



PYSÄHDY, POHDI, TOIMI.

Yrittäjän supervoimat käyttöön

Minna Kalliomäki • Saila Valkeaniemi

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Sarja D, Muut julkaisut 5/2023

ISSN 1457-0718 | ISBN 978-951-633-379-6 (painettu)
ISSN 2323-8372 | ISBN 978-951-633-380-2 (PDF)

© Satakunnan ammattikorkeakoulu

Julkaisija:

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunnankatu 23, 28130 Pori
www.samk.fi

Tekijät:

Minna Kalliomäki
Saila Valkeaniemi

Graafinen suunnittelu ja taitto: Heidi Valtonen, Vida Design Oy

Kuvituskuvat: Envato Elements -kuvapankki

Paperit: Kansi Ensocoat 270 g, sisäsivut offset 100 g

Paino: Plusprint, Ulvila

Satakunnan ammattikorkeakoulun julkaisut saatavina: theseus.fi



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Sisällysluettelo

| | | | |
|---|-----------|---|-----------|
| Oppaan lukijalle | 4 | Minustako työnantaja? | 35 |
| Yrittäjän resilienssi = yrityksen resilienssi | 5 | Psykologista turvallisuutta rakentamalla sitoutuneita työntekijöitä | 37 |
| Pohdittavaksi: Omat resilienssiominaisuudet | 7 | Pohdittavaksi: Työyhteisöni psykologinen turvallisuus..... | 39 |
| OSA 1: YRITTÄJÄN (TYÖ)HYVINVOINTI | 8 | OSA 2: LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN..... | 40 |
| Yrittäjän (työ)hyvinvointi ykköseksi | 9 | Liiketoiminnan kehittäminen..... | 41 |
| Pohdittavaksi: (Työ)hyvinvointini | 11 | Pohdittavaksi: Yritykseni strategian perusta..... | 42 |
| Itsensä johtamisella omannäköiseen, hyvään elämään | 12 | Pohdittavaksi: SWOT-kaavio..... | 44 |
| Omien arvojen selkiyttäminen..... | 14 | Pohdittavaksi: Balanced Scorecard..... | 46 |
| Pohdittavaksi: Omien arvojen tutkiminen..... | 17 | Pohdittavaksi: WHY-viesti | 49 |
| Vahvuuksia hyödyntämällä gritystoiminta kukoistamaan | 19 | Pohdittavaksi: Liiketoiminnan kokonaiskuva | 51 |
| Pohdittavaksi: Laaja vahvuusnäkemys..... | 21 | Lopuksi: Hyvän elämän kaava | 52 |
| Ajanhallinnalla läsnäoloa..... | 25 | Jälkikirjoitus | 53 |
| Pohdittavaksi: Työtehtävien priorisointi | 30 | Listaus oppaassa olevista pohdintatehtävistä | 54 |
| Panostaminen palautumiseen kannattaa..... | 31 | Lähteet sekä inspiraatiota ja lisälukemista | 55 |
| Kronotyypini | 33 | | |
| Pohdittavaksi: Omat keinoni palautua | 34 | | |

Oppaan lukijalle

Hyvä lukija,

Kun pieni virus alkoi myllätä koko maailmaa runsas kolme vuotta sitten, viimeistään silloin tuli tutuksi myös resilienssi-sana, kun uudenlaiset, kovin poikkeukselliset olosuhteet vaativat kaikilta joustavuutta, uusia ajatus- ja ratkaisumalleja sekä kykyä säilyttää toiveikkuutta. Resilienssille ei löydy vain yhtä kuvaavaa suomenkielistä sanaa, joten se on vakiintunut sellaisenaan käyttöön myös meillä. Resilienssi mielletään usein sinnikkyudeksi ja sisukkaaksi tekemiseksi. Se kuvaa sitkeyttä, jaksamista, myönteisyyttä, tulevaisuudenuskoa ja kykyä hoksata omia vaikutusmahdollisuuksia myös vastoinkäymisissä ja haastavissa tilanteissa. Se on monesti tavoitteellista taistelua vaikeuksien kautta voittoon.

Yrittäjältä yllättävä tilanne vaatii henkilökohtaista kykyä sekä ennakoida että sopeutua muutoksiin ja niiden vaikutuksiin omassa

liiketoiminnassa. Tässä oppaassa valotamme resilienssiä sekä yrittäjän itsetuntemuksen että liiketoiminnan näkökulmasta. Opas jakaantuu kahteen toisiaan täydentävään osaan: yrittäjän (työ)hyvinvointi ja liiketoiminnan kehittäminen. Molemmissa osissa luvut rakentuvat kunkin teeman taustoittamisesta ja itsenäisistä pohdintatehtävistä. Opasta ja sen tehtäviä on mahdollista hyödyntää haluamassaan järjestyksessä sekä laajuudessa.

Opas perustuu Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman RestarT: Matkailualan mikro- ja pienten yritysten muutos- ja sopeutumiskyvyn sekä työhyvinvoinnin lisääminen koronakriisissä -hankkeessa pidettyihin valmennuksiin, yrittäjäklinikoihin ja ryhmäohjauksiin. Hankkeen tavoitteena on ollut nopeuttaa ja vahvistaa alan yritysten koronapandemian aiheuttamasta kriisistä johtuvaa toipumista ja näin turvata liiketoiminnan tuottavuutta, työhyvinvointia ja työpaikkoja.

Toivomme, että saat tästä oppaasta ideoita ja kannustusta omasta hyvinvoinnistasasi huolehtimiseen sekä työkaluja liiketoimintasi kehittämiseen. Yrityksen kestävän menestyksen takana on aina hyvinvoiva yrittäjä. <3

Tätä opasta voivat hyödyntää myös yrittäjiä tukevat tahot.

Antoisia ja oivalluttavia hetkiä tämän oppaan parissa,

Minna ja Saira

tekijät

Tekijät työskentelevät Satakunnan ammattikorkeakoulun Matkailun kehittämiskeskuksessa: Saira Valkeaniemi tutkimuspäällikkönä ja Minna Kalliomäki työhyvinvoinnin asiantuntijana.

Yrittäjän resilienssi = yrityksen resilienssi

Kun maailmassa tapahtuu suuria muutoksia, aiempaa vahvemman merkityksen saa yrittäjän kyky ennakoida ja sopeutua näihin muutoksiin sekä niiden vaikutuksiin omassa liiketoiminnassaan. Näissä tilanteissa yrittäjän resilienssi eli muutoskyvykyys testataan.

Resilienssi mielletään usein sinnikkyudeksi ja sisukkaaksi tekemiseksi. Se kuvaa sitkeyttä, jaksamista, myönteisyyttä, **tulevaisuudenuskoa** ja kykyä hoksata omia vaikutusmahdollisuuksia myös vastoinkäymisissä ja haastavissa tilanteissa. Se on monesti tavoitteellista taistelua vaikeuksien kautta voittoon. Resilienssi on siis myös **kykyä sekä palautua että toipua kriiseistä** ja kehittyä jopa entistä vahvemmaksi niiden jälkeen.

Yritys on usein sama asia kuin yrittäjä itse eli yrittäjä on yrityksensä tärkein voimavara. Yrittäjän oma resilienssi siis vaikuttaa suuresti yrityksen resilienssiin. Yrittäjän muutoskyvykyyttä on mahdollista **kehittää omia ajattelumalleja uudistamalla sekä jatkuvalla oppimisella.**



” *Tärkeä voimavara haastavassa muutostilanteessa on myös kollegayrittäjät.*

Kokemushan tunnetusti opettaa, mutta huomioita kannattaa kiinnittää myös tietoisesti ja ennakoiden esimerkiksi oman osaamisensa kehittämiseen ja **ihmissuhteista huolehtimiseen**. Tärkeä voimavara haastavassa muutostilanteessa on myös kollegayrittäjät, joiden kanssa on mahdollista jakaa yhteisiä kokemuksia sekä miettiä toimivia pärjäämisstrategioita ennakoidenkin.

Myös yrittäjän **henkilökohtaiset ominaisuudet** – kuten realistinen optimismi, kyky rajata, kyky säädellä tunteitaan haastavissa tilanteissa, empaattisuus sekä uteliaisuus ja

rohkeus uusille asioille – vaikuttavat siihen, miten hän muuttuvissa tilanteissa asennoituu ja toimii. Lisäksi **arjen hallinnan taidot ja huolehtiminen itsestä** – kuten riittävä lepo, liikunta ja virkistys – tukevat yrittäjän resilienssiä.

Muutoskohdat – myös ulkoa tulleet – ovat aina myös eräänlainen tienhaara, jossa on mahdollista päättää, mitä polkua haluaa jatkaa ja mitä mahdollisesti haluaa jo jättää taakseen. Aina on siis syytä pohtia myös sitä, **mitä uutta tästä muutostilanteesta on löydettävissä**.

- > Resilienssi on psyykkistä palautumiskykyä, muutoskyvykkyyttä.
- > Ihminen tarvitsee sitä kaikissa elämän muutostilanteissa, sekä kielteisissä että myönteisissä.
- > Resilienssiin vaikuttavat geenit, persoonalliset ominaisuudet, ympäristö sekä verkosto.
- > Resilienssi ei ole pysyvä ominaisuus. Se muokkautuu, kehittyy ja karttuu. Sitä on mahdollista myös vahvistaa.



Pohdittavaksi: Omat resilienssiominaisuudet

Belgialainen kouluttaja Liselotte Baijaert on tutkimustiedon ja kirjallisuuden pohjalta tehnyt listan resilienteistä asennoitumisista ja ajatustavoista. Niitä tutkimalla voi tunnistaa omia resilienssiominaisuuksiaan.

Arvioi seuraavan listan väittämät omasta näkökulmastasi asteikolla 1–5. (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Kriisin tai kaoottisen tilanteen hetkellä huomaan olevani keskittynyt tilanteeseen ja tarttuvani toimeen.

Olen useimmiten optimistinen. Uskon hankaluuksien olevan tilapäisiä ja asioiden kääntyvän aikanaan parhain päin.

Kestän epätietoisuutta ja -varmuutta.

Sopeudun nopeasti muutoksiin.

Olen utelias, kyselen, haluan tietää, miten asiat toimivat.

Opin omista ja muiden kokemuksista.

Olen hyvä ongelmanratkaisija. Olen analyyttinen, käytännöllinen ja luova.

Olen joustava.

Kokemani vaikeudet ovat vahvistaneet minua.

Löydän vahvuuksia itsestäni ja muista.

Pyydän apua muilta, jos omat ratkaisuideani eivät toimi.

Tartun helposti toimeen.

Olen joukkuepelaaja.

Uskallan kertoa ajatuksistani ja näkemyksistäni.

Pohdi tekemäsi arvioinnin perusteella:

- > Mitkä ajatustavoista kuvaavat sinua hyvin?
- > Mitkä näistä ajatustavoista ovat sinulle näin ollen vahvuuksia?
- > Mitkä ajatustavat eivät ole sinulle luonteenomaisia?
- > Mikä näistä itsellesi vieraammista ajatustavoista olisi sellainen, jota voisit harjoittaa arkisissa tilanteissa?

Oma resilienssituntemuksesi vahvistuu, kun otat jonkun näistä ajatustavoista arjessa kokeiltavaksi ja tutkittavaksi: tällöin huomaat, miten käytät resilienssiäsi arjessa. Tällainen ennakoiva harjoittelu laajentaa resilienssipohjaasi ja auttaa myös hankaluuksien kohtaamisessa todellisissa tilanteissa.

(Muokattu Lipponen (2020): Resilienssi arjessa)

OSA 1:

Yrittäjän (työ)hyvinvointi



Yrittäjän (työ)hyvinvointi ykköseksi

Usein yrityksen menestys rakentuu ainoastaan yrittäjän omalle osaamiselle ja tekemiselle. Tällöin yrittäjän hyvä työkyky ja työhyvinvointi ovat myös yritystoiminnan perusta.

Toisinaan yrittäjän työhön sitoutuminen on niin voimakasta, että omasta itsestä huolehtiminen unohtuu. Taloudellinen vastuu painaa, ja työstä irtautuminen sekä palautuminen eivät syystä tai toisesta onnistu. Tämä kaikki heijastuu yrittäjän mahdollisuuksiin huolehtia omasta työkyvystään. Kuitenkin tämä työkyky on juuri se, joka myös kannattelee yritystoimintaa ja on siis aina investointi myös tulevaisuuteen. Helpointa ja edullisinta on tässäkin asiassa toimia ennaltaehkäisevästi.

Yrittäjänkin **työkyky** tarkoittaa voimavaroja suhteessa työn vaatimuksiin. Näiden olisi hyvä olla tasapainossa, mieluiten vielä niin, että voimavaroja on pääsääntöisesti enemmän kuin vaatimuksia. Työn voimavaroihin lukeutuvat esimerkiksi hyvä terveys, osaaminen ja ammattitaito. Myös omat arvot, asenteet ja motivaatio ovat vaikuttamassa työkykyyn. Johdattamisella, työyhteisöllä ja työoloilla on merkitystä työkyvyn kannalta. Myöskään perheen, lähiyhteisön tai ympäröivän yhteiskunnan vaikutusta työkykyyn ei voi unohtaa.



” *Yrittäjä itse on oman hyvinvointinsa paras asiantuntija.*

Maailman terveysjärjestön, WHO:n, mukaan **kokonaisvaltainen hyvinvointi** koostuu fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä hyvinvoinnista. Fyysisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilön kokemusta omasta fyysisestä terveydestään, pystyvyydestään sekä arjessa jaksamisestaan.

Sosiaalisen hyvinvoinnin perustan luovat esimerkiksi ystävyysuhteet, parisuhde, perhe, työyhteisö ja muut yhteisöt. Sosiaalisessa hyvinvoinnissa on mukana myös taloudellinen ulottuvuus.

Psyykkinen eli mielen hyvinvointi tarkoittaa WHO:n mukaan hyvinvoinnin tilaa, jossa ihminen pystyy tunnistamaan omat vahvuutensa ja kykynsä, selviytymään elämän tuomista haasteista sekä tekemään töitä ja ottamaan osaa oman ympäristönsä toimintaan.

