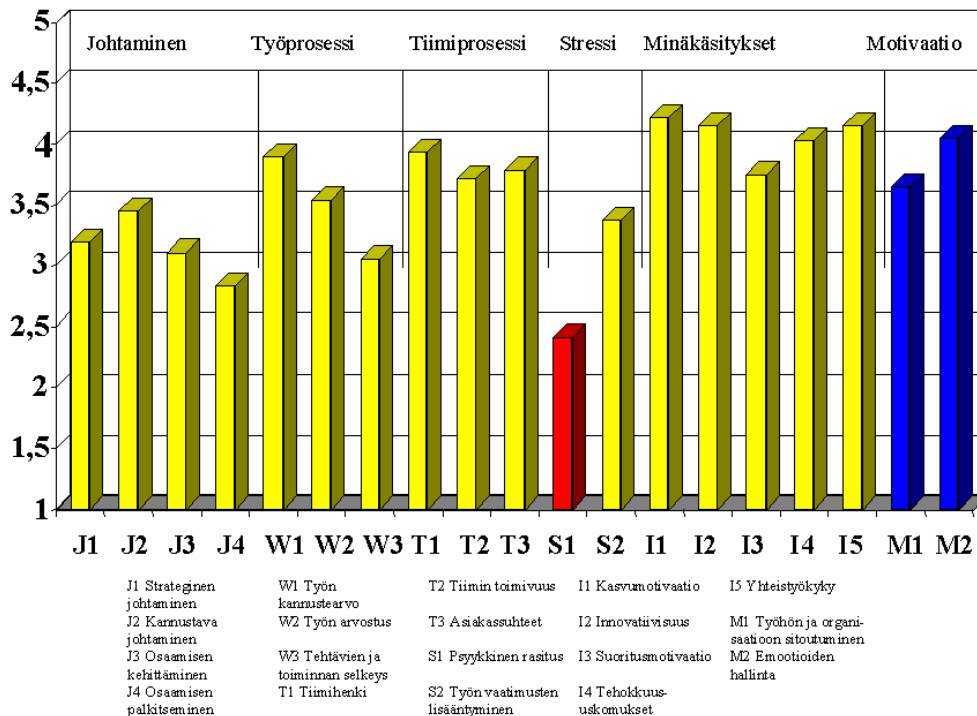
Työprosessia (W) luonnehditaan kolmeen faktorin avulla: työn kannustearvo (W1), työn arvostus (W2) ja tehtävien ja toiminnan selkeys (W3).

Tiimiprosessi (T) koostuu kolmesta faktorista. Tiimihengessä (T1) on kyse ryhmähengestä ja vuorovaikutuksessa oppimisesta. Tiimin toimivuus (T2) kuvaa tiimin innovatiivisuutta ja tehokkuususkomuksia (innovatiiviset tehokkuususkomukset). Tiimin asiakassuhteet (T3) kuvaavat tiimin ja sen asiakkaiden vuorovaikutusta.

Työn aiheuttamaa stressiä (S) kuvaa kaksi faktoria. Nämä ovat työn aiheuttama psyykinen rasitus (S1) ja työn vaatimusten lisääntyminen (S2).

Korrelaatiomatriisi osoittaa, että korrelaatiot kasvuorientoituneen ilmapiirin eri faktorimuuttujien välillä ovat korkeat. Samoin ilmapiirin eri muuttujien korrelaatiot *työhön ja organisaatioon sitoutumiseen* (M1) ovat korkeat, mutta korrelaatiot *emootioiden hallintaan* (M2) alhaiset. Työn ja työympäristön prosessit näyttävät siis olevan läheisessä yhteydessä *työhön ja organisaatioon sitoutumiseen*, kun taas minäkäsitykset korreloivat voimakkaasti *emootioiden hallinnan* kanssa.

Vallitsevia kasvuedellytyksiä tarkastellaan ensin keskiarvojen avulla.



Kuvio 17. Vastausten keskiarvot faktoreittain.

Vastaajat ovat yleisesti tyytyväisiä *työn kannustearvoon* (W1) ja *tiimihenkeen* (T1). *Työn aiheuttama psyykinen rasitus* koetaan alhaiseksi (S1). Tämä sopii teorian antamaan kuvaan: kannustava työ (W1) luo sisäistä motivaatiota, eikä se ole yhtä rasittavaa kuin ulkoisesti motivoitu työ. Sisäiseen motivaatioon liittyvän *työn kannustearvon* (W1) keskiarvo on selvästi korkeampi kuin *työn arvostuksen* (W2), joka on sidoksissa enemmän liittymismotivaatioon ja ulkoiseen motivaatioon. *Tiimihenki* (T1) kuvaa liittymistarpeiden tyydyttymistä ja sosiaalista tukea, jotka auttavat selviytymään stressistä. Tiimiprosessin (T) keskiarvot ovat kauttaaltaan korkeita. Johtamisprosessin (J) osalta faktorimuuttujien keskiarvot jäävät alhaisemmiksi kuin muissa muuttujaryhmissä. *Toiminnan ja tehtävien selkeys* (W3) koetaan ilmeisesti jonkinasteiseksi ongelmaksi, jonka voi tulkita johtuvan adhokratian luonteesta (esim. alituiset muutokset ja liiallinen joustavuus). Johtamisprosessia voidaan luonnehtia kannustavaksi. Käsitykset *strategisesta johtamisesta* (J1) ovat keskiarvojen valossa alhaisemmat kuin käsitykset *kannustavasta johtamisesta* (J2). Tulos heijastanee alan jatkuvan muutoksen ja suhdannevaihtelujen tuomia haasteita mainostoimiston johtamiselle. Tulosten mukaan *osaamisen kehittämistä* (J3) ei pidetä kovin hyvänä (keskiarvo 3,46). Vastaajien *kasvumotivaatio* on korkea, mutta silti he arvioivat *osaamisen kehittämisen* suhteellisen alhaiseksi. Tämä viittaa henkilöstön kehittämisen ja henkilöstön kasvupotentiaalin väliseen epäsuhtaan. Johtamisen ulottuvuuksista heikoimmin toteutuu *osaamisen palkitseminen* (J4; keskiarvo 2,83). Stressi (*työn aiheuttama psyykinen rasitus*, S1) koetaan huomattavan alhaiseksi (keskiarvo 2,41),

mutta *työn vaatimusten lisääntymisen* (S2) keskiarvo (3,37) on koettuun stressiin verrattuna melko korkea.

Erot kasvuedellytyksissä taustamuuttujittain

Kahden työssäkäyvän puolison uraongelma ja alaikäisten lasten huoltajuuden ja työssäkäynnin yhteensovittaminen ovat keskeisiä teemoja stressiä käsittelevässä kirjallisuudessa (ks. esim. Langan-Fox 1998). Vastajaan puolison työssäkäynnillä, sen paremmin kuin kotona olevien lasten lukumäärälläkään ei tässä aineistossa kuitenkaan ole yhteyttä koettuihin kasvuedellytyksiin.

Sen sijaan eri tehtävä- tai henkilöstöryhmät kokevat *työn vaatimusten lisääntymisen* (S2) eri tavoin ($p < .001$): etenkin copywriterit poikkeavat selvästi muista ryhmistä. He pitävät uusia vaatimuksia vähäisempinä kuin muut ryhmät. Samansuuntainen tulos ilmeni minäkuva-tarkastelun yhteydessä myös *suoritusmotivaatiossa* (I3): AD-ryhmän ja projektijohdon keskiarvot ovat korkeimmat, kun taas copywriter-ryhmän keskiarvo on alhaisin ($p < .001$). Miksi on näin? Miksi copywriterit kokevat työnsä vaatimusten lisääntymisen vähäisempänä kuin muut ryhmät ja miksi heidän suoritusmotivaationsa on muita ryhmiä alhaisempi (kuvio 18)? Erityisesti vertailu AD-ryhmään kiinnostaa, sillä copywriter/AD-pari on perinteisesti luovan tiimin ydin. Seuraavassa pyritään tulkitsemaan kyseisiä eroja.

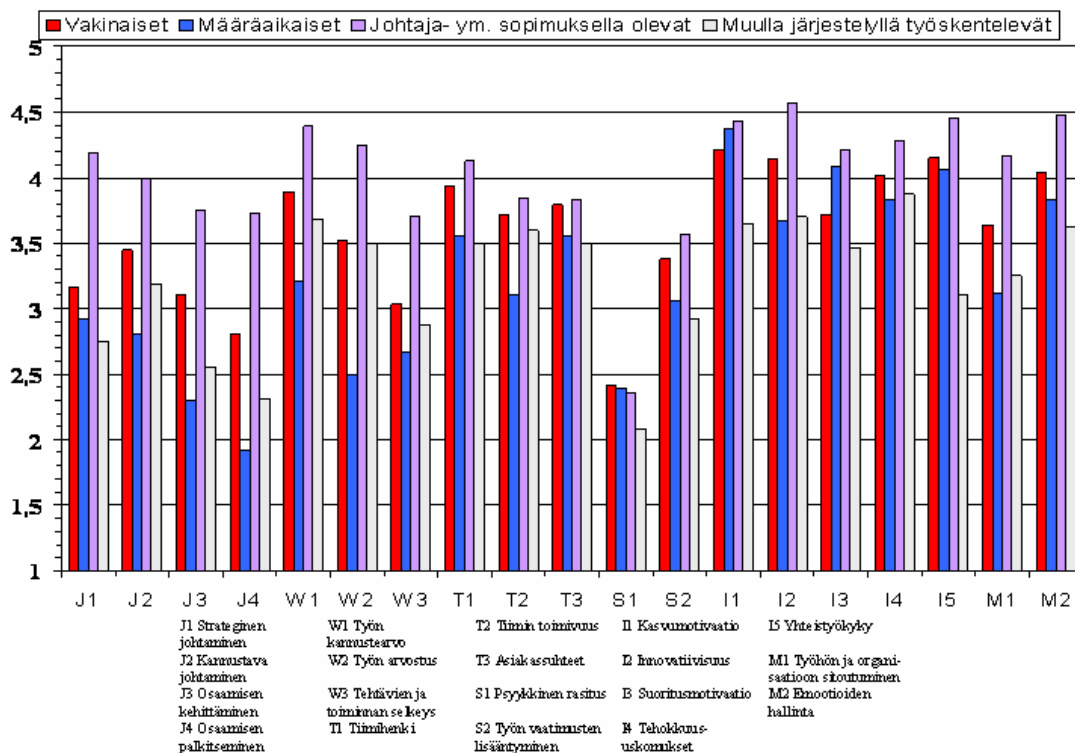
Ensinnäkin suurin ero *työn vaatimusten lisääntymisen* (S2) osalta copywriter-ryhmän ja AD-ryhmän välillä oli alkuperäismuuttujassa 56, joka kuvaa uusien medioiden ja uuden teknologian luomaa haastetta ja niiden myötä työn vaatimusten kiristymistä. Tämä on yhtenevä luvussa 2 esitetyn arvion kanssa. Siinä AD:n työn on todettu muuttuneen paljon copywriterin työtä enemmän lähinnä tietokoneistumisen seurauksena. Myös johto kokee työn vaatimusten kiristyneen, mikä johtunee liiketoimintaympäristön nopeutumisen ja vaikeutumisen asettamista haasteista johtohenkilöstölle.

Suoritusmotivaation osalta copywriterien ja AD-ryhmän erot ovat suurimmat alkuperäismuuttujissa 84 ja 86, jotka mittaavat vastuun ottamista ja työtavoitteisiin sitoutumista. Copywriterien (ryhmä 6) heikompi suoritusmotivaatio AD-ryhmään verrattuna selittyy juuri "etäisyyden ottamisella" ja pyrkimyksellä välttää burnout. Art directorien ja copywriterien ero voi johtua osin työprosessin luonteesta. Copywriterit ovat perinteisesti AD:itä enemmän vastuussa ideoiden luomisesta; heidän vastuunsa kohdistuu luovan projektin alkupäähän. Teoriatarkastelun pohjalta voisi ajatella, että tähän liittyy virtausteoriassa esitetty haasteiden ja hallinnan heiluriliike, joka johtaa minän vahvistumiseen, vähentää stressin vaikutusta (huom. myös S2) ja alentaa burnout-riskiä (copywriterien alhaisemmat keskiarvot muuttujissa 84 ja 86). Art directorit joutuvat osallistumaan projektin viimeistelyyn ja toteutukseen, esimerkiksi kuvausten valvontaan. Tästä syystä he tuntevat ilmeisesti luovan toteutuksen olevan heidän vastuullaan copywritereita enemmän. Kyseisten ryhmien välisiä eroja voitaneen selittää myös mainonnan visualisoitumisella ja uusien medioiden ja kuvankäsittelymenetelmien kehityksellä, jotka ovat ilmeisesti lisänneet art directorien työkuormitusta ja kiristäneet heille asetettuja ammattitaitovaatimuksia selvästi copywritereita enemmän. Art direttoreilla on kuitenkin erittäin vahvat minäkäsitykset, ja he näyttävät olevan myös tyytyväisempiä yrityksen johtamiseen kuin copywriterit. Kyseiset seikat helpottavat stressin hallintaa.

Työn kannustearvon (W1) kohdalla junior AD-ryhmän keskiarvo on alhaisin, alempi kuin AD-ryhmän, copywriterien ja ennen kaikkea johdon, joka kokee työn kannustavuuden korkeimpana ($p < .01$). Johto pitää mainostoimiston johtamiseen liittyviä tehtäviä erittäin kannus-

tavina ja haasteellisina. On luonnollista, että työurallaan vielä varhaisessa vaiheessa olevat junior AD:t voivat kokea työn kannustavuuden muita ryhmiä alhaisempana. Tätä tukee myös se, että palvelusajan pituus on positiivisessa yhteydessä *työn kannustearvoon*. Tätä selittänee tehtävän monipuolistuminen ja uusien haasteiden lisääntyminen kokemuksen karttuessa. Huomattavaa on, että *kasvumotivaatiossa* (I1) ei ole eroja eri tehtäväryhmien välillä. *Kasvumotivaatio* on korkea kaikissa vertailuryhmissä.

Työsuhteen laadun perusteella muodostettujen ryhmien väliset erot ovat eräiden kasvuedellytysmuuttujien osalta suuria. *Strategiinen johtamisen* (J1) ja *osaamisen palkitsemisen* (J4) kohdalla erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < .001$) sekä *osaamisen kehittämisen* (J3) osalta merkitseviä ($p < .01$). *Työn arvostuksen* (p<.01) ja *emootioiden hallinnan* (p<.01) kohdalla erot ovat merkitseviä. Johtaja- ym. sopimuksella olevien (N=16) keskiarvot ovat kyseessä olevien muuttujien osalta korkeimpia, muulla järjestelyllä työskentelevien (esim. projektityöntekijöiden) ja määräaikaisten työntekijöiden keskiarvot alhaisimpia. Samankaltainen trendi näkyy muidenkin faktorimuuttujien kohdalla.



Kuvio 18. Faktorimuuttujien keskiarvot työsuhteen laadun mukaan.

Työyhteisökohtaiset erot

Henkilöstön lukumäärällä ei ole yhteyttä työyhteisössä vallitseviin kasvuedellytyksiin. Sen sijaan yrityksen omistuksen osalta tilastollisesti merkitseviä eroja on *strategiisen johtamisen* ($p < .01$), *kannustavan johtamisen* ($p < .001$), *työn arvostuksen* ($p < .001$), *tehtävien ja toiminta-*

nan selkeyden ($p < .001$) ja työn aiheuttaman psyykkisen rasituksen ($p < .001$) kohdalla. "Pääosin ulkomainen omistus" -vastanneiden keskiarvot ovat johdonmukaisesti kaikkien mainittujen faktorimuuttujien osalta alhaisempia kuin "pääosin kotimainen omistus" -vastanneiden. Poikkeuksena on käänteinen muuttuja *työn aiheuttama psyykinen rasitus*. "Pääosin ulkomainen omistus" -vastanneet antavat korkeampia arvoja kuin "pääosin kotimainen omistus" -vastanneet. Omistuksen vaikutukset näkyvät tämän mukaan johtamisprosessissa (J), työprosessissa (W) ja työn aiheuttamassa stressissä (S), mutta eivät tiimiprosessissa (T) ja minäkäsityksissä (I).

Työyhteisöjen välillä tehtiin joitakin vertailuja. Eri työyhteisöt poikkeavat toisistaan selvästi vastaajien havainnoissa johtamisesta sekä osaamisen kehittämisestä ja palkitsemisesta. Kaikkien johtamisprosessin summamuuttujien osalta erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < .001$). *Strategisessa johtamisessa* (J1), *kannustavassa johtamisessa* (J2) ja *osaamisen kehittämisessä* (J3) jonkin työyhteisön keskiarvo ylittää jopa 4,5, kun se toisen työyhteisön kohdalla jää alle 2:n. *Osaamisen palkitsemisen* (J4) osalta parhaatkin arviot ovat alle 3,5, heikoin selvästi alle 2.

Työyhteisöjen välillä on eroja paitsi johtamisessa myös työprosessissa. *Työn kannustearvon* (W1) ja *työn arvostuksen* (W2) osalta erot ovat tilastollisesti merkitseviä ($p < .01$). *Tehtävien ja toiminnan selkeys* (W3) vaihtelee voimakkaasti työyhteisöittäin ($p < .001$). Ilmeisesti suhdanneherkkä, innovatiivinen ja "adhokraattinen", projektimainen työ tuo mukanaan ongelmia, jotka haittaavat työn selkeyttä: toisaalta epämääräisyyden ja hektisyyden vastapainoksi ja siitä selviämiseksi kaivattaisiin juuri työprosessin selkeyttä ja johtamisen linjakkuutta (ks. edellä J1). Toisissa työyhteisöissä yksilöt kokevat työn ja toiminnan selkeäksi, toisissa taas selvästikään näin ei ole.

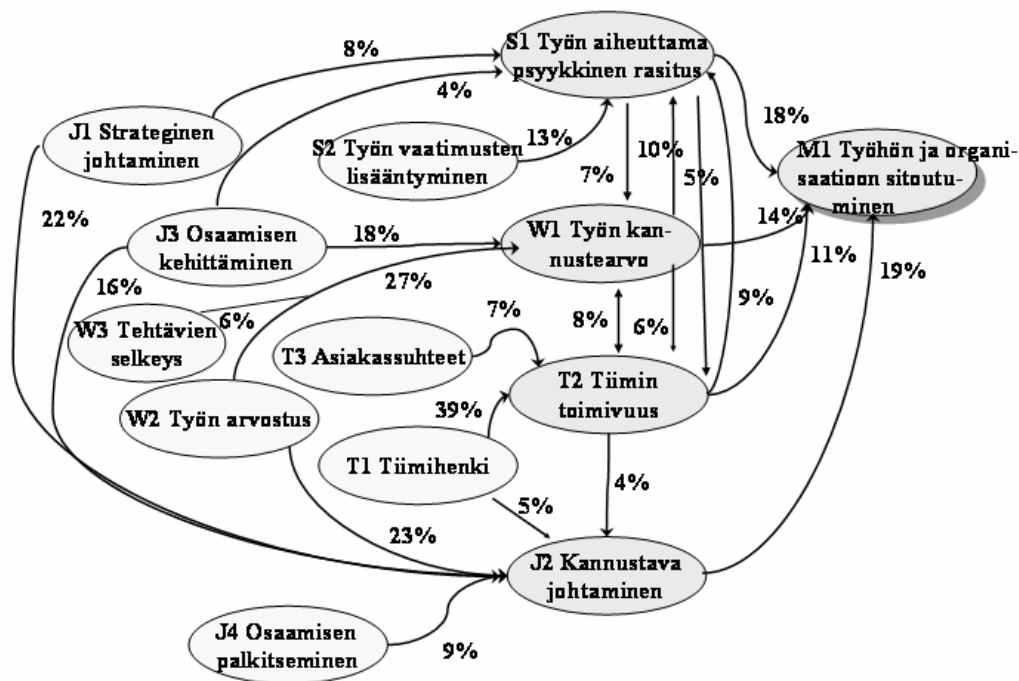
Tiimitoimintaa kuvaavista summamuuttujista *tiimihenki* (T1) ja *tiimin toimivuus* (T2) vaihtelevat myös työyhteisöittäin merkitsevästi ($p < .01$). Erot selittänevät osaltaan myös toimistojen luovassa tuotoksessa olevia eroja. Sen sijaan tiimin *asiakassuhteissa* (T3) ei ole merkitseviä eroja. Tämä voi olla heijastusta ammatillisesta asenteesta. Asiakkaiden arvostaminen ja asiakassuhteiden hoitaminen ovat ilmeisesti syvälle iskostuneita vastaajien mielissä, ja vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa on sujuttava muusta työympäristöstä huolimatta. Toinen mahdollisuus on se, että itsearviointissa asiaa jonkin verran kaunistellaan.

Eri työyhteisöjen välillä ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja henkilöstön työmotivaatiossa, emootioiden hallinnassa, stressikokemuksissa eikä minäkäsityksissä. Työyhteisössä koetut ongelmat tai työyhteisön palkitsevuus eivät siis ulotu yksilön identiteettiin, motivaatioon tai stressin kokemiseen ja jaksamiseen. Selitys tähän voi olla sidoksissa osin itsearviointiin tai ongelmien attribuointiin: jos omassa työyhteisössä koetaan olevan ongelmia, yhteyttä niiden ja persoonallisten tekijöiden välillä ei nähdä tai sitä vähätellään. Myös edellä kuvattu minäkäsitysten vahvuus voi teorian mukaisesti vaikuttaa asiaan esimerkiksi stressin ja jaksamisen osalta.

Työyhteisöittäinen analyysi vastaa korrelatiivisen tarkastelun luomaa kuvaa. Kasvuorientoituneen ilmapiirin tekijät korreloivat vahvasti keskenään, mutta heikosti minäkäsitysten (I) kanssa (ks. korrelaatiomatriisi, liite 3). Kasvumotivaatio – ja myös innovatiivisuus – ovat vahvasti sidoksissa yksilön persoonallisuuteen; ne ovat yksilön sisäänrakennettuja ominaisuuksia, arvostuksia ja käyttäytymistäipumuksia ja työympäristön vaikutus niihin on vähäinen. Kyseisten tekijöiden selittämistä pitää siis lähestyä persoonallisuudesta käsin. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä, että ympäristöllä voi olla vaikutusta yksilön kasvumotivaatioon tai innovatiivisuuteen.

Kasvuedellytysten ja työmotivaation lineaariset riippuvuudet

Kasvuorientoituneen ilmapiirin tekijät korreloivat vahvasti *työhön ja organisaatioon sitoutumisen* (M1) kanssa. Näitä yhteyksiä tarkastellaan polkumallin avulla. Analyysin tuloksena saatu polkumalli näyttää seuraavalta:



Kuvio 19. Kasvuedellytysten yhteys työhön ja organisaatioon sitoutumiseen: polkumalli.

Työhön ja organisaatioon sitoutumista (M1) selittäviä ensimmäisen asteen muuttujia ovat *kannustava johtaminen* (J2; selittää 19 % *työhön ja organisaatioon sitoutumisen* vaihtelusta), *tiimin toimivuus* (T2; selittää 11 % M1:n vaihtelusta), *työn kannustearvo* (W1; selittää 14 % M1:n vaihtelusta) ja *työn aiheuttama psyykkinen rasitus* (S1; selittää 18 % M1:n vaihtelusta). Mallin ensimmäisen asteen selittävät muuttujat edustavat monipuolisesti kasvuorientoituneen ilmapiirin eri osa-alueita.

Kannustavaa johtamista (J2) selittävät polkumallissa *työn arvostus* (23 %), *strateginen johtaminen* (22 %), *osaamisen kehittäminen* (16 %), *osaamisen palkitseminen* (9 %), *tiimihenki* (5 %) ja *tiimin toimivuus* (4 %). *Tiimihenki* ja *asiakassuhteet* selittävät lähes puolet *tiimin toimivuuden* (T2) vaihtelusta. *Työn kannustearvo* ja *työn aiheuttama psyykkinen rasitus* taas selittävät yhteensä 11 % T1:n vaihtelusta.

Työn arvostus ja *tehtävien ja toiminnan selkeys* selittävät kolmanneksen *työn kannustearvon* (W1) vaihtelusta. Erityisesti *työn arvostus* näyttää siis olevan läheisessä yhteydessä *työn kannustearvoon*. *Osaamisen kehittäminen* (18 %) osoittautuu myös tärkeäksi kannustearvon

selittäjäksi. Muita *työn kannustearvon* selittäjiä ovat *työn aiheuttama psyykkinen rasitus* (7 %) ja *tiimin toimivuus* (8 %).

Työn kannustearvo ja *työn vaatimusten lisääntyminen* ovat odotetusti suurimpia psyykkisen rasituksen (S1) selittäjiä. Johtamisprosessin yhteys stressiin on myös huomattava (*strateginen johtaminen* 8 %, *osaamisen kehittäminen* 4 %); *strategisen johtamisen* osalta jopa jossain määrin yllättävä. Suhdannevaihtelujen ja jatkuvien muutosten takia johtamisessa voi ehkä olla joskus vaikea nähdä selkeyttä ja linjakkuutta, ja ilmeisesti huoli omasta tulevaisuudesta aiheuttaa stressiä. *Tiimin toimivuus* (9 %) on polkumallin mukaan yhteydessä stressiin. Tämä yhteys on Banduran teorian perusteella looginen. *Tiimin toimivuus* (T2) on sidoksissa kollektiivisiin tehokkuususkomuksiin. Myönteinen tulkinta tiimin tehokkuudesta auttaa sietämään stressiä, ja heikko käsitys tiimin suorituskyvystä lisää huolestuneisuutta.

Yhteenvedo työyhteisöissä vallitsevista kasvuedellytyksistä

Vastaajat ovat johtamisprosessin faktorimuuttujista tyytyväisimpiä *kannustavaan johtamiseen*, kun taas osaamisen kehittäminen ja etenkin sen palkitseminen koettiin melko epätyytyttäväksi. *Työn kannustearvo* (W1) arvioitiin varsin korkeaksi, mutta *työn arvostus* (W2) ja varsinkin *tehtävien ja toiminnan selkeys* (W3) huomattavasti heikommiksi. Tiimiprosessia koskevat arviot olivat varsin korkeita, niistä korkeimmalle arvioitiin *tiimihenki* (T1). *Työn aiheuttama psyykkinen rasitus* (S1) koettiin alhaiseksi, mutta työn vaatimusten (S2) katsottiin kuitenkin selvästi lisääntyneen.

Tehtäväryhmittäin tarkasteltaessa kasvuedellytyksissä koettiin olevan eroja. Luovan suunnittelun kannalta mielenkiintoista on se, että projektijohto ja art directorit kokevat *työn vaatimusten lisääntymisen* (S2) suurempana kuin copywriterit. *Työn kannustearvon* (W1) osalta on myös tehtäväryhmittäisiä eroja: johto kokee kannustearvon selvästi korkeimmaksi, luovia suunnittelijoitakin korkeammaksi, ja junior-AD-ryhmä alhaisimmaksi.

Työn kannustearvon ja palvelusajan välillä on positiivinen korrelaatio: mitä pitempään palvelulleesta ryhmästä on kysymys, sitä tyytyväisempi se on työhönsä. Työsuhteen laadun mukaan muodostettujen ryhmien välillä on merkitseviä eroja *strategisessa johtamisessa*, *osaamisen kehittämisessä*, *osaamisen palkitsemisessa*, *työn arvostuksessa* ja *emootioiden hallinnassa*. *Strategisessa johtamisessa* ja *emootioiden hallinnassa* johtaja- ym. sopimuksella työskentelevien arviot ovat huomattavasti muita ryhmiä korkeampia. *Osaamisen kehittämisen*, *osaamisen palkitsemisen* ja *työn kannustearvon* kohdalla voidaan havaita määräaikaisuuden arvioita heikentävä vaikutus.

Konsernirakenne näyttää vastausten perusteella olevan jonkin verran pulmallinen asiakassuhteiden osalta ja ulkomainen omistus koetaan ilmeisesti etäiseksi, mikä näkyy (pääosin ulkomaisessa omistuksessa olevien yritysten) vastaajien keskimääräistä negatiivisempina arvioina sellaisissa tekijöissä kuin *strateginen johtaminen*, *kannustava johtaminen*, *työn arvostus*, *tehtävien ja toiminnan selkeys* ja *työn aiheuttama psyykkinen rasitus*. Eri työyhteisöt poikkeavat toisistaan paljon johtamis-, työ- ja tiimiprosessiltaan. Sen sijaan eroja ei ole henkilöstön kokemassa *stressissä*, *minäkäsityksissä*, *työhön ja organisaatioon sitoutumisessa* ja *emootioiden hallinnassa*.

6.2.3. Tutkimuskysymys 3: Millainen on työyhteisön luomien kasvuedellytysten yhteys yksilöiden innovatiivisuuteen, kasvumotivaatioon ja jaksamiseen

Kolmas tutkimuskysymys jakaantuu kolmeksi osakysymykseksi. Näitä ovat seuraavat: Mikä on kasvuedellytysten yhteys innovatiivisuuteen? (3.1.) Mikä on kasvuedellytysten yhteys kasvumotivaatioon? (3.2.) Mikä on kasvuedellytysten yhteys yksilöiden jaksamiseen? (3.3.) Tutkimuskysymykseen 3 alakysymyksineen on pyritty vastaamaan epälineaaristen bayesilaisien mallien avulla.

Teorian perusteella on voitu osoittaa, että:

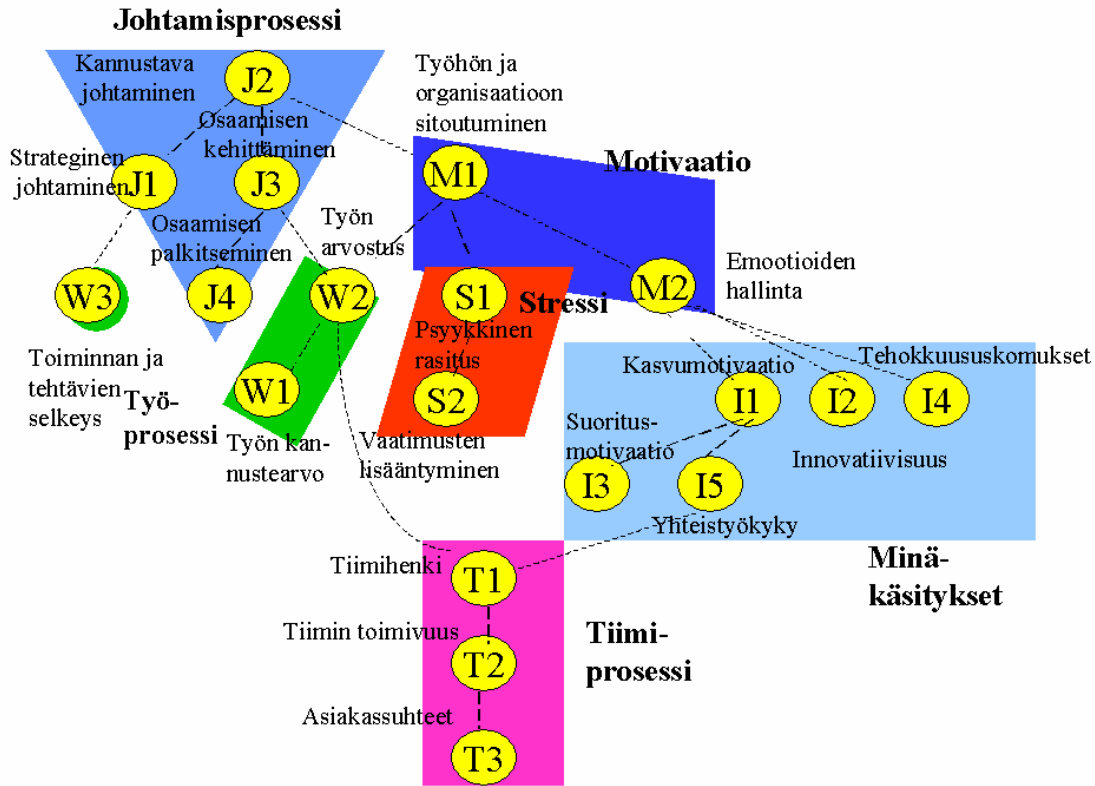
- yksilön ja ympäristön yhteensopivuus on yhteydessä luoviin suoriin. Yhteensopivuus johtaa luovan suoritukseen paranemiseen, yhteensopimattomuus luovan suoritukseen heikkenemiseen. Adaptiivisesti luovan yksilön ja innovatiivisesti luovan ympäristön yhdistelmä on luovan tuotoksen kannalta parempi kuin innovatiivisesti luovan yksilön ja adaptiivisesti luovan ympäristön yhdistelmä.
- haasteelliset tehtävät lisäävät innovatiivisuutta.
- liiallinen stressi voi aiheuttaa luovuuden taantumisen.
- tiimeillä voi olla yhteyttä yksilöiden luovuuteen.

B-Course laskee suurilukuisen määrän vaihtoehtoisia malleja ja hakee selitysmallia, jonka avulla tutkija voi tehdä luovia tulkintoja kohteesta. Selitysmallia haettiin sekä alkuperäisiin muuttujiin että faktorimuuttujiin nojautuen. Faktorimuuttujilla ajatun mallin selkeyden vuoksi alkuperäisiä muuttujilla tehtyä verkkomallia ei tässä käsitellä.

Bayesilaisen verkon graafinen visualisointi (Myllymäki, Silander, Tirri & Uronen 2002) koostuu kahdesta osatekijästä: (1) havaittujen muuttujien visualisoinnista ellipseiksi ja (2) riippuvuuksien visualisoinnista solmujen väliseksi viivoiksi. Yhtenäiset viivat osoittavat suoria muuttujien välisiä kausaalisia suhteita. Pisteviivat osoittavat sellaisia muuttujien välisiä yhteyksiä, joiden osalta on olemassa epävarmuutta, ovatko ne suorassa kausaalisessa suhteessa vai onko yhteydelle olemassa latenti selittäjä. Jos muuttujaan ei kiinnity yhtään nuolta, kyseistä muuttujaa pidetään riippumattomana kaikista muista muuttujista.

Ylimmäksi sijoittuvan muuttujan perusteella nimetty "Kannustavan johtamisen malli" on esitetty kuviossa 20. Malli jakautuu selkeisiin tutkittavaa ilmiötä kuvaaviin kokonaisuuksiin. Prosesseja ovat stressi, työprosessi, johtamisprosessi, tiimiprosessi, minäkäsitykset ja motivaatio. Mallin jakautumista kyseisiin kokonaisuuksiin tai prosesseihin on havainnollistettu prosesseja ympäröivillä tummennuksilla. Muuttujien yhteydet koko mallissa ovat vahvoja.

B-Course-mallien avulla voidaan etsiä myös kausaalisia suhteita. Näihin on syytä suhtautua kuitenkin varovaisesti. Kausaalisuutta ei usein voida mallista päätellä, vaan mallin yhteydet voivat olla kumman suuntaisia tahansa tai myös molempiin suuntiin, resiprookkisia. Epälineaarisen B-Course-mallin ominaisuuksiin kuuluu se, että se etenee muuttujasta toiseen, "silmukoita" (esimerkiksi M1–J3) ei piirretä, vaikka niillä olisikin keskinäinen korrelaatio (lineaarinen riippuvuus). Mallin tarkastelussa viitataan korrelaatiomatriisiin, vaikka korrelaatiot ilmaisevat vain lineaarisia suhteita.



Kuvio 20. Kannustavan johtamisen malli.

Mallin lähtökohta kuviossa alhaalla on tiimiprosessi ja sen faktorimuuttuja *asiakassuhteet* (T3), joka kuvaa asiakkaiden kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta ja on tärkeä edellytys jakamiselle ja kasvulle. Asiakkaiden kanssa tapahtuva vuorovaikutus (T3) on yhteydessä *tiimin toimivuuteen* (T2, $r = .435, p < .01$). Esimerkiksi Banduran teoriaan perustuen voidaan väittää, että mitä toimivampi (tehokkaampi, innovatiivisempi ja itseensä luottavampi) tiimi on, sitä paremmin se kykenee auttamaan asiakastaan ja sitä parempi vuorovaikutus sillä on todennäköisesti asiakkaansa kanssa. Tiimin toimivuus (T2) on asiakassuhteiden lisäksi yhteydessä *tiimihenkeen* (T1, $r = .710, p < .01$). Kyse on tiimin jäsenten keskinäisen riippuvuuden ja vuorovaikutuksen yhteydestä luovaan tuotokseen.

