

## ANALYYSI

# LUOVA TUHO?

## Luovuuden asema media-alan käytännöissä ja tutkimuksessa

*Nando Malmelin*

Artikkelissa tarkastellaan luovuuden asemaa media-alalla ammattikäytäntöjen ja akateemisen tutkimuksen näkökulmista. Suomalaisten aikakauslehtialan toimintuustyön ammattilaisten parissa tehdyn tutkimuksen pohjalta analysoidaan luovuuden asemaa media-ammattilaisten toiminnassa. Tämän perusteella todetaan, että mediaorganisaatioissa ei juuri keskustella luovuudesta ja että toimituksissa luovan toiminnan olosuhteiden koetaan heikentyneet. Samalla luovuuden rooli on muuttumassa, ja luovuutta tarvitaan yhä enemmän mediaorganisaatioiden uudistamisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä. Lisäksi artikkelissa tarkastellaan mediajohtamisen oppialan näkökulmasta, miten luovuuden tutkimusta tulee media-alalla kehittää.

AVAINSANAT: luovuus, luova työ, media-ala, aikakauslehtiala, mediajohtaminen

Mediatoimiala on yksi yhteiskunnallisesti merkittävimmistä luovista toimialoista ja luovaa työskentelyä pidetään media-alan keskeisenä ominaispiirteenä (esim. Albarran 2006; Deuze 2007). Väitettä, että media olisi poikkeuksellisen luova toimi- tai ammattiala, on kuitenkin vain harvoin syvällisemmin pohdittu ja perusteltu (myös Warhurst 2010). Luovuuden merkitys media-alalla onkin eräänlainen myytti.

Luovuuden asemaa media-alalla on analysoitu systemaattisesti vain vähän. (Mierzejewska & Hollifield 2006; Küng 2008a). Luovuutta media-alalla koskevaa varsinaista tutkimusalaa tai -perinnettä ei myöskään ole kehittynyt. Tämä on yllättävää, koska media-alan yritysten toiminta perustuu suurelta osin luovaan työhön ja luovuudella on tärkeä rooli media-alan ammattilaisten, erityisesti sisällöntuottajien, työssä ja professionaalisisessa identiteetissä.

Tässä kirjoituksessa todetaan, että luovuuden käsite ei ole media-alalla erityisen näkyvässä roolissa. Tarkastellun empiirisen tutkimuksen mukaan tilanne on käytännössä päinvastainen. Aikakauslehtiyhtyrityksissä luovuudesta ei

juuri keskustella ja toimituksissa luovan toiminnan olosuhteiden koetaan heikentyneet. Lisäksi media-alaa tarkastelevassa tutkimuksessa luovuutta käsitellään vain harvoin. Toisaalta artikkelissa esitetään, että mediamurroksessa luovuuden on rooli muuttumassa. Vaikka luovuuden asema sisällöntuotannossa pienenee, mediaorganisaatioiden uudistamisessa ja liiketoiminnan kehittämisenä luovuutta tarvitaan enemmän kuin koskaan.

Kirjoitus jakautuu kahteen osaan. Ensin tarkastellaan aikakauslehtialan toimituksellisen henkilökunnan keskuudessa tehdyn kyselytutkimuksen pohjalta, mikä on luovuuden asema media-ammattilaisten keskuudessa. Toisessa osassa arvioidaan luovuuden asemaa media-alaa käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa. Kirjoituksen lopussa pohditaan erityisesti mediajohtamisen näkökulmasta, miten luovuutta media-alalla tulisi tutkia, jotta luovuutta ymmärrettäisiin paremmin – niin teoreettisena kuin käytännöllisenä ilmiönä.

### **Kyselytutkimus luovasta työstä ja sen merkityksestä media-alalla**

Seuraavaksi tarkastellaan media-ammattilaisten käsityksiä luovasta työstä ja luovuuden asemasta mediayrityksissä. Empiirisen tarkastelun kohteena ovat suomalaisissa aikakauslehtiyritysten toimituksissa työskentelevien ammattilaisten käsitykset luovasta työskentelystä. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin maaliskuussa 2014.<sup>1</sup> Otoksen muodosti Suomen kolmen suurimman aikakauslehtiä kustantavan yrityksen kuluttajalehtien toimituksellinen henkilökunta. Tutkittavat yritykset olivat Sanoma Magazines, Otavamedia ja A-lehdet Oy.<sup>2</sup>

Aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä. Henkilökohtaisia tutkimuskutsuja lähetettiin sähköpostitse 380 kappaletta. Sähköpostiosoitteet saatiin tutkittavilta yrityksiltä. Hyväksytysti kyselyyn vastasi 76 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti oli siten 20 %. Vastanneista 38 % työskenteli toimittajina, 12 % art directoreina, 11 % tuottajina, 11 % päätoimittajina, 9 % toimituspäälliköinä, 9 % graafisina suunnittelijoina ja 7 % toimitussihteereinä. 4 % vastanneista ilmoitti nimikkeekseen jonkin muun työtehtävän. Vastaajista 38 % koki, että heidän työtehtäviinsä kuuluu esimiestehtäviä. Vastaajien ikäjakauma oli laaja: se jakautui varsin tasaisesti noin 20-vuotiaasta 65-vuotiaaseen vastaajien keski-ikä ollessa noin 42 vuotta. Vastanneista noin 17 % oli työskennellyt media-alalla alle kymmenen vuotta, noin 51 % 10–20 vuotta ja noin 31 % yli 20 vuotta.