Hyvinvointi on aina myös henkilökohtainen asia ja kokemus. Tärkeintä on siis se, miten henkilö itse kokee oman hyvinvointinsa, eikä se, miten se muille näyttäytyy. Yleensä tiedämme itse, mitkä asiat vaikuttavat myönteisesti hyvinvointiimme ja millä asioilla on päinvastainen vaikutus. Laadukas uni, terveellinen ravinto, riittävä liikunta ja toimivat ihmissuhteet ovat avaimia hyvinvointiin. Lisäksi mielekäs ja palkitseva työ lisää kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Yrittäjän oman hyvinvoinnin kehittäminen lähtee pienistä askelista. **On tärkeää uskoa pientenkin muutosten voimaan** ja löytää omat tehokkaat, päivittäiset hyvinvointitekonsa itsetuntemuksen ja kokeilujen kautta. Yrittäjä itse on oman hyvinvointinsa paras asiantuntija, ja yrityksen menestys syntyy hyvinvoivasta yrittäjästä.

- > Menestyvä yritys tarvitsee hyvinvoivan yrittäjän.
- > Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin kuuluu fyysinen, sosiaalinen ja psyykkinen ulottuvuus.
- > Ennaltaehkäisy on (työ)hyvinvoinnin avainsana.
- > Tänäpäin on hyvä päivä pohtia, mikä on pienin askel oman työhyvinvointisi kehittämiseksi.



Pohdittavaksi: (Työ)hyvinvointini

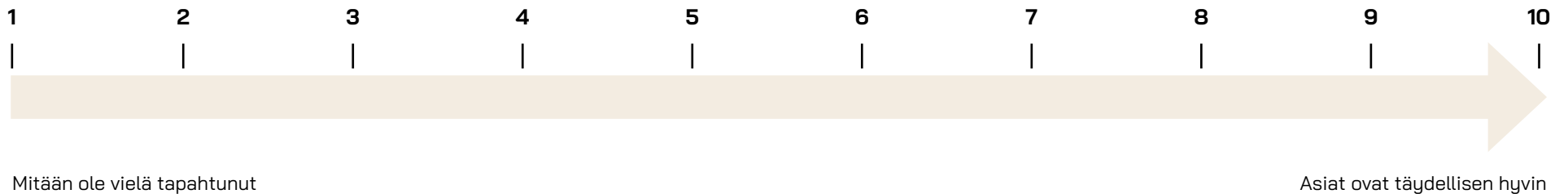
Kuvitellaan asteikko 0–10. Kymppi edustaa sitä, että asiat ovat täydellisen hyvin ja nolla sitä, ettei mitään ole vielä tapahtunut.

Pohdi (työ)hyvinvointisi **nykytilannetta** näiden kysymyksien avulla:

- > Missä numerossa olet tällä hetkellä (työ)hyvinvointisi osalta?
- > Mitä sen saavuttaminen on edellyttänyt?
- > Mikä on auttanut sen saavuttamisessa?
Mitä keinoja olet käyttänyt?
- > Mikä tällä hetkellä toimii?

Määrittele (työ)hyvinvointisi **tavoite-/unelmatilannetta** näiden kysymysten avulla:

- > Mikä olisi sinulle riittävän hyvä numero (työ)hyvinvointisi osalta?
- > Miltä asiat näyttäisivät, kun olet numerossa x?
- > Mikä on silloin eri tavalla?
- > Mitä sellaista voisit silloin tehdä, mikä vielä nyt ei ole mahdollista?
- > Mitä vaikutuksia tällä olisi sinuun, (työ)hyvinvointiisi ja yritykseesi?



Itsensä johtamisella omannäköiseen, hyvään elämään

Itsensä johtaminen on yrittäjän kykyä kokonaisvaltaiseen huolenpitoon omasta itsestään siten, että fyysisen, sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin eri osa-alueet ovat tasapainossa. Itsensä johtamisen tavoitteena on sekä kokonaisvaltainen hyvinvointi että sujuva työ. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja työstä riippumatta, yrittäjälle nämä ovat erityisen tärkeitä myös yritystoiminnan onnistumisen näkökulmasta.

Itsetuntemusta, suunnitelmallisuutta ja priorisointia

Ennen kuin itsensä johtamisen voi aloittaa, on tärkeää olla tietoinen siitä, **mihin on menossa ja mitä tavoittelee**. Yrittäjän onkin aluksi hyvä hetkeksi pysähtyä pohtimaan, mitkä ovat omien valintojen ja toiminnan taustalla vaikuttavat arvot. Lisäksi on hyvä olla tietoinen omista ja yritystoimintansa vahvuuksista ja erottautumistekijöistä. Nämä ovat asioita, joiden varaan oma yritystoiminta nojaa, ja niiden avulla yrittäjä myös pystyy ohjaamaan sitä oikeaan, haluamaansa suuntaan.

Itsensä johtamisen taitoihin kuuluvat myös esimerkiksi tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus, ajanhallinta, priorisointi, palautuminen, edistymisen ja onnistumisten havainnointi, ajatusten ja tunteiden johtaminen sekä omien verkostojen hyödyntäminen.



Itsensä johtaminen vaatii käytännön, raakaa työtä, ilman sitä ei tapahdu mitään. Lisäksi itsensä johtaminen on **tavoitteellista ja suunnitelmallista**. Itseään johtava yrittäjä asettaa tekemiselleen pitkän tähtäimen, kohtuullisia tavoitteita, joita kohden hän menee pilkkomalla ne kuukausi-, viikko- ja päiväkohtaisiksi tekemisiksi. Kaukaa viisas yrittäjä ottaa huomioon myös **todennäköisiä takapakkeja ja epävarmuustekijöitä**. Niitä varten hän on pohtinut, miten ne on mahdollista taklata ja päästä niistä huolimatta eteenpäin. Toki on huomioitava myös se, että kaikki asiat eivät ole yrittäjän omassa vaikutuspiirissä. Tällöin onkin tärkeintä keskittyä niihin asioihin, joihin itsellä on aidosti mahdollisuus vaikuttaa tai päättää.

Itsensä johtaminen on aina myös **valintoja ja priorisointia**. Yrittäjän on valittava, mihin rajallisen aikansa käyttää. Tässä valinnassa helpottaa yritystoiminnan iso kuva, visio, mitä kohden määriteltyjen tavoitteiden avulla ollaan menossa. Työn sujuvuuden näkökulmasta on tärkeää hallita myös keskeytyksiä. Tästä johtuen esimerkiksi käytettävien työvälineiden tulee olla sellaisia, että niiden vuoksi

työ ei turhaan takkua. Myös työtehtävien riittävän hyvä ennakkosuunnittelu auttaa käyttämään ajan optimaalisesti hyödyksi.

Palkitsemista, tunteita ja avun pyytämistä

Kaiken tavoitteellisuuden keskellä on palkitsevaa myös havainnoida ja tunnistaa omaa ja yritystoiminnan edistymistä. Itseään johtava yrittäjä pysähtyykin säännöllisesti arvioimaan sitä sekä tunnistamaan myös onnistumisiaan. To do -listan lisäksi on hyvä pitää myös DONE-listaa. **Onnistumisia** on tärkeä myös juhlistaa jollakin tavalla. Itselleen voi tehdä myös palkintolistan, jossa on yrittäjää ilahduttavia pieniä ja suuria asioita tai teke-misiä, joiden avulla onnistumisista pysähtyy arjessa juhlistamaan.

Itsensä johtamista ei ole ilman omien **ajastusten ja tunteiden johtamista**. Yrittäjän on tärkeää kyetä motivoimaan itseään niissäkin tilanteissa, kun rutiinitehtävä tai vähemmän mukava työtehtävä odottaa tekijäänsä. Toisinaan asiat etenevät tuskastuttavan hitaasti ja itsestä riippumatta, jolloin itseään hyvin

johtava yrittäjä löytää näissäkin tilanteissa tarvittavan kärsivällisyyden. Joskus tulee myös lunta tupaan, ja asiat ovat epävarmoja tai epäonnistuvat, tällöin yrittäjän resilienssi, **muutoskyvykkyys**, joutuu koetukselle.

Itsensä johtaminen on siis omasta **kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtimista**. Itseään johtava yrittäjä tunnistaa oman jaksamisensa rajat ja myös kunnioittaa niitä. Vaikka itsensä johtamisen päävastuu on yksilöllä itsellään, se ei ole yksin tekemistä. **Apuu saa ja pitääkin pyytää**. Yrittäjän omat verkostot – esimerkiksi läheiset, yrittäjäkollegat, yrittäjäyhteisöt, työterveyshuolto – voivat olla avuksi tiukan paikan tullen ja mieluusti jo ennakkoidenkin.



Omien arvojen selkiyttäminen

Yrittäjän omien arvojen selkiyttäminen rakentaa vankkaa pohjaa yritystoiminnalle. Arvot kertovat asiakkaalle ja yhteistyökumppaneille yrityksen toiminnasta ja laadusta. Arvot heijastelevat myös yrityksen perustarkoitusta, missiota. Ne ovat kertomassa ja tukemassa sitä isompaa kuvaa, johon yrityksen tehtävä liittyy. Pienessä yrityksessä yrittäjän ja yrityksen arvot ovatkin useimmiten yhteneväiset.

Arvot ohjaamassa tekemistä

Arvot ovat **käyttäytymistä ohjaavia periaatteita**. Ne ohjaavat omia tekoja ja valintoja. Ne kertovat, mikä ja kuka on itselle tärkeää ja mitä tekoja voi toteuttaa, kun liikkuu kohti itselle tärkeää.

Elämä on täynnä valintojen risteyskohtia, ja arvojen avulla valinnat tulevat tietoisemmiksi. Arvot ovat avuksi myös haasteellisissa tilanteissa. Ne voivat motivoida juuri silloin, kun omaa tavoitetta kohti liikkuminen on jotenkin vaivalloista ja kohtaa epämiellyttäviä ajatuksia sekä tunteita.

Myös yritystoiminnassa arvot ovat enemmän kuin pelkkiä sanoja: niiden tulee toimia **päivittäisen tekemisen ohjenuorina ja periaatteina**. Ne näkyvät kaikkien työntekijöiden toiminnassa – oli yrityksen arvot virallisesti määritelty tai ei.

Oman yritystoiminnan arvojen määrittelyssä kannattaa luottaa itseensä, eikä kopioida kollegayritykseltä. Kannattaa valita ne asiat, jotka todella heijastavat sitä, **mitä yritys on tai haluaa olla**. Pelkkien sanojen listaamisen sijasta on hyvä miettiä, millaisten tekojen kautta **arvot todentuvat** ja näkyvät asiakkaille sekä muille sidosryhmille.



” *Itselle tärkeiden asioiden pohtiminen edeltää usein muutosta.*

Arvotyöskentelyn tavoitteet

Omien arvojen selkiyttämistä ei voi siis ulkoistaa. Vain henkilö itse tietää, millaista elämää hänen tulisi elää. Tavoitteena on, että oma elämä ja sen valinnat heijastavat sitä, mikä on henkilölle tärkeää ja mistä hän välittää. Itselle tärkeiden asioiden pohtiminen edeltää usein muutosta. Tärkeiden asioiden puntarointi voi herättää huomaamaan, että omassa toiminnassa ja siinä, kuinka haluaisi toimia, on ristiriita. Tällöin omien arvojen selkiyttäminen saattaa olla myös muutoksen edellytys.

Arvotyöskentelyn yhtenä tavoitteena on, että voisi valita elämälleen ja yritystoiminnalleen sellaisen suunnan, joka tuo **lisää merkityksen kokemusta**. Toiseksi arvotyöskentely

tähtää myös siihen, että arvoista johdetaan **mielekkäitä tavoitteita**, joita kohden liikutaan. Kolmanneksi selkiytetyt arvot voivat motivoida tekemään **muutoksia**, jotka muuten tuntuvat ylivoimaisen vaikeilta.

Jos on vaikeaa tunnistaa sitä, mitä haluaa, niin silloin saattaa ajelehtia läpi elämänsä vailla merkitystä. Tällöin usein päätyy toteuttamaan muiden odotuksia, tarpeita ja toiveita niin, että siitä muodostuu elämän tarkoitus, eikä sitä edes huomaa kyseenalaistaa. Tästä huolimatta voi pärjätä ulkoisesti oikein hyvin, mutta hinta on kova: elämä voi tuntua tyhjältä, pinnalliselta ja suorittamiselta. Elämästä puuttuu palkitsevuus.

Arvojen toteuttaminen palkitsee

Kun teot ovat omien arvojen mukaisia, ne ovat elinvoimaisia ja merkityksellisiä, ja ne toteutetaan riippumatta siitä, millaisia ajatuksia ja tunteita kohtaa. Ne toteutetaan myös riippumatta siitä, saako muilta ihailua, arvostusta tai kehuja. Kun omia arvoja toteuttaa, siitä seuraa **luonnollista, sisäistä palkitsevuutta**. Tällöin palkitsevuus tulee ennen kaikkea itse tekemisestä, siihen osallistumisesta eikä niinkään lopputuloksesta.

” *Arvojen toteuttaminen voi jatkua niin kauan kuin elää.*

Omien arvojen toteuttamisen palkitsevuus kumpuaa kolmesta lähteestä:

- › Omien arvojen mukaisen tavoitteen toteuttaminen voi tuoda onnistumisen kokemuksen, mielihyvää tai tyydytystä.
- › Kun toimii arvojensa mukaisesti, se palkitsee. Tällöin oma tekeminen on merkityksellistä.
- › Pitkän ajan seuraukset: kun jaksaa jatkaa sinnikkäästi arvojensa toteuttamista, pidemmällä aikavälillä voi kokea haluamiaan myönteisiä seurauksia, ja myös se lisää elinvoimaisuutta. Monien käyttäytymisen myönteisten seurausten näkyminen vaatii pitemmän ajan, ja siksi on tärkeää nimetä arvojaan, jottei luovuta ennen aikojaan.

