



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TÄMÄ ON ALKUPERÄISEN ARTIKKELIN RINNAKKAISTALLENNE

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Lammi, M., Ratilainen, J. & Hautala, V. 2020. Asiakaslähtöisen yhteiskehittämisen fasilitointi luovalla alalla. Teoksessa Luovien alojen nykytila, näkymät ja kasvupotentiaali Creve 2.0. - Yrityspalvelut ja yhteistyömallit hankkeen tuloksia ja visioita (toim. Talvela, Hyyppä, Ahlavo & Kurkela), s. 67-73. Aalto-yliopisto.

<https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/97640>

Versio: käsikirjoitusversio

Copyright: © 2020 Tekijät

Miia Lammi^a, Jari Ratilainen^a ja Veera Hautala^a

^a Vaasan ammattikorkeakoulu Muotoilukeskus MUOVA, Wolffintie 36 F 11, 65200 Vaasa.

ASIAKASLÄHTÖISEN YHTEISKEHITTÄMISEN FASILITOINTI LUOVALLA ALALLA

Facilitation brings design competence and collaborative ways of working to development. Participants can focus on the goal setting, problem identification, idea generation and implementation instead of development process. Good facilitation concentrates on empowering people and creation of concrete results. In Creve 2.0 Design Centre MUOVA and Österbottens hantverk öf implemented a facilitated development process, which gathered creative companies to build collaboration and new business. Collaborative development process included three events and an individual development phase. As a result, the development process created understanding about the principles of collaborative development and concrete business ideas in creative industries.

Fasilitointi tuo suunnitteluosaamisen ja menetelmät kehittämiseen sekä toimintatavat yhteistyöhön. Osallistujat voivat keskittyä prosessin sijaan tavoitteen määrittämiseen, ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisujen tuottamiseen sekä toteutukseen. Konkreettisten tuloksien lisäksi ohjauksessa on tärkeää huomioida ihmisten voimaannuttaminen, joka antaa osallistujille kokemuksen hallinnasta ja kyvykkyydestä. Fasilitointi jaetaan tyypillisesti kolmeen vaiheeseen, joita ovat valmistelu, interventio ja seuranta.

Creve 2.0 hankkeessa Muotoilukeskus MUOVA ja Österbottens hantverk öf. toteutti fasilitoidun kehittämisprosessin, joka kokosi eri alojen luovan alan yrittäjiä rakentamaan yhteistyötä ja uutta liiketoimintaa. Kehittämisprosessi tapahtui kolmessa tapahtumaan sekä yrittäjien kehittämisosiossa. Kehittämisprosessin tuloksena syntyi ymmärrys yhteiskehittämisen periaatteista sekä konkreettisia liiketoimintaideoita luoville aloille.

ARTIKKELIN HISTORIA

Vastaanotettu xx xxxxkuuta 2020, korjattu versio x
xxxxxkuuta 2020, hyväksytty xxxxx 2020.

AVAINSANAT

yhteiskehittäminen, yhteistyöskentely, fasilitointi,
asiakaslähtöisyys, luova liiketoiminta

1. FASILITOINNIN MERKITYS UUDEN LIIKETOIMINNAN YHTEISKEHITTÄMISESSÄ

Globaali kilpailu edellyttää entistä avoimempaa innovointia, jossa rakennetaan kumppanuuksia, yhteisyrityksiä ja liittoumia. Yhteistyöhön perustuvassa innovoinnissa on mahdollista rakentaa uudenlaisia arvoketjuja, asiakasarvoa ja -ryhmiä. (Lee, Olson, & Trimi 2012) Yhteistyöskentely tuottaa luovempia ratkaisuja ohjatusti kuin vapaan ideoinnin kautta. (Santanen, Briggs, & Vreede 2004)

Yhteistyöskentelyn ohjaus eli fasilitointi tukee ryhmän toimintaa ongelmien tunnistamisessa ja ratkaisemisessa sekä päätöksenteossa. Fasilitointi voidaan nähdä kokonaisvaltaisena prosessina, johon kuuluu valmistelu, tapahtuma, suorat tulokset ja niiden hyödyntäminen. (Wardale, 2008, 2013) Valmistelu täsmentää ongelmaa sekä määrittelee tavoitteet ja työskentelytavat. Osallistujat ja tehtävänanto vaikuttavat ohjelman, tehtävien ja aikataulutuksen, tekniikoiden ja käytettävien materiaalien suunnitteluun. (Kolfschoten, Den Hengst-Bruggeling, & De Vreede 2007; Wardale 2013)

