

TARTU ÜLIKOOL

Sotsiaalteaduste valdkond

Ühiskonnateaduste instituut

Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava

Korporatiivettevõtete ning idufirmade koosloome toetamine

Bakalaureusetöö

Siim Mällo

Juhendaja: Marko Uibu, PhD

Kaasjuhendaja: Sander Välk, MSc

Tartu 2023

Sisukord

Sissejuhatus	3
1. Töö teoreetilised lähtekohad	5
1.1. Iduettevõtted	5
1.2. Korporatiivettevõtted	6
1.3. Koosloome kui probleemi lahendamise protsess	7
1.4. Töötoad kui efektiivne tööriist koosloomeprotsessis	11
1.5. Koosloome korporatiiv- ja iduettevõtete vahel	13
2. Metoodika	16
2.1. Andmekogumismeetodite triangulatsioon	16
2.1.1. Osalusvaatlus	17
2.1.2. Kvalitatiivsed intervjuud	18
2.1.3. Töötoa disainimine	18
2.2. Valim	19
2.3. Andmeanalüüsi meetod	20
2.4. Meetodi kriitika	20
3. Tulemused	22
3.1. Valminud töötuba	22
3.2. Töötoa tulemuslikkuse mõõtmine	27
3.3. Osalusvaatluse ning kvalitatiivsete intervjuude analüüsil põhinevad autoripoolsed praktilised nõuanded kahe teenusepakkuja vahelise koosloome töötoa korraldamiseks	32
3.4. Meetodi refleksioon	36
Kokkuvõte	38
Abstract	40
Lisad	42
Kasutatud kirjandus	44

Sissejuhatus

Kuigi koosloomet on protsessina pikalt kasutatud, ei tunne kõik ettevõtted seda rakendades ennast mugavalt. Tundub hirmutav ettevõtte protsesside avamine ning jagamine partneritega, kartes, et see muudab ettevõtte välistele ohtudele haavatavaks. (Berkhout jt, 2006). Siiski on koosloome näol tegemist protsessiga, mis soodustab uudsete ideedeni jõudmist (Kager jt, 2022).

Bakalaureusetöö teema muudab tänapäeva kontekstis relevantseks ka koosloome protsessis osalema valitud osapooled. Korporatiivettevõtetel (edaspidi ka suurettevõtted) ning idufirmadel (edaspidi ka iduettevõtted) on mõlemil märkimisväärne osa tänapäeva ühiskonna toimimises ning tuleviku kujundamises. Kui suurettevõtete osa tuleneb peamiselt nende mastaapsusest ressursside ja kliendibaasi mõttes, siis iduettevõtted on turul sageli teerajajad, töötades välja innovatiivseid tehnoloogiaid (Kager jt, 2022). Seega on olemuslikult tegemist väga erinevat tüüpi ettevõtetega, kellevaheliseks edukaks koostööks on tihti vaja sobivaid formaate ning abivahendeid.

Töö teoreetilises peatükis käsitletakse koosloome osapooli, selle protsessi eduka läbiviimise võtmelemente ja võimalikke takistusi, koostöö ja koosloome sisulisi erinevusi ning koosloomeprotsessi üht enim kasutatud tööriista, töötuba. Metoodika peatükis selgitatakse ja põhjendatakse andmekogumismeetodite triangulatsiooni kolme osa: koosloometöötoa disainimine, osalusvaatlus ja kvalitatiivsed intervjuud. Kolmas peatükk sisaldab bakalaureusetöö peamisi tulemusi: disainitud töötoaks minu poolt loodud ülesanded ja koostatud töötoa tulemuslikkuse kriteeriumid ning nõuanded, mida tuleks minu hinnangul analoogsete töötubade korraldamisel järgida.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on teoreetilise käsitluse ning koosloometöötoa praktiliste tulemuste põhjal väärtustada koosloomeprotsessi ning rikastada seeläbi suur- ja iduettevõtete vahelist loometegevust.

Bakalaureusetöö peamiseks uurimisküsimusteks on:

1. Millisena ehitada üles koosloometöötuba idufirma ning suuretevõtte vahel?
2. Kuidas hinnata osalusvaatluse ning osalejate tagasiside põhjal koosloometöötoa tulemuslikkust?
3. Milliseid praktilisi nõuanded võib töötoa loomise ja läbiviimise kogemuse põhjal anda kahe teenusepakkuja vahelise koosloome töötoa edukaks korraldamiseks?

1. Töö teoreetilised lähtekohad

Järgnevas peatükis on esitatud relevantssed teoreetilised lähtekohad bakalaureusetöö rakendusliku sisu toetamiseks. Teoreetilise materjali käsitlemine aitab luua töötubade planeerimiseks vajalikku pädevust, luua konteksti suur- ja iduettevõtete vahelisest koostööst ning illustreerida, kuidas koosloome rakendamine võiks seda rikastada.

1.1. Iduettevõtted

Enamasti defineeritakse iduettevõtet kui jätkusuutliku ärimudeli otsingul olevat hiljuti tegevust alustanud ettevõtet (Kim jt, 2018). See tähendab, et idufirmade kooslus on väga kirju ning neid määratletakse lisaks veel paljude erinevate mõõdikutega. Nendeks võivad olla käive, meeskonna suurus, tooteprotsessi faas, asutamiseks kasutatud rahastuse liik või hoopis midagi muud (Cockayne, 2019). On märgata teatud trende, milliseid tunnuseid idufirmadele omistatakse. Jättes kõrvale rahastuse ning eluea, seostatakse iduettevõtteid enamasti innovatiivsete ideede ja meetoditega ning turgu muutvate toodetega (Weiblen ja Chesbrough, 2015). Nimetatud tunnused näitavad idufirmade olulisust turul. Hinnates turu arengut ning pidevat muutust paremuse poole, ei saa unarusse jätta selle kõige innovatiivsemat ning kiireloomulisemate töömeetoditega osa – idufirmade võrgustikku. (Szarek ja Piecuch, 2018).

Kiire arengu ning innovatiivsete ideede ümber ettevõtte ehitamine ei ole kerge ülesanne ning on mitmeid tegureid, mis iduettevõtete arengut takistavad. Levinud arusaama kohaselt ei saa üle kahe kolmandikust idufirmadest edukaks ning lõpetavad töö. (Krishna jt, 2016; Eisenmann, 2021). Saab välja tuua mitmed üldised tegurid, mille puuduliku arendamise või kättesaamatuse korral iduettevõtted enamasti lahustuvad.

Innovatiivsete toodetega turule tulemine on tänapäeval aina raskem (Deepak ja Jeyakumar, 2019). Enamasti käib taoliste toodete arendamisega kaasas laialdase tehnilise pädevuse omandamine ning keeruliste tehnoloogiate arendamine (Akpan jt, 2022). See nõuab rohket ressursi. Kuigi iduettevõtete ideed on sageli suure potentsiaaliga ning vettpidavad, ei saa sama öelda nende rahastuse kohta. Üllatest ning potentsiaalsetest ideedest ei piisa tihti selleks, et mõjukaid investoreid veenda oma kapitaliga riskima. Idufirmade finantseerimist nähakse siiani siiski riskantse ettevõtmisena (Herweijer ja Azhar, 2020).

Üks põhjus, mis investoreid idufirmade juures kõhkleva paneb ning seega otseselt ka nende ebaedusse panustab, on ebapädevad meeskonnad. Sageli ei ole tegemist tehniliste teadmiste, vaid hoopis juhtimist ning ärimaailmas tegutsemist puudutavate pädevuste puudumisega (Rigtering jt, 2021). Keerukate tehnoloogiate ja uudsete ideede kõrval ei tohi unustada, et tegemist on siiski pidevat hoold ning juhtimist vajava ettevõttega. Meeskonnaliikmete vahelised pinged ning arusaamatused võivad lahenduste mitteleidmisel viia suuremate kriisideni ning isegi ärisuhete lõpetamiseni. Sama võib juhtuda äritegevuse ning turu positsioneerimise unarusse jätmise tagajärjel. Pidevalt kogu ressursi tootarenduse ja idee tugevdamise peale kulutades on oht turul teistest maha jääda puuduliku ärijuhtimise tõttu. Teistest mahajäämise põhjuseks on tihti turupositsiooni ja kohaloleku kindlustamatus. Tänapäeval tuleb turule uusi ettevõtteid rohkem kui kunagi varem. Seega on teiste seast silmapaistmine ning oma toote turul kõige märgatavamaks muutmine üha raskem. Hea toote omamine ei garanteeri iseenesest tarbijateni jõudmist ning neis piisava huvi tekitamist. Selle jaoks on oluline ennast turul positsioneerida. Marušići (2019) arvates on soovitud positsiooni kindlustamiseks võimalik kasutada mitmeid lahendusi. Näiteks selge visioon sellest, kuidas ettevõtte peaks konkurentide seast silma paistma, mis on tootevaliku väärtuspakkumine ning lõpuks ka väljatöötatud strateegia, kuidas need kõik realiseerida. Sellised tegevused nõuavad sageli aga finants- ning kogemusressursi, mida iduettevõtetel sageli ei ole. (Marušić, 2019).

Eeltoodust järeldub, et idufirmad on turu arenemise ja uuendamise jaoks vajalikud (Szarek ja Piecuch, 2018). See vajalikkus ei taga aga iga alustanud iduettevõtte edu, mistõttu suur enamus neist ebaõnnestub (Krishna jt, 2016; Eisenmann, 2021). Ebaõnnestumist põhjustavad mitmed tegurid, enamasti finantsressurside ning kogemuste puudumine.

1.2. Korporatiivettevõtted

Suurettevõtet defineeritakse enamasti töötajate arvu põhjal. Enamasti määratletakse suurettevõtteks üle 500 töötajaga firmasid Sattes (1996). Sellega kaasnevad ka suuremad ressursid, mida on võimalik erinevates protsessides rakendada.

Üks viis, mille abil suurfirmad oma innovatsioonitegevusi arendavad, on koosloome rakendamine. Suurettevõtete peamiseks eesmärgiks on väärtuse kasvatamine, et seeläbi turul konkurentsivõimeline püsida (Battisti jt, 2019). Väärtuse kasvatamise jaoks on tihti vaja

innovatiivseid ideid ning tooteid, tänu millele ongi korporatsioonid hakanud oma innovatsiooniprotsesside arendamisele rohkem tähelepanu pöörama.

Chesbrough (2011) toob välja, kuidas algselt käsitleti korporatiivinnovatsiooni kui suletud protsessi. See tähendab, et uuenduste jaoks oli võimalik kasutada vaid ettevõttesiseseid ressursse ning mõttetöö toimus vaid korporatsiooni enda sees. Selline käsitlus juurdus arusaamast, et eduka innovatsiooni eelduseks on kontroll. Alates 2000. aastast on sellest tõekspidamisest aga edasi liigutud ning kasutusele on võetud avatud innovatsioon, mis lubab ettevõttesiseseks innovatsiooniks idealiseerida nii sissetulevat kui ka väljaminevat infot. See muudab võimalikuks välisressursside kasutamise. (Chesbrough, 2011). Ettevõtted teadvustavad, et turul leidub palju infot, mille põhjal oma tooteid ning protsesse paremustada. Avatud innovatsioon lubab sellel infol kontrollitud viisil ettevõtte protsessidest läbi voolata, kasutades seda samaaegselt siseseks innoveerimiseks. Koosloomeprotsessi rikastab erinevate osapoolte pädevuste ning kogemuste realiseerumine ideedena. Avatud innovatsioon loob selle jaoks suurepäraseid eeldused. Korporatsioonide valmisolek kaasata oma toodete ja teenuste arendamisse välisressurssi aitab neil jõuda unikaalsete ja efektiivsete ideedeni ning säilitada seeläbi enda konkurentsivõimekust (Battisti jt, 2019). Seega loob avatud innovatsioon suurettevõtetele piisavalt väärtust, et seda enda protsessides rakendada.

1.3. Koosloome kui probleemi lahendamise protsess

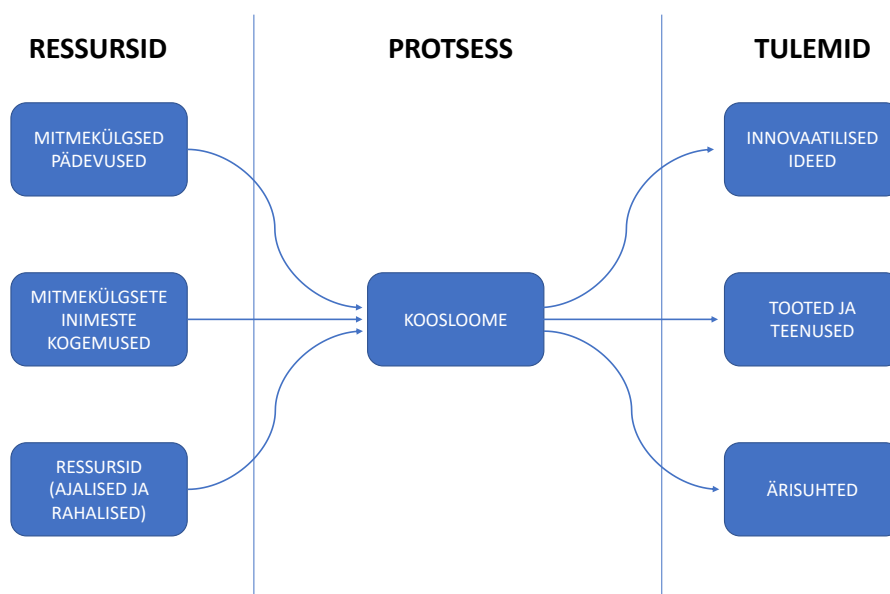
Koosloome on probleemi lahendamise protsess, mis hõlmab mitme osapoolse aktiivset kaasamist toote, teenuse või lahenduse disainimisse ja arendamisse (Galvagno ja Dalli, 2014). Protsessi eesmärgiks on ära kasutada mitmekülgeid oskusi, teadmisi ning kogemusi, mida saavad pakkuda protsessi kaasatud osapooled, jõudmaks innovatiivsete ning uudsete lahendusteni. Kiiresti arenevas maailmas lahendust vajavad probleemid muutuvad keerukamaks, mille tõttu on lahendustele mõeldes kasulik kaasata mitmeid osapooli (Graesser jt, 2018).

Koosloome võime uudseid ideid genereerida on ka peamiseks põhjuseks, miks valisin selle bakalaureusetöö fookuseks. Kui fookuseks oleks näiteks ettevõtete vaheline koostöö, ei eeldaks osapoolte vaheline töö millegi uue loomist. Koosloome seevastu aga õhutab uudsete ideede väljatöötamist, tänu millele valisin selle ka oma uurimissuunaks. Bakalaureusetöö kontekstis

on oluline täpsustada järgmist: kui enamasti peetakse koosloome protsessi osapoolte all silmas klienti ja teenusepakkujat, siis siinkohal kahe teenusepakkuja vahelist koosloomet.

Viimase mõtestamiseks tuleb käsitleda ka innovatsioonitööd üldiselt. Frow jt (2015) toovad välja, kuidas koosloome võimaldab tõsta ettevõtte innovatsioonipotentsiaali. Selle abil on võimalik luua keskkond, milles on suurem tõenäosus jõuda innovaatiliste ideedeni. (Frow jt, 2015). Innovatsioonitöö teoreetiline käsitus on läbinud mitmeid etappe ning muutusi (Berkhout jt, 2006). Peamised elemendid - uudsete ja efektiivsete lahenduste väljatöötamine ning nende lahenduste reaalne rakendamine - on siiski erinevate definitsioonide ning arusaamade vahetumisel säilinud (Gault, 2018).

Koosloomet kasutatakse nii valitsuses kui ka haridus- kui ka tervishoiusüsteemides, kuna see võimaldab väärtust luua kõigile protsessi osapooltele (Iglesias jt, 2020). Samuti loob koosloome hea aluse potentsiaalseteks ärisuheteks. Koosloomeprotsessis saab rakendada osalejate mitmekülgseid oskusi ning kogemusi, mis võivad omakorda viia põhjalikemate ning uuenduslikemate lahendusteni (Välk, 2022). Mitme erineva osapoole kaasamine aitab jõuda probleemi algeteni ning võimaldab välja töötada fokuseeritud ning efektiivseid lahendusi. Lisaks on koosloome eeliseks omadus tagada osalejatele teatud mõttes omanditunne, kuna kõiki kaasatakse aktiivselt lahenduse disainimisse ning arendamisse (Pralhad ja Ramaswamy, 2004). See suurendab omakorda lahenduste kasutuselevõtmise tõenäosust ning jätkusuutlikkust.



Joonis 1. Koosloomeprotsessi ressursid ning tulemid: autori koostatud

Koosloomeprotsessi edukaks läbiviimiseks on mitmeid võtmeelemente. Esiteks on oluline, et probleem, mille kallal tööle hakatakse, on kõigi osapoolte jaoks selgelt ning üheselt defineeritud. Osaliste ühine arusaam tagab efektiivsema tööprotsessi (Arias, 2020). Selleks on vaja kindlaks teha kõigi osapoolte vajadused ning ootused koosloome suhtes (Jansma jt, 2021). Teiseks on oluline luua kaasav ning loomeprotsessile suunatud keskkond, mis aitaks kõigil osalistel olla võimalikult avatud mõtlemisega ning tekitaks omavahelise austuse (Prahalad ja Ramaswamy, 2004). Seda võimaldavad toetavad läbiviijad ning kasutatavad abivahendid. Viimaste hulka võivad kuuluda erinevad töötoad ja digitaalsed platvormid. Resnick (2005) toob abivahendite suure boonuseks välja nende kasutajasõbralikkuse - osalejad saavad neid kiiresti kasutama hakata. Lisaks on tööriistad abiks põhjalike ning mitmekülgsete lahenduste väljatöötamisel. (Resnick jt, 2005). Kolmandaks on oluline kujundada kindel struktuur ja täpselt määratleda osalejate rollid, õigused ja kohustused, mida tuleb järgida kogu tööprotsessi vältel (Debowski jt, 2021). Struktuur tagab selle, et kõigi arvamusi võetakse kuulda ning protsess püsib efektiivse ning fokuseerituna.

Browni (2008) sõnul on levinud variandiks koosloome arendamisel disainmõtlemine. Viimane on inimesekeskne lähenemine, hõlmates prototüüpide loomist ning ideede testimist. Koosloome juures on disainmõtlemine eriti kasulik, kuna see aitab osalejatel probleemi näha lõpptarbija vaatenurgast ning lahendusi selle järgi kohandada. (Brown, 2008). Koosloomeprotsessile annavad palju juurde visuaalsed abivahendid (Razzouk ja Shute, 2012). Näiteks mitmesugused mõtteskeemid ja diagrammid ideede efektiivseks esitlemiseks.

Koosloome juures tuleb teadvustada ka loometööd segada võivaid probleeme. Näiteks erinevate võimupositsioonide kujunemine ning nende haldamine läbiviijate poolt (Contu, 2014). Viimaste ülesanne on hoolitseda selle eest, et ühelgi osalejal ei oleks loomeprotsessis liialt suurt rolli või sellist mõjuvõimu, mida ei ole kokkulepitud struktuuris neile määratud (Debowski jt, 2021). On oluline, et neid dünaamikaid teadvustataks ning ennetataks mõjusid, mis neil loomeprotsessile olla võivad. Nii välditakse mõne osaleja liialt suurt mõjuvõimu loomeprotsessis.

Janis (1972) rõhutab, et sagedaseks probleemiks on grupimõtlemise fenomen. Grupimõtlemine on nähtus, kus ühtse arusaamani jõudmise nimel ollakse valmis ohverdama unikaalsete ideede välja käimist ning lepatakse lahendustega, mis ei pruugi olla innovaatilised ning täiuslikud, kuid on enamikule osalistest meeltemööda. Sellise situatsiooni vältimiseks on võimalik rakendada

mitmeid variante ning tehnikaid. Näiteks ajurünnakute korraldamine ja alternatiivsete vaatepunktide välja pakkumine. Nendega julgustatakse mitmekülgsete ja erinevate vaatepunktide leidmist (Janis, 1972). Loovuse õhutamine ning uute ideede avastamine on vaid mõned positiivsed mõjud, mida mainitud tehnikad võivad esile kutsuda.

Osalejate vaheliste konfliktide ning arusaamatuste tekkimine on loovtöös samuti asjaolu, millele tuleks tähelepanu pöörata (Yong jt, 2014). Sellistes olukordades tuleb rakendada konfliktide lahendamise efektiivseid struktuure ning meetodeid, säilitamaks loomeprotsessi produktiivsust ning konstruktiivsust. Von Becker ja Aromaa (2015) märgivad, et siiski ei tasu taolisi konflikte karta. Ennetavalt loodud efektiivsete lahenduste olemasolul, võivad arusaamatustest välja kujuneda hoopis unikaalsed mõtted ning perspektiivid, mida muudu poleks olnud võimalik avastada. (von Becker ja Aromaa, 2015).

Takistustest hoolimata on koosloomeprotsess efektiivne ja võimekas tööriist probleemide lahendamiseks. Koosloome võimaldab erinevate perspektiivide kasutuselevõttu ning innovatiivsete ja mitmetahuliste lahenduste arendamist. Seda kõike aga alles siis, kui koosloome läbiviimiseks on omandatud vajalikud pädevused. Inimestevahelise suhtluse ja loomeprotsessi juhtimiseks on vaja seda esmalt mõista (Graesser jt, 2018).

Koosloome rakendamise efektiivsuse kohta on mitmeid näiteid. Märkimist väärrib LEGO *Ideas* platvorm, mis võimaldab ettevõtte toetajatel ning tarbijatel esitada omapoolseid originaalseid ideid tootmisesse juurutamiseks. See on viinud mitmete LEGO toodete arendamise ning väljaandmiseni. Üheks märkimisväärseks näiteks on LEGO *Ideas* NASA *Apollo Saturn V*, mis oli väljalaskeaastal (2017) kõige suurem ning keerukam komplekt LEGO ajaloo. (LEGO, 2017). Teiseks laialdasemaks koosloome näiteks on avatud tarkvaraarenduse liikumine, mille käigus on kõigil arendajatel võimalik panustada erinevate projektide ning toodete arengusse. Mainitud liikumine on viinud mitmete suurte tarkvaratoodete arendamiseni, mille hulka kuuluvad näiteks *Linux* operatiivsüsteem ja *Apache* veebiserver. (Raymond, 2001).

Näited illustreerivad, kuidas edukad ettevõtted kaasavad enamasti koosloomeprotsessi teiseks osapoolteks kliendi. Bakalaureusetöös on aga tegemist uudse lähenemisega koosloomeprotsessile, kuhu kaasatakse kaks teenusepakkujat.

Kokkuvõttes on koosloomeprotsessil koostööga võrreldes kaks põhieelist – eesmärk jõuda uudse ideeni ja osapoolte võrdsed positsioonid (vt tabel 1).

Tabel 1 Koostöö ning koosloome võrdlus antud töö kontekstis: autori koostatud

Tunnus	Koostöö	Koosloome	Selgitus
Eesmärk jõuda uudse ideeni	+/-	+	Koosloomeprotsessis on millegi uudseni jõudmine peamiseks eesmärgiks (Frow jt, 2015). Kuigi koostöö puhul on see samuti võimalik, ei ole uudse idee loomine prioriteediks (vt 1.5.).
Osapoolte võrdsed positsioonid	+/-	+	Koosloome läbiviimiseks on vajalik, et osapooled oleksid võrdsetel positsioonidel ning saaksid tulemisse võrdselt panustada. Ka mitmete koostöövormide puhul on kasulik, kui osapooled saavad protsessi võrdselt panustada, kuid koostööd on väga efektiivselt võimalik läbi viia ka olukorras, kus ühel osapoolel on rohkem võimu ja sõnaõigust (vt. 1.5.).
Klient-teenusepakkuja suhe	+/-	-	Tänu võrdsetele positsioonidele ei saa koosloomeprotsessi osapoolte vahel klient-teenusepakkuja suhet tekkida. Koostööprotsessi olemus seda ei garanteeri (vt 1.5.).
Keskendumine toodetele	+	+/-	Suur hulk koostööprojekte on suunatud toodete arendamisele (vt 1.5.). Koosloome annab võimaluse protsessile läheneda rohkem avatult. Koosloome on väga efektiivne ka erinevate teenuste arendamisel.
Kliendi kaasamine	-	+/-	Koosloomeprotsessi tüüpkäsitlustes kaasatakse protsessi ka lõppklient, kes osaleb tootearendusprotsessis (Ind ja Coates, 2013). Siiski ei ole see hädavajalik. Seda illustreerib ka antud bakalaureusetöö, kus rakendan koosloomet ilma klienti kaasamata. Koostööprojektidesse ei ole klientide kaasamine enamasti võimalik.

Koosloomeprotsess on efektiivne viis probleemi lahendamiseks ning ideede arendamiseks. Kõigi osaliste samaaegne kaasamine disaini- ja arendamisfaasisse võimaldab erinevate perspektiivide rakendamist ning innovatiivsete ideede väljakujunemist. Teadvustades asjaolusid, mis loomeprotsessi käiku takistada võivad, saab neid efektiivselt lahendada ning teatud olukordades protsessile hoopis kasulikeks pöörata. Koosloome raames on võimalik rakendada kindlatele probleemidele sobitatud meetodeid ning tehnikaid, mis tõstaksid soovitud lahenduseni jõudmise tõenäosust.

1.4. Töötoad kui efektiivne tööriist koosloomeprotsessis

Populaarseks tööriistaks koosloomeprotsessis on töötoad (Spike, 2021). Nendes on võimalik luua sobiv struktuur erinevate osalejate kaasamiseks, et praktiseerida koosloomet ning jõuda uudsete lahendusteni. Töötubade eeliseks on võime õhutada loovust, säilitades seejuures struktureeritud ülesehituse ning kindlad eesmärgid (Maiden jt, 2004).

Koosloomeprotsessis on oluline, et kõik osapooled tunneksid ennast vabalt ning oleksid valmis oma loovust väljendama. Töötoad on just tänu sellele efektiivsed, olles neutraalseks keskkonnaks, kus osalejad saavad ennast tunda võrdsena, ilma, et keegi nende ideid tauniks või halvustaks. See on eriti oluline olukordades, kus osalejad on erineva taustaga ning pädevustega. Turvalise loomekeskkonna loomine aitab kaasa ka konfliktide ning eri- arvamuste lahendamisele (Dunn ja Mellor, 2017). Sellise keskkonna loomine suurendab tõenäosust, et osalejad on valmis välja pakkuma loovaid ideid. Samas julgevad nad protsessi jooksul ka ideid maha kanda, leidmaks mõnda unikaalsemat alternatiivi. Turvalistele lahendusele kinnistumine pärsib loomeprotsessi tõelist olemust. Protsessis osalejad ei tohiks karta teadmatust, vaid pigem teadvustama, et just sellest võivad välja kujuneda parimad lahendused (Resnick jt, 2005).

Loomeprotsess on enamasti kõige efektiivsem siis, kui suudetakse mitu erineva taustaga inimest ühtse eesmärgi nimel tööle panna. Seda aitab tagada töötoa läbimõeldud struktuur. Töötoas osalemine tekitab osalejates omavahelist usaldust ning meeskonnavaimu. Hormazábal jt (2020) toonitavad, kuidas erinevate tegevuste käigus on kõigil võimalus jagada isiklikke kogemusi ning pädevusi, tutvudes töötoa teiste liikmetega läbi koostöö. See aitab kaasa kogukonnatunde tekkimisele ning suurendab eduka tulemini jõudmise tõenäosust. Seega on oluline, et töötoa läbiviija pööraks tähelepanu osalejate emotsioonidele ning nende suunamisele. (Hormazábal jt, 2020). Inimeste emotsioonide ja omapära arvesse võtmine ning töövoos nende järgi suunamine on töötoa efektiivsuse juures sageli määrava tähtsusega (Amabile, 1988).

Töötoa korraldamine võib olla ebaefektiivne, kui osalisi on liiga palju või nad ei asu üksteisele geograafiliselt lähedal. Selle toimumine nõuab osalejate töögraafikute ühitamist ning võrdlemisi suurt ajapanust. Debowski jt (2021) hoiatavad, et inimesed võivad olla töötoas osalemisest hirmunud ning ei pruugi enda loovas mõtlemises piisavalt enesekindlad olla. See võib põhjustada mitmeid murekohti, nt oma ideede endale hoidmine, endas kahtlemine ja domineerivatele grupiliikmetele allumine. (Debowski jt, 2021).

Osalejate emotsionaalsusele tähelepanu pööramine on töötoa edu juures oluline, aga võib paraku tööd ka pärssida. Inimeste emotsioonid on tihti kõikuvad ning võivad kiiresti muutuda. Nii võib tekkida olukord, kus töötoa osalised on protsessi teatavates etappides väga erinevalt meelestatud ning selle märkamine ning haldamine on raske töö. (Hormazábal jt, 2020). Emotsioonide haldamise keerukuse tõttu ei ole mõistlik töötuppa kutsuda liialt suurt hulka

inimesi. Rohkete osalejate korral muutub ka tööprotsessi kujundamine nende emotsioonide järgi keerukamaks.

Kokkuvõtteks võib rõhutada, et töötoa läbiviimine on efektiivne tööriist koosloomeprotsessi edendamiseks. Samas on oluline silmas pidada mõningaid rõhuasetusi nagu näiteks probleemi selge defineerimine ning osalejate vahelise suhtlemise juhtimine.

1.5. Koosloome korporatiiv- ja iduettevõtete vahel

Koosloomeprotsessi üheks kõige iseloomulikumaks tunnuseks on erinevate perspektiivide ning osapoolte hõlmamine (Kager jt, 2022). **Korporatsioonide** ning idufirmade töö hõlmab sageli uute toodete, teenuste või protsesside arendamist. Tänu sellele on mõlemal osapoolel võimalik koosloomest palju kasu lõigata. Nimetatud ettevõtete erinevatele perspektiividele, ressurssidele ning kogemustele toetudes on võimalik luua keskkond, mis on soodne uudsete ja innovatiivsete ideede arendamiseks ning keeruliste probleemide lahendamiseks (Kager jt, 2022).

Korporatsioonide ning idufirmade vahelise koosloome rakendamise juures on üheks tähtsaks eeliseks ligipääs laiemale pädevuste ning ressursside pagasile. Korporatiivettevõtetal on enamasti pikalt eksisteerinud võrgustikud, infrastruktuur ja ressursid, mis võimaldavad toetada innovatiivsete ideede ning toodete arendamist. (Kager jt, 2022). See lisab loomeprotsessile teatud stabiilsust ning turvatunnet. Idufirmade edu saavutatakse tihti aga innovatsiooni ning uute lahenduste läbi, mis pakuvad probleemi lahendamiseks värsket perspektiivi (Aminova ja Marchi, 2021). Nimetatud eripärade kasutamine võimaldab mõlemal osapoolel koosloomeprotsessist võrdselt kasu lõigata. Lisaks eelnevale, on koosloome abil võimalik mõlematel siseneda uutele turgudele ning tutvuda teiste kliendisegmentidega. Idufirmad on sageli tegusad uusimaid tehnoloogiaid ning trende järgima ning on võimelised jagama teadmisi noorema ja tehnoloogiliselt pädevama kliendibaasi kohta. Neile oleks aga kasulik ligipääs korporatiivettevõtete arvukatele, aja jooksul välja kujunenud kliendisegmentidele. (Hübel jt, 2022).

Koosloomeprotsessi edukaks läbimiseks peaksid kõik osapooled olema teadlikud ning ühisel arusaamal sellest, mis on protsessi peamine eesmärk ning millised on kõigi osapoolte rollid (Jansma jt, 2021). Korporatsioonide ning idufirmade vahelise koosloome kontekstis on tähtis põhimõte, et osalejad määrataks rollidesse nende kogemuspagasi põhjal (Lloyd, 2018). Samuti

on oluline luua keskkond, kus kõik osapooled saaksid ennast vabalt väljendada ning oleksid vabad hierarhilistest reeglitest, mis reguleeritud ärimaailma kontekstis nende omavahelist suhtlust kujundaks. Ainult nii jõutakse osapoolte ühiste arusaamade ning austuseni. (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

Sellise koosluse juures võivad tekkida mitmed probleemid. Kõige sagedasem nendest on võimupositsioonide haldamine. Omavahelises suhtluses on korporatiivettevõtetal rohkem ressursse ning traditsioonilist võimu. See ohustab protsessi tasakaalu ning osalejate võrdset sõnaõigust. (Debowski jt, 2021). Tähtis on teadvustada positsioonide iseärasusi, hinnata, millistel ametikohtadel peaksid inimesed enda firmas asetsema ning hoolitseda selle eest, et kõik osalejad saaksid koosloomesse võrdselt ja võimalikult efektiivselt panustada. (Jansma jt, 2021; Lloyd, 2018). Et koosloome käigus loodud lahendusi ellu viia, peaksid protsessis osalejad enda ettevõttes otsustusõigust omama.

Korporatiivettevõtete ning idufirmade vahelise koosloome efektiivsust on tõestatud mitmete edukate projektidega. Üks nendest on 2000. aastal loodud *Procter & Gamble Connect + Develop* programm. Tegemist on platvormiga, mis võimaldab ettevõttele koostööd välispartneritega. (Huston ja Sakkab, 2006). Teiseks näiteks sobib *Combient Foundry* tegevus, kus ühildatakse idufirmade potentsiaal korporatsioonide ostujõuga. Peamiselt toimub see läbi ettevõtete üksteisele tutvustamise. (Combient Foundry, 2023).

Hoolimata nimetatud näidete tulemuslikkusest, põhinevad paljud korporatsioone ja iduettevõtteid hõlmavad programme siiski peamiselt koostööl. Konstrueerides mudeleid aga ainult koostööd silmas pidades, ei keskenduta koosloomele ega uute ideede genereerimisele. Enamasti võib taolised programmid jaotada kolmeks: korporatiivkiirendid, korporatiivinkubaatorid ja korporatiivsed rahastusprogrammid. Kirjanduse analüüsist joonistub välja sarnane pilt. Peamiselt on selliste programmide eesmärgiks uue osapoolte abiga paremustada juba olemasolevaid tooteid. Korporatiivettevõtte toodete innovatsioonid idufirma mõttetöö kaudu või iduettevõtte toote lisamine korporatsiooni kataloogi on peamised viisid selle eesmärgini jõudmiseks (Weiblen ja Chesbrough, 2015).

Olemasolevate toodete arengu kiirendamiseks või rahastamiseks on eelmainitud programmid efektiivsed (Rigtering jt, 2021), kuigi tihti tekib osalejate vahel võimuvõitlus (Freeman & Engel, 2007). Sageli langevad osapooled kas kliendi või teenusepakkuja rolli. Korporatsioonid

on enamasti kliendi rollis ning iduettevõtjad jäävad teenusepakkuja koormat kandma. Koosloomeprotsessile mõjub see aga tihti tõkestavalt eelkõige selle tõttu, et iduettevõtte peab oma toodet või ideed korporatsioonile maha müüma ning korporatsioon saab otsustada, millised ideed on head või halvad. Näiteks idufirma toote integreerimisel korporatsiooni süsteemi, peab idufirma sageli tegema oma toote juures muudatusi, et see süsteemiga sobituks (Garvin jt, 2006).

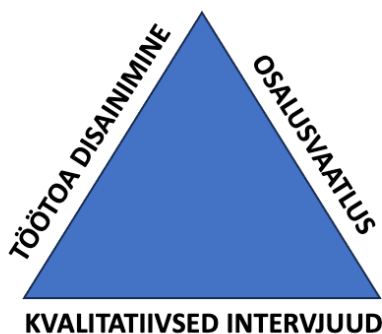
Koosloomeprotsessis peavad osapooled olema aga võrdsetel positsioonidel ning otsustusvõimu ebavõrdset jagunemist tuleb vältida (Prahalad ja Ramaswamy, 2004). Suurendamiseks uudsete ideede tekkimise tõenäosust, on vaja rohkem tähelepanu pöörata just koosloomet soodustava õhkkonna tekitamisele.

2. Metoodika

Järgnevas peatükis käsitlen neid meetodeid, mida rakendasin korraldatava töötoa edukaks läbimiseks ning analüüsimiseks. Andmekogumismeetodite juures on oluline märkida, et olen ise töötoas osalenud korporatsiooniga lähedalt seotud. Kuna töotan SEB-s digianalüütikuna, olen ettevõtte töötavade ning -struktuuridega kursis.

2.1. Andmekogumismeetodite triangulatsioon

Triangulatsioon ehk uurimises mitme meetodi üheaegne rakendamine võimaldab nähtust analüüsida erinevate perspektiivide läbi (Denzin, 1978; Gay ja Airasian 2003; Laherand, 2008; Löffström, 2018). Kuna bakalaureusetöö sisu hõlmab osapooli (töötoas osalejad ning läbiviija), kelle kogemused on erinevad, pidasin triangulatsiooni kasutamist kõige sobivamaks. Seeläbi väldin tulemuste kajastamist läbi kallutatud perspektiivi, mis ei võtaks arvesse teise osapoolte kogemusi. Triangulatsiooni kolmeks osaks on: koosloometöötoa disainimine, osalusvaatlus (töötoa läbiviija vaatenurgast), kvalitatiivsed intervjuud (kolme töötoas osalenuga). Nimetatud osad annavad minu hinnangul koosloomeprotsessist tervikliku ülevaate, kuna kogun andmeid nii töötoa konstrueerimise kui selle rakendamise kohta ning analüüsin nii töötoas osalejate kui ka läbiviija kogemust.



Joonis 2. Triangulatsiooni osad

2.1.1. Osalusvaatlus

Spradley (1980) sõnul osaleb osalusvaatluse läbiviija uuritavas protsessis osalejate käitumise uurimiseks. Vaatleja võib protsessis kehastada rolle, täielikust osalemisest mitteosalemiseni (vt tabel 2).

Tabel 2 Osalusvaatluse tüübid uurija osaluse põhjal (Spradley, 1970)

Osaluse määr	Osaluse tüüp	Osaluse selgitus
Kõrge	Täielik	Kõrgeima osaluse määraga roll on iseloomulik uurijatele, kes viivad uurimust läbi keskkonnas, milles nad on juba eelnevalt aktiivne osaline olnud, ning jätkavad uurimuse jooksul selleks olemist.
	Aktiivne	Uurija võtab protsessist aktiivselt osa. Uurimismärkmete kõrval on uurija eesmärgiks osaliste käitumise õppimine ning jälgendamine.
	Mõõdukas	Uurija leiab tasakaalu välise vaatleja ning protsessi osaleja vahel, kehastades protsessi jooksul mõlemat rolli.
	Passiivne	Uurija on keskkonnas vaid kõrvalvaataja rollis ning ei sekku protsessi ühelgi teisel moel.
Madal		
Osalus puudub	Mitteosalev	Mitteosalev vaatlus ei nõua uurija kohalolekut protsessi toimumisel. Uurija ei osale protsessi mingil määral, tänu millele võib uurimist teostada ka näiteks salvestuste põhjal.

Bakalaureusetöö raames osalesin protsessis mõõduka osalusvaatlejana. Selle rolli puhul sekkub moderaator teatud määral tööprotsessi, kuid distantseerub sellest vajalikel hetkedel. (Spradley, 1980). Kuna olin töötoa läbiviija, pidin selgitama ülesandeid ning suunama arutelusid. See nõudis minu osalust kogu protsessi vältel. Mõõdukaks osalusvaatlejajaks nimetan ennast seetõttu, et protsessi peamise ossa, milleks oli ideede genereerimine ning mõttetöö, ei sekkunud ma kordagi. Eemaldumine oli tähtis, et osalised jõuaksid tulemuseni iseseisvalt ning enda mõttetöö kaudu.

Osalusvaatlust kasutan disainitud töötoa läbiviimisel. Fookuseks on osalejatevaheline suhtlus ning koostatud ülesannete efektiivsus. Seda meetodit hindasime juhendajaga kõige sobivamaks, kuna see võimaldas minul endal töötuba läbi viia. Töötoa struktuur ning ülesanded on minu loodud, seega tundsin, et suudan neid kõige efektiivsemalt rakendada.

Et saaksin analüüsida ka aspekte, mida ise läbiviimise kõrvalt märgata ei suutnud, salvestasin kogu töötoa. Küsisin osalejatelt selleks luba ning kustutasin salvestuse peale analüüsi lõpetamist.

2.1.2. Kvalitatiivsed intervjuud

Kõigi töötoa osalistega läbiviidud intervjuude eesmärgiks oli dokumenteerida nende kogemust ning protsessiga seonduvaid emotsioone. Lisaks huvitas mind nende hinnang töötoa õhkkonnale ning tulemuslikkusele. Kogemuste ning hinnangute kirjeldamiseks on kvalitatiivsete intervjuude kasutamine sobivaim meetod (DiCicco-Bloom ja Crabtree, 2006). Intervjuudeks valmistasin ette üldised küsimused vestluse juhtimiseks. Iga osalejaga peetud intervjuu erines teistest aga täpsustavate küsimuste poolest, mida esitasin intervjuueeritavate vastuste põhjal. Õhkkonnale ning tulemuslikkusele lisaks küsisin tagasisidet nende varasemate kogemuste ning töötoa struktuuri efektiivsuse kohta. Intervjuude peamiseks väärtuseks oli osalejate kogemused.

Osalusvaatlusest kogutud andmete juures püüdsin küll jääda võimalikult subjektiivseks, kuid osalejate kogemused võisid minu tuletustest siiski erineda. Seetõttu koostasint intervjuu küsimused enamasti samade teemade ümber, mida käsitlesin ka osalusvaatluse analüüsis. Selline lähenemine pakub minu ning osalejate kogemuste võrdlusmomenti ning täiuslikumat analüüsi.

2.1.3. Töötoa disainimine

Töötuba disainides pidasin oluliseks kasutada ära teadmisi, mida ammutasin erialakirjandust läbi töötades. Protsessi efektiivsuse tõstmiseks seadsin eesmärgi, et iga loodud ülesanne peaks ennetama mõnda kindlat probleemi, mis iduettevõtte ning korporatiivettevõtte koosloome jooksul tekkida võivad.

Töötubades osalejana olen ise märganud, et osalejad ei ole protsessi alguses kindlad, millega tegelema hakatakse ning milline peaks olema nende osalus. Seetõttu kulub eesmärkide tutvustamiseks ning osalejate meelestamiseks arvestatav hulk aega. Selle ennetamiseks edastasin osalistele paar päeva enne töötoa toimumist kokkuvõtte olulisematest aspektidest. Tutvustasin töötoa eesmärki ning osalejaid. Idufirma puhul tõin välja nende tegevusala ning SEB töötajate puhul nende peamised töövaldkonnad. Idufirma esindajale edastasin kokkuvõtte e-maili teel ning SEB kolleege informeerisin vabas vormis suuliselt. Osalejate ettevalmistus ning ühine arusaam töötoa eesmärgist tuli olulise elemendina välja ka kirjanduse analüüsist (vt 1.3.).

Töötoa viisin läbi *Microsoft Teamsi* keskkonnas, kuna osalised paiknesid eri linnades. Olen veebipõhiste töötubadega varem kokku puutunud ning näinud selles probleemi.. Samuti andis veebipõhisus hea väljundi protsessi salvestamiseks. Ülesannete koostamiseks kasutasin *Miro* keskkonda, kuna see võimaldas neid efektiivselt visualiseerida ning on minu hinnangul interaktiivsete töötubade jaoks üks kasutajasõbralikumaid keskkondi.

Protsessi esimese faasi pühendasin kogemuste vahetamisele ning fookuste võtmisele. See koosnes neljast harjutusest. Iga harjutuse juures oli ette antud aeg nii ideede välja pakkumiseks kui ka nendel põhinevaks aruteluks. Teine oli mõeldud lõplike ideede genereerimiseks ning viimistlemiseks. Kuna see faas keskendus rohkem avatud mõttetööle, arvestasin ka pikemate aruteludega. Seetõttu koosnes teine faas kahest harjutusest ning nendega seonduvatest aruteludest osalejate vahel. Kahe faasi vahel oli 10-minutiline paus.

2.2. Valim

Iduettevõtteks valisin Futuclass OÜ ning korporatiivettevõtteks SEB.

Iduettevõttet valides pidasin oluliseks, et selle tegevusalale oleks võimalik SEB-st leida sarnaste teemadega töötavaid inimesi. *Futuclass* OÜ tegeleb virtuaalreaalsuse platvormil noortele teadustundide loomisega. *Futuclassi* esindaja ametinimetus on hariduslik disainer ja hariduslike projektide juhataja. Algne soov oli nii korporatsiooni kui ka idufirma ridadest kaasata kaks esindajat, kuid kahjuks oli iduettevõtte poolt võimalik osaleda vaid ühel töötajal.

Kuna töötan ise SEB-s, osutus see korporatiivettevõtte loomulikuks esindajaks. Kuna ma ei olnud iseseisvalt varem taolist töötuba korraldanud, leidsin, et minu teadlikkus SEB töösturktuuridest ning töötajate vastutusvaldkondadest hõlbustaks töötoa valimi koostamist. Potentsiaalsed ohud, mis kaasnevad minu seotusega ühe töötoas osaleva ettevõttega, on välja toodud meetodi kriitikana (vt 2.4.). Et töötoa teema oleks relevantne kõigile osalistele, pidin **SEB esindajateks** valima inimesed, kelle töö haakuks iduettevõtte tegevusalaga. Seega kaasasin protsessi SEB innovatsioonijuhi, kelle peamiseks vastutusala on koostöö Tartu Ülikooliga ning SEB Eesti noortesegmendi turundusjuhi. Mõlemad tegelevad igapäevaselt noortega seotud teemadega ning on juhtinud ka haridusteemalisi koostööprojekte.

Kõik valimisse kuulunud isikud olid teadlikud, et osalevad töötoas minu bakalaureusetöö raames ning nõustusid, et analüüsin nende töötoas loodud sisendit töö kirjutamiseks.

2.3. Andmeanalüüsi meetod

Andmete analüüsimiseks kasutasin samuti erinevaid meetodeid. Intervjuude analüüsimiseks kasutasin kvalitatiivset sisuanalüüsi, mis võimaldab tervikpildi loomist. Nii sain intervjuueeritavate vastuseid kontekstipõhiselt tõlgendada ning sisuliselt olulisematele seikadele keskenduda. Samuti soovisin kõigi kolme intervjuu andmeid tervikuna mõtestada, et väljenduks osalejate üldine kogemus. Kuna minu valim oli võrdlemisi väike, intervjuueerisin kolme inimest, ilmnesisid mitmed aspektid intervjuude jooksul 1-2 korda. Valitud meetod aitas neid kohti fikseerida ning neist vajalikku väljundit tuletada. Meetodi peamise riskikohana nägin ainult positiivsele sisendile keskendumist. Selle tõttu olen töös toonud välja kogu kriitilise tagasiside, mida intervjuueeritavad andsid ning selgitanud endapoolseid järeldusi.

Töötoa läbiviimise jooksul tehtud märkmetest olen töösse koostanud kirjeldava ülevaate. Töötoa fassiliteerimise kõrval ei jäänud palju aega põhjalike märkmete tegemiseks. Seega reflekteerisin oma kogemust lühimärkmete põhjal. Märkmete täpsustamise juures toetusin ka videosalvestusele. See aitas tehtud märkmeid täpsemasse konteksti panna ning tuletada mulle meelde, miks pidasin märkmete tegemise hetkel oluliseks oma kogemuse dokumenteerimist. Märkmetest tehtud järeldused mängisid olulist rolli nii töötoa tulemuslikkuse mõõtmise kui ka praktiliste nõuannete koostamise juures.

2.4. Meetodi kriitika

Kõikide andmekogumismeetodite juures on oluline meeles pidada, et olen ise töötoa ühe osapoolega lähedalt seotud. Töötan SEB-s digianalüütikuna ning olen seega ettevõtte esindajatele tuttav ning tööstruktuuridega kursis.

Peamiseks ohuks on siinkohal, et SEB esindajad suhtuvad minu kolleegidena protsessi vähem kriitilisemalt ning ei analüüsi seda piisavalt objektiivselt. Kuigi meie tööülesanded ei kattu igapäevatöös, on meie läbisaamine piisavalt hea, et nad võiksid töötoa hindamise juures mõõndusi teha. Selle vältimiseks rõhutasin kolleegidele, et nad oleksid tagasiside andmisel võimalikult objektiivsed. Olen kindel, et nad mõistsid konstruktiivse kriitika kasulikkust ning teadvustasid, et tagasiside ebasiirus kahjustaks tehtud töö väärtust. Samuti kaasasin protsessi

idufirma, kes ei ole SEB esindajatega tuttav, et töötoas osalemine nõuaks koosloomet uute inimestega. Idufirma esindajaga ei olnud ka mina enne töötoa läbiviimist kokku puutunud. Küll ei saa ma kinnitada seda, et minu SEB kolleegid osaleksid kellegi teise korraldatud töötoas sama motiveeritult. Seda proovisin aga ennetada teiste motivaatoritega. Töötoa teema on minu hinnangul kolleegidele piisavalt relevantne, et neid motiveeriks peamiselt professionaalne huvi teema arendamise vastu.

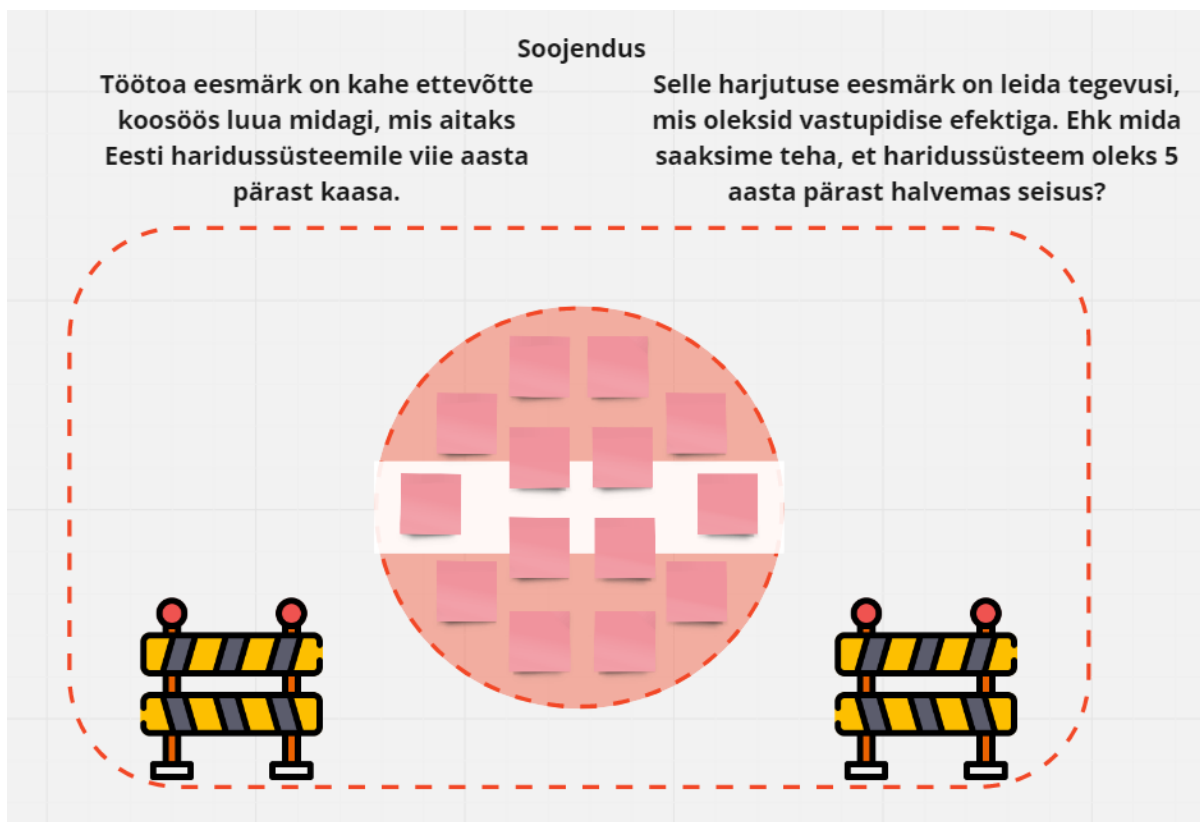
Minu töötamisel SEB-s on tööprotsessile ka kasulikke elemente. Olen ettevõtte tööstruktuuridega kursis ning tean, kes peaksid kindlate teemade arendamisel vestluses osalema. Sellega tagasin, et töötuppa olid kaasatud inimesed, kes on teemas pädevad ning piisava autoriteediga, et genereeritud ideid ellu viia. Samuti võimaldas minu hea läbisaamine kolleegidega hiljem vabamat intervjuukeskkonda, kus kumbki osapool ei kartnud esitada täpsustavaid küsimusi või arusaamatuste korral selgitusi paluda. Kuna olen tuttav kolleegide igapäevaste tööülesannetega, sain intervjuude jooksul püstitada võrdlusmomente töötoa töökäiguga. See illustreeris minu hinnangul intervjuueeritavate jaoks, kuidas koosloomeprotsessi elemente oleks võimalik oma igapäevatöös rakendada.

3. Tulemused

Järgnev peatükk käsitleb bakalaureusetöö peamisi tulemusi. Esmalt kirjeldan disainitud töötoaks loodud ülesandeid ning lühidalt ka seda, kuidas neid töötoa päeval läbi viisin ja osalejatele selgitasin. Teiseks toon esile enda koostatud kriteeriumid, mille põhjal mõõtsin töötoa tulemuslikkust. Kriteeriumite edukust mõõtsin osalejate intervjuude analüüsi ning enda kogemusrefleksiooni põhjal. Kolmandaks esitan nõuanded, mida tuleks minu hinnangul analoogsete töötubade korraldamisel järgima. Nõuanded sõnastasin kogu töö jooksul ammutatud info põhjal.

3.1. Valminud töötuba

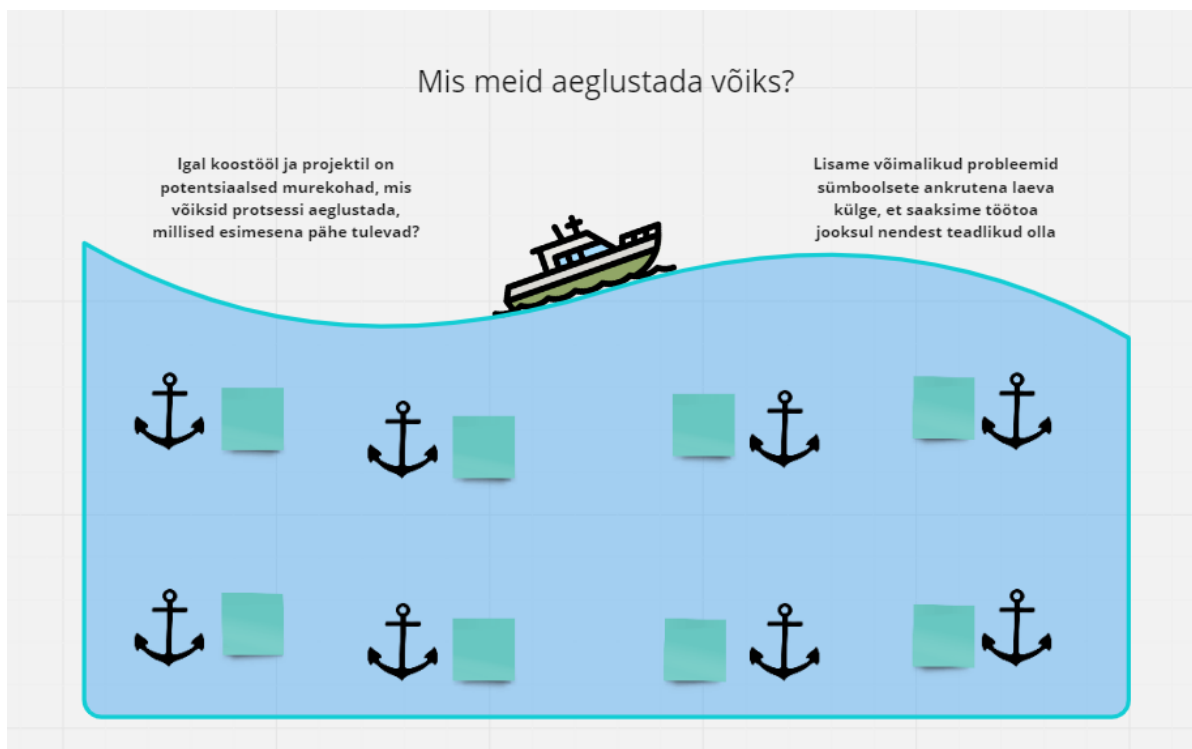
Esimese harjutuseks oli pakkuda töötoa eesmärgile vastanduvaid lahendusi. Kuna töötoa peamiseks küsimuseks oli „Kuidas SEB ning *Futuclassi* taolised ettevõtted saaksid viie aasta pärast Eesti haridussüsteemi parendada?“, siis said osalejad ülesandeks välja pakkuda ideid, mis võiksid Eesti haridussüsteemi arenemist takistada (vt joonis 3). Teisisõnu palusin neil välja pakkuda võimalikult halbu ideid.



Joonis 3. Töötoa esimene harjutus: autori koostatud

Loovuse õhutamiseks on vajalik, et osalised tunneksid ennast ideid välja pakkudes vabalt ning saaksid oma mõtteid filtreerimata väljendada. Teadlikult halbade ideede väljapakumine vähendab pinget ning vabastab loovust. Pingevaba tunne kandub loodetavasti edasi ka järgnevasse harjutusse. Samuti on oluline, et osalised oleksid töötoas täielikult pühendunud ning laseksid looval mõtteprotsessil juhtuda. Taolised soojendusharjutused on selle tagamiseks hea lahendus (Krueger ja Minet, 2022). Ideede mitmekesistamiseks õhutasin osalisi hüpoteetiliste ideedele lisaks kirja panema ka näiteid juba praegu toimuvatest asjadest, mis nende arvates haridussüsteemi arengut tõkestavad. Halbade ideede väljatoomine aitab iseloomustada osaliste suhtumist praegusesse haridussüsteemi ning näitab, millest peaks hoiduma.

Teise harjutuse jooksul palusin osalejatel mõelda oma ettevõtte kontekstis korporatsioonide ning iduettevõtete koostööle üldiselt. Ülesandeks oli välja tuua asju (asjaolusid, aspekte), mis nende arvates võiksid taolist koostööd takistada (vt joonis 4). Jällegi palusin osalistel mõelda nii hüpoteetilistele kui ka kogemustest pärinevatele takistustele.



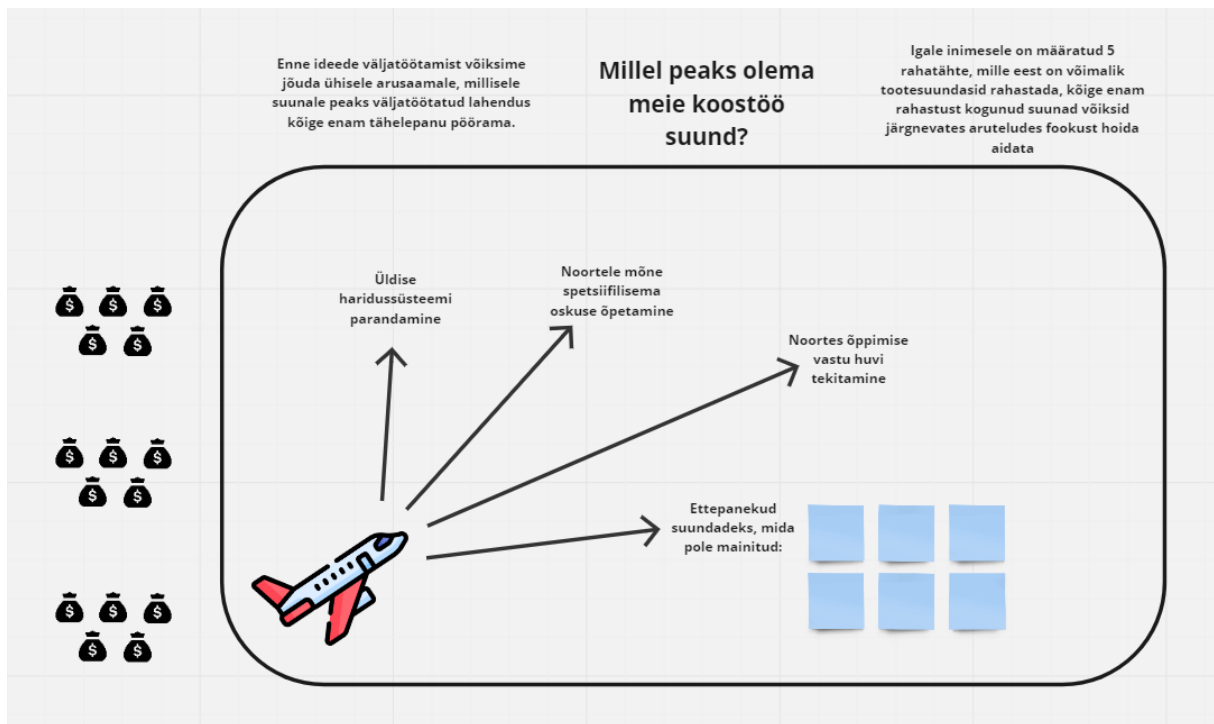
Joonis 4. Töötoa teine harjutus: autori koostatud

Pidasin sellist harjutust oluliseks tulenevalt teoreetilisest käsitlest (vt 1.4.). Samuti tahtsin osalistele näidata, et lõpplahenduse efektiivsemaks kujunemiseks on vaja välja tuua kahtlused teise osapoole ning koostöö arenemise suhtes. Bakalaureusetöös eelnevalt välja toodud

grupimõtlemise fenomeni (vt 1.3.) vältimine oli samuti teise harjutuse eesmärgiks. Grupimõtlemisele on iseloomulik leppimine lahendusega, mis on meeltmööda ainult ühele osapoolle. Kui selline lahendus arenema hakkaks, saab viidata takistuste nimekirjale ning välja tuua, miks peaksime sellest hoiduma, kui soovitakse väärtust luua kõigile osalistele.

Esimesed kaks harjutust olid negatiivsete aspektide elimineerimiseks ja sellise õhkkonna tekitamiseks, kus osalejad oleksid valmis vabalt ideid välja pakkuma. Vaba õhkkond on koosloome juures kriitilise tähtsusega (vt 1.4.).

Kolmanda harjutusega algas lõppidee väljatöötamise faas. Selle ülesandeks oli valida koosloomes kindel suund mõttetöö fookuseerimiseks (vt joonis 5). Töötoa teema - haridussüsteemi parendamine - on väga lai valdkond, mistõttu pidasin fookuse kitsendamist vajalikuks. Samuti on koosloomeprotsessis tähtis, et kõik osapooled saaksid oma soove ning eesmärke võimalikult varakult väljendada (Guntveit jt, 2020).



Joonis 5. Töötoa kolmas harjutus: autori koostatud

Kuna pidasin suuna valikut raskeks ülesandeks, otsustasin mõned üldsuunad inspiratsiooniks osalejatele ette kirjutada. Siiski andsin neile ka lühikese aja enda poolt alternatiivsete suundade välja pakkumiseks. Kui osalised olid etteantud suundadele lisanud omapoolseid, pidid nad sobivaima hääletuse teel välja selgitama. Hääletamissüsteem oli terve protsessi jooksul sama. Osalejatele oli kõigile eraldatud kindel arv hääli, mida nad said soovitud variantide külge kinnitada. Ideede esitlemisest enne hääletuse toimumist hoidusin teadlikult, kuna ei soovinud,

et mõni idee saaks selle omaniku esitlusoskuse tõttu rohkem tähelepanu. Soovisin, et ideed räägiksid nõu enda eest. Ühe osaleja ideede ebaproportsionaalne esilekerkimine tõkestaks võrdse loomekeskkonna tekkimist (vt 1.4.). Rohkelt hääli saanud ideid palusin osalistel siiski tutvustada, veendumaks, et kõik mõistavad neid üheselt. Arutelud olid samuti vajalikud olukordades, kus mitu ideed sai võrdse arvu hääli. Sellisel juhul tegime valiku arutelu või esilekerkinud ideede seas uue hääletuse korraldamise kaudu. Võitnud suund oli fookuseks kogu järgneva protsessi jooksul.

Neljandaks harjutuseks oli kliendisegmendi fikseerimine. Osalejad pidid otsustama, millisele inimgrupile on nende lahendus suunatud. Kliendisegmendi valimine on iga äriidee protsessi oluline osa (Johnson jt, 2008). Samuti on lahenduse kliendi vaatenurgast nägemine disainmõtlemise tähtis element (vt 1.3.). Kuna osaliste eesmärk oli jõuda ideeni, millega üheskoos kliendile väärtust luua, oli segmendi valimine väga oluline. Rõhutasin, et siinkohal ei pea tegemist olema täiesti iseseisva segmendiga ning nende lahendus võib suunatud olla ka mitmekülsemale inimeste hulgale. Illustreerimiseks tõin näite, et gümnaasiumiõpilastele suunatud lahendus aitab ilmselt kaasa ka nende õpetajate tööle.

Kelle võtame pardale?
Teeme praegu tekkinud ideede ning üldiste mõtete põhjal otsuse, milline võiks olla meie kliendi sihtgrupp

Pakkumised:	
<input type="checkbox"/>	Algkooliõpilased
<input type="checkbox"/>	Põhikooliõpilased
<input type="checkbox"/>	Gümnaasiumiõpilased
<input type="checkbox"/>	Tudengid
<input type="checkbox"/>	Algklassiõpetajad
<input type="checkbox"/>	Põhikooliõpetajad
<input type="checkbox"/>	Gümnaasiumiõpetajad
<input type="checkbox"/>	Ülikooli õppejõud

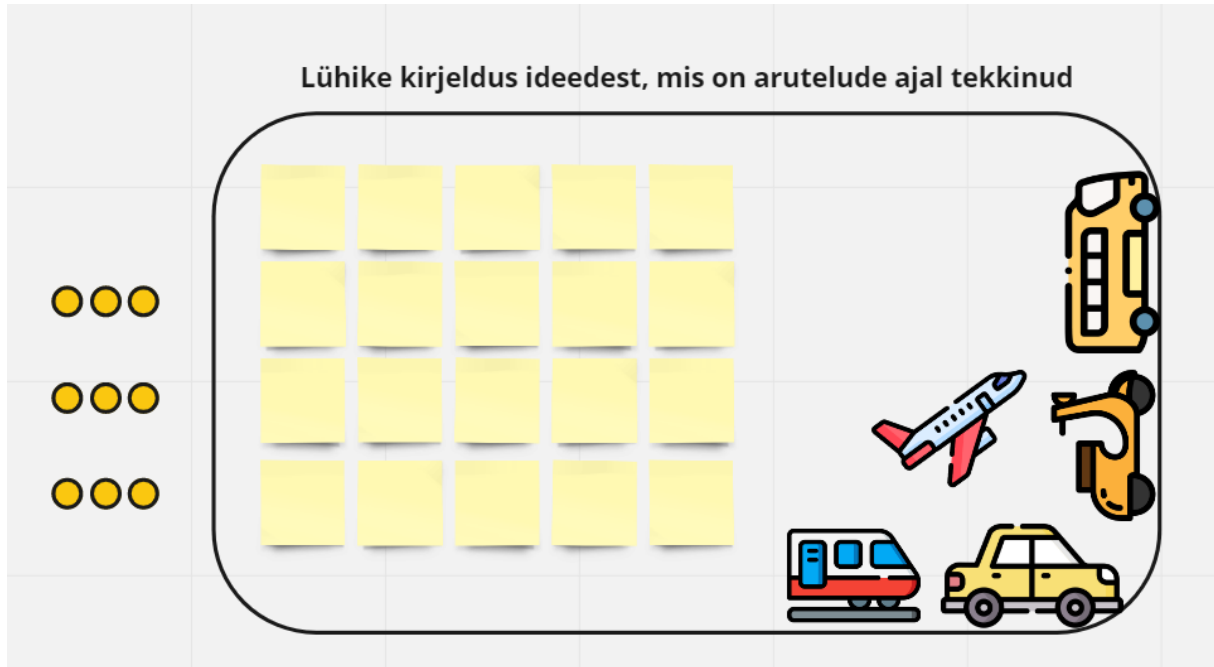
Joonis 6. Töötoa neljas harjutus: autori koostatud

Sarnaselt eelmisele harjutusele, olid peamised kliendigrupid välja toodud, millele oli osalejatel aega enda poolt alternatiive lisada. Pärast esimese osa lõppu, palusin taaskord hääletamise teel

välja valida sobivaim segment. Kliendisegmendi fikseerimisega taotlesin, et osalejad mõtleksid spetsiifilisema fookusega lahendustele. Laialivalgunud ideede seast on raskem leida parimaid, kuna nende sisud on erinevad ning võivad lahendada täiesti erinevaid probleeme.

Neljandale harjutusele järgnes 10-minutiline paus. Otsustasin töötoa keskel pausi teha, et osalejad saaksid enne ideede väljapakkumist puhata ning kõige intensiivsemat mõttetöö faasi alustada värskemalt. Siiski soovisin, et pausile järgnev osa saaks võimalikult efektiivselt alata. Selleks kirjeldasin osalistele enne pausi, mida järgnev ülesanne endast kujutab, et nad juba pausi ajal ennast alateadlikult eesootavaks ülesandeks ette valmistaksid.

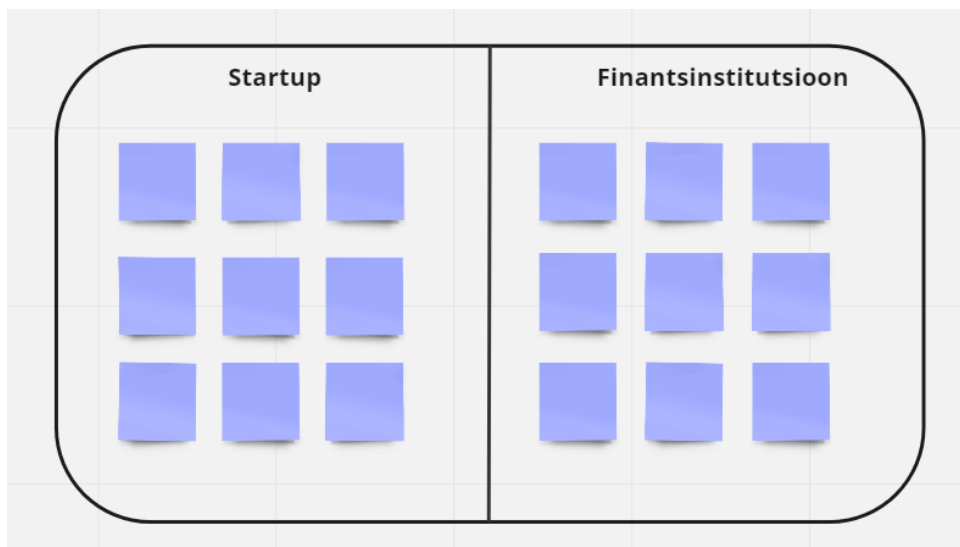
Viiendaks harjutuseks oli algsete ideede väljapakkumine. Lähtudes varem kokkulepitud kriteeriumitest (*nt* idee suund ja kliendisegment), tuli osalistel välja pakkuda lühikirjeldusi ideedest, mida võiks lõplikuks lahenduseks arendada. Ideede kirjeldamiseks andsin osalejatele rohkem aega kui eelnevateks mõttetöö harjutusteks. Eeldasin, et reaalse ideede leidmine on ajamahukam kui lihtsamate ülesannete lahendamine. Ideede genereerimise järel hääletasid osalejad ideede poolt, mis olid nende hinnangul parimad.



Joonis 7. Töötoa viies harjutus: autori koostatud

Töötoa viimases harjutuses esitlesin osalejatele kaht veergu: „Startup“ ja „Finantsinstitutsioon“. Ülesandeks oli veergudesse märkida, milliseid ressursse ning osalust

mõlemalt osapoolelt oodatakse. Osalejatel tuli kirjutada mõlema ettevõtte alla seda, millega nemad saaksid või peaksid koostösse panustama. Rõhutasin töögrupi liikmetele, et välja ei pea tooma ainult neid asju, millega nende ettevõtte võiks koostösse panustada, vaid ka neid, mida nad ootaksid teiselt ettevõtelt. Selle harjutusega tahtsin panna osalejad mõtlema koostöö reaalse toimimise peale. Oluline oli arvesse võtta ka teises harjutuses välja toodud takistusi, mida osalejad on pidanud varem taolises koostöös ületama. Viimase harjutuse tulemusel kujunes väljapakutud lahendusest detailsem kirjeldus.



Joonis 8 Töötoa kuues harjutus: autori koostatud

3.2. Töötoa tulemuslikkuse mõõtmine

Kuna tegemist on loovate harjutustega, mille esmaseks eesmärgiks ei ole väljapakutud ideid koheselt rakendama hakata, vajab tulemuslikkuse mõõtmine samuti teistsugust lähenemist. Töötuba disainides oli mul selge idee, mida sellega saavutada soovisin. Seega pidasin õigeks ka edukuse kriteeriumid ise määrata. Töötoa läbiviijana loen töötoa edukaks järgmiste kriteeriumite põhjal:

1. Töötoa protsess kulgeb sujuvalt.
2. Osalised võtavad aktiivselt osa kõikidest harjutustest ning tunnevad, et töötavad turvalises keskkonnas, kus enda mõtteid väljendada.
3. Töötoa tulemuseks on ettevõtete jaoks uudne idee.

Esimese tulemuslikkuse kriteeriumi, mis minu hinnangul sai täidetud, juures olid olulised järgmised aspektid:

- a) töötuba mahub määratud 2-tunnisesse ajavahemikku;
- b) ühtegi harjutust ei pea eelneva punkti täitmiseks vahele jätma;
- c) harjutustele arvestatud ajale lisaks ei teki vajadust aega kulutada aspektidele, mida oleks saanud selgitada töötoa ettevalmistamise jooksul (töötoa eesmärk, olemus ja inimeste meelestamine).

Töötuba mahtus planeeritud aja sisse. Samuti ei tekkinud olukorda, kus oleks pidanud teatud harjutusi pikemaks venitama või lõppfaasides planeerimata harjutusi juurde mõtlema, et töötuba varem lõpetama ei peaks. Ühtegi harjutust ei pidanud ka ajapuuduse tõttu vahele jätma. Protsessi sujuvusele aitas kaasa ka see, et osalised tundusid ülesandeid koheselt mõistvat ning täpsustusi tuli teha vähe. Seda nentisid ka osalised.

I1: *„Varem sellistes töötubades osaledes olen märganud, et juhised ei ole inimestele arusaadavad, mille tõttu ei oska nad ülesandeid etteantud aja jooksul täielikult lahendada või saavad ülesannetest valesti aru. Seda muret antud töötoas ei tekkinud.“*

I3: *„Tundsin, et minu ootus ja arusaam töötoast, mis põhines meie varasemal vestlusel enne töötuba, pidas paika.“*

Ka sissejuhatusetele ei kulunud planeeritust rohkem aega, millest järeldan, et kõik osalejad olid töötoaks piisavalt ette valmistunud ning õigesti meelestatud protsessiga efektiivsks alustamiseks. Piisav ettevalmistatus tuli välja ka intervjuudest.

I1: *„Tundsin, et töötoa eesmärk oli protsessi alguseks selge.“*

I3: *„Tundsin, et olin piisavalt ette valmistunud, kuid ei pidanud palju enne tegema. Eeltöö oli peamiselt tehtud läbiviija poolt.“*

„Töötoa alguses olin enesekindel, et minu arusaam töötoa eesmärgist on õige ning selge.“

Märkasin osaliste valmidust protsessi kiiresti alustada ka töötuba läbi viies. Lühikese sissejuhatusete järel suutsid kõik harjutustega alustada ja keegi ei väljendanud kõhklusi või arusaamatust protsessi eesmärkides. Lisaselgitusi oli vaja vaid ühel juhul. Ka sellel korral sai osaleja harjutuse kirjeldust uuesti lugedes aru, mida ülesanne nõuab.

Minu hinnangul on täidetud ka **teine tulemuslikkuse kriteerium**, mille raames pidasin oluliseks järgmisi aspekte:

- a) üldine hinnang läbiviija poolt, kuidas osalejad protsessi jooksul räägitut kuulavad;
 - Osalejad ei tegele kõrvaliste asjadega ning kuulavad läbiviija räägitut;
 - Läbiviija ei pea ülesandeid mitu korda seletama, kuna osalejad ei pööranud esimesel korral piisavalt tähelepanu;
- b) reaalne hulk ideid, mida harjutuste jooksul välja pakutakse. Läbiviija hindab iga harjutuse juures, kui palju ideid võiksid osalejad määratud aja jooksul välja käia.

Kuna töötuba toimus veebivahendusel, ei saa päris kindel olla, et osalejad ei tegelenud harjutusväliste tegevustega. Tänu *Miro* keskkonna võimalustele oli mul võimalik pidevalt näha, kui aktiivselt inimeste kursorid ekraanidel liiguvad, milliseid ideid nad välja pakuvad ning kui aktiivsed nad keskkonnas üldiselt on. Seetõttu julgen arvata, et enamuse ajast olid osalised aktiivsed ning ei tegelenud kõrvaltegevustega. Üks osalejatest tõi töötoale fookusseerituse ka välja.

I1: „*Kuna teema oli meile kõigile oluline, osalesime kõik aktiivselt ning keegi ei multitaskinud.*“

Osaliste aktiivsuse mõõdikuks määrasin väljakäidud ideede arvu. Illustreerisin seda virtuaalsete märkmepaberitega. Igale paberile oli võimalik kirja panna üks idee. Seega märkmepaberite arv = ideede arv. Harjutusi koostades määrasin märkmepaberite vajaliku arvu sellisena, et töötoa protsess saaks efektiivselt edasi minna. Kui oleks selgunud, et märkmepaberid ei täitu piisava kiirusega, oleks tulnud muutusi teha harjutuste tüübis või töötoa struktuuris. Julgen seda aspekti nimetada edukaks, kuna enamike harjutuste juures olin sunnitud märkmepabereid juurde lisama, et osaliste ideed neile ära mahuks. Kordagi ei tekkinud olukorda, kus eelnevalt ettevalmistatud märkmepaberid oleks tühjaks jäänud. Protsessi jooksul rohkete ideede tekkimise tõi eraldi välja ka üks osaleja.

I2: „*Töötuba oli minu arvates edukas, kuna meil tuli palju erinevaid ideid.*“

Seda, kas osalised hindasid töötoa keskkonda koosloome jaoks piisavalt turvaliseks ning tundsid ennast üksteisega võrdsetel positsioonidel, on minul läbiviijana raske hinnata. Seetõttu toetungi siinkohal peamiselt osalejate poolt väljatoodule. Ükski ei maininud protsessis ebamugavalt tundmist või täheldanud teistel rohkema mõjuvõimu omamist.

I1: „*Kuigi kõik töötoa osalised ei olnud mulle tuttavad, oli keskkond mugav ning avatud. Ei tekinud sellist muret, et minu mõte oleks rumal või vale või, et ei julgeks küsimusi esitada või arvamust avaldada. Seda ei olnud absoluutselt.*“

„*Me olime osalejatena väga erineva taustaga. Meeskonnad on eri suurustega ning protsessidele kuluvad ajamahud on erinevad. See erinevus tuli töötoas ka välja, siiski ei tundnud ma, et oleksime korporatsioonis juhtival positsioonil olemise tõttu töötoas kõrgemal positsioonil.*“

I3: „*Õhkkond oli positiivne ning arvestav, kuigi me ei olnud kõik üksteisega tuttavad.*“

I2: „*Turvalisele õhkkonnale aitas kaasa see, et kõik osalejad olid samast vanusest, mis tekitas ühtsustunnet. Samuti olid kõik piisavalt ettevalmistunud ning teadsid, kuhu nad on tulnud.*“

Kuna kõik osalejad ei olnud varem omavahel tuttavad, oli hea tõdeda, et töökeskkond oli avatud ning sõbralik. Huvitav oli see, kuidas teadvustati üksteise erinevusi, kuid leiti ka ühisjooni, millele ühtsustunnet rajada. Avatud õhkkonna loomist peeti läbiviija ning osalejate ühiseks ülesandeks ning see saavutati hoolimata digitaalse keskkonna piirangutest.

I1: „*Mugava õhkkonna tekitamine on minu arvates läbiviija ülesanne. Samas usun, et see on ka osalejate ülesanne olla avatud, sõbralik ja viisakas. Mõlemad pooled täitsid neid ülesandeid.*“

„*Kõik olid avatud ennast põhjendama ning selgitama.*“

I2: „*Õhkkond oli minu hinnangul sõbralik ning turvaline. Kõik julgesid algusest peale arvamust avaldada.*“

I3: „*Õhkkond jäi digitaalse keskkonna kohta paratamatult distantsemaks, kui see oleks olnud füüsilises ruumis.*“

Mugavale õhkkonnale lisaks tundsid osalised, et on võrdsetel positsioonidel. Kuigi ettevõtete esindatus ei olnud võrdne, ei pannud see nende sõnul kedagi halvemasse positsiooni.

I2: „*Arvan, et positsioonid olid võrdsed, kuigi korporatsiooni esindajaid oli rohkem. Siiski arvan, et oluline osa võrdsete positsioonide tekkimisel oli see, et idufirma esindaja oli enda alal pädev. Kui ta ei oleks osanud nii palju kaasa rääkida, oleks ta kindlasti meile alla jäänud.*“

I3: „*Ma ei tundnud, et oleksin ideuettevõtte esindajana vähemuses olemise tõttu halvemal positsioonil olnud.*“

Hindan täidetuks ka **kolmanda** - uudse ideeni jõudmise – **kriteeriumi**. Uudseks pidasin ideed

- a) millega kumbki ettevõtte ei ole varem turule tulnud;
- b) mis ei sõltu varem eksisteerinud toodetest või teenustest, mida osalejate ettevõtted pakuvad.

Julgen seda arvata, sest idee, mille kasuks lõpuks otsustati, ei sõltunud kummagi ettevõtte olemasolevatest toodetest või teenustest. Tegemist oli lahendusega, mis kombineeris mõlema ettevõtte pädevusi ja kogemusi ning lõi hetkel turul olevatest lahendustest erineva unikaalse idee. Kõrvaltulemusena sai üks osaleja idee selle jaoks, kuidas oma töövaldkonnas luua uus variant juba olemasolevast tootest. Kuna see ei olnud töötoa eesmärk ega mõjutanud peamise idee kujunemist, arvestan siinkohal seda vaid kõrvalväärtusena. Siiski näitab selline tulemus, kuidas eesmärgistatult kujundatud loov keskkond võib ideealgeid tekitada mitmel moel. Idee väärtuslikkust tõestab ka asjaolu, et SEB-d esindaja pidas seda piisavalt relevantseks, et oma meeskonnaga arutleda idee võimaliku rakendamise üle.

I2: „*Jõudsime lõpuks päris mõteteni, millega edasi tegelemisest olid osalised huvitatud.*“

Osalised tundsid, et nende aega oli efektiivselt kasutatud, mis kasvatas protsessi väärtuslikkust. Peamiselt oldi üllatunud, et kahe tunni ajaga tulemusteni jõudsime.

I1: „*Üllatusin, et jõudsime kahe tunni ajaga ilusti ülesande ära teha ning päris palju ka reflekteerida. Analoogsetes töötubades on juhtunud, et ei jõua näiteks kolme tunni jooksul isegi ülesande lahendamiseni.*“

„*Minu arvates oli töötuba efektiivne, kuna jõudsime lühikese ajaga hea ning elluviidava ideeni ning keegi ei pidanud tundma, et tal ei olnud võimalik arvamust avaldada.*“

I2: „*Töötuba oli minu arvates edukas, kuna meil tuli palju erinevaid ideid.*“

I3: „*Arvestades ajalist piirangut, jõudsime minu hinnagul üllatavalt hea tulemuseni.*“

Tulemuseni jõudmine tekitas kohati ka kahetisi tundeid. Üks osaleja tõi välja, kuidas tema arvates oli protsessi viimane faas kõige efektiivsem. Hetkest, mil jõuti detailsema ideeni, muutus mõttetöö efektiivsemaks ning idee rikastus iga minutiga. Tänu sellele hindas ta küll idee väärtuslikkust, kuid nentis, et ideeni jõudmine tekitas tunde, et töötoa viimasele osale oleks pidanud rohkem aega pühendama.

I3: „Enamasti on mõtteriünakute viga see, et oodatakse väga spetsiifilise lahenduse loomist. Seega jäi natukene kripeldama, et lõpuks hea ideeni jõudes, pidime töötoa lõpetama ning ei saanud pikemalt arutlema jääda.“

„Arvan, et oleksime jõudnud veelgi detailsema lahenduseni, kui meil oleks olnud töötoa lõpus veel kauem aega arutlemiseks. Samas jõudsim tehtava töötükini, mis oli üsna konkreetne.“

„Ma ei usu, et oleksime jõudnud töötoa varasemast osast aega näpistada, et selle arvelt viimast osa pikemaks muuta. Pigem sooviksin korraldada jätkusessiooni või oleksin käesoleva töötoa kestvust proovinud pikendada, et kasutada ära hoogu, mis juba sees oli.“

Läbiviijana protsessi reflekteerides, tunnen, et paljusti oli töötuba edukas. Siiski leidsin ka mitmeid asju, mida oleksid tagasivaadates teisiti teinud. Üks osalistest tõi välja, et oleksin võinud ettenähtud aja lõppedes osalistelt küsida, kas neil oleks võimalik mõttetööd 15 minuti võrra pikendada, et viimast ja kõige viljakamat faasi võimalikult palju ära kasutada. Nõustun, et oleksin seda paluda võinud, kuid ei tihanud protsessi jooksul lisaks kahetunnisele pühendusmisele rohkemat paluda.

3.3. Osalusvaatluse ning kvalitatiivsete intervjuude analüüsil põhinevad autoripoolsed praktilised nõuanded kahe teenusepakkuja vahelise koosloome töötoa korraldamiseks

Kirjanduse analüüsist, töötoa disainimise ning läbiviimise kogemusest ja kvalitatiivsete intervjuude tulemustest koostas in nõuanded, mida soovitan järgida kõigil, kes korporatiiv- ning iduettevõtte vahelist koosloomet läbi viivad. Nõuanded on jagatud kolme kategooriasse: töötoa struktuur, töötoa osalised ning töötoa läbiviija.

Kuna koosloomeprotsessi eesmärk võib tihti olla mitmeti mõistetav või isegi hägune, on oluline, et töö oleks läbimõeldud ning struktureeritud. Hea struktuur säästab aega liigsete seletuste arvelt ning muudab mõttetöö käiku hõlpsamaks.

Tabel 3. Nõuanded töötoa struktuuri osas

Nõuande sõnastus	Nõuande selgitus	Nõuannet toetavad tsitaadid osalejatelt
<p>Protsess peab olema läbi mõeldud ning loogiliselt struktureeritud.</p>	<p>Osalised tõid korduvalt välja, et läbimõeldus ning ülesannete struktuur suurendavad protsessi efektiivsust. Struktuuri puhul hinnati ka, kuivõrd see oli spetsiifilise töötoa jaoks loodud. Originaalsisu loomine näitas osalejate sõnul läbiviija pühendumust teemasse ning hõlbustas töökäiku.</p>	<p><i>I1: „Efektiivsusele aitas kaasa see, et töötoa struktuur ja sisu oli põhjalikult läbi mõeldud.“</i> <i>I3: „Mulle väga meeldis töötoa struktuur. Olen osalenud mitmes analoogses töötoas, minu jaoks oli aga eriline näiteks lähenemine, kus viskasime halvad ideed algselt kohe välja.“</i> <i>„Samuti tootsin unikaalse elemendina välja selle, et läbiviija oli töötoa spetsiifiliselt meile loonud ning ei kasutanud kellegi teise loodud struktuuri.“</i></p>
<p>Koosloomeprotsessil peab olema selgesti sõnastatud eesmärk, mis on osalistele üheselt mõistetav.</p>	<p>Eesmärgi selgitamine on oluline, kuna see võib loometöös vastasel juhul häguseks jääda. Osalistele kindla eesmärgi andmine, annab neile protsessi jooksul konteksti, mille kallal tööd tehakse. Kõik osalised tõid välja, et nende jaoks oli töötoa eesmärk eelnevalt selge ning nad olid teadlikud, mida töötoaga saavutada üritatakse. Seda kinnitasid ka nende sarnane arusaam tulemuslikkuse tõlgendamisest.</p>	<p><i>I1: „Tundsin, et töötoa eesmärk oli protsessi alguseks selge.“</i> <i>I3: „Tundsin, et minu ootus ja arusaam töötoast, mis põhines meie varasemal vestlusel enne töötuba, pidas paika.“</i></p>
<p>Tähelepanu tuleb pöörata kõigile ideede väljakäimisele eelnenud ülesannetele.</p>	<p>Kuna töötoa eesmärgiks on jõuda reaalse ideeni, on oht kiirustada. Ideejärgne mõttetöö arendamine tundub sellistes olukordades kõige efektiivsem. Protsessi jooksul tuleb aga meeles pidada, et kõik eelnenud ülesanded on loodud põhjusega. Lõppfaasini jõudmisega ette rutates võib tekkida olukord, kus kiirustatakse idee sõnastamisega ning loodud õhkkond ei soodusta kõigi osalust detailide arutamisel. Sellisel juhul on raisatud kogu protsess, kuna väljapakutud lahendus ei rahulda kõiki osapooli ning ei ole sündinud kõigi pädevusi realiseerides.</p>	<p><i>I3: „Ma ei usu, et oleksime jõudnud töötoa varasemast osast aega näpistada, et selle arvelt viimast osa pikemaks muuta. Pigem sooviksin korraldada jätkusessiooni või oleksin käesoleva töötoa kestvust proovinud pikendada, et kasutada ära hoogu, mis juba sees oli.“</i></p>

Töötoa tulemuslikkuseks ei piisa pelgalt heast struktuurist ning protsessi läbimõeldusest. Peamist sisendit loovad siiski töötoas osalevad inimesed. Lõplikud ideed sünnivad nende mõttetööst, töötoa struktuur peab seda vaid võimalikult efektiivselt toetama. Seega on oluline, et läbiviija pööraks tähelepanu ka kaasatud osaliste pädevustele ning vajalike osapoolte esindatusele.

Tabel 4. Nõuanded töötoas osalevate inimestega töötamiseks

Nõuande sõnastus	Nõuande selgitus	Nõuannet toetavad tsitaadid osalistelt
Kahte osapoolt (iduettevõtte ja korporatsioon) peab esindama võrdne arv inimesi.	Algse plaani järgi, pidi töötoas osalema kaks idufirma ning kaks korporatsiooni esindajat. Lõpuks oli iduettevõttel võimalik panustada aga ühe esindajaga. See tähendas, et korporatiivettevõtte esindajaid oli rohkem. Kuigi osalised leidsid, et olid üksteisega võrdsel positsioonidel, oleksid mõlema osapoolle võrdse esindatuse korral olnud mõttekägud mitmekülgsamad. See võib tähendada ka inimeste kaasamist mitmest idufirmast.	I1: „Kui oleksin pidanud midagi teistmoodi tegema, oleksin kaasanud mõlema esindaja osapooli võrdsel hulgal, kas siis mõlemad idufirma esindajad samast ettevõttest või erinevatest.“ I3: „Tundsin, et oleks veel parem olnud, kui keegi väljaspool minu ettevõtet oleks veel iduettevõtte poolt esindanud, et veelgi mitmekülgsemaid ideesid genereerida.“
Osalejad peavad töötoa teemas pädevad olema.	Kõikide osaliste hinnangul aitas töötoa efektiivsusele kaasa teiste osalejate teemapädevus. Teisisõnu, kõik olid võimelised arutelus osalema ning olid teemast ka piisavalt huvitatud, et selle arendamisse panustada.	I2: „Arvan, et positsioonid olid võrdsed, kuigi korporatsiooni esindajaid oli rohkem. Siiski arvan, et oluline osa võrdsete positsioonide tekkimisel oli see, et idufirma esindaja oli enda alal pädev. Kui ta ei oleks osanud nii palju kaasa rääkida, oleks ta kindlasti meile alla jäänud.“ I1: „Inimesed olid minu hinnangul motiveeritud, kuna tegemist oli valdkonnaga, mis meile korda läheb.“
Osalejaid ei tohi kaasata liiga palju.	Kaks osalist kolmest tõid välja, et on eelnevalt osalenud töötubades, kus oli võimalik suure osalejate hulga tõttu passiivsem olla. Väiksem osalejate arv aitas siinkohal mitmel moel. Ühelt poolt tundsid osalejad, et nende passiivsust oleks olnud kergem märgata ning teisalt tekitas see tunde, et kõigi arvamusi on võimalik arvesse võtta ning kõik saavad oma seisukohti põhjendada. Mõlemad aspektid õhutasid osalejatel ideid välja käima.	I1: „Peamiselt tulenes töötoa efektiivsus minu arvates sellest, et ülesannete juhised olid selged, tegemist oli meie valdkonnaga, meid oli piisavalt vähe ning meil oli teema arendamise vastu reaalne huvi.“ I2: „Olin algselt skeptiline, kuna meil oli ülesannete juures ideede genereerimiseks võrdlemisi palju aega ning kartsin, et enamuse ajast istume tühja. Siiski seda ei juhtunud, kuna osalejaid oli vähe. Suuremas grupis töötades on võimalik teiste töö taha peituda. Siin oli aga tunne, et kui teised kaks aktiivselt kaasa teevad, peaksin ka mina.“
Varasemate kogemustega inimeste kaasamine võib protsessi nii kindlustada kui ka ohustada.	Inimesed, kes on töötubades varem osalenud, suudavad protsessiga koheselt alustada ning saavad juhenditest kiiremini aru. Samas seavad kogenud inimesed protsessile ka kõrgemaid ootusi ning nende tähelepanu võib pettumise järel hajuda. Inimesed, kes ei ole analoogsete ülesannetega varem kokku puutunud, võivad küll rohkem juhendamist vajada, kuid samas võivad uused ülesanded tekitada neis õhinat ning nad on agaramad osalema.	I2: „Kõik töötoas osalenud inimesed puutuvad ilmselt tööelus palju kokku võõraste inimestega, see aitas kohe kergemini suhtlema hakata.“ „Osalised olid varem taolistes (töötubades) protsessides osalenud. Mis tähendas, et läbiviijale olid võrdlemisi kõrged ootused, kuna kõikidel oli idee, milline peaks välja nägema hea töötuba.“
Töötoas osalejad peaksid olema võimelised enda ettevõttes otsuseid langetama.	Uute ideede genereerimisest pole palju kasu, kui neid ei ole võimalik täide viia. Tänu sellele on oluline, et osalejatel oleks võimalik ideed enda ettevõttes ka kasutusele võtta või siis omada piisavalt autoriteeti, et ideed otsustavale võimule esitleda.	Osalejate pädevustel oli protsessis oluline osa. Nad olid valdkonna projektidega kursis. See aitas ideedeks konteksti luua. Samuti olid osalised nende projektide juures vastutavad isikud. Selline omandiõigus võimaldab ideid kiiresti rakendada.

Läbiviija kohustused ei lõpe töötoa disainimisega. Selle kasutamine reaalses koosloomeprotsessis nõuab samuti pädevust ning ettevalmistatust. Loometegevus on sageli ettearvamatu, mis tähendab, et protsessi võimalikult efektiivseks muutmiseks tuleb seda sageli jooksvalt ümber kujundada. Seega koosneb koosloome töötoa läbiviija töö ettevalmistamisest ning valmidusest ettevalmistatut vajalikul hetkel ümber teha. Samuti on oluline läbiviija oskus tunnetada ja tõlgendada osalejatevahelist suhtlust ning seda eesmärgi saavutamiseks õigesti suunata.

Tabel 5. Nõuanded töötoa läbiviija töö kohta

Nõuande sõnastus	Nõuande selgitus	Nõuannet toetavad tsitaadid osalistelt ja töötoa läbiviija tähelepanekud
Läbiviija peab hoolitsema selle eest, et osalejad oleks töötoa alguseks piisavalt ette valmistatud.	Kui mõelda töötoa läbiviimise peale, siis algab protsess enne selle reaalsel toimumist. Efektiivseks tööprotsessiks on vajalik, et osalised oleksid töötoa alguseks piisavalt informeeritud. Selle eest vastutab läbiviija. Võimalusel, tuleks kõigi osalistega eelnevalt rääkida ning neile selgitada, mida töötoapäeval tegema hakatakse.	<i>I3: „Kirjalikult saadetud briifide lugemine kipub tihti olema pealiskaudne ning sügavam keskendumine toimub töötoa alguses.“</i> <i>I1: „Ettevalmistus mõjus minu töötoas osalemisele positiivselt. Teadsin tänu sellele, milliste suundadega tegelevad teised inimesed ning mida töötoas tegema hakkame.“</i>
Läbiviija peab valmis olema, et loodud struktuur ei ole reaalse töötoa toimumiseks enam parim lahendus.	Loomeprotsess on ettearvatu. Seega, kuigi saame põhjalikult valmistada, ei ole võimalik töökäiku täielikult ennustada. Oluline on protsessi jälgida ning korrektselt tõlgendada. Võib juhtuda, et töötoa jooksul tuleb võtta vastu otsus mõnda ülesannet muuta või see hoopis mõne uuega asendada. See nõuab tähelepanelikkust ning eesmärgi selget mõistmist, et töötuba sellest tulenevalt kohandada.	Töötoa jooksul tekkis olukord, kus mõistsin, et ülesanne, mille olin algselt viimaseks ülesandeks loonud, ei sobinud enam protsessi. Idee, milleni osalised jõudsid, ei oleks selle ülesande täitmisel saanud enam edasi areneda. Seega otsustasin viimase ülesande ümber teha. Sel ajal, kui osalised eelviimase ülesande juures mõtteid välja pakkusid, lõin uue viimase ülesande. Nii täitis ülesanne vajalikke eesmärgi ning riskimine uue harjutuse loomisega tasus ennast ära.
Kuigi osalejad suhtlevad peamiselt omavahel, on läbiviijal töötoa õhkkonna loomisel oluline osa.	Kuna töötoa tulemuslikkus (uudse ideeni jõudmine) sõltub osalejate ideedest ning suhtlusest, võib läbiviija osalus tunduda ebaoluline. See ei ole aga tõsi. Suhtluse jälgimine, murekohtade märkamine ning suhtluse õige suunamine on suuresti läbiviija rolliks.	<i>I1: „Mugava õhkkonna tekitamine on minu arvates läbiviija ülesanne. Samas usun, et see on ka osalejate ülesanne olla avatud, sõbralik ja viisakas inimene. Mõlemad pooled täitsid neid ülesandeid.“</i> <i>I2: „Mugava õhkkonna tekitamine on läbiviija ülesanne, kuna tema on töötoa struktuuriga tuttav ning teab, kuidas töökäik peaks minema.“</i> Kahel hääletusel said ideed võrdselt häali. Mõlemal korral oli minu kui läbiviija ülesanne leida kõigile sobiv lahendus. Selleks pidin olema varasemaid arutelusid ning suhtlust tähelepanelikult jälginud. Mõlemad olukorrad said lahendatud viisil, mis osaliste sõnul rahuldab kõiki.

Koosloomeprotsessi üheks peamiseks võluks on selle ettearvatamatus, mistõttu ei ole võimalik ennast selle läbiviimiseks kunagi täielikult ette valmistada. Siiski aitas väljatoodud nõuannete järgimine antud bakalaureusetöö raames korraldatud töötoa efektiivsusele kaasa. Lisaks olen mitme nõuande juures kasutanud sisendit sellest, mida teeksin järgmine kord teisiti.

3.4. Meetodi refleksioon

Töötoa võib koostatud kriteeriumite ning osalejate tagasiside põhjal edukaks lugeda. Siiski peab valitud meetodi puhul välja tooma ka selle potentsiaalsed nõrkused. Intervjuudes ei tulnud esile palju kriitikat. Osalejad tõid küll esile elemente, mida oleksid muutnud (vt 3.3.), kuid seda alles otse küsimise järel. Selle tõttu on oluline teadvustada järgmist väidet: kuna intervjuueeritavad teadsid, et olen protsessi kallal ise palju vaeva näinud, võisid nad hoiduda negatiivsete kommentaaride andmisest. Siiski ei tundunud mulle intervjuusid läbi viies, et nad oleksid kriitikat kartnud või sellest hoidunud. Alternatiivseks lahenduseks oleks siinkohal näiteks protsessist eemaldumine ning kellegi teise töötoa läbiviijaks määramine. Sellisel juhul ei seostaks osalejad enam töötoa protsessi nii palju minu tehtud tööga ning annaksid läbiviija ja töötoa käigu kohta kriitilisemat tagasisidet kartmata, et see mõjuks kriitikana minu suunas.

Triangulatsiooni kasutamine oli minu hinnangul edukas. Soovisin, et saaksin seeläbi kõigi osapoolte kogemusest ülevaate ning nende põhjal järeldusi teha. Triangulatsiooni kasutamine täitis selle eesmärgi. Osalusvaatluse läbiviimine töötoas ning intervjuud osalejatega löid hea arusaama sellest, kuidas minu loodud töötuba koosloomeprotsessi mõjutas. Osalejate kogemus ei ühtinud täielikult minu refleksiooniga, mis tõestab triangulatsiooni väärtust ning kinnitab analüüsi terviklikkust.

Kuigi jäin töötoaks loodud sisuga enamjaolt rahule, teeksin tulevikus mõned asjad ka teisiti. Sõnastasin töötoa teema järgmisel: „Kuidas saaksid SEB ning *Futuclassi* taolised ettevõtted 5 aasta pärast Eesti haridussüsteemi parendada?“. Tagasi vaadates kasutaksin siinkohal väiksemat ajavahemikku. Tulevikusuunaga sõnastuse peamine eesmärk oli osalejaid algusest peale õhutada olemasolevatest toodetest eemale liikuma ning mõtlema uudsetele lahendustele. Viieaastane periood on selleks aga liialt pikk. Tundsin, et see pigem distantseeris osalejaid probleemile keskendumisest. Et fookus püsiks uudsete lahenduste genereerimisel ning kauge tulevikuvaade ei segaks, ei toonud ma seda töötoa jooksul enam välja. Tundus, et tänu sellele unustasid osalised pika ajaraami ning see ei seganud nende tööd.

Suurimaks riskiks, mida enne töötoa toimumist tõdesin, oli protsessi alustamine ülesannetega, mis käsitlevad negatiivseid vaatenurki. Esimesed kaks harjutust nägid ette halbade ideede ning potentsiaalsete takistuste väljatoomist. Nende harjutuste eesmärgiks oli vaba õhkkonna tekitamine. Kaasnes aga risk, et osaliste reaktsioon on vastupidine ning algselt negatiivsetele elementidele keskendumine tõkestab nende edasist mõttetööd. Osalejad mõistsid aga ülesannete eesmärki ning nende lahendamine mõjus mõttetööle soodsalt. Kaks osalejat tõid mainitud harjutused intervjuudes ka positiivsetena välja.

Kokkuvõte

Kui enamasti peetakse koosloome osapoolte all silmas klienti ja teenusepakkujat, siis bakalaureusetöös on tegemist uudse lähenemisega loomeprotsessile, kuhu kaasatakse kaks teenusepakkujat. Mõlemal osapoolel on oma tugevused ja eelised. Suurettevõttel on pikalt eksisteerinud võrgustikud, infrastruktuur ja ressursid, mis võimaldavad toetada innovatiivsete ideede ning toodete arendamist. Idufirma saavutab edu aga innovatsiooni ning uute lahenduste läbi, pakkudes probleemi lahendamiseks värsket perspektiivi. Nimetatud eripärade kasutamine võimaldab mõlemal osapoolel koosloomeprotsessist võrdselt kasu lõigata.

Koosloomeprotsessi edukaks läbiviimiseks on mitmeid võtmelemente: probleemi selge ning ühene defineerimine mõlema osapoolle jaoks; kaasava ning loomeprotsessile suunatud keskkonna loomine; kindla struktuuri kujundamine ja osalejate rollide täpne määratlemine. Koosloome juures tuleb teadvustada ka loometööd segada võivaid probleeme. Näiteks erinevate võimupositsioonide kujunemine ja haldamine läbiviija poolt ning grupimõtlemise fenomen. Koostööga võrreldes on koosloomeprotsessil mitu olulist eelist – eesmärk jõuda uudse ideeni ja osapoolte võrdsed positsioonid.

Efektiivseks tööriistaks koosloomeprotsessis on töötoad, kus on võimalik luua soodne keskkond ja sobiv struktuur osalejate kaasamiseks, koosloome praktiseerimiseks. ning uudsete lahendusteni jõudmiseks. Töötoa efektiivsuse juures on sageli määrava tähtsusega osalejate emotsioonide ja omapära arvesse võtmine ning töövoo nende järgi suunamine.

Kirjanduse analüüsist selgus, et koosloomeprotsessi ei ole laialdaselt kasutatud idu- ja suurettevõtete vahelise koostöö edendamiseks. Ometi loob koosloome suurepärase keskkonna uute ideede tekkimiseks. Järelkult saaks koosloome rakendamisega idu- ning suurettevõtete vahelist koostöömaailma rikastada, pakkudes uut väljundit ühisprojektide korraldamiseks ning uudsete ideede genereerimiseks.

Töö rakenduslikku osa koostades ning läbi viies kasutasin triangulatsiooni kui multimeetodit, et bakalaureusetöö sisu hõlmaks erineva kogemuspagasiga osapooli (töötoas osalejad ning läbiviija) ja väldiksin tulemuste kajastamist läbi kallutatud perspektiivi. Bakalaureusetöö raames osalesin protsessis mõõduka osalusvaatlejana. Kõigi töötoa osalistega läbiviidud kvalitatiivsete intervjuude eesmärgiks oli dokumenteerida nende

kogemust ning protsessiga seonduvaid emotsioone. Lisaks huvitas mind nende hinnang töötoa õhkkonnale ning tulemuslikkusele.

Disainitud töötoa jaoks koostasid 6 harjutust. Esimesed kaks olid negatiivsete aspektide elimineerimiseks ja sellise õhkkonna tekitamiseks, kus osalejad oleksid valmis vabalt ideid välja pakkuma. Kolmanda harjutusega algas lõppidee väljatöötamise faas, mille ülesandeks oli valida koosloomes kindel suund mõttetöö fokuseerimiseks. Neljandaks harjutuseks oli kliendisegmendi fikseerimine, viiendaks algsete ideede väljapakkumine. Viimase harjutusega tahtsin panna osalejad mõtlema koostöö reaalse toimimise peale.

Samuti pean bakalaureusetöö kontekstis väärtuslikuks koosloomeprotsessi ning selle tulemuste tõlgendamist. Tegemist on protsessiga, mille edu ja tulemuslikkust võib määratleda erinevate mõõdikute kaudu. Minu konstrueeritud mõõdikute süsteem on esmakordne. Töötoa tulemuslikkuse mõõtmiseks koostasid kriteeriumid, mille põhilisteks märksõnadeks on protsessi sujuv kulgemine (1), osaliste aktiivsus turvalises keskkonnas (2), uudse ideeni jõudmine (3). Osalejate intervjuude analüüsi ning enda kogemusrefleksiooni põhjal saan järeldada, et kõik kriteeriumid on täidetud. Nende mõõdikute rakendamine ja arendamine tulevaste töötubade analüüsimisel pakub tõenäoliselt huvitavad õppetunde.

Kogu bakalaureusetöö jooksul ammutatud info põhjal üldistusena sõnastasin nõuanded, mida tuleks minu hinnangul analoogsete töötubade korraldamisel järgida töötoa struktuuri, osaliste ja läbiviija osas.

Kokkuvõttes leian, et enamus koosloome kohta kirjanduses väljatoodud positiivseid aspekte ilmnisid ka minu korraldatud töötoas. See kinnitas minu jaoks koosloomeprotsessi väärtust ning õhutas teema arendamist jätkata ka bakalaureusetöö väliselt. Teaduslikult usaldusväärsete järelduste tegemiseks oleks väljatoodud nõuandeid järgides vaja korraldada suurem hulk analoogseid töötubasid. See võimaldaks kinnitada, kas antud meetodid töötavad ka teiste ettevõtete esindajatega koosloomeprotsessi läbi viies. Suur väärtus oleks töötubade korraldamisel, mille osalistega ma ise varem kohtunud ei ole. Kuigi tegin kõik, et oma kolleegidega protsessi läbi viies säiliks täielik objektiivsus, pakuks sarnase töötoa läbiviimine võõraste inimestega uut perspektiivi. Kuigi tehtud analüüs ei ole piisav laialdaste üldistuste tegemiseks, on see siiski minu koostatud struktuuri ning metoodika esimene edukas katse. Hindan seda väga väärtuslikuks praktiliseks kogemuseks, mida sain töötoa iseseisval läbiviimisel ja mille käigus õppisin palju uut.

Abstract

The co-creation process is often regarded as a process involving a service provider and a customer. This thesis explores a rather new approach to co-creation, which involves two service providers with the aim of value creation. Both sides of the process possess unique characteristics. Corporate companies have access to historically large networks, infrastructures, and resources, which can help realize innovative ideas and products. Startups, on the other hand, garner success through generating innovative ideas and new solutions, which often offer fresh perspectives for different problems. These characteristics make it possible for both sides to generate value from the co-creation process.

There are many key elements to successfully facilitating a co-creation process, such as clearly defining the problem at hand for both sides, creating an engaging and creative environment, coming up with a clear structure, and assigning participants certain roles. It is important to keep in mind the potential problems you could face while facilitating such a process. For example, the group thinking phenomenon and disproportionate power dynamics. Co-creation has multiple important advantages over cooperation, with generating new ideas being the main focus and the participants being in equal positions.

Creative workshops are an effective tool for facilitating co-creation. They enable a creative environment for innovative idea generation and a clear structure for involving the participants. Taking the participants' emotions into account and guiding the workflow accordingly is often crucial when it comes to facilitating co-creation.

The literature review revealed that when it comes to startup and corporation collaboration, co-creation is not often utilized, although co-creation creates an ideal environment for idea generation. This means that the startup-corporation collaboration space could be enriched by offering a new outlet in the form of co-creation processes.

I used data triangulation in order to get a complete overview of all the participants' perspectives. I conducted participatory research during the creative workshop and qualitative interviews with the participants afterwards. The goal of the interviews was to get an overview of the participants' experience and their valuation of the workshop results and environment.

I designed a creative workshop that had six exercises. The first two had the aim of eliminating negative aspects and creating an environment where the participants would be open to coming up with out-of-the-box ideas. The idea creation phase started with the third exercise, which involved finding a general direction for the idea. The fourth task was to decide upon a customer segment that would benefit from the solution. For the fifth task, participants had to describe ideas that were aligned with the previously discussed aspects. The final exercise was ideating on what each side could bring to the actual creation of the idea the participants came up with.

One of the most valuable experiences I had while writing this thesis was interpreting the co-creation process and its results. The results could be measured in different ways. The system I created for measuring a co-creation workshop's results is original. I defined three criteria based on which I determined the success of the process: a frictionless workflow, active participants, and the creation of an innovative idea. Based on the participatory research and the conducted interviews, I can conclude that all three criteria were fulfilled. Implementing these criteria in future workshops will offer interesting insights. Concluding co-creation results in a structured way was a new experience for me.

Based on all the information that I gathered throughout writing the thesis, I compiled a series of tips that I have determined as valuable to follow when facilitating similar co-creation processes.

Most of the positive aspects that came out of the literature review also emerged from my workshop. This affirmed the value of the co-creation process in my eyes and encouraged me to continue developing this topic after submitting this thesis. In order to make scientific conclusions, many more workshops would have to be facilitated. This would illustrate if similar ideas would work with different companies as participants. Facilitating these workshops with people who are not my colleagues would add a lot of value to the structure I have created. Although the goal was to remain completely objective throughout the process, facilitating the process with different people would still add a valuable perspective.

In conclusion, this thesis was a successful first test of the co-creation structure I have created. It was a valuable practical experience from which I learned a lot.

Töötoa tulemuslikkuse mõõdikud täismahus

1. Töötoa protsess kulgeb sujuvalt:

- a) töötuba mahub määratud 2-tunnisesse ajavahemikku;
- b) ühtegi harjutust ei pea eelneva punkti täitmiseks vahele jätma;
- c) harjutustele arvestatud ajale lisaks ei teki vajadust aega kulutada aspektidele, mida oleks saanud selgitada töötoa ettevalmistamise jooksul (töötoa eesmärk, olemus ja inimeste meelestamine).

1. Osalised võtavad aktiivselt osa kõikidest harjutustest ning tunnevad, et töötavad turvalises keskkonnas, kus enda mõtteid väljendada:

- a) üldine hinnang läbiviija poolt, kuidas osalejad protsessi jooksul räägitut jälgivad.

- Osalejad ei tegele kõrvaliste asjadega ning kuulavad läbiviija räägitut.
- Läbiviija ei pea ülesandeid mitu korda seletama, kuna osalejad ei pööranud esimesel korral piisavalt tähelepanu.

- b) reaalne hulk ideid, mida harjutuste jooksul välja pakutakse. Läbiviija hindab iga harjutuse juures, kui palju ideid võiksid osalejad määratud aja jooksul välja käia.

2. Töötoa tulemuseks on ettevõtete jaoks uudne idee:

- a) idee, millega kumbki ettevõtte ei ole varem turule tulnud;
- b) idee, mis ei sõltu varem eksisteerinud toodetest või teenustest, mida osalejate ettevõtted pakuvad.

Töötoa sissejuhatus

Ajakava:

12:00-13:00 1. osa

13:00-13:10 Paus

13:10-14:00 2. osa

Tutvustus

SEB X Futuclass töötuba, mille eesmärgiks on välja töötada idee, kuidas SEB ja Futuclassi taolised ettevõtted saaksid 5 aasta pärast haridussüsteemi parendada.

- Töötoa eesmärk on leida ühine eesmärk ning kombineerida kahe ettevõtte tugevusi ühise probleemi lahendamise nimel
- Eesmärk ei ole kasutada ettevõtete olemasolevaid tooteid või teenuseid, töötoa osalised osalevad mõttetöös kui kogemusi omavad eksperdid mitte ettevõtete esindajad

Kiire tutvustus osalejate poolt

Kasutatud kirjandus

1. Akpan, Justice, I., Abasifreke, E., Udoh, P., Adebisi, B. (2022). "Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic." *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(2), 123-140.
2. Amabile, T. M. (1988). "A model of creativity and innovation in organizations." *Research in organizational behavior*, 10, 123-167.
3. Aminova, M., Marchi, E. (2021). "The Role of Innovation on Start-Up Failure vs. Its Success." *The International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)*, 4(1), 41-72. doi: 10.51325/ijbeg.v4i1.60.
4. Berkhout, A.J., Hartmann, D., Van der Duin, P.A., Ortt, R. (2006). "Innovating the innovation process." *International Journal of Technology Management*, 34(3/4), 390-404. doi: 10.1504/IJTM.2006.009466.
5. Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
6. Chesbrough, H.W. (2011). "The era of Open Innovation." *MIT sloan management review*, 44(3), 35-41.
7. Cockayne, D. (2019). "What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography." *Geoforum*, 107, 77-87.
8. Combient Foundry (2023). "Our approach." Kasutatud 25.12.2022. <https://combientfoundry.com/our-approach>.
9. Contu, A. (2014). "On boundaries and difference: Communities of practice and power relations in creative work." *Management Learning*, 45(3), 289-316. doi: 10.1177/1350507612471926.
10. Debowski, N., Siemon, D., Bittner, E. (2021). "Problem Areas in Creativity Workshops and Resulting Design Principles for a Virtual Collaborator." In *Twenty-fifth Pacific Asia Conference on Information Systems*. 12-14 Juuli.
11. Deepak, R. Kanthiah A., Jeyakumar, S. (2019). "Marketing management." *Educreation Publishing*.
12. Dunn, V., Mellor, T. (2017). "Creative, participatory projects with young people: Reflections over five years." *Research for All*, 1(2), 284-299.

13. Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., Storbacka, K. (2015). "Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation." *British Journal of Management*, 26, 463–483. doi: 10.1111/1467-8551.12087.
14. Galvagno, Marco, and Daniele Dalli. "Theory of value co-creation: a systematic literature review." *Managing service quality* 24.6 (2014): 643-683.
15. Garvin, David A., Lynne C. Levesque. (2006). "Meeting the challenge of corporate entrepreneurship." *Harvard business review*, 84(10), 102.
16. Graesser, A.C., Fiore, S.M, Greiff, S., Andrews-Todd, J., Foltz, P.W., Hesse, F. W. (2018). Advancing the Science of Collaborative Problem Solving. *Psychological Science in the Public Interest*, 19, 59-92. doi: 10.1177/1529100618808244
17. Guntveit, Malin, Kjorstad, M., Sevaldson, B. (2020). "Early Validation of Stakeholder Needs by Applying Co-creation Sessions." *INCOSE International Symposium*, 30(1).
18. Herweijer, C., Azhar, A. (2020). "The State of Climate Tech 2020." Retrieved from: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/assets/pwc-the-state-of-climate-tech-2020.pdf>.
19. Hormazábal, M.S., Beaulé, C.I., Alhonsuo, M., Miettinen, S. (2020). Emotions: The invisible aspect of co-creation workshops. The Sixth International Conference on Design Creativity. Oulu, 26-28. august (lk 192-198). Rovaniemi: Lapi Ülikool. Doi: 10.35199/ICDC.2020.24
20. Huston, L., Sakkab, N. (2006). "Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation." *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2006/03/connect-and-develop-inside-procter-gambles-new-model-for-innovation>.
21. Hübel, C., Weissbord, I., Schaltegger, S. (2022). "Strategic Alliances for Corporate Sustainability Innovation: The 'How' and 'When' of Learning Processes." *Long Range Planning*, 55(6), 1-20. doi: 10.1016/j.lrp.2022.102200.
22. Iglesias, O., Markovic, S., Bagherzadeh, M., Singh, J.J. (2020). A Key Link Between Corporate Social Responsibility, Customer Trust, and Customer Loyalty. *Journal of Business Ethics*, 163(1), 151-166. doi: 10.1007/s10551-018-4015-y
23. Ind, N., & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European business review*, 25(1), 86-95.
24. Jansma, S.R., Dijkstra, A.M., Jong, D.T. (2022). Co-creation in support of responsible research and innovation: an analysis of three stakeholder workshops on nanotechnology for

- health. *Journal of Responsible Innovation*, 9(1), 24-48. doi: 10.1080/23299460.2021.1994195
25. Johnson, M.W., M. Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008). "Reinventing your business model." *Harvard business review*, 86(12), 50-59.
 26. Kager, N.V., Sparr, J.L., Grote, G. (2022). "Looking for Guidance? Five Principles for Leveraging Tensions in Corporate-Startup Collaboration." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(4), 682-715. doi: 10.1177/00218863221117850.
 27. Kim, B., Kim, H., Jeon, Y. (2018). "Critical Success Factors of a Design Startup Business." *Sustainability*, 10, 2981. doi: 10.3390/su10092981.
 28. Krishna, A., Ankit, A., Alok, C. (2016). "Predicting the outcome of startups: less failure, more success." *2016 IEEE 16th International Conference on Data Mining Workshops (ICDMW)*.
 29. Krueger, A.E., Minet, S. (2022). "Designing Positive Experiences in Creative Workshops at Work Using a Warm UP Set Based on Psychological Needs." *Multimodal Technol. Interact.*, 6, 90. doi: 10.3390/mti6100090.
 30. LEGO. (2017). LEGO® 21309 APOLLO SATURN V - LAUNCHING TODAY! Kasutatud 19.12.2022. <https://ideas.lego.com/blogs/a4ae09b6-0d4c-4307-9da8-3ee9f3d368d6/post/cc2f574f-4ee3-46c3-8736-f8032ed>
 31. Lloyd, P., Oak, A. (2018). Cracking Open Co-Creation: Categories, Stories, and Value Tension in a Collaborative Design Process. *Design Studies*, 57, 93-111.
 32. Maiden, N., Manning, S., Robertson, S., Greenwood, J. (2004). "Integrating Creativity Workshops into Structured Requirements Processes." In *DIS'2004, 5th conference on Designing interactive systems: processes, practices, methods, and techniques*.
 33. Marušić, T. (2019). "Importance of marketing mix in successful positioning of products and services on the market." *Ekonomiska misao i praksa*, 1, 431-446.
 34. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 2-86. doi: 10.1002/dir.20015
 35. Razzouk, R., Shute, V. (2012). "What Is Design Thinking and Why Is It Important?" *Review of Educational Research*, 82(3), 330-348. doi: 10.3102/0034654312457429.
 36. Raymond, S.E. (2001). *The Cathedral and the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*. Sebastopol: O'Reilly & Associates.
 37. Resnick, M., Myers, B., Nakakoji, K., Shneiderman, B., Pausch, R., Selker, T., Eisenberg, M. (2005). "Design Principles for Tools to Support Creative Thinking."

38. Rigtering, JP Coen, Ayelen Behrens, M. (2021). "The effect of corporate—start-up collaborations on corporate entrepreneurship." *Review of Managerial Science*, 15(8), 2427-2454.
39. Sattes, I. Erfolgsfaktoren von Klein- und Mitteunternehmen. IO Management Zeitschrift, Zürich, 1996. Nr.4 , S. 33-37.
40. Szarek, J., Piecuch, J. (2018). "The importance of startups for construction of innovative economies." *International Entrepreneurship Review*, 4(3), 389.
41. Tom Spike (2021). "Co-Creation – Innovation with Workshops." Kasutatud 19.12.2022. <https://www.tomspike.com/en/co-creation-workshop/>.
42. von Becker, S., Aromaa, E., Eriksson, P. (2015). "Client-consultant interaction: The dynamics of and conflicts in value co-creation and co-destruction." *International Journal of Services, Technology and Management*, 21(1/2/3), 40-54. doi: 10.1504/IJSTM.2015.071103.
43. Vålk, S., Chen, Y., Dieckmann, E., Mougenot, C. (2022). "Supporting Collaborative Biodesign Ideation with Contextualised Knowledge from Bioscience." *CoDesign*. doi: 10.1080/15710882.2022.2138447.
44. Weiblen, T., Chesbrough, H.W. (2015). "Engaging with startups to enhance corporate innovation." *California management review*, 57(2), 66-90.
45. Yong, K., Sauer, S.J., Mannix, E.A. (2014). "Conflict and Creativity in Interdisciplinary Teams." *Small Group Research*, 45(3), 266-289. doi: 10.1177/1046496414530789.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Siim Mällo,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose “Korporatiivettevõtete ning idufirmade koosloome toetamine”, mille juhendaja on Marko Uibu, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Siim Mällo
23.05.2023