Arvot ja tavoitteet

Arvot on helppo sekoittaa tavoitteisiin. Niiden ero on se, että **arvoja ei ole mahdollista saavuttaa**, niitä eletään päivästä päivään. Tavoitteet taas voi saavuttaa, jolloin ne toteutuvat. Vertauskuvallisesti arvot ovat kuin ilmansuunta, jota ei voi koskaan saavuttaa, koska aina voi ottaa uuden askeleen kohti länttä.

Tavoitettakaan ei kannata ajatella päätepisteenä, johon kaikki käyttäytyminen tähtää, vaan askelmina, joiden avulla voi toteuttaa arvojaan. Arvojen toteuttaminen voi jatkua niin kauan kuin elää. Käyttäytymisessä ei ole tärkeintä se, mitä tekee, vaan **mitä oma tekeminen palvelee**.





Pohdittavaksi: Omien arvojen tutkiminen

Tämän tehtävän avulla sinun on mahdollista tutkia omia arvojasi ja niiden näkymistä arjen tekemisissäsi.

Vaihe 1: Ulkopuolisen henkilön havainnot

Kirjoita luettelo tärkeinä pitämistäsi asioista ikään kuin elämäsi tarkastelisi ulkopuolinen henkilö. Minkälaisen listan hän tekisi niistä asioista, jotka arjen havaintojen perusteella näyttävät olevan sinulle tärkeitä?

Havainnot voi tehdä sen perusteella,

- > mihin ja miten käytät esimerkiksi aikaa, rahaa, voimavaroja
- > mitä pohdit ja ajattelet toistuvasti
- > mitä toivot
- > mistä puhut
- > keiden kanssa vietät aikaasi
- > miten vietät vapaa-aikaasi
- > mitä teet työksesi ja miksi
- > miten yrittöystoiminta näkyy elämässäsi.

Kirjaa ulkopuolisen henkilön havainnot tähän:



Vaihe 2: Ulkopuolisen henkilön havainnot vs. Oma toive

Pohdi, miten kaukana tai lähellä ensimmäisen vaiheen havainnot ovat toivomastasi todellisuudesta. Kirjoita ylös asiat, jotka sisimmässäsi koet tärkeiksi, mutta jotka eivät vielä ole toteutuneet siinä mittakaavassa, jossa niiden toivoisit toteutuvan. Voit aloittaa lauseet sanoilla: "Minulle on tärkeää, että..."

Vaihe 3: Ensimmäinen, pieni askel

Pohdi, mikä on pienin askel, joka vie sinua haluttuun suuntaan arvojen näkökulmasta. Mihin pieneen askeleeseen olet valmis sitoutumaan viedäksesi arvojasi nykyistä enemmän osaksi arjen tekemistäsi?

(Lähde: mielenterveystalo.fi, muokattu)

Vahvuuksia hyödyntämällä yritystoiminta kukoistamaan

Tutkimusten mukaan vain 1/3 ihmisistä tunnistaa vahvuutensa. Useimmille on paljon helpompi luetella omia kehittämiskohteitaan ja heikkouksiaan kuin listata asioita, joissa on hyvä.

Kuitenkin tutkimusten mukaan on kiistatonta, että vahvuuksiin keskittymisellä ja niiden hyödyntämisellä on runsaasti hyviä seurauksia:

- > itsetuntoon, minäpystyvyyteen ja psykologiseen pääomaan
- > hyvään elämään, onnellisuuteen
- > työssä kukoistamiseen ja työhyvinvointiin
- > työn imuun, innostukseen ja merkityksellisyyden kokemiseen
- > työssä suoriutumiseen, työn tuottavuuteen, asiakasuskollisuuteen sekä
- > vähäisempään stressiin ja vähäisempiin sairauspoissaoloihin.

Vahvuudet ajatellaan usein liian kapea-alaisesti. Yleensä huomio kiinnitetään työkokemuksen ja muodollisen koulutuksen kautta hankittuun osaamiseen ja taitoihin. Tällöin hyödyntämättä jää suuri määrä **vahvuus-potentiaalia**: luonteenvahvuuksia, luontaista kyvykkyyttä ja lahjakkuutta (talenttia), kiinnostuksen kohteita, arvoja sekä resursseja.

Omien vahvuuksien tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää yrittäjälle. Usein hänen liiketoimintansa rakentuu juuri näille vahvuuksille ja niistä syntyvälle tekemisen intohimolle. Omia vahvuuksia voi alkaa kartoittaa miettimällä, **millaiset tekemiset innostavat ja vetävät puoleensa**.



” *Omat vahvuudet voivatkin paljastua myös muilta saadun palautteen kautta.*

Yksi tapa löytää vahvuuksiaan on myös sen pohtiminen, **miten on selviytynyt elämässä vaikeista vaiheistaan**: minkä vahvuuksien varassa on silloin päässyt eteenpäin?

Vahvuuksien tunnistamisessa voi hyödyntää lisäksi myös seuraavia kysymyksiä:

- › Mitä muistat tehneesi mielelläsi jo lapsena ja nuorena? Mitä niistä jatkat vielä?
- › Millaiset tekemiset energisoivat sinua? Millaiset jutut kutsuvat ja innostavat mukaan?
- › Millaisissa tekemisissä ”todellinen, aito sinä” pääsee esiin?
- › Millaiset asiat tulevat sinulta kuin luonnostaan?
- › Minkä opit vaivattomasti, melkein ensikuulemalta?

Myös läheisiltä ihmisiltä kannattaa kysyä, mitä he näkevät sinun vahvuutenasi. Jotkut ominaisuudet näyttäytyvät selkeämmin muille kuin itselle; ne saattavat olla itselle niin luontaisia, ettei niihin osaa kiinnittää huomiota tai niitä ei pidä mitenkään erityisinä. Omat vahvuudet voivatkin paljastua myös muilta saadun palautteen kautta.

Monesti yrittäjä saattaa pyrkiä pärjäämään liian pitkään yksin. Aina kuitenkin oma osaaminen ja tietämys eivät riitä kaikkeen. Tällöin olemassa olevat **verkostot ja niiden erilaiset vahvuudet** kannattaa hyödyntää. Kollegayrittäjän vahvuudet ja tekeminen voivat olla juuri niitä, joita tarvitset päästäksesi eteenpäin omissa tavoitteissasi.



Pohdittavaksi: Laaja vahvuusnäkemys

Laaja vahvuusnäkemys huomioi vahvuuksien erilaisia lajeja:

- > luontevahvuudet
- > kyvykkyudet (talents)
- > taidot ja osaaminen (skills)
- > kiinnostukset (interests)
- > arvot (values) sekä
- > resurssit (resources).

Luontevahvuudet

Luontevahvuudet ovat itsearvoisesti **hyviä ja moraalisesti arvokkaita**. Ne ilmenevät ihmisen toiminnassa, ajatuksissa ja tunteissa, eri tilanteissa ja eri elämänalueilla.

Luontevahvuudet

- > heijastavat identiteettiämme
- > vaikuttavat positiivisesti itseemme ja muihin: hyvinvointiin, ihmissuhteisiin ja eri elämänalueilla suoriutumiseen
- > edistävät yhteistä hyvää.

Luontevahvuuksia ovat muun muassa reiluus, ystävällisyys, huumorintaju, sinnikkyys, sosiaalinen älykkyys.

Voit kartoittaa omat luontevahvuutesi osoitteessa:

<https://www.viacharacter.org/survey/account/register>

(VIA Survey, VIA-instituutti)

Luontevahvuuksia on 24, ja jokaisella ihmisellä on potentiaalisesti käytössä kaikki nämä. Niistä 3–7 ovat niin kutsuttuja *ydinvahvuuksia*, joiden käyttö on kaikkein luontaisinta. Nämä ydinvahvuudet tuovat parhaat puolemmesi esiin. Vastaavasti osa vahvuuksista on *kasvuvahvuuksia*, joita käytämme vähemmän tai joista emme ole kovin tietoisia. Lisäksi meillä on *tilannekohtaisia vahvuuksia*, joita hyödynnämme joustavasti tilanteen vaatiessa. *Tukivahvuudet* sijaitsevat vahvuusprofilimme keskivaiheilla ja toimivat ydinvahvuusiemme tukena.

Pohdittavaksi:

Mitkä ovat 3–7 ydinvahvuuttasi VIA-kartoituksen perusteella?



Kyvykkyydet

Kyvykkyydet ovat ominaisuuksia, jotka ovat **synnynnäisiä, perinnöllisiä ja melko pysyviä** läpi elämänkaaren. Näitä ei useinkaan ole mahdollista muuttaa täysin päinvastaiseksi. Näistä piirteistä tietoisesti tuleminen auttaa kehittämään ajattelu- ja toimintatapoja tarkoituksenmukaisella tavalla. Nämä osa-alueen vahvuudet auttavat pohtimaan, missä työtehtävissä, tilanteissa ja työympäristössä kukin voisi olla parhaimmillaan.

Tähän vahvuusryhmään kuuluvat esimerkiksi kielellinen lahjakkuus, sosiaalinen lahjakkuus, aktiivisuus, muutosmyönteisyys, käytännöllisyys, organisointikyky.

Pohdittavaksi:

Mitkä ovat sinun luontaista kyvykkyyttä/lahjakkuutta?

Taidot ja osaaminen

Työelämässä tutuin vahvuuksien laji on varmastikin osaaminen. Taitoja ja osaamista **voi oppia, hankkia sekä kehittää**. Hankitut taidot voidaan jakaa kolmeen ryhmään: ammatilliseen eli substanssiosaamiseen, erityisosaamiseen ja yleisiin työelämätaitoihin.

Esimerkkejä yleisistä työelämätaidoista ovat vuorovaikutustaidot, empatia, digitaidot, oppiminen ja ongelmanratkaisukyky.

Pohdittavaksi:

Mitä taitoja ja osaamista sinulla on?



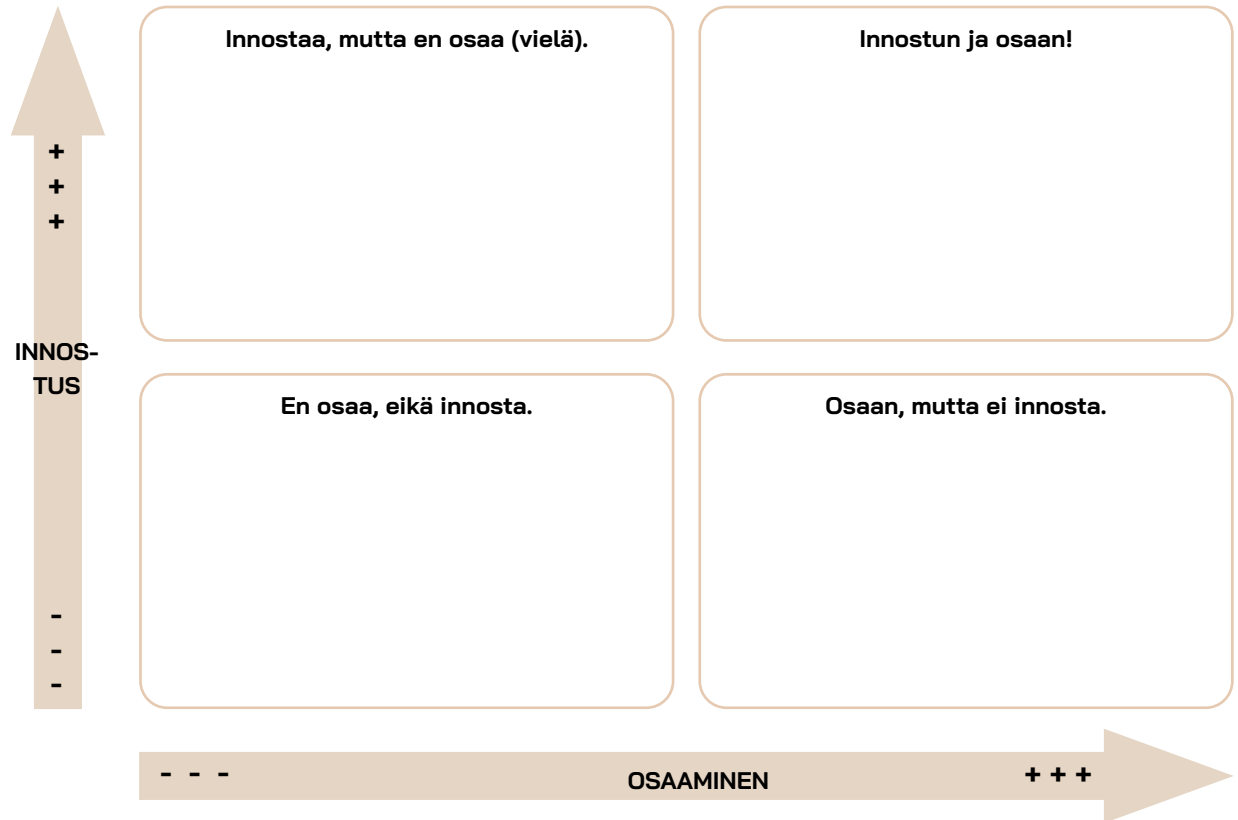
Kiinnostukset

Kiinnostuksen kohteet **suuntaavat vahvuuksien käyttöä ja motivoivat**. Nämäkin voivat olla ammattialakohtaisia tai yleisiä, laaja-alaisia kiinnostuksia. Nämä tuovat virtaa työhön ja innostavat oppimaan.

Tähän vahvuusryhmään kuuluvat esimerkiksi grittäjäyys, hyvinvoinnin edistäminen, sisällön tuotanto, kulttuuri, muiden mielipiteisiin vaikuttaminen ja uusien ihmisten tapaaminen.

Pohdittavaksi: Voit kartoittaa omaa ammatillista osaamista ja kiinnostuksia tämän nelikenttäharjoituksen avulla. Listaa paperille noin kymmenen keskeisintä omaan työhön kuuluvaa tehtävää tai asiakokonaisuutta. Sen jälkeen sijoita työtehtävät oheiseen nelikenttään innostuksen ja osaamisen mukaan jaoteltuna.

