

Kasvun pelivara

Kari Korpelainen

Toimitusjohtaja, FT
2 K Consulting Oy
kari.korpelainen@2kconsulting.inet.fi

Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä

Innovaatiot ja korkea-asteinen osaaminen ovat lähes kaikkien viimeaikaisten selvitysten mukaan kansallisen kilpailukykyimme avaintekijöitä (ks. esim. Allén 2003). Innovaatioiden tuonti markkinoille on kallista ja riskialtista; siksi on syytä korostaa markkinoinnin merkitystä. Markkinointiviestintä on yrityksille tärkeää, koska potentiaaliset asiakkaat muodostavat sen kautta kuvan uudesta tuotteesta tai palvelusta. Monet yritykset pyrkivät paitsi synnyttämään innovaatioita myös luomaan itselleen innovatiivisen yrityksen maineen, mikä sekin korostaa markkinointiviestinnän tarpeellisuutta.

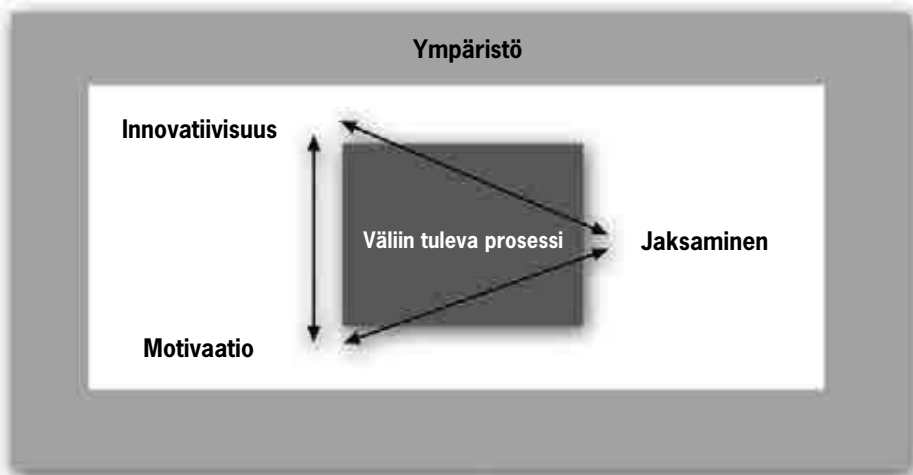
Yritykset käyttävät usein markkinointiviestinnän suunnitteluun ja toteuttamiseen *mainostoimiston* palvelua, koska mainostoimistolla on kokemusta ja erikoisammattitaitoa, jota asiakasyrityksillä ei itsellään useinkaan ole. O'Guinn, Allen ja Semenik (2000) määrittelevät mainostoimiston *ammattilaisten organisaatioksi, joka tuottaa mainonnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja sijoittamiseen liittyviä luovia palveluja ja liiketoimintapalveluja asiakkaille*. Mainostoimistot suunnittelevat ja toteuttavat muitakin viestintätehtäviä kuin perinteistä mainontaa – ja tämä on yksi syy, miksi alan suomalainen toimialaliitto on muuttanut nimensä entisestä Mainostoimistojen Liitosta Markki-

nointiviestinnän Toimistojen Liitto
MTL:ksi.

Tutkimuksen lähtökohta ja luonne

Huomattava osa mainostoimistoista on pieniä. Suurimmat niistä ovat joko osittain tai kokonaan kansainvälisten mainostoimistoketjujen omistamia. Turun Kauppakorkeakoulun mediaryhmä on selvittänyt osana laajempaa tutkimusta mainostoimistoalan ammattinimikkeitä (Hansèn 2000). Niitä on lähes 200. Suurimmat tehtäväläät ovat visuaalinen suunnittelu ja toteutus sekä projektinhallinta ja tuotannosuunnittelu. Perinteinen luovan suunnittelun ydin muodostuu *art directorista* ja *copywriterista*. Art director (AD) vastaa visuaalisen ilmeen osalta mainonnan suunnittelusta ja toteuttamisesta. Copywriterit suunnittelevat mainontaa yhdessä art directorien kanssa ja vastaavat mainostuotteen tulevasta tekstimateriaalista. Projektinhallinnan ammattilaisia ovat *yhteyspäällikkö*, *yhteysohjaaja*, *projektipäällikkö* ja *projektiohjaaja*: he vastaavat asiakassuhteista ja välittävät suunnittelu- tiimille asiakkaan toimeksiannon.

