

Janita Varjonen

VERTAISKEHITTÄMINEN KAUPAN JA PALVELUALAN YRITYSTEN UUDISTAMISESSA

Vertaiskehittämisen tehostaminen hankkeessa

Opinnäytetyö
Myynnin ja markkinoinnin koulutusohjelma

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Janita Varjonen	Tradenomi (AMK)	Kevät 2018
Opinnäytetyön nimi		39 sivua 2 liitesivua
Vertaiskehittäminen kaupan ja palvelualan yritysten uudistamisessa Vertaiskehittämisen tehostaminen hankkeessa		
Toimeksiantaja		
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu		
Ohjaaja		
Mari Maunula		
Tiivistelmä		
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Vertaiskehittäminen kaupan ja palvelualan yritysten uudistamisessa -hankkeen onnistumista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten hankkeeseen osallistuneet yritykset tai muut mukana olleet yrityksen edustajat kokivat itse hankkeen. Vastausten perusteella pyrittiin miettimään, miten vertaiskehittämisen hankkeita voidaan jatkossa kehittää.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, tarkemmin sanottuna puolistrukturoitua teemahaastattelua. Osa haastatteluista toteutettiin kasvokkain tapahtuvana haastatteluna ja osa sähköpostihaastatteluna. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2017 – tammikuussa 2018. Haastatteluun vastasi yhteensä neljä hankkeessa mukana ollutta yritystä tai muuta yrityksen edustajaa.</p> <p>Vertaiskehittämisen hankkeeseen osallistuneet yrittäjät ja yritysten edustajat olivat yleisesti tyytyväisiä hankkeeseen. Heidän osallistumisestaan tapaamisiin hankaloitti kuitenkin yrittäjän kiireinen arki. Hanketta kiiteltiin mielenkiintoisesta sisällöstä, vaikka osan hankkeen ryhmätöistä yrittäjät olisivat mielellään jättäneet väliin. Osa yrittäjistä myös koki, ettei kaikkia hankkeen tapaamisia oltu suunniteltu ajallisesti riittävän huolellisesti.</p> <p>Tutkimus osoitti, että yritykset osallistuvat vastaavanlaisiin hankkeisiin mielellään, jos sisältö on opettavaista ja osallistuminen ei kustanna heille mitään. Hankkeen ideaa voidaan kehittää tutkimuksen perusteella, ja mikäli vastaavanlainen hanke toteutetaan uudelleen, sitä voidaan myös tutkia uudelleen. Mikäli seuraavaa hanketta tutkitaan, tulokset ovat luultavasti paremmat, sillä hanketta kehittämällä myös osallistujien tyytyväisyys lisääntyy.</p>		
Asiasanat		
benchmarking, vertaiskehittäminen, vertaisuus, yhteistoiminnallinen oppiminen		

Author	Degree	Time
Janita Varjonen	Bachelor of Business Administration	Spring 2018
Thesis Title		
Collaborative development in renewal of trade and service business areas Enhancing collaboration in projects		39 pages 2 pages of appendices
Commissioned by		
South-Eastern Finland University of Applied Sciences		
Supervisor		
Mari Maunula		
Abstract		
<p>This thesis researched the success of collaborative development in renewal of trade and service -sectors project. Selected companies in trade and services operating in Kouvola city centre were the object of the research, mainly, how collaborative development helped their business. The research had to find out how companies involved in the project thought about it. Based on their answers, the possibilities of enhancement of collaboration in the future were reasoned.</p> <p>Research was done by using qualitative research method, semi-structured theme interview. Part of the interviews were conducted face-to-face – and the other part through e-mail. Interviews took place between December 2017 and January 2018. In total, four companies participated in the interview.</p> <p>Entrepreneurs who took part of the project were in generally satisfied with it. Taking part in the project was hard sometimes, though, because of the busy life of the company owner. The project was praised for its interesting content. Some of the group assignments were bit somewhat disappointing. Some company owners also thought that all the meetings were not arranged very well time wise.</p> <p>The research showed that companies take part in such projects willingly, especially if they would learn something new during the project and participation is free of charge. The idea of the project can be developed based on the research results. Another research could be carried out if similar project is arranged. It is expected that the result of the project will be better since it would be prepared better.</p>		
Keywords		
benchmarking, collaborative evolution, collaborative learning, development		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	VERTAISUUS ORGANISAATION KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ.....	7
2.1	Vertailujohtaminen eli vertailuanalyysi tai benchmarking	7
2.2	Vertailuoppiminen eli benchlearning.....	11
2.3	Yhteistoiminnallinen oppiminen eli cooperative learning	13
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	18
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	19
3.2	Haastattelu	20
4	TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	21
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	22
4.2	Haastattelukysymysten laatiminen	24
4.3	Aineiston keruu ja analysointi.....	25
5	TULOKSET JA ANALYYSI.....	26
5.1	Tutkimushaastattelu	27
5.2	Tulokset.....	27
5.3	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	29
5.4	Tulosten luotettavuus	32
5.4.1	Validiteetti.....	32
5.4.2	Reliabiliteetti	32
5.4.3	Objektiivisuus	33
6	YHTEENVETO.....	33
	LÄHTEET	35

KUVALUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1 JOHDANTO

Vertaiskehittäminen kaupan ja palvelualan yritysten uudistamisessa -hanke (työssä jatkossa nimellä Vertaiskehittämisen hanke) on Kouvolan keskustan alueella toimiville yrityksille suunnattu hanke, jonka tarkoituksena on auttaa yrityksiä kehittämään toimintaansa vertaiskehittämisen keinoin. Hanke on alkanut marraskuussa 2016 ja kestää helmikuuhun 2018. Hankkeeseen osallistuu 23 yritystä. Tapaamisia hankkeella on noin kerran kuukaudessa.

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu on vahvasti mukana hankkeessa yhdessä Kouvola Innovationin ja hankkeeseen osallistuvien yritysten lisäksi. Tapaamisissa on joko luento- tai työpajapohjaista opetusta, joka annetaan joko ammattikorkeakoulun tai vierailevien luennoijien tai kouluttajien puolesta.

Hankkeessa mukana olleet yritykset osallistuivat myös Manski Showroomiin, joka järjestettiin ensimmäisen kerran heinä–elokuussa 2017 ja toistamiseen samana vuonna marras–joulukuussa. Manski Showroom on kauppakeskus Manskissa Kouvolan keskustassa oleva pop-up -henkinen esittelytila, jossa Kouvolan keskustan yrittäjät voivat sekä myydä että esitellä tuotteitaan tai konseptiaan. Viime vuonna Showroomiin osallistui yhteensä 27 yritystä, joista suurin osa oli mukana myös Vertaiskehittämisen hankkeessa. (Manski Showroom.)

Vertaiskehittämisen hanke vastaa keskusta-alueen pienyritysten uudistumistarpeeseen. Uudistumistarve johtuu vähittäiskaupan rakennemuutoksesta. Suuret kauppakeskittymät keskustojen ulkopuolella vähentävät ydinkeskustan vetovoimaisuutta sekä erityisesti kaupan ja palvelualan pienyritysten liiketoimintaa. Hanke tähtää näiden yritysten, niiden työntekijöiden sekä johdon ja yrittäjän uudistumiskyvyn parantamiseen. Uudistumisen keinona käytetään vertaiskehittämisen ja -oppimisen metodia. Tavoitteena on vahvistaa yritysten sisäistä osaamista ja mahdollistaa avoimempi yhteistyö muiden yrittäjien kanssa. (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (XAMK), joka aloitti toimintansa vuoden 2017 alussa, kun Kymenlaakson

ammattikorkeakoulu ja Mikkelin ammattikorkeakoulu fuusioituivat. XAMK profiloituu hyvinvoinnin, teknologian ja luovan talouden korkeakouluksi ja kampukset sillä on Kotkassa, Kouvolaassa, Mikkelissä ja Savonlinnassa. Opiskelijoita korkeakoulussa on 9300 ja henkilökuntaa noin 750. Opetuksen lisäksi XAMK tekee tutkimus- ja kehittämistyötä (kuten Vertaiskehittämisen hanke) ja tuottaa palveluita muille yrityksille ja yksityishenkilöille. (Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää muun muassa, miten hankkeeseen osallistuvat yritykset ovat kokeneet hankkeen ja miksi jotkut yritykset ovat jääneet pois hankkeen kyydistä kesken kaiken tai lopettaneet hankkeeseen osallistumisen välittömästi ilmoittautumisen jälkeen.

Vertaiskehittämisellä tarkoitetaan eri toimijoiden (esim. yritysten tai muiden organisaatioiden) toiminnan kehittämistä yhdessä, *vertaisina*. Kehittämistyötä voi yhdistää esimerkiksi sama kohderyhmä. (Kuikka 2016.)

Vertaiskehittämisen hankkeessa tämä kohderyhmä on Kouvolan keskustan palveluita hyödyntävät asiakkaat.

Tutkimusongelmaa lähdetään purkamaan haastattelemalla sekä hankkeen aktiivisia että vähemmän aktiivisia osallistujayrityksiä. Tutkimuksen tulokset analysoidaan yksityiskohtaisesti. Tarkoituksena on saada selville, millaisia asioita yrittäjät pitävät arvossa yritysten kehittämistyössä ja miten hanke on ylipäänsä koettu.

Tutkimustulosten pohjalta esitetään ajatuksia siitä, mitä asioita vastaavanlaisen hankkeen toteuttamisessa täytyy ottaa huomioon, mikäli sellainen toteutetaan uudelleen. On todella tärkeää selvittää, miten hankkeeseen osallistuvat yritykset kokevat hankkeen, jotta vastaavia hankkeita voidaan jatkossa toteuttaa enemmän yritysten ehdoilla. Mikäli voidaan luoda yksi yhteinen malli vastaaville kehityshankkeille, voitaisiin tätä hyödyntää muissakin kaupungeissa.

2 VERTAISUUS ORGANISAATION KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

Vertaisuutta on käytetty jo pitkään yritysmaailman ja eri organisaatioiden kehittämismenetelmänä. Organisaatio voi hyödyntää kehittämistyössään esimerkiksi seuraavia vertaiskehittämisen keinoja: vertailujohtamista, vertailuoppimista tai yhteistoiminnallista oppimista. Karlöf ym. toteaa (2003, 210): ”Jossain on aina joku, joka tekee samoja asioita paremmin ja on jo ratkaissut ongelmat.” Kuvassa 1 esitetään syitä yritysten kehittymiselle, joita ovat esimerkiksi esikuvat ja kilpailutilanne.



Kuva 1. Yritysten kehittymisen keskeisimmät syyt (Karlöf ym. 2003, 39)

Kuten kuvasta 1 nähdään, kilpailija on siis organisaatiolle kannustaja, joka innostaa parantamaan omaa suoritusta. Jos kilpailijat osaavat jo jonkin asian, kaikki muutkin onnistuvat. (Karlöf ym. 2003, 210). Oman tavoitetaso nostaminen on tehokas tapa motivoida työntekijöitä oppimaan ja näkemään vaivaa oman ja koko organisaation tehokkuuden lisäämiseksi. Tavoitetaso kuvaa, mitä työntekijä haluaa saavuttaa ammatissaan. (Karlöf ym. 2003, 39).