- › Innostun ja osaan = kukoistuksen ruutu
- › Osaan, mutta ei innosta = kuolevan motivaation lohko, rutiinit
- › En osaa, eikä innosta = pakkopulla-ruutu
- › Innostaa, mutta en osaa (vielä) = uutta virtaa -ruutu





Arvot

Toimintamme ei koskaan ole arvovapaata. Arvot ohjaavat tekemiämme valintoja, päätöksen tekoa sekä ajan, rahan ja resurssien panostamista. Nämä tilanteet paljastavat arvomme, vaikkemme olisikaan tietoisia todellisista arvoistamme. Arvot ohjaavat toimintaamme erityisesti sellaisissa valintatilanteissa, joissa ei ole mahdollista turvautua totuttuihin tapoihimme ja rutiineihimme.

Se, mitä yksilö pitää arvokkaana, vaikuttaa hänen innostumiseensa ja sitoutumiseensa. Työn merkityksellisyys kytkeytyy arvoihin. Kun ihminen kokee voivansa tehdä työtä arvokkaaksi kokemiensa asioiden puolesta, jonkin suuremman päämäärän eteen, työ tuntuu merkitykselliseltä. Myös itsensä toteuttamisen mahdollistuminen työn kautta lisää työn merkityksellisyyttä.

Arvoja voivat olla esimerkiksi totuus, viisaus, toivo, rakkaus, oikeudenmukaisuus, hyväntahtoisuus.

Lue lisää tämän oppaan Yrittäjän omien arvojen selkiyttäminen -kohdasta, [sivulta 14](#) ja tee siihen liittyvä tehtävä.

Resurssit

Resurssit ovat niitä aineettomia tai aineellisia tekijöitä, jotka ovat ratkaisevan **tärkeitä työn, uran ja hyvinvoinnin kannalta**. Resurssit luovat edellytykset vahvuuksien käytölle. Resurssit ovat ainoa vahvuuksien laji, joka voi olla myös ulkoinen. Esimerkkejä resursseista ovat esimerkiksi kontaktiverkostot, itseluottamus, ihmissuhteet, henkinen hyvinvointi, eri elämänaalueiden tasapaino ja hyvä taloudellinen tilanne.

Pohdittavaksi:

Mitä sellaisia resursseja sinulla on, joita ilman työn tekeminen, siinä kukoistaminen ja työssä innostuminen ei olisi mahdollista?

Ajanhallinnalla läsnäoloa

Kaikilla on kiire. Töitä on enemmän kuin aikaa. Monet meistä kärsii kroonisesta kiireestä, stressituntemuksista ja väsymyksestä. Toivomme saavamme jostain itsemme ulkopuolelta ajanhallintaan hyviä vinkkejä, jotka ratkaisivat työelämän kaoottisuuden. Mistä kaikesta tässä on oikein kyse?

Ajankäytöstä ja -hallinnasta

Aikaa ei varsinaisesti voi hallita, sillä se kulkee eteenpäin toiveistamme huolimatta.

Aikaa ei voi hallita edes täydellisillä suunnitelmilla ja tehtävälstoilla, vaikkakin ne ovat hyödyllisiä työkaluja. Pohjimmiltaan ajanhallinta perustuu arvopohjaisille ajankäytön valinnoille. Ajankäytön ydin on oleelliseen – siihen, mikä on tärkeää – keskittymistä.

Ajanhallinta on siis ennen kaikkea **arvojen hallintaa**. Jatkuva kiire helpottaa vasta, kun on selvittänyt itselleen, mikä omassa elämässä ja työssä on todella merkityksellistä. Kun oman elämän tärkeysjärjestys on selvillä, vasta sitten voi aloittaa ajanhallinnan ja suunnittelun. Lue lisää arvoista [sivulta 14](#). Kun yrittäjänä on selvittänyt itselleen oman yritystoimintansa taustalla vaikuttavat arvot ja valinnat, vasta sitten voi omaa ajanhallintaa kehittää ja myös arvioida seuraavilla kolmella askeleella.



Ensimmäinen askel: työtehtävien listaus ja priorisointi

Tiedämme kaikki, että aika on rajallinen resurssi, ei loppumaton varanto. Tästä johtuen **kyky priorisoida** on keskeinen itsensä johtamisen taito, jonka avulla yrittäjä asettaa rajoja työmäärälle ja -ajalle. Priorisoinnin tavoitteena onkin kirkastaa ne **ydintehtävät**, joihin oma aika ja muut rajalliset resurssit keskitetään. Työtehtäviä voi laittaa järjestykseen monien tekijöiden pohjalta. On hyvä muistaa, että yksistään kiireellisyys ei aina kuitenkaan merkitse sitä, että asia on tärkeä.

Onnistunut priorisointi lähtee siitä, että ensin tietää, mitkä asiat tulee laittaa tärkeysjärjestykseen. Kannattaakin kirjata itselleen ylös kaikki käynnissä ja suunnitelmissa olevat työtehtävät. Konkreettisten toimien kirjaaminen helpottaa työhön tarttumista, ja samalla myös vähentää muistin kuormitusta. Kirjaamisen jälkeen työlistan tehtävät ovat

oleellista asettaa tärkeysjärjestykseen. Priorisointia voi tehdä monesta näkökulmasta: asioiden tärkeyden, kiireellisyyden tai kiinnostavuuden pohjalta. Priorisoidessa on syytä olla tarkkana, ettei totu asettamaan tärkeäksi sitä, mikä on mielekästä, helppoa tai nopeaa, vaan mieluummin sen, mikä voisi pitemmän ajan näkökulmasta olla tärkeää. Yrittäjälle on itsestään selvää, että asiakkaisiin liittyvä työ on aina etusijalla.

On esitetty, että työpäivässä olisi keskimäärin neljä tehokasta ja laadukasta työtuntia. Tämänkin takia kerralla voi keskittyä vain muutamaan kokonaisuuteen. **Moniajaminen**, multitaskaaminen eli tilanne, jossa huomio vaihtelee useiden tehtävien välillä lyhyen ajan sisällä, **ei siis kannata**. Sen vaikutuksesta tuottavuus ja ongelmanratkaisukyky heikkenevät sekä luovuus kärsii.

Yrittäjänkin työ edellyttää päivittäistä priorisointia. Työtehtäviä priorisoidessa on hyvä valita jokaiselle päivälle ja myös viikolle **1–3 tärkeintä tehtävää**, jotka haluaa saada valmiiksi. Päivän työt kannattaa aloittaa keskittymällä johonkin niistä. Kalenteriin on hyvä varata **myös tyhjää aikaa** joustovarana äkillisille tärkeille tehtäville ja kalenteroida aikaa, esimerkiksi yksi tunti/päivä, myös rutiinitehtäviä varten. Myös **tauot** ja muut palautumisajat on tärkeää merkitä kalenteriin.

Toinen askel: työn tekeminen näkyväksi vaiheistamalla ja pilkkomalla

Kun omat työtehtävät ja -kokonaisuudet ovat selvillä, seuraava askel on näiden vaiheistaminen. Vaiheistamisen avulla työt ja niiden tekeminen tulee enemmän näkyväksi. Työt kannattaa siis pilkkoa **pienempiin osakokonaisuuksiin**, sillä yksittäisille tehtäville on helpompi asettaa aikataulu kuin mittavalle kokonaisuudelle, jossa on monta eri työtehtävää ja -vaihetta. Näin toimimalla edistää omaa ajanhallintaa sekä töiden ennustettavuutta.

Työn pilkkominen ja vaiheistaminen vaikuttaa moneen asiaan myönteisesti. Oman työn tekemisestä tulee näkyvämpää. Vaiheistaminen edistää **aikatauluissa pysymistä** ja oman **työn etenemisen seuraamista**. Myös työn **palkitsevuus** lisääntyy, kun havaitsee yksittäisten tehtävien valmiiksi saamisen. Vaiheistaminen auttaa myös **kokonaisuuk-sien muistamisessa**, kun niiden alku ja loppu määräytyvät. Kun osatehtävät on selkeästi määritelty ja myös kirjoitettu ylös, se vähentää kuormitusta, kun kokonaisuutta ei tarvitse jatkuvasti yrittää jäsentää ja pitää mielessään. Omia resursseja ei myöskään tarvitse kuluttaa siihen, mitä tehdä seuraavaksi.

Omaa ajankäyttöä kannattaa aika ajoin tarkastella katsomalla myös taaksepäin. Ajan käyttöä tarkastelemalla on mahdollista arvioida, **kuluuko aika siihen, mihin pitäisi** ja onko työn ja vapaa-ajan suhde riittävä. Taaksepäin katsoessa on mahdollista arvioida myös työnsä tuloksia: onnistumiset, muut saavutukset, eteneminen ja myös virheet, joista on mahdollista oppia. Omaa työtään arvioimalla myös oma tapa työskennellä tulee tunnistettavaksi ja itselle tietoiseksi.

Kolmas askel: keskeytysten hallinta

Erilaiset työn keskeytykset ovat työn teossa arkipäivää. Keskeytykset voivat olla **sekä ulkoisia että sisäisiä**. Sähköpostit, somekanavien viestit, puhelut, työkaverin tai asiakkaan piipahtaminen ovat esimerkkejä ulkoisista.

Keskeytämme usein myös itse itsemme. Sisäisestä keskeytyksestä on kyse silloin, kun tärkeä työtehtävä vaatii huomiotamme ja olosuhteetkin ovat sopivat sen tekemiseen, mutta ajaudumme tekemään toisarvoisia asioita.

Informaatio- ja ärsyketulvan keskellä työskentelevinä meidän on opeteltava keskittymään ja tavoittelemaan kauempana siintävää palkintoa. Vaatii kovaa harjoittelua oppia hallitsemaan yhtä lailla mielen sisäisiä kuin ulkoisiakin häiriötekijöitä. Esimerkiksi erilaiset tekniikat auttavat hallitsemaan keskeytyksiä:

POMODORE-MENETELMÄ auttaa keskittymään yhteen tehtävään kerrallaan. Työskentely tapahtuu esimerkiksi 25 minuutin jaksoissa ja joka jakson jälkeen pidetään lyhyt tauko, esimerkiksi viisi minuuttia. Ennen kutakin työskentelyjaksoa kirjataan ylös, mikä tehtävä työskentelyjaksolla halutaan saada valmiiksi. Ajastamisessa voi käyttää hyödyksi kelloa tai erilaisia pomodore-sovelluksia.

SAMANKALTAISTEN TEHTÄVIEN TEKEMINEN kannattaa mahdollisuuksien mukaan keskittää. Hyvin erilaisesta tehtävästä toiseen siirtyminen vie energiaa ja hajauttaa keskittymistä.

VIESTINTÄKANAVIEN SULKEMINEN MÄÄRÄAJAKSI, jos työn luonne sen sallii.

SÄHKÖPOSTIVAPAI DEN päivien pitäminen, somepaasto.

SÄHKÖPOSTIVASTAAMISEN RAJOITTAMINEN tiettyihin määrättyihin aikoihin päivän aikana.

TÖIDEN SUUNNITTELU. Keskittymistä vaativien töiden ajoittaminen siihen aikaan päivästä, kun tiedät olevasi työvireeltäsi parhaimmillasi.

SISÄISIÄ KESKEYTYKSIÄ vähentää, jos on koonnut ja kirjoittanut ylös kaikki huomiota vaativat asiat. Ajatuksena on saada työt pois mielestä, mutta ei kadottaa niihin liittyviä mieleen tulleita yksityiskohtia. Keskittymistä alkavat helposti häiritä asiat, joita yrittää pitää mielessään. Myös kalenterimerkinnot kannattaa tehdä samalla, kun sellaiselle tarve ilmenee.

” *Mieleen mahtuu aktiivisesti 3–5 asiaa kerrallaan.*

Huolenpitoa muistista ja läsnäolosta

Aivotutkija Minna Huotilaisen mukaan mieleen ei mahdu kovin montaa asiaa kerrallaan. Voimme pitää siellä aktiivisesti **3–5 asiaa**. Asiat, joita säilyttää vain mielessään, aiheuttavat ylimääräistä kuormitusta, sillä resursseja kuluu muistamiseen. Varmuus siitä, että on ulkoistanut tehtävät muististaan kirjoittamalla ne ylös, vapauttaa energiaa ja tilaa työmuistiimme. **Työmuisti** on meille erityisen tärkeä, koska se on portti pitkäkestoiseen muistiin. Jos asioita ei ole pyöritellyt työmuistissa, ne eivät voi siirtyä pitkäkestoiseen muistiin.

Kukaan ei voi tietenkään koskaan muuttua täydelliseksi ajankäyttäjäksi. Aina tulee yllätyksiä, keskeytyksiä, viivytyksiä ja selityksiä. Mutta ajankäytön suunnittelu- ja hallintataitoja **voi harjoitella** paljonkin, ja näiden taitojen tuloksena syntyy **läsnäoloa**. Tämä mahdollista keskittymisen juuri siihen, mitä on tekemässä. Ja tällöin myös kiireen tuntu poistuu tai ainakin vähenee merkittävästi.



Pohdittavaksi: Työtehtävien priorisointi

Onnistunut priorisointi lähtee siitä, että ensin tietää, mitkä asiat tulee laittaa tärkeysjärjestykseen. Kannattaakin kirjata itselleen ylös kaikki käynnissä ja suunnitelmissa olevat työtehtävät.

Konkreettisten toimien kirjaaminen helpottaa työhön tarttumista, ja samalla myös vähentää muistin kuormitusta. Kirjaamisen jälkeen työlistan tehtävät ovat oleellista asettaa tärkeysjärjestykseen. Tässä voi käyttää apuna esimerkiksi Eisenhowerin matriisia.

Yhdysvaltain entisen presidentin mukaan nimetty Eisenhowerin matriisi (engl. Eisenhower matrix), jota myös Eisenhowerin laatikoksi kutsutaan, perustuu tehtävien jakamiseen nelikentälle. Nelikentän tarkoitus on visualisoida selkeästi, **mihin asioihin kannattaa keskittyä**. Se siis auttaa **priorisoimaan tehtäviä** ja päättämään, mitä jättää to do -listaltasi tuonemmaksi.

Eisenhowerin matriisin nelikenttä jakaantuu neljään eri kategoriaan kahden akselin mukaisesti: **tehtävän tärkeyden ja kiireellisyyden**.



