



Hyvän sparrauksen elementit

Case: Kasvu Open

Janne Roiha

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2022

Verkostojohtaminen, Liiketalous

Roiha, Janne

Hyvän sparrauksen elementit. Case: Kasvu Open

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2022**, 54 sivua.

Liiketalouden ala, Verkostojohtamisen ohjelma, opinnäytetyö (YAMK)

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Sparraus on aihe, joka koskettaa lähes jokaista työelämässä tai opiskelijana toimivaa. Voidaan olettaa, että lähes jokaista joskus sparrataan ja, että jokainen pääsee joskus sparraamaan toista. Sparrauksen ja erityisesti hyvän sparrauksen elementtejä on tutkittu säästeliäästi.

Opinnäytetyössä tutkittiin hyvän sparrauksen elementtejä Suomen suurimman kasvuyrityksille suunnatun sparrausohjelman, Kasvu Openin konseptissa. Tavoitteena oli tunnistaa yksinkertaisia ja tunnistettavia teki-
jöitä, joista hyvä sparraus muodostuu. Tavoitteena oli myös mahdollisuuksien mukaan määrittellä tarkem-
min sparraus käsitettä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena ja tutkimuksen aineisto kerättiin ryhmäkeskustelussa. Ryhmäkeskustelu toteutettiin Microsoft Teams sovelluksessa huhtikuussa 2022. Ryhmäkeskusteluun osallistui kuusi Kasvu Openissa asiakkailta huippuarvosanat saanutta sparraajaa. Tutkimus rajattiin käsittelemään erityisesti kasvuyritysten sparrausta liike-elämän kontekstissa.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin sparrausta, sekä sparrauksen liittyviä lähikäsitteitä kuten mento-
rinti, coaching, systeemiäly ja tunnetaidot. Teoriaosuuden aineisto koostui sekä kotimaisesta, että ulko-
maisesta kirjallisuudesta ja artikkeleista, asiantuntijajulkaisuista sekä muutamista laadukkaista verkkojulkai-
suista.

Tutkimustulokset osoittavat, että sparrauksessa onnistumisen edellytyksiä voi parantaa melko yksinkertai-
silla asioilla. Tutkimuksen tulosten mukaan hyvä sparraus muodostuu huolellisesta valmistautumisesta, vah-
vasta läsnäolosta sparraustilanteessa, sparrattavan oivalluttamisesta sekä sparraajan vahvasta liiketoimin-
taosaamisesta ja -ymmärryksestä.

Sen lisäksi, että opinnäytetyössä tutkittiin hyvän sparrauksen elementtejä, pyrittiin siinä myös jäsentämään
sparrausta käsitteenä. Tulosten mukaan sparraus on häilyvä käsite, jota käytetään usein yläkäsitteenä kai-
kelle vuorovaikutuksessa tapahtuvalle kehittämistyölle.

Avainsanat (asiasanat)

Sparraus, mentorointi, coaching, dialogi, kehittäminen.

Roiha, Janne

Elements of a good coaching session. Case: Kasvu Open.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2022, 54 pages

Business administration. Degree program of Business Network Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

At some point during the lifetime almost everybody will either be coached or coach somebody else. Coaching can be defined as having a conversation aiming to help one another. The question of this study was: how we define a good coaching in work life and especially in business.

Goal for this study was to define the basic elements of good coaching. The context of this study was Kasvu Open, which is Finland's most biggest coaching process for Finnish growth companies. The second goal for this study was to define the concept for Finnish word 'sparraus' which can be translated in English as a coaching or mentoring.

The study was qualitative, and the method of the study was focus group interview. Interview was executed in early April in 2022. The participants of the interview were all coaches from the Kasvu Open concept. All of them have gotten the highest possible reviews from the companies they have coached. Assumption was, that these coaches must do many things right in the coaching sessions because of the high reviews from the companies. Other assumption was, that by having a group conversation, they could together define the basics of good coaching session by discussing this topic.

The theoretical part of the study includes definitions of coaching, mentoring, systems intelligence, and smart intuition. The sources used in this study were literature and articles written in Finnish and English in the field of coaching, mentoring, systems intelligence, and smart intuition.

According to the results of the study, a good coaching session is built up with few quite simple elements. In a nutshell it contains four elements: preparations, good and intense presence of the coach, creating ideas or insights for the customer and having a strong knowledge in specific industry or content and good knowhow in business in general.

Keywords/tags (subjects)

Coaching, mentoring, growth, intuition.

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Sparraus ilmiönä.....	6
2.1	Sparraus käsitteenä.....	6
2.2	Mentorointi ja coaching.....	8
2.3	Tunnetaidot.....	13
2.4	Systeemiäly ja intuitio	14
2.5	Aikaisempia tutkimuksia	17
3	Tutkimusasetelma	19
3.1	Tutkimusongelma.....	19
3.2	Tutkimusmenetelmä	21
3.3	Ryhmäkeskustelu	23
3.4	Aineiston analyysi.....	30
3.5	Työn eettisyys ja luotettavuus	32
4	Tutkimuksen tulokset	35
4.1	Sparrauksen määritelmä	35
4.2	Onnistuneet sparrauksen kulmakivet	37
4.2.1	Sparraukseen valmistautuminen	37
4.2.2	Läsnäolo sparrauksessa	40
4.2.3	Oivalluttaminen	41
4.2.4	Liiketoimintaosaaminen	43
4.3	Johtopäätökset.....	44
5	Pohdinta.....	48
	Lähteet	51
	Liitteet	54
	Liite 1. Ryhmäkeskusteluun valmistautuminen	54

Kuviot

Kuva 1.	Mielentaitojen kolme tasoa. (Muokattu Ristikangas, Ristikangas ja Alatalo 2014.).....	10
Kuva 2.	Mentoroinnin kolme orientaatiota. (Muokattu Horn ja Metler-Armijo 2010).....	12
Kuva 3.	Kvalitatiivisen tutkimuksen syklinen malli. (Muokattu Kananen 2017, 50).....	22

Taulukot

Taulukko 1. Kasvu Open sparrauksen, mentoroinnin ja coachingin keskeiset erot.	13
Taulukko 2. Ryhmäkeskusteluun osallistuneet Kasvu Open sparraajat.	28
Taulukko 3. Sparrauksen määritelmiä ryhmäkeskustelussa.	35
Taulukko 4. Kuvailuja läsnäolosta sparraustilanteessa.	40
Taulukko 5. Oivalluttamisen kuvailuja.	41
Taulukko 6. Miten sparraajan liiketoimintaosaaminen näkyy sparrauksessa.	43

1 Johdanto

Pienten ja keskisuurten yritysten kasvun tukeminen ja vauhdittaminen on ollut Suomelle iso haaste jo yli kymmenen vuotta (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2021:12). Suomen talouskasvu ja erityisesti työllistyminen lepäsi vuosikymmenien ajan suuryritysten varassa. Vuosituhannen alussa Suomen elinkeinorakenne lähti muuttumaan rajusti. Kasvu, ja sitä myötä myös uusien työpaikkojen synty, siirtyi pienten ja keskisuurten yritysten kontolle. Tämä elinkeinoelämän muutos toi mukanaan useita haasteita, kuten sen, että julkisen sektorin liiketoiminnan kehittämisen palvelut oli muotoiltu vain suuryritysten tarpeisiin. Samalla tämä tarkoitti sitä, että tukitoiminnot eivät yhtäkkiä vastanneetkaan nykyisten asiakasyritysten tarpeisiin. Tilanne synnytti uuden markkinan, sillä työsarkaa oli niin paljon, ettei julkinen sektori pystynyt hoitamaan sitä yksin. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2021:12) Tarvittiin uusia innovaatioita ja uusia toimijoita. Kasvu Open on Keski-Suomessa, Jyväskylässä tähän tarpeeseen syntynyt konsepti, jonka missiona on ollut alusta asti auttaa ja tukea suomalaisia pk-yrityksiä kasvussa ja liiketoiminnan kehittämisessä sparraamalla liiketoimintaa ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla.

Sparrauksesta on muodostunut Suomessa yleiskäsite, jolla kuvataan toisen auttamista ja tiedon siirtämistä keskustelun avulla. Kirjallisuudessa sparraamiseen liitetään tiedon siirtämisen lisäksi kuuntelemista, kysymysten asettamista ja haastamista (Hirvijuhta 2006). Sparraus on termi, johon lähes kaikki työelämässä toimivat törmäävät. Huolimatta henkilön roolista, tehtävästä tai asemasta organisaatiossa, hyvin moni jossain vaiheessa työuraansa sekä sparraa toisia että on itse sparrattavana. Vaikka käsitteen käyttäminen on yleistynyt, hyvän ja huonon sparrauksen eroja on käsitelty melko niukasti. Tänä päivänä sparraamisesta myös puhutaan monessa eri yhteydessä, mutta tässä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti liiketoiminnan kehittämiseen liittyvään sparraukseen.

Käsitteenä sparraus on haastava, kuten myös sen useat rinnakkaiskäsitteet. Rinnakkaiskäsitteitä on paljon ja niiden ero sparraukseen on usein hyvin tulkinnanvarainen. Mentorointi, coaching, konsultointi, opettaminen, valmentaminen ja varmasti moni muukin käsite, pitävät sisällään samoja elementtejä kuin sparraaminen (Ristikangas, Ristikangas ja Alatalo 2017). Oman haasteensa aiheen tutkimiseen luo myös se, että sparrausta käytetään suomenkielisessä keskustelussa, mutta

vastaavasti sitä käytetään vain harvakseltaan muissa kielissä. Englannin kielestä meille rantautunut sana (sparring) ei englanniksi tarkoita keskustelua laisinkaan. Englanninkielisiä synonyymejä sparraukselle ovat esimerkiksi *mentoring*, *coaching* tai yksinkertaisesti *conversation*. Tässä tutkimuksen teoriaosuudesta löytyy käsiteanalyysi, jossa näitä käsitteitä pyrittiin erottelemaan toisistaan.

Kasvu Openissa liiketoiminnan kehittämisen työkaluna käytetään sparrausta. Sillä tarkoitetaan kasvuyrityksen edustajien ja asiantuntijoiden välistä kohtaamista kasvun haasteiden kannalta olennaisten aiheiden näkökulmasta. Kohtaamisissa sparraajat eli muun muassa liiketoiminnan kehittämisen, rahoituksen, juridiikan, kansainvälistymisen ja johtamisen asiantuntijat sparraavat kasvuhaluisten yritysten avainhenkilöitä 45 minuutin ajan. (Kasvu Open verkkosivut. www.kasvuopen.fi/kasvu-open-oy/.) Neljäkymmenenviiden minuutin mittaisiin sparraushetkiin perustuvassa menetelmässä, liiketoiminnan kehittämisen kokeneet asiantuntijat pyrkivät auttamaan kasvuhaluisten yritysten omistajia ja johtajia löytämään keinoja kasvun kiihdyttämiseen (Kasvu Open). Huolimatta siitä, että Kasvu Open konseptia on pyöritetty jo yli kymmenen vuotta, on hyvän ja huonon sparrauksen eroja mietitty vähän konseptin näkökulmasta. Kasvuyrittäjien antamien palautteiden perusteella on kuitenkin tunnistettu ryhmä sparraajia, jotka syystä tai toisesta saavat kerta toisensa jälkeen lähes kaikilta sparrattavilta parhaat mahdolliset arviot. Sitä, mihin nämä erinomaiset palautteet perustuvat ei ole koskaan tutkittu.

Useat tutkimukset (Kar ja Sarangi 2021; Ganes ja Bozas 2015; Lang 1991) ovat todistaneet, että yritykset, jotka etsivät ja käyttävät ulkopuolista apua liiketoiminnan kehittämiseen kasvavat vähintään tuplavauhtia verrattuna yrityksiin, jotka pyrkivät pärjäämään omillaan. Tapoja hyödyntää kasvuyrityksen ulkopuolista osaamista ja näkemystä on monia erilaisia. Yritys voi rekrytoida hallitukseensa ulkopuolisia jäseniä, se voi rakentaa advisory boardin tai järjestää toimivalle johdolle coachausta tai mentoreita. Lyhytkestoinen sparraus on yksi vaihtoehtoista, kun tavoitteena on kasvun kiihdyttäminen. On kiusaus ajatella, että hyvän sparrauksen elementtejä voidaan hyödyntää laajasti liiketoiminnan kehittämisen lisäksi myös muissa tilanteissa. Hyvän sparrauksen piirteitä tai elementtejä ei kuitenkaan ole yleisesti tunnistettu tai esitetty kirjallisuudessa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko olemassa tekijöitä tai elementtejä, joista onnistunut sparraus koostuu Kasvu Open kontekstissa. Tutkielma etenee niin, että luvussa kaksi (2) käy-

dään läpi sparrauksen määritelmä ja yleisimmät käytetyt rinnakkaiskäsitteet sekä käydään läpi aiheen kannalta olennainen tietoperusta. Luvussa kolme (3) esitellään tarkemmin tutkimusongelma ja -menetelmä, sekä analysoidaan aineistoa ja sen luotettavuutta. Lopuksi luvussa neljä (4) esitellään tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset. Viimeisessä luvussa (5) pohditaan vielä tutkimuksen lopputulemia suhteessa aikaisemmin esitettyyn tietoon sparrauksesta.

2 Sparraus ilmiönä

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa tarvittava tietoperusta ja määritellään sparraus käsitteenä. Tässä käytetään apuna kirjallisuudessa esiintyviä rinnakkaiskäsitteitä, sillä sparrausta ei aikaisemmassa tutkimuksessa ole käytetty käsitteenä laajasti tai samassa tarkoituksessa kuin tässä tutkimuksessa. Ensimmäisessä kappaleessa käydään läpi tiiviisti, mitä on Kasvu Open sparraus ja käsitellään sparrausta käsitteenä. Toisessa alaluvussa perehdytään tutkimuksen kannalta keskeisiin käsitteisiin. Kolmannessa alaluvussa käsitellään tutkimusongelman kannalta keskeisiä aikaisempia tutkimuksia sekä kirjallisuutta.

2.1 Sparraus käsitteenä

Kasvu Open konseptin keskeisin elementti on 45 minuutin mittainen sparraushetki asiantuntijan ja kasvuyrityksen edustajan välillä (Seppälä 2022). Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä sparraus pitkälti siitä yksinkertaisesta syystä, että tutkimuskontekstissa eli Kasvu Open konseptissa on päädytty käyttämään termiä sparraus. Kasvu Open konseptissa termi sparraus on vakiintunut tarkoittamaan nimenomaan asiantuntijan ja yrittäjän välisiä keskusteluita.

Termi sparraaja on sen sijaan Kasvu Open kontekstissa suhteellisen tuore. Ensimmäiset vuodet sparraajista käytettiin termiä mylläri ja sparrauspäivästä (tapahtumapäivä, jossa sparraukset toteutuivat) termiä kiitoratapäivä. Kun puhuttiin kiitoratapäivästä, pyrittiin sillä kuvaamaan tilannetta, jossa kasvuhaluiset yritykset lähtevät kunnolla lentoon. Mylläri termin taustalla oli ajatus ideoiden kylvämisestä ja istuttamisesta kasvuyritykseen. Myöhemmin Kasvu Openin terminologiaa yksinkertaistettiin viestinnällisistä syistä ja sparraus, sparraaja ja sparrauspäivä vakiintuivat käyttöön. (Seppälä 2022.) Jotta voidaan tunnistaa, mitä Kasvu Open sparraus oikeastaan tarkoittaa, on syytä tutkia myös sparrauksen rinnakkaiskäsitteitä, kuten esimerkiksi mentorointia.

Käsitteenä sparraus on moniulotteinen. Siitä ei löydy tarkkaa määritelmää suomenkielisen kirjallisuuden tai tutkimuksen parista. Terminä se on kuitenkin käytössä useissa asiayhteyksissä. Sparrauksesta puhutaan niin työelämässä, opiskelussa kuin myös harrastusten parissa. Sparrauksen

lähtökohta on paitsi tiedon ja osaamisen siirto sparraajalta sparrattavalle, myös yhdessä oppiminen (Räihä 2017, 36). Sparraaja ja sparrattava ovat enemmän vertaisia kuin esimerkiksi opettaja ja oppilas, jossa auktoriteettiasetelma on hierarkkisempi (Stein ja Stelter 2011, 102). Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että sparraaja on henkilö, jolla on osaamista johonkin aiheeseen suhteessa enemmän kuin sparrattavalla. Sparraajan ei kuitenkaan tarvitse olla varsinainen asiantuntija, vaan riittää, kun tämä tietää aiheesta enemmän kuin sparrattava (Holroyd ja Field 2012, 34). Avaavien kysymysten esittäminen ja oivalluttaminen ovat loppujen lopuksi tärkeämpiä, kuin esimerkiksi asiantuntijuus käsiteltävään aiheeseen (Parpei 2008; Järvinen 2014).

