

Vahvuutena yhteistyö

Kansainvälisen sidosryhmäyhteistyön kehittäminen vaatetusalan tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Muotoilun koulutusohjelma
Muotoilu ja media-alan uudistava
osaaminen
Opinnäytetyö YAMK
kevät 2018
Riikka Teuronen

Lahden ammattikorkeakoulu
Muotoilu ja media-alan uudistava osaaminen YAMK

TEURONEN, RIIKKA:

Vahvuutena yhteistyö
Kansainvälisen sidosryhmäyhteistyön
kehittäminen vaatetusalan tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa

48 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Muuttuvat markkinatilanteet ja kiristynvä kilpailu haastavat yrityksiä, toimialasta riippumatta, etsimään uusia keinoja kehittää toimintaansa näihin muutoksiin sopeutuvaksi. Näiden haasteiden mukaisesti on Luhta Sportswear Companyn yritysvisioon kirjattu tavoite kehittää brändi- ja tuotetarjontaa ennakoimaan markkinoiden vaatimuksia.

Yhtenä mahdollisuutena onnistumiseen ja menestyksen ylläpitämiseen pidetään monialaisen yhteistyön hyödyntämistä ja kehittämistä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kansainvälisessä toimintaympäristössä tapahtuvan vaatetusalan tuotekehitysprosessin alkuvaiheeseen liittyvien sidosryhmien välistä toimintaa ja mahdollisuuksia kehittää yhdessä toimimista tulevaisuudessa Icepeak-tuotemerkin tuotekehitystiimin ja sen sidosryhmien näkökulmasta.

Tärkeimpänä tiedonhankintamenetelmänä toimivat työpajakokonaisuudet, joissa havainnoitiin tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa tapahtuvaa sidosryhmien välistä yhteistyötä. Kehitystoiminnan perustana opinnäytetyössä toimivat muotoiluajattelu ja muotoilun menetelmät, joiden ratkaisukeskeinen, kokeileva ja ideoiden konkretisointia korostava ote mahdollistavat toiminnan kehittämisen.

Työpajakokonaisuuksien aikana saatiin paljon hyödyllistä tietoa yhteistyöstä sidosryhmien välillä ja kehittämisen tarpeista. Saatua tietoa hyödyntäen kehitettiin työpajoja toiminnan edetessä ja tietoa välitettiin sisäisille sidosryhmien hyödynnettäväksi erilaisilla raporteilla. Lopulta kaiken saadun tiedon perusteella luotiin kuusikohtainen ”Muistilista sidosryhmäyhteistyöhön”, joka nimensä mukaisesti muistuttaa arkipäiväisistä, mutta tärkeistä seikoista toimittaessa monialaisessa ja – kulttuurisessa sidosryhmäyhteistyössä. Muistilista pyrittiin laatimaan sellaiseen muotoon, jotta se olisi hyödynnettävissä vaatetusalaa laajemmin muillakin toimialoilla.

Asiasanat: sidosryhmäyhteistyö, yhteissuunnittelu, työpajat, muotoiluajattelu, tuotekehitysprosessi

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Design and Media

TEURONEN, RIIKKA:

Co-Operation as Strength
Development of International Stakeholder Collaboration at the Beginning of a Garment Industry's Product Development Process

48 pages, 3 pages of appendices

Spring 2018

ABSTRACT

Changing market conditions and tightening competition are challenging companies, regardless of industry, to seek for new ways to develop their operations to adapt to these changes. According these challenges Luhta Sportswear Company's company vision contains aim of developing brand and product offering to anticipate market demands.

Exploitation and development of multidisciplinary cooperation is seen as one of opportunities to succeed and maintain success. This thesis aims to clarify cooperation between stakeholders involved in the early stage of garment industry's product development process that takes place in international operating environment and to find opportunities to develop cooperation in the future from the perspective of product development team of Icepeak-brand and its stakeholders.

The most important information gathering methods were workshop modules. In these modules cooperation between stakeholders was observed in the early stage of product development process. Design thinking and design methods act as a base for development work in this thesis because of their solution focused, experimental and concretize take on developing of operations.

During workshop modules a lot of useful information of stakeholder cooperation and needs of development was gathered. This information was used exploited during workshop progressed and it was transmitted to internal stakeholders to exploit with different reports.

Finally, based on all the information gathered, a six-point "Checklist for Stakeholder Cooperation" was created. Which according its name aims to remind of everyday matters that are important in multidisciplinary and multicultural stakeholder cooperation. The aim was to create checklist in such a way that is could be used more widely then only in the garment industry.

Key words: stakeholder co-operation, co-design, workshops, design thinking, product development process

1	JOHDANTO	1
2	SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN	3
2.1	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	3
2.2	Muotoiluajattelu	5
2.3	Yhteissuunnittelu	7
2.4	Työpajat menetelmänä	7
2.5	Tuotekehitysprosessin alkuvaiheeseen liittyviä sidosryhmiä	9
2.6	Aiheen rajaus	10
3	YHTEISTYÖN TAUSTOJA SEKÄ TYÖPAJOJEN SISÄLLÖN SUUNNITTELU JA ETENEMINEN	14
3.1	Nykyisen sidosryhmäyhteistyön taustoja	14
3.2	Sidosryhmien välisten työpajojen suunnittelu ja eteneminen	15
4	TYÖPAJAT	17
4.1	Työpajat 1 - Ymmärryksen lisääminen sidosryhmistä	17
4.1.1	Työpajakokonaisuuden kulku	18
4.1.2	Havainnot ensimmäisestä työpajakokonaisuudesta	20
4.2	Työpajat 2 – Vuorovaikutteisen yhteistyön kehittäminen ja testaus	22
4.2.1	Toisen työpajakokonaisuuden kulku	23
4.2.2	Havainnot toisesta työpajakokonaisuudesta	26
4.3	Työpajat 3 – Tuotekehitysprosessin alkuvaihe yhdessä	29
4.3.1	Työpajan rungon suunnittelu Collective Action Toolkitin avulla	30
4.3.2	Sisäisten sidosryhmien työpajan kulku	36
4.3.3	Sisäisten & ulkoisten sidosryhmien yhteisten työpajojen kulku	38
4.3.4	Sisäisten sidosryhmien välisen työpajan kokoamispäivä	42
4.3.5	Havainnot kolmannesta työpajakokonaisuudesta	42
5	PÄÄTELMÄT	46
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	51

1 JOHDANTO

Luhta Sportswear Companyn yritysvisioon sisältyy haaste tutkia uusia mahdollisuuksia tuottavuudessa sekä brändi- ja tuotetarjonnan kehittämässä ennakoimaan markkinoiden vaatimuksia. (Luhta Sportswear Company 2017). Opinnäytetyöni kautta tartun tähän haasteeseen ja pyrin osaltani tuomaan mahdollisuuksia brändi- ja tuotetarjonnan kehittämiseen. Selvitän tuotekehitysprosessin alkuvaiheeseen liittyvien sidosryhmien välistä toimintaa ja kuinka prosessin kyseistä vaihetta ja siinä toimimista voitaisiin tulevaisuudessa kehittää sidosryhmien näkökulmasta.

Keskityn tutkimaan ja kehittämään sidosryhmien välistä yhteistyötä vaateusalan tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa Icepeak-merkin suunnittelusta ja uuden luomisesta vastaavan Suomen tuotekehitystiimin ja sen tuotekehitysprosessiin liittyvien sidosryhmien välillä. Tavoitteenani on havainnoida, millaista tämänhetkinen yhteistyö sidosryhmien välillä on, löytää jo toimivia sekä kehitettäviä keinoja yhdessä toimimiseen sekä ideoida tapoja yhteistyön ja vuorovaikutuksen parantamiseen. Yhteistyön tutkimiselle on Suomen tuotekehitystiimin näkökulmasta selkeä tarve, sillä tiiviimmän yhteistyön kautta nähdään mahdollisuuksia löytää enemmän työvälineitä uuden luomiseen, mutta nykyisellä toimintamallilla kaikkea potentiaalia ei yhteistyöstä saada käyttöön.

Samalla on kuitenkin huomioitava, että vaikka opinnäytetyössäni tutkittu toiminta liittyy vaatteiden suunnitteluun, keskittyy opinnäytetyöni kehittämään sidosryhmien välistä yhteistyötä – ei itse tuotteisiin tai tuotekehitysprosessin muotoa uudistamaan. Tavoitteena on siis löytää keinoja yhteistyön kehittämiseen ja monialaisen osaamisen hyödyntämiseen - ei siirtää suunnittelun ja uuden luomisen vastuuta pois tuotekehitystiimeiltä.

Opinnäytetyöni on kehittämishaasteeltaan myös ajankohtainen, sillä tämän hetkisissä muuttuvissa markkinatilanteissa ja kiristyvässä kilpailussa yhtenä mahdollisuutena yritysten selviytymiseen pidetään monialaisen yhteistyön hyödyntämistä ja sen kehittämistä. Vaatetusalan tuotekehitysprosessin on mahdollista sekä alkuvaiheessa että itse tuotekehityksessä

hyödyntää toimialan sisällä eri osatekijöiden asiantuntijuutta yhteisten toimintamenetelmien kehittämisessä. Opinnäytetyössäni keskityn prosessin alkuvaiheeseen.

Sidosryhmäyhteistyötä havainnoin kolmen työpajakokonaisuuden kautta. Nämä kokonaisuudet järjestettiin noin puolen vuoden välein ja niihin sisältyi kahdesta viiteen lyhyempää työpajaa. Työpajoihin osallistui Icepeak-merkin tuotekehitystiimien eli sisäisten sidosryhmien edustajia, niin Suomesta kuin Kiinasta sekä ulkoisten sidosryhmien edustajia Kiinasta. Kaikki työpajat järjestettiin Kiinassa, joko sisäisten tai ulkoisten sidosryhmien tiloissa.

Työpajojen suunnittelussa, purkamisessa sekä kehittämisideoinnissa olen käyttänyt apuna muotoiluajattelua sekä muotoilun menetelmiä. Ne mahdollistavat prosessin kehittämisen toimijoiden näkökulmasta, heidän osaamistaan ja hiljaista tietoaan hyödyntäen. Menetelmien ratkaisukeskeinen toimintatapa mahdollistaa toiminnan ja ideoiden konkretisoinnin sekä käytäntöön viennin työpajaan liittyvien yhteistoiminnallisten menettelytapojen visualisoinnin ja myöhemmin prototypoinnin ja testauksen keinoin.

Vaikka opinnäytetyöni keskittyy havainnoimaan ja kehittämään vaateusalan tuotekehitysprosessin tuotekehitystiimin ja sen sidosryhmien yhteistoimintaa, on tavoitteenani löytää keinoja, joiden avulla muidenkin vaateusosalalla, sekä mahdollisesti myös muilla aloilla, toimijan on mahdollista laskea kynnystä kehittää monialaisesta ja – kulttuurista sidosryhmäyhteistyöstä lisäämällä omaa ymmärrystään sidosryhmistään sekä parantamalla toimimistaan ympärillä olevien sidosryhmien kanssa.

2 SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyöni keskittyy havainnoimaan ja kehittämään vaatetusalan tuotekehitysprosessiin liittyvää sidosryhmäyhteistyötä. Tämä sidosryhmien välinen yhteistyö on osa yrityksen olemassa olevaa ja toimivaa tuotekehitysprosessia. Rajaan opinnäytetyöni koskemaan tuotekehitysprosessin alkuvaihetta ja siihen liittyvien sidosryhmien välistä yhteistyötä, joita olen havainnoinut kolmessa osassa järjestetyissä työpajakokonaisuuksissa.

2.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Opinnäytetyöni on laadullinen toimintatutkimus (Action research), jonka pääasiallisena tutkimusmenetelmänä ovat työpajat. Toimintatutkimukselle on ominaista sen osallistava luonne, jolla tarkoitetaan ratkaisujen löytämistä käytännön haasteisiin yhdessä, niin että tutkija sekä tutkittavat osallistuvat aktiivisesti sekä samaan aikaan tuottavat uutta tietoa ja ymmärrystä toiminnasta (Ojasalo 2014, 58). Työpajojen suunnittelussa ja purkamisessa olen käyttänyt apuna muotoiluajattelun (Design thinking) ja yhteissuunnittelun (Co-design) menetelmiä.

Havainnoin ja kehitän opinnäytetyössäni tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa yhteistyötä tuotekehitystiimin ja sen tähän vaiheeseen liittyvien sidosryhmien välillä. Laadullinen tutkimus on tällaiseen toimintaan soveltuva menetelmä, sillä sen lähtökohtana on todellisen toiminnan kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pääsee lähelle tutkittavaa sekä osallistumaan toimintaan ja sitä kautta tekemään omia tulkintojaan toiminnasta (Ojasalo 2014, 105).

Toimintatutkimukselle on tärkeää kuvailla tilanteita tarkasti ja perustella omat havainnot, jotta lukijan on mahdollista tehdä päätelmiä niiden luotavuudesta (Ojasalo 2014, 105). Opinnäytetyössäni kuvaan työpajojen kulkua laajasti sekä tuon esille omia havaintojani, joita tukemaan olen kerännyt kirjallisuutta niin bisnes- ja visuaalisen viestinnän, muotoiluajattelun kuin arvojohtamisenkin teorioista.

Jokainen opinnäytetyöni työpajakokonaisuus mukaillee rakenteeltaan toimintatutkimukselle ominaista prosessia. Toiminta alkaa opinnäytetyön tavoitteiden hahmottamisella sekä työpajojen sisällön ja tavoitteiden suunnittelulla, jota seuraavat itse toiminta eli työpajat ja niiden havainnointi sekä lopuksi tapahtuvat tapahtuneiden tilanteiden arviointi ja reflektointi (Ojasalo 2014, 60–61). Näiden lisäksi tärkeä osa opinnäytetyötäni on muotoiluajattelulle tärkeä piirre: alkuideoiden konkretisointi työpajojen osallistujille ymmärrettävään muotoon. Tutkimuksessani ideoita havainnollistetaan piirroksilla, joista itse tuotteita lähdetään työstämään sekä valituilla tuotekehityksen työvälillä - kuten kankaat, tarvikkeet ja rakenteet - joita sidosryhmien kesken käydään läpi ja tehdään tarvittavat päätökset, jotka mahdollistavat prosessin etenemisen seuraavaan vaiheeseen.

Muotoiluajattelun menetelmiin kuuluu myös ideoiden prototypointi ja testaus, mutta nämä olen rajannut opinnäytetyöstäni pois, sillä tuotekehitysprosessissamme ne sijoittuvat tutkimani alkuvaiheen ulkopuolelle, myöhempään vaiheeseen prosessia ja siten tutkimusasetelmani ulkopuolelle.

Työpajoissa toimintatutkimukselle luonteenomainen havainnointi nousi tärkeään rooliin, sillä työpajoihin osallistujien oli ajoittain haastavaa ilmaista itseään kaikkien ymmärtämällä kielellä. Menetelmänä havainnointi mahdollistaa työpajoissa toimijoiden käyttäytymisen ja tapahtumien kulun seuraamisen luonnollisessa toimintaympäristössä. Tällöin on mahdollista tarkkailla, miten työpajoihin osallistujat toimivat ja ovat vuorovaikutuksessa muiden osallistujien kanssa, ja toimivatko osallistujat kuten sanovat toimivansa. Aineistonkeruumenetelmänä havainnointia voidaan pitää myös hyvin tehokkaana keinona. (Ojasalo 2014, 61,114).

Pääasiallisena tiedonlähteenä olevien toiminnallisten työpajakokonaisuuksien lisäksi aineistonani ovat myös vapaamuotoiset haastattelut ja keskustelut, joita kävimme sisäisten sidosryhmien kesken niin työpajakokonaisuuksien aikana kuin niiden välillä. Näistä haastatteluista ja keskusteluista kirjaisin itselleni tapahtumien aikana muistiinpanot. Työpajojen dokumentointi taas on tapahtunut tapahtumien aikana muistiinpanoja tehden ja ku-

via ottaen sekä laajempia muistiinpanoja kirjoittaen. Yhtenä tiedon lähteenä voidaan pitää myös itselleni seitsemän vuoden aikana kertynyttä tietoutta yrityksen toiminnasta sekä sen tuotekehitysprosessin kulusta ja kehittämishaasteista.

Haasteita tuotekehitysprosessin sidosryhmien väliselle yhteistyölle ja sen kehittämiseksi tuotekehitysprosessissa opinnäytetyössäni tutkittavien sidosryhmien välillä luovat kulttuuriset erot, sidosryhmien maantieteellinen sijainti kaukana toisistaan sekä sidosryhmien erilainen ymmärrys heidän välillään liikkuvasta kirjoitetusta ja kuvallisesta viestinnästä. Yhtenä haasteena opinnäytetyössäni pidän myös omaa rooliani suunnittelijana, osana Suomen tuotekehitystiimiä, sillä sijoitun keskelle toimintaa ja olen jo aiemmin muodostanut omat käsitykseni ja mielipiteeni tuotekehitystiimien ja sidosryhmien välisestä toiminnasta. Tehdessäni lopullisia havaintoja minun tuli tarkasti arvioida havaintojeni objektiivisuus, säilyttää avoimuus tutkittavaa toimintaa ja toimijoita kohtaan sekä pyrkiä sivuuttamaan mainitsamani ennakoasenteet. Toisaalta suunnittelijan roolissa aiemmasta työkokemuksestani kerääntynyt tietous on myös hyödyksi opinnäytetyössäni, sillä sen avulla tutkimusongelma oli minulle jo tuttu ja kykenin rajaamaan opinnäytetyöni laajuuden sekä tavoitteet realistisesti hallittavaksi kokonaisuudeksi.