Tärkeää, kiireellistä
"Hoida heti"



Tärkeää, ei-kiireellistä
"Suunnittele aika"



Ei tärkeää, kiireellistä
"Delegoi"



Ei-tärkeää, ei-kiireellistä
"Deletoi"

Tärkeää, kiireellistä "Tulipaloja"

- Yllättäviä, lyhyt varoitusaika
- Ennakoon varaus näille joka päivään

Ei tärkeää, kiireellistä "Ns. tulipalot; touhuilu"

- Hukkuu aikaa, ei edistä tavoitteita
- Teet valtavasti, mutta et saa mitään aikaan.

Tärkeää, ei kiireellistä "Timantit"

- Isoja kokonaisuuksia
- Selkeä aika kalenterista
- Käytä eniten aikaa

Ei tärkeää, ei kiireellistä "Roska"

- Tee nämä, kun löydät kalenterista aikaa tai poista kokonaan

Panostaminen palautumiseen kannattaa

Itsensä johtamisen yksi tärkeimmistä osa-alueista on riittävästä palautumisesta huolehtiminen. Tämä osa-alue saattaa monelta yrittäjältä jäädä liian pienelle huomiolle ja siitä tingitään yllättävän helposti. Töitä tehdään 24/7 vuoden ympäri.

hminen – yrittäjäkään – ei kuitenkaan ole kone. Ja koneillakin on vuosihuoltonsa. Palautuminen ei kuitenkaan ole mitään varastoitavaa, jota kerätään esimerkiksi lomalla käytettäväksi koko vuodeksi. Palautumiselle pitää varata aikaa päivittäin, ja sen osuus on tärkeää huomioida omassa päivä-, viikko-, kuukausi- ja pitkän tähtäimen suunnitelmissa.

Löydä omat keinosi palautua

Palautuminen on **kehon ja mielen elpymistä työn rasituksista**. Se ehkäisee stressin pitkittymistä ja kasaantumista. Pitkittynyt, liiallinen kuormitus on haitallista työkyvylle ja terveydelle, siksi palautuminen kuormituksesta on tärkeää. Palautumista edistävät

leppoisa oleskelu, urheilu, mieluisat harrastukset ja ystävien tapaaminen. Yksi tapa on rentoutuminen, jonka avulla on mahdollista oppia kehontuntemusta ja stressin hallintaa.

Kun asiat painavat päälle ja on kiire, rentoutumisen taito katoaa helposti, ja siksi sitä kannattaa harjoitella esimerkiksi hengitysharjoitusten avulla. Tärkeintä on kuitenkin pohtia ja löytää, **mikä on itselle paras** ja hyvältä tuntuva tapa rentoutua. Omien tuntemusten kuuntelu ja tunnistaminen auttavat myös huomaamaan, milloin on parasta hidastaa vauhtia.



” *Uni vahvistaa vastustuskykyä ja auttaa elimistöä puolustautumaan erilaisia sairauksia vastaan.*

Uni – tärkein kaikista

Fakta on, että vuorokauden aikainen palautuminen tapahtuu pääasiassa nukkuessa.

Laadukas yöuni on siis tärkeää. Se antaa sananmukaisesti virtaa päivän haasteisiin. Sen aikana aivot puhdistuvat, syntyy oppimista, päivän aikaiset tiedot jaetaan säilytettäviin ja poistettaviin. Uni on osallisena kaikessa, mitä meissä tapahtuu: aineenvaihdunnasta aina hermostollisiin toimintoihin asti. Se vahvistaa vastustuskykyä ja auttaa elimistöä puolustautumaan erilaisia sairauksia vastaan. Uni on ihmelääke.

Työikäisellä aikuisella unen tarve vaihtelee **7–9 tunnin välillä**. Unen **laatu** on määrän lisäksi tärkeä tekijä. Itse voi vaikuttaa moniin levottoman unen aiheuttajiin, esimerkiksi itsensä ja tekemisen rauhoittamisella noin kaksi tuntia ennen nukkumaanmenoa, raskaan iltaruokailun ja alkoholin välttämällä sekä miellyttävällä nukkumisympäristöllä.

Jokaisella on elämässään vaiheita ja öitä, jolloin uni häiriintyy: uni ei tahdo tulla tai herää valvomaan ja murehtimaan aamuyöstä. Tämä on satunnaisesti normaalia.

Pitkittyessään unettomuus saattaa kertoa stressistä tai masennuksesta. Myös alkoholi heikentää unen laatua. Pitkittyneisiin unihäiriöihin kannattaa hakea ulkopuolista apua esimerkiksi työterveydestä.



Kronotyyppini

Mieltymys ajoittaa päivittäiset toiminnot kellonajan suhteen aikaisemmaksi tai myöhemmäksi on käyttäytymisessämme ilmenevä ominaisuus, krono-, vuorokausityyppi.

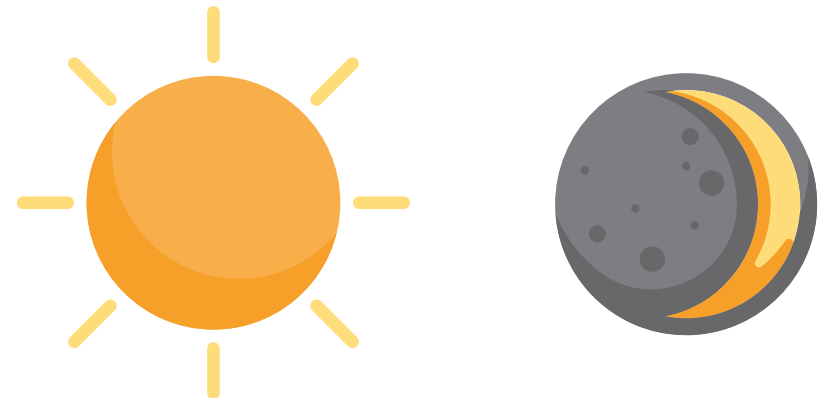
Vireystilassa on ennakoitavaa vaihtelua päivän ja yön kuluessa, mikä vaikuttaa siihen, kokeeko olevansa aamuvirkku, iltavirkku tai vuorokausityypiltään näiden kahden välissä.

Kronotyyppiä voidaan arvioida esimerkiksi pitämällä uni-valvepäiväkirjaa, seuraamalla ruumiinlämmön vaihtelua tai kirjaamalla nukku-
maanmeno- ja heräämisajat ja laskemalla niiden perusteella yöunen keskikohtaa vastaava kellonlyömä.

Ihmisen vireystilassa on siis ennakoitavaa vaihtelua päivän ja yön kuluessa. Väsymys lisääntyy, kun motivaatio heikkenee, istumme pitkään paikoillamme ja syömisen jälkeen. Vireyden kasvuun vaikuttaa motivaation vahvistuminen, liikkuminen ja muiden kanssa seurustelu.

Voit testata kronotyyppisi myös tällä kyselyllä:

https://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/dlk/horne_ostberg_meq_fi.pdf





Pohdittavaksi: Omat keinoni palautua

Pohdi ja kirjaa omia palautumiskeinojasi – nykyisiä ja ehkä myös joitain uusia, kokeilemisenarvoisia – seuraavien kysymysten avulla.

- > **Työpäivän aikana:** Mitä voit tehdä työpäivän aikana tukeaksesi palautumistasi sen aikana?
- > **Ennen ja jälkeen työpäivän:** Mitä voit tehdä arkaamuisin ja -iltaisain varmistaaksesi parhaan mahdollisen palautumisen?
- > **Muut jo hyväksi havaitut käytännöt:** Missä arkisissa tilanteissa koet palautuvasi hyvin työstäsi? Miten saisit näitä hetkiä lisää arkeesi?
- > **Vapaapäivisin:** Mitkä teot, asiat, valinnat edistävät palautumistasi viikonlopun/vapaapäivän aikana?
- > **Lomalla:** Mikä auttaa sinua palautumaan lomalla?
- > **Uudet kokeilemisenarvoiset palautumiskeinot:** Mitä uusia tekoja olisit valmis kokeilemaan jaksamisesi tueksi?

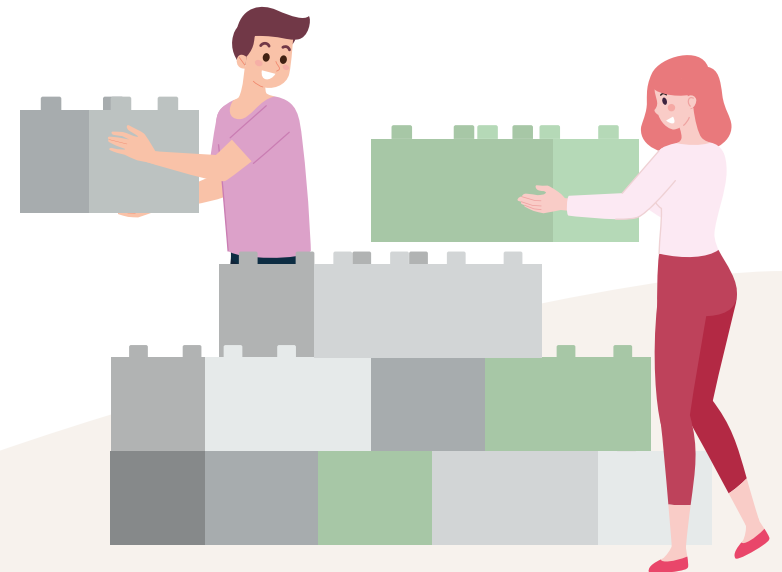


Minustako työnantaja?

Oletko miettinyt työntekijän palkkaamista? Sinua saattaa mietityttää myös se, mistä ja miten löydät sopivan ja pätevän työntekijän. Mitä työntekijän palkkaus sitten loppujen lopuksi oikein maksaa? Entä miten toimia fiksuna esihenkilönä ja työyhteisösi operatiivisena johtajana? Kuinka ymmärtää erilaisia tapoja tehdä työtä ja motivoitua? Yrittäjän mielessä risteilee luonnollisesti monenlaisia ajatuksia ennen työntekijän palkkaamista.

Siirtyminen yksinyrittäjästä työnantajaksi on siis monessa mielessä merkittävä askel. Pohdinta siitä, **riittääkö työt ja oma tulovirta** palkanmaksuun myös useammalle tekijälle, saattaa aiheuttaa yrittäjälle vähäunisia öitä. Ennen työntekijän palkkaamista yrittäjällä täytyykin olla selvillä, millaisia muita kustannuksia työntekijästä palkan lisäksi aiheutuu ja kuinka paljon myynnin pitää lisääntyä, jotta lisääntyvät kulut tulevat katetuiksi. Lisäksi työnantajana pitää olla tietoinen **lukuisista laista ja velvoitteista**, joiden täyttämistä uudessa roolissa odotetaan. Lisäksi vain itsensä johtamisesta pitäisi siirtyä sujuvasti myös **muiden johtamiseen**, mikä voi tarkoittaa yrittäjälle

uudenlaisen ammattiroolin ja -identiteetin sisäistämistä. Lisäksi on hyvä tiedostaa, että uuden työntekijän rekrytointi, perehdytys, ohjaaminen, tukeminen ja johtaminen vievät aina aikaa. Monesti myös työntekijöiden odotukset johtamiselle voivat olla hyvin erilaisia, joskus jopa ylimitoitettujakin.



Toisaalta työnantajaksi ryhtyminen avaa aina myös **uusia mahdollisuuksia**. Kun tekijöitä on enemmän, voi yrittäjä laajentaa liiketoimintaa ja kasvattaa yrityksen arvoa. Rekrytoinnin kautta yrittäjä saa tarvitsemaansa **uutta osaamista sekä lisäapua** sparraukseen ja työn kehittämiseen. Mikä parasta, yrittäjän oma **työkuorma** saattaa vähän pienentyä ja sitä on mahdollista suunnata esimerkiksi enemmän uusiasiakashankintaan. Ennen lopullisen rekrytointipäätöksen tekemistä asioita kannattaakin pohtia useammasta näkökulmasta, tehdä laskelmia ja tutustua jo ennakkoon tuleviin työnantajan velvollisuuksiin.

Uusi rooli muiden johtajana

Uusi rooli esihenkilönä on aina **oppimisen paikka**, niin myös yrittäjälle. Tämä kasvumateriaali vaatii yrittäjältä oman ajattelun, asenteiden, arvojen ja ihmiskäsityksen tarkastelua: itsetietoisuutta, itsesäätelyä sekä halua ja aktiivisuutta myös henkilökohtaiseen kehittämiseen. Henkilökohtaista kehittymistä tukee myös **yhteinen pohdinta muiden kanssa**. On tärkeää löytää itselleen peilipintaa henkilöitä, jotka ovat samankaltaisessa tilanteessa.

Pohdinta voi tapahtua myös muulla itselle luontaisella tavalla, esimerkiksi

- > lukemalla
- > kirjoittamalla
- > keskustelemalla kasvokkain tai verkon välityksellä erilaisissa sosiaalisen median foorumeissa
- > hankkimalla itselle työnohjausta.

Pelkällä tiedolla ei kuitenkaan kehitytä johtajaksi. Tärkeää on lähteä tekemään käytännössä. Liikkeelle kannattaa lähteä niin **pienin askelin** kuin itselle on ominaista. On tärkeää myös muistaa, että hyvään johtajuuteen ei ole olemassa yhtä oikeaa reittiä ja johtajana ei tule valmiiksi. Jokainen erehtyy ja epäonnistuu, se on kehittymisessä välttämätöntä. Kun tekee parhaansa, se riittää.

Esihenkilön toiminta ja asenteet vaikuttavat ehkäpä eniten siihen, millaista muiden on tehdä työtä ja millainen ilmapiiri työpaikalla on. Tästä huolimatta on hyvä pitää mielessä, että johtamista ja organisaatiota kehitetään aina **yhteistyössä** ja se vaatii **aikaa, vaivaa sekä sinnikkyyttä**. Tästä johtuen omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen, reflektio, oppimisen idea ja työhyvinvoinnista huolehtiminen on oleellista siirtää myös koko työyhteisön yhteiseksi asiaksi. Tässä hyvänä pohjana toimii työyhteisön psykologinen turvallisuus, josta voit lukea lisää seuraavasta luvusta.