2.1 Vertailujohtaminen eli vertailuanalyysi tai *benchmarking*

Sana *benchmark* tarkoittaa kiintopistettä, ja se on lainattu liiketaloustieteeseen kuvaamaan tavoitetta, johon pyritään. Tavoite ilmaistaan yleensä tuottavuuden tai asiakkaan saaman arvon muodossa. (Karlöf ym. 2003, 35–37.) Itä-Suomen yliopisto käyttää organisaation laadun analysoitiin

benchmarking-menetelmää ja kertoo menetelmästä verkkosivuillaan. Benchmarking, suomennettuna usein vertailujohtaminen tai vertailuanalyysi, tarkoittaa organisaation tai organisaation osan suorittamaa arviointia, jossa oman organisaation toimintaa ja prosesseja verrataan toisen organisaation vastaaviin.

Vertailukumppaniksi valikoituu yleensä jollakin tavalla omaa organisaatiota parempi organisaatio, josta halutaan ottaa mallia. Vertailukumppanin ei ole välttämättä oltava saman alan yritys, jos halutaan verrata jotain yksittäistä prosessia (esim. laskutus tai logistiikka). Vertailujohtaminen ottaa oppia hyvien esikuvien parhaista käytännöistä. Vertailujohtaminen auttaa tunnistamaan heikkouksia organisaation omassa toiminnassa ja luomaan kehitykseen tähtääviä tavoitteita ja kehitysideoita. (Karlöf ym. 2003, 44–48.)

Vertailujohtamiseen liittyvä arviointi on lopulta hyvin arkinen ilmiö. Se on käytännönläheistä toimintaa, jonka tarkoitus on olla hyödyksi tekijälleen. On tärkeä taito pystyä arvioimaan oman toiminnan tuloksellisuutta, tehokkuutta, taloudellisuutta, vaikuttavuutta sekä toimintaan kytkeytyviä ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Vertailua voidaan tehdä yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla. (Karjalainen 2002.)

Vertailuanalyysi tehdään yleensä tutustumalla vertailukumppanin toimintaan yritysvierailulla. Tietoa vertailukumppanista voidaan kuitenkin etsiä myös esimerkiksi yrityksen Internetsivuilta tai muusta yleisesti saatavilla olevasta materiaalista. Tietoa voidaan ensin etsiä myös julkisesti saatavilla olevista organisaatioiden tunnusluvuista, jotta voidaan valita ne yritykset, joiden toimintaan halutaan perehtyä syvällisemmin. (Karlöf ym. 2003, 44–48.)

Kun yritykseen tullaan tekemään vertailuanalyysia toisen, mahdollisesti kilpailevan yrityksen toimesta, saattaa isäntäyritys suojautua vertailulta antamalla esimerkiksi väärää tai kaunisteltua tietoa vierailijoille. Harhautus voi olla pakollista, jotta kilpailija ei saisi liikaa sellaista tietoa, joka voi horjuttaa yrityksen kilpailuasemaa. (Karjalainen 2002.) Tämä on hyvä ottaa huomioon yritysvierailua suunniteltaessa.

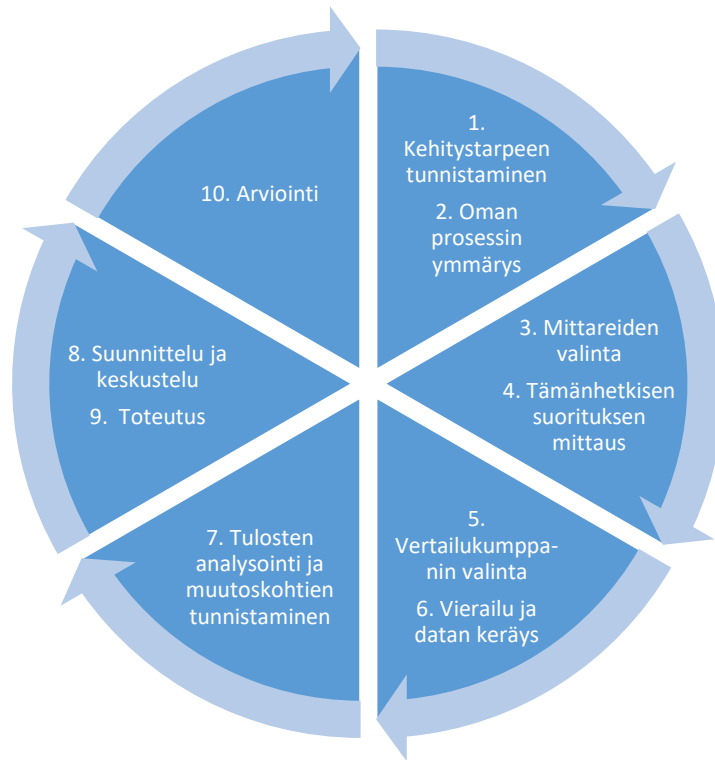
Vertailuanalyysia voidaan toteuttaa myös verkostoissa, joissa verrataan säännöllisesti organisaatioiden toimintaa ja keskustellaan käytössä olevista toimintatavoista. Vertailujohtamisessa tiedon siirtäminen kaikkialle organisaatioon on analyysia tekevän tahon vastuulla. Vertailua ei pidä tehdä vain inspiraation vuoksi, vaan saadut tiedot täytyy muuttaa toimiviksi käytänteiksi omassa organisaatiossa. Vertailuanalyysia voidaan tehdä myös oman organisaation sisällä, jolloin eri yksiköt tai organisaation osat voivat oppia toistensa hyväksi havaituista käytänteistä laajasti organisaation sisällä. (Karlöf ym. 2003, 44–48.)

Motivaationa vertailuanalyysin toteuttamiselle toimii yrityksen kilpailukyvyyn säilyminen ja parantuminen. Kun omaa toimintaa verrataan toisten toimintaan, kilpailuasema vahvistuu usealla tavalla: oman toiminnan taso selkiytyy, muiden innovaatiot vauhdittavat omaa kehitystä ja tietoisuus kilpailijoiden olemassaolosta vauhdittaa sekä yksilön että organisaation sykettä. (Karjalainen 2002.)

Vertailujohtamisessa tulee huomioida syiden ja seurausten suhde, joka selittää suoritusten välisiä eroja eri tahoilla. Nämä erot voivat johtua esimerkiksi organisoinnista, automaatiosta, palkitsemisjärjestelmistä tai tietotekniikan käytöstä. Vertailujohtamisen perustana toimii järjestelmällinen analyysi, joka täyttää täsmäytystä ja vertailukelpoisuutta koskevat kriteerit. Sen tärkeimpiä osia ovat seuraavat:

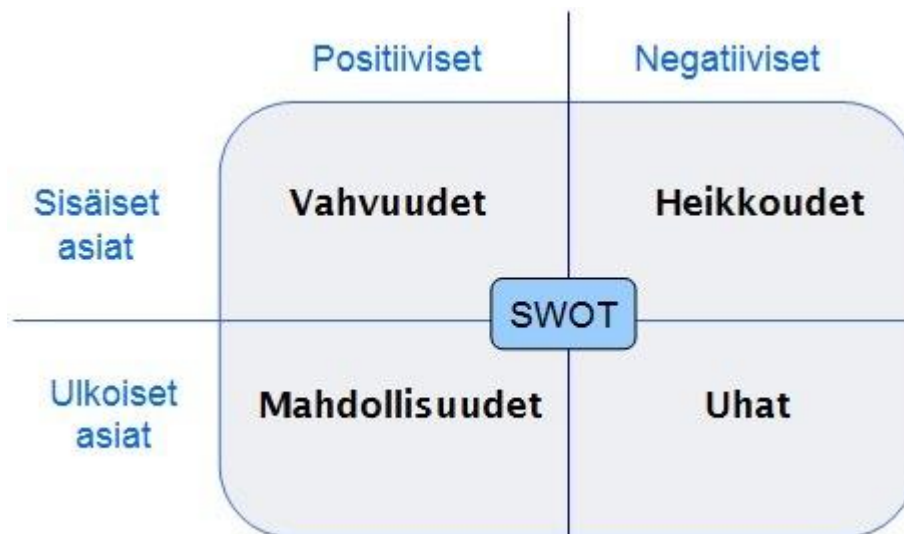
- tutkimus: miten toimitaan nyt?
- vertailu: miten muut toimivat?
- ymmärtäminen: mikä selittää suoritusten eron?
- parannukset: mitä opittiin ja miten muutokset toteutettiin?

Vertailukumppanilta saatuja tietoja on vaikea hyödyntää, mikäli ei etukäteen tiedetä, mitä asioita halutaan vertailla tai miksi näin tehdään. (Karlöf ym. 2003, 44–48.) Vertailujohtamisen prosessia kuvaa seuraava kaavio (kuva 2).



Kuva 2. Vertailujohtamisen prosessi (Jensen)

Kuvasta 2 nähdään siis, että vertailujohtamisen prosessi alkaa kehitystarpeen tunnistamisesta ja oman prosessin ymmärtämisestä. Jos esimerkiksi yrityksen logistiikka vaatii kehittämistä, voidaan ensin kirjata ylös olemassa olevan prosessin vahvuudet ja heikkoudet ja mahdollisesti myös mahdollisuudet ja uhat esimerkiksi SWOT-analyysia hyödyntäen. Seuraavassa kuviossa (kuva 3) kuvataan yksinkertaisen SWOT-analyysin malli.



Kuva 3. SWOT-analyysi (Suomen riskienhallintayhdistys)

Kuvasta 3 nähdään siis, että SWOT-analyysi jaetaan nelikenttänä positiivisiin sisäisiin ja ulkoisiin asioihin sekä negatiivisiin sisäisiin ja ulkoisiin asioihin. Sana SWOT tulee neljän analysoitavan asian englanninkielisistä nimistä.

S = strength, vahvuudet

W = weakness, heikkoudet

O = opportunity, mahdollisuudet

T = threat, uhat

Analyysi kannattaa suorittaa mahdollisimman yksinkertaisena, mutta kuitenkin kaikki asiat huomioon ottaen. Analyysin jälkeen jokainen ruutu käydään erikseen läpi ja konkreettisia muutoksia tehdään vahvistamalla jo olemassa olevia vahvuuksia, korjaamalla ja parantamalla heikkouksia tai ainakin lieventämällä niiden vaikutuksia, hyödyntämällä mahdollisuudet resurssien sallimalla tavalla ja varautumalla uhkiin valmiilla suunnitelmalla. (Suomen riskienhallintayhdistys.) SWOT-analyysi kannattaa tehdä mieluummin esimerkiksi prosessi- tai yksikkökohtaisesti, jos kyseessä on suurempi organisaatio. Pienempi yritys voi tehdä yhden SWOT-analyysin koko yrityksen toiminnasta.

2.2 Vertailuoppiminen eli *benchlearning*

Karlöfin ym. mukaan (2003, 210) vertailuoppiminen on vertailujohtamisen jatkoksi kehitetty menetelmä, joka tähtää niin sanottuun oppivaan organisaatioon. Vertailuoppiminen eroaa vertailujohtamisesta siinä, että koko organisaatio oppii yhdessä ja toimintaprosessiin tehtävät muutokset perustellaan aina joko organisaation, työntekijän tai asiakkaan hyödyllä. Muutosta ei siis tehdä pelkästään muutoksen vuoksi.