2.2 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelua (Design thinking) kuvaaviksi piirteiksi voidaan luetella uteliaisuus, tutkivuus, kokeilun kautta oppiminen, kollektiivisuus, matala hierarkia sekä optimistisuus. Sitä voidaan pitää yhteistoimintaa ja käyttäjäosallisuutta hyödyntävänä tapana ratkoa ongelmia monialaisesti, erilaisia ratkaisumahdollisuuksia ja niiden vaatimuksiin vastaamista ideoiden ja testaten. (Kälviäinen 2014, 29, Miettinen 2014, 11, Maijala 2016). Tärkeää muotoiluajattelulle ovat myös ratkaisukeskeisyys ja konkretisointi, jolloin yhdessä toimiminen ei jää pelkän keskustelun ja ideoinnin tasolle (Miettinen 2014, 13). Nämä piirteet nousivat työpajoissamme esille, sillä yhteisellä toiminnallamme oli alussa selkeitä tavoitteita, joihin etsimme vaihtoeht-

toisia ratkaisuja työpajojen osallistujien kesken ja työpajojen loputtua. Sovittujen aikataulujen mukaisesti myös konkretisoimme ideamme eli valitsimme työvälineet ja lopulta sovimme protojen valmistamisesta.

Opinnäytetyössäni muotoiluajattelun rooli on olla perustana ratkaisukeskeiselle kehitystoiminnalle, jossa ideoinnin, prototypoinnin ja testauksen menetelmin pyritään luovasti kehittämään ja löytämään uusia ratkaisuja yrityksen toimintaan sen yhden toiminnallisen prosessin osatoiminnassa, tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa. Muotoilun menetelmät sopivat hyvin tuotekehitysprosessin alkuvaiheen laajan ongelmakentän kartoittamiseen ja rakentamiseen, sillä niiden ja muotoiluajattelun avulla voidaan toimintaa kehittää käytännönläheisesti ja käyttäjälähtöisesti prosessissa mukana olevien toimijoiden näkökulmasta, hyödyntäen saatavilla olevaa monialaista asiantuntijuutta, siitä koostuvaa ymmärrystä ja kokemuksia. (Kälviäinen 2014, 29–31, 38–39, Miettinen 2014, 11, Maijala 2016). Opinnäytetyössäni käyttäjinä tulee nähdä prosessissa toimivat sidosryhmät ja kehittämisessä huomioida heidän tarpeensa sujuvassa yhdessä toimimisessa.

Muotoiluajattelusta puhuttaessa on myös selvitettävä muotoilun ja muotoilijan roolit prosessissa. Muotoilun välineiden avulla voidaan ideoita konkretisoida visualisointien (esim. luonnokset) sekä prototypoinnin keinoin, jolloin tekeminen muuttuu abstrakteista mielikuvista selkeämmäksi ja todentuntuiseksi. Näillä välineillä voidaan ratkaisuideoita testata, arvioida sekä kehittää ja samalla luopuen epäsopivista ideoista. Prosessissa toimivaa muotoilijaa taas voidaan pitää monialaisessa yhteistoiminnassa prosessin kokoajana, joka toimii sitä ohjaten ja tukien. (Kälviäinen 2014, 31–32).

Laajemmassa mittakaavassa muotoiluajattelu antaa yrityksille keinoja kehittää toimintaansa sekä sopeutua markkinoilla tapahtuviin muutoksiin, tarjoten työkaluja ennakointiin, nopeuteen, rohkeuteen sekä ketteryyteen niiden toiminnassa (Miettinen 2014, 11, Maijala 2016).

2.3 Yhteissuunnittelu

Opinnäytetyössäni määritelmä yhteissuunnittelusta (Co-design) mukailee Sandersin (2012, 25) mukaista laajaa mallia, jossa yhteissuunnittelu nähdään suunnittelijan sekä alalle kouluttautumattomien henkilöiden yhdessä työskentelynä muotoilukehitysprosessissa. Opinnäytetyössäni kaikki osallistuvat sidosryhmien edustajat ovat eri alojen osajia, jotka liittyvät suunnitteluprosessiin, mutta eivät ole suunnittelijoita.

Yhteissuunnitteluksi kutsutaan toimintaa, jossa sidosryhmät työskentelevät aktiivisesti ja sosiaalisesti koko prosessin tai osan prosessista yhdessä ja pyrkivät luovasti kehittämään toimintaa tai tuotetta. Yhteissuunnittelun avulla voidaan paremmin sitouttaa sidosryhmiä yhteiseen toimintaan ja siten päästä parempiin tuloksiin. Yhteistoiminnan avulla voidaan myös luoda sidosryhmille ymmärrystä heidän roolistaan koko prosessissa sekä yhteisistä tavoitteista, ja yhteissuunnittelulla pyritäänkin vähimmillään luomaan yhteistä ymmärrystä asiasta, jonka ympärillä sidosryhmät työskentelevät. (Aminoff ym. 2010, 7, Kälviäinen 2016, 1).

Yhteissuunnittelun hyödyksi voidaan katsoa kehittynyt ja onnistunut yhteistyö, sillä ryhmässä luomisen katsotaan olevan tuottavampaa verrattuna yksin tehtävään luomiseen, sillä ryhmässä saadaan asioihin enemmän näkökulmia sekä monialaista asiantuntijuutta (Kälviäinen 2016, 11). Yhteissuunnittelu mahdollistaa myös työntekijöillä olevan hiljaisen tiedon, ammattitaidon sekä kokemuksen hyödyntämisen suuremmalle joukolle (Ojasalo 2014, 61).

2.4 Työpajat menetelmänä

Yksi yhteissuunnittelun menetelmistä ovat työpajat, joita opinnäytetyöhöni liittyen järjestimme kolmessa työpajakokonaisuudessa, kahdesta viiteen jokaisessa kokonaisuudessa. Työpajat ovat tilanteita, joissa valittujen sidosryhmien edustajat kokoontuvat yhdessä käymään läpi toimintaa ja tavoitteita sekä jakamaan ymmärrystä, testaamaan menetelmiä sekä löytämään keinoja kehittää yhteistä toimintaa.

Työpajoja järjestettäessä on tärkeää miettiä mikä tai mitkä ovat työpajojen teemat, ketkä työpajoihin osallistuvat ja miksi, keitä ovat kehittämistoimintaan liittyvät osalliset ja sidosryhmät, miten paljon aikaa on käytettävissä ja miten se tulisi jakaa sekä millaisissa tiloissa työpajat järjestetään. (Kälviäinen 2016, 3, 13).

Opinnäytetyöhöni liittyvien työpajojen kantava teema oli sidosryhmäyhteistyön kehittäminen tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa. Sen lisäksi olimme määrittäneet kaikille kolmelle työpajakokonaisuudelle myös oman osakokonaisuutensa tavoitteet. Päättävöitteemme oli ensisijaisesti omaa toimintaani ja työpajojen havainnointia ohjaava. Sen kantavan teeman sisälle voidaan laajemmin määrittellä ymmärryksen lisääminen sidosryhmistä sidosryhmille, niiden välisen vuorovaikutteisen toiminnan kehittäminen ja testaus sekä tuotekehitysprosessin alkuvaiheen eteneminen sisäisten sidosryhmien tiiviimmällä yhteistoiminnalla.

Työpajoihin kutsuimme osallistujiksi, käyttäjälähtöisen menetelmän mukaisesti, käyttäjiä eli tuotekehitysprosessin alkuvaiheeseen liittyvien sidosryhmien edustajia. Työpajoihin käytettyyn aikaan emme pystyneet vaikuttamaan kuin osassa työpajoista, sillä jouduimme huomioimaan monien osallistujien aikataulut ja mahdollisuudet osallistua. Tästä syystä suunnitellin työpajojen rungon ensimmäisessä ja toisessa työpajakokonaisuudessa hyvin yksinkertaiseksi. Näissä kävimme keskustellen läpi sidosryhmien kesken syitä ja tavoitteita järjestää työpajoja sekä tämän työskentelimme konkreettisesti käyden läpi työvälineitä, jotka pääasiassa olivat ulkoisten sidosryhmien työpajoihin tuomia. Kolmannessa työpajakokonaisuudessa meillä oli enemmän aikaa varattuna, ja tätä varten suunnittelin tarkemman rakenteen työpajalle ohjaamaan omaa toimintaani, sekä visuaalisia ohjeituksia, joiden avulla pystyimme joko luomaan yhteistä ymmärrystä tavoitteista tai työpajoihin osallistuneet sisäisten sidosryhmien edustajat pystyivät ohjaamaan omaa toimintaansa sekä palaamaan tavoitteisiin. Tiloina työpajoissamme toimivat joko sisäisten tai ulkoisten sidosryhmien toimistojen tilat. Koska toimimiseemme liittyi paljon konkreettisten tuotekehityksen työvälineiden avulla tapahtuvaa työskentelyä, muodostui aluksi tärkeim-

mäksi kriteeriksi työtiloille saada tarpeeksi tilaa, jotta pystyimme helposti levittämään kaikki tarvikkeet pöydille. Tilaa tärkeämmäksi seikaksi seuraavia työpajoja järjestettäessä nousi tilan sijainti, sillä toimiessamme ulkoisten sidosryhmien toimistoilla, pystyimme käyttämään paremmin heidän resurssejaan niin työvälineiden kuin asiantuntijoidensa suhteen.

2.5 Tuotekehitysprosessin alkuvaiheeseen liittyviä sidosryhmiä

Keskityn opinnäytetyössäni sidosryhmäyhteistyön havainnointiin ja kehittämiseen ja tästä syystä on tärkeää avata termejä sidosryhmä ja sen takana oleva sidosryhmäteoria ja mikä näiden merkitys on opinnäytetyössäni.

Alunperäinen määritelmä termille ”sidosryhmä” (stakeholder) tarkoitti ryhmiä, joita ilman organisaatio ei pystyisi jatkamaan toimintaansa ja näiksi ryhmiksi laskettiin kuuluviksi omistajat, työntekijät, asiakkaat, toimittajat, luotonantaja sekä yhteiskunta. (Freeman ym. 2010, 31). Tässä mielessä opinnäytetyöhöni liittyvät sidosryhmät voidaan nähdä tämän alkuperäisen sidosryhmämääritelmän mukaisena, sillä havainnoimani sidosryhmät ovat yrityksen työntekijöitä sekä tavarantoimittajia.

Sidosryhmäteorian ajatus alkujaan oli pyrkimys luoda ymmärrystä ympärillä olevien ryhmien odotuksista ja pyrkiä vastaamaan niiden ulkoisiin vaatimuksiin. Teorialla ei pyritty luomaan keinoja yrityksen selviytymiseen markkinoilla tai määritellä sen toimintaa sidosryhmien näkökulmasta. (Ylä-ranta 2006, 47). Nykyisin sidosryhmien huomioiminen on välttämätöntä niin julkisille kuin yksityisille toimijoille ja sidosryhmäteoria antaa organisaatioille keinoja keskeisten sidosryhmien tunnistamiseen, analysointiin sekä ymmärtämiseen ja teorian avulla organisaatioiden on mahdollista tarkastella, ketkä sen toiminnassa ovat mukana. (Ylä-ranta 2006, 17). Opinnäytetyössäni sidosryhmäteorian menetelmiä sivuten pyrin selvittämään ja havainnoimaan sidosryhmien välistä yhteistyötä ja löytämään keinoja, joiden avulla toimintaa voitaisiin kehittää.

Sidosryhmien välisen yhteistyön kehittämistä voidaan pitää kriittisen tärkeänä osana yrityksen toimintaa ja sen mahdollisuuksia menestyä ja yllä-

pitää menestystään. Yritykset ovat siis riippuvaisia sidosryhmistään. (Freeman 1995, 35, Ylärinta 2006, 15). Tästä syystä on perusteltua kehittää Icepeak-merkin tuotekehitystiimin ja sen sidosryhmien välistä yhteistyötä, jotta yrityksen on mahdollista päästä tavoitteisiinsa tuottavuuden ja brändi- ja tuotetarjonnan kehittämisessä yritysvisioon mukaisesti sekä kehittää toimintaansa muuttuvissa markkinatilanteissa.

Opinnäytetyössäni puhun sisäisistä ja ulkoisista sidosryhmistä. Nämä nimitykset tulevat Luhta Sportwear Companyn näkökulmasta, jolloin nimityksellä ”sisäinen sidosryhmä” tarkoitetaan yrityksen ja sen tytäryhtiön työntekijöitä sekä Suomessa sekä Kiinassa ja ”ulkoisella sidosryhmällä” tarkoitetaan Kiinassa sijaitsevia yhteistyökumppaneita, joita tässä opinnäytetyössäni ovat tavaran- sekä kankaidentoimittajat.

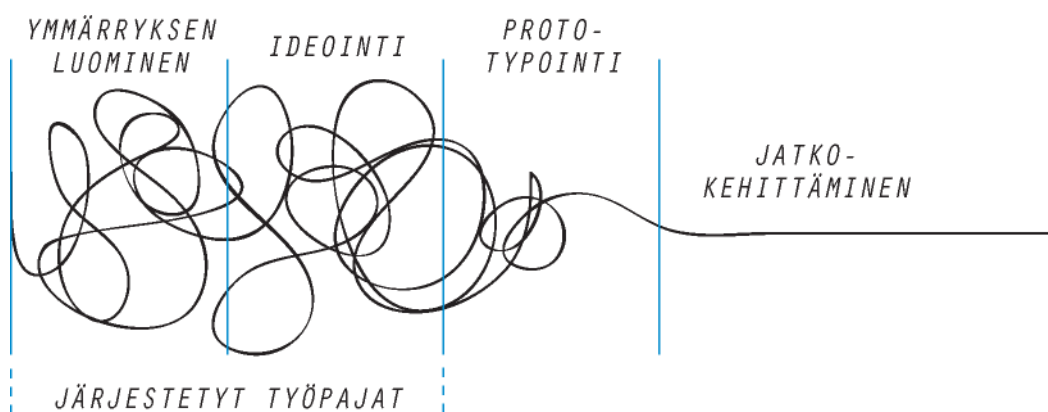
2.6 Aiheen rajaus

Icepeak-merkin tuotekehitystiimin tuotekehitysprosessista on tehty useita ammattikorkeakoulutason opinnäytetöitä, joten tästä syystä en itse lähde avaamaan omassa työssäni koko prosessia. Sanna Stenroos on kuvannut vuonna 2006 valmistuneessa työssään Icepeak-merkin tuotekehitystiimin toimintaa, ja Liisa Sallinen selvittänyt päivitetyn tuotekehitysprosessin suunnittelijan näkökulmasta kymmenen myöhemmin vuonna 2016. Taru Väisänen taas tarjoaa vuonna 2013 valmistuneessa työssään käsityksen prosessin vaiheista mallistonsuunnittelun näkökulmasta. Näistä opinnäytetöistä itselleni mieleen on jäänyt erityisesti Väisäsen tekemä havainto kaupallisen suunnittelijan työn olevan ratkaisuvaihtoehtojen etsijänä ja niiden väliltä valitsijana niin ideoinnissa, tuotteissa kuin kokonaisissa mallistorakenteissa (Väisänen 2013, 40). Tämä vaihtoehtojen etsiminen ja valintojen tekeminen nousivat myös työpajoissamme esille kerta toisensa jälkeen.

Tuotekehitystiimin tuotekehitysprosessin näkökulmasta opinnäytetyöni keskittyy havainnoimaan ja kehittämään sidosryhmien välistä toimintaa tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa. Opinnäytetyössäni ei ole tavoitteena selvittää, kuinka paljon voimme saada taloudellista hyötyä sidosryhmäyh-

teistyötä kehittäen, sillä lopullisiin tuloksiin vaikuttavat myös monet muut seikat kuin tutkimani sidosryhmäyhteistyö. Huomioitavaa on kuitenkin, että tässä prosessin alkuvaiheessa tapahtuvan yhteisen toiminnan onnistuneella kehittämisellä voidaan vaikuttaa koko tuotekehitysprosessiin ja sen sujuvampaan etenemiseen.

Tuotekehitysprosessi alkaa, kun Suomen tuotekehitystiimissä malliston rungon ja laajuuden, tuotteiden tavoitteellisten hintapisteiden, teeman sekä tuotteiden alkuideoiden hahmottelusta. Tämä voidaan nähdä muotoilu-prosessin ”ymmärryksen luomisen”-vaiheena. Alkuvaihe päättyy, kun ideointi on tehty eli tuotteet on konkretisoitu tuoteohjeiksi (prototyypitilaus) eli kun valinnat ja ratkaisut on tehty materiaalien, tyylin, yksityiskohtien ja hintapisteiden osalta. Tämän alkuvaiheen toiminnan voidaan katsoa sijoittuvan Damien Newmanin muotoilu-prosessia kuvaavassa visualisoinnissa poukkoilevaan ja mutkittelevaan ensimmäiseen vaiheeseen (kuvio 1). Tuotekehitysprosessin alkuvaiheen alun ja päättymisen väliin mahtuu monia ideoita, valintoja ja päätöksiä, joita sidosryhmien kesken työstetään. Kaikki tässä vaiheessa tehdyt ratkaisut eivät kuitenkaan päädy lopullisiin tuotteisiin.



KUVIO 1. Työpajojen sijoittuminen Damien Newmanin muotoilu-prosessia kuvaavassa koukerossa.