Sparraajan käsikirjassa (Krook 2012) määritellään sparrauksen olevan voimakkaasti ratkaisukeskeistä neuvonta- ja asiantuntijatyötä, johon sisältyy runsaasti kuuntelemista, kysymysten esittämistä sekä kyseenalaistamista. Näillä keinoilla sparraaja pyrkii avaamaan ja avaamaan sparrattavan ajattelua, ja laajentamaan näkökulmia (Krook 2012). Petri Ruotsalainen (Järvinen 2014, 174) taas kuvaa sparrausta urheilumaailman termein: *Sparraaja on harjoitusvastustaja. Sparraajan tehtävänä on antaa sparrattavalle mahdollisuus harjoittaa omaa ajatteluaan. Asiantuntijatyössä sparraus kehittyy parhaimmillaan innostavaksi dialogiksi, jossa sekä sparraaja että sparrattava kehittyvät ja oivaltavat asioita yhdessä.*

Englannin kielessä sparraus käsitettä tarkasteltaessa, muuttuu itse asia sekä varsinkin konteksti melkoisesti. Sparraus sanan suora käännös englanniksi yksikkömuodossa on *spar*, joka tarkoittaa riitelyä tai kinastelua. Monikossa sana *sparring* kuvaa kamppailulajeissa, tyypillisimmin nyrkkeilyssä, käytettävää harjoittelumuotoa. Tarkennettuna sellaista harjoitusta, joka ikään kuin simuloi todellista ottelua, mutta ei kuitenkaan täydellä teholla. (Michell 2013, 44)

Parpein (2008, 27–28) mukaan liike-elämän kontekstissa sparrausta käytetään yleiskäsitteenä valmennukselle, coachingille ja mentoroinnille. Virolaisen (2010) tutkimuksen mukaan sparrauksen, mentoroinnin ja coachingin eroavaisuudet ovat hyvin tulkinnallisia. Kaikissa edellä mainituista menetelmissä pyritään tarjoamaan kehittämisen kohteena olevalle henkilölle apua oman tilanteensa parantamiseen kuuntelemalla, kysymällä ja jäsentämällä tilannetta yhdessä asiakkaan kanssa. Eriyisesti liike-elämän kontekstissa sparrausta sivutaan paljon johdon coachingia käsittelevissä teoksissa tai tutkimuksissa (Viitala 2007; Mumford 2000)

Tässä tutkimuksessa käsitteellä sparraus viitataan Kasvu Open sparraukseen. Kasvu Open sparraus on 45 minuuttia kestävä asiantuntijan ja kasvuhakuisen yrityksen edustajan kohtaaminen. Kohtaamisen tavoitteena on yksinkertaisesti auttaa sparrattavaa löytämään keinoja kiihdyttää yrityksen kasvua. Kasvu Open sparraukselle ei ole määritelty prosessia tai viitekehystä. Tilanteen orientaatio syntyy oletuksesta, jossa yrityksen edustajalla on tahtotila löytää uusia keinoja kasvun kiihdyttämiseen ja sparraajalla on halu auttaa. (Seppälä 2022.)

Sparraus Kasvu Openissa

Kasvu Openissa yksittäisellä sparrauskeskustelulla tarkoitetaan 45 minuutin mittaista keskustelua asiantuntijan ja kasvuyrittäjän välillä. Sparrattava yritys tapaa Kasvu Open prosessin aikana yhteensä 10 sparraajaa ja kaikilla keskusteluilla sama tavoite: auttaa yritystä kasvamaan. Päätös siitä, keitä sparraajia yritys kohtaa, tapahtuu Kasvu Open tiimin toimesta, kasvuyrityksen hakemuksen ja käytettävissä olevien asiantuntijoiden mukaan. Päätökseen vaikuttavat esimerkiksi yrityksen esittämät kasvuhaasteet, sparraajan asiantuntijuus ja kokemus sekä kyseisen päivän muut sparraajat. Sparrattavalle pyritään tarjoamaan sparrausta mahdollisimman useasta näkökulmasta. (Kasvu Open verkkosivut Nd.)

Sparrauskeskusteluun ei ole määritelty toimintatapaa tai -mallia etukäteen järjestäjän puolesta, vaan sparraaja saa valita itse lähestymistapansa. Molemmat tietävät tapaamisesta etukäteen: sparraaja saa kasvuyrityksen materiaalin tutustuttavaksi (sisältää perustiedot sekä kasvusuunnitelmat ja haasteet suunnitelmassa), sparrattava näkee sparraajan tiedot ja asiantuntijuuden teemat (voi selvittää tarkemmin myös taustaa). Toisinaan sparraaja ja sparrattava saattavat olla vuorovaikutuksessa jo ennen tapaamista esimerkiksi viestitse, mutta usein sparraushetki on näiden kahden henkilön ensimmäinen kohtaaminen. (Kasvu Open verkkosivut Nd.)

2.2 Mentorointi ja coaching

Mentorointi vaikuttaisi olevan yleisin synonyymi on sparraamiselle. Kupiaksen ja Salon (2014, 11–13) mukaan mentorointi on kehittämistä, joka tähtää mentoroitavan kasvuun, niin inhimillisen kehittymisen kuin myös osaamisen tasolla. Mentorointi on kahden ihmisen välinen vuorovaikutteinen ja luottamukseen perustuva suhde, jonka tarkoituksena on siirtää kokeneemman mentorin hiljaista tietoa vielä kokemattomalle toimijalle eli aktorille (Kar & Sahari 2021, 2). Kirjallisuudessa

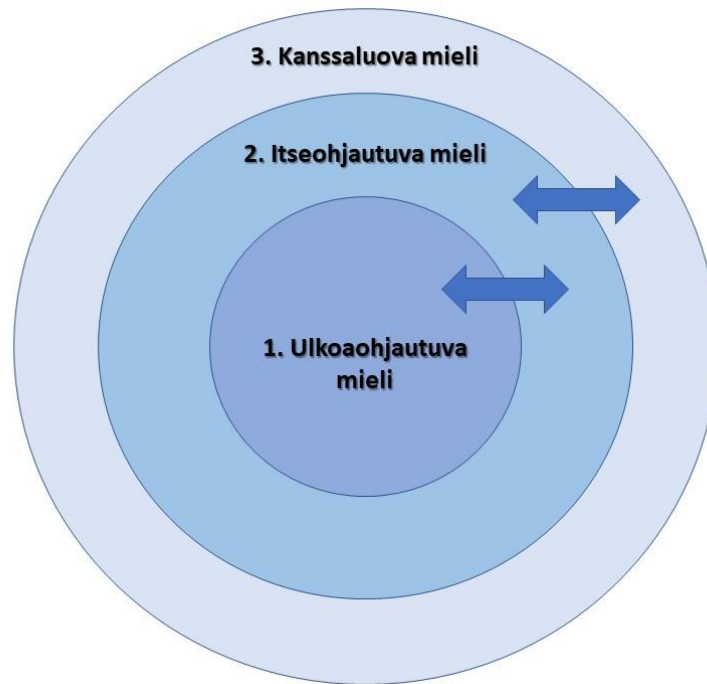
mentoroivasta henkilöstä käytetään hyvin usein termiä aktori, joskin arkikielessä sanaa ei vaikuta olevan kovinkaan yleinen.

Ristikangas, Ristikangas ja Alatalo (2019, 21) kiteyttävät mentoroinnin keskittyvän aktorin ajattelun laajentamiseen ja uusien näkökulmien avaamiseen dialogin ja avoimien kysymysten avulla. Puusa & Reijonen (2011, 65) puolestaan kuvailevat mentoroinnin tähtäävän osaamisen kehittämisen lisäksi myös mentoroitavan kokonaisvaltaiseen kehittymiseen niin ihmisenä kuin myös osaamisen näkökulmasta. Tähän tavoitteeseen mentori etenee keskustelun, kysymysten ja yhteisen jäsentämisen avulla (Puusa & Reijonen 2011).

Kupias & Salo (2014, 20–21) toteavat nykyaikaisen mentoroinnin tarkoittavan useimmiten luottamuksellista prosessia, jossa kokenut ja tunnustettu asiantuntija neuvoo ja opastaa nuorempaa tai kokemattomampaa toimijaa. On perustelua todeta, että ainakin niin sanotussa perinteisessä mentorointisuhteessa roolit ovat suhteellisen selvät: Kokematon toimija kaipaa neuvoja, ohjausta ja tukea oman ajattelunsa ja osaamisensa kehittämiseen. Tälle oppimismatkalle tukeaan tarjoaa kokenempi henkilö, jolta löytyy sekä substanssiosaamista, että perspektiiviä aktorin toimintaympäristöstä.

Mentorointisuhteen keskeinen rakennusaine on luottamus. Mentorointi ei ole pelkästään tiedon siirtoa, vaan syväluotaava yhteinen oppimisprosessi, jossa oppimista tapahtuu monessa eri ulottuvuudessa, ja tämä taas edellyttää mentorilta hyviä tunnetaitoja ja tunneälyä. (Gravells ja Wallace 2007, 28). Esimerkiksi Keganin (1982) mukaan ihmisen tarkastellessa esimerkiksi tietojään jostain tietystä asiasta suhteessa laajempaan kokonaisuuteen, muodostuu asiaan uusia ulottuvuuksia. Useissa mentorointia käsittelevissä teoksissa viitataan tähän Robert Keganin jo vuonna 1982 tekemään tutkimukseen ja mallinnukseen ihmismielen kehittymisestä. Kuuluisassa tutkimuksessaan Kegan rakentaa yhteyden ajattelu- ja tunnetaitojen välille. Kegan perustelee kuinka nämä kaksi toisistaan usein erotettavaa prosessia – asiaosaamisen kehittäminen ja ihmisenä kasvaminen ovat itse asiassa vahvasti yhteydessä toisiinsa. (Kegan, 1982.) Tässäkin tutkimuksessa tunnetaitojen merkitys sparrauksen onnistumiseen nousi esiin. Tunnetaitojen ja tunneälyn määritelmään syvennytään tämän luvun loppupuolella.

Ristikangas, Ristikangas ja Alatalo (2019, 139–144) mallintavat ja yksinkertaistavat Keganin teoriaa (Kuva 1). Ajattelutaidon ja tunneälyn yhdistäminen muodostaa heidän mukaansa reitin siirtyä miinäkeskeisestä ajattelusta yhteistyöhön eli yhdessä ajattelemiseen. Vaikuttaakin siltä, että juuri yhdessä ajattelu, yhdessä oivaltaminen ja oppiminen ovat niin mentoroinnin kuin sparrauksenkin syvintä olemusta.



Kuva 1. Mielentaitojen kolme tasoa. (Muokattu Ristikangas, Ristikangas ja Alatalo 2014.)

Kun puhutaan perinteisestä mentoroinnista, eroaa se edellä esitetyn perusteella Kasvu Open sparrauksesta ainakin toimijoiden hierarkkisuuudessa. Mentoroinnissa kokenut asiantuntija jakaa osaamistaan noviisille, joka puolestaan on vasta matkansa alussa (Ristikangas ja Ristikangas 2019). Tilanne voi toki olla hyvin samankaltainen myös sparrauksessa. Sparraaja jakaa asiantuntijuuttaan sekä sen kautta kertynyttä tietoaan ja sparrattava vastaanottaa. Myös historia tukee tulkintaa mentorointisuhteen hierarkkisuuudesta. Mentorointi juontaa juurensa vuosisatojen taakse Japaniin ja sen mestari-oppipoika toimintaan. Tässä toimintatavassa kädentaitoammattiin liittyvä osaaminen siirtyi tekemisen eli käytännön kautta mestarilta oppipojalle. (Kupias & Salo 2014, 14.)

Myös mentoroinnin luonne ja käsite on elänyt ja elää yhteiskunnan muutosten ja ajan myötä. Ristikangas ja Ristikangas (2019, 34) kuvailevat valmentavaa mentorointia nimenomaan tasa-arvoiseksi oppimissuhteeksi, jossa roolit vaihtelevat tilanteen mukaan. Valmentavan mentoroinnin ero perinteiseen mentorointiin on oppimisen tasa-arvoisuudessa. Valmentavassa mentoroinnissa molemmat ovat oppimassa, silti tärkein motiivi toiminnalle on mentoroitavan kokonaisvaltainen oppiminen ja kehittyminen. Perinteisessä mentoroinnissa mentorin rooli on ohjaavampi, kun taas valmentavassa mentoroinnissa molemmat toimijat ovat oppimassa yhdessä. (Ristikangas ja Ristikangas 2019; Parker ja Vetter 2020.)

Valmentava mentorointi tähtää valmennettavan vahvuuksien ja potentiaalın ulosmittaamiseen kokeilujen ja tekemisen avulla. Siinä syvennyttään myös mielenmalleihin eli siihen, miten ihminen ajattelee, miksi hän ajattelee kuten hän ajattelee, ja mitä vaikutuksia hänen ajatuksillaan on hänen toimintaansa. (Ristikangas ja Ristikangas 2019, 15.) Myös Guptan (2018, 15–16) kuvaa mentoroinnin tavoittelevan mentoroitavan potentiaalın tunnistamista ja esiin houkuttelua pääasiassa avoimia kysymyksiä esittämällä. Kiinnostavaa on, että houkuttelu tapahtuu mentoroitavan oivallusten avulla, ei siis mentorin oivallusten tai näkemysten kautta. Guptanin (2018, 16) mukaan mentorin on oltava erityisen nöyrä oman oppimisensa edessä ja huolimatta vaikkapa merkittävästä kokemusmäärän erosta mentorin ja mentoroitavan välillä, myös hänen on löydettävä mentorointisuhteesta oppimisen ja oivaltamisen halu osaksi prosessia.

Horn ja Metler-Armijo (2010, 25–27) esittelevät mentoroinnin kolme lähestymistapaa mentorointiin (Kuva 2) ohjaava (instructive), 2) rakentava (collaborative) ja 3) fasilitoiva (facilitative). Ohjaavassa lähestymistavassa mentori pyrkii ohjaamaan mentoroitavaa suuntaan, jonka hän itse kokee oikeana. Tätä lähestymistapaa voidaan verrata opettamiseen. Rakentavassa lähestymistavassa mentori asemoituu vertaiseksi suhteessa mentoroitavaan ja pyrkii ratkaisemaan mentoroitavan haasteita yhdessä. Kolmannessa lähestymistavassa mentori on edelleen tasavertaisessa asemassa suhteessa mentoroitavaan, mutta hänen roolinsa on fasilitoida mentoroitavan oppimisprosessia. Eli mentori ei edes yritä ratkaista ongelmaa, vaan hänen tehtävänä on auttaa mentoroitavaa ratkaisemaan haaste itse. (Horn ja Metler-Armijo 2010, 25–27.) Hornin ja Metler-Armijon (2010, 26) mukaan fasilitoiva lähestymistapa on ainoa kestävä eli pitkällä aikajänteellä arvoa tuottava lähestymistapa.



Kuva 2. Mentoroinnin kolme orientaatiota. (Muokattu Horn ja Metler-Armijo 2010).

Hornin ja Metler-Armijon (2010) kuvaama fasilitoiva mentorointi sivuaa osittain myös coachingin kuvausta. Suomen coaching yhdistyksen mukaan coaching on tavoitteellinen prosessi, jossa coach auttaa asiakasta asettamaan ja saavuttamaan tavoitteita esittämällä kysymyksiä, haastamalla tämän mielenmalleja ja uskomuksia, sekä auttamalla asiakasta tunnistamaan eri etenemistavat. Mentoroinnista coaching eroaa eniten tavoiteasetannan kautta. Siinä, missä coachingissa asetetaan selkeä tavoite coachattavalle, on mentoroinnin tavoite aktorin oppiminen ja ammatillisen osaamisen kehittäminen. Coachingissa toiminta keskittyy ainostaan coachattavan tavoitteisiin, kun taas mentoroinnissa on tavallista, että molemmilla on toisilleen siirrettävää osaamista ja kokemusta. (Suomen coachingyhdistyksen verkkosivut Nd.)

Mentoroinnissa, coachingissa ja Kasvu Open sparrauksissa on paljon yhtäläisyyksiä. Edelleen voidaan todeta, että kirjallisuudessa sparraus toimii ikään kuin yläkäsitteenä muun muassa mentoroinnille ja coachingille. (Parppei 2008, 28.) Yhtäläistä käsitteissä on ainakin tilanteen dialogisuus, roolitus (sparraaja-aktori) sekä tavoite eli aktorin kehittyminen. Eroavaisuuksia on kuitenkin havaittavissa. Coachin roolista puuttuu kokonaan ohjaava ote, kun taas mentoroinnissa ja Kasvu Open sparrauksessa se on läsnä. Mentorointi ja coaching ovat prosesseina pitkäkestoisia, jopa vuosien mittaisia, kun taas Kasvu Open sparraus on kertaluonteinen ja kestoltaankin vain 45 minuuttia. Eroja näiden käsitteiden välille on pyritty hahmottamaan seuraavassa taulukossa (Taulukko 1.).

Taulukko 1. Kasvu Open sparrauksen, mentoroinnin ja coachingin keskeiset erot.

