

Virpi Inberg

OSALLISTAVAN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN  
KUMPPANUUSYRITYKSELLE

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma  
2018

# OSALLISTAVAN ORGANISAATIOKULTTUURIN KEHITTÄMINEN KUMPPANUUSYRITYKSELLE

Inberg, Virpi

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK

Toukokuu 2018

Ohjaaja: Minkkinen, Eila ja Nokkonen, Sirpa

Sivumäärä: 72

Liitteitä: 6

Asiasanat: osallistaminen, verkostoyritykset, sitoutuminen, organisaatiokulttuuri, osallistava johtaminen

---

Kehittämistehtävän tavoite oli luoda kumppanuusyrityksenä toimivalle kampaamo Profilelle osallistava toimintamalli, jota noudattamalla voidaan osallistaa kaikki organisaation jäsenet yrityksen kehittämiseen. Tämä toteutettiin vuosikellon muodossa. Vuosikellon lisäksi rakennettiin myös päivittäiseen työhön sovellettava ohjeistus, jonka tarkoitus on kehittää osallistumista kumppanuusyrityksessä. Osallistavan toiminnan kehittäminen on merkityksellistä pienyrityksessä, jossa ulkoisten kehittämis-toimien hankinta on usein taloudellisesti mahdotonta. Osallistavan toiminnan lisääminen on tärkeää myös siksi, että se sitouttaa työyhteisöä ja kehittää yhteishenkeä.

Lähestymistapa kehittämistehtävässä oli laadullinen tapaustutkimus, jossa oli konstruktivisen lähestymistavan piirteitä. Tiedonkeruumenetelminä tutkimuksessa käytettiin yksilöhaastattelua, koska haluttiin tutkia kohdeorganisaation jäsenten näkemyksiä osallistumiseen sekä benchmarkingia, jonka avulla tutustuttiin kahden muun yrityksen näkökulmiin osallistumisesta ja sen kehittämisestä. Lisäksi menetelminä käytettiin havainnointia ja ideointipalaveria yhteisöllisenä kehittämismenetelmänä. Tiedonkeruu suoritettiin tammi- maaliskuussa 2018.

Teoriaosuudessa perehdyttiin osallistamiseen ja sitä tukeviin aiheisiin, kuten vuorovaikutukseen, yhteistoimintaan, sitoutumiseen sekä motivaatioon. Organisaatiokulttuurin käsitettä avattiin, koska se toimii työssä taustafilosofiana. Teoriaosuudessa perehdyttiin myös erilaisiin osallistamistyökaluihin, joita hyödynnettiin osallistavan vuosikellon rakentamisessa.

Teoriatiedon ja empiirisen tutkimuksen perusteella saatiin selville, että osallistamisen kehittämiseksi tulee lisätä vuoropuhelua, kehittää yhteishenkeä, luottamusta ja kannustavaa ilmapiiriä. Yrityksen yhteisöllisen kehittämisen ja yhteishenkeä lisäävän vapaa-ajan toiminnan yhdistäminen osoittautui tehokkaaksi tavaksi osallistaa työyhteisö. Näiden tietojen perusteella luotiin osallistava vuosikello, joka käsittää aktiviteetit kuukausittain, sekä muistitaulu päivittäistason käyttöön työyhteisölle.

# DEVELOPING AN INCLUSIVE OPERATING MODEL FOR ENTREPRENEURIAL NETWORK

Inberg, Virpi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Master of Business Education

May 2018

Supervisor: Minkkinen, Eila and Nokkonen, Sirpa

Number of pages: 72

Appendices: 6

Keywords: inclusion, entrepreneurial network, commitment, organizational culture, participatory leadership

---

The purpose of the thesis was to create an inclusive operating model for a hair salon that operates as an entrepreneurial network. Operating model was designed to be used as a yearly schedule to include the entire personnel to develop and improve the company. In addition to the yearly schedule a table of guidelines was created to support the daily activities in the network and to enhance participation. It is significant to develop the inclusive operations within a small business because purchasing developing operations tends to be financially impossible. The augmentation of inclusive operations is valuable also for the fact that it engages the personnel and develops the team spirit.

The approach of the thesis was a qualitative case study with features of a constructive study. The methods used to collect data were individual interviews as well as benchmarking. Interviews were conducted since it was important to study the perceptions and views of the personnel. Benchmarking was done by visiting two businesses and studying their views on inclusion of the personnel. In addition, observation and method of collective development were used in the study. The data was collected from January to March 2018.

Theory of the thesis focuses on inclusion and subjects that affect inclusion such as communication, co-operation, commitment and motivation. Organizational culture is reviewed as a background philosophy. Thesis also studies various tools to include and participate people. These tools are used to build the yearly schedule for inclusion.

Based on the theory and research of the thesis it can be stated that to improve inclusion it is vital to enhance dialogue, develop team spirit, trust and supportive atmosphere. The combination of collective development and recreational activities was found to be an efficient method to include the work community. Based on this information an inclusive yearly schedule was created that includes monthly activities as well as a table of guidelines for daily use.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA .....	8
2.1	Kohdeorganisaation esittely.....	8
2.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat.....	9
2.3	Tietoperusta.....	11
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	12
3.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset .....	12
3.2	Lähestymistapa .....	13
3.2.1	Tapaustutkimus.....	14
3.2.2	Konstrukttiivinen lähestymistapa .....	14
3.3	Tiedonkeruumenetelmät .....	15
3.3.1	Yksilöhaastattelu .....	16
3.3.2	Benchmarking .....	17
3.3.3	Havainnointi .....	19
3.3.4	Yhteisölliset kehittämismenetelmät.....	20
3.4	Sisällönanalyysi .....	21
4	KUMPPANUUSYRITYS YRITYSVERKOSTON MUOTONA.....	22
4.1	Yritysverkoston käsite .....	22
4.2	Verkostoveturi.....	24
4.3	Yritysverkoston pääoma .....	25
4.3.1	Verkoston sosiaalinen ja henkinen pääoma.....	25
4.3.2	Verkoston suhteet .....	27
5	ORGANISAATIOKULTTUURI.....	28
5.1	Organisaatiokulttuurin määrittely ja tehtävät.....	28
5.2	Organisaatiokulttuurin tasot.....	30
5.3	Organisaatiokulttuurin tutkiminen .....	31
5.4	Organisaatiokulttuurin muutosprosessi.....	32
6	OSALLISTAMINEN JA YHTEISTOIMINTA.....	34
6.1	Osallistaminen.....	34
6.2	Kehityskeskustelu .....	37
6.3	Vuorovaikutus ja yhteistoiminta .....	38
6.4	Sitoutuminen ja motivaatio .....	41
6.5	Osallistamistyökaluja.....	43
6.5.1	Aivoriihi .....	43

6.5.2	Kuusi ajatteluhattua .....	44
6.5.3	OPERA- työmalli .....	44
6.5.4	Ideointipalaveri .....	45
6.5.5	Osallistamisvälineitä.....	46
7	OSALLISTAVA JOHTAMINEN.....	46
7.1	Osallistava johtamiskulttuuri .....	46
7.2	Jaettu johtaminen .....	50
8	TUTKIMUSTULOKSET.....	52
8.1	Haastattelun analyysi .....	52
8.1.1	Osallistuminen.....	52
8.1.2	Kehittäminen .....	53
8.1.3	Yhteishenki .....	53
8.1.4	Sitoutuminen ja motivaatio.....	55
8.2	Haastattelujen tulkinta .....	55
8.3	Benchmarking tulokset .....	56
8.3.1	Osallistuminen ja yhteishenki.....	56
8.3.2	Kehittämistoiminta .....	57
8.4	Ideointipalaverin tulokset.....	59
8.5	Tulosten yhteenveto .....	60
9	TOIMINTAMALLIN RAKENTAMINEN .....	61
9.1	Tausta.....	61
9.2	Vuosikellon suunnittelu .....	63
9.3	Vuosikellon sisältö.....	64
9.4	Kehittämisideoita kohdeorganisaatiolle.....	67
10	POHDINTA.....	69
	LÄHTEET.....	72
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Pienyrityksellä, kuten kampaamolla, on tarve kehittää toimintaansa jatkuvasti. Kilpailutilanteen kiristytessä yritysten on oltava luovia, kekseliäitä ja kehittyviä, jotta ne tavoittavat uusia asiakkaita sekä parantavat nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyttä. Pienyritysten on haastavaa käyttää ulkopuolista kehittämispäätösapua, usein kustannussyistä. Oman työyhteisön hyödyntäminen yrityksen kehittämistyössä on näin ollen erittäin merkityksellistä. Erityispiirteen kampaamoalalle luo yhteistoiminnan muoto, kumppanuusyritys, joka koostuu suurelta osin itsenäisistä toiminimiyrityksistä, joiden osallistuminen organisaation kehittämiseen on tärkeää, mutta tähän velvoittaminen ei ole mahdollista. Haaste pienyrityksessä käsityöalalla on myös ajan löytäminen kehittämistyöhön, erityisesti yhteisen ajan. Kulttuurin muuttaminen yrityksessä on haastavaa, tietystä näkökulmasta myös mahdotonta. Tässä työssä katsotaan, että kulttuuria voidaan muuttaa, mutta sen muuttaminen edellyttää sitoutumisen ja osallistumisen aikaansaamista.

Tämän kehittämistehtävän tavoite on luoda kumppanuusyrittäjien toimivalle kampaamolle osallistava toimintamalli, vuosikello, jota noudattamalla on vaivaton osallistua kaikki organisaation jäsenet kehittämiseen ja saada jokaisen ääni kuuluville. Vuosikello sisältää kuukausitasolle rakennetun ohjeen osallistamiselle aktiviteetteineen. Lisäksi luodaan päivittäiseen käyttöön ohjeistus, jonka tarkoitus on kehittää yhteisöllisyyttä ja lisätä osallistumista. Tämä opinnäytetyö tehdään porilaiselle kampaamolle, Profilelle. Lähestymistapa tässä työssä on tapaustutkimus, jossa on konstruktiivisia piirteitä, koska tarkoituksena on luoda toimintamalli.

Tutkimuksessa selvitetään, miten työyhteisön jäsenet, yrittäjät sekä palkkatyöntekijät suhtautuvat organisaation yhteiseen kehittämiseen, miten he osallistuisivat enemmän, mikä motivoisi ja sitouttaisi enemmän. Lisäksi tutkitaan, miten työyhteisön osallistumista voisi tukea ja voidaanko vuorovaikutusta ja sitoutumista lisäämällä kehittää osallistumista. Tiedonkeruumenetelminä tässä työssä käytetään yksilöhaastatteluja, benchmarkingia, havainnointia sekä yhteisöllistä kehittämismenetelmää. Oletus työn alussa on, että osallistuminen kampaamoalan pienyrityksen yhteiseen kehittämiseen paranee motivaation, sitouttamisen, luottamuksen sekä vuorovaikutuksen lisääntyessä.

Työn teoriaosuudessa perehdytään kumppanuusyrityksen käsitteeseen verkostoyrityksen muotona sekä sen toimintaperiaatteeseen. Teoriassa paneudutaan myös osallistamiseen, vuorovaikutukseen, yhteistoimintaan, luottamukseen, motivaatioon ja sitoutumiseen sekä organisaatiokulttuuriin. Osallistavan johtamisen periaatetta avataan teoriassa ja hyödynnetään muistitaulun rakentamisessa työyhteisölle. Organisaatiokulttuurin ja sen taustojen ymmärtäminen osallistamisen kehittämisessä on tärkeää, koska se auttaa ymmärtämään yhteisössä tapahtuvia asioita. Koska tavoitteena on osallistumisen parantaminen organisaatiossa, on luontevaa, ehkä jopa välttämätöntä, että työyhteisö on osallisena ja tutkijan apuna kehittämistyössä ideariihen avulla.

Työn liitteenä on haastattelukysymykset ja -aikataulu, benchmarkingsuunnitelma, ideointipalaverin aiheet, osallistavan vuosikellon taulut sekä osallistumisen muistitaulu.

## 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA

### 2.1 Kohdeorganisaation esittely

Profile on kampaamo- ja kauneuspalveluja, hiustuotteita sekä meikkejä myyvä yritys. Kampaamopalveluiden, kuten hiustenleikkausten, värjäyksien, permanenttien sekä hiustenpidennysten lisäksi Profile tarjoaa myös hiusten tehohoitoa, hampaiden valkaisua, sokerointeja, meikkaus- ja pigmentointipalveluja. Profile sijaitsee Porin ydinkeskustassa, Yrjönkadulla. Profile on 22 vuotta sitten perustettu yritys, joka toimi vuoteen 2013 saakka toiminimellä ja sen jälkeen yritysmuodoksi vaihtui osakeyhtiö, Profile Art - Hiusmuotoilua Oy.

Asiakaskunta koostuu lapsista eläkeikäisiin. Suurin osa asiakaskunnasta tällä hetkellä on 40-50 -vuotiaita naisia. Kuukausitasolla Profile palvelee 200-250 asiakasta, joista vakioasiakkaita (kanta-asiakkaita, jotka käyvät säännöllisesti neljästä kahdeksaan viikon välein) on noin kolme neljäsosaa.

Profilessa työskentelee liikkeenomistajan lisäksi kaksi sopimusyrittäjää toiminimellä, yksi osa-aikainen palkkatyöntekijä kampaajana sekä yksi osa-aikainen palkkatyöntekijä meikkaajana. Sopimusyrittäjät hankkivat omat henkilökohtaiset työvälineensä sekä hoitavat pienyrittäjän velvoitteensa itse, kuten kirjanpidon, yrittäjän eläkevakuutuksen, muut vakuutukset ja verot. Sopimusyrittäjät maksavat liikkeenomistajalle kuukausittain arvonlisäverottomasta liikevaihdostaan sovitun vuokratprosentin, joka sisältää mm. tilavuokran, tekniset värituotteet, sähkön, veden, pankkiyhteydet sekä markkinoinnin. Tässä kehittämistyössä toiminimiyrittäjien muodostamaa yhteisöä kutsutaan kumppanuusyrietykseksi. Kampaamon toiminimiyrittäjät muodostavat kumppanuusyrietyksen, jonka muodostama pienyritysverkosto hyödyntää osaamisen jakamista ja yhdistää voimansa markkinoinnissa, koulutuksessa, yhteishankinnoissa sekä parantaa kilpailuasemaansa yhteistoiminnan kautta. Kumppanuusyrietyksellä on yritysverkoston kaltaisia piirteitä.

Kampaamo Profilen visio on olla alallaan paikkakunnan edelläkävijäkampaamo, olla yritys, jossa on hyvä työskennellä, jossa kaikki ottavat vastuuta viihtyvyydestä sekä



olla yritys, jossa on koulutautunut ja ammattitaitoinen henkilökunta, joka pyrkii ottamaan haltuunsa alansa uusimmat trendit ensimmäisten joukossa.

Kampaamo Profilen strategiaan on kirjattu seuraavat tavoitteet:

- Profile tarjoaa asiakkailleen asiantuntevaa ja ammattitaitoista palvelua
- Henkilökunta koulutautuu säännöllisesti 4-6 kertaa vuodessa
- Profilessa käytetään korkealaatuisia Loreal-brändin tuotteita, kuten Kerastase, Redken ja Loreal
- Profile tarjoaa arjen luksusta
- Profile palvelee asiakkaita heille sopivimpaan aikaan tarjoamalla myös myöhäisiä iltapäiväaikoja sekä lauantaiukiolon
- Profile tarjoaa asiakkailleen nettiajanvarausmahdollisuuden
- Kampaamo uudistaa ja kehittää palveluvalikoimaansa
- Profile panostaa näkyvyyteen markkinoinnilla
- Kampaamon tavoitteena on pitkien kanta-asiakassuhteiden saavuttaminen ja ylläpitäminen

Yritys on kirjannut strategiaansa uudistumis- ja kehittämislupauksensa. Tämän takia on merkityksellistä tutkia, miten kehittäminen tapahtuu. Visiossaan Profile on paikka, jossa on hyvä työskennellä ja jossa jokainen ottaa vastuuta viihtyvyydestä. Jotta vastuu jakautuisi jokaiselle työyhteisön jäsenelle, yrittäjälle ja palkkatyöntekijälle, on tärkeää tutkia osallistumista ja varmistaa tasapuolinen osallistuminen.

## 2.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Osallistavan toiminnan kehittäminen kohdeyrityksessä muotoutui työn aiheeksi, koska yrityksessä on nähty tarpeelliseksi lisätä osallistumista koko yrityksen, uusien palvelujen sekä toimintatapojen kehittämiseen. 'Organisaation kehittäminen' -kurssilla teetettiin kehittämishanketarkastelun puitteissa pienimuotoinen kysely kohdeorganisaation omistajalle sekä henkilökunnalle. Kyselyssä tiedusteltiin tarvetta ja halukkuutta kehittää toimintamallia, jossa jokainen kumppanuusyrityksen jäsen pääsee vaikuttamaan yrityksen toimintaan ja osallistumaan päätöksiin. Vastauksista päätellen kehittämishankkeelle on tarve ja henkilökunta on halukas osallistumaan siihen.

Helin kuvaa osallistamisen tärkeyttä ratkaistaessa useita organisaation ongelmia. Haasteita voivat olla ajan löytyminen keskeisten asioiden käsittelemiseen, työyhteisön passiivisten jäsenten osallistuminen ja heidän ideoidensa hyödyntäminen sekä jokaisen sitoutuminen. (Helin 2006, 201.) Pienyrittäjässä, jossa työskennellään käsityöalalla, taloudellinen tulos on suhteessa käytettyyn aikaan, jolloin ylimääräistä aikaa kehittämistoimintaan, markkinointiin tai ideointipalaveriin ei useinkaan ole riittävästi.

Lehikoinen & Sinivuori kuvaavat miten työyhteisön tasapuolinen osallistaminen yrityksen toimintaan sekä avoin vuorovaikutus ovat keinoja yrityksen tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseen. Sitran Mikko Kososen mukaan työelämää voidaan parantaa osallistavia, yhteisöllisiä, keskustelevia ja voimaannuttavia työtapoja lisäämällä. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 9 & 14.) Organisaatiokulttuuri koostuu työyhteisön jäsenten yhteisestä ajattelu- ja toimintatavasta (Lämsä & Hautala 2004, 176). Osallistavan toimintamallin kehittäminen ympärivuotiseen käyttöön auttaa jokaista työyhteisön jäsentä osallistumaan ja kehittämään ennalta määrättyä tavoitetta.

Organisaation käytössä rakennettu toimintamalli tuo esiin oivallukset ja ideat. Toimintamallin avulla voidaan osallistaa työyhteisön jäsenet päätöksentekoon. Toimintamalli on konkreettisempi kuin teoria osallistumisesta, sen käyttö vaatii myös harjoittelua ja toistoa. (Helin 2006, 189.) Tässä tutkimuksessa teorian tietoa käytetään taustaksi tavoitteena luoda toimintamalli. Työyhteisön osallistumista tuetaan konkreettisen toimintamallin kautta.

Osallistavan kehittämistoiminnan kehittämiseksi tässä työssä tutkitaan, miten yksittäiset työyhteisön jäsenet kokevat vaikutusmahdollisuutensa tällä hetkellä sekä miten heidän osallistumisestaan yrityksen kehittämiseen tuettaisiin parhaiten. Tavoite on luoda toimintamalli, jota seuraamalla osallistaminen on luontevaa. Kampaamo Profilessa ei ole käytössä selkeitä toimintatapoja yhteiselle kehittämistoiminnalle kuukausipalaveria lukuun ottamatta. Palaveriinkin osallistuminen ei ole pakollista, koska osallistumisesta ei makseta yrittäjille palkkaa. Osallistuminen on vapaaehtoista, jolloin koko työyhteisö on harvoin paikalla palaverissa. Omistajayrittäjä kokee, että kaipaa apua

työyhteisöltä kehittämistoimintaan. Työyhteisön itsenäisten yrittäjien olisi luonnollista osallistua yrityksen kehittämiseen ja parantaa näin henkilökohtaista tulostaan sekä yrityksen kilpailukykyä.

### 2.3 Tietoperusta

Kehittämistehtävässä avataan kumppanuusyrityksen käsitettä yritysverkoston muotona. Kumppanuusyrityksellä on vahvasti samankaltaisuuksia verkostoyrityksen kanssa, joten teoriassa perehdytään myös yritysverkoston käsitteeseen. Verkostoveturin tehtävät avataan, koska sen rooli on merkittävä kumppanuusyrityksenä toimivassa organisaatiossa. Lisäksi kuvataan verkoston sosiaalista ja henkistä pääomaa, nämä ovat merkityksellisiä osaamisen sekä organisaation kehittämisen kannalta. Tässä työssä kuvataan organisaatiokulttuurin teoriaa, sen tehtäviä, tasoja, muodostumista ja muuttamista. Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on tärkeää kehittämistehtävässä, koska se auttaa ymmärtämään työyhteisön käyttäytymistä ja samalla se toimii taustafilosofiana osallistamisen kehittämisessä.

Teoriaosuus koostuu lisäksi osallistamisesta ja siihen liittyvistä käsitteistä, kuten motivaatiosta, sitoutumisesta, vuorovaikutuksesta ja yhteistoiminnasta. Osallistamisen työkaluja avataan, koska nämä tarjoavat konkreettisia välineitä osallistamiseen. Osallistava johtaminen tarjoaa vaihtoehdon perinteiselle johtamiselle. Toimivan lopputuloksen saamiseksi, on merkityksellistä tutkia sen hyötyjä osallistamiseen. Tutkimuksen tietoperusta esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1. Tietoperusta

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän työn tavoite on kehittää kampaamo Profilen kumppanuusyrittäjälle osallistava toimintamalli. Tavoitteena on helpottaa liikkeenomistajan kuormaa yrityksen palveluiden ja toimintatapojen kehittämisessä, kehittää organisaatiokulttuuria osallistavammaksi ja saada koko yrittäjävetoisen työyhteisö mukaan kehittämistoimintaan. Työssä tutkitaan, mikä motivoi työyhteisön jäseniä osallistumaan kehittämistoimintaan, parantaa vuorovaikutusta, yhteistyökykyä ja vaikutusmahdollisuuksia. Työn konkreettisenä tuloksena on vuosikello sekä muistitaulun muodossa oleva ohjeistus. Vuosikello sisältää kuukausipalaverit, kehityskeskustelut, asiakaskyselyt sekä muut tapahtumat, kuten ideointihetket, joissa yritysverkoston jäsenet ovat osallisena päätöksenteossa ja kehitystyössä. Vuosikelloon kirjataan vuoden varrella suoritettavat osallistavat menetelmät. Muistitaulu toimii päivittäisen toiminnan ohjeistuksena. Teorian ja empiirisen tiedonkeruun avulla tutkitaan, minkälaisista menetelmistä vuosikellossa rakentuu ja kuinka usein niitä käytetään.

Kampaamo Profilen nykyiseen toimintasuunnitelmaan on kirjattu, että kaikilla on vastuu viihtyvyydestä ja, että yritys uudistaa ja kehittää palvelujaan. Jotta tämä toteutuisi myös käytännössä, eikä vain toimintasuunnitelmassa, on työyhteisön osallistuminen tärkeää. Tavoitteena on, että työn tuotos vuosikello, olisi hyödynnettävissä muissakin pienyrityksissä, jotka toimivat kumppanuus- tai verkostoyrityksinä, ja joissa on haasteita työyhteisön osallistamisessa kehittämistoimintaan.

Työn päätutkimuskysymys on:

- Miten työyhteisö saadaan osallistumaan kehittämistoimintaan?

Työn alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten motivaation ja sitoutumisen avulla lisätään osallistumista?
- Miten työyhteisön jäsenet suhtautuvat yhteiseen kehittämiseen?
- Kuinka paljon työyhteisön jäsenet haluavat osallistua yhteiseen kehittämiseen?
- Miten rakennetaan osallistava toimintamalli?

Vastauksia tutkimuskysymyksiin etsitään kirja- ja verkkolähteistä, joissa on tutkittu motivaation ja sitoutumisen vaikutusta osallistumishalukkuuteen. Koska teorian tieto osoittaa, että vuorovaikutus ja yhteistoiminta parantavat sitoutumista, on tärkeää etsiä tietoa tästä. Teorian tieto osoittaa, että sekä osallistava johtaminen että jaettu johtaminen tarjoavat mahdollisia ratkaisuja työyhteisön osallistamiseen. Yhteisöllisiä kehittämismenetelmiä tutkitaan, tarkoituksena löytää kohdeorganisaation käyttöön sopivia osallistamistekniikoita.

### 3.2 Lähestymistapa

Tässä opinnäytetyössä kehitetään pienyritykselle osallistava toimintamalli uuden luomiseen ja keskeinen lähestymistapa on tapaustutkimus. Työssä on myös konstrukttiivisen lähestymistavan piirteitä.