Mainostoimistoalaa pidetään stressaavana ja uuvuttavana. Matthews (2002) pitää mainosalaa englantilaisen tutkimuksen perusteella jopa kaikista liiketoiminnan aloista stressaavimpaina. Syinä tähän ovat matalasuhdanteen aikana asiakkaiden alenevat mainosbudjetit, toimistojen pienempi henkilöstömäärä ja työskentely viikonloppuisin. Tässä referoidussa tutkimuksessa (Korpelainen 2005) 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. Tutkimus on poikkitieteellinen. Se sisältää aineksia kasvatustieteestä ja muista käytäytymistieteistä sekä kontekstin osalta myös taloustieteistä.



Kuvio 1. Tutkimuksen lähtökohta-asetelma.

Viitekehys ja tutkimusasetelma

Viitekehys sitoo yhteen monia erilaisia käsitteitä ja näkökulmia. Siinä esitetään useita eri teorioita ja pyritään luomaan selitys monitahoiselle ilmiölle. 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. Esiymmärryksen synteesinä esitetään avainkäsitteitä sitova teoreettinen malli, jonka taustateorioina ovat Amabilen luovuusteoria (1982; 1983a; 1983b; 1996; 1998), Banduran sosiaaliskognitiivinen teoria (1986; 1997), McCluskyn pelivarateoria (1963; 1970) ja Ruohotien kasvuorientoituneen ilmapiirin malli (1999; 2000).

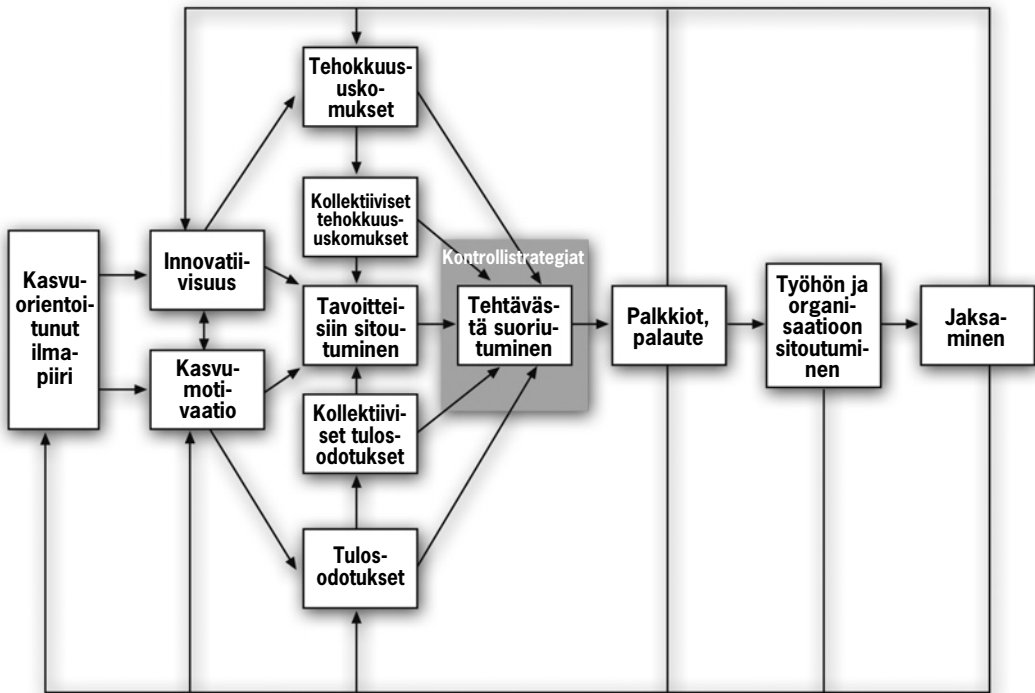
Amabilen teoria kuvaa nimenomaan ammatillisen luovuuden olemusta ja edellytyksiä. Luovuus nähdään alapidonnaisena, ja se on yhdistettävissä myös tutkittuun alaan. Teoria yhdistää pitkälle kehitetyn ammatitaidon ja motivaation luovuuteen sekä viittaa luovan ajattelun taitoihin,