Tämän artikkelin aineistona käytettiin kyselytutkimuksen avoimia vastauksia, joissa kyselyyn osallistujat kertoivat, miten he mieltävät luovuuden media-alalla ja miten he kokevat luovuudesta puhuttavan media-alalla (yhteensä 152 kappaletta). Näistä näkökulmista analysoitiin lisäksi avoimet vastaukset, jotka annettiin luovuuden käsitettä koskeviin väittämiin (yhteensä

441 kappaletta). Empiirisen aineiston induktiivista analysointia ohjasi pyrkimys tutkia, miten aikakauslehtiyhtiöiden toimituksellinen henkilökunta ymmärtää luovan työn ja sen merkityksen aikakauslehtialalla. Laadullinen analyysi toteutettiin iteratiivisesti siten, että aineisto luettiin ja arvioitiin useaan kertaan, minkä jälkeen keskeiset analyttiset havainnot jäsennettiin ja kategorisoitiin (myös esim. Rosso 2014). Aineiston tulkinnessa pyrittiin ottamaan huomioon vastausten mahdollinen intentionaalisuus: monet toimitustyön ammattilaiset kokevat luovan toiminnan itsenäisyyden ja vapauden tärkeäksi osaksi työtä (Hesmondhalgh & Baker 2011), ja siksi vastaamista voi ohjata pyrkimys vaikuttaa luovuuden olosuhteisiin ja kehittämiseen omassa organisaatiossa.

### **Työskennelläänkö media-alalla luovasti?**

Toimitustyön ammattilaisten mielestä luovan työskentelyn olosuhteet aikakauslehtialalla ovat muuttuneet. Muutoksiin suhtaudutaan usein kriittisesti, sillä työskentely toimituksissa on yhä kiireisempää, ohjatumpaa ja tehostempaa. Moni toimitustyön ammattilaisista kokee, että tämä on johtanut luovuuden aseman pienentymiseen toimitustyössä: ”Luovuutta ei pidetä sinänsä enää erityisenä arvona. Tehokkuus on ajanut luovuuden ylitse.”<sup>3</sup>

Luovan työskentelyn mahdollisuuksien koetaan vähentyneet aikakauslehtityössä. Erityisesti luovalle ”vapaalle ajattelulle” jää yhä vähemmän aikaa, ja uusien asioiden ideoimiseen käytettävä työaika on vähentynyt. Toimitustyön ammattilaiset kokevatkin, että jatkuva kiire estää luovaa ajattelua: ”Jotta luovia ratkaisuja syntyy, on oltava aikaa ajatella. Edes hetken. Muuten päädytään vain siihen ratkaisuun, joka on jo tunnettu.”

Muutokset työskentelyn olosuhteissa ovat johtaneet siihen, että työt on tehtävä entistä nopeammin ja tehokkaammin. Työtehtävien ja työmäärän koetaan lisääntyneet samalla, kun käytettävissä olevat resurssit toimituksissa ovat pienentyneet: ”Väkeä on vähennetty. Samaan aikaan entisten tuotteiden tekemistä on jatkettu entiseen tahtiin ja lisäksi on aloitettu uusia toimintoja ja ryhdytty ideoimaan uusia tuotteita.” Kustannustehokkuuden ja kulujen karsimisen koetaan myös lisääntyneen organisaatiossa. Lisäksi pyrkimys monikanavaiseen sisällöntuotantoon on lisännyt tehtävän työn määrää.

Työn tehostumisen seuraukset huolestuttavat toimitustyön ammattilaisia. He kokevat, että tuotettavien sisältöjen ja julkaisujen laatu heikkenee, koska mediayrityksissä työskentelyn ”tehokkuutta” ja ”nopeutta” korostetaan liikaa: ”Tehokkuusajattelu on mennyt laadun edelle.” Lisäksi tehostamisen paine vaikuttaa toimitustyön ammattilaisten työtyytyväisyyteen ja kokemuksiin työn mielekkyydestä: ”Säästökuurit syövät motivaatiota, tulee tunne, että tehtyä työtä ei koeta tärkeäksi.”

Jotkut toimitustyön ammattilaiset kokevat luovuuden olevan ”mennyttä aikaa” ja työn muuttuneen suorittavammaksi: ”Koen olevani enemmänkin tehdastyöläinen.” Koetaan, että toimitustyössä on aikaisempaa vähemmän vapauksia, minkä seurauksena luovan työskentelyn mahdollisuudet ovat kaventuneet. Muutos tuntuu voimakkaalta erityisesti toimitustyön ammattilaisista, jotka ovat tottuneet aikaisemmin urallaan itsenäiseen luovaan työskentelyyn: ”Luovuutta ajetaan koko ajan ahtaammalle. Juttujen tekoon jää entistä vähemmän aikaa, kun toimitukset pienenevät koko ajan. Kun on kiire, ei ehdi välttämättä miettiä riittävän luovasti.” Monet kokevatkin, että luovuuden käsite ei kuvaa nykyisenlaista työskentelyä aikakauslehtialalla: ”Käsite tuo mieleen mainostoimistojen aivoriihet, toimitustyössä on enää valitettavan vähän aikaa ja varaa luoviin prosesseihin. Kaikessa mennään teho edellä.”

Aikakauslehtialalla työtapoja on pyritty tehostamaan yhdenmukaistamalla sisällöntuotannon tapoja ja prosesseja. Käytännön esimerkkejä tästä ovat ennakkosuunnittelun lisääntyminen ja julkaisujen entistä tarkempi konseptointi. Nämä ovat vaikuttaneet sisältöjen ideointiin ja tuotantoon siten, että luovaa toimintaa ohjataan aiempaa enemmän ja ”yksilölliset tavat tehdä asioita” vähenevät. Samalla luovaa työskentelyä koetaan rajoitettavan ja valvotavan yhä enemmän: ”Tuottajat sanelevat paljolti näkökulmat ja jopa sanamuodot”. Myös lisääntyneen ”kohderyhmäajattelun” on katsottu rajaavan luovan työskentelyn mahdollisuuksia.

Kuten edeltävät esimerkit havainnollistavat, toimitustyön ammattilaisten suhtautuminen media-alalla tapahtuneisiin muutoksiin on usein varauksellista. Tästä huolimatta he asennoituvat ammattialan tulevaisuuteen toiveikkaasti. Esimerkiksi uusiin toimintatapoihin suhtaudutaan toimituksissa myönteisesti – niiden ajatellaan olevan hyödyllisiä myös luovan työn tekemiselle. Lisäksi ajatellaan, että muutokset eivät sinänsä uhkaa luovuutta, vaan ovat johtaneet ”ammattimaisempaan lehdentekemiseen”. Esimerkiksi työtehtävien suunnittelun ja ennakkoinnin koetaan lisääntyneen. Myös aikatauluttamisen tärkeys on korostunut: ”Taitava itsensä johtaminen on entistä tärkeämpää, sillä yhden työpäivän aikana pitää saada valmiiksi selvästi useampia asioita kuin ennen.”

Vaikka työskentelyn olosuhteet muuttuvat media-alalla nopeasti, toimitustyön ammattilaiset edelleen nauttivat työnsä tekemisestä, pitävät työtään kiinnostavana ja kokevat mielihyvää nähdessään, mitä saavat työssä aikaan. Myös uusien asioiden oppiminen motivoi ammattilaisia: median muutokset tekevät työstä ”kiinnostavaa” ja ”antoisaa”. Laajentuvissa työnkuviissa tarvitaan aikaisempaa monipuolisempaa osaamista, minkä takia uusiin toimintatapoihin ja teknologioihin perehtyminen on suuressa osassa työtä.

Luovuudesta ei juuri puhuta aikakauslehtiyritysten toimituksissa: ”Luovuus sanana esiintyy todella harvoin työyhteisössäni.” Luovuuden käsite on

media-ammattilaisille usein ”etäinen” ja ”abstrakti”. Luovuudesta puhutaan-kin mediaorganisaatioissa lähinnä ”koulutuksissa” ja ”juhlapuheissa”. Koska luovuus on luonteva ja ”itsestään selvä” osa työtä, luova työskentely sinänsä ei edellytä luovuudesta puhumista: ”Enemmän se on sisäänkirjoitettua, läsnä jokapäiväisessä elämässä.” Jotkut toimitustyön ammattilaiset pitävät luovuuden merkitystä media-alan työtehtävissä ”mystifioituna” ja turhaan korostettuna: ”Media-alan töitä pidetään luovempina kuin ne ovatkaan. Toki niissä tarvitaan luovuutta, mutta sille luovuudelle on nykyisin myös paljon raameja.”

### **Luovan toiminnan uudet päämäärät media-alalla**

Toimitustyön ammattilaisten parissa tehdyn tutkimuksen perusteella näyttää siis siltä, että luovuuden asema sisällöntuotannossa ja toimitustyössä on pienentymässä. Toimitustyön ammattilaisten keskuudessa käydään kriittistä keskustelua luovuuden tilasta. He kokevat, että luovuus on kuihtumassa ja tukahtumassa mediaorganisaatioissa, koska luovalle työskentelylle ei jää riittävästi tilaa ja aikaa. Tämän seurauksena toimitustyön ammattilaiset kokevat tehtäväkseen suojella ammattiyhteisön edellytyksiä työskennellä luovasti: ”Ikävä kyllä siitä on puhuttava nykyään puolustusasenteella: media-alallakin lietsotaan nyt tehokkuutta kaiken muun kustannuksella. Se ymmärrys, että luovuus tarvitsee lepoa ja happea, on erittäin ohutta.”

Media-alan ammattilaiset ovat huolissaan siitä, miten tämä muutokset vaikuttavat työskentelyn olosuhteisiin, tuotteiden menestymiseen ja yritysten toimintaedellytyksiin: häviääkö media luovana toimialana? Tätä kehityskulkua voi kuvata taloustieteilijä Joseph Schumpeterin (2003) kuuluisalla termillä luova tuho (*creative destruction*). Luova tuho tarkoittaa tapahtumasarjaa, jossa ammatit, tuotteet ja yritykset korvautuvat uusilla, jotka ovat aikaisempia hyödyllisempiä ja tuottavampia.

Media-alalla etenkin teknologisten muutosten, internetin ja digitalisoitumisen on ajateltu tuovan muassaan luovaa tuhoa (ks. Schlesinger & Doyle 2014; Nee 2013; Van Weezel 2010), koska aiemmat toimintatavat ja liiketoimintamallit toimivat uudessa toimintaympäristössä aikaisempaa huonommin. Samalla perinteisten mediayritysten kuten sanoma- ja aikakauslehtikustantajien yritystoiminnan perustat ovat muuttuneet ja liiketoiminnan kannattavuus on heikentynyt. Mediajohtamisen ajankohtaiseksi tehtäväksi on noussut nykyisen liiketoiminnan tehostaminen ja uuden liiketoiminnan kehittäminen, koska niitä voidaan pitää konkreettisina keinoina turvata mediayritysten liiketoiminnan jatkuvuus.

Samalla luovuuden kaltaisten pehmeiden käsitteiden merkitys toimialan työskentelyssä ja puheessa on vähentynyt, kuten edellä on empiirisen tutki-

musaineiston avulla kuvattu. Luovuuden asema on heikentynyt aikana, jolloin kehittämisen painopisteitä ovat tehokkuus ja tuottavuus. Luovuuteen panostaminen ymmärretään usein investointina sellaiseen kehitykseen, jolla ei ole välitöntä tai nopeaa vaikutusta toiminnan tehokkuuteen tai liiketoiminnan tuottavuuteen. Samalla luovuuden käsitteen asema on heikentynyt myös verrattuna esimerkiksi sille läheiseen innovaation käsitteeseen. Luovaan toimintaan liittyvistä asioista puhutaankin usein innovaation käsitteen avulla: ”Ehkäpä sanaa ’luovuus’ ei tällöin käytetä, mutta mielestäni se liittyy vahvasti tähän innovointityöhön.”

Vaikka luovuuden tutkimus ja innovaatioiden tutkimus ovat pääosin erillisiä itsenäisiä tutkimusaloja, luovuuden ja innovaation käsitteitä käytetään sekavasti – usein jopa synonyymeinä. Käsitteillä on kuitenkin omat merkityksensä ja käyttötarkoituksensa. Luovuus on liitetty media-alan kirjallisuudessa erityisesti sisältöjen ideointiin ja suunnitteluun, innovointi puolestaan ideoiden toimeenpanoon ja kaupallistamiseen (esim. Küng 2008a, 149). Mediayrityksissä liikkeenjohto on usein kiinnostunut enemmän innovatiivisuudesta kuin luovuudesta, sillä innovaatioilla ajatellaan olevan vahvempi yhteys liiketoiminnan kehittämiseen ja taloudellisen tulokseen. Lucy Küng (2008a; 2008b) on kuitenkin todennut, että media-alalla on erityisen tärkeää ymmärtää syvällisesti sekä luovuutta että innovatiivisuutta osana yritysten toimintaa.

Mikä sitten on luovuuden merkitys media-alalla? Mitkä ovat alan tärkeimmät luovat haasteet? Tutkimuskirjallisuudessa luovuus määritellään yleensä uusien ja hyödyllisten asioiden luomiseksi (esim. Runco & Jaeger 2012). Lisäksi luovaa prosessia on usein kuvattu heuristiseksi (esim. Amabile 1996), millä tarkoitetaan sitä, että luovan prosessin kulkua on vaikea ennakoita. Luovan toiminnan ominaispiirteenä onkin, että polkua lähtötilanteesta luoviin tuotoksiin eli uusiin ja hyödyllisiin ratkaisuihin ei tunneta etukäteen.

Edellä on esitetty, että moni toimitustyön ammattilainen kokee luovuuden roolin pienentyneen alalla. Toisaalta osa ammattilaisista ajattelee päinvastaisesti, että luovuuden merkitys on lisääntynyt.

Nämä vastakkaiset näkemykset perustuvat erilaisiin käsityksiin luovan työskentelyn päämääristä. Kun toimitustyön ammattilaiset kokevat luovuuden aseman heikentyneen, he tarkoittavat sillä erityisesti luovuutta perinteisessä toimitustyössä kuten sisältöjen ideoinnissa ja toteutuksessa. Sen sijaan luovuuden merkityksen katsotaan kasvaneen silloin, kun ajatellaan uusien toimintatapojen, julkaisumuotojen ja liiketoimintamallien kehittämistä. Perinteisen sisällöntuotannon oheen on noussut tarve luoda uusia sisältöjen esittämisen tapoja ja muotoja: ”Työ media-alalla on kokonaisuudessaan luovaa ja nykyisin jopa luovempaa kuin ennen, koska kaiken aikaa pitää miettiä uudenlaisia tapoja esittää asioita, jakaa niitä eri kanavissa ja selvittää tulevaisuudessa median murroksessa.”

Media-alan ajankohtaiset luovat haasteet eivät olekaan journalistisia siinänsä, sillä ammattiyhteisön toimintatavat sisältöjen ideoinnissa ja toteuttamisessa ovat jalostuneet vuosikymmenten varrella hyvin toimiviksi. Esimerkiksi jokaisen lehtiarikkelin tai televisiouutisen tuotanto on ainutlaatuinen luova tapahtumasarja, mutta media-ammattilaiset tietävät, miten prosessi etenee ja mitä tarvitaan, jotta haluttu lopputulos saadaan aikaan.

Mediayritysten ajankohtaiset luovat haasteet ovat organisaatioiden toiminnan ja liiketoiminnan uudistamisessa. Samalla toimitustyön ammattilaisten luovan toiminnan ala laajenee ja kohdistuu myös organisaatiotasoihin projekteihin kuten uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen sekä kaupallisten konseptien ja ratkaisujen suunnitteluun. Media-alalla luovuus tarkoittaa lisäksi ”vanhojen toimintatapojen kyseenalaistamista”. Luovuutta tarvitaan laajasti mediaorganisaation uudistustyössä: ”[Luovuus on] laajemmassa mitakaavassa ketteryyttä keksiä lukijoita yllättäviä, panostuottosuhteeltaan hyviä toimintatapoja, menetelmiä, käytänteitä ja tuotteita. Juuri nyt sitä tarvitaan, kun tuotot laskevat ja kaikki pitää miettiä uudesta kulmasta.”

Luovuuden asema ei siis media-alalla sinänsä pienene, vaan sen rooli muuttuu. Kognitiotieteilijä Nancy Nersessian (2008) on esittänyt luovan tuhon prosessia vastaavan näkemyksen käsitteiden kehityksestä. Hänen mukaansa alalla käytettävät käsitteet muotoutuvat ja kehittyvät alan ajankohtaisten tarpeiden mukaisesti. Tämä selittää myös luovuuden roolin muuttumista media-alalla: ammattiala on kehittynyt siten, että media-alan luovan toiminnan painopiste on siirtymässä yksilölähtöisestä journalististen sisältöjen luomisesta konseptien, toimintatapojen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Seuraavaksi tarkastellaan, miten media-alan luovuuden ja luovuuden johtamisen akateemista tutkimusta on kehitettävä, jotta tutkimusala vahvistuu ja voi myös käytännössä tukea uudistumista media-alalla.

## **Media-alan luovuus tutkimuskohteena**

Luovuus media-alalla on tärkeä ja ajankohtainen mutta vain vähän tutkittu ilmiö. Media-alan luovia organisaatioita ja media-ammattilaisten luovaa työskentelyä on tutkittu vain satunnaisesti, esimerkiksi journalismin ja uutistyön näkökulmista (Hesmondhalgh & Baker 2011; Berglez 2011; Nylund 2013). Media-alaa on tutkittu jonkin verran myös innovaatioiden ja innovatiivisuuden näkökulmasta (esim. Dal Zotto & van Kranenburg 2008; Storsul & Krumsvik 2013; Uskali 2011),<sup>4</sup> mutta luovuuden merkityksestä media-alan yrityksille ei ole tehty järjestelmällistä tutkimusta. Ymmärrys luovuudesta, luovan toiminnan periaatteista ja luovuuden johtamisen menetelmistä onkin ollut media-alan tutkimuksessa rajoittunutta – erityisesti kun asiaa arvioi suhteessa luovuuden korostuneeseen arvoon media-alalla.

Luovuutta media-alalla tarkastelevan tutkimuksen vähäisyyteen on löydetävissä kolme syytä, jotka koskevat luovuuden tutkimusta myös yleisemmin. Ensinnäkin luovuutta on pidetty arvoituksellisena ilmiönä, jota on vaikea kuvata ja jäsentää tutkimuksellisin keinoin (esim. Klausen 2010). Luovuus on kiinteä ja luonteva osa media-ammattilaisten arkea, ja on vaikea eritellä, mitä luova työskentely media-alalla tarkoittaa ja minkälainen toiminta on erityisesti luovaa.

Luovuus on luontainen osa media-ammattilaisten toimintaa ja mediaorganisaatioiden käytäntöjä. Luovan työskentelyn taidot ja menetelmät perustuvat yleensä yksilöiden kokemuksiin ja hiljaiseen tietoon eivätkä esimerkiksi organisaatiossa järjestelmällisesti kehitettyihin luoviin menetelmiin ja toimintatapoihin. Media-alaa tarkasteltaessa onkin otettava huomioon, että luovuus sisältyy ikään kuin sisäsyntyisesti ja rakenteellisesti työskentelyyn ja erityisesti sisällöntuotantoon (myös Küng 2008a, 145). Tämä selittää myös sitä, että luovuus ei nouse erillisenä puheenaiheena esiin mediatyössä.

Toiseksi luovuudesta puhutaan niin monilla eri tavoilla (esim. Hesmondhalgh & Baker 2011), että käsite on tavanomaistunut ja päätynyt monissa yhteyksissä kliseiseksi iskusanaksi. Luovasta taloudesta ja luovista toimialoista on käyty 2000-luvulla aktiivista keskustelua. Merkittävä ajatus on ollut, että ihmisten luovuuden, tiedon ja osaamisen merkitys taloudessa ja liiketoiminnassa on kasvanut (esim. Florida 2002; Howkins 2002). Luovuutta ja innovatiivisuutta on pidetty yritysten kilpailukyvyyn, taloudellisen kasvun ja yhteiskunnallisen kehityksen lähteinä. Yhteistä eri näkemyksille on ollut se, että menestyvä liiketoiminta perustuu yhä enemmän aineettomiin resursseihin sekä uusien ideoiden ja innovaatioiden luomiseen ja kaupallistamiseen. (Esim. Clarke & Clegg 2000; Hesmondhalgh & Baker 2011.) Monet luovuuden visiot ovat kuitenkin jääneet puheen ja iskusanojen tasolle.

Luovuuden popularisointi on samalla vähentänyt akateemisten tutkijoiden kiinnostusta luovuutta kohtaan vakavasti otettavana tutkimusaiheena. Tämän seurauksena luovuutta koskevassa keskustelussa on jäänyt runsaasti tilaa pinnallisten näkemysten ja mielipiteiden esittämiselle (Ford & Gioia 1995, 6). Luovuuden tietoperusta onkin monin osin populistinen ja pinnallinen. Esimerkiksi suuri osa luovuutta tarkasteleva kirjallisuudesta on konsulttien kirjoittamia oppaita luovuuden hyödyntämisestä erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisöissä. Luovuus on myös suosittu aihe monien ammattialojen seminaareissa – myös media-alalla. Niissä esitellään usein erilaisia helposti ymmärrettäviä ja sovellettavia luovuuden edistämisen välineitä, esimerkiksi psykologiasta ja sosiaalipsykologiasta ammentavia luovia ihmistyyppejä jäsentäviä nelikenttiä ja kolmen ohjeen johtamisreseptejä.

Kolmanneksi luovuustutkimuksen anti ei yleisesti ole ollut erityisen kiinnostavaa tai helposti sovellettavaa, kun sitä tarkastellaan organisaatioiden käytäntöjen ja tarpeiden näkökulmasta. Luovuus on abstrakti ja moniulottei-



nen käsite (esim. Amabile 1996; Csikszentmihalyi 1997), jota on vaikea määritellä yksiselitteisesti ja hyödyntää käytännössä. Tämä on hankaloittanut luovuutta koskevan ymmärryksen kehittymistä – niin tutkimusperinteessä kuin esimerkiksi työyhteisöissä.

Luovuustutkimusten vaikuttavuus käytännön työelämässä on ollut vähäistä: käytännön ammattilaisten näkökulmasta tutkimuksen tulokset vaikuttavat usein pinnallisilta (Ford & Gioia 1995, 5–7). Yksi syy luovuuden tutkimuksen vähäiseen käytännön vaikuttavuuteen myös media-alalla on se, että akateemisen luovuustutkimuksen tulokset ovat usein näennäisesti itsestään selviä, senkaltaisia jotka organisaatioissa ajatellaan jo tiedettävän. Siksi niistä on vain harvoin käytännöllistä hyötyä mediaorganisaatioille tai-ammattilaisille.

### **Mediajohtaminen luovuuden tutkimuksen viitekehyksenä**

Minkälaista media-alan luovuuden tutkimusta sitten tarvitaan? Ensinnäkin kaivataan järjestelmällistä perustutkimusta, jonka avulla kehitetään uusia teorioita media-alan luovuudesta, luodaan käsitteellistä selkeyttä ja puretaan luovuutta koskevia myyttejä. Toiseksi media-alan luovuuden tutkimusta on kehitettävä käytännöllisistä näkökulmista, koska media-alalla luovuus konkretisoituu luovassa toiminnassa. Näin tutkimuksella on myös käytännöllistä vaikuttavuutta toimialan kehittämiseen.

Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi lupaavan lähtökohdan tarjoaa mediajohtamisen (*media management*) tutkimusala. Mediajohtamisen tutkimusperinnettä käsitelleissä analyyseissa on keskusteltu luovaa työtä käsittelevän tutkimuksen tarpeesta ja ajankohtaisuudesta (esim. Mierzejewska 2011, 21–23). Mediajohtaminen on nuori monitieteinen tutkimusala, jossa tarkastellaan media-alan yrityksiä ja organisaatioita johtamisen eri näkökulmista. Johtamisen kehittäminen on yksi media-alan yritysten mahdollisuuksista uudistua ja menestyä paremmin. Media-alalla johtamisen voi määritellä toiminnaksi, jolla vaikutetaan yksilön tai ryhmän pyrkimykseen saavuttaa tavoitteita tietystä tilanteesta (Albarran 2006, 8). Koska ihmisten johtamisen tavat ja menetelmät eivät ole media-alan organisaatioissa erityisen järjestelmällisiä ja kehittyneitä, luovien ihmisten johtamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä strategisista mahdollisuuksista media-alan yrityksille (Aris & Bughin 2005, 373, 397). Esimerkiksi Lucy Küng (2011, 53) on todennut, että media-alalla on perinteisesti arvostettu sisältöjen luomiseen ja tuotantoon liittyviä taitoja, mutta mediayrityksissä on kiinnitettävä huomiota myös organisatorisiin taitoihin kuten johtamiseen ja esimiestyöhön.

Mediaorganisaatioiden johtamisen näkökulmasta luovuus ei ole vain yksilöiden ominaisuus, vaan moniosainen sosiaalinen prosessi. Mediayhtiöissä luovuuden perustana ovat luovien yksilöiden välinen yhteistyö ja vuorovaiku-

tus sekä heidän muodostamansa luovat tiimit ja verkostot (esim. Küng 2011, 47). Kun luovuutta tarkastellaan työyhteisöjen näkökulmasta, luovuuden johtaminen korostuu. Luova työ perustuu yhä useammin yhteistyöhön organisaatioissa, ja siksi ihmisten johtaminen on keskeinen tekijä luovien pyrkimysten onnistumisessa (Mumford, Byrne & Shipman 2009, 279–280). Luovan työn, luovan suunnittelun sekä luovan tuotannon johtamisesta ja prosesseista tarvitaan lisää teoreettista ymmärrystä (Townley & Beech 2010, 3; Davis & Scase 2000, 13). Luovuutta tarkasteleva mediajohtamisen tutkimus voi edistää luovien toimialojen tutkimusta myös laajemmin.

Luoville toimialoille on lisäksi tyypillistä, että merkittävä osa luovasta työstä ja sisällöntuotannosta tehdään yhteistyössä asiantuntijapalveluja tuottavien yritysten ja avustavien ammattilaisten kanssa. Media-alalla monet ammatit ja toimet ovat pitkälti erikoistuneita, ja tarvittavat luovat voimavarat kuten tieto, taito ja osaaminen sijaitsevat yhä enemmän yrityksen ulkopuolisissa verkostoissa. Näissä verkostoissa tapahtuvan yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys on ratkaiseva luovan toiminnan onnistumisen kannalta (Deuze 2007; Banks, Calvey, Owen & Russell 2002). Luovat tiimit ja verkostot ovat yksi mediayrityksen tärkeimmistä voimavaroista, ja niiden johtamisen kehittäminen on mediayrityksen toiminnan ja uudistumisen kannalta tärkeää.

## Lopuksi

Luovuuden tutkimukselle on sekä teoreettista että käytännöllistä tarvetta media-alalla. Luova toiminta perustuu osin yksilöiden kokemukselliseen hiljaiseen tietoon. Lisäksi sitä ohjaavat organisaatioiden kulttuuriset piirteet ja ammattiyhteisön periaatteet. Tällaiset tekijät ovat yleensä näkymättömiä, vaikeasti ilmaistavissa sekä hankalasti jaettavissa. Jotta luovuutta ja sen johtamista voidaan järjestelmällisesti kehittää media-alalla, niitä on pystyttävä kuvaamaan seikkaperäisesti ja tarkastelemaan analyttisesti. Tutkimuksen avulla voidaankin jäsentää ja mallintaa luovuutta, kehittää oppialan tietoperustaa sekä luoda hyödyllisiä välineitä mediayritysten ja media-alan toiminnan kehittämiseksi.

Myös luovuutta koskevien käsitteiden ja teorioiden kehittäminen on tärkeää median toimialan ja ammattiyhteisön kehittymisen kannalta. Vaikka luovan työn ammattilaisten ei välttämättä tarvitse tuntee luovuuden määritelmiä tai teorioita pystyäkseen käytännössä toimimaan luovasti, tilanne on erilainen silloin, kun organisaatioissa halutaan kehittää luovaa toimintaa ja luovaa johtamista. Jotta luovuutta voidaan organisaatioissa kehittää ja johtaa, siihen liittyviä ilmiöitä on pystyttävä määrittelemään ja käsitteellistämään.

Media-alan luovia organisaatioita koskevalla tutkimuksella voi olla myös laajempaa vaikuttavuutta, sillä luovuuden merkitystä luovilla toimialoilla on

tutkittu vain vähän (Warhurst 2010; Banks, Calway, Owen & Russell 2002). Esimerkiksi luovien tiimien käytännöistä ja luovuuden johtamisen periaatteista tuotettava tutkimustieto voi olla sovellettavissa myös muilla toimialoilla ja muissa työyhteisöissä (myös Deuze 2007; Küng 2008a). Luovan työskentelyn ja johtamisen käytäntöjä on mielekästä analysoida niissä organisaatioissa, joissa ne ovat kehittyneitä ja joissa luovuuden merkitys organisaation menestymiselle on merkittävä. Mediaorganisaatiot ovat näistä ilmeisiä esimerkkejä. Media-alan luovien organisaatioiden tutkimus on erityisen merkityksellistä aikoina, jolloin sekä toimiala että ammattiala kohtaavat luovan tuhon kaltaisia voimakkaita muutoksia.

*Kirjoitus on tuotettu osana tutkimushanketta ”Creative leadership in media management”, jonka rahoitti Helsingin Sanomien Säätiö.*

## Viitteet

<sup>1</sup> Kyselytutkimuksen käytännön toteuttamisesta vastasi Lotta Nivari-Lindström ja teknisestä toteutuksesta InterQuest Oy.

<sup>2</sup> Kyselytutkimusta toteutettaessa osa A-lehdet Oy:n toimituksista toimi osana konsernin Akustannus Oy:tä, johon ne olivat siirtyneet Forma Publishing Group Oy:tä koskevien yrityskauppojen myötä ja Image Kustannusta koskevan fuusion myötä.

<sup>3</sup> Artikkelissa esitetyt sitaatit ovat suoria lainauksia kyselytutkimukseen annetuista vastauksista. Katkelmien tarkoitus on havainnollistaa analyysia.

<sup>4</sup> Esimerkki innovaatiotutkimuksen ajankohtaisuudesta media-alalla on uusi kansainvälinen tieteellinen aikakausjulkaisu *The Journal of Media Innovations*, joka perustettiin vuonna 2014.

## Kirjallisuus

Albarran, Alan B. (2006). Historical trends and patterns in media management research. Teoksessa: Albarran Alan B.; Chan-Olmsted, Sylvia M. & Wirth, Michael O. (toim.). *Handbook of Media Management and Economics*. New York & London: Routledge.

Amabile, Teresa M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder: Westview Press.

Aris, Annet & Bughin, Jacques (2005). *Managing Media Companies. Harnessing Creative Value*. Chichester: John Wiley & Sons.

Banks, Mark; Calvey, David; Owen, Julia & Russell, David (2002). Where the art is: defining and managing creativity in new media SMEs. *Creativity and Innovation Management* 11: 4, 255–264.

Berglez, Peter (2011). Inside, outside, and beyond media logic: Journalistic creativity in climate reporting. *Media, Culture & Society* 33: 3, 449–465.

Clarke, Thomas & Clegg, Stewart (2000). *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*. London: HarperCollinsBusiness.

Csikszentmihalyi, Mihaly (1997). *Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperPerennial.

- Dal Zotto, Cinzia & van Kranenburg, Hans (toim.) (2008). *Management and Innovation in the Media Industry*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Davis, Howard & Scase, Richard (2000). *Managing Creativity. The Dynamics of Work and Organization*. Buckingham: Open University Press.
- Deuze, Mark (2007). *Media Work*. Cambridge: Polity Press.
- Florida, Richard (2002). *The Rise of the Creative Class. And How it's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Ford, Cameron M., & Gioia, Dennis A. (1995). Multiple visions and multiple voices: Academic and practitioner conceptions of creativity in organizations. Teoksessa: Ford, Cameron M. & Gioia, Dennis A. (toim.). *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*. Sage, 3–11.
- Hesmondhalgh, David & Baker, Sarah (2011). *Creative Labour. Media Work in Three Cultural Industries*. London: Routledge.
- Howkins, John (2002). *The Creative Economy. How People Make Money From Ideas*. London: Penguin Books.
- Klausen, Søren Harnow (2010). The notion of creativity revisited: A philosophical perspective on creativity research. *Creativity Research Journal* 22: 4, 347–360.
- Küng, Lucy (2008a). *Strategic Management in the Media. From Theory to Practice*. London: Sage.
- Küng, Lucy (2008b). Innovation and creativity in the media industry: What? Where? How? Teoksessa: Dal Zotto, Cinzia & van Kranenburg, Hans (toim.). *Management and Innovation in the Media Industry*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Küng, Lucy (2011). Managing Strategy and Maximising Innovation in Media Organizations. Teoksessa: Deuze, Mark (toim.). *Managing Media Work*. Thousand Oaks: Sage.
- Mierzejewska, Bożena I. (2011). Media management in theory and practice. Teoksessa: Deuze, Mark (toim.). *Managing Media Work*. Los Angeles: Sage, 13–30.
- Mierzejewska, Bożena I. & Hollifield, C. Ann (2006). Theoretical approaches in media management research. Teoksessa: Albarran, Alan B.; Chan-Olmsted, Sylvia M. & Wirth, Michael O. (toim.). *Handbook of Media Management and Economics*. London: Routledge.
- Mumford, Michael D.; Byrne Christina L. & Shipman Amanda S. (2009). The thinking of creative leaders: outward focus, inward focus and integration. Teoksessa: Rickards Tudor; Runco Mark A. & Moger Susan (toim.). *The Routledge Companion to Creativity*. London: Routledge, 279–291.
- Nee, Rebecca Coates (2013). Creative destruction: An exploratory study of how digitally native news nonprofits are innovating online journalism practices. *International Journal on Media Management* 15: 1, 3–22.
- Nersessian, Nancy (2008). *Creating Scientific Concepts*. Cambridge: MIT Press.
- Nylund, Mats (2013). Toward creativity management: Idea generation and newsroom meetings. *International Journal on Media Management* 15: 4, 197–210.
- Rosso, Brent D. (2014). Creativity and constraints: Exploring the role of constraints in the creative processes of research and development teams. *Organization Studies* 35: 4, 551–585.
- Runco, Mark A. & Jaeger, Garrett J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal* 24: 1, 92–96.
- Schlesinger, Philip & Doyle, Gillian (2014). From organizational crisis to multi-platform salvation? Creative destruction and the recomposition of news media. *Journalism*, DOI: 1464884914530223.
- Schumpeter, Joseph A. (2003 [1943]). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge.
- Storsul, Tanja & Arne H. Krumsvik (toim.) (2013). *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom.
- Townley, Barbara & Beech, Nic (2010). The discipline of creativity. Teoksessa: Townley, Barbara & Beech, Nic (toim.). *Managing Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 3–21.

Uskali, Turo (2011). *Innovaatiot ja journalismi*. Helsinki: Infor.

Van Weezel, Aldo (2010). Creative destruction: Why not researching entrepreneurial media? *International Journal on Media Management* 12: 1, 47–49,

Warhurst, Chris (2010). The missing middle: management in the creative industries. Teoksessa: Townley, Barbara & Beech, Nic (toim.). *Managing Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 217–236.