Olen rajannut opinnäytetyöni koskemaan kolmea yhdessä toimivaa sidosryhmää: kahta yrityksen sisäistä ja yhtä Icepeak-merkin kanssa toimivaa ulkoista sidosryhmää. Näistä sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat Suomessa toimiva tuotekehitystiimi, josta opinnäytetyöhöni liittyvät tuotepäälliköt ja

suunnittelijat sekä Kiinassa sijaitsevan tytäryhtiön tuotekehitystiimi. Kiinan tiimistä työpajoihimme osallistuvat tuotekehitystiimin johtaja, tuotekoordinaattoreita, suunnitteluassistentteja sekä hankintaosaston esimies. Ulkoisen sidosryhmän muodostavat kiinalaisten tavarantoimittajiemme edustajat, kuten kankaiden ja tuotteiden toimittajat. Kaikki ulkoisten sidosryhmien edustajat työpajakokonaisuuksissamme ovat Kiinasta ja tästä syystä olen rajannut opinnäytetyöni koskemaan vain kiinalaisia ulkoisten sidosryhmien edustajia, jättäen rajauksen ulkopuolelle muista maista, kuten Intiasta, olevat ulkoiset sidosryhmät.

Kaikki kolme edellä mainittua sidosryhmää liittyvät keskeisesti tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa tapahtuvaan ideointiin sekä ideoiden toteutukseen. Vaikka sidosryhmät voidaan laskea kolmeksi kokonaisuudeksi, on kuitenkin huomioitava, että näitä sidosryhmiä järjestetyissä työpajoissa edustavat kymmenet eri henkilöt. Tuotekehitysprosessiin ja osittain sen alkuvaiheeseenkin liittyvät myös useat muut työstä pois rajatut sidosryhmät, kuten yrityksen omistajat ja johto, jotka päätöksillään mahdollistavat toiminnan ja linjaavat laajemmassa mittakaavassa sen suunnan.

Puhun opinnäytetyössäni tuotekehityksen työvälineistä, joilla tarkoitan tuotteisiin liittyviä materiaaleja (kuten päällikankaat, tukimateriaalit), tarvikkeita (kuten vetoketjujen vetimet, napit), valmistustekniikoita ja tuotteiden toiminnallisia rakenteita, näytetuotteita sekä tuotteen ulkonäköön liittyviä yksityiskohtia. Näitä tuotekehityksen työvälineitä yhdistellen ja visualisoiden konkretisoidaan muotoiluajattelun mukaisesti työpajoissa kerätyt abstraktit tuoteajatukset ratkaisuideoiksi, josta edelleen prototypoinnin ja testauksen kautta valmiiksi tuotteiksi.



KUVIO 3. Tuotekehityksen työvälineet havainnollistettuina valmiissa tuotteessa.

3 YHTEISTYÖN TAUSTOJA SEKÄ TYÖPAJOJEN SISÄLLÖN SUUNNITTELU JA ETENEMINEN

3.1 Nykyisen sidosryhmäyhteistyön taustoja

Kaikki työpajoihin osallistuvat sidosryhmät toimivat osana tuotekehitysprosessimme alkuvaihetta, joten sidosryhmien välillä on tässä prosessin vaiheessa tapahtuvaa viestintää, joko tapaamisia, videopalavereja tai sähköpostilla lähetettyä ohjeistusta. Opinnäytetyöni tutkii siis käynnissä olevaa toimintaa, ei uutta, nyt alkavaa yhteistyötä. Kaikkien sidosryhmien välinen yhteistyö ei kuitenkaan ole ollut jatkuvaa ja aktiivista tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa vaan tapaamiset kaikkien sidosryhmien kesken ovat olleet satunnaisia ja tieto on kulkenut Suomen tuotekehitystiimiltä Kiinan tuotekehitystiimille ja siltä eteenpäin Kiinassa sijaitseville ulkoisille sidosryhmille. Tässä haasteena ovat olleet asioiden erilainen ymmärrys ja yhteisen ymmärryksen luomisen puuttuminen, jolloin tieto on matkalla saattanut muuttua ja tavoiteltuihin päämääriin ei ole välttämättä päästy.



KUVIO 3. Viitteellinen kuvio sidosryhmien sijainnista, koosta ja määrästä sekä aktiivisista yhteistyöväylistä.

Järjestämällä useita työpajoja alkuvaiheen tuotekehitysprosessiin olisi mahdollista selvittää onnistuuko yhteisen ymmärryksen luominen tällä tavoin paremmin kuin nykyisessä satunnaisten kohtaamisien mallissa. Täl-

löin kaikkien osaamista voitaisiin hyödyntää paremmin, kun tuotekehityksen alkuvaiheeseen liittyvät sidosryhmät olisivat kokoontuneet prosessin alkuvaiheessa tapaamaan ja tuotekehitysprosessin tavoitteista voitaisiin keskustella yhdessä, ilman välikäsiä.

3.2 Sidosryhmien välisten työpajojen suunnittelu ja eteneminen

Sidosryhmäyhteistyön kehittämisprojektin aikana kokeilimme erilaisia työpajamenetelmiä, joiden avulla oli mahdollista havainnoida sidosryhmien välistä yhteistyötä ja opinnäytetyöhöni olen sisällyttänyt kolme erilaista työpajakokonaisuutta, joiden aikana järjestimme useita työpajoja.

Nämä työpajakokonaisuudet toteutimme noin puolen vuoden välein, joulukuussa 2016 sekä seuraavan vuoden toukokuussa ja elokuussa. Työpajoihin liittyvät olosuhteet vaihtelivat ja suurimpia eroavaisuuksia työpajojen välillä olivat niihin osallistuneet henkilöt, paikka jossa työpajoja järjestettiin, niille asetetut tavoitteet sekä seikat, joita työpajoissa keskityin havainnoimaan. Tavoite ymmärtää ja kehittää sidosryhmäyhteistyötä toimi työpajakokonaisuuksia yhdistävänä tekijänä.

Ensimmäisen työpajakokonaisuuden tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, miten sidosryhmien edustajat ymmärtävät toimintasegmenttimme sekä sanallisesti välitetyn hyvin vapaamuotoisen ohjeistuksen. Pääteemana näille tapaamisille oli ymmärryksen luominen sidosryhmäyhteistyön kehittämisestä kaikille osallistuneille sidosryhmille. Kaikki tapaamiset ensimmäisen työpajakokonaisuuden aikana järjestettiin sisäisten sidosryhmien tiloissa ja työpajat olivat ajallisesti lyhyitä - puolesta tunnista muutamaan tuntiin - ja niitä järjestettiin kuusi.

Toiselle tapahtumakokonaisuudelle työpajoja sovittiin vain kaksi, ja ne järjestettiin ulkoisten sidosryhmien tiloissa. Tavoitteeksi näille tapaamisille asetettiin aktiivisempi yhdessä tekeminen sekä konkreettisten työvälineiden löytäminen, joiden avulla tuotekehitysprosessia voitaisiin jatkossa viädä eteenpäin. Ennen näitä tapaamisia oli sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien edustajille lähetetty Suomen tuotekehitystiimin näkökulmasta laadittu

kirjallinen ohjeistus siitä, mihin työpajoilla pyritään yhteisen toimimisen sekä konkreettisten mallistokokonaisuuksien osalta. Sidosryhmien tuli tämän ohjeistuksen avulla valmistella ja koota mallistokokonaisuuksiin sopivia näyte- sekä tekniikkaesimerkkejä, joiden avulla yhteisten työpajojen järjestäminen oli mahdollista ja niissä oli toimivia työvälineitä.

Kolmas ja viimeinen työpajakokonaisuus päätettiin järjestää pääasiassa sisäisten sidosryhmien kesken, sillä projektin aikana havaittiin, että kahden sidosryhmän välisen ymmärryksen ja yhteistyön koettiin vaativan lisähuomiota. Suunnittelimme tuotepäällikön kanssa viisipäiväisen työpajan, jonka aikana tavoitteemme oli viedä tuotekehitysprosessin alkuvaihe nopeasti eteenpäin ja sisäisten sidosryhmien osallistujia vahvasti toimintaan osallistaen eteenpäin, sekä koota ja valita tarvittavat työvälineet mallistokokonaisuuteen. Tähän viimeiseen työpajakokonaisuuteen yhdistettiin myös kaksi lyhyttä työpajaa ulkoisten sidosryhmien edustajien kanssa. Niiden tarkoitus oli tukea sisäisten sidosryhmiemme välistä monipäiväistä työpajaa ja tuoda lisää ratkaisuihin viemään prosessiamme eteenpäin.



KUVIO 4. Työpajojen eteneminen aikajanalla yhdessä pääteemojen ja osallistujia rakenteiden kanssa.

4 TYÖPAJAT

Päätimme järjestää työpajat tuotekehitysprosessimme alkuvaiheessa, jolloin ne sitoutuisivat osaksi normaalia prosessiamme sidosryhmien välillä eivätkä siten jäisi irralliseksi toiminnaksi sidosryhmien välillä. Koska työskentely, jota työpajoissa teimme, on osa tuotekehitysprosessiamme, on huomioitava sen olevan jo lähtökohtaisesti toimivaa ja tavoitteemme työpajoilla oli kehittää sitä eteenpäin.

Koimme tuotepäällikön kanssa työpajat toimivaksi keinoksi aloittaa sidosryhmäyhteistyön lähtötilanteen havainnointi. Työpajat mahdollistivat vapaamuotoisten tilanteiden luomisen sidosryhmille toimia yhdessä asettamiamme tavoitteita kohti. Samalla pystyin itse osallistumaan, ohjaamaan sekä seuraamaan työpajojen kulkua ja tapahtumia sekä osallistujia. Työpajojen hyvänä puolena pidimme myös sidosryhmiimme kuuluvien monialaisten osaajien mahdollisuutta tuoda näkemyksiään sekä mielipiteitään esille sekä luoda yhdessä toimimisen kulttuuria sidosryhmäyhteistyöhön.

Järjestimme työpajoja kolmessa osassa, noin puolen vuoden välein. Jokainen tapahtumakokonaisuus työpajoineen sijoittui tuotekehitysprosessin alkuvaiheeseen, mutta rakenteeltaan, tapahtumiltaan ja osallistujiltaan ne erosivat toisistaan. Tästä syystä niiden keskenään vertailemisen sijaan olennaisimmaksi seikaksi nousivat niissä tehdyt havainnot, joita huomioon ottamalla ja kehittämällä tulevaisuudessa on mahdollista parantaa sidosryhmien välistä toimintaa ja vuorovaikutusta.

4.1 Työpajat 1 - Ymmärryksen lisääminen sidosryhmistä

Ensimmäiset työpajat sovimme joulukuulle 2016, jolloin niiden järjestäminen onnistui helposti muiden palaverien yhteydessä. Ajallisesti tuotekehitysprosessissamme käynnistyi uuden sesongin mallistokokonaisuuden ideointi. Näihin työpajoihin kutsuimme osallistujiksi sisäisten sidosryhmien edustajia tuotekehitystiimeistämme Suomesta ja Kiinasta, sekä ulkoisten sidosryhmien edustajia tavarantoimittajiltamme Kiinasta. Tavoitteeksi näille työpajoille asetimme sidosryhmien välisen toiminnan nykytilanteen ha-

vainnoinnin, ulkoisten sidosryhmien toiminnan paremman ymmärtämisen sekä ulkoisien sidosryhmien toiminnasta jälkiraportoinnin Suomen tuotekehitystiimille.

Kuukausi ennen sovittuja tapaamisia kävimme videopalaverissa tuotekehitystiimien edustajien kesken läpi, mitä tapaamisilta odotettiin ja mihin niillä pyrittiin. Ohjeistus siitä, mitä ja miten toivoimme ulkoisten sidosryhmien tuovan työpajoihin, tapahtui vapaamuotoisesti ja lyhyesti suullisten keskustelujen kautta.

Joulukuun alussa tapasimme viidessä eri työpajassa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kesken. Tuotekehitystiimien edustajat vaihtelivat hyvin vähän, kun taas ulkoinen sidosryhmä oli jokaisessa tapaamisessa eri. Jokainen työpajoista kesti noin tunnin ja ne sijoituivat kahdelle päivälle. Järjestimme työpajat omalla toimistollamme suuressa neuvotteluhuoneessa. Kuvaan seuraavaksi tarkemmin kolmea eri työpajaa, jotka ovat tapahtumiltaan hyvin erilaisia, mutta opinnäytetyöni kehittämistehtävän näkökulmasta tärkeitä.

4.1.1 Työpajakokonaisuuden kulku

Ensimmäiseen työpajaan osallistui viisi sisäisten sidosryhmien edustajaa: kaksi suomalaista ja kolme kiinalaista henkilöä tuotekehitystiimeistä, sekä kaksi ulkoisen sidosryhmän edustajaa, jotka olivat tavarantoimittajiamme. Johdin tilannetta ja avasin tavoitteitamme kehittää yhdessä järjestettävien työpajojen kautta sidosryhmien välistä yhteistyöstä sekä ymmärryksen lisäämistä sidosryhmien välillä. Ulkoisen sidosryhmän edustajat olivat valmistautuneet hyvin työpajaan ja kävimme läpi heidän tuomiaan näytteitä, keskustelimme niistä ja esitimme lisäkysymyksiä niin heidän tuotteistaan kuin toiminnastaan. Yhteinen kieli sekä toimintatapa löytyivät helposti ja ulkoisen sidosryhmän toiminta viesti heidän ymmärtävän toimintasegmenttimme hyvin. Valitsimme lyhyen työpajamme aikana muutamia kiinnostavia näytteitä, joista ulkoisen sidosryhmän edustajat lupasivat lähettää meille tarkempia tietoja ja omat kappaleet päästyään toimistolleen.

Päällekkäisistä aikatauluista johtuen toinen työpajamme kärsi osallistujapulasta. Lopulta ulkoisen sidosryhmän edustaja saapui työpajaan yksin ja osan ajasta olin ainut tuotekehitystiimien edustaja. Heti alussa selvisi, ettei meillä ole yhteistä kieltä, ja että ulkoisen sidosryhmän edustajan käsitys toimintasegmentistämme oli puutteellinen. Työpaja supistui hiljaiseksi näytteiden läpikäynniksi ja välillä lyhyiksi keskusteluiksi, kun paikalle ehti Kiinan tuotekehitystiimin edustaja tulokkaavaksi välikädeksi.



KUVA 1. Materiaaleihin tutustumista työpajassa.

Kolmannen työpajan alkaessa sisäisten sidosryhmien edustajat alkoivat olla jo väsyneitä, mutta ulkoisen sidosryhmän edustajien saapuessa ja ensimmäiseksi meitä kaikkia kauniiksi kehuessaan, emme voineet kuin hymyillä. Selittäessäni ulkoisen sidosryhmän kahdelle edustajalle, miksi olimme pyytäneet heitä mukaan tapaamiseen, he vaikuttivat ymmärtävän tavoitteemme yhteistyön kehittämisessä. Valitettavasti he olivat tulkinneet antamaamme ohjeistuksen näytteistä eri tavoin kuin olimme sen itse ajatelleet, eivätkä heidän tuomansa näytteet täysin vastanneet tarpeitamme. Tutustuimme työvälineisiin ja keskustelimme yhteistyön syventämisen mahdollisuuksista. Ulkoisen sidosryhmän edustajien puheesta sai kuvan, että heidän ymmärryksensä toimintasegmentistämme oli erittäin hyvä ja he olivat motivoituneita kehittämään yhteistyötä.

4.1.2 Havainnot ensimmäisestä työpajakokonaisuudesta

Erytyisesti sisäisten sidosryhmien sitouttaminen yhteiseen toimimiseen on tärkeää ja onnistuakseen se vaatii, että kaikki tietävät ja ymmärtävät, mitä ollaan tekemässä (Kauppinen 2002, 23). Tästä syystä keskustelimme tavoitteistamme työtyöpajojen välissä sekä niiden jälkeen sisäisten sidosryhmien edustajien kesken ja tärkeäksi seikaksi nousi ohjeistus, jonka annoimme ennen työpajoja. Paremman ohjeistuksen avulla sekä sen läpikäymisellä ennen tapaamisia sisäisten sidosryhmien on helpompi ymmärtää, mitä olemme etsimässä. Nämä ohjeistukset saattavat koskea niin tuotteisiin etsimiämme materiaaleja, tekniikoita ja rakenteita, tuotteissa käytettäviä tarvikkeita (ketjut, merkit yms.) kuin tuotteen teknistä ja hinnallista tasoa. Työpajoja vastaavat tapaamiset vaativat onnistuakseen huolellisia esivalmisteluita kaikilta osallistujilta, joten ennalta annettavaan ohjeistukseen on kiinnitettävä huomiota. Työpajoissa huomasimme, että tällä kertaa antamamme hyvin suppea ohjeistuksemme oli tulkittu monin eri tavoin tai se oli sivuutettu kokonaan. Jatkoa ajatellen on tärkeää miettiä etukäteen annettavan tiedon määrää ja tapoja, joilla siitä viestitään.

Tärkeää on myös varmistaa, että sisäisten sidosryhmien edustajat ovat varmasti ymmärtäneet heille annetun ohjeistuksen sisällön. Alustava ohjeistus on annettava ajoissa, jotta kaikilla on mahdollisuus tutustua siihen ja esittää tarkentavia kysymyksiä. On huomioitava, että sisäisiin sidosryhmiimme kuuluu kiinalaisia henkilöitä, joiden kulttuurinen tapa toimia eroaa suomalaisesta. Kiinalaisessa toimintakulttuurissa ei ole luontaista kysyä tai pyytää tarkennusta, mikäli jotakin ei ymmärretä, toisin kuin suomalainen helpommin esittää tarkentavia kysymyksiä. Tästä syystä on syytä varmistella jatkuvalla, läsnä olevalla viestinnällä, onko ohjeistus ymmärretty ja pystytäänkö annetulla ohjeistuksella etenemään toiminnassa tai onko ohjeistukseen ylipäätään ehditty tutustua. (Lehtipuu ym. 2010, 209).