Sisäisesti Tiimiprosessin logiikka on eheä ja odotusten mukainen. Aikaisemmin esitetyssä polkumallissa tosin *tiimin toimivuus* (T2) oli *työhön ja organisaatioon sitoutumisen* (M1) ensimmäisen asteen selittäjä eikä *tiimihenki* (T1). *Tiimihenki* on sidoksissa *yhteistyökykyyn* (I5) muodostaen loogisen yhteyden tiimiprosessin ja minäkäsitysten välillä. Se on myös yhteydessä Työprosessin *työn arvostukseen* (W2), siis siihen miten yksilöt kokevat esimiesten ja työtovereiden arvostavan heidän työtään. Tämäkin yhteys vaikuttaa loogiselta: luova tuotos on riippuvainen kaikkien tiimin jäsenten yhteistoiminnasta, jolloin kunkin yksilön panoksen arvostaminen on tärkeää. Huomattavaa on myös se, että oppimisorientaatio näyttää mallissa ohjautuvan osittain *työn arvostuksen* kautta. Tiimiprosessi voidaan nähdä välittävänä prosessina organisaation ja yksilön välillä, mikä vastaa mainostoimiston työstä saatua kuvaa.

Työhön ja organisaatioon sitoutuminen (M1) ja *emootioiden hallinta* (M2; korrelaatio .331, $p < .01$) ovat yhteydessä toisiinsa teoreettisen IGM-mallin tapaan. Yhteyden voidaan nähdä kuvaavan organisaation ja yksilön yhteensopivuutta. Organisaation tarjoamat kasvuedellytykset ilmenevät mallissa *työhön ja organisaatioon sitoutumisen* (M1) välityksellä. Summamuuttuja M1:een läheisimmin liittyviä ulkoisia kasvuedellytyksiä kuvaavat muuttujat ovat *kannustava johtaminen* (J2), *työn arvostus* (W2) ja *työn aiheuttama psyykkinen rasitus* (S1). (Näistä J2 ja S1 ovat samoja kuin polkumallissa.) Yhteydet J2–M1, W2–M1 ja S1–M1 kuvaavat organisaation yhteyttä yksilön työmotivaatioon ja sitä kautta *emootioiden hallintaan* sekä yhteys I1–M2 kasvumotivaation yhteyttä *emootioiden hallintaan* ja työmotivaatioon.

Johtamisprosessi on mallissa ylimpänä. Ylinnä oleva johtamisen osatekijä on *kannustava johtaminen* (J2). Se on luonnollisesti mallissa tärkeä muuttuja, jota voidaan tulkita siihen välittömästi yhteydessä olevien muuttujien välityksellä. *Kannustava johtaminen* (J2) on yhteydessä *strategiseen johtamiseen* (J1), *osaamisen kehittämiseen* (J3) ja *työhön ja organisaatioon sitoutumiseen* (M1). Kannustavassa johtamisessa on tämän mukaan kysymys vastaajien käsityksistä strategisesta johtamisesta (linjojen vetämisestä ja arvojen noudattamisesta ja niiden viestinnästä), heidän käsityksistään siitä, kuinka johto pyrkii kehittämään heidän osaamistaan, ja siitä, miten he kokevat sitoutuvansa työhön ja organisaatioon.

Strateginen johtaminen (J1) on yhteydessä *kannustavan johtamisen* (J2) ohella *tehtävien ja toiminnan selkeyteen* (W3); korrelaatio J1–W3 on .717 ($p < .01$). Tämä heijastanee muuttuvassa ympäristössä tarvittavaa näkemystä yrityksen suunnasta ja toiminnan tarkoituksesta. Kannustavalla johtamisella on myös sitouttava vaikutus: tätä osoittaa mallissa yhteys *kannustavan johtamisen* (J2) ja *työhön ja organisaatioon sitoutumisen* (M1) välillä. *Osaamisen kehittäminen* (J3) on *kannustavan johtamisen* (J2) lisäksi yhteydessä *osaamisen palkitsemiseen* (J4) ja *työn arvostukseen* (W2). *Osaamisen kehittämisen* sijoittuminen *kannustavan johtamisen* ja *työn arvostuksen* väliin viittaa ilmeisesti siihen, että jos ihmiset kokevat heitä koulutettavan ja heidän osaamistaan kehitettävän, he kokevat, että heidän työtään arvostetaan. Tällä yhteydellä voi olla merkitystä myös rekrytoinnin kannalta: hyvän työnantajan maine on yrityksille tärkeä. Osaamisen kehittäminen korostuu todennäköisesti tästäkin syystä. Yhteys *osaamisen kehittämisen* ja *työn arvostuksen* välillä (J3–W2) voi olla myös resiprookkinen: jos yksilöt kokevat työnsä arvostetuksi, he suhtautuvat myönteisesti kehittämistoimiin.

Työn arvostus (W2) liittyy läheisesti *työn kannustearvoon* (W1; korrelaatio .659, $p < .01$). *Työn arvostus* sijoittuu mallissa *työn kannustearvoa* ylemmäksi. Arvostus on yhteydessä identiteettiin, jonka säilyttäminen useimpien psykologisten teorioiden mukaan on ihmisen toiminnan keskeinen selittäjä. Mainostoimistoissa yksilöt kokevat työn arvostuksen ennen kaikkea toisten antaman palautteen kautta. Negatiivisen palautteen ongelma on se, että se haavoittaa helposti identiteettiä, kun taas positiivinen palaute vahvistaa sitä. *Työn arvostuksella* (W2) on yhteys *työn kannustearvon* ja *osaamisen kehittämisen* ohella *työhön ja organisaatioon sitoutumiseen* (M1) ja tiimiprosessiin *tiimihengen* (T1) välityksellä. *Työn arvostus* on siis tärkeä muuttuja, koska se kuvaa yksilön emotionaalista kiinnittymistä työhön ja organisaatioon sekä tiimiin. Muuttujien keskiarvojen perusteella vastaajat ovat melko tyytymättömiä työnsä arvostukseen, mikä osittain selittää myös alan suurta henkilöstön vaihtuvuutta. Vaikka stressiä ei arvioitukaan korkeaksi, se voi pahimmillaan haitata yksilön sitoutumista organisaatioon. Tämä ilmenee mallissa siten, että *työn aiheuttama psyykkinen rasitus* (S1) on yhteydessä *työhön ja organisaatioon sitoutumiseen* (korrelaatio -.587, $p < .01$). Yhteys on käänteinen ja se voi olla myös resiprookkinen: psyykkinen rasitus kasvaa, jos työmotivaatio laskee (ja päinvastoin) tai työmotivaatio laskee, jos psyykkinen rasitus kasvaa

(tai päinvastoin). Yhteys *työn vaatimusten lisääntyminen* (S2) – *psykkinen rasitus* (S1) on looginen ja teorian mukainen. Myös niiden korrelaatio (.362; $p < .01$) on merkitsevä.

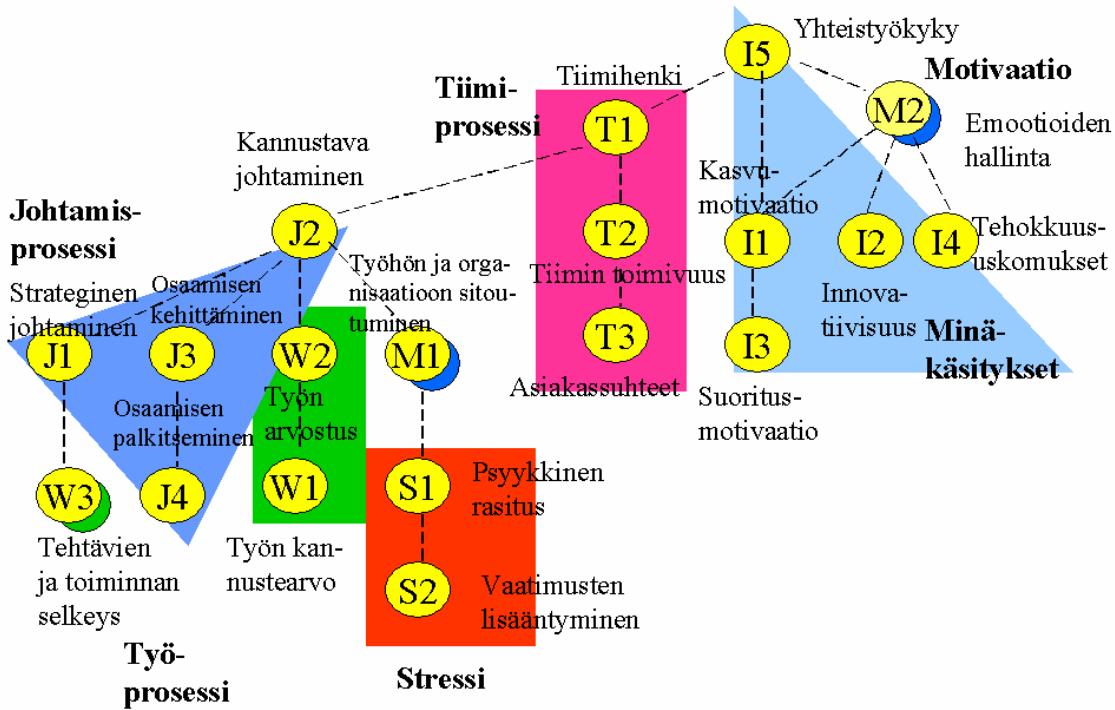
Kasvuorientoituneen ilmapiirin osatekijät ovat kerääntyneet mallissa *työhön ja organisaatioon sitoutumisen* (M1) ja minäkäsitykset *emootioiden hallinnan* (M2) ympärille. Tässä mielessä kuvio vastaa korrelaatiotarkastelua. *Työhön ja organisaatioon sitoutuminen* (M1) ja *emootioiden hallinta* (M2) ovat yhteydessä keskenään. Niiden korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä. Minäkäsitykset ovat yhteydessä ilmapiiritekijöihin myös tiimiprosessin välityksellä. Yhteys tiimiprosessin ja työprosessin välillä kuvaa tiimin olennaista merkitystä mainostoimistotyössä. Tiimiprosessin yhteys minäkäsityksiin osoittaa, että vastaajat kokevat ammatillisen kasvun ja innovatiivisuuden olevan läheisessä yhteydessä tiimitoimintaan.

Vastauksena tutkimuskysymykseen 3 esillä oleva malli osoittaa seuraavaa:

1. Organisaation kasvuedellytykset ovat yhteydessä yksilön innovatiivisuuteen työhön ja organisaatioon sitoutumisen ja jaksamisen (*emootioiden hallinnan*, M2) välityksellä sekä toisaalta tiimiprosessin kautta yhteistyökyvyn, kasvumotivaation ja jaksamisen välityksellä (3.1.).
2. Yritysten kasvuedellytysten yhteys kasvumotivaatioon on mallissa lähes samanlainen kuin kasvuedellytysten yhteys innovatiivisuuteen; edellytykset ovat yhteydessä kasvumotivaatioon työhön ja organisaatioon sitoutumisen ja jaksamisen välityksellä tai vaihtoehtoisesti tiimiprosessin kautta yhteistyökyvyn välityksellä (3.2.).
3. Yrityksissä vallitsevat kasvuedellytykset ovat yhteydessä jaksamiseen joko työhön ja organisaatioon sitoutumisen kautta tai vaihtoehtoisesti tiimiprosessin, yhteistyökyvyn ja kasvumotivaation kautta (3.3.).

Yhteistyökyvyn malli

Toinen B-Course-malli on ylinnä olevan muuttujan mukaan nimetty "Yhteistyökyvyn malliksi". Nimensä mukaisesti malli tuo esille kasvun sosiaalisen ulottuvuuden. Monin osin se muistuttaa edellistä mallia. Ehkä suurimpana erona on nähtävä *työhön ja organisaatioon sitoutumisen* (M1) ja *emootioiden hallinnan* (M2) sijoittuminen mallissa etäälle toisistaan. *Työhön ja organisaatioon sitoutuminen* on lähellä kasvuedellytyksiä ja *emootioiden hallinta* sijoittuu minäkäsitysten yhteyteen (kuten myös edellisessä mallissa).



Kuvio 21. Yhteistyökyvyn malli.

Yhteistyökyvyn (I4) ohella faktorimuuttujat tiimihenki (T1) ja kannustava johtaminen (J2) ovat tärkeässä asemassa, koska ne yhdistävät minäkäsityksiä ja tiimi- johtamis- ja työprosesseja. Kannustavaan johtamiseen (J2) ovat yhteydessä myös johtamisprosessin muuttujat strateginen johtaminen (J1) ja osaamisen kehittäminen (J3). Edellisestä mallista poiketen työn arvostus (W2) on suoraan – ei siis osaamisen kehittämisen kautta – yhteydessä kannustavaan johtamiseen. Osaamisen palkitseminen (J4) on ”Kannustavan johtamisen mallin” tapaan sidoksissa osaamisen kehittämiseen (J3).

Alderferin mukaan kasvutarpeet nousevat siitä, että yksilö on avoin systeemi ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. ”Yksilön ja ympäristön vuorovaikutus on kasvukäsitteen ytimessä” (Alderfer 1972, 133). Tämä vuorovaikutus näkyy myös Yhteistyökyvyn mallissa yhteistyökyvyn (I4) ja tiimihengen (T1) yhteydessä. Yhteistyökyky heijastaa sosiaalisia taitoja ja liittymismotivaatiota, joka on kasvumotivaation edellytys. Minäkäsitykset ja tiimiprosessi ovat yhteydessä toisiinsa yhteistyökyvyn (I4) ja tiimihengen (T1) kautta. Viimeksi mainitut edustavat kahden avoimen systeemin – yhtäältä yksilön ja toisaalta tiimin – responsiivisia ominaisuuksia, joiden avulla systeemit ovat yhteydessä toisiinsa.

Ammatillinen kasvu on aina sidoksissa sosiaaliseen kontekstiin. Vakaat henkilösuhteet ja liittymistarpeiden tyydyttämismahdollisuudet merkitsevät sitä, että yksilön sosiaalinen ahdistuneisuus ja riippuvuus muista, muun muassa heidän arvioinneistaan, vähenee. Näin hänelle tarjoutuu paremmat mahdollisuudet ryhtyä tavoittelemaan henkistä kasvua, entistä yksilöllisempiä ja vaikeammin saavutettavia päämääriä (Ruohotie 1986, 44.) Samalla yksilön identi-

teetti vahvistuu. Hyvät vuorovaikutussuhteet ("merkittävien toisten" kanssa) ovat edellytyksenä kasvun ja luovan potentiaalin vapauttamiselle (Alderfer 1972, 45).

Luova tuotos edellyttää tiimin sisäisen yhteistyön toimivuutta. *Tiimin toimivuutta* (T2) kuvaavat kollektiiviset tehokkuususkomukset (innovatiiviset tehokkuususkomukset). Asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa tiimin kanssa. Eri asiakkailla on erilaisia vuorovaikutustyyplejä, joissa heijastuvat vuorovaikutuksen tiiviys ja laatu. *Asiakassuhteet* (T3) kuvaa vastaajien näkemystä asiakkaiden ja tiimin yhteydenpidosta, tiimin jäsenten asiakkailtaan saamasta kannustavasta palautteesta ja siitä, miten asiakkaat arvostavat tiimin jäsenten ammattitaitoa. *Asiakassuhteiden* (T3) yhteys *tiimin toimivuuteen* (T2) on heikompi kuin *tiimihengen* (T1) yhteys *tiimin toimivuuteen*, kuten korrelaatiomatriisin perusteella saattoi odottaa. Asiakkaat ja heidän edustamansa markkinat ovat luonnollisesti tärkeitä lähteitä mainosalan ammattilaisten oppimiselle. Asiakkaat ovat kuitenkin mukana lähinnä luovan prosessin alussa (briiffaus) ja lopussa (hyväksyminen ja arviointi), mutta useimmiten luova tuotos syntyy tiimin ponnistelujen seurauksena. *Työn vaatimusten lisääntyminen* (S2) kasvattaa oppimisen tarvetta. Oppimista tapahtuu paitsi tietoisten oppimisponnistelujen myötä myös implisiittisesti ja satunnaisesti työn yhteydessä, erityisesti ongelmanratkaisuisissa ja uusissa, innovatiivisissa tehtävissä. Ilmeisesti pääosa kasvusta ja kehityksestä tapahtuu vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten ja asiakkaiden kanssa, ja heiltä saatu palaute on oppimisen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

Johtamisprosessi on yhteydessä työprosessiin. Tätä kuvaa yhteys *kannustavan johtamisen* (J2) ja *työn arvostuksen* (W2) välillä. *Kannustavan johtamisen* (J2) ja *tiimihengen* (T1) yhteys sitoo johtamisprosessin ja tiimiprosessin toisiinsa. Tulos korostaa empowermentia johtamisen haasteena: johdon valtuutus tiimeille yhdistää johtamisprosessin ja tiimiprosessin (ks. esim. Ruohotie 2001).

Nokelainen ja Ruohotie (2003) vertaavat Herrenkohlin, Judsonin ja Heffnerin (1999) esittämiä empowerment-dimensioita kasvuorientoituneen ilmapiirin (Ruohotie 2000a) dimensioihin. Tätä kuvataan taulukossa 14. Taulukkoon on lisätty sulkuihin kutakin kasvuorientoituneen ilmapiirin dimensioita tässä tutkimuksessa osoittavat lyhenteet.

Taulukko 13. Herrenkohlin tutkijaryhmän(1999) esittämät empowermentin dimensiot ja niitä vastaavat kasvuorientoituneen ilmapiirin dimensiot (Ruohotie 2000a).

Empowerment –dimensio (Herrenkohl, Judson & Heffner, 1999)	Kasvuorientoituneen ilmapiirin dimensiot (Ruohotie, 2000)
1. Jaettu visio	Sitoutuminen työhön ja organisaatioon (M1) Strateginen johtaminen (J1)
2. Vastuunottoa tukeva rakenne ja hallinto	Tiimihenki (T1) Työn selkeys (W3)
3. Tieto ja oppiminen	Osaamisen kehittäminen (J3) Työn kannustearvo (W1) Kasvumotivaatio (I1) Osaamisen palkitseminen (J4)
4. Institutionaalinen tunnustuksenanto (recognition)	Kannustava johtaminen (J2) Työn arvostus (W2)

Nokelainen ja Ruohotie osoittavat Bayes-analyysin avulla, että Herrenkohlin tutkijaryhmän empowermentin ensimmäinen dimensio, "jaettu visio", ei ole kasvuorientoituneen ilmapiirin käsitteenä yksidimensionaalinen. Nokelaisen ja Ruohotien mukaan sitoutuminen työhön ja organisaatioon ja strateginen johtaminen sijoittuvat Bayes-verkossa kauas toisistaan. Tämän tutkimuksen Bayes-malleissa *strateginen johtaminen* (J1) ja *sitoutuminen työhön ja organisaatioon* (M1) ovat melko lähellä toisiaan, niiden välissä on ainoastaan *kannustava johtaminen* (J2). Herrenkohlin tutkijaryhmän erottamat dimensiot *jaettu visio* ja *institutionaalinen tunnustuksenanto* sekoittuvat siis jonkin verran toisiinsa.

Toinen Herrenkohlin et al. dimensio, *vastuunottoa tukeva rakenne ja hallinto*, jakautuu Nokelaisen ja Ruohotien vertailussa kahdelle dimensiolle (tiimihenki ja työn selkeys) ja ne ovat vahvassa yhteydessä keskenään ja kannustavaan johtamiseen. Tässä tutkimuksessa *tiimihenki* (T1) ja *tehtävien ja toiminnan selkeys* (W3) ovat yhteydessä toisiinsa *kannustavan johtamisen* (J2) ja *strategisen johtamisen* (J1) kautta ("Yhteistyökyvyn malli") tai *strategisen johtamisen, kannustavan johtamisen, osaamisen kehittämisen ja työn arvostuksen* välityksellä ("Kannustavan johtamisen malli"). Herrenkohlin tutkijaryhmän *jaettu visio* ja *institutionaalinen tunnustuksenanto* sekoittuvat osittain *vastuunottoa tukevaan rakenteeseen ja hallintoon*.

Kolmas dimensio *tieto ja oppiminen* sulautuu kasvuorientoituneen ilmapiirin dimensioihin osaamisen kehittäminen, työn kannustearvo, kasvumotivaatio ja osaamisen palkitseminen. *Tieto ja oppiminen* oli Nokelaisen ja Ruohotien vertailussa yksidimensionaalinen. Tämän tutkimuksen malleista "Yhteistyökyvyn mallissa" *kasvumotivaatio* (I1) kuitenkin sijoittuu kauaksi kolmesta muusta tekijästä, jotka ovat keskenään lähellä toisiaan. "Kannustavan johtamisen mallissa" yhteys on selkeämpi ja välittyy *työhön ja organisaatioon sitoutumisen* ja *emootioiden hallinnan* kautta. Tätä yhteyttä voidaan selittää sillä, että sitoutuminen on yhteydessä hiljaiseen tietoon. Oppiminen puolestaan vaatii energiaa – tässä mielessä jaksaminen on lähellä voimaantumista (vrt. McCluskyn voimavarat, "power"). *Kasvumotivaation* ja *osaamisen kehittämisen* (J3) välinen korrelaatio on alhainen, kuten Nokelaisen ja Ruohotien (2003) tutkimuksessa. Lisäksi *osaamisen kehittämisen* (J3) ja *työn kannustearvon* (W1) yhteys välittyy *työn arvostuksen* (W2) kautta. *Kasvumotivaation* ne ovat yhteydessä *kannustavan johtamisen* (J2) ja *tiimihengen* (T1) välityksellä. *Osaamisen palkitseminen* (J4) kytkey-

tyy *strategiseen johtamiseen* (J1) eikä *osaamisen kehittämiseen* (J3). Herrenkohlin et al. jäsentelyn *institutionaalinen tunnustuksenanto* ja *jaettu visio* sulautuvat jossain määrin myös *tieto ja oppiminen* – dimensioon.

Institutionaalista tunnustuksenantoa heijastuu *kannustavan johtamisen* (J2) ja *työn arvostuksen* (W2) välisessä yhteydessä. Edellä esitetyissä B-Course -malleissa kyseinen yhteys on ”Yhteistyökyvyn mallissa” suora, mutta ”Kannustavan johtamisen mallissa” yhteys *kannustavan johtamisen* (J2) ja *työn arvostuksen* (W2) välillä kulkee *osaamisen kehittämisen* (J3) kautta. Herrenkohlin et al. neljäs dimensio näkyy siis ”puhtaana” ”Yhteistyökyvyn mallissa.” ”Kannustavan johtamisen mallissa” kolmas ja neljäs dimensio sekoittuvat. Ne osoittautuvat olevan tässä aineistossa lähellä toisiaan.

Tässä tutkimuksessa empowerment-ilmio näyttäytyy hyvin samankaltaisesti kuin Noke-laisen ja Ruohotien tutkimuksessa. Merkittävänä mainostoimistoalan piirteenä näyttää kuitenkin olevan tiimitoiminnan ja *institutionaalisen tunnustuksenannon* keskeinen rooli henkilöstön voimaannuttamisessa.

Yhteenveto tutkimusongelmaan 3:

- 3.1. Työyhteisöjen kasvuedellytykset välittyvät yksilön innovatiivisuuteen molempien esitelyjen mallien mukaan tiimitoiminnan, ennen kaikkea tiimeissä tapahtuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tiimihengen, yksilön sosiaalisten kykyjen ja hänen kasvumotivaationsa sekä hänen jaksamisensa kautta.
Kannustavan johtamisen mallin mukaan kasvun edellytykset voivat välittyä yksilön innovatiivisuuteen lisäksi työhön ja organisaatioon sitoutumisen ja jaksamisen kautta.
- 3.2. Työyhteisöjen tarjoamat kasvuedellytykset välittyvät yksilön kasvumotivaatioon molempien mallien mukaan tiimitoiminnan, ennen kaikkea tiimeissä tapahtuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tiimihengen, sekä yksilön sosiaalisten kykyjen kautta.
Kannustavan johtamisen mallin mukaan kasvun edellytykset voivat välittyä kasvumotivaatioon myös työhön ja organisaatioon sitoutumisen sekä jaksamisen kautta.
- 3.3. Työyhteisöjen tarjoamat kasvuedellytykset välittyvät yksilön jaksamiseen molempien mallien mukaan tiimitoiminnan, ennen kaikkea tiimeissä tapahtuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tiimihengen sekä yksilön sosiaalisten kykyjen ja kasvumotivaation (erityisesti Kannustavan johtamisen mallissa) kautta.
Kannustavan johtamisen mallin mukaan kasvun edellytykset välittyvät jaksamiseen myös työhön ja organisaatioon sitoutumisen kautta.

6.2.4. Tutkimuskysymys 4: Miten innovatiivisuus, kasvumotivaatio ja jaksaminen ovat yhteydessä toisiinsa?

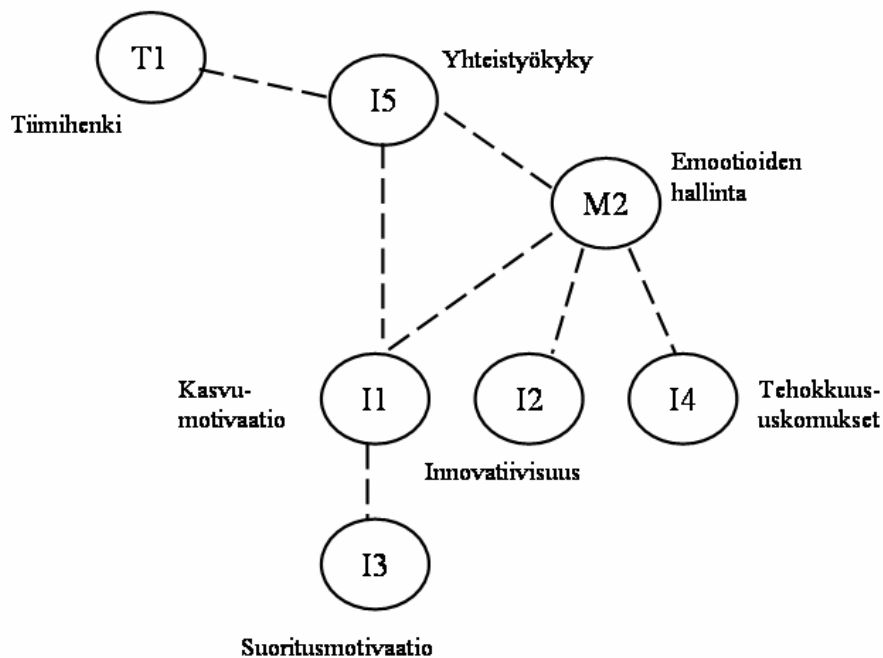
Teoriatarkastelun perusteella on voitu havaita seuraavia seikkoja:

- Amabilen teorian mukaisesti sisäinen motivaatio on olennaisessa yhteydessä luovuuteen.
- Jatkuvat virtauskokemukset johtavat luovuuteen ja tekevät minän kompleksiseksi ja autoteliseksi sekä parantavat myös jaksamista.
- Sisäisesti motivoitu työ ei ole yhtä rasittavaa kuin ulkoisesti motivoitu työ.

- Kasvutarpeen tyydyttäminen on Alderferin teorian mukaan yhteydessä epäonnistumisten sietämiseen, ja siten sidoksissa jaksamiseen.
- Positiivinen pelivara (jaksaminen) liittyy luovuuteen ja kasvumotivaatioon.

Sekä yksilön kasvumotivaatio että innovatiivisuus ovat esitellyissä malleissa yhteydessä jaksamiseen (*emootioiden hallintaan*, M2). Kasvumotivaatio ja innovatiivisuus ovat vielä läheisemmässä yhteydessä jaksamiseen kuin toisiinsa.

Yhteistyökyvyn mallissa *kasvumotivaatio* on yhteydessä *emootioiden hallintaan* sekä suoraan että *yhteistyökyvyn* (I5) kautta. *Yhteistyökyky* on yhteydessä *tiimihenkeen* (T1): kysymys on vuorovaikutuksessa tapahtuvasta oppimisesta ja (jaksamista auttavasta) tiimin sosiaalisesta tuesta yksilölle. Tiimi voidaan nähdä myös ulkoisena voimavarana.



Kuvio 22. Minäkäsitysten yhteydet toisiinsa "Yhteistyökyvyn mallin" mukaisesti.

Malleilla tehtiin myös joitakin simulointeja (B-Coursen ns. Vanilla-versio). Tämä tapahtui kiinnittämällä joidenkin summamuuttujien arvoja tietyssä suhteessa kolmeen muuttujien todennäköisyysjakauman luokkaan ja havainnoimalla kiinnittämisen aiheuttamia muutoksia muiden summamuuttujien todennäköisyysjakaumissa. Voidaan havaita, että

- kun *innovatiivisuus* kiinnitetään 100-prosenttisesti ylimpään kolmesta todennäköisyysjakauman luokasta (välille 3.7–5.0), sekä *kasvumotivaation* että *emootioiden hallinnan* jakaumat muuttuvat varsin voimakkaasti positiiviseen suuntaan. Vastaavasti alimpaan luokkaan kiinnittäminen aiheuttaa kasvumotivaation ja emootioiden hallinnan jakaumien muutoksen negatiiviseen suuntaan. *Innovatiivisuus* on siis positiivisessa yhteydessä

kasvumotivaatioon ja emootioiden hallintaan (nuolet innovatiivisuudesta kasvumotivaatioon ja jaksamiseen).

- kun *kasvumotivaatio* kiinnitetään 100-prosenttisesti ylimpään tai alimpaan luokkaan, sekä *innovatiivisuus*- että *emootioiden hallinta*-faktorimuuttujien jakaumat muuttuvat samansuuntaisesti ja varsin voimakkaasti. *Kasvumotivaatio* on siis positiivisessa yhteydessä *innovatiivisuuteen* (nuoli kasvumotivaatiosta innovatiivisuuteen); samoin *kasvumotivaatiolla* on yhteys *emootioiden hallintaan* (nuoli kasvumotivaatiosta jaksamiseen).
- kun *kasvumotivaatio* (I1) ja *innovatiivisuus* (I2) kiinnitetään 100-prosenttisesti alimpaan luokkaan, ennustetaan *emootioiden hallinnan* jakaumasta 99 % sijoittuvan alimpaan luokkaan. Jaksamisen kannalta on eduksi, jos kasvumotivaatio ja innovatiivisuus ovat korkeita: havainto vastaa teoreettista ymmärrystä.
- kun *emootioiden hallinta* (M2) kiinnitetään 100-prosenttisesti ylimpään luokkaan, ennustetaan myös *innovatiivisuuden* (I2) osalta tapausten sijoittuvan 90-prosenttisesti (ennen M2:n kiinnittämistä osuus on 75 %) ylimpään luokkaan ja *kasvumotivaation* (I2) jakaumasta 89 % (ennen M2:n kiinnittämistä 80 %) ylimpään vastausten jakaumaluokkaan. Kun *emootioiden hallinnan* (M2) jakauma kiinnitetään 100-prosenttisesti alimpaan luokkaan, *innovatiivisuus* (I2) laskee radikaalisti. Samoin tapahtuu *kasvumotivaatiolle* (I1), vaikka muutos on jonkin verran *innovatiivisuuden* (I2) muutosta pienempi. Tämä tukee sitä, että yhtäältä jaksamisen ja innovatiivisuuden välillä ja toisaalta jaksamisen ja kasvumotivaation välillä on selvä positiivinen yhteys (nuolet jaksamisesta kasvumotivaatioon sekä jaksamisesta innovatiivisuuteen).

Simuloinnit tukevat teoreettista ymmärrystä yksilön innovatiivisuuden, kasvumotivaation ja jaksamisen resiprookkisista suhteista. Käsitteiden yhteydet toisiinsa eivät kuitenkaan välttämättä ole symmetrisiä. Esimerkiksi jaksamisen vaikutus innovatiivisuuteen näyttää simuloinnin valossa voimakkaammalta kuin päinvastainen vaikutus.

Innovatiivisuuden ja kasvumotivaation yhteys on teorian valossa selkeä. Alderferin teorian mukaisesti kasvutarve ja kasvumotivaatio ovat yhteydessä ihmisen luovaan toimintaan (Alderfer 1972, 133). Simulointien perusteella näyttää myös siltä, että kasvumotivaation ja innovatiivisuuden yhteys on resiprookkinen. Kasvumotivaatio edeltää luovaa ongelmanratkaisua (nuoli kasvumotivaatiosta innovatiivisuuteen). Kasvutarpeen tyydyttäminen luovan ongelmanratkaisun kautta lisää tarpeen voimakkuutta (nuoli innovatiivisuudesta kasvumotivaatioon). Kaiken kaikkiaan yhteydet innovatiivisuuden, kasvumotivaation ja jaksamisen välillä näyttävät olevan tutkimusasetelman mukaisesti resiprookkisia. Tämä viittaa myös siihen, että kasvumotivaatio, innovatiivisuus ja jaksaminen ovat todennäköisesti yhteydessä toisiinsa IGM-mallin osoittamalla tavalla (molemminpuolinen nuoli innovatiivisuuden ja kasvumotivaation välillä, nuolet innovatiivisuudesta ja kasvumotivaatiosta jaksamiseen sekä takaisinkytkennät jaksamisesta innovatiivisuuteen ja jaksamiseen).

Tarkasteltujen mallien valossa jää epäselväksi, ovatko kasvuorientoituneen ilmapiirin dimensiot ja minäkäsitykset yhteydessä IGM-mallin jäsentämällä tavalla. Malli on tarkoitettu teoreettista ymmärrystä kokoavaksi ja siinä on mukana tilannespesifisiä tekijöitä. Analyysien perusteella näyttää kuitenkin siltä, että sellaiset yksilölliset ominaisuudet kuin kasvumotivaatio ja innovatiivisuus ovat vain osin riippuvaisia siitä ympäristöstä, jossa yksilö toimii. Samaa johtopäätökseen voidaan tulla myös esimerkiksi ERG-teorian tai sosiaaliskognitiivisen teorian kautta.

6.2.5. Tutkimuskysymys 5: Kuinka henkilöstön jaksamista ja kasvua voidaan edistää markkinointiviestintäyrityksissä?

Kysymykseen haettiin vastausta teemahaastattelujen ja ryhmäideoinnin avulla. Teemat nousivat osittain esiin kyselytutkimusaineiston analyysistä. Haastattelujen pohjaksi laadittiin teemahaastattelurunko. Haastateltaviksi pyydettiin yksi copywriter, yksi art director, yksi projektijohdon edustaja ja yksi toimitusjohtaja. Haastattelut suoritettiin heinä–elokuussa 2003. Haastattelujen tekemistä päätettiin jatkaa, kunnes merkittävää uutta tietoa ei enää ollut odotettavissa.

Kultakin haastateltavalta kysyttiin vastauksia samoihin teemoihin, joita olivat lähinnä seuraavat:

- Mikä ammatillisen kasvun ja uuden oppimisen merkitys on mainosalalla?
- Mikä koettelee jaksamista?
- Miten näette innovatiivisuuden merkityksen alalla?
- Mikä merkitys on alan kilpailuilla?
- Miten voidaan edistää jaksamista ja kasvua?

Kunkin teeman osalta haastattelu eteni vapaamuotoisesti. Haastattelun lopuksi haastateltavaa pyydettiin kokoamaan keskeiset ideansa "mind mapiin", jonka keskellä oli haastattelun ydinkysymys: Kuinka edistää jaksamista ja ammatillista kasvua alalla? Vastaukset pyydettiin sijoittamaan haarakkeisiin, joita olivat Organisaatio ja johtaminen, Työprosessi, Tiimiprosessi, Yksilö ja Muut. Tämän yhteenvedon ja muun haastattelutieteen perusteella tutkija laati haastattelukohtaisen käsittekartan.

Eri henkilöstöryhmien edustajien haastattelun perusteella kuva tutkitusta ilmiöstä vahvistui ja tutkimuskysymystä 5 valaisevia ideoita löytyi varsin paljon. Yksilökohtaisten teemahaastattelujen lisäksi tehtiin vielä ryhmäideointi Bob Helsingissä, koska haluttiin nähdä, saataisiinko menetelmää vaihtamalla vielä uutta tietoa.

Ideoinnin tulokset kirjattiin keltaisille lapuille. Tutkija teki niistä koonnin, joka lähetettiin tiimille kommentoitavaksi. Bob Helsingissä pidettiin tämän jälkeen henkilöstötilaisuus, jossa ideat käsiteltiin. Ne lähetettiin kommentteineen takaisin tutkijalle.

Teema 1. Ammatillisen kasvun ja innovatiivisuuden merkitys markkinointiviestinnän yrityksille

Sekä haastateltavat että ryhmäideointiin osallistuneet bobit pitivät ammatillisista kasvua hyvin tärkeänä jo siksi, että asiakas ostaa mainostoimistolta markkinointiviestinnän erikoisasiantuntemusta, ekspertiisiä (vrt. Amabile 1998), jonka saavuttaminen ja ylläpitäminen edellyttävät jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä. Luovan ajattelun luonne nähtiin oppimista vaativana ideoiden yhdistelynä. Luovan yhdistelmän valinta monien eri assosiaatioiden pohjalta onkin luovuusteorian kannalta keskeistä (Siau 2000, 248). Amabile, Hadley & Kramer (2002) puhuvat luovuudesta "kombinatorisena leikkinä".

”Luovassa työssä pitää koko ajan uudistua ja pystyä yhdistelemään asioita uudella tavalla. Tämä vaatii valtavaa intohimoa, jota ilman ei synny poikkeuksellisen hyviä tuloksia.” (Bobit.)