	Kasvu Open sparraus	Mentorointi	Coaching
Tavoite	Aktorin liiketoiminnan kasvun kiihdyttäminen.	Aktorin ajattelun ja ammatillisten osaamisen kehittäminen.	Aktorin asettamien tavoitteiden saavuttaminen.
Sparraajan agenda	Aktorin oivalluttaminen.	Yhdessä oppiminen.	Aktorin tavoitteiden toimeenpano.
Sparraajan orientaatio (vrt. s.12 mentoroinnin orientaatiot)	Rakentava.	Fasilitoiva.	Ohjaava.
Kuvaus ja kesto	Kertaluontoinen. 45 minuuttia.	Prosessiluontoinen. Jopa vuosia.	Prosessiluontoinen. Yleensä muutamista viikoista noin puoleen vuoteen.

2.3 Tunnetaidot

Edellisessä alaluvussa käsiteltyyn mentorointiin liittyy tutkimusten mukaan vahvasti sekä mentorin että aktorin tunnetaidot, kuten Kegan (1982) mallinsi yhteyttä ajattelun kehittymisen ja tunteiden välillä. Tunnetaidoilla tarkoitetaan omien tunteiden tiedostamista, hallintaa, ymmärtämistä ja ilmaisua (Ristikangas, Ristikangas ja Alatalo 2019, 147). Myös Kupias ja Salo (2014, 204) toteavat mentorin ja aktorin kyvykkyyden käsitellä tunteita koko mentorointiprosessin keskeisimmäksi asiaksi. Vaikuttaa siis perustellulta todeta, että tunteilla ja tunnetaidoilla on merkittävä rooli vuorovaikutteisessa oppimisprosessissa, jota esimerkiksi sparraus ja mentorointi ovat.

Daniel Goleman (1995, 67) piirtää klassikkoteoksessaan *Tunneäly – Lahjakkuuden koko kuva*, selvän yhteyden hyvien tunnetaitojen sekä yksilön muun osaamisen ulosmittaamisen välille. Kirjassa esitellään useiden esimerkkien avulla, kuinka korkea älykkyydosamäärä ei lainkaan takaa sitä, että yksilö pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan kaikissa tilanteissa. Poikkeukselliset menestyjät omaavat Golemanin mukaan sekä korkean älykkyydosamäärän, että hyvät tunnetaidot. (Goleman 1995, 67.) Voidaan olettaa, että tämä pätee myös sparraustilanteessa. Paras sparraaja ei siis välttämättä ole aina se, jolla on aiheeseen paras asiantuntijuus.

Toinen klassikkoteos vaikuttaisi tukevan Golemanin teoriaa. William Isaacs (1999) kuvailee suurteoksessaan *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito* samaa asiaa kuin Goleman, joskin hieman eri näkökulmasta. Kirjassa esitellään monelle tutut dialogin neljä peruseriaatetta: kuuntele, kunnioita, odota, puhu suoraan. Peruseriaatteiden lisäksi Isaacs esittelee myös dialogin kolme eri kieltä: tunteen, merkityksen ja toiminnan kielet. Isaacin mukaan dialogin peruseriaatteiden onnistunut käytäntöön soveltaminen vaatii yksilöltä taitoa tunnistaa millä dialogin kielellä hän puhuu ja millä muut dialogiin osallistuvat puhuvat. Toiminnan kieli on monelle tutuin ja tietyllä tavalla arvostetuin, koska usein ihmisiä arvotetaan heidän tekojensa perusteella. Yhdessä ajatteleminen vaatii kuitenkin, että tunteet, merkitys ja teot ovat sopusoinnussa keskenään. (Isaacs 1999, 211–214.)

Yhteenvedona edellä esitettyjen perusteella voidaan todeta, että tunteilla ja erityisesti tunnetaidoilla, on iso merkitys yksilön ja ryhmän suorituskykyyn. Se, kuinka hyvin yksilö osaa käsitellä ja tunnistaa omia tunteitaan vaikuttaa siihen, kuinka hyvin hän pystyy käyttämään osaamistaan työelämän erilaisissa, erityisesti vuorovaikutteisissa tilanteissa. Vuorovaikutteessa tapahtuvan kehittämisen yksi keskeisimmistä tekijöistä vaikuttaisi olevan luottamus ja sen rakentuminen vaatii omien tunteiden kohtaamista ja käsittelyä. Siksi on perustelua todeta, että tunnetaitojen ja hyvän sparrauksen välillä on selvä yhteys.

2.4 Systemiäly ja intuitio

Tunnetaidot ovat myös iso osa systemiälyä, joka taas on filosofi Esa Saarisen ja professori Raimo P. Hämäläisen ja heidän tutkimusryhmänsä muodostama viitekehys. Systemiälykkyyden käsite on virittäytynyt Peter Sengen vuonna 1990 julkaisemasta kirjasta *Fifth Discipline*. Kirjan yksi keskeisistä käsitteistä on systemiajattelu (systems thinking). Sengenin (1990, 13) mukaan ollakseen op-

piva organisaatio, tulee organisaation jäsenten omaksua viisi disipliiniä. Disipliinit ovat henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen, tiimioppiminen ja systeemiajattelu (Senge 1990, 13).

Systeemiajattelu on Sengen (1990, 330) mukaan oppivan organisaation peruskivi. Systeemiajattelulla tarkoitetaan sitä, että organisaation toiminta ajatellaan erilaisia systeemeinä, jotka voidaan yksinkertaistaa mallintamalla. Mallinnus tai ylipäättään systeemin visualisointi luo organisaatiolle mahdollisuuden kollektiiviseen oivaltamiseen. Siis ymmärrykseen siitä, miten jokin kokonaisuus toimii. Kokonaisuuden kannalta oleellisten asioiden tunnistaminen on siis oppivan organisaation, ja näin ollen sen henkilöstön keskeistä osaamista. Ja koska organisaatio koostuu ihmisistä, on systeemiajattelu organisaation inhimillinen voimavara. (Senge 1990, 330.)

Siinä missä Sengen (1990, 23) systeemiajattelulla kuvataan tapaa ajatella hahmottaa asiat (maailma) systeemisenä kokonaisuutena, rajautuu systeemiäly ihmisten vuorovaikutuksen kontekstiin. Saarisen ja Hämäläisen (2004, 3) mukaan systeemiälyllä tarkoitetaan vuorovaikutteista toimintaa, jossa inhimillinen herkyys ja havaintokyky yhdistyvät insinööritieteeseen. Insinööritieteellä taas tarkoitetaan asennetta tai ajattelutapaa, jossa pyritään tunnistamaan, miten jokin toimii. Yksinkertaistettuna systeemiäly kuvaa kykyä ja osaamista toimia älykkäästi erilaisissa sosiaalisissa systeemeissä. (Saarinen ja Hämäläinen 2004, 3.)

Kyky toimia älykkäästi monimutkaisissa ja moniulotteisissa vuorovaikutustilanteissa on systeemiälyn ytimessä. Vuorovaikutustilanteessa, vaikkapa palautetta antaessa tai vastaanottaessa, systeemiälykyys tarkoittaa esimerkiksi kykyä ja herkkyyttä tunnistaa tilanteen äänettömät (implisiitit) sävyt ja sanat, ja toimia niiden edellyttämällä tavalla. (Saarinen ja Hämäläinen 2004, 9.)

Systeemiälyn konsepti nojaa Sengen (1990) mallintamaan systeemiajattelun teoriaan, vieden sen osaksi ihmisten välistä vuorovaikutusta ja inhimillistä kohtaamista. Systeemiälykyys on eräänlainen tiedon (osaaminen) ja intuition yhdistelmä (Saarinen ja Hämäläinen 2004, 9).

Intuition hyödyntäminen ja ääneen sanomattomien, mutta kokonaisuuden kannalta oleellisten asioiden tunnistaminen on olennainen osa sparraajan osaamista (Hirvijuhta 2006, 84). Rossin mukaan (2016, 14) intuitio on ihmisen ajattelun perusta. Välähdyksen omainen tieto, oivallus, tuntemus tai tyhjästä syntyvä aavistus kuvaavat kaikki omalla tavallaan intuitiota. Psykologiassa ihmisen ajattelu

jaetaan karkeasti ottaen kahteen erilaiseen ajattelun tapaan. Ensimmäinen on välitön ja ei-tietoinen eli intuitiivinen ajattelu. Toinen taas on rationaalinen eli tietoinen päättely. Näitä kahta on nykytiedon mukaan mahdotonta erottaa toisistaan, vaikka sitä on neurotieteessä pyritty todistamaan. Aivoissa kyllä tunnistetaan erilainen ajattelu, mutta koska ajattelu tapahtuu aivojen lisäksi myös mielessä, on eri ajattelutapojen erottaminen toisistaan tieteellisin keinoin epäonnistunut. (Rossi 2016, 16.)

Rossin (2016, 16) mukaan intuitio tuottaa tietoa, jota ei saa pääättelemällä, mutta joka kuitenkin lopulta kiteytyy päättelyyn. Intuitio on mielen taito tunnistaa informaatiomassasta juuri sillä hetkellä oleellinen tieto. Intuitio yhdistää uskomattomalla tavalla ihmisen tiedot, taidot, osaamisen ja kokemukset niin, että pystymme suoriutumaan monimutkaisista tilanteista. Intuitiota kuvataan usein tunteena. Jokin asia yksinkertaisesti *tuntuu* oikealta. (Rossi 2016, 16.) Intuitio ei näin ollen kuitenkaan ole mitä tahansa, mitä päähän sattuu pälkähtämään.

Kun ihminen oppii tunnistamaan ja erottamaan intuition tunnepohjaisista mielihohteista, alkaa intuitio kehittyä. Tunnepohjaisia mielihohteita kutsutaan intuition vinoutumiksi. Näitä ovat esimerkiksi tunteista syntyvät pelot, päähänpistot, vaistot tai mielikuvitus. (Rossi 2016, 28.) Burnette (2013) kirjoittaa ajattelun eri tasojen tunnistamisesta (recognition). Jotta ihminen oppii tunnistamaan intuition ja satunnaistuntemukset toisistaan, on kehitettävä intuition lukutaitoa ja erottelukykyä. Tunnistaminen ja erottelu pohjaa yksinkertaisesti siihen, että ihminen alkaa tiedostamaan omaa ajatteluaan. Kun ihminen on tiedostaa mitä hän ajattelee, pystyy hän käyttämään rationaalista ajatteluaan ja pääättelemään miksi hän ajattelee, mitä ajattelee. (Burnette 2013.)

Maailman ja työelämän muuttuessa entistä monimutkaisemmaksi tarve älykkäälle intuitiolle kasvaa. Sadler-Smithin ja Shefyn (2004) mukaan ihmiskunnan inhimillinen taipumus luottaa rationaalisen päättelyyn kaikissa tilanteissa kasvattaa tätä tarvetta entisestään. Ihmisellä on nyt tarjolla enemmän tietoa ja dataa kuin koskaan aikaisemmin. Samalla päätösten tekeminen on vaikeampaa kuin koskaan aikaisemmin. Tämän tietotulvan edessä voidaan olennaisten asioiden tunnistamisen taidon olettaa olevan kultaakin kalliimpaa. Sama logiikka lienee pätevän myös vuorovaikutuksessa tapahtuvaan kehittämistyöhön, kuten sparraukseen. Vaikka henkilö voi etukäteen saada massiivisen määrän tietoa ihmisestä ja hänen edustamastaan yrityksestä, hän ei silti välttämättä tunnista, mikä on oleellista ja mikä taas ei. Tämä selviää vain dialogin ja yhdessä jäsentämisen avulla.

2.5 Aikaisempia tutkimuksia

Kuten edellä mainittu, sparrauksesta löytyy varsin rajallisesti kirjallisuutta tai tutkimuksia. Aalto-Yliopiston Luova Suomi -hankkeen julkaisema, Diges ry:n toimintaa käsittelevä ja Jussi Förbomin toimittama *Sparraajan käsikirja* (2012) keskittyy tarjoamaan taustatietoa ja työkaluja sparraajalle. Teoksessa sparraus määritellään ratkaisukeskeiseksi neuvonta- ja asiantuntijatyöksi. Sparraus koostuu kuuntelemisesta, kyseenalaistamisesta ja vaikeiden asioiden kohtaamisesta yhdessä. Hyvän sparraajan osaamisalueita tunnistetaan teoksessa useita: Kuunteleminen, kyseenalaistaminen, kokonaisuuden hahmottaminen, armoton rehellisyys sekä kyky nostaa käsittelyyn vaikeitakin asioita. Teoksen mukaan laaja kokemus ja toimialatuntemus ovat kuitenkin kaikista keskeisimpiä hyvään sparraajaan liitettäviä asioita. (Förbom 2012.)

Hyvään sparraajaan liitettäviä ominaisuuksia nimeää myös Räihä (2017) tutkiessaan yhteisöviestinnän maisterintutkielmassa sparraussuhteiden jännitteisiä dialogisia ihanteita. Tutkimuksessa pyrittiin määrittelemään, mitä dialogisuus tarkoittaa sparrausosaamisen kontekstissa. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joihin osallistuivat viestinnän asiantuntijat ja heidän asiakkaansa. Tutkimuksen tuloksissa tunnistettiin hyvän sparraajan ominaisuuksia, joita olivat muun muassa ratkaisukeskeisyys, tasavertaisuuden kokemuksen rakentaminen, innostuneisuus, substanssiosaaminen sparrauksen aiheeseen sekä tilan ja ajan antaminen pohdinnalle. (Räihä 2017)

Kovakoski (2018) taas tutki opinnäytetyössään asiakasarvon syntymistä Kasvu Open sparrauksissa. Tutkimuksessa kerättiin tietoa kyselylomakkeella (N=96) ja puhelinhaastatteluilla (N=42) Kasvu Open prosessiin osallistuneilta yritykseltä. Tutkimuksen tuloksissa todetaan, että Kasvu Openiin osallistuvat yritykset kokevat saavansa merkittävää arvoa sparrauksista. Tutkimuksessa sparrauksen onnistumisen kannalta keskeisimmäksi haasteeksi tunnistettiin tilanne, jossa sparrattavan yrityksen tarpeet ja sparraajan osaaminen eivät kohtaa parhaalla mahdollisella tavalla. (Kovakoski 2018.)

Tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella hyvän sparrauksen tekijöitä on useita. Huomion arvoista on, että lukuun ottamatta vahvaa asiantuntijuutta sparrauksen aiheeseen, tekijöistä mikään ei rajoudu pelkästään sparrauksen aiheen kautta. Sparraajan substanssiosaamisen lisäksi hyvän spar-

raajan taitoja ovat ainakin taito kuunnella, kyky kyseenalaistaa tai haastaa sparrattavan näkemyksiä, ratkaisukeskeisyys, sekä kokonaisuuksien hahmottaminen ja kokonaisuuden kannalta oleellisten asioiden tunnistaminen. Myös työn teoriaosuuden perusteella voidaan arvioida, että juuri edellä mainitut attribuutit kuvaavat hyvän sparraajan ominaisuuksia.

3 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa ne elementit, joista hyvä sparraus muodostuu. Tutkimuksen viitekehystenä oli Kasvu Open konsepti. Tässä luvussa avataan tarkemmin tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja niiden perusteella valittu tutkimusmenetelmä sekä analysoidaan kerättyä aineistoa ja tutkimusasetelman luotettavuutta.

3.1 Tutkimusongelma

Kanasen (2015, 45–46) mukaan tieteellisessä tutkimuksessa tulee aina määritellä tutkimusongelma, jota tutkimuksella pyritään ratkaisemaan. Tutkimusongelman mahdollisimman tarkka rajaaminen on usein alkuvaiheessa hyvin vaikeaa, mutta prosessin sekä erityisesti lopputuloksen kannalta se on erittäin tärkeää. Tutkimusongelman pohtiminen ja jäsentäminen tutkimuskysymysten avulla helpottaa varsinaisen tutkimuksen tekemistä. Parhaimmillaan tutkimuskysymys auttaa tutkijaa läpi koko prosessin. Tietoperustaa rakennettaessa tutkimuskysymys auttaa valitsemaan oikeat, lopputuloksen kannalta oleelliset teoriat tutkimuksen viitekehyyksi. Tutkimusvaiheessa tutkimuskysymyksen merkitys on erityisen iso: hyvin rajattu ja muotoiltu tutkimuskysymys auttaa tutkijaa laatimaan tavoitetta hyvin tukevan kysymyspatteriston tai lähestymistavan. (Kananen 2015, 45–46.)

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

”Mitä on hyvä sparraus?”

”Mitä on sparraus?”

Kuten työn tietoperustassa käytiin läpi, sparraus on kyllä yleinen ja arkinen termi, mutta käsitteenä epämääräinen. Sparrausta ei käsitteenä ole kovinkaan tarkasti määritelty tutkimuksissa tai kirjallisuudessa. Sparrauksen erottaminen käsitteenä vaikkapa mentoroinnista tai coachingista saattaa aiheuttaa vaikeuksia kokeneemmallekin sparraajalle. Kasvu Open konseptin yhteydessä tapahtuvaa sparrausta ei ole tutkittu eikä määritelty. Näistä syistä tutkimuksen toteuttaessa pyrittiin löytämään keinoja tarkentaa sparrausta käsitteenä. Tätä tehtiin muun muassa tunnistamalla eroja synonyymisiin käsitteisiin kuten mentorointi ja coaching. Laadullinen tutkimusasetelma sekä

ryhmähaastattelu tutkimusmenetelmänä loivat hyvät edellytykset tarkentaa sparrausta myös käsitteenä.