Ohjeistuksen sisältöä mietittäessä on otettava huomioon myös se, rajaako liiallinen alustaminen pois joitakin ideoita ja mahdollisuuksia. Tämän lisäksi on kiinnitettävä huomiota myös tapaa, jolla ohjeistus annetaan. Koska käy-

tämme ohjeistuksissa paljon referenssikuvia, on niiden mukaan osattava liittää tarvittava määrä avaavaa tekstiä, sillä kuvat välittävät paljon informaatiota ja jokainen saattaa keskittyä niissä eri seikkoihin. On huomioitava, että jokainen kuvia tulkitseva henkilö on erilainen ja hänen tapansa tulkita ohjeistusta vaikuttavat hänen elinympäristönsä kulttuurin lisäksi esimerkiksi niin ikä, sukupuoli, maailmankatsomus, kyvykkyys kuin kieli (Räsänen 2015).

Kolmas asia, joka työpajojen aikana nousi esille ulkoisten sidosryhmien edustajien mainitsemana, oli paikka, jossa työpajat jatkossa järjestettäisiin. Heidän mielestään työpajat olisivat tehokkaampaa ja tuottoisampia, mikäli ne järjestettäisiin heidän tiloissaan. Tällöin heidän olisi mahdollista reagoida nopeammin työpajoissa esille nouseviin kysymyksiin ja ideoihin. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että he pystyisivät pyytämään omia asiantuntijoitaan kertomaan mielipiteitään ideoidemme toimivuudesta sekä mahdollisista vaihtoehtoisista mahdollisuuksista sekä etsimään ja näyttämään heidän tiloissaan olevia valmiita työvälineitä ja näytteitä liittyen tuotteisiin, materiaaleihin kuin tekniikoihin. Ulkoisen sidosryhmän toimistolla työpajan järjestämisen hyväksi puoleksi voidaan myös katsoa ajansäästön, sillä tällöin näytteiden ei tarvitse lähettää sidosryhmältä toiselle ja näin ollen voimme tehdä päätöksiä nopeammin. Tällainen toiminta on järkevää erityisesti silloin, kun tuotekehitysprosessi vaatii normaalia nopeampaa ja tehokasta etenemistä.

Työpajoista saimme paljon hiljaista tietoutta ulkoisista sidosryhmistämme koko tuotekehitystiimille jaettavaksi. Kokosin tiedot raporttiin, jossa kuvien ja tekstin avulla kuvasin yleisesti ulkoisten sidosryhmien toimintaa sekä vahvuuksiaan toimialalla. Raportti sisälsi myös tarkempaa tietoa ulkoisten sidosryhmien työpajoihin tuomista näytteistä ja työvälineistä, joista osaa pystyttiin hyödyntämään opinnäytetyöni kanssa samanaikaisesti käynnissä olleissa tuotekehitysprosesseissa. Raportti tallennettiin tuotekehitystiimien sisäiseen verkkoon ja siitä tiedotettiin sähköpostilla kaikkia tiimin jäseniä. Suomen tuotekehitystiimin palaute raportista oli positiivista ja ulkoisten

sidosryhmien edustajista saatua tietoa pidettiin kiinnostavana ja hyödyllisenä.

Ensimmäisissä työpajoissa esille nousivat siis alkuohjeistuksen valmistelemisen tärkeys ja siihen liittyvän tiedon rajauksen harkinta, sisäisten sidosryhmien sitouttaminen prosessin alkuvaiheessa ja heidän ymmärryksensä varmistaminen sekä työpajan järjestämispaikan sijainti.

4.2 Työpajat 2 – Vuorovaikutteisen yhteistyön kehittäminen ja testaus

Seuraavat työpajat sovimme huhtikuun 2017 alkuun ja tällä kertaa päätimme järjestää vain kaksi työpajaa, jotta voisimme ajallisesti panostaa niihin enemmän. Kuten ulkoisten sidosryhmien edustajat joulukuun työpajoissamme olivat ehdottaneet, sovimme työpajat järjestettäväksi ulkoisten sidosryhmien tiloissa. Sekä Suomen että Kiinan tuotekehitystiimien edustajat pitivät tätä hyvänä mahdollisuutena kehittää yhdessä toimimista. Ulkoisten sidosryhmien edustajat pystyivät nyt toimimaan tehokkaammin, mutta toisaalta me emme pystyneet ennalta vaikuttamaan siihen, miten tilat ja aika oli järjestelty työpajaa varten. Tapaamisiin sovimme lähtevän kolme sisäisten sidosryhmien edustajaa, kaksi Suomesta sekä yksi Kiinasta. Työpajaan osallistuvien ulkoisten sidosryhmien edustajien kokoonpanon määrittämisen olimme jättäneet heidän itsensä päätettäväksi.

Odotimme näiltä tapaamisilta ulkoisten sidosryhmien edustajien aktiivisempaa ja aloitteellisempaa roolia työpajatyöskentelyssä sekä vuorovaikutteisempaa toimimista kaikilta osallistujilta. Olimme myös asettaneet tavoitteeksi löytää työvälineitä, joiden avulla pystyisimme työstämään tuotteita eteenpäin tuotekehitysprosessin edetessä. Kuten aiemmistakin työpajoista, sovimme minun kokoavan tuotekehitystiimeille raportti myös tämänkertaisista työpajoista.

Tällä kertaa annoimme muutamaa kuukautta ennen tapaamisia tarkemman kuvilla ja teksteillä varustetun ohjeistuksen ja kävimme sen vielä päivää ennen tapaamisia läpi sisäisten sidosryhmien kesken. Ohjeistus sisälsi paljon referenssikuvia tuotetyypeittäin, joihin etsimme ideoita ja ratkaisuu-

ja. Olimme lyhyesti avanneet tuotetyyppeihin liittyviä tarpeita ja ajatuksia, esimerkiksi materiaaleista sekä valmistustekniikoista, joihin toivoimme ratkaisuideoita työpajoissa. Tärkeänä seikkana oli selvittää muille työpajoihin osallistujille, millaisia konkreettisia ratkaisuja yhdessä toimintaan ja tuotteisiin haimme työpajoilta. Yhdessä toimimisen osalta korostimme toimivan ja tiiviin yhteistyön kehittämistä sidosryhmien välillä. Työvälineinä toimivat ulkoisen sidosryhmän varaamat näytteet, joten niillä oli tärkeä osa työpajan onnistumisessa. Näytteet helpottavat työpajoissa yhteisen ymmärryksen luomista, sillä niiden avulla pystymme konkreettisesti näyttämään, mitä tarkoitamme.

Toista työpajakokonaisuutta joulukuun ensimmäisiin työpajoihin verratessa olimme siirtyneet ulkoisten sidosryhmien tiloihin, tapasimme pienemmällä osallistujamäärällä ja olimme asettaneet aineellisia tavoitteita sekä tarkempia tavoitteita yhdessä toimimiselle. Kuvaan seuraavassa molempia työpajoja lyhyesti.

4.2.1 Toisen työpajakokonaisuuden kulku

Ensimmäiseen työpajaan matkustimme junalla 250 kilometriä sisämaassa sijaitsevaan suurkaupunkiin ja olimme varanneet koko päivän työpajalle. Syy järjestää työpaja juuri tämän ulkoisen sidosryhmän kanssa oli onnistunut yhteinen työpaja ensimmäisessä työpajakokonaisuudessa, sillä he olivat ulkoinen sidosryhmä, jonka kanssa tapasimme aivan ensimmäisessä työpajassa joulukuussa. Saapuessamme ulkoisen sidosryhmän toimistolle tilanne oli tunnelmaltaan positiivinen, mutta samalla hyvin sekava. Alun vaikutelma oli, että he eivät ehkä olleet valmistautuneet työpajaa varten mitenkään. Meidät ohjattiin pieneen näytteitä täynnä olevaan neuvotteluhuoneeseen, jossa näytteet kuitenkin vastasivat pääpiirteiltään antaamme ohjeistusta. Työpajaamme osallistui ulkoisen sidosryhmän kaksi edustajaa, joten osallistujia oli yhteensä viisi. Valitettavasti ulkoinen sidosryhmämme oli ymmärtänyt yhteisen tekemisemme päämäärät hieman eri näkökulmasta. Tästä johtuen toisen heidän edustajansa asiantuntijuus meni oman osaamiseni kanssa päällekkäin, sillä hänen vahvuutensa oli

kokonaisuuksien luomisessa ja tuotesuunnittelussa. Hänen sijaansa olimme kaivanneet työpajaamme erilaista osaamista, kuten esimerkiksi valmistuksen asiantuntijaan, joka olisi ymmärtänyt teknisiä ratkaisuja ja pystynyt tuomaan tuotannollisen näkökulman työpajaamme. Emme löytäneet täysin yhteistä kieltä, sillä ulkoisten sidosryhmien edustajien englannin kielitaito oli heikkoa. Tästä syystä sisäisten sidosryhmien ainut kiinalainen edustaja joutui suuren osan ajasta toimimaan tulkkina ja kääntämään sanomamme kiinaksi, jotta ulkoisen sidosryhmän edustajat pystyivät ymmärtämään tavoitteitamme ja ajatuksiamme.



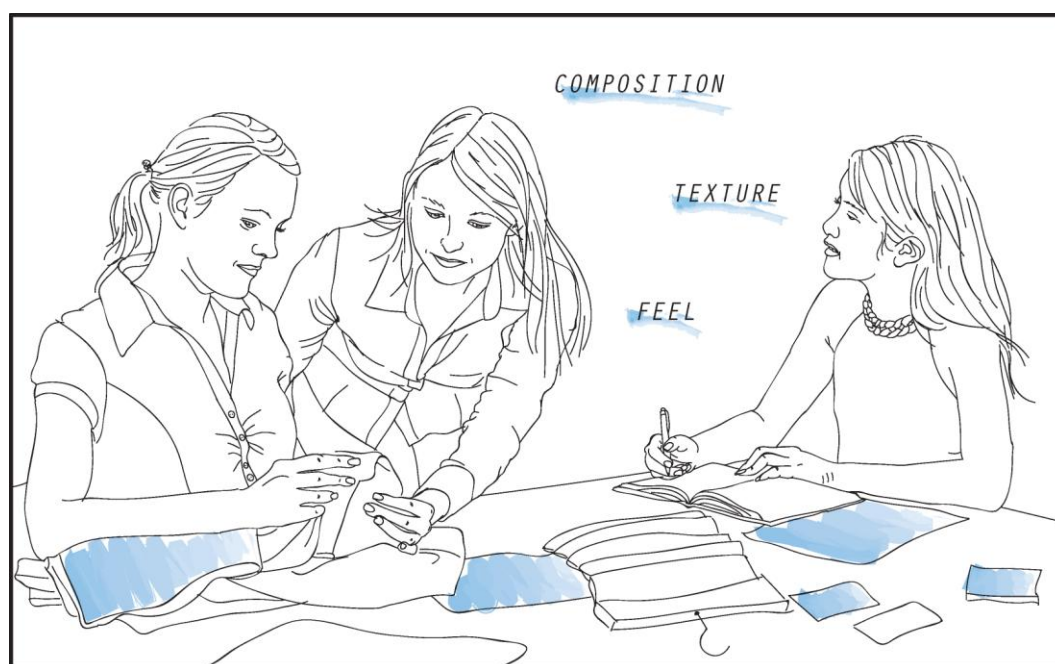
KUVA 2. Tuotenäytteiden läpikäyntiä.

Kävimme itsenäisesti läpi tilassa olevia näytteitä ja keräsimme niistä kiinnostavat pöydälle. Tässä vaiheessa ulkoisen sidosryhmän edustajat olivat hyvin passiivisia ja pääasiallisesti vain seurasivat toimintaamme, lukuun ottamatta muutamia näytteitä, joita he hakivat lisää huoneeseen, kun huomasivat meidän jäävän pidemmäksi ajaksi tutkimaan jotakin tiettyä näytettä. Tämän jälkeen siirryimme käymään valitsemiamme näytteitä yhdessä läpi. Olimme jakaneet ne kolmeen eri kategoriaan, jotta prosessin jatkon hoitaminen ja siitä kommunikointi olisi selkeämpää. Keskusteluvastuu oli pääasiassa sisäisen sidosryhmän edustajilla, minulla ja Suomesta mukanaani tulleella tuotepäälliköllä. Kerroimme vuorotellen, mitä pyrimme

viestimään eri näytteillä. Kävimme näytteiden kanssa esittäen läpi niin niiden materiaaleja, kokonaisia tuotteita, käytettyjä tekniikoita, tuotteiden tuotannollista sujuvuutta kuin kulullista rakennetta. Pyrimme aktivoimaan ulkoisen sidosryhmän asiantuntijoita keskusteluun, pyytäen heiltä ehdotuksia, ideoita ja vaihtoehtoja tuotteisiin ja ratkaisuihin, kuten rakenteisiin ja yhdisteltäviin materiaaleihin. Läpikäynti sujui suhteellisen luontevasti, vaikka tarvitsimme tulkkausta jatkuvasti ja ulkoisen sidosryhmän edustajat olivat varovaisia toiminnassaan. Lopulta saimme käytyä näytteet läpi ja ulkoisen sidosryhmän edustajat lupasivat selvittää pyytämämme tiedot ja lähettää ne meille, pyytäen samalla meiltä kärsivällisyyttä aikataulun suhteen. Vaikka työpaja ei vuorovaikutteiselta toiminnaltaan täyttänyt odotuksiamme, jäi siitä onnistunut ja positiivinen kuva. Olimme löytäneet konkreettisia työkaluja, joiden avulla pystyisimme työstämään mallistojamme eteenpäin.

Toinen työpaja järjestettiin useita vuosia kanssamme yhteistyötä tehneen ulkoisen sidosryhmän kanssa. Heidän toimistonsa sijaitsi pienemmällä paikkakunnalla, tunnin ajomatkan päässä Kiinan sisäisen sidosryhmämme toimistolta ja ulkoinen sidosryhmä oli järjestänyt autonsa kuljettamaan meitä. Toinen työpaja oli pituudeltaan lyhyempi, aikaa oli varattu vain muutama tunti. Heidän toimistolleen saapuessamme tapasimme heidän kaksi edustajaansa, joista vain korkeampiarvoinen esittäytyi meille. Toinen ulkoisen sidosryhmän edustaja oli hänen assistenttinsa, mikä selvisi työpajan edetessä. Meidät ohjattiin neuvotteluhuoneeseen, jossa oli paljon näytteitä. Kuten edelliseenkin tapaamiseen, olimme lähettäneet myös tälle ulkoiselle sidosryhmälle ohjeistuksen siitä, mitä olimme etsimässä. Vaikutti jälleen siltä, että työpajaamme varten ei ollut juuri valmistauduttu etukäteen, ohjeistuksemme mukaisia työkaluja ei esimerkiksi ollut kerätty valmiiksi erilleen. Edellisen työpajan tapaan aloimme myös tämän työpajan alussa käydä näytteitä läpi itsenäisesti ja saimme tiedon, että viereisessä huoneessa oli lisää näytteitä. Hetken näytteitä läpikäytyämme myös ulkoisen sidosryhmän edustaja pyrki aktiivisesti ottamaan osaa toimintaan neuvoen, ohjaten ja kommentoimalla näytevalintojamme ja ehdotuksiamme.

Käytyämme kahdessa neuvotteluhuoneessa olleet näytteet läpi, kävimme vielä keräämämme näytteet yksitellen lähemmin läpi työpajaan osallistuneiden kesken. Kuten edellisessäkin työpajassa, kerroimme jokaisen näytteen kohdalla, mistä olimme niissä kiinnostuneita. Ulkoisen sidosryhmän edustaja kysyi jatkokysymyksiä, antoi kommentteja sekä huomautuksia. Hän oli hyvin aktiivinen ja kävi asiat läpi assistenttinsa kanssa, mutta huomiomme kiinnittyi siihen, että kumpikaan heistä ei kirjoittanut muistiinpanoja. Pyytämiämme lisätietoja he lupasivat lähettää viikon kuluttua. Tässä toisessa työpajassa ulkoisen sidosryhmän toinen edustaja oli todella aktiivinen osallistumaan keskusteluun ja ideointiin, jota helpotti myös yhteinen kieli. Kuten aiemmassakin työpajassa saimme myös tällä kerralla tehtyä päätöksiä, joiden avulla tuotekehitysprosessimme eteni.



KUVA 3. Työvälineisiin ja näytteisiin tutustumista ja läpikäyntiä sidosryhmien kesken työpajassa.

4.2.2 Havainnot toisesta työpajakokonaisuudesta

Toisen työpajakokonaisuuden tapaamisten aikana työskentelyyn ja viestintään liittyvät kulttuuriset erot näkyivät toiminnassa aiempia työpajoja selkeämmin. Tähän saattoivat vaikuttaa työpajojen pidempi ajallinen kesto sekä osanottajien pienempi määrä. Joka tapauksessa monikulttuurisessa

sidosryhmien välisessä yhteistyössä ja sen kehittämisessä on tärkeää ymmärtää ja huomioida erilaiset kulttuuriset käytännöt. Työpajoissamme selkeimmin esille tulleet eroavaisuudet suomalaisessa ja kiinalaisessa kulttuurissa olivat keskustelukulttuuri, hierarkia työntekijöiden välillä sekä luontainen tapa toimia joko tarkkaa ohjeistusta noudattaen tai yhdessä ideoiden. Kaikki nämä piirteet kietoutuvat toisiinsa ja seuraavassa tuon esille huomioita ja toimia niihin liittyen erityisesti suomalaisen henkilön näkökulmasta. Kirjaamani huomiot on mahdollista kääntää myös toisinpäin kiinalaiselle henkilölle, jolle suomalainen kulttuuri on vieraampaa. On myös muistettava, että molempien kulttuurien käytännöissä on yhdessä työskentelyn kannalta sekä hyviä että huonoja puolia.