Vertailuoppiminen voidaan jakaa strategiseen, operatiiviseen ja suorituskyykyyn perustuvaan vertailuoppimiseen. Strateginen vertailuoppiminen perustuu strategisten valintojen vertailuun ja niistä oppimiseen. Operatiivisella vertailuoppimisella tarkoitetaan metodien ja prosessien vertailua ja niistä oppimista. Suorituskyykyyn perustuva vertailuoppiminen on suorituskyykyyn vertaamista ja siitä oppimista. Tästä

jaottelutavasta huolimatta vertailuoppiminen on parhaimmillaan yhdistelmä näistä kaikista eri keinoista toteuttaa vertailuoppimista. (Jensen.)

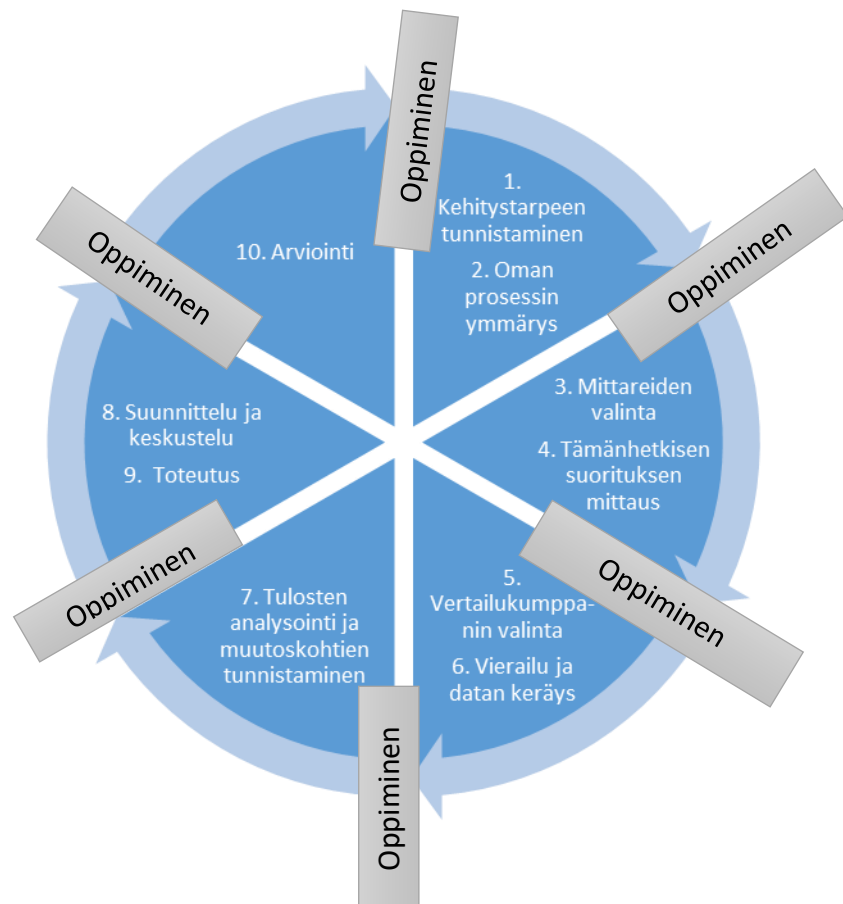
Vertailuoppimisen tarkoituksena on tehostaa organisaation toimintaa.

Vertaamalla omaa suoritustaan toiseen organisaatioon, yritys voi päätellä, missä määrin oppimista ja muutoksia tarvitaan. Vertailuoppiminen lisää myös työntekijöiden tyytyväisyyttä, sillä se lisää heidän ymmärrystä liiketoimintaan.

Tämä edistää myös asiakkaiden saaman arvon paranemista sekä yrityksen kilpailukykyä. Jatkuva oppiminen on varma tapa pysytellä mukana jatkuvasti voimistuvassa kilpailussa. Vertailuoppimisen avulla voidaankin luoda yrityskulttuuri, jossa muilta oppiminen nähdään viisaana tekona tappion tunnustamisen sijaan. (Karlöf ym. 2003, 210.)

Vertailuoppimisessa on paljon samoja piirteitä kuin vertailujohtamisessa. Sekä vertailujohtaminen että -oppiminen vaatii parhaiden suoritusten tunnistamista, suorituskyvyn mittaamista ja muutoksen johtamista ja toteutusta. (Jensen.)

Seuraava kaavio (kuva 4) kuvaa vertailuoppimisen prosessia (vrt. kuva 2).



Kuva 4. Vertailuoppimisen prosessi (Jensen)

Kuten kuvasta 4 nähdään, vertailuoppiminen lisää siis vertailujohtamiseen nimenomaan oppimisen tärkeyden. Jokaisen prosessin osatekijän jälkeen keskitytään siis oppimiseen. Vertailuoppimiselle onkin olennaista luoda työpaikalle oppimiselle sopiva ympäristö (vrt. oppiva organisaatio). Tämän ympäristön luomiseen otetaan mukaan kaikki yrityksen avainhenkilöt. Oppivan organisaation luomisessa tärkeää on myös pitkäaikaiset kumppanit. (Jensen.) On tärkeää, että yritys voi ottaa vilpittömästi oppia yhteistyöyrittäjiltä ilman liian kilpailullista asemaa.

Muutosta pelkän muutoksen vuoksi tulee välttää, mutta tarpeeseen tuleva muutos on hyväksi. Jatkuvat muutokset pitävät työntekijät koko ajan varpaillaan, joten aluksi on selvitettävä, milloin muutosta tarvitaan ja milloin asioiden ei tulisi muuttua. Muutoksen tarpeellisuus on helppo selittää, jos joku muu taho tekee tietyn asian omaa organisaatiota paremmin. (Karlöf ym. 2003, 14– 16.) Vertailuoppimiseen liittyy vahvasti oikeudenmukainen prosessi, joka toimii ikään kuin motivaationa oppimiseen. Oikeudenmukainen prosessi kannustaa seuraaviin asioihin:

1. Rohkaisee rakentavaan ja luovaan osallistumiseen.
2. Selittää, miksi jokin toimintatapa on paras.
3. Selventää odotuksia, jotta kaikki tietävät, miten heidän suorituksiaan arvioidaan.
4. Nostaa yksilöiden tavoitetasoa, koska he saavat toisilta virikkeitä ja kehittelevät ideoita toisten esittämien ajatusten pohjalta.
5. Edistää ryhmässä tapahtuvaa oppimista, joka tuottaa yhteisiä oivalluksia ja kriittisen osaamisvarannon.

Vertailuoppiminen lisää oikeudenmukaiseen prosessiin esikuvilta oppimisen. Esikuvat antavat vaihtelevia näkökulmia, edistävät oppijan omaa luovuudenkäyttöä ja antavat hyödyllistä tietoa muiden kokemuksista. Saamalla tietoa toisten kokemuksista ja virheistä ei tarvitse itse opetella samaa asiaa kantapäähän kautta. (Karlöf ym. 2003, 31–32.)

2.3 Yhteistoiminnallinen oppiminen eli *cooperative learning*

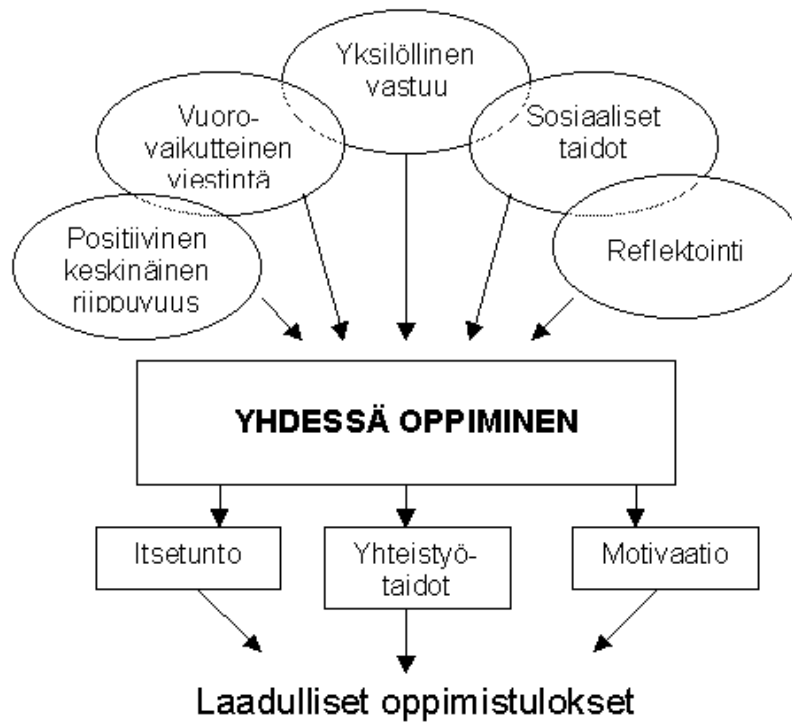
Hellströmin ym. (2015, 15–16) mukaan yhteistoiminnallinen oppiminen juontaa juurensa 1800-luvun lopulle, jolloin John Dewey, yhdysvaltalainen

koulutusfilosofi, halusi kehittää oppilaiden vuorovaikutussuhteita opetustilanteissa. Deweyn ajatuksia alettiin soveltaa laajemmin 1940-luvulla, kun kehitettiin ryhmädynamiikkaan perustuvia opetusmenetelmiä. Suomessa yhteistoiminnallisuudelle pohjaa loi Matti Koskenniemi.

Käsite yhteistoiminnallinen oppiminen (*cooperative learning*) vakiintui kasvatustieteelliseen sanastoon 1970-luvulla. Menetelmä oli suosittu 1980-luvulla erityisesti Yhdysvalloissa, Australiassa ja Englannissa. Suomessa yhteistoiminnallisesta oppimisesta kiinnostuttiin laajemmin 1990-luvulla. (Hellström ym. 2015, 15–16.)

Yhteistoiminnallinen oppiminen tarkoittaa käytännössä, että oppijat opiskelevat pienissä ryhmissä (yleensä enintään 4–5 henkilöä) ja ovat kaikki aktiivisia ryhmän jäseniä. Tavanomainen ryhmätyöskentely kehittyy yhteistoiminnalliseksi, kun oppijat kokevat olevansa aidosti toisiinsa sidoksissa. Jokaisen oppijan on ymmärrettävä, että juuri hänen panoksensa merkitsee, jotta ryhmän oppimistavoite täyttyy. Yhteistoiminnallisessa ryhmässä onkin määriteltävä kaikille yhteinen oppimistavoite, jota tavoitellaan systemaattisesti yhdessä kunkin henkilökohtaisia vahvuuksia ja mielenkiinnon kohteita hyödyntäen. Toimiminen tällä tavalla saa opiskelun tuntumaan mielekkäältä. Aluksi onkin selvitettävä oppijoiden lähtötaso ja mietittävä yhdessä ongelmat, joihin halutaan ratkaisu. (Hellström ym. 2015, 16–17, 118.)

Oppiminen on yhteistoiminnallista, kun yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteet toteutuvat oppijoiden keskeisessä vuorovaikutuksessa ja periaatteet on aidosti sisäistetty. (Oja 2002). Seuraavassa kuviossa (kuva 5) esitetään viisi yhteistoiminnallisen oppimisen periaatetta sekä niiden vaikutukset.