Kanasen (2017) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään ilmiötä, vaan pikemmin kuvailemaan ja tunnistamaan ilmiön piirteitä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa hyvän sparrauksen ominaispiirteet. Vaikka tämän tutkimuksen aineisto kerättiin Kasvu Open konseptin sparraajilta, ja käsiteltävät kokemukset olivat pääosin Kasvu Open sparrauksesta, oli työssä tavoitteena käsitellä sparrausta niin, että kuka tahansa sparraaja tai sparrattava pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksia. Tässä työssä ei juurikaan oteta kantaa siihen, kuinka paljon Kasvu Open konseptissa tapahtuva sparraus eroaa muista sparrauksista. Toki sparraustilanteen asetelma pyrittiin kuvamaan melko tarkkaan, jotta lukija pystyy tunnistamaan nämä keskeiset yhtenevät keinot ja ominaispiirteet sekä tekemään omat johtopäätöksensä siitä, miten ne suhtautuvat muihin sparraustilanteisiin.

Kontekstina Kasvu Open

Kasvu Open on Keski-Suomessa, Jyväskylässä syntynyt konsepti, jonka missiona on ollut alusta asti auttaa ja tukea suomalaisia pk-yrityksiä kasvussa ja liiketoiminnan kehittämisessä. Konseptin ytimessä on sparraus. Sillä tarkoitetaan kasvuyrityksen edustajien ja asiantuntijoiden välistä kohtaamista. Kohtaamissa sparraajat, eli liiketoiminnan kehittämisen, rahoituksen, juridiikan, kansainvälistymisen ja johtamisen asiantuntijat, sparraavat kasvuhaluisten yritysten avainhenkilöitä 45 minuutin ajan. Kasvu Open sparrauspäiviin osallistuu vuosittain 300–400 eri sparraajaa. Sparraajat eivät saa sparrauksista korvausta. (Seppälä 2022; Kasvu Open verkkosivut Nd.)

Kasvu Openissa käytettävä sparrauskonsepti on synnitetty Jyväskylän Yliopistossa kasvuyritysprofessori Marko Sepän Global Venture Lab tiimissä edellisen vuosikymmenen taitteessa 2009–2012. Seppä ja hänen tiiminsä kehittivät kiitorata metodin, joka Kasvun Openissa muuttui kasvupoluiksi (Kasvu Open verkkosivut Nd.) Keski-Suomen Kauppakamarin kasvuvaliokunnan kokeilujen ja pilotin jälkeen ensimmäinen varsinainen Kasvu Open Kasvupolku järjestettiin vuonna 2013 Jyväskylässä. Siihen haki mukaan 35 yritystä, joista kymmenen pääsi mukaan sparrauksiin. Kautta aikojen ensimmäisen kasvupolun voittajaksi valikoitui Naava Group Oy. (Kasvu Open verkkosivut Nd.; Seppälä 2022.)

Konsepti kasvatti nopeasti suosiotaan ja vuonna 2014 toiminta laajeni valtakunnalliseksi. Vuonna 2016 perustettiin yleishyödyllinen ja voittoa jakamattoman yhtiö, jonka nimeksi tuli Kasvu Open Oy. Yhtiö on vastannut konseptin pyörittämisestä siitä lähtien. Vuonna 2022 Kasvu Open on Suomen suurin kasvun sparrausohjelma. Konsepti toimii valtakunnallisesti ja hakijamäärä on tasaantunut vuosien varrella 500–700 yritykseen ja Kasvupolkujen määrä on noin kahteenkymmeneen per vuosi. (Kasvu Open verkkosivut Nd.; Seppälä 2022.)

3.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena johtuen tutkimusongelman tulkinnanvaraisuudesta. Laadullista tutkimusta käytetään usein silloin, kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta (Kananen 2017). Laadullisen tutkimuksen prosessin erityisyys on Kananen (2017, 131) mukaan siinä, että aineiston keruu ja aineiston analysointi vuorottelevat prosessin aikana. Aineiston keräämisen jälkeen sitä analysoidaan, jonka jälkeen aineistoa kerätään lisää ja jälleen analysoidaan. (Kananen 2017, 32.)

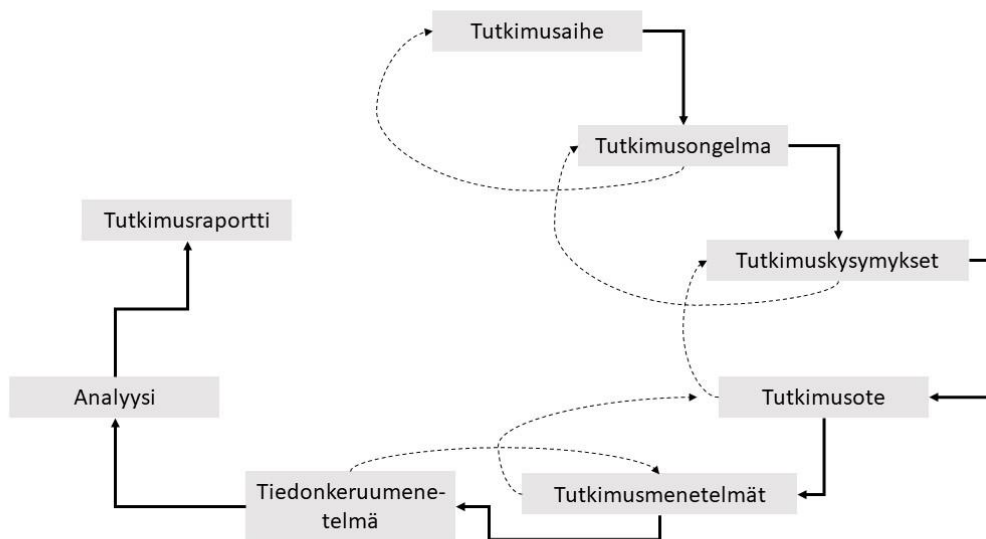
Päätös tehdä tutkimus laadullisena, perustui siihen, että määrällisessä tutkimuksessa esimerkiksi kysymysten asettelu on tärkeämpää kuin laadullista tutkimusta tehdessä. Laadullinen tutkimus on siinä mielessä avoimempi prosessi, että sen tulosta ei määrittele niin vahvasti kysymyksen asettelu vaan pikemminkin vastausten eli kerätyn aineiston analysointi. Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin yhdellä kertaa (ryhmähaastattelu), mutta aineistoa analysointiin useampaan otteeseen.

Alasuutari (1999, 83–85) linjaa laadullisen tutkimuksen yhdeksi haasteeksi ongelman tutkiskelun useasta eri näkökulmasta, joka usein tarkoittaa, että aiheeseen liittyvät niin sanotut itsestäänselvyydetkin tulee kyseenalaistaa. Alasuutari (1999, 83–85) kirjoittaa johtolankojen ja havaintojen erottamisen tärkeydestä. Tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään mahdollisimman paljon johtolankoja eli hentoja havaintoja asioista tai kokonaisuuksista, jotka saattavat olla onnistuneen sparrauksen tekijöitä.

Laadullinen tutkimus voidaan tulkita prosessiksi, jonka avulla tutkija kerryttää itselleen tietotaitoa ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Ymmärryksen avulla tutkija pystyy muodostamaan tutkittavan ilmiön tutkimukseen loogisen prosessin, sekä tulkitsemaan siinä syntynyttä aineistoa (Corbin

ja Strauss 2008, 12). Vaikka prosessi on looginen, varsinkin jälkikäteen tarkasteltuna, on se silti hyvin erilainen verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Prosessin loogisuus nojaa vahvasti siihen, että tunnustetaan tutkimuksen eri vaiheet. (Kananen 2015, 50.)

Tässä tutkimuksessa prosessi eteni loogisesti niin, että ensimmäisessä vaiheessa muodostettiin laajan näkemys tutkittavasta aiheesta perehtymällä vuorovaikutteisen kehittämistyön menetelmiin ja niiden taustateorioihin. Toisessa vaiheessa valittiin ilmiön ymmärtämisen ja tutkimuskysymyksen kannalta paras menetelmä aineistonkeruuseen. Aineiston analysoinnin aikana tutkimuksessa palattiin tutkimuskysymyksen sekä työn tietoperustaan. Näin noudatettiin kvalitatiivisen tutkimuksen syklistä mallia (Kuva 3.)



Kuva 3. Kvalitatiivisen tutkimuksen syklinen malli. (Muokattu Kananen 2017, 50).

Koska sparrausta ei ole käsitteenä kovinkaan tarkasti määritelty oli tutkimuksen kannalta tärkeää lähestyä aihetta eri näkökulmista. Laadullisessa tutkimuksessa tähdätään ensisijaisesti ilmiön ymmärtämiseen ja sen jälkeen kuvaamiseen (Corbin ja Strauss 2008, 1. 12). Laadullinen tutkimusmenetelmä eli tässä tapauksessa ryhmäkeskustelu mahdollisti ilmiön käsittelyn ja jäsentämisen yhdessä tutkimuksen kohteen kanssa.

3.3 Ryhmäkeskustelu

Menetelminä ryhmäkeskustelu ja ryhmähaastattelu yleistyivät laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä vuosituhannen taitteessa taloudellisista syistä. Ajallisesti oli tehokkaampaa haastatella useampaa ihmisistä yhtä aikaa kuin haastatella jokainen erikseen. Sittemmin syyt käyttää ryhmäkeskustelua tai ryhmähaastattelua menetelmänä ovat muuttuneet. Nykyisin yleinen ymmärrys on, että ryhmähaastattelua ei tule ajatella monistettuna yksilöhaastatteluna. Sen sijaan ryhmähaastattelun analyysissä keskitytään ryhmän vuorovaikutukseen sekä siihen, miten havainnot perustellaan ryhmänä. (Pietilä 2017, 111.)

Metodologisesti ryhmähaastattelu, ryhmäkeskustelu ja fokusryhmä tarkoittavat suomessa useimmiten samaa asiaa, vaikka kansainvälisesti niillä on isojakin eroja. Yleisesti ottaen kaikilla edellä mainituilla menetelmillä viitataan 5–10 henkilön ryhmien tiettyyn teemaan keskittyvään haastatteluun, jota haastattelija ohjaa, mutta antaa paljon tilaa vuorovaikutukselle ja dialogille (Heikkilä 2008, 293).

Tutkimuksen tietoperustan ja tutkimusongelman perusteella parhaaksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui ryhmäkeskustelu. Sen isoin konkreettinen vahvuus on tutkittavan ilmiön (sparraus) jäsentäminen dialogissa. Koska ryhmäkeskusteluun oli mahdollisuus kutsua sparraajia, joista kaikki olivat saaneet sparraamiltaan yrityksiltä parhaat mahdolliset arvosanat, oli syytä olettaa, että näiden sparraajien dialogista on tunnistettavissa hyvän sparrauksen keskeisiä elementtejä.

Vaihtoehtoisia tapoja aineiston keräämisen oli toki useita. Lomakehaastattelulla otanta olisi ehkä saatettu saada isommaksi ja näin ollen myös aineiston määrä olisi kasvanut. Etuna olisi saattanut olla useampien heikkojen signaalien, niin sanottujen johtolankojen löytäminen ja niiden edelleen jalostaminen. Lomakehaastattelun muodollisuus sekä aineiston syntymisen tapa (haastateltava kirjoittaa vastaukset) kuitenkin rajasi tämän aineistonhankintakeinon pois.

Teemahaastattelut eli yksilöhaastattelut olivat loppupeleissä ainoa todellinen vaihtoehto ryhmäkeskustelulle. Teemahaastatteluiden avulla aineistoon olisi saattanut tulla lisää sävyjä ja jo edellä mainittuja johtolankoja. Teemahaastattelut ovat myös joustava tapa kerätä aineistoa, sillä menetelmä ei ole kovin strukturoitu. Riskiksi tunnistettiin haastattelijan rooli aineiston keräämisessä. Pelkona oli, että useamman haastattelun toteuttaminen olisi aloittanut haastattelijan mielessä sekä

tiedostetun, että tiedostamattoman kiteytymisprosessin. Eli toisin sanoen, tutkija olisi alkanut kiteyttää hyvän sparrauksen elementtejä ensimmäisistä haastatteluista lähtien ja näin ollen saattanut ohjailla myöhempiä haastatteluja suuntaan, joka vahvistaisi nämä johtolangat havainnoiksi. (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta ja Heiskanen 2017, 90–91.)

Ryhmäkeskustelussa haastattelijan rooli suhteessa yksilöhaastatteluun voi olla pienempi (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta ja Heiskanen 2017, 93–94.) Näin ollen myös riski ohjailla keskustelua tiettyyn suuntaan, tietoisesti tai tiedostamattaan on suhteessa vähäisempi, kuin yksilöhaastattelussa. Ryhmäkeskustelussa myös johtolankojen löytyminen ja jalostuminen havainnoiksi on mahdollista tapahtua keskusteluun osallistavien toimesta ja näin ollen haastattelijan (tutkijan) mahdollisuus vaikuttaa aineistoon pienenee. Voidaan siis päätellä, että ryhmäkeskustelun tuloksena ainakin tästä näkökulmasta tarkasteltuna, syntyy riippumattomampi aineisto suhteessa yksilöhaastatteluun. (Pietilä 2017, 126–127.)

Ryhmäkeskustelun valintaan vaikutti myös havainto siitä, että sparraus vaikuttaa olevan hyvin tulkinnallinen käsite. Ryhmäkeskustelussa tieto jalostuu osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa ja näin ollen auttaa jäsentämään monimutkaisiakin ilmiöitä. Haastattelijan, jossain tapauksissa moderaattorin rooli on tukea osallistujien välistä vuorovaikutusta ja ohjata heitä esittämään erilaisia näkemyksiä tai kysymyksiä toisilleen. (Pietilä 2017, 128; Hennink 2014, 2–4.) Ryhmäkeskustelussa haastattelijan rooli on ohjata keskustelua niin, että se liittyy tavalla tai toisella käsiteltävään aiheeseen. Ryhmäkeskustelussa tavoitellaan kuitenkin aina mahdollisimman avointa ja vapaana virtaavaa keskustelua. Parhaimmillaan vapaamuotoinen keskustelu tutkittavasta aiheesta voi synnyttää uusia ja merkittäviä tulkintoja aiheesta ja siihen liittyvistä asioista ja ilmiöistä. (Juuti & Puusa 2020, 111.)

Jo ennen kuin ryhmäkeskustelun osallistajat olivat selvillä, muodostui ymmärrys, että osallistujille tulee kuvailla keskustelutilanne ja sen tavoite mahdollisimman tarkkaan etukäteen. Näin myös toimittiin. Ennen ryhmäkeskustelua, osallistujille kerrottiin menetelmän ominaispiirteitä, kuten se, että on suotavaa esittää muille osallistujille tarkentavia kysymyksiä. Niiden esittäminen myös toisten esittämien ajatusten jatkojalostamiseen on olennainen osa onnistunutta ryhmäkeskustelua. Tästä kerrottiin kutsukirjeessä osallistujille.

Pietilä (2017, 124) mukaan ryhmähaastattelukutsun kieleen ja sanavalintoihin kannattaa kiinnittää huomiota. Sanavalinnat saattavat vaikuttaa siihen, miten ryhmä roolinsa tilanteessa kokee. Tutkija voi myös jakaa keskustelun tavoitteet ja tutkimusongelman keskusteluun osallistuville etukäteen. Tämä orientoi osallistujia aiheesta ja saattaa avata osallistujan ajatuksia suhteessa käsiteltävään teemaan jo ennen varsinaista ryhmäkeskustelua. Osallistujien teemaan orientoitumisen tueksi olisi voinut käyttää myös muita materiaaleja kuten esimerkiksi videoita, joissa kuvaillaan vuorovaikutteista kehittämistyötä ja siinä onnistumista. (Pietilä 2017, 124.) Tässä tutkimuksessa videoita, eikä muitakaan materiaaleja kuitenkaan käytetty, koska pelkona oli, että ne ryhmä alkaa arvioimaan toimintaansa suhteessa johonkin oletettuun oikeaan tapaan sparrata.

Ryhmäkeskustelun avulla pyrittiin muodostamaan mahdollisimman tarkka kuvaus onnistuneesta sparraustilanteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteena oli selvittää muun muassa miten sparraaja valmistautuu sparraukseen, mihin hän kiinnittää huomiota ennen varsinaista sparrausta ja miksi, mitä kysymyksiä sparraaja esittää ja miten hän valitsee kysymyksensä sekä miten sparrattavan henkilön persoonallisuus vaikuttaa sparraukseen. Ryhmäkeskustelussa myös pyrittiin pääsemään syvemmälle eli esimerkiksi kuvaamaan, mitä valmistautuminen tässä kontekstissa konkreettisesti tarkoittaa ja miten se vaikuttaa sparrauksen lopputulokseen.