Tapahtuma rakentuu ohjauksesta, tutkivasta ja kartoittavasta työskentelystä, yhteistyöstä ja toteutuksesta ja jatkotoimien suunnittelusta. Onnistuneen tapahtuman tuloksia ovat paitsi tehokas sisältöön liittyvien tuloksien tuottaminen myös tunteisiin liittyvät tulokset kuten luottamus sekä osallistaminen. (Wardale 2013)

Fasilitaattori on ryhmän ulkopuolinen henkilö, jolla ei ole päätäntävaltaa työskentelyn sisältöön tai tuloksiin. Hän on neutraali toimija, jolla ei ole päätäntävaltaa lopputuloksen, vaan on kykyä ohjata ryhmädynamiikkaa ja sisältökysymyksiä. Fasilitaattorista on hyötyä erityisesti prosessin ohjauksessa ja haastavien ongelmien ratkaisemisessa. (Wardale 2013)

2. TUTKIMUKSEN TAVOITE JA MENETELMÄ

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa fasilitoituja yhteiskehittämisen tapoja uuden liiketoiminnan luomisessa. Tutkimuksessa kuvataan luovan alan yritysten ja toimijoiden yhteiskehittämisen tapahtumia ja niissä käytettyjä suunnittelumenetelmiä. Tapahtumissa kehitystä eri näkökulmista: yhteisen tavoitteen, asiakkaan ongelman, loppuasiakkaan toiminnan sekä rahoituksen kautta. Tapahtumat järjestettiin syksyllä 2019 ja keväällä 2020 Vaasassa Creve 2.0 -hankkeen puitteissa.

Fasilitoituja yhteiskehittämistapahtumia tutkittiin käytännön kautta. Suunnittelu tutkimuksena (Research through Design) tarkoittaa suunnittelua ja sen tuottamia tuloksia tutkimuksellisena toimintana, jossa käytäntö sanallistetaan jaettavaan muotoon. (Durrant, Vines, Wallace, & Yee 2017). Paperin aineistona on kuvaukset yhteiskehittämisen menetelmistä ja tuloksista: työpajojen ohjeistukset, yhteistyöskentelypohjat ja tapahtumien tulokset.

3. UUDEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN YHTEISKEHITTÄMISTILAISUUKSISSA

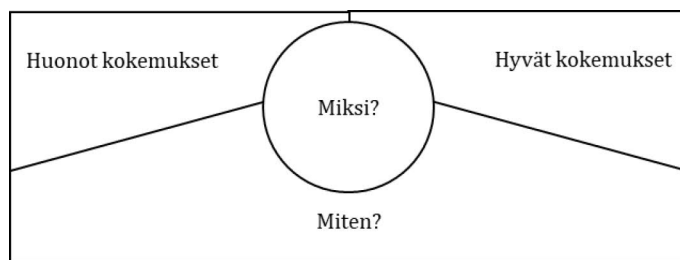
Luovan alan toimijoille järjestettiin Vaasassa neljä yhteiskehittämisen tilaisuutta: yhteistyöavauksia hahmotettiin 5.11.2019 Sky Terassilla, yhteiskonsepteja 13.2.2020 Käsityöalo Loftetilla, konseptien

jatkokehitystä 23.3.2020 Muotoilukeskus MUOVAssa sekä kehityssuunnitelmien tekoa 23.3.2020 etätapaamisessa. Seuraavassa esitellään tilaisuuksien kehittämismenetelmät ja fasilitointitapa.

YHTEISTYÖAVAUKSET

Ensimmäinen tilaisuus rakensi pohjaa luovan alan yrittäjien yhteistyölle. CreAction-tilaisuus loi ymmärrystä yhteistyön pelisäännöistä ja tavoitteista 29 yrittäjälle tai toimijalle. Tilaisuuden alustivat menestyneet luovien alojen yrittäjät sekä potentiaaliset asiakkaat pecha kucha -menetelmällä. Alustuksessa avattiin näkyviä nykyisen liiketoiminnan ulkopuolelle. Pecha kutcha esitysten lisäksi tilaisuutta alustivat kokeneet luovan alan asiantuntijat.