### 3.2.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus (case study) sopii hyvin lähestymistavaksi, kun opinnäytetyössä on tarkoitus tuottaa kehittämis- ja ratkaisuehdotuksia. Tutkimuksen kohde eli tapaus voi olla koko yrityksen sijasta myös yksittäinen palvelu, toiminta tai prosessi. Tarkoitus on ymmärtää kohdetta toimintaympäristössään ja saada suppeasta kohteesta paljon tietoa. Tapaustutkimuksen avulla ymmärretään yrityksen toimintaa tai yksittäisiä tilanteita ja prosesseja. Tapaustutkimus tukeutuu aina teorioihin ja aiempiin tutkimuksiin. Tapaustutkimus alkaa määrittelemällä alustava kehittämisestävä, sen jälkeen perehdytään ilmiöön teoriassa ja käytännössä. Empiiristä aineistoa kerätään esimerkiksi haastatteleamalla käyttäen muun muassa tema- tai ryhmähaastattelua, kyselyillä ja havainnoimalla. Havainnoimalla tutkija pääsee keräämään aineistoa luonnollisissa tilanteissa. Tämän jälkeen aineisto analysoidaan. Lopuksi luodaan kehittämis ehdotukset tai -mallit. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52-55.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus, koska tuotettava osallistava toimintamalli toimii kehittämis ehdotuksena kohdeyritykselle. Vuosikellon toimintamalli on ratkaisuehdotus osallistamiselle. Työssä edetään teoria edellä ja siitä siirrytään käytännön tutkimiseen. Analysoinnin jälkeen luodaan empiiriseen tietoon ja teoriaan nojaten uusi toimintamalli.

### 3.2.2 Konstruktiivinen lähestymistapa

Kehittämisestävässä on myös konstruktiivisen lähestymistavan piirteitä, mikäli tavoitteena on konkreettinen tuotos, suunnitelma tai malli. Jotta voidaan luoda uusi rakenne, tarvitaan sekä teoreettista, että empiiristä tietoa. Se muistuttaa palvelumuotoilua sekä innovaatioiden tuottamista. Konstruktiivinen tutkimus tuo liiketoimintaa uutta tietoa, se perustuu käytännön ongelmaan ja ratkaisu vahvasti teoriaan. Ihannetapauksessa uusi konstruktio on hyödynnettävissä myös muissa yrityksissä kohdeyrityksen lisäksi. Konstruktiivisessa lähestymistavassa kommunikointi sekä vuorovaikutus ovat tärkeitä. Konstruktio on tärkeää testata. Näin ollen opinnäytetöissä tulee pohtia, miten

tuotoksen toimivuus osoitetaan. (Ojasalo ym. 2015, 65.) Konstruktiivinen lähestymistapa edellyttää tutkijalta ja käytännön edustajilta läheistä yhteistyötä. Empiiristen löydösten refleктоiminen teoriaan on tärkeää. (Metodixin www-sivut 2018.)

Tämän työn tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos ja sen tuottamiseen käytetään teoreettista ja empiiristä tietoa. Tässä opinnäytetyön puitteissa konstruktiota ei testata kohdeyrityksessä. Osallistamisen toimintamalli on sovellettavissa myös muissa yrityksissä, erityisesti pienyritysten tarpeisiin, joissa yrityksen kehittäminen on yksin pienyrityksen vastuulla.

### 3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Tämän työn tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii aiheiden tutkimiseen, kun tutkittavia on vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa sekä on tarkoitus ymmärtää paremmin aiemmin vieraita aiheita. Esimerkkejä laadullisista menetelmistä ovat muun muassa teema- ja ryhmähaastattelut sekä osallistuva havainnointi. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa saadaan paljon tarkasti valitusta kohteesta. Näin saadaan kokonaisvaltainen kuva ilmiöstä. Tutkija osallistuu ja on lähellä tutkittavaa kohdetta ja tekee tulkintoja siitä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä tutkimalla kohdetta useista eri näkökulmista, käyttämällä useita tiedonkeruumenetelmiä sekä perustelemalla tulokset tarkasti. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Laadullisella tutkimuksella voi olla useitakin tavoitteita. Tavoitteita voivat olla uuden tiedon hankkiminen, ilmiön kuvaus tai tulkinta, syventää ymmärrystä tai mielekkään teoreettisen tulkinnan tekeminen. (Puusa & Juuti 2011, 48.) Tämän työn tavoitteita ovat sekä ilmiön kuvaus ja tulkinta ja ymmärryksen syventäminen.

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus hankkia paljon syvällistä ja kokonaisvaltaista tietoa suppealta määrältä tutkittavia henkilöitä. Tietoa kerätään haastattelemalla, benchmarkingia, havainnointia ja yhteisöllistä kehittämismenetelmää hyväksi käyttämällä. Schein suosittelee organisaatiokulttuurin tutkimiseen yksilöhaastattelua sekä havainnointia (Schein 1991, 140). Tutkimuksessa hyödynnetään myös osallistuvaa havainnointia. ”Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on aktiivisesti vuorovaikutuksessa havainnoitavan toimintaympäristön kanssa” (Toikko & Rantanen 2009, 143).

### 3.3.1 Yksilöhaastattelu

Kun yksilön roolia halutaan korostaa tutkimuksen kohteena, haastattelu tutkimusmenetelmä antaa mahdollisuuden kerätä syvällistä tietoa. Yksilöhaastattelu mahdollistaa myös mahdollisesti arkojen asioiden käsittelyn. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen, mutta haastattelijalla on vapauksia niiden järjestyksen muuttamiseen tai osan poistamiseen ja uusien kysymysten lisäämiseen. Haastattelut ovat tarpeellista äänittää, jotta litterointi helpottuu. (Ojasalo ym. 2015, 106-110.) Haastattelun etu tiedonhankintamenetelmänä on sen joustavuus, kysymyksiä voidaan toistaa ja selventää sekä voidaan käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastattelijalle myös liikkumavaraa pohtia, esittääkö kaikki kysymykset jokaiselle haastateltavalle. Teemahaastattelussa on tarkoitus pysyä ennalta suunnitellussa teemassa ja löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73 & 75.)

Tässä tutkimuksessa yksilöhaastattelu antoi osallistujille rauhallisen ympäristön vastata kysymyksiin luottamuksella. Haastatteluissa selvitettiin kohdeorganisaation kampaajien mielipiteitä ja ehdotuksia osallistumisen lisäämiseksi. Haastattelussa tutkittiin minkälainen yhteishenki ja luottamus yrityksessä vallitsee, mikä motivoi haastateltavia ja kuinka sitoutuneita he ovat. Lisäksi tutkittiin missä ja miten uusia ideoita tuodaan esille ja miten helppoa se on. Haastateltavilta kysyttiin myös ehdotuksia konkreettisiksi keinoiksi yhteisölliseen kehittämiseen. Haastattelussa oli tarkoitus ymmärtää se malli, jonka mukaan henkilöstö käyttäytyy, tuntee ja ajattelee.

Liikkeenomistaja, kampaajayrittäjä, kynsi- ja ripsiteknikkoyrittäjä sekä kaksi osa-aikaista henkilöä haastateltiin 10.1- 14.3. 2018 välisenä aikana. Haastatteluja suoritettiin kahvilassa, lounasravintolassa ja kohdeorganisaation taukotilassa. Haastatteluympäristöt tarjosivat rauhallisen taustan keskustelulle ja keskustelun nauhoitus sujui melko huomaamattomasti. Haastatteluihin varattiin kaksi tuntia per tapaaminen. Yhteen haastatteluista kului kaksi tuntia, loppuihin meni noin tunti per haastattelu. Liitteeseen 1 on kirjattu haastattelujen aikataulut ja haastateltavat. Kysymykset laadittiin etukäteen, mutta haastattelijalla oli liikkumavaraa joustaa etenemisjärjestyksessä ja mah-



dollisuus reagoida uusilla kysymyksillä, mikäli tilanne sellaista vaatii. Haastattelu-suunnitelma kysymyksineen on liitteessä 2. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta vastauksiin on helpompi palata myöhemmin.

### 3.3.2 Benchmarking

Benchmarkingissa oleellista on tutustua suunnitelmallisesti muiden yritysten tapaan toimia ja menestyä. Tarkoitus on verrata omaa toimintaa toiseen ja parantaa näin kilpailukykyä. Ennen benchmarkingia on syytä valita tutkittava yritys harkitusti sekä suunnitella havainnoitavat sekä kysyttävät asiat. Benchmarkingissa on tärkeä valita tutkittavaksi kohdeorganisaatioksi sellainen, jossa lähtökohtaisesti onnistutaan hyvin kehitettävässä aiheessa. (Ojasalo ym. 2015, 186.) Benchmarkingia kutsutaan myös vertailuanalyysiksi tai vertaiskehittämiseksi. Vertailukohteiksi voidaan valita joko saman alan yrityksiä tai muilta toimialoilta. Benchmarkingissa esikuvilta opitaan parhaista käytännöistä, pyritään tunnistamaan omia heikkouksia sekä kehittämään omaa toimintaa. Vertailu voidaan tehdä vieraillemalla vertailukohteessa sekä etsimällä tietoa julkaisuista, kuten verkkosivuilta ja kirjoista. (Itä-Suomen Yliopiston www-sivut 2017.) Vertailun tehtävänä on myös etsiä virikkeitä, tutkia ympäristöä ja hakea inspiraatioita, joilla parannetaan organisaation omaa kehittämiskykyä ja luovaa ajattelua (Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment 2003, 38).

Vertailuoppimisessa kokemus on tärkeää, sen lähtökohta on ongelmanratkaisu ja se johtaa ihannetapauksessa valitun asian ymmärtämiseen. Muiden ihmisten ja yritysten kokemukset antavat suuntaa, miten omaa yritystä voisi kehittää. Kun vertailuoppimisessa opitaan tuntemaan muiden käyttämiä malleja, on helpompaa pohtia ja kehittää oman yrityksen toimintamalleja. Kehittäminen tapahtuu myös nopeammin. (Karlöf ym. 2003, 93-94.)

Benchmarking voidaan jakaa neljään eri tyyppiin: strateginen, tuote-, prosessi- ja osaamisen benchmarking. Kun tehdään strategista vertailua oman alan puitteissa, ymmärretään paremmin alan luonnetta. Vertailu muihin aloihin synnyttää usein uusia ideoita toimintatapoihin. Tuotevertailua tehtäessä otetaan tutkimuskohteeksi joko sa-

man alan tai kilpailevan alan parhaat tuotteet saaden näin avaimia onnistuneeseen tuotekehitykseen. Prosessibenchmarkingissa verrataan yksittäisten vaiheiden sijasta koko prosessia. Neljäs tyyppi on osaamisen benchmarking, tässä tutustutaan yrityksen henkilökunnan tapaan omaksua asioita ja miten toimintaa on onnistuttu kehittämään. (Tuominen 2013, 12-15.) Tässä opinnäytetyössä benchmarkingissa on yrityksiin tutustuttu viimeksi mainitulla näkökulmalla.

Benchmarking-käynti tulee suunnitella huolellisesti. Yritykseen toimintaan kannattaa perehtyä etukäteen ja valmistella kysymykset. Tapaamisen jälkeen tehdään aineiston analysointi ja kuvataan yritysten erot tutkittavan ja parannettavan alueen suhteen. Analysoinnin jälkeen kehitetään ehdotus uudeksi toimintatavaksi. (Innokylän www-sivut 2017.) Karlöf ym. (2003, 173) painottaa benchmarkingin valmistelussa kertomaan omasta organisaatiosta ja sen tilanteesta. Itse tapaamisessa tärkeää on varata riittävästi aikaa vertailun laajuuteen nähden. On tärkeää keskustella rehellisesti ja avoimesti, epäselviä asioita tulee tarkentaa. Tapaaminen tulee perustua dialogiin yritysesittelyn sijasta. Kohdeyrityksestä löytyvä kirjallinen materiaali on hyödyllistä, kun ryhdytään kehittämään oman yrityksen asioita benchmarkingin tuloksena.

Tässä kehittämistehtävässä esikuviksi valittiin kilpailukyvyltään hyviä ja menestyneitä yrityksiä. Valinta tehtiin yrityksen maineen perusteella, sekä niin, että yritystoiminta perustuisi itsenäisiin yrittäjiin eikä niinkään perinteisiin työsuhteisiin. Saman kaupungin sisältä toiseen kampaamoon tutustumista pidettiin haastavana kilpailuasetelman takia, joten yritykset valittiin muilta aloilta. Kampaamoalan ollessa hyvin kilpailtu, vierailukäynnin luotettavuus voisi kärsiä. Vertailukohteen ollessa toisen alan yritys, oleellista oli, että se toimii kumppanuus- tai verkostoyrityksenä. Tarkoitus oli tutkia vertailukohteen tapoja osallistaa ja motivoida itsenäisten yrittäjien muodostama verkosto organisaation kehittämistoimintaan, ja pyrittiin näin selvittämään toimintatapoja, joita voisi hyödyntää kohdeorganisaatiossa.

Benchmarking suoritettiin kahdessa yrityksessä, porilaisessa hyvinvointikeskuksessa 31.1.2018 sekä länsisuomalaisvetoisessa markkinointi- ja viestintätoimistossa 15.1.2018. Hyvinvointicenter valittiin menestyksellisen toiminnan ja kasvun sekä hyvän työilmapiirin vuoksi benchmarkingin kohteeksi. Hyvinvointicenterissä keskusteltiin toiminnanjohtaja Mirja Lambergin kanssa yrityksen tiloissa Porissa. Vierailu kesti

noin kaksi tuntia. Markkinointi- ja viestintätoimisto Kallo valittiin kohteeksi kampaamoalan ulkopuolelta, luovalta alalta, sen maantieteellisesti hajautetun toiminnan sekä osuuskuntatoimintaan perustuvan yritysmallin vuoksi. Kallossa keskusteltiin toimitusjohtaja, Annukka Ketolan sekä Kallon hallituksen varapuheenjohtajan Eveliina Sillanpään kanssa. Tapaaminen järjestettiin Kallon Eurassa sijaitsevassa toimipisteessä ja se kesti noin kaksi tuntia. Käyntiä varten suunniteltiin lista keskusteltavista aiheista. Vierailusuunnitelma on liitteessä 3.

Benchmarkingissa tutkittiin, kuka osallistuu kohdeyrityksessä kehittämistoimintaan, millä keinoin yritystä kehitetään, onko osallistamisessa ollut haasteita ja jos on, niin minkälaisia. Lisäksi keskusteltiin näkemyksistä parhaista yhteisöllisistä kehittämistavoista. Ennen tapaamista kerättiin tietoa kohteista myös verkkolähteistä, kuten molempien yritysten verkkosivuilta sekä facebook -sivuilta.

### 3.3.3 Havainnointi

Havainnointia suositellaan kehittämistyön menetelmäksi. Vaikka kyselyt ja haastattelut ovat tarpeellisia, havainnoimalla ja tarkkailemalla saa usein selville hyödyllistä tietoa, jota muuten ei saisi. Havainnointi voi olla erittäin suunnitelmallista päiväkirjamerkintöineen, kokouksissa ja palavereissa tai vapaamuotoisempaa seuraamista ja osallistumista kohdeyrityksen arjen toimintaan. Tutkijan osallistuessa yrityksen toimintaan, on erittäin tärkeää ottaa eettisyys huomioon. Osallistumista yrityksen toimintaan kutsutaan etnografiseksi tutkimukseksi. (Ojasalo ym. 2015, 42.) Jo ennen varsinaisen kehittämistyön aloittamista on tutustuttava kohdeyritykseen, toimialaan ja käsitteistöön. Yrityksessä havainnoidaan sen ympäristöä, toimintaa ja tapahtumia. (Ojasalo ym. 2015, 28-29.)

Tässä kehittämistehtävässä havainnointi oli vapaamuotoista seuraamista, tutkijan työskennellessä kohdeyrityksessä. Havainnointi perustui osallistumiseen arjen toimintaan tutkimuksen kohteena olevassa kampaamossa. Se perustui vuosien työkokemukseen yrityksessä, tutkimuksen osalta erityisesti havainnointiin kevästä 2017, jolloin kehittämistehtävän aihe muodostui, alkuvuoteen 2018.

Havainnoinnin muoto tässä työssä on lähellä osallistuvaa havainnointia, koska tiedonantajien kanssa toimitaan aktiivisesti yhteistyössä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82). Tutkimuksen aikana on havainnoitu työyhteisön osallistumista kohdeorganisaation kehittämiseen, henkilöstön motivoitumiseen ja sitoutuneisuuteen sekä työyhteisön yhteishenkeen ja yhteistoiminnan laatuun.

### 3.3.4 Yhteisölliset kehittämismenetelmät

Luovuus ja ongelmanratkaisukyky edellyttävät positiivista ilmapiiriä. Luovuustyökalujen avulla voidaan tuottaa uusia näkökulmia ja ratkaisuja. Ryhmätyöskentely on uuden kehittämisessä erittäin tärkeää. Osallistuminen vaatii avoimuutta, luottamusta, kuulluksi tulemistä sekä vuorovaikutteista johtamistapaa. (Ojasalo ym. 2015, 158.) Luovien suunnittelu- ja ongelmanratkaisumenetelmien taustalla on kaksi erilaista näkökulmaa, hajaantuva ja supistava ajattelu. Hajaantuvan ajattelun tuloksena syntyy ideoita ja vaihtoehtoja, supistavan ajattelun avulla on tarkoitus valita parhaat vaihtoehdot. (Helin 2006, 202.) Koska tämän työn tarkoitus on kehittää ja lisätä osallistumista, yhteisöllisen kehittämismenetelmän avulla voidaan tutustua avoimeen, luovaan ja vuorovaikutteiseen kehittämiseen. Työyhteisölle tutkimusmenetelmän käyttäminen antaa kokemuksen vaikuttamisesta ja se pääsee harjoittelemaan osallistavan toimintamallin työkalua.

Tutkimuksessa hyödynnettiin ideointipalaverin yhteisöllistä kehittämismenetelmää luotaessa osallistavaa toimintamallia kohdeyritykselle. Tarkoitus oli ideoida yhden pöydän ääressä koko työyhteisön voimin. Ideointipalaverin avulla otettiin selvää minikäläisiä tapaamisia ja kuinka usein työyhteisön jäsenet ovat halukkaita toteuttamaan sekä osallistumaan niihin. Ideointipalaverin avulla haettiin yhteistä ratkaisua, johon jokainen voi sitoutua. Tiedonhankinnan lisäksi tavoitteina ideointipalaverin järjestämisessä ovat osallistumisen ja ideointipalaverin metodin opetteleminen. Paikalle kutsuttiin koko työyhteisö ja siihen osallistui palaverin vetäjän lisäksi 3 henkeä viidestä. Ideointipalaveri järjestettiin kampaamon omissa tiloissa sulkemisajan jälkeen 19.3.2018. Ideointipalaveri kesti kaksi tuntia ja sen aikana saatiin runsaasti ehdotuksia ja päädyttiin yhteiseen ratkaisuun vuosikellon sisällöstä. Suunnitelma ideointipalaveriin on liitteessä 4.

### 3.4 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysillä kuvataan aineiston sanallista sisältöä ja sen tavoitteena on tunnistaa tekstin merkityksiä (Ojasalo ym. 2015, 137). Sisällönanalyysiä voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Lyhyesti kuvattuna analyysi alkaa päätöksestä, mikä aineistossa kiinnostaa. Tämän jälkeen aineisto käydään läpi, merkitään kiinnostavat asiat ja kerätään ne yhteen. Aineisto luokitellaan tai teemoitetaan ja kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-92). Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää tunnistaa aineiston keräämisen ja analysoinnin ero. Aineiston läpikäymistä kutsutaan litteroinniksi. Teemoittelussa ja luokittelussa vastaukset ryhmitellään aihepiirien mukaan. Mikäli aineistoa on kerätty teemahaastattelulla, on ryhmittely yksinkertaista teemojen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68, 92-93.) Tutkijan rooli on luoda usein hajanaisestakin aineistosta yhtenäinen kokonaisuus, johon tukeutumalla hän voi tehdä johtopäätöksiä ilmiöstä (Puusa & Juuti 2011, 117).

Laadulliset analyysit voidaan jakaa kolmeen: aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan sekä teorialähtöiseen analyysiin. ”Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus.” Analyysiyksiöitä ei harkita ja valita etukäteen. Analyysi toteutetaan aineistolähtöisesti, huomioimatta aiemmin tehtyjä havaintoja sekä teorioita tutkittavasta aiheesta. Teoriaohjaavassa analyysissä on kytkeä teoriaan, tosin teoria toimii vain apuna analyysissä. Aineisto on analyysissä pääroolissa, vasta lopussa haetaan yhtymäkohtia teoriaan. Kolmas analyysityyppi on teorialähtöinen analyysi, jossa aineiston analyysiä ohjaa jokin tietty teoria tai malli. Aikaisemman tiedon perusteella määritellään kiinnostavat käsitteet ja luodaan kehys, johon analyysi nojaa. Analyysityyppien ääripäitä kuvaa, poimiiko tutkija aineistosta asioita tietyn teorian mukaan vai lähestytäänkö aineistoa ensin ”puhtaalta pöydältä” ja sovitetaan se vasta jälkepäin johonkin teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-97, 117.) Tämän opinnäytetyön empiiristä tutkimusosaa analysoitiin teorialähtöisesti. Teoriapohjalta määriteltiin käsitteet, kuten osallistuminen, kehittäminen, yhteistointiminta, sitoutuminen ja motivaatio, joiden mukaan empiiristä aineistoa luokiteltiin.

”Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä.” Sisällönanalyysin tavoite on tiivistää aineisto kadottamatta sen informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Analysoinnin jälkeen on

tärkeää tulkita tuloksia, kerätty aineisto ei ole lopputulos. Tulkinnalla tarkoitetaan aineistosta nousevien asioiden pohdintaa ja selkeyttämistä. (Puusa & Juuti 2011, 123.) Tässä työssä haastattelut analysoitiin ja tulkittiin litteroinnin jälkeen pyrkien tiivistämään saatu tieto, saaden kuitenkin kattava ja selkeä kuva työyhteisön mielipiteistä ja tunteista.

## 4 KUMPPANUUSYRITYS YRITYSVERKOSTON MUOTONA

### 4.1 Yritysverkoston käsite

Tässä kehittämistyössä toiminimiyrittäjien muodostamaa yhteisöä kutsutaan kumppanuusyrietykseksi. Kumppanuusyritys-termiä käytetään, koska se kiteyttää pienyritysverkoston luonteen. Kumppanuusyritys rinnastetaan tässä työssä yritysverkostoon.

Yritysverkosto on yhteistyön muoto, jonka avulla vastataan haasteisiin, joita yrityksen olisi vaikea hoitaa yksin. Verkostossa pyritään pitkäaikaiseen yhteistyöhön, joka vaatii jokaiselta sen osalta luottamusta ja sitoutumista. Verkoston yhteistyö voi olla myös määräaikaista, kertaluontoista ja projektiluontoista. Verkoston tuomia hyötyjä yrityksille ovat mm. laatu, kustannustehokkuus sekä toimituskyky ja -varmuus. (Niemelä 2002, 8-13, 20.) Verkoston yhteistyölle on tyypillistä toimia avoimesti, jakaa aktiivisesti tietoa keskenään sekä taata verkoston jäsenille tasa-arvoinen asema, sen voima on tehokkaassa lisäarvon tuottamisessa (Sydänmaanlakka 2009, 33). Yritysverkoston toimivuuden kannalta yhteistyökyky on erittäin tärkeää. Yritysten tulee osata tarkastella toimintaansa sekä omasta että koko verkoston näkökulmasta. Tällaista yhteiskykyä voidaan kutsua myös yhteistoimintakyvyksi tai sosiaalisesti pääomaksi. (Niemelä 2002, 34.) Toimiva yhteistyö yritysverkostossa linkittyy vahvasti tämän työn tavoitteisiin. Jotta työn tavoitteena oleva osallistava toimintamalli toimisi tehokkaasti sekä organisaatiokulttuuri muuttuisi osallistavampaan suuntaan ja luontevasti, on yhteistoiminnan tärkeää kehittyä.

Yrityksen verkostoituminen on tiivistä yhtistyötä kahden tai useamman yrityksen välillä. Tällainen kumppanuussuhde edellyttää yhteisiä tavoitteita, tiimityötä ja jatkuvaa

yhteisen toiminnan parantamista. Kumppanuus on prosessi, jossa arvot, tieto ja osaaminen yhdistyvät lisäarvoksi jokaiselle kumppanuusverkoston jäsenelle. Toimivan kumppanuuden hyötyjä ovat monipuolinen tuote-/palveluvalikoima, enemmän myyntiä, lisää asiakkaita sekä parempi näkyvyys. (Sipilä 2010.) Kohdeorganisaatiossa neljä toiminimiyrittäjää tekee verkostoituneena yhteistyötä, tähän lisäksi vielä palkattu henkilökunta. Hakanen, Heinola ja Sipilä korostavat yritysverkoston jäsenten yhteistä kehitysohjelmaa sekä visiota toiminnan kehittämiseksi. Kun yritysverkostoa kehitetään, on innovaatiokyvyllä ja joustavuudella ja yhteisillä arvoilla suuri merkitys. Verkoston toimintaa kuvaa yhteinen toimintakulttuuri. (Hakanen ym. 2007, 70.) Hämäläinen ja Qureshi ovat tutkineet opinnäytetyössään organisaatiokulttuuria verkosto-organisaatiossa. Tuloksissaan he kuvaavat verkoston organisaatiokulttuurin rakentuvan muun muassa arvoista, kuten sovituista pelisäännöistä, avoimuudesta ja yhteistyöstä. Näkyviä piirteitä kulttuurille verkosto-organisaatiossa ovat logot, markkinointi- sekä muut materiaalit, ilmapiiri, kuten ristiriidat. (Hämäläinen & Qureshi 2015, 41.) Organisaatiokulttuuria kuvataan taustailmiönä yksityiskohtaisemmin luvussa 5.