Ryhmäkeskustelun (jossain yhteyksissä fokusryhmäkeskustelu) dialogisuus ja mahdollisuus tutkitavan ilmiön yhteiseen jäsentämiseen painoivat vaakakupissa aineistonkeruumenetelmää valittaessa. Ryhmäkeskustelun vahvuuksia ovat ilmiön jäsentäminen yhdessä osallistujien kesken. Ryhmäkeskustelu mahdollistaa ilmiön käsitteellistämisen yhdessä ryhmän kanssa ilman, että haastattelijan olettamukset, uskomukset tai mielenmallit pääsevät vaikuttamaan jäsenyykseen. (Hennink 2014, 3–6).

Tämän tutkimuksen ryhmäkeskustelu toteutettiin 8.4.2022 etäyhteyksillä Microsoft Teams videopuhelulla. Mahdollisuutta toteuttaa ryhmäkeskustelu kasvotusten kartoitettiin, mutta se osoittautui mahdottomaksi, johtuen osallistujien asuinpaikkakunnista. Keskustelua edeltäneet pari vuotta ovat olleet globaalin COVID-19 pandemian takia poikkeusaikaa monella tavalla. Tämän tutkimuksen ryhmäkeskustelun toteuttamiseen tämä poikkeusaika vaikutti erityisesti siten, että tutkimusajan (2020–2021) sparraukset ovat tapahtuneet kaikki etäyhteyksillä. Siitä syystä oli luontevaa toteuttaa myös tutkimuksen ryhmäkeskustelu etäyhteyksillä.

Ryhmäkeskusteluun valikoituneet osallistajat

Tämän työn tavoite on määritellä, mitä sparrauksella tarkoitetaan kasvuyritysten kehittämisen kontekstissa sekä tunnistaa hyvän sparrauksen keskeiset elementit. Varsinkin jälkimmäiseen tutkimuskysymyksen selvittämisen kannalta oli erityisen tärkeää määritellä ketkä osallistuvat ryhmäkeskusteluun.

Vaikka Kasvu Open konseptia on järjestetty jo vuosikymmenen ajan, luotettavaa dataa sparraajien arvioinnista on saatavissa vasta vuodesta 2020. Sen jälkeen arviointitaulukko on vakioitu asteikolle, jossa 1 on huonoin mahdollinen ja 4 paras mahdollinen tulos. Vuonna 2020 Kasvu Openiin osallistui 351 sparraajaa, joista jokainen sparrasi keskimäärin 7,52 yritystä. Vuonna 2020 sparraajien keskimääräinen arvosana sparrauksista oli 3,37. Vuonna 2021 sparraajia oli 361 ja sparrattujen yritysten keskiarvo oli 5,54. Vuonna 2021 sparraajien saaman arvosanat nousivat hieman, keskiarvon ollessa 3,43. (Kasvu Open tiimin tiedonanto. 21.4.2022) Sparraajien palautekeskiarvo on varsin korkea.

Ryhmäkeskustelun osallistajat valittiin ensisijaisesti Kasvu Open tiimin keräämän asiakaspalautteen perusteella. Ryhmäkeskusteluun tavoiteltiin tutkimuskysymyksen vuoksi Kasvu Open sparraajia, jotka olivat saaneet jokaiselta sparraamiltaan yrityksiltä täyden arvosanan. Lähtöoletuksena oli, että näiden sparraajien toiminnassa saattaa olla joitain piirteitä, tunnistettavia tapoja tai jopa toimintamalleja, jotka johtavat lopulta sparrauksen onnistumiseen. Kriteereiksi asetettiin sparrauspalautteen lisäksi myös sparrattujen yritysten määrä, johon asetettiin alarajaksi 8. Eli jotta sparraaja pystyi tulla kutsutuksi ryhmäkeskusteluun tuli hänellä olla vähintään 8 sparrattua yritystä, sekä huippupalautteet kaikilta sparraamiltaan yrityksiltä. Aikaisemmin esitettyjen sparraajien saamien keskimääräisten arvioiden perusteella voidaan sanoa, että täyden arvosanan (4) saaminen keskiarvoksi on todella poikkeuksellista. Näin ollen voidaan olettaa, että ryhmäkeskusteluun osallistunut ryhmä on onnistunut sparraajana erityisen hyvin.

Kasvu Open tiimin luovuttaman aineiston perusteella Kasvu Open kausilla 2020–2021 oli yhteensä 17 sparraajaa, jotka ovat sparranneet vähintään kahdeksaa eri yritystä ja saaneet kaikilta sparrattavilta parhaan mahdollisen arvosanan (4). Tämän 17 henkilön ryhmän sparrattujen yritysten

määrä vaihteli 9 ja 22 välille. Koska tiedossa ei ollut muita tosiasiallisia muuttujia, joiden perusteella 17 hengen ryhmää olisi vielä voinut arvioida tai karsia, päätettiin kaikille näille seitsemältoista sparraajalle lähettää kutsu ryhmäkeskusteluun.

Ensimmäinen kutsu lähetettiin Kasvu Open tiimin toimesta sähköpostitse ja siihen kirjoitettiin saate tutkimuksen tekijältä. Ensimmäisen sähköpostin jälkeen ryhmästä karsiutui pois 4 sparraajaa, jotka kieltäytyivät eri syihin vedoten osallistumasta ryhmäkeskusteluun. Tämän jälkeen jäljelle jääneille kolmelletoista sparraajalle lähetettiin varsinainen kutsu ryhmäkeskusteluun sekä linkki Doodleen, jossa sparraaja pystyi valitsemaan hänelle sopivat keskusteluajankohdat. Suosituimmaksi vaihtoehdoksi valikoitui 8.4. klo 15:00 – 16:30, jonka itselleen sopivaksi valitsi yhteensä 7 sparraajaa.

Koko ryhmälle lähetettiin vielä viesti, jossa kerrottiin ryhmäkeskustelun ajankohta ja tarjottiin mahdollisuutta osallistua. Osallistujia ei kuitenkaan ilmoittautunut enempää, joten ryhmäkeskustelun osallistujamäärä oli seitsemän. Henninkin (2014, 38) mukaan ryhmäkeskustelun optimaalinen osallistujamäärä on yli viisi ja alle 10, joten tämän tiedon mukaan osallistujamäärä (7) oli sopiva. Toki oli olemassa riski, että useampi sparraaja jättäytyisi syystä tai toisesta pois ryhmäkeskustelusta. Tätä riskiä pyrittiin pienentämään viestimällä etukäteen osallistujille lyhyesti käytettävästä menetelmästä ja siitä, kuinka tärkeää on, että ryhmän koko on vähintään 5.

Lopulta ryhmäkeskusteluun osallistui kuusi sparraajaa (Taulukko 1). Yksi ilmoittautuneista joutui valitettavasti perumaan osallistumisensa noin tuntia ennen ryhmäkeskustelun alkua. Tämä oli iso takaisku, sillä kyseinen sparraaja oli erittäin kokenut, ja toiminut sparraajana huippuarvosanoilla lähes kaikilla Kasvu Open kausilla. Huolimatta yhdestä peruutuksesta, osallistujia oli kuitenkin riittävästi, ja ryhmäkeskustelu saatiin toteutettua suunnitellusti.

Taulukko 2. Ryhmäkeskusteluun osallistuneet Kasvu Open sparraajat.

SPARRAAJA NRO	AMMATTI	SPARRATTUJEN YRITYSTEN MÄÄRÄ	PALAUTEKESKIARVO
Sparraaja 1	CEO & Founder	17	4
Sparraaja 2	CEO	9	4
Sparraaja 3	CEO & Founder	10	4
Sparraaja 4	CEO & Founder	9	4
Sparraaja 5	Business Manager	16	4
Sparraaja 6	Communications Ma- nager	22	4

Ryhmäkeskusteluun osallistuvien moninaisuus on metodin onnistumisen kannalta erittäin tärkeä asia (Pietilä 2017, 119). Myös tässä tutkimuksessa ryhmäkeskustelun osallistujien moninaisuuteen pyrittiin kiinnittämään huomiota. Tosiasia kuitenkin oli, että koska täyden arvosanan saaneita sparraajia oli melko rajallisesti, oli ryhmäkeskusteluun valittava ne henkilöt, jotka a) halusivat osallistua ja b) pystyivät aikataulun puitteissa osallistumaan.

Ryhmäkeskusteluun osallistuneista sparraajista neljä kuudesta toimii tällä hetkellä edustamissaan yrityksissä toimitusjohtajana. Kaikki neljä ovat myös yritysten perustajaosakkaita. Yksi sparraajista toimii viestintäjohtajana ja viimeinen liiketoimintajohtajana. Sparraajien organisaatioiden koko vaihteli yhden hengen yrityksestä aina 1600 työntekijän korporaatioon. Kaikki sparraajat voidaan luokitella tietotyöläisiksi ja jokaisella on omien sanojen mukaan vähintään vuosikymmenen kokemus liiketoiminnan kehittämisestä päätöksentekijän roolissa.

Ryhmäkeskusteluun valikoituneet sparraajat olivat kaikki osallistuneet Kasvu Open sparrauspäiviin useita kertoja ja sparranneet minimissään kahdeksaa yritystä. Ryhmäkeskusteluun valikoituneilla sparraajilla oli vähintään 12 sparrattua yritystä ja yhdellä jopa 24. Ryhmäkeskusteluun valikoituneet sparraajat vaikuttavat onnistuvan sparrauksessa hyvin huolimatta sparrattavan yrityksen taustoista, kuten esimerkiksi toimialasta, kehitysvaiheesta tai ajankohtaisista haasteista. Tämän perusteella voitaisiin ryhmäkeskustelussa pyrkiä selvittämään mikä näiden henkilöiden sparrauksissa mahdollistaa onnistumisen.

Ryhmäkeskustelun rakenne

Ryhmäkeskusteluun ei tehdä samankaltaista kysymyspatteristoa kuin esimerkiksi teemahaastattelun. Ryhmäkeskustelussa ei myöskään puhuta strukturoidusta tai puolistrukturoidusta haastattelusta (Hennink 2014, 36–37; Pietiä 2017, 123–125). Ryhmäkeskustelun onnistumiseksi on kuitenkin tärkeää suunnitella rakenne tarkasti, ja erityisesti keskustelun moderaattorin on valmistauduttava rooliinsa huolellisesti.

Tässä tapauksessa hyvä valmistautuminen tarkoitti keskustelun rytmittämistä sekä mahdollisiin ongelmatilanteisiin varautumista. Keskustelun vaiheet suunniteltiin seuraavanlaisiksi:

1. Alustus: Keskustelun aluksi muistutetaan vielä mistä ryhmäkeskustelussa on kysymys. Käydään läpi opinnäytetyön aihe ja tutkimuskysymykset. Lisäksi muistutetaan osallistujia siitä, miten ryhmäkeskustelu toimii sekä rohkaistaan osallistujia vuorovaikutukseen. Käydään läpi moderaattorin rooli ja tehtävä.
2. Esittelykierros: Esittele itsesi lyhyesti?
3. Keskustelun ensimmäinen osa: Sparrauksen määrittely. Kerro mitä sparraus tarkoittaa sinulle? Miten sparraus eroaa mielestäsi esimerkiksi mentoroinnista?
4. Keskustelun toinen osa: Mistä hyvä sparraus muodostuu? Miksi uskot onnistuneesi sparrauksissa hyvin? Mikä on erityisen tärkeää sparratessa? Miten valmistaudut sparraukseen? Miten määrittelet sparrauksen onnistumisen?
5. Keskustelun kolmas osa: Minkälaisia ongelmia sparrauksessa voi ilmetä? Miten hoidat haastavat tilanteet?
6. Keskustelun loppu: Kiitokset.

Ryhmäkeskustelun rakenne (Liite 1.) suunniteltiin tutkimuskysymysten ehdoilla. Koska tutkimuskysymyksiä on tässä työssä kaksi, oli loogista lähestyä ensin toista kysymystä ja edetä sitten seuraavaan. Keskustelun ensimmäisessä vaiheessa oli tavoitteena saada ryhmä keskustelemaan sparrauksen määritelmästä. Tämän jälkeen tavoitteena oli perehtyä varsinaiseen tutkimuskysymykseen eli hyvän sparrauksen elementteihin. Viimeisessä vaiheessa tavoitteena oli tunnistaa tekijöitä, joiden takia sparraus saattaa epäonnistua.

Koska ryhmäkeskustelun moderaattorin tulee pitää huolta sekä ryhmädynamiikasta, että keskustelun sisällöstä, vaatii se voimakasta keskittymistä (Pietilä 2017, 125). Osittain tästä syystä ryhmäkeskustelu pyrittiin järjestämään aamulla tai aamupäivällä, jolloin keskittymiskyky on useimmiten parhaimmillaan. Tässä tapauksessa tämä ei kuitenkaan onnistunut, sillä ryhmäkeskustelun ajan kohta valikoitui iltapäivään. Tämä on syytä ottaa huomioon tutkimuksen tuloksia tarkastellessa.

3.4 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineiston pohjalta on hyvin haastavaa tehdä tieteellisesti kestäviä johtopäätöksiä (Juuti ja Puusa 2020, 141). Aineiston analysoinnin aikana tutkija tekee lähes poikkeuksetta tulkintoja ja oletuksia. Jokainen vaihe analysoinnissa, esimerkiksi aineiston teemoittamisessa tehtävä valinta, on perusteltava mahdollisimman perusteellisesti. Laadullisen tutkimuksen aineisto on myös hyvin usein monimuotoista ja monivivahteista, joka haastaa analyysin tekemistä. Myös aineiston runsaus haastaa merkittävästi johtopäätösten tekemistä. Onkin todennäköistä, että eri tutkijat saisivat täysin samasta aineistosta hyvin erilaiset johtopäätökset. (Juuti ja Puusa 2020, 141.)

Aineiston analysointi on laadullisen tutkimuksen haastavin vaihe. Aineiston analyysillä pyritään tiivistämään ja kiteyttämään aineisto, hukkaamatta siitä kuitenkaan tutkimuskysymyksen kannalta oleellista tietoa. Analysoinnilla pyritään myös usein jäsentämään ja kirkastamaan laaja ja monivivahteinen aineisto ymmärrettävään ja loogiseen muotoon. (Eskola ja Suoranta 2000, 137.) Ongelmaksi tässä kokonaisuudessa muodostuvat usein analysoinnin tulkinnallisuus ja toisaalta oikean analyysitavan valinta.

Laadullinen tutkimus rajaa tutkittavaa ilmiötä (Eskola ja Suoranta, 2000, 142–143). Tämä on tärkeää muistaa, kun aineistoa analysoidaan ja jäsennetään. Kirjoitettu teksti kuvaa aihetta tai ilmiötä aina jostain tietystä näkökulmasta ja samalla sulkee joitain toisia näkökulmia. Tässä prosessissa tutkijalla on väistämättä iso rooli ja sitä kautta vaikutus tutkimuksen tuloksiin. Jokainen tutkija esimerkiksi kuuntelee eri tavalla. Yksi kuuntelee erittäin tarkkaavaisesti ja toinen suurpiirteisemmin. Yksi havainnoi haastattelutilanteen vuorovaikutussysteemiä herkemmin ja toinen taas kiinnittää huomion ainoastaan sanottujen sanojen muotoon. Jotta tutkimuksesta pystytään tunnistamaan mahdollinen tulkinnallisuus, on tutkimuksen aineiston analysointi tärkeää avata ja perustella mahdollisimman tarkasti (Eskola ja Suoranta, 2000, 142–143).

Eskolan ja Suorannan (2000, 160) mukaan laadullisen tutkimuksen yleisimmät analyysitavat ovat kvantifioiminen, teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskursiiviset analyysitavat ja keskusteluanalyysi. (Alasuutari 1999, 171.) Tämän tutkimuksen aineiston analysointitavaksi valikoitui teemoittelu. Analyysitavan valintaan vaikutti erityisesti se, että ryhmäkeskustelun aineisto saattaa tuntua sekavalta tai vaikeasti tulkittavalta johtuen esimerkiksi keskustelun polveilusta, kommentista ja jatkokysymyksistä. Oletus oli, että teemoittelun avulla aineistosta oli tunnistettavissa attribuutteja ja toimintatapoja, joita voi tutkimustuloksia analysoitaessa vertailla keskenään.

Aineisto kerättiin ryhmäkeskustelussa, joka nauhoitettiin. Aineisto litteroitiin välittömästi haastattelun jälkeen. Litteroinnin jälkeen aineisto analysoitiin teemoittamalla. Teemoittelu tarkoittaa samankaltaisten asioiden tunnistamista ja yhdistämistä (Kananen 2017, 146). Aineiston eli tässä tapauksessa keskustelun sujuvuus ja johdonmukaisuus mahdollistivat lopulta sujuvan teemoittamisen. Teemoittamisen avulla pyrittiin selkeyttämään päätelmää siitä, mitkä tekijät vaikuttavat hyvän sparrauksen toteutumiseen ja toisaalta taas mikä estää sen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa hyvän sparrauksen elementit. Lisäksi aineistosta pyrittiin tunnistamaan sparraukseen joko positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttavat ulkoiset tekijät, joihin sparraaja ei itse voi vaikuttaa. Oletuksena oli, että tällaisia saattaisivat olla esimerkiksi sparrauksen kohteen toimittamat ennakkomateriaalit, sparrattavan valmistautuminen sparraukseen sekä tekniset ongelmat (mikäli sparraus toteutettu etänä). Sparraukseen vaikuttavien sparraajasta riippumattomien tekijöiden tunnistaminen saattaa helpottaa tulevien Kasvu Open sparraajien

työtä sekä auttaa tunnistamaan tässä tutkimuksessa nimenomaan elementtejä, jotka ovat sparraajan vaikutuspiirissä.