Suomessa tuotekehitystiimimme työskulttuuri on hyvin tasa-arvoista ja voimme keskustella ideoista suunnittelija-tuotepäällikkö-tasolla hyvin vapaamuotoisesti. Toisen ideoista saatetaan innostua ja puhua toisen päälle kehiteltäessä ideoita eteenpäin. Kiinalaisessa kulttuurissa tällaista suoraa keskustelua saatetaan pitää epäkunnioittavana toista kohtaan, joten yhteisissä palavereissa ja työpajoissa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että pyrkii kuuntelemaan toisia ja arvostamaan heidän näkemyksiään ja eroavien mielipiteiden liian jyrkkää esittämistä sekä äänen korottamista. Kiinalaisessa kulttuurissa kasvojen menettämistä pidetään vakavana ja tätä välttääkseen pyritään olemaan esittämättä niin sanottuja huonoja tai väärriä ideoita. Yhdessä toimittaessa on siis pyrittävä kannustamaan vapaaseen ideoiden esille tuomiseen ja muuhun viestintään. Hyviä ideoita on syytä kehua avoimesti, sillä se toimii niin sanottuna kasvojen antajana kiinalaisessa kulttuurissa ja motivoi henkilöitä toimimisessaan. Tärkeää on myös kertoa ja muistuttaa aika ajoin suomalaisista työskulttuurin piirteistä, jotta väärinkäsityksien mahdollisuus vähenisi. (Lehtipuu ym. 2010, 208, 221).

Sisäisten sidosryhmiemme välillä olemme saavuttaneet vuosien yhteistyön aikana hyvän keskinäisen luottamuksen ja keskustelu on välillämme ajoittain erittäinkin vapaata. Työpajojen lomassa kävimme sisäisten sidosryhmien kesken keskustelua alan trendien muutoksista ja yksi kiinalaisista

sisäisen sidosryhmän edustajista kertoi, ettei aina hahmota, mitä viestintämme haemme, sillä jos ensin pyrimme välttämään jotakin ominaisuutta tuotteessa viimeiseen asti, saattaa se vuoden kuluttua olla merkittävin tekijä. On siis muistettava jakaa tietoa muutoksista alan trendeissä, jotta sidosryhmillä on mahdollisuus ymmärtää yhteistä toimintasegmenttiämme paremmin ja reagoida siinä tapahtuvien trendimuutosten mukaisesti.

Työpajoihimme osallistuneet suomalaiset sisäisten sidosryhmien ja kiinalaisten ulkoisten sidosryhmien edustajat olivat työpajoihin tullessaan toisilleen vieraita tai tavanneet vain kerran aiemmin, joten ulkoisten sidosryhmien edustajien varautunut käyttäytyminen on ymmärrettävissä työkuultuuriin liittyvien tapojen kautta. Työpajoissamme he kuitenkin ottivat osaa keskusteluun ja toivat vaihtoehtoja ja ideoita esille, ja ensimmäisenä järjestetyn työpajamme lounaalla keskustelimme suhteellisen avoimesti ja vapaasti työhön liittymättömistäkin aiheista kaikkien osallistujien kesken. Yhteisessä toiminnassamme on siis merkkejä mahdollisuuksista avoimempaan yhteistyöhön, kunhan luottamus ja ymmärrys sidosryhmien välillä kasvavat.

Toimiminen Kiinassa on pitkälti johtajalähtöistä, hierarkkista, jolloin esimies kertoo, mitä tehdään ja muu tiimi seuraa (Lehtipuu ym. 2010, 223). Kuitenkin kehittääksemme yhdessä toimimistamme on pyrittävä tasa-arvoisempaan tapaan toimia, tai ainakin hierarkkisen tavan osaa minimoitava. Tällöin kaikki sidosryhmien edustajat saavat äänensä kuuluville ja heidän osaamisensa ja hiljainen tietonsa saadaan käyttöön. Julkisen kehumisen ja avoimen kannustamisen lisäksi konkreettisilla esimerkeillä, kuten kuvat, helpotetaan yhdessä tekemistä ja pelko niin sanotuista virheellisistä tulkinnoista vähenee. Esimerkkien avulla työskenneltäessä pystytään rohkaisemaan sidosryhmien edustajia tuomaan ideoitaan esille ja luomaan yhteistä ymmärrystä (Lehtipuu ym. 2010, 223).

Selkein esimerkki omien kokemusteni perusteella tästä kiinalaisesta johtajalähtöisyydestä on ihmisen kättelyjärjestys tapaamisien alussa esittäytyttäessä. Jos tapaamiseen osallistuu neljä henkilöä, kättelevät ”tärkeimmät”

henkilöt aina ensimmäiseksi, sen jälkeen he kättelevät seuraavaksi ”tärkeitä” ja lopuksi ”vähemmän tärkeät” toisiaan. Kättelytapaa en kuitenkaan pidä ongelmallisena yhteistyön kehittämisen näkökulmasta. Toisessa työpajassamme saimme kuitenkin huomata yhteistyön kehittämistä vaikeuttavan piirteen johtajalähtöisyydestä, kun ulkoisen sidosryhmän edustajista assistentti unohdettiin esitellä meille. Yhdessä tekeminen ei kehity, mikäli emme tunne työpajoihimme osallistujia, joten on löydettävä tapa kaikkien osallistujien esittelyyn toisilleen siten, ettei se loukkaa ketään.

Luovuus ei ole ollut kiinalaisessa kulttuurissa tärkeässä arvossa, joskin suhtautuminen tähän on muuttumassa (Lehtipuu ym. 2010, 211). Tämä näkyi omissa työpajoissamme siten, että kaikki kiinalaiset sidosryhmiemme edustajat pyrkivät lähestymään tuotteita perinteisten ratkaisujen näkökulmasta ja löytämään nopeat toteutuskeinot jo tuotannossa olevilla tuotekehityksen työvälineillä, kun taas me olisimme lisäksi toivoneet myös laajempaa asioiden haastamista ja ideointia uusista testaamattomista tai puolivalmiista mahdollisuuksista.

Näiden työpajojen selvimmäksi pääpiirteeksi muodostuivat kulttuuriset erot sidosryhmiemme välillä. Erilaisiin kulttuureihin tutustuminen ja niiden ymmärtäminen helpottavat yhdessä toimimista, mutta se vaatii kiinnostusta ja oma-aloitteisuutta sidosryhmien edustajilta. Sisäisten sidosryhmien välillä kulttuurisista eroavaisuuksista on mahdollista keskustella, sillä näiden ryhmien edustajat tuntevat toisensa monienkin vuosien ajalta ja keskinäinen luottamus antaa tilaa avoimelle keskustelulle. Suomalaisen ja kiinalaisen työkkulttuurin eroista löytyy suomenkielistä kirjallisuutta, mutta kiinalaisesta näkökulmasta vastaavaa ei välttämättä löydy. Toisaalta jo eurooppalaisen ja kiinalaisen työkkulttuurin eroihin tutustuminen auttaa sidosryhmiä ymmärtämään toisiaan.

4.3 Työpajat 3 – Tuotekehitysprosessin alkuvaihe yhdessä

Viimeinen kolmesta työpajakokonaisuudesta sovittiin elokuun 2017 lopulle ja päätimme järjestää useamman päivän kestävä työpajan sisäisten si-

dosryhmien kesken. Tätä työpajaa tukemaan järjestimme myös kaksi lyhyempää työpajaa ulkoisten sidosryhmien kanssa. Koska aiemmissa työpajoissa oli noussut esille tarve kehittää myös sisäisten sidosryhmien välistä toimintaa, erityisesti yhteisten tavoitteidemme ymmärtämistä samalla tavalla, viisipäiväinen työpajakokonaisuutemme ehtisi pureutua tähän.

Kolmannelle työpajakokonaisuudelle meillä oli selkeä tavoite löytää ja valita työvälineet, joiden avulla pystyisimme viemään tuotekehitysprosessin alkuvaihetta tavallista prosessiaikataulua nopeammin eteenpäin. Halusimme kehittää sisäisten sidosryhmien yhdessä toimimisen saumattomuutta siten, että sekä Suomen että Kiinan tuotekehitystiimien edustajat saisivat yhteisen ymmärryksen malliston ja yhteisen toimimisen tavoitteista ja omalla osaamisellaan ja oma-aloitteisuudellaan veisivät aktiivisesti prosessia eteenpäin. Tavallisesti tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa sisäisten sidosryhmien välinen toiminta on yksittäisen asian kohdalla vuoroittaista, jolloin toinen tekee ja toinen odottaa. Nyt pyrkimyksenämme oli toimia samanaikaisesti, jonka mahdollistaisi se, että olisimme kaikki samassa toimistossa monipäiväisen työpajamme ajan.

Jo kolme kuukautta ennen työpajoja olimme antaneet hyvin kevyen ohjeistuksen työpajojen työvälineisiin liittyvistä tavoitteista. Ohjeistuksessa oli havainnollistettu mallistoon jo edellisissä sesongeissa tuotettujen tuotteidemme ja materiaalien avulla, millaisesta mallistokokonaisuudesta oli kyse laajuuden, tuotetyyppien sekä aikataulun osalta. Näin aikaisessa vaiheessa annetun ohjeistuksen tavoite oli pääasiassa muistuttaa, miksi olimme elokuun työpajakokonaisuutta järjestämässä.

4.3.1 Työpajan rungon suunnittelu Collective Action Toolkitin avulla

Suunnittelin työpajakokonaisuuden rungon noin viikko ennen sen alkua. Aihe oli ehtinyt muhia useamman viikon ajan mielessäni, joten suunnittelu kävi vaivattomasti. Lopuksi kävimme kokoamani aineiston vielä tuotepäällikön kanssa läpi ja hioimme sitä vielä ennen työpajoja. Viimeiseen työpajakokonaisuuteen osallistuivat pääasiallisesti samat henkilöt koko työpajan

ajan ja pääasiassa pelkästään sisäisten sidosryhmien edustajia sekä käytössämme oli pidempi aika. Näistä syistä oli aiempiin työpajakokonaisuuksiin verrattuna tähän kokonaisuuteen tärkeää luoda toiminnalle rakenne. Myös työpajassa työstämämme mallistoprojektin selkeä kokonaisuus ja tiukka etenemisaikataulu kannustivat tekemään työpajakokonaisuudelle tarkemman suunnitelman.

Työpajojen kokonaisuudelle rungon suunnittelin Frog Designin yhteisöille suunnittelemaa Collective Action Toolkit / CAT-mallia (Fabricant ym. 2012) mukaillen, jättäen kuitenkin käyttämättä sen sisältämiä osatehtäviä. Koin CAT-mallin toimivaksi viimeiseen työpajakokonaisuuteemme, sillä sen tavoitteet olivat sisäisten sidosryhmien yhteistoimintaan liittyviä. Myös Suomessa ja Kiinassa toimivien tuotekehitystiimiemme eli sisäisten sidosryhmien muodostamaa joukkoa voidaan pitää tiiviin yhteistyönsä ja yhteisten tavoitteidensa kautta yhteisönä.

CAT-malli muodostuu siten, että sen keskiöön sijoitetaan työpajojen päämäärä niin selkeästi muotoiltuna kuin mahdollista. Vaikka veimme koko ajan myös varsinaista uuden malliston tuotekehitysprosessia eteenpäin, oli työpajakokonaisuuksissamme varsinaisena päämääränä opinnäytetyöni näkökulmasta parempi yhteisymmärrys ja yhteistyö sidosryhmien välillä. CAT-mallissa tämän päämäärän ympärille kietoutuvat viisi toimenpidettä: 1. ”rakenna ryhmä”, 2. ”etsi uutta ymmärrystä”, 3. ”kuvittele enemmän ideoita (ideoiden päälle)”, 4. ”tee jotain todellista” ja viimeisenä kohtana 5. ”suunnittele toiminta”. Näitä toimenpiteitä noudattaen pystytään yhteistoimintaa erittelemään, analysoimaan ja kehittämään.



KUVIO 5. Collective Action Toolkit -mallin mukaelma.

Käyn seuraavassa läpi CAT-mallin teorian samalla lyhyesti kuvaten sen toimintakohtia järjestämiemme työpajojen näkökulmasta. Myöhemmissä kappaleissa avatessani yksityiskohtaisemmin työpajojen kulkua, en mainitse erikseen mihin CAT-malli toimintakohtaan tapahtumat sijoittuvat, vaan keskityn raportoimaan tapahtumia ja niistä tekemiäni havaintoja. CAT-malli toimi taustalla työpajojen rakennetta ja toimintoja ohjaavana menetelmänä, jonka avulla pystyimme jäsentämään toimintaamme, sen selkeää rakennetta ja etenemisprosessia käyttäen.

Työpajan alussa on CAT-mallin mukaan työpajan alussa tärkeää **kirkastaa tavoite kaikille osallistujille**, joten kävimme läpi sekä mallistosuunnitteluprojektimme konkreettiset tavoitteet että sen ympärillä olevat yhteisen toimimisen kehittämiseen tähtäävät tavoitteet. CAT-malli nostaa esille neljä kohtaa, jotka tulisi pitää mielessä koko työpajan ajan. Ensimmäisenä kohtana ovat visuaaliset elementit, joiden tarkoituksena on muistuttaa prosessin tavoitteista. Tätä varten olin tulostanut jokaiselle osallistujalle projektimme rakenteesta kuvallisen esityksen, joihin jokaisen oli mahdollista tehdä muistiinpanoja. Toisena kohtana olleet työvälineet olivat työpajojemme kannalta tärkeässä osassa, sillä ilman niitä työskentelymme ei olisi onnistunut. Olimme sopineet ennen työpajojen käynnistämistä, mitä mallis-

tosuunnittelun työvälineitä jokaisen tulisi mukanaan tuoda (esimerkiksi kangasnäytteet, tuotenäytteet, väritilkut, muistiinpanovälineet). Kolmantena CAT-malli mainitsee avoimen keskustelun yhteisistä arvoista, jotka työpajoissamme tulivat esille käydessämme keskusteluja yhteisistä tavoitteistamme. Viimeisenä kohtana CAT-malli muistuttaa työpajan hauskuuden tärkeydestä. Tämä kohta täyttyi työpajoissamme, sillä suurin osa sisäisten sidosryhmien työpajaan osallistujista on tuntenut toisensa vuosien ajan ja tästä syystä tunnelma oli suurelta osin välitön ja innostava. CAT-mallissa muistutetaan myös aika ajoin tavoitteisiin palaamisesta, jotta ne eivät projektin keskellä unohdu.

RAKENNA RYHMÄSI

- *ARVOSTA JOKAISEN OSALLISTUMISEEN KÄYTTÄMÄÄ AIKAA
- *ANNA RAKENTAVAA PALAUTETTA
- *KERÄÄ TIETO YLÖS
- *KYSY KEHITYSEHDOTUKSIA YHDESSÄ TOIMIMISEEN

Sisäisten sidosryhmien kesken järjestettyyn työpajaan osallistuneet henkilöt määrittivät pitkälti projektin sisällön ja tavoitteiden mukaan. Tästä syystä CAT-mallin **rakenna ryhmäsi** – toimenpidekohdasta poimimme työpajaamme vain tärkeimpinä pitämiämme asioita. Toimenpidekohdassa muistutettiin jokaisen yksilöllisyydestä ja tämän seikan tärkeyttä korostimme työpajoissa siten, että kävimme läpi, miten tuotekehitysprosessimme onnistuakseen ja kehittyäkseen tarvitsee jokaisen osallistujan osaamista ja ammattitaitoa.

ETSI UUTTA YMMÄRRYSTÄ

- *TUTUSTU TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN
- *ETSI HAASTEITA
- *HAVAINNOI MITEN IHMISET TOIMIVAT
- *ESITÄ TIETÄMÄTÖNTÄ
- *KIRJAA YLÖS AJATUKSESI
- *ETSI KUVIOITA – ASIOITA JOTKA TOISTUVAT

Etsi uutta ymmärrystä – kohdassa toimimme luovasti venyttäen toimenpiteen alkuperäistä CAT-mallin merkitystä. CAT-mallin tässä kohdassa tuli ottaa yhteisöön yhteyttä ja saada näkemys kehitystarpeista heidän näkö-

kulmastaan. Muunsin sen työpajoihimme soveltuvaksi siten, että pyrimme samaan työpajoissa nousemaan esille hiljaista tietoa niin sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien edustajilta ja siten keräämään ja jakamaan tietoa kaikille työpajoihin osallistujille sekä myöhemmin jokaiselle tuotekehitystii-
mien edustajalle. Sen sijaan, että CAT-mallin mukaisesti olisimme keskustelleet sidosryhmien elämästä, keskustelimme yhteisistä toimintatavois-
tamme.

KUVITTELE LISÄÄ IDEOITA IDEOIDEN PÄÄLLE

**MÄÄRÄN KAUTTA LAATUUN*

**RAKENNA TOISTEN IDEOIDEN PÄÄLLE – HAASTA, ÄLÄ PAINA ALAS*

**LUO EPÄTAVALLISIA IDEOITA*

**SEKOITA JA YHDISTÄ ERI IDEOIDEN OSIA*

**KUUNTELE JA JAA – YHTEINEN IDEOIDEN OMISTAJUUS*

CAT-mallin **Kuvittele enemmän ideoita ideoiden päälle** -kohdassa tavoitellaan olemassa oleviin toimintoihin uusia ratkaisuja siten, että työpajaan osallistujat miettivät useita erilaisia mahdollisuuksia ja arvottavat niitä toisiinsa nähden niiden toimivuuden kautta, sekä jatkokehittävät ja sekoittavat ideoita toisiinsa. Työpajojemme sisällön kannalta tämä kohta oli tärkeä, sillä siitä muodostuvat tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa tekemämme valinnat, joita toimivuutta arvioimme prosessin edetessä, kehittämme niitä sekä ajoittain myös vaihtamaan kokonaan toimivampaan. Käytännössä kävimme työpajapäiviemme aikana läpi osallistujien kesken nousseita ideoita ja arvotimme niiden toimivuutta niin materiaalin tai tuotteen sopivuuden, valmistustekniikoiden ja rakenteiden, kaupallisuuden, hinnan kuin tuotannollisen toimivuudenkin näkökulmasta.