Organisaatiot hakevat hyötyä toiminnalleen verkostoitumalla. Verkostot voivat toimia kanavina kehittää uusia tuotteita ja palveluja. Verkostossa yhdessä toimiminen muuttaa suhtautumista kilpailijoihin ja muokkaa heistä yritys partnereita. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 176-177.) Yhdessä toimiminen kohdeorganisaatiossa muokkaa verkoston organisaatiokulttuuria.

Kampaamo Profilessa kumppanuus pienyritysverkostossa perustuu pitkántähtäimen yhteistyöhön. Toiminta on verkostomaista ja kumppanuustoiminta nojaa lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Pienyritysverkostossa toimiminen tuo synergiaetuja koulutuksen, markkinoinnin ja yhteisten hankintojen hyödyntämiseen. Yritys kykenee hankkimaan helpommin ja tehokkaammin näkyvyyttä kumppanuusyrittäjienä. Yksittäisen toiminimiyrittäjät toimivat kilpailijoiden sijaan kumppaneina.

Verkosto on joukko toimijoita ja suhteita heidän välillään. Toimintaympäristön muuttuessa yhä verkostomaisemmaksi, organisaatioiden rajat hämärtyvät. (Mantere ym. 2006, 174-175.) Yritysverkostot voivat olla hyvin erilaisia keskenään. Verkostot voidaan jakaa esimerkiksi vertikaalisiin ja horisontaalisiin. Vertikaalisessa yhteistyössä saman tuotantoprosessin eri vaiheissa toimijat muodostavat verkoston. Horisontaalista

yhteistyötä on arvoketjun erilaisten toimijoiden välinen toiminta tai esimerkiksi samaa tuotetta valmistavien yritysten verkosto, joka hyötyy mm. yhteisestä tuotekehityksestä, koulutuksesta ja markkinoinnista (Niemelä 2002, 18-20.) Strategisia horisontaalisia verkkoja muodostetaan muun muassa kilpailijoiden kanssa. Kilpailijat voivat toimia kehitystyössä yhdessä, yhteistyöllä haetaan myös suurempaa asiakaskuntaa ja markkinavoimaa. Verkoston hyötynä on myös laajemman tarjonnan kehittäminen. Kun liiketoimintaverkkoon lisätään tuotteiden ja palvelujen toimittajia, joiden toiminta tukee jo olemassa olevan yrityksen ydintuotetta, hyötyy asiakas laajemmalla ja mahdollisesti myös edullisemmalla valikoimalla. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 23, 48.)

Profilen kumppanuusyritys toimii horisontaalisessa verkostossa. Kampaajat toimivat samassa palveluprosessin vaiheessa keskenään, mutta hakevat verkostoyhteistyöllä hyötyjä muun muassa tuotekehitykseen ja suuremman asiakaskunnan hankkimiseen.

#### 4.2 Verkostoveturi

Yritysverkoston kokoa yhtein verkostoveturi. Veturin tehtävä on koordinoita järjestelmätuottajien, alihankintayrityksien ja sopimustuottajien toimintaa yritysverkostossa. Veturin tehtäviin voi kuulua myös markkinointi, myynti, brändin rakentaminen tuotekehitys ja verkoston kehittäminen. Verkoston veturin toiminta vaatii itsenäisyyttä, mutta on tärkeää, että veturi toimii koossapitävänä voimana jokaiselle verkoston yritykselle. (Niemelä 2002, 44, 47.) Verkostoveturin lisäksi verkostossa tarvitaan jokin vahva yhteinen tekijä nk. moottoriksi. Moottori voi olla esimerkiksi voimakas yhteinen visio, uuden kehittäminen, yksittäinen innostava henkilö tai uusi palvelu tai tuote. (Hakanen ym. 2007, 223.) Profilen liikkeenomistaja eli verkostoveturi tekee vuokrasopimukset yrittäjien kanssa. Sopimukseen kirjataan kumppanuusyrityksen toimintaperiaatteet, yrittäjien velvoitteet ja vastuut. Verkostoveturi ottaa päävastuun markkinoinnista ja sen kustannuksista, brändin rakentamisesta sekä verkoston kehittämisestä.

Veturin tulee olla luotettava. Sen rooli ei ole helppo, toiminta vaatii erityisosaamista. Erityisen haastavaa toiminta on, mikäli veturilla ei ole hierarkista toimivaltaa. (Niemelä 2002, 49.) Kohdeorganisaation veturilla ei ole hierarkista toimivaltaa, kuten



työnantajalla työntekijöihinsä nähden. Osallistaminen ei kumppanuusyrityksessä perustu hierarkiseen valtaan. Tuominen (2013, 35) korostaa, miten tärkeää on, että veturi antaa tunnustusta luovuutta osoittaville ja verkostoa kehittäville verkoston jäsenille. Verkoston johtaminen perustuu kokonaisuuden hallintaan, sitä ei voida johtaa ylhäältä-alas. Se vaatii vakaata luottamusta sekä yhteistoimintataitoja. (Sydänmaanlakka 2009, 171.) Yksi tapa johtaa verkostoa on osallistava johtaminen, tätä avataan luvussa 7.

Verkoston johtajalla on tärkeä rooli luottamuksen rakentamisessa ja ylläpidossa. Verkoston jäsenten johtaminen sisältää muun muassa innostamista, sitoutumisen lisäämistä, visiointia, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden ylläpitoa, kehittämistä ja sisäistä viestintää. (Hakanen ym. 2007, 255-256.) Verkosto ei toimi ilman ydinyrityksen strategisia kumppaneita. Kun verkoston jäsenten motivaatiota ja sitoutumista kehitetään, on tärkeää jakaa vastuuta ja ottaa jäsenet mukaan päätöksentekoon. (Möller ym. 2009, 65.) Niemelä (2002, 52) painottaa verkostoveturin tehtävänä myös verkostovalmiuksien (sosiaalisen pääoman) ja osaamisen (henkisen pääoman) kehittämistä. Sosiaalinen pääoma verkostossa koostuu yhteistyökyvystä, luottamuksesta, vastavuoroisuudesta sekä avoimuudesta. Tieto ja osaaminen ovat henkistä pääomaa.

Jotta tämän opinnäytetyön tavoitteisiin päästään, eli saadaan työyhteisö mukaan kehittämistoimintaan, on pyrittävä parantamaan sitoutumista, motivaatiota ja yhteistyökykyä. Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kehittäminen motivoivat yrittäjiä osallistumaan yhteiseen toimintaan. Vuorovaikutuksen merkityksestä tarkemmin luvussa 6.3. Verkostoveturin eli liikkeenomistajan tulee huolehtia erityisesti sosiaalisen pääoman kehittämisestä.

### 4.3 Yritysverkoston pääoma

#### 4.3.1 Verkoston sosiaalinen ja henkinen pääoma

Yritysverkostossa on tärkeää kehittää ja harjoitella yhteistoimintaa. Toimivalla henkilökemialla on suuri merkitys vastoin käymisestä selviämiseen. Yhtä tärkeää on osata luovuttaa, mikäli yritysten yhteistyö ei toimi. Sosiaalinen pääoma on muun muassa

luottamusta, ystävyyttä, mainetta, arvostusta ja avoimuutta. Yhteinen tekeminen edellyttää luottamusta, jonka myötä yritysverkostolle muotoutuu yhteinen kieli. (Niemelä 2002, 71-73.) Yhteisen tekemisen kautta muodostuva yhteinen kieli muodostaa vuorostaan organisaatiokulttuuria. Osallistavan toimintamallin rakennuspalikoiksi vuosikelloon sopivat kaikki luottamusta, arvostusta ja ystävyyttä lisäävät aktiviteetit.

Toimiakseen tehokkaasti verkoston yrityksillä on tärkeää olla samansuuntaiset visiot, luottamusta toisiinsa sekä vastavuoroisuutta (Niemelä 2002, 85). Myös Tuominen (2013, 25) painottaa verkoston yhteisen vision tärkeyttä. Kun visio, missio, suunnitelmat ja tavoitteet ovat kaikilla tiedossa, on verkoston helpompi ja tehokkaampi toimia. Kun verkostossa on osaamista, visio toteutuu. Tätä toimintaa tukevat keskinäinen luottamus verkostossa, avoimuus sekä toimiva vuorovaikutus.

Osaamisen kehittäminen on henkistä pääomaa yritykselle ja yritysverkostolle. Jokaisen verkoston osan tulee voida kehittyä ja osallistua yhteistoiminnan kehittämiseen. Tätä voidaan kutsua oppivaksi organisaatioksi. (Niemelä 2002, 89.) Möller ym. kirjoittavat yritysverkon kehittämisestä, esimerkkiyrityksenään keittiökalusteliike Puustelli. Verkkoa on kehitetty toimintaa tehostamalla ja karsimalla varastointia. Brändin uskottavuutta on lisätty valitsemalla laadukkaat yhteistyökumppanit verkostoon. Yritys painottaa tiimityöskentelytaitoja, henkilöstöön liittyvien asioiden kehittämistä sekä verkostoyhteistyön syventämistä. (Möller ym. 2009, 52.)

Oppivan organisaation mukaan verkoston jäsenten tulee voida osallistua organisaation kehittämiseen sekä toimia yhdessä. Tämän työn tavoitteena on nimenomaan harjoitella yhteistoimintaa osallistamalla työyhteisöä. On tärkeää kiinnittää huomiota myös henkilökemioiden parantamiseen sekä sosiaalisen pääoman käsittämien ystävyuden ja arvostuksen merkitykseen. Uudenlaisen toimintamallin käyttöönotto tulevaisuudessa kehittää myös kohdeorganisaation osaamista. Toimintamallia yritys voi hioa ja kehittää haluamaansa suuntaan jatkossa yhdessä.

Jotta verkosto menestyy, sen ohjausta, mittaamista sekä johtamista tulee uudistaa. Kumppanuusverkostot ovat monimutkaisia ja uusia kumppanuusmalleja syntyy jatkuvasti, joten tulevaisuuden ratkaisuja tulee kehittää täysin uudella tavalla. Vanhanaikaiset menetelmät saattavat hidastaa yhteiskehittämistä. Kumppanuusverkostojen kehittäminen vaatii verkostomaisen toiminnan huomioonottamista. Verkostot ja yhteistyö

ovat tutkitusti edellytyksiä yritysmaailman uudistumisessa. (Hyytinen, Kallio & Vasara 2017.) Aloitteita ja ideoita verkoston kehittämiseen voivat tuoda julki johto, verkostoveturi tai verkoston jäsenyrittäjä. Mikäli veturi yrittää yksin kehittää verkostoa, on muita verkoston jäseniä usein hankala saada uudistusten taakse. Toimiva keino on kerätä esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa kehittämisideoita, lopullisen päätöksenteon ollessa johdolla. (Tuominen 2013, 33-34.)

Kumppanuusverkoston malli kampaamo-olosuhteissa perustuu sen tuomiin synergiaetuihin. Verkostoveturi hyötyy taloudellisesti kumppaneistaan vuokraamalla tiloja ja mahdollistamalla yrittäjyyden pienellä taloudellisella investoinnilla. Kumppanuusverkoston suuruus tuo myös markkinaetua paremmalla näkyvyydellä. On tärkeää, että jokainen verkoston jäsen voi tehdä aloitteita sekä ideoita uutta, tämä myös helpottaa uudistusten jalkauttamista. Yhteinen kehittäminen tekee verkostosta myös houkuttelevamman uusille yrittäjille, koska se näyttää uudistumiskykyisyytenä, kehittämishalukkuutena sekä yhteiskykyisenä. Osallistavaan toimintamalliin tulee sisällyttää vähintään kaksi ideomiskertaa vuodessa.

#### 4.3.2 Verkoston suhteet

Pienyrittäjäverkostojen keskinäiset suhteet koostuvat osapuolten orientaatiosta, riippuvuudesta, erilaisista siteistä sekä molemminpuolisista investoinneista suhteeseen. Yhteinen suuntautuminen on edellytys verkostolle, se on myös halukkuudesta molemminpuoliseen vuorovaikutukseen. Yhteinen orientaatio sisältää myös organisaatiokulttuurin sekä viitekehyksen yhteistyölle. Riippuvuussuhde kuvaa vallan ja kontrollin jakautumista verkostossa. Investoinnit suhteen elementtinä ovat sekä aineettomia että aineellisia. Aineeton investointi tarkoittaa ajankäyttöä verkostossa, se on voimavarojen kehittämistä sekä sosiaalisten suhteiden luomista ja vahvistamista. (Äyväri 1999, 14-18.) Verkoston yhteistoiminta perustuu vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Verkostossa tulee olla menettelyjä ja tilaisuuksia, jossa jäsenet oppivat tuntemaan toisensa, oppivat mitä muut osaavat, tekevät ja tietävät. Tämä synnyttää avoimuutta ja luottamusta. Luottamus syntyy yhdessä toimimalla ja kehittämällä. Luottamus toimii näin sekä alkuna että lopputuloksena. (Tuominen 2013, 27.) Kohdeorganisaatiossa vuosikellon kautta toteutuva osallistava toimintamalli perustuu luottamukseen, mutta

sen kautta luottamus työyhteisöön myös lisääntyy. Kun opitaan, mitä muut tietävät ja osaavat, sosiaaliset suhteet vahvistuvat ja luottamus lisääntyy.

Verkoston jäseniä kuvataan avoimiksi ja ulospäinsuuntautuneiksi, he etsivät kumppanuuksista mahdollisuuksia, ovat aloitteellisia sekä aktiivisia sekä ovat valmiita jakamaan omaa osaamistaan. Jotta palveluiden ja tuotteiden kehittäminen olisi tehokasta, tulee laatia suunnitelma, miten verkoston jäsenet osallistetaan tähän. (Tuominen 2013, 38, 56.) Verkoston tulee sopia menettelyistä, miten ideoita ja parantamisehdotuksia kerätään (Tuominen 2013, 124). Jokaisen verkosto jäsenen tulee tietää ja ymmärtää verkostoitumisen tavoitteet, liiketoimintaan tulee olla yhteinen näkemys. Toimiva verkostotoiminta edellyttää järjestettyjä tilaisuuksia ja tilanteita kollegoiden kesken. Kun luottamus ja avoimuus on kehittynyt, yhteistyötä tapahtuu verkoston eri tasojen välillä. (Tuominen 2013, 69.) Jotta luottamus kehittyisi edellyttää se yhteistä toimintaa ja kokemuksia (Tuominen 2013, 75). Osallistavia menetelmiä sisältävä vuosikello toimii suunnitelmana, jonka kautta kumppanuusverkoston jäsenet osallistuvat palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen. Tilaisuuksien luonne ja ajankohta ovat ennalta sovittuja, joten jäsenet pääsevät jakamaan osaamistaan.

## 5 ORGANISAATIOKULTTUURI

### 5.1 Organisaatiokulttuurin määrittely ja tehtävät

Organisaatiokulttuuri muodostuu ihmisten asenteista, tavoista, ajattelumalleista, uskomuksista ja käyttäytymisestä. Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, se voi olla myös osin tai kokonaan tiedostamaton. (Mindavenuen [www-sivut](#) 2017.) Juuti ja Virtanen korostavat organisaatiokulttuurin sekä siihen liittyvät teemojen, kuten muutosajattelun ja hyvän työyhteisön ymmärtämistä, erityisesti kun suunnitellaan työelämän kehittämistä ja sen haasteisiin vastaamista (Juuti & Virtanen 2009, 55). Tämän työn tavoitteena on kehittää työelämää kumppanuusyrityksessä, joten työssä paneudutaan kohdeorganisaation henkilöstön asenteiden, käyttäytymisen sekä ajattelumallien ymmärtämiseen.

Organisaatiokulttuuri määritellään usealla tavalla. Organisaatiokulttuuri muodostuu ihmisten säännönmukaisesta käyttäytymisestä, normeista, arvoista ja ilmapiiristä. Organisaatiokulttuuri on eräänlainen perusfilosofia, joka ohjaa työyhteisön toimintaa. Koska organisaatio toimii tapauksesta riippuen laajassakin mittakaavassa, monen eri toimijan välisenä vuorovaikutuksena, on organisaatiokulttuuri tarpeen määrittää koskemaan tiettyä vakiintunutta, yhteisiä kokemuksia sekä yhtenäisen näkemyksen jakavaa ryhmää. (Schein 1991, 23.) Juuti ja Virtanen jakavat organisaatiokulttuurin piirteet fyysisiin sekä henkisiin. Fyysinen pitää sisällään esimerkiksi organisaatorakenteen ja arvot. Henkisiä piirteitä ovat muun muassa epävirallinen organisaatorakenne, erilaiset rutiinit sekä arvostusjärjestelmät. (Juuti & Virtanen 2009, 56.) Koska tässä työssä organisaatiokulttuuri toimii taustafilosofiana, tulee työyhteisön käyttäytymistä tutkia päästen näin lähemmäs työyhteisön käyttäytymismalleja. Kun ymmärretään syvällisemmin käyttäytymistä, on osallistamisen kehittäminen helpompaa.

Organisaatiokulttuuri kuvaa yhteisöllisyyttä ja määrittyy muuan muassa tavaksi toimia. Se on ilmiönä hyvin monimutkainen ja syvälinen. Organisaatiokulttuuri liittyy selviytymis- ja menestymiskeinoihin, kuten yhteisnäkemykseen tavoitteista, keinoista sinne pääsemiseen ja suoritusten mittaamiseen. (Juuti 2013, 111-113.) Tämän työn tavoitteena oleva osallistava toimintamalli, on malli uudesta tavasta toimia, se nojautuu vahvasti myös yhteisöllisyyteen.

Organisaatiokulttuuri on hyvin monitahoinen ilmiö, sen tehtävä on selvittää ja selkeyttää joskus outojakin tapoja ja käyttäytymismalleja, joita organisaatiossa on. Organisaatiokulttuurin tehtävät ovat ryhmästä sekä ulos- että sisäänpäin suuntautuvia. (Schein 1991, 23, 65.) Osallistavan toimintamallin kehittämisessä organisaatiokulttuuria tarkastellaan ryhmän sisällä.

Lämsä ja Hautala jaottelevat organisaatiokulttuurin tehtävät kolmeen:

1. Organisaatiokulttuuri tuottaa yhteisen identiteetin
2. Organisaatiokulttuuri edistää henkilökunnan sitoutumista
3. Organisaatiokulttuuri selventää käyttäytymisen pelisääntöjä

(Lämsä & Hautala 2004, 179.)

Organisaatiokulttuurin tuottaessa yhteisen identiteetin, sen merkitys on erittäin suuri kumppanuusy yrityksessä, joka toimii verkostomaisesti. Yhteistä työnantajaa ei ole, vain verkostoveturi, joten organisaatiokulttuuri sitoo työyhteisöä yhteen. Lämsän ja Hautalan tulkinnan organisaatiokulttuurin tehtävistä voi kääntää myös tulkinnasta riippuen ylösalaisin. Yhteinen identiteetti, henkilökunnan sitoutuminen ja käyttäytymisen säännöt muodostavat organisaatiokulttuurin. Jos halutaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, on siis kehitettävä yrityksen sisäisiä ominaisuuksia. Tässä työssä kehittämisen kohteeksi on valittu osallistaminen, joka liittyy käyttäytymisen pelisääntöihin.

Organisaatiokulttuurin ulkoiseen sopeutumiseen vaikuttaa ryhmän yhteinen ymmärrys strategiasta ja organisaation ensisijaisesta tehtävästä. Organisaatiolla tulee olla yhtenäinen päämäärä sekä yksimielisesti sovitut keinot päämäärän saavuttamiseksi, jotta ne muodostaisivat kulttuurisen tekijän. Keinoja ovat esimerkiksi yhteisymmärryksessä sovittu työjako, organisaatorakenne tai palkitsemistyyli. Huomattavaa tässä on, että myös ulospäin suunnattujen tavoitteiden saavuttamiseksi on luotava sisäinen rakenne, joka palvelee päämäärää. (Schein 1991, 68, 73.) Kohdeorganisaatio on kirjannut strategiaansa uudistumis- ja kehittämislupauksensa. Uuden osallistavan toimintamallin avulla tämä lupaus on tehokkaammin lunastettavissa.

## 5.2 Organisaatiokulttuurin tasot

Scheinin (1991, 32) mukaan kulttuurilla on kolme tasoa. Näkyvin taso on *artefaktit ja luomukset*, seuraava on *arvot* ja syvin tasoista on *perusoletuksset*. Artefaktit ovat ihmisen aikaansaannoksia, fyysisiä tiloja, teknologiaa, taidetta ja puhuttua kieltä. Havaittu käyttäytyminen sekä sosiaalinen ympäristö ovat myös artefakteja. Ryhmän kulttuurin arvot saavat usein alkunsa jonkun, usein sen perustajan, testauttamista ehdotuksista. Mikäli ehdotettu ratkaisu toimii ryhmässä, voi siitä muodostua ryhmälle yhteinen arvo. Monet arvot ovat tietoisia ja ne ohjaavat ryhmää käyttäytymään erilaisissa tilanteissa.

Kolmantena, syvimpänä tasona, perusoletuksset ovat alitajuisia, itsestäänselviä ja näkymättömiä. Ne kuvaavat ihmisen toiminnan luonnetta, ihmisluontoa sekä ihmisen suhdetta ympäristöönsä. Kun jokin tietty ratkaisu toimii jatkuvasti tiettyyn ongelmaan,

muodostuu siitä itsestäänselvyys. Perusoletus kertoo, miten ihminen ajattelee. Perusoletuksia on vaikea saada selville, niiden ollessa kulttuurin syvin perusta. Kulttuurin ymmärtäminen helpottuu ja selkeytyy, kun oletuksia onnistutaan löytämään. (Schein 1991, 32, 36-38.) Tässä työssä on tavoitteena lisätä työyhteisön osallistumista yrityksen toimintaan, jotta tämä onnistuisi, Scheinin mukaan pitäisi vaikuttaa ihmisen arvoihin ja perusoletuksiin, luonteeseen sekä suhteeseen ympäristöön. Tässä työssä keskitytään luomaan uusi toimintamalli, joka on organisaatiokulttuurin näkyvin taso eli luomus. Toimintamalli on ihmisen aikaansaannos ja osa sosiaalista toimintaympäristöä. Syvempiä tasoja tutkitaan motivaation, vuorovaikutuksen ja sitoutumisen kautta, jolloin on mahdollista hyödyntää sieltä nousevia asioita osallistavassa toimintamallissa.

Ryhmän kulttuurin ymmärtämiseksi tulee löytää se malli, jonka perusteella ryhmän jäsenet käyttäytyvät, havainnoivat, tuntevat ja ajattelevat. Tästä mallista tulee löytyä yhdenmukaisuutta ja yksimielisyyttä. Vasta kun yhdenmukaisuus on vahvaa, voidaan puhua ryhmän kulttuurista. (Schein 1991, 123.) Työyhteisöä tutkitaan haastattelulla, jolloin pyritään löytämään yhtenäinen käyttäytymismalli.

### 5.3 Organisaatiokulttuurin tutkiminen

Schein (1991, 125 & 140) painottaa organisaatiokulttuurin tutkimisessa tutkittavan ryhmän ja tutkijan yhteistyötä. Ulkopuolinen tarkkailija tarvitsee ryhmän sisältä jonkun, joka avaa organisaation syvimpiä oletuksia. Näin tutkimukseen saadaan tarvittavaa objektiivisuutta. Toimivia tapoja tutkia organisaatiokulttuuria ovat yksilö- ja ryhmähaastattelut sekä erityisesti havainnointi. Ryhmähaastattelun tai -keskustelun lähtökohdaksi on mielekästä antaa jokin rajattu aihe, esimerkiksi jokin kulttuurin perusoletuksista (Schein 1991, 146). Tässä työssä suoritetaan yksilöhaastatteluja ja niiden aihe on ennalta rajattu perusoletuspainotteisiksi, koskien muun muassa motivaatiota, vuorovaikutusta sekä sitoutumista.