Intohimo vastaa sisäistä motivaatiota tai kasvumotivaatiota. Haastateltavien mielestä ekspertiisi, luovan ajattelun taidot ja sisäinen motivaatio ovat merkittäviä luovan tuotoksen aikaansaamisessa. Näkemys vastaa Amabilen (1982; 1983a; 1983b; 1996; 1998) teoriaa. Ammatillinen kasvu nähdään tärkeäksi alaa leimaavan kovan kilpailun vuoksi. Haastateltavat korostivat osaamisen kehittämisen motivoivaa roolia ja sen merkitystä yrityksen imagotekijänä. Ammatillisen kasvun suurta roolia perusteltiin viittaamalla nopeaan muutokseen, alan kiihkeyteen ja syklisyyteen.

”Rytmi on nopea, aikataulut ovat kireät. Asiakkailta saattaa olla isojakoin ongelmia, joihin pitää perehtyä nopeasti. Pitää perehtyä toimialaan ja asiakkaan toimintaan. Tämä vaatii jatkuvaa kehittymistä.” (Kosonen.)

”Ammatillisella kasvulla on todella iso rooli. Muutokset ovat nopeita. Esimerkiksi uusmedian tulo on merkinnyt samalla uutta ajattelutapaa. Maailman muutokset pitäisi ottaa huomioon nopeasti. Mainosala on tässä suhteessa maailman herkin ala.” (Nordenswan.)

Koulutusta pidettiin tärkeänä. Kaikilla haastatelluilla oli kaupallinen korkeakoulututkinto ja kaikki korostivat pohjakoulutuksen ja yleissivistyksen merkitystä. Kaupallista peruskoulutusta pidettiin tärkeänä, vaikka muitakin koulutustaustoja arvostettiin (ks. luku 2).

”Yksilöllä on oltava riittävä pohjakoulutus – erityisesti copywriterilla pitää olla laaja yleissivistys ja vankka teoreettinen pohja” (Nordenswan, copywriter).

”Mua auttoi alkuun kaupallinen peruskoulutus (kauppakorkeakoulu) ja Markkinointiinstituutissa hankittu alan ammattikoulutus” (Kosonen, art director).

Haastateltavat painottivat uteliaisuuden ja oppimisen merkitystä. Aikaisempien havaintojen tavoin teemahaastattelut vahvistavat kuvaa siitä, että suuri osa oppimisesta tapahtuu työssä.

Teema 2: Työn vaatimusten lisääntyminen

Työn vaatimukset ovat kasvaneet viime vuosina, yhden vastaajan mielestä jopa "hurjasti". Työn määrä on lisääntynyt, mutta alan muutos näyttää olevan enemmän laadullinen kuin määrällinen. Luovassa työssä vaatimukset ovat yleisesti ottaen kasvaneet. Copywriterin ja art directorin toimenkuva ei ilmeisesti ole muuttunut samalla tavalla: kyselytutkimuksessa esiinnoussut ero näkyi myös teemahaastatteluissa.

”Tietokoneistumisen myötä myös ennen ulkona tehdyt työvaiheet ovat tulleet työpöydälle ja joitakin asioita on joutunut esimerkiksi kuvankäsittelyn alueella oppimaan ja hahmottamaan uudelleen” (Kosonen, art director).

Art directorin työ näyttää muuttuneen ennen kaikkea uuden teknologian johdosta enemmän kuin copywriterin työ. Myös copywriter Nordenswan näki silti työnsä vaatimusten kasvaneen. Esimerkiksi uusmedian tulo sekä teknisenä että ajattelutapaan liittyvänä muutoksena oli ollut suuri. Enää ei ollut edes itsestään selvää, että asiakkaalle tehtiin mainontaa: jokin muu ratkaisu hänen ongelmaansa saattoi tulla myös kysymykseen. Tällainen näkemys laajentaa

mainostoimiston perinteistä työkenttää ja kasvattaa siksi vaatimuksia työntekijöiden osaamisesta.

Teema 3: Innovatiivisuuden merkitys markkinointiviestinnän yrityksissä

Innovatiivisuus on keskeistä markkinointiviestinnässä ja sen on liityttävä liiketoimintaan. Asiakkaat odottavat toimistoltaan innovatiivisuutta (ks. luku 2) monesta eri syystä. Mainostaja haluaa markkinointiviestinnän avulla vahvistaa tuotteensa tai yrityksensä imagoa tai erilaistaa tuotteensa kilpailevista tuotteista. Mainostaja voi haluta mainostoimiston osallistuvan vahvasti myös uustuoteprojekteihinsa (ks. luku 3).

”Enimmäkseen mainostoimiston innovatiivisuus ilmenee kuitenkin siinä, kuinka pystymme luomaan kaupallisia viestejä, semmoisen ilmiänsä asiakkaan tuotteelle, että se erottuu muista.” (Kosonen).

Innovatiivisuus edellyttää, että ihmisten on oltava "luukut auki" (vrt. openness to experience, George & Zhou 2001). Luovuus on paljolti yksilön ominaisuus, mutta siihen voidaan vaikuttaa oppimisen avulla. Innovatiivisuudelle on luotava olosuhteet; ihmisten tulee kokea, että luovuus on arvostettua ja että heitä tuetaan luovissa pyrkimyksissään. Tiimin innovatiivisuus koetaan ratkaisevaksi, mikä vastaa teoriaosassa esiintuvia näkemyksiä ja B-Course-tarkastelun johtopäätöksiä.

Adhokratialle tyypilliset, joskus tiuhaan vaihtuvat ja tehtäväkohtaisesti rakentuvat tiimit ovat leimaa-antavia mainostoimistotyöskentelyssä. Joissakin toimistoissa tiimit ovat vakiintuneita, toisissa ne ovat projektikohtaisia ja yksi henkilö voi kuulua useampaankin tiimiin. Copywriterin ja art directorin muodostama työpari on usein pysyvä tiimin osa. Työskentelyssä voidaan erottaa selkeä luova vaihe, jonka aikana erityisesti copyn, AD:n ja projektivastavan yhteistyö on keskeistä. Ideointikaavat vaihtelevat. Jäsenten erilaisuus voi haastateltavien mielestä parantaa luovuutta, mutta se voi tapahtua koheesion kustannuksella.

”Tiimi kokoontuu luovaa briiffiä varten, ja jatkomenettelystä sovitaan tiimissä. Tiimi tutkii toimeksiantoa aina kriittisyydellä; mitään ei niellä pureksimatta. Joskus näemme ongelman toisella tavalla kuin asiakas, uudelleen hahmottaminen on päivittäistä.” (Halttunen.)

Kyseenalaistaminen ja ongelman uudelleen hahmottaminen viittaavat innovatiivisen toiminnan luonteeseen, jossa voidaan erottaa ongelmien löytämisen (problem finding, ks. esim. Jay & Perkins 1997) piirteitä. Kyseenalaistaminen on viety jopa työtappoihin; luova tiimi voi ilmaista asiakkaalle hänen asiakkaan briiffistään poikkeavan ja sitä kyseenalaistavan näkemyksen ("vastabriiffin"). Reflektio voi muodostua tärkeäksi oppimismuodoksi sekä asiakkaalle että tiimin jäsenille (vrt. "kaksisilmukainen oppiminen").

Mainostoimisto pyrkii pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja brändin hallintaan, mutta asiakas ei läheskään aina halua sitoutua pitkäjännitteisesti. Kaikki työt eivät ole huippuluokkaa, mutta tiimin sisäisen kritiikin nähdään estävän pahat epäonnistumiset. Tiimin onnistumista voidaan kuvata myös tiimihengen ja tiimin toimivuuden avulla. Ajan puutteen koetaan heikentävän luovaa tuotosta, mutta toisaalta kiireellä ja työpaineella nähdään olevan positiivista merkitystä: "Mitään ei synny ilman deadlineja; luovat saattavat jopa haluta, että on kiire,

koska he saavat silloin paljon aikaan" (Halttunen). Aikapaineen vaikutusta luovaan tuotokseen on pohdittu aiemmin Amabilen, Hadleyn ja Kramerin (2002) tutkimuksen yhteydessä. On mahdollista, että aikapaineella on luultua suurempi negatiivinen vaikutus luovaan tuotokseen.

Kansainvälisen surveyn mukaan (luku 2) mainostoimiston ja asiakkaan välisen yhteistyön avainkysymykseksi muodostuu se, kuinka paljon tai miten pitkälle mainostoimisto on mukana asiakkaiden innovaatioprosessissa. Tämän kysymyksen esitti myös yksi haastatelluista (Koskinen). On olemassa erilaisia sitoutumisen asteita ja strategioita. Yleensä toimistot osallistuisivat mielellään asiakkaan innovaatioprosessiin. Viime kädessä toimiston sitoutumisen aste riippuu kuitenkin asiakkaan halusta, asiakkaan markkinointiresurssien vahvuudesta ja siitä, minkä tyyppinen innovaatio on kyseessä.

Mikä merkitys on alan kilpailuilla?

Suhtautuminen mainosalan kilpailuihin on kaksijakoinen. Haastateltavat pitävät kilpailuja tärkeinä, vaikka "toisille toimistoille tehdyissä kilpailuissa" on "kauneuskilpailuja muistuttavia elementtejä". Toisissa kilpailuissa taas mitataan kampanjan aikaansaamia tuloksia ja niissä menestyminen kertoi jonkun vastaajan mielestä toimiston olevan lähempänä asiakkaan liiketoimintaa. Alan arvostus näyttää olevan tärkeää erityisesti luoville suunnittelijoille, mikä vahvistaa B-Course-tarkastelussa syntynyttä käsitystä työn arvostuksen merkityksestä. Toisia näyttää motivoivan tyytyväisyys oman työnsä tulokseen, mikä näkyy ennen kaikkea asiakkaan menestyksenä. Eri mainonnan tekijöiden tavoiteorientaatioissa voidaan siis havaita sekä ulkoinen (kilpailut, alan arvostus) että sisäinen tavoiteorientaatio (itse työ ja sen merkitys).

Suhtautuminen mainonnan taiteelliseen puoleen on varauksellista. Mahdollinen ristiriita kaupallisuuden kanssa näkyy vastauksissa.

”Tää on kaupallinen ammatti, tänne ei tulla tekemään taidetta. Pitäis ymmärtää, mitä on tekemässä. Tämä ei ole graafista toimistotyötä – joka päivä pitäis myydä jotakin.” (Kosonen.)

”Jos teemme toisillemme mainontaa (alan sisäiset kilpailut), se on enemmän taidetta. Emme tee luovaa hömppää, vaan olemme lähellä asiakkaan liiketoimintaa ja liikumme enemmän taktisella puolella.” (Halttunen.)

Toisaalta raja taiteeseen on häilyvä. On tapauksia, joissa mainonta on tai ainakin lähestyy taidetta ja myy samalla erinomaisesti. Alalla työskentelee ihmisiä, jotka ovat tunnettuja myös taiteellisista ansioistaan. Lisäksi osa taiteilijoista on toiminut aikaisemmin mainosalalla. Mainostoimiston työntekijöillä on saattanut olla alun perin muita urahaaveita, eivätkä ne ole myöhemminkään sammuneet; esimerkiksi monet copywriterit haaveilevat Koskisen mukaan kirjoittavansa kirjaa tai tv-näytelmiä.

Teema 4: Mikä koettelee jaksamista?

Mainostoimistojen ihmiset ovat asiakkaitten, median ja myös kuluttajien jatkuvan arvioinnin kohteena. Toimiston sisälläkin arvioidaan jatkuvasti työn laatua. Alituinen eri tahoilta tuleva arviointi vaatii vahvaa minäkäsitystä ja vahvaa itsetuntoa erityisesti "luovilta" (copywriterit-

ta ja art directoreilta). Kyselytutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä, että alalla on vahvoja ihmisiä. Teemahaastatteluista saa samankaltaisen kuvan.

”Alalla on vahvoja egoja, erityisesti luovat. Usein he toipuvat seuraavaksi aamuksi vastoinkäymisistä. Kukaan ei lähde yleensä alalta, ellei patterit mene tyhjiksi. Tiedossani ei ole kuitenkaan yhtään todellista burnout-tapausta.” (Nordenswan.)

Jatkuvat muutokset, alituinen arviointi, kireät aikataulut, niukat budjetit ja asiakkaan briiffin epäselvyys näyttävät aiheuttavan stressiä. Niiden vaikutukset voivat olla haitallisia, mutta ne voivat osaltaan myös vauhdittaa itsensä kehittämistä (vrt. esim. stress-hardiness, Kobasa 1979, 1982). Erityisesti vahvojen tehokkuususkomusten ja jaksamisen merkitys näyttää korostuvan. Luovassa työssä tarvittava ominaisuus on vastoinkäymisistä toipuminen (vrt. McClusky 1970; Bandura 1986, 1997). Tiedossa olevien burnout-tapausten vähäisyys johtuu ihmisten vahvuudesta ja valikoitumisesta alalle. Ne, jotka eivät kestä kovalla alalla, vaihtavat ilmeisesti muuhun työhön. Alan johdetun kysynnän luonne näkyy monin tavoin: asiakaspuolen tilanteet ja tapahtumat vaikuttavat toimistoihin.

”Suurimmistakin toimistoista on irtisanottu porukkaa. Sekä asiakaspuolella että toimistoissa kvartaalijohtaminen korostuu, jolloin toleranssit ovat joskus hämmästyttävän pieniä. Lomautusten uhka myös lamaannuttaa. Alalla vitsaillaan, että olemme kaikki pätkätöissä.” (Halttunen.)

Vaikka kysymys on lahjakkuusintensiivisestä alasta (ks. Sadler 1993), yritysten sitoutuminen henkilöstöön on lyhytaikaisempaa kuin ennen. Organisaatioiden joustavuuden lisääntyminen voimistaa tätä trendiä (ks. luku 3). Ikäsyrrintää esiintyy ilmeisesti jonkin verran, mutta toisaalta kokemusta arvostetaan, koska monet asiakkaat ostavat sitä. Teemahaastattelut tukevat ajatusta, että stressi kuuluu alan luonteeseen. Kireät aikataulut, kovien aikojen niukat budjetit sekä jatkuva uusiutumisen ja näyttöjen antamisen tarve asettavat jaksamisen koetukselle. Myös asiakkailta tulevat vaatimukset ja rajoitteet, joskus asiakaspuolen osaamattomuus, rohkeuden puute ja ideoiden jatkuva vesittäminen sekä luovan työn mittausongelmat voivat aiheuttaa rasisitusta. Käsitys on yhteneväinen luvussa 2 esitettyjen ajatusten kanssa. Lisäksi yhteistyö asiakkaan kanssa näyttää usein olevan entistä lyhytjännitteisempää. Koskisen mukaan vuoteen 1985 verrattuna läpimenevien projektien lukumäärä on moninkertaistunut. Epätoivottava kehitys tekee mainonnan tekijöiden aseman hankalaksi ja aiheuttaa samalla huolen asiakkaiden brändistä. Ala on jatkuvassa liikkeessä: Koskisen arvion mukaan 1/3 alan asiakkaista etsii koko ajan uutta toimistoa. Asiakkaan käyttäytymistä voi edesauttaa hänen mukaansa se, että palkkiojärjestelmät (asiakkaan ja toimiston välillä) ovat usein ristiriidassa pitkäaikaisen sitoutumisen kanssa.

”Jos tykkäät tuotteesta ja asiakas on vaativa, joudut tsemppaamaan. Tällä on iso merkitys motivaatiolle. Jos asiakas on ikävä tai tunnet antipatiaa tuotteeseen, se voi vastaavasti demotivoida tekijää.” (Koskinen.)

Suunnittelu ei sinänsä näytä olevan rasittavaa. Se on mielenkiintoista (sisäinen motivaatio) ja luovaa, vaikka se samalla on vaativaa ja joskus rajoja rikkovaakin. Teoriaosassa kuvattu

virtausilmiö sopii ilmeisesti kuvaamaan suunnittelukokemusta parhaimmillaan – toistuvat virtauskokemukset lisäävät kestävyyttä. Ala on silti rankka. Vaikeudet korostuvat huonoina aikoina. Epävarmuuden levitessä monet asiakasyritykset tinkivät ensimmäisenä mainonnasta ja siirtävät toimenpiteitä tulevaisuuteen. Laskusuhdanteessa asiakkaiden odotukset usein myös kasvavat, vaikka rahalliset resurssit vähenevät. Mainostoimistolle tämä voi aiheuttaa tukalan tilanteen: sen pitäisi saada aikaan entistä suurempi vaikutus entistä pienemmällä budjetilla. Pahimmillaan ollaan miltei mahdottoman tehtävän edessä.

Teemahaastattelujen asiantuntijakohtainen pääsisältö
Teemahaastattelu 1: Pia Maria Halttunen, projektijohtaja

Projektijohtaja Halttusen mukaan luovassa työssä pitäisi koko ajan uudistua ja pystyä yhdistelemään asioita uudella tavalla. Tämä vaatii valtavaa intohimoa, jota ilman ei synny poikkeuksellisen hyviä tuloksia. Innovatiivisuus on Halttusen mielestä tärkeää ja kasvumotivaatio on välttämätön ehto luovan tuotoksen aikaansaamisessa. Työolosuhteet vaikuttavat siihen, miten pyrkimyksissä onnistutaan.

”Tämän alan johto on mielestäni oppinut, että pitkät lounaat, yövalvomiset ja neljäntoista tunnin työpäivät polttavat ihmiset loppuun.”

Kuvio 23 esittää Halttusen haastattelun pohjalta tehtyä käsitekarttaa.

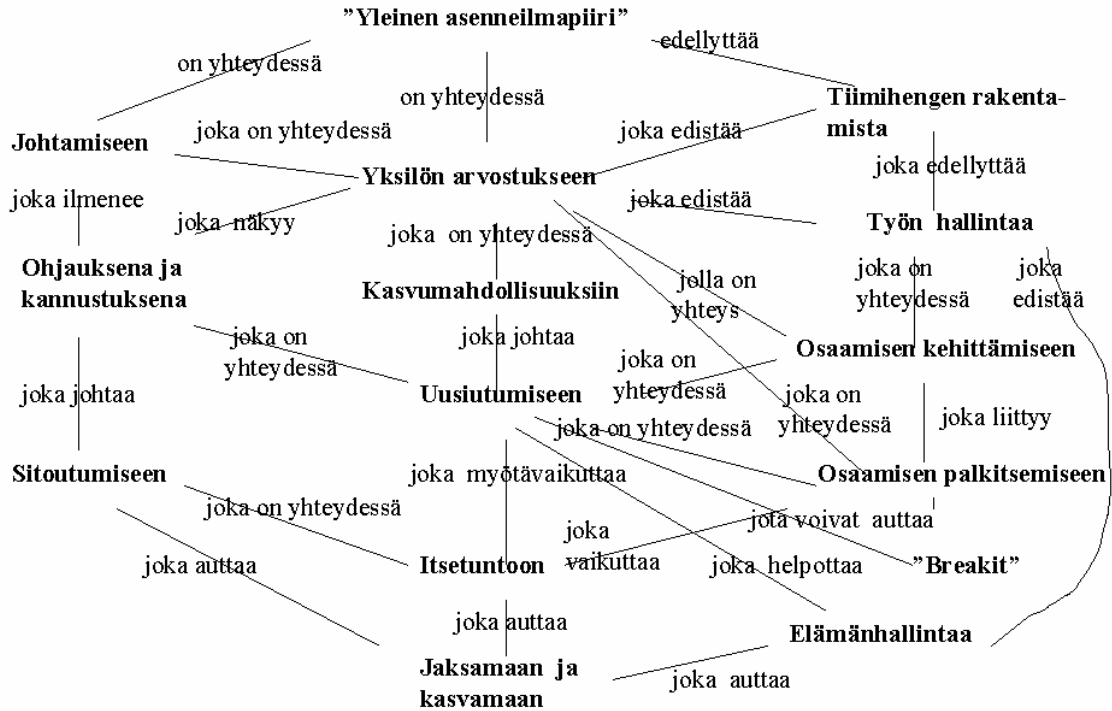


Kuvio 23. Käsitekartta Pia Maria Halttusen haastattelusta.

Kuviosta voi havaita, että Halttunen yhdistää yksilön jaksamisen ja kasvun paitsi yksilöteki- jöihin myös organisaation toimintaan ja tiimiin. Hän näkee yksilön kokonaisena, ei vain työn- tekijän roolia toteuttavana, korostaa elämän hallintaa ja pitää työntäjän joustavuutta jaksamisen edellytyksenä. Työn arvostus on keskeistä, samoin tiimin jäsenten keskinäinen kunnioitus ja luottamus toistensa ammattitaitoon. Sekä organisaation että tiimin avoimuus liittyy projektimaiseen toimintaan, jossa kommunikaatiolla on keskeinen rooli. Mainontaa tekevissä tiimeissä tuotos on riippuvainen yhteistoiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Yksilön avoimuus on taas yhteydessä innovatiivisuuteen (vrt. openness to experience). Kartassa esiin- tyvät myös itseluottamus ja kasvumotivaatio. Tiimin avoimuudella näyttää niin ikään olevan keskeinen rooli yksilön innovatiivisuuden ja ammatillisen kasvun edellytyksenä.

Teemahaastattelu 2: Pauli Kosonen, AD

Kosonen näkee ammatillisen kasvun välttämättömänä, koska mainosala on erittäin kilpailtu ala. Hän viittaa nopeaan muutokseen, alan kiihkeyteen ja syklisyyteen. Kosonen korostaa ilmapiiriä ja yksilöä arvostavaa johtamista ammatillisen kasvun edellytyksinä. Kuvio 24 esittää Kososen haastattelusta laadittua käsitekarttaa.



Kuvio 24. Käsittekartta Pauli Kososen haastattelusta.

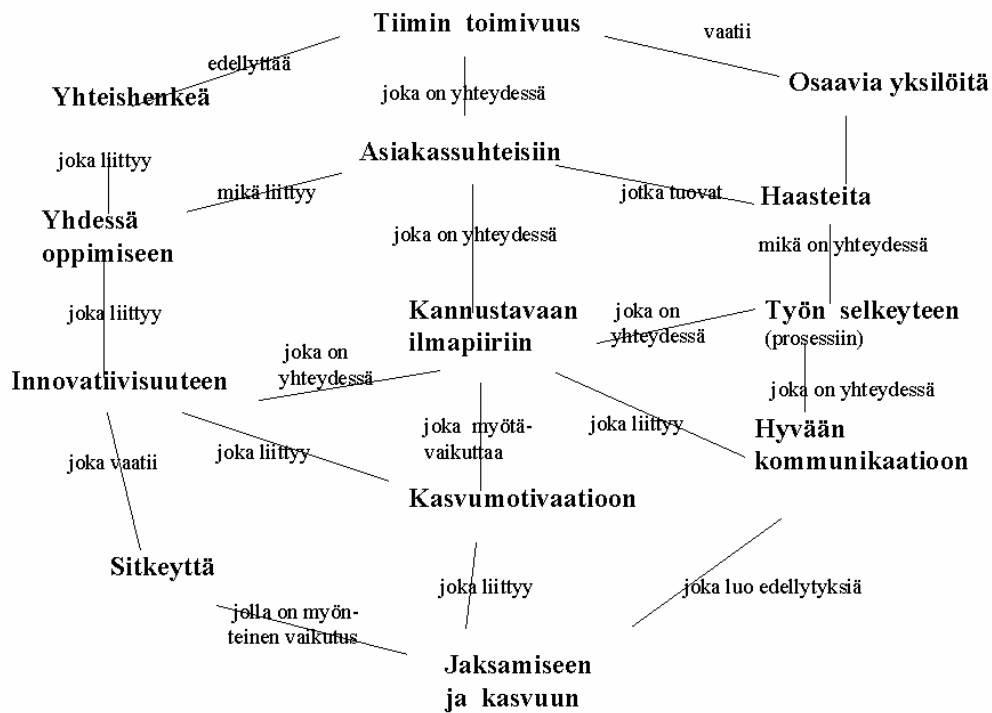
Kosonen näkee tiimihengen hyvin tärkeänä kasvutekijänä. Siihen työyhteisöjen on syytä panostaa. Tämä havainto on yhtäpitävä B-Course-mallien kanssa sikäli, että kaikissa esiteytyissä B-Course-malleissa *tiimihenki* (T1) on tiimiprosessin faktorimuuttujista ylimpänä. Kosonen painottaa elämän hallintaa ja yksilön tasapainoa jaksamisen ja kasvun lähteinä. Ihminen ei ole ainoastaan työntekijä; muu elämä ja perhe pitää ottaa huomioon. Johtaminen on hänen mukaansa myös ensiarvoista. Johtamisen taustalla ihmiskäsityksen olisi hyvä olla enemmän empaattinen kuin taloudellisia arvoja korostava. Empatialla on selvä yhteys humanistiseen ihmiskäsitykseen.

”Mennään koko ajan eteenpäin, mutta kyllä varmaan jokainen ihminen tarvitsee myös kasvun ohjausta. Kukaan ei ole niin itseohjautuva, ettei kannustus tai koulutus tai ohjaus olisi paikallaan. Pitäisi pohtia, kuinka parhaiten jokaisen omat vahvuudet voidaan kääntää hyödyksi asiassuhteissa.”

Kososen mukaan myös pienillä asioilla voidaan viedä asioita hyvään suuntaan organisaatiossa. Persoonallisen eheyden ja ikäänymisen vaatimusten huomioon ottaminen on hänen mielestään merkittävä haaste.

Teemahaastattelu 3: Anders Nordenswan, copywriter

Ammatillisella kasvulla on Nordenswaninkin mielestä todella iso rooli. Muutokset ovat nopeita ja suuria. Esimerkiksi uusmedian tulo merkitsi hänen mukaansa uutta ajattelutapaa. Maailman muutokset pitäisi ottaa huomioon nopeasti; tässä mainosala on hänen mukaansa maailman herkin ala. Samalla hän toteaa, että joissakin suhteissa ala on tavattoman konservatiivinen ja muutokset kohtaavat helposti vastustusta. Arkiset ja jopa pienet asiat koettelevat joskus jaksamista. Ketä tahansa mainonnan tekijää rasittavat joskus myös epäonnistumiset, esimerkiksi omasta mielestä hyvä mutta tulokseton presentaatio uuden asiakkaan hankkimiseksi. Nordenswanin haastattelun pohjalta laadittu käsitekartta on esitetty kuviossa 25.



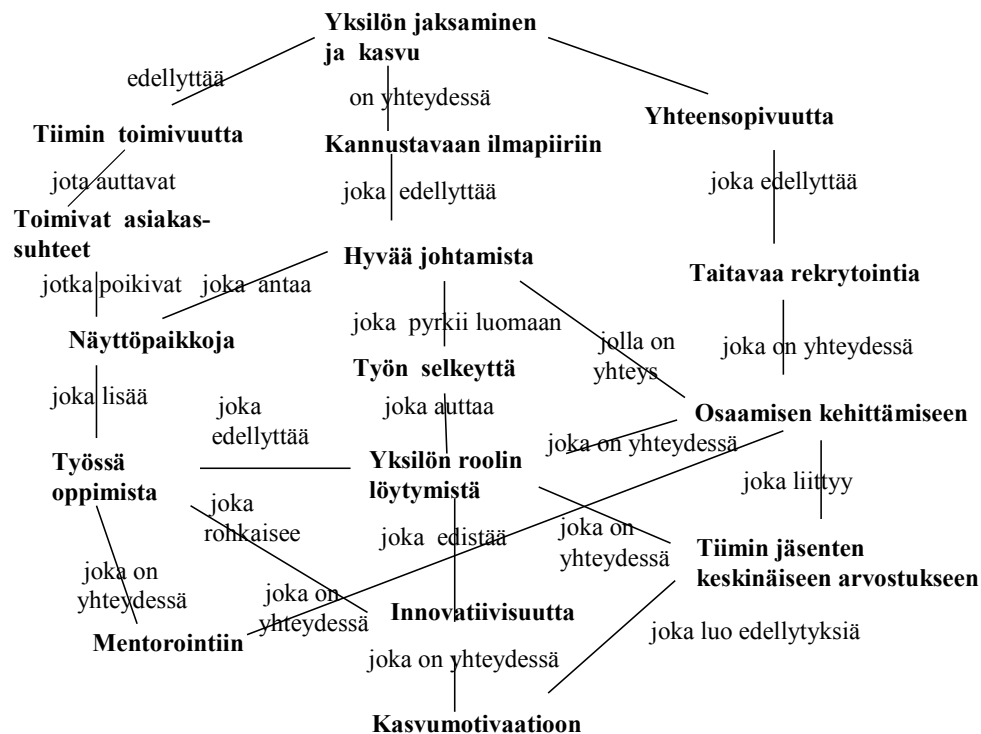
Kuvio 25. Käsitekartta Anders Nordenswanin haastattelusta.

Nordenswan pitää osaamisen kehittämisen ja ammatillisen kasvun edellytyksinä kannustavaa ilmapiiriä, innovatiivisuutta, motivaatiota, vahvoja minäkäsityksiä, osaamisen kehittämistä, tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta ja tiimin vuorovaikutusta asiakkaidensa kanssa. Kommunikaation toimivuus on hänen mukaansa tärkeä asia ja liittyy osaamisen kehittämiseen. Tärkeitä ovat myös toimenkuvien ja vastuiden selkeys. Nordenswan painottaa haasteiden merkitystä ja aikataulujen järjestyttävyyttä jaksamisen ja kasvun edellytyksinä.

Teemahaastattelu 4: Kari Koskinen, toimitusjohtaja

Markkinointiviestintäala poikkeaa Koskisen, kokeneen ja alalla pitkään työskennelleen toimitusjohtajan, mielestä paljon muista aloista. Hänen mielestään jossain tuotekehitysyksikössä voi olla samanlainen ilmapiiri. Markkinointiviestintäalan yritysten johtaminen on haasteellista. Koskinen toteaa, että alan yrityksissä johtaminen voi olla ongelmallista, koska "aina ollaan tekemisissä voimakkaiden ihmisten kanssa, joilla on omat käsityksensä toimintatavoista". Pitkän kokemuksensa perusteella Koskinen esittää, että "määräily ei kyllä toimi, aina pitää johtaa alhaalta ylös".

Ammatillinen kasvu on Koskisen mukaan erittäin tärkeää, koska asiakas ostaa eksperttiyttä. Mainostoimisto voidaan siis nähdä tietoyrityksenä (vrt. luku 2). Hänen mielestään mainontaa oppii vain tekemällä ja jokaisesta casesta oppii. Kokemusta ja kokonaisnäkemystä arvostetaan liian vähän. Hän pitää yksilön ja ympäristön yhteensopivuutta todella tärkeänä asiana. Siksi rekrytointiin on panostettava: rekrytointivirhe vie kaikilta osapuolilta paljon energiaa ja tällöin energiaa ohjautuu luovuuden sijasta väärin asioihin. Kuvio 26 esittää Koskisen haastattelusta laadittua käsittekarttaa.



Kuvio 26. Käsittekartta Kari Koskisen haastattelusta.

Koskinen pitää motivaatiotekijöistä alan yleistä arvostusta tärkeämpänä kuin rahaa. Yksilöille on tärkeää antaa näytön paikkoja, ja hyvistä suorituksista tulee palkita. Hän korostaa jatku-

vaa, nöyryyden pohjalta tapahtuvaa osaamisen kehittämistä ja mentoroinnin merkitystä työssä oppimiselle.

Taulukko 14 esittää teemahaastattelujen yhteenvedon teemoittain.

Taulukko 14. Teemahaastattelujen yhteenvedo: teemat ja haastateltavat.

Kysymys	Halttunen (projektijohtaja)	Kosonen (AD)	Nordenswan (copywriter)	Koskinen (toimitusjohtaja)
Mikä merkitys ammatillisella kasvulla on mainosalalla?	Luovassa työssä pitää koko ajan uudistua. Työ vaatii jatkuvaa intohimoa.	Kilpailu ala. Rytmii nopea. Asiakkaiden ongelmiin perehdyttävä nopeasti. Kokemuksen merkitys suuri.	Iso rooli. Esimerkiksi uusmedia (uusi ajattelutapa), maailman muutokset, maailman "herkin ala". Pitää kasvaa koko ajan.	Erittäin tärkeää, koska asiakas ostaa eksperttiyttä. Jokaisesta casesta oppii. Koke-musta arvostetaan liian vähän.
Mikä koettelee jaksamista alalla?	Jatkuvan arvioinnin kohteena oleminen. Asiakkailta tulevat vaatimukset, paineet ja rajoitteet. Joskus hyvätkin asiat vesitetään. Ajan ja kärsivällisyyden puute. Kvartaalijohtaminen. Kovat ajat. Epävarmuus leviää. Lomautusten ja irtisanomisten uhka. "Kaikki pätätöissä".	Kvartaalijohtaminen. Yritysten sitoutumisen henkilöstöön lyhytaikaisempaa kuin ennen. Aikapaine ja resurssit (budjetit).	Arkiset ja jopa pienet asiat. Omasta mielestä hyvä, mutta tulokseton presentaatio uudelle asiakkaalle.	Kvartaalijohtaminen. Virheet rekrytoinnissa. Lama. Mahdolliset yrityksen taloudelliset ongelmat. Projektien lyhentymisen ja epävarmuus stressaa ihmisiä. 1/3 alan asiakkaista etsii koko ajan uutta toimistoa. Huoli asiakkaiden brändistä. Palkkiojärjestelmät (asiakkaan ja toimiston välillä) usein ristiriidassa sitoutumisen kanssa.
Onko stressi alalla ongelma?	Vahvat egot, erityisesti luovat, vaatii vahvaa uskoa ja itsetuntoa. Ihmisten vahvuus sisäänrakennettua.	Nopearytminen alais sisältää myös kaaosta ja stressiä –tämä kuuluu alan luonteeneseen. On selvää, että esim. syklisyys aiheuttaa stressiä.	Vahvoja egoja; toipuvat seuraavaksi aamuksi vastoinkäymisistä. Ala valikoi tiettyntyyppisiä ihmisiä. Tiedossa ei yhtään todellista burnout-tapausta.	Dynamiikka tuo aina stressiä. Huonoina aikoina asiakkaiden odotukset kasvavat, mutta raharesurssit voivat vähentyä. Alalla vahvoja ihmisiä.
Näetkö työn vaatimusten lisääntyneen viime vuosina?	Ovat kasvaneet asiakkaiden vaatimusten/ kehitymisen, kovien aikojen	Kyllä. AD:n työ on muuttunut uuden teknologian ansiosta enemmän kuin co-	Ks. kohta 1. Kyllä. Esim. uusmedian tulo sekä teknisenä että ajattelutapaan liittyvä-	Hurjasti. Enemmän laadullinen ja oppimista haastava kuin määrällinen muutos.

	ja esim. uusien medioiden takia.	pywriterin työ.	nä muutoksena suuri.	
Mikä on innovatiivisuuden merkitys alalla?	Asiakkaalle erottuminen muista vaihtoehdoista on tärkeää. Siksi innovatiivisuutta odotetaan. "Ei hömpää". Ideointikaavat vaihtelevat. Mitään ei niellä pureksimatta. Kyseenalaistaminen ja uudelleen hahmottaminen päivittäistä.	Innovatiivisuutta odotetaan. Viime kädessä liittyy asiakkaiden liiketoiminnan kehittämiseen, auttaa erottumaan muista.	Avainkysymys, mutta liittyttävä liiketoimintaan. Asiakkaat odottavat innovatiivisuutta. Ideat ovat mainonnan tekemisen runko. Ihmisten oltava "luukut auki". Tiimin innovatiivisuus elintärkeää.	Keskeistä. Paljolti yksilön ominaisuus, mutta kokemus kypsynyttää. Oppimisella on merkitystä. Tiimin innovatiivisuus ratkaisevaa. Usein luulemme olevamme hyviä, mutta hyvyys tulee vasta tiimistä.
Kuinka paljon/miten pitkälle olette mukana asiakkaitten innovaatioprosessissa?	Joidenkin asiakkaiden kanssa olemme paljon mukana innovaatiotoiminoissa (erityisesti kulutushyödykkeissä), joidenkin asiakkaiden osalta emme lainkaan (tekniset, monimutkaiset tuotteet).	Harvoin. Kun uusia tuotteita/innovaatioita jäljitellään entistä nopeammin, voisi olla avuksi, jos pääsisi aiemmin mukaan.	Vaihtelevasti. Riippuu täysin asiakkaan halusta ja markkinointiresurssien vahvuudesta.	Voi olla yksi avainkysymys. Kuinka pitkälle halutaan mennä? On olemassa erilaisia sitoutumisen asteita ja strategioita. Me olimme mielellämme vahvassa yhteydessä asiakkaan innovaatioon.
Miten edistää jaksamista ja ammatillista kasvua?	Kannustava ilmapiiri tärkeintä. Kannustava johtaminen. Tiimin jäsenten valinta. Ajan varaaaminen kasvun edistämiseen. Alan ja tekijöiden arvostuksen ylläpito. Osaamisen systemaattinen kehittäminen. Yksilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Pitempi sitoutuminen henkilöstöön. Knowledge management -ajattelu. Uusien teorioiden ja	Tärkeää nähdä tarve jatkuvaan kehittämiseen. Uudistuminen, "sapatit", työtehtävien vaihto. Eri ikäisten ihmisten huomioon ottaminen. Koulutus, työn mielekkyys ja arvostus tärkeitä, samoin kannustus kasvuun. Systemaattinen osaamisen kehittämisen. Nyt ehkä liikaa yksilön varassa. Hyvinvointiohjelmat? Elämänhallinta ja tasapaino tärkeää. Johtaminen ensiar-	Tiimityö avainkysymys. Yksilöllä oltava riittävä pohjakoulutus – erityisesti copywriterilla pitää olla laaja yleissivistys. Sitkeyden ja virheistä toipumisen ja niistä oppimisen painottaminen. Nöyryyden oppiminen. Haastavat projektit ja työssä oppiminen. Koulutus tärkeää (jossain määrin vaikea löytää, esim. seminaareissa ei aina uutta). Kommunikaation toimivuus ja kannusta-	Yksilön ja ympäristön yhteensopivuus lähtökohtana. Leadershipin merkitys kasvava. Jatkuvan opiskelun painottaminen. Perinteinen mestarikisälli -kulttuuri. Työssä oppiminen. Mentorointi hyvin tärkeää. Näyttöpaikkojen antaminen, vaativat asiakkaat, riittävät resurssit. Palaute ja tunnustuksen anto. Luovuuden tuki. Työn selkeys tärkeää.

	oppien omaksuminen ja tiedon jakaminen. Työssä oppiminen. Uuden tulijan parempi sisäänajo. Kuormituksen oikea jako. Työn ja muun elämän kytkösten ymmärtäminen – vastaantulo.	voista. Ihmisen huomioon ottaminen kokonaisuutena (ihminen ei kustannuserä). Elämäntekemysarvostaminen, empaattisuus. Kilpailullakin on merkityksensä; menestys tuo itseluottamusta.	vuus. Tehtävien selkeys. Palkitseminen. Kilpailut myös tärkeitä. Aikataulujen järkevyy. Yhteishengen ja yhteisen oppimisen korostaminen. Asiakastyytyväisyyden motivoiva vaikutus. Uteliaisuuden ruokkiminen ja korostaminen.	Läpinäkyvyys esim. asiakaskannattavuuden osalta lisää kasvuhallua. Asiakkaiden myönteinen vaikutus. Tiimin kasvu, tiimin sitoutuminen ja tiimin terapeuttinen merkitys. Tiimi rakentaa valtavasti energiaa ja auttaa jaksamaan. Toisten osaamista kunnioittava ilmapiiri.
--	---	---	---	---

Teema 5: Miten edistää jaksamista ja kasvua?