Alustusten jälkeen osallistujat pohtivat hyviä ja huonoja kokemuksiaan yhteistyöstä. Näin yhteiseen keskusteluun tuotiin pelisäännöt, joilla luovan alan yrittäjät pystyvät rakentamaan kestävästä yhteistyöstä. Tämän jälkeen osallistujia pyydettiin työstämään tavoitteita ja toimia, joissa yhteistyöstä on hyötyä. Näin pyrittiin suuntaamaan osallistujien ajatukset yhteistyön mahdollisuuksiin ja tavoitteisiin. Keskustelua ohjattiin valmiiden työpohjien pienryhmissä, joissa työskenteli aiemmin toisiaan vähemmän tuntevia osallistujia. (Katso kuvio 1)



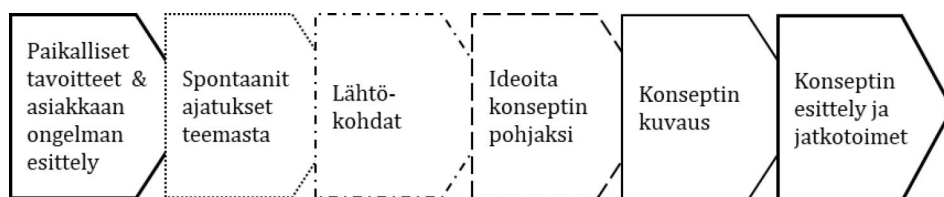
Kuvio 1. Lähtökohdat ja tavoitteet yhteistyöskentelylle

Työpajan tulosten perusteella hyvä yhteistyö rakentuu avoimesta, selkeästä ja rehellisestä vuorovaikutuksesta. Tavoitteet ja vastuut ovat selkeitä ja yhteistyö ammattimaista, suunnitelmallista ja hyödyllistä. Tiimeissä syntyy flow-kokemuksia ja uusia ideoita. Vuorovaikutus voi vaikuttaa myös negatiivisesti, jolloin kumppaneille ei synny yhteistä kieltä, tavoitteet ovat epäselviä ja tahtotilat erilaisia. Ideoita kopioidaan tai niitä annetaan ilmaiseksi ilman konkreettista hyötyä. Haasteita voi olla myös talousasioissa ja roolituksessa.

Yhteistyöllä tavoitellaan taloudellisia hyötyjä sekä uutta osaamista. Yhteistyöllä saadaan aikaiseksi enemmän, joten isompien missioiden toteuttaminen on helpompaa. Yhteistyö voi avata markkinoita, laajentaa asiakaskuntaa tai yhteistyöverkostoa sekä vahvistaa brändiä.

UUDET YHTEISKONSEPTIT

Toinen tilaisuus, CreAction Breakfast, pyrki ratkaisemaan palvelualustoina toimivien potentiaalisten asiakkaiden ongelmia teemalla "Tulevaisuuden elämyksellinen palvelukokemus tai ostostapahtuma". Yhteistyöskentely käynnistyi kaupungin esityksellä imagokampanjasta, jolla rakennettiin tavoitetilaa yhteisille liiketoimintakonsepteille. WasaLinen ja VisitVaasan edustajat tarjosivat alustan uusille palveluille ja tapahtumille. Ne esittelivät tarpeitaan ja toiveitaan yhteistyölle luovien alojen kanssa.

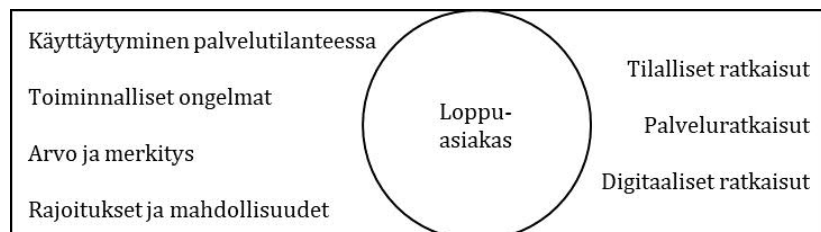


Kuvio 2. Asiakaslähtöisten yhteiskonseptien kehittäminen

Luovan alan yrittäjät valitsivat asiakkaan ja ongelman oman kiinnostuksen mukaan ja työstivät ratkaisua yhdessä asiakkaan kanssa. Ideoista valittiin yksi konseptin pohjaksi ja sitä kiteytettiin vastaamalla kysymyksiin millainen, mikä ja kenelle. (Katso kuvio 2) Osallistujia kannustettiin tuomaan oma osaaminen osaksi ratkaisua. Näin osallistujien liiketoiminta kytkettiin asiakkaan ongelmaan. Tilaisuuteen osallistui kuusi luovien alojen yrittäjää ja kaksi asiakasyrityksien edustajaa. Yhteistyötä ohjattiin valmiiden pohjien avulla sekä ohjaamalla keskustelua pienryhmissä.

KONSEPTIEN JATKOKEHITYS LOPPUASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA

Kolmas CreAction-tapahtuma keskittyi palvelukonseptien jalostamiseen ja innovaatiotason nostamiseen loppuasiakkaan näkökulmasta. Tilaisuuteen osallistui edellisestä tilaisuudesta yksi tiimi sekä asiakasyritys. Luovan alan yrittäjille annettiin ennakkotehtäväksi perehtyä loppuasiakkaan eli kuluttajan käyttötilanteisiin. Tarkoituksena oli tunnistaa loppuasiakkaan todellisia ongelmia ja mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja.



Kuvio 3. Loppuasiakkaasta lähtevä konseptien kehitys

Kolmas tilaisuus aloitettiin esittelemällä todellisia käyttötilanteita lapsiperheessä ja niihin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Tiimin kanssa keskusteltiin loppuasiakkaiden käyttäytymisestä ostotilanteissa ja niihin liittyvistä toiminnallisista ongelmista. Ostotapahtumia käsiteltiin arvon ja merkityksen pohjalta ja ideoitiin palvelumahdollisuuksia. Yhteiskonsepteja jalostettiin ohjattuna luovana keskusteluna, jonka tuloksia havainnollistettiin valkotaululle. (Katso kuvio 3)

Konseptien jalostamisen lopputuloksena syntyi yksi digitaalinen ja tilallinen ratkaisu, yksi palvelu ja tapahtumaratkaisu. Osallistujia informoitiin rahoitusmahdollisuudesta konseptin kehittämisessä ja selvitettiin yrittäjien todellisesta kiinnostuksesta viedä ideat käytäntöön. Todettiin, että kukin yrittäjä haluaa edistää eri ratkaisuja. Näin ollen yhteiskehittämisestä ei syntynyt yhteistä liiketoimintakonseptia, vaan useita erilaisia ratkaisuja samaan asiakastarpeeseen.

KEHITTÄMISSUUNNITELMIEN SPARRAUS

Osallistujille järjestettiin mahdollisuus saada tukea ja apua kehittämissuunnitelmien rakentamiseen. Kehittämissuunnitelmat rakennettiin AVECin rahoitushakua varten. Luovan alan yrittäjien kanssa käytiin keskustelua sähköpostitse ja heille järjestettiin etätapaaminen kehittämissuunnitelmien rakentamiseen. Vastuu kehittämissuunnitelmasta oli kuitenkin yrittäjillä. Vaiheen lopputuloksena kaksi yritys haki rahoitusta omalla kehittämissuunnitelmallaan.

4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa kuvattiin neljä fasilitoitua tapahtumaa, joiden avulla tuettiin luovan alan yrittäjien yhteistyötä ja uuden palveluliiketoiminnan kehittämistä. Tapahtumat muodostivat suunnitteluprosessin, joka käynnistyi muodollisella, ison ryhmän fasilitoinnilla ja päättyi epämuodolliseen yksilöiden ohjaamiseen. Ensimmäisessä tilaisuudessa määriteltiin yhteistyön säännöt ja tavoitteet rakentaen luottamusta. Ilmapiiri oli innostava ja materiaalina käytettiin esityksiä valottamaan mahdollisuuksia sekä tehtäväpohjia jäsentämään keskustelua. (Katso kuvio 4)

	Yhteistyön perusta	Yhteisratkaisu	Yhteinen liiketoiminta	Toteutus
Tunnetekijät	Visioiva ja innostava ilmapiiri	Rento ja kiinnostunut ilmapiiri	Syventyvä ja pohtiva ilmapiiri	Kannustava ilmapiiri
Sisältö	Yhteistyön säännöt ja tavoitteet luovan alan yrittäjien ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa	Asiakkaan ongelman ratkaisu yrittäjien osaamisen pohjalta yhteistyössä asiakkaan kanssa	Loppu-asiakkaan ongelmien ratkaisu ja arvon luominen yhteistyössä asiakkaan kanssa	Kehittämissuunnitelman rakentaminen ratkaisun toteuttamiseen
Työkalut	Esitykset ja tehtäväpohjat	Esitykset ja tehtäväpohjat	Tehtävät ja valkotaulu	Keskustelu
	Muodollinen ison ryhmän fasilitointi		Epämuodollinen yksilön fasilitointi	

Kuvio 4. Luovan liiketoiminnan fasilitoitu yhteiskehittämisprosessi

Toinen tapahtuma keskittyi asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen. Keskustelua ohjattiin tehtäväpohjien ja ryhmäfasilitoijien avulla rennossa ja empaattisessa ilmapiirissä. Kolmas tapahtuma perehtyi loppuasiakkaan ongelmiin ja arvon muodostumiseen. Ilmapiiri oli pohdiskelleva, jota fasilitaattori tuki visualisoimalla ideointia valkotaululle. Lopuksi sovittiin liiketoimintaideoiden resursoinnista ja jatkokehityksestä. Kehittämisohjelmat toteutettiin yksilökeskusteluna kannustaen oman liiketoiminnan kehittämiseen. (Katso kuvio 4.)

Kehittämisprosessi osoitti, että uuden luovan liiketoiminnan kehittäminen yhteistyössä hyötyy ulkopuolisesta fasilitoinnista. Ryhmissä työskenteli yrittäjiä, jotka eivät ennen olleet tehneet yhteistyötä. Yhteistyö auttoi uuden liiketoiminnan luomisessa. Fasilitaattori tuki yhteistyöskentelyä, tasapuolista osallistamista sekä luottamuksen ja innostuksen rakentamista. (Wardale 2013)

Kehittämisprosessi on vaikea toistaa täysin samanlaisena. Yhteiskehittämisen onnistumiseen vaikuttavat useat tekijät kuten fasilitaattorin osaaminen ja persoonallisuus sekä osallistujien motivaatio (Wardale 2013) sekä luovuus, muutos- ja yhteistyökyvykyys (Agarwal & Selen 2009). Tässä paperissa kuvattua yhteiskehittämisprosessia voi kuitenkin hyödyntää uuden luovan liiketoiminnan kehittämisessä.

5. LÄHTEET

Agarwal, R. and Selen, W. (2009) 'Dynamic Capability Building in Service Value Networks for Achieving Service Innovation', *Decision Sciences*, 40(3), pp. 431–475. doi: 10.1111/j.1540-5915.2009.00236.x.

Durrant, A. C. et al. (2017) 'Research Through Design : Twenty-First Century Makers and Materialities', *Design Issues*, 33(3), pp. 3–10. doi: 10.1162/DESI.

Kolfschoten, G. L., Den Hengst-Bruggeling, M. and De Vreede, G. J. (2007) 'Issues in the design of facilitated collaboration processes', *Group Decision and Negotiation*, 16, pp. 347–361. doi: 10.1007/s10726-006-9054-6.

Lee, S. M., Olson, D. L. and Trimi, S. (2012) 'Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values', *Management Decision*, 50(5), pp. 817–831. doi: 10.1108/00251741211227528.

Santanen, E., Briggs, R. and Vreede, G. (2004) 'Causal relationships in creative problem solving: comparing facilitation interventions for ideation', *Journal of Management Information Systems*, 20(4), pp. 167–197. Available at: <http://mesharpe.metapress.com/index/KVYME549W0PUGRR5.pdf>.

Wardale, D. (2008) 'A Proposed Model for Effective Facilitation', *Group Facilitation: A Research & Applications Journal*, 9, pp. 49–59.

Wardale, D. (2013) 'Towards a model of effective group facilitation', *Leadership & Organization Development Journal*, 34, pp. 112–129. doi: 10.1108/01437731311321896.

Kiitokset EU:n ESR-ohjelmalle ja Hämeen ELY:lle Creve 2.0 -hankkeen rahoittamisesta sekä hankkeen kumppaneille, Pohjanmaan luovan alan yrittäjille ja yhteistyökumppaneille hyvästä yhteistyöstä.

Kirjoittajakuvaus:

Miia Lammi, kehittämispäällikkö

Vaasan ammattikorkeakoulu Muotoilukeskus MUOVA

+358 50 4084969, etunimi.sukunimi@muova.fi

Lammi ohjaa MUOVAn hanketoimintaa sekä suunnittelee ja toteuttaa hankkeita. Hänellä on yli 15 vuoden kokemus muotoilun tutkimuksesta ja hyödyntämisestä yritysten liiketoiminnassa erikoistuen yhteistyöskentelyyn ja palvelumuotoiluun.

Jari Ratilainen, projektipäällikkö
Muotoilukeskus MUOVA, Vaasan ammattikorkeakoulu
+358 40 182 9027; etunimi.sukunimi@muova.fi

Ratilainen vastaa Vaasan ammattikorkeakoulu VAMKin ja Vaasan yliopiston yhteisen uusyrityshautomo West Coast Startupin toiminnasta ja toimii Muotoilukeskus MUOVAlla projektipäällikkönä.

Veera Hautala, muotoilija
Vaasan ammattikorkeakoulu Muotoilukeskus MUOVA
+358 40 748 8185 | etunimi.sukunimi@muova.fi

Hautala toimii Muotoilukeskus MUOVAlla muotoilijana ja on erikoistunut tuote- ja palvelumuotoiluun sekä graafiseen suunnitteluun.