Organisaatiokulttuuria tutkittaessa pitää huomioida se tosiasia, että organisaatio ei ole ehkä valmis kuulemaan ja ymmärtämään tutkimuksen tulosta. Tutkiminen on kuitenkin äärimmäisen tärkeää, jotta organisaatio ymmärtää omat vahvuutensa ja heikkou-

tensa. (Schen 1991, 149.) Parhaat edellytykset organisaatiokulttuurin tutkimiselle saadaan, kun tutkimus suoritetaan aidossa yhteisymmärryksessä sekä eettisesti oikein, eli yrityksen parasta tahtoen (Schein 1991, 157).

#### 5.4 Organisaatiokulttuurin muutosprosessi

Organisaatiokulttuurin tietoinen muuttaminen ei ole yksiselitteistä. Usean kulttuurintutkijan mukaan, sen muuttaminen ei ole mahdollista. Mikäli työyhteisö ymmärtää ja oppii tulkitsemaan kulttuurin syvärakennetta, voidaan organisaation yhteistoimintaa kehittää hyödyntämällä arvoja, normeja ja alitajuisia voimia. (Juuti 2013, 193-194.) Organisaatiokulttuurin kehittämisessä johdolla on merkittävä rooli. Johdon on itse ymmärrettävä muutoksen tarve, toisaalta mikään organisaatio tuskin pystyy menestymään kehittämättä toimintatapojaan. (Juuti & Virtanen 2009, 59.) Tässä työssä nähdään, että organisaatiokulttuurin muuttaminen on mahdollista, tietyin osin. Mikäli osallistava toimintamalli otetaan säännölliseen käyttöön, on hyvin todennäköistä, että henkilöstön yhteistoiminta muuttuu ja kehittyy.

Organisaatiokulttuurin muutosta voidaan viedä eteenpäin suunnitellusti ja kehittäen. Kehittämistoimenpiteitä alkavat interventiolla, joka lisää tietoisuutta ristiriidoista ja kehittämiskohteista ja jatkuu johdettuina muutosohjelmina. Tämä parantaa keskinäistä ymmärrystä ja sitoutumista. (Schein 1991, 293-294.) Kulttuurin muutos ei ole mahdollista taikavoimin. Organisaation sisältä tai ulkopuolelta on tultava ihminen, joka toimii motivaattorina muutokselle. Tämän henkilön tullessa organisaation sisältä, hänen tulee havainnoida ja haastatella toimintaympäristöä, pelkät kyselyt eivät riitä, jotta perusolettamukset saadaan esille. (Schein 1991, 307 & 320.) Organisaatiokulttuurin muutosta edistävät mm. henkilöstön ja johdon kehittäminen, toimintatapojen muutokset, muutokset organisaatorakenteessa sekä äkillinen, ulkoinen muutospaine. (Lämsä & Hautala 2004, 183.) Tämän opinnäytetyön empiirinen vaihe toimii Scheinin kutsutuna interventiona yrityksessä. Kohdeorganisaatiota tutkitaan, havainnoidaan ja työyhteisöä haastatellaan. Kampaamossa on tarkoitus muuttaa toimintatapaa osallistavammaksi, joka vääjäämättä muuttaa myös organisaatiokulttuuria.



Organisaatiokulttuurin muutosprosessin toteuttaminen vaatii objektiivista havaitsemis- ja ymmärtämiskykyä sekä motivaatiota. Se vaatii emotionaalista vahvuutta, jolla omistaudutaan ja sitoudutaan organisaatioon. Kulttuurin muuttaminen edellyttää sitoutumisen ja osallistumisen aikaansaamista. Ryhmän on oltava aktiivisesti mukana prosessissa, jotta osallistuva lähestymistapa saavutetaan. (Schein 1991, 330-332.) Työyhteisö otetaan mukaan kehittämiseen yhteisöllisen kehittämismenetelmän, ideointipalaverin kautta jo empirisessä vaiheessa. Myös Juuti ja Virtanen korostavat yhteisöllisyyden, osallistumisen ja yhdessä tekemisen merkityksiä organisaation uudistumisessa. Pelkkä johtajuus ei riitä. (Juuti & Virtanen 2009, 60.) Osallistavan toimintamallin käytännön tuotos eli vuosikello kannustaa yhteisöllisyyteen ja osallistumiseen sekä korostaa yhdessä tekemisen merkitystä.

Muutoksille tulee löytyä sisäinen tarve eli halu muuttaa asioita. Mikäli ei ole halua, ei muutosta saada aikaiseksi. Kun työyhteisö on halukas, voidaan hakea yhteisymmärrystä tulevista toimenpiteistä, löytää riittävä sitoutuminen sekä viedä päättäväisesti toimenpiteet käytäntöön. (Kontiainen & Skyttä 2010, 83-85.) Organisaatiokulttuuri ohjaa, miten yrityksessä onnistutaan hyödyntämään osaamista ja uusia menetelmiä kasvun aikaansaamiseen. Hidasteina tai jopa esteinä voivat olla yksittäiset ihmiset, epäselvät vastuut valtuudet ja kannustinjärjestelmät, haasteet tiedon jakamisessa. Ympäristön organisaation osallistaminen sekä luottamuksen kasvattaminen helpottavat toiminnan uudistamista ja kehittämistä. (Silvo 2017.) Muutosprosessin ohjaajan edellytyksiä onnistumiseen ovat muun muassa pitää hyöty kaikilla mielessä, kiinnittää huomiota onnistumisiin ja juhlistaa niitä, prosessoida epäonnistumiset yhdessä, pitää osallistujat tekijöinä, ei kohteina. (Kontiainen & Skyttä 2010, 179.) Luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkityksestä osallistamisessa luvussa 6.3.

Organisaatiokulttuurin kehittäminen avoimempaan sekä osallistavampaan suuntaan on tänä päivänä entistä merkityksellisempää. Huomisen organisaatiokulttuuri luodaan jo tänään sanojen ja tekojen kautta. Koska tuottavuuden lisääminen on monellakin alalla haaste, on tärkeää, että henkilöstö on innostunut, jolloin se on myös luovempi ja tuottavampi. Organisaatiokulttuuri, jossa jaetaan yhteiset arvot, luotetaan johtoon ja jossa on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, mahdollistaa syvemmän sitoutumisen ja motivaation työhön. (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 2018.) Tuottavuuden lisääminen pienyrittäjien, kuten kampaajien, kohdalla on erittäin merkityksellistä,

mutta haastavaa. Henkilöstön kehittäminen luovemmaksi ja osallistuvammaksi on siksi tärkeää. Sitoutumista ja motivaatiota avataan tarkemmin työ luvussa 6.4.

## 6 OSALLISTAMINEN JA YHTEISTOIMINTA

### 6.1 Osallistaminen

Osallistaminen perustuu usean toimijan valmiuksien ja taitojen hyödyntämiseen edettäessä kohti yhteisesti sovittuja tavoitteita. Se ei ole vain suunnittelua, vaan myös konkreettinen käytännön toteutus on tärkeää. Osallistaminen on tärkeää, kun halutaan esiin työyhteisön voimavarat. Tämä tapahtuu rohkaisten avoimeen vuoropuheluun ja kehittämistyöhön. (Auvinen & Liikka 2015, 5-7.) Toikko ja Rantanen kuvaavat neljä eri näkökulmaa lähestyä osallistamista. Näkökulmat ovat johtamistapa, organisointitavat, koulutus ja työohjaus sekä toimijoiden osallistumisen mahdollistaminen. Johtaminen painottuu henkilöstöjohtamiseen (leadership). Kehittämistoiminnan johtamiselle on ominaista matala hierarkia sekä tiimin ja johdon vuorovaikutus. Organisointitavoilla voidaan tukea osallistumista. Kolmas näkökulma on koulutuksen avulla sosiaalisten prosessien tukeminen. Mahdollistaminen kehittämistyöhön osallistumiseen on neljäs näkökulma. Sitä voidaan kutsua myös ihmiskeskeiseksi suunnitteluksi. Oleellista osallistamisessa on keskittyä konkreettisen kehittämistoiminnan lisäksi myös organisointitapoihin ja johtamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 94-95.) Kampaamon yrittäjien ja työntekijöiden voimavarat hyödynnetään osallistamalla kaikki. Osallistava toimintamalli, kuten vuosikello rohkaisee yhteistyöhön ja vuoropuheluun. Kumppanuusyrityksen matala hierarkia mahdollistaa organisointitapojen muutoksen. Tämän työn näkökulmat osallistamiseen ovat organisointitapojen ja toimijoiden osallistumisen mahdollistamisen kehittäminen.

Tiimityöskentely edellyttää toimivia yhteistoimintataitoja sekä luottamusta jäsenten välillä (Sydänmaanlakka 2009, 63). Toimintaympäristön muuttuessa organisaatioissa, vaaditaan taitavalta johtajalta kykyä ja halua innostua itse ja innostaa muita. Käskeminen ja kontrolloiminen eivät riitä. (Sydänmaanlakka 2009, 143.) Esimiehen luottamuk-

sen osoittaminen ja vastuun jakaminen henkilöstölle kehittää työntekijöiden omatoimisuutta. Henkilöstön innostaminen ja yritteliäisyys edellyttävät turvallisuudentunnetta. (Halonen 2001, 170.) Ennen kuin työyhteisön osallistamista otetaan käyttöön, on kuitenkin kartoitettava ovatko yhteisön jäsenet halukkaita antamaan aikaansa ja energiaansa yhteiseen kehittämiseen ja tekemiseen. Kartoitus voi olla yksinkertainen kysely, mutta se on tärkeä tehdä. (Tuominen 2013, 21.) Tässä työssä yhteistoimintataitoja ja tiimityöskentelyä kehitettäessä tutkitaan erilaisia osallistamistyökaluja kampaamon käyttöön. Yhteisön jäseniä haastatellaan ja näin kartoitetaan suhtautumista osallistamiseen.

Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006, 39) kirjoittavat miten vastuun jakaminen henkilöstölle on tärkeää työn kehittämisessä. Jotta työntekijät osallistuisivat yrityksen kehittämiseen, on heidän jaksamisestaan ja viihtymisestään pidettävä huolta. Osallistamalla henkilöstö mukaan toiminnan kehittämiseen ja antamalla heille vastuuta organisaatio mahdollistaa luovan ilmapiirin. Luovuus määritellään uudenlaisten ajatusten tuottamiseksi. Organisaatiossa luovuutta edistävät asetetut tavoitteet ja vaatimukset sekä kilpailun kiristyminen. Toimiva ryhmädynamiikka lisää luovuutta. (Juuti 2013, 170-176.) Työyhteisön osallistuminen yrityksen kehittämiseen vähentää myös jalkauttamisen tarvetta. Uudet käytännöt omaksutaan usein jo kehittämisvaiheessa. (Sitra 2018.) Tässä opinnäytetyössä osallistetaan henkilöstö tutkimusvaiheessa osallistavan toimintamallin rakentamiseen aivoriihen avulla. Tavoitteena on, että henkilöstö omaksuisi osallistavan käytännön ja luovan mielentilan jo kehittämisvaiheessa.

Osallistaminen mahdollistaa hyvän yhteishengen muodostumisen. Kun koko henkilöstö osallistuu kehittämistoimintaan ja käyttää organisaatiokulttuurille tyypillistä kieltä, sen tuotos on yksilöllinen. (Otollinen 2016, 65.) Kehittämistoiminta edellyttää aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallistuminen perustuu dialogiin ja juuri dialogin avulla työstetään kehittämistoiminnan toimintatapoja ja tavoitteita. Osallistaminen ja osallistuminen ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan. Osallistuminen viittaa tekijän subjektiivisuuteen, kun taas osallistaminen kuvaa ulkoapäin tulevaa vaikuttamista. Osallistaminen tarjoaa mahdollisuuksia, osallistuminen taas on mahdollisuuksien hyödyntämistä. Osallistamisella parannetaan tuloksellisuutta ja lisätään sitoutumista. (Toikko & Rantanen 2009, 89-90.) Tämän työn tavoite on osallistavan mallin

kehittäminen, joten näkökulma on lähempänä ulkoapäin tulevaa vaikuttamista. Osallistaminen on väline eli tässä tapauksessa osallistava vuosikello, joka mahdollistaa subjektiivisen osallistumisen.

Jäppinen kuvaa yhteisöllisyyden osia, jotka muodostuvat 10 päätekijästä. Yhteisöllisyys koostuu moniäänisyydestä, vuorovaikutuksesta, asiantuntijuudesta, joustavuudesta, sitoutumisesta, vastuunotosta, päätöksenteosta, neuvottelusta, luottamukselle rakentuvasta kontrollista sekä oman toiminnan arvioinnista. Sitoutuminen liittyy kaikkien työyhteisön toimintaan. Sitoutumisella on kaksi ääripäätä, vastarinta sekä innostuminen. Innostuminen johtaa sitoutumiseen. Pelisäännöt toimivat sitoutumisen edellytyksenä. (Jäppinen 2012, 23, 33.) Neuvottelun kohdalla tärkeitä tekijöitä ovat aika ja tila, molempia tulee olla riittävästi. Valitettavasti ajasta on usein puute. Ajan puute on arvoaltakysymys, aikaa onkin riittävästi, kun koemme hoidettavan asian tärkeäksi. Käyttökelpoisia kanavia ovat neuvottelujen lisäksi mm. tapaamiset, sähköposti, puhelin, tiedotteet, ilmoitustaulu, palautekeskustelut, työhyvinvointikyselyt sekä internet. (Jäppinen 2012, 37, 54.) Kampaamo Profilessa yhteisöllisyyttä kehitetään tämän työn puitteissa nostamalla Jäppisen mainitsemista muuan muassa vuorovaikutus ja sitoutuminen tutkimisen kohteeksi. Ajan puutteen ongelman ratkaisuksi tavoitellaan toimintamallia, joka koetaan tarpeeksi tärkeäksi, jotta yhteisö on valmis antamaan sille aikaansa.

Alahuhta korostaa ihmisten mukaan saamisessa suunnan näyttämistä, energisoivaa otetta, kommunikointikykyä ja henkilöstön kuuntelemista. Korostetaan myös johtajan roolia muutoksen moottorina ja miten tärkeää osallistaa henkilöstöä, koska se toimii sitoutumisen kehittäjänä. (Moisio 2016.) Jäppinen taas tarkastelee osallistamista kahdesta näkökulmasta, aktivoitumisesta ja voimaannuttamisesta. Aktivoitumisen näkökulma on työyhteisön jäsenen omaehtoinen osallistuminen. Kenenkään ei tarvitse aktivoida toista, vaan halu lähtee itsestä. Se on aloitteellista ja määrätietoista. Vastuunotto ja sitoutuminen ovat edellytyksiä osallistumiselle. Sitoutuneena tietää tehneensä parhaansa. Voimaannuttaminen antaa voiman, auktoriteetin ja luottamuksen kaikille työyhteisön jäsenille. Jokainen voi voimaannuttaa toista yhteisön jäsentä. (Jäppinen 2012, 134.)

## 6.2 Kehityskeskustelu

Liukkonen (2006, 248) kuvaa kehityskeskustelujen merkitystä, kun halutaan kehittää motivaatiota ja sitoutuneisuutta, tarkastella tuloksellisuutta sekä etsiä kehittämistarpeita. Keskustelujen hyödyt näkyvät organisaation ilmapiirissä sekä ihmisten yhteistyökyvyssä (Meretniemi 2012, 11). Kehityskeskustelusta on hyötyä vain, mikäli sen käyttö hallitaan hyvin. Hyvin hallittuna sen on henkilöstöjohtamisen parhaita työkaluja. Työyhteisön jäsenten kanssa kehityskeskustelu käydään 1-2 kertaa vuodessa. (Helin 2006, 174.) Sydänmaanlakka kirjoittaa suunnittelu- ja kehityskeskusteluista työkaluina, jotka tukevat päivittäisjohtamista. Päivittäisjohtaminen sekä suunnittelu- ja kehityskeskustelut kuuluvat organisaation vuosisuunnitteluun. (Sydänmaanlakka 2012, 109-110.) Toimivat kehityskeskustelut ovat kanava henkilöstölle antaa parannus- ja kehitysehdotuksia. Henkilökunnalla on usein paljon ideoita, nämä kannattaa kirjoittaa muistiin keskustelussa, jotta niitä voidaan työstää, tarkentaa ja kehittää jatkossa. Mahdollisuus tuoda omia ideoita esille lisää myös työtyytyväisyyttä. (Meretniemi 2012, 25-26.)

Kampaamo Profilessa kehityskeskustelut eivät ole säännöllisesti käytössä. Suurimaksi osaksi yrittäjistä muodostuva kumppanuusyritys hyötyy samoin kehityskeskusteluista kuin perinteisessä työsuhteessa olevat, koska niiden avulla kehitetään sitoutuneisuutta ja ne toimivat kanavina tuoda esille kehitysehdotuksia.

Sydänmaanlakka (2009,71) painottaa tarvetta muuttaa kehityskeskustelujen sisältöä. Itse keskustelut ovat tärkeitä, mutta johtajakeskeinen toiminta on aikansa elänyt. Kehityskeskustelua tulee kehittää vuoropuhelumaisemmaksi. Otollinen (2016, 97-99) kirjoittaa osallistavasta kehityskeskustelusta, johon osallistuvat kaikki: tiimi, esimies sekä työntekijät. Osallistava kehityskeskusteluprosessi alkaa alkuvuodesta yhteisellä tavoitepalaverilla, jossa kirjataan tavoitteet. Sen jälkeen vuoden alkupuolella käydään yksilökehityskeskustelut. Syksyllä kokoonnutaan tiimin yhteiseen tavoite-/ tulospalaveriin, jossa kirjataan kehittämisehdotukset. Sen jälkeen käydään taas kehityskeskustelut esimiehen ja työntekijän kesken. Kehityskeskusteluprosessi on osallistava, motivoiva sekä ratkaisukeskeinen.

Kehityskeskusteluja voidaan teemoittaa eri tavoin, esimerkiksi suunnittelukeskustelu ja ryhmäkeskustelu. Suunnittelukeskustelun tarkoitus on luoda foorumi, jossa organisaation jäsenet saavat tuoda kehittämisideansa esille. Ryhmän kehityskeskustelussa tarkastellaan ryhmän toimintaa, arvioidaan sen toimintaa ja kehityskohteita. Tämä edistää innovatiivisuutta ja innostaa parannusten tekemiseen. (Meretniemi 2012, 38-41.) Kumppanuusyrityksen kaltaiseen yhteisöön sopii vuoropuhelumainen kehityskeskustelu perinteisen sijasta, koska esimies-alaisasemaa ei ole. Työyhteisölle järjestettävässä aivoriihessä pohditaan myös yhteisen tavoitepalaverin mahdollisuutta, jonka pääpaino on koko ryhmän toiminnassa.

Tehokkaimmillaan kehityskeskustelu innostaa ja energisoi koko työyhteisön. Kun osallistuja kokee, että keskustelun sisältö on kiinnostava, se parantaa kehittämisinnostusta ja vapauttaa luovuuden. Luovan tunnelman saavuttaminen parantaa motivaatiota. (Meretniemi 2012, 73.) Opinnäytetyössään Kalliopuska-Janhunen ja Lehtinen ovat rakentaneet yhteisöä osallistavan johtamisen toimintamallin, jossa osallistaminen perustuu kehityskeskusteluihin. Opinnäytetyössä osoitetaan, miten kehityskeskustelut ovat merkityksellinen osa yrityksen strategista johtamista. Toimintamallia tukevat kehityskeskustelut edistävät avointa vuorovaikutusta ja yhdessä tekemisen kulttuuria. (Kalliopuska & Lehtinen 2016, 56.) Koska innostunut työyhteisö osallistuu yrityksen kehittämiseen varmemmin, on tärkeää käyttää kehityskeskusteluja välineenä henkilöstön energisoimiseen.

### 6.3 Vuorovaikutus ja yhteistoiminta

Sydänmaanlakka (2009, 158-159) korostaa vuorovaikutuksen merkitystä yksilöiden johtamisessa. Vuorovaikutusprosessi rakentuu rationaalisen, tunne- ja henkisen älykkyyden käytöstä. Vuorovaikutus tehokkaimmillaan on kuuntelua, keskustelua, avointa ja luottamusta herättävää. Motivointitaito ja innostamiskyky ovat osa henkistä älykkyyttä.

Liukkonen ym. (2006, 222) kirjoittaa vuorovaikutuksen merkityksestä työntekijöiden motivaation ja työyhteisön ilmapiirin kehittämisessä. Vuorovaikutus on vaikuttamista.

Vaikuttamisen suunnan näkökulmaan tulee kiinnittää huomiota, jotta dialogi ei ole yksipuolista. Yhdessä kirjatut tavoitteet auttavat vuorovaikutuksen kehittämässä. Toimivalle dialogille on luotava hetki ja paikka, dialogi vaatii myös huomiota ja harjoittelua, jotta vuorovaikutustilanteet kehittyvät (Mönkkönen & Roos 2009, 161). Vaikka päivittäinen ja spontaani vuorovaikutus esimiehen ja työyhteisön välillä on tärkeää, on silti hyödyllistä varata aikaa myös suunnitelmallisiin keskusteluihin. Keskustelut toimivat kanavina vaihtaa ajatuksia ja ideoita, joiden mukaan voidaan kehittää toimintaa. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 149.) Koska vuorovaikutus on avain motivaation ja ilmapiirin kehittämiseen, on varmistettava, että osallistava toimintamalli tukee vuorovaikutusta. Osallistavan toimintamallin tulee tarjota ennalta suunniteltuja hetkiä keskusteluihin.

Onnistunut demokraattinen dialogi tarkoittaa, että kaikki saavat osallistua keskusteluun ja kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia. Ryhmän jäsenten kokemukset ovat oikeutettuja ja heidän tulee ymmärtää myös eriäviä mielipiteitä. Dialogin tulokset voivat johtaa toimenpiteisiin organisaation toiminnassa. (Tamminen 2009, 44.) Vastavuoroisuus dialogiin osallistumisessa edellyttää keskinäistä kunnioitusta ja huolenpitoa. Osallistavassa kehittämistoiminnassa on tarkoitus pyrkiä laajaan dialogiin, avoin vuorovaikutus mahdollistaa aktiivisen vuorovaikutuksen. (Toikko & Rantanen 2009, 93.)

Organisaatiokulttuuri määrittelee vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen ympäristön ja pelisäännöt. Keskusteleva toiminta mahdollistaa yhteisen päätöksenteon. (Juuti 2013, 48-50.) Sitoutuminen ja innostuminen kehittyvät, kun työyhteisössä käydään rakentavaa dialogia. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa tarvitaan sitoutumista ja omaaloitteisuutta, käskevä johtaminen ei toimi. (Juuti 2013, 136.) Koska henkilöstön katsotaan olevan yrityksen tärkein resurssi, toimiva henkilöstöjohtaminen on yhä tärkeämpää. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet, kuten suorituksen johtaminen, koulutukset sekä työyhteisön kehittäminen edellyttävät esimiehiltä kommunikointitaitoja, yhdessä tekemisen taitoa, ongelmanratkaisukykyä ja tiimin kehittämistaitoa. (Sydänmaanlakka 2012, 111-112.) Kumppanuusyrityksessä oma-aloitteisuuteen rohkaiseminen on tärkeää. Avain demokraattiseen dialogiin ja toimivaan vuorovaikutukseen osallistavassa toimintamallissa ovat yhteisölliset kehittämismenetelmät, kuten aivoriihi tai ideointipalaveri. Näistä tarkemmin luvussa 6.5.

Halonen (2001, 152-153) kirjoittaa yhteistyön merkityksestä erityisesti palveluyrityksestä. Yhteistyö on tärkeä osa palvelukokonaisuutta loppuasiakkaalle, joten tiimityöskentelyn merkitys yrityksen sisäisessä toiminnassa on myös suuri. Tiimissä toimitaan tavoitteellisesti ja kunnianhimoisesti, hauskanpitoa unohtamatta. Tiimitoiminnan hyötyjä ovat parempi yhteistyö työntekijöiden kesken, tehokkaampi yhteistoiminta sekä luovuuden ja sisäisen yrittäjyyden kehittyminen. Pyrittäessä rakentamaan hyvää yhteishenkeä, on työyhteisön tärkeää kokea yhdessä onnistumisen hetkiä (Halonen 2001, 185). Kampaamon tulee näin ollen rakentaa parempaa yhteishenkeä ja mahdollistaa hauskanpito työn rinnalla, tämän vahvistaessa tiimihenkeä.

Tiimiytyessään työyhteisö kehittää me-henkeä ja positiivista riippuvuutta toisiinsa. Jotta tiimin synergiaetu säilyy, on tärkeää, että se kokee olevansa yhteen hioutunut. (Liukkonen ym. 2006, 159.) Hyvän yhteistoiminnan edellytyksiä ovat vapaaehtoisuus, tarpeellisuus ja luottamus. Luottamus syntyy vuorovaikutuksesta. Toimiva vuorovaikutus taas synnyttää kumppanuutta ja halua yhteiseen onnistumiseen. Yhteistoiminnan edellytys on yhteinen aika. (Työturvallisuuskeskus TTK 2009, 5-6.) Koska yhteistoiminnan johtaminen vie aikaa, siitä on helppo tinkiä. Kokoukset ja palaverit voivat viedä tehokkaasta suorittavasta työstä aikaa. Tässä asenteessa on osittain kysymys myös kulttuurista. On tärkeää tiedostaa, että ryhmän jäseneksi itsensä mieltäminen on erittäin palkitsevaa. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 28-29.) Kun kampaamo kehittää ja lisää vuorovaikutusta säännönmukaisesti vuoden aikana osallistavaa toimintamallia noudattaen, kumppanuussuhteet tiivistyvät ja yhteisen onnistumisen tärkeys kirkastuu työyhteisölle. Näin syntyy positiivinen yhteistyön ja osallistumisen kierre.