Johtaminen

Markkinointiviestinnän ihmiset ovat vastaajien mielestä itseohjautuvia. Itseohjautuvuus lisääntyy työntekijöiden kokemuksen myötä, ja sen koetaan helpottavan johtamista. Vastaajat viittaavat monin tavoin "empowermentin" suuntaan, vaikka he eivät termiä varsinaisesti käytäkään. Kannustava johtaminen koetaan tärkeäksi. Ilmapiiri on olennainen tekijä ajatellen jaksamista ja ammatillista kasvua. Kannustava ja innostava ilmapiiri on yhden vastaajan mielestä jopa tärkein ammatillisen kasvun edellytys. Alan yritysten ilmapiiri on usein häiriöaltis (vrt. adhokratia); luovat ihmiset ovat yleensä herkkiä. Teemahaastatteluihin korostui myös työn arvostus. Johdon kommunikaation merkitystä voi tuskin yliarvioida; Halttusen mukaan "yksi tökerö kommentti voi viedä puoli päivää hukkaan". Useiden vastaajien mielestä palautteenantotaitoa pitäisi kehittää. Sen avulla voidaan parantaa ilmapiiriä ja oppimista sekä edistää jaksamista. Mainostoimisto on joustava ympäristö, joka vaatii vapautta ja autonomiaa. Se ei kuitenkaan tarkoita laissez-faire-johtamista ("antaa mennä-johtamista").

”Yksi huono johtamismalli on se, että ei johdeta ollenkaan. Vaara on myös, että isot egot elävät pellossa.” (Halttunen.)

Laissez-faire-johtaminen on usein huono johtamismalli: vahvat henkilöt voivat ajaa omia pyrkimyksiään eivätkä välitä organisaation eduista ja noudata työyhteisön normeja. Ongelma on suurin luovien työntekijöiden kohdalla. Säännöt koetaan yleensä turvallisuutta lisääviksi. Johtajalta odotetaan näkemystä (visiota) ja strateginen johtaminen on elintärkeää.

”Johdolta odotetaan näkemystä viedä laivaa eteenpäin. Jos se epäonnistuu tässä, tuomio on armoton.” (Halttunen.)

Johto ei saa sanella, mutta kiperän paikan tullen kaivataan vahvaa johtoa. Tämä kuvaa uskoa vahvan johtajuuden tarpeellisuuteen ongelma- tai kriisitilanteissa. Kaavamainen johtaminen koetaan ongelmalliseksi jo siksi, että ihmiset ovat erilaisia. Johtamisen pitäisi olla yksilöllistä, mikä korostaa ihmissuhdetaitojen tärkeyttä.

”Alalla oli 1970-luvulla johdossa vahvoja leadereitä. 1980- ja 1990-luvulla on ollut enemmän managereita. Nyt taas leadershipin merkitys voi olla kasvava. Tarvitaan suunnan näyttämistä, ihmiskeskeisyyttä ja voimakkuutta.” (Koskinen.)

Työprosessi

Bobien mielestä roolien kirkastaminen on välttämätöntä, koska se auttaa energian kanavoitumista luovuuteen. Ihmisillä on oltava toimenkuvat, joissa otetaan huomioon sekä yrityksen että työntekijän tarpeet. Tämä on tärkeätä, jotta ihmiset edes pääosin tekisivät sitä, mitä tahtovat ja missä haluavat olla parhaita (vrt. Amabilen luovuusleikkaus). Haastateltavien mukaan toimenkuvien rakentamisen edellytys on se, että yrityksen oma visio, missio ja tavoitteet ovat kaikilla selviä ja toimenkuva ja käytännön työtehtävät ovat keskenään synkronissa. Jaetut tavoitteet ja tutut henkilöstöhallinnolliset menettelyt auttavat myös jaksamista ja kasvua.

Resurssien oikea jako ja kohdentuminen on avaintekijä paitsi tehokkuuden myös jaksamisen ja kasvun kannalta. Organisaation innovatiivisuus kasvaa, jos yksilöiden energia kanavoituu tehtäviin, jotka ovat sisäisesti motivoivia (Amabile 1986, 1998; Ruohotie 2000a). Ryhmäkeskustelu osoitti myös, että syvälinen oman työn ymmärtäminen ja vapaus määritellä oma työ ovat tärkeitä ammatillisen kasvun edellytyksiä. Erityisen tärkeää on se, kuinka paljon henkilö itse saa päättää työtavoista (ks. Amabile 1998).

Bobit kiinnittävät huomiota aktivaatiotasoon. Heidän mielestään itsekriikkiä on riittävästi ja ympäristön ei tarvitse tai se ei saisi olla kauhean kriittinen. Ympäristön pitäisi "tasapainottaa" (tarvittaessa laskea viriketaso); luovuuden kannalta ympäristön rentous on etu (vrt. Porter et al. 1991). Liiallisia aikapaineita tulisi välttää: kireät deadlinet ovat potentiaalinen este sekä kasvulle että innovatiivisuudelle. Bobien mielestä aikatauluja laadittaessa on tärkeää ottaa huomioon myös mainonnan tekijän näkökulma.

Motivaatio

Markkinointiviestintäalaan liittyy tietty status, joka on tärkeää monille mainonnan tekijöille. Toimiston imago on tästä syystä merkittävä motivaatiotekijä. Alan yleinen arvostus motivoi myös voimakkaasti. Raha motivoi tiettyyn pisteeseen asti, ja näyttää siltä, että moni työntekijä vaihtaa toimistoa vain saavuttaakseen paremman toimeentulon. Useimmiten tärkeämpi motivaatiotekijä on kuitenkin se, että he pääsevät näyttämään kykynsä.

”Tähän alaan liittyy myös narsistisia piirteitä. Halutaan valokeilaan, ollaan "kissankipeitä". Siksi on tärkeää antaa näyttöpaikkoja. Palaute ja tunnustuksen anto sekä luovuuden tukeminen ovat johtamisen perusasioita tällä alalla.” (Koskinen.)

Haastattelun tulokset tukevat B-Course-analyysin tulosta: kannustava johtaminen ja työn arvostus ovat keskeisiä kasvun edellytyksiä.

”Palkitseminen on tietysti tärkeää. Kilpailut ovat myös tärkeitä, vaikka joskus tuntuukin, että työtä ei kannattaisi näin juhlia.” (Nordenswan.)

Alan kilpailuja kritisoidaan, mutta niillä nähdään olevan myös hyviä puolia. Kilpailuissa menestyminen vahvistaa itseluottamusta ja tehokkuususkomuksia. Menestys stimuloi edelleen innovatiivisuutta ja kasvua sekä edistää jaksamista.

Osaamisen kehittäminen

Sekä haastatteluissa että ryhmäideoinnissa kävi ilmi, että markkinointiviestinnän toimistoissa päähuomio keskittyi asiakaspalveluun. Sen sijaan oman organisaation kehittäminen saattoi jäädä lapsipuolen asemaan. Toimialan yritykset olivat innovatiivisempia asiakkaiden projekteissa kuin työn organisoinnissa.

”Mainosala on hirveän konservatiivinen. Uudistumista on vähän ja sitä pitäisi olla paljon enemmän. Toimistot ovat kaikki aika identtisiä. Osaamisen kehittämisen osalta toimistot ovat suutarin lapsia ilman kenkiä.” (Halttunen.)

Haastateltavien esittämä kritiikki kohdistui erityisesti osaamisen kehittämiseen. Kehittämistoimenpiteiden vähäisyys johtunee usein alan yritysten pienestä koosta ja rajallisista resursseista. Lisäksi palkkiojärjestelmät – esimerkiksi aikaveloitus – voivat tukea suorittamista, mutta olla samalla osaamisen kehittämistä ehkäiseviä. Aikaveloituksella työskentelevän mainostoimiston kannattavuus on sitä parempi, mitä useampi työtunti voidaan laskuttaa asiakailta. Esimerkiksi koulutukseen osallistuminen vähentää tuottavaa työaika ja heikentää siten kannattavuutta. Henkilöstön koettiin pitävän kiinni vanhoista toimintatavoista. Bobien mukaan organisaatioissa oli myös hierarkkisia käytäntöjä, ja ihmiset työskentelivät liiaksi "johtoryhmän armoilla".

Työkäytäntöjen voimakas tietokoneistuminen on tuonut mukanaan teknisten taitojen kehittämisen välttämättömyyden nimenomaan visuaalisella puolella, eikä siitä ole voitu tinkiä. Muiden taitojen osalta asia ei ollut yhtä hyvin hallinnassa, ja Halttunen totesi "osaamisen kehittämisen olevan alalla heikkoa". Hän nosti myös esille knowledge managementin kehittymättömyyden:

”Knowledge managementia ei mielestäni juuri ole alalla. Meillä ei ole muuta voimavaraa kuin ihmiset ja heidän osaamisensa. Kun ihmiset vaihtavat työpaikkaa, osaamisesta ei jää taloon juuri mitään.” (Halttunen.)

Knowledge managementin puute tai kehittymättömyys ei varmaankaan ole harvinaista asiantuntijaorganisaatioissakaan, koska kysymys on suhteellisen uudesta asiasta. Luovaa työtä tekeväälle organisaatiolle asia ei ole muutenkaan mutkaton: ideat ovat aineettomia ja niiden osalta tuotettu variaatio on suurta. Knowledge managementin puuttuessa vaarana on kuitenkin se, että osaamisen kehittäminen on vailla pohjaa ja systemaattisuutta. Yksilöt ja tiimit saattavat oppia, mutta yritykselle ei jää mitään, kun henkilöstö vaihtuu. Eri yritysten välillä on tosin suuria eroja osaamisen kehittämisen nykytilassa. Yksi keino parantaa ammatillisen kasvun edellytyksiä näyttää olevan se, että knowledge management -käytäntöjä pystytään

luomaan alan yrityksissä. Tobin (1998) tuo esiin ajatuksen tietokyvykkästä organisaatiosta (knowledge-enabled organization), jossa valmennuksesta tulee oppimista.

Markkinointiviestintäalaa voi luonnehtia lahjakkuusintensiiviseksi alaksi. Ammatillinen kasvu voidaan nähdä hyvinkin alan yritysten johtamisen kantavana ideana. Osaamisen kehittäminen edellyttää osaamista tukevaa kannustejärjestelmää ja resurssointia. Yritysten vastuu henkilöstön kehittämisestä voi parhaimmillaan johtaa moraalisiin työsopimuksiin, joissa vastuu ulottuu henkilöstön jäsenten työllistymiskyvystä huolehtimiseen.

Useimmat haastateltavat esittivät kehittämistavoista ja -muodoista sopimista asianosaisten kanssa (kehityskeskusteluja). Samoin kaivattiin systemaattisempaa otetta henkilöstön kehittämiseen sekä nykyistä pitkäjännitteisempää sitoutumista henkilöstöön. Luovia kykyjä pitäisi kehittää jatkuvasti, eikä vain ostaa heitä toisilta toimistoilta. Lyhytjännitteisyyden nähtiin johtuvan alan hektisyydestä ja suhdanneherkkyydestä sekä "kvartaalijohtamisesta".

”Kvartaalijohtaminen ei vielä ole siinä pisteessä, mutta jos ihmisistä tulee pelkkiä kustannuseriä, se on systemaattisen henkilöstön kehittämisen kannalta törmäyksen paikka” (Kosonen).

”Kaiken kaikkiaan ostetaan valmiita tekijöitä. Pyrkijöitä alalle on satoja, mutta kynnys on korkea. Monissa yrityksissä on sisään-ulos-trafikki. Kilpailu luovista on kova, ostetaan talenteja. Minusta niitä pitäisi kehittää jatkuvasti lisää.” (Halttunen.)

Paradoksaalista on, että samaan aikaan, kun ala rekrytoi nihkeästi uusia työntekijöitä, erityisesti luovia suunnittelijoita ostetaan toisilta toimistoilta. Seurauksena on palkkakierre, sillä raha on hallitseva syy vaihtaa työnantajaa. Vaihtuvuuden hallitsemiseksi olisi kehitettävä rekrytointiprosessia: Koskinen painotti yhteensopivuutta yritykseen tulevan yksilön ja yrityksen välillä.

”Yksilön ja ympäristön yhteensopivuus on lähtökohta, äärimmäisen tärkeä asia. Siksi rekrytointi on vaikein paikka. Virheen korjaaminen on tavattoman työlästä ja paljon energiaa menee vääriin asioihin.” (Koskinen.)

Haastattelujen valossa näyttää siltä, että rekrytoinnissa ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota ihmisten stressinsietokykyyn. Kahden haastateltavan mielestä myös uuden työntekijän perehdyttäminen oli alalla huonoa. Työnopastusta pitäisi kaikkien haastateltavien mielestä olla nykyistä enemmän. Morganin (1997) mukaan adhokratia on vahvojen ihmisten organisaatiomuoto. Markkinointiviestinnän organisaatiot eivät ole poikkeus: henkilöt, joilla on heikko minäkäsitys, eivät jaksakaan pitkään alan tehtävissä. Voidaan kysyä, kuinka paljon vaihtuvuus johtuu rekrytointiin liittyvistä ongelmista ja puutteellisesta perehdyttämisestä työtehtäviin.

”Potentiaaliset asiakkaat voivat kysyä, oletteko tehneet meidän toimialaamme. Vastaan, että vahvuus ei tule tästä, vaan siitä, että olemme tehneet kymmeniä toimialoja. Jälkipalavereja kampanjoiden jälkeen pidetään ja silloin pohditaan niiden onnistumista. Myös oletuksia kyseenalaistetaan jatkuvasti. Mainostoimistossa omaksuu mielettömän nopeasti uusia asioita, ja tämä on yksi alan suola.” (Halttunen.)

Mainostoimistoissa henkilöstön oppimista ruokkivat eri alojen asiakasprojekteista saadut kokemukset. Työssä oppimista tehostetaan seminaarien ja muun koulutuksen lisäksi esimerkiksi perehtymällä uusimpiin teorioihin, lukemalla kirjoja ja tekemällä niistä referaatteja. Oppimista siis tapahtuu eri tavoin, vaikka osaamisen kehittämistä kritisoidaan.

Käytännössä – etenkin kampanjoiden jälkeen on mahdollisuus reflektointiin. Tämä mahdollistaa myös kaksisilmukaisen oppimisen. Perinteinen mestari–kisälli-kulttuuri pitää haastateltavien mielestä säilyttää. "Virallinen" tai "epävirallinen" oppisopimus on tehokas keino hiljaisen tiedon siirtämiseen. Markkinointiviestinnän toimialalla oppiminen on Halttusen mukaan "alan suola". Sitä voi kuitenkin uhata useat eri tekijät. Yksi suurimmista esteistä liittyy alalle tulevien ihmisten vahvaan minäkäsitykseen ja sen myötä ilmenevään liialliseen itsetyytyväisyyteen.

”Alalle tulee ihmisiä, joilla on vahva ego. Nöyryyden oppiminen on kuitenkin tärkeätä, pitäisi oppia myös virheistä.” (Nordenswan.)

Nöyryys liittyy myös innovatiivisuuteen ja kasvumotivaatioon. Quinnin et al. (1996) mukaan ilman itsemotivoitua luovuutta asiantuntijat tulevat itsetyytyväisiksi (menettävät nöyryytensä), kadottavat kilpailuetunsa ja menettävät kykynsä sopeutua muutokseen. Teoreettisen tarkastelun yhteydessä todettiin kasvumotivaation ja tehokkuususkomusten olevan yhteydessä epäonnistumisista toipumiseen ja niistä oppimiseen. Samoin todettiin, että ihmisillä tulisi olla suoritustavoitteiden ohella oppimistavoitteita.

”Jatkuvan opiskelun painottaminen nöyryyden pohjalta on tärkeätä. Tätä alaa ei ikinä opi täydellisesti. Opiskelen itsekin koko ajan, nöyryys on driving force.” (Koskinen.)

Johtaja voi mallioppimisen kautta edistää myös organisaation oppimista.

Markkinointiviestinnän yritysten suurimpia uhkia on se, että epäonnistuminen tärkeässä projektissa voi johtaa asiakasyrityksen suuriin taloudellisiin menetyksiin ja aiheuttaa lopulta kyseisen asiakkaan menettämisen. Taloudelliset riskit lisäävät epäonnistumisen pelkoa ja halvaannuttavat luovuutta ja innovatiivisuutta. Vaarana on, että epäonnistumista pelkäävän ihmisen tavoiteorientaatio muuttuu – on eri asia toimia saavuttaakseen jotakin kuin toimia välttääkseen virheitä.

Itsetyytyväisyys ja epäonnistumisen pelko ovat yhteydessä defensiivisyyteen, jonka on todettu olevan tyypillistä asiantuntijoille. Ruohotien (2000a, 225) mukaan defensiivisyys tarkoittaa sitä, että yksilöt pyrkivät pysymään uskollisina omille perusteluilleen ja päätelmilleen ja välttävät niiden objektiivista testaamista. Argyris (1993) on tutkinut menestyviä konsultteja ja heidän defensiivisyyttään. Hän on huomannut, että niin kauan kuin oppiminen ja muutosponnistelut keskittyvät organisaatiotekijöihin, asiantuntijoiden osallistuminen on innokasta. Asiantuntijat kokevat kuitenkin uhaksi oman roolinsa kriittisen tarkastelun. Nämä tunteet ovat haitaksi oppimiselle ja muutokselle ja aiheuttavat defensiivistä käyttäytymistä. Syyt ongelmista etsitään muista ihmisistä, ja oman käyttäytymisen pohdinta ja tarkkailu sivuutetaan. Pahimmassa tapauksessa ammattilaisten defensiivisyys johtaa siihen, että organisaation huomio suuntautuu väärin asioihin ja niin heidän itsensä kuin heidän organisaationsakin oppiminen pysähtyy (Ruohotie 2000a, 25).

Argyris siteeraa tutkittaviensa urakommentteja: "Useimmat meistä eivät halua pelkkää menestystä, vaan menestystä mahdollisimman nopeasti.", –"Työpaine on itseaiheutettua.", – "Ei riitä, että teen hyvää työtä. Minun on oltava paras." Tällainen ura syntyy sisäisestä motivaatiosta, jonka taustalla on epärealistisen korkea suoritusihanne. Taustalla on myös taipumus tuntea syyllisyyttä ja häpeää epäonnistumisesta, mikäli tavoite ei tule saavutetuksi. "Täytyy välttää virheitä... Vihaan virheiden tekemistä. Monet meistä vihaavat epäonnistumista, myönsivätpä sen tai ei." Argyriksen tutkimat konsultit vertasivat itseään koko ajan parhaisiin ympärillään oleviin konsultteihin ja koettivat alituisesti ylittää näiden saavutukset. He eivät arvostaneet sitä, että heitä vaadittiin kilpailemaan avoimesti keskenään. Heistä se tuntui epäinhimilliseltä. Heistä oli mukavampaa olla yksittäisiä vaikuttajia - sellaisia joista käytetään nimitystä "tuottava syrjäänvetäytyjä". (Argyris 1993; Ruohotie 2000a, 226.)

Ruohotie (2000a, 226) toteaa, että Argyriksen tutkimat konsultit vastaavat yleistä käsitystä pätevistä, tuottavasta ja tehokkaasta työntekijästä. Samalla he kuitenkin ovat esimerkkejä huonosta oppijasta, ihmisestä, joka ei sovellu uusiin, muutoksia varten syntyneisiin reaaliaikaisen oppimisen, verkostojen ja suhteiden varassa menestyviin organisaatioihin.

Olosuhteet itsetyytyväisyyden ja defensiivisyyden esiintymiselle ovat olemassa myös mainosalalla: varsinkin luovien suunnittelijoiden keskuudessa vallitsee "ranking-ajattelu" ja keskinäinen vertailu on ankaraa. Itsetyytyväisyys johtaa bobien mukaan siihen, että luovat yksilöt "naulaavat kantansa kiinni liian nopeasti". Tämä osoittaa mahdollista luovuuden muutosta rutinoituneeseen suuntaan. Kysymyksessä saattaa olla mahdollisesti innovatiivisesta luovuudesta adaptiiviseen luovuuteen tapahtuva muutos, jolla voi olla vaikutusta paitsi yksilön myös mainostoimiston kilpailukykyyn.

Virheitä salliva ilmapiiri on oppimisen ja innovatiivisuuden kannalta hedelmällisempi kuin virheitä välttelevä ilmapiiri: Bobien mielestä mainonnassakin pitäisi olla lupa epäonnistua! Epäonnistumisen pelon väheneminen laskee aktiivisuustasoa, minkä on todettu ilmeisesti parantavan suoritusta uutta oppimista vaativissa tehtävissä (ks. Frijda 1986, 113).

Työn tarkoitus

Alalle tulevat uudet henkilöt hakevat tietoa ja punnitsevat yhteensopivuuttaan tulevaan työnantajaansa ennakoivan sosiaalistumisen vaiheessa. Yhteensopivuuden varmistamiseksi olisi hyvin tärkeää antaa tulijalle oikea kuva alasta.

"Tämä työ on usein järjestelmällistä markkinointia: kaikki ei ole suinkaan niin hohdokasta, vaan arkipäiväistä tekemistä asiakkaan hyväksi. Sitkeyttä tässä tarvitaan." (Nordenswan.)

Sitkeys ja sinnikkyys ovat tärkeitä valintakriteereitä ja ne ovat tärkeitä yksilöllisiä ominaisuuksia koko työuran ajan. Kaikki henkilöstöryhmät odottavat työltään mielekkyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia. Asiakastyytyväisyys on keskeinen motivaation lähde. Kaikki henkilöstöryhmät – johto ja projektipäälliköt ja myös luovat suunnittelijat – ovat kiinnostuneita oman yrityksensä ja asiakkaidensa menestyksestä.

"Yksilölle on tärkeää, että yritys on palkitseva ja hän saa huomiota saavutuksilleen. Yrityksen menestys on ihmisille myös hyvin tärkeää, samoin asiakkaan menestys ja se, että omalla työllä

on tässä merkitystä. Myös luovat ovat kiinnostuneita asiakkaan menestyksestä ja kannattavuudesta – se on iso motivaatiotekijä.” (Koskinen.)

Haastateltavat pitivät osaamisen kehittämistä (etenkin koulutusta) keskeisenä kannustimena ja korostivat sen merkitystä. Yritys, joka huolehtii henkilöstönsä kehittämisestä, nauttii laajaa arvostusta ja houkuttelee luovia ihmisiä. Ilmeisesti työntekijät kokevat osaamisen kehittämisen arvostuksena heitä ja heidän ammattitaitoaan kohtaan. Heille on myös selvää, että osamista tulee kehittää jatkuvasti, jos aikoo menestyä vaativassa ammatissa. Vastaava tulos saatiin myös B-Course-mallin avulla.

Työolosuhteet

Haastateltavien työolosuhteissa on tapahtunut selvää kehitystä sikäli, että alan yritysten johto ymmärtää elämän hallinnan, terveellisen elämäntyylin, liikunnan ja jaksamisen merkityksen. Näitä asioita on "aika paljon painotettu" työpaikoilla. Työajoissa ym. joustetaan tarvittaessa. Elämänhallintaa, yksilön eri roolien sekä perheen huomioon ottamista pidetään yleensäkin tärkeänä. On myös selvää, että jaksamisen ja kasvun kannalta edellä mainitut asiat ovat jatkuvasti ajankohtaisia. Useita ideoita nousi esille haastatteluista.

”Hyvinvointiohjelmat voisivat olla yksi idea. Työtehtävien vaihto silloin tällöin sekä "sapatit" voivat olla hyviä keinoja uudistua ja ladata akkuja. Breikkejä tarvitaan joka tapauksessa ja työkuormitusta on hyvä seurata.” (Kosonen.)

Työkuormitusta seurataan jatkuvasti, mutta seurantaan voi liittyä myös pulmia. Kuormitus vaihtelee voimakkaasti (kuten usein adhokratiassa), "välillä on luppoaikaa, välillä kovia työkuormitushuippuja". Luovassa työssä aikatarkkailun todetaan olevan joskus ristiriitaista. Erityisesti suunnittelijat arvostelivat ajankäytön tarkkailua. Ongelmia syntyi siitä, että piti tehdä mahdollisimman paljon laskutettavaa työtä. Tilausten puute ei kuitenkaan johtunut luovista suunnittelijoista: copywriterin tai AD:n (ainakaan pääasiallinen) tehtävä ei ole uusien asiakkaiden hankinta. Sitä paitsi luovan työn mittaaminen on hankalaa. Mittarit ovat usein ongelmallisia ja niiden tulkinta ristiriitaista tai jopa virheellistä. Mittaamista tulisi kehittää erityisesti luovan työn osalta.

Tiimi

Empowerment merkitsee markkinointiviestintäyrityksessä paitsi yksilöiden myös tiimien voimaannuttamista (ks. B-Course-mallit). Haastateltavat pitivät tiimin toimivuutta yhtenä avainkysymyksenä ammatillisen kasvun kannalta. Kysymys on varsin pitkälle energiasta ja sen suuntautumisesta, tehtävämotivaatiosta ja sitoutumisesta yhteiseen tavoitteeseen.

”Huipputiimissä koheesio syvenee ja energia suuntautuu työhön, eikä tiimin pitämiseen kasassa. Ihmiset sitoutuvat tiimiin ja kasvavat tiiminä.” (Koskinen.)

Yhteishenki ja yhteiset toimintatavat edistävät paitsi oppimista myös jaksamista. Asiakaskohdattaiset tiimit ovat osoittautuneet hyviksi. Sopiva vaihtelu niiden kokoonpanoissa pitää yllä

innovatiivisuutta (uudet impulssit). Tiimin koetaan synnyttävän "valtavasti energiaa", ja sillä nähdään olevan "terapeutistakin merkitystä". Tiimi voi siis muodostaa McCluskyn terminologiaa käyttäen "ulkoisen voimavaran", tai se voi tarjota "sosiaalista tukea" (ks. Karasekin ja Theorellin malli). Haastateltavien mielestä tiimihengen luomiseen kannattaa aina panostaa.

Myös yhteistyö asiakkaan kanssa on olennainen osa tiimin toimintaa (ks. luku 2). Yhteistyön ilmapiiriä pidettiin tärkeänä paitsi toimiston sisällä myös asiakkaan ja toimiston yhteistyössä: asiakkaan ja toimiston välisen kommunikaation on pelattava ja kemioiden toimittava. Lisäksi budjetin pitäisi olla riittävä tehtävän suorittamiseksi. Ylivoimaisen vaikeat tehtävät voivat johtaa liialliseen yrittämiseen ja alentaa ennen pitkää motivaatiota.

”Myös asiakkaiden on nostettava omaa rimaansa markkinoinnissa ja toimistojen käytössä. Pitäisi muistaa molemmin puolin input ja output. Jos vaatii paljon, pitää myös antaa paljon.”
(Koskinen.)

Vaativat asiakkaat ja riittävät resurssit luovat edellytyksiä kasvulle. Hyvämaineisimmat toimistot ovat paremmassa asemassa sikäli, että ne saavat tai voivat valita parempia, osaavampia ja pitkäaikaisempia asiakkaita kuin vähemmän arvostetut toimistot.

Teemahaastattelut vahvistivat kyselytutkimuksen perusteella saatua kuvaa siitä, että tiimitoiminta oli vahvassa yhteydessä kasvumotivaatioon ja jaksamiseen. Muun muassa tämän yhteyden selvittämiseksi tehtiin B-Coursen riippuvuussuhdemallien (ns. C-trail) lisäksi korkeileviä luokitteluja (ns. D-trail). Esimerkiksi muuttujien joukosta pyrittiin etsimään niitä, joiden kombinaatio ennustaisi parhaiten luokkamuuttujaksi asetettua *emootioiden hallintaa* (M2). Yli 50 000 vaihtoehdon jälkeen päädyttiin malliin, jossa *emootioiden hallintaa* (M2) selittäviksi muuttujiksi jäivät *tiimin toimivuus* (T2), *tiimin asiakassuhteet* (T3), *innovatiivisuus* (I2), *suoritusmotivaatio* (I3) ja *yhteistyökyky* (I5). Näistä tärkeimmät ovat järjestyksessä *tiimin toimivuus* (T2) ja *asiakassuhteet* (T3) sekä seuraavaksi tärkeimmät *yhteistyökyky* (I5), *innovatiivisuus* (I2) ja *suoritusmotivaatio* (I3). Tiimitoiminta, erityisesti tiimin toimivuus ja jäsenten vuorovaikutus asiakkaidensa kanssa, on mallin mukaisesti vahvasti sidoksissa yksilön jaksamiseen.

Ryhmäideointi

Bob Helsinki –toimiston edustajien, bobien, kanssa käydyssä ryhmäkeskustelussa pohdittiin samoja kysymyksiä kuin teemahaastatteluissa. Ryhmäkeskustelussa syntyi runsaasti ideoita, vaikka istunnon alussa ei tällaista toivomusta ideoiden lukumäärästä esitettykään.

Bobit kokevat tiimin avaintekijäksi paitsi yrityksen kilpailukyvyn myös henkilöstön jäsenten jaksamisen ja kasvun kannalta. He ovat sitä mieltä, että oikean kokoonpanon löytämiseen pitää paneutua, mutta joskus se vain "löytyy". Jäsenten erilaisuuteen on kiinnitettävä huomiota. Hyvinkin erilaiset ihmiset voivat bobien mielestä sopia yhteen. Erilaisista ihmisistä koostuviin tiimeihin liittyy tosin myös riskejä. Ryhmähaastattelussa tuli esiin se, että osallistujat olivat olleet mukana tilanteissa, joissa haettiin testaamalla erilaisia kokoonpanoja. Monissa tapauksissa "tekeminen osoittautui hankalaksi ja ristiriitoja oli paljon". Bobien mukaan olisi hyvä, jos tiimissä olisi "yhteensopivia erilaisia ihmisiä, jotka nauravat samoille asioille". Heidän havaintonsa tukee teoreettista yhteenvetoa, jonka mukaan sekä erilaisuus, diversiteetti, että kiinteys, koheesio, ovat tärkeitä tiimiluovuuden esiintymiselle. Tiimien kokoonpanoa

suunniteltaessa voisi olla hyvä tukeutua Puccion et al. (2002) tapaan yhdistää yhteensopivuus Kirtonin luovuustyyliin. Yhteistyökyky on bobienkin mielestä äärimmäisen tärkeää: "pitää pystyä keskustelemaan ja toimimaan tasavertaisessa ympäristössä, vaikka toisten jäsenten työ on näkyvämpää kuin toisten". Yksilöiden osaamisen kunnioittaminen on haastateltavien mielestä avain hyvään yhteistoimintaan tiimeissä. Haastattelujen tuloksia voidaan verrata B-Course-mallien antamaan kuvaan. Yksilön sosiaalisia taitoja kuvaava *yhteistyökyky* (B-Course-malleissa I5) ja *työn arvostus* (W2) yhdistävät B-Course-malleissa minäkäsitykset, tiimiprosessin ja työprosessin toisiinsa ja osoittavat yksilöllisten ja organisatoristen tekijöiden yhteyttä jaksamiseen ja kasvuun.

Sitoutuminen tiimiin tai ihmisiin on bobien mukaan vahvempaa kuin sitoutuminen yritykseen. Keskenään yhteensopiva copywriter-AD-pari voi toimia yhdessä vuosikymmeniä. Toimivassa työyhteisössä ammatillinen kasvu on usein sosiaalisesti suuntautunutta, kuten B-Course-mallit osoittavat. Yksilöllinen kasvu on sidoksissa tiimiin ja oppimista voidaan luonnehtia kollektiiviseksi tiimin oppimiseksi. Koska uuden henkilön valintaan liittyy aina riski (sekä osaamista että yhteensopivuutta ajatellen), on luonnollista, että mainostoimistojen tiimit valitsevat tutun henkilön poislähtijän tilalle. Tutkijat tosin varoittavat siitä, että liiallinen koheesio heikentää innovatiivisuutta ja saattaa myös rajoittaa tiimiluovuuden kehittymistä.

Teoriaosassa on annettu ymmärtää, että luovalla yksilöllä on toinen jalka alalla, toinen sen ulkopuolella (esimerkiksi taiteen alueella). Bobit tuovat esiin innovatiivisen alan kannalta ehkä paradoksaalisen seikan: vahvat yritykset odottavat mukautumista. Samalla he korostavat sitä, että yksilö voi luoda roolinsa myös itse. Luovan henkilön reaktio liialliseen mukautamiseen voi olla keskittyminen omiin asiakkaisiin ja projekteihin. Mainosalalla on melkoinen vaihtuvuus, mutta bobien mukaan vahva yritys kestää menetyksiä: "juna menee, vaikka moottori sammuu". Uusia ihmisiä on aina tulossa. Tämä pätee etenkin parhaisiin yrityksiin. Haastateltavien mielestä "sukupolvenvaihdokset" ovat silti aina vaikeita. Organisaatioita ei voida rakentaa vain luovien suunnittelijoiden tarpeisiin, koska yrityksissä on sekä luovaa työtä että rationaalista työtä tekeviä ihmisiä.

Samoin kuin haastatellut henkilöt bobit korostavat sisäistä motivaatiota: "tätä työtä ei voi tehdä ilman intohimoa". Bobien mielestä mainosalan luova työ "riistää huomiota". Voimavarat ovat koetuksella, sillä "usein toimitaan kaaoksen partaalla, mutta paremmalla puolella". McCluskyn teorian mukaan voimavarat ja velvollisuudet ovat silloin suuret, mutta pelivara on pieni, ehkä jopa negatiivinen. Kasvu ja oppiminen vaativat välillä pysähtymisiä ja taukoja, "breikit" ja "positiiviset häiriöt" (koulutus ja muu kehittäminen) ovat tarpeen.

Bobit nostavat myös esille, että "projektit ovat kuluttavia, ne vievät voiman". Ylirasitus on luovuuden kannalta ongelmallista, koska stressaantunut ihminen ei useinkaan tunnista perifeerisiä vihjeitä eikä hän kykene täysin hyödyntämään luovaa potentiaaliaan.

Monia kotimaisia ja ulkomaisia kilpailumenestyksiä saavuttanut copywriter Kari Eilola tuo hauskaasti esiin, kuinka mainonnan tekemisessä yksilö tarvitsee "Aku Ankan työminää". Tällä hän tarkoittaa sellaista minäkäsitystä, että yksilö uskoo olevansa maailman paras aina siinä uudessa asiassa, johon hän ryhtyy, vaikka edellinen projekti olisikin epäonnistunut. Banduran (1997) mukaan juuri se, kuinka nopeasti yksilön tehokkuususkomukset palautuvat ennalleen erottaa viime kädessä menestyjät menestymättömistä. Yksi coping-strategia on nähdä "valoa tunnelin päässä". Myös aikaisemmat onnistuneet projektit ja niiden muistelemisen näyttävät toimivan usein coping-strategiana.