Kuva 5. Yhdessä oppimisen keskeiset periaatteet ja vaikutukset (Oja 2002)

Kuten kuvasta 5 nähdään, yhteistoiminnallisen oppimisen viisi tärkeintä periaatetta on:

1. Ryhmän jäsenten välillä vallitsee positiivinen sosiaalinen riippuvuus.
2. Jokaisella jäsenellä on ryhmässä yksilöllinen vastuu.
3. Ryhmän sisällä vallitsee osallistava ja avoin vuorovaikutus.
4. Ryhmässä hallitaan ja harjaannutetaan sosiaalisia taitoja.
5. Ryhmä arvioi työskentelyään yhdessä (reflektio).

Positiivisella riippuvuudella tarkoitetaan ryhmän yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamista, jotta oppijat kokevat tarvitsevansa toisiaan suorittaakseen tehtävän. Kyseessä on siis me-hengen luominen ja ilman sitä yhteistyö muuttuu ryhmässä tapahtuvaksi yksilötyöskentelyksi. Sosiaalisen riippuvuuden rakentamista tukee tutustuminen, yhteisten tavoitteiden asettaminen sekä pelisääntöjen sopiminen. Yhteisen tavoitteen, positiivisen ryhmähengen ja motivaation välillä vallitsee selkeä syy-seuraus-suhde. (Oja 2002.)

Yksilöllisellä vastuulla tarkoitetaan sitä, että jokaisella ryhmän jäsenellä on henkilökohtainen vastuu saavuttaa ja oppia samat asiat muiden ryhmän jäsenten kanssa. Ryhmä voi toimia tässä tukena, mutta yksikään ryhmän jäsen ei voi vain roikkua mukana. Ryhmä on onnistunut tehtävässä vasta, kun jokainen jäsen on antanut henkilökohtaisen panoksensa tavoitteen saavuttamisen eteen. (Oja 2002.)

Osallistavalla ja avoimella, eli vuorovaikutteisella viestinnällä tarkoitetaan, että ryhmä on sekä fyysisesti että henkisesti läsnä vuorovaikutustilanteessa. Toisia kuunnellaan, mutta jokainen puhuu myös itse. Kokemuksia jaetaan avoimesti ja ratkaisuja haetaan yhdessä. Sosiaalisia ryhmätaitoja harjaannutetaan opettelemalla yhteistyötaitoja. Joustavuus ja luottamus ovat tärkeitä ominaisuuksia yhteistyön ja tuottavuuden kannalta. (Oja 2002.)

Oman oppimisen analysointi eli reflektointi auttaa oppijoita ymmärtämään omaa oppimistaan. Kun ajatuksia jäsenellään yhdessä, ne voidaan muuntaa uusiksi teorioiksi, käsitteiksi ja malleiksi. Käytännössä ryhmä voi siis keskustella aina tehtävän suorittamisen jälkeen siitä, mitä opittiin, miltä se tuntui, miten työskenneltiin ja miten yhteistä työskentelyä voisi parantaa. (Oja 2002).

Hellströmin ym. (2015, 19) mukaan yhteistoiminnallista oppimista voidaan soveltaa sekä eri asteisten koulujen opetuksessa että esimerkiksi työyhteisöjen toiminnassa. Työssä opitaan jatkuvasti ja omassa ammatissa halutaan kehittyä. Johtamis- ja kehitystyössä yhteistoiminnallisen ryhmän onnistumisen takaa osallisuus, jaettu vastuu ja yhdenvertaisuus.

Yhteistoiminnallinen oppiminen on parhaimmillaan todella tehokasta, kun esimerkiksi tiettyä tehtävää suorittaessaan oppimisryhmän jäsenet oppivat koko ajan toisiltaan. Oppimisen vapaus ja mahdollisuus jakaa kokemuksia työskentelylle tärkeiden henkilöiden kanssa, uusien näkökulmien saaminen ja oppien hyödyllisyys korostuvat yhteistoiminnallisessa oppimisessa. (Garvey 2014.)

Yhteistoiminnallisen oppimisryhmän koko on parhaimmillaan kahdesta neljään jäsentä, jotta vastuu jakaantuu tasaisesti ja keskinäinen vuorovaikutus on

helppoa. Yhdessä oppimisessa tärkeää on keskustelu, toisen huomiointi ja auttaminen sekä avoin yhteistyö. Sopivan pieni ryhmä takaa myös yhteistoiminnallisen oppimisen yllä mainittujen tunnusmerkkien toteutumisen. Ryhmäkoon kasvaessa ryhmän sosiaalinen dynamiikka monimutkaistuu samassa suhteessa. (Hellström ym. 2015, 61, 105.)

Ajatus yhteistoiminnallisuudesta on alun perin kehittynyt huomiosta, jossa oppijat osaavat myöhemmin tehdä itsekseen sen, minkä he osaavat nyt tehdä yhdessä. Kun työskennellään pienryhmissä yhteistoiminnallisuuden periaatteiden mukaan asiantuntevan ohjauksen avustuksella, oppiminen tehostuu huomattavasti tehokkaammin, kuin jos kilpailtaisiin keskenään. (Hellström ym. 2015, 19.) Samaa periaatetta voidaan hyödyntää sekä organisaation sisäisissä kehittämishankkeissa, että esimerkiksi eri yritysten välisissä keskinäisissä kehittämishankkeissa.

Ohjaajan asiantuntijuudelle on ominaista sietää epävarmuutta ja hämmennystä yhdessä ohjattavien kanssa. Tiedon monitulkinnallisuus ja tiedon rakentaminen yhdessä ohjattavien kanssa korostuu ohjaamistyössä. Myös ohjaajalla on lupa oppia ohjattaviltaan olemalla avoin uusille näkemyksille. Ohjaajan onkin omattava itsetarkkailun ja kriittisen reflektion taidot eikä hän saa olla ohjattavia kohtaan kontrolloiva tai manipuloiva. (Häkkinen & Tanskanen 2007.)

Yhteistoiminnallisuudessa erittäin tärkeää on kasvokkain tapahtuva suora vuorovaikutus. (Hellström ym. 2015, 84). Ohjaajan onkin tärkeä tavoitella yhteistä ymmärrystä dialogina käytävän keskustelun kautta. Dialogissa keskustelijat ovat samalla tasolla ja samanarvoisia keskenään. Onnistunut dialogi vaatii molemminpuolista kuuntelua, toisen ottamista tosissaan ja pyrkimystä ymmärtää toisen henkilön näkökulma. Oletukset ja ennakkoluulot on pyrittävä unohtamaan keskustelun ajaksi. Parhaimmillaan dialogilla voidaan luoda uutta ymmärrystä ja rakentaa näin uutta totuutta. Ohjaajan on huolehdittava, että kaikki osapuolet pääsevät keskusteluun mukaan ja saavat kertoa mielipiteensä tai näkemyksensä keskusteltavasta asiasta. Ohjaajan tulee tarvittaessa myös rikkoa pitkään jatkunut hiljaisuus. (Häkkinen & Tanskanen 2007.)

Kirjoittelu erilaisten sosiaalisten medioiden, kuten Facebookin tai erilaisten pikaviestipalvelimien kautta on yleistynyt. Jos henkilökohtainen tapaaminen ei ole mahdollista, on toki kätevää pitää yhteyttä esimerkiksi WhatsAppin välityksellä, mutta väärinymmärryksiä syntyy helposti kirjoitetussa viestinnässä. Kirjoitettu viestintä jättää myös pois sanattoman viestinnän, jonka tulkinta voi olla merkityksellistä keskustelun kannalta. (Hellström ym. 2015, 84.)

Hellströmin ym. mukaan (2015, 84) virtuaalisia oppimisympäristöjä voidaan kuitenkin hyödyntää työn tulosten kokoamiseen, jotta kaikki ryhmän jäsenet ovat tiedossa työn sen hetkisistä tuloksista ja etenemisestä. Näin työtä voidaan jatkuvasti arvioida eli *reflektoida*. Tässä tarkoituksessa voidaan hyödyntää esimerkiksi Microsoftin OneNotea tai Padletia.

Toisaalta Garvey (2014) puhuu nimenomaan sähköisten oppimisympäristöjen puolesta yhteistoiminnallisessa oppimisessa. Sähköisten järjestelmien hyöty näkyy esimerkiksi siinä, että Massachusettsin Teknologian instituutti voitti kansallisen ilmapallojahdin Pohjois-Amerikassa vain yhdeksässä tunnissa hyödyntäen nimenomaan teknologiaa ja yhteistoiminnallisen oppimisen metodeja. Teknologian hyödyntäminen yhteistoiminnallisessa oppimisessa säästää aikaa, sillä tapaamisia ei välttämättä tarvitse erikseen järjestää vaan oppimiseen johtavat keskustelut voidaan käydä työn ohessa.

Yhteistoiminnallisessa oppimisessa ryhmän jäsenten oppimisen kannalta tärkeää on osallistujien ajatusten, pohdintojen, päätelmien ja tavoitteiden saavuttamisen jatkuva arviointi. Ryhmässä luodun aineiston hyödyntäminen riippuu ohjaajan ammattitaidosta. On ohjaajan tehtävä poimia keskusteluista olennaiset kysymykset, tiivistää tärkeimmät asiat ja miettiä mahdollisia jatkosovelluksia. (Hellström ym. 2015, 122.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmä voi olla laadullinen, määrällinen tai prosessuaalinen ja sitä käytetään tutkimuksen aineiston hankintaan tai analyysiin.

Tutkimusmenetelmää valittaessa lähtökohtana ovat tutkimuskysymykset ja

tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkijan on voitava perustella, miksi on valinnut käyttämänsä tutkimusmenetelmän. (Jyväskylän yliopisto, 2018.)

Kuten johdantoluvussa mainittiin, työn tarkoituksena on tutkia Vertaiskehittämisen hankkeeseen osallistuvien yritysten ajatuksia hankkeen onnistumisesta heidän osaltaan. Tätä kysymystä selvitetään puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, joka on yksi kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Seuraavaksi esitellään tarkemmin valitun tutkimusmenetelmän teoriaa.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Menetelmäsuuntauksena kvalitatiivinen eli *laadullinen tutkimus* pyrkii ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan toteuttaa useilla eri menetelmillä, joita yhdistävät esimerkiksi tutkittavan kohteen esiintymisympäristöön, taustaan, tarkoitukseen, merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Termiä ”laadullinen” tutkimus voidaan kritisoida sen harhaanjohtavuuden vuoksi. Termi voi antaa vaikutelman paremmasta, pehmeämmästä tutkimuksesta verrattuna pinnalliseen ja kovaan kvantitatiiviseen tutkimukseen. Todellisuudessa tutkimus on aina melko pinnallista, sillä ilmiötä ei voida saavuttaa kokonaisuudessaan yhdellä tutkimuksella. Toistamalla tutkimuksia ja vaihtamalla tutkimuksen näkökulmia, voidaan kuitenkin lisätä ilmiön luonteeseen ja syy-seuraussuhteisiin liittyvää tietämystä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Termi induktio eli aineistoläheisyys liitetään usein kvalitatiiviseen tutkimukseen ja deduktio eli teorialähteisyys kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta tätä erottelua voidaan kritisoida liiasta yksinkertaistamisesta. Induktio ja deduktio eivät aina sulje toisiaan pois, joten kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta ei tulisi pitää kilpailevina tai toisiaan poissulkevinä. Molempia tutkimusmenetelmiä tarvitaan ja niitä voidaan hyödyntää myös samassa tutkimuksessa. Kvalitatiivinen tutkimus sisältää aina myös enemmän tai vähemmän kvantitatiivisia piirteitä, esimerkiksi kvantifioimista eli

tutkimustulosten koodaamista eri aiheanojen mukaan laskelmiksi tai taulukoiksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiivinen tutkimus kattaa useita erilaisia perinteitä, toimintatapoja sekä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä, joten kyseessä ei ole minkään tietyn tieteenalan tutkimusmenetelmä tai selkeästi tietynlainen tutkimustapa. Erilaisia kvalitatiivisia tutkimuksia yhdistää kuitenkin se, että kvalitatiiviset tutkimukset tutkivat nimenomaan elämismailmaa. Keskipisteenä ovat merkitykset, jotka voivat ilmetä useilla eri tavoilla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiivinen tutkimus selvittää yleensä haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä ennalta rajatusta aiheesta. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan useimmiten ilman ennako-oletuksia tai hypoteeseja. Tutkittavien otanta on yleensä tarkkaan harkittu. Teoriaa voidaan hyödyntää tutkimuksessa sekä *keinona*, joka auttaa tutkimuksen toteuttamisessa (esim. tutkimuskysymysten määrittelyssä), että *päämääränä*, joka auttaa kehittämään teoriaan edelleen. (Kustula 2015.)

Kustulan mukaan (2015) kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelu voidaan toteuttaa esimerkiksi lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna tai avoimena haastatteluna. Haastateltavia valitessa tulee miettiä, mitä halutaan tutkia, onko haastateltavilla tarpeeksi kokemusta tai asiantuntemusta aiheesta ja ovatko he tarpeeksi erilaisia tai samanlaisia. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota haastattelutapaan, -tilanteeseen, kysymysten asetteluun, esitystapaan ja järjestykseen. Erityisesti kysymyksiä, joihin voi vastata yksinkertaisesti kyllä tai ei, on vältettävä.

3.2 Haastattelu

Haastattelu sopii tutkimusmenetelmänä moneen tilanteeseen. Haastattelumuodot eritellään riippuen siitä, miten strukturoitu ja miten muodollinen haastattelutilanne on. Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu (teemahaastattelu), avoin tai syvähaastattelu. Haastattelulla on etukäteen määritellyt tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavaa ja paikkaansa pitävää tietoa. (Kajaanin ammattikorkeakoulu.)

Tässä opinnäytetyössä toteutettava tutkimus tehdään toteuttamalla puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Kajaanin ammattikorkeakoulun opinnäytetyöpakin mukaan teemahaastattelu on kohdennettu etukäteen teemoihin. Teemat voidaan jakaa pää- ja alateemoihin. Kysymykset on ennakkoon mietitty, mutta niiden esittämisjärjestys ja muoto voi vaihdella haastattelutilanteen mukana. Kysymykset ovat pääasiassa avoimia. Teemahaastattelussa on tärkeää keskustella haastateltavien kanssa kuulustelulta tuntuvan haastattelun sijaan.

Puolistrukturoitu haastattelu sopii parhaiten tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista. Puolistrukturoidun haastattelun on tarkoitus ohjata keskustelua pysymään tietyissä teemoissa kuitenkin tietty vapaus säilyttäen. Täysin strukturoitu haastattelu on usein lomakehaastattelu, jossa suurimmalle osalle kysymyksiä on annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoitu haastattelu käsittelee siis tiettyjä teemoja, mutta avoimin kysymyksin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

4 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrotaan, mitä asioita tutkijan tulee ottaa huomioon suunnitellessaan tutkimusta. Suunniteltaessa tutkimusta suunnitellaan yksityiskohtaisesti, miten tutkimus etenee, mitä aineistoja ja tutkimusmenetelmiä tutkimuksessa hyödynnetään ja valitaan tutkimuksen lähestymistapa. Suunnittelun tuloksena laaditaan kirjallinen tutkimussuunnitelma, joka toimii tiivistettynä kuvauksena tutkimuksen kulusta. Hyvän tutkimussuunnitelman tekeminen vaatii tutkijalta tutkimusaiheen sisäistämistä, aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen tutustumista, teoreettiseen ja metodologiseen kirjallisuuteen tutustumista, mahdollisen aineiston kartoittamista tai alustavaa tutustumista aineistoon sekä tutkimuksen kulun ja mahdollisten tulosten visiointia. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Tutkimuksen ongelmanasettelu sen ongelman hahmottamista, rajaamista ja muotoilua, joka pyritään ratkaisemaan tutkimuksen avulla. Ongelmanasettelussa on tärkeää miettiä, millaista tietoa tutkittavasta asiasta on tutkimuksen avulla tarkoitus tuottaa. Ongelmanasettelu ohjaa kysymään

oikeat kysymykset tutkittavasta asiasta. Ongelmanasettelun voi pilkkoa pienemmiksi osa-ongelmiksi, ja se konkretisoituu tarkoiksi tutkimuskysymyksiksi tutkimuksen edetessä. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Tutkimuksen suunnittelun yhteydessä tehdään kartoitus siitä, millaista materiaalia tutkittavasta aiheesta on jo olemassa ja voidaanko näitä hyödyntää nyt toteutettavassa tutkimuksessa. Voidaan myös kartoittaa, millaista materiaalia aiheesta on mahdollista tuottaa esimerkiksi haastatteluja tai kyselyitä hyödyntäen. Tutkimuksen suunnitteluun kuuluu myös tutkimusongelmaan sopivan tutkimusstrategian, aineistonhankintamenetelmän sekä -analyysimenetelmän valinta. Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta, joka ohjaa tutkimusmenetelmien valintaa ja käyttöä sekä teorian että käytännön tasolla. Aineistonhankintamenetelmät ovat periaatteita ja tapoja, joilla tutkimusaineisto kerätään tutkijan käyttöön. Analyysimenetelmät ovat tutkimusaineiston käsittelytapoja, eli miten aineistoa lähdetään analysoimaan. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen kannalta työsuunnitelman ja aikataulun määrittely ovat tärkeitä. Työsuunnitelma ja aikataulu jäsentävät tutkimuksen teon kalenterin avulla pienemmiksi osiksi ja osatavoitteiksi niin, että tutkijalla on selkeä suunnitelma tutkimuksen etenemisen aikataulusta ja ajankäytöstä. Työsuunnitelmaa noudattamalla tutkimus saadaan valmistumaan ajoissa. Myös esimerkiksi opinnäytetyön ohjaaja voi seurata tutkimuksen edistymistä tutkimussuunnitelmaan liitetystä työsuunnitelmasta. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Kuten luvussa 3.2. kerrottiin, tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Haastattelu korostaa ihmisen merkitystä aktiivisena yksilönä ja saa ihmisen täten kokemaan olevansa tärkeä. Yksikin haastattelu voi muodostaa kokonaisen aineiston. Nämä aineistot eivät heijastele yhteiskunnallisia ilmiöitä kokonaisuudessaan, mutta antavat silti tutkijalle paljon hyödyllistä informaatiota. (Näpärä 2017.)

Mikäli haastattelu toteutetaan kasvokkain tai puhelimitse, voidaan kysyä tarkentavia kysymyksiä haastateltavalta. Kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa myös sanattomat viestit välittyvät. (Näpärä 2017.) Syvämmässä haastattelussa voi olla relevanttia huomioida, jos haastateltavan katse esimerkiksi harhailee.

Haastattelu voi tuoda uusia näkemyksiä paljon tutkittuun aiheeseen tai vaihtoehtoisesti auttaa lähestymään aihetta, jota ei juurikaan ole tutkittu. Haastattelun avaintekijänä toimii kokemuksen välittyminen. Saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi uusien toimintamallien rakentamiseen peilaamalla vaihtoehtoja nykykäyttäjien kokemuksiin. (Näpärä 2017.)

Alun perin tarkoituksena oli toteuttaa kaikki haastattelut henkilökohtaisena käyntinä ja haastatella vähintään viittä vertaiskehittämisen hankkeeseen osallistunutta yrittäjää tai muuta yrityksen edustajaa. Haastateltavat valittiin perustuen osallistumisaktiivisuuteen, eli osa haastateltavista oli osallistunut hankkeeseen erittäin aktiivisesti ja osa oli ollut vain muutamassa tapaamisessa. Tarkoituksena oli valita haastateltavia tasaisesti molemmista aktiivisuusryhmistä.

Yrittäjiä oli kuitenkin hankala tavoittaa ja tapaamisajankohtien sopiminen kaikkien kanssa osoittautui mahdottomaksi käytössä olevalla aikataululla. Yksi haastatteluista saatiin toteutettua kasvokkain, mutta muut jouduttiin toteuttamaan sähköpostihaastatteluina. Yhteensä haastatteluja toteutettiin neljä.

Kasvokkain tapahtuva haastattelu nauhoitettiin, jonka jälkeen se litteroitiin, eli kirjoitettiin auki, mahdollisimman paljon haastattelua vastaavaksi ”tarinaksi”. Tutkimuksen kannalta ei ollut relevanttia tarkkailla haastateltavan kehonkieltä tai merkata esimerkiksi taukoja ylös.

Sähköpostihaastatteluissa käytettiin samoja kysymyksiä ja vastaajia ohjeistettiin joko saatekirjeessä tai puhelimitse vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti ja aidosti. Vastaajille kerrottiin, että vaikka haastattelu on kirjallinen, heiltä ei odoteta pitkiä esseemuotoisia vastauksia.

Vastaajille täsmennettiin myös, että heiltä ei odoteta niin sanottuja oikeita vastauksia, vaan vastauksia kysymyksiin, niin kuin he itse kyseisen asian kokevat.

Sähköpostihaastattelua pidetään yleisesti huonoimpana mahdollisena vaihtoehtona kasvokkain tapahtuvalle haastattelulle, sillä vastaus ei tällöin ole spontaani, eikä kehonkieltä tai äänenpainoja voida lukea.

Sähköpostihaastattelu on kuitenkin toimiva ratkaisu muillekin kuin kiireisille tutkijoille. Tutkittavan asian kannalta ei välttämättä ole tarpeellista tehdä liikaa tulkintoja edellä mainituista asioista, ja joskus on vain parempi antaa haastateltavan miettiä vastauksiaan rauhassa koneen äärellä. Harkittu vastaus on kuitenkin usein parempi kuin spontaanisti annettu nopea vastaus. Tätä ajatusta puoltaa myös journalisti Jeff Jarvis (2007).

4.2 Haastattelukysymysten laatiminen

Kysymyksiä laadittaessa kysymyksiä kannatta verrata useita kertoja määriteltyyn tutkimusongelmaan. Näin saadaan varmuus siitä, että kysymyksillä saavutetaan tavoiteltu informaatio. (Räsänen.) Henttosen mukaan (2008) Kysymysrunkoa voi muokata toimivammaksi myös haastattelukokemusten perusteella, jos jonkun kysymyksen asettelu alkaa yhtäkkiä vaikuttaa liian epäselvältä.

Kysymysten laajuus ja seikkaperäisyys riippuvat tutkijan tavoitteista. Perussääntönä voidaan kuitenkin pitää sitä, että aloitetaan laajemmilla kysymyksillä ja siirrytään haastattelun loppuvaiheilla seikkaperäisempiin kysymyksiin. Kysymyksiä, jotka johdattelevat vastaajaa tiettyyn suuntaan, tulee välttää. Laadullisessa tutkimuksessa kaikki kysymykset ovat yleensä avoimia. Mitään numeraaliasia asteikkoja ei kannata käyttää, sillä ihmiset eivät aina käsitä niitä samalla tavalla. Avoimia kysymyksiä käytettäessä jokaisen vastaajan ääni pääsee kuuluviin ja tutkija saa mielenkiintoisempaa aineistoa. (Henttonen 2008.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen haastattelurunkoa varten luotiin ensin alustavat kysymykset, jotka palvelisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen tarpeita. Kysymykset hyväksyttiin sekä opinnäytteen toimeksiantajilla että

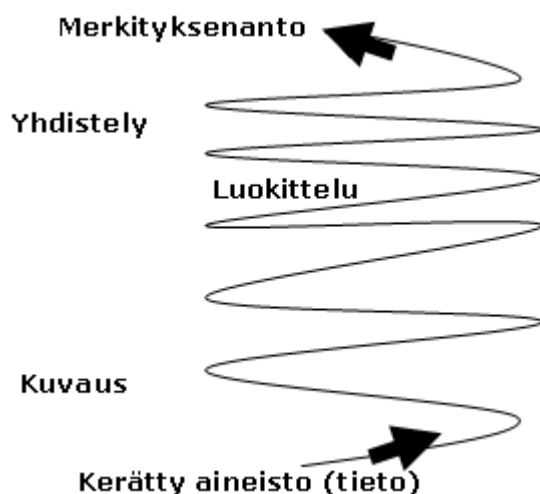
ohjaajalla. Kysymysten muotokieltä ja esittämisjärjestystä hiottiin hieman näiltä osapuolilta saatujen ohjeistuksien mukaan.

4.3 Aineiston keruu ja analysointi

Räsäsen mukaan tutkijan on määriteltävä haastatteluun käytettävä aika, kun haastattelu tapahtuu kasvotusten. Aika-arvio on hyvä antaa jo ensimmäisellä kerralla, kun ollaan yhteydessä haastateltavaan. Mikäli haastattelu nauhoitetaan tai videoidaan, haastateltavaa tulee informoida siitä ja haastateltavan tulee antaa suostumuksensa siihen. Haastateltavaa tulee myös orientoida haastattelun syistä ja kulusta viimeistään tapaamishetkellä, mutta jotain tietoja voidaan antaa jo etukäteen esimerkiksi sähköpostitse. Haastattelun jälkeen on kohteliasta lähettää haastateltaville kiitoskirje ja heitä voi myös informoida tutkimuksen tuloksista, mikäli ne ovat julkista tietoa.

Sähköpostihaastattelulle annetaan aikaraja, johon mennessä siihen tulee vastata. Mikäli vastausten saannissa on hankaluuksia, haastateltavia kannattaa lähestyä esimerkiksi puhelimitse ja varmistaa, että haastattelukysymykset ovat tulleet perille ja haastateltavat ovat yhä kykeneviä vastaamaan haastatteluun.

Kun aineisto on kerätty ja tarpeen mukaan litteroitu, aloitetaan aineiston analysointi. Analysointi tarkoittaa aineiston läpikäymistä uudelleen ja uudelleen ja sen jäsentelyä esimerkiksi eri teemojen mukaan. Tarkoituksena on vertailla kerättyä aineistoa tutkimusongelmiin ja aiheesta olemassa olevaan teorialtietoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Seuraavassa kuvassa (kuva 6) esitellään tutkimusmateriaalin analyysin prosessikehä.



Kuva 6. Tutkimusaineiston analyysin prosessikehä (Kajaanin ammattikorkeakoulu)

Kuvasta 6 nähdään tutkimusaineiston analyysin alkavan tiedonkeruusta ja päättyvän merkityksenantoon tälle tiedolle. Kerätty aineisto puretaan tarvittaessa tekstimuotoon. Tämän jälkeen aloitetaan aineiston lukeminen ja reflektointi, joka toistetaan useaan kertaan. Tutkimusaineistosta tehdään omia havaintoja lukemisen ja reflektoinnin aikana. Tavoitteena on siis ymmärtää aineiston todellinen sisältö eli löytää siitä tutkimuksen kannalta tärkeä sisältö. Kiinnostavat kohdat voidaan merkitä esimerkiksi eri väreillä teemojen mukaan. Muu mahdollinen materiaali yhdistetään kerättyyn tietoon ja lopuksi pyritään tekemään uusia löydöksiä ja löytämään uusia merkityksiä käsiteltävälle aiheelle (Kajaanin ammattikorkeakoulu.)

Tutkimuksella kerättyä materiaalia voidaan verrata myös aiempiin tutkimuksiin, mikä ei tällä kertaa ollut mahdollista. Aiheesta ei löytynyt aiempia tutkimuksia, joihin tutkimuksen tuloksia olisi voinut verrata. Analyysin pohjalta voidaan joko täydentää olemassa olevaa tietoa tai luoda uutta informaatiota tai kehitellä esimerkiksi uusia toimintamalleja.

5 TULOKSET JA ANALYYSI

Tässä luvussa analysoidaan toteutetun haastattelututkimuksen tuloksia. Haastatteluun osallistui yhteensä neljä Vertaiskehittämisen hankkeeseen osallistunutta yrittäjää tai muuta yrityksen edustajaa. Saadut tulokset kvalifioitiin karkeasti analysointia varten.

Vaikka alun perin suunnitelmissa oli haastatella vähintään viittä osallistujaa, saavutettiin saturaatiopiste luultavasti jo näillä neljällä haastattelulla, sillä

samoja asioita alkoi nousta esille. Saturaatiolla eli kylläntymisellä tarkoitetaan, että tutkimuksen jatkaminen ei enää anna uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Kun saturaatiopiste on saavutettu, ei tutkimusta enää kannata jatkaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5.1 Tutkimushaastattelu

Tutkimusta varten haastateltiin neljää Vertaiskehittämisen hankkeeseen osallistunutta yrittäjää tai muuta yrityksen edustajaa. Haastateltaviksi valittiin sekä yrityksiä, joiden edustajat olivat osallistuneet ahkerasti hankkeen tapaamisiin, että yrityksiä, joiden edustajat olivat olleet vähemmän aktiivisia. Tutkimuksessa haluttiin selvittää kummankin ääripään kokemuksia hankkeeseen osallistumisesta.

Kun haastateltaviin oltiin ensimmäisen kerran yhteydessä, heille esiteltiin tutkimuksen tarkoitus ja tutkijan rooli ammattikorkeakouluopiskelijana. Henkilökohtaisessa kasvokkain tapahtuneessa haastattelijassa nämä asiat kerrattiin ennen haastattelun alkua. Sähköpostihaastatteluissa haastateltaville lähetettiin kyselylomake (ks. liite 1), jonka kysymyksiin he saivat vapaamuotoisesti vastata. Kaikki kysymykset olivat avoimia kysymyksiä.

5.2 Tulokset

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tulokset yksityiskohtaisemmin. Lainausmerkeissä oleva teksti joidenkin kappaleiden lopussa on esimerkkivastaus kyseisessä kappaleessa esiteltyyn kysymykseen.

Suurin osa vastanneista kertoi, että heidän yrityksen henkilökunnasta hankkeeseen osallistui itse yrittäjä tai kaksi yrittäjää. Yhdellä vastanneista hankkeessa oli kuitenkin yrittäjän lisäksi mukana yrityksen ”rivityöntekijä”, joka toimi myös haastattelun yhteyshenkilönä.

Vertaiskehittäminen sanana koettiin muun muassa yhteisöllisenä kokemusten jakamisena ja jutteluna, verkostoitumisena sekä yksityisten ihmisten joukossa tapahtuvana kehittämisenä. Kaiken kaikkiaan sanaa pidettiin hieman hankalana ymmärtää.

Hankkeeseen haluttiin osallistua yleisestä mielenkiinnosta ja halusta tavata muita seudun yrittäjiä ja tehdä heidän kanssa yhteistyötä. Tuoreet yrittäjät kokivat myös, että tästä voisi olla heidän yrittäjyydelle hyötyä. Kouvola-alueisia yrittäjiä kiinnosti myös keskusta-alueen kehittäminen osana hanketta. Hanke oli onnistuttu esittelemään mielenkiintoisesti, kun sitä oli käyty esittelemässä mahdollisten osallistujien yrityksessä. ”Varmasti syynä oli kiinnostus siihen, että tapaa muita alueen yrittäjiä, mitä siellä oli mukana ja kiinnostaa nähdä millainen hanke on.”

Hankkeelta odotettiin muihin alueen yrittäjiin tutustumista, yrittäjyyteen liittyvää tiedonhankintaa ja oman liiketoiminnan kehittämistä. Kaikki odotukset täyttyivät ja osalla haastateltavista oma liiketoiminta lähti niin hyvin lentoon, että tämä vaikutti negatiivisesti heidän osallistumisaktiivisuuteensa jatkossa. ”Ei varsinaisia odotuksia. Muihin yrittäjiin tutustumista ja tiedonhankintaa erinäisistä yrittämiseen liittyvissä asioissa. Kyllä hanke on vastannut näihin tarpeisiin.”

Yhteistyö muiden yrittäjien kanssa koettiin etuna ja sen toivottiin kehittyvän edelleen. Yksi haastateltavista ei kuitenkaan ollut kokenut päässeensä yhteistyöhön muiden yritysten kanssa, kun Manski Showroomiin osallistuminenkin jäi väliin heidän osalta. He kokivat, ettei heidän yrityksellä ollut sopivia tuotteita esiteltäväksi Showroomilla ja alun perin suunniteltu lahjakorttien myynti Showroomilla jäi aikataulullisten haasteiden vuoksi väliin. ”Todella suuri etu. Pääsi tutustumaan uusiin ihmisiin ja sai samalla uutta tietoa muistakin yrityksistä.”

Haastateltavien mielestä oli mielekästä päästä tapaamaan uusia ihmisiä ja tavata yrittäjiä logojen takana. Lisäksi luennoijia pidettiin kiinnostavina ja hyvänä mahdollisuutta saada maksutonta koulutusta. Myös hankkeesta poikien yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa arvostettiin. Ryhmätöitä pidettiin vähemmän mielekkäinä ja hieman turhina. Lisäksi ajankäytössä oli parantamisen varaa. Tätä perusteltiin yrittäjän tiukalla aikataululla, joten kaiken tulisi olla selkeästi suunniteltua ja tarkoituksenmukaista. ”Varsinkin juuri se, kun on niin uusi kasvo, niin se, että sai tutustua näihin ketkä näitä yrityksiä täällä pitää. Oli kiinnostavaa nähdä, minkälaisia ihmisiä on siellä yritysten logojen takana. Ei jäänyt mitään hampaankoloon.”

Kaikilla haastateltavilla oli ollut tai oli tiedossa jotain pienempää tai isompaa yhteistyötä muiden hankkeeseen osallistuneiden yritysten kanssa.

Haastateltavat olivat lisäksi yhtä lukuun ottamatta saavuttaneet arkisen keskusteluyhteyden muiden yrittäjien kanssa ja pyytäneet apua erilaisissa asioissa muilta yrittäjiltä. Apua oli pyydetty esimerkiksi verkkokauppa-asioissa. ”Hanke oli erittäin onnistunut, yhteistyö lisääntyi muiden toimijoiden kanssa.”

Haastateltavat halusivat oppia lisää sosiaalisen median hyödyntämistä liiketoiminnassa ja muutenkin kehittämään liiketoimintaansa entisestään. Haastateltavien mielestä hanke tarjosi hyvät mahdollisuudet näiden asioiden oppimiseen, mutta valitettavasti kaikilla ei ollut aikataulullisten haasteiden vuoksi mahdollisuutta osallistua itseään kiinnostaviin koulutuksiin ja työpajoihin. ”Olisin halunnut osallistua some-koulutukseen, joka hankkeen puitteissa järjestettiin. Muuta ei jäänyt hampaankoloon, kuin että sinne en kerennyt.”

Kokeilemisarvoiksi tai jo testatuiksi hankkeen tarjoamiksi teorioiksi mainittiin esimerkiksi asiakasprofiilit ja Canva-koulutus. Myös toisilta yrittäjiltä saatiin hyviä vinkkejä esimerkiksi markkinoinnin työkaluista. ”Toiselta yrittäjältä sain vinkin hyvästä mainosmateriaalin luomisen työkalusta.”

Oma aktiivisuuden puute tai kiire olivat asioita, joihin haastateltavat toivoivat voineensa omalta osaltaan puuttua. Suurimmalla osalla haastateltavista ei tullut mitään erityistä mieleen jatkossa kiinnostavista kehittämishankkeista kysyttäessä, mutta yksi vastaaja kertoi olevansa kiinnostunut erityisesti Kouvolan keskustan ja kivijalkamyymälöiden kehittämisestä. ”Jos aikaa olisi rajattomasti, niin varmasti olisin osallistunut enemmän ja useammin.”

5.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Vaikka tutkimus toteutettiin suppealla haastattelujoukolla, antoi se paljon hyödyllistä tietoa hankkeen onnistumisesta. Hanke koettiin enimmäkseen onnistuneeksi, mutta yrittäjän kiireinen arki ja hankkeen järjestävän tahon ajankäytön suunnittelu koettiin hankalaksi yhdistelmäksi. Yrittäjiä jäi harmittamaan, etteivät he aina voineet osallistua kiinnostavaan koulutukseen

ja toisaalta silloin kun he pääsivät paikalle, saatettiin tehdä teennäisiltä tuntuvia ryhmätöitä.

Kun yrittäjille seuraavan kerran järjestetään vastaavanlainen hanke, tulisikin ottaa huomioon erityisesti aikataulutus ja paikkaan sidonnaisuus. Tärkeimmät koulutukset olisi hyvä olla vähintäänkin tiivistettyinä versioina saatavilla myös verkossa. Luentotyyliset koulutukset voitaisiin myös esimerkiksi videoida jälkikäteen katsomista varten tai osallistuminen voitaisiin mahdollistaa etäyhteydellä. Esimerkiksi TeamViewer -ohjelmisto tarjoaa mahdollisuuden interaktiivisten kokousten pitämiseen käyttömukavuudesta tinkimättä. TeamViewerin verkkosivuston mukaan TeamViewer on maksuton yksityiskäytössä, joten sen hankkiminen ei toisi lisäkustannuksia yrityksille tai kouluttajalle. Myös Garvey (2014) puoltaa sähköisten oppimisympäristöjen hyödyntämistä yhteistoiminnallisessa oppimisessä (ks. luku 2.3).

Vertaiskehittäminen vaatii toisten tilanteeseen perehtymistä ja samaistumista, niinpä esimerkiksi, jo nyt hankkeessa käytetyt yritysvierailut ovat hyödyllisiä. Yritysvierailulla ei kuitenkaan tule ainoastaan tutkia, millaisia toimintatapoja toinen yritys hyödyntää menestyäkseen, vaan miettiä miten näitä toimintatapoja voisi hyödyntää oman yritystoiminnan kehittämiseen. Pelkästään toisen yrityksen hienojen puitteiden listaaminen ylös ei siis riitä, vaan täytyy miettiä, ”miten se auttaa minua?”.

Työskentelyn tulee tapahtua pienissä, esimerkiksi neljän hengen ryhmissä. Ryhmä voisi olla sama koko hankkeen ajan, jotta yhteisöllisyys pienryhmässä korostuisi. Vaikka lihakauppias voi periaatteessa oppia hyviä toimintatapoja myös sähköyhtiöltä, olisi ehkä hyvä, jos ryhmän jäsenet työskentelisivät suunnilleen saman alan yrityksissä. Vertaiskehittämisen hankkeessa kaikkia osallistujia yhdistävä tekijä olikin työskentely kaupan alalla tai asiakaspalvelutehtävissä. Osallistumisen aktiivisuudessa on merkittävimmissä asemassa toki osallistujien oma motivaatio ja ulkoiset rasitteet, mutta yhdessä tekemällä ainakin sisäinen motivaatio kasvaa. Myös Hellström ym. (2015) puhuu pienen ryhmäkoon puolesta ja painottaa lisäksi ryhmän yhteisten tavoitteiden tärkeyttä (ks. luku 2.3).

Monilla yrittäjillä tuntui olevan juuri nyt paljon kiireitä oman yrityksensä kanssa, mikä on ikävä asia hankkeen kannalta. Hankkeen kestoja voisi jatkossa miettiä. Hankkeen keston voisikin tiivistää korkeintaan kuuden kuukauden mittaiseksi, mutta tällöin tapaamiskertoja olisi oltava useammin kuin kerran kuukaudessa. Myös tiedon hankkeen aloitus- ja lopetuspäivästä sekä sen vaatimasta ajasta on tultava yrittäjälle ajoissa, jotta yrittäjä voi harkita ehtiikö hän todella osallistua juuri nyt. Yrittäjää voisi myös kannustaa ottamaan hankkeeseen mukaan yksi vähemmän kiireinen ”rivityöntekijä”, joka voi referoida tärkeimmät hankkeen tapaamisissa opitut asiat kiireiselle yrittäjälle.

Luennoitavat ja opetettavat sisällöt tulee rajata yrittäjien tarpeiden mukaisesti. Ennen hankkeen alkamista voidaan kartoittaa osallistujien tarpeet ja mielenkiinnonkohteet ja hankkia sitten oikeat luennoitsijat ja kouluttajat opettamaan näitä asioita. Joihinkin koulutuksiin osallistumisen on hyvä olla vapaaehtoista, ja samana päivänä voidaan järjestää useampiakin koulutuksia, joista yrittäjä voi valita sen, mihin haluaa osallistua. Toista yritystä saattaa vaikkapa kiinnostaa erityisesti markkinointi sosiaalisessa mediassa ja toista kuvan ja videoiden muokkaus. Jos joku tietty aihe kiinnostaa monia, mutta vain puolet pääsevät tiettyinä päivinä paikalle, kannattaa harkita, voisiko koulutusta järjestää uudelleen jonain muuna ajankohtana, jotta kaikki halukkaat voisivat osallistua. Jos resurssit riittää, koulutuksia voisi järjestää myös pienryhmä tai kaksi pienryhmä kerrallaan, sillä kysymysten esittäminen ja käytännön oppiminen, on helpompaa pienemmässä ryhmässä.

Osallistujia kannattaa pyytää pitämään pienimuotoista oppimispäiväkirjaa. Hankkeen loppusuoralla ryhmissä voitaisiin keskustella, millaisia asioita hanke on opettanut, mistä on pidetty, mikä olisi voinut olla toisin ja niin edelleen. Se että oppija seuraa oman oppimisen kehittymistä, auttaa häntä kehittymään. Hellström ym. (2015) puoltaa myös kehityksen seuraamista (ks. luku 2.3).

Kokemusten jakaminen on myös aina hyödyllistä. Hankkeen lopuksi voidaan myös lähettää pieni kyselytutkimus kaikille osallistuneille tai pyytää heitä arvioimaan hanketta paperille viimeisellä kokouskerralla. Näin hanketta voidaan edelleen kehittää maailman muuttuessa ja osallistujien vaihtuessa.

5.4 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavat monet osatekijät. Validiteetti, reliabiliteetti ja objektiivisuus mittaavat tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta. (Hiltunen 2009). Kolmessa seuraavassa luvussa käydään läpi tutkimuksen validiteettia, reliabiliteettia ja objektiivisuutta käsitteinä. Jokaisen luvun lopussa on tarkasteltu toteutetun tutkimuksen luotettavuutta edellä mainittuihin termeihin perustuen.

5.4.1 Validiteetti

Validiteetti (engl. *validity*, pätevyys) kertoo, miten onnistuneesti valittu tutkimusmenetelmä mittaa tutkimusongelmaa. Validiteetti on hyvä, jos tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimuskysymykset on valittu oikein. Jos mittaustulokset osoittavat, että tutkimuksella saatu tieto vastaa yleistä teoriaa tai pystyy tuomaan siihen lisää arvoa, tulos on validi. Validi tutkimus on siis merkittävä tieteenalalle ja tuottaa sille lisäarvoa. (Hiltunen 2009.)

Vastaavaa vertaiskehittämisen hanketta ei aiemmin ole järjestetty Kouvolassa tai muualla Suomessa, joten hankkeen tulosten tutkiminen antoi lisäarvoa hankkeen järjestäjille. Tutkimus osoitettiin hankkeeseen osallistuville henkilöille, eikä esimerkiksi järjestäjille. Lisäksi toteutetun haastattelun haastattelukysymykset oli määritelty niin, että vastaukset antavat tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen validiteetti on siis hyvä.

5.4.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti (engl. *reliability*, luotettavuus) kertoo, miten luotettavasti ja toistettavasti valittu tutkimusmenetelmä mittaa tutkimusongelmaa. Reliabiliteetti mittaa siis sitä, voidaanko tutkimuksen tulokset toistaa samanlaisina uudelleen vai johtuuko tutkimustulos vain sattumasta. (Hiltunen 2009.) Laadullinen tutkimus on tuskin koskaan toistettavissa aivan sellaisenaan, mutta jos tutkittavat ovat samat tai valittu samasta kohderyhmästä, tulisi reliabiliteetin kuitenkin jossain määrin täytyä.

Haastattelukysymykset muotoiltiin niin, että ne on helppo ymmärtää ilman selittämistä, joten ne on todennäköisesti ymmärretty oikein, vaikka osa

vastauksista kerättiin sähköpostin välityksellä eikä erillistä selitysmahdollisuutta ole tällöin ollut. Vastausten sisällöt näyttivät vastaavan kysymyksiin, joten väärinymmärryksiä ei tämänkään vuoksi todennäköisesti ole ollut. Vastauksissa on kuitenkin kyse jokaisen vastaajan henkilökohtaisista kokemuksista ja näkemyksistä, joten absoluuttista totuutta vastauksilla ei välttämättä saavutettu – toisaalta tässä tutkimuksessa haluttiinkin tutkia nimenomaan hankkeeseen osallistuneiden kokemuksia hankkeesta. Erityisesti kasvokkain tapahtuneen haastattelun litteroinnissa on voinut tapahtua joitakin virheitä, sillä haastattelu nauhoitettiin ja nauhoitus oli hieman huonolaatuinen. Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan kuitenkin arvioida melko hyväksi.

5.4.3 Objektiivisuus

Objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa saatu tieto on peräisin tutkittavasta kohteesta, eikä tutkijasta itsestään. Tutkijan omat mielipiteet tai ennakkohypoteesit eivät saa vaikuttaa tutkimustulokseen. (lin lukio.) Tutkijan on siis osattava katsoa tutkittavaa asiaa omien havaintojensa ulkopuolelta. Tutkija voi tehdä inhimillisiä tulkintavirheitä esimerkiksi, jos hän käyttää havainnointia tutkimusmenetelmänä tai ylitulkitsee haastateltavan kehonkieltä.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tulokset perustuvat yksinomaan haastattelun suullisiin (tai kirjallisiin) tuloksiin. Edes kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa ei havainnoitu haastateltavan kehonkieltä. Objektiivisuuden kannalta sähköpostihaastatteluiden toteutus oli lopulta hyvä valinta, sillä tätä menetelmää hyödyntämällä tutkija ei voinut luoda liian syvää tunnesidettä yhteenkään haastateltavaan. Tutkimus toteutettiin ilman varsinaisia ennakkohypoteesia tai -olettamia, joten nämäkään eivät ole voineet vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkijalla ei myöskään ollut erityistä henkilökohtaista mielipidettä tai edes kovin paljoa tietoa hankkeesta ennen tutkimuksen toteuttamista.

6 YHTEENVETO

Tutkimus antoi hyödyllistä tietoa Vertaiskehittämisen hankkeeseen osallistuneiden yritysten ajatuksista hankkeeseen liittyen. Tutkimus vastasi myös ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin, mutta selkeää vastausta sille, miksi osa yrityksistä lopetti hankkeeseen osallistumisen kesken hankkeen ei

saatu. Vastaus tähänkin kysymykseen voidaan kuitenkin lukea niin sanotusti rivien välistä.

Hankkeeseen oltiin yleisesti tyytyväisiä, joten vastaavanlaisille kehittämishankkeille voidaan ajatella olevan jatkossakin sijaa Kouvolassa. Kouvolaalaiset yrittäjät ovat yleisesti ottaen kiinnostuneita kehittämään keskusta-aluetta ja omaa liiketoimintaansa kehittämishankkeiden avulla. Tämän opinnäytetyön osana toteutettu tutkimus voi auttaa uusia hankkeita kehittämään ja tehostamaan toimintaansa.

Haasteena tutkimuksen toteuttamisessa oli aikataulun hallinta sekä yrittäjien tavoittaminen joulun alla. Vaikka alkuperäiset suunnitelmat esimerkiksi haastateltavien määrään liittyen muuttuivat, tutkimukseen voi silti olla tyytyväinen. Haastattelukysymyslomake oli riittävän selkeä ja kysymykset helppo ymmärtää. Haastatteluiden vähäinen lukumäärä helpotti tulosten analysointia, mutta opetti silti tutkimusanalyysin tekoa.

LÄHTEET

Garvey, A. 2014. Using Collaborative Learning for Faster Results. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://www.trainingindustry.com/articles/professional-education/using-collaborative-learning-for-faster-results/> [viitattu 22.2.2018].

Hellström, M., Johnson, P., Leppilampi A. & Sahlberg, P. 2015. Yhdessä oppiminen. Yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Into Kustannus.

Henttonen, E. 2008. Usein kysytyjä kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta. PDF-dokumentti. Saatavissa:

<https://into.aalto.fi/download/attachments/3775231/Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf> [viitattu 17.1.2018].

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. PDF-dokumentti. Saatavissa:

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf [viitattu: 17.1.2018].

Häkkinen, M. & Tanskanen, R. 2007. Sociodynaaminen ohjaus kehittämistyön mahdollistajana. Teoksessa Väistö, R. (toim.) Työntekijä oman työnsä kehittäjänä. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C: Tiedotteita, 27.

Iin lukio. s.a. Tieteen tunnusmerkit. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://peda.net/iin-kunta/iin-lukio/oppiaineet2/filosofia/e1atel2/filosofia1-1001152/4-tieteenfilosofia/tunnusmerkit> [viitattu 17.1.2018].

Itä-Suomen yliopisto. s.a. Benchmarking. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://www.uef.fi/benchmarking> [viitattu 18.10.2017].

Jarvis, J. 2007. The thoroughly modern interview rewrites the rules. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://www.theguardian.com/media/2007/may/14/mondaymediasection.news1> [viitattu 17.1.2018].

Jensen, K-W. s.a. Benchmarking and benchlearning. PDF-dokumentti.

Saatavissa:

<http://www.epr.eu/images/EPR/documents/projects/prometheus/Final%20event/Presentations/Session%203%20Karl%20Wiggo%20Jensen.pdf> [viitattu 24.2.2018].

Jyväskylän yliopisto. 2015. Laadullinen tutkimus. WWW-dokumentti.

Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimustrategiat/laadullinen-tutkimus> [viitattu 13.11.2017].

Jyväskylän yliopisto. 2014. Tutkimuksen suunnittelu. WWW-dokumentti.

Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-suunnittelu> [viitattu 22.2.2018].

Jyväskylän yliopisto. 2018. Tutkimusmenetelmät ja -aineistot. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja> [viitattu: 22.2.2018].

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. XAMK. WWW-dokumentti.

Saatavissa: <https://www.xamk.fi/xamk/> [viitattu 22.2.2018].

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Vertaiskehittäminen kaupan ja palvelualan yritysten uudistamisessa. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitys/vertaiskehittaminen-kaupan-palvelualan-yritysten-uudistamisessa/> [viitattu 22.2.2018].

Kajaanin ammattikorkeakoulu. s.a. Haastattelu. WWW-dokumentti.

Saatavissa: <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu> [viitattu 13.11.2017].

Kajaanin ammattikorkeakoulu. s.a. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta> [viitattu 24.2.2018].

Karjalainen, A. 2002. Mitä benchmarking-arviointi on? RTF-dokumentti.

Saatavissa: <http://www.oulu.fi/w5w/benchmarking/bm.RTF> [viitattu 23.2.2018].

Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfeldt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki: Talentum.

Kuikka, A. 2016. Vertaiskehittämisen ja yhteistyön prosessin arviointimallit kehittämisverkostojen käyttöön. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<http://www.valli.fi/ajankohtaista/uutiset/vertaiskehittamisen-ja-yhteistyon-prosessin-arviointimallit-kehittamisverkostojen-kayttoon/> [viitattu 18.10.2017].

Kustula, S. 2015. Laadullinen ja määrällinen tutkimus opinnäytetyössä.

WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://esseepankki.proakatemia.fi/laadullinen-ja-maarallinen-tutkimus-opinnaytetyossa/> [viitattu 13.11.2017].

Manski Showroom. s.a. Facebook-sivu. Saatavissa:

<https://www.facebook.com/manskishowroom/> [viitattu 23.2.2018].

Näpäri, L. 2017. Haastattelun etuja. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://www.spoken.fi/blogi/haastattelun-etuja> [viitattu 17.1.2018].

Oja, P. 2002. Yhteistoiminnallinen oppiminen. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<http://wwwedu.oulu.fi/homepage/ktloped/pedsem/lv2002/posem.htm> [viitattu 23.2.2018].

Räsänen, H. s.a. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. PDF-dokumentti.

Saatavissa:

http://www.hamk.fi/verkotot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf [viitattu 17.1.2018].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 22.2.2018].

Suomen riskienhallintayhdistys. s.a. Nelikenttäanalyysi – SWOT. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html> [viitattu 24.2.2018].

TeamViewer. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://www.teamviewer.com/fi/> [viitattu 17.1.2018].

KUVALUETTELO

Kuva 1. Karlöf B., Lundgren K. & Edenfeldt Froment M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki: Talentum.

Kuva 2. Jensen K-W. s.a. Benchmarking and benchlearning. PDF-dokumentti. Saatavissa:

<http://www.epr.eu/images/EPR/documents/projects/prometheus/Final%20event/Presentations/Session%203%20Karl%20Wiggo%20Jensen.pdf> [viitattu 24.2.2018].

Kuva 3. Suomen riskienhallintayhdistys. s.a. Nelikenttäanalyysi – SWOT. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html> [viitattu 24.2.2018].

Kuva 4. Jensen K-W. s.a. Benchmarking and benchlearning. PDF-dokumentti. Saa-tavissa:

<http://www.epr.eu/images/EPR/documents/projects/prometheus/Final%20event/Presentations/Session%203%20Karl%20Wiggo%20Jensen.pdf> [viitattu 24.2.2018].

Kuva 5. Oja P. 2002. Yhteistoiminnallinen oppiminen. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<http://wwwedu.oulu.fi/homepage/ktloped/pedsem/lv2002/posem.htm> [viitattu 23.2.2018].

Kuva 6. Kajaanin ammattikorkeakoulu. s.a. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta> [viitattu 24.2.2018]

Kysymyksiä Vertaiskehittäminen kaupan ja palvelualan yritysten uudistamisessa -hankkeeseen osallistuville yrityksille

Näiden kysymysten avulla on tarkoitus selvittää, miten Vertaiskehittäminen kaupan ja palvelualan yritysten uudistamisessa -hankkeeseen osallistuneet yritykset kokivat hankkeeseen osallistumisen ja miten vastaavanlaisia hankkeita voidaan jatkossa kehittää.

Kysymykset:

A

0. Kuka tai ketkä yritykseltänne osallistuivat hankkeeseen?
1. Mitä sana vertaiskehittäminen teille tarkoittaa?
2. Mikä sai teidät kiinnostumaan hankkeesta?
3. Millaisia odotuksia tai toiveita teillä oli ennakkoon? Vastasiko hanke näihin odotuksiin?

B

4. Miten koitte työskentelyn yhdessä muiden paikallisten yritysten kanssa? Oliko tämä etu vai haitta?
5. Mistä piditte hankkeeseen osallistumisessa? Mistä ette niinkään pitänyt?
6. Oletteko hankkeen myötä tehnyt yhteistyötä jonkun toisen hankkeeseen osallistuneen yrityksen kanssa?
7. Oletteko ollut arkisesti yhteydessä toisiin yrityksiin, esim. kysyäksenne neuvoa jossain asiassa?

C

8. Mitä olisitte halunneet oppia? Mitä keinoja tässä olisi voitu hyödyntää?
9. Onko hanke antanut teille tietoja tai toimintamenetelmiä, joita voisitte hyödyntää omassa liiketoiminnassanne? Oletteko kenties kokeilleet jo jotain käytännössä?
10. Olisitteko tehneet itse jotakin toisin, jos nyt saisitte päättää siitä? Olisitteko esim. toivonut voineenne olla aktiivisempi?

11. Minkälaisiin kehittämishankkeisiin olisitte tulevaisuudessa mahdollisesti kiinnostuneita osallistumaan?