Psykologista turvallisuutta rakentamalla sitoutuneita työntekijöitä

Jokainen menestyvä yritys tarvitsee sitoutuneita, työstään innostuneita työntekijöitä. Työelämän monet muutokset, kuten kiristynyt tekemisen tahti, kuormitustekijöiden kasvu, lisääntynyt etätö ja jatkuva oppimisen tarve ovat haastaneet myös työntekijöiden sitoutumista. Luottamus ja psykologinen turvallisuus ovat kuitenkin erittäin parhaita keinoja lisätä työntekijöiden sitoutumista työhönsä ja työnantajaansa.

Mitä psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan

Psykologinen turvallisuus ja luottamus ovat käytännössä erottamattomia. Mutta ne kuitenkin eroavat toisistaan: luottamus syntyy kahden henkilön välille, kun taas **psykologinen turvallisuus rakentuu ryhmän kesken**. Toista ei kuitenkaan ole ilman toista.

Työterveyslaitos määrittelee psykologisen turvallisuuden seuraavasti: ”Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan jaettua uskosta siitä, että ryhmässä voi ottaa riskejä ja olla oma itsensä. Psykologisesti turvallisuudessa työyhteisössä jokainen voi tuoda esiin ideoita ja keskeneräisiä ajatuksia, kysyä

kysymyksiä, nostaa esiin huolia, pyytää apua ja myöntää virheitä ilman, että joutuu pelkäämään tulevansa nolatuksi, vähätellyksi tai rangaistuksi.”

Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä ei tarvitse pelätä sitä, mitä muut itsestä ajattelevat, **jokaista ja jokaisen ajatuksia kunnioitetaan**.



Psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan tarkoita yksi- ja samanmielisyyttä, vaan työkaverin ideoita ja ajatuksia myös haastetaan, niitä ja työkaveria arvostaen. Psykologisesti turvallinen ympäristö mahdollistaa myös **rakentavan erimielisyyden ja ajatusten-vaihdon** sekä konfliktien hyödyntämisen niin, että eri näkökulmista voi ottaa opiksi. Psykologinen turvallisuus ei myöskään tarkoita tavoitteiden madaltamista tai sitä, ettei työntekijän suoritusta voisi johtaa. Turvallisuuden kautta luodaan ilmapiiriä, jossa voi asettaa korkeita tavoitteita, ja jossa pelko ei ole sujuvan yhteistyön este. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä vallitsee **terve ja avoin keskustelukulttuuri**.

Psykologinen turvallisuus on yhteistyötä

Psykologista turvallisuutta ja luottamusta ei synny ilman johtajuutta, jota tarvitaan erityisen paljon nykyisinä haastavina ja epävarmoina aikoina. Yrityksen vastuurooleissa olevat henkilöt vaikuttavat merkittävästi sekä psykologisen turvallisuuden että luottamuksen syntyyn. Aito kuuntelu ja ajan priorisointi

siihen, kyky asettua toisen asemaan, kannustus avoimuuteen, myös oman keskeneräisyytensä osoittaminen ja hyväksyminen ovat **johtajuustaitojen keskiössä**, jos halutaan vahvistaa luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden toteutumista.

Myös työyhteisöllä ja työkavereiden välisillä suhteilla on merkitystä psykologisen turvallisuuden kehittymisessä. Kun työkaverit tunnetaan ja tiedetään, että heiltä saa **tukea** ja tarvittaessa tiukan paikan tullen myös **myötätuntoa**, on työyhteisössä helpompi olla **oma aito itsensä**. Tällöin ryhmän jäsenet uskaltavat ottaa enemmän riskejä, myöntää virheensä sekä olla myös haavoittuvaisia ja keskeneräisiä muiden edessä. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä tiedon jakaminen ja oppiminen lisääntyvät, mikä vaikuttaa myönteisesti myös yrityksen menestykseen.

Psykologisen turvallisuuden hyötyjä

Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä ihmiset voivat siis olla omia itsejään ja heillä on **mahdollisuus antaa parhaansa**. Keskinäinen luottamus ja turvallisuus ruokkivat innovatiivisuutta ja lisäävät yrityksen käyttöön saamaa työntekijöidensä potentiaalia. Tällöin sekä yritys että yksilö kehittyvät ja kehittävät.

Kun ihminen kokee tulevansa työssään kuulluksi ja hän voi vaikuttaa tekemiseensä, tällöin hän kokee todennäköisemmin työnsä mielekkäämmäksi, mikä lisää siihen **sitoutumista**. Sitoutumisen kautta vaihtuvuus ja rekrytointikustannukset vähenevät. Tämä on erityisen tärkeää nyt, kun kilpailu osajista ja tekijöistä on erityisen kovaa ja työnantajamielikuvalla on yhä enemmän merkitystä.



Pohdittavaksi: Työyhteisöni psykologinen turvallisuus

Pohdi yrityksesi, työyhteisösi psykologisen turvallisuuden tilaa Työterveyslaitoksen viiden väittämän avulla.

Arvioi väittämät omasta näkökulmastasi asteikolla 1–5.
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Virheitä ei käytetä työyhteisössämme niiden tekijää vastaan.

Työyhteisömme jäsenet tuovat esille virheitä ja vaikeitakin asioita.

Työyhteisössä suvaitaan erilaisuutta.

Työyhteisössämme on turvallista ottaa riskejä.

Työyhteisömme jäseniltä on helppo pyytää apua.

Arvioinnin jälkeen pohdi vastauksiasi näiden näkökulmien avulla:

- › Jos asia on jo työyhteisössäsi kunnossa, mikä teidän tekemiseen tai käytäntö siitä kertoo tai vahvistaa sitä.
- › Jos asia vaatii vielä työyhteisössäsi kehittämistä, pohdi myös, millä käytännön keinoilla teidän on mahdollista vahvistaa sitä.

(Väittämät: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-psykologinen-turvallisuus>)

OSA 2:

Liiketoiminnan kehittäminen



Liiketoiminnan kehittäminen

Paljon puhutaan strategiasta ja sen tärkeydestä liiketoiminnassa; onko se kirjoitelma toimistohuoneen mapissa vai mitä oikein strategia käytännön työssä tarkoittaa? Hyvä strategia auttaa ennen kaikkea tekemään oikeita valintoja oikeassa paikassa sekä välttämään virheitä tai vääriä valintoja.



Hyvä strategia helpottaa resurssien ja prosessien optimointia, taloudenhoitoa, päivittäisiä päätöksiä ja arkiruutiineja, yhteistyökumppaneiden ja yrityspalveluiden valintaa, markkinoinnin ja myynnin kohdentamista, tuotekehitystä, yleistä rahankäyttöä sekä organisaation johtamista joka tasolla.

Tässä osiossa olemme koonneet muutamia työkaluja liiketoiminnan osa-alueiden jäsentämiseen, tavoitteiden kirkastamiseen ja toiminnan suunnittelun tueksi.

Liiketoiminnan strategia

Strategia voidaan yksinkertaisimillaan määrittellä seuraavasti: strategia on olemassa vastatakseen kysymykseen, mikä on yritykselle paras tapa menestyä valitsemassaan liiketoiminnassa tulevaisuudessa. Eli strategia on sisäisesti laadittu suunnitelma, millä yritys saavuttaa päämääränsä. Strategian perustan luovat yrityksen **missio**, arvot, liikeidea ja visio. **Missio** eli toiminta-ajatus kertoo sen, miksi yritys on olemassa eli sen toiminnan tarkoituksen. Yrityksen eettisen perustan muodostavat **arvot** ja ne ohjaavat sekä yhtenäistävät ihmisten toimintaa organisaatiossa. Arvojen

rakentumisesta voi lukea enemmän aikaisemmasta kappaleesta [sivulta 14](#). **Liikeidea** tarkoittaa toiminta-ajatusta ja imagoa. Liikeideassa vastataan kysymyksiin: mitä tuotteita, kenelle, ja miten palvelut tuotetaan asiakkaille. Puhuttaessa liiketoimintamallista tarkoitetaan liikeideaa, joka lisäksi sisältää vastauksen siihen, mitä hyötyä, arvoa tai ongelmanratkaisua palvelu tai tuote tuo asiakkaalle. **Visio** on tavoitetilä, jossa yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Strategia muuttuu jatkuvasti toimintaympäristön mukaan. Voitokas liiketoiminta pyrkii jatkuvasti parantamaan prosessejaan.



Pohdittavaksi: Yritykseni strategian perusta

Asioiden kirjaaminen auttaa usein näkemään kokonaisuuksia,
joten kirjaa yrityksesi strategian perusta alle:

MISSIO = miksi yritys on olemassa?

ARVOT = mikä on tärkeää?

VISIO = missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa?

LIIKEIDEA

= mitä tuotteita, kenelle, ja miten palvelut tuotetaan?

LIIKETOIMINTAMALLI

= mitä hyötyä, arvoa tai ongelmanratkaisua palvelu tai tuote tuo asiakkaalle?

” *SWOT ei ole strategian luontia, vaan sitä pohjustava työväline yrityksen toiminnan luotaamiseen.*

Strategiasta toimintasuunnitelmiin

Yrityksen nykyistä toiminnan tilannetta voidaan arvioida monella tapaa. Yksi käytetyimmistä välineistä on SWOT-analyysi, jossa **tilannetta tarkastellaan vertailemalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin.**

SWOT-analyyseilla voidaan tutkia myös eri asioita ja laatia esimerkiksi nykyhetken SWOT, tulevaisuuden SWOT tai tietyn liiketoiminnan osa-alueen SWOT.

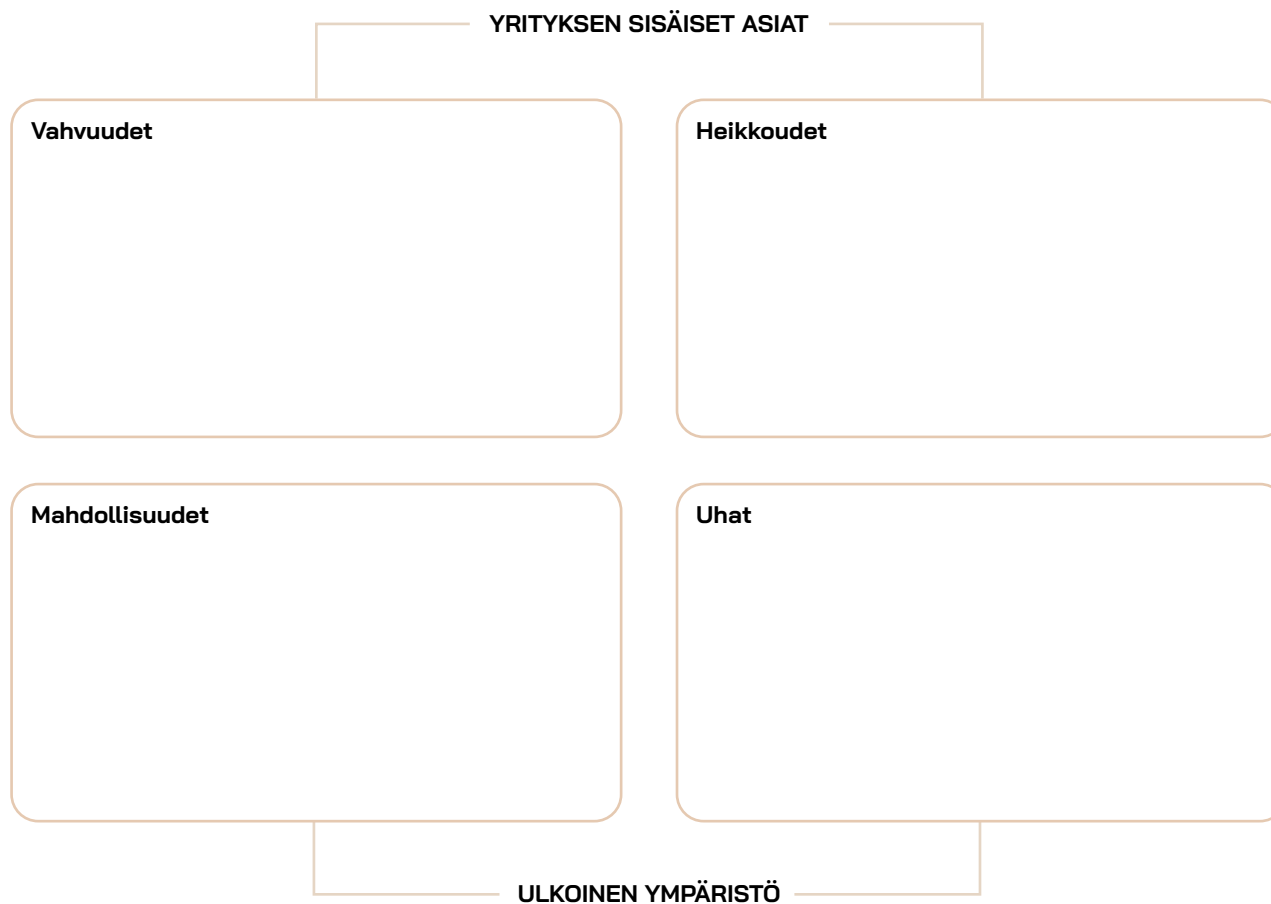
SWOT-analyysin tarkoitus on tuottaa ensin analyysiä ja analyysin jälkeen valintoja ja toimintasuunnitelmia. **Analyysi kertoo sen, mikä on mahdollista ja mikä on mahdotonta.**

Itsessään SWOT ei ole strategian luontia, vaan sitä pohjustava yksinkertainen työväline yrityksen toiminnan luotaamiseen. Yrityksen toimintastrategia kertoo sen, mitä tehdään konkreettisesti kussakin tilanteessa. SWOT-analyysi puolestaan antaa raamit toiminnalle huomioiden sekä sen sisältämät rajoitukset että mahdollisuudet.



Pohdittavaksi: SWOT-kaavio

Analyysien teon voit aloittaa yrityksesi arvioimalla nykytilannetta alla olevaan SWOT-kaavioon:



Taulukkoon kirjatuihin asioista päästään laatimaan toimintasuunnitelmia esimerkiksi käyttämällä seuraavia apukysymyksiä:

VAHVUUDET

= Miten käyttää hyväksi ja vahvistaa?