Bobien mielestä mainostoimiston työssä sitoutuminen yhteisiin uskomuksiin ja tavoitteisiin on tärkeää. Työn ohella mainonnan tekijällä on hyvä olla muitakin kiinnekohtia. He pai-

nottavat Halttusen ja Kososen tavoin elämän hallintaa. Luovan työn ja henkilön erottaminen on myös tärkeää, koska muutoin identiteetti on liiaksi työn varassa (vrt. Hallin subidentiteetit).

Haastateltavat esittivät myös lukuisia ideoita, joita hyödyntämällä ammatillista kasvua ja jaksamista voitaisiin edistää. Ne liittyvät muun muassa mentoroinnin kehittämiseen, henkilökohtaisten tavoitteiden laatimiseen ja oikeanlaisten asiakkaiden löytämiseen.

Mentorointia on käytetty markkinointiviestintäalalla ehkä enemmän kuin muilla aloilla. Bobien mukaan ongelma on siinä, että luova ihminen on usein huono mentori. He kokevat parhaaksi menettelyksi "epävirallisen" mentoroinnin: pitäisi saada aikaan "jokainen on mentori"-kulttuuri, joka lähtee toisten kunnioittamisesta. Myös "kummisysteemi" voisi heidän mukaansa olla hyvä käytäntö. Heidän yrityksessään tämä merkitsisi sitä, että jokaisella bobilla on kummi työyhteisön sisällä. Kyseessä on epävirallinen, mutta järjestelmällinen "kahvilla tai kaljalla käynti -käytäntö", joka on heidän mukaansa eräänlaista mentorointia. Säännöllisesti käytävät keskustelut kummin kanssa olisivat tärkeitä. Bobien mielestä systemaattinen osaamisen ja työviihtyvyyden seuranta pitäisi saada jatkuvaksi käytännöksi.

Bobit näkevät hyväksi myös henkilökohtaisten tavoitteiden laatimisen. Sitoutuminen työ-
tavoitteisiin vaatii, että tavoitteet ovat henkilökohtaisesti merkityksellisiä. Usein epämuodollinen palautteenanto ja -otto heidän mukaansa unohtuu tai se suorastaan pelottaa. Myös projektikohtainen palaute pitäisi ottaa käyttöön. Arvot ja pelisäännöt pitäisi aktivoida: niistä pitäisi keskustella ja niihin pitäisi kirjata luovalle tuotokselle asetetut tavoitteet. Kehityksen tulee ulottua myös johtoryhmän ulkopuolelle, ja henkilöstön jäsenten pitää päästä vaikuttamaan niihin asioihin, joista he ovat kiinnostuneita.

Bobit pohtivat "jälki-istunnossa" tiimin jäsenten yhteensopivuuden ohella yhteensopivuutta asiakkaiden kanssa. Uuden liiketoiminnan kohteiksi on hyvä valita niitä yrityksiä ja ihmisiä, joiden kanssa halutaan tehdä töitä. Kysymys on niistä kiinnostavista yrityksistä, jotka olisivat hyviä yhteistyökumppaneita ja joissa on markkinointiviestinnästä samalla tavalla ajattelevia ihmisiä kuin mainostoimistossa. Asiakasyrityksen palvelun tai tuotteen ei silloin välttämättä tarvitse olla innostava.

Yhteenveto ideoista tutkimuskysymykseen 5: Miten voidaan edistää jaksamista ja ammatillista kasvua markkinointiviestintäyrityksissä?

Sekä teoreettisen tarkastelun että B-Course-tarkastelun perusteella innovatiivisuus ja kasvumotivaatio ovat yhteydessä jaksamiseen. Yhteys on ilmeisesti resiprookkinen; jaksamista voidaan edistää ainakin jossain määrin samoin keinoin, joilla on mahdollista edistää innovatiivisuutta ja kasvumotivaatiota (sisäistä motivaatiota). Kysymykseen tulevat Amabilen (1998) osoittamat sisäistä motivaatiota ja innovatiivista käyttäytymistä edistävät johdon keinot (työtehtävien haasteellisuus, valinnan vapaus, resurssit, työryhmän piirteet, esimiesten kannustava toiminta ja organisaation tuki). Esimiehet voivat vaikuttaa jaksamiseen luonnollisesti myös säätelemällä työkuormitusta. Niin innovatiivisuus kuin kasvumotivaatio ja jaksaminen määräytyvät osin persoonallisuudesta, mikä ei sulje tyystin pois ympäristön mahdollista vaikutusta. Vaikka siis toiset yksilöt kestävät stressiä ja jaksavat paremmin kuin toiset (vrt. stress-hardiness), myönteinen ilmapiiri auttaa yksilöä jaksamaan paremmin ja esimerkiksi tiimin jäsenten antama sosiaalinen tuki voi auttaa kestäämään suurtakin työkuormitusta. Samalla tavalla organisaation tarjoamat kasvuedellytykset voivat lisätä tai vähentää kasvutarpeen voimaa. Tässä tutkimuksessa jaksaminen heijastaa McCluskyn pelivaran käsi-

tettä. Hänen teoriansa mukaan positiivinen pelivara (voimavarat ovat suuremmat kuin velvollisuudet) mahdollistaa kasvun.

Aineiston perusteella stressi koetaan alhaiseksi. Työn vaatimukset ovat kuitenkin kasvaneet viime vuosina. Muutoksen katsotaan olevan enemmän laadullinen kuin määrällinen. Esimerkiksi uusi teknologia on lisännyt vaatimuksia ja aiheuttanut uuden oppimisen tarvetta. Kannustava johtaminen koetaan tärkeäksi jaksamisen ja kasvun kannalta. Oppiminen tapahtuu paitsi formaalisti ja systemaattisen kehittämistoiminnan seurauksena myös projekteihin ja tiimityöskentelyyn liittyen. Kaikkien henkilöstöryhmien kasvumotivaatio on korkea. Organisaation osaamisen kehittämisen ja yksilön kasvumotivaation välillä on silti epäsuhta.

Teemahaastattelujen ja ryhmäideoinnin perusteella löytyi useita ideoita jaksamisen ja kasvun edistämiseksi. Syntyneet ideat esitetään taulukon muodossa. Koska eri työyhteisöt poikkeavat kasvuedellytysten osalta toisistaan, ideoiden kehittämisestä pidemmälle ei katsottu tässä yhteydessä aiheelliseksi.

Taulukko 15. Teemahaastattelujen ja ryhmäideoinnin tuloksena syntyneet ideat ja toimenpideehdotukset.

Kysymykset	Vastaukset kysymyksiin	Vastauksista nousevia toimenpide-ehdotuksia
Mikä merkitys on ammatillisella kasvulla mainosalalla?	<p>Luovassa työssä pitää koko ajan uudistua. Vaatii intohimoa. Kilpailtu ala. Rytmii nopea. Asiakkaiden ongelmiin perehdyttävä nopeasti.</p> <p>Kokemuksen merkitys suuri. Muutokset, esimerkiksi uusmedia (uusi ajattelutapa), maailman muutokset, maailman "herkin ala". Asiakas ostaa eksperttiyttä.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrytoinnissa kiinnitettävä huomiota kasvumotivaatioon. • Pyrittävä luomaan kasvun edellytyksiä. • Arvostetaan kokemusta. • Kehitetään jatkuvasti asiantuntemusta.
Mikä koettelee jaksamista alalla?	<p>Jatkuvan arvioinnin kohteena oleminen.</p> <p>Asiakkailta tulevat vaatimukset, paineet ja rajoitteet. Kärsivällisyyden puute. Kvartaalijohtaminen. Kovat ajat. Syklisyys. Epävarmuus. Lomautusten ja irtisanomisten uhka. Yritysten sitoutuminen henkilöstöön lyhytaikaisempaa kuin ennen. Aikapaine ja resurssit (budjetit). Arkiset asiat. Tulokseton presentaatio uudelle asiakkaalle. Virheet rekrytoinnissa. Yhteensopimattomuus. Mahdolliset yrityksen taloudelliset ongelmat. Projektien lyhentyminen. 1/3 alan asiakkaista etsii koko ajan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedostetaan arvioinnin haittapuolet. • Vähennetään arviointia, jos se on mahdollista. • Pohditaan epävarmuuden vähentämistä sikäli kuin mahdollista. • Pohditaan sitoutumista henkilöstöön pitempiä aikaisesti, jos se on mahdollista. • Tarkistetaan rekrytointikäytännöt. • Pohditaan asiakasyhteistyötä ja asiakasvalin-

	uutta toimistoa. Huoli asiakkaiden brändistä. Palkkiojärjestelmät (asiakkaan ja toimiston välillä) ristiriidassa sitoutumisen kanssa.	<p>taa/yhteensopivuutta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarkistetaan palkkiojärjestelmiä yhdessä asiakkaan kanssa, jos on aihetta ja se on mahdollista.
Onko stressi alalla ongelma?	Kuuluu alan luonteeseen. Huonoina aikoina asiakkaiden odotukset kasvavat, mutta raharesurssit voivat vähentyä. Alalla vahvoja ihmisiä, jotka toipuvat nopeasti vastoinikäymisistä.. Vähän burnout-tapauksia.	<ul style="list-style-type: none"> • Seurataan tilannetta työyhteisö- ja yksilökohtaisesti. • Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota stressikestävyys-teen.
Näetkö työn vaatimusten lisääntyneen viime vuosina?	Kasvaneet asiakkaiden vaatimusten kehittymisen, kovien aikojen ja esimerkiksi uusien medioiden takia. Enemmän laadullinen kuin määrällinen muutos. AD:n työ on muuttunut uuden teknologian ansiosta enemmän kuin copywriterin työ.	<ul style="list-style-type: none"> • Tarkistetaan yksilöiden työkuormitus ja stressitaso erityisesti AD-ryhmässä (ks. myös kyselytutkimuksen tulokset).
Mikä on innovatiivisuuden merkitys alalla?	Asiakkaat odottavat innovatiivisuutta. Liittyy asiakkaitten liiketoiminnan kehittämiseen. Auttaa erottumaan muista. Ihmisten oltava "luukut auki". Tiimin innovatiivisuus elintärkeää.	<ul style="list-style-type: none"> • Tarkistetaan innovatiivisuuden suhde yrityksen strategiaan. Ollaanko tekemässä sitä, mistä puhutaan?
Kuinka paljon/miten pitkälle olette mukana asiakkaiden innovaatioprosessissa?	Vaihtelevasti. Riippuu asiakkaan markkinointiresurssista ja tuotteista. Joidenkin asiakkaiden kanssa paljonkin (kulutusyödykkeissä), joidenkin asiakkaiden osalta ei lainkaan (tekniset, monimutkaiset tuotteet).	<ul style="list-style-type: none"> • Voi olla jopa avainkysymys. Tarkistetaan, kuinka pitkälle halutaan mennä. Oma suhtautuminen ja asiakkaiden halu tarkistetaan. Jos pyritään suurempaan osallistumiseen, tarkistetaan resurssit.
Miten edistää jaksamista ja ammatillista kasvua? 1. Ilmapiiri	Kannustava ilmapiiri tärkeintä. Yhteishengen ja yhteisen oppimisen korostaminen.	<ul style="list-style-type: none"> • "Avataan" käsite ja pyritään saamaan aikaan kannustava ilmapiiri. • Mitataan säännöllisesti ilmapiiriä. • Osoitetaan kannustuksen suunnaksi ammatillinen kasvu.
2. Johtaminen	Kannustava johtaminen. Näyttöpaikkojen antaminen, vaativat asiakkaat, riittävät resurssit. Palaute ja tunnustuksen anto. Luovuuden tuki.	<ul style="list-style-type: none"> • Haasteiden varmistaminen yksilökohtaisesti. • Resurssien varmistaminen. • Tuki luoville ponnisteluille, epäonnistumisten ymmär-

	<p>Uuden tulijan parempi sisäänajo.</p> <p>Palkitseminen.</p> <p>Kommunikaation toimivuus ja kannustavuus.</p> <p>Elämäkokemuksen arvostaminen, empaattisuus.</p> <p>Uteliaisuuden ruokkiminen ja korostaminen.</p>	<p>täminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perehdyttämiskäytännöt pohdintaan. • Osaamisen palkitsemiseen huomiota, varottava motivaation muuttumista ulkoiseksi. • Palautejärjestelmä tarkistetaan, palautteenantoa parannetaan. • Kannustetaan kyseenalaiseen.
3. Työprosessi	<p>Työn ja toiminnan selkeys erittäin tärkeää.</p> <p>Alan ja tekijöiden arvostuksen ylläpito.</p> <p>Työn mielekkyys ja arvostus tärkeitä, samoin kannustus kasvuun.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pohditaan oman työyhteisön tilannetta. • Kiinnitetään huomiota työn arvostukseen (esimiestoiminta) ja työn kannustearvoon (haasteet).
4. Stressi ja jaksaminen	<p>Uudistuminen, "sapatit", työtehtävien vaihto.</p> <p>Aikataulujen järjestyminen.</p> <p>Kuormituksen oikea jako.</p> <p>Työn ja muun elämän kytkösten ymmärtäminen.</p> <p>Eri ikäisten ihmisten huomioon ottaminen.</p> <p>Elämän hallinta ja tasapaino tärkeitä.</p> <p>Ihmisen huomioonottaminen kokonaisuutena (ihminen ei kustannuserä).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mietitään yksilötasolla uudistumista. • Tekijän mielipide huomioon. • Työkuormitusta pohditaan yksilökohtaisesti. • Tutkitaan vastaantulon mahdollisuudet. • Laaditaan ikäohjelma. • Esimiehet oppimaan ikäjohtamisen perusteet. • Hyvinvointiohjelmat. • Yksilöllinen johtamisote.
5. Osaamisen kehittäminen	<p>Osaamisen systemaattinen kehittäminen.</p> <p>Työssä oppiminen. Mentorointi hyvin tärkeää.</p> <p>Yksilökohtaiset kehityssuunnitelmat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pohditaan suhteessa yrityksen strategiaan. • Pohditaan työssä oppimista osana osaamisen kehittämistä. • Tarkistetaan mentorointikäytännöt. • Laaditaan yksilökohtaiset kehityssuunnitelmat/kannustetaan yksilöitä

	<p>Pitempi sitoutuminen henkilöstöön.</p> <p>Knowledge management.</p> <p>Uusien teorioiden ja oppien omaksuminen ja tiedon jakaminen.</p> <p>Haastavat projektit.</p>	<p>(vapaaehtoista).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pohditaan, kuinka pitkälle on mahdollista päästä; toimenpiteet sen mukaan. • Pohditaan, mistä on kyse ja miten tätä voidaan hyödyntää alalla ja omassa yrityksessä. Systeemin luonti pohdintojen perusteella. • Liittyy edelliseen. • Yksilöiden ja tiimien osalta huolehditaan työn jatkuvasta haasteellisuudesta.
6. Motivaatio	<p>Läpinäkyvyys, esimerkiksi oman yrityksen kannattavuuden ja asiakkaiden menestyksen osalta, lisää kasvuhalu.</p> <p>Asiakastyytyväisyyden motivoiva vaikutus.</p> <p>Kilpailuillakin on merkityksensä; menestys tuo itseluottamusta.</p> <p>Motivaation yksilöllisyys.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lisätään informaatiota omasta ja asiakkaiden taloudellisesta menestyksestä. • Mitataan säännöllisesti (ellei jo niin tehdä). Lisätään keskustelua. • Pohditaan osallistumisstrategia. • Laaditaan henkilökohtaiset tavoitteet.
7. Tiimi	<p>Tiimityö avainkysymys.</p> <p>Tiimin kasvu, tiimin sitoutuminen ja tiimin terapeuttilinen merkitys.</p> <p>Perinteinen mestari–kisälli-kulttuuri.</p> <p>Toisten osaamista kunnioittava ilmapiiri.</p> <p>Asiakkaitten myötävaikutus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kiinnitetään suurta huomiota tiimin jäsenten valintaan. • Mentorointia tehostetaan. • Kiinnitetään huomiota tiimien riittävän koheesion aikaansaamiseen.
8. Ammatillinen kasvun merkityksen korostaminen	<p>Tärkeää nähdä tarve jatkuvaan kehittymiseen.</p> <p>Ajan varaaminen kasvun edistämiseen.</p> <p>Jatkuvan oppimisen painottaminen.</p> <p>Yksilön ja ympäristön yhteensopi vuus lähtökohta.</p> <p>Sitkeyden, virheistä toipumisen ja niistä oppimisen painottaminen.</p> <p>Nöyryyden oppiminen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oppiminen oivalletaan strategiseksi kysymykseksi. • Laaditaan henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia.

7. POHDINTAA

Markkinointiviestinnän alalla työn stressaavuus on pahimmillaan taloudellisesti kireänä aikana. Matthews (2002) pitää mainosalaa National Advertising Benevolent Society'n tutkimuksen perusteella jopa kaikista liiketoiminnan aloista stressaavimpana. Syinä tähän ovat matalasuhdanteen aikana asiakkaiden alenevat mainosbudjetit, toimistojen pienempi henkilöstömäärä ja työskentely viikonloppuisin. Matthews viittaa myös stressitutkija Cooperiin, jonka mukaan markkinoinnin tekee stressaavaksi "sisäänrakennettu luovuus". Markkinointi-ihmiset ovat luovia, mutta monet heidän parhaista ideoistaan eivät milloinkaan toteudu asiakkaiden tai oman organisaation päätöksentekijöiden varovaisuuden vuoksi.

Mainonnan osalta yleisin kritiikin aihe liittyy mainonnan vaikutuksiin: mainonnan on väitetty luovan turhia tarpeita, manipuloivan ostamaan ja luovan eriarvoisuutta. Klein (2001) kritisoi globaalien brändien valtaa ja niiden takana olevien yritysten käyttäytymistä: halpaa työvoiman käyttöä, opetuslaitosten sponsorointia ja jopa kaupunkien saastuttamista mainoksilla. Hän näkee brändi-ilmiön yhteydessä työelämän muutoksiin (fuusiot, kartellit, tehtaiden sulkemiset, työttömyys jne.). Kleinin mukaan brändi on syy myös työelämän joustavoitumiseen. Mainonnan saama kritiikki voi jossain määrin vaikuttaa myös mainonnan tekijöihin.

Miksi tässä tutkimuksessa vastaajien kokema stressi on alhainen ja vastaajat kokevat jaksavansa melko hyvin? Stressi ja jaksaminen ovat intiimejä asioita: aliarvioivatko yksilöt kokemansa stressin vaikutuksia ja yliarvioivatko he vastauksissaan jaksamistaan? Yksi selitys englantilaisen ja nyt käsillä olevan tutkimuksen tulosten eroihin voi olla olosuhteiden eroavuudessa: Englannissa markkinointiviestinnän markkinat ovat suuremmat ja kilpailu alalla on kireämpää kuin Suomessa. Stressi liittyy joka tapauksessa alan luonteeseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut etsiä innovatiivisuuden, motivaation ja jaksamisen keskinäisiä yhteyksiä kasvuorientoituneen ilmapiirin kontekstissa: stressi on vain yksi monimutkaiseen ilmiöön liittyvä dimensio. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että henkilöstön kokeman stressin, minäkäsitysten ja kasvuedellytysten yhteys on looginen. Vahvat minäkäsitykset ja mielenkiintoiseksi koettu työ selittänevät työntekijöiden suhteellisen matalaksi koettua stressiä ja varsin hyvää jaksamista. Lisäksi näyttää siltä, että suuri osa MTL:n jäsenyritysten henkilöstöstä on hyvin motivoitunut ja haluaa kehittää ammatillista pätevyyttään.

Markkinointiviestintäala on toimintaympäristönä vaativa. Tilanteet muuttuvat alinomaan ja yritysten ja niiden henkilöstön on kyettävä toimimaan muuttuvissa olosuhteissa. Alan tehtävissä tarvitaan vahvoja ihmisiä. Heidän tulee pystyä työskentelemään kireiden aikataulujen mukaisesti, jatkuvan arvioinnin kohteena ja kovan paineen alla. "Virtaava vesi, valpas mieli"-tutkimuksen mukaan (Järvinen 1999, 67) mainostoimistojen työntekijöiltä odotetaan muutosvalmiuden, luovuuden, innovatiivisuuden ja stressinsietokyvyn ohella kykyä ja halua oppia uutta. Kiireistä ja paineista huolimatta oppiminen on työntekijöille myös merkittävä motivaatiotekijä, "alan suola", josta kertoo kaikkien henkilöstöryhmien korkea kasvumotivaatio.

Mutta millainen oppimisympäristö markkinointiviestintäyritys on?

Markkinointiviestinnän yritykset ovat riippuvaisia kyvystä uusiutua ja muuttua. Niiden on haettava jatkuvasti tietoa markkinoista menestyäkseen tehtävässään. Niillä on useita eri alojen asiakkaita, joten niillä on myös mahdollisuus oppia erilaisista markkinoista. Ne toimivat verkostomaisesti, ja verkostoissa tapahtuva vuorovaikutus lisää oppimisen mahdollisuuksia. Monilla asiakasaloilla nopeasti muuttuviin olosuhteisiin vastataan innovaatioin. Ne ovat mainostoimiston kannalta uusia, kompleksisia tehtäviä, joista on mahdollisuus oppia eniten. Mitä innovatiivisempia asiakkaita mainostoimistolla on, sitä todennäköisemmin henkilöstön jäsenillä on myös oppimismahdollisuuksia.

Organisaation tulee luoda edellytykset sille, että ihmiset oppivat hallitsemaan epävarmuutta ja jatkuvaa muutosta sekä pystyvät kehittymään yhdessä (Ruohotie 1990). Argyris (1992, 1993, 1998) ja Hall (1990) ovat kritisoineet yritysten oppimista. Oppiminen näyttää jäävän usein pintaoppimisen tai yksilummukaisen oppimisen tasolle. Kehittämishankkeissakin pitäydytään paljolti vanhoihin rakenteisiin ja toimintamalleihin eikä päästä ajattelumallien uudistamiseen. Hallin (1990) kritiikki kohdistuu työelämän oppimisen lyhytjännitteisyyteen ja riittämättömän huomion kiinnittämiseen (tulevaisuuden) sopeutuvuuteen ja yksilöä koskeviin asioihin (esimerkiksi asenteisiin, itsereflektioon ja identiteettiin).

Käsillä olevan tutkimuksen teoreettinen tarkastelu ja tutkimuksen tulokset korostavat yhteisöllisyyden, tiimiluovuuden ja tiimissä oppimisen merkitystä. Myös uudet näkemykset motivaatiosta korostavat yhteistoimintaa, ryhmän motivaatiota, kollektiivisia arvoja ja kollektiivisia tehokkuususkomuksia. On mahdollista, että oppimisen merkitystä ja sen monimuotoisuutta ei alalla aina täysin tajuta. Niinpä oppiminen tulkitaan liian ahtaasti. Oppiminen tapahtuu markkinointiviestintäyrityksessä pääosin tiimeissä ja vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Oppimista voidaan luonnehtia konstruktivistisellä oppimisnäkemyskäsityksellä: sosiaalisen konstruktivismin mukaan tieto rakentuu yksilöiden osallistuessa yhteisten ongelmien ratkaisuun ja yksilöiden keskustellessa ongelmista (ks. Ruohotie 2002, 156). Avoimuus kokemuksille (openness to experience) on Georgan ja Zhoun (2001) mukaan tunnusomaista luovalle käyttäytymiselle – ja edellä olevan perusteella myös oppimiselle luovassa organisaatiossa.

Oppimisen luonne voi muuttua toimintaympäristön muuttuessa. Hitaasti muuttuvassa ympäristössä tapahtumat voidaan ennakoida ja niihin on olemassa valmiita ajattelu- ja toimintamalleja, joita opitaan sosiaalistumisen tai koulutusjärjestelmän kautta. Monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa ympäristöissä rutiinien tehostaminen ei kuitenkaan riitä: on kyettävä luomaan uutta tietoa ja niihin perustuvia ratkaisuja. Tämä edellyttää uudistavaa, transformaatiivista oppimista. Se voi olla aikaavievä ja jopa tuskallinen prosessi. Oppiminen voi johtaa merkitysrakenteiden ja identiteetin muuttumiseen ja uraeksploraatioon (ks. Hall 1990, Ruohotie 2000a).

Oppimisen kannalta välttämätön reflektointi on liike-elämässä usein vähäistä. Syynä voi olla kiire ja se, että reflektointia ei pidetä tärkeänä. Erityisesti epäonnistumisten reflektointi voi olla sosiaalisesti epämiellyttävää, koska se helposti johtaa syyllisten etsintään ja rankaisemiseen. Epäonnistumisen ja virheiden sietäminen on kuitenkin oppimisen ja innovatiivisuuden edellytys. Hirschhorn (1990, 241) kiteyttää pyrkimyksen kehitysmyönteisen kulttuurin aikaansaamiseen seuraavasti: "Voimme arvostaa oppimista ja voimme antaa anteeksi virheitä. Nämä ovat kehittyvän kulttuurin tunnusmerkit."

Yritysten itsearviointi on markkinointiviestintäalalla välttämätöntä. Reflektointia tapahtuu etenkin kampanjoiden jälkeen. Paitsi tekijät myös muut tahot arvioivat mainontaa jatkuvasti. Viestinnän epäonnistumisella voi olla suuret taloudelliset vaikutukset sekä asiakkaalle että

mainostoimistolle. Henkilöiden ja toiminnan erottaminen toisistaan voi siksi olla hankalaa. Toivottavaa kuitenkin on, että epäonnistumiset (virheet ja ongelmat) analysoidaan ja niistä opitaan.

Etenkin luovien suunnittelijoiden keskuudessa on vahva ranking-järjestelmä, joka on syntynyt kilpailuvoittojen ja mediajulkisuuden seurauksena. Tunnetuimmat luovat suunnittelijat ovat "tähtiä". He ovat ammatillisia malleja, joiden työtapoja ja käyttäytymistä jäljitellään. Päteviin malleihin vetoaminen on sosiaaliskognitiivisen teorian mukaan yksi tapa lujittaa tehokkuususkomuksia, jotka auttavat suoriutumaan tehtävistä ja oppimaan uutta (Bandura 1986, 1997). Rankingilla on positiivisia vaikutuksia oppimiseen. Samalla se luo kuitenkin "arvostelukulttuuria", jolla saattaa olla oppimista heikentävä vaikutus. Muitakin rankingin negatiivisia vaikutuksia voi esiintyä. Haasteellisimmat työt voivat myös kasaantua nimekkäimmille tekijöille, mikä estää muiden kehittymistä. Parhaat suunnittelijat voivat liiallisten töiden seurauksena ylikuormittua, mikä voi alentaa heidän sisäistä motivaatiotaan, nostaa burnout-riskiä ja lisätä työpaikan vaihtamisen halukkuutta. Myös heidän luovuutensa voi kärsiä. He voivat keskittyä liiaksi "keskeisiin vihjeisiin", jolloin "perifeeriset vihjeet" jäävät huomaamatta. Tämä voi estää luovuuden esiintymisen, "halpojen ideoiden ostamisen ja niiden kalliilla myymisen" (Sternberg & Lubart 1999, 10-12).

Edellä mainittiin Argyriksen (1993) tutkineen menestyviä konsultteja. Suurin este tutkittujen henkilöiden ammatilliselle kasvulle ja uusiutumiseksi oli heidän defensiivisyytensä. Myös markkinointiviestinnässä olosuhteet defensiivisyyden esiintymiselle ovat olemassa: kova kilpailu, alituinen arviointi, onnistumisen pakko, luovien suunnittelijoiden keskuudessa vallitseva "ranking-ajattelu" ja sen myötä keskinäinen vertailu. Asiantuntijan defensiivisyys voi olla tuhoisaa oppimisen kannalta: suurin osa asiantuntijan oppimisesta ja kehittymisestä voi kaatua suojautuvaan, defensiiviseen asenteeseen. Kun yksilöiden yksisilmukkainen oppiminen epäonnistuu, he puolustautuvat kritiikiltä syyttämällä epäonnistumisesta muita. Heidän oppimissysteeminsä sulkeutuu silloin, kun oppimista kaivattaisiin eniten. Pahimmillaan asiantuntijoiden defensiivisyys voi estää myös organisaation oppimisen. (Argyris 1993; Ruohotie 2000a).

Eri laskutus- ja palkkiojärjestelmien vaikutus oppimiseen, motivaatioon ja luovuuteen on ongelmallista. Esimerkiksi aikaveloitujärjestelmässä mainostoimiston kannattavuus syntyy siitä, kuinka paljon henkilöstön ajasta kyetään laskuttamaan asiakkaalta. Tämä johtaa helposti suorituskeskeisyyteen ja kasvun jäämiseen taka-alalle. Myös uusien henkilöiden pitäisi tuottaa tulosta. Usein turvaudutaan osaavan henkilön ostamiseen toisesta toimistosta, mikä aiheuttaa palkkakierteen ylöspäin. Kaikki tulokkaat eivät kuitenkaan sopeudu liian suuriin odotuksiin, ja seurauksena voi olla stressi ja uupuminen (ks. Quinn et al. 1996).

Mentoroinnin toteuttaminen mainostoimistoissa voi olla ongelma, jos henkilöstö koostuu liiaksi uusista tai nuorista työntekijöistä. Paradoksin aineksia voi olla myös siinä, että rekrytoijat uskovat usein nuorten hakijoiden tuoreuteen ja luovuuteen, vaikka tutkimukset korostavat kokemusten ja oppimisen merkitystä luovuudessa. Tämä ei kuitenkaan kumoa uusien tulijoiden potentiaalista merkitystä tiimiluovuudessa.

Ammatillinen kasvu tapahtuu sosiaalisessa kontekstissa. Käsillä olevan tutkimuksen tulokset korostavat tiimiluovuuden merkitystä. Myös uudet näkemykset motivaatiosta korostavat yhteistoimintaa, ryhmän motivaatiota, kollektiivisia arvoja ja kollektiivisia tehokkuususkomuksia. Gibb ja Gibb (1967) ovat ennustaneet henkilökohtaisen kasvun ja ryhmän kasvun suunnat tavalla, joka vastaa käsitystä yksilöllisen kasvun ja tiimin kasvun yhteydestä.

Taulukko 16. Yksilön ja ryhmän kasvun suunnat (Gibb & Gibb 1967).

Sosiaalisen käyttäytymisen avainalueet	Henkilökohtaisen kasvun suunnat	Ryhmän kasvun suunnat
Ilmapiiri (jäsenyys)	Itsensä hyväksyminen, toisten hyväksyminen	Luottamuksen ilmapiiri, tuen ilmapiiri
Tiedon (data) virta (päättöksenteko)	Tietoisuus (input), avoimuus (output)	Validi palautesysteemi, konsensukseen perustuva päätöksenteko
Tavoitteiden muodostuminen (tuottavuus)	Minän tavoitteiden integrointi, itsemäärääminen, itsearviointi	Tavoitteiden integrointi ryhmässä, ryhmän itsemäärääminen
Kontrolli (organisaatio)	Keskinäinen riippuvuus (sisäinen, nousemassa oleva kontrolli- ja arvojärjestelmä)	Keskinäinen riippuvuus (sisäinen, nousemassa oleva kontrolli- ja arvojärjestelmä)

Mainostoimistoissa yksilön työpanos on sidoksissa toisten työpanokseen: työ on prosessipainotteista ja verkostomaista, luova tuotos on yhdessä aikaansaatu ja työ ulottuu yli perinteisten organisaatorajojen. Yksilön menestys riippuu kollektiivisesta menestyksestä. Keskinäinen riippuvaisuus ja toisten tukeminen, autonomia ja intensiivinen kommunikaatio ovat luovan tiimityön tunnusmerkkejä.

Markkinointiviestinnän yrityksissä kaikkien henkilöstöryhmien kasvumotivaatio on saatujen tulosten mukaan korkea. Myös ilmapiiri on useissa työyhteisöissä kasvua tukeva. Nykyaikaiset johtamisteoriat korostavat Ruohotien (2000a) mukaan sitä, että ihmiset pyrkivät kehittymään, mikäli ympäristö tarjoaa siihen mahdollisuuksia, tukea ja haasteita. He haluavat kehittää itseään omien kykyjensä edellyttämällä tavalla. Pyrkimys vastata kasvutarpeisiin on samansuuntainen kuin humanistiselle arvoperustalle ja ihmiskäsitykselle rakentuva elinikäisen kasvatuksen perustavoite: herättää ihmisten itseä toteuttava, jatkuva kasvupyrkimys ja luoda sille mahdollisuudet. (Ruohotie 2000a.)

Markkinointiviestintäalan paradokseja

Ihmisten luova toiminta on usein yllätyksellistä ja paradoksaalista. New Webster's Dictionary and Thesaurus -sanakirjan (1992) mukaan paradoksi (*paradox*) on väite, joka on vastoin saatua käsitystä. Se voi olla näennäisen absurdi, vaikkakin hyvin perustellusti aikaansaatu. Se on jopa itsensä kanssa ristiriitainen, olennaisesti absurdi tai väärä väite, henkilö, asia, joka on konfliktissa ennakkokäsityksen kanssa siitä, mikä on kohtuullista tai mahdollista. Paradoksi on sidoksissa myös innovaatioon: uudet ideat syntyvät usein yhteensopimattomuuksista ja hankauksista erilaisten näkemysten välillä. Peter Drucker (1986) on tuonut saman asian esiin seuraavasti: "Innovaatiomahdollisuudet löytyvät useimmiten vain kentältä, itse tapahtumien

läheltä. Niitä ei löydy suurista joukoista, joiden kanssa suunnittelija pakosta on tekemisissä, vaan niiden poikkeamista - yllättävästä, yhteensopimattomuudesta." Kun paradoksi menettää absurdiutensa ja ristiriitaisuutensa, se menettää myös sisäisen voimansa. Samalla se lakkaa olemasta paradoksi ja siitä tulee itsestäänselvyys.

Organisaatioissa jo luovan toiminnan ja organisationaalisen tehokkuuden vaatimusten yhteensovittamisessa voi nähdä paradoksin. Goodman (1995) pitää luovuutta ihmisten residuaalivoimana; jonkin verran luovuutta (residuaaliluovuutta) vapautuu organisaatioissakin kaikkina aikoina. Raskas hierarkkinen organisaatio tekee kuitenkin kaikkensa painaakseen residuaalin mahdollisimman alhaiselle tasolle. (Goodman 1995, 254.) Morganin (1997) mukaan millä tahansa itseorganisoitumiseen kykenevällä systeemillä pitää olla redundanssia, ylimäärää, joka voi luoda tilaa innovaatiolle ja kehitykselle. Erityisesti informaation ja taitojen ylimäärä on tärkeä, sillä ilman tätä ylimäärää systeemi on suljettu ja staattinen, siis vailla innovointikykyä (ks. Morgan 1997, 108–109). Redundanssi on tärkeää myös yksilön ja organisaation oppimisen kannalta. Morganin mukaan mekanistinen organisaatio voi tulla valepuvussa: liiallinen saneeraus tai virtaviivaistaminen (reengineering) voi muuttaa organisaatiota mekanistisempaan suuntaan ja samalla vaarantaa innovointikyvyn ja oppimisen. Innovatiivisuuden edellyttämien resurssien turvaaminen voi olla markkinointiviestinnässä joskus ongelmallista alituisten muutosten, suhdannevaihtelujen ja jatkuvien tulospainoiden johdosta.

Luovan henkilön pitää sosiaalistua organisaatioon, mutta jos hän sosiaalistuu liikaa, hänen luovuutensa kärsii (luovuuden paradoksi; ks. Csikszentmihalyi 1997, 424). Teemahaastattelussa nousi esille seuraava asia: Vahva markkinointiviestinnän organisaatio pyrkii mukautamaan luovat yksilöt omiin tapoihinsa, vaikka se samalla vakuuttaa edistävänsä luovuutta. Johdon tehtävänä on sosiaalistaa myös luovat yksilöt riittävästi organisaatioon, koska visioiden ja tavoitteiden jakaminen sitä vaatii. Liian pitkälle menevä sosiaalistuminen on kuitenkin haitallista. Innovatiivisessa organisaatiossa pitäisi suosia erilaisuutta, poikkeavia ajatuksia ja erilaisia ihmisiä.