TEE JOTAIN TODELLISTA

**ILMAISE IDEASI MONIN TAVOIN*

**SEKOITA TUOTESUUNNITTELUN TYÖVÄLINEITÄ*

**JATKA RAKENTAVAN PALAUTTEEN ANTAMISTA*

**ALOITA SIMPPelistä – KOHTI VIIMEISTELTYÄ TUOTETTA*

**PYYDÄ ULKOPUOLISTA PALAUTETTA*

Neljäs toimintakohta - **Tee jotain todellista**, koskee ideoiden eteenpäin vientiä testaamiseen, jolloin niiden toimivuudesta saadaan tietoa. CAT-

mallissa tämän vaiheen kehoitetaan olevan hauskaa. Varsinainen ideoidemme prototyypointi ei kuulunut osaksi työpajojamme, vaan vasta niiden jälkeen ohjeistimme ideoistamme kokoamamme tuotteet ulkoisten sidosryhmien valmistettaviksi. Työpajoista eteenpäin viemämme ideoiden toimivuuden pääsimme näkemään ja arvioimaan vasta kuukautta myöhemmin tuotekehitysprosessin edettyä seuraavaan vaiheeseen, prototyypinäytteiden sovittamiseen. Pystyimme kuitenkin jo työpajojen aikana keskustelemaan ideoiden toimivuudesta ja tuotannollisista ratkaisumahdollisuuksista, sekä tarvittaessa keräämään lisätietoa ja mielipiteitä niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien asiantuntijoilta.

SUUNNITTELE TOIMINTA

**KIRJAA ESILLE OSALLISTUJIEN JATKOTOIMENPITEET*

**JUHLI PIENIÄ ONNISTUMISIA*

**VAHVISTA VASTUULLISUUTTA*

**LUO TUKIVERKKO*

**OLE AVOIN MUUTOKSILLE*

Viimeinen toimintavaihe CAT-mallissa on **suunnittele toiminta**, jonka tavoitteena on koota työpajan aikana tai sen jälkeen tarvittavat toimenpiteet ja organisoida niiden tekeminen työpajan osallistujien kesken. Tämä vaihe toistui työpajassamme kahdesti, sillä työpajakokonaisuutemme alussa käydessämme läpi työpajojen tavoitteita pystyimme jo sopimaan vastuuhenkilöitä ja aikatauluja joidenkin prosessin osa-alueiden eteenpäin viemiseen. Toisen kerran suunnittelimme toimintaa vielä työpajojemme päätöspäivänä, jolloin kokosimme kaiken työpajakokonaisuuden aikana kerätyn tiedon yhteen, ja kävimme sen vielä yhdessä läpi. Tämän jälkeen jaoinme tarvittavien jatkotoimenpiteiden vastuun sisäisten sidosryhmien välillä ja sovimme toteutusaikataulusta. Sovimme esimerkiksi, että päivittäisin ja tallentaisin projektin alussa osallistujille jakamani projektimme mallistonrakennetta kuvaavan esityksen sisäisten sidosryhmien yhteiseen verkkoon, täydentäen sen työpajoissa yhdessä tekemillämme päätöksillä.

4.3.2 Sisäisten sidosryhmien työpajan kulku

Aloitimme viikon kokoamalla kahdesta suomalaisesta ja neljästä kiinalaisesta tuotekehitystiimien edustajasta koostuvan tiimimme neuvotteluhuoneeseen. Olimme sopineet työpajapäivät järjestettäväksi Kiinan sisäisten sidosryhmien toimistolla, jolloin tarvittaessa pystyisimme kysymään asiantuntijaneuvoja myös muilta Kiinan toimistomme työntekijöiltä. Suurin osa työpajaan osallistujista saapui aloituspalaveriin avoimin mielin ja innostuneina, vain yksi osallistuja olisi halunnut jättäytyä pois työkiireisiin vedoten.

Aloituspalaverissa kävimme läpi, mitä aiomme työpajakokonaisuuden aikana tehdä ja miksi. Tavoitteena aloituspalaverilla oli käynnistää yhteinen tuotekehitysprojekti ja luoda kaikille selkeämpi, yhteinen ymmärrys siitä, mihin työpajapäivät tähtäsivät. Tässä vaiheessa emme vielä pyrkineet päätöksentekoon tai muodostamaan ratkaisuideoita. Kävimme tuotekehitysprosessin alkuvaiheen kokonaisuuden läpi samalla selvittäen tärkeät seikat, kuten mitkä olivat työväliseisiin liittyvät tavoitteemme, minkälaisia konkreettisia ratkaisuideoita niihin liittyen olimme etsimässä ja millaisella aikataululla. Konkreettisenä tavoitteenamme oli löytää mahdollisimman paljon ja valmiita ratkaisuideoita mallistokokonaisuudelle, jonka tuotekehitysprosessi etenisi normaalia prosessiaikatauluamme huomattavasti nopeammin.

Olin koonnut jokaisesta malliston osakokonaisuuksista ideakarttoja (moodboard) (Liite 2), joihin olin liittänyt lähtöideoita, referenssikuvia sekä lyhyitä sanallisia ajatuksia etsimistämme työväliseistä. Osa ideakartoista sisälsi jo valmiita, pitkälle vietyjä tuoteideoita, kun taas joihinkin olin liittänyt vain muutaman kuvan tai pelkän kysymysmerkin. Tällä oli tarkoitus rohkaista yhteistä ideointia ja luoda ryhmälle tunne siitä, että jokaisella on tässä vaiheessa mahdollisuus vaikuttaa projektiin. Toisaalta ideakarttojen merkinnät kuvastivat rehellisesti prosessimme vaihetta, sillä emme vielä tuotepäällikön kanssa itsekkään osanneet sanoa, mihin suuntaan halusimme kaikkia projektin osakokonaisuuksia viemässä. Rajauksen ha-

vainnollistamisella, esittäen mitä tavoiteltiin ja mitä ei, saatiin malliston suunta ja toivottu ilme selkeästi visualisoitua kaikille osallistujille.



KUVA 4. Työpajakokonaisuuden aloituspalaveri.

Aloituspalaverissa ideakarttojen läpikäynti herätti osallistujissa aluksi niin intoa, hämmennystä kuin ahdistustakin. Palaverin aikana saimme paljon hyvää keskustelua aikaiseksi ja ideoitakin syntyi ja niitä jaettiin avoimesti. Koko ryhmä tuntui loppujen lopuksi ymmärtävän, mitä olimme lähdössä tekemään ja malliston ideat alkoivat hahmottua. Haasteeksi aloituspalaverissa muodostui se, että kaikki osallistujat ymmärtäisivät, että tämän palaverin aikana oli vasta määrä suunnitella, mitä viikon aikana lähdetäisiin tekemään ja kuka vastaisi mistäkin asiasta, eikä tarkoitus ollut vielä ratkaista jokaista tuotteisiin liittyvää konkreettista kysymystä. Itselleni jäi palaverista hyvän yhteishengen tunne, ja jäin odottamaan seuraavien päivien aikana tapahtuvaa prosessia.

Työpajan toisena päivänä olin päättänyt olla itse tekemättä aloitetta toiminnan eteenpäin viennin suhteen, joten kävin työvälineitä (kangas- ja tuotenäytteitä) itsenäisesti läpi. Tällä pyrin antamaan muille osallistujille tilaa oma-aloitteiseen työskentelyyn, samalla kuitenkin pyrkien olemaan kaikkien tavoitettavissa mahdollisia jatkokysymyksiä ja ideoita varten. Ta-

voitteenani oli olla passiivinen toimija ja vain havainnoida, miten muut tuotekehitystiimimme edustajat lähtisivät toimimaan mallistoprojektin parissa ja miten yhdessä pitämämme aloituspalaveri vaikuttaisi osallistujien ymmärrykseen tavoitteista. Sain huomata, että jokainen oli ottanut vastuuta heille sovituista vastuualueista ja lähtenyt työstämään niitä omatoimisesti eteenpäin. Päivän aikana kaikki toivat ideoita esille ja kaksi Kiinan tuotekehitystiimin edustajaa esitteli jo konkreettisia ratkaisumahdollisuuksia. Lähes kaikki suhtautuivat toimimiseen innokkaina ja suorastaan yllätyimme tuotepäällikön kanssa etenemisvauhdistamme. Päivän lopulla sovimme pitävämme seuraavana päivänä välipalaverin, jossa kävisimme yhdessä työpajaan osallistujien kesken läpi, mitä oli ensimmäisten päivien aikana saatu jo päätettyä.

Kolmas työpajapäivä sujui edellisen kaltaisesti ja iltapäiväpalaverissa teimme yhteenvedon projektin etenemistä tähän mennessä. Olimme saaneet monia osakokonaisuuksia mallistosta päätettyä, erityisesti kangaslaatuja tai käytettäviä valmistustekniikoita ja kävimme jo tehdyt päätökset osallistujien kesken läpi. Alussa jakamani mallistoprojektin rakennetta kuvaavat paperit (Liite 3) olivat lähes kaikilla käytössä ja kukin osallistuja teki niihin tarvitsemiaan muistiinpanoja. Kaksi Kiinan tuotekehitystiimin edustajaa oli kerännyt ratkaisuihideoita ja mielipiteitä ideoistamme ulkoisilta sidosryhmiltämme ja jakoivat saamansa asiantuntijanäkemykset tiimille. Kävimme lopuksi vielä läpi mallistoprojektin aikataulun kokonaisuudessaan ja totesimme, että tuottelias toimintamme tähän mennessä oli mahdollistanut aikataulussa pysymisen. Samalla kävimme vielä yhdessä läpi, mitä meidän tulisi saada selvitettyksi ja päätetyksi seuraavan päivän ulkoisten sidosryhmien tapaamisissa.

4.3.3 Sisäisten & ulkoisten sidosryhmien yhteisten työpajojen kulku

Neljäs työpajapäivämme oli varattu ulkoisten sidosryhmien tapaamiseen muutaman tunnin kestoisissa työpajoissa, jotka järjestettiin ulkoisten sidosryhmien toimistoilla. Lähdimme neljän sisäisen sidosryhmän edustajan, kahden suomalaisen ja kahden kiinalaisen, voimin tapaamisiin. Toinen

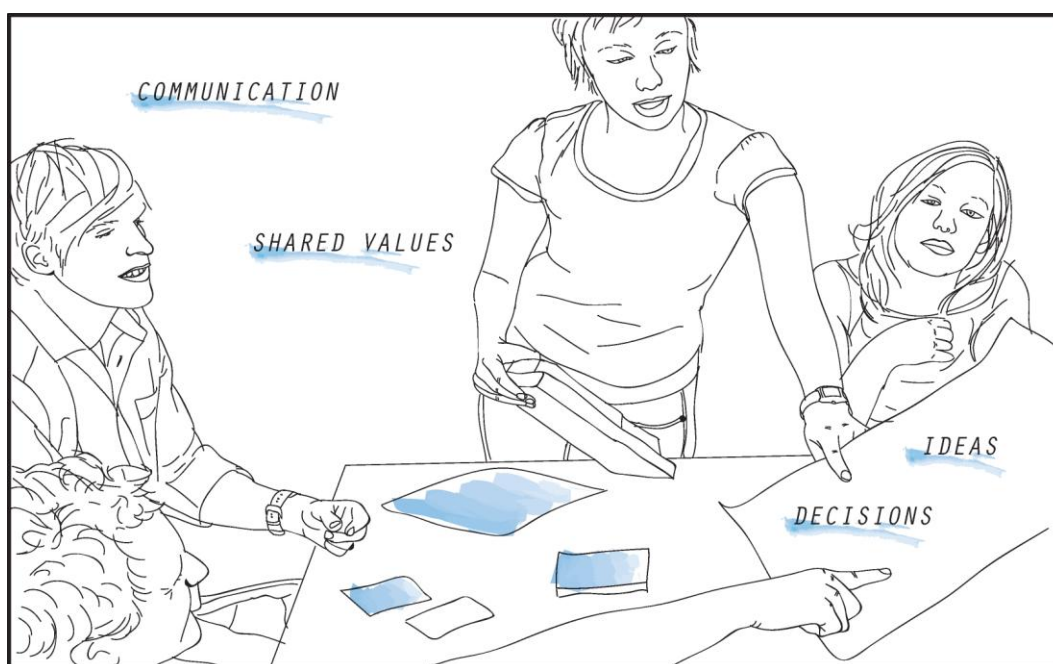
kiinalaisista sisäisen sidosryhmän edustajista oli täysin uusi henkilö sidosryhmäyhteistyöprojektissamme, mutta muut olivat osallistuneet vähintään yhteen työpajatapahtumaan aiemmin. Tästä johtuen sovimme, että tuotekehitystiimin kiinalaiset edustajat kävisivät projektimme tavoitteemme lyhyesti läpi omalla äidinkielellään, sillä muille ne olivat selkeitä.

Ulkoisen sidosryhmän modernilla, hyvin länsimaalaisvaikutteisella toimistolla meitä vastassa oli kaksi heidän edustajaansa. Jälleen kerran meitä tultiin jo ulko-ovelle vastaan, mikä kiinalaisessa kulttuurissa on äärimmäisen tärkeä merkki siitä, että vierasta arvostetaan (Lehtipuu ym. 2012, 208). Meidät ohjattiin neuvotteluhuoneeseen, johon meitä varten oli varattu tuoreiden hedelmien lisäksi aiemmin antamamme alustavan ohjeistuksen mukaisia näytteitä. Katsoimme ulkoisen sidosryhmän esittelyvideon, josta välittyi heidän ajantasainen käsityksensä toimintasegmentistämme yleisesti Euroopassa sekä tietoutensa alaa koskevista säädöksistä.

Alun kohteliaisuuksien ja esittäytymisten jälkeen aloimme käydä huoneessa olevia näytteitä innokkaasti läpi ja iloksemme huomasimme, että kaikki työpajaan osallistujat, niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien edustajista, tekivät oma-aloitteisesti samoin. Ulkoisen sidosryhmän etukäteen valitsemat näytteet olivat antamamme ohjeistuksen mukaisia ja he vaikuttivat ymmärtävän toimintasegmenttimme erittäin hyvin. Tilanne tuntui hyvin rennolta ja välittömältä, kaikki osallistujat esittivät ehdotuksia ja ideoita, ja ulkoinen sidosryhmä oli jopa valmistellut joistakin ideoistaan eri hintatasojen vaihtoehtoja. Kysyessämme tarkentavia kysymyksiä, saimme ulkoisen sidosryhmän edustajilta heti vastauksia tai he kävivät selvittämässä tietoa muilta toimistossaan työskenteleviltä asiantuntijoilta.

Työpaja oli hyvin vuorovaikutteinen, nousseisiin kysymyksiin etsittiin heti vastauksia ja ehdotuksia vaihtoehtoisiksi ideoiksi tuli kaikilta. Saimme tehtyä päätöksiä, jotka mahdollistivat prosessin eteenpäin viemisen, eikä juuri mitään jäänyt myöhemmin selvitettäväksi. Ulkoisen sidosryhmän edustajat olivat kiinnostuneita yhteistyön kehittämistä sekä tiiviimmästä yhteistyöstä ja he pyrkivät löytämään meille konkreettisia ratkaisuideoita. Yh-

dessä toimiminen oli helppoa, sillä kaikki osallistujat puhuivat englantia ja ulkoisen sidosryhmän edustajat uskalsivat esittää useita selventäviä kysymyksiä. Tapaamisesta jäi positiivinen kuva, sillä olimme saaneet useita työvälineitä tuotekehitysprosessiamme eteenpäin viemiseen ja sen onnistumista tukemaan.



KUVA 5. Ideoiden läpikäyntiä ja valintojen tekoa työpajassa.

Siirryimme päivän toiseen tapaamiseen suoraan edellisestä ja ajoimme noin puolen tunnin matkan kauemmaksi Kiinan sisäisen sidosryhmän toimistolta. Matkan aikana kävimme sisäisten sidosryhmien edustajien kesken läpi, miten onnistunut ensimmäinen työpajamme oli ollut ja miten tärkeää meille olisi jatkaa ja kehittää yhteistyötämme tämän ulkoisen sidosryhmän kanssa. Keskustelimme vielä suomeksi tuotepäällikön kanssa syistä, jotka olivat vaikuttaneet työpajan onnistumiseen ja tärkeimmäksi nousi ulkoisen sidosryhmän edustajien aktiivinen osallistuminen ja rohkea, oma-aloitteinen ideoiden esille tuominen.

Toinen työpajamme oli iltapäivällä ja tapasimme ulkoisen sidosryhmän edustajan heidän tilojensa ala-aulassa. Hän ohjasi meidät tutustumaan pohjakerroksessa sijaitseviin tuotantotiloihin, ja tämän jälkeen ylempään kerrokseen neuvotteluhuoneeseen. Meitä varten oli nostettu pöydälle

muutama näyte, jotka osittain vastasivat antamaamme alkuohjeistusta. Muuten neuvotteluhuoneessa oli tuhansia näytteitä ja kiertelimme niitä itsenäisesti katsellen. Vaikutti siltä, että työpajaamme ei ollut valmistauduttu muutamaa näytettä lukuun ottamatta. Ulkoisen sidosryhmän edustajia kerääntyi työpajaan meille esittäytyneen henkilön lisäksi kuusi muuta, mutta he eivät esittäytyneet meille tai pyrkineet keskustelemaan kanssamme tai tuomaan ideoita esille. Tilanne muuttui vielä vaivaannuttavammaksi, kun yksi ulkoisen sidosryhmän edustajista alkoi seurata minua selkäni takana sanomatta mitään.

Suhteellisen nopeasti olimme löytäneet meitä kiinnostavat työvälineet ja pyysimme niistä ulkoiselta sidosryhmältä tarkentavia lisätietoja. Suurimmaksi osaksi kiinalaiset sisäisen sidosryhmän edustajat joutuivat tulkkamaan kysymyksemme ja saimme ulkoiselta sidosryhmältä vain lyhyitä vastauksia. Osaa tarkemmista tiedoista päädyimme odottamaan puolisen tuntia ja saatuaamme ne, ehdotimme sisäisten sidosryhmien kiinalaisille edustajille lähtöä, sillä tilanne ei tuntunut etenevän mihinkään. Kaiken työpajassa tapahtuneen toiminnan perusteella ulkoisen sidosryhmän edustajat eivät pyrkineet olemaan aloitteellisia ja heillä ei ollut tarvittavaa ymmärrystä toimintasegmentistämme. He tuntuivat kaipaavan suoria ja tarkkoja ohjeita, joiden mukaan toimia. Toisaalta saimme kyllä vastauksia kaikkiin esittämiimme kysymyksiin, ja tietoja todella etsittiin meille.

Toisen työpajan konkreettiset lopputulokset jäivät ensimmäistä vähäisemmiksi, sillä löysimme vähemmän työvälineitä ja sidosryhmien välille ei juuri muodostunut todellista yhteistä toimintaa. Saimme valittua joitakin työvälineitä, mutta ulkoisen sidosryhmän tiloissa olleiden tuhansien näytteiden läpikäyminen ja välillämme ollut kielimuuri tekivät työvälineiden löytämisestä haastavaa. Kielimuuri vaikeutti myös yhteistyön tekemistä ja yhteisen ymmärryksen luomista, mutta näiden luomiseen vaikutti myös ulkoisen sidosryhmän perinteisempi, kiinalainen lähestyminen yhteistyötä kohtaan eli heille tavanomaisempaa on saada ja noudattaa selkeitä ohjeita. Yhden päivän aikana saimme siis kokea kahta täysin erilaista, mutta tilanteesta riippuen toimivaa tai ei toimivaa sidosryhmien välistä yhteistoimintaa.

4.3.4 Sisäisten sidosryhmien välisen työpajan kokoamispäivä

Työpajan viimeisenä päivänä kävimme läpi projektimme tuloksia ja onnistumista niin yhteisen toimimisen kuin mallistoprojektin näkökulmasta. Keräännymme jälleen neuvotteluhuoneeseen ja samalla tavoin kuin työpajan alussa, kävimme mallistoprojektin osakokonaisuudet läpi ideakarttojen ja projektin rakennetta hahmottavien papereiden kanssa. Jokaisen osakokonaisuuden kohdalla mietimme ja kirjasimme ylös, mitä työvälineitä ja ratkaisumahdollisuuksia olimme siihen löytäneet, mitä lopullisia päätöksiä olimme tehneet ja mitä jäi vielä auki, sekä millaisella aikataululla pystymme realistisesti etenemään prosessin seuraavaan vaiheeseen. Näitä valittuja työvälineitä ja ratkaisumahdollisuuksia olivat esimerkiksi tuotteen ulkonäkö, valittu materiaali, tuotteessa käytettävät tarvikkeet sekä kenen ulkoisen sidosryhmän edustajan kanssa tuotetta lähdetäisiin jatkotyöstämään. Viikon aikana olimme saaneet tuotekehitysprojektiamme toivotusti eteenpäin, lähes kaikkiin osioihin oli löydetty ratkaisuideoita ja vain muutama kohta jäi täysin avoimeksi. Sovimme vielä, että kokoan ja välitän seuraavalla viikolla kaikille työpajaan osallistuneille mallistoprojektista kootun tilannekatsauksen, jotta koko ryhmällä on varmasti yhteinen käsitys projektin vaiheesta ja osallistujien vastuualueista. Lopuksi keskustelimme myös siitä, miten tämä mallistoprojektin yhdessä työstyettynä oli toiminut ja miten tässä vaiheessa tiiviimmin tehty yhteistyö niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien välillä oli mahdollistanut mallistoprojektimme näin hyvin etenemisen.

4.3.5 Havainnot kolmannesta työpajakokonaisuudesta

Tärkein huomioni tästä työpajaviikosta oli jo aiemmissakin työpajoissa esille noussut seikka sisäisten sidosryhmien sitouttamisesta toimintaan. Ulkoisten sidosryhmien tapaamisiin oli helpompi lähteä, kun olimme varmistuneet siitä, että kaikilla sisäisten sidosryhmien edustajilla oli yhteinen ymmärrys tavoitteistamme niin yhteisen tekemisen kuin konkreettisten mallistollisten tavoitteiden näkökulmasta. Sisäisten sidosryhmien välisen tiedon jakaminen ja sitouttaminen toimintaan on tehty yrityksemme toimin-

takulttuurissa helpoksi, sillä pitkistä etäisyyksistä huolimatta tapaamme kahdesta neljään kertaan vuodessa ja näiden lisäksi videoneuvotteluiden järjestäminen on mahdollista milloin tahansa. Käyttämällä aikaa sisäisten sidosryhmien edustajien sitouttamiseen toimintaan luodaan tunne heidän arvostamisestaan ja aidosta halusta saada kaikki mukaan yhdessä toimimiseen ja sen kehittämiseen. Kun sisäisten sidosryhmien kesken saavutettu yhteinen ymmärrys tavoitteista, on yhteisiä päämääriä kohti helpompi toimia myös ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Kolmas työpajakokonaisuus vahvisti jo aiemmissa työpajakokonaisuuksissa muodostuneen käsityksen siitä, että on tärkeä valmistaa alkuohjeistus hyvin, ja sisällyttää siihen toiminnallemme ominaisesti erityisen paljon visuaalista aineistoa. Tämän lisäksi on hyvä myös avata sanallisesti, mitä kuvallisella viestinnällä pyritään viestimään. Alkuohjeistus tulisi olla mahdollista jakaa sisäisten sidosryhmien edustajille jo etukäteen tutkittavaksi.

Kolmannessa työpajakokonaisuudessamme meidän oli mahdollista käyttää runsaasti aikaa työpajan tavoitteiden läpikäymiseen. Tähän läpikäyntiin tärkeitä välineitä olivat mallistoprojektin rakenne-paperit sekä ennen työpajoja tekemäni projektin osakokonaisuuksia kuvaavat ideakartat. Kustakin ideakartasta kävimme läpi, mitä niissä olleilla referenssikuvilla ja teksteillä tarkoitimme ja miten jokainen työpajaan osallistuva pystyisi niiden perusteella etenemään. Mallistoprojektin kokonaisuuden rakenteesta jaetut paperit aktivoivat kaikkia osallistujia tekemään muistiinpanoja keskusteluistamme ja päätöksistämme.

Koska kolmanteen työpajakokonaisuuteen liittynyt mallistosuunnitteluprojektimme vaati tavalliseen tuotekehitysprosessiin verrattuna nopeampaa ja tehokkaampaa etenemistä, oli pidempi työpaja siihen toimiva väline. Se mahdollisti sisäisten sidosryhmien ratkaisuideoiden läpi käymisen keskustellen ja ideoiden näkökulmien ja ajatusten saamisen viiveettä. Selkeä aloituspalaveri, jossa tavoitteita avattiin ja vastuualueita päätettiin, lyhyemmät välikatsaukset ja loppuyhteenveto auttoivat kaikkia osallistujia jokaisen prosessivaiheen hahmottamisessa.

Viimeinen työpajakokonaisuus muistutti myös työpajojen suunnittelusta siten, että osallistujilla olisi mahdollisimman matala kynnyks osallista niihin ja toimia niissä aktiivisesti. On myös huomioitava, että työpajat eivät välttämättä ole ominaisin tai mieluisin tapa työskennellä kaikille. CAT-mallin mukaan työpajoissa tekemisen tulisi olla hauskaa, joten tällaista ilmapiiriä tulisi kannustaa. Työpajan tunnelmaa ja innostusta ei tulisi antaa latistaa yksittäisen osallistujan vastahakoisuuden, vaan pyrkiä myös näiden osallistujien innostamiseen.

Kolmannen työpajakokonaisuuden aikana olleista ulkoisten sidosryhmien tapaamisista saimme paljon tietoa niin heidän toiminnastaan kuin esimerkiksi alamme tekniikan kehittymisestä. Ensimmäinen ulkoisten sidosryhmi- en kanssa järjestetty työpajamme oli onnistunut ja loi kuvan siitä, miten läheisempi ja tuotavampi yhteistyö ulkoisien sidosryhmien kanssa voidaan yhteistä ymmärrystä aktiivisesti kehittää ja ylläpitäen mahdollistaa. Toinen työpaja taas antoi muistutuksen ulkoisen sidosryhmän passiivisella toiminnalla ja suorien ohjeiden odotuksella siitä, millainen työkuultuuri Kiinassa on aiemmin pitkään ollut. Lähdettäessä kehittämään sidosryhmien välistä yhteistyötä on huomioitava eri sidosryhmien lähtökohdat ja tämänhetkiset toimintatapansa, ja samalla mietittävä kenen kulloisenkin sidosryhmän edustajan kanssa ja miten yhteistyötä on mahdollista kehittää.

Kaiken kaikkiaan kolmas työpajakokonaisuutemme oli kaikista kolmesta kokonaisuudesta onnistunein, sillä aiemmista työpajakokonaisuuksista saadun tiedon avulla olimme pystyneet jo kehittämään toimintaamme. Myös työpajan keskittäminen sisäisten sidosryhmien keskinäiseksi lisäsi mahdollisuuksia näiden tuotekehitystiimien väliseen toiminnan kehittämiseen ja aikamme riitti toimintojemme läpikäymiseen. Kuten aiemmissakin työpajakokonaisuuksissa, nousi myös kolmannessa kokonaisuudessa tärkeäksi sisäisten sidosryhmien sitouttaminen. Jotta saataisiin luotua yhteinen ymmärrys tekemisestä ja tavoitteista on hyvä jakaa tietoa projekteista ja niiden sisällöistä sisäisille sidosryhmille heti tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa. Samalla on kuitenkin huomioitava, että jaettava ohjeistus on huolella valmisteltu ja on ymmärrettävää. Tärkeää on myös käydä, jos

mahdollista, yhdessä ohjeistus läpi, jolloin sen sisällöstä voidaan keskustella yhdessä ja näin luoda yhteistä ymmärrystä ja välttää väärin ymmärryksiä.

Viimeinen työpajakokonaisuutemme toi esille paljon mahdollisuuksia kehittää sidosryhmäyhteistyötä sujuvammaksi, mutta se vaatii aikaa ja omaaloitteisuutta. Samalla on huomioitava, että aikataulullisista tai muista syistä johtuen kaikki eivät ole innokkaita kehittämään yhteistä toimintaa tai työpajat menetelmänä eivät ole kaikille mieluisin tapa toimia. Vuorovaikutteinen yhteistyö voi myös toimintamenetelmänä olla vieras joillekin ulkoisille sidosryhmille. Ennen kuin yhteistyötä lähdetään kehittämään, on varmistettava ensin siitä, että ulkoisten sidosryhmien edustajat ymmärtävät, mitä yhteistyön kehittämisellä tarkoitetaan tai tavoitellaan.

5 PÄÄTELMÄT

Työpajakokonaisuuksiemme ensisijainen tavoite oli tuotekehitysprosessin alkuvaiheeseen keskeisesti liittyvien sidosryhmien välisen yhteistyön tilanteen kartoittaminen ja kehitysmahdollisuuksien ideointi. Tähän peilattuna, voidaan toimintaamme pitää onnistuneena, sillä saimme kerättyä työpajoissa paljon tietoa sidosryhmien välisestä toiminnasta ja sen solmukohdistusta ja jaettua sitä tuotekehitystiimien hyödynnettäväksi.

Työpajatoimintamme kehittyi prosessin edetessä - jokaisesta työpajasta pystyttiin siirtämään osaamista seuraavaan. Ensimmäisessä työpajakokonaisuudessa tavoitteenamme oli nähdä, millaista sidosryhmäyhteistyö tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa on, ja tämän havainnoimisessa ja raportoinnissa onnistuimme. Samalla pystyin myös havainnoimaan omaa toimimistani työpajan ohjaajana, ja siten kehittämään sitä seuraaviin työpajakokonaisuuksiin. Toisen työpajakokonaisuuden tavoitteena olivat aktiivisempi sidosryhmien välinen työskentely sekä konkreettiset tuotekehityksen työvälineiden valinnat. Onnistuimme työpajoissa löytämään työvälineitä, joiden avulla viedä tuotekehitysprosessia seuraavaan vaiheeseen. Kohtasimme kuitenkin haasteita yhdessä työskentelyssä sekä kielimuurin takia että työskentelyssä johtuen. Aloittaessamme kolmatta työpajakokonaisuutta osasimme jo kokemuksen kautta ottaa paremmin huomioon nämä haasteet ja kehittää toimintaamme ne huomioon ottaen. Viimeinen työpajakokonaisuus olikin työpajoistamme onnistunein. Siihen vaikutti olennaisesti, että tein sen rakenteesta ja tavoitteista selkeät alkuvaihevalmistelut, kävimme niitä sisäisten sidosryhmien kesken läpi ja keskustelimme niistä, toimimme useamman päivän ajan yhdessä ja päätimme työpajakokonaisuuden palaveriin, jossa kävimme vielä läpi työpajojen annin ja tekemämme päätökset, sekä listasimme jatkotoimenpiteet, aikataulut ja vastuuhenkilöt.

Työpajat olivat menetelmänä oikea tapa lähestyä tuotekehitysprosessin alkuvaiheen sidosryhmäyhteistyötä, sillä se mahdollisti yhdessä toimimisen vapaassa ilmapiirissä ja oman osallistumiseni toimintaan osana ryh-

mää, mutta samalla sitä havainnoiden. Yhdessä toimimista oli loogista ymmärtää sitä seuraten ja osallistuen. Muotoiluajattelu ja muotoilun menetelmät käyttäjien osallistamisen, ratkaisukeskeisyyden ja konkretisoivan luonteensa osalta auttoivat ymmärtämään ja ratkaisemaan haasteita sidosryhmäyhteistyössä. Viimeisessä työpajakokonaisuudessa työpajan rungon suunnittelussa käyttämäni Frog Desingin Collective Action Toolkit -työkalu (Fabricant ym. 2012) helpotti ymmärtämään yhteistoiminnassa huomioon otettavia seikkoja sekä seuraamaan etenemistämme työpajoissamme.

Työpajat toimintatapana tukevat sisäisten sidosryhmien keskeisen ymmärryksen kasvua ja niissä toimittaessa voidaan tukea toisiaan, jolloin kaikkien tuotekehitystiimien jäsenien ymmärrys toisista ja heidän toimintatavoistaan kasvaa. Yhdessä toimittaessa voidaan nähdä osallistujien vahvuudet ja heikkoudet ja auttaa jokaista kehittymään omassa toimimisessaan. Järjestetyt työpajat toivat ilmi myös sen, että ulkoisten sidosryhmien toimimisen tasossa on eroja, erityisesti yhteistoiminnan näkökulmasta. Jatkossa on pystyttävä arvioimaan, keiden ulkoisten sidosryhmien kanssa on tuottavuuden kannalta viisasta kehittää tiiviimpää yhteistyötä. Emme myöskään pysty poistamaan kaikkia haasteita, joita yhteisessä toiminnassa on. Jotkin kulttuurisidonnaiset tavat ajatella ja toimia istuvat ulkoisten sidosryhmien toiminnassa tiiviisti.

Koska oma roolini työpajoissa oli olla sekä suunnittelija, sisäisen sidosryhmän edustaja, että tilanteiden havainnoija, muodostuivat keinot kehittää yhteistyötä Suomen tuotekehitystiimin eli sisäisen sidosryhmän edustajan näkökulmasta. Yhteistoiminnan kehitysmenetelmät olen tästä syystä suunnannut ensisijaisesti muistilistaksi juuri Suomen sisäisen sidosryhmän edustajille. Tämän sidosryhmän edustajat ovat tuotekehitysprosessin alkuvaiheen käynnistäjiä, joten siksi heidän rooliaan myös sidosryhmäyhteistyön kehittäjinä voidaan pitää luontevana. Työpajojen aikana käsitys saavutetuista tuloksista muodostui suurelta osin koskemaan sitä, miten jokainen sidosryhmien kanssa yhteistyössä toimiva henkilö voi omalla aktiivisella toimimisellaan kehittää yhteistyötä. Lopulta päätin hahmotella teke-

mäni muistilistan (Liite 1) myös siten, että siitä olisi hyötyä toimialasta tai toimijasta riippumatta. Muistilistaan olen pyrkinyt kokoamaan oleelliset, mutta arkisessa toimimisessa helposti huomiotta jäävät näkökulmat monikulttuurisessa ja monialaisessa sidosryhmäyhteistyössä.

Lopulta on järjestettyjen työpajojen pohjalta mahdollista todeta, että jo niiden aktiivinen järjestäminen kaikkien kolmen sidosryhmän kesken auttaa kehittämään yhteistyötä ja tuomaan uusia ratkaisuja tuotekehitysprosessiin sen alkuvaiheessa. Tästä syystä yhteisiä työpajoja tuotekehitystiimien ja ulkoisten sidosryhmien välillä tullaan jatkossa järjestämään enemmän.

LÄHTEET

Aminoff, C., Hänninen, T., Kämäräinen, M., Loiske, J. 2010. Muotoilun muuttunut rooli. Provoke Design Oy. [viitattu 5.1.2018]. Saatavissa:

<http://docplayer.fi/418958-Muotoilun-muuttunut-rooli.html>

Fabricant, R., Gardner, J., Gershbein, D., Hoyt, K., Quigley, K., Sanders, E., Sherwin, D., Wiles, R. 2012. Convivial Tool Kit [viitattu 1.9.2017]. Saatavissa: <https://www.frogdesign.com/work/frog-collective-action-toolkit/>

Freeman, R.E, Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B., de Colle, S. 2010. Stakeholder Theory – The State of Art. Cambridge: The University Press.

Freeman, R.E. 1995. Stakeholder Thinking: The State of the Art. Kirjassa Understanding Stakeholder Thinking (toimittanut Näsi, J.). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.

Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Kirjassa Muotoiluajattelu (toimittanut Miettinen, S.). Tampere: Tammerprint Oy.

Kälviäinen, M. 2016. Co-design. Muotoiluajattelu ja strateginen muotoilu kurssimateriaali. Lahden ammattikorkeakoulu, muotoiluinstituutti.

Kälviäinen, M. 2016. Yhteissuunnittelutyöpajan rakenne ja menetelmät. Muotoiluajattelu ja strateginen muotoilu luentomateriaali. Lahden ammattikorkeakoulu, muotoiluinstituutti.

Lehtipuu, U., Helenius, K., Hopsu, J., Sirkiä, J. 2010. Kulttuuriälykäs bisnesviestijä Aasiassa ja Amerikassa. Helsinki: WSOY.

Luhta Sportswear Company 2017. Meistä – visio, missio ja arvot [viitattu 5.1.2017]. Saatavissa:

<http://www.luhtasportswearcompany.fi/fi/meista/visio-missio-ja-arvot/>

Maijala, R. 2016. DesignThinking – sanoja ja tekoja [viitattu 24.9.2017].

Saatavissa: <http://www.palvelupolkuja.fi/pavelumuotoilu/design-thinking/>

Miettinen, S. (Toim.) 2014. Muotoiluajattelu. Tampere: Tammerprint Oy.

Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu / Design Thinking [viitattu 12.12.2017].

Saatavissa: <https://www.slideshare.net/samietti/muotoiluajattelu-design-thinking>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Räsänen, M. 2015. Visuaalisen kulttuurin monilukukirja. Lahti: Aldus Oy.

Sallinen, L., 2016. Uuden sesongin tuotekehitysprosessi vaateteollisuudessa: Case Icepeak. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/120442>

Sanders, E.B.-N., Stappers, P.J. 2012. Convivial Toolbox – Generative Research for the Front end of Design. Amsterdam: BIS Publishers.

Stenroos, S. 2006. Icepeakin toiminnan kuvaus. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/11847>

Väisänen, T. 2013. Ski-malliston suunnittelu Icepeak-tuotemerkille. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. [viitattu 5.1.2018]. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/66390>

Ylärinta, M., 2006. Between Two Words: Stakeholder Management in a Knowledge Intensive Governmental Organisation. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisu. [viitattu 16.12.2017]. Saatavissa: <http://www.doria.fi/handle/10024/5788/browse?type=author&value=YI%C3%A4rinta%2C+Maritta>

LIITTEET

LIITE 1 – MUISTILISTA SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖHÖN JA LISTAN TARKEMPI AVAUS

Miten sitten sidosryhmäyhteistyötä on mahdollista kehittää jatkossa, niin tuotekehitysprosessin alkuvaiheessa kuin missä tahansa muussa monialaisessa ja monikulttuurisessa sidosryhmäyhteistyössä? Oma päätelmäni järjestämiemme työpajojen pohjalta kiteytyy seuraavaan:

MUISTILISTA SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖHÖN

VALMISTAUDU HUOLELLA

- * KÄYTÄ AIKAA ALKUVALMISTELUIHIN
- * SELVITÄ TAVOITTEET ITSELLESI JA MUILLE
- * TIETOA JAKAESSA KORVAA SEN MÄÄRÄ LAADULLA
- * MIETI MILLOIN JA MITEN JAAT TIETOA
- * VARMISTA, ETTÄ TULET YMMÄRRETYKSI

TUNNE TIIMISI

- * TUTUSTU TIIMISI JÄSENIIN
- * JAA TIETOA OMASTA KULTTUURISTASI JA PYYDÄ SAMAA MUILTA
- * ERILAISET TYÖSKENTELYMENETELMÄT JA TAVAT HAHMOTTAASIOITA OVAT RIKKAUTTA

OLE INNOSTAJA

- * MUISTA JAKAA OMAT TIETOSI JA SITOUTA MUUT TOIMINTAAN
- * KUUNTELE JA HUOMIOI JOKAISEN IDEOITA
 - HUONOJA IDEOITA EI OLE
- * MOTIVOI KANNUSTAMALLA JA KEHUMALLA ONNISTUNEITA RATKAISUJA

ETSI ASIANTUNTIJUUTTA

- * SELVITÄ MILLAISTA ASIANTUNTIJUUTTA TIIMISTÄNNE LÖYTYY
- * PYYDÄ IDEOITA JA MIELIPITEITÄ
- * SELVITÄ YHTEISEN TOIMINNAN HAASTEET JA SELVITÄ MITEN VÄLTÄTTE NE TULEVAISUUDESSA

JÄRJESTÄ TAPAAMINEN

- * VUOROVAIKUTTEINEN YHTEISTYÖ TARVITSEE KOHTAAMISIA
- * KASVOKKAIN TOISTA ON HELPOMPI YMMÄRTÄÄ
- * YHDESSÄ ASIOIDEN KERTAAMINEN KASVATTAAS YHTEISTÄ YMMÄRRYSTÄ
- * MIETI TARKKAAN, MIKÄ ON PARAS PAIKKA JÄRJESTÄÄ TAPAAMINEN

KONKTERISOI IDEAT

- * KOOTKAA YHTEEN JA KÄYKÄÄ LÄPI TEHDYT PÄÄTÖKSET
- * MUUTOKSIA SYNTYESSÄ KÄYKÄÄ MYÖS NIIDEN TAUSTAT LÄPI
- * VIEKÄÄ IDEAT ETEENPÄIN - PROTOTYPOINTI & TESTAUS

Muistilistaan olen merkinnyt lyhyesti jokaisen kohdan muistettavat seikat ja muistilistan on tarkoitus nimensä mukaisesti vain muistuttaa asioista. Jotta lista ei jäisi irralliseksi ja epämääräiseksi, olen seuraavassa avannut jokaisen kohdan sisältöä tarkemmin. Nämä tarkemmat kuvailut on syytä lukea läpi tutustuttaessa ensimmäistä kertaa muistilistaan ja sen sisältöön.

VALMISTAUDU HUOLELLA

- *KÄYTÄ AIKAA ALKUVALMISTELUIHIN
- *SELVITÄ TAVOITTEET ITSELLESI JA MUILLE
- *TIETOA JAKAESSA KORVAA SEN MÄÄRÄ LAADULLA
- *MIETI MILLOIN JA MITEN JAAT TIETOA
- *VARMISTA, ETTÄ TULET YMMÄRRETYKSI

Käytä aikaasi alkuvalmisteluihin. Mitä paremmin ymmärrät itse ja pystyt asiasi toisille esittämään, sitä helpompi muidenkin on toimia.

Jos tavoitteesi on luoda yhteisteistä ymmärrystä, selvitä itsellesi ja sitten muille, mitä sillä tarkoitat.

Laatu korvaa määrän. Ole selkeä ja muista varmistaa, että olet tullut ymmärretyksi. Mieti, mitä voit jättää pois tai millä saatat rajoittaa liikaa ideoita ja mahdollisuuksia.

Mieti milloin jaat ohjeistuksesi, sillä liian aikaisin se saatetaan unohtaa ja liian myöhään siihen ei ehditä reagoida.

Muista, että kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa, mutta varmista, että kerrot kuvallasi juuri ne oikeat asiat.

Hyvä alkuvalmistelu ja – ohjeistus ja niihin käyttämäsi aika tuovat esille sen, miten paljon arvostat sidosryhmiäsi.

TUNNE TIIMISI

- * TUTUSTU TIIMISI JÄSENIIN
- * JAA TIETOA OMASTA KULTTUURISTASI JA PYYDÄ SAMAA MUILTA
- * ERILAISET TYÖSKENTELYMENETELMÄT JA TAVAT HAHMOTTAA ASIOITA OVAT RIKKAUTTA

Monialaisessa ja -kulttuurisessa yhteistyössä on muistettava, että taustanne ovat erilaiset, tulette erilaisista kulttuureista ja ymmärrätte asioita eri tavoin.

Aloita avoin keskustelu eroavaisuuksistanne, kerro vaikka jokin oman taustasi kummallisuus. Muista painottaa, että erilaisuus on mahdollisuus, ei haitta.

OLE INNOSTAJA

- * MUISTA JAKAA OMAT TIETOSI JA SITOUTA MUUT TOIMINTAAN
- * KUUNTELE JA HUOMIOI JOKAISEN IDEOITA
- HUONOJA IDEOITA EI OLE
- * MOTIVOI KANNUSTAMALLA JA KEHUMALLA ONNISTUNEITA RATKAISUJA

Muista jakaa omat tietosi. Kun muutkin tietävät ja ymmärtävät tavoitteet, niihin on helpompaa sitoutua.

Toimialat ja trendit muuttuvat. Muista jakaa tietoasi myös niistä.

Motivoi kannustamalla ja kehumalla onnistuneita ratkaisuja.

Kuuntele jokaista ideoidensa esittäjää ja muista korostaa, ettei huonoja ideoita ole, on vain erilaisia vaihtoehtoja.

ETSI ASIANTUNTIJUUTTA

- * SELVITÄ MILLAISTA ASIANTUNTIJUUTTA TIIMISTÄNNE LÖYTYY
- * PYYDÄ IDEOITA JA MIELIPITEITÄ
- * SELVITÄ YHTEISEN TOIMINNAN HAASTEET JA SELVITÄ MITEN VÄLTÄTTE NE TULEVAISUUDESSA

Selvitä millaista asiantuntijuutta ryhmästäenne löytyy. Jokaisen ammattitaito on tärkeää.

Pyri saamaan ryhmänne hiljainen tieto selville ja jakamaan se kaikkien hyödynnettäväksi.

Pyydä ryhmää kertomaan ideoistaan avoimesti ja aktiivisesti. Muista kysyä heidän mielipiteitään.

Selvitä millaisia haasteita toiminnassa on aiemmin ollut ja miten voisitte ne tulevaisuudessa välttää.

JÄRJESTÄ TAPAAMINEN

- * VUOROVAIKUTTEINEN YHTEISTYÖ TARVITSEE KOHTAAMISIA
- * KASVOKKAIN TOISTA ON HELPOMPI YMMÄRTÄÄ
- * YHDESSÄ ASIOIDEN KERTAAMINEN KASVATTAA YHTEISTÄ YMMÄRRYSTÄ
- * MIETI TARKKAAN, MIKÄ ON PARAS PAIKKA JÄRJESTÄÄ TAPAAMINEN

Vuorovaikutteinen yhteistyö vaatii tapaamisia ja keskustelua, jotta se olisi vuorovaikutteista.

Kasvokkain on helpompi nähdä tuletko ymmärretyksi ja silloin laajempi keskustelu on helpompaa.

Asioiden kertaaminen on ok ja sen avulla voidaan varmistaa yhteisen ymmärryksen muodostuminen.

Mieti tarkkaan, missä tapaatte, onko paikassa tilaa kaikille ja ovatko työvälineet sinne saatavilla.

KONKTERISOI IDEAT

- * KOOTKAA YHTEEN JA KÄYKÄÄ LÄPI TEHDYT PÄÄTÖKSET
- * MUUTOKSIA SYNTYESSÄ KÄYKÄÄ MYÖS NIIDEN TAUSTAT LÄPI
- * VIEKÄÄ IDEAT ETEENPÄIN - PROTOTYPOINTI & TESTAUS

Käykää läpi, millaisia päätöksiä ja miksi olette tehneet, miksi jokin toimii ja miksi ei.

Kun teette muutoksia aiempiin päätöksiinne, käykää muutoksiin johtaneet syyt läpi.

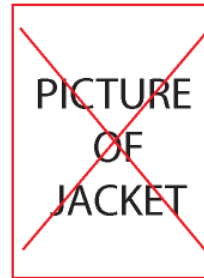
LIITE 2 – IDEAKARTTA

Kolmannessa työpajassa käytettyjen ideakarttojen pohjan rakenne.

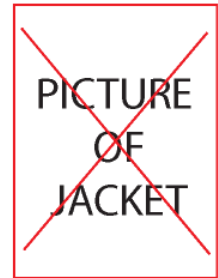
PRODUCT TYPE



fabric:
continuing from season
or new from suppliers?

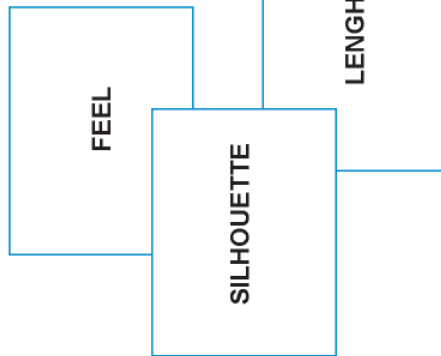


TOO CASUAL OUTLOOK

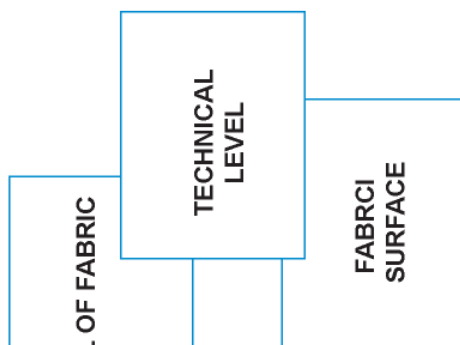
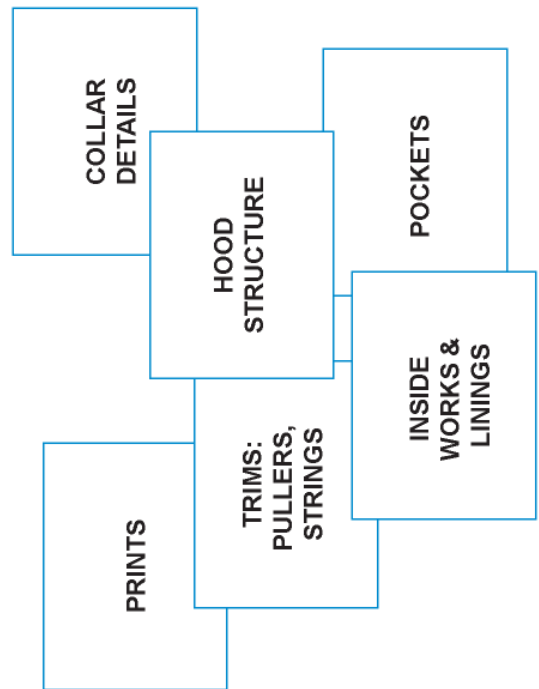


TOO BASIC

REFERENCE PICTURES
FOR WHOLE STYLE



REFERENCE PICTURES
FOR DETAILS IN STYLE



REFERENCE PICTURES
FOR NEW FABRIC IDEA



LIITE 3 – MALLISTORAKENNETTA KUVAAVA PAPERI

Sisäisille sidosryhmille kolmannessa työpajakokonaisuudessa jaettu malliston rakennetta kuvaava paperi selityksineen.

<p>STYLE NAME ARTICLE NUMBER STYLE TYPE</p> <p>Size: Materials: Instructions: Features: - Detail in this style - Detail in this style</p>	<p>STYLE NAME ARTICLE NUMBER STYLE TYPE</p> <p>Size: Materials: Instructions: Features: - Detail in this style - Detail in this style</p> <p>ESIMERKKEJÄ, MITÄ TUOTTEeseen HALUTAAN</p> <p>esimerkki kuva koko tuotteesta</p>	<p>STYLE NAME ARTICLE NUMBER STYLE TYPE</p> <p>Size: Materials: Instructions: Features: - Detail in this style - Detail in this style</p>	<p>STYLE NAME ARTICLE NUMBER STYLE TYPE</p> <p>Size: Materials: Instructions: Features: - Detail in this style - Detail in this style</p> <p>esimerkki kuva edellisen sesongin tuotteesta</p> <p>TUOTTEEN TARKEMMAT TEKNISET TIEDOT</p>
<p>STYLE NAME ARTICLE NUMBER STYLE TYPE</p> <p>Size: Materials: Instructions: Features: - Detail in this style - Detail in this style</p>	<p>STYLE NAME ARTICLE NUMBER STYLE TYPE</p> <p>Size: Materials: Instructions: Features: - Detail in this style - Detail in this style</p> <p>esimerkki kuva etsittävästä materiaalista</p> <p>TILAA MUISTIINPANOILLE</p>	<p>STYLE NAME ARTICLE NUMBER STYLE TYPE</p> <p>Size: Materials: Instructions: Features: - Detail in this style - Detail in this style</p>	<p>STYLE NAME ARTICLE NUMBER STYLE TYPE</p> <p>Size: Materials: Instructions: Features: - Detail in this style - Detail in this style</p> <p>esimerkki kuva tuotteen teknisestä tasosta</p>