Mönkkönen ja Roos (2009, 191) kirjoittavat osallistavan johtamisen mahdollistavan työyhteisön sitoutumisen. Yhteistoimintaa kehittämällä edistetään luovien ideoiden syntyä ja asioiden kehittämistä yhteistyöllä. Puhutaan yhteispäätämisestä. Osallistavasta johtamisesta ja sen hyödyistä enemmän kappaleessa 7.



#### 6.4 Sitoutuminen ja motivaatio

Otollinen (2016, 30) kirjoittaa kyselystä, jossa tutkittiin sitoutumisen syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Tuloksena olivat mm. tiedon saannin lisääminen, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, vastuiden ja tavoitteiden selkeä määrittely sekä yhteistyökyky. Tulosten läpikäynnin yhteydessä todettiin, että työntekijöiden ja esimiehien sitoutumiseen vaikuttavat samantyyppiset tekijät. Sitoutuminen työhön näkyy innostuksena ja tehokkuutena. Työelämässä sitoutunut ihminen tuntee vastuuta työstään ja sen kehittämisestä. (Lämsä & Hautala 2004, 92.) Töihinsä sitoutuneissa ihmisissä on valtavasti potentiaalia, varsinaisen suoritustason ja suorituskyvyn välillä on kuilu, jota paikkaamalla yritys voi menestyä paremmin. Henkilökunnan omistautuminen, intohimo sekä yrityksen toiminnassa mukana oleminen ovat tärkeitä menestystekijöitä tulevaisuuden liiketoiminnallisista haasteista selviytymiseen. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 23.) Osallistava toimintamalli lisää työyhteisön vaikutusmahdollisuuksia. Vuosikellon muodossa toimiva malli auttaa määrittelemään tavoitteita sekä lisää yhteistyötä. Edelliset vahvistavat sitoutuneisuutta ja sitoutuminen lisää kehittämishalukkuutta.

Sitoutuminen vaatii osallistumista. Sitoutumisprosessia saadaan kehitettyä, kun henkilöstö osallistetaan organisaation toimintaan. Mitä laajemmin organisaatiossa onnistutaan osallistamaan henkilökunta, sitä harvinaisempaa on sen kriittisyys. (Otollinen 2016, 42-44.) Myös Juuti (2013, 66) korostaa organisaation jäsenten osallistumisen merkitystä sitoutumisen vahvistamiseen. Kun henkilöstö osallistuu päämäärien ja tavoitteiden määrittämiseen, on sitoutuminen organisaation toimintaan todennäköisempää kuin organisaatiossa, jossa johto päättää ja sanelee tavoitteet.

Yhteisöllisen kehittämisen, ideointipalaverin, avulla henkilöstö pääsee osallistumaan tavoitteiden ja vuosikellon suunnittelemiseen. Näin vahvistetaan sitoutumista organisaation toimintaan jo toimintamallia luodessa ja kannustetaan osallistumiseen.

Motivaation syntyyn vaikuttavat näkökulmat ovat mekanistinen ja organistinen. Mekanistisen käsityksen mukaan ihmisen motivaatioon vaikuttavat ulkoapäin tulevat ärsykkeet. Organistinen näkökulma katsoo, että osallistuminen toimintaan tapahtuu ihmisen omasta tahdosta. Sisäinen motivaatio näkyy työntekijöiden halussa osallistua

omasta ilosta, kun taas ulkoisessa motivaatiossa motivaattoreina toimivat mm. palkkiot. (Liukkonen ym. 2006, 13, 28.) Ulkoisia motiiveja, voidaan käyttää motivaattoreina, mutta tulee huomioida, että ne eivät toimi yhtä tehokkaasti kuin sisäinen motivaatio, jossa osallistuminen tapahtuu oman itsensä vuoksi (Liukkonen 2006, 85). Helin (2006, 128) kuvaa sisäistä motivaatiota menestysmotivaatioksi. Menestysmotivoitunut ihminen suhtautuu hyvin käytännönläheisesti kehittämiseen, hän oivaltaa omien toimintamallien sekä menestymisen välisen yhteyden. Tässä työssä näkökulma motivaation kehittämiseen on pääosin mekanistinen, koska osallistava toimintamalli toimii ulkoapäin. Organistiseen näkökulmaan työssä nojataan kannustamalla työyhteisöä noudattamaan vuosikelloa, jolloin sisäinen motivaatio osallistumiseen kehittyy.

Sitoutuminen on motivaation sisäinen toimeenpanija. Rahapalkkio on esimerkki ulkoisesta motivaattorista, sen avulla tosin on haastava synnyttää aitoa sitoutumista. Sitoutuminen on mielen mekanismi, joka tuottaa motivaatiota. (Helin 2006, 161.) Törmälä et al (2015, 30) kuvaa rahaa motivaattorina toissijaiseksi. Työntekijöiden aikaa voi toki ostaa rahalla, mutta sitoutuminen ja luovuus perustuvat täysin vapaaehtoisuuteen.

Liukkonen ym. (2006, 12) kuvaavat motivaatiota kysymyksen ‘miksi’ kautta. Motivaatio antaa esimerkiksi syyn osallistua johonkin toimintaan. Erittäin motivoitunut henkilö yrittää enemmän, hän sitoutuu yrityksen toimintaan ja katsotaan suoriutuvan työtehtävästään paremmin. Motivaatioon vaikuttaa myös työpaikan ilmapiiri. Mahdollistamalla myönteisiä kokemuksia työntekijöille panostetaan työmotivaatioon. Työyhteisön kesken voidaan järjestää esimerkiksi virkistyspäiviä, pikkujouluja, liikuntapäiviä, koulutusta tai tiimikeskusteluja. (Liukkonen ym. 2006, 94.) Osallistavaan toimintamalliin sisällytetään myönteistä ilmapiiriä kehittäviä tapahtumia parantamaan motivaatiota ja sitoutuneisuutta.

Kontiainen ja Skyttä jakavat motivaatioon vaikuttavat asiat perustekijöihin, jotka toimivat motivaation edellytyksinä sekä motivaatiotekijöihin, jotka muodostavat itse motivaation. Kun perustekijät ovat organisaatiossa kunnossa, motivaatiotaso on neutraalilla tasolla. Motivaatiotekijät liittyvät enemmän työhön ja niiden avulla päästään huippu-suorituksiin. Motivaation edellytyksiä ovat muun muassa ilmapiiri, kulttuuri, ihmisuhteet, työkalut, yhteistyön sujuvuus sekä johtamisen laatu. Motivaatiotekijöitä, joilla

saavutetaan menestystä, ovat muun muassa toimintavapaus, osallistumismahdollisuudet, aikaansaaminen, vastuu sekä mahdollisuus itsensä toteuttamiseen (Konttinen & Skyttä 2010, 41,42.) Vaikka sisäinen motivaatio on erittäin vahva kannustin, on suotuisalla työympäristöllä suuri merkitys (Meretniemi 2012, 135). Tämän työn tavoite sisältyy juuri suotuisan työympäristön luomiseen toimintamallin tarjotessa välineen kehittämiseksi.

Motivaatio edellyttää itsemääräämisoikeutta ja ammattitaitoa. Itsemääräämisoikeus on tietynlaista riippumattomuutta, työssä se tarkoittaa muun muassa vaikutusvaltaa työn sisältöön ja sen olosuhteisiin. Vastuuntuntoinen henkilökunta kontrolloi ajankäyttöään, tehtäviään ja työtapojaan. Työyhteisölle on merkityksellistä vaikuttaa yrityksen menestykseen ja nähdä oma osuutensa organisaation kokonaisuudessa. (Törmälä ym. 2015, 25, 28.)

## 6.5 Osallistamistyökaluja

Osallistamiseen on luotu useita erilaisia toimintatyökaluja. Ne eroavat toisistaan muun muassa osallistamisen kestossa ja osallistujien määrässä. Osallistamisvälineet, kuten Facebook ja Whatsapp- katsotaan tässä myös työkaluiksi. Osallistamistyökalujen tarkoitus on saada jokainen yhteisön jäsen tasavertaisesti mukaan ja saamaan äänensä kuuluville.

### 6.5.1 Aivoriihi

Periaate aivoriihessä on, että määrästä syntyy laatua. Mitä enemmän saadaan tuotettua ideoita, sen enemmän todennäköisesti syntyy käyttökelpoisia ideoita. Aivoriihen vahvuus on suuri ideoiden määrä sekä se, että yhdestä ideasta saattaa kehittyä toinen aiempaa parempi. (Innokylän www-sivut 2018.)

Aivoriihi eli brainstorming on menetelmä, jolla ryhmässä pyritään tuottamaan ideoita. Aivoriihimenetelmä koostuu kolmesta vaiheesta, esi-, ideointi- ja valintavaiheesta. Esivaiheessa on tarkoitus asettaa aivoriihen tavoitteet ja rajata ne palvelemaan tavoit-

tetta, tässä vaiheessa myös kerrataan osallistujille toimintaperiaatteet. Ideointivaiheessa osallistujat tekevät tuottavat ideoita ja ehdotuksia, jotka vetäjä kirjaa ylös. Ehdotuksia ei ole tässä vaiheessa tarpeen perustella eikä ideoita tule arvostella. Ehdotuksia voidaan yhdistää tai kehittää jo kirjausvaiheessa. Viimeinen aivoriihen vaihe on valintavaihe. Tässä kohtaa ehdotuksia tarkastellaan jo kriittisesti. Tavoitteiden mukaan niitä arvioidaan, jokainen osallistuja pääsee kertomaan mielipiteensä. Ehdotuksista parhaiden valitseminen voidaan suorittaa esimerkiksi 3+-tekniikalla. Tässä tekniikassa jokainen käy valitsemassa mielestään parhaan/ parhaat ideat ja laittaa plus -merkin sen viereen. Näin voidaan lopuksi laskea, mikä ehdotus koetaan yhteisöllisesti parhaaksi. (Ojasalo 2015, 160.)

### 6.5.2 Kuusi ajatteluhattua

Kuusi ajatteluhattua koostuu ideoinnista ja analysoinnista. Tämän ideointimenetelmän ajatus on, että kehitettävää asiaa katsotaan monesta näkökulmasta. Jokainen ryhmän jäsen omaksuu vuorollaan tietyn näkökulman asiaan, joka perustuu tietynvärisen hattuun. Toinen vaihtoehto on, että koko ryhmä pitää samanväristä hattua kerrallaan ja katsoo ongelmaa samasta näkökulmasta, jonka jälkeen hattua eli näkökulmaa vaihdetaan. (Ojasalo 2015, 165.)

Kuusi ajatteluhattua-menetelmä antaa hiljaisemmille vaihtoehtoisen roolin, jossa he uskaltavat sanoa mielipiteensä. Toisaalta se ohjaa ajattelemaan vuorosta riippuen neutraalisti, kriittisesti, varovaisesti, korostetun optimistisesti tai luovasti. (Ojasalo 2015, 166-167.)

### 6.5.3 OPERA- työmalli

OPERA-malli hyödyntää hajaantuvaa ja supistavaa ajattelua, sekä yksilö- ja ryhmätyön vuorottelua. Mallissa on viisi vaihetta, joista muodostuu luova työprosessi. Ensimmäinen vaihe on nimeltään *omat ajatukset*. Se kestää 3-5 minuuttia, jonka aikana jokainen osallistuja miettii ja kirjaa omat ehdotuksensa käsiteltävään asiaan. Toista vaihetta kutsutaan *parityöskentelyksi* ja se kestää 5-7 minuuttia. Pienryhmissä tai pareittain keskustellaan ehdotuksista ja parhaat niistä kirjataan selkeästi ylös. Kolmas

vaihe on *esittelyt*. Esittelyvaihe vie noin 10 minuuttia ja siinä on tarkoitus esittää ehdotukset muulle ryhmälle. Jokaisen työparin/ pienryhmän ehdotukset kirjataan kaikkien nähtäville, ehdotuksia ei saa kommentoida tai kritisoida tässä vaiheessa. Neljäs vaiheen nimi on *ristiinarviointi*, se kestää 5-7 minuuttia. Jokainen pari/ pienryhmä valitsee kaikista ehdotuksista viisi parasta, omista saa valita vain yhden. Viimeinen eli viides vaihe on asioiden ryhmittely. Ehdotukset ryhmitellään ja taululle jää vain aiheet, jotka ovat saaneet eniten kannatusta. Tämän vaiheen on tarkoitus kestää vain muutamia minuutteja. Koko OPERA- työmalli vie 30-40 minuuttia työyhteisön koosta ja tehtävän luonteesta riippuen. (Helin 2006, 202-204.)

OPERA- työmalli soveltuu palaveriin, jossa halutaan osallistaa työyhteisö keskusteluun ja ottamaan kantaa. Sitoutuminen luotuihin ratkaisuihin kasvaa yhteisöllisen prosessin avulla. Työmallin läpikäymisen jälkeen on tärkeää sopia konkreettiset toimenpiteet, aikataulu sekä vastuuhenkilöt. (Kontiainen & Skyttä 2010, 103, 106, 116.) Kohdeorganisaatiossa ei ole aiemmin käytetty kuusia ajatteluhattua- tai opera -työmallin kaltaisia osallistavia menetelmiä. Perinteinen palaveri on ollut käytössä.

#### 6.5.4 Ideointipalaveri

Ideointipalaverin tarkoituksena on synnyttää myöhemminkin hyödynnettäviä uusia ideoita. Lisäksi ideointipalaverin tarkoitus on oivaltaa, että on monia tapoja tehdä asioita. Tämän palaverin ensimmäinen vaihe on ideointialueen rajaaminen. Aihe voidaan toki rajata jo ennen palaveria. Toista vaihetta kutsutaan ideoiden tuottamiseksi. Ideoita on tarkoitus saada paljon, mitä enemmän on vaihtoehtoja, sitä todennäköisemmin joukossa on käyttökelpoisia ideoita. Kritiikkiä ei ole tarkoitus esittää tässä vaiheessa. Viimeinen vaihe on priorisointivaihe, jossa on tarkoitus poimia parhaat ideat. Jokin ennalta määrätty valinkriteeri auttaa valintojen tekemisessä, se voi olla esimerkiksi toteuttamiskelpoisuus. (Helin 2006, 206.) Palaveri voi olla myös teematapaaminen, jossa keskitytään yhteen ennalta sovittuun teemaan (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 150).

Tässä työssä osallistavaa toimintamallia kehitettäessä käytetään ideointipalaveri -menetelmää. Teema sovitaan etukäteen, kampaamon työyhteisö osallistuu ideointipalaveriin tavoitteena vaikuttaa vuosikellon sisältöön.

### 6.5.5 Osallistamisvälineitä

Apuja osallistavaan toimintaan saadaan myös verkkopohjaisista työvälineistä. Työn tavoite ratkaisee työvälineen, on tärkeää pohtia, ollaanko ideointi- vai toteutusvaiheessa, ja päättää väline sen jälkeen. Yhteydenpitoon voidaan käyttää Skypen, Yammerin, Facebookin ja Whatsappin kaltaisia työvälineitä. Useamman verkkopohjaisen välineen käytön etuina ovat suhteellisen helppo käyttö ja jaetun tiedon tallentuminen. On tärkeää huomioida, että jokaiselle yhteisön jäsenellä on työväline käytössään, ja että väline on mielellään ilmainen tai ainakin kohtuullisen edukas. Jokaisen tulee myös osata käyttää sitä. Verkkopohjaisten työvälineiden käyttöön tulee suhtautua harkiten ja suunnitellusti. Ne eivät sovellu jokaiseen työvaiheeseen. (Tuominen 2013, 31-32.)

Kohdeyrityksessä käytetään tällä hetkellä Facebookia ja Whatsappia yhteydenpitoon työyhteisön kesken. Näitä sovelluksia käytetään sekä tiedottamiseen että henkilöstön osallistamiseen.

## 7 OSALLISTAVA JOHTAMINEN

### 7.1 Osallistava johtamiskulttuuri

Helin (2006, 138) kirjoittaa, miten perinteisten johtamismallien korvaaminen osallistavilla on tärkeää, mikäli perinteinen toimintamalli ei johda toivottuihin tuloksiin. Osallistava johtamiskulttuuri sisältää palautteenantoa, tiedotusta, sitoutumista, seuranta sekä pelisäännöt. Kohdeorganisaatiossa toimitaan kumppanuusyrittäjänä eli pääosin yrittäjien muodostamassa verkostossa. Kampaamossa toimitaan perinteisen johtamiskulttuurin tavoin, jossa on osallistavan kulttuurin piirteitä. Osallistavan johtamiskulttuurin eroja perinteiseen on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen jalostuminen (Helin 2006, 151)

Osallistavassa johtamisessa kehittämisprosessit ovat yhteisiä. Jokainen yhteisön jäsen on vastuunkantaja ja päätöksentekijä. Ideana osallistamisessa on, että vastuut, valta ja sitoutuminen ovat kietoutuneet toisiinsa. Oleellista on myös, että organisaation tärkeät tiedot ja taidot ovat mahdollisimman monien käytössä, kuten ongelmanratkaisutaito. Kun valtuuksia lisätään osallistamalla, voimistetaan myös vastuullisuutta, oma-aloitteellisuutta ja sitoutumista. Osallistava johtaminen edellyttää esimieheltä uudenlaista toimintaa. Osallistava esimiehen tehtäviä ovat:

- keskustella henkilökunnan kanssa säännöllisesti työstä ja tavoitteista
- järjestää työyhteisölle suunnittelutilaisuuksia
- kerätä palautetta työyhteisöltä
- edistää sitoutumista ohjaamalla ristiriitojen käsittelyä
- johtaa työyhteisöä kriittisissä tilanteissa
- auttaa työyhteisön jäseniä ymmärtämään yhteisen vastuualueen (Helin 2006, 157.)

Kampaamo Profilen kaltaisessa kumppanuusy yrityksessä verkostoveturin rooli on merkittävä. Itsenäiset yrittäjät toimivat Profilen nimen alla, näin ollen on perusteltua, että johtamiskulttuuri on pääosin perinteinen. Osallistavan johtamiskulttuurin hyötyjä kumppanuusy yritykselle ovat valtuuksien jakaminen osallistamalla, joka lisää sitoutumista. Päätöksentekovallan tulee kuitenkin kumppanuusy yrityksessä säilyä verkostoveturilla eli tässä tapauksessa liikkeenomistajalla.

Sydänmaanlakka kirjoittaa Herseyn ja Blanchardin luomasta tilannejohtamismallista, jonka kaksi johtamistyyliä ovat delegoiva ja osallistuva. Delegoivan johtamistyylin omaava esimies antaa vastuuta päätöksenteossa ja sen toteutuksessa muille. Osallistavan johtamistyylin toimintatapoja ovat yhdessä ideoiminen ja esimiehen apu päätöksenteossa. Osallistuva johtamiskäyttäytyminen on tukea antavaa käyttäytymistä, ei niinkään ohjeita antavaa. Se on myös hyvin ihmiskeskeinen johtamistyyli. (Sydänmaanlakka 2012, 114.) Yhdessä ideoiminen osallistavan toimintamallin avulla tukeutuu osallistavaan johtamistyyliin. Tässä työssä johtamiskäyttäytyminen tuodaan käytäntöön lyhyesti luvussa 9.4, johon on kirjattu kehittämissideoita toimeksiantajalle.

Hyvä työyhteisö edellyttää hyvää johtamista. Hyvässä työyhteisössä on turvallista ideoida, ja tehdä virheitä, työyhteisössä kehitytään, kannustetaan ja siellä vallitsee yhteisöllisyyden tunne. Matala organisaatorakenne luo johtamiselle hyvän lähtökohdan. Organisaatiot ovat muuttuneet selkeärajaisista ja helposti hahmotettavista verkostomaisemmiksi. (Juuti & Virtanen 2009, 65-66.) Törmälän et al. (2015, 89) mukaan toimivan organisaation ominaisuuksia ovat tuottavuus, innovaatiot sekä työntekijöiden viihtyvyys. Mikäli organisaatiossa jokin asia tai henkilö ei toimi toivotulla tavalla, tulee miettiä, miten systeemiä tulee muuttaa. Johtajat ovat tässä avainasemassa. Mikäli esimerkiksi uusien asioiden kokeileminen tai autonomia eivät toimi, tulee työskentelykäytäntöihin tai -tapoihin tehdä muutoksia. Tämän työn myötä osallistava toimintamalli tuo muutoksen työskentelytapoihin. Sen tarkoitus on lisätä yhteisöllisyyttä, kannustaa kehittämään, näin ollen luodaan edellytyksiä myös tuottavuuden kasvulle.

Osallistavan johtamisen näkökulma on enemmänkin ohjaamista ja yhteistyötä. Palkintona tästä yrityksessä on motivoituneempia toimijoita. Yrityksessä tulee oivaltaa, mikä motivoi sen jäsenet osallistumaan. Erittäin tärkeä edellytys toimijoiden motivaatiolle on, kun yhdessä tehdyt päätökset koetaan merkityksellisiksi itselle. (Tuominen 2013, 37.) Vuorinen listaa opinnäytetyössään, liikkuvan henkilöstön osallistava johtaminen, osallistavan johtamisen hyötyjä. Se lisää viestintää molempiin suuntiin, parantaa mahdollisuutta rakentaa yhteinen ymmärrys, joustavuus, vaikuttamisen mahdollisuus ja kehittyminen. Työssä korostetaan muun muassa miten johtajan tulee olla läsnä ja luoda luottamuksellinen ilmapiiri työyhteisöön. (Vuorinen 2013, 109.)



Kova kilpailutilanne painostaa vanhanaikaisen, hierarkisen johtamistavan muuttamiseen. Rokka kuvaa blogissaan, miten johdon strategiatyön ja organisaation innovatiivisuuden yhdistelmä on toimiva suunta uudelle johtamiselle. On luotava uusi tekemisen kulttuuri, joka on avoin, utelias, rehellinen ja joustava. Yhteinen uudistuminen ja innovointi ovat tärkeitä, oli sitten kyse miten menestyneestä yrityksestä tahansa. (Rokka 2015.) Tämän päivän menestyvältä johtajalta edellytetään muun muassa tiimi-toiminta- ja osallistamistaitoja, kykyä rakentaa verkostoja, analyttisuutta ja kykyä tunnistaa minkälaisen kulttuurin hän luo organisaatioon. Työyhteisön osallistaminen päätöksentekoon hidastaa prosessia hieman, mutta vie parempiin lopputuloksiin ja lisää sitoutuneisuutta. Ruotsissa keskustelukulttuuri on yrityksissä suositumpaa kuin Suomessa. Kun 2000-luku toi johtamiseen osallistavan näkökulman, ihannejohtajaa vastasi Matti Alahuhta (Koneen tj. 2005-2014), joka painotti työntekijöiden valtuuttamisen tärkeyttä. Tuore 2010-luku korostaa verkostojen johtamisen sekä itseohjautuvuuden merkitystä. Reijo Karhinen (OP Ryhmän pj. 2007-2018) on menestynyt johtaja tästä johtamisnäkökulmasta. (Aspegren 2017.) Karhinen painottaa uutta tapaa tehdä töitä, jossa korostuu vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja tiedonkulku. Johtajalta tämä vaatii läsnäoloa, viestintää ja kykyä sitouttaa. (Karhinen 2016.)

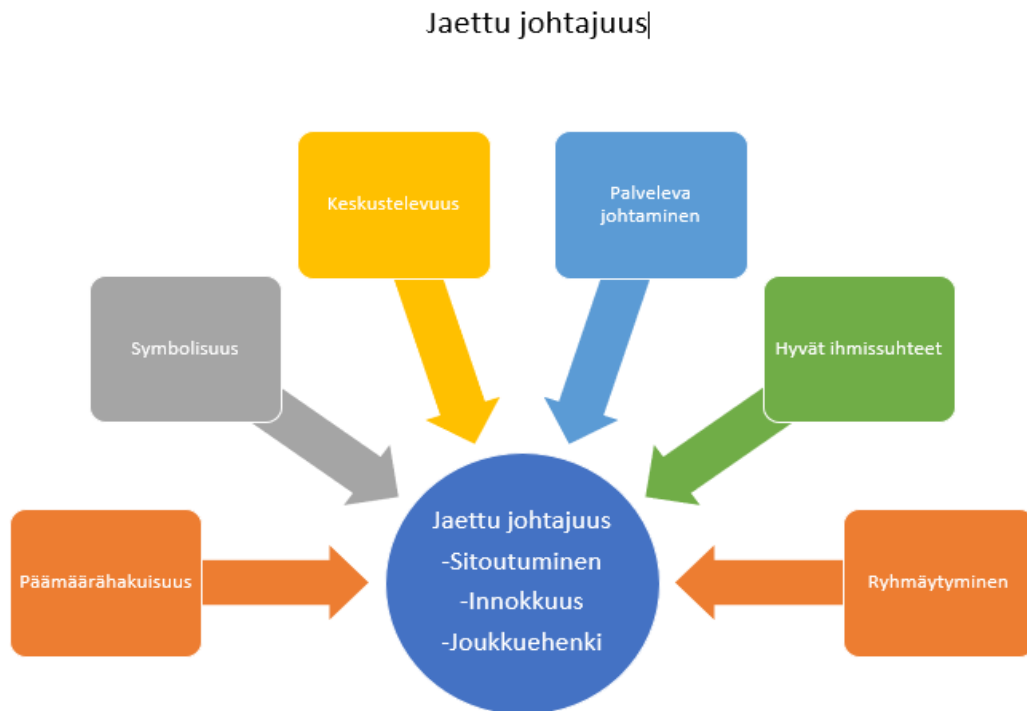
Koska organisaatiokulttuurin muuttaminen on hidasta, ei osallistavan toimintamallin käyttöönotto muuta kulttuuria heti. Innovatiivisen, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä korostavan sekä osallistuvan kulttuurin rakentuminen yrityksessä vie aikaa. Tämän työn konkreettinen tuotos, osallistava toimintamalli toimii välineenä kulttuurin muutokseen.

Hyvä johtaminen vaatii kykyä johtaa uudistumista ja yhteistyöhön kannustamista. Yhteistyö tuo toimintaan valtavasti etuja, yhteiset tavoitteet saavutetaan nimenomaan yhdessä, ei erikseen. Jokainen osallistuu omien voimiensa puitteissa ja jokainen suostuu johdettavaksi osana tiimiä. (Aspegren 2017.) Hyvää johtamista voi kuvata myös kokonaisvaltaiseksi, se on asioiden, numeroiden ja ihmisten johtamista. Yhdessä tekeminen, vaikutusmahdollisuuksien parantaminen, jatkuva vuorovaikutus sekä henkilöstön osallistaminen parantavat ilmapiiriä, lisäävät luottamusta sekä avoimuutta, jolloin työtehokkuus lisääntyy ja tuottavuus kasvaa. (Murto 2017.)

## 7.2 Jaettu johtaminen

Jaetussa johtamisessa on samankaltaisuuksia osallistavan johtamisen kanssa. Se tarjoaa johtamiseen näkökulman, jossa esimies tai johtaja ei toimi yksinään vaan hyödyntää koko työyhteisön osaamista. Työyhteisön osaamista hyödynnetään niin markkinoiden, asiakkaiden ja tekniikan tietämyksessä. Yhteistyö tuo taloudellista menestystä osaamisen, joustavuuden ja oikean asenteen kautta. (Juuti 2013, 13-17.) Jaettua johtajuutta kuvataan sekä vastuuden jakamisella, mutta myös asioiden yhteiseksi tekemisellä. Johtamistyön osia, joissa jakaminen korostuu, ovat tiimien rakentaminen, innovatiivisuuden lisääminen sekä motivointi. Näiden asioiden yhteiseksi tekeminen tarkoittaa keskustelua, kuuntelua ja luottamusta. (Ropo et al. 2005, 19-20.)

Jaettua johtajuutta hyödyntävissä organisaatioissa työyhteisöissä vallitsee yleisesti hyvä joukkuehenki, toiminta on innokasta, avuliasta sekä yhteisen hyvään eteen tehdään töitä. Tiedonkulku on avointa ja työyhteisö luottaa toisiinsa. Jaettu johtajuus soveltuu verkosto-organisaatioihin. (Juuti 2013, 160, 203.) Jaetun johtajuuden ajatus ei perustu siihen, että jokainen yrityksen toimija tekee kaikkea eikä kukaan ole vastuussa päätöksistä. Jaettu johtajuus tarkoittaa, että asioita koetaan yhdessä ja päätökset perustuvat yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. (Ropo et al. 2005, 14.) Nopeasti muuttuva maailma ajaa yritykset kehittämistyöhön yhä voimakkaammin. Tietämys ja hiljainen tieto sijaitsevat hajallaan organisaatiossa ja sen työyhteisössä. Kun yritys oppii saamaan tämän tiedon tehokkaasti esille ja jakamaan sen kaikille, on toiminta tehokasta. (Ropo et al. 2005, 77, 88.) Jaettu johtajuus vaatii sitoutumista, innokkuutta ja joukkuehenkeä (Juuti 2013, 224). Jaettu johtajuus kuvattuna kuviossa 4.



Kuvio 3. Jaettu johtajuus (Juuti 2013, 224)

Moderni lähestymistapa jaettuun johtamiseen on, että asiantuntijat innostuvat ja motivoituvat toistensa ajatuksista ja ideoista. Kun johtamisen prosessista tehdään yhteistä, on oleellista, että on halu yhteistoimintaan, heittäytymiseen ja itsensä likoon laittamiseen. (Ropo et al. 161-162.) Kumppanuusyrietyksessä, kuten kohdeorganisaatioissa, joka toimii vahvasti verkostoveturin vetämänä, jaettua johtajuutta ei voida viedä käytäntöön sellaisenaan. Verkostoveturin rooli on vahva, joten vastuuta ei voida kierrättää työyhteisön itsenäisillä yrittäjillä. Soveltaen, jaettu johtajuus sopii hyvin kohdeorganisaatioon. Työyhteisön vahvuuksia ja osaamista hyödyntäen voidaan jakaa vastuita. Koska jaettu johtajuus nojaa joustavuuteen ja tiiminrakentamiseen ja sen tavoitteena on saada hiljainen tieto näkyväksi, se sopii kumppanuusyrietykseen.

## 8 TUTKIMUSTULOKSET

### 8.1 Haastattelun analyysi

Tämän opinnäytetyön empiiristä aineistoa analysoidaan teorialähtöisesti. Teoriapohjasta on määritelty teemat, kuten osallistuminen, kehittäminen, yhteistoiminta, sitoutuminen ja motivaatio, joiden puitteissa tulokset esitetään. Työssä haastateltiin kaikki 5 henkilöä, jotka työskentelevät kampaamo Profilessa työsuhteen laadusta riippumatta. Haastatteluista on poimittu myös suoria lainauksia tuloksiin, mutta vastaajien henkilöllisyyksiä ei kerrota. Henkilöllisyys on kerrottu vain, jos se on erityisestä syystä tärkeää. Tämä on tarpeen, koska tutkitaan pienyritystä.

#### 8.1.1 Osallistuminen

Haastattelussa todettiin, että työyhteisö on jonkin verran yrityksen kehittämisessä mukana. Kehittämisessä saa olla mukana ja mielipiteitään sanoa. Toivottiin, että ehdotuksia voisi hyödyntää käytännössä enemmänkin. Haastateltavat sanoivat: ”Varmasti yritetään, ideoita heitetään. Paljon kysytään asioita, mutta se ei ole ehkä kauheen aktiivinen se osallistuminen”.

Vastaajat totesivat, että liikkeenomistaja päättää viime kädessä asioista. Liikkeenomistaja kyselee joskus muiden mielipiteitä, mutta tekee lopulliset päätökset. Eräs haastateltava sanoi: ”Yhdessä kehittäminen poistaa stressiä ympäristöstä. Asiat, mitkä vaikuttaa kaikkiin, niin mietitään yhdessä.”

Vastaajat olivat sitä mieltä, että kannustava ilmapiiri vaikuttaa työyhteisön halukkuuteen kehittää organisaatiota. Yleisesti pitää olla kiinnostunut muiden mielipiteistä. Yksi haastateltava totesi: ”Liikkeenomistaja on vastuussa ilmapiiristä, että siellä osallistutaan.”

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että aikataulujen puitteissa he ovat valmiita osallistumaan yhteiseen kehittämistoimintaan. Kehittämistoiminnan lisäksi tulisi huo-

mioiduksi aika, joka menisi ideoiden toteuttamiseen. Liikkeenomistaja kokee, että toteuttamiseen olisi tarpeellista saada myös apua. Vastaajat ehdottivat, että voisivat osallistua kerran tai kaksi kuussa toiminnan kehittämiseen yhdessä. Aikaa yhteen käyntiin varattaisi tunnista kahteen. Koettiin myös, ettei liikkeessä kaivata kehittämistä. Vastaajat sanoivat: ”Oliskin ihan hyvä istua kerran kuukaudessa alas.” ja ”Joku lyhyempi tunnin kestävä ja toinen pidempi, vaikka et mennään syömään.”

### 8.1.2 Kehittäminen

Haastateltavat kokivat, että uusia ideoita on melko helppo tuoda esille yrityksessä. Riippuen vastaajan luonteesta myös, toisten on helpompi esittää mielipiteensä, toisten vaikeampi. Jonkinlaista kanavaa ideoiden esilletuomiseen kaivataan. Yksi vastaaja kommentoi: ”Palaverit on tärkeitä, mut ehkä siinä täytyis olla semmonen vuosisuunnitelma, et se olis ihan hyvä, jos on aikaa.”

Vastaajat kertoivat, että uusia ideoita tuodaan esille palavereissa, työkeskusteluissa, kahvihuoneessa ja whatsapp-viestein työryhmässä. Eräs vastaajista mainitsi: ”Palaverissa ei tuu mitään mieleen, ne tulee vasta lennosta ja sit unohtaa.” ja toinen sanoi: ”Palavereja ehditään pitämään vain yksi kuukaudessa, tuntuu että aika loppuu aina kesken.”

Yhteishengellä on vastaajien mukaan merkitystä yhteiselle kehittämiselle. Toisaalta kaikki eivät ole kiinnostuneita siitä, vaikka olisikin hyvä yhteishenki. Vastaaja totesi: ”Jos on huono yhteishenki ja sulla on kehitysidea, niin kyllä se helposti jää toteuttamatta siihen, että innostus on täysi nolla.”

### 8.1.3 Yhteishenki

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että yrityksen me-henkeä voisi vahvistaa, eikä se ole kovin vahva. Keinoja parantaa yhteishenkeä ehdotettiin useita, kuten toisten kiittäminen ja ymmärtäminen, kaikkien mielipiteet tulisi ottaa huomioon, enemmän kuuntelua ja demokraattista päätöksentekoa. Yhdessä tekemisen tärkeys nostettiin esille ja mai-

nittiin muun muassa kehityspajat, jossa jokainen saisi äänensä kuuluviin ja tuntisi olevansa osallisen kehittämistyössä. Eräs haastateltavista totesi: ”Yhdessä tekeminen luosemmasta me-henkeä, mennään vaikka yhdessä syömään” ja toinen sanoi ”Se on vaike juttu, jokainen hirveen paljon itteensä, miettii omaa aikaa ja omaa rahaa, omaa toimeentuloo. Se, että me oltais kiinnostuttu toisesta, se vähän vaikee miettii.”

Luottamukseen yrityksessä vastaajat olivat melko tyytyväisiä. Osa koki, että osittain luotetaan, puolin ja toisin, että kaikki asiat hoituvat. Eräs vastaaja sanoi: ”Hankala kysymys. Osittain varmasti luotetaan, osittain ei.” Luottamuksen kehittäminen koettiin vaikeaksi. Se on ihmisen sisäisen tunne ja liittyy persoonaan. Eräs henkilöstöstä sanoi: ”En osaa sanoa, onko se kehitettävissä. Se voi olla, että se onkin.”

Liikkeenomistaja oli sitä mieltä, että on suuri haaste kehittää työyhteisön avulla asioita, koska moni on täystyöllistetty ja monilla on jo tarkka näkemys siitä, miten haluat tehdä töitä. Aika, jota uusien asioiden kehittäminen, lähinnä toteutus vaatii, on kortilla.

Liikkeenomistaja koki, että jos taustakonsepti on hyvä, liike toimii itsekin vetäen. Samat asiat eivät kuitenkaan toimi vuosia muuttumattomina, joten niitä pitää tarkastella ja kehittää aina välillä. Yrityksen taloudellisiin päätöksiin ei kaivata työyhteisön osallistumista yrityksen pienuuden vuoksi, muihin kyllä. Henkilöstö koki, että yrityksen kehittäminen yhdessä on tärkeää. Uudistukset ymmärretään paremmin, kun on ollut kehittämistyössä mukana. Myös yhteishenki paranee. Sanelujohtaminen ei enää toimi, halutaan olla henkilökohtaisesti osallisia tekemisessä ja työn kehittämisessä. Yksi vastaajista painotti: ”Itse kokisin, että ois tosi tärkeää että yrittäjät sais vaikuttaa asioihin.”

Kysyttäessä keinoja yhteisölliseen kehittämiseen, vastaajat ehdottivat jotain mukavaa alaan liittyvää, ehkä huvittelua, yhteisiä ruokailuja, aloitelaatikkoja töissä, vapaa-ajan epävirallista toimintaa, kuten mysteerihuonetta, taidenäyttelyä. Keilaaminen, tai muu paikka missä ei voi keskittyä keskustelemiseen koettiin huonoksi. Painotettiin myös, että työyhteisö kävisi työpaikan ulkopuolella, jotta kehittämisen ympäristö vaihtuisi joskus. Kahden vastaajan kommentteja: ”Palaverit ei riitä”, ”Mennään syömään, niin siinäkin pystyy heittäen jotain.”

#### 8.1.4 Sitoutuminen ja motivaatio

Työyhteisö koki pääsääntöisesti olevansa sitoutunut yrityksen toimintaan. Alan matalapaine vaikuttaa osin lannistavasti, samoin jos on muita töitä tai opintoja. Kysyttäessä palkkion saamisesta palavereista tai osallistumisesta yleensä, vastaajat olivat sitä mieltä, että vaikka raha on tärkeää, osallistumisesta palkkiota ei tarvittaisi.

Vastaajille tärkein motivaation lähde työssä oli asiakkaat, mielihyvä siitä, että on tehnyt hienon työn. Myös tyytyväiset asiakkaat lisäävät motivaatiota sekä ymmärrys siitä, ettei kampaajan työssä ole koskaan valmis, vaan pitää kouluttautua koko ajan, koska alalle tulee uutta. Eräs vastaajista kommentoi: ”Itsensä haastaminen” ja toinen sanoi: ”Saa tehdä sitä mistä tykkää.”

#### 8.2 Haastattelujen tulkinta

Kohdeorganisaatiossa henkilökunnan ehdotuksia tulisi hyödyntää enemmän. Koettiin, että yhdessä kehittäminen poistaa stressiä, mutta se edellyttää kannustavaa ilmapiiriä. Osallistumisen tukemiseen kaivattiin aikatauluja. Henkilöstö oli haastattelun mukaan kiinnostunut osallistumaan 1-2 kertaa kuukaudessa yhteisiin tapaamisiin, tunnista kahteen kerrallaan. Kehittämislle toivotaan kanavaa, esimerkiksi korvamerkittyjä palaverieita ja vuosisuunnitelmaa. Tässä työssä kehitettävän osallistavan vuosikellon tulee vastata näihin toiveisiin. Se tuottaa kannustavan ilmapiirin, sekä tarjoaa järjestelmällisen aikataulutetun kanavan vuosisuunnitelman muodossa.

Kohdeorganisaatiossa kaivataan myös vapaamuotoisia tapahtumia henkilöstön kesken. Työyhteisö kokee yhteishengen kehittämisen tärkeäksi ja kaipaa yhdessä tekemistä. Vuosikelloon tulee sisällyttää virallisten työpaikalla tapahtuvien osallistavien menetelmien lisäksi myös vapaa-ajan toimintaa, joka parantaa yhteishenkeä ja sitoutuneisuutta sekä tarjoaa vapaamuotoisen foorumin osallistumisen lisäämiselle ja yrityksen kehittämislle. Haastattelujen perusteella voi päätellä, ettei rahapalkkion saaminen ole edellytys työyhteisön osallistumiselle organisaation kehittämistoimintaan.

## 8.3 Benchmarking tulokset

### 8.3.1 Osallistuminen ja yhteishenki

Markkinointi- ja viestintätoimisto Kallossa on pohdittu muun muassa aikapankin käyttöönottoa. Aikapankkiin voisi tallentaa työaika, joka olisi tarkoitettu muiden auttamiseen. Yhteistyön haasteena saattaa olla kynnys kysyä apua, koska silloin viedään toisen yrittäjän aikaa. Osuuskunnassa hyödynnetään viikottaista, skypea kautta tapahtuvaa keskusteluhetkeä. Tähän varataan puoli tuntia aikaa, osallistuminen on näin helppoa kaikilta paikkakunnilta eikä tietokoneen äärestä tarvitse lähteä mihinkään. Keskusteluun osallistuminen on vapaaehtoista, ne osallistuvat jotka ehtivät. Tarve yhteiseen keskusteluhetkeen syntyi, kun töiden ohessa ei ehditty enää keskustelemaan.

Kallo painottaa arvoissaan myös, miten parhaat ratkaisut luodaan yhdessä. Toimintaa ohjaavat arvot ovat menestyvä asiakas, luovuus ja uudistuminen, yhdessä tekeminen ja hyvä ympäristö. (Kallon www-sivut 2018.)

Luottamus yrityksessä kasvaa yhteistoiminnan myötä ja se on tärkeää. Kallolaiset kuvaavat perusluottamuksen olevan kunnossa yrityksessä, mutta sitä voi aina kehittää. Mikäli yhteishenki toimii, osallistuminen yhteiseen toimintaan on helpompaa. Yhteishengen muodostuminen edellyttää muiden näkemistä ja fyysistä kontaktia. Kallossa pyritään joka kevät kokoontumaan kokouksen puitteissa yhteen sekä järjestämään pikujoulut. Yrityksessä on myös käytetty aktiivista kehumista yhteishengen luomiseen. Onnistumisia jaetaan myös whatsappin kautta.

Hyvinvointicenterissä toiminnanjohtajan rooli ei ole varsinaisesti esimiehen rooli, vaan hän pitää langat käsissä ja koordinoi toimintaa. Yrittäjien vaihtuvuus on ollut vähäistä toiminnan 13 toimintavuotena, tätä pidetään merkinä siitä, että he viihtyvät. Nykyiset yrittäjät ovat tyytyväisiä toimintamalliin, ammatillinen vertaistuki on lähellä, markkinointi ja varausten vastaanotto voidaan hoitaa keskitetysti. Talossa voidaan hyödyntää yrittäjien erilaista ammattitaitoa. Yhteishengen toimivuudesta kertoo myös yrittäjien halua viettää vapaa-aikaansa yhdessä. (Vainela 2018.) Yhdessä on päätetty, että kaikesta puhutaan avoimesti heti, jos tulee ongelma. Yrittäjät itsekin tiedostavat,



että jokainen yksilö edustaa koko yritystä. Yhteisöllisyyttä pyritään kehittämään yhteisellä ohjelmalla, esimerkiksi jollain liikunnallisella toiminnalla. Yhdessä on keilattu sekä vietetty päivä Yyterissä rantafutista pelaten, yhdistäen keskustelut myös työasioista.

Haasteena kehittämistoimintaan osallistamisessa on toiminnanjohtajan mukaan se, että hän on huono jakamaan töitä. Pohdittavana on, miten paljon itsenäisiltä yrittäjiltä voi velvoittaa osallistumista. Persoonat ovat myös erilaisia, joten toisilta osallistuminen tulee luonnostaan ja se on mieluisaa. Kiittäminen on todella tärkeää. Henkilöstöjohtaminen voi olla kehittämistoiminnan haaste, kuten myös yksityisminän ja työminän yhdistäminen.

Luottamus on tärkeää, erityisesti koska yrittäjät työskentelevät omissa huoneissaan, ja on mahdoton valvoa työskentelyä. Kun toiminnanjohtajalla on paljon töitä, on vaihtoehtona palkata joku ulkopuolinen johtamaan. Tällaisessa tapauksessa kuitenkin yhteisöllisyys kärsisi. Johtajalla on tärkeää olla osaamista yrityksen ydinpalveluista.

Yhteishenki vaikuttaa ihmisten halukkuuteen osallistua yhteiseen toimintaan. Jos yhteishenki ei toimi, ihmiset sulkeutuvat. Motivaatio työhön tulee tyytyväisistä asiakkaista, monipuolisesta työnkuvasta ja uudistumisesta. Itsenäiset yrittäjät ovat tavallaan antaneet toiminnanjohtajalle luvan olla johtaja. Hän on se, jolla on langat kädessä. Yhteistyö on kuitenkin äärimmäisen tärkeää, koska yrittäjien voidaan katsoa olevan toiminnanjohtajan asiakkaita.

### 8.3.2 Kehittämistoiminta

Markkinointi- ja viestintätoimisto Kallossa osuuskunnan hallitus vastaa Kallon kehittämisestä, kun taas yksittäiset toimijat kehittävät omia tuotteitaan. Osuuskunta muodostaa alustan toiminnalle ja se toimii palveluna osuuskunnan jäsenille. Osuuskunnan tulee olla kunnossa, kuten esimerkiksi strategiset ratkaisut tai vakuutukset, jotta toiminta on tasaista.

Kallossa tavataan kerrasta kahteen vuodessa yhteisöllisen kehittämistyön puitteissa. Nämä tapaamiset pyritään yhdistämään viihteeseen, esimerkiksi pikkujoulujen yhteydessä on ollut työpaja. Ajan löytäminen yhteisiin tapaamisiin on haastavaa, erityisesti pitkien välimatkojen sekä erilaisten elämäntilanteiden takia. Kallossa on ollut aiemmin tapana järjestää Kallon siivous, johon on osallistunut useimmat osuuskunnasta. Menestyksen ja kiireen kasvaessa, aikaa tälle ei ole enää ollut. Kallossa ehdotettiin, että yhdessä voisi osallistua esimerkiksi seminaarimatkaan, jossa voisi kehittää työtään, saada eväitä työhönsä sekä viettää aikaa muiden kanssa. Näin yhteishenki paranisi ja ryhmä hioutuisi paremmin yhteen.

Markkinointi- ja viestintätoimisto Kallon eräällä jäsenellä on tarjolla innostus-valmennusta yrityksille. Koska tämän opinnäytetyön aiheena on osallistamisen kehittäminen, kyseinen valmennus on kiinnostava kokonaisuus ongelmanratkaisua, innostamista, vuorovaikutusta ja työkaluja osallistamiselle. Valmennuksen kuvataan lisäävän motivaatiota, kehumisen kautta innostusta sekä kehittävän yhteistä positiivista energiaa.

Hyvinvointicenterissä kehittämistyötä tehdään kolmessa tasossa. Itsenäiset yrittäjät kehittävät itse tuottamiaan palveluja, yrittäjät kehittävät myös yhdessä muiden yrittäjien kanssa yhdistelmäpalveluja ja -hoitoja. Kolmas kehittämisen taso on toiminnanjohtajan hoidossa. Keskinäistä kilpailua pyritään välttämään, tähän auttavat vakiintuneet toimintatavat sekä persoonien huomioonottaminen. Kun toiminta on kasvanut, on sääntöjen luominen ja joustavuus auttanut. Itsenäiset yrittäjät ovat vastuussa työstään, mutta tiedostavat, että yhden epäonnistuessa, se kohdistuu koko yritykseen. Yhteistyön toimivuuteen on ilmapiirillä suuri merkitys.

Hyvinvointicenterissä pidetään kuukausipalaveri joka kuukauden ensimmäisellä viikolla tietyinä päivinä, tähän varataan tunti aikaa. Keskusteluissa pysytään työasioissa, palkkaa näistä ei makseta. Palaveriin osallistuu yleensä suurin osa yrittäjistä. Mikäli toiminnanjohtaja ei pääse paikalla, yrittäjät pitävät palaverin keskenään. Sähköpostia käytetään viestintävälineenä säännöllisesti sunnuntaisin, jolloin seuraavan viikon ilmoitusluontoiset asiat informoidaan työyhteisölle. Jokaisen tulee olla perillä esimerkiksi kurssitoiminnasta ja ryhmävarauksista. Yhteiseen kehittämistyöhön varattava aika on suunniteltava etukäteen, erityisesti yrittäjien kanssa on haaste löytää nopealla aikataululla sopiva aika, koska moni tekee pitkiä työpäiviä.

Avoimuus ja omien vaikutusmahdollisuuksien ymmärtäminen ovat tärkeitä, kun kehitetään yritystä yhteisössä. Toiminnanjohtaja ei pysty kaikkeen yksin, jolloin on tärkeä saada työyhteisö osallistumaan. Kun itsenäiset yrittäjät ymmärtävät, että he saavat vaikuttaa, se lisää sitoutuneisuutta. Kehittämistyössä tulee ottaa kaikki huomioon, myös erilaiset persoonat.

#### 8.4 Ideointipalaverin tulokset

Ideointipalaverin yhteisöllinen kehittämismenetelmä järjestettiin kampaamo Profi-  
lessa haastattelujen jälkeen ja sen tarkoitus oli osallistaa työyhteisö vuosikellon suunnitteluun. Aluksi esiteltiin ideointipalaverin tarkoitus ja tavoite. Ensimmäisessä vaiheessa henkilökunta listasi ehdotuksia tapaamista, joissa yritystä kehitettäisiin yhdessä. Vastauksissa mainittiin muun muassa lounaspalaveri, palaveri oman yrityksen ulkopuolella, kuten kahvilassa, yritysvierailuja alan liikkeisiin tai tukkuliikkeisiin, messumatka, jonka yhteydessä palaveri, kävelyretki luontopolulle, ravintolailallinen sekä asiakaspalveluharjoituksia näytellen omalla työporukalla.

Toisessa vaiheessa henkilökunta listasi mieluisia vapaa-ajan tapahtumia työyhteisölle, jotta yhteishenki kehittyisi. Ehdotuksia tuli runsaasti, esimerkiksi: saunailta, messumatkat, koulutusmatkat, keilaamista, teatteria, Yyterissä ulkoilua, tennistä, joogaa, hemmotteluhoitoja. Työyhteisö innostui palaverin ja vapaa-ajan tapahtuman yhdistämisestä, jolloin ehdotuksissa näkyi muun muassa piknik puistossa palaverin kera, saunailta ja palaveri, töissä järjestettävä palaveri ja hoitolaan rentoutumaan ja ravintolaan syömään.

Post it-lapuin listatuista ehdotuksista oli tarkoitus äänestää kolme mieluisinta. Ideointipalaverissa päätettiin kuitenkin keskustelemalla päättää, minkälaiset ratkaisut olisivat työyhteisölle parhaita. Ehdotuksista karsittiin ensin ne, joista joku yhteisössä ei pidä, kuten vesiliikunta. Seuraavaksi päätettiin, että palaverin ja vapaa-ajan tapahtuman yhdistäminen on järkevää ja tehokasta. Yksi ehdotus post it-lapuilla oli ”yllätystapahtuma”, joka on tarkoitus toteuttaa niin, että työyhteisön jäsenet vuorollaan suun-

nittelevat päivän sisällön ja toteuttavan sen. Tämä päätettiin valita Profilen yhteishenkeä kehittäväksi sekä yrityksen kehittämistoimintaa tukevaksi menetelmäksi. Seuraavaksi keskusteltiin, kuinka monta kertaa tapahtumaa tulisi olla vuodessa. Työyhteisö oli sitä mieltä, että neljä kertaa vuodessa on toteutettavissa ajankäytön kannalta, vuoden ensimmäinen tapahtuma ajoittuu maaliskuulle, toinen kesä-heinäkuulle, kolmas syys-lokakuulle ja viimeinen joulutammikuulle. Järjestäjä vastaa kustannuksista sekä kaikki tapahtumaan osallistuvat maksavat pienen osallistumismaksun. Kustannukset pyritään pitämään hyvin pienenä, jotta ne eivät ole este osallistumiselle. Ideointipalaverissa arvottiin järjestäjä jokaiselle neljälle vuoden sisällä tapahtuvalle yllätystapahtumalle.

Seuraavassa vaiheessa pohdittiin kehityskeskustelujen tarpeellisuutta ja kuinka usein kehityskeskusteluja olisi tarvetta käydä. Työyhteisö toivoi kehityskeskusteluja vuosien tauon jälkeen käyttöön. Toive oli vähintään kerran vuodessa, erityistapauksissa kaksi. Perinteisen kehityskeskustelun sijasta toivottiin teemakeskustelua. Ennen teemakeskustelua haastateltava toimittaa haluamansa aiheet liikkeenomistajalle, jotta keskustelun teemat pysyvät toivotuissa.

Ideointipalaveriin osallistuneet antoivat hyvää palautetta kokemuksestaan. He pitivät hetkeä hyödyllisenä ja viihdyttävänä, sekä osoittivat kiinnostuksensa vastaavien hyödyntämiseen jatkossakin.

## 8.5 Tulosten yhteenveto

Tämän työn empiirisen tiedonkeruun tulokset kertoivat, että tarvetta osallistumisen lisäämiselle on, jotta henkilöstön ehdotuksia on helpompi hyödyntää. Lähtökohtaisesti työyhteisön osallistuminen yrityksen kehittämiseen ei ole merkittävää. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kannustavaa ilmapiiriä tuetaan hyvällä yhteishengellä sekä yhteisellä toiminnalla. Yhteishengen kehittäminen ja kannustaminen lisäävät luottamusta sekä vaikuttaa henkilöstön osallistumishalukkuuteen. Suunnitelmallisuuden merkitys nousi tärkeäksi sekä haastatteluissa että yritysvierailuissa.

Sekä haastattelujen, yritysvierailujen sekä ideointipalaverin perusteella voidaan sanoa, että yhteinen toiminta ja sen myötä kehittyvä yhteishenki on tärkeää. Itsenäisille yrittäjille vapaa-ajan toiminnan ja yrityksen kehittämistoiminnan yhdistäminen on tehokas ratkaisu, koska se säästää aikaa ja motivoi osallistumaan. Oleellinen edellytys osallistumiselle on etukäteen suunniteltu aikataulu, koska yrittäjien on haastavaa järjestää tarvittavaa aikaa ansiotyöltään. Osallistumisen merkitys tulee olla kaikille selvää. Osallistuminen merkitsee yrittäjälle, että hän on ajan tasalla yrityksen toiminnasta sekä ymmärtää vaikutusmahdollisuutensa yrityksen toimintaan. Yrittäjien ymmärtäessä vaikutusmahdollisuutensa, myös sitoutuneisuus paranee.

Ideointipalaverissa oli positiivinen henki ja sen perusteella voidaan sanoa, että hyvän yhteishengen ja osallistumismahdollisuuksien lisääminen näyttäisi kehittävän osallistumista. Havainnoinnin perusteella voidaan sanoa, että ilmapiiri kohdeorganisaatiossa oli kannustava ja innostunut.

## 9 TOIMINTAMALLIN RAKENTAMINEN

### 9.1 Tausta

Osallistaminen on tavoitteellista toimintaa. Tavoitteet hahmotellaan ja määritellään yhteistyössä. Osallistavaan kehittämiseen on varattava enemmän aikaa kuin perinteiseen toimintaan. Jotta osallistava toiminta on tehokasta, on sovittava roolit ja vastuut sekä tehtävä tarvittavat rajaukset (Tuominen 2013, 17, 21). Profilen työyhteisön haastatteluissa nousi esille osallistumisen merkitys ja luvun 6.4 teoria tukee tätä tulosta. Teoriassa mainittiin muun muassa, miten tiedon saannin lisääminen ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisäävät sitoutumista.

On päätettävä, kehitetäänkö yhtä asiaa vai onko tarkoitus käsitellä useampaa asiaa kerrallaan. Aikataulutaminen on tärkeää. On suunniteltava, tapahtuuko osallistaminen jatkuvasti ympäri vuotta, onko se tietyn hankkeen puitteissa tapahtuvaa vai määritellekö jokin ulkopuolinen tekijä osallistamisen määrän. Aikataulutaminen voidaan sijoittaa viikko- tai kuukausitasolle. Toiminnan joustavuus on tärkeää ja mikäli hankkeita

on tarvetta jakaa pienempiin osiin, sekä jakaa toimijoille, se kannattaa tehdä. (Tuomi-  
nen 2013, 29, 37.) Tämän työn tuloksena on toimintamalli, jonka tavoite on kohdeor-  
ganisaation henkilöstön osallistaminen. Toimintamalliin kirjattiin toimenpiteet ja teh-  
tävät. Aikataulutuksen vuoksi on päädytty vuosikellon malliin, lisäksi haastattelussa  
mainittiin vuosisuunnitelman tarve.

Tarve suunnitelmalliselle vuosikellolle vahvistui haastatteluissa, jossa mainittiin, mi-  
ten aika loppuu perinteisissä palavereissa kesken. Luvussa 8.2 on kirjattu haastatte-  
luissa nousseita useita näkökulmia osallistamisen tärkeydestä, kuten toive, että henki-  
lökunnan ehdotuksia hyödynnettäisiin enemmän sekä aikataulujen ja kanavan tarve.  
Tätä tukee luvussa 6.1 mainittu teoria, jossa kerrotaan, miten osallistaminen on väline  
valmiuksien ja taitojen hyödyntämiseen ja näin saadaan esille henkilöstön voimavarat.  
Teoriassa kerrotaan myös miten avoin vuoropuhelu ja kehittämistyöhön rohkaisemi-  
nen ovat avaimia osallistumiseen. Myös luvussa 4.3.1 korostetaan, miten tärkeää on,  
että verkoston jäsenet voivat osallistua organisaation kehittämiseen.

Luvun 6.3 teoria tukee näkemystä, että yhteishengen ja -toiminnan merkitys on suuri,  
koska se kehittää muun muassa luovuutta ja yrittäjyyttä sekä lisää koettuja onnistumi-  
sen hetkiä. Yhteistoiminta edellyttää vapaaehtoisuutta ja luottamusta. Luottamuksen  
merkityksestä lisää luvussa 6.1. Tämän perusteella vuosikelloon on sisällytetty myös  
vapaamuotoista toimintaa työyhteisölle.

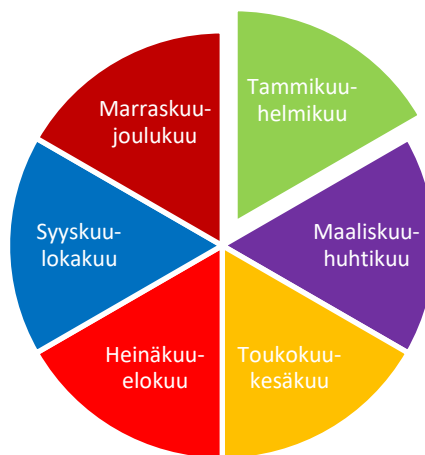
Kehittämistarpeiden esittämiselle tulee olla aika ja paikka, toiminta voidaan suunni-  
tella vuosikellon malliin. Kehittämisen vuosikello voi toimia innostajana organisaatiossa osallistumiseen ja yhteiseen ideoimiseen. (Auvinen, Heiniö, Heiniö, Nousiainen, Porevuo & Vähätiitto, 2018.) Vuosikello toimii suunnittelun välineenä organisaatiossa, sen avulla ennakoidaan toimintaa vuositasolla. 12 kuukauden mittaiseen kalenteritauluun merkitään organisaation tapahtumat sekä tehtävät. (Proagrian www-sivut 2018.) Vuosikelloa voidaan hyödyntää toimintamallina monenlaisissa organisaation toiminnoissa. Sisältö määritellään sen mukaan, mikä organisaatiossa on milloinkin tarpeellista. Vuosikello voi sisältää aikataulujen ja sisällön lisäksi myös työkaluja toiminnan tueksi. (Viitala & Jylhä 2013, 267.) Tässä työssä vuosikelloa hyödynnetään osallistamisen välineenä kohdeorganisaatiossa. Vuosikelloon kirjataan tehtävät ja määritellään niiden ajankohdat.

## 9.2 Vuosikellon suunnittelu

Tämän työn konkreettisena tuotoksena on vuosikello, joka sisältää kaikki tapahtumat, joissa kumppanuusyrityksen jäsenet ovat osallisena päätöksenteossa ja kehitystyössä. Teoriaosuudessa luvussa 4.3.2 painotetaan juuri, miten tärkeää verkostolle on laatia suunnitelma osallistamisesta ja sen menetelmistä. Kuten luvussa 6.1 mainitaan, organisaatiossa tulee olla sovittu aika ja paikka yhteiselle neuvottelulle. Fyysinen paikan sijasta osallistuminen voi tapahtua myös jonkinlaisen kanavan kautta, kuten verkossa tai puhelimitse. Luvussa 6.5 mainitaan osallistamistyökaluja, joita voidaan hyödyntää etukäteen suunnitellussa aikataulussa. Esimerkki vuosikellosta, joka on jaettu kuuteen lohkoon, on esitetty kuviossa 4.

Kehittämistehtävän vuosikello on luotu käyttäen tukena teoretietoa, empiirisen tutkimuksen tuloksia sekä kohdeorganisaatiossa suoritettua ideointipalaveria. Kuten osallistavasta johtamisesta kertovassa luvussa mainittiin, esimiehen tulee keskustella henkilöstön kanssa säännöllisesti sekä järjestää työyhteisölle keskustelutilaisuuksia, tähän tarpeeseen osallistava vuosikello luotiin. Lisäksi vuosikello luo uutta tekemisen kulttuuria, lisäten avoimuutta. Ideointipalaverissa työyhteisö kertoi, minkälaisia kehittämistoimia he toivovat yrityksessä tehtävän ja miten usein. Haastatteluissa työyhteisö kertoi halukkuudestaan osallistua yrityksen kehittämiseen kerran tai kaksi kuussa. Yritysvierailujen yhteydessä huomioitiin, miten yhteinen kehittämistyö edellyttää suunnitelmallisuutta ja siihen on varattava aika etukäteen. Ideointipalaverin tulokset tukevat teoriaa luvussa 6.4. Teoriassa todettiin, että työpaikan ilmapiiri sekä sitoutuneisuus vaikuttavat motivaatioon ja nimenomaan osallistuminen lisää sitoutuneisuutta. Teoriassa todettiin myös, miten henkilökunnan omistautuminen ja yrityksen toiminnassa mukana oleminen ovat tärkeitä menestystekijöitä liike-elämässä.

Vuosikellon sisällön luomisessa pitää päättää, miten usein menetelmiä käytetään (esimerkiksi kuukausittain tai joka toinen kuukausi), mitä yksittäisiä menetelmiä yhdessä suoritetaan (esimerkiksi kehityskeskustelut, ideariihi, 6 ajatteluhattua, kampanja-/mainossuunnittelu) ja kuka niihin osallistuu (osallistujina voi olla työyhteisö ilman liikkeenomistajaa). Vuosikello sijoitetaan kohdeorganisaatioon koko työyhteisön näkyville henkilökunnan tiloihin, jolloin sen seuraaminen on vaivatonta.



Kuvio 4. Malli vuosikellosta

### 9.3 Vuosikellon sisältö

Tammikuu on kampaamoalalla suhteellisen rauhallinen toimintakuukausi, joten 6 ajatteluhattua- menetelmä hyödynnetään silloin. Tähän menetelmään voidaan valita mikä tahansa kevätkautta koskeva kehitettävä teema. Haastattelussa mainittiin jatkuvan koulutuksen tarve, osallistava 6 ajatteluhattua- menetelmä tarjoaa forumin yrityksen kehittämiseksi.

Helmikuussa järjestetään yllätystapahtuma. Ennalta-arvottu järjestäjä suunnittelee yllätystapahtuman, joka on kaksiosainen. Se sisältää sekä yritystä kehittävä osuuden sekä vapaamuotoista yhdessä tehtävää aktiviteettia. Järjestäjä päättää, mitä osallistamistyökaluja tapahtumassa käytetään ja mitä yhteistä vapaa-ajan toimintaa hän järjestää. Kustannukset pyritään pitämään pieninä. Järjestäjä ilmoittaa tapahtuman päivämäärän kaksi kuukautta aiemmin, jotta jokaisella yrittäjällä on helpompi varmistaa osallistumisensa.

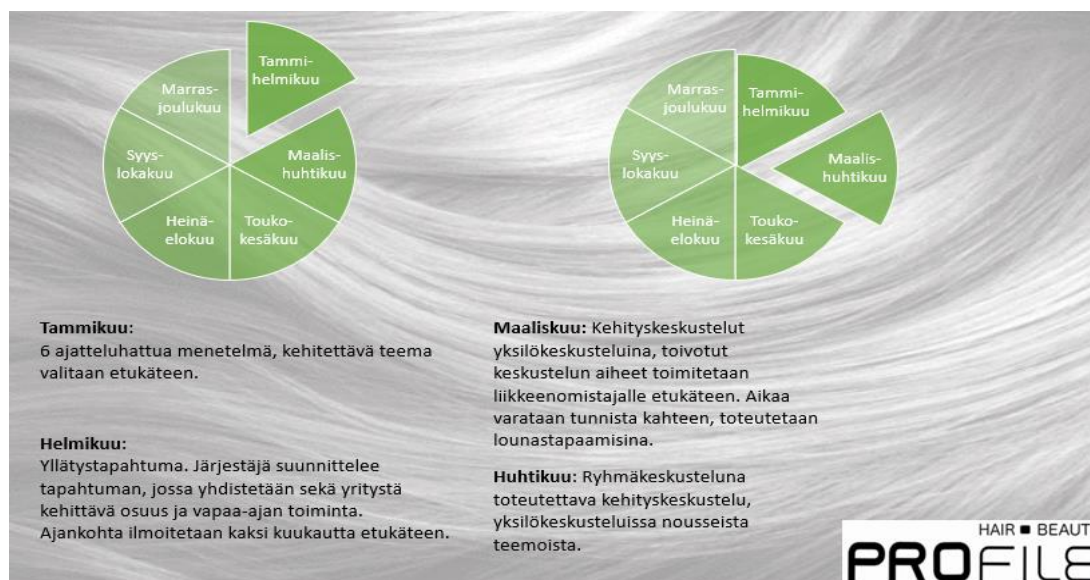
Yllätystapahtuma valittiin aktiviteetiksi vuosikelloon, koska ideointipalaverissa työyhteisö toivoi ja suunnitteli kyseisen tapahtuman. Lisäksi haastatteluissa yhdessä tekeminen mainittiin tarpeelliseksi ja ehdotettiin muuan muassa yhteisiä ruokailuja, eräänlaisia kehityspajoja, vapaa-ajan epävirallista toimintaa ja että työyhteisö näkisi työpaikan ulkopuolella. Haastatteluissa nousi haasteeksi yhteinen aika, yllätystapahtuman sisältäessä virallinen kehittämisen osuus sekä rennompaa vapaa-ajan toimintaa,



aikaa käytetään tehokkaasti. Lisäksi yritysvierailun yhteydessä huomioitiin, miten hyvinvointiyrityksessä on pyritty kehittämään yhteisöllisyyttä yhteisellä ohjelmalla hyvin onnistuneesti.

Maaliskuussa liikkeenomistaja käy kehityskeskustelut jokaisen työyhteisön jäsenen kanssa. Kehityskeskustelut valittiin vuosikelloon, koska henkilöstö toivoi niitä ideointipalaverissa. Toiveet keskustelun teemoihin henkilöstö antaa liikkeenomistajalle etukäteen, näin keskustelut pysyvät juuri mieltä askarruttavissa aiheissa ja liikkeenomistaja voi perehtyä niihin etukäteen. Toive määrittellä keskustelujen aiheet etukäteen tuli esille ideointipalaverissa. Kehityskeskustelut käydään lounastapaamisina, jolloin itsenäisillä yrittäjillä ja liikkeenomistajalla on helppo järjestää niille aikaa. Kehityskeskusteluihin varataan aikaa tunnista kahteen.

Huhtikuussa järjestetään ryhmäkeskusteluna toteutettava kehityskeskustelu. Ryhmässä asetetaan tavoitteita loppuvuodelle ja käydään läpi kevään toimintaa. Ryhmäkeskusteluun varataan aikaa kaksi tuntia. Ryhmäkeskustelun eduista on kirjoitettu luvussa 6.2. Vuosikellon tammi- huhtikuun toimintamalli kuviossa 5.

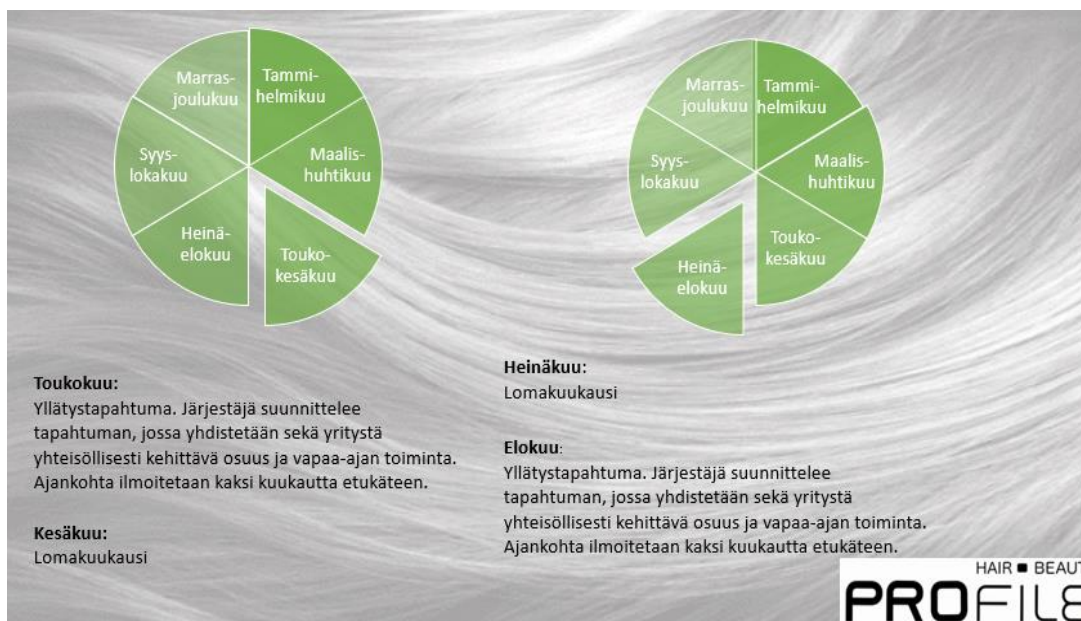


Kuvio 5. Tammi- huhtikuun osallistava malli

Toukokuussa toteutetaan vuoden toinen yllätystapahtuma ennalta sovitun järjestäjän toimesta. Ideointipalaverissa työyhteisö kertoi, että sopiva määrä tapahtumia olisi neljä

vuodessa, näin ollen yllätystapahtuma toistetaan joka kolmas kuukausi. Kesäkuu on suosittu lomakuukausi työyhteisössä, joten silloin ei järjestetä osallistavaa toimintaa.

Heinäkuu on toinen suosittu lomakuukausi kohdeyrityksessä, joten osallistavaa toimintaa ei järjestetä. Elokuun osallistava toiminta on vuoden kolmas yllätystapahtuma. Touko- elokuun osallistavat aktiviteetit kuviossa 6.



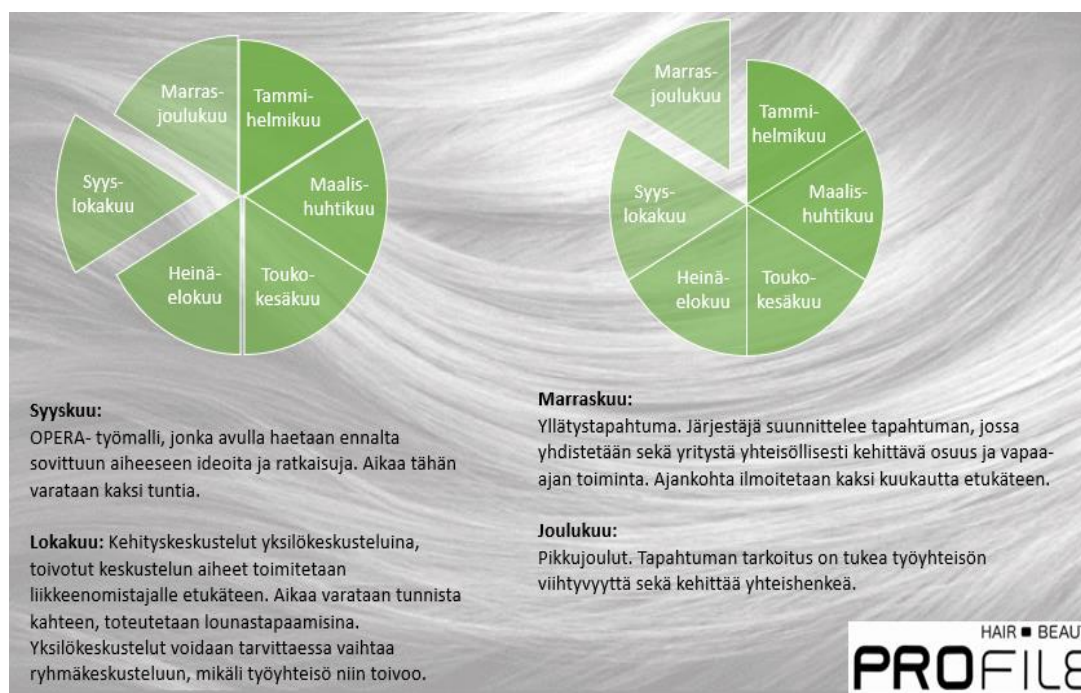
Kuvio 6. Touko- elokuun osallistava malli

Syyskuun osallistava toiminta perustuu OPERA-malliin. Tämän luovan työprosessin avulla haetaan ennalta sovittuun aiheeseen ideoita ja ratkaisuja. OPERA- työmalliin varataan aikaa kaksi tuntia. Tämä työmalli on valittu vuosikelloon, koska se on koko työyhteisöä osallistava, luova työprosessi.