Käsillä olevan tutkimuksen tulokset antavat aihetta pohtia joitakin markkinointiviestintäalalle ominaisia paradokseja. Ensimmäinen paradokseista on seuraava:

Paradoksi 1: *Suuri osa asiakkaista etsii koko ajan uusia toimistoja, vaikka partnership-ajattelu, brändin vaaliminen ja vuorovaikutuksessa (yhteistyösuhteessa) oppiminen edellyttävät pitkäaikaista yhteistyötä.*

Teemahaastattelussa ilmeni, että projektit ovat voimakkaasti lyhentyneet 15 viime vuoden aikana ja että suuri osa asiakkaista etsii koko ajan uutta toimistoa. Tämä on vastoin yritysten välisillä markkinoilla yleistynyttä partnership-käytäntöä, jonka mukaan asiakasyritys pyrkii rajoittamaan toimittajiensa määrää ja samalla helpottamaan toimittajasuhteidensa hallintaa. Markkinoinnissa on viime vuosina noussut suosioon suhdelainotteinen näkemys. Se korostaa pitkäaikaisia asiakassuhteita, samoin kuin muiden yrityksen sidosryhmäsuhteiden pitkäaikaisuutta (esim. Gummesson 1998). Kertakampanjoihin tai kertakauppoihin perustuva markkinointiajattelu (transaktionaalinen näkemys) on haluttu kyseenalaistaa ja tuoda tilalle relationaalinen, pitkäaikaiseen yhteistyöhön perustuva markkinointi. Myös intellektuaalisen pääoman ja brändin korostaminen edellyttävät pitkäaikaista yhteistyötä.

Asiakkaat sitoutuvat kuitenkin yhteistyöhön aiempaa lyhytaikaisemmin. Kehityksen ymmärtämiseksi tarvitaan tietoa siitä, miksi projektit ovat lyhentyneet viime vuosina. Onko syynä yritysten toimintarytmin nopeutuminen, tuotteiden elinkaarien lyheneminen ja inno-

vaation merkityksen korostuminen liiketoiminnassa? Miksi monet asiakkaat etsivät uutta toimistoa, miksi he ovat tyytymättömiä, ja mitä he odottavat uudelta toimistolta?

Yhteistyö edellyttää molemminpuolista luottamusta ja kumppanuutta. Siukosaari (1997, 318) toteaa mainostoimiston ja asiakkaan yhteistyöstä: "Mainostoimiston on oltava innostunut tehtävästään, sillä rutiinisuhautumisella saadaan aikaan rutiiniratkaisu. Innostumiseen kannattaa panostaa. Oikealla innostumisella saadaan ihmeitä aikaan. Kiitos muistetaan kauan, varsinkin jos se tulee sydäimestä. Mainostoimistosuhde väärissä käsissä on vallan ja pätemisen väline. Silloin pääasian, mainonnan, rooli hämärtyy ja seuraa vääjäämättä vaikeuksia." Siukosaaren mukaan jotkut asiakkaat saavat mainostoimistoltaan jatkuvasti parasta mainontaa – jotkut toiset eivät saa sitä koskaan. (Siukosaari 1997, 319.)

Paradoksi 2: *Alan yritykset ovat innovatiivisia asiakkaiden projekteissa. Samalla niillä on huomattavia puutteita oman toiminnan uudistamisessa ja henkilöstön kehittämisessä.*

Teemahaastatteluisissa ja ryhmäkeskusteluissa ilmeni, että mainosalalla toimivat työntekijät pitivät alan yrityksiä konservatiivisina toiminnan kehittämisen osalta. Syitä on varmasti monia. Teemahaastattelujen pohjalta voidaan nostaa esiin kysymys mainonnan palkkiojärjestelmästä. Toimistojen johdolta vaaditaan ennen kaikkea yrityksen hyvän kannattavuuden ylläpitämistä. Tuntilaskutuskäytäntöä noudattavan mainostoimiston kannattavuus riippuu palvelun hinnan ja kustannusten lisäksi siitä, kuinka suuri osa työajasta voidaan laskuttaa asiakkailta. Toisaalta haastatteluisissa mainittu kvartaalijattelu korostaa lyhyen aikavälin taloudellista tulosta; pitkäaikainen sitoutuminen ihmisiin näyttää istuvan kvartaalitalouteen huonosti. Vaikeuttavatko mainitut seikat osaamisen kehittämistä? Missä määrin kehitykseen vaikuttavat ympäristön nopea muutos ja adhokratiaan kuuluva hektisyys, kun aikaa ja energiaa riittää vain käsillä olevien tilanteiden hoitamiseen? Organisaation uudistumista haittaa sekin, että suuri osa mainostoimistoista on pieniä yrityksiä eikä niillä ole riittäviä hallinnollisia rakenteita.

Osaamisen kehittäminen kohdistuu usein teknisiin taitoihin. Samalla unohdetaan työn muut ulottuvuudet. Henkilöstön kehittämiseen kaivataan kokonaisvaltaisempaa otetta. Saatujen tutkimustulosten mukaan henkilöstön *kasvumotivaatio* ja työyhteisön kehittämiskeinot eivät aina kohtaa toisiaan. Ihmisillä on myös erilaisia tulkintoja oppimisesta samoin kuin yksilön ja yrityksen roolista ammatillisessa kasvussa. Osaamisen kehittäminen on kilpailutekijä: sillä on merkitystä sekä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa että nykyisten työntekijöiden sitouttamisessa yritykseen. Henkilöstön osaamisella on suuri vaikutus myös asiakkaisiin. Osaamisen merkitystä voidaan arvioida paitsi yritysten menestymisen myös kansallisen innovaatiopolitiikan näkökulmasta. Onhan markkinointiviestintä osa tuotteen arvoa ja tärkeää uuden tuotteen kaupallistamisessa ja innovaation levittämisessä.

Paradoksi 3. *Mainostoimisto on tietoyritys, jolla ei välttämättä ole knowledge managementia.*

Knowledge management -ajattelu ja siihen perustuvat käytännöt ovat alalla vähintään kirjavia. Syitä tähän saattavat olla alan hektisyys ja yritysten pienuudesta johtuva resurssien puute. Knowledge management on myös suhteellisen uusi käsite: sen käytännön sovelluksista on toistaiseksi vain vähän kokemuksia.

Osaamisen johtamista kuvataan usein muilla kuin knowledge management -käsitteillä. Alan perinteeseen kuuluu esimerkiksi mentorointi, jota pidetään tärkeänä työyhteisöön soaalistumisen muotona. Markkinointiviestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa käytetään hyväksi metaforaa, analogiaa ja imageriaa, joita Nonaka ja Takeuchi (1995, 62) pitävät ulkoistamisen (eksternalisaation) avaintekijöinä. Myös sisäistämisen (internalisaation) yhteydessä mainitut "menestystarinat" on yleinen markkinointiviestinnän käyttämä strategia vaikuttaa kuluttajiin; niitä on käytetty myös osaamisen siirtämiseen toimialan sisällä ja oman henkilöstön keskuudessa. Markkinointiviestintäyritykset ovat siis jo pitkään tehneet asioita, jotka ovat ominaisia tiedon konversiolle. Voidaan silti kysyä, missä määrin knowledge management on markkinointiviestintäyrityksissä tietoista ja johdettua toimintaa.

Mainostoimisto on tietoyritys. Jatkuvan oppimisen tulisi luonnehtia sen toimintaa. Ihmiset ja heidän osaamisensa ovat lähes ainoa voimavara, ja ihmisten vaihtaessa työpaikkaa vaarana on osaamisen menettäminen. Vaara on ilmeinen organisaatioiden joustavoittaessa toimintaansa (esim. tilapäinen adhokratia). Tiedonhallinnan kehittäminen on tärkeä haaste mainostomistoille.

Paradoksi 4: *Ulkomainen omistus antaa yritykselle uusia mahdollisuuksia, mutta tuo samalla uusia haasteita yrityksen johtamiselle ja empowermentin toteutumiselle.*

Markkinointiviestintäyritysten asiakkaat kansainvälistyvät. Palvelukyvyn turvaaminen ja kasvun tavoittelemisen voivat edellyttää yrityksen joko osittaista tai kokonaan myyntiä ulkomaalaisille omistajille – useimmiten alan suurille kansainvälisille ketjuille. Tällaisen ketjun maatoimintojen johtaminen on erittäin vaativaa, ja sama pätee myös ketjun yksittäisten toimistojen johtamiseen. Se tuo mukanaan kvartaalijohtamisen ja kansainväliset paineet, kiristävät tulosvaatimukset ja jatkuvan raportointivelvollisuuden. Pienemmissä kotimaisessa omistuksessa olevissa toimistoissa on helpompi rakentaa innovatiiviseen työskentelyyn kannustava ilmapiiri.

Omistuksen etäännyminen voi aiheuttaa ongelmia myös empowermentin kannalta. Yrityksen omistussuhteet ovat yhteydessä *strategiseen johtamiseen (J1)*, *kannustavaan johtamiseen (J2)*, *työn arvostukseen (W2)*, *tehtävien ja toiminnan selkeyteen (W3)* ja *työn aiheuttamaan psyykkiseen rasitukseen (S1)*. Pääosin ulkomaisessa omistuksessa olevien yritysten työntekijät antoivat kaikkien mainittujen ominaisuuksien osalta negatiivisempia vastauksia kuin ne, jotka työskentelevät pääosin kotimaisessa omistuksessa olevissa yrityksissä. Kuten B-Coursetarkasteluista käy ilmi, *kannustava johtaminen (J2)* ja *työn arvostus (W2)* ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa. Yhdessä ne muodostavat Herrenkohlin tutkijaryhmän terminologiaa lainaten faktorin *institutionaalinen tunnustuksenanto*.

Strateginen johtaminen (J1) sekä *tehtävien ja toiminnan selkeys (W3)* korreloivat vahvasti keskenään. Molemmat ovat yhteydessä empowermentiin. *Strateginen johtaminen (J1)* sisältyy Herrenkohlin tutkijaryhmän *jaettu visio* -dimensioon. *Tehtävien ja toiminnan selkeys (W3)* voidaan puolestaan sisällyttää Herrenkohlin jaottelun *vastuunottoa tukeva rakenne ja hallinto* -dimensioon. Ulkomaisen omistuksen ongelmat empowermentin suhteen näkyvät siis erityisesti *institutionaalissa tunnustuksenannossa*, mutta myös *jaetussa visiossa* ja *vastuunottoa tukevassa rakenteessa ja hallinnossa*. Omistus pohja on sidoksissa myös *työn aiheuttamaan psyykkiseen rasitukseen (S1)*: vastaajat, jotka työskentelevät ulkomaisessa omistuksessa olevissa toimistoissa kokevat työnsä stressaavampana kuin kotimaisessa omistuksessa olevissa yrityksissä työskentelevät.

Paradoksi 5: *Vahva organisaatio pyrkii luomaan ulkoista sitoutumista, vaikka luova toiminta edellyttää sisäistä sitoutumista.*

Palkkioilla on suuri vaikutus ihmisen motivaatioon ja käyttäytymiseen ja siksi niitä käytetään paljon liike-elämässä. Näin on markkinointiviestinnässäkin: yritykset pyrkivät rekrytoimaan, kannustamaan ja sitouttamaan työntekijöitä erilaisten palkkioiden avulla. Erityisesti ulkoiset palkkiot, kuten taloudelliset palkkiot ja erilaiset symboliset edut (autot, työhuoneet, komeat ammattinimikkeet jne.), ovat suosittuja. Riippuvuusmallinnuksen ja teemahaastattelujen perusteella myös osaamisen kehittämiseen liittyvät toimenpiteet, kuten koulutukseen osallistuminen ja erityisesti ulkomaiset seminaarimatkat, ymmärretään arvostuksen osoituksiksi ja palkkioiksi. Palkkioilla voi olla tutkimusten mukaan myös haitallisia vaikutuksia sisäisen motivaation kannalta. Liialliset ulkoiset palkkiot ja rajoitteet vähentävät sisäistä motivaatiota (ks. Lepper & Henderlong 2000, 286–287), mikä vaikuttaa haitallisesti organisaation innovatiivisuuteen. Ryanin ja Decin (2000, 16) mukaan palkkiot vähentävät sisäistä motivaatiota, jos niiden avulla pyritään kontrolloimaan käyttäytymistä. Toisaalta palkkiot parantavat yksilön motivaatiota, jos ne viestittävät hänen pätevyyttään.

Vahva organisaatio saattaa rajoittaa liiaksi yksilöiden autonomiaa, mikä vaikuttaa haitallisesti heidän sisäiseen motivaatioonsa (esim. Lepper et al. 2000, 287). Autonomian lisääminen vahvistaa sisäistä motivaatiota.

Palaute voidaan nähdä myös palkkiona. Positiivisella palautteella näyttää olevan suuri merkitys luovassa toiminnassa. Esimerkiksi Georgen ja Zhoun (2001) mukaan positiivinen palaute luo sitoutumista, kasvattaa sisäistä motivaatiota ja lisää divergenttiä ajattelua. Negatiivinen palaute vähentää sitoutumista, sisäistä motivaatiota ja suuntaa luovia pyrkimyksiä muualle kuin työhön.

Mainosalalla järjestetään säännöllisesti erilaisia kilpailuja. Niiden merkityksestä käydään jatkuvaa keskustelua. Yleensä ne koetaan tarpeellisiksi, mutta kriittisiäkin mielipiteitä esiintyy sekä mainostajien että mainostoimistojen piirissä. Kilpailuissa sijoittuminen toimii palautteena: menestyminen edistää luovuutta (positiivinen palaute); heikolla menestyksellä on luovuuteen joko negatiivinen vaikutus tai ei lainkaan vaikutusta. Attribuutiotulkinnoilla on merkitystä siihen, millaisia vaikutuksia kilpailulla on eri yksilöiden kohdalla. Kilpailuissa menestyminen antaa yksilölle ja tiimille tietoa ammatillisesta pätevyydestä ja edistää siten motivaatiota. Kilpailut voivat parhaimmillaan edistää oppimista: ne tarjoavat päteviä malleja ja niillä on merkitystä myös ammatillisen arvostuksen luomisessa. Motivaatioon ja oppimiseen vaikuttavat yksittäisten yritysten lisäksi toimiala ja yritysympäristö laajemminkin.

Joissakin tapauksissa tunnustuspalkinnot voivat vaikuttaa vahingollisesti sisäiseen motivaatioon (ks. Lepper et al. 2000, 291). Hennesayn (2000, 59) mukaan palkkio-odotusten negatiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon ja luovuuteen johtuu tehtävän näkemisestä ainoastaan keinona tavoitteisiin pääsemiseksi. Tehtävän välinearvoa voidaan jossain määrin torjua asettamalla suoritustavoitteiden lisäksi oppimistavoitteita (Lepper et al. 2000, 291).

Sisäisen motivaation ja luovuuden kannalta ongelmaksi voi muodostua liiallinen suorituskeskeisyys. Suoritustavoitteiden ylikorostaminen laskee epäonnistumisten sietorajaa. Sen sijaan oppimistavoitteiden korostaminen lisää sisäistä motivaatiota ja auttaa sietämään paremmin epäonnistumisia (ks. Molden & Dweck 2000, 133–134). Uusikylän (2002, 52) tekstiä vähän muunnellen voisimme luonnehtia suorituskeskeisyyttä seuraavasti:

”Mainostoimiston pahin ongelma luovuuden kannalta lienee suorituskeskeisyys. Yksilön tulisi osoittaa jatkuvasti erinomaisuuttaan eikä hän saisi erehtyä. Esimiehen kiitoksen tavoittelusta tulee monelle elinehto. Suorituspakon lisäksi tarvitaan aitoa oppimisorientaatiota. Yksilö ymmärtää, että hänen tehtävänä on paitsi suoritua meneillään olevasta tehtävästä myös kehittää itseään ja ammattitaitoaan yhä pidemmälle. Näin hänestä tulee etevämpi ja valmiimpi yrittämään rohkeasti uusia ratkaisuja ja ottamaan järkeviä riskejä.

Suoritusyndrooma aiheuttaa sen, että monen työntekijän on tärkeä näyttää hyvältä kuin oppia uutta. Helpot tehtävät ovat monille mieluisia, kun taas oppimisesta kiinnostuneet haluavat yhä haastavampia tehtäviä. He ovat sisäisesti orientoituneita.”

Edellä olevassa lainauksessa Uusikylän tekstiä on muutettu siten, että oppilaan paikalle on sijoitettu yksilö tai työntekijä, opettajan osassa on esimies ja koulun korvaa mainostoimisto. Raivolan (2000) mukaan kasvatus ei ole palvelujen tuottamista asiakkaalle, vaan jatkuvan kehitysprosessin tukemista, opiskelijan kykyjen kasvattamista ja hänen voimaannuttamistaan jatkuvaan kehitykseen ja kasvuun. Kysymys on lisäarvon tuottamisesta: tietojen, taitojen, kykyjen ja osaamisen kasvamisesta ja kasvattamisesta (Raivola 2000, 48). Mainostoimisto tuottaa palveluja, asiakkaiden markkinointiviestintää, ei oppimista. Molemmissa on kuitenkin kysymys lisäarvon tuottamisesta – ja siinä oppimisella on merkittävä osa. Kova kilpailu ja kvartaalitalous sekä niiden aiheuttamat alituiset muutokset ja kiihkeä työrytmi ruokkivat mainostoimistoalalla lyhytjänteisyyttä ja suorituskeskeisyyttä. Oppimista ei ole aina oivallettu avainasiaksi, ja seurauksena tästä voi olla tulevaisuuden kilpailukyvyyn vaarantuminen. Suoritustavoitteet (performance goals) ovat välttämättömiä, ja niiden lisäksi tarvitaan oppimistavoitteita (mastery goals, ks. Barron & Harackiewicz 2000, 251–252). Oppimiseen panostaminen kannattaa. Farrelin (1999) mukaan oppimisorientaatio vahvistaa sitoutumista organisaatioon, parantaa tiimihenkeä ja kasvattaa organisaation innovatiivisuutta. Eri henkilöryhmien kasvumotivaatio tässä tutkimuksessa on korkea, joten kehittämistoimet todennäköisesti on koettu ja koetaan jatkossakin myönteisesti. Novakin (2001, 24) mukaan mielekäs oppiminen luo perustan ajattelun, tunteiden ja toiminnan rakentavalle eheytymiselle, mikä taas edistää voimaantumista (empowerment), sitoutumista ja vastuuntuntoa.

Ruohotie (2001) antaa ymmärtää, että ulkoinen ja sisäinen sitoutuminen voivat elää organisaatiossa rinnakkain. Useimmista rutiinistöistä selvittää ulkoisen sitoutumisen avulla. Sen sijaan innovatiiviselle organisaatiolle tyypilliset kompleksiset työt vaativat sisäistä sitoutumista. Luovuuden edellytyksenä on, että ihmisille annetaan vapautta, tukea ja haasteita.

Paradoksi 6: *Alan yritykset haluavat henkilöstöltä vahvaa sitoutumista, mutta sitoutuvat itse entistä vähemmän omaan henkilöstöönsä.*

Vaarana on, että tulospaineiden alaisina markkinointiviestinnän organisaatiot ja niiden johto sitoutuvat entistä vähemmän henkilöstöönsä. Johto ei välttämättä tue ihmisten ammatillista/henkistä kasvua ja oppimista: Kehittäminen jää tällöin yksilöiden itsensä hoidettavaksi. Oppimisorientaation puute organisaatiossa heikentää henkilöstön jäsenten sitoutumista. Kuitenkin empowermentin ja hiljaisen tiedon leviämisen kannalta työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on tärkeää. Organisaatio voi laiminlyödä kehittämisvelvoitteensa ja kasvattaa silti tuotantoaan ainakin lyhyellä aikavälillä. Tulevaisuuden sato (kasvupotentiaali) jää tosin samalla kylvämättä. Innovatiivisuuden näkökulmasta organisaation lyhyen tähtäimen toimintatapa suhteessa henkilöstöön on myös pulmallinen. Mitä enemmän organisaatio painottaa

lyhyen tähtäimen näkökulmaa ja keskittyy vain nykytoimintaan, sitä enemmän sen jäsenet välttävät innovatiivisen käyttäytymisen mukanaan tuomaa riskiä: he eivät halua vaarantaa onnistumista nykyisessä tehtävässään (Hall 1990, 436–437).

Mainostoimistojen henkilöstöstrategia voi – lähinnä luovien suunnittelijoiden osalta – olla joko make-strategia (luovien kykyjen kehittäminen), buy-strategia (luovien kykyjen ostaminen toisilta alan yrityksiltä) tai yhdistelmä molemmista. Csikszentmihalyin (1993) mukaan organisaatioiden, tiimien ja yksilöiden pitäisi samanaikaisesti sekä differentioitua että integroitua. Johtamisen ongelmat voivat poiketa toisistaan eri strategioissa (Korpelainen 2005). (Ks. taulukko 16.)

Taulukko 17. *Mainostoimiston strategiavaihtoehdot ja johdon toimenpiteet luovien kykyjen varmistamiseksi (soveltaen Korpelainen 2005).*

Henkilöstöstrategia (talenttistrategia)	Suunta, jota valittu strategia vahvistaa	Johtamisen strateginen kysymys
<i>Make</i>	Integraatio	Kuinka saadaan aikaan riittävä differentiaatio?
<i>Buy</i>	Differentiaatio	Kuinka saadaan aikaan riittävä integraatio?
<i>Make and buy</i>	Riippuu siitä, missä suhteessa make-strategia ja buy-strategia toteutetaan	Kuinka säilyttää balanssi integraation ja differentiaation välillä?

Kykyjen kehittäminen vahvistaa integraatiota, koska kehittäminen tapahtuu samassa ympäristössä samojen arvojen ja normien vallitessa. Johtamisen keskeinen kysymys on tällöin riittävän differentiaation varmistaminen. Kykyjen ostaminen vahvistaa differentiaatiota jo pelkästään siitä syystä, että ostetut luovat suunnittelijat tulevat erilaisista ympäristöistä. Johdon keskeinen ongelma on silloin riittävän integraation aikaansaaminen. Innovatiivisessa organisaatiossa tehtävä voi olla hankala työn projektiluonteisuudesta, luovien yksilöiden vaihtuvuudesta ja vahvoista minäkäsityksistä johtuen. Kykyjen kehittämiseen perustuvassa make-strategiassa henkilöstön sitouttaminen on helpompaa kuin buy-strategiassa. Organisaatioon sitoutuminen edistää hiljaisen tiedon leviämistä, mikä on vahva argumentti kykyjen kehittämisen puolesta. Uusien tulijoiden – ovat he nuoria aloittelijoita tai kokeneita suunnittelijoita – potentiaalinen luovuus on myös tärkeää. Monet toimistot noudattavat muun muassa tästä syystä sekastrategiaa. Kokoneiden suunnittelijoiden osalta kehittämishaasteina ovat paitsi taitojen kehittäminen myös sisäisen motivaation säilyttäminen ja riittävän sitoutumisen aikaansaaminen.

Menestyäkseen sekä yritysten että niissä työskentelevien yksilöiden on sitouduttava ammatillisen kasvun edistämiseen. Etenkin asiantuntijaorganisaatioiden pitää kaikin tavoin tukea henkilöstönsä osaamisen kehittämistä. Samalla ne varmistavat parhaimpien työntekijöidensä pysymistä palveluksessaan. Henkilöstön työllistymiskyvystä huolehtiminen (moraalinen työsopimus) on haaste myös markkinointiviestinnän yrityksille.

Henkilöstön kehittäminen on pitkällä aikavälillä yhteydessä yritysten liiketoiminnan kasvuun ja toiminnan tuloksellisuuteen. Harmon ja Jacobs (1985, 110-111) viittaavat tähän seuraavasti: "Kun organisaatio omistautuu aidosti henkilöstönsä kehittämiseen, se voimistaa

sisäistä motivaatiota ja luo kehittymistä tukevat ulkoiset olosuhteet. Henkilöstön kehittyminen tukee koko yrityksen kehittymistä. Toinen stimuloi toista."

Paradoksi 7: *Mainonnan tekijät saattavat vähätellä mainonnan taiteellisen luovuuden merkitystä, vaikka juuri uniikit ratkaisut erilaistavat tuotteita ja lisäävät myyntiä tehokkaasti.*

Cooper on todennut mainonnan olevan "toiseksi paras ala" erityisesti monille mainonnan suunnittelijoille. Nämä ovat ensisijaisesti halunneet kirjailijoiksi tai elokuvaohjaajiksi ja ovat voineet tuntea kykynsä valuvan osittain hukkaan mainonnan tekijöinä (ks. Matthews 2002). Monet mainonnan suunnittelijat ovat loikanneet taiteen puolelle joko kokonaan tai ainakin tilapäisesti; toisaalta monet merkittävät taiteilijat ovat jossakin uransa vaiheessa tehneet mainontaa. Mainonnan ja taiteen välinen raja on häilyvä.

Mainonnan tarkoitus on saada aikaan sellaisia viestintäratkaisuja, jotka auttavat myymään tuotteita. Parhaimmat tulokset saavutetaan usein, kun mainonnan tekemiseen liittyy sisäinen innostus ja omaperäinen luovuus. Amabilen (1979, 1983) mukaan ulkoiset palkkiot voivat haitata luovaa tuotosta. Ilmeisesti luova prosessi vaatii ainakin ideointivaiheessa taloudellista näkökulmaa avarampaa, usein taiteellista inspiraatiota. Siksi ulkoisia palkkioita ei tulisi tuoda liian aikaisin luovaan prosessiin. Prosessin tuloksia pitää toki jälkeinpäin arvioida ja niistä tulee palkita asianmukaisia kriteereitä käyttäen.

Kasvatusfilosofin ja pragmatismen johtohahmon John Deweyn (1987) mukaan älyllisellä kokemuksella on esteettinen laatu, sillä oma kokemus pitää luoda. Kokemus on siten verrattavissa taiteen luomisprosessiin, jossa pyritään eri elementtien integraatioon. (Dewey 1987, 45; Törmä 1996, 74.) Näin voi tapahtua parhaimmillaan myös markkinointiviestinnän ratkaisuja luotaessa. Hyvä mainos herättää taideteoksen tavoin esteettisiä tunteita. Mainostoimiston asiakastakin kiinnostaa mainoksen synnyttämät reaktiot ja vaikutukset – viime kädessä se, miten mainonta myy hänen tuotettaan.

Lopuksi

Paradox-termiä muistuttava käsite on *paragon*, joka tarkoittaa erinomaista yksilöä tai asiaa, hyveellistä mallia. Monet markkinointiviestinnän toimistot ovat onnistuneet löytämään ratkaisuja edellä esitettyihin paradokseihin, mikä tekee niistä entistä kilpailukykyisempiä. Jotkut kehittävät uuden tavan toimia, palveluinnovaation. Se auttaa lähestymään ainakin hetkellisesti *erinomaista* tai *hyveellistä mallia*. Parhaat mallit vaikuttavat yli toimialarajojen pitkälle tulevaisuuteen. Ajatuskulku ei ole ihan mahdoton, sillä esimerkiksi Charles Handy (1995) on pitänyt mainostoimistoa tulevan työn mallina.

”Etsikää mainostoimistosta approksimatiivista mallia siitä, kuinka työskentelemme tulevaisuudessa. Mainostoimisto organisoit itsensä klustereiksi ja työryhmiksi, jotka voivat olla luovuuteen, mediaosaamiseen tai johonkin muuhun erikoisosaamisen liittyviä. Mainonnan asiantuntijat tulevat näistä klustereista; he osallistuvat erilaisiin projekteihin ja työskentelevät eri asiakkaiden hyväksi. He voivat työskennellä useissa eri ryhmissä aina tilanteen mukaan. Mainostoimisto on joustava matriisiorganisaatio. Ydin on tiukasti määritelty, mutta sen ympärillä on paljon liikkumatilaa – sitä enemmän, mitä pätevämpiä ihmiset ovat.” (Handy 1995, 174.)

Hyveellisen mallin lisäksi sanalla ”paragon” on toinenkin tulkinta: se tarkoittaa täydellisesti hiottua timanttia. Niin pitkälle organisaation jalostaminen ei taida onnistua mainosalallakaan – ei edes Aku Ankan minäkäsitysten siivittämänä. Innovaatio synnyttää myös paradoksin; innovaatio auttaa pakenemaan kilpailua, mutta samalla se avaa uuden kilpailun. Tämä pätee yrityksiin ja myös yksilöihin, jotka kilpailevat taitojen markkinoilla ja ovat yhä enemmän riippuvaisia jatkuvasta kyvystä uusiutua ja kehittyä. Kasvuorientoitunut organisaatio parantaa ammatillisen ja henkisen kasvun ulkoisia edellytyksiä. Yksilön innovatiivisuus ja kasvumotivaatio ovat sisäisiä kasvuedellytyksiä. Ne luovat pelivaraa, jonka avulla yksilö voi jaksaa, aina vain kasvaa.

Epilogi

Luovuus nähdään uusien kasvuteorioiden liikkeelle panevana voimana. Kautto-Koivula ja Huhtaniemi (2003) ovat hahmotelleet evoluutiota kohti ihmiskeskeistä tietoyhteiskuntaa (Human-Centric Knowledge Society) ja pohtineet globaalien yritysten roolia tässä kehityksessä. He toteavat yksilöllisen tiedon ja luovuuden olevan kriittisiä tuotannontekijöitä; ne muodostavat kasvun moottorin ihmiskeskeisessä tietoyhteiskunnassa ja luovat uusia mahdollisuuksia kehittyneiden maiden lisäksi myös kehittyville maille. Olen pitkään ajatellut samansuuntaisesti ja raportointini tutkimusprosessi on vahvistanut käsityksiäni. Kirjoitin Markkinointiviestinnän Toimistojen Liiton MTL 60-vuotisjuhlassa (18.12.2002) pitämäni esitystä varten runon, joka reflektoi luovaa ajattelua ja toimintaa:

*Hullu huhkii paljon töitä,
viisas pääsee vähemmällä.
Älykäs selviytyy ongelmista,
jotka viisas välttää.*

*Muutoksen markkinoilla viisaita on vähän,
sakotettavia sankoin joukoin.*

*Usein viisas varoo, ei veny, ei pauku,
mutta nerous on hulluuden veli:
van Goghin hulluudesta kirjoitettiin kirjoja,
hänen viisaudestaan
ei yhtäkään.*

*Ja sitä paitsi...viisaskin menee joskus vipuun,
erehtyy suunnasta tai unohtaa väistää.*

*Silloin kysytään: Missä vaisto, missä järki
vai onko viisaus lumetta?*

*Jos taas sanotaan: Saat epäonnistua,
mutta seuraus on sokki,
kaikki olikin – juhlapuhetta.*

Muista kuitenkin: vastatuuli tekee viisaaksi.

*Luo ja luovu
–elämän laki.
Älykäs voi luopua,
mutta luominen tulee tahdosta ja tunteen palosta.
Et voi lämmittää uunia
–lumipalloilla.*

*Uusi tieto alkaa ihmisen ideasta:
aivoista ja sydäimestä
–sisältä ulos.
Uusi ajatus on kuin sadepisara.
Miljoona sadepisaraa synnyttää sateen.*

Lähteet

- Aaker, D. A. 1996. *Building Strong Brands*. New York: Simon & Schuster.
- Alderfer, C. P. 1969. A new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance* 4, 142–175.
- Alderfer, C. P. 1972. *Existence, Relatedness, and Growth. Human needs in organizational settings*. New York: The Free Press.
- Allardt, E. 1993. *Sosiologia 1*. Porvoo: WSOY.
- Allén, T. 2003. Suomi 2015 –ohjelman tavoitteet ja sisältö. Teoksessa T. Allén (toim.) *Askelmerkit tulevaisuuteen. Suomi 2015 –ohjelman loppuraportti*. Sitran raportteja 34. Helsinki: Sitra.
- Amabile, T. M. 1982. Social psychology of creativity: A consensual assesment technique. *Journal of Personality and Social Psychology* 43, 997–1013.
- Amabile, T. M. 1983a. *The social psychology of creativity*. New York: Springer.
- Amabile, T. M. 1983b. Social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology* 45, 357–377.
- Amabile, T. M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior* 10, 123–167.
- Amabile, T. M. 1996. *Creativity in Context*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Amabile, T. M. 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review* 76 (5), 76–87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39, 1154–1184.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. 2002. Creativity under the Gun. *Harvard Business Review* 80 (8), 52–61.
- Argyris, C. 1972. *The applicability of organizational society*. London: Cambridge University Press.
- Argyris, C. 1990. *Overcoming organizational defences: Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Argyris, C. 1992. *On Organizational Learning*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Argyris, C. 1993. Teaching smart people how to learn. In R. Howard & R. D. Haas (Eds.) *The Learning Imperative: Managing People for Continuous Innovation*. A Harvard Business Review Book. 177–194.
- Argyris, C. 1998. Empowerment: The Emperor’s New Clothes. *Harvard Business Review* 76 (3), 98–105.
- Ayalon, O. 1995. *Selviydyn*. Jyväskylä: Gummerus.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 1988a. Self-regulation of motivation and action through goal systems. In V. Hamilton, G. H. Bower & N.H. Frijda (Eds.) *Cognitive perspectives on emotion and motivation*. Dordrecht, the Netherlands: Kluwer Academic Publishers. 37–61.

- Bandura, A. 1988b. Perceived self-efficacy: Exercise of control through self-belief. In J.P. Dauwalder, M. Perez, & V. Hobi (Eds.) *Annual series of European research in behavior therapy 2*. Amsterdam/Lisse, the Netherlands: Swets & Zeitlinger. 27–59.
- Bandura, A. 1993. Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist 28*, 117–148.
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. & Cervone, D. 1983. Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology 45*, 1017–1028.
- Bandura, A. & Cervone, D. 1986. Differential engagement of self-reactive inferences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes 38*, 92–113.
- Bandura, A. & Locke, E. A. 2003. Negative Self-Efficacy and Goals Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology 88 (1)*, 87–99.
- Barron, K. E. & Harackiewicz, J. M. 2000. Achievement Goals and Optimal Motivation: A Multiple Goals Approach. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz, (Eds.) *Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Search for Optimal Motivation and Performance*. New Jersey: Quinn and Woodbine. 231–251.
- Batra, R., Myers, J. G. & Aaker, D. A. 1996. *Advertising Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Beairsto, J. A. B. 1997. Leadership in the Quest for Adhocracy: New Directions for a Postmodern World. *Acta Universitatis Tamperensis 535*.
- Becker, M. H. 1978. Joint effect of feedback and goal setting on performance: A field study of residential energy conservation. *Journal of Applied Psychology 63*, 428–433.
- Benson, H. & Allen, R. 1980. How Much Stress is Too Much? *Harvard Business Review 58 (5)*, 86–92.
- Betz, N. E. & Hackett, G. 1986. The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology 28*, 399–410.
- Biggs, J. B. 1985. The role of metalearning in study processes. *British Journal of Educational Psychology 55*, 185–212.
- Brown, R. T. 1989. Creativity. What are we to measure? In J. A. Goover, R. R. Ronning, & C. R. Reynolds (Eds.) *Handbook of Creativity*. New York: Plenum Press. 3–32.
- Carnall, C. A. 1992. *Managing change*. Great Britain: Biddles, Gilford and King's Lynn.
- Cervone, D. & Peake, P. K. 1986. Anchoring, efficacy and action: The influence of judgmental heuristics on self-efficacy judgments and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology 50*, 492–501.
- Chung, K. H. 1977. *Motivational Theories and Practises*. Columbus, OH: Grid.
- Collins, M. A. & Amabile, T. A. 1999. Motivation and Creativity. In R. J. Sternberg (Ed.) *Handbook of Creativity*. United Kingdom: Press Syndicate of Cambridge University. 297–312.
- Coutu, D.L. 2002. How Resilience Works. *Harvard Business Review 80 (5)*, 46–55.
- Cowlett, M. 2001. Why should we embrace stress. *Strategieurope: The business of international marketing 7*, 40–41.
- Csikszentmihalyi, M. 1975. *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. 1988. Motivation and creativity: Toward a synthesis of structural and energistic approaches to cognition. *New ideas in psychology 6 (2)*, 177–181.
- Csikszentmihalyi, M. 1990. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row Publisher.
- Csikszentmihalyi, M. 1991. *Flow: The Psychology of the Optimal Experience*. New York: Harper Perennial.

- Csikszentmihalyi, M. 1993. *The Evolving Self: A Psychology of For the Third Millenium*. New York: HarperCollins Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. 1997. *Creativity and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. 1999. Implications of a System Perspective for the Study of Creativity. In R. J. Sternberg (Ed.) *Handbook of Creativity*. United Kingdom: Press Syndicate of Cambridge University. 313–335.
- Csikszentmihalyi, M. & Nakamura, J. 1989. The dynamics of intrinsic motivation. In R. Ames & C. Ames (Eds.) *Handbook of motivation theory and research 3, Goals and cognitions*. New York: Academic Press. 45–71.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1991. A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbar (Ed.) *Nebraska symposium on motivation 38. Perspectives on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press. 454–471.
- Denzin, N. K. 1970. *The research act*. Chicago: Aldine.
- Dewey, J. 1976. *Education and Experience*. New York: Collier Books.
- Dewey, J. 1981. Experience and nature. In Boydston, J.A. (Ed.) *John Dewey: The later works, 1925–1953, 1*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Dewey, J. 1987. Art as experience. In Boydston, J.A. (Ed.) *John Dewey: The later works, 10*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Drucker, P. 1986. *Innovation and Entrepreneurship. Practise and Principles*. New York: Harper & Row Publishers.
- Dubin, S. 1977. The Updating Process. *Continuing Education in Science and Engineering, December*, 165–168.
- Dubin, S. 1990. Maintaining Competence through Updating. In Willis, S. and Dubin, S. (Eds.) *Maintaining Professional Competence*. San Francisco: Jossey-Bass. 9–43.
- Duncan, T. & Moriarty, S. E. 1998. A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing* 62, 1–13.
- Eden, D. 1975. Intrinsic and extrinsic rewards and motives: Replication and extension with kibbutz workers. *Journal of Applied Social Psychology* 5, 348–361.
- Ekman, R. J. 1996. Suoritusmotivaatio ja riskien hallinta motocross-urheilussa. Helsingin yliopisto. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 151.
- Ekvall, G. 1991. The organizational culture of idea-management: A creative climate for the management of ideas. In J. Henry & D. Walker (Eds.) *Managing Innovation*. 163–182.
- Ekvall, G. 1995. Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5, 105–123.
- Ekvall, G. & Ryhammar, L. 1998. Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of Swedish university college. *Creativity and Innovation Management* 7, 126–130.
- Farrell, M. A. 1999. Antecedents and Consequences of A Learning Orientation. *Marketing Bulletin* 10, 38–51.
- Filley, A. C., House, R. J. & Kerr, S. 1976. *Managerial Process and Organizational Behavior*. USA: Scott, Foresman and Company.
- Flood, R.L. 1999. *Rethinking The Fifth Discipline: Learning within the unknowable*. London: Routledge.
- Folkman, S. 1984. Personal control and stress and coping process: A theoretical analysis. *Journal of Psychology and Social Psychology* 46 (4), 839–852.

- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. & Gruen, R. J. 1986. Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (5), 992–1003.
- Fontana, A. & Frey, J. H. 2000. The Interview: From Structured Questions to Negotiated Text. The Handbook of Qualitative Research. Second edition. USA: Sage Publications.
- Francis, D. & Woodcock, M. 1990. Unblocking Organizational Values. USA: Scott, Foresman and Company.
- Friedman, H. S. & Rosenman, R. H. 1974. Type A behavior and your heart. New York: Knopf.
- Frijda, N. F. 1986. The Emotions. New York: Cambridge University Press.
- Furnham, A. 1999. Personality at Work: The role of individual differences in the workplace. Great Britain: Routledge.
- Galtung, J. 1967. Theory and Methods of Social Research. London: Allen & Unwin.
- Garrick, J. 1998. Informal Learning in the Workplace: Unmasking Human Resource Development. Great Britain: Routledge.
- Garvin, D. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review* 71 (4), 78–91.
- George, J. M. & Zhou, J. 2001. When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach. *Journal of Applied Psychology* 86 (3), 513–524.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. 1999. The Individualized Corporation. New York: A HarperBusiness Book.
- Gibb, J. R. & Gibb, L. M. 1967. Humanistic Elements in Group Growth. In J. T. Bugenthal *Challenges of Humanistic Psychology*. USA: McGraw-Hill. 161–178.
- Gilson, R. L. 2002. Bridging the gap between individual innovativeness and group innovation: An investigation of the innovation process in work groups. Lincoln: University of Nebraska.
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review* 78 (2), 78–90.
- Goodman, M. 1995. Creative management. Great Britain: Prentice-Hall International.
- Gummesson, E. 1998. Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R. Kristianstad: Liber ekonomi.
- Hackett, R. D., LaPierre, L. M & Hausdorf, P. A. 2001. Understanding the Links between Work Commitment Constructs. *Journal of Vocational Behavior* 58, 392–413.
- Haikonen, M. 1999. Konfliktteista aiheutuva stressi ja siitä selviytyminen opettajan työssä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta Sosiaalipsykologian laitos. Raportteja 1.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työnimuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 27. Väitöskirjatutkimus Helsingin yliopisto. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Halinen, A. 1994. Exchange Relationships in Professional Services. Turku: Åbo Akademis Tryckeri.
- Hall, D. T. 1986. Breaking Career Routines: Mid-career Choice and Identity Development. In D. T. Hall & Associates (Eds.) *Career Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. 120–159.
- Hall, D. T. 1990. Career Development Theory in Organizations. In D. Brown, L. Brooks & Associates (Eds.) *Career Choice and Development*. San Francisco: Jossey-Bass. 422–454.
- Hamel, G. 2000. Leading the Revolution: how to thrive trough turbulent times by making innovation a way of life. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Handy, C. 1993. Understanding Organizations. Fourth edition. England: Penguin Books.
- Handy, C. 1995. The Age of Unreason. Second edition. Chatham: Mackays of Chatham PLC.
- Hansén, A.-M. 2000. Tulevaisuuden tekijät: Viestintäalan kehitystrendit, ammatit, osaamisvaateet ja työvoimantarve 2000-luvun kynnyksellä. Turun kauppakorkeakoulun yritystoiminnan tutkimus- ja

- koulutuskeskus, mediaryhmä, Graafisen teollisuuden Liitto, Viestintäalan ammattiliitto, Suomen Journalistiliitto, Mediaunioni ja Suomen Teollisuustoimihenkilöiden liitto.
- Harackiewicz, J. M. & Sansone, C. 2000. Rewarding Competence: The importance of goals in the study of intrinsic motivation. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz, (Eds.) *Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Search for Optimal Motivation and Performance*. USA: Academic Press. 82–96.
- Harisalo, R. 1983. Innovaatioiden diffuusio kunnallishallinnossa. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 163.
- Harmon, F. C. & Jacobs, G. 1985. The vital difference. Unleashing the Powers of Sustained Corporate Success. New York: AMACOM.
- Harra, K. 2004. Muusikoiden epäsuotuisat stressikokemukset ja niiden hallinta. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus ja OKKA-säätiö.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2000. Dialogi–avain innovatiivisuuteen. Juva: WSOY.
- Heikkilä, J. 1981. Luovan ongelmanratkaisun didaktiikka. Porvoo: WSOY.
- Heikkilä, J. 1994. Aikakautemme vaatii luovaa johtajuutta. Teoksessa S. Salo & S. Leisti *Muutos ja johtajuus. Näkökulmia terveydenhuollon murrokseen*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Heikkilä, J. 1995. Luovuus muutosagentin voimavarana. Teoksessa J. Heikkilä & S. Aho (toim.) *Muutosagentti opettaja: Luovuuden irtiotto*. Turku: Turun opettajainkoulutuslaitos. 39–82.
- Heinonen, V. & Konttinen, H. 2001. Nyt uutta Suomessa! Suomalaisen mainonnan historia. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Hellriegel, D. & Slogum, J. W. 1974. Management: A contingency approach. USA: Addison-Wesley.
- Hennessey, B. A. 2000. Rewards and Creativity. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.) *Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Search for Optimal Motivation and Performance*. USA: Academic Press. 57–73.
- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T. & Heffner, J. A. 1999. Defining and measuring employee empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science* 35 (3), 379–389.
- Hiemstra, R. 1993. Three underdevelopment models for adult learning. In S. B. Merriam (Ed.) *An Update of Adult Learning Theory. New Directions for Adult and Continuing Education* 57. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hirschhorn, L. 1990. The Workplace Within. Psychodynamics of Organisational Life. Cambridge: The MIT Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi.
- Horsky, S. 2001. The Changing Architecture of advertising agencies, their selection and compensation. Berkeley. USA: University of California.
- Houston, K. 1988. Stress and Coping. In C. R. Snyder & C. E. Ford (Ed.) *Coping with Negative Life Events. Clinical and Social Psychological perspectives*. New York: Plenum Press.
- Hyypä, M. T. 1997. Tunteet ja oireet. Uusin psykosomatiikka. Tampere: Tammer-Paino.
- Hölttä, R. 1985. Innovaatioiden tutkiminen 1980-luvulla. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja D-68.
- Hölttä, R. 1989. Multidimensional Diffusion of Innovations. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis A 66. The Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Hölttä, R. 1979. Innovaatioiden omaksuminen ja leviäminen alueellisena tapahtumana. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-39.

- Jacobs, B., Prentice-Dunn, S., & Rogers, R. W. 1984. Understanding persistence: An interface of control theory and self-efficacy theory. *Basic and Applied Social Psychology* 71, 630–640.
- Janesick, V. J. 1994. The Dance of Qualitative Research Design. Metaphor, Methodolatry and Meaning. In N. D. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) *The Handbook of Qualitative Research*. USA: Sage Publications.
- Janesick, V. J. 2000. The Choreography of Qualitative Research Design. Minuets, Improvisations and Crystallization. In N. D. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) *The Handbook of Qualitative Research*. Second edition. USA: Sage Publications.
- Jay, E. S. & Perkins, D. N. 1997. Problem Finding: The Search for Mechanism. In M. A. Runco, (Ed.) *The Creativity Research Handbook 1*. Crosskill, NJ: Hampton Press.
- Joronen, L. 1993. Ammatillisen kasvun edellytykset organisaatiossa. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia 135.
- Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos, työ ja ihminen. Tutkimusraportti 4, JTO-tutkimuksia Sarja 9. Helsinki: Työterveyslaitos ja Johtamistaidon opisto.
- Järvinen, A. 1999. Virtaava vesi, valpas mieli. Paino- ja mainosalan ammatillisen koulutuksen vastavuus työelämän tarpeisiin. Työministeriö. Adapt/Employment-julkaisut 12.
- Kahn, R. L. 1981. Work and Health. Some Psychosocial effects of Advanced Technology. In B. Gardell & G. Johansson (Eds.) *Working Life. A Social Science Contribution to Work Reform*. USA: John Wiley & Sons.
- Kalimo, R. & Toppinen, S. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kalimo, R. 1987. Stressi ja sen voittaminen. Juva: WSOY.
- Kalimo, R. 1997. Työuupumus – 1990-luvun vitsaus. *Työn tuuli*. HENRY – Henkilöstöjohtamisen ryhmäry, 16–20.
- Kanter, R. M. 1989. When Giants learn to Dance. Mastering the Challenges of Strategy, management, and careers in the 1990's. Great Britain: Simon & Schuster.
- Kanungo, R. 1982. Work alienation: An integrative approach. New York, NY: Praeger.
- Karasek, R. 1979. Job decision latitude and mental strain. Implications for job design. *Administrative Science Quarterly* 24, 285–308.
- Karasek, R. A. 1981. Job Socialization and Job Strain: The Implications of Two Related Psychosocial Mechanisms for Job Design. In B. Gardell & G. Johansson (Eds.) *Working Life: A Social Science Contribution to Work Reform*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Katz, M. R. 1978. Job Longevity as a Situational Factor in Job Satisfaction. *Administrative Science Quarterly* 23, 204–223.
- Katz, R. 1982. The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly* 27, 81–104.
- Kaufman, H. 1974. Obsolescence and Professional Career Development. New York: AMACOM.
- Kaufman, H. 1990. Management Techniques for Maintaining a Competent Professional Work Force. In S. Willis & S. Dubin (Eds.) *Maintaining Professional Competence*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kaukonen, E. 1998. Palomiesten ammatilliset arvostukset. Peruskouluttamattomien ja peruskoulutettujen palomiesten arvostusten vertailu. Helsinki: Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 159.

- Kautto-Koivula, K. 1993. Degree-Oriented professional Adult Education in the Work Environment: A Case Study of the Main Determinants in the Management of a Long-term Technology Education Process. *Acta Universitatis Tamperensis* 390.
- Kautto-Koivula, K. & Huhtaniemi, M. 2003. Evolution towards Human-Centric Knowledge Society: Can Societies Learn from Global Corporations? In T. Varis, , T. Utsumi, & W. Klemm (Eds.) *Global Peace through the Global University System*. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education, University of Tampere.
- Kerlinger, F. N. 1986. *Foundations of Behavioral Research*. Third Edition. Japan: CBS College Publishing.
- King, L. A. 2002. Personal Growth and Personality Development: A Foreword to the Special Edition. *Journal of Personality* 70 (1). 1-3.
- Kirjavainen, P. 1997. Strateginen oppiminen tietointensiivisessä organisaatiossa. Teoriaa luova case-tutkimus oppimisesta kahden tietoyrityksen strategisessa kehityksessä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2.
- Kirton, M. J. 1976. Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology* 61, 622–629.
- Kirton M. J. 1987. *Kirton Adaption-Innovation Inventory Manual* (second edition). Hatfield, UK: Occupational Foundation for Educational Research.
- Kirton, M. J. 1989. *Adaptors and Innovators: Styles of creativity and problem solving*. London: Routledge.
- Kirton, M. J. (Ed.) 1994a. *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving* (rev.ed.). London: Routledge.
- Kirton, M. J. 1994b. A theory of cognitive style. In M.J. Kirton (Ed.) *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving* (rev.ed.). London: Routledge. 1–33.
- Kirton, M. J. 1994c. Adaptors and innovators at work. In M. J. Kirton (Ed.) *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving* (rev.ed.). London: Routledge. 55–71.
- Kivimäki, M. 1996. Stress and personality factors. Specifications of the role of test anxiety, private self-consciousness, type A behavior pattern and self-esteem in relationship between stressors and-stress reactions. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, People and Work. Research report 9.
- Klein, N. 2001. *No Logo – tähtäimessä brändivaltiaat*. Juva: WS Bookwell.
- Kobasa, S. C. 1979. Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology* 37, 1–11.
- Kobasa, S. C. 1982. Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology* 42, 707–717.
- Kobasa, S. C., Maddi, S. R. & Courington, S. 1981. Personality and constitution as mediators in stress-illness relationship. *Journal of Health and Social Behaviour* 22, 368–378.
- Koiranen, M. & Peltonen, M. 1995. *Yrittäjyyskasvatus. Ajatuksia yrittäjyyden oppimisesta*. Tampere: Tammer-Paino.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. *Sisäinen yrittäjyys. Innovaatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta*. Tampere: Tammer-Paino.
- Kolehmainen, S. 1997a. Innovaatioiden diffuusio ammattikorkeakoulureformissa. Innovaatioiden diffuusioon liittyvien tekijöiden tarkastelua yhdessä ammattikorkeakoulureformiin osallistuvassa kokeiluyksikössä. *Acta Universitatis Tamperensis* 543.
- Kolehmainen, S. 1997b. Koulutusinnovaatioiden diffuusioon ja käyttöönottoon vaikuttavat tekijät. Teoksessa P. Ruohotie & J. Honka (toim.) *Osaamisen kehittäminen organisaatiossa*. Saarijärvi: RT Consulting team.

- Korpelainen, K. 2005. Näkökohtia luovan organisaation johtamiseen. Esimerkkitapauksena markkinoitviestintäyrityksen johtaminen. Teoksessa M. Tuominen & J. Vihersaari (toim.) *Ammatti ja kasvatustieteiden tutkimuksia vuonna 2004*. Hämeenlinna: Ammattikasvatustieteiden tutkimus- ja koulutuskeskus. 226–257.
- Korpelainen, K. & Lampikoski, K. 1997. Innovatiivisuus. Muutosvoima. Porvoo: WSOY.
- Koskensalmi, S., Lauttio, L.-M. & Lindström, K. 2000. Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.
- Kriegel, R. J. & Kriegel, M. H. 1984. *The C Zone. Peak Performance under Pressure*. New York: Anchor press doubleday.
- Kristof, A. L. 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* 49 (1), 1–49.
- Kuivalahti, M. 1999. Yksilön oppiminen ryhmässä. Tapaustutkimus systeemin suunnittelun ryhmätöistä. Tampereen yliopisto. Acta Universitas Tampereensis 680.
- Kulkki, S. 1996. Knowledge Creation of Multinational Corporations. Knowledge Creation through Action. Doctoral thesis. The Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Kyrö, P. 1997. Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksessa. Jyväskylä Studies in Computer science, Economics and Statistics 38. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Langan-Fox, J. 1998. Women's Careers and Occupational Stress. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.) (1998). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 13. Great Britain: John Wiley & Sons. 273–304.
- Lauver, K. J. & Kristof-Brown, A. 2001. Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior* 59. 454–470.
- Lawler, E. E. & Suttle, J. L. 1975. A causal correlational test of the need hierarchy concept. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.) *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E. 1973. *Motivation in work organizations*. Monterey, CA: Brooks/ Cole.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lent, R. W. & Hackett, G. 1987. Career self-efficacy: Empirical status and future directions. *Journal of Vocational Behavior* 30, 347–382.
- Lepper, M. R. & Henderlong, J. 2000. Turning "Work" into "Play" and "Play" into "Work"; 25 years of research of intrinsic and extrinsic motivation. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.) *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. New Jersey: Academic Press. 257–298.
- Levi, L. 1974. Psychological Stress and Disease: A Conceptual Model. In E. K. Gunderson & R. H. Rahe (Eds.) *Life Stress and Illness*. Springfield: C. C. Thomas. 8–33.
- Levine, J. M. & Moreland, R. L. 1999. Knowledge Transmission in Work Groups: Helping Newcomers to Succeed. In L. L. Thompson, J. M. Levine & D. M. Messick (Eds.) *Shared Cognition in Organizations: the management of knowledge*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Levine, J. M. & Moreland, R. L. 1990. Progress in small group research. *Annual Review of Psychology* 41, 585–634.
- Lewin, K. 1936. *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit: ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C. & Bobko, P. 1984. Effect of self-efficacy, goals and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology* 69, 241–251.

- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WSOY.
- Luoma, M. 2001. Laataa lainvalvontaan: Laadun ja osaamisen kehittäminen poliisihallinnossa. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 12. Helsinki: Edita.
- Mainonnan Neuvottelukunta ja Suomen Gallup Group Oy. 2003. Mainosvuosi 2002. Helsinki.
- Manka, M.-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Acta Universitatis Tamperensis 668.
- Markkinointiviestinnän toimialakatsaus 2000. TKKK mediaryhmä. Helsinki: Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL ry.
- Markkinointiviestinnän toimialakatsaus 2003. TKKK mediaryhmä. Helsinki: Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL ry.
- Maslach, C. & Leiter, M.P. 1997. The Truth about Burnout: How organisations cause personal stress and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C. & Schaufeli, W. B. 1993. Historical and Conceptual Development of Burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.) *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. London: Taylor & Francis. 1–16.
- Matthews, V. 2002. The most stressful industry of all. *Marketing Magazine* 4. Proquest.
- McClusky, H.Y. 1963. The Course of Adult Life Span. In W. C. Hallenback (Ed.) *Psychology of Adults*. Washington D.C.: Adult Education Association.
- McClusky, H.Y. 1970. An Approach to a Differential Psychology of the Adult Potential. In S. M. Grabowski (Ed.) *Adult Learning & Instruction*. New York: ERIC Clearinghouse on Adult Education and Adult Education Association of the USA. 80–93.
- McDonald, R. E. 2002. Knowledge entrepreneurship. Linking organizational learning and innovation. The University of Connecticut. <http://www.lib.umi.co/dissertations>.
- Mentkowski, M. & Ass. 2000. Learning that lasts: Integrating learning, development and performance in college and beyond. San Francisco: Jossey-Bass.
- Merriam, S. B. & Caffarella, R. S. 1999. Learning in Adulthood. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miettinen, M. 1996. Yliopistosairaalan, terveystieteiden ja yksityisen lääkäriaseman innovatiivisuuden edellytykset. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 37. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- Miller, D. & Friesen, P. H. 1984. Organizations: A Quantum View. Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1979. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1983. Designing Effective Organisations. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1989. Designing Effective Organisations. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Miura, I. T. 1987. A multivariate study of school-aged children's computer interest and use. In M. E. Ford & D. H. Ford (Eds.) *Humans as self-contracting living systems: Putting the framework to work*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum. 177–179.
- Molden, D. C. & Dweck, C. S. 2000. Meaning and Motivation. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.) *Intrinsic and extrinsic Motivation: The search for Optimal Motivation and Performance*. USA: Academic Press. 131–153.
- Morgan, G. 1997. Images of Organization. California, USA: Sage Publications.
- Mowday, R. T., Steers, R.M. & Porter, L. W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224–247.
- MTL Tutkimukset. 2000. Työntekijöiden koulutustausta. Helsinki: Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL ry.

- MTL Tiedotteet. 2001. www.mtl.fi/suomi/uutiset/toimenkuvat.
- MTL Palkkatutkimus. 2002. Helsinki: Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL ry.
- Mueller, F., Procter, S. & Buchanan, D. 2000. Teamworking in its context(s): Antecedents, nature and dimensions. *Human Relations*. The Tavistock Institute. London: SAGE Publications.
- Murray, H. A. 1938. *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Myllymäki, P., Silander, T., Tirri, H., & Uronen, P. 2002. B-Course: A Web-Based Tool for Bayesian and Causal Data Analysis. *International Journal on Artificial Intelligence Tools* 11(3), 369–387.
- Mäkinen, K. 1998. Opetustyön kuormittavuus ja sen seuraamuksia ammatillisessa koulutuksessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 634.
- Mäntylä, R. 2002. Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitosta kehittämässä. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus ja Hämeen ammatti-korkeakoulu.
- New Webster's Dictionary and Thesaurus of the English Language 1992. USA: Lexicon Publications.
- Niemi, H. & Ruohotie P. (toim.) 2002. *Theoretical Understandings for Learning in the Virtual University*. Hämeenlinna: Research and Development Centre for Vocational Education.
- Nieminen, J. 2000. *Education as the Saviour of the Sales Manager*. Academic Dissertation. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education, University of Tampere.
- Nikkilä, J. 1984. Organisaatioon sosiaalistumisen virkamiestyölle aiheuttamista ongelmista. Artikkelikokelmassa Kokemuksia ja näkemyksiä hyvästä virkamiehestä ja virkamiesmoraalista. Julkaisusarja B nro 32 1984. Helsinki: Valtion koulutuskeskus.
- Nokelainen, P. & Ruohotie, P. 1999. Structural Equation Modeling in Professional Growth Research. Teoksessa: P. Ruohotie, H. Tirri, P. Nokelainen & T. Silander (1999). *Modern Modeling of Professional Growth*. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education, University of Tampere.
- Nokelainen, P. & Ruohotie, P. 2002. Modeling Student's Motivational Profile for Learning in Vocational Higher Education. In H. Niemi & P. Ruohotie (Eds.) *Theoretical Understandings for Learning in the Virtual University*, 177-206. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education, University of Tampere. 177–206.
- Nokelainen, P. & Ruohotie, P. 2003. Common Components between Dimensions of Growth-Oriented Atmosphere and Empowerment. In *Work and Lifelong Learning in Different Contexts. 3rd International Conference of Researching Work and Learning*. Proceedings Book VI: Theme 8: Learning and Learners at Work. Tampere, Finland: University of Tampere.
- Nokelainen, P., Silander, T., Ruohotie, P., & Tirri, H. 2003a. Investigating non-linearities with Bayesian networks. Paper presented at 111th Annual Convention of the American Psychology Association, Division of Evaluation, Measurement and Statistics. Toronto, Canada.
- Nokelainen, P., Silander, T., Ruohotie, P., & Tirri, H. 2003b. Empirical evaluation of non-linearities in professional growth data. Paper presented at 10th Biennial EARLI Conference. Padova, Italy.
- Nokelainen, P., Tirri, K., Nevgi, A., Silander, T., & Tirri, H. 2001. Modeling Students' Views on the Advantages of Web-Based Learning with Bayesian Networks. In H. Ruokamo, O. Nykänen, S. Pohjolainen and P. Hietala (Eds.) *Proceedings of The 10th International Intelligent Computer and Communications Technology – Learning in On-Line Communities*. PEG2001 Conference. 202–211.
- Nonaka, I. 1991. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review* 69 (6), 40–55.
- Nonaka, I. & Takeuchi, K. 1995. *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Novak, J. D. & Gowin, D. B. 1998. *Opi oppimaan*. Helsinki: Gaudeamus.
- Novak, J. D. 2002. Tiedon oppiminen, luominen ja käyttö. Käsittekartat työvälineinä oppilaitoksissa ja yrityksissä. Keuruu: PS-kustannus.

- Noworol, C, Zarczynski, Z; Fafrowicz, M. & Marek T. 1993. Impact of professional burnout on creativity and innovation. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.) *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis. 163–197.
- O'Guinn, T. C., Allen, C. T. & Semenik, R. J. 2001. Advertising. USA: Southwestern College Publishing.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. 1996. Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 39, 607–634.
- Orr, E. & Westman, M. 1990. Does hardiness moderate stress, and how? A review. In M. Rosenbaum (Ed.) *Learned Resourcefulness. On Coping skills, Self-control, and Adaptive Behavior*. New York: Springer Publishing Company.
- Ozer, E. M. & Bandura, A. 1990. Mechanisms governing empowerment effects: A self-efficacy analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* 58, 472–486.
- Parker, J. D. A. & Endler N. S. 1996. Coping and defence: A historical overview. In M. Zeidner & N. S. Endler (Eds.) *Handbook of coping: Theory, research, applications*. New York: John Wiley & Sons.
- Patton, M. G. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Second edition. USA: Senge Publications.
- Pearson, A. E. 1992. Corporate Redemption and the Seven Deadly Sins. *Harvard Business Review* 70 (3), 65-75.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1986. Motivaatio. Porvoo: WSOY.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. & Hackman, J. R. 1991. Ways Groups Influence Work Effectiveness. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.) *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Puccio, G. J., Talbot, R. J. & Joniak, A. J. 2000. Examining Creative Performance in the Workplace through a Person-Environment Fit Model. *Journal of Creative Behavior* 34 (4), 227–247.
- Quinn, J.B., Anderson, P. & Finkelstein, S. 1996. How can an organization's capabilities exceed the sum of its parts? Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. *Harvard Business Review* 74 (2), 71–80.
- Raber, M. F. 1993. *Managing Stress for Mental Fitness*. Menlo Park, California: Crisp Publications.
- Rabinovitz, S. & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin* 84, 265–288.
- Raivola, R. 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen. Porvoo: WSOY.
- Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perusteet ja käytäntö. Tampere: Gaudeamus.
- Robbins, S. P. 1993. *Organizational Behavior. Concepts, Controversies and Applications*. Sixth edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. 1998. *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, and Applications*. Eight edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Rogers, E. M. 1962. *Diffusion of innovation*. Third edition. New York: Free Press.
- Rogers, E. M. & Shoemaker, F. S. 1971. *Communication of Innovations. A Cross Cultural Approach*. New York: Free Press.
- Roget's II: New Thesaurus 1995. Third edition. Boston: Houghton Mifflin.
<http://www.bartleby.com/62/41/SI444100.html>
- Rosenau, M.D. & Moran, J. J. 1993. *Managing the Development of New Products. Achieving Speed and Quality Simultaneously Through Multifunctional Teamwork*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Rosenberg, M. 1979. *Conceiving the self*. Mailbar, Florida: Krieger Publishing Company.

- Ruohotie, P. 1985. Kannustava työyhteisö: Tutkimustulosten avaama näkökulma esimiesten johtamistaidon kehittämiseen. Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitoksen julkaisuja 12. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Ruohotie, P. 1986. Motivaatio ja työikäytyminen. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. Julkaisu n:o 9. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Ruohotie, P. 1990. Kannustava johtaminen. Ammattikasvatussarja 2. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Ruohotie, P. 1993. Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammattikasvatussarja 8. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Ruohotie, P. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä. Ammattikasvatussarja 8. Tampereen yliopisto.
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 1997. Itsesäätely oppimisessa. Teoksessa P. Ruohotie & J. Honka (toim.) *Osaamisen kehittäminen organisaatioissa*. Seinäjoki: RT Consulting Team. 101–143.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 1999. Growth Prerequisites in Organizations. Teoksessa P. Ruohotie, H. Tirri, P. Nokelainen, & T. Silander. *Modern Modeling of Professional Growth*. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education, University of Tampere. 5–36.
- Ruohotie, P. 2000a. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY.
- Ruohotie, P. 2000b. Conative Constructs in Learning. Teoksessa P. Pintrich & P. Ruohotie. *Conative Constructs and Self-regulated Learning*. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education, University of Tampere. 1–30.
- Ruohotie, P. 2001. Empowerment – muutoksen ja kasvun edellytys. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja 1*, 4–9.
- Ruohotie, P. 2002a. Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Ruohotie, P. 2002b. Oppiminen tavoitteena. Näkökulmia eräisiin keskeisiin teorioihin. Teoksessa R. Honkonen (toim.) *Koulutuksen lumo – retoriikka, politiikka ja arviointi*. Tampere: Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta ja OKKA –säätiö. 153–169.
- Ruohotie, P. 2003. Self-Regulatory Abilities for Professional Learning. In B. Beairsto, M. Klein & P. Ruohotie (Eds.) *Professional Learning and Leadership*. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education and Training. 251–281.
- Ruohotie, P. 2004a. Minäkäsityksen ja –identiteetin muuttaminen johtamisen tavoitteena. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1*. 4–15.
- Ruohotie, P. 2004b. Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu yliopistokoulutuksessa. Teoksessa *Puheenvuoroja kasvatustieteiden yliopistokoulutuksen kehittämisestä*. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan 30-vuotisjuhla-julkaisu. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. & Nokelainen, P. 2001. Motivation and Self-regulated Learning. In P. R. Pintrich & P. Ruohotie (Eds.) *Conative Constructs and Self-regulated Learning*. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education. 141–193.
- Ruoppila, I. 1997. Johdanto osaan "Vanhuus". Teoksessa P. Lyytinen, M. Korkiakangas & H. Lyytinen (toim.) *Näkökulmia kehityspsykologiaan. Kehitys kontekstissaan*. Porvoo: WSOY. 400–407.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. When rewards compete with nature: The undermining of intrinsic motivation and self-regulation. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.) *Intrinsic and extrinsic Motivation. The search for Optimal Motivation and Performance*. USA: Academic Press. 14–48.
- Sadler, P. 1993. Managing Talent. Making The Best Of The Best. Great Britain: Pitman Publishing.

- Sarala, U. 1988. Kohti oppivaa organisaatiota. Lahti: Helsingin yliopisto, Lahden koulutus- ja tutkimuskeskus.
- Cherniss, C. 1993. Role of Professional Self-Efficacy in the Etiology and Amelioration of Burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach. & T. Marek *Professional Burnout. Recent Developments in Theory and Research*. Philadelphia: Taylor & Francis. 135–143.
- Schein, E. H. 1971. The Individual, the Organisation, and the Career: A Conceptual Scheme. *Journal of Applied Behavior Science* 7, 401–426.
- Schumpeter, J. A. 1939. Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalistic Process. New York: McGraw-Hill.
- Seligman, M. E. P. 1975. Learned Helplessness. San Francisco: W.H. Freeman and Company.
- Seligman, M. E. P. 1992. Learned Optimism: How to change your mind and your life. USA: Simon and Schuster.
- Selye, H. 1976. Stressi. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B. & Smith, B. J. 1998. The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization. Finland: WSOY.
- Sheldon, K. M., Kasser, T., Smith, K. & Share, T. 2002. Personal Goals and Psychological Growth: Testing an Intervention to Enhance Goal Attainment and Personality Integration. *Journal of Personality* 70 (1). 4–31.
- Siau, K. 2000. Knowledge Discovery as An Aid to Organizational Creativity. *Journal of Creative Behavior* 34 (4), 248–258.
- Sintonen, M. 1986. Positivismi. Teoksessa: Niiniluoto, I. & Saarinen, E. (toim.). Vuosisatamme filosofia. Porvoo: WSOY. 1–39.
- Siukosaari, A. 1997. Markkinointiviestinnän johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Steers, R. M. & Porter, L.W. 1975. Motivation and Work Behavior. New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (Eds.) 1991. *Motivation and Work Behaviour*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. 1999. The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.) *Handbook of Creativity*. United Kingdom: Press Syndicate of Cambridge University, 3–15.
- Strang, H. R., Lawrence, E. C. & Fowler, M. G. 1978. Effects of assigned goal level and knowledge of results on arithmetic computation: Laboratory study. *Journal of Applied Psychology* 63, 446–450.
- Ståhle, P. 1998. Supporting a Systems Capacity for Self-Renewal. Academic Dissertation, Research Report 190. Helsinki: Faculty of Education at the University of Helsinki.
- Säntti, R. 2001. How cultures interact in an international merger. Acta Universitatis Tamperensis 819. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education.
- Taylor, M. S., Locke, E. M., Lee, C. & Gist, M. E. 1984. Type A behavior and faculty research productivity: What are the mechanisms? *Organizational Behavior and Human Performance* 34, 402–418.
- Tenhunen, M-L. 2002. The Professional Growth of an Accounting Agency Entrepreneur. School of Business and Economics. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L. & Klein, S. A. 1997. Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior* 31, 27–41.
- The University of Texas 1995. Thoughts about the Future of Advertising. A White Paper. College of Communication, Department of Advertising.
- Through the Loop Consulting, The O Partnership & Bellwether Leadership Research 2002. Defining the High Ground for Marketing Partnership. International Survey. London-Paris-Detroit.

- Toimialaluokitus TOL. 2002. Käsikirjoja 4. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tilastokeskus. StatFin Tilastopalvelu. Yritys- ja toimipaikkarekisteri 1999-2002.
- Tobin, D. R. 1998. The Knowledge-Enabled Organization. Moving from "Training" to "Learning" to Meet Business Goals. New York: AMACOM.
- Toivonen, M. 2004. Expertise as Business. Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS). Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management.
- Toivonen, T. 1999. Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia. Porvoo: WSOY.
- Torrance, E. P. 1965. Mental Health and Constructive Behavior. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Tuomi, I. 1999. Corporate knowledge: theory and practise of intelligent organization. Academic Dissertation, University of Helsinki. Helsinki: Metaxis.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Seitsamo, J., Huuhtanen, P., Martikainen, R., Nygård, C-H. & Klockars, M. 1995. Ikääntyvien työntekijöiden terveyden ja työkyvyn edistäminen. Seurantatutkimus v. 1981–92: kyselytutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset. Teoksessa K. Tuomi (toim.) *Työn, elämäntyö, terveyden ja työkyvyn muutokset*. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 2. Helsinki: Työterveyslaitos. 150–160.
- Törmä, S. 1996. Kasvun mahdollisuus. Kasvuprosessin ja kasvatuksen eettisten perusteiden tarkastelu George Herbert Meadin ja John Deweyn ajattelun avulla. Acta universitatis Tamperensis A 496.
- Ullman, J. D. 2001. Structural Equation Modeling. In B. G. Tabachnik & L. S. Fidell (Eds.) *Multivariate Statistics*. Fourth edition. USA: Allyn & Bacon.
- Uusikylä, K. 1989. Lahjakkaiden nuorten koulukokemukset, persoonallisuuspiirteet ja harrastusprefereenssit. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 22. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Uusikylä, K. 1991. My Childhood, My Creativity, Myself: A Self-portrait of Student Actors, Dancers and Graphic Artists. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajainkoulutuslaitos.
- Uusikylä, K. 2002. Voiko luovuutta opettaa? Teoksessa P. Kansanen & K. Uusikylä (toim.) *Luovuutta, motivaatiota, tunteita. Opetuksen tutkimuksen uusia suuntia*. Jyväskylä: Gummerus. 42–55.
- Wageman, R. 1995. Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 40, 145–180.
- Vahtera, J. & Pentti, J. 1995. Voimavarat, terveys ja työelämän murros. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 7. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Varila, J. & Lehtosaari, K. 2001. Työn ilo – Ahkeruudella ansaittua, sattuman synnyttämää vai oppivan organisaation vaatimaa. Joensuun yliopisto Kasvatustieteellisen tiedekunnan tutkimuksia N:o 80. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Varila, J. & Viholainen, T. 2000. Työn ilo tutkimuksen kohteeksi. Joensuun yliopisto Kasvatustieteellisen tiedekunnan tutkimuksia N:o 79. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Varis, T. 1995. Tiedon ajan media. Helsinki: Yliopistopaino.
- Weick, K. E. 2001. Making Sense of the Organization. Cornwall, Great Britain: Blackwell Publishers.
- West, M. A. & Anderson, N. R. 1996. Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology* 81 (6), 680–693.
- West, M. A., Borrill, C. S. & Unsworth, K. L. 1998. Team Effectiveness in Organisations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 13. Great Britain: John Wiley & Sons. 1–48.
- Williams, W. M. & Yang, L. T. 1999. Organizational Creativity. In R. J. Sternberg (Ed.) *Handbook of Creativity*. United Kingdom: Press Syndicate of Cambridge University. 373–391.
- Virkkunen, S. 2000. Tiedonanto 15.12. 2000.

Virkkunen, S. 2002. Tiedonanto 17.9. 2002.

Virkkunen, S. 2003. Tiedonanto 19.9. 2003.

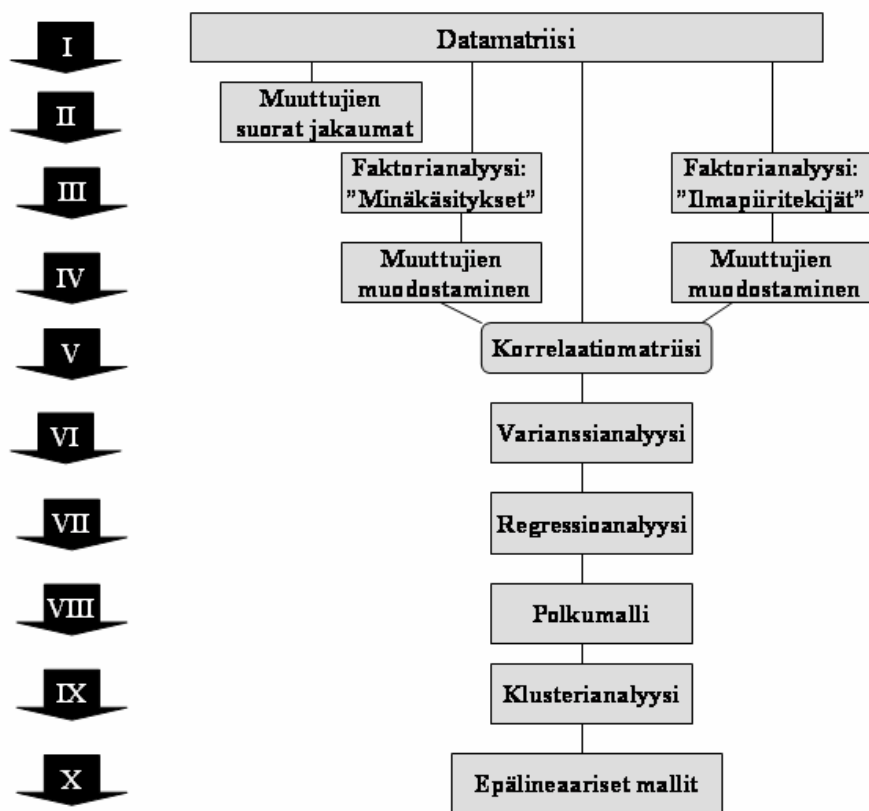
Wollrath, M. 2001. Personality and stress. *Scandinavian Journal of Psychology* 42, 335–347.

Wood, R. & Bandura, A. 1991. A. Social Cognitive Theory of Organisational Management. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.) *Motivation and Work Behaviour*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.

Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. 1973. *Innovations and Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Liitteet

Liite 1



Kuvio 27. Kyselytutkimuksen analyysissä käytettävät menetelmät.

Taulukko 18. Mittavälineen faktorirakenn rakenne ja yksittäisten muuttujien lataukset.

Johtamisprosessi (J)	
Strateginen johtaminen (J1)	
3. Johdon toiminta ilmentää selkeitä arvoja ja johtamisen linjakkuutta.	.78
2. Ylin johto viestii ja vahvistaa hyväksytyjä arvoja sanallisesti ja omalla esimerkillään.	.76
1. Toimiston johto osoittaa selkeästi yksikön toiminnalle suunnan ja painopistealueet.	.72
4. Johto seuraa eri yksiköiden kehittymistä ja käyttää seurannan tuloksia toiminnan suuntaamiseen.	.67
Kannustava johtaminen (J2)	
7. Esimieheni luottaa alaisiinsa ja antaa heidän työskennellä itsenäisesti.	.69
24. Työyhteisössä arvostetaan uusia ideoita.	.67
5. Esimieheni on oikeudenmukainen.	.66
13. Henkilöstön jäsenille annetaan lisää vastuuta osaamisen kasvaessa.	.60
17. Esimieheni on onnistunut lujittamaan yhteishenkeä.	.59
16. Esimieheni osaa hyödyntää työyhteisön jäsenten erilaisuutta.	.58
6. Työyhteisössäni kannustetaan uusien työtapojen kehittämiseen ja luovuuteen.	.54
14. Epäonnistumisiin suhtaudutaan rakentavasti ja niistä pyritään ottamaan oppia.	.52
Osaamisen kehittäminen (J3)	
25. Työyhteisössäni henkilöstöä koulutetaan ammattitaidon lisäämiseksi.	.83
26. Toimistossamme ollaan aktiivisesti kiinnostuneita henkilöstön ammatillisesta kasvusta.	.70
27. Minulla on mahdollisuus oppia uusia asioita ja kehittää itseäni.	.62
23. Henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää omaa työtään ja työympäristöään.	.56
9. Henkilöstön osaamista kehitetään laaditun kehittämissuunnitelman mukaisesti.	.53
Osaamisen palkitseminen (J4)	
12. Yritys palkitsee henkilökuntaansa ammatillisesta osaamisesta ja pätevyydestä.	.80
11. Tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan.	.79
15. Vaativista tehtävistä suoriutuminen huomioidaan työyhteisössäni.	.63
10. Osaamiseni kehittymistä arvioidaan säännöllisin väliajoin	.63
Työprosessi (W)	
Työn kannustearvo (W1)	
19. Työssäni saan käyttää osaamistani monipuolisesti.	.86
20. Työni sisältää erilaisia ja vaihtelevia tehtäviä.	.85
21. Saan työstäni onnistumisen ja edistymisen kokemuksia.	.83
22. Saan työstäni sisäistä tyydytystä.	.77
Työn arvostus (W2)	
29. Saan kannustavaa palautetta työstäni.	.76
31. Koen, että työtäni arvostetaan.	.72
28. Esimieheni arvostaa työtäni.	.67
Tehtävien ja toiminnan selkeys (W3)	
33. Toimiston päätöksentekojärjestelmä on selkeä.	.86
34. Toimiston toiminnan päämäärät ovat selkeät.	.79
35. Henkilöstöllä on selkeä käsitys siitä, mitä heiltä odotetaan työyhteisön jäseninä.	.76

32. Tehtävien jako henkilöstön kesken on selkeää.	.76
Tiimiprosessi	
Tiimihenki (T1)	
43. Avun pyytäminen työtovereilta on yksikössäni luontevaa.	.72
40. Työryhmääni kuuluvat henkilöt auttavat minua, kun se on tarpeen.	.71
41. Työryhmääni kuuluvat henkilöt keskustelevat työn ja/tai työympäristön kehittämistä.	.70
37. Työryhmäni tuntee vastuuta siitä, että se saavuttaa hyvin tavoitteensa.	.66
39. Työryhmässäni on yhteishenkeä ja halua ponnistella yhteisten tavoitteiden hyväksi.	.65
38. Työryhmääni kuuluvat henkilöt ylläpitävät korkeita suoritusvaatimuksia.	.56
Tiimin toimivuus (T2)	
52. Tiimimme yhdistelee ennakkoluulottomasti eri asioita luovassa prosessissa.	.79
55. Tiimimme on yksi maan parhaista tiimeistä.	.75
49. Tiimimme pystyy tekemään asiakkaan markkinoinnin kannalta korkeatasoisia ratkaisuja.	.71
51. Kommunikointi tiimissä on intensiivistä.	.64
53. Osaamme viedä ideat käytäntöön asti.	.62
Asiakassuhteita (T3)	
45. Asiakkaamme ovat aktiivisesti yhteydessä meihin työn edistyessä.	.77
46. Asiakkaat ovat antaneet minulle/tiimille kannustavaa palautetta.	.76
47. Asiakkaani arvostavat ammattitaitoani	.69
Työn aiheuttamaa stressiä (S)	
Työn aiheuttama psyykinen rasitus (S1)	
61. Tunnistan itsessäni aloitekyvyttömyyttä.	.88
62. Minulla on keskittymisvaikeuksia.	.86
60. Tunnistan itsessäni työhaluttomuutta.	.81
Työn vaatimusten lisääntyminen (S2)	
58. Työtahtini on viime vuosina kiristynyt.	.85
56. Työmääräni on lisääntynyt uuden tekniikan ja uusien medioiden tulon myötä.	.80
59. Tunnistan itsessäni työväsymystä.	.63
Minäkuva (I)	
Kasvumotivaatio (I1)	
66. Olen kiinnostunut jatkokoulutuksesta, mikäli se edistää siirtymistä uusiin haasteellisiin tehtäviin.	.85
65. Osallistun mielelläni kaikkeen kehittämistoimintaan työyhteisössä (kuten koulutukseen, erilaisiin työryhmiin ja projekteihin, tehtävien vaihtoon, lisätehtävien suorittamiseen jne.)	.84
64. Itseni kehittämistä on minulle hyötyä.	.61
83. Olen yleensä hyvin innostunut, jos saan olla mukana tekemässä jotain uutta.	.59
67. Seuraan aktiivisesti oman alan kehitystä.	.59
Innovatiivisuus (I2)	
75. Pidän tehtävistä, joissa voi keksiä uusia ratkaisuja.	.81
74. Minua kiehtovat ongelmat, joihin ei ole valmiita ratkaisuja.	.81
73. Minusta on mukava ratkaista visaisia ongelmia.	.78
77. Hallitsen hyvin omassa työssäni tarvittavan luovan ajattelun.	.75
76. Osaan tehdä korkeatasoista mainontaa.	.70
Suoritusmotivaatio (I3)	
116. Minulle on tärkeää onnistua kaikessa, mitä teen.	.75
87. Yleensä en anna periksi ennen kuin olen saavuttanut tavoitteeni.	.54

86. Olen taipuvainen ottamaan vastuuta enemmänkin kuin minulle kuuluu.	.53
117. Minulla on kunnianhimoa edetä mahdollisimman pitkälle.	.51
85. Asetan itselleni korkeita tavoitteita	.44
84. Antaudun työlleni niin, että minua voi sanoa työnarkomaaniksi.	.44
Tehokkuususkomukset (I4)	
78. Uskallan ottaa riskejä.	.53
79. Luotan vaikeissakin asioissa omiin kykyihini.	.48
Yhteistyökyky (I5)	
111. Autan muita mielelläni.	.80
112. Työskentelen mielelläni tiimissä	.72
123. Muutan joustavasti toimintatapaani, jos huomaan olleeni väärässä.	.65
121. Suhtaudun toisten esittämiin mielipiteisiin ja ehdotuksiin ennakkoluulottomasti.	.63
120. Suhtaudun myönteisesti saamaani palautteeseen: se suuntaa omaa kehittämistäni.	.56
Motivaatio/jaksaminen (M)	
Työhön ja organisaatioon sitoutuminen (M1)	
71. En halua vaihtaa nykyistä työpaikkaani toiseen.	.76
99. Olen kadottanut hauskuuden työnteosta.	.75
69. Työhön lähteminen ei ole minulle vastenmielistä.	.74
68. Haluan tehdä nykyistä työtäni; se tuottaa minulle tyydytystä.	.70
70. Tässä organisaatiossa minut otetaan huomioon yksilönä.	.68
72. Organisaation tavoitteet ovat minulle tärkeitä, joten jaksan kiinnostua niistä.	.67
101. Mietin usein, onko työssäni mitään järkeä.	.64
Emootioiden hallinta (M2)	
104. Haluan saada jatkuvasti uusia haasteita.	.73
96. Uskallan olla tarvittaessa eri mieltä muiden kanssa.	.72
100. Itsetuntoni on vahva.	.69
98. Kykenen sietämään useita yhtä aikaa meneillään olevia hankkeita.	.65
106. Pystyn venymään tarvittaessa, jos projektit sitä vaativat.	.63
107. Haen jatkuvasti uusia virikkeitä työtäni varten.	.60

Liite 3

Taulukko 19. Faktorimuuttujien korrelaatiot.

		Faktorimuuttujien korrelaatiot																		
		Liite 3.																		
Pearson Correlation & Sig. (2-tailed)		J1	J2	J3	J4	W1	W2	W3	T1	T2	T3	S1	S2	I1	I2	I3	I4	I5	M1	M2
J1	Corr.	1,0000	0,7347	0,6574	0,6038	0,4188	0,5401	0,7132	0,3700	0,3245	0,0913	-0,3357	-0,0437	0,0986	0,0711	0,0243	0,0371	0,2591	0,5104	0,1499
	Sig.		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0896	0,0000	0,4154	0,0662	0,1860	0,6509	0,4909	0,0000	0,0000	0,0051
J2	Corr.	0,7347	1,0000	0,7487	0,6886	0,6088	0,7583	0,6664	0,5425	0,4848	0,2161	-0,3859	-0,1163	0,1414	0,1441	0,0193	0,1215	0,2690	0,6536	0,2115
	Sig.	0,0000		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0297	0,0081	0,0070	0,7198	0,0234	0,0000	0,0000	0,0001
J3	Corr.	0,6574	0,7487	1,0000	0,6735	0,5744	0,6407	0,6593	0,4311	0,3338	0,1817	-0,2788	-0,0987	0,0688	0,0617	0,0034	0,0740	0,2253	0,5059	0,1495
	Sig.	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0007	0,0000	0,0652	0,1996	0,2507	0,9491	0,1685	0,0000	0,0000	0,0052
J4	Corr.	0,6038	0,6886	0,6735	1,0000	0,4661	0,6191	0,5522	0,2994	0,2603	0,0325	-0,3188	-0,1883	-0,0024	0,0271	-0,0788	-0,0311	0,0759	0,4943	0,0922
	Sig.	0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,5456	0,0000	0,0004	0,9640	0,6141	0,1425	0,5626	0,1594	0,0000	0,0858
W1	Corr.	0,4188	0,6088	0,5744	0,4661	1,0000	0,6463	0,4085	0,4541	0,4781	0,3288	-0,3779	0,0023	0,2032	0,2996	0,1332	0,2247	0,2707	0,6335	0,3248
	Sig.	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,9665	0,0001	0,0000	0,0129	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
W2	Corr.	0,5401	0,7583	0,6407	0,6191	0,6463	1,0000	0,5847	0,5184	0,4675	0,3240	-0,3443	-0,1343	0,1139	0,2034	0,0005	0,1691	0,2182	0,6095	0,2562
	Sig.	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0120	0,0336	0,0001	0,9920	0,0016	0,0000	0,0000	0,0000
W3	Corr.	0,7132	0,6664	0,6593	0,5522	0,4085	0,5847	1,0000	0,3764	0,3694	0,1238	-0,3125	-0,1148	0,0196	0,0401	-0,0436	0,0753	0,2035	0,4999	0,0944
	Sig.	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	0,0209	0,0000	0,0318	0,7154	0,4555	0,4178	0,1611	0,0001	0,0000	0,0786
T1	Corr.	0,3700	0,5425	0,4311	0,2994	0,4541	0,5184	0,3764	1,0000	0,7098	0,3929	-0,3411	-0,0592	0,2502	0,2700	0,0444	0,2071	0,4272	0,5175	0,2847
	Sig.	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	0,0000	0,2708	0,0000	0,0000	0,4092	0,0001	0,0000	0,0000	0,0000
T2	Corr.	0,3245	0,4848	0,3338	0,2603	0,4781	0,4675	0,3694	0,7098	1,0000	0,4325	-0,3818	-0,0136	0,2597	0,3176	0,1637	0,2513	0,3375	0,5618	0,2989
	Sig.	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	0,8007	0,0000	0,0000	0,0023	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
T3	Corr.	0,0913	0,2161	0,1817	0,0325	0,3288	0,3240	0,1238	0,3929	0,4325	1,0000	-0,1557	0,1011	0,2692	0,2700	0,2340	0,3020	0,3397	0,2510	0,3480
	Sig.	0,0896	0,0000	0,0007	0,5456	0,0000	0,0000	0,0209	0,0000	0,0000		0,0036	0,0595	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
S1	Corr.	-0,3357	-0,3859	-0,2788	-0,3188	-0,3779	-0,3443	-0,3125	-0,3411	-0,3818	-0,1557	1,0000	0,3643	-0,2789	-0,2726	-0,1246	-0,1934	-0,2170	-0,5901	-0,3376
	Sig.	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0036		0,0000	0,0000	0,0000	0,0201	0,0003	0,0000	0,0000	0,0000
S2	Corr.	-0,0437	-0,1163	-0,0987	-0,1883	0,0023	-0,1343	-0,1148	-0,0592	-0,0136	0,1011	0,3643	1,0000	-0,0632	-0,0216	0,1537	0,0040	-0,0219	-0,1788	-0,1415
	Sig.	0,4154	0,0297	0,0652	0,0004	0,9665	0,0120	0,0318	0,2708	0,8007	0,0595	0,0000		0,2388	0,6881	0,0040	0,9410	0,6847	0,0008	0,0082
I1	Corr.	0,0986	0,1414	0,0688	-0,0024	0,2032	0,1139	0,0196	0,2502	0,2597	0,2692	-0,2789	-0,0632	1,0000	0,5504	0,4749	0,4562	0,5911	0,2899	0,6405
	Sig.	0,0662	0,0081	0,1996	0,9640	0,0001	0,0336	0,7154	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,2388		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
I2	Corr.	0,0711	0,0243	0,0371	0,2591	0,5104	0,1499	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,6881	1,0000	0,3342	0,6063	0,3977	0,3361	0,6498
	Sig.	0,1860	0,0070	0,2507	0,6141	0,0000	0,0001	0,4555	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,6881	0,0000		0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
I3	Corr.	0,0243	0,0193	0,0034	-0,0788	0,1332	0,0005	-0,0436	0,0444	0,1637	0,2340	-0,1246	0,1537	0,4749	0,3342	1,0000	0,3450	0,2667	0,1783	0,4392
	Sig.	0,6509	0,7198	0,9491	0,1425	0,0129	0,9920	0,4178	0,4092	0,0023	0,0000	0,0201	0,0040	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	0,0008	0,0000
I4	Corr.	0,0371	0,1215	0,0740	-0,0311	0,2247	0,1691	0,0753	0,2071	0,2513	0,3020	-0,1934	0,0040	0,4562	0,6063	0,3450	1,0000	0,3511	0,2653	0,6462
	Sig.	0,4909	0,0234	0,1685	0,5626	0,0000	0,0016	0,1611	0,0001	0,0000	0,0000	0,0003	0,9410	0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	0,0000
I5	Corr.	0,2591	0,2690	0,2253	0,0759	0,2707	0,2182	0,2035	0,4272	0,3375	0,3397	-0,2170	-0,0219	0,5911	0,3977	0,2667	0,3511	1,0000	0,3545	0,5688
	Sig.	0,0000	0,0000	0,0000	0,1594	0,0000	0,0000	0,0001	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,6847	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000
M1	Corr.	0,5104	0,6536	0,5059	0,4943	0,6335	0,6095	0,4999	0,5175	0,5618	0,2510	-0,5901	-0,1788	0,2899	0,3361	0,1783	0,2653	0,3545	1,0000	0,3673
	Sig.	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0008	0,0000	0,0000	0,0008	0,0000	0,0000		0,0000
M2	Corr.	0,1499	0,2115	0,1495	0,0922	0,3248	0,2562	0,0944	0,2847	0,2989	0,3480	-0,3376	-0,1415	0,6405	0,6498	0,4392	0,6462	0,5688	0,3673	1,0000
	Sig.	0,0051	0,0001	0,0052	0,0858	0,0000	0,0000	0,0786	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0082	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	

18.3.2002
Helsingissä

Hyvä markkinointiviestinnän ammattilainen!

Lähestymme Sinua markkinointiviestinnän toimialaa koskevalla kyselyllä. Tutkimus liittyy väitöskirjatutkimukseen, jossa selvitetään innovatiivisuuden, motivaation ja jaksamisen yhteyttä markkinointiviestintäalalla. Kysymyksessä on aihealue, jota on vähän tutkittu - markkinointiviestinnän yhteydessä ei tietääksemme lainkaan. Tutkimuksen katsotaan tuovan uutta tietoa markkinointiviestintäalan kannalta ja se toteutetaan Tampereen yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskuksessa. Työn ohjaajana toimii professori Pekka Ruohotie.

Pyydämme Sinua vastaamaan oheisen lomakkeen kysymyksiin huolellisesti. Kysely toteutetaan harkitusti samanlaisena eri henkilöstöryhmille. Lomake on esitettävä ja sitä on muokattu niin, ettei vastaaminen vie kohtuutonta aikaa. Voit vastata joko oheisella lomakkeella tai netin kautta. Nettiosoitteen, käyttäjätunnuksen ja salasanasasi löydät lomakkeen kansilehden yläreunasta.

Jos haluat vastata lomakkeella kirjallisesti, palauta se oheisessa vastauslähetyksuoressa ilman postimaksua (vastaanottaja maksaa postimaksun).

Kertynyt tieto on luottamuksellista, ja tietoja käytetään ainoastaan tilastollisiin analyyseihin.

Vastaathan viikon sisällä!

Tulokset pyritään julkistamaan syksyllä MTL:n 60-vuotispäivien yhteydessä. Vastauksesi on tärkeä!

Kiitos jo etukäteen!



Kari Korpelainen
Tutkija

Sinikka Virkkunen
Toimitusjohtaja
Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL

KYSELYLOMAKE

kyseisen väittämän suhteen. Jos mikään vaihtoehto ei tunnu täsmälleen sopivalta, valitse vaihtoehto, joka on lähinnä mielipidettäsi.

JOHTAMINEN

Seuraavat väittämät koskevat yrityksesi tai sen yksikön johtamista. Merkitse vastauksesi jokaisen väittämän jälkeen ympyröimällä viidestä vaihtoehdosta se numero, joka parhaiten vastaa käsitystäsi.

	Väittäjä ei pidä lainkaan paikkaansa	1	2	3	4	5 Väittäjä vastaa käsitystäni erittäin hyvin
1. Toimiston johto osoittaa selkeästi yksikön toiminnalle suunnan ja painopistealueet.	1	2	3	4	5	
2. Ylin johto viestii ja vahvistaa hyväksytyjä arvoja sanallisesti ja omalla esimerkillään.	1	2	3	4	5	
3. Johdon toiminta ilmentää selkeitä arvoja ja johtamisen linjakkuutta.	1	2	3	4	5	
4. Johto seuraa eri yksiköiden kehittymistä ja käyttää seurannan tuloksia toiminnan suuntaamiseen.	1	2	3	4	5	
5. Esimieheni on oikeudenmukainen.	1	2	3	4	5	
6. Työyhteisössäni kannustetaan uusien työtapojen kehittämiseen ja luovuuteen.	1	2	3	4	5	
7. Esimieheni luottaa alaisiinsa ja antaa heidän työskennellä itsenäisesti	1	2	3	4	5	
8. Tässä toimistossa esimiehet ovat kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista.	1	2	3	4	5	
9. Henkilöstön osaamista kehitetään laaditun kehittämissuunnitelman mukaisesti.	1	2	3	4	5	
10. Osaamiseni kehittymistä arvioidaan säännöllisin väliajoin.	1	2	3	4	5	
11. Tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan.	1	2	3	4	5	
12. Yritys palkitsee henkilökuntaansa ammatillisesta osaamisesta ja pätevyydestä.	1	2	3	4	5	
13. Henkilöstön jäsenille annetaan lisää vastuuta osaamisen kasvaessa.	1	2	3	4	5	

	Väittäjä ei pidä lainkaan paikkaansa				Väittäjä vastaa käsitystään erittäin hyvin
14. Epäonnistumisiin suhtaudutaan rakentavasti ja niistä pyritään ottamaan oppia.	1	2	3	4	5
15. Vaativista tehtävistä suoriutuminen huomioidaan työyhteisössäni.	1	2	3	4	5
16. Esimieheni osaa hyödyntää työyhteisön jäsenten erilaisuutta.	1	2	3	4	5
17. Esimieheni on onnistunut lujittamaan yhteishenkeä.	1	2	3	4	5

TYÖ/TYÖTEHTÄVÄT

Seuraavat väittämät koskevat työtäsi/työtehtäviäsi.

18. Voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.	1	2	3	4	5
19. Työssäni saan käyttää osaamistani monipuolisesti.	1	2	3	4	5
20. Työni sisältää erilaisia ja vaihtelevia tehtäviä.	1	2	3	4	5
21. Saan työstäni onnistumisen ja edistymisen kokemuksia.	1	2	3	4	5
22. Saan työstäni sisäistä tyydytystä.	1	2	3	4	5
23. Henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää omaa työtään ja työympäristöään.	1	2	3	4	5
24. Työyhteisössäni arvostetaan uusia ideoita.	1	2	3	4	5
25. Työyhteisössäni henkilöstöä koulutetaan ammattitaidon lisäämiseksi.	1	2	3	4	5
26. Toimistossamme ollaan aktiivisesti kiinnostuneita henkilöstön ammatillisesta kasvusta.	1	2	3	4	5
27. Minulla on mahdollisuus oppia uusia asioita ja kehittää itseäni.	1	2	3	4	5
28. Esimieheni arvostaa työtäni.	1	2	3	4	5
29. Saan kannustavaa palautetta työstäni.	1	2	3	4	5
30. Työtovereitteni arvostava suhtautuminen on kannustanut minua.	1	2	3	4	5

	Väittäjä ei pidä lainkaan paikkaansa				Väittäjä vastaa käsitystään erittäin hyvin
32. Tehtävien jako henkilöstön kesken on selkeää.	1	2	3	4	5
33. Toimiston päätöksentekojärjestelmä on selkeä.	1	2	3	4	5
34. Toimiston toiminnan päämäärät ovat selkeät.	1	2	3	4	5
35. Henkilöstöön kuuluvilla on selkeä käsitys siitä, mitä heiltä odotetaan työyhteisön jäseninä.	1	2	3	4	5
36. Ratkaisemme työssä ilmeneviä ongelmia yhdessä.	1	2	3	4	5

RYHMÄN TOIMINTA

Seuraavat väittämät koskevat työryhmääsi. Työryhmällä tarkoitetaan joko samassa kohteessa/paikassa tai saman esimiehen alaisuudessa työskenteleviä ihmisiä. Jotkut väittämistä koskevat asiakkaan kanssa tapahtuvaa yhteistyötä (44-47).

37. Työryhmäni tuntee vastuuta siitä, että se saavuttaa hyvin tavoitteensa	1	2	3	4	5
38. Työryhmääni kuuluvat henkilöt ylläpitävät korkeita suoritusvaatimuksia	1	2	3	4	5
39. Työryhmässäni on yhteishenkeä ja halua ponnistella yhteisten tavoitteiden hyväksi.	1	2	3	4	5
40. Työryhmääni kuuluvat henkilöt auttavat minua, kun se on tarpeen.	1	2	3	4	5
41. Työryhmääni kuuluvat henkilöt keskustelevat työn ja/tai työympäristön kehittämisestä.	1	2	3	4	5
42. Opin suuren osan työssä tarvittavista taidoista työtovereiltani.	1	2	3	4	5
43. Avun pyytäminen työtovereilta on yksikössäni luontevaa.	1	2	3	4	5
44. Konflikteja asiakkaitten kanssa ei juuri esiinny.	1	2	3	4	5
45. Asiakkaamme ovat aktiivisesti yhteydessä meihin työn edistyessä.	1	2	3	4	5
46. Asiakkaat ovat antaneet minulle/tiimille kannustavaa palautetta.	1	2	3	4	5
47. Asiakkaat arvostavat ammattitaitoani.	1	2	3	4	5
48. Työpaikallani on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden.	1	2	3	4	5

	Väittäjä ei pidä lainkaan paikkaansa					Väittäjä vastaa käsitystään erittäin hyvin				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
49. Tiimimme pystyy tekemään asiakkaan markkinoinnin kannalta korkeatasoisia ratkaisuja.	1	2	3	4	5					
50. Tiimissä on erilaisia ihmisiä.	1	2	3	4	5					
51. Kommunikointi tiimissä on intensiivistä	1	2	3	4	5					
52. Tiimimme yhdistelee ennakkoluulottomasti eri asioita luovassa prosessissa.	1	2	3	4	5					
53. Osaamme viedä ideat käytäntöön asti.	1	2	3	4	5					
54. Tiimimme pystyy pysymään aikataulussa	1	2	3	4	5					
55. Tiimimme on yksi maan parhaista tiimeistä	1	2	3	4	5					

TYÖN AIHEUTTAMA STRESSI

Seuraavat väittämät koskevat työpaineita ja työn aiheuttamaa kuormitusta tai stressiä

56. Työmääräni on lisääntynyt uuden tekniikan ja uusien medioiden tulon myötä.	1	2	3	4	5					
57. Koen työssäni tapahtuvat toiminnan muutokset raskaina.	1	2	3	4	5					
58. Työtahtini on viime vuosina kiristynyt.	1	2	3	4	5					
59. Tunnistan itsessäni työväsymystä.	1	2	3	4	5					
60. Tunnistan itsessäni työhaluttomuutta.	1	2	3	4	5					
61. Tunnistan itsessäni aloitekyvyttömyyttä.	1	2	3	4	5					
62. Minulla on keskittymisvaikeuksia.	1	2	3	4	5					

AMMATILLINEN MINÄKUVA

Seuraavat väittämät koskevat Sinua itseäsi ja ammatillista minäkuvaasi.

	Väittämä ei pidä lainkaan paikkaansa				Väittämä vastaa käsitystän i erittäin hyvin
63. Vastuun lisääminen kannustaa minua.	1	2	3	4	5
64. Itseni kehittämistä on minulle hyötyä.	1	2	3	4	5
65. Osallistun mielelläni kaikkeen kehittämistoimintaan työyhteisössä (kuten koulutukseen, erilaisiin työryhmiin ja projekteihin, tehtävien vaihtoon, lisätehtävien suorittamiseen jne.).	1	2	3	4	5
66. Olen kiinnostunut jatkokoulutuksesta, mikäli se edistää siirtymistä uusiin haasteellisiin tehtäviin.	1	2	3	4	5
67. Seuraan aktiivisesti oman alan kehitystä.	1	2	3	4	5
68. Haluan tehdä nykyistä työtäni; se tuottaa minulle tyydytystä.	1	2	3	4	5
69. Työhön lähteminen ei ole minulle vastenmielistä.	1	2	3	4	5
70. Tässä organisaatiossa minut otetaan huomioon yksilönä.	1	2	3	4	5
71. En halua vaihtaa nykyistä työpaikkaani toiseen.	1	2	3	4	5
72. Organisaation tavoitteet ovat minulle tärkeitä, joten jaksan kiinnostua niistä.	1	2	3	4	5
73. Minusta on mukava ratkaista visaisia ongelmia.	1	2	3	4	5
74. Minua kiehtovat ongelmat, joihin ei ole valmiita ratkaisuja.	1	2	3	4	5
75. Pidän tehtävistä, joissa voi keksiä uusia ratkaisuja.	1	2	3	4	5
76. Osaan tehdä korkeatasoista mainontaa.	1	2	3	4	5
77. Hallitsen hyvin omassa työssäni tarvittavan luovan ajattelun.	1	2	3	4	5
78. Uskallan ottaa riskejä.	1	2	3	4	5
79. Luotan vaikeissakin asioissa omiin kykyihini.	1	2	3	4	5

87. Yleensä en anna periksi ennen kuin olen saavuttanut tavoitteeni.	1	2	3	4	5
88. Huomaan usein, että työnteko sujuu kuin leikiten.	1	2	3	4	5
89. Pysin toimimaan niin, etten joudu stressaaviin tilanteisiin.	1	2	3	4	5
90. Jos räsitun liikaa, pyrin selviytymään tilanteesta itse turvautumatta muiden apuun.	1	2	3	4	5
91. Esimiehen antama tunnustus motivoi minua kehittymään.	1	2	3	4	5
92. Asiakkaan tyytyväisyys työn tuloksiin kannustaa minua.	1	2	3	4	5
93. Yksikköni huomioi ja palkitsee onnistuneita projekteja.	1	2	3	4	5
94. Alan kilpailut motivoivat minua tekemään parhaani.	1	2	3	4	5
95. Koen saamani palkkiot oikeudenmukaisiksi.	1	2	3	4	5

JAKSAMINEN

Seuraavat väittämät koskevat jaksamista työssä.

	Väittäjä ei pidä lainkaan paikkaansa				Väittäjä vastaa käsitystään erittäin hyvin
96. Uskallan olla tarvittaessa eri mieltä muiden kanssa.	1	2	3	4	5
97. Koen vaikeaksi latautua uudelleen työssä esiintyneen pettymyksen jälkeen.	1	2	3	4	5
98. Kykenen sietämään useita yhtä aikaa meneillään olevia hankkeita.	1	2	3	4	5
99. Olen kadottanut hauskuuden työnteosta.	1	2	3	4	5
100. Itsetuntoni on vahva.	1	2	3	4	5
101. Mietin usein, onko työssäni mitään järkeä.	1	2	3	4	5
102. Tunnen olevani täynnä energiaa.	1	2	3	4	5
103. Huomaan usein lykkääväni tärkeitä asioita eteenpäin.	1	2	3	4	5
104. Haluan saada jatkuvasti uusia haasteita.	1	2	3	4	5
105. Koen vaikeaksi uudistua projektista toiseen.	1	2	3	4	5
106. Pystyn venymään tarvittaessa, jos projektit sitä vaativat.	1	2	3	4	5
107. Haen jatkuvasti uusia virikkeitä työtäni varten.	1	2	3	4	5

VASTAAJAA KOSKEVAT TAUSTATIEDOT

1. SUKUPUOLI 2. IKÄ _____ vuotta
1. Nainen
 2. Mies

3. SIVIILISÄÄTY
 1. Avio- tai avoliitossa
 2. Naimaton, leski

4. OVATKO MOLEMMAT PUOLISOT TYÖSSÄ (vain avio- tai avoliitossa olevat)
 1. Kyllä
 2. Ei

5. KOTONA ASUVIEN LASTEN LUKUMÄÄRÄ _____hlöä

6. KOULUTAUSTA
 1. Tiede- tai taidekorkeakoulututkinto
 2. Ammattikorkeakoulututkinto
 3. Opistoasteen tutkinto
 4. Oppisopimus tai ammattikoulu
 5. Muu koulutus
 6. Koulutus kesken tai opinnot jääneet kesken
 7. Ei ammatillista koulutusta

7. PÄÄTUTKINNON SUORITTAMISVUOSI_____

8. TYÖSKENTELEVUOTESI ALALLA_____vuotta

9. TYÖSKENTELEYSI NYKYISEN TYÖNANTAJAN PALVELUKSESSA_____vuotta

10. YRITYKSEN NIMI

11. TYÖSUHTEESI LUONNE
 1. Vakinainen
 2. Määräaikainen
 3. Johtaja- ym. sopimus
 4. Muu järjestely

12. OLET TYÖSKENNELLYT NYKYISESSÄ TEHTÄVÄSSÄSI_____ vuotta

13. TIIMIJÄSENYYT

1. Työskentelen etupäässä yhdessä tiimissä
2. Työskentelen useammassa tiimissä samanaikaisesti
3. En kuulu varsinaisesti mihinkään tiimiin

14. TEHTÄVÄSI/HENKILÖSTÖRYHMÄ, JOHON KUULUT

1. Ryhmän vetäjä, tulosyksikön johtaja, yhteysjohtaja, projektijohtaja
2. Projektipäällikkö, tiimin vetäjä, yhteyspäällikkö
3. Projektiassistentti, yhteysassistentti, yhteys sihteeri
4. AD, (suunnittelupäällikkö, luova johtaja)
5. Junior AD, DTP-toteuttaja
6. Copywriter, (suunnittelupäällikkö, luova johtaja)
7. Toimitusjohtaja
8. Muu. Mikä?

15. Minkälaisia harrastuksia Sinulla on?

LISÄTIETOJA YRITYKSESTÄ

Jos täytit kohdan yrityksen nimi, siirry kohtaan "Vielä muutama kokoava kysymys".

16. Kuuluuko työnantajayrityksesi johonkin konserniin? 1. Kyllä 2. Ei
17. Onko yrityksen pääomistus suomalaisten vai kansainvälisten omistajien hallussa?
1. Yrityksen omistavat pääosin suomalaiset
2. Yritys on (ainakin pääosin) kansainvälisessä omistuksessa
18. Toimiston henkilöstön lukumäärä (n.) hlöä

VIELÄ MUUTAMA KOKOAVA KYSYMYS

	Väittäjä ei pidä lainkaan paikkaansa				Väittäjä vastaa käsitystän i erittäin hyvin
108. Minua kannustaa työ, jolla on korkea status.	1	2	3	4	5
109. Pidän siitä, että ihmiset arvostavat minua.	1	2	3	4	5
110. Pidän hankkeesta, joka vaatii nopeaa toimintaa.	1	2	3	4	5
111. Autan muita mielelläni.	1	2	3	4	5
112. Työskentelen mielelläni tiimeissä.	1	2	3	4	5
113. En aina tiedä, mitä muut odottavat minulta.	1	2	3	4	5
114. Minulla ei ole vaikeuksia asettautua toisten asemaan.	1	2	3	4	5
115. Haluan kantaa työssäni paljon henkilökohtaista vastuuta.	1	2	3	4	5
116. Minulle on tärkeää onnistua kaikessa, mitä teen.	1	2	3	4	5
117. Minulla on kunnianhimoa edetä mahdollisimman pitkälle.	1	2	3	4	5
118. Tunnen olevani omalla alallani.	1	2	3	4	5
119. Minulla on varsin realistinen käsitys siitä, mihin kykenen.	1	2	3	4	5
120. Suhtaudun myönteisesti saamaani palautteeseen: se suuntaa omaa kehittämistäni.	1	2	3	4	5
121. Suhtaudun toisten esittämiin mielipiteisiin ja ehdotuksiin ennakkoluulottomasti.	1	2	3	4	5
122. Muutan mielipiteitäni ihmisistä, jos saan heistä uutta tietoa.	1	2	3	4	5
123. Muutan joustavasti toimintatapaani, jos huomaan olleeni väärässä.	1	2	3	4	5

KIITOS VASTAUKSESTASI