HEIKKOUEDET

= Miten poistaa, lieventää tai jättää?

MAHDOLLISUUDET

= Miten varmistaa hyödyntäminen?

UHAT

= Miten poistaa, lieventää tai kääntää mahdollisuudeksi?

Toimintasuunnitelmia laadittaessa tulee pohtia myös välitavoitteet sekä toteuttamisen aikataulu.

Toimintasuunnitelmiin strateginen tahtotila mukaan

Taloushallinnasta saadut tunnusluvut näyttävät tapahtumat vasta jälkikäteen eli tilannetta voisi verrata autolla ajamiseen peruutuspeiliin katsoen. **Tasapainotetun mittariston** (Balanced Scorecard) -työkalun keskeinen idea on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla. Työkalu **perustuu ajatukseen, että on vaikea johtaa sellaista, mitä ei voida mitata**. Esimerkiksi huonontunut kannattavuus voi juontua työntekijöiden tyytymättömyydestä, mikä on johtanut alentuneeseen palvelun laatuun ja johtaa taas tyytymättömiin asiakkaisiin, jonka seurauksena on yleensä laskenut kannattavuus.



Olenneisinta työkalun käyttämisessä on pystyä purkamaan yrityksen strategia kaikkien ymmärtämäksi konkreettiseksi tekemiseksi. Työkalua käytettäessä puretaan yrityksen strategia sisältö neljän näkökulman – talous, asiakas, prosessit, oppiminen ja uudistuminen – osalta:

- A) **strategisiin tavoitteisiin**, niiden tavoittamiseksi vaadittaviin
- B) **kriittisiin menestystekijöihin**, näitä menestystekijöitä parhaiten mittaaviksi
- C) **avainmittareiksi** ja mittareiden tavoitteisiin pääsemistä varten tehtäviksi
- D) **toimintasuunnitelmiksi**.

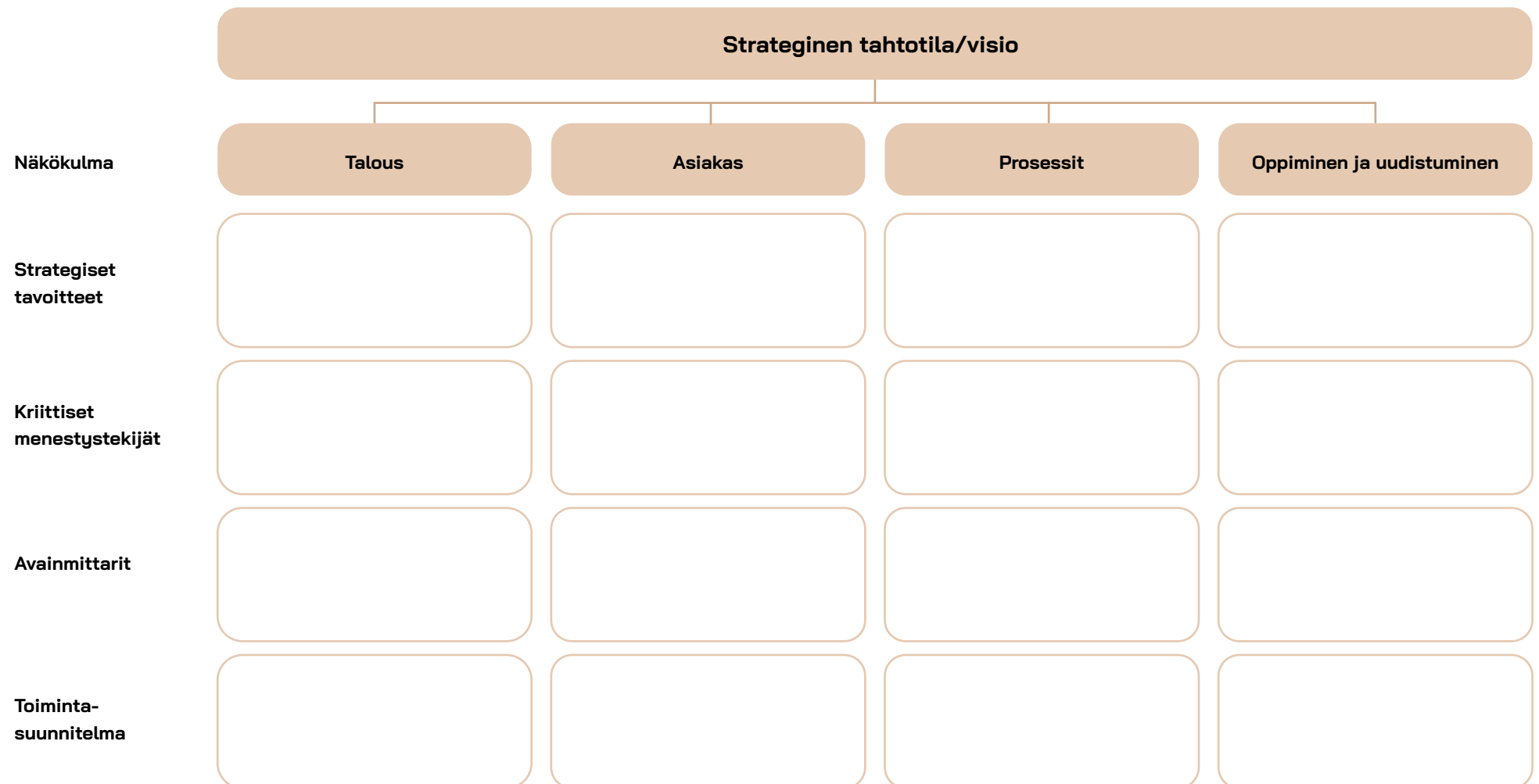
Työkalun kantavana ideana on syy–seuraussuhteiden miettiminen sekä osa-alueiden välillä että osa-alueiden sisällä.

Mittaristossa on hyvä olla mukana niin sanottuja **ajurimittareita**, joihin työntekijät voivat vaikuttaa suoraan omalla toiminnallaan, sekä erityisesti johdon käyttöön tarkoitettuja **seurantamittareita**, joista käy ilmi muutoksen suunta. Organisaation sisällä on mahdollista rakentaa useita rinnakkaisia mittaristoja eri tulosyksiköille.



Pohdittavaksi: Balanced Scorecard

Ohessa on käyttösi Balanced Scorecard -työkalu.



” *Strategisia tavoitteita voidaan tarkastella asiakkaan tyypillisen asioinnin kautta.*

Esimerkki-case työkalun käyttöön: Millainen voisi olla huvipuiston hampurilaispikaruokapaikan tasapainotettu mittaristo? Täytetään mittaristoa asiakkaan näkökulman osalta (yksi neljästä näkökulmasta).

Huvipuiston pikaruokapaikan **strateginen tahtotila** on olla huvipuiston lapsiperheiden ykkösvalinta. Aluksi mietitään, mikä tekee kohderyhmän onnelliseksi yrityksessä. Mitä **strategisia tavoitteita** asiakasulottuvuuden suhteen tarvitaan, että tahtotila voisi toteutua? Asiakkaan näkökulmasta palvelun pitäisi olla ainakin helppoa, nopeaa, sujuvaa, edullista, lapsiperheiden erityistarpeet huomioivaa ja lisäksi pikaruokapaikan tulisi olla helposti saavutettavissa huvipuiston sisällä. Näiden tavoitteiden toteutuessa lapsiperheiden tulisi valita tämä yritys ruokailupaikaksi huvipuistossa.

Seuraavaksi pohditaan, mitkä voisivat olla **kriittisiä menestystekijöitä**, jotta strategiset tavoitteet voisivat toteutua. Näitä strategisia tavoitteita voidaan tarkastella asiakkaan tyypillisen asioinnin kautta. Asiakas tulee paikalle kävellen huvipuiston sisällä (kriittisiä ovat sijainti, paikan näkyvyys, opasteet), kävelee ovesta sisään ravintolaan (kriittisiä ovat opasteet, jonot, tuotteiden tuoreus, lasten leikkitilat, melutaso, siisteys, pöytäpaikkojen riittävyys, asiakaspalvelu, ruoan saamisen kesto) ja usein käy wc:ssä (kriittisiä ovat siisteys, paperien ja saippuan riittävyys, laitteiden toimivuus, automaattihanat, -saippuat, -pyyherullat, lastenhoitotilat).

Avainmittareiksi voisi saada menestystekijöistä johdettuna esimerkiksi seuraavat:

- A) aika sisään astumisesta siihen, kun asiakkaalla on ruoka pöydässä,
- B) ruokailutilan keskimääräinen äänitaso,
- C) ruokatiloissa siivottujen ja siivoamattomien pöytien suhde,
- D) wc-tilojen puutteet per päivä (saippua, pyyhe, roskat tms.),
- E) siivottujen ja vapaiden pöytien määrä leikkipaikan vieressä ja niin edelleen.

Mukaan voi myös ottaa asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia tai mystery shopping -tyyppisiä arviointeja.

Olennaista työkalun käytössä on se, että strateginen tahtotila saadaan muuttumaan **konkreettisiksi tehtäviksi**, jotka vievät organisaatiota askel askeleelta kohti päämäärää. **Toimintasuunnitelman** laatimista voi lähestyä, vaikka kysymällä: *Mitä yrityksen esihenkilöt voivat tehdä, jotta organisaatio toimisi kohti haluttuja tavoitteita?* Vastaukseksi tulisi olla konkreettisia tehtäviä sisältävä suunnitelma. Tässä esimerkissä toimenpiteet suunnitelmaan voisivat olla: hankitaan näkyvämmät mainokset ja opasteet huvipuiston kulkuväylille, tilataan isommat paperisäiliöt wc-tiloihin, karsitaan keittiön ruokalistaa toiminnan nopeuttamiseksi, asennetaan huopatassut ruokatilän tuolien alle ja kattoon akustiikkalevyjä, lisätään astiapalautuspisteiden määrää ja niin edelleen. Nämä pienet konkreettiset teot veisivät organisaatiota kohti toivottua strategista tahtotilaa.

Asiakasulottuvuutta tukevat prosessien näkökulma sekä **oppimisen ja uudistumisen näkökulma**. Oppimisen ja uudistumisen näkökulmasta käytetään toisinaan myös nimitystä **henkilöstön näkökulma**. Esimerkissämme tämän ulottuvuuden strategisia tavoitteita

voisivat olla esimerkiksi asiakaspalveluasenne ja työntekijöiden monitaitoisuus. Kriittisenä menestystekijänä voisi tällöin olla työntekijöiden kyky toimia nopeasti ja joustavasti ravintolan tehtävissä hyvä palveluasenne säilyttäen. Avainmittareiksi voi esimerkiksi valikoitua työntekijöiden vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja asiakkaiden tyytyväisyys palveluun.

Viestintä: olemassaolon merkitys

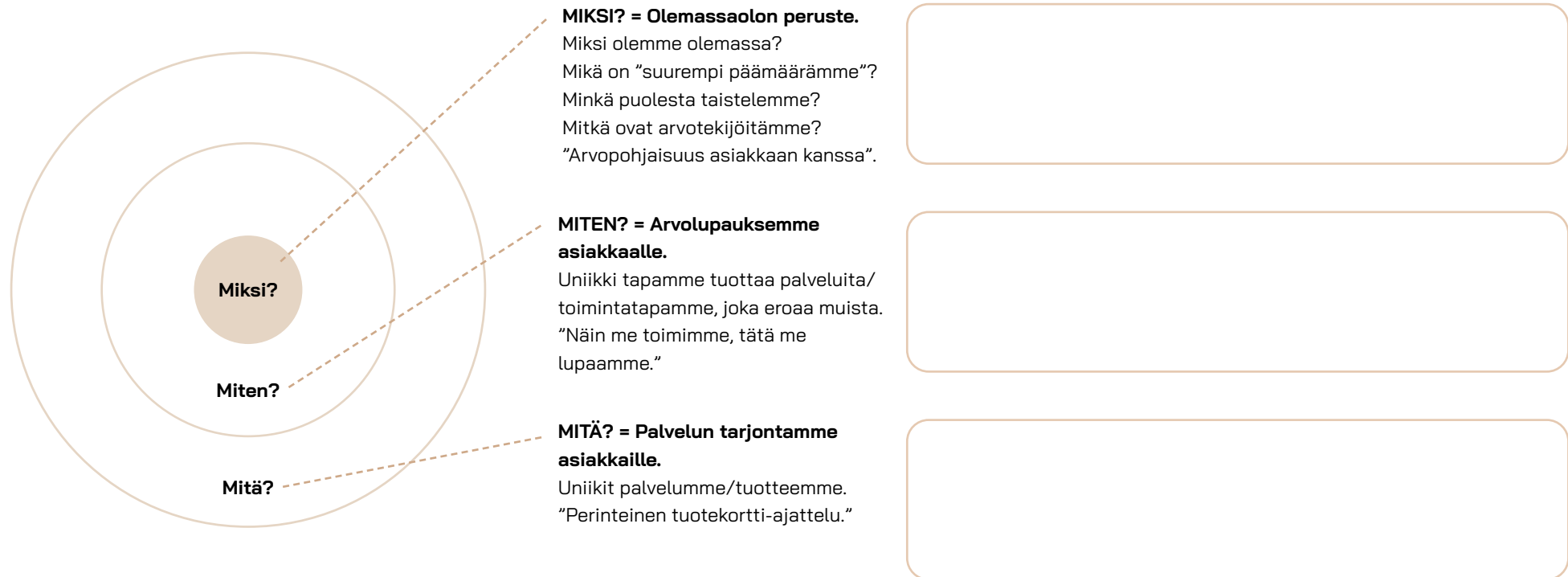
Kun yrityksessä on sisäisesti toiminnan tavoitteet ja arvot selkeät, tulisi niistä myös viestiä ulospäin asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Usein yrityksessä on helppoa kertoa, mitä siellä tehdään, mitä tuotteita ja palveluja tarjotaan. Lisäksi osataan myös kertoa, kuinka ja missä tuotteet tehdään tai tuotetaan. Huomattavasti vaikeampaa on viestiä **miksi, ja mikä on toiminnan perimmäinen tarkoitus**: Miksi yritys on olemassa? Mitä varten yritys on perustettu? Mikä työntekijöitä innostaa, mikä ajaa eteenpäin, ja mitkä asiat ovat tärkeitä? Miksi yritys on luonteva tai erinomainen valinta matkailijalle? Näihin

kysymyksiin markkinointiviestinnän sisällöllinen ja myös visuaalinen tulokulma kannattaa perustaa faktatietojen, tarinoiden, tunnetilojen ja asiakaskokemusten kautta. Puhuttelujen ja pysäyttävien viestien suunnittelussa panostetaan erottautumiseen ja aitouteen. Kärkiviestin sisällöissä vedotaan kohderyhmien syvempiin tunteisiin, mieltymyksiin ja arvoihin – niihin tekijöihin, jotka ovat kaikkein merkityksellisimpiä. Näin voidaan päästä myös eroon helpommin hintakilpailusta.