Lokakuussa järjestetään vuoden toiset kehityskeskustelut. Ideointipalaverissa työyhteisö toivoi vähintään yhtä kehityskeskustelua vuodessa, mutta erityistapauksessa useampaa. Yksilökehityskeskusteluihin varataan aikaa tunnista kahteen. Liikkeenomistaja saa keskusteltavat aiheet etukäteen henkilöstöltä. Mikäli henkilöstö ei koe tarvetta yksilötasolla järjestettävälle kehityskeskustelulle, järjestetään ryhmäkehityskeskustelu. Ryhmäkeskustelun vaihtoehto on kirjattu vuosikelloon, koska työyhteisö toivoi

erityistapauksessa useampaa keskustelua vuodessa ja ryhmäkeskustelu tuo vaihtelua yksilökeskusteluihin. Tähän varataan aikaa tunnista kahteen.

Marraskuussa osallistava toiminta perustuu vuoden viimeiseen yllätystapahtumaan. Järjestäjän tehtävä on edelleen suunnitella sisältö yritystä kehittäväksi sekä työyhteisöä viihdyttäväksi. Ajankohta määritellään edelleen kaksi kuukautta etukäteen osallistumisen varmistamiseksi. Joulukuussa järjestetään pikkujoulut. Pikkujouluihin ei järjestetä yritystä konkreettisesti kehittävää toimintaa, vaan sen sisältö tukee työyhteisön viihtyvyyttä ja yhteishengen kehittymistä. Syys- joulukuun osallistavat aktiviteetit kuviossa 7. Vuosikello, joka laminoidaan kohdeyrityksen seinälle, on kuvattu kokonaisuudessaan liitteessä 5.



Kuvio 7. Syys- joulukuun osallistava malli

#### 9.4 Kehittämisideoita kohdeorganisaatiolle

Tämän kehittämistehtävän teoriatiedon sekä empiirisen tutkimuksen perusteella on kirjattu ehdotuksia kehittämisideoiksi kohdeorganisaation liikkeenomistajalle sekä koko työyhteisölle. Luvun 7 osallistavan johtamisen teorian sekä empiiristen tutkimustulosten perusteella on luotu erityisesti liikkeenomistajaa koskevia ideoita, kun taas

luvusta 8.5 on poimittu tutkimustulosten yhteenvedosta koko työyhteisön osallistamiseen huomionarvoisia asioita.

Kehittämisideoita liikkeenomistajalle:

Liikkeenomistajan tulisi hyödyntää osallistavaa johtamista, kuten vastuullisuuden ja oma-aloitteellisuuden voimistamista. Lisäksi jaettua johtajuutta voisi hyödyntää soveltaen kohdeorganisaation kumppanuuteen perustuvaan verkostoon. Vastuita olisi mahdollisuus jakaa työyhteisön vahvuuksia hyödyntäen. Ulkopuolisen innostus-valmennuksen ostaminen vahvistaisi osallistumisen tunnetta. Yritysvierailun yhteydessä nousseen sunnuntaisähköpostin hyödyntäminen olisi suositeltavaa, koska se helpottaisi tiedonjakamista. Ideointipalaverissa tuli esille valtavasti ehdotuksia työyhteisön yhteisöllisyyden lisäämiseksi, tätä tietoa tulee hyödyntää jatkossa. On erittäin tärkeää varmistaa, että jokainen tietää yhteiset tavoitteet. Avoimuuden ja luottamuksen kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota.

Liikkeenomistajan rooli on myös herättää halu muuttua, innostaa muita ja innostua itse. Tulee kiinnittää huomiota tuen antamiseen koko työyhteisölle sekä hiljaisen tiedon esiin saamiseen. Osallistumiselle ei välttämättä ole aina aikaa eikä halua, tämä tulee hyväksyä. Vapaamuotoisten tapaamisten lisäämiselle tulee antaa mahdollisuus, yhteinen toiminta lisää yhteisöllisyyttä. Tulee kuitenkin kiinnittää huomiota, että yhteinen toiminta on kaikille mieluisaa. Perinteisten kuukausipalaverien ajankohta on suositeltavaa sopia etukäteen, esimerkiksi joka kuun toinen tiistai.

Kehittämisideoita koko työyhteisölle:

Jatkossa tulisi kiinnittää huomiota hyvään yhteishenkeen, hauskanpitoon, innostuksen ylläpitoon sekä muiden innostamiseen. Koko työyhteisön tulisi antaa tukensa toisilensa. Erilaisiin, uusiin, osallistamistyökaluihin tulisi tutustua rohkeasti. Facebookia, skypeä ja whatsappia voidaan hyödyntää osallistamisen välineitä aiempaa enemmän. Koska osallistavassa johtamisessa työyhteisön jäsenet ovat kaikki vastuunkantajia sekä ongelmanratkaisijoita, jokaisen rooli tässä on merkittävä. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee olla luottamuksen arvoinen ja hyvää yhteishenkeä voidaan kehittää kylvämällä kiitoksia.

Kehittämisideoista on koottu muistitaulu kohdeorganisaation takahuoneeseen koko työyhteisön käyttöön. Muistitaulu on liitteessä 6.

## 10 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa kumppanuusyrityksenä toimivalle kamppaamo Profilelle osallistava toimintamalli. Toimintamallin avulla liikkeenomistajan eli verkostoveturin työmäärää pyritään vähentämään sekä työyhteisön roolia kasvattamaan yrityksen kehittämisessä. Haastattelujen, benchmarkingin, havainnoinnin, yhteisöllisen kehittämismenetelmän sekä teorian tiedon perusteella luotiin osallistava toimintamalli vuosikellon muotoon. Koska teorian tieto ja työn empiirinen osuus tarjosi myös sellaista tietoa, jota vuosikellossa ei voitu hyödyntää, luotiin lisäksi muistitaulu kohdeorganisaation koko työyhteisön käyttöön. Muistitauluun koottiin huomionarvoisia ohjeita noudatettavaksi päivittäisessä työskentelyssä.

Työn päätutkimuskysymys oli, miten työyhteisö saadaan osallistumaan kehittämistoimintaan. Osallistava toimintamalli antaa työkalun työyhteisön käyttöön, innostus sen varsinaiseen käyttöön löytyy hyvän yhteishengen ja motivaation kautta. Osallistuminen ei tapahdu pakon sanelemana. Alatutkimuskysymykset olivat, miten motivaation ja sitoutumisen avulla lisätään osallistumista, miten työyhteisön jäsenet suhtautuvat yhteiseen kehittämiseen, kuinka paljon työyhteisön jäsenet haluavat osallistua yhteiseen kehittämiseen ja miten rakennetaan osallistava toimintamalli. Toimiva yhteishenki lisää osallistumisintoa ja osallistuminen kehittää motivaatiota. Motivoitunut ihminen taas on halukkaampi osallistumaan enemmän, joten osallistaminen toimii kuten oravanpyörä. Työyhteisön jäsenet ovat haastattelujen perusteella valmiita osallistumaan yhteiseen kehittämiseen. Yhteisöllisen kehittämismenetelmän, ideointipalaverin, kautta saatiin selville, että tunnista kahteen kuukaussittain on työyhteisön jäsenille sopiva aika osallistua yhteiseen toimintaan. Tehokkaan osallistavan toimintamallin rakentaminen edellyttää yhdessä suunnittelua sekä ajan ja paikan ennalta sopimista.

Tämä tutkimus on kirjoittajalle merkityksellinen oman yrittäjyyden kautta kohdeorganisaatiossa. Pienyrityksessä kaikkien apu on tarpeen, mutta keinoja ja aikaa ei useinkaan ole. Tutkimuksen alussa oletus oli, että yksilöhaastattelun kautta saadaan paljon hyödyllistä tietoa. Kokemattomuus haastattelijana merkitsi kuitenkin, että ensimmäiset haastattelut olivat oppimista myös haastattelijalle. Tietyntaustaista varovaisuutta oli havaittavissa haastatteluissa, koska haastateltavat ja haastattelija olivat tuttuja keskenään. Tämä vaikutti osaltaan myös yksilöhaastattelujen luotettavuuteen. Haastatteluissa huomattiin myös, että kysymys keinoista kehittää yritystä yhteisöllisesti, oli hie-man vaikeasti aseteltu. Vastaajille ei ollut täysin selvää mitä yhteisöllisyys tässä tarkoittaa.

Benchmarkingin tulosten luotettavuuteen vaikuttaa kohdeyrityksen luottamus tutkijaan ja siihen miten annettuja tietoja käytetään. Yritykset antoivat kuitenkin luvan mainita myös nimensä tässä opinnäytetyössä, joten se toimi osoituksena luottamuksesta. Tutkimusta varten olisi voinut tehdä yritysvierailun kampaamoon, joka sijaitsee Porin ulkopuolella. Tästä olisi mahdollisesti saanut lisätietoa juuri kohdeorganisaation toimialan näkökulmasta. Ajanpuutteen vuoksi kolmatta yritysvierailua ei kuitenkaan tehty. Valitut tiedonkeruumenetelmät osoittautuivat tehokkaiksi tavoiksi kerätä tietoa ja tukivat toisiaan menetelminä. Havainnointia olisi voinut tehdä kirjoittamalla päiväkirjaa koko kehittämistehtävän ajan.

Teoriatietoa motivaatiosta, sitoutumisesta, vuorovaikutuksesta ja osallistamisesta on paljon, tässä työssä haastavaa oli poimia lopputuotoksen kannalta merkityksellinen tieto. Osa tiedosta on hyvin lähellä psykologiaa, jolloin oli haastavaa vetää raja tarpeellisen ja liian syvällisen tiedon välille. Tutkimuksen tekijänä olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen ja käytettyihin menetelmiin.

Opinnäytetyön tuotoksen, osallistavan vuosikellon, merkitys kampaamoyrityksille sekä muille pienyrityksille apuvälineenä on aktiiviseen käyttöön otettuna suuri. Kampaamoalalla kumppanuusyritys on suosittu yritysmuoto, jolloin erityisesti kampaamoissa osallistavasta vuosikellosta hyödyttäisiin suuresti. Kun kohdeorganisaatiossa otetaan vuosikello käyttöön, on toivottavaa, että jokainen tutustuu kuukausitoimintoihin etukäteen ja näin osoittaa kiinnostustaan ja sitoutuu tulevaan. Ohjeistuksia vuosi-

kellosta tulee käydä palaverissa läpi, jolloin voidaan käydä rakentavaa vuorovaikutusta ja varmistaa jokaisen ymmärrys. Vuosikellon käyttöönotto saattaa muuttaa johtamistyyliä myös osallistavamman johtamisen suuntaan. Toisaalta aktiivinen osallistavan tai jaetun johtamisen käyttöönotto saattaa muuttaa suhtautumista vuosikelloon.

Opinnäytetyön teoriaosuus aloitettiin toukokuussa 2017 ja empiirinen osuus tammi-kuussa 2018. Työn tuotos, vuosikello, viedään kohdeyritykseen kesäkuussa 2018 ja se otetaan käytäntöön todennäköisesti elokuussa kesälomien jälkeen.

Hyödyllinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää, onko osallistuminen kehittynyt vuoden jälkeen ja miten työyhteisö on ottanut vastaan uuden toimintamallin. Jatkotutkimus 1-2 vuoden kuluttua olisi perusteltua myös organisaatiokulttuurin hitaan muuttumisen vuoksi. Kohdeorganisaatio voi myös itse edelleenkehittää toimintamallia hioen sitä helppokäyttöisemmäksi ja soveliaammaksi juuri omiin tarpeisiinsa. Vuosikellon sisältö voidaan päivittää esimerkiksi kahden vuoden välein, jolloin työyhteisö päättää uudelleen mitä aktiviteetteja uusi vuosikello sisältää ja kuinka usein niitä toteutetaan. Jatkotutkimusta voisi tehdä myös motivaatiosta ja sen synnystä ja kehittämisestä, kuten mistä juuri kohdeyrityksen työntekijät motivoituvat. Lisäksi voisi tutkia onko organisaatiokulttuuri tai ilmapiiri yrityksessä muuttunut.

Organisaatiokulttuuri kohdeorganisaatiossa näyttää muuttuneen jo tämän kehittämis-tehtävän prosessin aikana. Pienyrityksessä on oltu tietoisia kehittämis-tehtävän etene-misen vaiheista ja innostus yhteisöllisessä ideointipalaverissa antaa ymmärtää, että vuosikelloon suhtaudutaan positiivisesti. Liikkeenomistajalta on tullut prosessin ai- kana myös positiivista palautetta.

## LÄHTEET

- Aspegren, Mia. 'Suomalaisten johtajien evoluutio'. Johtamispsykologi. 17.8.2017. Viitattu 30.11.2017. <https://johtamispsykologi.wordpress.com/2017/08/17/3493/>
- Aspegren, Mia. 'Uudistamiskyky se on'. Johtamispsykologi. 2.1.2017. Viitattu 30.11.2017. <https://johtamispsykologi.wordpress.com/2017/01/02/uudistamiskyky-se-on/>
- Auvinen, A-M & Liikka P. 2015. Osallistamisen käsikirja. Hämeenlinna: Suomen eOppimiskeskus.
- Auvinen, Sirkka, Heiniö, Iiro, Heiniö, Miira, Nousiainen, Leena, Porevuo, Mervi & Vähätiitto, Heli. Jatkuvan kehittämisen toimintamalli. Viitattu 25.3.2018. <https://www.lupatehdatoisin.fi/jatkuvan-kehittamisen-toimintamalli/kehittamistarpeen-havaitseminen>
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat : menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi : luo yhteistyökykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hyytinen, K., Kallio, K. & Vasara, A. 2017. Yhteistyöstä ja verkostoista löytyy menestysresepti. Viitattu 30.11. 2017. <https://www.kauppalehti.fi>
- Hämäläinen, T. & Qureshi, J. 2015. Organisaatiokulttuurin kartoitus verkostoyrityksessä X. AMK-opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.2.2018. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/99850/Hamalainen\\_Terhi\\_Qureshi\\_Jasmin.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/99850/Hamalainen_Terhi_Qureshi_Jasmin.pdf?sequence=1)
- Innokylän www-sivut. 2017. Viitattu 8.1.2017, 23.4.2018. <https://www.innokyla.fi>
- Itä-Suomen Yliopiston www-sivut. 2017. Viitattu 8.1.2017. <https://www.uef.fi>
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Jäppinen, A. 2012. Onnistu yhdessä : työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kalliopuska-Janhunen, P. & Lehtinen, S. 2016. Yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli. Ylempi- AMK opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.4.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016092014417>
- Kallon www-sivut. 2018. Viitattu 31.3.2018. [www.kallo.fi](http://www.kallo.fi)



- Karhinen, R. 2016. Uudistu, uudistu, uudistu-johtaminen murroksessa. Viitattu 30.11.2017. <https://www.youtube.com/watch?v=THcGzhCU8KE>
- Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfelt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimiseen. Helsinki: Talentum Media Oy
- Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö : prosessoivan johtamisen opas. Vantaa: Innotiimi Oy.
- Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. 2014. Tulevaisuus suosii rohkeaa – johtamista. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ : johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lämsä, A-M & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Metodix-www-sivut. 2018. Viitattu 4.2.2018. <https://metodix.fi>
- Mindavenuen www-sivut. 2017. Viitattu 14.9.2017. <http://mindavenue.fi>
- Moisio, J. Miten saada henkilöstö mukaan kehittämiseen ja sitä kautta tuottavuudenparantamiseen. Verkostokonsultit. 4.8.2016. Viitattu 5.4.2018. <http://www.verkostokonsultit.fi/spp-verkostokonsultit-etusivu/uusin-blogi/>
- Murto, K. 2017. Hyvä johtaminen, osallistaminen. Viitattu 30.11.2017. <https://www.youtube.com/watch?v=AYWWCIQ-ZU8>
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot : johtaminen ja arvонуonti. 3. painos. Helsinki: Teknologianinfo Teknova Oy.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Helsinki: UNIPress.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto : verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita publishing Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J., 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otollinen, P. 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille. Tampere: Mediapinta.
- Proagrian www-sivut. 2018. Viitattu 12.3.2018. <https://www.proagria.fi>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat -perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.

Rokka, Hannu. 'Jätä jo jurakauden johtamismallit'. Uuden työn dna. 28.10.2015. Viitattu 30.11. 2017. <https://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/jata-jo-jurakauden-joh-tamismallit>

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen T. & Koivu-nen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum Media Oy.

Schein, E. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. uud. p. Helsinki: Wei-lin+Göös.

Silvo, Marjo. 'Syökö organisaatiokulttuuri kasvun eväät?' Vieraskynä. 15.6.2017. Viitattu 30.11. 2017. <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/markkinointi-instituutti-syoko-organisaatiokulttuuri-kasvun-evaat>

Sipilä, L. 'Yritys, yhteistyö ja avunanto'. Kumppanuuden rooli yrityselämässä. 21.3.2010. Viitattu 1.12.2017. <https://www.valueframe.fi/blogi/kumppanuuden-rooli-yrityselamassa/>

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 2018. Voimaantunut ihminen on tuotta-vampi ja luovempi. Viitattu 5.2.2018. <https://www.sitra.fi/artikkelit/voimaantunut-ihminen-tuottavampi-ja-luovempi/>

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen : luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tamminen, H. 2009. Osallistu, kuuntele, vaikuta : opas työpaikan yhteistoiminnan kehittämiseen. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, K. 2013. Verkostoitumalla kasvua, kehittymistä ja kannattavuutta: Satoja epäonnistuneen ja onnistuneen verkostoitumisen esimerkkejä. Turku: Oy benchmar-king Ltd.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Vainela, M-K. 2018. Kiva työpaikka: Hyvinvointicenterin väki jakaa sekä takaiskut että onnistumiset. Satakunnan Kansa 14.1 2018, Porilaine. Viitattu 31.3.2018. <https://www.satakunnankansa.fi>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen : Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vuorinen, A. 2013. Liikkuvan henkilöstön osallistava johtaminen. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.4.2018.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013061314060>

Äyväri, A. 1991. Pienyritysten verkostot: Yritysverkostokoulukunnan ja yrittäjyys-tutkimuksen verkostokäsitteet. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Teemahaastattelut

Liikkeenomistaja Päivi Kuusisto 10.1.2018

Sopimusyrittäjä Sanna Anttonen 13.1.2018

Osa-aikainen meikkaaja Jonna Ojala 15.1.2018

Osa-aikainen palkkatyöntekijä Tiia Kivelä 1.2.2018

Ripsi-kynsiteknikkoyrittäjä Anna-Mari Salmio 14.3.2018

Haastattelukysymykset:

- Kuinka paljon työyhteisö on tällä hetkellä yrityksen kehittämisessä mukana?
- Miten vastuut on jaettu työyhteisössä?
- Kuka päättää asioista työyhteisössä?
- Kuinka helppoa uusien ideoiden esille tuominen yrityksessä on tällä hetkellä?
- Miten ja missä uusia ideoita tuodaan esille?
- Minkälainen me-henki yrityksessä vallitsee ja miten sitä voisi parantaa (konkreettisia keinoja)?
- Minkälainen luottamus työpaikalla vallitsee?
- Miten luottamusta voisi kehittää?
- Miten sitoutuneeksi itseäsi kuvailisit yrityksen toimintaan?
- Mikä motivoi sinua?
- Kuinka tärkeää on mielestäsi kehittää yritystä yhdessä?
- Miten työntekijöitä ja yrittäjiä voitaisiin kannustaa kehittämään organisaatiota lisää?
- Kuinka halukas olet itse osallistumaan yhteiseen kehittämiseen?
- Kuinka paljon aikaa olisit valmis käyttämään yrityksen toiminnan kehittämiseen yhteistyössä? Kuukaudessa?
- Minkälaisilla keinoilla yrityksen toimintaa voisi yhteisöllisesti kehittää?

## Benchmarking

### Havainnointiaiheet yritysvierailuun:

1. Vastaajan taustatiedot, kuten rooli yrityksessä?
2. Kuka vastaa yrityksessä uusien palvelujen, tuotteiden ja toimintatapojen kehittamisestä?
3. a) Mikäli omistaja päättää yksin, miksi tähän ratkaisuun on päädytty ja ol-laanko siihen tyytyväisiä?
3. b) Mikäli koko työyhteisö osallistuu kehittämistyöhön, miksi tähän toiminta-tapaan on päädytty ja toimiiko se tehokkaasti?
4. Mitä keinoja käytätte yhteisölliseen kehittämistyöhön, palavereita, säännöllisiä tapaamisia, aivoriihi-metodia tms?
5. Onko työyhteisön osallistaminen kehittämistoimintaan ollut helppoa?
6. Mitä haasteita kehittämistoimintaan osallistamisessa on ollut?
7. Mikä olisi mielestäsi paras tapa kehittää yrityksen toimintaa koko työyhteisön kanssa?

Ideointipalaveri 19.3.2018

1.Minkälaisia tapaamisia henkilökunnalla voisi olla yhdessä, joissa kehitettäisiin yhdessä Profilea? (Kaikki ideat posti-it lapuin seinälle)

2.Minkälaisia vapaa-ajan tapahtumia (ja missä) henkilöstön kesken kaipaisitte, jotta yhteishenki tiivistyisi? (Ideat post-it lapuin seinälle)

2.Valitaan parhaat (3kpl) äänestämällä

3.Kuinka monta kertaa kutakin kolmea/ vuosi?

4.Kuinka usein toivoisitte kehityskeskusteluja/ vuosi?

5.Mihin ajankohtaan vuodesta toivoisitte tapahtumia/ tapaamisia?

## OSALLISTAVA VUOSIKELLO



HAIR ■ BEAUT  
**PROFILE**

**Tammikuu:**

6 ajatteluhattua menetelmä, kehitettävä teema valitaan etukäteen.

**Helmikuu:**

Yllätystapahtuma. Järjestäjä suunnittelee tapahtuman, jossa yhdistetään sekä yritystä kehittävä osuus ja vapaa-ajan toiminta. Ajankohta ilmoitetaan kaksi kuukautta etukäteen.

**Maaliskuu:**

Kehityskeskustelut yksilökeskusteluina, toivotut keskustelun aiheet toimitetaan liikkeenomistajalle etukäteen. Aikaa varataan tunnista kahteen, toteutetaan lounastapaamisina.

**Huhtikuu:** Ryhmäkeskusteluna toteutettava kehityskeskustelu, yksilökeskusteluissa nousseista teemoista.

HAIR ■ BEAUT  
**PROFILE**





**Toukokuu:**

Yllätystapahtuma. Järjestäjä suunnittelee tapahtuman, jossa yhdistetään sekä yritystä yhteisöllisesti kehittävä osuus ja vapaa-ajan toiminta. Ajankohta ilmoitetaan kaksi kuukautta etukäteen.

**Kesäkuu:**

Lomakuukausi



**Heinäkuu:**

Lomakuukausi

**Elokuu:**

Yllätystapahtuma. Järjestäjä suunnittelee tapahtuman, jossa yhdistetään sekä yritystä yhteisöllisesti kehittävä osuus ja vapaa-ajan toiminta. Ajankohta ilmoitetaan kaksi kuukautta etukäteen.

HAIR ■ BEAUT

**PROFILE**



**Syyskuu:**

OPERA- työmalli, jonka avulla haetaan ennalta sovittuun aiheeseen ideoita ja ratkaisuja. Aikaa tähän varataan kaksi tuntia.

**Lokakuu:** Kehityskeskustelut yksilökeskusteluina, toivotut keskustelun aiheet toimitetaan liikkeenomistajalle etukäteen. Aikaa varataan tunnista kahteen, toteutetaan lounastapaamisina. Yksilökeskustelut voidaan tarvittaessa vaihtaa ryhmäkeskusteluun, mikäli työyhteisö niin toivoo.



**Marraskuu:**

Yllätystapahtuma. Järjestäjä suunnittelee tapahtuman, jossa yhdistetään sekä yritystä yhteisöllisesti kehittävä osuus ja vapaa-ajan toiminta. Ajankohta ilmoitetaan kaksi kuukautta etukäteen.

**Joulukuu:**

Pikkujoulut. Tapahtuman tarkoitus on tukea työyhteisön viihtyvyyttä sekä kehittää yhteishenkeä.

HAIR ■ BEAUT

**PROFILE**

## OSALLISTUMISEN MUISTITAULU

- Tunnistetaan yhteiset tavoitteet
- Ollaan avoimia
- Annetaan tuki työyhteisölle
- Ollaan valmiita muuttumaan
- Innostetaan ja innostutaan
- Hyödynnetään facebookia, skypeä ja whatsappia
- Ollaan vastuunkantajia sekä ongelmanratkaisijoita
- Pyritään saamaan hiljainen tieto näkyväksi
- Hyväksytään, että osallistumiselle ei joskus ole aikaa ei halua
- Ollaan luottamuksen arvoisia
- Kylvetään kiitoksia
- Pidetään hauskaa