

Opinnäytetyö (AMK)

Medianomi

2022

Alexandra Karlsson & Kristiina Rissanen

# Luova in-house-markkinointitiimi



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Mainonnan suunnittelu

2022 | 44 sivua, 1 liitesivu

Alexandra Karlsson & Kristiina Rissanen

## Luova in-house-markkinointitiimi

In-house-markkinointitiimien ja -mainostoimistojen suosio on ollut kasvussa niin Suomessa kuin maailmallakin. Mainostoimistotyö on oletukseltaan luovaa työtä, mutta in-house-tiimit työskentelevät erilaisessa toimintaympäristössä, jossa luovuudelle ei välttämättä ole oletusta tai tukea. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää in-house-tiimien erityispiirteitä sekä sitä, miten niiden luovuutta voi kehittää.

Monelle organisaatiolle suurin syy perustaa in-house-tiimi on kustannustehokkuus. Opinnäytetyössä selvisi, että parempia syitä luovuuden kannalta ovat esimerkiksi brändin ja liiketoiminnan syvä ymmärrys, tiimin reaktionopeus, datan omistajuus ja ketterämmän työskentelyn mahdollistaminen.

In-house-tiimin luovuuteen vaikuttaa olennaisesti organisaation kulttuuri. Jos organisaatio haluaa hyödyntää luovuutta, se ei saa olla riippuvainen vain luovista yksilöistä vaan luovuuden tulee olla sisäänrakennettuna kulttuurissa ja johtamistavassa.

Opinnäytetyön kehittämistehtävä toteutettiin design sprinttinä kohdeorganisaation markkinointiviestintäyksikössä toimivan tiimin kanssa. Sprintin tavoite ja tärkeimmät tulokset olivat tiimin luovuuden esteiden määrittely sekä uuden toimintatavan kokeilu.

Asiasanat:

markkinointi, markkinointiviestintä, luovuus

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Advertising Design

2022 | 44 pages, 1 page in appendices

Alexandra Karlsson & Kristiina Rissanen

## Creative in-house marketing team

The popularity of in-house marketing teams is on the rise in Finland and around the world. Agency work is creative by default, but in-house teams work in a different environment, where creativity isn't necessarily required or supported. The aim of this thesis is to identify the special characteristics of in-house teams and explore how team creativity can be developed.

For many organizations the biggest reason for establishing an in-house team is cost-efficiency. We found out that, based on creativity, better reasons are a deep understanding of the brand and business, the team's reaction speed, ownership of data and enabling a more agile way of working.

The culture of the organization is essential to the creativity of an in-house team. Rather than depend solely on creative individuals, creativity should be internalized through company culture and leadership if the organization wants to utilize creativity.

The development task of this thesis was executed as a design sprint with the in-house marketing team of a target organization. The goal and main results of the sprint were to identify obstacles to the team's creativity and to try out a new way of working.

Keywords:

Marketing, Marketing Communication, Creativity

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Luova in-house-markkinointitiimi</b>	<b>8</b>
2.1 Mitä luovuus on?	8
2.2 Luova suunnittelutiimi	10
2.3 In-housen erityispiirteet	13
<b>3 Toimeksiantajan esittely</b>	<b>18</b>
3.1 Kohdeorganisaatio ja -tiimi	18
<b>4 Kehittämistehtävä</b>	<b>19</b>
4.1 Miksi valitsimme muotoilun menetelmät?	19
4.2 Työpajat	22
4.2.1 Ajatuksien herättely	23
4.2.2 Luovuuden esteet tiimissä	25
4.2.3 Ydinongelman määrittely	26
4.2.4 Ratkaisujen ideointi ja lopputulos	29
4.2.5 Tiimiläisten palaute työpajoista	33
<b>5 Tärkeää on oletus ja tuki luovuudelle</b>	<b>35</b>
<b>Lähteet</b>	<b>39</b>

## Liitteet

Liite 1. Palautelomake.

## Kuvat

Kuva 1. Divergenssi ja konvergenssi kuvattuna timanttimallina (Tuulaniemi 2011, 113).	13
Kuva 2. Luovaa prosessia kuvaava kiemura (Newman 2022).	20
Kuva 3. Sprintin neljä vaihetta (IDEO U 2022b).	21
Kuva 4. Kehittämistehtävän sprinttiprosessi.	23
Kuva 5. Asioita, jotka ovat yhteydessä tiimin luovuuteen (Amabile 1997, 42–44; Anderson ym. 2009, 1128 & Malmelin & Poutanen 2017, 78–80).	25
Kuva 6. The Five Whys -menetelmä (Design Kit 2022b; Interaction Design Foundation 2022a).	26
Kuva 7. Yksinkertainen kohde-tarve-oivallus -kaava ongelmalausekkeen muodostamiseen (Interaction Design Foundation 2022b).	27
Kuva 8. Pisteäänestyksessä eniten ääniä saaneet ideat pyramidin muotoisessa asetelmassa (AJ&Smart 2018).	31
Kuva 9. Priorisoinnin nelikenttä (AJ&Smart 2020, 28:02–34:07).	32

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan sitä, mitkä ovat luovien in-house-markkinointitiimien erityispiirteitä ja miten in-house-tiimien luovuutta voidaan kehittää. Kehittämistehtävä toteutettiin kohdeorganisaation markkinointiviestintäyksikössä toimivan tiimin kanssa, johon myös itse kuulumme. Määrittelimme tiimin luovuuden esteet ja etsimme ratkaisuvaihtoehtoja yhteen esteeseen muotoiluajattelun keinoin. Muotoiluajattelu on ihmiskeskeinen lähestymistapa luovaan ongelmanratkaisuun. Se perustuu ihmisten tarpeiden ymmärtämiseen, nopeaan ratkaisuvaihtoehtojen testaamiseen ja luovien ideoiden kehittämiseen. (IDEO U 2022a.)

In-house-markkinointitiimit ja niiden luovuuden kehittäminen valikoituivat aiheeksemme kolmen syyn takia:

1. In-house-markkinointitiimien suosio on kasvussa. In-house-markkinointitiimi tarkoittaa organisaation sisäistä markkinointitiimiä tai mainostoimistoa. Niiden suosio on kasvanut viime vuosina sekä maailmalla että Suomessa. Kansainvälisen mainostajien kattojärjestö WFA:n raportin mukaan 57 %:lla Global Trends in Creative In-Housing - tutkimuksessa mukana olleilla yrityksillä oli oma in-house-osasto tai -toimisto. 74 % näistä osastoista oli perustettu viiden vuoden sisällä tutkimuksen tekemisajasta. (WFA 2020.)
2. Olimme huomanneet tarpeen luovuuden kehittämiseen omassa työssämme ja tiimissämme. Mainostoimistotyö on oletukseltaan luovaa työtä. Työntekijöitä kutsutaan usein luoviksi suunnittelijoiksi ja työpaikan kulttuuri tukee luovuutta. In-house-tiimit työskentelevät kuitenkin erilaisessa toimintaympäristössä eikä tiimeillä välttämättä ole samanlaista tukea ja oletusta luovan työn tekemiseen. Halusimme selvittää, miten voisimme olla luovempia omassa työssämme ja tiimissämme.

3. Luovuus on tärkeä tulevaisuustaito. World Economic Forum on määrittänyt luovuuden yhdeksi tärkeimmistä tulevaisuuden taidoista. WEF:n listauksessa kymmenen tärkeimmän taidon joukossa on myös muita luovuuteen liitettyjä taitoja, kuten analyyttinen ajattelu ja ongelmanratkaisukyvyt. (WEF 2020.)

Valitsimme aiheeksi luovuuden kehittämisen nimenomaan tiimeissä sen takia, että suuri osa nykypäivän työstä tapahtuu erilaisissa verkostoissa yksinäisen puurtamisen sijaan. Sen takia myös opinnäytteen tekeminen yhdessä tuntui loogiselta.

Opinnäytteessä käydään ensin läpi sitä, mitä luovuus tarkoittaa ja mitkä asiat mahdollistavat luovan suunnittelutiimin. Sen jälkeen käsitellään in-housea ilmiönä, in-house-tiimien erityispiirteitä sekä sitä, miten tiimien luovuutta voi kehittää. Lopuksi esitellään muotoiluajattelun keinoin toteutettava kehittämistehtävä ja sen tulokset.

## 2 Luova in-house-markkinointitiimi

### 2.1 Mitä luovuus on?

Jotta voimme käsitellä luovaa suunnittelutiimiä, on ensin määriteltävä, mitä luovuudella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä. Pohdimme tässä luvussa luovuutta erityisesti in-house-markkinointitiimien näkökulmasta.

Usein ajatellaan, että luovuus on jotain mystistä, ja se yhdistetään vahvasti taiteilijoihin ja yksilön ominaisuuksiin. Luovuus tarkoittaa kuitenkin eri asiaa kuin taiteellisuus ja luovassa suunnittelutiimissä on kyse muustakin kuin joukosta huippuluovia yksilöitä.

Vaikka luovuuden määritelmä ei ole yksiselitteinen eikä sitä pysty mittaamaan suoraviivaisesti, yksi asia toistuu, kun puhutaan luovuudesta. Luovuus on läsnä silloin, kun on tarve kehittää uutta tai parannella jo olemassa olevaa (Malmelin & Poutanen 2017, 133). Muuttumattomassa tilassa, jossa kehitystä ei tapahdu tai ei haluta tapahtuvan – esimerkiksi muutosvastarintaisessa organisaatiossa – luovuudelle ei ole sijaa.

Tämä korostuu esimerkiksi luovuudesta paljon kirjoittaneen tietokirjailija ja yrittäjä Saku Tuomisen (2014) luovuuden määritelmässä. Hänen mukaansa luovuuden ydin on halu tehdä jotain eri tavalla, mutta paremmin. Jos asiaa ei tee eri tavalla kuin on aina tehty, se ei kehity. Jos sitä ei tee paremmin, tekemiseltä puuttuu suunta. Kaikki kokeilut eivät aina toimi, mutta olennaista on halu ja pyrkimys parempaan. (Tuominen 2014, 66–69.)

Samoilla linjoilla ovat luovuuden tutkijat Mark Runco ja Garrett Jaeger (2012). Heidän mukaansa luovuuden määritelmä (the standard definition of creativity) on kaksiosainen. Luovuus koostuu omaperäisyydestä (originality) sekä toimivuudesta (effectiveness). (Jaeger & Runco 2012, 92.) Myös filosofian tohtori ja johtamiskirjoistaan tunnettu Pentti Sydänmaanlakka (2010) on päätenyt samankaltaiseen määritelmään. Hänen mukaansa luovuudessa yhdistyy kyky nähdä asioita uusista näkökulmista ja rakentaa niistä jotain uutta,



omaperäistä ja toimivaa. Pelkkä ideointi ei kuitenkaan riitä – olennaista on asioiden vieminen käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2010, 85.)

Työelämässä, ja erityisesti liiketoiminnassa, ideoita synnytetään tarpeeseen ja luovuus on tavoitteellista. Yritys asettaa tietyt tavoitteet luovalle tuotokselle, jotka toimivat kriteereinä sille, onko tuotos luova vai ei. Viimeisen sanan sanovat kuitenkin asiakkaat, jotka määrittävät tuotoksen kiinnostavuuden. (Malmelin & Poutanen 2017, 134–135). Tästä näkökulmasta katsottuna voidaan sanoa, että mainonta ei ole luovaa, ellei se tee tulosta (Tuohimaa 2015, 25).

Luovuuden ei kuitenkaan välttämättä tarvitse tuottaa sisällöltään täysin uniikkeja ideoita. Tärkeämpää on löytää uudenlaisia tapoja yhdistellä, tulkita, jalostaa ja toteuttaa jo olemassa olevia ideoita. (Malmelin & Poutanen 2017, 131.)

Markkinoinnin kannalta hyvä esimerkki ideoiden yhdistelemisestä ja jalostamisesta on olutbrändi Karhun lanseeraama nuoltava festivaaliranneke, josta käyttäjä saa selville promilletasonsa (Sinebrychoff 2022). Yhdistämällä kaksi jo olemassa olevaa ideaa, festivaalirannekkeen ja kertakäyttöisen alkoholitestin, saatiin aikaiseksi luova idea, joka on kohderyhmää kiinnostava, toimiva ja käyttäjälleen hyödyllinen.

Yhteenvetona voisi sanoa, että luovuus kumpuaa kyseenalaistamisesta ja ilmentyy uteliaisuutena ja kokeilunhaluna. Asioiden kehittäminen vaatii halua katsoa asioita uusista näkökulmista ja kokeilla erilaisia tapoja toimia.

Luovuuden kolmen i:n teorian mukaan luovuus tarkoittaa kykyä ihmetellä, innostua ja innovoida (Sydänmaanlakka 2010, 85). Komediaryhmä Monty Pythonista tuttu John Cleese on todennut, että luovuus ei ole kyky vaan tapa toimia (Video Arts 2017).

Organisaatioissa luovuutta voidaan hyödyntää asioiden jatkuvaan paranteluun arjen työtehtävien ohessa (esimerkiksi toimintatapojen uudistaminen) (Malmelin & Poutanen 2017, 133–134) tai jonkin täysin uuden ideoimiseen (esimerkiksi mainonnan konseptien luominen). Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän kannalta toimintatapojen jatkuva uudistaminen on oleellinen näkökulma

luovuuteen. Pyrkimyksenä on, että toimintatapojen jatkuva uudistaminen tekee myös ulostuloista, kuten kampanjoista, luovempia.

## 2.2 Luova suunnittelutiimi

Luovuutta voidaan tarkastella yksilön tai ryhmän luovuuden kautta. Vaikka tässä opinnäytetyössä keskitytään ryhmän luovuuteen, on hyödyllistä ensin perehtyä hieman yksilön luovuuteen. Jokainen tiimi koostuu kuitenkin useasta yksilöstä ja johdon on tunnettava keinot yksilöiden luovuuden herättämiseen.

Pitkänlinjan luovuuden tutkija Teresa Amabile (1997) nimeää yksilön luovuuden kannalta merkityksellisiksi asioiksi luovan ajattelun taidot ja oman alansa riittävän osaamisen. Lisäksi hän korostaa, että organisaation tulee tukea ja ruokkia työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Sisäisellä motivaatiolla voi olla huomattava merkitys henkilön (ja sitä kautta tiimin) luovuuteen – se herättää esimerkiksi uteliaisuuden ja saa työtehtävät tuntumaan positiivisella tavalla henkilökohtaiselta haasteelta. (Amabile 1997, 42–44.)

Flow-tila-käsitteestä tunnettu psykologian ja johtamisen professori Csikszentmihalyi (2014) uskoi, että yksilön luovuuden sijaan olennaista on sellainen organisaation luovuus, joka korostaa ryhmän luovia prosesseja. Yksittäisten työntekijöiden luova panos on tärkeää, mutta vain pieni osa kokonaisuutta. Organisaation menestyksen avain luoda prosessi, joka tukee innovointia. (Csikszentmihalyi 2014, 67.)

Ryhmän luovuudessa korostuvat erityisesti vuorovaikutukseen, ilmapiiriin ja ympäristöön liittyvät asiat. Jotta ryhmä pystyy hyödyntämään jäseniensä ja verkostojensa osaamisen ja näkökulmat, sen on kyettävä toimimaan viestintään ja vuorovaikutukseen. Ilmapiirin on oltava psykologisesti turvallinen eli ilmapiiri sallii esimerkiksi kokeilut, riskien oton ja eriävät mielipiteet. Ympäristöllä voidaan tarkoittaa esimerkiksi toimintaympäristöä (työskentelytilat tai työskennelläänkö etä-, lähi- tai hybridityössä) tai sosiaalista ja kulttuurillista ympäristöä, jolle luovuus käytännössä perustuu. (Malmelin & Poutanen 2017, 78–80.)

Toisen näkökulman luovuuteen antaa tutkimus, jossa tehtiin meta-analyysi 104:stä itsenäisestä luovuustutkimuksesta kolmenkymmenen vuoden ajalta. Tutkimuksessa selvisi, että tiimin luovuuteen ja innovaatioon liittyivät eniten tuki innovaatiolle (support for innovation), yhteinen visio (vision), tehtäväsuuntautuneisuus (task orientation) ja tiimin ulkopuolinen viestintä (external communication). Tiimillä on siis oltava selkeä yhteinen visio, tuki luovalle toiminnalle, yhteinen panos laadukkaaseen työn lopputulokseen ja toimivaa viestintää tiimin ulkopuolisten verkostojen kanssa. (Anderson ym. 2009, 1128.)

Sydänmaanlakka (2010) kiteyttää luovan huipputiimin edellytykset seuraavalla tavalla: 1) tehokkuus, 2) sisäinen motivaatio ja sitoutuminen, 3) moninaisuus, 4) jatkuva uudistuminen, 5) voimakas yhdessä tekemisen ja läsnäolon tunne vaikka tiimi toimii hajautuneena sekä 6) laajat verkostot yrityksen sisällä ja ulkopuolella (Sydänmaanlakka 2010, 200).

Myös innovatiivisesta ilmapiiristään tunnettu Google on tutkinut sitä, mikä tekee tiimeistä toimivia. Googlen löydöksiin mukaan kaikista tärkeintä tiimin toimivuudelle on psykologinen turvallisuus. Seuraavaksi tärkeysjärjestyksessä ovat tiimin sisäinen vastuullisuus (dependability), rakenne ja selkeys (structure and clarity), työn merkityksellisyys (clarity) ja vaikutus (impact). (Google 2022.)

Psykologista turvallisuutta ei tule ymmärtää niin, että ryhmäläisten on ainoastaan tarkoitus myötäillä toisiaan ja olla samanmielisiä. Tehokkainta on haastaa toistensa ajattelua kuitenkin aiheuttamatta konfliktia. (Malmelin & Poutanen 2017, 87–90.) Psykologinen turvallisuus mahdollistaa muun muassa sen, että tiimi kykenee kyseenalaistamaan itseään ja toimintatapojaan sisältäpäin. Silloin voidaan puhua kasvuasenteesta, jossa koko ajan luodaan parempaa tapaa toimia (Piha 2017, 93).

Toimiva tiimi luo edellytykset ryhmän luovuudelle. Se ei silti automaattisesti takaa luovia lopputuloksia. Ryhmän luovuus herätellään yleensä erilaisten prosessien, yhteisesti sovittujen käytäntöjen ja ideointitekniikoiden avulla. Kun ryhmä onnistuu yhteistyössä ja hyödyntää kollektiivista luovuuttaan, ratkaisut

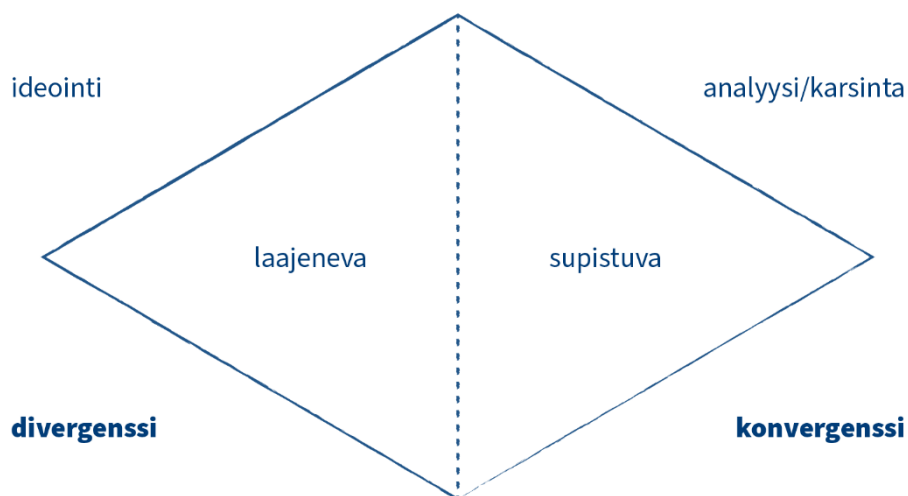
ovat luovempia kuin mihin jäsenet olisivat erillään pystyneet (Malmelin & Poutanen 2017, 81; Sydänmaanlakka 2010, 240.)

Luova prosessi voidaan jakaa vaiheisiin tai tasoihin. Vaiheista löytyy erilaisia nimityksiä ja kuvauksia, mutta käytännössä ne sisältävät samat asiat: esimerkiksi valmistelun, kypsyttelyn, oivalluksen ja todentamisen (Huuhka 2010, 77) tai ongelman löytämisen, ongelman käsittelyn, oivalluksen sekä ratkaisun testaamisen ja käytäntöön viennin (Sydänmaanlakka 2022).

Mainostoimistojen Saatchi & Saatchi ja TBWA:n perustajajäsen Sir John Hegarty (2011, 28) haastaa prosessiajattelun. Hänen mukaansa luovuus ei ole prosessi: prosessia käyttämällä ei saa aikaan mitään omaperäistä. Prosessin tarkoitus on luoda järjestystä kaaokseen, kun taas luovuuden tarkoitus on luoda kaaosta, jotta voidaan luoda järjestystä. (Hegarty 2011, 28.)

Vaikuttaa siltä, että mainosalan huippujen kuvaukset luovuudesta ovat mahtipontisempia kuin tutkijoiden. Itse ajattelemme, että luovuus vaatii kaaoksen ja järjestyksen tasapainoilua. Luovia lopputuloksia ei synny tekemällä asioita aina samalla tavalla. Hyvä tapa tasapainoilla kaaoksen ja järjestyksen välillä on hyödyntää divergenttia ja konvergenttia ajattelua.

Divergenssi tarkoittaa ideointia, jossa asioita yhdistetään vapaasti. Tavoitteena on keksiä mahdollisimman paljon ideoita kriitikittömästi. Konvergenssi tarkoittaa ideoiden analysointia ja karsimista. Tällaista prosessia kuvataan usein timanttimallina (kuva 1), jossa divergenssi laajentaa ja konvergenssi supistaa timanttia. Timantteja voi olla useita peräkkäin eli ideoita voidaan laajentaa ja supistaa niin kauan, kunnes haluttu lopputulos saavutetaan. (Tuulaniemi 2011, 113.)



Kuva 1. Divergenssi ja konvergenssi kuvattuna timanttina (Tuulaniemi 2011, 113).

Kaaoksen ja järjestyksen välillä tasapainoilu vaatii myös sen, että luovuudella on rajat, esimerkiksi luova brief. Brief antaa projektille rajat, tavoitteet ja vertauskohteen, josta mitata edistymistä. Jos brief on liian abstrakti, joutuu tiimi arvailla miten edetä. Toisaalta liian tarkkaan rajattu brief tuottaa jo nähtyjä, jopa keskinkertaisia tuloksia. Hyvä brief on sellainen, joka luo projektille realistiset tavoitteet, mutta jättää tilaa ennalta-arvaamattomille ideoille. (Brown 2019, 29–31.)

### 2.3 In-housen erityispiirteet

In-house-markkinointitiimi tarkoittaa organisaation sisäistä markkinointitiimiä tai mainostoimistoa. Käytännössä in-house-tiimeillä korvataan aiemmin ulkoa ostetut palvelut kokonaan tai osittain. Riippuen tiimin koosta ja laajuudesta, siihen voi kuulua esimerkiksi projektipäälliköitä, sisällöntuottajia, graafikoita, mediaviestinnän asiantuntijoita, data-analyytikkoja, digimarkkinoijia, art directoreita ja copywritereita.

Yhä useammalla organisaatiolla on in-house-tiimi tai -toimisto. The Association of National Advertisersin (ANA) raportin mukaan in-house-tiimien määrä Yhdysvalloissa on kasvanut 36 % kymmenessä vuodessa. 44 % tiimeistä on perustettu viiden vuoden sisällä raportin tekemisajasta. (ANA 2018.)

Samansuuntaisia tutkimustuloksia esittää kansainvälisen mainostajien kattojärjestö WFA:n raportti. Sen mukaan 57 %:lla tutkimuksessa mukana olleilla yrityksillä oli oma in-house-osasto tai -toimisto. 74 % näistä osastoista oli perustettu viiden vuoden sisällä tutkimuksen tekemisajasta. (WFA 2020.)

Tietääksemme in-house-tiimien määrää tai kasvua ei ole tarkemmin tutkittu Suomessa, mutta Mainostajien liitto on kommentoinut tutkivansa asiaa lisää (Perttula 2018).

Tiimit voivat vastata koko organisaation markkinoinnista tai pelkästään jostain osa-alueesta. Esimerkiksi Fazer Makeiset perusti vuonna 2015 digitiimin, mutta hyödyntää edelleen ulkoista osaamista tarvittaessa. S-ryhmässä mainostoimistojen edustajat täydentävät in-house-osaajia työskentelemällä S-ryhmän tiloissa osana tiimiä. (Perttula 2018.)

Maailmalla ”täyden palvelun” in-house-toimistot ovat tavallisempia kuin Suomessa. Esimerkiksi The Lego Agency on 400-henkinen mainostoimisto, joka vastaa lähes kaikesta Lego Groupin markkinoinnista ja mainonnasta. (Creative Review 2021). Ruotsalaisen kaurajuomavalmistaja Oatlyn sisäisessä Oatly Department of Mind Control -mainostoimistossa työskentelee 51 työntekijää, jotka vastaavat kaikesta muusta paitsi mediasuunnittelusta ja -ostamisesta (Spanier 2021).

Toisin kuin isoissa mainostoimistoissa, in-house-tiimeissä työskentelee usein vain muutama tietyn alan osaaja. Esimerkiksi kohdeorganisaatioissa on vain yksi data-analyytikko ja kaksi graafikkoa. Tällöin haasteena on erityisesti oman osaamisen kehittäminen, alan kehityksessä mukana pysyminen ja tuen saaminen omalle työlle. Tässä yhtenä ratkaisuna on verkostoituminen esimerkiksi oman alan järjestön kautta. Verkostoituminen on tärkeä osa luovuuden kehittämistä (Sydänmaanlakka 2022).

Mainosalalla mielikuva in-house-tiimeistä on pitkään ollut negatiivinen. Sir John Hegarty kutsui in-house-työntekijöitä kaikista tylsimmiksi luoviksi, joita on olemassa (Kemp 2018). Kun yksi alan nimekkäimmistä luovista kommentoi näin, ei ole vaikea kuvitella mistä negatiivinen leima johtuu. Kolme vuotta myöhemmin Hegarty kuitenkin kommentoi, että hänen lähiaikoina paras näkemänsä kampanja on tullut (Oatlyn) in-house-tiimiltä (Farey-Jones 2021).

Negatiivinen leima on todennäköisesti tullut myös asioista, jotka ovat yleisesti liitetty in-house-tiimien huonoiksi puoliksi (ja jotka pelottavat luovia ihmisiä ylipäättänsä): osaamisen, uuden oppimisen ja uusien näkemyksien puute sekä liialliset rutiinit (Etribal 2021; O'Rourke 2022).

ANA:n raportin (ANA 2018) mukaan suurin syy in-house-tiimin perustamiseen on kustannustehokkuus. Kuten tiedämme, tehokkuuden lisääminen rahaa säästämällä on usein huonoja uutisia luovuudelle. Luovuuden kannalta parempia syitä in-house-tiimin perustamiseen ovat esimerkiksi tiimin reaktionopeus, tuotannon suoraviivaistuminen, datan omistajuus, mahdollisuus optimoida kampanjoita nopeammin sekä erityisesti brändin ja liiketoiminnan syvempi ymmärrys. (ANA 2018; Bannerflow 2022; Kirkpatrick 2017; Perttula 2018.)

Se, että tietää paljon brändistä ja sen toiminnoista, ei ole aina hyvä asia luovien lopputuloksien kannalta. Kun työskentelee tiimissä, jossa kaikki tuntevat organisaation kuin omat taskunsa, tuoreita ajatuksia voi olla hankala löytää. Aloittelijan mieli saattaa olla kadonnut ja ulkopuolinen näkemys puuttuu. Olemme esimerkiksi kuulleet uusille työntekijöille suunnatun lausahduksen useita kertoja: ”kysele ja kyseenalaista toimintatapojamme mahdollisimman paljon, kun vielä näet asiat tuorein silmin”.

Saman huomion on tehnyt luovuudesta kirjoittanut kasvatustieteen professori ja filosofi Juha T. Hakala (2013). Puoli vuotta talossa ollut työntekijä saattaa olla jo niin mukautunut talon tavoille, ettei hän enää ”kysele tyhmiä”. Hyvä tapa löytää tuoreita näkökulmia, on kysyä asiasta tietämättömältä mielipidettä tai kokeilla erilaisia, hassujakin näkökulmia: mitä teini-ikäinen, koira tai näkövammaisen

tästä ajattelisi? Miltä tämä näyttää ylhäältä, alhaalta, Ruotsista tai viiden vuoden päästä? (Hakala 2013, 128–129.)

Tekijän näkökulmasta in-house-tiimissä työskentely saattaa olla houkuttelevaa työhyvinvoinnin kannalta. Kun olemme keskustelleet in-house-työntekijöiden kanssa, moni on maininnut vaihtaneensa mainostoimistosta organisaation sisäiseen toimistoon muun muassa sen takia, että työ ei ole niin hektistä.

Tutkimusten mukaan työuupumusten määrä on kasvussa Suomessa (Hakanen ym. 2022). Lisäksi elämä ylikuumenee, kun kaikki elämän osa-alueet kasvattavat tärkeyttään ihmisten elämässä (esimerkiksi työt, perhe, harrastukset). Työikäisillä tulee vastaan dilemma: karsiako työstä vai vapaa-ajasta? (Väänänen ym. 2020, 14.) Organisaatiot, jotka voivat tarjota arvoja ja merkityksellisyyttä, saattavat houkutella osaajia hektisestä mainostoimistomaailmasta. In-housen vetovoimatekijä on myös se, että työntekijä voi valita itselleen merkityksellisen teeman, jonka parissa työskentelee.

The Lego Agencyn EMEA:n johtaja Emma Perkins huomauttaa, että vaikka organisaatiot houkuttelevat luovia osaajia arvoilla ja työn merkityksellisyydellä, organisaation tulee olla luovasti johdettu. Olennaista on luoda luova ympäristö ja kulttuuri, joka motivoi luovia. Muuten luovat saattavat tulla organisaation palvelukseen, mutta eivät jää. (Perkins 2022.)

Tähän kiteytyy myös meidän mielestämme in-house-tiimien suurin haaste. Mainostoimistoissa työntekijöillä on tuki ja oletus luovaan työskentelyyn. Sen sijaan in-house-tiimeiltä saattaa puuttua luovuutta tukeva johtaminen. Kommenttina Hegartyn toteamukseen tylsistä in-house-osaajista, toteamme, että suurin ongelma todennäköisesti ei ole työntekijöissä vaan tylsässä (ei-luovasti johdetussa) organisaatiossa, jossa ei osata ruokkia luovien sisäistä motivaatiota ja antaa merkityksellisiä tavoitteita.

Lisäksi tärkeää on kulttuuri, jossa kannustetaan organisaation sisäisiin yhteyksiin sekä verkostoitumiseen. Reaktor Creativen luova johtaja Katariina Harteela toteaa, että luovan johtajan tehtävänä on johtaa vuorovaikutusta. Eri



ihmisten ja eri alojen asiantuntijoiden yhteentörmäyttämiseksi tulisi löytää tilanteita ja aikaa sekä motivoida heitä löytämään yhdessä uusia ratkaisuja (Lehto 2022). In-house-markkinointitiimeillä on tässä suuri mahdollisuus hyödyntää oman osaamisen lisäksi organisaation muita osaajia, jotka työskentelevät täysin eri aloilla.

### 3 Toimeksiantajan esittely

#### 3.1 Kohdeorganisaatio ja -tiimi

Toimeksiantaja on asiantuntijaorganisaatio, jossa tehdään tutkimusta sekä tuotetaan koulutuksia ja palveluita. Kohdeorganisaatiossa työskentelee eri aihepiirien tutkijoita sekä asiantuntijoita (muun muassa koulutus, HR, IT, viestintä ja markkinointi). Työntekijöitä on tällä hetkellä yli 500 ja toimipisteitä on yhteensä viisi.

Tämä opinnäytetyö keskittyy kehittämään vain kohdeorganisaation markkinointiviestintäyksikössä toimivan tiimin luovia toimintatapoja. Yksikössä työskentelee tällä hetkellä yhteensä 30 markkinoinnin ja viestinnän osaajaa. Heistä 12 sekä kaksi henkilöä toisesta yksiköstä muodostavat kehittämistehtävän kohteena olevan tiimin, jonka tavoitteena on edistää kohdeorganisaation liiketoimintaa asiakaslähtöisellä tavalla.

Tiimin osaamisalueisiin kuuluu muun muassa projektinhallinta, markkinoinnin automaatio ja markkinointiteknologiat, graafinen suunnittelu, videokuvaus ja -editointi, copywriting, tapahtumamarkkinointi, somemainonta ja analytiikka.

Tiimi kokoontuu säännöllisesti kahdesti kuussa. Kokouksissa käydään läpi meneillään olevia projekteja ja kampanjoita sekä etsitään uusille töille tekijöitä. Tiimi on hajautunut eri paikkakunnille, joten kokoukset järjestetään virtuaalisesti. Kasvotusten tapaamisia järjestetään epäsäännöllisesti muutaman kerran vuodessa.

## 4 Kehittämistehtävä

### 4.1 Miksi valitsimme muotoilun menetelmät?

Kehittämistehtävän tarkoituksena on löytää uusia luovuutta edistäviä toimintatapoja kohdeorganisaation markkinointiviestintäyksikössä toimivalle tiimille, johon myös itse kuulumme. Päätimme lähestyä haastetta hyödyntäen ketteriä ja konkreettisia muotoilun menetelmiä. Muotoiluajattelu auttaa kirkastamaan abstraktit ongelmat ja tavoitteet.

Muotoiluajattelu on ihmiskeskeinen lähestymistapa luovaan ongelmanratkaisuun ja innovaatioon. Se perustuu ihmisten (tässä tapauksessa tiimiläisten) tarpeiden ymmärtämiseen, nopeaan ratkaisuvaihtoehtojen testaamiseen ja luovien ideoiden kehittämiseen. Muotoiluajattelussa kyse on ajattelutavan muutoksista ja haasteiden tarkastelusta empatia- ja yhteistyölinssien läpi. (IDEO U 2022a.)

Muotoiluajattelu on prosessina epälineaarinen. Tämä tarkoittaa, että toimintojen sarja on suunnittelematon, kokeellinen, mukautuva ja eteenpäin pyrkivä. Lopputulosta ei voi ennalta määritellä. Prosessi on myös iteratiivinen eli se toistaa vaiheita alati rakentaen ja syventäen ymmärrystä. (Stickdorn ym. 2018, 90.) Iterointi mahdollistaa tutkimisen, virheiden tekemisen ja tekemällä oppimisen. Monia ideoita ja lähestymistapoja kokeilemalla päästään toimivaan ratkaisuun nopeammin. Palaute, varsinkin niiltä, jotka hyötyvät ratkaisusta, on kriittistä jatkokehityksen kannalta, koska se vahvistaa idean kelpoisuuden. (IDEO.org, 25.)

Innovaatio koostuu kolmesta tilasta: 1) inspiraatio etsiä ratkaisua ongelmalle ja tutkia mahdollisuuksia, 2) ideoiden tuottaminen, kehittäminen ja testaus ja 3) ideoiden konkretisointi toteutuksiksi. Avoin, määrittelemätön ja iteratiivinen prosessi voi tuntua kaoottiselta, mutta kokeellisella lähestymistavalla vältetään tylsistyminen ja odotettavat lopputulokset. Projektin edetessä saavutetaan tuloksia, joita ei olisi mahdollista saavuttaa lineaarisella prosessilla. (Brown

2019, 22–23.) Luovan prosessin kaaosmaisuuutta voi kuvata purkaantuvana kiemurana (kuva 2). Alun sekasotkussa on epävarmuutta, mutta myös oivalluksia. Loppua kohden löytyy fokus ja konsepti kirkastuu. (Newman 2022.)



Kuva 2. Luovaa prosessia kuvaava kiemura (Newman 2022).

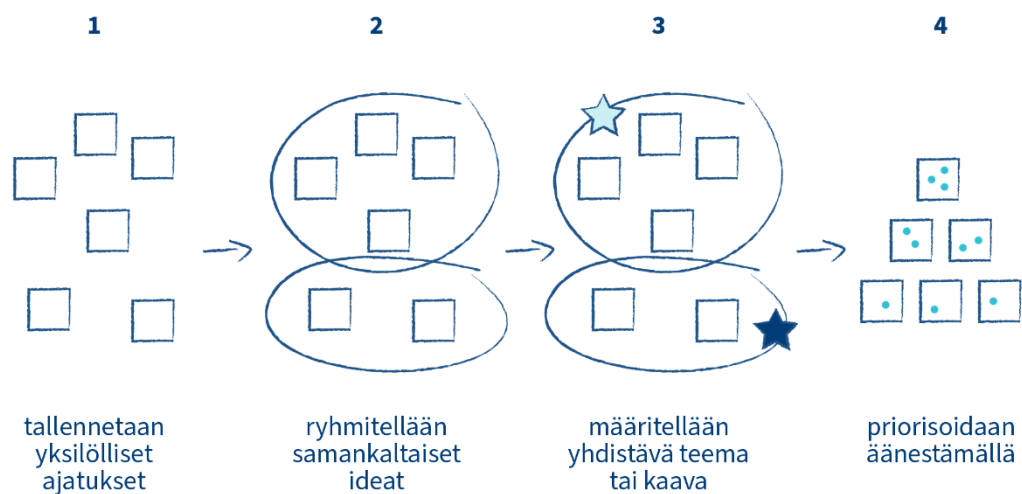
Muotoiluajattelussa ei ole yhtä ainutta tai oikeaa prosessia. Päätimme yhdistellä omaan prosessiimme sopivia paloja eri lähteistä. Kriteereinä oli, että prosessi olisi nopea, vaivaton ja mahdollistaisi jatkokehittelyn.

Valitsimme kehittämistehtävän toteutustavaksi design sprintin. Sprintti on tehokas, aikasidonnainen, fokusoitunut, yhteistyöhön perustuva ja tuloshakuinen prosessi, jolloin tiimi työskentelee yhdessä tiettyjen tehtävien parissa. Tavoitteena on muotoilla monimutkainen haaste helposti lähestyttävällä tavalla ja jakaa se pieniksi, hallittaviksi paloiksi. Tuotokset rakentuvat toistensa päälle ja etenevät kohti yhteistä tavoitetta ja konkreettista ratkaisua sessio sessiolta. Sprinttien ja niiden johtamisen avulla päästään käsiksi tiimin luovuuteen ja monimuotoisuuteen, sekä luodaan kannustava ja luova ympäristö. (IDEO U 2022b.) Työpajat voivat muokata organisaation rutinoitua kulttuuria innovaatiolähtöiseen muotoiluajatteluun altistamalla tiimin uusille toimintatavoille (Brown 2019, 180).

Työpajat voivat kestää tunneista päiviin ja kuukausiin riippuen projektin koosta. Työpajoissa lyhyempi formaatti ei mahdollista iterointivaiheita tai aiheeseen perusteellista syventymistä, mutta on sopiva, kun keskitytään yksityiskohtiin tai halutaan polkaista käyntiin isompi projekti. (Stickdorn ym. 2018, 369–375.) Tiukkojen aikataulujen hyvä puoli on, että kiireessä määrä korvaa laadun. Tiimiläiset eivät ehdi miettiä yksityiskohtia liikaa ja mennä asioiden edelle. (Stickdorn ym. 2018, 408.)

Sprintti voi olla projekti tai yksi projektin iterointivaihe. Ennakoitava rakenne auttaa tiimiä hallitsemaan iteratiivista prosessia. (Stickdorn ym. 2018, 473.) Organisaatioissa, joissa kannustetaan sisäiseen yrittäjyyteen, on helpompi implementoida sprinttejä. Tämän tyylinen organisaatiokulttuuri voimaannuttaa henkilöstöä ja vaalii oppimismahdollisuuksia. Se myös tukee löyhiä rakenteita, yksikkörajoja ylittävää yhteistyötä, avoimia innovaatiotoimia ja palkitsemisen käytäntöjä. (Stickdorn ym. 2018, 476.)

Sprintti koostuu neljästä vaiheesta (kuva 3): 1) tallennetaan tiimin jäsenten yksilölliset ajatukset, 2) ryhmitellään samankaltaiset ideat, 3) määritellään ryhmittelyjen yhdistävä teema tai kaava ja muotoillaan asian ydin ja 4) priorisoidaan ajatukset yhdessä äänestämällä. Jotta sprintin voi aloittaa, tarvitaan vain kaksi asiaa: yhteistyöalusta ja yhdessä ratkaistava kysymys. (IDEO U 2022b.)



Kuva 3. Sprintin neljä vaihetta (IDEO U 2022b).

Äänestämisen riskinä on, että jäsenillä on ennakkoasenteita ja henkilökohtaisia motiiveja, kuten pelko epäonnistumisesta tai ylimääräisestä työkuormasta. Yksi tapa välttää keskinkertaisen idean valikoituminen on pyytää tiimiä valitsemaan useampi mielipiteitä jakava idea anonyymissa äänestysprosessissa. Valikoidun idean peilaaminen lähtötilanteeseen, eli määriteltäisiin innovatiivisen ratkaisun kriteereihin ja ongelmaan, sekä sen kytkeminen strategiaan tavoitteisiin auttaa perustelemaan idean hyödyllisyyden. Hylätty idea voi olla toimiva ratkaisu tulevaisuudessa johonkin toiseen ongelmaan, joten käyttämättömät ideat kannattaa säästää odottamaan uutta tilaisuutta. (Tuominen & Lindroos 2009, 131–132.)

Kehittämissprintin prosessin tarkoituksena ei ollut valita parasta ratkaisua, vaan tutkia erilaisia vaihtoehtoja, joita testataan ketterästi pitkällä aikavälillä. Mukautuvassa, ketterässä ja disruptiivisessa organisaatiossa jokainen jäsen osallistuu sen kehittämiseen, ja siellä asiantuntemus, oivallukset, ratkaisut sekä innovaatiot ovat jaettuja (Piha & Sutinen 2020, luku 6).

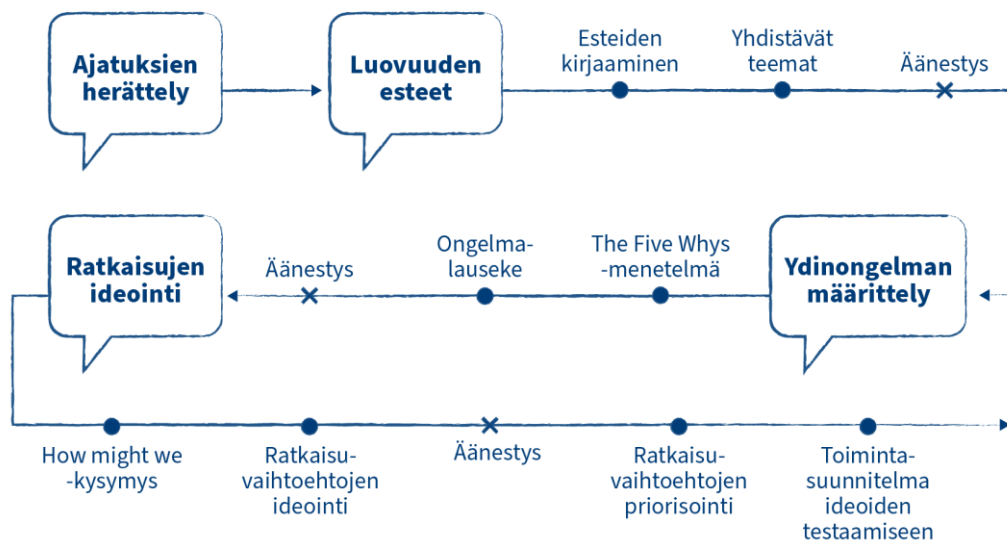
Tässä kehittämistehtävässä halusimme osallistaa tiimin, koska näin pystyimme etsimään haasteita ja ratkaisuvaihtoehtoja, jotka ovat merkityksellisiä heille. Motivaatiomme sitouttaa tiimi kehittämistehtävään oli se, että he voisivat omistaa prosessin, eikä sitä vain saneltaisi ylhäältä heille. Organisaatio on muutosälykäs, kun päätöksentekovalta on kollektiivista sen sijaan, että se perustuisi järkeisiin rooleihin ja hierarkioihin. Vapauden ja kontrollintunteen menetys rajoittavat luovuutta. (Piha & Sutinen 2020, luku 6.)

## 4.2 Työpajat

Toteutimme koko design sprintin virtuaalisesti tiimille tutussa Microsoft Teams -videotapaamisissa. Työpajoissa tehtävien toteutukseen käytimme virtuaalista Microsoft Whiteboard -yhteistyöalustaa, joka ei ole ollut tiimin käytössä aikaisemmin.

Fasilitoijina pyrimme vaalimaan kokeilukulttuuria työpajoissa luomalla suunnittelusessioille etenemissuunnitelman, esittämällä paljon kysymyksiä sekä tasapainottamalla yhdessä tekemistä ja itsenäistä työskentelyä. Yhdessä fasilitointi mahdollisti, että pystyimme jakamaan roolit: kun toinen esiintyi, toinen pystyi valmistelemaan seuraavaa tehtävää. Näin työpajat etenivät tehokkaasti ja saumattomasti.

Sprintti koostui yhteensä neljästä työpajasta, joissa käsiteltiin seuraavia aiheita: ajatuksien herättely, luovuuden esteet, ydinongelman määrittely ja ratkaisujen ideointi (kuva 4). Tiimiläisten ajankäytön vuoksi pilkoimme sprintin kahteen puolen tunnin ja kahteen tunnin mittaiseen työpajaan, jotka pidettiin kerran viikossa kuukauden ajan. Työpajojen välissä pidimme energiaa yllä ja kehittämistehtävän mielen päällä kommunikoimalla tiimin kanssa sprintin etenemisestä ja alustamalla tulevia työpajoja yhteisillä viestintäkanavilla.



Kuva 4. Kehittämistehtävän sprinttiprosessi.

#### 4.2.1 Ajatuksien herättely

Kehitystehtävä polkaistiin käyntiin tiimiläisten ajatuksia herättelevällä työpajalla. Sama työpaja järjestettiin kahtena päivänä, koska oli vaikea sovittaa

osallistujien kalenterit yhteen. Tiimiläiset saivat valita itselleen parhaiten sopivan ajankohdan osallistua.

Whiteboard-alustan muistilappuja apuna käyttäen kysyimme tiimiläisten ajatuksia nykyisistä toimintatavoista, tiimin olemassaolon merkityksestä sekä ajatuksia ja odotuksia kehittämissprintistä.

*Luovat prosessit eivät aina ohjaa tekemistämme. Usein tekniset ongelmat vaikuttavat luoviin valintoihimme.*

*Kaiken a ja o on psykologinen turvallisuus, pitää pystyä pelotta heittämään ideoita ilmoille.*

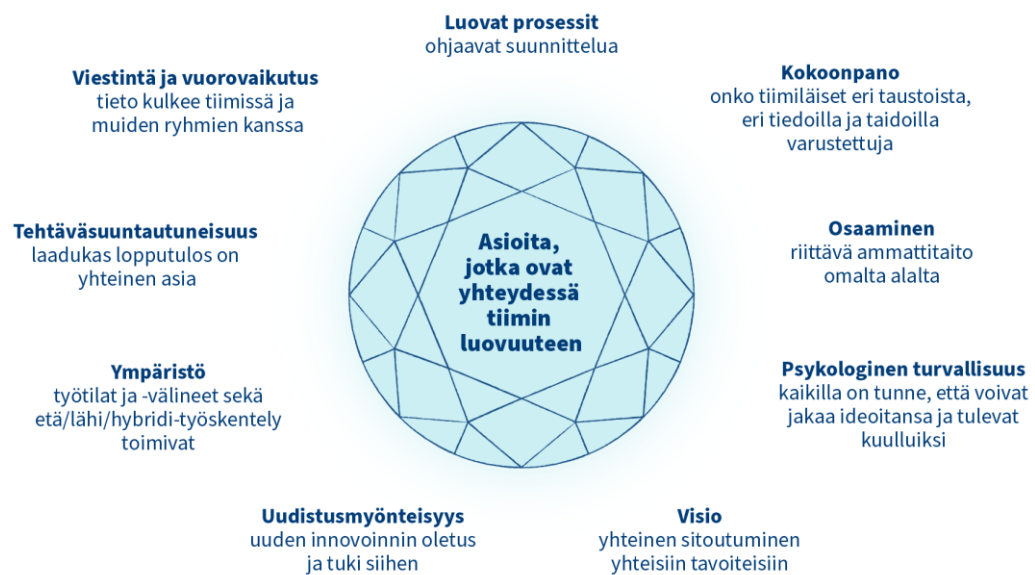
*Ympäristöön liittyvät toimintamallit: miten voidaan olla luovia etänä mutta yhdessä?*

*Suurin este ehkä irrallisuuden tunne? Vaikka tiimiläiset ovat kaukana, pitää tuntua siltä että he ovat lähellä. Tiimiytyksen pitää toimia.*

*Innostutaan tiimin tekemisestä uudella tavalla, otetaan roolia liidaajina.*

Kävimme läpi seuraavan kuukauden aikataulun, sprintin vaiheet ja sisällöt. Avasimme lyhyesti mitä tarkoitamme luovuudella ja esittelimme tiimille asioita, jotka ovat yhteydessä tiimin luovuuteen (kuva 5). Kuvan sisältö perustuu luvuissa 2.1 ja 2.2 esiin tulleisiin tekijöihin. Käytimme kuvan sisältämiä asioita referenssinä jokaisessa työpajassa, jotta tiimiläisillä olisi ideoinnin tukena yhteinen pohja.





Kuva 5. Asioita, jotka ovat yhteydessä tiimin luovuuteen (Amabile 1997, 42–44; Anderson ym. 2009, 1128 & Malmelin & Poutanen 2017, 78–80).

#### 4.2.2 Luovuuden esteet tiimissä

Toisessa työpajassa tunnistettiin, minkälaisia luovuuden esteitä tiimityöskentelyssä on olemassa. Ensin Whiteboard-alustan muistilapuille kirjattiin itsenäisesti asioita, jotka vaikuttavat negatiivisesti tiimin luovuuteen. Tavoitteena oli tunnistaa erilaisia luovuuden esteitä tiimityöskentelyssä. Ohjeistimme tiimiläisiä divergenttiin ajatteluun ja kirjaamaan mahdollisimman monta ajatusta ylös ensimmäisessä vaiheessa.

Toisessa tehtävässä jaoimme yhdentoista hengen tiimin pienempiin ryhmiin ja pyysimme heitä etsimään yhteisiä teemoja tai kaavoja kirjattujen esteiden välillä. Käytimme teemojen otsikkoina asioita, jotka ovat yhteydessä tiimin luovuuteen, mutta pidimme avoimen mielen sille, että esiin saattaa nousta uusia otsikoita. Tiimiläiset lisäsivät teemoihin kategoriat ”organisaatiokulttuuri” ja ”yksilön ominaisuudet”.

Työpajan jälkeen pyysimme tiimiä äänestämään viisi olennaisinta ongelmaa (luovuuden estettä), jotka koskettivat tiimiläisiä eniten. Käytimme

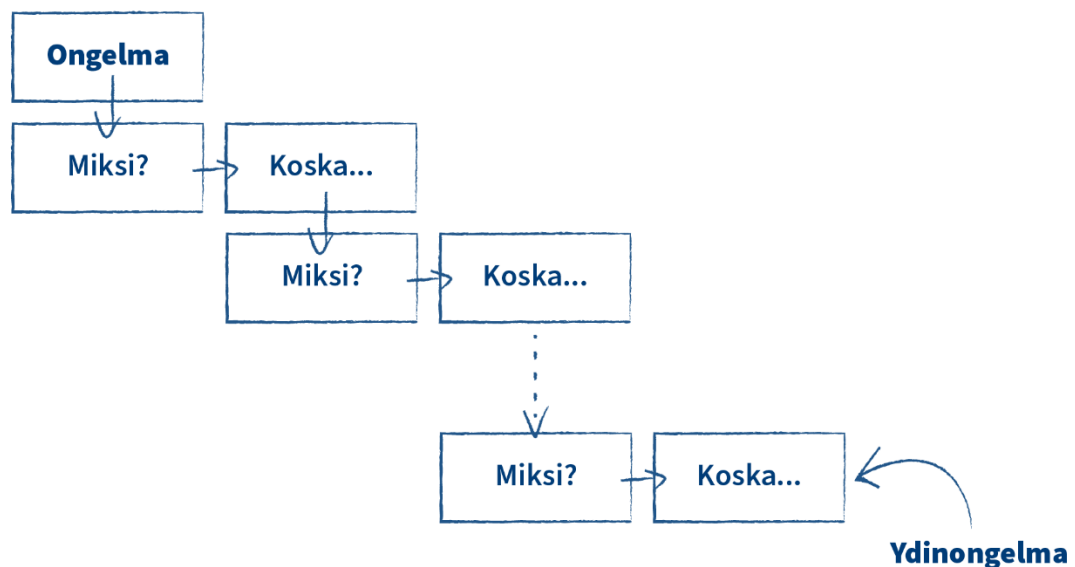
äänestystapana anonyymia pisteäänestystä. Priorisoinnin tuloksena noin 50 muistilappua karsiintui viiteen:

1. epäselvät vastuut
2. luoviin ideoihin ja kokeiluihin ei tartuta innokkaasti
3. ei aikaa osaamisen kehittämiseksi
4. liian monta eri alustaa mistä pitäisi etsiä tietoa
5. tavoitteet ei aina selkeitä ja konkreettisia

#### 4.2.3 Ydinongelman määrittely

Seuraavassa työpajassa jaoin tiimin pareihin ja annoimme jokaiselle yhden viidestä valikoituneesta ongelmasta. Ryhmien tehtävä oli löytää ongelmien perimmäiset syyt.

Ydinongelman tunnistamiseen käytimme The Five Whys -työkalua (kuva 6). Menetelmässä aloitetaan laajalla tai suurpiirteisellä kysymyksellä ja sen jälkeen kysytään vähintään viisi kertaa: ”miksi?” Joka kerta, kun miksi-kysymykseen vastataan, saadaan perusteellisia vastauksia hankaliin kysymyksiin ja päästään lähemmäksi oivallusta. (Design Kit 2022b.)



Kuva 6. The Five Whys -menetelmä (Design Kit 2022b; Interaction Design Foundation 2022a).

Muotoiluajattelussa on olennaista välttää olettamuksen tekemistä. The Five Whys -tekniikalla voi tutkia ongelman syy-seuraus-suhdetta ja löytää sille alkujuuri. Ongelman yleensä aiheuttaa enemmän kuin yksi tekijä. (Interaction Design Foundation 2022a.)

Muotoiluajattelussa on kriittistä muodostaa ytimekäs, merkityksellinen ja toimintaan kannustava ongelmalauseke (problem statement), toisin sanottuna näkökulma (point of view), jota käytetään kompassina suunnitteluprosessissa. Ongelmalauseke antaa tiimille yhteisen maaperän sanoittamalla ihmislähtöisen ongelman niin, että se kannustaa divergenttiin ajatteluun. Se muodostuu kolmesta elementistä: kohde, tarve ja oivallus (kuva 7). (Interaction Design Foundation 2022b.) Ennen kun voi löytää ratkaisun, täytyy ymmärtää ihmisten tarpeet ja haasteet. Jos hyppää suoraan loppuratkaisuun, korjaa vain pintapuolisia ongelmia, ymmärtämättä niiden perussyytä. (inUseExp 2019, 17:24–17:55.)



Kuva 7. Yksinkertainen kohde-tarve-oivallus -kaava ongelmalausekkeen muodostamiseen (Interaction Design Foundation 2022b).

Työpajojen välillä teimme taustatyönä ongelmalausekkeen muotoilun. Kävimme läpi ydinongelmat ja kirjoitimme niistä näkökulmat kohde-tarve-oivallus -kaavaa käyttäen. Lauseke määritellään kohteen näkökulmasta perustuen hänen

tarpeisiinsa, ja siihen liitetään havainnoista kiteytetty oivallus (Interaction Design Foundation 2022b). Harjoituksen avulla pystyimme esittelemään tiimille ongelman määrittelyn tulokset selkeästi ja käyttämään lausekkeita ponnahduslautana ideoinnille. Listasimme neljä ongelmalauseketta ja pyysimme tiimiä äänestämään yhtä haastetta, jota lähdetään kehittämään.

Ongelmalausekkeet olivat:

1. Tiimiläiset ovat itseohjautuvia asiantuntijoita ja heidän osaamisensa on päällekkäistä. Jotta työ sujuu, heidän täytyy saada tietää, kuka sanoo viimeisen sanan mihinkin asiaan.
2. Tiimiläisellä ei ole aikaa kehittää osaamistaan, koska adhocit sekä asiat, jotka eivät kuulu markkinoinnille vievät liikaa aikaa. Tekeminen ja priorisointi on hämäistä, koska strategian implementointi on kesken ja sen takia työpyynnöistä on vaikea kieltäytyä.
3. Koska ei ole yhtä alustaa, joka vastaa kaikkiin tarpeisiin, tarvitaan selkeät pelisäännöt viestittelyyn ja tiedostojen tallennukseen.
4. Tilaaja vs. palveluntuottaja roolit tuntuvat keinotekoisilta in-house-tiimille. Yhteistyön pitäisi olla saumatonta, keskustelevaa ja sitoutunutta yksikköjen välillä.

Tiimi päätyi yksimielisesti ongelmalausekkeeseen: ”Tilaaja vs. palveluntuottaja roolit tuntuvat keinotekoisilta in-house-tiimille. Yhteistyön pitäisi olla saumatonta, keskustelevaa ja sitoutunutta yksikköjen välillä.”

Selvensimme tiimille, että vaikka kehittämissprintin aikana etsimme tiettyyn ongelmaan ratkaisuvaihtoehtoja, se ei estä tiimiä palaamasta muihin esille nousseisiin haasteisiin myöhemmin. Tiimi oli sitä mieltä, että kaikki listatut ongelmat olivat tärkeitä.

#### 4.2.4 Ratkaisujen ideointi ja lopputulos

Ennen ideointityöpajaa muotoilimme ongelmalausekkeesta ratkaisuhakuisen kysymyksen, joka kannustaisi tuottamaan runsaasti ideoita. ”How Might We” -kysymykset (eli miten voisimme -kysymykset) ovat ideointiin kannustavia kysymyksiä. Ne ovat tarpeeksi laajoja, että niistä voi ammentaa monia ratkaisuvaihtoehtoja, mutta tarpeeksi kapeita, että ne antavat rajat suunnittelulle. Kysymykset muodostetaan oivalluksien ja ongelmalausekkeen pohjalta. (Doorley ym. 2018, 37–38.) Muotoilemalla ongelmalausekkeet uudelleen haasteet muutetaan mahdollisuuksiksi. Hyvin muotoiltu kysymys antaa tilaa enemmän kuin yhdelle ratkaisulle. Se myös mahdollistaa innovatiivisen ajattelun ja villit ideat. (Design Kit 2022a.)

Työpajan kysymykseksi lopulta muotoutui: ”Miten voisimme kehittää tiimin ja muiden yksiköjen välistä yhteistyötä?” Kysymykselle oli variaatioita ja eri näkökulmia, mutta päädyimme esittämään tiimille vain yhden ajankäytön vuoksi ja siksi, että ratkaisuja olisi helpompi vertailla.

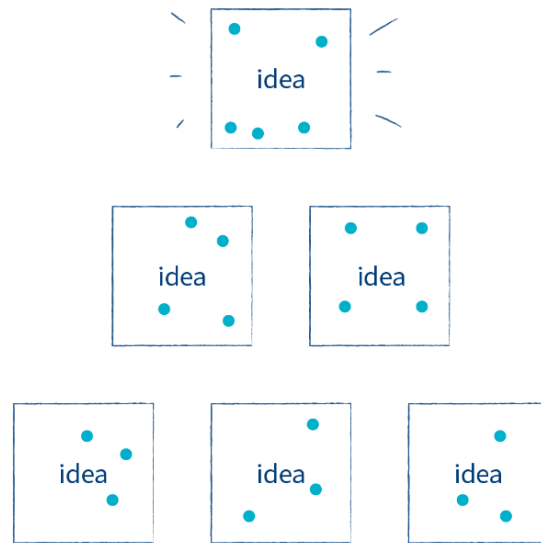
Aloitimme työpajan lämmittelytehtävällä. Suunnittelusession alussa lämmittelytehtävät ja kevennykset (icebreakers) vaalivat yhteistyön ja osallistamisen ilmapiiriä sekä määrittävät oikean tunnelman työpajalle. Nämä tehtävät tai pelit pystyvät muuttamaan ryhmän kulttuuria, haastamaan dynamiikkaa ja murtamaan hierarkioita. Ne määrittävät lähtökohdan kunnioitukselle ryhmässä: kuka tahansa voi keksiä hyvän idean riippumatta siitä missä asemassa on työpaikalla. Tiimiläisten on helpompi antaa panoksensa yhteiseen oppimiskokemukseen ja jakaa ajatuksiaan avoimesti, kun tilaan on luotu rento ilmapiiri. (ExperiencePoint 2019.)

Tehtäväksi valikoitui tiivistetty versio Super Power -harjoituksesta (Design Sprint Kit 2022). Pyysimme tiimiä kirjaamaan muistilapuille mitä supervoimia he tuovat tiimiin. Tehtävän tarkoituksena oli käynnistää maanantaiaamun ideointisessio positiivisella vireellä, mutta myös rakentaa avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiriä sekä paljastaa tiimin osaaminen.

Ideointityöpajan päätehtävä oli aivoriihi (brainstorming), joka on yleinen työkalu ideoiden tuottamiseen. Tekniikalla tutkitaan ideoita ja ratkaisuja laajasti ilman rajoitteita. Menetelmässä ei tunnisteta hyviä tai huonoja ideoita, sillä jokaisessa ideassa on potentiaalia. (Service Design Tools 2022.) Pilkoimme aivoriihen kahteen osaan. Ensin tiimin jäsenet kirjoittivat itsenäisesti kaikki ideansa ylös muistilapuille. Sen jälkeen he katsoivat mitä muut olivat kirjoittaneet. He saivat kehittää muiden ideoita, jos niistä heräsi uusia ajatuksia.

Tarkoituksellisesti asetetut rajoitteet voivat tehostaa luovuutta. Tällaisia voivat olla ideointivaiheessa esimerkiksi ratkaisuun liittyvät rajoitteet. Nämä poikkeavat ideoiden kritisoinnista tai hylkäämisestä siten, että ne eivät liity ennakkoluuloihin tai oletuksiin. Suunnitteluun varattu aika toimii myös rajoitteena. (Doorley ym. 2018, 47–48.) Työpajassa aikarajoitteen lisäksi lisäsimme Whiteboardille suunnittelulle vaihtoehtoisia suuntia, joita tiimiläiset saivat halutessaan käyttää ideoinnin tukena. Näitä olivat esimerkiksi: ”Mikä olisi röyhkein tapa toteuttaa idea?” tai ”Idea täytyy pystyä toteuttamaan keskiajalla.” Rajoitteiden tarkoitus oli olla apuna tiimille tilanteessa, jossa ideoita ei synny tai on vaikea päästä alkuun.

Lopuksi järjestimme pisteäänestyksen, jossa jokainen sai sijoittaa kolme ääntä ideoille, joita halusi lähteä kokeilemaan ensin. Sen jälkeen etsimme ratkaisuvaihtoehtojen joukosta eniten ääniä saaneet ideat ja sijoitimme ne pyramidin muotoiseen asetelmaan (kuva 8) niin, että ylimpänä olivat parhaiten sijoittuneet ehdotukset. Menetelmällä tiimi sai nopeasti näkymän kehityskelpoisista ideoista.

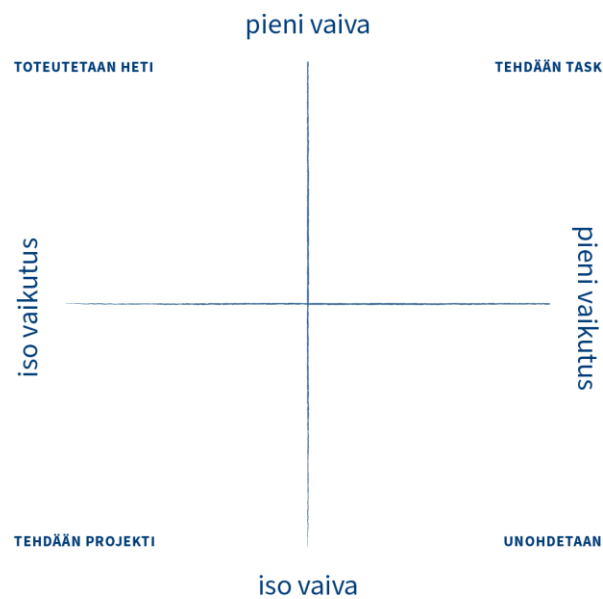


Kuva 8. Pisteäänestyksessä eniten ääniä saaneet ideat pyramidin muotoisessa asetelmassa (AJ&Smart 2018).

Eniten ääniä saivat seuraavat ideat:

- Markkinoinnille enemmän tietoa mitä tapahtuu asiakasrajapinnassa, mistä asiakkaiden kanssa puhutaan, mitä on juuri nyt pinnalla?
- Markkinointi osallistuu asiakastapaamiseen
- Yhteisiä fasilitoituja ideointisessioita substanssiyksikköjen kanssa – (muiden alojen) asiantuntijat mukaan suunnitteluun alusta asti
- Viestitään sisäisesti paremmin mitä teemme (kampanjoiden ajankohdat ja tulokset esim.)

Ideoiden priorisointityökaluksi valitsimme nelikentän. Prioriteetti-nelikenttä tai vaikutus-vaiva-nelikenttä (kuva 9) on valintojen tekemiseen sekä tehtävien ja projektien priorisointiin tarkoitettu työkalu. Matriisin neljä kenttää jakautuvat seuraavasti: pieni vaiva – suuri vaikutus, suuri vaiva – pieni vaikutus, pieni vaiva – pieni vaikutus sekä suuri vaiva – suuri vaikutus. Nelikenttä on visuaalinen työkalu, joka auttaa tiimiä ajankäytön ja resurssien optimoinnissa sekä yhteisten tavoitteiden kirkastamisessa. (Miro 2022.)



Kuva 9. Priorisoinnin nelikenttä (AJ&Smart 2020, 28:02–34:07).

Ideoiden priorisoinnin ajan kävimme vapaata keskustelua ratkaisuvaihtoehtoista. Pieni vaiva – pieni vaikutus -kentän ideat siirrettiin tehtävälistalle (taskit). Suuri vaiva – suuri vaikutus -kentän ideat määriteltiin projekteiksi, koska ne vaativat enemmän huomiota. Pieni vaiva – pieni vaikutus -kentän ideat nähtiin ajan hukkana ja näin ollen hylättiin. (AJ&Smart 2020, 28:02–34:07.)

Kehittämissprintin nopean luonteen takia valitsimme heti toteutettavaksi prioriteetti-nelikentän pieni vaiva – suuri vaikutus -kenttään siirretyt ideat. Testaukseen valikoitui ratkaisuvaihtoehto: Markkinoinnille enemmän tietoa siitä, mitä tapahtuu asiakasrajapinnassa, mistä asiakkaiden kanssa puhutaan ja mitä on juuri nyt pinnalla.

Ideointityöpajan päätteeksi teimme yhteistyössä toimintasuunnitelman ratkaisuvaihtoehdon testaamiseksi. Suunnitelmaan kirjattiin kolme tiimiä aktivoivaa käytännön toteutusta, vastuuhenkilöt jokaiselle toiminnalle, tavoite ja aikataulu. Sovimme, että vuoden loppuun mennessä 1) selvitämme tiimiläisten mahdollisuudet osallistua messuille ja tapahtumiin (joihin kohdeorganisaatio osallistuu tai järjestää itse), 2) käymme verkkosivujen palautelomakkeita



tarkemmin läpi sekä 3) seuraamme aktiivisemmin liiketoimintaamme liittyviä somekeskusteluita. Tavoitteena on tietää mitä asiakasrajapinnassa tapahtuu, jotta tiimi voi tehdä työtään paremmin ja luovemmin.

#### 4.2.5 Tiimiläisten palaute työpajoista

Kehittämissprintin lopuksi pyysimme tiimiltä palautetta anonyymin kyselyn muodossa (liite 1). Kyselyyn vastasi kuusi yhdestätoista sprinttiin osallistuneesta tiimiläisestä. Kehittämissprintille annettiin arvosanaksi 9.33 (1 = huonoin, 10 = paras).

*Tosi tarpeellinen, muutkin tiimit hyötyisivät tästä paljon!*

Kaikki vastanneista kokivat työskentelytavan olleen innostava. Kehittämistehtävässä nousseet tiimin haasteet tuntuivat selkeiltä ja mahdollisilta ratkaista.

*Selkeiltä kyllä, ratkaisut vaativat varmasti aikaa ja panostusta.*

Sprintissä pidettiin siitä, että se oli hyvin suunniteltu ja loogisesti etenevä. Moni vastaajista koki, että työpajat olivat selkeästi ohjeistettuja ja tukivat ideointia.

*(pidin) Valmiiksi mietityistä pohjista ja suunnittelutuokioista, jotka etenivät loogisesti ja joiden pohjalta kehittämisideoiden pohtiminen ja ratkaisu olivat helpompaa.*

*Erittäin hyvin suunniteltu kokonaisuus, hyviä esimerkkejä ja ohjeita. Oli kiva tehdä pienimmissä ryhmissä tehtäviä.*

*Asioita pohdittiin monipuolisesti ja monesta eri näkökulmasta.*

*Tekemiset etenivät ripeästi ja tuntui, että päästiin joka kerta eteenpäin asiassa.*

Viisi vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että he pystyivät ideoimaan ja tuomaan ajatuksiaan esiin sprintin aikana avoimesti ja rehellisesti. Yksi oli jokseenkin samaa mieltä.

Palaute meille sprintin fasilitoijina oli kaikilta kyselyyn vastanneilta positiivinen.

*Esitystapa ja alusta olivat todella selkeitä. Myös kannustus auttoi tuomaan ideoita esille. :)*

*Ihan älyttömän hyvin! Ohjeistitte hyvin, olitte valmistautuneet huolellisesti, piditte hyvin kiinni aikatauluista. Ihan superia!*

*Erinomaisesti! Kaikki oli selkeätä ja hyvin johdettu. Aikataulustakin pidettiin hyvin kiinni.*

Kysyimme vielä, mitä tiimiläiset olisivat muuttaneet sprintissä. Kehityskohteina tiimiläiset toivoivat lisää aikaa ja enemmän pienryhmäkeskusteluita. Yhdessä kommentissa mainittiin alustan (Microsoft Whiteboard) käyttöliittymän hankaluus.

*Useammin olisi voinut ehkä hyödyntää pienryhmäkeskusteluja.*

*Whiteboardia oli hieman hankala scrollata, varsinkin läppärillä.*

*En mitään, vitsit kun aikaa olisi ollut enemmän!*

## 5 Tärkeää on oletus ja tuki luovuudelle

Tässä opinnäytteessä tutkittiin sitä, miten in-house-markkinointitiimien luovuutta voidaan kehittää. Alun teoriaosuudessa etsittiin siihen vastausta eri lähdemateriaaleista, kuten luovuustutkimuksesta, kirjallisuudesta ja verkosta. Kehittämistehtävä toteutettiin design sprinttinä kohdeorganisaation markkinointiviestintäyksikössä toimivan tiimin kanssa. Sen tavoite oli määritellä muotoiluajattelun keinoin tiimin luovuuden esteet ja kehittää luovuutta edistäviä toimintatapoja.

Luovuus on haastava aihe, sillä luovuudella ei ole vain yhtä määritelmää. Luovuus tarkoittaa eri asioita eri ihmisille kontekstista riippuen. Kaikki haluavat olla luovia ja työskennellä luovassa organisaatiossa. Sanana se on kärsinyt inflaation – siitä puhutaan paljon, mutta ymmärretäänkö sitä?

Vaikka luovuuden ympärillä tuntuu leijailevan jotain maagista, tiimin luovuus perustuu varsin käytännölliseen asiaan: ylipäättänsä toimivaan tiimin. Tärkeitä asioita tiimin toimivuuden kannalta ovat muun muassa psykologinen turvallisuus, sisäinen vastuullisuus, rakenne ja selkeys sekä työn merkityksellisyys ja vaikutus (Google 2022).

Se mikä tekee ”pelkästään toimivasta” tiimistä luovan vaikuttaa olevan organisaation luova kulttuuri ja luovuuden johtaminen. Sekä lähdemateriaalista, kehittämistehtävästä että omasta aikaisemmasta kokemuksestamme nousi esiin organisaation luovan kulttuurin tärkeys. In-house-markkinointitiimien haasteena on usein organisaatio, jossa ei johdeta luovuutta. Jos ja kun organisaatio haluaa hyödyntää luovuutta edukseen, se ei saa olla riippuvainen vain luovista yksilöistä vaan luovuuden tulee olla organisaation ytimessä – sisäänrakennettuna kulttuurissa ja johtamistavassa. Johtoryhmän tulisi toimia esimerkkinä muille organisaation tiimeille (Sydänmaanlakka 2010, 195).

Luovassa organisaatiossa ideat virtaavat vapaasti, niiden synnyttämiselle on luotu mekanismit, ideoista saa rakentavaa palautetta ja luovasta työstä saa tunnustusta (organizational encouragement). Lisäksi tärkeää on yhteinen visio

siitä, mitä organisaatio (tai tiimi) yrittää saavuttaa. Vastakohtana on organisaatio, jossa luovia ideoita ei synny tai ne jämähtävät sisäisten ongelmien, ankaran kritiikin, negatiivisen sisäisen kilpailun, riskien välttelyn ja muutosvastarinnan takia (organizational impediments). (Amabile 1997, 49–50.) Oatlyn sisäisen mainostoimiston luova johtaja Michael Lee lisää, että organisaatiossa ei tulisi jumiutua loputtomiin palaverieihin sekä palaute-, muokkaus- ja hyväksyntäkierroksiin. Silloin ei ole väliä tuleeko luova työ mainostoimistolta vai in-house-tiimiltä. (Spanier 2021.)

Organisaation luova kulttuuri voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että eri alojen asiantuntijoita kannustetaan tutustumaan toisiinsa, jakamaan ajatuksia ja ideoimaan ratkaisuja yhdessä. Tässä määrätietoisessa yhteentörmäyttämisessä voi syntyä uutta, ennennäkemätöntä ja parempaa, eli jotain luovaa. Erityisesti kohdeorganisaation kaltaisessa organisaatiossa, joka koostuu yli 500:sta eri alan osaajasta ja tutkijasta, yhteentörmäyttämisessä on suuri mahdollisuus uudelle innovaatiolle. Tämä vaatii kuitenkin luottamusta ja resursointia johdolta.

In-house-markkinointitiimeillä saattaa olla haasteita osaamisen, uuden oppimisen, uusien näkemysten ja liiallisten rutiinien kanssa (Etribal 2021; O'Rourke 2022). Tiimien johtajien kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota siihen, että tiimiläisten uuden oppiminen toteutuu. Lisäksi uusien näkemysten etsimiselle, uteliaalle kyseenalaistamiselle ja toimintatapojen jatkuvalle uudistamiselle tulisi löytää aikaa. Niiden tueksi olisi hyvä kehittää prosessit. Myös ratkaisuja sille, miten tiimit voivat ylläpitää aloittelijan mieltä ja ulkopuolista näkökulmaa, vaikka työskentelisivät samojen asioiden parissa vuosikausia, tulisi pohtia.

Kehittämispromptin kautta tiimi sai käytännöllisiä ratkaisuvaihtoehtoja, joista yksi valittiin testattavaksi. Kehittämistehtävän saavutukseksi voisimme kuitenkin nostaa lopputuotoksen sijaan sen, että tiimi määritteli luovuuden esteet ja kokeili uutta tapaa lähestyä ongelmia. Muotoiluajattelua hyödyntäen muovasimme abstraktit ongelmat toimintaan ohjaaviksi kysymyksiksi. Kokeellisella ja ketterällä prosessilla tiimi pääsi luovaan, ratkaisukeskeiseen mielentilaan.

Löysimme kehittämiskohteita prosessiin ja käytäntöihin sprintin toteuttamisen aikana. Koko prosessi olisi mielestämme vaatinut enemmän aikaa kuin mitä sille olimme suunnitelleet. Näin olisimme voineet testata prototyyppejä ja toteuttaa iteratiivisen kierroksen. Kerran viikossa toteutettavien työpajojen sijaan, voisi sprintille varata esimerkiksi kokonaisen päivän, jotta prosessi etenisi sulavasti ilman pitkiä taukoja. Näin saisimme pidettyä yllä helpommin tiimin energiaa ja kehittämistehtävä olisi koko sprintin ajan keskeyttämättä mielen päällä.

Jatkossa voisimme kokeilla eri yhteistyöalustoja, jotka ovat selkeämpiä ja monipuolisempia kuin Microsoft Whiteboard. Esimerkiksi osallistujien anonymiteettiä tulisi lisätä niin, että muut eivät näe kuka on kirjoittanut ongelman tai ratkaisuehdotuksen. Whiteboardilla tämä ei ollut täysin mahdollista. Vaikka palautekyselyyn vastanneilla tiimiläisillä oli turvallinen olo ilmaista itseään sprintin aikana, anonymiteetti saattaisi vaikuttaa siihen, että muiden vastaukset eivät vaikuta omiin.

Lähestyimme fasilitoijien roolia aloittelijan mielentilassa. Opimme paljon, mutta vielä on opittavaa. Esimerkiksi viestintä työpajojen välillä olisi voinut olla osaltamme selkeämpää, jotta olisimme saaneet kaikki tiimiläiset mukaan jokaiseen vaiheeseen. Työpajojen aikana tiimin ohjaus ja tunnelman luonti kaipasivat kehitystä. Jos olisi ollut enemmän aikaa, olisimme lisänneet työpajoihin erilaisia avoimuuteen ja rentoutumiseen kannustavia tehtäviä. Myös tehtävänannot kaipasivat selkeytystä väärinymmärrysten minimoimiseksi.

Loppujen lopuksi kehittämissprintin tulos oli hyvä aikaan ja resursseihin nähden. Tulemme jatkamaan prosessia iteratiivisten vaiheiden läpi opinnäytetyön jälkeenkin. Sprintin toteutuksen jälkeen ajatuksemme on, että jokaisen tiimin tulisi itse kehittää itselleen toimiva prosessi. Sitä ei voi määrätä ulkopuolelta, sillä ei ole yhtä oikeaa lähestymistapaa tai muottia, joka sopii kaikille. Kiinnostusta luovuuden kehittämiseen on jo ilmaistu myös kohteena olleen tiimin ulkopuolelta, joten tulevaisuudessa haluaisimme ottaa luovat toimintatavat käyttöön yli tiimi- ja yksikkörajojen.

Tutkimusta in-house-markkinointitiimeistä voisi jatkaa keskittymällä esimerkiksi suomalaisiin in-house-tiimeihin. Kuinka paljon suosiota in-house-tiimit ovat kasvattaneet Suomessa ja miten suomalaiset organisaatiot hyödyntävät in-house-tiimejä? Olisi myös kiinnostavaa tutkia tarkemmin sitä, mitkä ovat tunnettujen luovien in-house-tiimien, kuten Oatlyn, menestyksen salaisuudet.

## Lähteet

AJ&Smart. 2018. Design Sprint WORKSHOP - (Lightning Decision Jam AJ&Smart). Viitattu 8.11.2022.

<https://www.youtube.com/watch?v=33hBnZzoFAg>

AJ&Smart. 2020. 1 Hour Innovation Workshop - Lightning Decision Jam. Viitattu 8.11.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=w9MvYDaA1Bk>

Amabile, T. 1997. Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do. California Management Review. Vol. 40, No 1, 39–58.

Anderson, N.; Hülsheger, U. & Salgado, J. 2009. Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. Journal of Applied Psychology. Vol. 94, No 5, 1128–1145.

Association of National Advertisers (ANA). 2018. The Continued Rise of the In-House Agency. Viitattu 21.10.2022. Saatavilla

<https://www.ana.net/miccontent/show/id/rr-2018-in-house-agency>

Bannerflow. 2022. The 7 benefits of in-house as defined by Europe's top marketing decision makers. Viitattu 30.10.2022.

<https://www.bannerflow.com/blog/the-7-benefits-of-in-house/>

Brown, T. 2019. Change by design, Revised and Updated: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: HarperBusiness.

Creative Review. 2021. The in-house life: Emma Perkins, Lego. Viitattu

7.11.2022. <https://www.creativereview.co.uk/the-in-house-life-emma-perkins-lego/>

Csikszentmihalyi, M. 2014. The Systems Model of Creativity: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi. Berlin: Springer.

Design Kit. 2022a. Methods: Brainstorm Rules. Viitattu 23.10.2022.

<https://www.designkit.org/methods/how-might-we>

Design Kit. 2022b. Methods: The Five Whys. Viitattu 23.10.2022.

<https://www.designkit.org/methods/the-five-whys>

Design Sprint Kit. 2022. Tools and templates: Super Power. Viitattu 26.10.2022.  
<https://designsprintkit.withgoogle.com/resources/overview>

Doorley, S., Holcomb, S., Klebahn, P., Segovia, K., & Utley, J. 2018. Design Thinking Bootleg. Viitattu 14.10.2022.  
<https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>

Etribal. 2021. In-house Marketing vs Agency: Ultimate Pros & Cons. Viitattu 31.10.2022. [https://www.tribal.com/blog/in-house-marketing/#What\\_are\\_the\\_Disadvantages\\_of\\_an\\_In-House\\_Marketing\\_Team](https://www.tribal.com/blog/in-house-marketing/#What_are_the_Disadvantages_of_an_In-House_Marketing_Team)

ExperiencePoint. 2019. How Icebreakers Foster Teamwork and Collaboration in Design Thinking Sessions. Viitattu 21.10.2022.  
<https://blog.experiencepoint.com/design-thinking-icebreakers-and-collaboration>

Farey-Jones, D. 2021. John Hegarty: the best campaign I've seen recently is in-house. Campaign. Viitattu 20.10.2022.  
<https://www.campaignlive.com/article/john-hegarty-best-campaign-ive-seen-recently-in-house/1712722>

Google. 2022. Guide: Understand team effectiveness. Viitattu 21.10.2022.  
<https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/identify-dynamics-of-effective-teams/>

Hakala, J. 2013. Luova laiskuus: Anna ideoille siivet. Helsinki: Gummerus.

Hakanen, J.; Kaltiainen, J. & Mäkinen, J. (9.3.2022). Miten Suomi voi? - tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana loppuvuoteen 2021 mennessä [PowerPoint-diat]. Työterveyslaitos. Viitattu 31.10.2022.  
<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Hegarty, J. 2011. Hegarty on Advertising. Turning intelligence into magic. Uudistettu ja laajennettu painos, 2017. Lontoo: Thames & Hudson.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

IDEO.org. 2015. The Field Guide to Human-Centered Design. Viitattu 31.10.2022. <https://www.designkit.org/resources/1>



IDEO U. 2022a. Design Thinking. Viitattu 14.10.2022.

<https://www.ideo.com/pages/design-thinking>

IDEO U. 2022b. How to Use Sprints to Work Smart and Upskill. Viitattu

20.10.2022. [https://www.ideo.com/blogs/inspiration/how-to-use-sprints-to-work-smart-and-upskill?\\_pos=1&\\_sid=fe700406c&\\_ss=r](https://www.ideo.com/blogs/inspiration/how-to-use-sprints-to-work-smart-and-upskill?_pos=1&_sid=fe700406c&_ss=r)

Interaction Design Foundation. 2022a. 5 Whys. Viitattu 23.10.2022.

<https://www.interaction-design.org/literature/topics/5-whys>

Interaction Design Foundation. 2022b. Problem Statements. Viitattu

23.10.2022. <https://www.interaction-design.org/literature/topics/problem-statements>

inUseExp. 2019. Marc Stickdorn – Doing is the Hard Part: How to Embed Service Design in Organizations. Viitattu 17.10.2022.

[https://www.youtube.com/watch?v=Y\\_hYv84KJOM](https://www.youtube.com/watch?v=Y_hYv84KJOM)

Jaeger, G. & Runco, M. 2012. The Standard Definition of Creativity. Creativity Research Journal. Vol. 24, No 1, 92–96.

Kemp, N. 2018. John Hegarty: In-house model is for 'boring creatives'.

Campaign. Viitattu 20.10.2022. <https://www.campaignlive.co.uk/article/john-hegarty-in-house-model-boring-creatives/1519472>

Kirkpatrick, D. 2017. The pros and cons of an in-house agency. Marketing Dive.

Viitattu 30.10.2022. <https://www.marketingdive.com/news/the-pros-and-cons-of-an-in-house-agency/440767/>

Lehto, M. 2022. Luovuus on yliarvostettu taito – vai mitä sanot, Cannes-palkittu luova johtaja Katariina Harteela? MarkkinointiUutiset. Viitattu 30.10.2022.

<https://www.markkinointiutiset.fi/artikkelit/luovuus-on-yliarvostettu-taito-vai-mita-sanot-cannes-palkittu-luova-johtaja-katariina-harteela>

Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017. Luovuuden idea: Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Helsinki: Gaudeamus.

Miro. 2022. Impact/Effort Matrix Template. Viitattu 23.10.2022.

<https://miro.com/templates/impact-effort-matrix/>

Newman, D. 2022. The Process of Design Squiggle. Viitattu: 19.10.2022.  
<https://thedesignsquiggle.com>

O'Rourke, T. 2022. 11 Advantages & Disadvantages When Taking Your Advertising Inhouse. Modo25. Viitattu 31.10.2022. [https://modo25.com/news-insights/insights/11-advantages-disadvantages-when-taking-your-advertising-inhouse/#The\\_Disadvantages\\_of\\_inhousing](https://modo25.com/news-insights/insights/11-advantages-disadvantages-when-taking-your-advertising-inhouse/#The_Disadvantages_of_inhousing)

Perkins, E. (5.10.2022). Why Creativity Matters: How to create a brand that can survive our changing times. Talk two: How to create a successful in-house creative team [Webinaari]. Creative Review. Saatavilla  
<https://www.workcast.com/register?cpak=1913962156323068>

Perttula, V. 2018. Mainostajat taitavat itse ohjelmallisen ostamisen, yhä harvempi käyttää digitoimistoja. Kauppalehti. Viitattu 21.10.2022.  
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomessa-in-house-markkinointi-tarkoittaa-yhteistyota-ulkoisia-toimistoja-kaytetaan-eri-tavalla-kuin-ennen/7bff151a-99a5-3bdf-940f-9177f7d3987e>

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent.

Piha, K. & Sutinen M. 2020. Muutosvoimaa: Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen [E-kirja]. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 8.11.2022.  
<https://www.ellibslibrary.com/book/9789521442230>

Service Design Tools. 2022. Tools: Brainstorming. Viitattu 23.10.2022.  
<https://servicedesigntools.org/tools/brainstorming>

Sinebrychoff. 2022. Karhu-olut kehitti nuoltavan festarirannekkeen, joka näyttää kantajansa promilletason. STT Info. Viitattu 11.10.2022.  
<https://www.sttinfo.fi/tiedote/karhu-olut-kehitti-nuoltavan-festarirannekkeen-joka-nayttaa-kantajansa-promilletason?publisherId=69818756&releaseId=69946018>

Spanier, G. 2021. Oatly IPO reveals 'crucial' role of in-house creative team and risk of losing talent. Campaign. Viitattu 7.11.2022.  
<https://www.campaignasia.com/article/oatly-ipo-reveals-crucial-role-of-in-house-creative-team-and-risk-of-losing-tal/469213>

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing: Applying Design in the Real World. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Sydänmaanlakka, P. 2010. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2022. Luovuus, innovatiivisuus ja jatkuva uudistuminen: käsiteanalyttinen tarkastelu. Viitattu 20.10.2022.

<https://penttisydanmaanlakka.fi/2022/02/04/luovuus-innovatiivisuus-ja-jatkuva-uudistuminen-kasiteanalyttinen-tarkastelu/>

Tuohimaa, T. 2015. Suomalaisten mainostoimistojen luovat prosessit. Ammattilaisten näkemyksiä luovien prosessien toimivuudesta ja ongelmakohdista. Opinnäytetyö. Creative Business Management - koulutusohjelma. Pori: Aalto-yliopisto. Viitattu 13.10.2022.

[https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16330/master\\_Tuohimaa\\_Teemu\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16330/master_Tuohimaa_Teemu_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tuominen S. & Lindroos, K. 2009. Ravistettava, omskakas. Toisinajattelijan käsikirja. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Video Arts. 2017. John Cleese on Creativity In Management. Viitattu 8.11.2022.

<https://www.youtube.com/watch?v=Pb5oIIPO62g>

Väänänen, A.; Smedlund, A.; Törnroos, K.; Kurki, A.; Soikkanen, A.; Panganniemi, N. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa L. Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Tampere: Työterveyslaitos, 11–31.

World Economic Forum (WEF). 2020. The Future of Jobs Report 2020. Viitattu 29.9.2022. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/full/infographics-e4e69e4de7>

World Federation of Advertisers (WFA). 2020. Creative in-housing hits 57% among multinationals, WFA report. Viitattu 13.10.2022.

<https://wfanet.org/knowledge/item/2020/09/04/Creative-in-housing-hits-57-among-multinationals-WFA-report>

## Palautekysely

1. Oliko työskentelytapa innostava? Tarvittaessa kolmanteen vaihtoehtoon (Muu) voit vastata omin sanoin.
  - ☐ Kyllä
  - ☐ Ei
  - ☐ Muu
2. Mistä pidit sprintissä?  

---
3. Mitä olisit tehnyt toisin?  

---
4. Yllättikö joku asia sprintin löydöksissä (esteet, ratkaisuehdotukset, tms.)?  

---
5. Tuntuvatko kehittämistehtävässä nousseet tiimin haasteet selkeiltä ja mahdollisilta ratkaista? Tarvittaessa kolmanteen vaihtoehtoon (Muu) voit vastata omin sanoin.
  - ☐ Kyllä
  - ☐ Ei
  - ☐ Muu
6. Minusta tuntui siltä, että pystyin ideoimaan ja tuomaan ajatuksiani esiin sprintin aikana avoimesti ja rehellisesti. Tarvittaessa kolmanteen vaihtoehtoon (Muu) voit vastata omin sanoin.
  - ☐ Täysin samaa mieltä
  - ☐ Jokseenkin samaa mieltä
  - ☐ Jokseenkin eri mieltä
  - ☐ Täysin eri mieltä
  - ☐ Muu
7. Miten onnistuimme sprintin vetäjinä?  

---
8. Anna koko kehittämissprintille arvosana (1=huonoin, 10=paras).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----