Dialoginen tematisointi

Aineiston analysointiin teemoittelutavaksi valikoitui dialoginen tematisointi. Juuti & Puusa (2020, 153) avaavat dialogisen tematisoinnin analyysitapaa. Se tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tietoperusta, tutkijan omakohtainen ymmärrys aiheessa, aiheeseen liittyvä aiempi tutkimus sekä kontekstuaalinen tieto käyvät vuoropuhelua keskenään jo aineiston analysointivaiheessa. Dialogisen tematisoinnin ensimmäisessä vaiheessa kerätään aineisto. Toisessa vaiheessa pyritään tunnistamaan aineistosta sen ympäristöihin eli konteksteihin liittyviä tietoja. (Juuti & Puusa 2020, 153.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan, onko haastateltavien työn kontekstissa tai tavassa tehdä työtä tunnistettavissa joitain tekijöitä, jotka ovat keskenään samankaltaisia, ja näin ollen vaikuttavat heidän tapaansa sparrata.

Dialogisen tematisoinnin kolmannessa vaiheessa aineistosta pyritään tunnistamaan erityinen teksti, jossa aihe rajataan johonkin tiettyyn ajankohtaan tai vaikkapa paikkaan (Juuti & Puusa 2020, 153). Tässä tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan asioita, jotka tapahtuvat Kasvu Open sparrauksen aikana, juuri sitä ennen tai heti sen jälkeen. Neljännessä vaiheessa prosessia dialogisessa tematisoinnissa siirrytään teoreettiseen ajatteluun. Se tarkoittaa enemmän kuin työn tietoperustaa. Teoreettisella ajattelulla pyritään tilanteeseen, jossa tutkija siirtyy ajattelemaan ikään kuin toisen ajattelua. Tutkijaa lukee työn tietoperustaa, työn tutkimuskysymystä ja pyrkii tunnistamaan työn kannalta oleelliset käsitteet ja teemat, sekä synnyttämään uutta näkökulmaa aiheeseen.

3.5 Työn eettisyys ja luotettavuus

Tieteellisessä työssä tulee aina pyrkiä tuottamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa. Tätä luotettavuutta pyritään varmistamaan sillä, että kaikki suomessa tehtävät tutkimukset tehdään hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Kananen, 2017). Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa asiaa lähestytään Puusa & Juuti (2020, 167) mukaan useimmiten kolmen eri käsitteen kautta. Nämä käsitteet ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Nämä käsitteet luonnollisesti kiteytyvät vahvasti toisiinsa ja monissa tilanteissa niitä voi olla vaikeaa erottaa toisistaan.

Tässä tutkimuksessa uskottavuutta voi mahdollisesti parantaa se, että tutkijalla itsellään on usean vuoden kokemus Kasvu Open konseptista, niin järjestäjän, organisoijan, myyjän, fasilitoijan kuin myös sparraajan roolissa. Tämä kokemus sekä siihen liittyvät taustaoletukset on pyritty tunnistamaan ja työntämään syrjään tutkimuksen tekemisen ajaksi. Lienee kuitenkin perusteltua olettaa, että kokemus Kasvu Openista pääosin paransi työn luotettavuutta. Esimerkiksi ryhmäkeskustelussa onnistumisen todennäköisyyttä kokemus todennäköisesti nosti, sillä prosessin tuntevana oli mahdollista tunnistaa hyvin tarkkaan sparraukseen ulkopuolelta vaikuttavia tekijöitä. Samoin aineiston analyysivaiheessa kokemuksesta voi päätellä olevan hyötyä.

Työn luotettavuus syntyy pääosin siitä, että tutkija pystyy loogisesti ja uskottavasti perustelemaan tutkimuksen aiheen, valitsemansa tutkimusmenetelmät ja analysointikeinot. Toki luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi myös tutkijan ammattitaito aiheeseen liittyen. Tutkijan objektiivisuus on luonnollisesti prioriteetti, mutta on perusteltua väittää, että tutkijan kokemus ja ymmärrys aiheesta vaikuttaa työn luotettavuuteen positiivisesti. Työn luotettavuuteen vaikuttaa myös se kuinka avoimesti ja pikkutarkasti tutkija pystyy raportoimaan tutkimuksen heikkoudet ja haasteet. Vaikka monessa kontekstissa voisi ajatella, että lopputulosten uskottavuutta ei ole syytä kyseenalaistaa on se tieteellisessä tutkimuksessa erittäin tärkeää. (Juuti & Pusa 2020, 167)

Tutkimuksen aineistoa kerätessä toivottavaa oli, että ryhmäkeskusteluun valikoituvat sparraajat edustaisivat koko Kasvu Open sparraajajoukkoa mahdollisimman hyvin. Tulosten luotettavuuteen voi mahdollisesti vaikuttaa se, että ryhmäkeskustelun osallistujiksi valikoitiin ainoastaan erinomaiset palautteet saaneita Kasvu Open sparraajia. Näin ollen heillä ei ole ehkä kuvaa siitä, millainen huono sparraus on, tai miten hyvä sparraus eroaa huonosta.

Kasvu Open tiimiltä saadun tiedon mukaan Kasvu Open sparraajista noin 60 prosenttia on miehiä ja 40 naisia. Ryhmäkeskustelussa sukupuolijakaumaa ei saatu vastaamaan tätä jakoa, sillä kuudesta osallistujasta 2 oli miehiä, kun taas naisia oli 4. Prosentteina jako meni naisten hyväksi 66 % vs. 33 %. Tämä voi mahdollisesti vaikuttaa myös keskustelun tuloksiin. On syytä olettaa, että tutkimuksen aineisto ja sitä kautta tulokset olisivat saattaneet olla erilaiset, mikäli sukupuolijakauma olisi ollut toisenlainen. Toisaalta taas mikään seikka työn tietoperustassa tai ryhmäkeskustelun aineistossa ei tue sitä johtopäätöstä, että sparraajan sukupuolella olisi merkitystä sparrauksen onnistumisessa tai se vaikuttaisi tutkimuksen tulosten luotettavuuteen.

Eettisyys tutkimuksessa tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkija noudattaa tutkimusta tehdessään eettisiä periaatteita (Juuti & Pusa 2020, 167). Käytännössä ja pelkistetysti tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja analyysitavat täyttävät niille asetetut kriteerit. Tämän lisäksi tutkijan tulee pyrkiä tutkimuksessaan saamaan aikaan hyviä asioita sen kohteena oleville ihmisille. Tutkimus ei myöskään saa millään tavoin vaarantaa sen kohteena olevia ihmisiä tai organisaatioita. (Juuti & Pusa 2020, 167)

Tässä työssä eettisyys otettiin huomioon erityisen tarkasti haastatteluvaiheessa, aineiston analysoinnissa sekä tutkimuksen tuloksia avatessa. Ryhmäkeskusteluun osallistuneiden sparraajien henkilöllisyys on pidetty anonyyminä ja henkilötietoja on käsitelty asianmukaisesti. Näille sparraajille on kerrottu selkeästi, mihin he sitoutuvat, millainen ryhmäkeskustelutilanne on sekä mihin se liittyy. Osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Lisäksi tutkimuksen aineistoa ja olennaisia toimeksiantajan tietoja on käsitelty luottamuksellisesti.

Lähtökohtaisesti myös työn tavoite eli hyvän kasvuyrityssparrauksen määrittely pyrkii melko selvästi tekemään hyvää tutkimuksen kohteelle sekä hyödyttämään keskusteluun osallistuneita sparraajia jatkossa. Työssä pyrittiin löytämään, analysoimaan ja jäsentämään asioita, joihin huomiota kiinnittämällä kuka tahansa, riippumatta sparrauksen kontekstista voi onnistua sparrauksessa entistä paremmin.

4 Tutkimuksen tulokset

Suunnitelman mukaisesti ryhmäkeskustelun ensimmäisessä vaiheessa keskusteltiin sparrauksesta käsitteenä ja pyrittiin löytämään siihen näkökulmia. Toisen vaiheen tuloksena pyritään tunnistamaan onnistuneen sparrauksen kulmakivet, jotka vastaavat tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan.

4.1 Sparrauksen määritelmä

Sparrauksen käsitettä määriteltiin keskustelussa muutamilla eri tavoilla (Taulukko 3). Ryhmäkeskustelun perusteella sparrauksen ytimessä ovat sparrattavan tarpeiden tunnistaminen ja niiden yhdistäminen omiin vahvuuksiin ja osaamiseen. Sparrauksella pyritään tuottamaan arvoa sekä sparrattavan itse määrittämiin, että sparrauksen aikana yhdessä jäsenettyihin haasteisiin. Sparraus ei ole pelkkää tiedon siirtoa, eikä valmiin tehtävälisan tuottamista sparrattavalle. Se on kohtaaminen, jossa ihminen kohdataan ihmisenä, vaikka erityisesti Kasvu Open sparrauksessa tavoitteena onkin lopulta yrityksen kasvun kiihdyttäminen.

Taulukko 3. Sparrauksen määritelmiä ryhmäkeskustelussa.

Tavoite	Sparraajan menetelmä	Lopputuloksena syntyvä arvo
Sparrattavan kannalta oleellisten haasteiden tunnistaminen.	Valmistautuminen. Yrityksen materiaaleihin tutustuminen. Omaan kokemukseen peilaaminen.	Konkreettinen ja todennäköisesti sparrattavalle arvoa tuottava asia, neuvo, kontakti tai muu vastaava.

Omien vahvuuksien hyödyntäminen suhteessa tunnistettuihin haasteisiin.	Valmistautuminen. Sparrattavan caseen liittyvien osaamisten ja kokemusten kiteytys	Sparrauksessa päästään nopeasti liikkeelle ja oleellisten asioiden äärelle.
Läsnäolo.	Kuunteleminen, avoimet kysymykset, silmiin katsominen, kärsivällisyys.	Sparrattavalle syntyy tunne kunnioituksesta ja arvostuksesta. Itsetunnon ja uskon vahvistuminen.
Luottamuksen rakentaminen.	Kuunteleminen, avoimet kysymykset, avoimuus, omien kokemusten jakaminen, keuhonkieli.	Rehellinen ja rakentava dialogi.
Oivalluttaminen.	Avoimet kysymykset, kyseenalaistaminen, haastaminen, tarinat.	Näkökulmien laajentuminen. Asioiden sijoittuminen perspektiiviin.
Rohkaiseminen.	Vahvuuksien sanoittaminen, kilpailuedun tunnistaminen, tarinat ja esimerkit.	Yrittäjän uskon vahvistaminen. Mahdollisuuksien tunnistaminen.

Huomionarvoista on, että sparrauksen määrittely tapahtui heti ryhmäkeskustelun alussa. Keskustelu oli alussa vielä hyvin varovaista ja keskustelijat pääosin yhtyivät toistensa mielipiteisiin. Ryhmän kokenein sparraaja (S1) käynnisti keskustelun tiiviillä määritelmällä, jota toinen sparraaja (S3) lähti täydentämään. Pian keskustelu jo virtasi dialogina. Haasteelliseksi aineiston tulkinnan kanalta muodostui se, että keskustelu työntyi väkisin sparrauksen määritelmän ulkopuolelle. Aiheeseen palattiin keskustelun aikana pariin otteeseen, mutta kokonaisvaikutelmaksi muodostui, että sparraajat eivät kokeneet sparrauksen määrittelyä kovinkaan innostavana tai tarpeellisena.

Hyvän sparrauksen elementeistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä taas keskusteltiin erittäin intensiivisesti.

S1: Sparraus on sitä, että sä tunnistat sparrattavan tarpeet ja osaat yhdistää ne sun omiin vahvuuksiin.

S3: Sparraus on uskallusta oivalluttaa.

4.2 Onnistuneet sparrauksen kulmakivet

Tutkimuksen perusteella onnistuneen sparrauksen edellytyksenä on neljä kokonaisuutta. Nämä hyvän sparrauksen kulmakivet ovat 1) valmistautuminen, 2) läsnäolo, 3) oivalluttaminen ja 4) liiketoimintaosaaminen. Näiden kulmakivien lisäksi aineistosta oli tunnistettavissa yksittäisiä asioita, joihin huomiota kiinnittämällä sparrauksen onnistumisen edellytykset kasvavat. Nämä asiat koskettavat niin sparraajaa kuin sparrattavaakin.

Hyvän sparrauksen kulmakivet liittyvät toinen toisiinsa ja varsinkin sparraustilanteessa ne sekoittuvat keskenään. Läsnäolo liittyy vahvasti oivalluttamiseen ja hyvällä valmistautumisella luodaan edellytykset läsnäololle. Vahva liiketoimintaosaaminen ja -ymmärrys taas luo pohjan konkreettisten, arvoa tuottavien asioiden tunnistamiseen. Voidaan myös todeta, että hyvä sparraus on subjektiivinen kokemus. Tutkimuksen aineiston perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että sparraaja ei voi aina olla aivan varma siitä, miten sparraus itse asiassa onnistui. Lopullisen päätöksen siitä tekee aina sparrattava. Usein sparraajalla on kuitenkin vahva tunne tai intuitio siitä, että onnistuiko sparraus vai ei.

4.2.1 Sparraukseen valmistautuminen

Kaikki keskusteluun osallistuneet sparraajat nostivat valmistautumisen yhdeksi keskeisimmistä asioista, jotta sparraus voi onnistua. Valmistautumisella voidaan tarkoittaa monia asioita, mutta ryhmäkeskustelun perusteella sparraukseen valmistautumisen voidaan jakaa kolmeen osaan. Nämä osat ovat 1) ymmärryksen muodostaminen sparrattavan yrityksen tilanteesta, keskeisistä haasteista ja tarpeista, 2) konkreettisen sparrattavaa auttavan asian kiteyttäminen, sekä 3) henkinen valmistautuminen eli sparrattavasta yrityksestä itseä (sparraajaa) kiinnostavan asian tai ilmiön tunnistaminen.

Läpi koko ryhmäkeskustelun, valmistautuminen nousi yhdeksi merkittäväksi asiaksi sparrauksen onnistumisen kannalta. Kun valmistautumisesta puhuttiin keskustelun alkuvaiheessa, painottuivat asiat kuten sparrattavan yrityksen materiaaleihin, tietoihin ja numeroihin perehtyminen. Tällä sparraajat tarkoittivat, että sparraajan on tiedettävä ja tunnettava sparrauksen kohde mahdollisimman hyvin etukäteen. On ymmärrettävä millä toimialalla yritys toimii, missä kasvunvaiheessa yritys on juuri nyt ja mikä on yrityksen trendi, mitkä ovat yrityksen ja kyseisen toimialan isoimmat haasteet nyt ja tulevaisuudessa, mikä on yrityksen kilpailukyky sekä mahdollinen kilpailuetu suhteessa toimialan muihin yrityksiin ja niin edelleen. Se mitä valmistautuminen yrityksen tilanteeseen tarkalleen ottaen tarkoittaa, riippuu varmasti hyvin paljon sparraajasta.

S1: Sparraus on sitä, että tunnistaa mahdollisimman hyvin sparrattavan tarpeen ja yhdistää sen omiin vahvuuksiin. Valmistautumisen tehtävä koko hommassa on löytää mahdollisimman tarkasti se sparrattavan tarve ja omista vahvuuksista sitten kaivetaan se, mitä sä pystyt juuri siihen tarpeeseen vastaamaan.

Sparrattavan yrityksen kokonaistilanteen ymmärtäminen koettiin ryhmäkeskustelun perusteella yhdeksi tärkeimmistä yksittäisistä tekijöistä sparrauksen onnistumisen kannalta. Keskustelussa sparraajat painottivat sen olevan yksi sparrauksen tukipilareista. Valmistautumista painotettiin jopa siinä mittakaavassa, että mikäli sparraajalla ei kokonaiskuvaa ole, on sparrauksessa onnistuminen sparraajan näkökulmasta hyvin haastavaa. Valmistautuminen vaikuttaa korreloivan vahvasti sparraajan oman osaamisen, kokemuksen ja esimerkiksi verkoston hyödyntämiseen sparraustilanteessa.

Sparrattavan yrityksen tarpeen tunnistaminen pohjaa luonnollisesti sparraajan omaan kokemukseen ja taustaan. Valmistautumisen merkitys on siis myös poimia sparraajan omasta osaamisesta ja kokemuksesta esiin ne asiat, jotka todennäköisesti ovat oleellisia sparrattavalle yritykselle.

S4: Kyllä mä pyrin aina mahdollisuuksien mukaan tutustumaan aika tarkkaan siihen yritykseen ja hahmottamaan sen vahvuudet ja varmaan vähän heikkouksiakin. Sen kautta mulle usein syntyy jonkinlainen ajatus siitä, miten mä ehkä voin auttaa. Mut sitten bonusta on, jos ehdin tsekkaamaan hieman sitä henkilöprofiilia, et minkälainen tyyppi sieltä on tulossa. Kyllä se helpottaa siihen tilanteeseen tulemistä tosi paljon.

Pohjatietojen hankkimisella ja valmistautumisella ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että sparraaja tekee sparrattavalle valmiin listan kuntoon laitettavista asioista. Sparrattavan tilanteeseen perehtyminen tulee tehdä ennen kaikkea sparraajan itsensä kannalta. Sillä tähdätään tilanteeseen, jossa sparraaja on herkistänyt ajatuksiaan kohti jotain, mikä saattaa olla kokonaisuuden kannalta oleellista.

S4: Ei niin, että tulee valmiin listan kanssa tilanteeseen, että nämä asiat, kun pistät kuntoon, niin alkaa bisnes rallattamaan. Vaan niin, että sulla sparraajana on alttius ja niinkun valmius ottaa vastaan sitä, mikä sitten voi olla sen sparrattavan kannalta tärkeää.

Osaksi valmistautumista tunnistettiin kysymysten laatiminen. Tällä sparraajat tarkoittivat sitä, että ennen sparrausta on oltava valmius esittää kysymyksiä, jotka ikään kuin käynnistävät sparrausprosessin mahdollisimman vauhdikkaasti. Keskustelussa käytettiin kielikuvaa liikkuvaan junaan hypäämisestä. Eli kun sparraaja on hyvin perillä sparrattavan tilanteesta, voidaan sparrauksessa nopeammin siirtyä asioihin, jotka saattavat olla sellaisia, joita sparrattava ei ole tullut ajatelleeksi aikaisemmin. Ryhmäkeskusteluun osallistuneiden sparraajien yhteinen näkemys oli, että näin useimmiten saavutetaan tilanne, jossa sparrattavalle alkaa syntyä kysymyksiä ja oivalluksia.

Sparraukseen valmistautumista käsiteltiin myös sparrattavan näkökulmasta. Ryhmän yhteinen mielipide oli, että sparrattavan oma valmistautuminen on myös hyvin tärkeää. Sparrauksessa onnistuminen helpottuu merkittävästi, mikäli sparrattava on valmistautunut juuri kyseessä olevan sparraajan kohtaamiseen.

S3: Tietysti se helpottaa onnistumista, jos sparrattava on itsekin valmistautunut hyvin. On miettinyt kysymyksiä ja sitä mitä mulla saattaisi olla heille annettavaa.

Ongelmat sparrattavien valmistautumisessa eivät kuitenkaan nousseet erityisesti esiin nimenomaan Kasvu Open kontekstissa. Ryhmäkeskustelun sparraajat kokivat, että Kasvu Open yritykset olivat pääosin oikein hyvin valmistautuneita sparraustilanteisiin ja tuntee oman liiketoiminnan ja sen haasteet ja mahdollisuudet hyvin.

4.2.2 Läsäolo sparrauksessa

Läsäolo nousi hyvin selkeästi esiin määriteltäessä hyvän sparrauksen kulmakiviä. Osa sparraajista nosti sen jopa kaikista keskeisimmäksi asiaksi sparraustilanteessa. Läsäoloa kuvattiin sparraajien toimesta muutamilla eri attribuuteilla (Taulukko 4).

Taulukko 4. Kuvailuja läsäolosta sparraustilanteessa.

Attribuutti	Kuvaus
Kuunteleminen	Sparraajan kuunnellessa keskittyneesti sparrattavalle syntyy tunne, että sparraaja todella on kiinnostunut juuri hänestä ja, että tilanne on merkityksellinen.
Kysymykset	Sparraaja ei yritä tuputtaa omia ajatuksiaan.
Valmistautuminen	Sparrattavalle syntyy tunne, että sparraaja on panostanut asiaan ottamalla selvää ja tutustumalla aineistoon.
Kehonkieli	Sparraaja pystyy viestimään olemuksellaan rauhallisuutta ja toisaalta kiinnostusta ja innostusta suhteessa tilanteeseen.

S3: Ei siihen kyllä mitään taikakaavaa ole. Yhteys tulee silmiin katsomalla ja itsensä likoon laittamalla. Pitää uskaltaa olla oma itsensä ja osoittaa kiinnostusta sparrattavaa kohtaan. Ei saa niinkö piiloutua minkään asiantuntijan tai minkään muunkaan roolin taakse vaan ihan omana itsenä siinä pitää vaan olla.

S5: Ihminen pitää kohdata ihmisenä. Sitä se on. Pitää olla aidosti kiinnostunut yrityksestä ja ihmisestä. Katseella voi arvostaa aika paljon.

Aito läsäolo syntyy sparraajien mukaan vilpittömästä kiinnostuksesta sparrattavaa ja hänen yritystään kohtaan. Sparraajalla tulee olla aito ja pyyteetön halu auttaa. Eräs sparraaja korosti, että sparraukseen ei saa orientoitua kaupallisesti.

S3: Alussa pitää riisua kaupallisuus pois. En saa ajatella siinä sparraustilanteessa, että tässäpä olisi tosi hyvä asiakas meille, vaan mun pitää oikeasti keskittyä hänen tarpeisiinsa.

Läsnäoloa kuvailtiin läpi koko ryhmäkeskustelun tunteena, jonka molemmat sparraukseen osallistuvat tuntevat. Koska tunnetta on vaikeaa tai mahdotonta mitata tai määrittää, sparraajan on tärkeää luottaa omaan intuitioonsa. Kun sparraajat kävivät keskustelua läsnäolosta, nousi kuuntelun rooli esiin useita kertoja. Keskittymällä kuuntelemaan sparrattavaa kokivat sparraajat pääsevänsä ikään kuin sparrattavan pään sisälle, kiinni sparrattavan ajattelutapaan.

4.2.3 Oivalluttaminen

Keskustelun perusteella onnistuneessa sparrauksessa sparraajan tulee ajatella aina ensisijaisesti sparrattavan onnistumista ja luottaa siihen, että hyvä lopputulos syntyy sparrattavan oivallusten kautta. Tämä jäsenitys syntyi osittain ryhmäkeskustelun aikana sparraajien käydessä dialogia aiheesta. Useampi sparraaja piti sparrattavan puheen määrää tärkeänä ja selkeänä merkinä sparrauksen onnistuneesta etenemisestä.

S1: Kun sparraus muuttuu sellaiseksi, että sinä et enää esitä kysymyksiä vaan sparrattava ottaa tilanteen haltuun ja alkaa pommittamaan kysymyksillä niin se on merkki siitä, että nyt menee hyvin!

S2: Tavoite on aina saada sparrattava puhumaan mahdollisimman paljon. Se juttu voi olla mitä vaan. Se voi olla pieni juttu, se voi olla iso juttu, se voi olla maailmaa syleilevä juttu, mutta sen pitää olla sille sparrattavalle tärkeä juttu. Eikä se todellakaan ole aina se minkä mä koen tärkeimmäksi siinä hetkessä, mutta eihän sillä ole väliä.

Oivalluttamista tavoiteltiin muutamilla eri keinoilla (Taulukko 5.).

Taulukko 5. Oivalluttamisen kuvailuja.

Keino	Kuvaus
Kysymysten esittäminen	Kun sparrattava vastaa kysymyksiin hän jäsentää omia ajatuksiaan.

Haastaminen	Toimintatapojen tai strategian perustelu tuo esiin niiden heikkoudet ja vahvuudet.
Tarinat & esimerkit	Kertomalla esimerkkejä tarjotaan sparrattavalle mahdollisuus samaistua tai nähdä tuttu asia uudesta näkökulmasta.
Rohkaiseminen	Yrityksen vahvuuksien esiin nostaminen ja sanoittaminen. Haasteiden asettaminen mittakaavaan.

Kysymysten esittäminen nousi tärkeimmäksi työkaluksi oivalluksien synnyttämisessä. Samaa asiaa saatetaan kysyä hieman eri tavoin useita kertoja sparrauksen aikana. Näin pakotetaan sparrattava perustelemaan asia useampaan kertaan. Oletus on, että näin sparrattavan ajatus joko vahvistuu tai heikkenee.

Sparrattavan haastamisen merkitys nousi myös esiin useita kertoja. Sparraajat pitivät tärkeänä, että joitain sparrattavan ajatuksia piti kyseenalaistaa. Sparraajat myös kokivat, että loppujen lopuksi sparrattava usein piti siitä, että hänen ajatuksiaan kyseenalaistettiin kunnolla. Sparraajat pitivät tärkeänä, että kyseenalaistaminen tapahtui rakentavassa ja kunnioittavassa hengessä.

Sparraajat kertoivat tavoittelevansa oivalluttamista myös tarinoiden ja esimerkkien avulla. Toisilta toimialoilta tulevilla esimerkeillä voidaan saada sparrattava hahmottamaan tilanne uudella tavalla. Esimerkki ja tarinat konkretisoivat ja auttavat sparrattavaa näin ollen hahmottamaan asiaa käytännössä. Monimutkainenkin asia yksinkertaistuu, kun se puetaan tarinan muotoon. Strategia muuttuu sanoista teoiksi ja kansainvälistyminen haaveesta todellisuudeksi.

Yksi asia, minkä sparraajan nostivat useassa kohtaa keskustelua esiin, oli että loppujen lopuksi yrittäjä päättää aina itse mitä hän ottaa sparrauksesta mukaansa. Ehkäpä juuri siksi sparrattavan rohkaiseminen nousi yhdeksi tärkeimmistä oivalluttamisen keinoista. Rohkaisemisella tarkoitettiin pääosin sparrauksen kohteena olevan yrityksen vahvuuksien tunnistamista ja niiden sanoittamista

sparrattavalle. Myös asioiden asettaminen laajempaan tai isompaan mittakaavaan koettiin sparraajien keskuudessa rohkaisemiseksi. Riskit olivat tästä yksi konkreettinen esimerkki. Sparrattava saattaa joskus lähestyä kasvua riskien kautta, sellaisessa tapauksessa rohkaisu saattaa synnyttää oivalluksen kasvun mahdollisuuksista.

4.2.4 Liiketoimintaosaaminen

Keskustelun perusteella huippusparraajan valmistautumis-, läsnäolo- ja oivalluttamistaitojen pohjalla on aina timantinkova liiketoimintaosaaminen. Sparraajan tulee ymmärtää liiketoiminnan lainalaisuudet ja ymmärtää miten ja mihin suuntaan asiat ovat muuttumassa. Toisaalta sparraajan pitää myös tunnistaa asiat, jotka ovat toistuvat toimialasta ja vaikkapa kasvunvaiheesta riippumatta. Keskustelussa pohdittiin sitä, pohjautuuko huippusparraajan kyky olla läsnä ja oivalluttaa nimenomaan vahvaan osaamiseen ja kokemukseen. Yhteisymmärrystä asiaan ei vielä syntynyt, mutta yhtä mieltä oltiin siitä, että osaamisen ja kokemuksen merkitys sparrauksen onnistumiseen on merkittävä.

Liiketoimintaosaamista ja -ymmärrystä kuvattiin muutamien eri tavoin (Taulukko 6.).

Taulukko 6. Miten sparraajan liiketoimintaosaaminen näkyy sparrauksessa.

Kuvaus	Selite
Toimialatuntemus	Sparraaja tuntee sparrattavan toimialan ja tietää miten se toimii ja mihin se on menossa.
Rohkeus ottaa kantaa	Kun osaaminen on riittävää, pystyy sparraaja kyseenalaistaa ja haastaa sparrattavan kannalta oleellisia asioita.
Kyky samaistua	Kun sparraajalla on vahva kokemus liiketoiminnasta ja ymmärrys yrittäjän "sielunmaisemasta" on hänellä kyky asettua sparrattavan tilanteeseen.

Kyky tunnistaa vahvuudet	Hyvä kokemus auttaa tunnistamaan sparrattavan yrityksen vahvuudet ja keskittyä niiden vahvistamiseen.
--------------------------	---

Keskustelun mukaan kovan luokan liiketoimintaosaaminen ja -ymmärrys auttaa sparraajaa onnistumaan erilaisissa sparraustilanteissa. Osaaminen ja kokemus auttavat tunnistamaan, jäsentämään ja sanoittamaan asioita, jotka muuten saattaisivat jäädä huomaamatta. Myös sparrattavan saattaa olla helpompaa ja luontevampaa lähestyä sparraajaa, joka puhuu ”samaa kieltä”.

Myös Kasvu Open sparrauksen lyhyt kesto (45 minuuttia) nostaa keskustelun perusteella liiketoimintaosaamisen merkitystä. Kun aikaa on vähän, on liikkeelle pääsemisen merkitys iso. Kun sparraaja tietää ja tuntee toimialaa tai käsiteltävää aihetta, on sparrauksella paremmat mahdollisuuksien päästä nopeammin liikkeelle ja kiinni sparrattavan kannalta oleellisiin asioihin. Osaaminen myös omalta osaltaan vahvistaa luottamuksen syntymistä, joka taas edesauttaa sparrauksessa onnistumista.

Liiketoimintaosaamiseen ja ymmärrykseen, sekä ylipäätään sparraajan asiantuntijuuteen viitattiin keskustelussa useampaan otteeseen. Osa keskustelun osallistujista koki, että heidän onnistumisensa Kasvu Open sparrauksissa ei tästä huolimatta liity lainkaan asiantuntijuuteen. He painottivat erityisesti kuuntelemisen, läsnäolon ja oivalluttamisen teemoja. Keskustelun perusteella näillä sparraajilla oli sekä coachin koulutus, että työkokemusta coachingista. Syntyi vaikutelma, että heille oli luontaisempaa pysyä fasilitoivassa roolissa, jossa ei sparrattavaa ei ohjata mihinkään suuntaan, vaan prosessi etenee täysin hänen ehdoillaan.

4.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen aineistosta on tunnistettavissa muutamia selkeitä toiminta- ja ajattelumalleja, joita noudattamalla todennäköisyys sparrauksen onnistumiseen paranee. Tuloksissa esiin nousseet hyvän sparrauksen elementit ovat hyvin samankaltaiset, mitä työn teoriaosuus antoi odottaa. Sparraukseen valmistautuminen, läsnäolo kohtaamisessa, oivallusten synnyttäminen sekä sparraajan

vahva substanssiosaaminen nousivat kaikki esiin jo tämän työn teoriaosuudessa. Erityisesti sparrattavan kohtaamiseen ja läsnäoloon keskittyminen nousi esiin sekä teoriaosuudessa, että aineistossa.

Asiakkaan ajattelun laajentaminen ja uusien näkökulmien avaamiseen dialogin ja avoimien kysymysten avulla ovat mentoroinnin avaintekijöitä (Ristikangas, Ristikangas ja Alatalo 2019, 21). Tämä teema nousi esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Ryhmäkeskustelun intensiivisin vaihe koski juuri tätä teemaa. Keskustelua käytiin siitä, kuinka erityisen tärkeää on synnyttää oivalluksia sparrattavassa. Ja vielä, kuinka tärkeää sparraajan on todella ymmärtää tämä seikka jo valmistautumisvaiheessa. Sparraajan on siis unohdettava oma agendansa ja myös omien oivallusten tavoittelu sparraustilanteessa. Tämän voi sanoa olleen jonkintasoinen kollektiivinen oivallus ryhmäkeskustelun aikana.

Teoriaosuudessa esiin nostettu systeemiälykkyys osoittautui myös mahdolliseksi osaksi huippusparraajan ominaisuuksia. Systeemiälykkyydellä tarkoitetaan sitä, että henkilö ajattelee vuorovaikutustilanteen systeeminä ja toimii älykkäästi suhteessa kokonaisuuteen. (Saarinen ja Hämäläinen 2004, 3-5.) Kasvu Open sparrauksen kontekstissa voidaan tämän tutkimuksen perusteella tarkoittavan ainakin kahta eri asiaa: 1) sparraustilanteen vuorovaikutussysteemissä toimiminen ja 2) sparrauspäivän hahmottaminen vuorovaikutussysteeminä.

Yksittäisessä sparrauksessa huippusparraajan systeemiälykkyys saattaa näkyä sparrattavalle sekä konkreettisesti että tunteen tasolla. Konkretiana se saattaa näyttäytyä esimerkiksi niin, että sparraaja on valmistautunut sparraukseen huolellisesti ja pohtinut jo etukäteen asioita, joista sparrattavalle saattaa olla hyötyä. Mitä kokeneempi ja asiantuntevampi sparraaja, sitä paremmin hän todennäköisesti osaa ennakoita sparraajalle arvoa tuottavia konkreettisia neuvoja tai vaikkapa kontakteja. Tunteen tasolla systeemiälykkään sparraajan arvo sparrattavalle näkyy läsnäolossa ja keskittymisessä. Kun sparraaja toimii systeemiälykkäästi, hän viestii positiivisesti sparrattavalle monella eri tavalla. Rohkaisu, kannustus ja kiinnostus näkyy ja tuntuu sparraajan olemuksessa, esimerkiksi katseessa. Intensiivinen kuunteleminen ja avoimien kysymysten esittely puolestaan viestii kunnioitusta ja arvostusta.

Kasvu Open sparrauspäivän hahmottaminen systeeminä saattaa olla hieman harvinaisempaa, mutta todennäköisesti sitäkin arvokkaampaa. Kasvu Open sparrauspäivässä sekä sparraaja, että sparrattava osallistuvat viiteen eri sparraustilanteeseen, joista kunkin kesto on 45 minuuttia. (Sepäpä 2022.) Se kuka tapaa kenetkin, päätetään Kasvu Open tiimin toimesta, mutta tieto tapaamis-aikataulusta on kaikkien tiedossa usein noin viikkoa ennen sparrauspäivää. Olettaa sopii, että huippusparraaja paitsi tutustuu yritysten toimittamiin materiaaleihin, myös tutkii keitä muita sparraajia hänen sparrattavansa kohtaavat päivän aikana. Mikäli edeltävät sparraajat edustavat eri rahoituslaitoksia on tämä järkevää ottaa huomioon jo ennen sparrausta.

Ryhmäkeskustelussa sparraajat kävivät keskustelua siitä, ovatko huippusparraajan ominaisuudet sisäsyntyisiä vai ovatko ne taitoja, joissa voi kehittyä harjoittelemalla. Keskustelun lopputuloksena oli, että sparraajan taitoja voi opetella ja niissä voi kehittyä, mikäli henkilö todella haluaa. Samalla todettiin, että lähtötilanteet ovat erilaiset. Joku omaa luonnostaan erinomaiset vuorovaikutustaidot, kun taas toinen voi joutua harjoittelemaan niitä pitkään päästäkseen samalle tasolle. Koska sparraus perustuu hyvin pitkälti vuorovaikutustaitoihin (Kar & Sahari 2021, 2) voidaan päätellä, että useimmilla huippusparraajilla on luonnostaan poikkeuksellisen hyvät vuorovaikutustaidot.

Ryhmän määritellessä sparrausta käsitteenä muodostui jonkinasteiseksi kollektiiviseksi ymmärrykseksi, että kiteytetysti sparraus on sparrattavan tarpeiden tunnistamista ja niiden yhdistämistä sparraajan omiin vahvuuksiin. Kasvu Openin kontekstissa voidaan olettaa, että sparraajan vahvuudet liittyvä jollain tavalla liiketoimintaan ja sen kehittämiseen. Ryhmäkeskusteluun osallistuneiden näkemyksen mukaan on erittäin todennäköistä, että huippusparraaja on paitsi systeemiälykäs ja vuorovaikutustaidoiltaan erityisen taitava, hänellä on myös mittava asiantuntijuus sparrattavaan aiheeseen. Tätä analyysiä tukee myös Kupias & Salo (2014, 20–21) näkemys nykyaikaisesta mento-roinnista, jossa hyvältä mentorilta löytyy sekä substanssiosaamista, että kykyä ja kärsivällisyyttä yhteiseen oppimisprosessiin.

Golemanin (1995) mukaan älykkyyden ja osaamisen ulosmittaaminen eri tilanteissa vaatii hyviä tunnetaitoja. Rossi (2018) taas kirjoittaa tunnetaitojen korrelaatiosta intuition hyödyntämiseen vuorovaikutustilanteessa. Tämän tutkimuksen perusteella sparraajan hyvillä tunnetaidoilla on merkittävä, sparrauksen onnistumisen kannalta myönteinen vaikutus. Keskustelussa nousi useita kertoja esiin sparraajan kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja tunnistaa ääneen sanomattomia asioita

sparraustilanteessa. Pelkkään asiantuntijuuteen nojaava sparraus voi kyllä onnistua, mutta se on suhteellisen haavoittuvainen. Toimialaosaaminen tai kattava kokemus erilaisista liiketoimintamalleista ei auta, mikäli sparraaja ei saa sparrattavaa oivaltamaan asioita. Loppujen lopuksi sparrauksen laatu, hyvä tai huono, syntyy sparrattavan mielessä.

Tunnetaidot eivät kuitenkaan ainakaan toistaiseksi ole suomalaisen koulujärjestelmän oppiaine, eikä niitä liioin tunnisteta osaamiseksi, kun suoritetaan ylioppilaskirjoituksia tai haetaan opiskelupaikkaa. Työpaikkaa hakiessa tunnetaitoja saatetaan jo jollain tavalla kartoittaa, ainakin nykykaisten työnantajien toimesta. Joka tapauksessa, lienee perusteltua väittää, että puhuttaessa yksilön osaamisesta tai taidoista työelämän kontekstissa, tunnetaidot häviävät yleisessä arvostuksessa melko selvästi selkeämmin tunnistettaville ja työtehtäviin liittyvälle substanssiosaamiselle tai taidoille. Toivottavaa on, että jatkossa huippusparraajaksi halajavat kiinnittävät tunnetaitoihinsa reilusti huomiota, oli heidän lähtötasonsa niihin mitä tahansa.

5 Pohdinta

Tämän työn tavoitteena oli tunnistaa hyvän Kasvu Open sparrauksen elementit. Voidaan todeta, että tavoitteessa onnistuttiin. Tutkimuksen aineisto kerättiin ryhmäkeskustelussa, joka koostui parhaat mahdolliset arvosanat kaikista Kasvu Open sparrauksista saaneista asiantuntijoista. Ryhmäkeskustelu suoritettiin onnistuneesti, vaikka haasteitakin ilmeni. Yksi keskusteluun osallistujista liittyi keskusteluun noin 30 minuuttia myöhässä. Tämä muutti keskustelun dynamiikkaa merkittävästi. Voidaan vain arvailla, miten tilanne vaikutti aineiston luotettavuuteen, mutta selvää on, että tilanne ei ainakaan parantanut sitä.

Aineisto analysoitiin teemoittelemalla. Jo ryhmäkeskustelun aikana osallistujien keskuudessa alkoi syntyä hahmotuksia hyvän sparrauksen elementeistä. Aineiston analysointivaiheessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että nämä teemat olivat todellisuudessa niitä elementtejä, jotka todella tekevät sparrauksesta hyvän. Loppujen lopuksi vain yksi keskustelussa ryhmän toimesta kiteytetty teema (konkreettisuus) tippui pois lopullisista hyvän sparrauksen elementeistä. Tämä johtui siitä, että keskustelun perusteella konkreettisuus liittyi käytännössä kaikkiin elementteihin, kuhunkin omalla tavallaan.

Kuten metodologia luvussa mainitaan, laadullisella tutkimuksella on erittäin haastavaa saavuttaa tieteellisesti vedenpitäviä tuloksia. Näin on myös tässä tutkimuksessa. Selvää on, että ryhmäkeskustelu olisi ollut toisenlainen, mikäli yksikin henkilöistä olisi vaihtunut toiseen. Keskusteluun saattoi vaikuttaa myös viikonpäivä (perjantai) ja kellonaika (15:00 – 16:30). Keskittyminen ja sitä kautta keskustelun sisältö olisi saattanut olla toisessa ajankohdassa vielä parempi. Vaikka tämän tutkimuksen tekijä on kokenut fasilitaattori, ryhmäkeskustelun moderointi oli hänelle uusi kokemus. Aineistoa analysoitaessa toinen tutkija olisi saattanut tulkita jonkin lauseen tai kommentin eri tavoin. Tästä huolimatta on perusteltua todeta, että tämän tutkimuksen tulokset kestävät tarkemman tutkiskelun.

Sparraajan rooli on haastava. Hänen pitää hallita monta asiaa yhtä aikaa. Voidaankin ajatella, että huippusparraaja on ikään kuin jonglööri, joka pitää ilmassa monia erilaisia ajatuksia ja toimintata-

poja samassa hetkessä. Huippusparraaja kykenee siirtämään oman agendansa sivuun ja hahmottamaan onnistumisen sparrattavan kautta. Huippusparraaja onnistuu, kun sparrattava kokee arvoa. Huippusparraaja ohjaa ja jopa johdattelee, mutta hän ymmärtää, että loppujen lopuksi vain sparrattavan mielessä syntyvä oivallus voi johtaa todellisiin, kestäviin tuloksiin. Huippusparraaja on rohkea ja hän uskaltaa olla avoin ja haavoittuvainen. Hän haluaa oppia ja isoin palkinto sparrauksesta usein onkin paitsi sparrattavan, myös oma oivalluksen saavuttaminen. Huippusparraaja haastaa rakentaen. Hän arvostaa ja kunnioittaa, palvelee parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimuksen tekijänä ja Kasvu Openin parissa vuosia työskennelleenä isoin oivallus tämän työn aikana oli sparraamisen liittyvät *'näkyvät' tekijät*. Sparraajan aidosta läsnäolosta kertoo entien hänen olemuksensa. Se miten sparraaja katsoo sparrattavaa silmiin, kuinka intensiivisesti hän kuuntelee ja kuinka arvostavasti hän kysymyksensä kysyy. Olettaa sopii, että näillä asioilla on lopulta valtava vaikutus kokemukseen, joka tilanteesta syntyy. Hyvässä sparrauksessa molemmat ovat läsnä ja oppivat. Parhaat oivallukset syntyvät yhdessä. Sparrauksen aikana syntyvä innostus ja energia voikin olla se puuttuva, salainen ainesosa sparrattavan yrityksen kasvussa.

Ehdotuksia jatkotutkimuksiin

Kuten tämän työn johdannossa jo todetaan, sparraus koskettaa oikeastaan kaikkia työelämässä toimivia ihmisiä sekä opiskelijoita. Sparrauksen määritelmiä taitaa kuitenkin olla yhtä monta kuin on sparraajiakin. Voisi olla kiinnostavaa yrittää määritellä sparrausta käsitteenä eri ympäristöissä ja sen jälkeen muodostaa entistä tarkempi kuvaus sparrauksesta käsitteenä.

Jotta hyvän sparrauksen elementit olisivat entistä paremmin todennettuja, tulee niitä tutkia erilaisin menetelmin ja eri konteksteissa. Tutkimuksen toteuttaminen kvantitatiivisena tuo peilauspintaa laadullisilla menetelmillä toteutetuille tutkimuksille. Nyt suurin osa sparraukseen, mentorointiin tai vastaaviin dialogisiin kehittämiskonsepteihin liittyvistä tutkimuksista suurin osa on tehty laadullisena.

Yksi ehdottoman kiinnostava jatkotutkimusaihe on intuition, erityisesti Rossin (2017) määrittelemän älykkään intuition tutkiminen sparrauksessa. Millä tavalla sparraaja, mentori tai coach voi kehittää omaa ajatteluaan ja ajattelun eri tasojen tunnistamista niin, että se korreloi kohtaamisen

lopputulokseen. Näyttää vahvasti siltä, että tämän hetken työelämässä nojataan edelleen hyvin vahvasti rationaaliseen päättelyyn. Esimerkiksi johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa intuitioon luottaminen on noussut esiin jo vuosikymmenten ajan. Näkymättömän ja selittämättömän aavistuksen vaikutus ajatteluamme on kiistaton. Tästä huolimatta kulttuurimme arvostaa edelleen rationaalisen päättelykyvyn korkeammaksi. Aihe kaipaa kipeästi lisää tutkimuksia eri menetelmin ja eri konteksteissa.

Lähteet

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. p. Tampere: Vastapaino

Burnette, C. M. 2013. Intuition, Imagination and Insight in Design Thinking. Viitattu 23.4.2022. [\(1\) Intuition, Imagination, and Insight in Design Thinking | Charles H Burnette, PhD - Academia.edu](#)

Corbin, J. Strauss, A. 2008. Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory. USA: Sage Publications.

Eskola, J. Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Ganesh, A. Bozas, A. Subban, M. Munapo, E. 2015. The Benefits of Mentoring and coaching in the public sector. Journal of Governance and regulation, 4, 3, 16-29.

Goleman, D. 1995. Tunneäly: Lahjakkuuden koko kuva. Helsinki: Otava.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. p. Helsinki: Edita.

Hennink, M. M. 2014. Focus Group Discussions. New York: Oxford University Press.

Hirvijuhta, H. 2006. Coaching – Valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Tammi.

Holroyd, J. Field, R. 2012. Performance coaching skills for social work. Los Angeles: SAGE.

Horn, P. J. Metler-Armijo, K. 2010. Toolkit for Mentor Practice. SAGE Publications.

Hyvärinen, M. Suoninen, M. Vuori, J. Nd. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. < <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelma-opetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>>. Viitattu 6.12.2021

Isaacs, W. 1999. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.

Juuti, P. Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. p. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna tai opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kasvu Open verkkosivut. Kasvu Open – Mistä on kyse? Kasvu Open. Viitattu 27.1.2022. <https://kasvuopen.fi/kasvu-open-oy/>.

Kegan, R. 1982. The evolving self: Problem and process in human development. Harvard University Press. Cambridge: Harvard University Press.

Kestävä talouskasvu ja hyvinvointimme tulevaisuus. 2021. Kestävän kasvun työryhmä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:12. Helsinki: Työ ja elinkeinoministeriö.

Kovakoski, K. 2018. Asiakkaan arvon saanti Kasvu Open sparrausprosessissa. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu- ja palveluliiketoiminta, Innovatiiviset matkailupalvelujen ja kestävän gastronomian tutkinto-ohjelma.

Krook, P. 2012. Sparrauksen elementtejä. Julkaisussa Sparraajan käsikirja. Toim. J. Förbom. Luovan Suomen julkaisuja 7. Helsinki: Luova Suomi, Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu.

Kupias, S. Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Alma Talent.

Lang, L. 1991. Mentoring helps Grow Emerging Businesses. Puget Sound business journal, 12, 18, 24.

Parker, L. Vetter, D. 2020. Mentoring each other: Teachers listening, learning and sharing to create more successful classrooms. Pembroke Publishers.

Parpei, R. 2008. Business Coaching itsesäätelyn kehityksinterventiona. Väitöskirja. Helsingin Yliopisto.

Pietilä, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja. Toim. Hyvärinen, P., Nikander, P., Ruusuvauro, J. Vastapaino. Tampere: Vastapaino.

Puusa, A. Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNIpress.

Raami, A. 2016. Älykäs intuitio - ja miten käytämme sitä. Helsinki: S&S.

Ristikangas, V. Ristikangas, M-R. Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsinki: Kauppakamari.

Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. Alma Talent. Helsinki: Alma Talent.

Räihä, E. 2017. Sparraussuhteen jännitteiset dialogiset ihanteet. Maisterintutkielma. Yhteisöviestintä. Jyväskylän Yliopisto.

Sadler-Smith, E. Shefy, E. 2004. The Intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, Nro 4.

Sarajärvi, A. Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Seppälä, J. 2022. Toimitusjohtaja. Kasvu Open. Haastattelu 13.4.2022.

Stein, I. F. Stelter, R. 2011. Communication theory. Teoksessa: Wildflower, L. (toim.) Brennan, D. (toim.) The Handbook of knowledge-based coaching: From theory to practice. San Fransisco: Jossey-Bass.

Suomen Coachingyhdistyksen verkkosivut. Mitä coaching on? www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/ Nd. Viitattu 27.4.2022

Tossavainen, A. Peltonen, A. 2020. Psyykinen valmennus. Fitra. Oulu: Fitra.

Viitala, R. 2009. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Virolainen, I. 2010. Johdon coaching: Rajavetoja, taustateorioita ja prosesseja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja.

Liitteet

Liite 1. Ryhmäkeskusteluun valmistautuminen

RYHMÄKESKUSTELU 8.4. KLO 15-16(30)

1. Haastattelun rakenne
Hyvän sparrauksen määritelmä
 - a) Sparraajan näkökulma
 - a. Mikä sinulle on tärkeää sparrauksessa? Miksi?
 - b. Sparrauksen tavoite? Miten mittaroit?
2. Mitä luulette, miksi olette saaneet täydet pisteet jokaiselta sparrattavalta?
3. Hyvän sparrauksen elementit
 - a. Ennen sparrausta
 - i. Yrityksen materiaalit & muut tiedot
 - ii. Mitä muuta?
 - b. Sparrauksen aikana
 - i. Persoona, tyyli, vuorovaikutusosaaminen jne.
 - ii. Ymmärrys omasta bisneksestä / tilanteesta?
 - iii. Avoimuus? Kyky ottaa sparrausta vastaan?
 - iv. Miten toimit, jos homma ei meinaa toimia?
 - v. Jos homma ei toimi niin mistä se yleensä johtuu?
4. Kuvaile kolmella adjektiivilla
 - a. Hyvän sparrauksen elementit. Perustele.
 - b. Helposti sparrattava yritys. Perustele.
5. Huono sparraus
 - a. Miksi sparraus epäonnistuu (max 3 pointtia)
 - b. Millainen on hankala tyyppi?
 - c. Miten hoidat hankalat tilanteet?
6. Mitä tapahtuu sparrauksen jälkeen