metakognitioon ja oppimiseen. Banduran teoria korostaa yksilön toimijuutta avulla voidaan tarkastella innovatiivisuuden, kasvumotivaation ja jaksamisen taustalla vaikuttavia konatiivisia prosesseja. McCluskyn pelivarateoria osoittaa eri yksilöiden erilaisia jaksamisen edellytyksiä. Sen avulla jaksamisen voidaan nähdä suhteellisena, 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 tarkastellaan.

Tutkimuksessa luotua teoreettista mallia kutsutaan nimellä IGM. Kirjainten alkuperä juontuu seuraavien sanojen englanninkielisten vastineiden alkukirjaimista: innovatiivisuus (Innovativeness), kasvumotivaatio (Growth motivation) ja jaksaminen (pelivara, Margin). Kuvio 2 esittää IGM-mallia. Nuolet havainnollistavat tarkastelun suuntaa ja eri käsitteiden keskinäistä yhteyttä.

Tutkimusasetelma voidaan esittää pelkistetysti innovatiivisuuden, kasvumotivaation ja jaksamisen resiprookkisena yhteytenä, jonka kontekstin muodostaa kasvuorientoitunut ilmapiiri. Tutkimustehtävää valotetaan viiden tutkimusongelman avulla:

1. Millaiset ovat henkilöstön jäsenten ammatilliset minäkäsitykset markkinointiviestintäryityksissä?
2. Millaiset ovat ammatillisen kas-



Kuvio 2. IGM-malli.

vun edellytykset markkinointiviestintäyritysten henkilöstön arvioimina?

3. Mikä on työyhteisön luomien kasvuedellytysten yhteys yksilöiden innovatiivisuuteen, kasvumotiivaatioon ja jaksamiseen?

4. Miten innovatiivisuus, kasvumotiivaatio ja jaksaminen ovat yhteydessä toisiinsa?

5. Kuinka markkinointiviestintäyritysten henkilöstön työssä jaksamista ja ammatillista kasvua voidaan edistää?

Kysymyksiin 1–4 on etsitty vastaus-ta pääosin kyselyn vastauksia analysoimalla. Saatua kuvaa vielä on vielä täydennetty teemahaastattelujen avulla. Kysymykseen 5 on haettu vastausta lä-

hinnä teemahaastattelujen ja ryhmä-ideoinnin avulla.

Aineisto on koottu mainostoimistoalalta, Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto ry:n jäsenoimistoista. Kyselytutkimuksen mittaväline perustuu valtaosaltaan Ruohotien Kasvuorientoituneen ilmapiirin mittavälineeseen, jota 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. Kasvuorientoituneen ilmapiirin mittavälineen osioiden lisäksi on laadittu ammatillis-ta minäkuva ja jaksamista mittaavat dimensiot. Vastaajia oli 350.

Kyselyn lisäksi tehtiin teemahaastatteluja. Haastatellut edustavat mainostoimistojen ylintä johtoa, projekti-johtoa ja luovia suunnittelijoita. Teemahaastattelujen jälkeen tehtiin vieläideoiva ryhmähaastattelu yhdessä työyhteisössä.

Tutkimuksen tuloksia

Kyselytutkimuksen aineistoa analysoitiin monin eri menetelmin. Aineiston pohjalta muodostet-

tiin 19 faktorimuuttujaa, jotka kuvaavat johtamista, työprosessia tiimin toimintaa, työn aiheuttamaa stressiä ja työmotivaatiota. Faktorimuuttujien reliabiliteetin estimaatteina on käytetty Cronbachin alfa-kertoimia. Kaikkien muuttujien luotettavuuskertoimet nousivat varsin korkeiksi: kaikki reliabiliteettikertoimet ovat yli .75.

Taulukko 1. 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

Keskiarvotarkastelun mukaan markkinointiviestintäyritysten henkilöstön minäkäsitykset ovat vahvat. Siitä huolimatta eri henkilöstöryhmien välillä ilmenee joitakin merkitseviä eroja. Projektijohdon, art directorien ja copywriterien ryhmissä korostuvat innovatiivisuus ja tehokkuususkomukset. Projektijohdon ja AD-ryhmän osalta suorituskomotiivatio on vahvempaa kuin copywriterilla ($p < .001$). Sukupuolten välillä on joitakin merkitseviä eroja. Miesten minäkäsitykset eroavat naisten minäkäsityksistä kahden faktorin kohdalla: miesten arviot innovatiivisuudesta ($p < .001$) ovat korkeampia ja heidän tehokkuususkomuksensa ($p < .001$) vahvempia kuin naisten.

Kasvun edellytyksillä tarkoitetaan ammatillisen kasvun ulkoisia tai organisatorisia edellytyksiä, kasvuorientoitunutta ilmapiiriä, jota määrittävät johtamisprosessi, työprosessi, tiimiprosessi ja työn aiheuttama stressi. Vastaajat ovat johtamisprosessin faktorimuuttujista tyytyväisimpiä kannustavaan johtamiseen, kun taas osaamisen kehittäminen ja etenkin sen palkitseminen koettiin melko epätydyttäväksi. Työn kannustearvo arvioitiin varsin korkeaksi, mutta työn arvostus ja varsinkin tehtävien ja toiminnan selkeys huomattavasti heikommiksi. Tiimiprosessia koskevat arviot olivat varsin korkeita, niistä korkeimmalle arvioitiin tiimihenki. Työn aiheuttama psyykinen rasitus koettiin alhaiseksi, mutta työn vaatimusten katsottiin kuitenkin selvästi lisääntyneen. Stressin alhaisuus voi johtua osin itsearvioinnista. Csikszentmihalyin (1991) mukaan ihmiset ovat taipuvaisia vastaamaan liian optimistisesti työtyytyväisyyttä koskeviin kyselyihin. Ilmeisesti myös stressitutkimuksissa vastaukset ovat usein liian optimistisia,

koska kysymyksessä on intiimi alue. Teorian mukaisesti haasteellinen ja sisäisesti motivoitu työ auttaa kuitenkin kestämään stressiä. Lisäksi alalle valikoituu vahvoja yksilöitä, mikä tuli ilmi myös teemahaastatteluissa:

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.

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

Työn kannustearvon ja palvelusajan välillä on positiivinen korrelaatio: mitä pitempään palvelleesta 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.

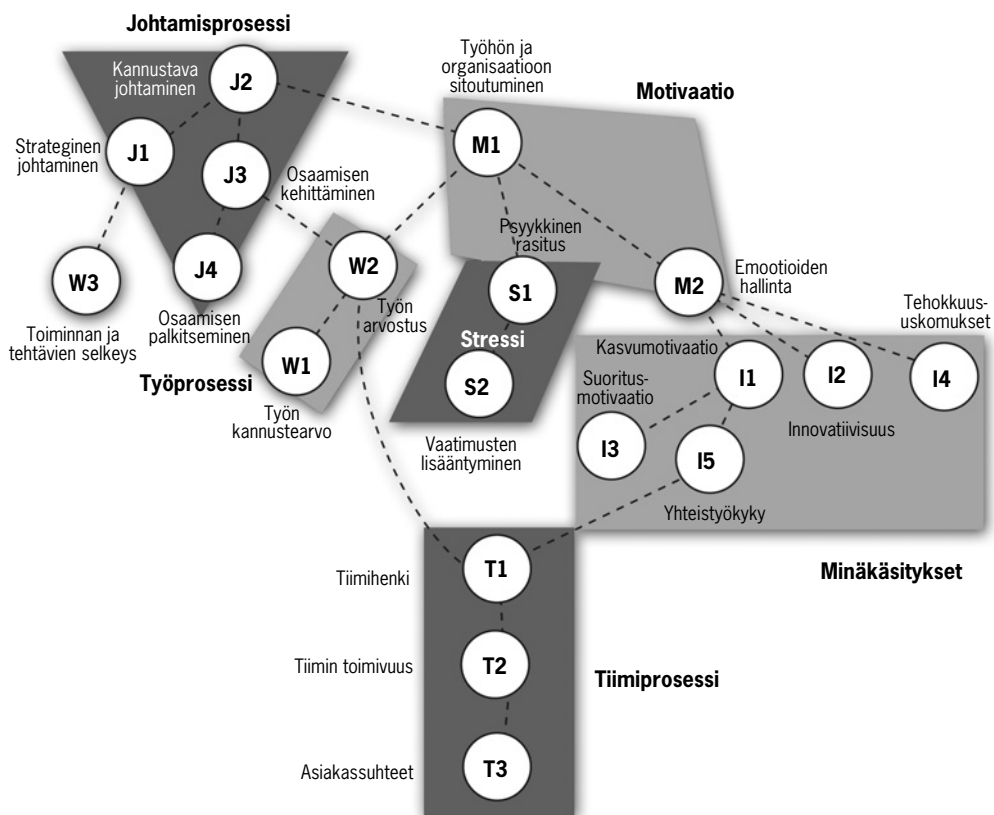
Ulkomainen omistus koetaan ilmeisesti etäiseksi, mikä näkyy (pääosin ulkomaisessa omistuksessa olevien yritysten) vastaajien keskimääräistä negatiivisempina arvioina sellaisissa tekijöissä kuin strateginen johtaminen, kannustava johtaminen, työn arvostus, tehtävien ja toiminnan selkeys ja työn aiheuttama psyykinen rasitus. Eri työyhteisöt poikkeavat toisistaan paljon johtamis-, työ- ja tiimiprosessiltaan. Sen sijaan eroja ei ole henkilöstön kokemassa stressissä, minäkäsityksissä, työhön ja organisaatioon sitoutumisessa ja jaksamisessa.

Minäkäsitysten yhteyttä jaksamiseen selitetään regressiomallin avulla. Lisäksi rakennettiin polkumalli, joka osoittaa ilmapiirimuuttujien – johta-

misen, työn piirteiden, tiimitekijöiden ja stressin – yhteyttä työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Ensimmäisen asteen selittäjiksi työhön ja organisaatioon sitoutumiselle tulivat kannustava johtaminen (selittää 19 % työhön ja organisaatioon sitoutumisen vaihtelusta aineistossa), tiimin toimivuus (11 %), työn kannustearvo (14 %) ja työn aiheuttama stressi (18 %). Mallin ensimmäisen asteen selittävät muuttujat edustavat monipuolisesti kasvuorientuneen ilmapiirin eri osa-alueita.

Kannustavan johtamisen malli

Työyhteisön luomien kasvuedellytysten yhteyttä yksilöiden innovatiivisuuteen, kasvumoti-



Kuvio 3. Kannustavan johtamisen malli.

vaatioon ja jaksamiseen tarkasteltiin epälineaaristen Bayes-mallien (B-Course) avulla. B-Course laskee suurilukuisen määrän vaihtoehtoisia malleja ja hakee selitysmallia, jonka avulla tutkija voi tehdä luovia tulkintoja kohteesta. Ylimmäksi sijoittuvan faktori muuttujan perusteella nimetty “Kannustavan johtamisen malli” on esitetty kuviossa 2. Malli tuo uuden johtamisesta avautuvan tarkastelukulman tutkittuun ilmiöön. Se jakautuu selkeisiin tutkittavaa ilmiötä kuvaaviin kokonaisuuksiin. Prosesseja ovat stressi, työprosessi, johtamisprosessi, tiimiprosessi, minäkäsitykset ja motivaatio. Mallin jakautumista kyseisiin kokonaisuuksiin tai prosesseihin on havainnollistettu erilaisia prosesseja ympäröivillä tummennuksilla. B-Course -mallin ominaisuuksiin kuuluu se, että se etenee muuttujasta toiseen, “silmukoita” ei piirretä, vaikka niillä olisikin keskinäinen korrelaatio (lineaarinen riippuvuus).

Kasvuorientoituneen ilmapiirin osatekijät ovat kerääntyneet mallissa työhön ja organisaatioon sitoutumisen (M1) ja minäkäsitykset emootioiden hallinnan (jaksaminen, M2) ympärille. Työhön ja organisaatioon sitoutuminen (M1) ja emootioiden hallinta (M2) ovat yhteydessä keskenään. 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.

Organisaation kasvuedellytykset

ovat yhteydessä yksilön innovatiivisuuteen työhön ja organisaatioon sitoutumisen ja jaksamisen välityksellä sekä toisaalta tiimiprosessin kautta. 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 yhteistyökyyvyn, kasvumotivaation ja jaksamisen välityksellä. Yrityksissä vallitsevat kasvuedellytykset ovat yhteydessä jaksamiseen joko työhön ja organisaatioon sitoutumisen kautta tai vaihtoehtoisesti tiimiprosessin, yhteistyökyyvyn ja kasvumotivaation kautta.

Sekä yksilön kasvumotivaatio että innovatiivisuus ovat esitellyssä mallissa yhteydessä jaksamiseen. Kasvumotivaatio ja innovatiivisuus ovat vielä läheisemmässä yhteydessä jaksamiseen kuin toisiinsa. Myös mallilla tehdyt simuloinnit tukevat teoreettista ymmärrystä yksilön innovatiivisuuden, kasvumotivaation ja jaksamisen resiprookkisista suhteista. Käsitteiden yhteydet toisiinsa eivät kuitenkaan välttämättä ole symmetrisiä. Koska 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 säätelämällä työ-

kuormitusta. Niin innovatiivisuus kuin kasvumotivaatio ja jaksaminen määrytyvät osin persoonallisuudesta, mikä ei sulje tyystin pois ympäristön mahdollista vaikutusta. Vaikka siis toiset yksilöt kestävät stressiä ja jaksavat paremmin kuin toiset, myönteinen ilmapiiiri auttaa yksilöä jaksamaan paremmin ja esimerkiksi tiimin jäsenten antama sosiaalinen tuki voi auttaa kestämaan suurtakin työkuormitusta. Samalla tavalla organisaation tarjoamat kasvuedellytykset voivat lisätä tai vähentää kasvutarpeen voimaa.

Teemahaastattelujen ja ryhmäideoinnin perusteella löytyi useita ideoita jaksamisen ja kasvun edistämiseksi mainostoimistoissa.

Markkinointiviestintäalan paradokseja

Ihmisten luova toiminta on usein yllätyksellistä ja paradoksaalista. Organisaatioissa jo luovan toiminnan ja organisationaalisen tehokkuuden vaatimusten yhteensovittamisessa voi nähdä paradoksin. Goodman (1995) pitää luovuutta ihmisten residuaalivoimana; jonkin verran luovuutta vapautuu organisaatioissakin kaikkina aikoina. Raskas hierarkkinen organisaatio tekee kuitenkin kaikkensa painaakseen residuaalin mahdollisimman alhaiselle tasolle. Morganin (1997) mukaan milä tahansa itseorganisointiin 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 vaila innovointikykyä. Redundanssi on tärkeää myös yksilön ja organisaation oppimisen kannalta. Morganin mu-

Organisaation kasvuedellytykset ovat yhteydessä yksilön innovatiivisuuteen.

kaan 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 tulospainneiden johdosta.

Luovan henkilön pitää sosiaalistua organisaatioon, mutta jos hän sosiaalistuu liikaa, hänen luovuutensa kärsii (luovuuden paradoksi; ks. Csikszentmihalyi 1997). Teemahaastatteluihin nousi esille seuraava asia: Vahva markkinointiviestintäorganisaatio pyrkii mukauttamaan luovat yksilöt omiin tapoihinsa, vaikka se samalla vakuuttaa edistävänsä luovuutta. Johdon tehtävänä on sosiaalistaa myös luovat yksilöt riittävästi organisaatioon, koska vi-

sioiden ja tavoitteiden jakaminen sitä vaatii. Liian pitkälle menevä sosiaalis- tuminen on kuitenkin haitallista. Innovatiivisessa organisaatiossa pitäisi suosia erilaisuutta, poikkeavia ajatuk- sia ja erilaisia ihmisiä.

Käsillä olevan tutkimuksen tulokset antavat aihetta pohtia joitakin mark- kinointiviestintäalalle ominaisia para- dokseja. Esimerkiksi paradoksaalista on se, että suuri osa asiakkaista etsii koko ajan uusia toimistoja, vaikka partners- hip-ajattelu, brändin vaaliminen ja vuorovaikutuksessa oppiminen edellyt- tävät pitkäaikaista yhteistyötä. Ulko- mainen omistus antaa yritykselle uusia mahdollisuuksia, mutta tuo samalla uusia haasteita yrityksen johtamiselle ja empowermentin toteutumiselle. Vahva organisaatio pyrkii luomaan ul- koista sitoutumista, vaikka luova toi- minta edellyttää sisäistä sitoutumista. Alan yritykset haluavat henkilöstöltä vahvaa sitoutumista, mutta sitoutuvat itse entistä vähemmän omaan henki- löstöönsä.

Markkinointiviestintäyritys oppimisympäristönä

Markkinointiviestintäala on toimintaympäristönä vaativa. Tilanteet muuttuvat alin- omaa ja yritysten ja niiden henkilöstön on kyettävä toimimaan muuttuvissa olosuhteissa. Alan tehtävissä tarvitaan vahvoja ihmisiä. Heidän tulee pystyä työskentelemään kireiden aikataulujen mukaisesti, jatkuvan arvioinnin koh- teena ja kovan paineen alla. "Virtaava vesi, valpas mieli" -tutkimuksen mu- kaan mainostoimistojen työntekijöiltä odotetaan muutosvalmiuden, luovuuden, innovatiivisuuden ja stressinsieto- kyvyn ohella kykyä ja halua oppia

uutta. Kiireistä ja paineista huolimatta oppiminen on työntekijöille myös mer- kittävä motivaatiotekijä, 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. Niillä on useita eri alojen asiakkaita, joten niillä on myös mahdollisuus oppia erilaisista markkinoista. Ne toi- mivat verkostomaisesti, ja verkoissa tapahtuva vuorovaikutus lisää oppimisen mahdollisuuksia. Monilla asiakasaloilla nopeasti muuttuviin olosuhteisiin vas- tataan innovaatioin. Ne ovat mainos- toimiston kannalta uusia, kompleksisia tehtäviä, joista on mahdollisuus oppia eniten. Mitä innovatiivisempia asiak- kaita mainostoimistolla on, sitä toden- näköisemmin henkilöstön jäsenillä on myös oppimismahdollisuuksia.

Tässä referoidun tutkimuksen teo- reettinen tarkastelu ja tutkimuksen tu- lokset korostavat yhteisöllisyyden, tiimiluovuuden ja tiimissä oppimisen merkitystä. Myös uudet näkemykset motivaatiosta korostavat yhteistoimin- ta, ryhmän motivaatiota, kollektiivi- sia arvoja ja kollektiivisiä tehokkuus- uskomuksia. Oppiminen tapahtuu markkinointiviestintäyrityksessä pää- osin tiimeissä ja vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Oppimista voidaan luonnehtia konstruktivistisella oppi- misnäkemysellä: konstruktivismin mukaan tieto rakentuu yksilöiden osal- listuessa yhteisten ongelmien ratkai- suun ja yksilöiden keskustellessa ongel- mista (Ruohotie 2002). Avoimuus ko-

kemuksille on tunnusomaista luovalle käyttäytymiselle (ks. esim. George & Zhou 2001) – ja edellä olevan perusteella myös oppimiselle luovassa organisaatiossa.

Oppimisen kannalta välttämätön reflektointi on liike-elämässä usein vähäistä. Synnä 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) kiteyttää pyrkimyksen kehitysmuotoisen kulttuurin aikaansaamiseen seuraavasti: “Voimme arvostaa oppimista ja voimme antaa anteeksi virheitä. Nämä ovat kehittyvän kulttuurin tunnusmerkit.”

Etenkin luovien suunnittelijoiden keskuudessa on vahva ranking-järjestelmä, joka on syntynyt kilpailuvoit-

*Tunnetuimmat
luovat
suunnittelijat
ovat
”tähtiä”.*

jen 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 ja luovuuttaan, nostaa burnout-riskiä ja lisätä työpaikan vaihtamisen halukkuutta.

Ammatillisen kasvun näkökulmasta mainostoimistojen toiminnassa voidaan nähdä ongelmia: ne eivät välttämättä pysty tarjoamaan yksilöille niiden haluamia kasvumahdollisuuksia. Toimistot poikkeavat kuitenkin tarjoamiensa kasvuedellytysten osalta huomattavasti toisistaan.

Argyriksen (1972) mukaan organisaatiot eivät keskimäärin tarjoa riittävästi haasteita ja vastuuta yksilöille, jotta nämä voisivat käyttää monimutkaista tarverakennetta hyväkseen, pystyisivät lisäämään omanarvontuntoa ja sitä kautta voimistamaan henkistä kasvua. Argyris ei pyri ratkaisemaan tätä ambivalenttia näkemystä yksilön ja organisaation suhteesta. Hän toteaa kyllä yksilöiden sopeutuvan tilanteeseen ja ylläpitävän tällä tavoin toisaalta itse-

kunnioitusta ja toisaalta organisaation kiinteyttä. Tämä voi kuitenkin johtaa liialliseen sopeutumiseen, jolloin yksilöiden innovatiivisuus kärsii. Kasvumahdollisuuksien puute voi siis muodostua mainostoimistolle tuhoisaksi. Organisaation tulee luoda edellytykset sille, että ihmiset oppivat hallitsemaan epävarmuutta ja jatkuvaa muutosta sekä pystyvät kehittymään yhdessä (Ruohotie 1990). Menestyäkseen sekä yritysten että niissä työskentelevien yksilöiden on sitouduttava ammatillisen kasvun edistämiseen. Etenkin asiantuntijaorganisaatioiden pitää kaikin tavoin tukea henkilöstönsä osaamisen kehittymistä. Samalla ne varmistavat parhaimpien työntekijöiden sä pysymistä palveluksessaan. Henkilöstön työllistymiskyvystä huolehtiminen (moraalinen työsopimus; ks. Ghoshal & Bartlett 1999; Ruohotie 2000) on haaste myös markkinointiviestinnän yrityksille.

Lähteet

- Allén, T. 2003. Suomi 2015 -ohjelman tavoitteet ja sisältö. Teoksessa T. Allén *Askelmerkit tulevaisuuteen. Suomi 2015 -ohjelman loppuraportti*. Sitran raportteja 34. Helsinki: Sitra.
- Amabile, T. M. 1982. Social psychology of creativity: A consensual assessment 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. 1996. *Creativity in Context*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Amabile, T. M. 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review* 76 (5), 76–87.
- Argyris, C. 1972. *The applicability of organizational society*. London: Cambridge University Press.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Csikszentmihalyi, M. 1991. *Flow: The Psychology of the Optimal Experience*. New York: Harper Perennial.
- Csikszentmihalyi, M. 1997. *Creativity and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins Publishers.
- 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 Harper-Business Book.
- 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.
- 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.
- Hirschhorn, L. 1990. *The Workplace Within. Psychodynamics of Organisational Life*. Cambridge: The MIT Press.
- Järvinen, A. 1999. Virtaava vesi, valpas mieli. Paino- ja mainosalan ammatillisen koulutuksen vastaavuus työelämän tarpeisiin. Helsinki: Työministeriö, Adapt/Employment-julkaisut 12.
- Korpelainen, K. 2005. Kasvun pelivara: Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä. Acta Universitatis Tamperensis 1092. Hämeenlinna: Research Centre for Vocational Education.
- 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 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.
- Morgan, G. 1997. *Images of Organization*. California, USA: Sage Publications.
- O'Guinn, T. C., Allen, C. T. & Semenik, R. J. 2001. *Advertising. USA: Southwestern College Publishing*.
- Ruohotie, P. 1990. *Kannustava johtaminen. Ammattikasvatussarja 2*. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- 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. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY.
- Ruohotie, P. 2002. Oppiminen tavoitteena. Näkökulmia eräisiin keskeisiin teorioihin. Teoksessa R. Honkonen (toim.) *Koulutuksen lumo – retorikka, politiikka ja arviointi*. Tampere: Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta ja OKKA-säätiö, 153–169.
- Through the Loop Consulting, The O Partnership & Bellwether Leadership Research 2002. *Defining the High Ground for Marketing Partnership*. International Survey. London–Paris–Detroit.