Pohdittavaksi: WHY-viesti

Yrityksesi WHY-viestin rakentamisessa voit hyödyntää Simon Sinekin kultaisesta ympyrästä mukailtua kuviota.



Kun kuvaat lisäksi mitä, miten ja miksi samaan yhteyteen, näet niiden jokaisen roolin ja merkityksen.

Liiketoiminnan kokonaiskuva

Joskus on hyvä koota ja jäsennellä liiketoiminnan eri osa-alueita yhteen, jotta hahmotetaan kokonaisuus.

Business Model Canvas on yksinkertainen työkalu, jota käyttämällä voidaan oivaltaa asiakkaista enemmän, mitä arvolupauksia missäkin kanavassa esitetään ja miten yritys ansaitsee rahaa. Business Model Canvasin avulla voidaan ymmärtää oma tai kilpailijan liiketoimintamalli.





Pohdittavaksi: Liiketoiminnan kokonaiskuva

Millainen on sinun yrityksesi liiketoiminnan kokonaiskuva?

Matkailuliiketoiminnan kokonaiskuva

| | | | | |
|---|---------------------------------------|---|---|---|
| ONGELMAT/ MAHDOLLISUUDET 3 ongelmaa tai mahdollisuutta | RATKAISU 3 toimenpidettä | USP*) (AINUTLAATUISUUSVÄITTÄMÄ) Mikä on myyntipuheesi/argumenttisi/ hissipuheesi? Mikä on oma WHY-lause? Tämä asia tekee meistä ainutlaatuisen, koska: | EPÄREILU KILPAILUETU Asia, mitä ei voida kopioida tai ostaa. | KOHDERYHMÄT Ketkä ovat asiakkaita, nykyisiä tai haluttuja? |
| | AVAINMITTARIT Mitä seuraan? | | KANAVAT Mistä kanavista asiakkaat tavoitetaan? | |
| TUOTEPORTFOLIO Mitkä ovat tuotteemme, ydintuotteet, lisäarvopalvelut, uudet ja poistuvat? Yhteistuotteet? Reitit? Osana muiden matkapaketteja? | | | KUMPPANUUDET/VERKOSTO Ketkä ovat kumppaneita? Mitkä ovat heidän roolit verkostossa? | |

* USP = Unique Selling Point, joskus myös hissipuhe. Yksittäinen, selkeä ja vakuuttava viesti siitä, miksi yritys on erilainen ja miksi sieltä kannattaa ostaa. Eli miksi asiakas valitsee sinut? Mikä tekee sinusta erilaisen?

(mukaeltu J. Sorjonen, 2022).

Lopuksi: Hyvän elämän kaava

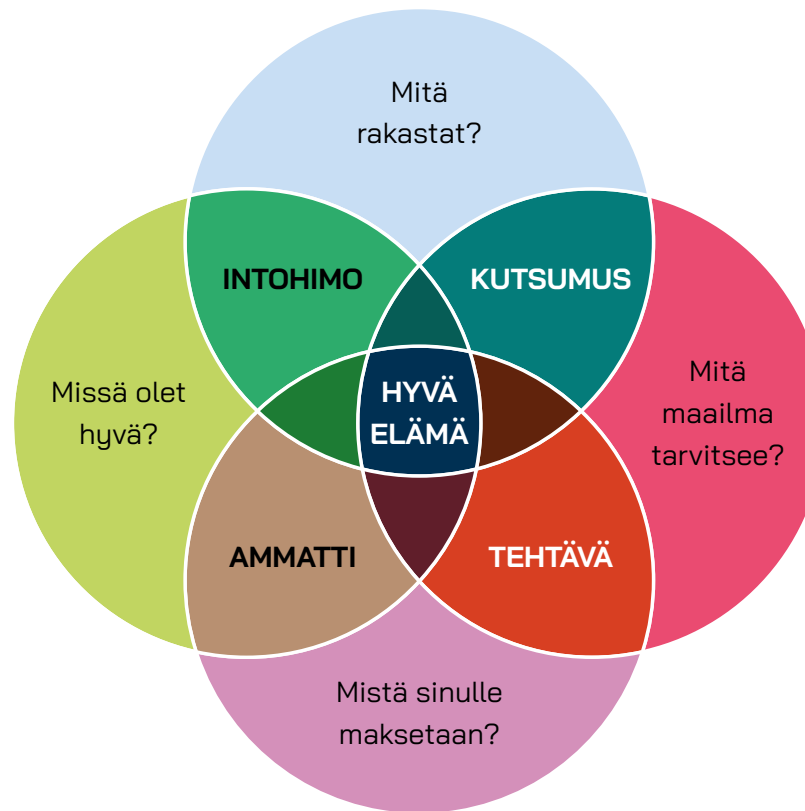
Olisipa hienoa, jos meillä olisi käytettävissä hyvän elämän kaava!
Mutta mitä hyvä elämä oikein tarkoittaa? Mitä se pitää sisällään?

Japanilaisilla on tähän vastauksena vanha elämänviisaus: ikigai – syy olemassaoloon. Ikigai tuo merkityksen jokaiseen elämään. Se koskee niin arkielämän pieniä asioita kuin myös elämän suuria tavoitteita ja unelmia.

Kuviossa on ympyröiden sisällä neljä keskeistä tekijää, jotka muodostavat psykologiset perustarpeet: autonomia, kyvykyys ja yhteenkuuluvuus. Kaikkia näitä hyvä ja merkityksellinen elämä vaatii. Kuviossa on neljä osa-aluetta:

- > jotain, mitä rakastaa
- > jotain, mitä maailma tarvitsee
- > jotain, millä voi ansaita palkkansa
- > jotain, missä on hyvä.

Tarkoituksena on näiden avulla löytää omaan elämään kutsumus, tehtävä, ammatti ja intohimo.



Kaavion keskelle kiteytyy henkilön hyvä elämä eli mikä tuo elämään onnea, sisältöä ja tyydytystä. Ehkäpä tämän kaavion avulla on hyvä pysähtyä miettimään hetkeksi oman elämäsi onnen kaavaa?

Jälkikirjoitus

Olemme käsitelleet tässä oppaassa yrittäjän (työ)hyvinvoinnin ja liiketoiminnan kehittämistä monesta näkökulmasta. Teoriassa monet näistä asioista ja keinoista ovat jo varmasti tuttuja ja tiedossa, niiden toteuttaminen arjessa saattaa kuitenkin olla kovin haasteellista ja helposti syrjään siirrettävissä.

Usein saatamme odottaa muutosta ilman, että olemme itse valmiita siihen jollakin tavalla panostamaan. Fakta kuitenkin on, että mikään ei muutu, jos mitään ei muuta. Ja sekin on tosiasia, että isokin muutos lähtee liikkeelle pienistä asioista. Tänään onkin erinomainen päivä pohtia ja päättää, mitä kohden haluat mennä ja mikä on pienin mahdollinen askel tähän haluamaasi suuntaan.

Onnea ja kärsivällisyyttä elämäsi matkalle <3

Toivottaen,

Minna ja Saira



Listaus oppaassa olevista pohdintatehtävistä

Yrittäjän (työ)hyvinvointi

- > Omat resilienssiominaisuudet
- > (Työ)hyvinvointini
- > Omien arvojeni tutkiminen
- > Laaja vahvuusnäkemys
- > Työtehtävien priorisointi
- > Omat keinoni palautua
- > Työyhteisöni psykologinen turvallisuus

Liiketoiminnan kehittäminen

- > Yritykseni strategian perusta
- > SWOT-kaavio
- > Balanced Scorecard
- > WHY-viesti
- > Liiketoiminnan kokonaiskuva



Lähteet sekä inspiraatiota ja lisälukemista

Lähteet

Ajanhallinta

Huotilainen, M. (2019): Näin siivoat muistisi ja opit tehokkaammin. Aivotutkija Minna Huotilaisen vinkit: näin siivoat muistisi ja opit tehokkaammin. Yle Oppiminen. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2019/08/20/tuntuuko-etta-paassasi-on-liikaa-muistettavia-asioita-nain-siivoat-muistisi-ja>

Kohtakangas, K.; Koskitalo, I.; Vanhala A. (2021): Digiajan työhyvinvoinnin työkirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-286-3>

Perho, A. (2017): Antisääätäjä. Fiksun ajankäyttäjän opas. Otava.

Työterveyslaitos (2016): Fokus kateissa, aika palasina. Ajanhallinnan opas.

Arvot

Pietikäinen, A. (2014): Kohti arvoistasi. Suunta mielekkäisiin muutoksiin. Duodecim.

Yrityksen arvot, missio ja visio.

Yrityksen-perustaminen.net.

<https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>

Itsensä johtaminen

Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja - Työ Terveys Turvallisuus -lehti TTT. <https://tttlehti.fi/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/>

Salmimies, R. (2008): Onnistu itsesi johtamisessa. Sanoma Pro Oy.

Johtaminen

Uuden yrittäjän muistilista: Yrittäjästä työnantajaksi. <https://www.fortum.fi/yrityksille-ja-yhteisöille/sahkosopimus/ajankohtaista/uuden-yrittajan-muistilista/henkilosto>

Wenström, Sanna (2020): Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. PS-Kustannus.

Wenström, Sanna (2021): Positiivinen johtaminen ja organisaatio – humanistinen näkökulma johtamiseen. JohTO-blogi 5.4.2021. <https://leaena.fi/positiivinen-johtaminen/positiivinen-johtaminen-ja-organisaatio-humanistinen-nakokulma-johtamiseen/>

Liiketoiminnan kehittäminen

Garcia, H. & Miralles, F. (2016): Ikigai – Pitkän ja onnellisen elämän salaisuus japanilaisittain. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

Jylhä, E. & Viitala, R. (2019): Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 11.3.2023.

Lokitz, J., Solomon, L., Van Lieshout, M., Van Der Pijl, P. & Van Der Pluijm, E. (2016): New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation. New Jersey: John Wiley & Sons.

Saarenpää, J. (2022): Löydä vahvuuspotentiaalisi. Oman elämän ikigai. Keuruu: Minea Kustannus ja Media Oy.

Sinek, S. (2019): Start with why? New York.

Sorjonen, J / Avidly Oyj (2022): RestarT-hankkeen yritysten koulutusmateriaali. <https://www.matkailunkehittamiskeskus.fi/tietoa-meista/projektit/restart/>

Sutinen, M. & Haapakorva, A. (2021): Pelastetaan strategia! Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki: Alma Talent Oy.

Vuorinen, T. (2013): Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy.

Palautuminen

Duodecim Terveyskirjasto: Vireys, väsymys ja suorituskyky. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01007>

Mänttari, S. (2022): Mikro- ja yksinyrittäjät tasapainoilevat stressin ja palautumisen välillä. Blogi. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/mikro-ja-yksinyrittajat-tasapainoilevat-stressin-ja-palautumisen-valilla>

Suomen Mielenterveys ry (2022): Mielenterveys elämäntaitona. Mielenterveyden ensiapu ® 1.

Psykologinen turvallisuus

Lyytinen, N.: Psykopodiaa-podcast, osa 16. (21.10.2019): www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa

Psykologinen turvallisuus työpaikalla. Great Place to Workin opas psykologisesti turvallisen työpaikan rakentamiseen.

Suomalaisen työelämän tila -tutkimus 2022. Duunitori & Great Place to Work®.

Työterveyslaitos. Pelotta työssä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Resilienssi

Lipponen, K. (2020): Resilienssi arjessa. Duodecim.

Pojjula, S. (2020): Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Kirjapaja.

Työhyvinvointi

Manka, M.-L. ja Manka, M. (2018): Työhyvinvointi. Alma Talent.

Manka, M.-L.: Työhyvinvoinnin tekijät - Docendum. <https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

Tiedenaiset: Mitä on kokonaisvaltainen hyvinvointi? Tuuma. <https://www.tuumakustannus.fi/artikkelit/kokonaisvaltainen-hyvinvointi>

YRITTÄJÄNDigi: Yrittäjän työhyvinvointi. <https://yrittajandigi.fi/fi/yrittajan-tyohyvinvointi/>

Vahvuudet

Duodecim Terveyskirjasto. Luonteenvahvuudet. <https://terveyskirjasto.fi/sisalto/luonteenvahvuudet>

Lipponen, K.; Litovaara, A. ja Katajainen, A. (2016): Voimaa – hyvän elämän polku. Duodecim.

Työterveyslaitos: Tunnistatko vahvuutesi? Innostus ja uppoutuminen antavat vihjeitä. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tunnistatko-vahvuutesi-innostus-ja-uppoutuminen-antavat-vihjeita>

Wenströn, S. (2020). Positiivinen johtaminen opetus- ja kasvatusalalla. PS-Kustannus.

Inspiraatiota ja lisälukemista

Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! Fokus.

<https://www.fokukseen.fi/#fokus-menetelma>

Hannonen, H.; Luukkala, K.; Mänttari, S.; Perälä, A.; Leinonen, E. ja Väänänen, M. (toim.) (2022): Yrittäjän työkirja hyvään elämään. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-028-7>

Nevanperä, N.; Hannonen, H.; Salmi, A.; Mäenpää-Moilanen, E.; Turpeinen, M.; Weiste, E.; Laitinen, J. (toim.) (2017): