

OPINNÄYTETYÖ

Sopimusyrittäjien valmentava johtaminen

Johtamisosaamisen kehittäminen verkostomaisesti järjestäytyneessä työssä

Satu Kämäräinen

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

210 op

4/2024

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu

Koulutuksen nimi: Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

Tekijä: Satu Kämäräinen

Opinnäytetyön nimi: Sopimusyrittäjien valmentava johtaminen

Sivumäärä: 50 ja 3 liitesivua

Työn ohjaaja: Sikke Leinikki

Työn tilaaja: Hilla Helsinki

Työelämä on murroksessa ja muutoksen myötä muuttuvat myös johtamisen tarpeet. Johtamista kehittämällä tuetaan yritysten kykyä mukautua muutoksiin ja ratkaista haasteita.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimintatutkimuksen menetelmiä hyödyntäen työyhteisön tarpeita johtamisen kehittämiseksi, kasvattaa johtamisosaamista sekä tukea sopimusyrittäjien itseohjautuvuutta. Toimeksiantaja on palveluyritys kauneudenhoitoalalla. Yritys muodostaa omistajista sekä sopimusyrittäjistä verkostomaisesti järjestäytyneen työyhteisön. Työssä käytettiin johtamisen kehittämisen viitekehystenä valmentavaa johtamista.

Kehittämistyö lähti liikkeelle kartoittamalla yrityksen johtamisen nykytilaa osallistuvalla havainnoinnilla, teemahaastatteluilla ja postilaatikkokyselyllä. Aineiston analyysissä käytettiin teemoittelua ja tyypittelyä. Vastuuhenkilöille fasilitoitiin yhteiskehittämisen työpaja. Tuotos on valmentavan johtamisen malli, joka sisältää toimintaa ohjaavia periaatteita sekä askelia, joilla niitä voi arjessa toteuttaa.

Opinnäytetyöllä saavutettiin ymmärrystä työyhteisön tarpeista sekä selkeytettiin toimintaa. Kerätty aineisto tuki tietoperustaa ja johtopäätöksenä voidaan todeta, että valmentavaa johtamista kehittämällä voidaan tukea työyhteisön tavoitteita ja yhteistyötä. Valmentava johtaminen voi parantaa vuorovaikutuksen laatua kehittämällä läsnäoloa, aktiivista kuuntelemista ja kysymysten esittämistä. Itseohjautuvuuden tukemisessa valmentava ote pyrkii vahvistamaan yksilön kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä ja tukee yhteisön potentiaalia sekä toimintaa arjessa. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa ideoinnin, kokeilun ja sen ettei virheitä tarvitse pelätä. Kun saa aktiivisesti palautetta, tietää miten onnistuu tulevaisuudessakin.

Asiasanat: johtaminen, valmentava johtaminen, yrittäjyys, verkostot

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences

Name of the Degree Programme: Workplace Community Educator

Author: Satu Kämäräinen

Title: Coaching Leadership of Contract Entrepreneurs

Number of Pages: 50 and 3 attachment pages

Supervisor: Sikke Leinikki

Commissioned by: Hilla Helsinki

Working life is facing changes and these changes are affecting the demands for leadership. By developing leadership companies' can support their ability to adapt and solve challenges.

The aim of the thesis was to find out the community's needs for the development of leadership by using the methods of action research to increase leadership skills and to support the self-directedness of contract entrepreneurs. The commissioner is a service company in the beauty care industry.

The development work started by finding out the current state of the company's management through participatory observation, theme interviews, and a mailbox survey. Data was analyzed by thematic and typology analysis. A workshop was facilitated for the company's management.

The thesis outcome is a coaching leadership model that includes principles and action steps that can guide the company's everyday life. The findings indicate that by developing coaching leadership skills you can support your team to achieve goals and develop cooperation of the work community. Coaching leadership can improve the quality of interaction by developing presence, active listening and asking questions. By strengthening psychological safety you can support innovation, experimenting and reduce the fear of making mistakes. And when you are actively getting feedback on your work, you know what to do when you want to succeed in the future as well.

Keywords: leadership, coaching leadership, entrepreneurship, network

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMEKSIANTAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	8
	2.1 Toimeksiantaja.....	8
	2.2 Toimiala.....	8
	2.3 Yrittäjyys ja verkostomaisesti järjestäytyvä työ.....	9
	2.4 Verkostojen aika.....	10
	2.5 VUCA-toimintaympäristö.....	11
	2.6 Verkostojohtaminen.....	11
3	TIETOPERUSTA.....	13
	3.1 Johtaminen.....	13
	3.2 Johtamisen kehittäminen.....	14
	3.3 Itseohjautuvuuden tukeminen.....	14
	3.4 Valmentava johtaminen.....	15
	3.5 Askeleet kohti valmentavaa johtamista.....	16
	3.6 Valmentavan johtajuuden haasteet.....	19
4	MENETELMÄT.....	20
	4.1 Toimintatutkimus.....	20
	4.2 Osallistuva havainnointi.....	20
	4.3 Haastattelu.....	21
	4.4 Postilaatikko.....	22

4.5 Työpaja	23
5 AINEISTO JA ANALYYSI.....	25
5.1 Aineiston analyysi työvaiheena	26
5.2 Osallistuvan havainnoinnin kuvaus ja tulokset.....	26
5.3 Haastatteluiden sekä postilaatikon kuvaus ja tulokset	27
5.4 Kehitystyöpajan aineiston kuvaus ja tulokset	31
5.5 Työpajan arviointi.....	34
6 VALMENTAVAN JOHTAMISEN TOIMINTAMALLI	35
7 YHTEENVETO	39
8 POHDINTA.....	43
8.1 Ammatillinen reflektio ja työn hyödynnettävyys	43
8.2 Hyöty toimialalle ja verkostomaisissa yhteisöissä toimijoille.....	45
8.3 Eettinen pohdinta	46
8.4 Jatkokehitysehdotukset	47
LÄHTEET	49
LIITTEET.....	51

1 JOHDANTO

Elämme aikaa, joka on jatkuvasti muuttuva, monimutkainen ja moniulotteinen. Työelämä on murroksessa, uusia työpaikkoja ja työn tekemisen tapoja syntyy jatkuvasti sekä epävarmuus kasvaa. Taloushistorioitsijoiden mukaan elämme neljättä teollista vallankumousta. Nyt jos koskaan yritysmaailmassa halutaan selvittää, millaisia ovat tehokkaan johtamisen kriittiset ominaisuudet ja parhaat tyylit. (Gandolfi & Stone 2018, 261; Järvensivu 2022a, 16; Kilpinen 2022, 21.)

Millaista johtamisosaamista aikamme sitten tarvitsee? Hyvän johtamisen tunnistaa helposti, mutta sitä on vaikea määritellä tarkasti. Johtamisvalmennuksen onnistumiseen ja tuloksien saamiseen vaikuttavat ihmisen yksilöllinen ainutlaatuisuus, muuttuvat työympäristöt, johtamisvalmennusten sisällön erilaisuus sekä valmentajien kyvykkyys. Tuloksia ei voida siis koskaan täysin toistaa ja tämä aiheuttaa tutkijoille unettomia öitä, toteaa dosentti Kinnunen artikkelissaan. Hän kertoo, että hyvällä johtajuudella kuitenkin voidaan vaikuttaa niin organisaation tuottavuuteen kuin ihmisten hyvinvointiin, joten siihen on kannattaa panostaa. Dosentti Juuti toteaa kirjassaan Johtamisen kehittäminen samoin. Hyvä johtajuus on sekä ihmisten hyvinvointia edistävää että organisaation kannalta tuloksellista. (Kinnunen 2016, 91–92; Juuti 2016, 9.)

Tutkimuksellinen kehittämistyöni tarkastelee sitä, miten yrittäjien työtä voidaan valmentavasti kehittää ja johtaa. Toimeksiantaja on yritys, joka toimii kauneudenhoitoalalla. Yrityksessä työskentelee 20 henkilöä yrittäjinä. Valtaosa heistä on sopimusyrittäjiä eli heillä on erillinen sopimus organisaation kanssa. Tämä muodostaa kehittämistyössäni käsitellyn verkostomaisen ympäristön. Vaikka työympäristö on toimeksiantajan yrityksessä verkostomainen, sopimusyrittäjiä sitoo selkeät sopimukset ja työn tekemisen tavat. Verkostomaisesti järjestäytynyt työskentelytapa tarjoaa yrityksessä toimiville sopimusyrittäjille ketteryyttä ja kyvyn joustavasti yhdistellä resursseja kulloisenkin tarpeen ja tavoitteen mukaan.

Työ ja urat etenevät tänä päivänä enemmän labyrintin omaisesti verrattuna aiempaan hieman lineaarisempaan tapaan. Kuukausipalkka tai kahdeksasta neljään työ eivät ole enää ainoita työtä määritteleviä perusyksiköitä, ja työ irtaantuukin koko ajan enemmän ajasta, paikasta ja sopimuksista. Näiden sijaan työssä voimme painottaa muita tekijöitä kuten osaamista ja mielenkiintoisia projekteja. (Valtioneuvoston julkaisu 2019, 9; Kilpinen 2022, 38.)

Kehittämistyössäni käsittelen kahta tulevaisuuden työelämän tärkeää muutostekijää: muuttuvat johtamistarpeet ja -muodot sekä murroksessa olevat työn tekemisen tavat. Tarve kehitystyölle

nousi toimeksiantajan kanssa käydystä keskustelusta, jossa kävi ilmi tarve johtamisosaamisen kehittämiseksi. Tästä keskustelusta lähti liikkeelle työ, jonka tavoitteena on selvittää toimintatutkimuksen menetelmiä hyödyntäen työyhteisön tarkempia tarpeita kehittämiseksi ja johtamiseksi. Tuotoksena luodaan tietopohjaan sekä kerättyyn aineistoon nojaten toimintamalli, jota yritys voi käyttää toiminnassaan jatkossakin.

Hyödynnän toimintakentän kuvaamisessa verkoston toiminnan johtamistarpeita sekä teoriaosuudessa valmentavan johtamisen tietopohjaa. Kehittämistyö lähtee liikkeelle kartoittamalla yrityksen johtamisen nykytilaa havainnoinnilla ja haastatteluilla. Aineiston käsittelyn pohjalta fasilitoitiin yhteiskehittämisen työpaja vastuuhenkilöille. Tavoitteena oli rakentaa valmentavan johtamisen toimintamalli, joka kasvattaa johtamisosaamista ja mahdollistaa sopimusyrittäjien toiminnan tukemisen kohti itseohjautuvuutta. Tutkimuksellisen kehittämistyöni keskeisiä kysymyksiä ovat, miten johtaa sopimusyrittäjiä verkostomaisessa ympäristössä ja millainen johtamistapa sopii yritykseen, jossa sopimusyrittäjien toiminta on verkostomaisesti järjestäytyntä? Miten sopimusyrittäjiä voidaan tulevaisuudessakin tukea ja vahvistaa kohti itseohjautuvampaa työyhteisöä? Näihin kysymyksiin etsin vastauksia työssäni.

Olen omalta ammatilliselta taustaltani kosmetologi ja aloittanut alalla 2006. Olen toiminut esihenkilönä ensimmäinen kerran vuonna 2013 ja nähnyt johtamistapojen kehittymistä tähän päivään saakka. Opiskeluni työyhteisöjen kehittäjäksi on syventänyt näkemystäni työelämän muutostarpeista. Opinnäytetyössäni yhdistän aikaisemman kokemukseni tuomaa ymmärrystä kauneudenhoitoalasta ja esihenkilönä toimimisesta kertyneen työkokemuksen sekä johtamisen erikoisammattitutkinnon tuomaa näkemystä johtamisen kehittämistarpeista. Taustani lisäksi hyödynnän ammattikorkeakouluopintojeni tuomaa osaamista ja tietotaitoa. Näiden avulla kehitän niin toimeksiantajani yrityksen toimintaa, mutta myös toimialaa kohti sujuvampaa arkea ja parempaa johtajuutta.

2 TOIMEKSIANTAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa käsittelen toimeksiantajan yrityksen toimintamuotoa, avaan hieman toimialan piirteitä sekä käsittelen yrittäjyyttä, verkostomaisesti järjestäytynyttä työtä ja verkostojohdamista.

2.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajan yrityksen toiminta on saanut alkunsa 10 vuotta sitten yhden henkilön kauneushoitoalan yrityksenä. Toiminta on vuosien varrella kasvanut ja opinnäytetyön tekohetkellä yrityksessä työskentelee kaksi omistajaa ja 18 sopimusyrittäjää kahdessa eri toimispisteessä. Omistaja kuvaa johtamisen arjen kehittämistarpeita olevan niin työn rakenteissa kuin vuorovaihtuksen parantamisessa. Perusteluiksi hän mainitsee yritystoiminnan kasvun, jatkuvasti kehittyvän alan ja yrittäjien verkostomaisesti järjestäytyneen toiminnan. Toimeksiantajan kokemuksen mukaan yrityksessä haasteena on johtamisosaamisen tietotaidon puuttuminen.

Alkukeskustelussa toimeksiantajan kanssa yritysmuotoa läpi käydessä esiin nousee palveluyrittäjyydessä yleisesti käytetty toimimisen muoto, sopimusyrittäjyys. Käytännössä yritys on yhdistelmä yrittäjien verkostoa kuitenkin niin, että sopimusyrittäjiä sitoo tarkka työn tekemisen tapaan, brändiin ja toiminnan muotoihin liittyvä sopimus. Toimeksiantaja vertaa työn rakennetta alihankkijana toimiseen, jossa työn tilaaja määrittää paljonkin yksityiskohtia sopimuksen tekohetkellä. Yrittäjä joko sitten ottaa sopimuksen tai ei, hän kuvaa.

2.2 Toimiala

Yritys toimii kauneushoitoalalla. Toimialan yrityksissä ollaan usein joko yksinyrittäjiä, toimitaan sopimusyrittäjänä tai vuokratuoliyrittäjänä isomman organisaation sisällä. Palveluyrittäjät (kosmetologit, hierojat, kampaajat) ovat yksinyrittäjien toiseksi suurin ryhmittymä (Järvensivu 2022a, 32). Palveluyrittäjille on tyypillistä, että yrittäjällä on vahva substanssiosaaminen ja halu keskittyä tekemään nimenomaan oman osaamisalueensa työtä. Alalla on paljon yksinyrittäjiä ja kaikille se ei sovi. Yksinyrittäminen voi kuormittaa tekijäänsä, vaikkakin yrittäjät ovat yleensä hyvin innostuneita ja sitoutuneita työhönsä (Järvensivu 2022a, 33). Jotta yrittäjä voi tehdä työtään, hän tarvitsee tuotteita, joilla palvelu tuotetaan ja tilat, jossa palvelua tarjotaan. Lisäksi yrittäjän täytyy tehdä markkinointia sekä hoitaa kirjanpito ja muu yrityksen pyörittämiseen tarvittavat toiminnot. Yksinyrittäjä tarvitsee siis paljon enemmän resursseja kuin

jos hän toimii osana yritystä tai verkostoa. Verkostomaisessa yrityksessä toimiminen tukee yrittäjää tarjoamalla puitteet, jolloin sopimusyrittäjä voi keskittyä tekemään omaa työtään. Vaikkei yrityksessä ole suoranaista esihenkilöä, on toiminnan sujuvuuden vuoksi tärkeää, että vastuuhenkilöt ja omistaja ohjaavat ja tukevat toimintaa, näyttävät suuntaa, luovat rakenteita sekä kehittävät ja ylläpitävät vuorovaikutusta.

2.3 Yrittäjyys ja verkostomaisesti järjestäytyvä työ

Työn tekemisen tavat ovat muutoksessa. Työn tekeminen pirstaloituu ja rajanvedot palkkatyön sekä yrittäjyyden välillä ovat haastavampia. Työelämässä on tänä päivänä työtä, joka muistuttaa ominaisuuksiltaan työsuhdetta, mutta luokitellaan yrittäjyydeksi. Erot näiden välillä voivat olla häilyviä. Työlainsäädäntö sekä työelämän tutkimus erottelevat usein työntekijänä olemisen erilliseksi ryhmäksi yrittäjyydestä. Näin jää tunnistamatta tämä työn teettämisen tapojen ja työn teon organisoinnin muutos. Sopimusyrittäjyys yrittäjyyden muotona eroaa yksinyrittäjyydestä toiminnan perustuessa verkostomaisesti järjestäytyneeseen työhön. Työtä tehdään yhteisöllisesti muiden kanssa. Työn teon tapa määrittyy kuitenkin lopulta itselliseksi, joka erottaa sen palkkatyöstä. (Järvensivu 2022a, 32; Järvensivu 2022b, 22.) Tutkija Koivunen kertoo artikkelissaan käsitteestä uusi työ. Uusi työ -käsitteen alle on nivottu 2000-luvun työelämän ja työn tekemisen piirteitä, joissa työ on entistä enemmän tekijänsä persoonaan nivoutuvaa ja samaan aikaan pirstoutuu esimerkiksi osa-aikaisuudeksi sekä pätkätyöksi. Uuden työn tekemisen käytännöt haurastuvat ja mukaan on tullut mm. kannustaminen yrittäjyyteen. Hän kertoo, että kun palkkatyöstä siirrytään yrittäjyyteen voi työntekijän turvattu asema korvautua yrittäjän suojattomampaan asemaan. Tämä työn tekemisen muutos ei automaattisesti ja väistämättä tarkoita kaiken työn haurastumista ja moni uuden työn tekijöistä viihtyy ja menestyy työssään ilman kokemusta työn haurastumisesta. (Koivunen 2016, 270–272, 277.) Myös Järvensivu käsittelee uusia työn tekemisen tapoja artikkelissaan. Järvensivu käyttää palkkatyön ja yrittäjyyden rajapinnoille asettuvasta työstä nimitystä kolmas kategoria. Hänen tutkimuksensa mukaan työelämässä on ihmisiä, jotka työskentelevät vaihtelevin työnteon sopimuksin verkostomaisesti järjestäytyvässä työssä. Nämä uuden työn tekijät osallistuvat työllään tulevaisuuden työn määrittelyyn ja rakentamiseen. Hänen mukaansa heitä motivoi itsellisyyden saavuttaminen ja merkitykselliseen työhön keskittyminen. (Järvensivu 2022b.)

Verottajan ohjeistuksessa erotetaan palkansaajan ja yrittäjän työ toteamalla, että yrittäjältä ostetaan valmis työn lopputulos. Työn tilaaja voi valvoa työn edistymistä ja vaikuttaa lopputulokseen ja sen laatuun ohjeillaan. Jos tilaus ja työ poikkeavat toisistaan on työn tilaajalla oikeus vaatia sopimuksen mukaista suoritusta ja jos tähän ei päästä, jopa korvausta. (Vero.fi.) Työtä saa siis ohjata ja valvoa, mutta kuitenkin tällä työn tekemisen muodolla ei ole työsuhteen tapaan velvoittavia tekijöitä eikä johdolla mm. työnjohto-oikeutta.

2.4 Verkostojen aika

On ennustettu, että tulevaisuudessa perinteisen hierarkkisen organisaatioiden sijaan on verkostojen aika (Valtioneuvoston julkaisuja 2021, 12). Väitöskirjatutkija Vanhatalo määrittelee verkostossa toimimista eri tavoin vakiintuneeksi sosiaalisiksi suhteeksi, jossa toisistaan riippuvaiset toimijat ovat ryhmittyneet yhteisen intressin ympärille. Hänen mukaansa tämä määritelmä sitoo vuorovaikutuksen kiinteäksi osaksi verkostossa toimimista. Verkoston toiminta nojaa toimijoiden välisiin suhteisiin. (Vanhatalo 2014, 73.)

Verkosto määritellään usean toimijan väliseksi vastavuoroiseksi yhteistyösuhteeksi. Toimijat pyrkivät yhdistämään osaamistaan sekä voimavarojaan ja näin tavoitellaan synergiaetuja. (Valtioneuvoston julkaisuja 2019, 13). Verkostossa toimijat ovat toisiinsa sitoutuneita ja riippuvuussuhteessa, kun taas hierarkiassa riippuvuussuhteet ovat yksipuolisia ja sitoutuminen tiiviimpää. Yksityissektorilla verkosto palvelee yleensä vaihdantasuhteita ja niiden toimintaa voidaan määritellä esim. luonteen ja tavoitteen mukaisesti.

Toimeksiantajan yrityksessä toiminta on perinteisen verkoston sijaan verkostomaisesti järjestäytyntä. Verkostojen lähtökohtina on vapaaehtoisuus, tasavertaisuus ja itseohjautuva yhteistyösuhte, joka kaikki osapuolet kokevat hyödylliseksi ja optimaalisimmaksi tavaksi yhdistää voimat ja saavuttaa synergiaetuja. Verkoston toiminta perustuu jäsenten haluun tai tarpeeseen tehdä yhteistyötä ja valinnan tekee kukin jäsen oman hyötynäkökulmansa kautta. (Valtioneuvoston julkaisuja 2019, 13–14.) Toimeksiantajan yrityksessä yrittäjien toiminta perustuu sopimukseen, jolla määritellään työnteolle reunaehdot. Yrittäjyyden ja verkoston yhtäläisyydet keskittyvätkin tietynlaiseen vapauteen ja omaan valintaan liittyen työn tekemiseen sekä hyötyihin mitä yrittäjä voi saada toimiessaan verkostomaisesti järjestäytyneessä ympäristössä. Yrityksen toiminnassa on verkostomaisia piirteitä, mutta toimintaperiaate on myös yhtäläinen perinteisen työyhteisön ja yrityksen toimintamallien kanssa. Nämä kaksi maailmaa risteävät tässä työssä.

Tulevaisuudessa tämänkaltainen yritystoiminta voi yleistyä ja tämän vuoksi johtaminen ja verkostomaisesti järjestäytyneen toiminnan kehittäminen on hyödyllistä.

2.5 VUCA-toimintaympäristö

Muuttuva työelämä haastaa perinteisesti järjestäytyviä työrooleja. Muuttuvaa toimintaympäristöä kuvataan VUCA-toimintaympäristöksi. VUCA tulee sanoista epävakaa (volatile), epävarma (uncertain), monimutkainen (complex) ja moniselitteinen (ambiguous). Tämä ajallemme ominainen VUCA-toimintaympäristö haastaa perinteiset lineaariset sekä hierarkkiset organisoitumis- ja johtamisjärjestelmät. Tarvitaan mukautumista ja joustavuutta, jotta pystytään reagoimaan jatkuviin muuttujiin sekä ratkaisemaan kompleksisia haasteita. Tällainen toimintaympäristö hyötyy verkostomaisista toimintavoista. Vahvuus nousee esille erityisesti tilanteissa, joissa tarvitaan innovatiivisuutta, ketteryyttä, joustavuutta ja dynaamista organisoitumista. (Valtioneuvoston julkaisu 2019, 11–12; Vanhatalo 2014, 76–77). Toimiva työyhteisö muuttuvassa ajassa tarvitsee toiminnan organisoimista sekä johtamista arjessa, jotta brändi ja strategia tulee toteutetuksi. Tämä palvelee kaikkia verkostossa toimijoita, jotta toiminta on tuloksekasta sekä sujuvaa. VUCA-toimintaympäristö kuvaa työelämää yleiselle tasolla mutta niin yritysten kuin verkostojenkin toimintaan vaikuttaa sekä ulkoiset tekijät kuten taloustilanne, pandemia tai yleinen epävarmuus ja sisäiset muutokset kuten henkilökohtaiseen elämään liittyvät tekijät, ihmisten väliset dynamiikat ja niihin mukautuminen. Tämä kaikki on ollut olemassa ennenkin, mutta tälle ajalle ominaista on työelämän nopeatahtisuus, muutokset ja niihin mukautumisen tarve. Tietotulva ja digitalisoituminen tuovat omat mausteensa peliin ja haastavat toimintaa, joka keskittyy konkreettisen palvelun tarjoamiseen ihmiseltä ihmiselle kehittymään jatkuvasti.

2.6 Verkostojohtaminen

Verkostoissa toimimisessa on sen jäsenille paljon perusteltuja hyötyjä kuten osaamisen kehittyminen ja voimavarojen jakautuminen. Haasteena voi kuitenkin olla, että ne jäävät saavuttamatta ja aika sekä resurssit valuvat hukkaan. Tässä mukaan tulee johtaminen. Verkostojohtajan tehtävät ovat yleensä strategisia, operatiivisia ja painottuvatkin verkoston koossa pitämiseen, toiminnan ohjaamiseen sekä viestintään. Verkostojohtajalta odotetaan mahdollistavaa ja tilaa antavaa toimintaa. Toiminnassa korostuukin enemmän vastuu kuin valta. (Vanhatalo 2014, 76–77.) Johtamalla verkostoa voidaan pitää huoli siitä, että verkostomaisesti järjestäytyneessä toiminnassa niin jäsenet kuin muutkin sidosryhmät saavat hyödyn ja lisäarvon siitä mitä ympäristö

voi tuottaa. Verkostojohtaja voi olla henkilö, joka ottaa vastuulleen yhdessä sovitulla tavalla toiminnan fasilitoinnin ja arvioinnin. Roolin ensisijaisena tehtävänä on tukea toimivuutta, avustaa sekä ajoittain arvioida toimintaa tästä näkökulmasta. Verkostojohtajan on hyvä ymmärtää, mistä toimivuus syntyy ja mitkä tekijät sitä estävät tai edistävät. (Valtioneuvoston julkaisuja 2019, 16–17.)

3 TIETOPERUSTA

Työelämän muutoksessa organisaatiot pyrkivät uudistumaan ja kehittämään toimintaa sekä johtamista. Itseohjautuvat tiimit korvaavat hierarkkiset toimintamallit ja käskyjen jakelemisen sijaan johdetaan valmentavasti. Tätä uudistumista eivät vaadi ainoastaan markkinat vaan töiden tekijät, jotka haluavat olla aktiivisia toimijoita objektin sijaan. Esimies-alainen-suhde ei enää kuvaa sellaista kahden ihmisen välistä suhdetta, jossa tuetaan osaamista, kohdetaan ja pyritään nousemaan uudelle tasolle. Yhä useampi tutkija onkin ehdottanut, että organisaatiot tulisi nähdä elävinä organismeina hierarkioiden sijaan. (Kilpinen 2022, 45, 58.)

Ekonomisesti haastavina aikoina on erityisen tärkeää, että pystytään mukautumaan muutoksen tuomiin tarpeisiin. Tärkeää on vahvistaa niin ihmisten jaksamista kuin tuottavuuttakin ja nämä voidaan saavuttaa kehittämällä hyvää johtajuutta (Kinnunen 2016, 92). Millaista on hyvä johtaminen? Hyvän johtajan ominaisuudet ja toiminta on helppo tunnistaa, mutta haastavaa määrittellä tarkasti. Johtamiseen vaikuttavat monet tekijät ja voi olla vaikea tunnistaa mikä on syy ja mikä seuraus. Johtamisella pyritään luomaan suotuisat olosuhteet organisaation ja sen sidosryhmien välille. (Juuti 2016, 9.) Käsitelen tässä luvussa johtamisen historiaa ja käsitettä, johtamisen kehittämistä, itseohjautuvuutta ja valmentavaa otetta johtamisessa.

3.1 Johtaminen

Johtaminen määritellään ihmisten työpanoksen ja voimavarojen hankintaa ja kohdennusta edistävänä toiminnaksi. Johtamisella näitä voimavaroja voidaan hyödyntää matkalla kohti yhteistä suuntaa. Johtamisella tavoitellaan erilaisten yksilöiden toiminnan kokoamista arjessa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska eri johtamisopeissa toimijat nähdään eri tavoin, ne suosivat erilaista toimijuutta. Esimerkiksi tayloristinen johtamisoppi näkee työntekijät orgaanisina koneina, joita motivoi taloudellinen hyöty ja toimijuutta rajoittaa tiukat säännöt. Humaani johtamisoppi taas kannustaa oma-aloitteisuuteen sekä aktiivisuuteen ja motivaatio nähdään sisäsyn-tyisenä tekijänä. Nämä kaksi esimerkkiä eivät ole toisiaan poissulkevia. Niitä hyödynnetään ja ne puhuttelevat edelleen erilaisten alojen johtamisessa niin Suomessa kuin kansainvälisesti. (Seeck 2008, 18, 44, 98, 153.)

Suomalaisen johtamisen juuret ulottuvat 1900-luvun alkuun, mutta esimerkiksi taylorismi yleistyi vasta toisen maailmansodan jälkeen. Vaikka monet tutkijat ovat osallistuneet kansain-

väliseenkin keskusteluun ja keskeisiä teoksia on julkaistu nopeastikin niiden ilmestymisen jälkeen, ei Suomessa ole varsinaisesti kehitetty johtamisen innovaatioita. Suomessa on kuitenkin paljon hyvää johtamista, vaikka suomalaiset eivät aina tunnista ja tunnusta omaa traditiotaan. (Seeck 276–277.)

3.2 Johtamisen kehittäminen

Dosentti Juuti kuvaa johtamisen kehittämistä prosessiksi, jolla ei ole määränpäättä. Johtaminen itsessään pyrkii kehittämään toimintoja ja johtamisella on vaikutusta niin asiakkaiden, henkilöstön kuin sidosryhmienkin elämään. Myös ympäristön muutos asettaa organisaatioille uusia haasteita kohdattavaksi. Nämä kasaavat johtamisen kehittämiseksi vaatimuksia. Johtamista tulee jatkuvasti kehittää, jotta organisaatio menestyy ja sen vaikutuspiirissä olevat ihmiset voivat hyvin. (Juuti 2016, 10–11, 47).

Johtamisosaamisen vahvistamisessa voi olla vaikea tietää mistä aloittaa. Jos johtajalta puuttuu kokemusta, ei johtaminen välttämättä tunnu luontevalta. Ristikangas & Ristikangas ehdottavat, että johtamisen kehittämisen voi aloittaa panostuksella vuorovaikutustaitojen kehittämiseen, toisten osaamisen tukemiseen ja sillä että keskittyy johtamistekoihin sekä -tehtävien hoitoon. (2017, 37.)

3.3 Itseohjautuvuuden tukeminen

Itseohjautuvuus on kykyä toteuttaa sovittuja asioita itsenäisesti, omaa harkintaansa käyttäen (Martela 2021, 14). Keskustellessamme työn tavoitteista toimeksiantaja kertoi, että yritys haluaa tukea sopimusyrittäjiä niin, että tulevaisuudessa voisi olla ajanjaksoja, jolloin tarve olla paikalla vähenisi. Tämän vuoksi yhdeksi tavoitteeksi nostettiin itseohjautuvuuden tukeminen. Yrittäjyydessä itseohjautuvuus onkin tavallaan sisäänrakennettuna ominaisuutena (Sahimaa 2021, 7:56.) Kun oman työnsä asiantuntijat toimivat työssään, on vastuuhenkilöiden parempi ottaa palvelevan sivustaseuraajan rooli. On tärkeää, ettei liialla kontrolloinnilla kahlita mahdollisuuksia tehdä työtä hyvin. Nopeasti muuttuvassa maailmassa ylhäältä ohjautuva organisaatio on hidas ja jäykkä. Asiantuntijoiden osaamisen ja aloituskyvyn kahlitseminen ylhäältä kaventaa mahdollisuuksia tehdä työ hyvin. Itseohjautuvuus mielletäänkin ”ylhäältäohjautuvuuden” vastakohtaksi. Itseohjautuvuuden rinnalle nousee käsite yhteisöohjautuvuus, joka on toiminnan koordinoitua yhdessä. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta ja jälkimmäisellä tarkoitetaankin työyhteisön pyrkimystä ohjautua yhdessä. (Martela 2021, 6, 9–13.)

Toimeksiantaja kertoi, että vaikka yrittäjät ovat itsenäisiä sopimusyrittäjiä, on työyhteisössä selkeitä rakenteita ja johtamista. Hänen mukaansa moni kokeekin toimivansa perinteisessä työyhteisössä, vaikka onkin yrittäjä. Samankaltaisia tilanteita nousee esiin myös työelämän muutoksessa. Kaikissa työyhteisöissä täytyy olla toimintatavat sekä johtamista ja on hyvä muistaa, ettei itse- ja yhteisöohjautuvuus ole niiden puutetta. Martela summaakin, että yhteisöohjautuvuus ei ole kaaosta ja rakenteiden puuttumista, vaan erilainen tapa organisoida työtä. (Martela 2021, 13.) Koska itseohjautuvuuden tukemiseen tarvitaan kykyä tehdä päätöksiä itsenäisesti, halutaan johtamisen kehittämisellä mahdollistaa tämän tukeminen. Valmentava ote pyrkii tähän ja näin sen kehittäminen on ensimmäinen askel matkalla kohti itseohjautuvampaa työyhteisöä.

3.4 Valmentava johtaminen

Valmennus-terminä on tullut työelämän käyttöön urheilumaailmasta. Termillä korostetaan johtamisen olevan toista tukevaa, yhteistyökykyä rakentavaa ja tasa-arvoista autoritäärisen käskemisen sijaan. Valmentavassa toiminnassa autetaan yhteisöjä ja yksilöitä luomaan muutosta, jotta he voivat ymmärtämään potentiaalinsa. Toiminnassa keskitytään haasteiden analysoimiseen, ymmärtämiseen sekä ratkaisujen etsimiseen. (Grant 2005, 2). Valmentava johtajuus on johtamismalli, joka kannustaa itsenäiseen työn johtamiseen, tukee haasteissa ja on läsnä arjessa. Kun työyhteisöä halutaan kehittää, toimivat valmentavan johtajuuden prosessit siihen käytännöllisenä menetelmänä. Menetelmä vahvistaa yhteistyötä, vuorovaikutusta ja palautekulttuuria. Tutkimuksessa se paransi asiakastyytyväisyyttä, voittoja ja kasvatti tietotaitoa. (Kinnunen 2016, 63.)

Konsulttikirjassaan Valmentava johtaminen Soback kertoo, että valmentava johtaminen poikkeaa perinteisestä hierarkkisesta johtajuudesta niin, että opetellaan vastausten antamisen sijaan kysymään kysymyksiä, kuuntelemaan ja kohtaamaan. Perinteisessä johtamismallissa työntekijät olivat ensisijaisesti johtoa varten, mutta uuden johtamisen ajassa keskiöön nousee henkilöstön oma erikoisosaaminen ja kyky tehdä itsenäisesti viisaita ratkaisuja. Keskeisenä haasteena on, että elämme parhaillaan uuden ja vanhan maailman siirtymässä, jossa osa prosesseista, rakenteista ja johtamisen menetelmistä edustaa vahvemmin perinteistä tapaa johtaa, mutta toinen osa kuten monimuotoiset työn tekemisen muodot, muuttuva toimintaympäristö ja ihmisten tarpeet edustavat taas vahvemmin uuden maailman tarpeita. Verkostomainen ja muuttuva toimintaympäristö vaatii työnsä tekijöiltä kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja monitahoiseen ajatte-

luun. Voidaksemme tukea yrityksiä ja työyhteisöjä työelämän haasteissa, on toimintaa kehitettävä joustavammaksi ja tehokkaammaksi. Kun ongelmat ratkotaan siellä, missä ne syntyvät tulee koko organisaation päätöksenteosta nopeaa ja toiminnasta ketterää. Uudenlaisessa johtamisen tavassa keskiöön nousee kyky palvella työnsä tekijää, joka auttaa taas tätä palvelemaan asiakasta. Valmentava johtajuus onkin vuorovaikutussuhde, jonka pyrkimys on kehittää johdettavan omaa kykyä johtaa omaa työtään. (Soback 2021, 10, 41–42, 55.)

Valmentavan johtamisen ydintaitoihin kuuluu nähdä tiimin vahvuudet ja vaalia olemassa olevaa potentiaalia. Tämän saavuttaakseen on oltava kiinnostunut tekijöistään ja kuunneltava. Kysyminen hyödyttää ja onkin perusosaamista, kun johdetaan valmentavasti. Hyvä valmentaja myös haastaa, ohjaa epämuukavuusalueelle ja mahdollistaa oppimisen. Voisi ajatella, että mukaillemalla saavuttaa rauhan ja asiat pysyvät ennallaan, kuitenkin tekemisen kehittäminen motivoi ja innostaa. Kun jämäkkä kehittäminen kumpuaa arvostuksesta toista kohtaan, se luo kehittymiselle otolliset olosuhteet. Urheilumaailmassa valmentaminen on osa kulttuuria, mutta liike-elämässä sitä ollaan vasta ottamassa haltuun. Liike-elämä voisi hyödyntää urheilumaailman oppeja mm. korostamalla harjoittelun tärkeyttä ja erityisesti yhdessä harjoittelemista. Harjoittelemalla pyritään viemään tekeminen seuraavalle tasolle. (Ristikangas ym. 2021, 48–49, 64–66.).

3.5 Askeleet kohti valmentavaa johtamista

Omaksumalla valmentavan johtamisen taktiikoita ja olemalla aktiivinen sekä kiinnostunut kehityksestä ja kasvusta, voi inspiroida tekijöitä heidän kasvussaan. Tämä vaatii rehellistä ja avointa kommunikaatiota. Valmentava johtaja tuntee tekijänsä yksilötasolla ja tukee mahdollisuutta toimia itsenäisesti. Hän luo turvallisen ja avoimen ilmapiirin monimuotoisuudelle. Valmentavan johtajan työkalupakista löytyy siis työkaluja, joilla löydetään yksilön vahvuudet ja vahvistetaan itsensä johtamisen taitoja. (Mäkelä, Kangas, Korhokangas & Laitinen 2023, 6, 9; Berg & Karlsen 2016, 1122.)

Grant & Hartley (2013, 110) listaavat artikkelissaan tapoja, joiden on todettu olevan hyödyllisiä, kun halutaan kehittyä valmennustaidoissa. Niitä ovat:

- Roolimallina toimimisen merkitys. Millä tavoin voisin tänään näyttää esimerkilläni, miten toimia valmentavasti?

- Kuuntelemisen ja sen laadun tärkeys. Miten kuuntelen, tuomitsenko vai pyrinkö heti vastaamaan? Miten voisin tänään kuunnella paremmin?
- Vahvuuksien tunnistaminen. Ota aikaa, jotta voit tunnistaa ympärillä olevien ihmisten vahvuudet.
- Luottamuksen kasvattaminen. Mitä voisin tänään tehdä, jotta meillä olisi psykologisesti turvallinen ilmapiiri?
- Pysähtyminen. Ota aikaa itsellesi ja lepää hetkittäin, jotta voit vastata muille positiivisella tavalla.
- Käytä tavoitteita, mutta tehokkaasti ja joustavasti.
- Jotta voit valmentaa muita, valmenna itseäsi. Mieti, millaisia henkilökohtaisia muutoksia sinä voisit tehdä tänään, jotta voit toimia paremmin?

Myös Mäkelä ym. (2023) tutkimus mukailee samankaltaisia tuloksia, mutta jaottelee ne yksilö- ja tiimitasoon. Yksilötasolla on hyvä olla kiinnostunut työntekijän yksilöllisistä vahvuuksista, kysyttävä kysymyksiä, toimittava ennakoivasti ja annettava palautetta. Tiimitasolla tuodaan yksilöiden vahvuudet osaksi ryhmän potentiaalia ja tätä potentiaalia tulee vahvistaa. Työyhteisöissä on aina monenlaisia työntekijöitä, joiden kautta työyhteisöön tulee monenlaista osaamista. Tätä osaamista ja potentiaali tulee tukea, jotta sitä voidaan hyödyntää. Tukemisen pohjana toimii psykologinen turvallisuus. Tehtävien jaossa täytyy olla avoin ja muistaa, että jos yksilöllisiä vahvuuksia ja ryhmän potentiaalia ei tueta, saattaa se kadota.

Nämä kaksi tutkimusta ja artikkeli toivat esille samankaltaisia tekijöitä, jotka ovat tärkeitä valmentavan johtamisen kehittämisessä. Tiivistettynä, psykologinen turvallisuus toimii vakaana maaperänä, johon voidaan kylvää siemeniä osaamisen kehittämiseksi sekä potentiaalintukemiseksi. Omaksumalla valmentavia taktiikoita voidaan inspiroida työntekijöitä heidän kasvussaan. Näin saadaan vahvistettua ryhmän potentiaalia vahvuuksien tukemisen kautta ja rakennetaan työyhteisölle avointa ilmapiiriä sekä yhteistä kulttuuria. (Mäkelä ym. 2023, 9–11; Berg & Karlsson 2016, 1122; Grant & Hartley 2013, 110)

Psykologinen turvallisuus

Ensimmäinen peruskivi, joka valetaan valmentamisessa, on turvallisen ympäristön luominen. Turvallinen ympäristö on sellainen, jossa uskalletaan tutkiskella itseään, ilmaista ajatuksiaan ja

esittää uusia ideoita ilman pelkoa väheksynnästä. Jos valmennettava pelkää, miten johtaja reagoi annettuihin vastauksiin tai miten heidän ajatteluunsa suhtaudutaan, ei pelkkä pyrkimys kehittyä tuota tulosta. Monipuolisen osaamisen tukemisessa psykologinen turvallisuus on tärkeää. (Soback 2021, 115; Mäkelä ym. 2023, 11.)

Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä voi haastaa vallalla olevia käytänteitä sekä kokeilla, oppia ja tuntea olevansa osa yhteisöä. On tärkeää, että uskaltaa sanoa, jos on erimieltä. Valmentava johtaja rakentaa toimillaan vuorovaikutussuhdetta, jossa vallitsee luottamus toisen kykyjä ja hyvántahtoisuutta kohtaan. Näitä toimia on mm. aito kohtaaminen sekä arvostuksen ja myötätunnon osoittaminen. Psykologisella turvallisuudella on keskeinen osa myös rakentaessa itseohjautuvampaa työyhteisöä. (Soback 2021, 115–117; Sahimaa 2021, 12:08, 13:30.) Jotta työyhteisössä voitaisiin toimia rohkeasti muutoksiin mukautuen ja toisia tukien, täytyy työyhteisön rakentaa luottamusta. Google teki 2010-luvun alkupuolella tutkimuksen, joka kattoi 180 työryhmää. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miksi jotkut työyhteisöt suoriutuvat toisia paremmin. Yllättävää oli se, etteivät erot selittyneet yksilöiden ominaisuuksilla kuten osaamisella tai taustoilla vaan sillä, miten tiimi työskenteli yhdessä. Tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi tutkimuksessa nousikin psykologinen turvallisuus eli ryhmän käsitys sosiaalisen riskinoton seurauksista. Tämä nosti psykologisen turvallisuuden julkiseen keskusteluun. (Työterveyslaitos a, 02:23-03:10). Jos psykologista turvallisuutta ei ole, tiimeissä jämähdetään helposti totuttuihin tapoihin sekä kehitys on vaatimatonta, koska uusia ideoita ei uskalleta jakaa (mt., 03:25-04:18). Psykologisen turvallisuuden merkitys työelämässä ja työn tuloksissa on kasvanut ja syitä tähän löytyy muuttuvista organisaatioista, muutoksista työn tekemisessä sekä tavoissa ja säännöissä. Työn nopeatahtisuus ja siihen liittyvä epävarmuus tekevät prosessien etenemisen arvioimisen mahdottomaksi. Muuttuvissa ja muuntuvassa työelämässä tarvitaan avointa kommunikaatiota ja uskallusta kokeilla uutta. Jos yksilö ei uskalla kertoa ideoistaan, eivät ne edistä yhteisen osaamisen kasvamista, koska vain ääneen lausutut ajatukset saavat aikaan jotakin. Uusien ajatuksien esiin tuomisessa on riskinsä ja jos työyhteisö ei ole psykologisesti turvallinen, ei toiminta luo hyvää pohjaa uudistumiselle ja muutoksista selviämiseksi. (Työterveyslaitos a. 07:50-09:50). Tämän huomioiminen kaikessa kehittymiseen tähtäävässä toiminnassa on oleellinen. Johtamisosaamisen kasvattamiseen voidaan käyttää paljonkin aikaa, mutta jos työyhteisön perustuksista puuttuu tämä tekijä, voi kehitys jäädä puheen tasolle.

3.6 Valmentavan johtajuuden haasteet

Johtamisen kehittäminen ei ole aivan mutkatonta. On osattava sovittaa yhteen työyhteisön tarpeet, ihmisten persoonallisuudet, vahvuudet ja yhdessä toimimiseen liittyvät haasteet. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että vaikka johtajalta löytyy valmentamisen ja johtamisen työkaluja, on niiden käytössä huomioitava yksilöiden erilaisuus. Tuloksia ei voi koskaan täydellisesti toistaa, koska jokainen prosessi on uniikki. Valmentavalla johtamisella nähdään tuloksia yleensä vain, jos käytökseen saadaan muutosta ja tämä vaatii opittujen asioiden käytäntöön viemistä. Johtajan täytyy toisaalta haastaa pohtimaan omaa käytöstään ja samalla kannustaa muutokseen. Lisäksi on huomioitava, että työyhteisöissä on aina tietynlainen aikapaine, joka haastaa kehittymistä ja työkalujen käyttöä. (Berg & Karlsen 2016, 1131; Kinnunen 2016, 92.) Monenlaiset tekijät haastavat uusien johtamisen toimintamallien omaksumista. Ja kuten yllä mainittiin, aito vaikuttavuus yleensä tulee esiin vasta, kun ihmiset toimivat eri tavalla kuin aikaisemmin. Tämän mitattavuus voi olla haastavaa ja lopulta palaute onnistumisesta on ainoastaan subjektiivisten kokemusten myötä esiin nousseissa tekijöissä. Parhaimmillaan muutos näkyy, ja työyhteisössä palautteen antamisen kulttuurin vahvistuminen saa ihmiset kommentoimaan ja kannustamaan muuttunutta käytöstä. Yksilö voi peilata oppimiaan asioita ja näin soveltaa niitä myös erilaisiin tilanteisiin jatkossakin. Näin oppimisesta sekä kasvusta voi tulla elinikäistä. (Kinnunen 2016, 91–92.)

4 MENETELMÄT

Kehittämistyöni kehys on toimintatutkimus. Menetelminä olen käyttänyt osallistuvaa havainnointia, teemahaastatteluja, kyselyä (postilaatikko) sekä yhteiskehittämisen menetelmiä osallistavassa työpajassa. Kehittämistehtävä tarkentui kehittämistyön aikana. Tavoitteina oli tunnistaa johtamisen nykytila ja tutkia millaiset johtamisen kehittämisen mallit voisivat toimia verkostomaisessa ympäristössä. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavina kysymyksinä olivat: Miten lisätä johtamisosaamista? Miten sopimusyrittäjiä voidaan johtaa? Millainen johtamistapa toimii parhaiten verkostomaisesti järjestäytyneessä työssä? Ja miten johtaa valmentavasti ja tukea kohti itseohjautuvuutta?

4.1 Toimintatutkimus

Tutkimuksellinen kehittämistyö mukaillee toimintatutkimusta. Toimintatutkimus tutkimusstrategiana tarkastelee todellisuutta pyrkien muuttamaan sitä.

”Keskeistä on saada aikaan sosiaalisiin käytäntöihin kohdistuvaa, ongelmien ratkaisuun ja muutokseen johtavaa toimintaa, joka etenee prosessinomaisesti ja jossa keskeistä on käytännöissä mukana olevien ihmisten osallistuminen ja osallistaminen.” (Tietoarkisto.fi)

Havainnointi, reflektointi ja muuttaminen ovat toimintatutkimukselle keskeisiä piirteitä. Toimintatutkimus organisaatiossa tavoittelee itseymmärryksen lisääntymistä ja kehittää konkreettisia muutostoimia sekä vie niitä käytäntöön. (Puusa & Juuti 2020, 268.)

4.2 Osallistuva havainnointi

Havainnointi on tieteellisen aineistonhankinnan perusmenetelmä. Vaikka sitä tekee käytännössä jokainen, joka on suorassa yhteydessä tutkittavaan ilmiöön, jää se usein muiden aineistonhankintamenetelmien varjoon. Havainnoinnin etuna on se, että silloin päästään seuraamaan todellisia tilanteita reaaliaikaisesti, jolloin voidaan seurata asioiden ilmentymistä käytännössä. Se on hyvä tapa saada tietoa vuorovaikutuksesta ja erilaisista ryhmäilmiöistä koska ihmisiä voidaan tarkastella yhdessä ja yksilöinä. Havainnoinnin kohteena voi olla esim. ihmisten välinen puhe ja siihen vastaaminen tai puheen lisäksi voidaan kiinnittää huomioita eleisiin, ilmeisiin sekä muihin sanattoman viestinnän muotoihin. (Juuti & Puusa 2020, 131–132.)

Tekemäni havainnointi oli osallistuvaa havainnointia, koska osallistuin tutkittavien arkeen kuitenkin niin, että olin ulkopuolisena kehittäjän roolissa. Osallisuus vaikuttaa havainnoidun ilmiön kulkuun ja sen huomioiminen on tärkeää. Havainnoinnille on eduksi, että tutkija tuntee kontekstin entuudestaan. On tärkeää päästä kentälle ja saavuttaa luottamus havainnoitavien ihmisten keskuudessa. (Puusa & Juuti 2020, 132–133.)

Osallistuvassa havainnoinnissa ollaan mukana arjessa ja havainnoidaan vapaasti, mutta myös tiettyjen teemojen kautta. Kirjasin keskusteluista ja tilanteista nousseita ajatuksia ja huomioita käsin muistiinpanoihin. Pyrin havainnoimaan sekä tulkitsemaan tilanteita ja niiden tunnelmia mahdollisimman objektiivisesti, mutta oman näkemykseni ja vaikutukseni huomioiden. Valitsin osallistuvan havainnoinnin osaksi aineiston keräämistä, koska työyhteisön konkreettinen ja aito toiminta arjessa kiinnosti minua. Olen toiminut alalla ja tämän kokemuksen tuoman näkemyksen ja kokemuksen myötä pystyn keskittymään niihin tekijöihin, jotka voisivat parhaiten tukea työyhteisön toimintaa. Alun keskusteluissa toimeksiantajan kanssa nousi esiin monenlaisia kehityskohteita ja koen, että kun havainnoi työn tekemistä itse, saa selkeämmän kuvan sen hetkisestä työyhteisön tilasta. Tämä helpotti työn sisällön rajaamista. Ymmärrys teoriapohjasta auttaa arvioimaan työtä objektiivisemmin ja antaa linssit, joiden läpi arjen toimintaa voi tarkastella. Oma ammatillinen osaamiseni tukee ymmärrystä palveluammattin arjesta ja pystyin hyödyntämään sitä osana opinnäytetyötä.

4.3 Haastattelu

Haastattelu on tutkimusaineiston keruumetodina yleinen ja sitä voidaan kuvata keskusteluksi, jolla on tavoite. Haastattelu kohdistuu haastateltavan ajattelun ja tietoisuuden sisältöihin ja sen tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, josta voi tehdä uskottavia päätelmiä kehitettävästä ilmiöstä. Koska tutkimusraportti sisältää aina tutkijan päätelmiä kerätystä aineistosta, ei se aina autenttisesti kuvaa ilmiötä. Haastattelu on laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä joustava, ja siksi soveltuu käytettäväksi erilaisissa tilanteissa. Haastattelun tekemisessä on tärkeää, että pystytään luomaan luottamuksellinen ilmapiiri ja haastattelija pystyy motivoimaan haastateltavaa osallistumaan täyspainoisesti. Olipa haastattelumetodi mikä tahansa, on tärkeää pyrkiä puhumaan yhteistä kieltä. Haastattelun ei tulisi olla kuulustelu. Parhaimmillaan haastattelu auttaa tutkijaa pääsemään lähellä tutkittavia henkilöitä ja ymmärtämään heidän subjektiivisia käsityksiään, joita on muodostettu kokemusten pohjalta. On hyvä huomata, että yksilön

käsitys todellisuudesta syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, joten samasta ilmiöstä voi olla useitakin eri kokemuksia ja käsityksiä. (Puusa & Juuti 2020, 103–104, 108–109.)

Haastatteluni tyyppi oli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa oletetaan, että yksilön näkemyksiä sekä uskomuksia voidaan tutkia. Tällöin on kyse tutkittavan kokemuksesta ja subjektiivisista käsityksestä käsiteltävästä aiheesta. Metodisia ominaisuuksia teemahaastattelulla on se, että osa sisällöistä on ennalta päätetty ja näin haastattelun kulkua voidaan ohjata ilman, että sitä liikaa kontrolloidaan. Perehtymällä aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen ennen haastattelua voidaan selvittää olennaiset asiat syventää ymmärrystä ilmiön kokonaisuudesta. Teemahaastattelussa edetään ennalta päätettyjen teemojen sekä tarkentavien kysymysten kautta. Se on joustava sekä vapaamuotoinen haastattelumenetelmä. (Juuti & Puusa 2020, 112–113.) Tein viisi haastattelua sopimusyrittäjille, joista osa toimi myös hoitolavastaavina. Teemahaastattelut toteutettiin yrityksen toimipisteessä, kahden kesken hoituhuoneessa ja ne nauhoitettiin. Nauhoitukset litteroitiin ja ne analysoitiin. Käytin haastatteluita osana havainnointia, koska halusin, että työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus kertoa näkemyksistään. Otannan koon takia olen päättänyt ottaa analyysiin vastauksista ne, jotka nousivat eniten esiin. Käsittelen vastauksia yleisellä tasolla, jotta yksittäiset kommentit eivät ole tunnistettavia eivätkä näin henkilöidy.

4.4 Postilaatikko

Alkuperäisen suunnitelmani lisäksi valitsin aineiston keruumenetelmäksi kyselystä muokatun mallin, joka oli postilaatikko. Postilaatikko oli lukittu laatikko, joka vietiin työyhteisön lounashuoneeseen. Postilaatikon tavoitteena aineiston näkökulmasta oli antaa mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä anonymisti. Koska en haastatellut koko työyhteisöä, halusin mahdollistaa myös muille tavan kertoa näkemyksensä kehittämiskohteista. Vein postilaatikon yrityksen toimipisteen lounashuoneeseen 29.2.2024. Jätin sen yhteyteen tulostettuja lappuja, joissa oli kysymykset (liite 2). Vastaaminen oli avoinna kaikille, jotka työskentelivät toimipisteessä, myös jo kertaalleen haastatelluille. Postilaatikon kyljessä oli saateteksti (liite 1), vastauslomakkeita ja lisäsin vielä jälkeinpäin ajan, kuinka kauan postilaatikko on lounashuoneessa. Postilaatikkoon tuli yksi täytetty vastauslomake. Käsittelen vastaukset osana haastattelun aineistoa, sen analyysiä sekä tulosten käsittelyä.

4.5 Työpaja

Järjestin yhteiskehittämisen työpajan yrityksen omistajille ja hoitolavastaaville aineistosta nousseiden aiheiden ympärille. Kävimme läpi valmentavan johtamisen tietoperustaa, käsitteimme aineiston analyysin tuloksia ja kehitimme yhdessä valmentavan johtamisen toimintamallia heidän arkeensa sopivaksi. Valitsin kehittämisen tueksi menetelmiä, joilla voidaan luoda dialogista vuorovaikutusta ja osallistaa kaikki osallistujat.

Työpaja koostui keskustelu-, teoria-, aineisto- ja kehittämisosuuksista. Aloitimme keskustelulla hyvän johtajuuden ympärillä. Osallistujat saivat miettiä ensin itsenäisesti ja kirjoittaa post-it-lapuille verbejä siitä millaisilla adjektiiveilla hyvää johtajaa voi kuvailla. Tämän jälkeen kävimme keskustelun, jossa jokainen osallistuja sai kertoa hänen mielestään tärkeän ominaisuuden ja mietimme yhdessä, mitä tämä adjektiivi on arjen tason tekemisenä. Tämän keskustelu nauhoitettiin ja tein myös kirjauksia taululle. Seuraavaksi kävimme läpi haastatteluiden, havainnoinnin ja postilaatikon aineiston ja teorian pohjalta luotua valmentavan johtamisen toimintamallia. Toimintamalli koostui valmentavaa toimintaa ohjaavista periaatteista ja konkreettisista askeleista. Tämä oli työpajan informatiivinen osuus, jonka yhteydessä tehtiin läsnäolo-harjoitus osana toimintamallin jalkauttamista. Teoria ja harjoitusosuuden jälkeen kävimme läpi aineistosta tehdyn SWOT-analyysin, joka on kuvattu aineiston analyysissä (kuvio 2). Summasimme käytyä keskustelua, teoriaa ja kerrottuja arjen tilanteita keskustelemalla erityisesti SWOT-analyysin mahdollisuuksista.

Yhteiskehittämisen osallistavaa menetelmää hyödyntävä työpaja oli osuuden viimeinen vaihe. Valitsin omaksi kehittämisen menetelmäksi osallistavan Me-We-Us -menetelmän.

Kuvaus menetelmästä Me-We-Us

Me-We-Us -menetelmän tarkoituksena on toteuttaa yhteiskehittämistä niin, että kaikkien ääni tulee kuulluksi. Menetelmän hyvänä puolena on monenlaisten vuorovaikutustapojen tasaaminen. Toinen voi olla kehittämistilanteissa hyvinkin aktiivinen ja idearikas kun toinen voi tarvita aikaa ja tilaa tuodakseen oman näkemyksensä esiin. (Kankaanpää 2023.) Kehittäessä työn tapoja jokaisen osallistujan näkökulma on tärkeä. Johtamisen toimintatapojen paras asiantuntija on johdettava. Koska aina ei ole helppoa tuoda omaa näkemystä esiin tai edes tunnistaa sitä, on tärkeää käyttää menetelmää, joka huomioi ihmisten vuorovaikutustapojen erilaisuuden. Tämä kehittämismenetelmä tarjoaa kaikille jotain ja tuo osallistujien ideat yhteiseen käyttöön. Alussa pidetään intro ja valitaan aihe. Ensin aihetta käsitellään yksin (Me-vaihe) noin 5–10 minuuttia

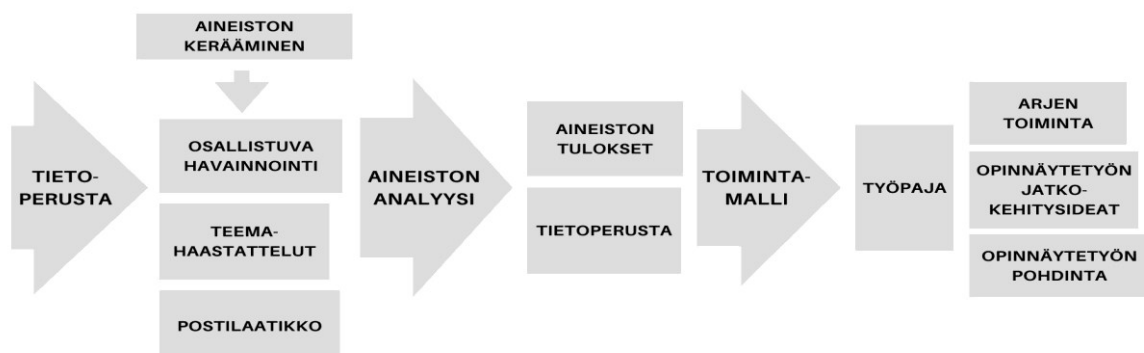
ja osallistuja kirjaa ajatuksiaan sekä ideoitaan ylös. On tärkeää ottaa aikaa ja saada pohtia rauhassa, jotta voi jäsenellä ajatuksia. Kaikki ideat ja ajatukset ovat tärkeitä jaettavaksi. Näin huomioidaan myös psykologinen turvallisuus läpi prosessin. Tämän vaiheen jälkeen siirrytään työskentelemään pienryhmiin (We-vaihe), joissa voidaan viettää aikaa enemmän. Pienryhmissä annetaan toiminnalle tarkempi tehtävä, esimerkiksi valita parhaat ideat tai purkaa käsiteltyjä ajatuksia yhdessä. Näistä koostetaan yhteiset muistiinpanot. Lopuksi tullaan yhteen (Us-vaihe) ja jokainen ryhmä esittelee valitun tai valitut nostot. Yhdessä keskustellen valitaan ne, joiden kanssa edetään. Yhteiskeskustelussa kirjataan toimenpiteet ja käydään läpi, mitä tehdään jatkossa. On tärkeää aikatauluttaa ryhmässä työskentelyä sekä pitää taukoja, jottei kokonaisuudesta tule raskas. (Keski-Petäjä 2023.) Yhteiskehittämisen työpajassa kerättiin aineistoa muistiinpanoina.

5 AINEISTO JA ANALYYSI

Hyödynsin tutkimuksellisessa kehittämistyössäni laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä analyysimenetelmiä. Analyysi on kiinteä osa aineiston hankintaa. Koska tutkija on tutkimusinstrumentti osana laadullista tutkimusta, on hänen pyrittävä tunnistamaan esiyymmärryksensä eli omat ennakkotietonsa sekä omat uskomuksensa asiasta, koska ne väistämättä vaikuttavat aineiston hankintaan ja analysointiin. (Puusa & Juuti 2020, 143.) Pohdin omaa suhdettani aineistoon ja analyysiin pohdinnassa luvussa 8.

Pyrin aineistoani (havainnot, haastattelut, postilaatikko) analysoidessa tarkastelemaan, nousiko aineistosta samoja kehittämisen osa-alueita ja näkökulmia kuin teoriapohjassa käytetystä tutkimuksesta sekä kirjallisuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa analysoinnin keskeisiä tekijöitä ovat avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. Laadullinen aineisto voi olla monimuotoista, esim. kenttämuistiinpanoja, äänitteitä, videoita tai valmiista aineistosta tehtyjä muistiinpanoja. Analyysia tehdessä aineistoa voidaan mm. eritellä ja luokitella. Synteesi luo kokonaiskuvaa ja tuo uutta näkökulmaa kehittämisen kohteesta. (Puusa & Juuti 2020, 143, 146–148.)

Ensimmäistä aineistoa, joka muodostui haastatteluista ja havainnoinnista analysoin teorialähtöisesti teemoittain. Työpajasta saatava aineistoa käsitellään omanaan kappaleessa 5.4. Aineisto auttoi kehittämistyön alussa selkeyttämään ilmaisuja ja tuotosta. Lopullinen rajausta onkin tehty haastatteluiden, postilaatikon ja havainnoinnin perusteella, koska tällöin tarkennettu tutkimuskysymys on työyhteisölähtöinen (kuviokuva 1).



Kuvio 1: Opinnäytetyöprosessin eteneminen

5.1 Aineiston analyysi työvaiheena

Aineiston analyysissä mukailin teoriapohjaista analyysia, jossa käsittelen aineistoa teoriapohjasta nostettujen teemojen kautta. Analyysi vaiheena vaatii aikaa, jotta sen perusteella voitaisiin luoda uutta tai tuottaa uutta tietoa. Jotta kehittämistyön tulkintoja voidaan pitää vakuuttavina, pitää niihin päätyä luotettavalla ja analyttisellä analyysillä. Analyysin tavoitteena on luoda kokonaisuus, joka auttaa tulkinnan ja johtopäätöksien tekemistä aiheesta. Analyysivaiheessa aineistoa on eritelty, luokiteltu ja tiivistetty. Analyysin lopullinen päämäärä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Onnistunut tutkimus edellyttää, että analyysiprosessin myötä pystytään lausumaan jotain yleisemmällä tasolla. Silloin tutkimuksessa voidaan katsoa myös yksittäistapauksia pidemmälle. (Juuti & Puusa 2020, 147–148.)

Teemoittelu ja tyypittely

Aineiston analyysissä käytin havaintojen teemoittelua ennalta määriteltyjen sisältöjen avulla esim. vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus, joiden alle ne lajiteltiin. Lopuksi tulokset tulkittiin, teemoja lisättiin ja avattiin. Teemoittelua hyödyntäen, hahmottelin valmentavan johtamisen teoriapohjasta tälle työyhteisölle tärkeimpiä tekijöitä. Käytin tätä rajausta työpajan tietopohjaan ja tuotoksen sisällön kohdentamiseen.

Muotoilin teemahaastatteluiden kysymykset (liite 3) teoriapohjaan nojaten. Testasin kysymyksiä opiskeluympäristössä. Näiden pohjalta tein analyysiin teemoja, joiden alle lajittelin vastauksia. Kun vastaukset toistuivat, merkitsin niitä myös limittäin. Olen avannut analyysin tuloksia lisää kappaleessa 5.3. Toisessa analyysivaiheessa tarkastelin haastattelujen aineistoja erillisinä tekstiosioina. Tyypittelin sanoja, jotka teemoista nousivat ja kirjasin ylös havaintoja sekä muistiinpanoja. Lisäsin tässä vaiheessa mukaan postilaatikosta saadun aineiston ja muodostin kokonaisuudesta hahmotelman. Analyysissä pyritään näin tematisoimaan ja käsitteellistämään aineiston kuvaukset. Tyypittelyn tarkoituksena on havainnollistaa aineistoa yhdistettyjen tyyppien eli eräänlaisten mallinnusten avulla. Analyysin ajatus on siis nostaa olennainen esiin aineistosta. (Puusa & Juuti 2020, 151, 154; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 7.3.5.)

5.2 Osallistuvan havainnoinnin kuvaus ja tulokset

Osallistuvassa havainnoinnissa pyritään olemaan osa työyhteisöä ja toimintaa kuitenkin vaikuttamatta siihen. Tein havainnointia 12.2.2024 ja 4.3.2024. Tein kirjallisia muistiinpanoja tilanteista, ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta sekä esille nousseista asioista.

Osallistuva havainnointi

Työyhteisö on jatkuvassa liikkeessä jo pelkästään sen vuoksi, että toimitila on auki aamu kahdeksasta ilta yhdeksään. Paikoin kiireen tunnun voi aistia ja väistämättä se vaikuttaa vuorovaikutukseen muuttamalla esimerkiksi asioiden ilmaisuja nopeatempoisemmaksi. Voi olla vaikea pysähtyä ja asettua asioiden äärelle, jos seuraava asiakas jo odottaa tai listalla on paljon tekemistä. Nämä vaikuttavat vuorovaikutuksessa sekä viestin vastaanottamiseen tai asioiden eteenpäin viemiseen.

Ihmiset ovat ystävällisiä, hyväntuulisia ja tekemisen ilmapiirin voi aistia yleisesti olevan hyvä. Palaveri- ja koulutustilanteissa vuorovaikutus on täynnä rentoa tekemistä ja huumoria. Paikoin tulkitsin aikataulujen vuoksi kireyttä ja kiinnitin huomiota keskustelussa siihen, että tilassa vallitsi vahva näkemys siitä, miten asiat tehdään. Se, millä tavoin asioita halutaan kehittää tai niiden toivotaan olevan toisin, voi tulla ilmaistuksi monin tavoin. Pohdin, onko tämä vuorovaikutuksen tapa yleisesti yrityksessä vallitseva ja käytetäänkö sitä muissa tilanteissa. Toisaalta työympäristössä voi olla helppo toimia, kun on selkeä tekemisen tapa, joka antaa työlle raamit. Kun taas työyhteisössä halutaan ideoida ja kasvattaa luovuutta tukevaa ilmapiiriä, täytyy sille olla tilaa ja raameista voi löysätä.

5.3 Haastatteluiden sekä postilaatikon kuvaus ja tulokset

Tein viisi teemahaastattelua 4.3.2024 (liite 4) ja vein yrityksen toimipisteeseen lukitun postilaatikon kahdeksi viikoksi. Olen nostanut tuloksiin taulukointia, teemoittelua ja tyypittelyä käyttäen vastauksissa yleisimmin esiintyneet tekijät (taulukko 1). Lausun tuloksista yleisellä tasolla enkä julkaise sitaatteja anonymiteetin säilymisen vuoksi. Olen käsitellyt haastatteluissa niin onnistumisia kuin kehityskohtia ja ne on koottu lopuksi SWOT-analyysiin (kuvio 2). On huomioitavaa, että niin onnistumisissa kuin kehityskohteissakin toistui samat teemat. Esimerkkinä tämä näkyi siinä, että teemahaastatteluissa samaan aikaan koettiin vuorovaikutuksen olevan hyvää ihmisten välillä, mutta yleiseen vuorovaikutukseen toivottiin kehittämistä.

Aloitin aineistoni analyysin haastatteluiden läpikäymisestä ensin kuuntelemalla ne läpi ja sitten litteroimalla ne. En ole käyttänyt ainestoa analysoidessa enkä tuloksista raportoidessa sitaatteja enkä jakanut haastateltaviin liittyviä tietoja anonymiteetin säilyttämiseksi. Tein viisi haastattelua ja toimeksiantajan toimipisteellä mahdollisuus tunnistaa vastauksista henkilö on korkea.

Työyhteisössä työskennellään tiiviisti, tunnetaan toisensa ja tämän vuoksi jo tavasta lausua jokin asia, voi tunnistaa vastaajan. Pohdittuani asiaa olen päättänyt käsittelemään vastauksia teemoittelun ja tyypittelyn tasolla (taulukko 1). Avaan teemojen ja tyypittelyiden sisältöä alla sekä olen yhdistänyt joitain niistä yhdeksi osioksi.

TEEMAT TIETOPOHJASTA	TEEMAT JA TYYPITTELY ANALYYSSISTÄ
Yrittäjyys / Yrittäjien verkosto	Yrittäjien tukeminen
Vuorovaikutus	Ilmapiiri
Vaikutusmahdollisuudet	Arvot ja mielikuva
Vahvuudet	Kommunikointi
Psykologinen turvallisuus	Asioiden puheeksi ottaminen
Tavoitteet	Potentiaali
Palautteen anto	Viestintä

Taulukko 1: Teemoittelun ja tyypittelyn sisällöt

Yrittäjien tukeminen

Suurin osa koki, että yritys tukee yrittäjiä paljon, koska he saavat monet asiat kuten markkinoinnin, tuotteet ja tilat valmiina. Kysyttäessä, miten sopimusyrittäjää voisi tukea paremmin työssään, nousi esiin kommunikoinnin lisääminen ja viestintä. Viestinnän toimivuudelle ei ollut erikseen kysymystä, mutta sitä sivuttiin myös vuorovaikutuksen kehittämiskohdassa. Viestinnän kehittämistä toivottiin myös postilaatikosta saadussa vastauksessa. Lisää viestintää toivoivat lähes kaikki ja että asioista tiedotettaisiin enemmän. Tueksi toivottiin myös lisää koulutusta, joka tukisi itse työn ja tuloksen tekemistä, esimerkiksi myyntikoulutuksen muodossa. Yrityksen koettiin myös tarjoavan mahdollisuuden kehittyä, joka sitouttaa pysymään yrityksessä.

Ilmapiiri

Teemahaastatteluissa nousi laajasti esiin ilmapiiri ja se oli kaikkien mielestä hyvä. Vastauksissa kerrottiin miten hyvä työilmapiiri vaikuttaa työssä viihtyvyyteen ja miten tärkeää on, että voi

olla oma itsensä. Työilmapiiriin vaikutti myös tekijät sijainnista työympäristöön sekä mukaviin asiakkaisiin.

Arvot ja mielikuva

Kävimme keskustelua mistä syistä haastateltava on valinnut työskennellä yrityksessä. Vastauksista nousi hyvin selkeästi esille arvot ja mielikuva. Haastateltavat korostivat vastauksissaan arvopohjan merkitystä, josta erityisesti nousi esiin ekologisuus, kotimaisuus ja luonnonkosmeettiikka. Hyvä mielikuva yrityksestä on välittynyt niin sosiaalisen median, Google-arvosteluista kuin tuttavien kertoman ja suosituksien perusteella. Mielikuva kattoi myös työn tekemisen ilmapiirin ja yrityksen yleisen ”fiiliksen”. Jatkokysymyksenä kysyin, onko työ lunastanut odotukset, joita mielikuvan perusteella oli muodostunut. Kaikki vastasivat tähän myöntävästi.

Vuorovaikutus ja kommunikointi

Vastauksissa kuvattiin laajasti yleistä vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin tilaa hyväksi. Toisia tervehditään, kaikki otetaan mukaan ja huomioidaan sekä henkilökemioita kuvattiin hyviksi. Vuorovaikutuksesta ja yleisestä ilmapiiristä keskustellessa lähes kaikki kokivat, että työyhteisössä vallitsi hyvä tunnelma ja vuorovaikuttamisen ilmapiiri. Tätä kysyttiin eri sanamuodoin kahdessa kohdassa ja vastaukset olivat samanlaiset.

Vuorovaikutus nousi esiin sekä onnistumisena että kehityskohtana. Kehityskohtena vastauksissa nousi toive vuorovaikutuksen kehittämistarpeista kuten kommunikoinnista ja sen väärinkäsityksistä. Vuorovaikutusta toivottiin olevan lisää ja ettei kiire vaikuttaisi siihen.

Asioiden puheeksi ottaminen

Askarruttavien asioiden puheeksi ottamisessa nousi selviten esille toive siitä, että puhutaan suoraan ja että halutaan itsekin puhua suoraan. Mieltä painavat asiat koettiin voivan nostaa esiin niin kollegoiden tai omistajien kanssa. Kaikki lausuvat eri yhteyksissä tämän olevan tärkeää ja pyrkivänsä toimimaan näin.

Vastauksissa käsiteltiin myös sitä, että viestin vastaanottaminen ei ole aina helppoa ja siinä voisi kehittyä. Esimerkiksi muutosta ei välttämättä tapahdu tai kerrottu asia voidaan ymmärtää väärin.

Viestintä

Koska viestintä nousi haastatteluiden analyysivaiheessa esiin, käsittelen vastauksia vielä omana teemanaan. Viestinnän kehittämistä ja sen lisäämistä toivoi suurin osa vastaajista. Yhdeksi kehittämisen kohdaksi viestinnässä koettiin, ettei viesti tavoita kaikkia. Muutoksia voi tulla lyhyelläkin varoitusajalla, mikä haastaa sekä vaikuttaa siihen, että saattaa tulla turhaa työtä. Viestinnässä ei myöskään aina käytetä sovittuja kanavia, vaan viestintä painottuu suusta suuhun, joka vaikuttaa tavoitettavuuteen.

Palaute

Moni koki saavansa palautetta suullisesti esimerkiksi ”lennosta” ja suoraan johdolta tai kollegoilta. Työlle tyypillisesti palautetta saadaan asiakkailta ja se liittyy työn tekemiseen ja siinä onnistumiseen. Suurin osa haastateltavista vastasi, että palautetta voisi saada lisää. Positiivista palautetta ja kannustusta kaivattiin erityisesti uusissa tilanteissa ja kahdenkeskisiä palautekeskusteluja voisi olla kehityskeskusteluiden lisänä.

Tavoitteet, vahvuudet ja potentiaali

Kysymys tavoitteista, omista sekä yhteisistä tuotti vastauksia, joissa nousi esiin, että yhteiset tavoitteet liittyivät vahvasti tekemisen tapaan. Omat tavoitteet taas keskittyivät henkilökohtaiseen haluun mennä eteenpäin, kehittyä ammatissaan paremmaksi ja tehdä työ hyvin. Tavoitteista keskustellessa tilanne koettiin tällä hetkellä hyväksi.

Vahvuuksista ja niiden käytöstä työssä puhuttaessa koetaan, että työssä pystytään antamaan kokonaisvaltainen panos erityisesti asiakkaille. Toisaalta taas kaivattiin lisää mahdollisuuksia käyttää juuri omia vahvuuksiaan ja koko potentiaaliaan.

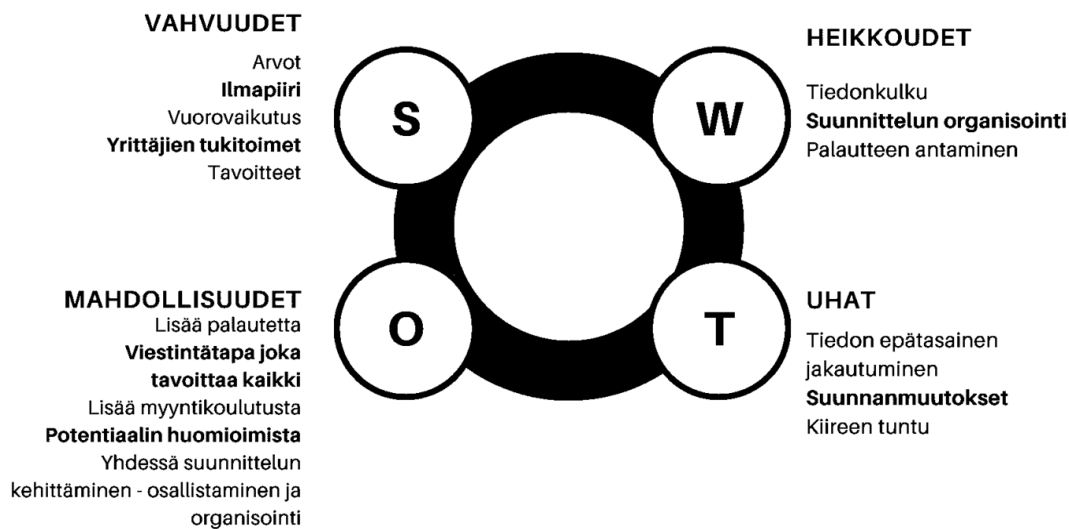
Muut

Vaikutusmahdollisuuksia pidetään yrityksessä hyvinä. Tähän vaikuttaa varmasti myös yrittäjyyden tuoma rakenne työn tekemiseen. Yrittäjyydessä on luonnollisesti enemmän vaikutusvaltaa oman työn tekemiseen liittyviin rajauksiin kuten toimintaympäristöstä kerrottaessa kuvattiin.

Keskustelussa nousi esille suunnittelu ja ideointi. Moni kertoi sitä olevan ja toivovan sitä lisää. Koettiin, että mukaan pääsee ja toisaalta olisi hyvä huomioida kaikki, jotka toivovat pääsevänsä mukaan. Johdonmukaisuutta lisää toivottiin erilaisten aiheiden ohella siihen, että kun jokin peruuntuu, se aikataulutettaisiin uudelleen tai että kun jotain on sovittu, siitä pidettäisiin kiinni. Yrityksen arjessa on paljon muuttuvia tekijöitä, joista toivottiin lisää tiedotusta.

SWOT-analyysi

Aineistosta koostettiin SWOT-analyysi (kuvio 2), jonka pohjalta työpajassa jatkokehitettiin yhtä haastetta valmentavaa johtamisen toimintamallia hyödyntämällä. SWOT-analyysiin koottiin teemoittelun ja tyypittelyn kautta nousseita teemoja ja nostettiin vastauksista tekijöitä, jotka näihin voivat vaikuttaa. Esimerkiksi kiireen tuntu nousi vastauksissa esiin eri teemojen yhteydessä. Se voi vaikuttaa niin viestintään kuin suunnitteluunkin.



Kuvio 2: SWOT-analyysi aineistosta

5.4 Kehitystyöpajan aineiston kuvaus ja tulokset

Työpaja lähti käyntiin keskustelulla siitä, millainen on hyvä johtaja ja mitä nämä ominaisuudet tarkoittavat käytännön toimina. Alussa kaikki miettivät tahoillaan hyvää johtajaa kuvaavia sanoja, joista nostettiin keskusteluun vuorollaan muutamia. Hyviä ominaisuuksia johtajalle tuli monipuolisesti kuten kuunteleva, kannustava, positiivinen, keskittyvä, empaattinen, joustava, antaa selkeitä ohjeita, toimii esikuvana, on innovatiivinen, tasa-arvoinen, järjestelmällinen, innostava, on hyvä delegoimaan, inspiroiva, aikaansaava, avoin ja ennakoiva.

Jatkokeskustelussa käsiteltiin tarkemmin seuraavat tekijät:

- Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu: Keskustelussa nousi tärkeäksi tekijäksi se, että kaikki ovat lähtökohtaisesti arvokkaita. Hyvä johtaja hyväksyy erilaisuuden. Kaikissa on vahvuuksia ja kehityskohteita, ne ovat vain eri kohdissa. Hyvä yhdenvertainen kohtelu on myös sitä, että kohdellaan kaikkia samalla tavalla ja kaikille on samat säännöt. Totesimme keskustelussa myös, että yhdenvertainen kohtelu ei ole aivan yksinkertainen tapa toimia, koska toiselle hyvä ei ole toiselle toimiva. Tähän kuitenkin on hyvä pyrkiä tietynlaisin ja kohtuullisin mukautuksin.
- Kuuntelee ja on läsnä: Hyvä johtaja on tavoitettavissa ja kuuntelee jos on jotain mielenpäällä tai kohtaa haasteita. Erityisen tärkeää on se, että saa tukea ja tuen tarpeeseen reagoidaan. Johtajalle on tärkeää kuunnella ja olla läsnä. Se, että kuulee ja kuuntelee ovat eri asioita. Aina ei tarvitse reagoida välittömällä toiminnalla, vaan joskus riittää jo se, että käy tilanteen läpi.
- Johdonmukaisuus: Hyvä johtaja on johdonmukainen eli toimii sovitusti. Keskustelussa nousi esiin vertaus, ettei hyvä johtaja siirtele maalitolppia eli tekemisen sisältöä ei muuteta. Johdonmukainen johtaja löytää punaisen langan ja pysyy siinä.
- Luo rauhaa: Hyvä johtaja huomioi oman tunnetilansa vaikutuksen muihin, pystyy säätelämään tunteitaan ja näin tuo turvaa. On tärkeää, että tunteita saa näyttää, mutta hyvä johtaja pitää myös tietynlaista tasaisuutta yllä.
- Tuloksellisuus ja ammatillisuus: Jotta johtaja pysyy mukana muuttuvissa tilanteissa, täytyy hänen kouluttaa itseään sekä omata ammatillista osaamista. Ilman näitä ei pysty viemään asioita eteenpäin. Jos johtaja ei ole tuloksellinen, ei työyhteisöä edes ole. Johtaja pitää tuloksen tekemisen aina mielessä. Ammattitaitoinen johtaja organisoii ja jakaa tehtäviä, koska yksin kukaan ei voi tehdä tulosta.

Keskustelun jälkeen kävimme läpi valmentavan johtajuuden toimintaperiaatteita, jotka olin valmisteellut tietoperustan ja kerätyn aineiston pohjalta. Esitys koostui kahdesta osasta, valmentavan johtajuuden periaatteista ja toiminnasta arjessa. Valmentavan johtajuuden tietoperustasta on koottu viisi toimintaperiaatetta ja niihin liitetyt askeleet. Toimintamalli on avattu yksityiskohtaisemmin luvussa 6 ja kuviossa 3.

- Luottamus ja psykologinen turvallisuus. Koska tämä on kaiken lähtökohta, täytyy sitä rakentaa arjessa. Keskustelussa esille noussut johdonmukaisuus kuuluu oleellisena

osana luottamuksen rakentamiseen. Psykologinen turvallisuus on sitä, että voi ilmaista itseään ja ideoitaan ilman pelkoa nolatuksi tulemisesta.

- Ole läsnä ja pysähdy kuuntelemaan. Arjessa on paljon tekijöitä, jotka haastavat keskittymiskykyämme. On tärkeää pysähtyä tietoisesti, laittaa häiriötekijät sivuun ja kuunnella aktiivisesti.
- Kysy kysymyksiä ja anna tilaa ratkaisuille. Houkutus ratkaista asia toisen puolesta on suuri, mutta valmentavassa otteessa keskitytään toisen ajattelun aktivoimiseen valmiiden ratkaisujen sijaan.
- Löydä potentiaali ja kommunikoi rakentavasti. Kun ollaan keskustelussa, nähdään toisessa mahdollisuuksia kasvulle ja omalla kommunikoinnilla edistetään rakentavaa ilmapiiriä.
- Anna palautetta ja kannusta. Asioiden esiin ottaminen on tärkeää ja psykologisesti turvallisessa ympäristössä helppoa. Osana palautetta kiitetään siitä, että keskustelua käydään, annetaan kehitysehdotuksia ja kannustetaan toimimaan jatkossa rohkeasti niin suhteessa johtoon kuin kollegoihin.

Teoriaosuuden jälkeen käsitelimme aineiston tuloksia ja SWOT-analyysin. Nämä on avattu luvussa 5 ja kuviossa 2. Aineiston käsittelyn jälkeen siirryimme yhteiskehittämiseen. Alun perin oli tarkoitus toteuttaa menetelmää Me-We-Us, mutta nopeasti huomasin, ettei se toiminut tavoitellulla tavalla. Menetelmä vaihdettiin aivoriieheksi ja siirryimme keskustelemaan kehityksen kohteesta, jonka valitsimme SWOT-analyysistä. Tavoitteena oli kehittää suunnittelua ja organisointia. Aivoriiehen tavoitteena oli tuottaa monipuolisesti ideoita, miten näitä kehityksen kohteeseen liittyviä haasteita voidaan konkreettisesti kehittää arjessa. Aivoriiehi toimi hyvin, koska tilaisuudessa oli ollut hyvä ja avoin keskusteleva ilmapiiri. Tein keskustelusta kirjauksia ja yhdessä keskustellun niistä konkreettisia askeleita jatkoon. Lopuksi summasimme yhdessä, että ideoita, keskustelua ja kiinnostusta kehitykselle ei työyhteisöstä puutu, mutta kehittämis-kohdaksi nousi suunnittelu, konkretia, selvät vastuut, toiminnan teot ja niihin sitoutuminen. Näitä lähdettiin ratkomaan niin, että kirjattiin ylös seuraavat toimet.

- Ideointi ja päätökset tehdään eri aikoina tai eri työn vaiheissa. Kehitettiin uusi tapa ideoida ja osallistua ideointiin.
- Tuodaan tekemiseen konkretiaa ja tekemistä näkyväksi viestimällä siitä. Vastuut ja tehtävän eteneminen jaotellaan tarkemmin.

Kirjauksiin liittyy yksityiskohtia, joita kävimme läpi yrityksen sisällä.

Työpaja päättyi loppukeskusteluun, jossa nostettiin esiin itseä ilahduttavia ja uusia opittuja asioita. Kävimme läpi myös mikä jäi mietityttämään ja näitä voidaan kirjata kehitysehdotuksiin.

5.5 Työpajan arviointi

Sain palautetta työpajasta neljältä henkilöltä kirjallisesti ja yhdeltä suullisesti. Moni koki päivän erittäin hyödylliseksi ja suurin osa piti kokonaisuutta hyvänä. Tuloksien läpikäynti ja siihen liittyvä keskustelu oli onnistunein osioista. Myös alkukeskustelu hyvästä johtamisesta ja loppukeskustelu koettiin onnistuneiksi. Suurin osa koki, että työpaja toi uutta tietoa ja että se oli kiinnostavaa ja ajankohtaista.

Onnistumisiksi mainittiin hyvä keskusteluyhteys, neutraali ja salliva ilmapiiri. Myös innostaminen ja inspirointi mainittiin sekä usko yhteisen tavoitteen löytymiseen. Kehityskohtina jatkoon olivat toive kehittämislle annettavasta ajasta. Kaksi työpajaa olisi voinut olla parempi tai tämä yksi pidempi. Muita kehittämisen kohteita olivat selkeämpi tavoite jatkoon, ratkaisujen etsimiseen keskittyminen ja enemmän konkretiaa sitomaan lopun keskusteluja.

Oma arviointi

Omaa toimintaa reflektoidessa opin sen, että kun kehitetään ja osallistetaan työyhteisön jäseniä on ennalta haastava arvioida työpajan painotuksia. Ajankäyttö oli paikoin haasteellista, vaikka pysyimmekin aikataulussa. Tuloksien läpikäymisessä kehitysehdotuksena on, että jatkossa antaisin johdolle mahdollisuuden käydä aineiston tuloksia läpi ennen työpajaa. Näin tuloksien sisällöt olisivat ainakin pääpiirteittäin jo tuttuja, jolloin voi keskittyä konkreettisiin kehityst toimiin. Palautteiden mukaan työpajan osallistava menetelmä olisi voinut tuoda enemmän konkretiaa, jonka fasilitoijana huomasin. Tässä kehitysehdotuksena olisi, että konkretian luomiseen varattaisiin enemmän aikaa. Koska tässä työpajassa se oli loppupäässä, vaikutti aikataulut siihen, kuinka paljon aikaa voitiin käyttää. Tämä vaikutus nousi esiin myös palautteissa ja kehittämislle olisi voinut olla enemmän aikaa. Mahdollisuuksien mukaan myös kaksi työpajaa olisi ollut toimiva ratkaisu.

6 VALMENTAVAN JOHTAMISEN TOIMINTAMALLI

Tämä on opinnäytetyöni tuotos. Tuotoksena opinnäytetyöstäni olen rakentanut valmentavan johtamisen toimintamallin, joka koostuu toimintaa ohjaavista periaatteista sekä askeleista, joilla periaatteita toteutetaan. Tämä toimintamalli on rakennettu tietoperustan ja kerätyn aineiston yhdistelmäksi. Fasilitoidussa työpajassa kävimme toimintamallin läpi. Toimintamallia voi hyödyntää ratkaistessa tulevaisuuden kehittämiskohteita. Tuotos auttaa käsittelemään haasteita valmentavalla otteella.

Kokosin tietopohjaan nojaten ja kerättyä aineistoa hyödyntämällä viisi valmentavan johtamisen toimintaperiaatetta ja askelta. Viisi toimintaperiaatetta ovat luottamus ja psykologinen turvallisuus, läsnä oleva kohtaaminen, kysymyksiä kysyminen, potentiaalin löytäminen ja palautteen antaminen. Toimintamallin tarkoituksena oli rakentaa teoriaan pohjaava, tähän työyhteisöön sopiva tuotos, mikä kehittää johtamisosaamista ja jonka voi viedä osaksi arjen johtamista. Toimintamalli auttaa kohdatessa haasteita ja voi toimia sekä arvopohjana, että kehittämisen suuntaa ohjaavana mallina. Kokonaisuudessaan tuotos kasvattaa toimeksiantajan johtamisosaamista sekä antaa työkaluja jatkokehitykselle.

Toimintamalli koostuu viidestä osiosta, jotka etenevät niin, että kaikille osa-alueille löytyy konkreettiset teot arjessa, miten periaatetta voidaan toteuttaa (kuvio 3).



Kuvio 3: Valmentavan johtamisen periaatteet

1. Vahvista psykologista turvallisuutta

Luottamus on kahden ihmisen välillä vallitseva ilmiö ja psykologinen turvallisuus taas ryhmäilmiö (Ristikangas & Ristikangas 2022, 220.) Luottamus on kuin liima, joka pitää työyhteisöä kasassa. Kun luotetaan, oletetaan toisesta hyvää ja uskalletaan tuoda omia näkemyksiä esille. Jos työyhteisössä ei ole psykologista turvallisuutta, ei valmentavaa otetta voida toteuttaa koska esimerkiksi ajattelun aktivoiminen kysymysten avulla ei tuota tulosta. Jos ei tunne itseään turvalliseksi, voi tämä näkyä niin, ettei kukaan esitä uusia ideoita palaverissa tai sano jos on eri mieltä. Luottamus on myös pohjimmiltaan ennakoivuutta, joka tuottaa turvallisuudentunnetta. (Soback 2021, 115, 127.) Kun kehittämisen työpajassa käytiin hyviä johtajan ominaisuuksia läpi, oli yksi niistä luoda rauhaa. Rauha on mm. johdonmukaisuutta toiminnassa ja sitä, että sanat sekä teot kohtaavat. Se tuo ennakoivuutta ja rakentaa psykologisesti turvallista tilaa niin yksilön kuin ryhmän kasvulle. Psykologisen turvallisuuden merkitys nousi tietopohjasta monipuolisesti. Se toimii kaiken toiminnan pohjana. Hyvä johtaja kasvattaa luottamusta ja pohtii mitä voisi tehdä, jotta työyhteisössä vallitsisi luottamuksen ilmapiiri (Grant & Hartley 2013, 110–112). Erityisesti valmentavan johtamisen mallissa halutaan tukea työyhteisön toimintaa ja vaalia potentiaalia, jopa kasvattaa sitä. Tällöin työyhteisön täytyy olla psykologisesti turvallinen. On hyvä muistaa, että jos ryhmän potentiaalia ei tueta, se saattaa kadota. (Mäkelä ym. 2023, 9.)

SWOT-analyysissä aineistosta nousi yhtenä tekijänä suunnanmuutokset. Tämä voi näkyä arjessa niin, että tehdään suunnitelmia ja ne muuttuvat. On huomioitavaa, että moniin asioihin ei voi ennalta varautua. Jos muutoksia joudutaan tekemään, nousee silloin yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi turvallisuuden tunteen ylläpitämisessä kommunikointi ja näkyväksi tekeminen. Muutos on ajallemme ominainen ilmiö eikä sitä voi täysin yhtälöstä poistaa, mutta jotta toiminta on johdonmukaista ja psykologinen turvallisuus sekä luottamus säilyy, on valmentavan johtajan toimittava mahdollisimman systemaattisesti ja perusteltava päätöksensä. Mitä enemmän asioista puhutaan ääneen, sen paremmin työyhteisössä tiedetään missä mennään eikä epätietoisuudelle tai epämääräisyydelle jää aikaa. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 183.)

2. Ole läsnä ja pysähdy kuuntelemaan

Kohtaava läsnäolo vaatii tilaa toteutuakseen. Yhteys toiseen rakentuu kohtaamalla, kuuntelemalla ja hyväksymällä toinen sellaisena kuin on. Hyväksyntä on keskeisiä tekijöitä turvallisuudentunteen taustalla ja hyväksyvään läsnäoloon siirtyminen on erityisen tärkeää, kun käydään läpi jotain tunteita herättävää. Aina ei ole helppoa tietää mitä pitäisi tehdä, joten toiselta voi

kysyä: ”Millaista tukea toivoisit minulta tässä tilanteessa?” (Soback 2021, 120.) SWOT-analyysissä käsitelty haaste kiireen tuntu, voi huomaamatta luoda ympäristön, jossa kohtaamista ei tapahdu toivotulla tavalla. Tälle ei tarvitse olla muuta syytä kuin normaaliin työn arkeen liittyvä kuormitus ja aikataulut. Pian tuleva asiakas, kiireellinen sähköposti tai muu inhimillinen keskeytys. Työpajassa teimme harjoituksen siitä, millä toimilla voi nopeasti palauttaa oman huomionsa tähän hetkeen ja siitä tilasta toimia läsnä olevasti. Tähän riittää oman kehon tuntemusten tarkkailu: miltä jalat tuntuvat maata vasten, millainen hengitykseni on? Voinko ottaa tietoisesti, syvän hengityksen ennen kuin menen tilanteeseen? On myös hyvä osoittaa toiselle, että kuuntelen ja olen tässä sinua varten. Tämän voi tehdä konkreettisesti sillä, että laittaa esimerkiksi häiriötekijät pois. Koska hyvä keskustelu ja dialogisuus alkaa kohtaamisesta, on sillä väliä, miten toiset kohtaa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 83).

3. Kysy kysymyksiä

Valmentava johtaminen kannustaa sekä aktivoi itsenäistä ajattelua ja ongelmanratkaisua. Passiivisuus voi luoda organisaatiolle haasteita. Siihen, että ei osallistuta tai anneta omaa näkemystä voi vaikuttaa se, ettei työyhteisössä vallitse psykologista turvallisuutta. Jotta ihmisten ajattelumalleja ja toimintaa voidaan kehittää, on tärkeää käsitellä haasteita yhdessä. Kysymyksillä aktivoidaan ja viedään eteenpäin prosessia. Siinä missä valmiit vastaukset pysäyttävät sen, kysymykset käynnistävät sen jälleen. Kysyminen kutsuu kohti vuorovaikutusta ja tällöin valmentava johtaja löysää ohjaksiaan antaessaan tilaa uusille ratkaisuille. Erityisesti kiireessä on houkutus antaa valmis ratkaisu, mutta tämä palauttaa meidät alkupisteeseen ja sammuttaa niin itsenäistä ajatteluakin kuin mahdollisuuden oma-aloitteeseen toimintaan jatkossa. (Ahlrooth & Havunen 2015, 74–75; Soback 2021, 133.)

4. Löydä ja näe potentiaali

Edelliset periaatteet ja askeleet toimivat pohjana potentiaalin löytymiselle. SWOT-analyysissä nousi esiin, että sopimusyrittäjät kokevat voivansa käyttää useita vahvuuksiaan sekä vaikuttaa työhönsä ja kuitenkin koetaan, että potentiaalia vielä löytyy. Kun saamme kokeilla uutta, ruokkii onnistuminen onnistumista. Potentiaalin tukemisessa on hyödyksi tunnistaa niin yksilön kuin ryhmänkin vahvuuksia. On siis hyvä ottaa aikaa niiden tunnistamiselle. Valmentava ote ja kiinnostus kehityksestä voi inspiroida ihmisiä heidän kasvussaan. Jos potentiaalia ei tunnisteta, se voi jopa kadota. (Grant & Hartley 2013, 110; Mäkelä ym. 2023, 11.) Ristikangas & Ristikangas kertoo konsulttikirjassaan tarkkaavaisuusmekanismista, joka on kognitiivisen psykolo-

gian termi sille, että kun jokin tietty asia on mielessä, alkaa ympäristö tuottaa juuri siihen liittyviä havaintoja ja aistimuksia. Kun mielessäsi on esimerkiksi punainen auto, mielesi kiinnittää huomioita punaisiin autoihin. Tätä tarkkaavaisuusmekanismia voi hyödyntää työyhteisössä yksilöiden ja ryhmän potentiaalin valjastamiseen. Kun puhut potentiaalista ja etsit potentiaalia, saatat löytää sitä. (2017, 83.)

5. Anna palautetta ja kannusta

Palautteen antaminen on kaikkien yhteinen tehtävä. Palaute tukee tiimin toimintaa ja ohjaa yhteisesti sovittuun suuntaan. Palautteella vahvistetaan tiimin yhteenkuuluvuutta ja se lujittaa itsetuottamusta. Aineistosta ilmeni, että yrityksessä annetaan palautetta niin johdon kuin kollegoiden kesken. Iso osa palautteesta tulee myös asiakkailta. Aineistosta kävi ilmi kuitenkin myös se, että niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta kaivattiin hieman lisää. Erityisesti palautteen antamisen lisäämistä toivottiin muutostilanteissa, joissa kannustus voisi tuoda lisää motivaatiota uuteen toimintaan siirryttäessä. Valmentava johtaja antaa vastuuta palautteen annosta koko työyhteisölle ja toimii esimerkillään. Palautetta voi perustaa arjessa tehtyihin havaintoihin ja konkreettisiin tilanteisiin liittyvä palaute onkin tehokkaampaa kuin kolmannen ihmisen antama toisen henkilön kertomaan perustuva palaute. Kollegiaalinen palaute onkin tutkitusti tehokkaampaa kuin esihenkilön antama. (Ristikangas ym. 2021, 186–188.) Palaute rakentuu erilaisista osista kuten palautteen vastaanottamisesta, antamisesta (positiivinen ja rakentava) ja pyytämisestä. Jos rakentava palaute jää saamatta, voi työyhteisössä muodostua kupla, joka estää kehittymisen. Näin on vaikea tietää missä voi parantaa. Toisaalta ellei positiivista palautetta saa riittävästi se tukahduttaa toimintakulttuuria. On tärkeää tietää, sujuuko asiat hyvin vai eivät. Palautetta vastaanottaessa on hyvä osoittaa ymmärtävänsä asian merkityksen toiselle. Palautteen annon jälkeen voi varmistaa millaista toimintaa odotetaan tulevaisuudessa. Lopuksi sovietaan toivottuun muutokseen liittyvät toimenpiteet sekä aikataulutetaan ne. (Ahlrooth & Havunen 2014, 65; Ristikangas ym. 2021, 190).

7 YHTEENVETO

Tutkimuksellisen kehittämistyö tutki, miten sopimusyrittäjiä voitaisiin johtaa valmentavasti verkostomaisesti järjestäytyneessä työyhteisössä. Työllä tavoiteltiin johtamisosaamisen lisäämistä ja ymmärrystä siitä millaisia tarpeita johtamiselle tämän kaltaisessa toimintaympäristössä on. Toimintaympäristö poikkeaa työnantaja-alainen-asetelmasta ja muodostuu sopimusyrittäjien sekä kahden omistajan yrityksestä. Tässä työympäristössä johtaminen kehittämiseen hyödynnettiin verkostojohtamisen ymmärrystä ja valmentavan johtamisen mallia.

On eri asia johtaa alaisia kuin vertaisia, jo ihan siitä syystä, ettei yrittäjien kesken kenelläkään ei ole toiseen työnjohto-oikeutta. Valmentava ote toimii tukevana ja ohjaava johtamisen mallina, jolla pyritään vahvistamaan yksilöiden potentiaalia sekä aktivoimaan itsenäistä päätöksentekoa. Verkostomaisesti järjestäytynyt työskentelytapa tarjoaa sopimusyrittäjille etuja kuten yrityksen tukea työtilojen, tuotteiden ja markkinoinnin muodossa. Verkostomaisuus tuo myös liiketoimintaan ketteryyttä ja kyvyn joustavasti yhdistellä resursseja. Johtamisessa onkin tärkeä huomioida tämän ympäristön tarpeet ja tavoitteet.

Opinnäytetyössä lähdettiin tutkimaan miten juuri tässä toimintaympäristössä johtamista voitaisiin kehittää niin, että se olisi toimivaa, parantaisi arjen sujuvuutta ja vahvistaisi myös sopimusyrittäjien itseohjautuvuutta. Kehittämistyössä oltiin tekemisissä tulevaisuuden työelämän tärkeiden muutostekijöiden kanssa. Työelämän muutoksessa jatkuvan kehityksen alla ovat mm. johtamistarpeet ja -muodot sekä työn tekemisen tavat. Perinteisten hierarkkisen organisaatioiden sijaan on ennustettu, että tulevaisuudessa verkostojen aika. Verkostossa toimimiseen päätöksen tekee kukin jäsen oman hyötynäkökulmansa kautta. Toimeksiantajan yrityksessä verkostomaisesti järjestäytynyt työ onkin monelle toimiva valinta, kun vaihtoehtoisesti alalla on paljon yksinyrittäjiä. Palveluyrittäjänä on tyypillistä omata vahva substanssiosaaminen ja halu keskittyä tekemään nimenomaan oman osaamisalueensa työtä. (Valtioneuvoston julkaisuja 2021, 12–14; Järvensivu 2022a, 33.) Sopimusyrittäjyys yrittäjyyden muotona eroaa yksinyrittäjyydestä toiminnan perustuessa verkostomaisesti järjestäytyneeseen työhön. Sopimusyrittäjä tarvitsee toimiakseen yrityksen ja on sopimuksessa siihen. Yrityksessä toimiminen tarjoaa sopimusyrittäjälle puitteet, jolloin hän voi keskittyä omaan työhönsä. Tämä tekijä ja eduksi koettava yrittäjyyden muoto nousi myös aineistosta esiin, kun teemahaastatteluissa käsiteltiin verkostomaista työympäristöä.

Mitä on hyvä johtaminen? Hyvä johtaminen voi olla helppo tunnistaa, mutta vaikeampi määrittellä tarkasti. Koska kokemus hyvästä johtamisesta muodostuu ihmisten yksilöllisyydestä ja työympäristön muuttuvista tarpeista, täytyy johtamisen kehittämisen mukautua näihin tekijöihin. Johtamisen kehittäminen on jatkuva prosessi mutta tärkeää, koska sillä voidaan vaikuttaa niin ihmisten hyvinvointiin kuin yrityksen tuottavuuteenkin. (Juuti 2016, 9; Kinnunen 2016, 91–92.) Hyvinvointi ja tuottavuus ovat molemmat tärkeitä ja oleellisia tekijöitä yrityksen toiminnassa. Kuten työpajassa keskustellen todettiin, jos yritys ei ole tuottavaa, sitä ei ole edes välttämättä lopulta olemassa. Toisaalta jos yrityksellä ei ole tekijöitä, ei se pysty toteuttamaan tehtävänsä täysin. Molempia siis tarvitaan. Hyvinvoivia työnsä osaajia ja tuottavaa toimintaa.

Yrityksen toiminnalle ja johtamiselle kasautuu muutospaineita ajallemme ominaisen muuttuvan ja monimutkaisen toimintaympäristö vuoksi. Muuttuva toimintaympäristö haastaa perinteiset lineaariset sekä hierarkkiset organisoitumis- ja johtamisjärjestelmät. Johtamisen malleilta haetaan mukautumista ja joustavuutta, jotta niiden avulla pystytään reagoimaan jatkuviin muuttuvaan maailmaan sekä ratkaisemaan kompleksisia haasteita. (Valtioneuvoston julkaisu 2019, 11–12.) Joustavuus tekemisen tavoissa ja avoin suhtautuminen muutokseen ja kehittämiseen voi tuoda yritykselle kilpailuetua. Kun aika muuttuu, ainakin ne, jotka pystyvät muuttumaan sen mukana ja kehittämään toimintaansa voivat pärjätä paremmin jatkuvassa kilpailussa. Jos vielä voit rakentaa omia tapoja toimia yhdessä verkostosi kanssa, voi tämä erottaa sinut markkinoilla, joilla on paljon muitakin toimijoita.

Yhdistin opinnäytetyössäni niin verkosto- kuin valmentavaa johtamista. Näitä johtamisen malleja yhdistämällä yritys voi hyödyntää verkostomaisuuden tuomaa etua sekä johtaa mallilla, joka tukee niin itseohjautuvuutta kuin sopimusyrittäjien työyhteisön vuorovaikutusta, itsenäistä päätöksentekoa ja potentiaalia. Verkostojohtajan roolin tehtävänä on tukea, avustaa ja ajoittain arvioida toimintaa. Valmentava johtajuus pyrkii samaan, mutta hyödyntää ohjaamisessa otetta, joka keskittyy oikeiden vastausten kertomisen sijaan kysymään kysymyksiä, kuuntelemaan ja kohtaamaan. Valmentavalla johtamisella autetaan yhteisöjä ja yksilöitä toiminaan arjessa työyhteisön potentiaali hyödyntäen. Toiminnassa keskitytään yhteisön jäsenten osaamisen tukemiseen, haasteiden ymmärtämiseen sekä ratkaisujen etsimiseen, yhdessä. (Valtioneuvoston julkaisu 2019, 16–17; Soback 2021,42; Grant 2005, 2.)

Valmentava johtaja on aktiivisesti kiinnostunut kehityksestä ja näin inspiroi ihmisiä heidän kasvussaan. Tärkeää toiminnassa on rehellinen ja avoin kommunikaatio. Teemahaastettuluiden ai-

neistosta kävi ilmi, että lähes kaikki sopimusyrittäjät pitivät juuri tätä tekijää tärkeänä onnistuneessa vuorovaikutuksessa. Valmentava johtaja kohtaa ja tuntee tekijänsä yksilötasolla ja tukee mahdollisuutta toimia itsenäisesti. Hän luo psykologisesti turvallisen ja avoimen ilmapiirin monimuotoisuudelle sekä moninaiselle osaamiselle. Valmentavan johtajan työkalupakista löytyy työkaluja, joilla löydetään yksilön vahvuudet ja tuodaan ne osaksi ryhmän potentiaalia sekä vahvistetaan itsensä johtamisen taitoja. (Mäkelä ym. 2023, 6,9.)

Tuotos

Tuotoksena opinnäytetyöstä tehty valmentavan johtamisen toimintamalli toimi tavoitteiden mukaisesti johtamisosaamista kehittävänä ja arjen johtamista tukevana. Toimeksiantajan kanssa käydyssä keskustelussa kävi ilmi, että muutama päivä työpajan jälkeen toinen omistajista oli järjestänyt oman tapaamisensa, jossa oli käyty selkeitä työtehtäviä ja painotuksia sekä konkretiaa läpi. Tässä oli hyödynnetty valmentavan johtamisen mallia. Tämä oli työn tarkoitus, joka palautteen perusteella onnistui. Kehittäminen luo toimintaa, vaikka pientäkin, luo se pohjaa eteenpäin menemiselle ja kehitykselle. Toimeksiantaja kertoi myös, että tämä projekti toi esiin asioita, joita oli käsitelty ennenkin. Projektin myötä kehittämisen toimenpiteisiin tuli painetta ryhtyä ja näin ne tulikin tehtyä. Toimenpiteisiin ryhtyminen tarvitsee rinnalleen rohkeutta tehdä päätöksiä ja kuten keskustelussa lausuttiin, uskallusta johtaa. Se, että johtamisen kehittäminen toi näitä oivalluksia, on jo itsessään hyvä lopputulos tuotokselle.

Tuotoksen käsittelyn yhteydessä keskusteltiin ja pohdittiin psykologisen turvallisuuden merkitys. Tämän tärkeys korostuu erityisesti silloin, kun halutaan tukea itseohjautuvuutta sekä rakentaa hyvää ilmapiiriä. Vaikka yrityksessä aineiston mukaan onkin paljon toimivia tapoja ja ”hyvä tekemisen meininki”, voi jokainen työyhteisön jäsen omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, miten jo saavutettua hyvää ja turvallista ilmapiiriä ylläpidetään. Pienetkin teot ratkaisevat. Nämä näkyvät arjessa mm. toimimalla johdonmukaisesti ja tukemalla ilmapiiriä, jossa voi tuoda esille mielipiteitään ilman pelkoa. Läsnäolon tärkeys korostuu ympäristössä, jossa on jatkuvaa toimintaa. Kun toisia ei nähdä välttämättä edes päivittäin kahvitauonkaan aikana, on ne hetket, jolloin kohdataan merkityksellisiä. Yhteyttä muihin voi rakentaa kohtaamalla läsnä olevasti, kuuntelemalla aktiivisesti ja pyrkimällä hyväksymään toinen sellaisena kuin on. Tärkeä osa valmentavaa otetta on kysymyksien esittäminen vastausten antamisen sijaan. Kysymällä aktiivoidaan ja viedään vuorovaikutuksen prosessia eteenpäin. Kun välitön vastaaminen pysäyttää rakentavan keskustelun, kysymykset käynnistävät sen jälleen. Kysyminen kutsuu kohti vuorovaikutusta ja tällöin valmentava johtaja löysää ohjaksiaan antaessaan tilaa uusille ratkaisuille.

(Ristikangas & Ristikangas 2017, 83.) Toimintamallin loppupäässä keskittyminen palautteen antamiseen on osa valmentavan johtamisen prosessia. Palautetta tuskin voi olla koskaan liikaa ja se tukeekin tiimin toimintaa ja ohjaa yhteisesti sovittuun suuntaan. Yrityksessä annetaan aineiston perusteella palautetta niin johdon kuin kollegoiden kesken sekä iso osa palautteesta tulee myös asiakkailta. Aineistosta kävi ilmi myös se, että niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta kaivattiin hieman lisää. Tähän tueksi voi ottaa monenlaisia palautteen antamisen malleja, kuten kolmen K:n malli: kiitä, kehitä, kannusta tai hampurilaismalli, jossa sämpylä muodostaa asiat, jotka sujuvat ja pihvinä on kannustus. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 241–243.) Myönteistä ja toista tukevaa puhetta ei voi koskaan olla liikaa ja sen lisääminen voi näkyä arjessa nopeastikin.

Lopuksi kerätyn aineiston ja teoriapohjan kautta saatiin kuva, joka huomioi yrityksen onnistumiset ja nosti esiin muutamia kehityskohteita. Näitä käytiin läpi työpajassa ja sen myötä kirkastui selkeämpi tavoite, jota yrityksessä lähdettiin itsenäisesti toteuttamaan. Palautteen ja kokonaisuuden perusteella voi todeta, että prosessissa onnistumisia oli työyhteisön osallistaminen, valmentavan johtamisosaamisen ymmärryksen lisääminen ja tämänhetkisen tärkeimmän tavoitteen kirkastaminen. Kehityskohteina jatkoon on työn jääminen yleiselle tasolle. Sen selvittäminen mitä juuri tämä työyhteisö tarvitsee, olisi vaatinut enemmän aikaa, yhden työpajan lisää tai rajatumpaa tulokulmaa. Tämä haaste näkyi jonkun verran jo työskentelyn alussa, ja vaikka aineiston keruumenetelmät rajasivat tuotosta, olisi se voinut olla vielä selkeämpi. Toisaalta selkeys saavutettiin tämän prosessin myötä, jota voi pitää myös onnistumisena.

8 POHDINTA

8.1 Ammatillinen reflektio ja työn hyödynnettävyys

Pyrkimykseni ymmärtää mitä on hyvä johtajuus ja etsiä keinoja kehittyä siinä, on ollut läsnä niin aikaisemmalla työurallani, opintojeni aikana ja nyt opinnäytetyötä tehdessä. Hyvään johtajuuteen vaikuttavia tekijöitä on paljon, mutta kun asioita halutaan kehittää, täytyy sen ensin lähteä omasta toiminnasta. Pienilläkin teoilla voi olla suuri vaikutus. Kuten yhdestä työpajan palautteesta kävi ilmi, voi pieni muutos omassa toiminnassa ja siinä, miten vastaa toiselle stressaavassa tilanteessa, vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen. Kun näitä pieniä muutoksia tulee useita, vaikuttaa se väistämättä isompaankin kuvaan. Voidaankin sanoa, että on tärkeää johtaa ensin itseään, tehdä sopivan kokoisia muutoksia ja muistaa, että tulokset eivät välttämättä näy heti. Muutokseen sopeutuessa voi ottaa yhden askeleen eteenpäin ja joskus kaksi taaksepäin. Armollisuus itseä ja muita kohtaan auttaa matkalla kohti parempaa johtajuutta, mutta ajatus muutoksesta käynnistää tämän prosessin ja se lähtee itsestä.

Opinnäytetyötäni suunnitelllessani tavoittelin monipuolisesti työyhteisöä osallistavaa ja kuuntelevaa prosessia. Vaikka johtamisen kehittämisessä keskistytään johtajiin ja heidän toimintaansa, on tärkeää yhtä lailla kiinnittää huomioita heihin, joiden toimintaa johdetaan. Pohdin työtä tehdessäni oman kokemukseni ja näkemykseni vaikutusta työhän aina teorian lukemisesta työpajan suunnitteluun saakka. Menetelmäkirjallisuudessa sanotaankin, että tutkijalla on aina tietynlaiset ”silmälasi” päässään tutkimusta tehdessään. Se millaisia havaintoja tekee, mistä on kiinnostunut, ja mitkä ovat tutkittavan ilmiön kannalta olennaisia asioita, määrittävät sitä mihin tekijä katseensa ja valitsemansa tutkimusmetodin sekä menetelmät kohdistavat. (Puusa & Juuti 2020, 147.) Pohtiessani työtäni, mietin myös millainen vaikutus eri menetelmin käyttämisellä olisi voinut olla. Valitsemani menetelmät tuottivat aineiston, jota hyödyntämällä tuotos syntyi. Menetelmät toimivat ja olivat monipuolisia aineiston keräämisessä. Huomioitavaa on se, että esille tulleet tekijät olivat lopulta samankaltaisia niin teoriapohjassa, teemahaastatteluissa kuin työpajan keskusteluissa. Mitään hyvin yllättävää ei ilmennyt työn aikana ja uskon, että nämä kehitettävät asiat ovatkin työyhteisöille tuttuja, inhimillisiä ja ovat läsnä, kun olemme ihmisten kanssa tekemisissä. Oma suhde kehittämiseen ja aineistoon oli yhdistelmä uteliaisuutta, tuttuutta ja näiden tarkastelua. Olen työskennellyt vastaavanlaisessa ympäristössä ja työn tekemisen tavat ja sisältö ovat minulle tuttuja. Tämä vaikutti kokonaisuuden tarkasteluun tuoden sii-

hen niin hyvää kuin haasteettakin. Hyvää oli se, että toimin enemmän vertaisen roolissa kehittäjänä kuin olisin ollut täysin alan ulkopuolisena konsulttina. Tästä syystä minulle ei ole tarvinnut avata työn sisältöjä ja olen voinut saada esimerkiksi haastattelutilanteessa kokonaisvaltaisemman kuvan kerrotusta asiasta, koska ymmärsin kontekstin. Haasteena oli sama tekijä. Ja koska tunnen työtä ja alaa jonkin verran, saattaa minulta jäädä konkreettisia tekijöitä huomaamatta tai oleellisia kysymyksiä kysymättä. Täysin ulkopuolinen voi mahdollisesti katsoa työtä neutraalimmin ja vailla ennakkokäsityksiä, joita minulla on jonkin verran ollut. Tämä oli kuitenkin tärkeä oppimistilanne tutkailla ja tehdä kehittämistyötä käytännössä.

Johtamista eri muodoissa on joka puolella ja kuka tahansa saattaa päätyä tilanteeseen, jossa saa ottaa johtajuutta. Opinnäytetyön tekemisen myötä oma näkemykseni tästä kirkastui ja koen, että valmentavaa otetta voi hyödyntää kaikenlaisissa ympäristöissä. Mikä tahansa ihmissuhde, oli se työ-, pari-, tai ystävyysuhde voi hyötyä psykologisen turvallisuuden vahvistamisesta, kuuntelemisesta sekä läsnäolosta, toisen potentiaalin näkemisestä ja palautteen antamisesta.

Toimintamallin valmistumisen jälkeen olen pohtinut työni hyödynnettävyyttä. Johtaa voi monella tavalla ja monissa eri ympäristöissä, mutta erityisesti jos tavoitteena on kehittää inhimillistä johtamista, on näkemykseni mukaan valmentava ote siihen toimiva työkalu. Jos johtaja tai vastuuasemassa oleva henkilö tarkastelee ja kehittää toimintaansa yhden tai useamman valmentavan johtamisen periaatteen mukaisesti, voi silloin mahdollisesti myös kehittää ihmisten hyvinvointia tukevaa johtamista. Lopulta tällä voidaan vaikuttaa myös tuottavuuteen ja yleiseen ilmapiiriin. Hyvinvoiva ja työyhteisössään viihtyvä yksilö on väistämättä paremmassa tilanteessa, kuin jos tilanne olisi päinvastoin. Hyvää johtamista voi olla haastava toteuttaa jo sen vuoksi, että kaikille ei sovi kaikki, mutta toimintamallin mukaiset teot luovat hyvää pohjaa ja työyhteisöä tukevan tavan arjen toiminnalle.

Työyhteisöjen kehittäjän näkökulmasta työ on hyvin hyödynnettävä muissakin työelämän kehitysprojekteissa niin etenemisen malliltaan kuin sisällöltään. Suurin osa valmentavan johtamisen periaatteista on sellaisia, että niillä voidaan kehittää monenlaisia haasteita. Esimerkkinä monissa konfliktitilanteissa kohtaamisen tärkeys korostuu. Läsnä oleva kuunteleminen ja kysyminen vievät tilannetta jo parempaan suuntaan kuin se, että kerrotaan miten pitäisi asia ratkaista. Opinnäytetyön rakenne, joka etenee alun tiedon ja aineiston keräämisestä, niiden käsittelyyn ja kokonaisuudeksi yhdistämiseen, on prossina selkeä. Vaikka haasteita ja kehittämiskohteita on erilaisia, voi tämä lähestymisen malli toimia hyvänä kehittämistyötä ohjaavana toi-

mintatapana. Tämän työn konkreettinen tuotos ja sen jatkokehittäminen on tukenut näkemystäni siitä, että on tärkeää vahvistaa toimijoiden omaa osaamista ja näin tukea työyhteisön toimintaa. Se, että antaa valmiita vastauksia tai tietyn tavan toimia, ei välttämättä tuota niin hyvää tulosta pitkässä juoksussa. Työyhteisöjen kehittäjänä oma osaamiseni on vahvistunut siltä osin, että osaan tarkastella kehittämistyötä kokonaisuutena, arvioida eettisyyttä sekä hyödyntää erilaisia kehittämisen menetelmiä monipuolisemmin. Valmentava ote jää osaksi työskentelytapani sen vuoksi, että tavoite kasvattaa osaamista on käytännöllinen. Valmentava johtaminen voi kehittää työyhteisöjen toimintaa niin, että he voivat edistää hyvinvointiaan sekä mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteita niin yksilöinä kuin ryhmänä. Tämän vuoksi työskentelyn hyödyt ovat moninaiset niin työn tilaajalle kuin osallisillekin.

8.2 Hyöty toimialalle ja verkostomaisissa yhteisöissä toimijoille

Kauneudenhoitoalalla toimii paljon yksinyrittäjiä, jotka voisivat hyötyä verkostoitumisesta. Verkostomaisuus voi olla yrityksen sisäistä tai verkostoitumista liiketoiminnan ulkopuolella. Verkostoja sekä verkostomaisia yrityksiä täytyy johtaa, jotta toiminnasta saadaan paras hyöty. Kenen tahansa verkostossa toimijan siis hyvä panostaa johtamisen taitoihin ja erityisesti valmentavan johtamisosaamisen kehittämiseen. Koska verkostoilla ei ole aina nimettyä johtajaa, voi omia taitojaan kehittämällä osallistua ns. jaettuun johtajuuteen ja huomata kohdat, jotka vaikuttavat sen toimintaan.

Sopimusyrittäjä saa hyvät lähtökohdat omalle toiminnalleen, kun verkostomaisuus tarjoaa toimintaan etua ja pienentää painetta tehdä kaikki yksin. Hyvä valmentava johtaminen taas tuo työn tekemiseen ja oman potentiaalin hyödyntämiseen näkökulmaa, joka vie yrittäjyyttä pidemmälle. Yhteisöissä on voimaa, ja valmentava johtaminen parantaa myös vuorovaikutuksen laatua kehittämällä läsnäoloa, aktiivista kuuntelemista ja kysymysten kysymistä. Näillä tekijöillä voidaan parantaa työssä viihtymistä, ilmapiiriä ja vaikuttaa myös tuottavuuteen. Yhtenä tavoitteena oli itseohjautuvuuden tukeminen valmentavaa otetta kehittämällä. Koska valmentava johtaminen pyrkii vahvistamaan yksilön kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä, toimintamallissa on toimiva mahdollisuus tähän. Kysymällä kysymyksiä sen sijaan, että antaisi vain vastauksia aktiivoidaan ajattelua. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa sen, että uskaltaa ideoida ja kokeilla eikä virheitä tarvitse pelätä. Kun saa palautetta tehdyistä päätöksistä ja toiminnasta, on helpompi tietää miten voi onnistua tulevaisuudessakin.

Verkostomaisesti järjestäytyneitä työtä on monilla aloilla ja on todennäköistä, että se myös yleistyy tulevaisuudessa. Tämän työn hyöty on myös se, että johtamista ja sen kehittämistä käsitellään myös muista näkökulmista kuin perinteisestä esihenkilö-alais-suhteesta. Monipuolinen ymmärrys yrittäjyyden muodoista ja työelämän muutoksesta on hyödyllistä johtamisen kehittämisessä. Kuten Järvensivu karrikoiden toteaa, työelämässä ei ole palkkatyöntekijöitä ja yrittäjiä, on vain työnsä tekijöitä (Järvensivu 2022b, 23). Koska verkostoja ja yrittäjien toimintaa voidaan johtamalla tukea sekä ohjata, on erilaisten tapojen kehittäminen tärkeää. Tärkeää on myös osallistaa verkostoissa toimijat ja tässä työssä sopimusyrittäjät kehitystyöhön. Näin ei vain yksipuolisesti todeta millaiset keinot voisivat toimia ja miten johtamista kannattaa kehittää.

8.3 Eettinen pohdinta

Pohdin tutkimuksellisen kehittämistyöni eettisyyttä työn monessa eri vaiheessa. Aineiston keruuta suunniteltaessa tuli suostumus- ja informointilomakkeet tutuiksi ja tallentamisen tapoja miettiessä taas tietosuoja ja sen tärkeys. Ennen työn aloittamista luin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeen ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista. Näiden kautta sain ymmärrystä tutkimuksellisen kehittämistyön merkityksestä työyhteisölle. Toiminnan kehittäminen kohdistuu ihmisten arkeen ja tekemiseen. Eettisyyden kannalta on tärkeää, että työ toteutetaan niin, ettei siitä koidu tutkittaville merkittäviä vahinkoja tai haittoja. Eettisessä ennakkoarvioinnissa totesin, ettei tässä kehittämistyössä ole riskiä aiheuttaa osallistujille normaalin arkielämän ylittäviä haittoja eikä muita ärsykyksiä. (Tutkimuseettisen neuvottelutoimikunnan julkaisu 2019, 7.)

Työn aikana pohdin eettisyyttä erityisesti teemahaastattelussa ja aineiston keräämisessä. Pohdin sitä, miten työyhteisöjen kehittämisessä ollaan jatkuvassa kontaktissa ihmisten kanssa. Minulla oli kehittämistyöni kautta mahdollisuus nähdä ja olla osallisena heidän ainutlaatuisessa kokemuksessaan arjesta ja sen toiminnasta. Tämän seikan kunnioittaminen nousi minulle tärkeäksi työtäni ohjaavaksi tekijäksi. Päätökseni käsitellä aineistoa anonyyminä perustui siihen, että halusin näin huolehtia eettisyydestä mahdollisimman pitkälle. Ajatuksen tasolla anonyymiteetin säilymisen pitäisi olla yksinkertaista, mutta kehitettäessä johtamista pienemmissä työyhteisöissä se ei välttämättä sitä ole. Haastattelijana pyrin luomaan luottamuksellista ilmapiiriä ja olemaan läsnä haastateltavalle. Aiheesta innostuessa aktiivinen kuunteleminen ei ole aivan

helppoa ja vastauksia käsitellessäni huomasin kiinnostäväni paljon huomioita siihen, miten tulkintani vaikuttaa. Teemoittelulla ja tyypittelyllä pyrin pitämään aiheet mahdollisimman selkeinä ja tuloksien esille tuonnin niihin nojaavina. Kehittämistyön tekijän vaikutus täytyy huomioida, koska tehty työ on aina kehittäjänsä näköinen. Aineistosta ja kehittämistyöstä tehtävät päätelmät ja tulkinnat ovat yhdistelmä tietoperustaa ja työn myötä kehittyneitä ymmärrystä aiheesta sekä kokemuksen ja näkemyksen vaikutusta.

Lukiessani oppilaitokseni omia materiaaleja eettisyydestä nousi esiin lojaalius ja kysymys kenelle tutkijan pitäisi olla lojaali? (Viitala 2019, 8). Tämä tekijä tuo kiinnostavaa näkökulmaa kehittämiseen niin tässä työssä kuin kaikissa tulevissakin projekteissa. Olenko lojaali tehdesäni kehittämistyötä näkemykselleni tai sille, miten sitä peilaan käytäntöön? Onko eettisempää perustaa lojaalius tietoperustalle, faktoille ja tutkimukselle? Vai onko lujin lojaliteetti työn tilaajalle, tutkimukseen osallistujille ja tavoitellulle tilalle? Vastaus kysymyksiin muodostuu näkemykseni mukaan yhdistelmästä edellä mainittuja tekijöitä kuin tilannekohtaisestikin. Tietoperusta ja aineiston tieteellinen käsittely antaa työlle pohjan, jonka varaan eettistä, kaikkia kehittämisen osapuolia huomioivaa toimintaa on hyvä rakentaa. Kun kerätään aineistoa työyhteisöstä voi tuloksista nousta esiin lähes mitä tahansa. Pohdin myös sitä, miten ottaa asiat esiin niin, että itse tulokset eivät vaikuttaisi ja veisi keskittymistä kehittämiseen.

Yksi tekijä, jonka itse opin eettisyyden arvioinnista tässä opinnäytetyössä oli se, että jatkossa pohtisin lisää osapuolten näkemyksen ja kokemuksen merkitystä eettisyydelle. Niin eettisen toiminnan kuin psykologisen turvallisuuden näkökulmasta tulisi pohtia miten prosessiin osallistuja saattaisi kokea käytetyt menetelmät, esille nousseet asiat ja tavan tuoda nämä esille. Etukäteen mahdollisten haastavien kohtien analysointi voisi tuoda kehittämistyölle vakautta ja tekisi prosessista entistä eettisemmän.

8.4 Jatkokehitysehdotukset

Luonnollisena jatkumona toimeksiantajan yrityksen johtamisen kehittämisessä olisi paneutua itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta oleellisten tekijöiden rakentamiseen. Koska itseohjautuvuus tarvitsee rakenteita toteutuakseen, voisi niiden kehittämiseen keskittyä jatkossa. Jo tämän työn jälkeen toimeksiantajan yrityksessä tehdyt työnjakojen selkeytykset ja uudet toimintamallit tukevat tätä tavoitetta. Tässä opinnäytetyössä itseohjautuvuus oli näkökulmana, mutta keskittyi rakentamaan johtamismallia, jolla voidaan näitä itsenäisen toiminnan malleja

rakentaa. Jatkokehitysajatuksena voisi olla toinen projekti, joka keskittyisi etsimään tähän työyhteisöön sopivia prosesseja, joilla arjen toimintaa voitaisiin ohjata. Valmentava johtaminen tarjoaa tähän työkalun. Näkemykseni mukaan olisi tärkeää selvittää esimerkiksi tekijöitä, jotka tukevat itsenäistä päätöksentekoa sekä niitä asioita, jotka mahdollisesti estävät sitä. Tähän olisi hyvä osallistaa koko työyhteisö fasilitoidussa kehitystyöpajassa ja näin voidaan varmistaa, että toimet, joita tarvitaan tulevat aidosta arjesta. Yrityksellä ja työyhteisöllä on kaikki mahdollisuudet rakentaa toimintaa kohti itseohjautuvuutta ja omistajien tuella saavuttaa yhteisiä tavoitteita.

Keskittyminen konkretiaan ja sen luomiseen nousi esiin niin kerätystä aineistoista kuin työpa-jankin palautteista. Konkretian näkökulmasta jatkokehityksenä edistäisin kokouskäytäntöihin fasilitoitua rakennetta tai kehittämisen menetelmien hyödyntämistä. Tässä työyhteisössä on paljon ideoita, näkemyksellisyyttä sekä työn luonteeseen kuuluvaa kausittaisuutta. Näiden tekijöiden vuoksi jatkuvaa kehitystyötä tehdään niin markkinoinnissa, työtehtävien suunnittelussa kuin hoitojen kausivaihtuvuudessa. Jotta ideat saadaan jalostettua konkretiaksi, on siinä apuna prosessit, jotka huomioivat nämä kaikki osa-alueet. Fasilitoinnin menetelmiä on olemassa runsaasti ja niiden hyödyntämisessä voi huomioida tavoitteen, ryhmän koon ja kehittämislle varatun ajan pituuden. Tärkeää on kuitenkin se, että jollakulla on vastuullaan viedä kehitys maaliin saakka ja pitää huolen siitä, että tehdyt huomioit, ideat ja päätökset saadaan kirjattua. Kun päätökset ja toimet on kirjattu ylös, huolehditaan aikataulu, vastuut ja seuraava tapaaminen. Näin pidetään huoli, että tärkeä aika, joka kehitykselle on annettu ei mene hukkaan.

LÄHTEET

- Ahlroth, Minnea & Havunen, Risto 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- Berg, Morten Emil, Karlsen, Jan Terje 2016. A study of coaching leadership style practice in projects. *Management research review*. Vol. 39, Issue 9, pages 1122–1142. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-07-2015-0157/full/html>
- Grant, Anthony 2005. What is evidence-based executive, workplace and life coaching? https://www.researchgate.net/publication/312914530_What_is_evidence-based_executive_workplace_and_life_coaching
- Grant, Anthony & Hartley, Margie 2013. Developing the leader as coach: Insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. Volume 6, Issue 2. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17521882.2013.824015>
- Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Järvensivu, Anu 2022a. Monimuotoinen ansiotyö: Näkökulmia monista lähteistä ansaintaan. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 5.3.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-040-3>
- Järvensivu, Anu 2022b. ”Se on tavallaan tapa elää”. Tulevaisuuden työn tekijät yrittäjyyden ja palkkatyön kategorisoinnin kyseenalaistajina. *Työelämän tutkimus*. Vol 20, nro 1. Viitattu 4.4.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/99099>
- Kankaanpää, Heikki, Leppänen, Ira & Rantanen, Jarkko 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent. Helsinki.
- Kankaanpää, Suvi 2021. Menetelmiä ja työkaluja fasilitoinnin tueksi. Blogikirjoitus. Viitattu 20.3.2024. <https://lamia.fi/blogi/menetelmia-ja-ty%C3%B6kaluja-fasilitointiin>
- Keski-Petäjä, Timo. ME-WE-US: Osallisuutta ja läsnäoloa etäkohtaamisiin. Viitattu 20.3.2024. <https://www.tuni.fi/tlc/me-we-us-osallisuutta-ja-lasnaoloa-etakohtaamisiin/>
- Kilpinen, Paula 2022. Inhimillinen strategia. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kinnunen, Tommi 2016. Deep Leadership Coaching Effectiveness. *Journal of Military Studies*, vol.2, no.1, 63–93. Viitattu 15.3.2024. <https://doi.org/10.1515/jms-2016-0178>
- Koivunen, Tuija 2016. Täyttä päivää työttömänä. *Työn ja ei-työn rajalla*. *Aikuiskasvat*, 36(4), 270–278. Viitattu 14.3.2024. <https://doi.org/10.33336/aik.88512>
- Martela, Frank 2021. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Viitattu 28.2.2024. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/494523/HH_Matkaopas_netti08042021.pdf?sequence=1
- Mäkelä, Liisa, Kangas, Hilpi, Korhonen, Eveliina & Laitinen, Jaana 2023. Coaching leadership as a link between individual- and team-level strength use at work. *Cogent business & management*, 11(1). Viitattu 3.3.2024. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2293469>

- Ristikangas, Marjo-Riitta, Ristikangas, Victoria, Ristikangas, Vesa & Lönnroth, Anna 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 9.3.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>
- Sahimaa, Jaakko, Annunen, Janne, Martela, Frank & Ala-Mutka, Jukka 2021. Podcast Hyvä paha johtaminen. Jakso 8: Onko itseohjautuva organisaatio myytti? Educo Valmennustalo. Viitattu 27.2.2024. <https://educu.fi/podcast/hyva-paha-johtaminen/>
- Seeck, Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Tutkimuseettisen neuvottelutoimikunnan julkaisuja 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 27.3.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf
- Tietoarkisto. Tutkimusasetelma. Toimintatutkimus. Viitattu 4.2.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>
- Työterveyslaitos a. Mitä on psykologinen turvallisuus? Viitattu 25.2.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-psykologinen-turvallisuus>
- Työterveyslaitos b. Yrittäjät ja itsensäyöllistäjät. Viitattu 2.3.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/yrittajat-ja-itsensatyollistajat>
- Valtioneuvoston julkaisuja 2019. Verkostojohtamisen opas. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Vanhatalo, Riitta 2014. Vuorovaikutus ja tasavertaisuus verkostossa. Prologi: Vol 10 Nro 1. Puheviestinnän vuosikirja 2014. Viitattu 25.2.2024. <https://journal.fi/prologi/article/view/95897/54295>
- Vero.fi. Työ suhteessa vai yrittäjä? Viitattu 8.2.2024. https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot/ansiotulot/tyosuhteessa_vai_yrittaj/
- Viitala, Reijo 2019. Tutkimuksen eettisiä lähtökohtia. Viitattu 3.3.2024. https://moodle.humak.fi/pluginfile.php/222002/mod_resource/content/0/Tutkimuksen-eettisi%C3%A4-1%C3%A4ht%C3%B6kohtia-2019.pdf

LIITTEET

Liite 1: Saatekirje postilaatikkoon

Saatekirje
<p>Tämä postilaatikko on tarkoitettu tiedon kerryttämisen välineeksi siitä, miten teitä sopimusyrittäjiä voitaisiin tukea paremmin sekä mahdollisuudeksi antaa kehitysehdotuksia toimintaan.</p> <p>Postilaatikko on lukittu ja avain on ainoastaan opinnäytetyön tekijällä.</p> <p>Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja vastauksia ei voida yhdistää kehenkään.</p> <p>Ethän siis kirjoita lappuun nimeäsi eikä muita tunnistettavia tietoja. Vastauksia voi tarkastella ainoastaan tekijä ja ohjaava opettaja.</p> <p>Opinnäytetyö: Valmentavan johtamisosaamisen kehittäminen yrittäjien verkostossa.</p> <p>Oppilaitos: Humanistinen ammattikorkeakoulu</p> <p>Tekijä: Satu Kämäräinen</p> <p>Kysymykset: (puh.nro) tai (sähköposti)</p>

Liite 2: Postilaatikon kysymykset

Postilaatikon kysymykset	
Millaista tukea kaipaat yrittäjänä?	
Mitkä asiat voisivat toimia paremmin?	
Muita ajatuksia?	

Liite 3: Teemahaastattelun kysymykset

Teema	Kysymys	Alateema
Yrittäjien verkosto/Yrittäjäyys		
	Mikä on sinulle tärkein tekijä, miksi työskentelet täällä?	
	Millaisena koet kommunikonin työyhteisössä?	VUOROVAIKUTUS
	Miten sinua voisi tukea parhaiten yrittäjyydessä?	
Valmentava johtaminen	Millaisia vaikutusmahdollisuuksia sinulla on työhösi?	VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET
	Miten pääset käyttämään vahvuuksia työssä?	VAHVUUDET
	Millaisia tavoitteita sinulla on työssäsi?	TAVOITTEET
	Miten saat palautetta työstäsi?	PALAUTTEEN ANTO
Psykologinen turvallisuus	Millaisena koet yleisen ilmapiirin?	
	Miten otat esiin sinua askarruttavat asiat?	

Liite 4: Haastattelutaulukko anonymisoituna

Päivänmäärä ja paikka	Haastateltava (anonymisoitu)	Kesto (min.)
4.3.2024 Helsinki	Haastateltava 9	17:03
4.3.2024 Helsinki	Haastateltava 5	32:51
4.3.2024 Helsinki	Haastateltava 7	18:17
4.3.2024 Helsinki	Haastateltava 6	15:30
4.3.2024 Helsinki	Haastateltava 8	15:28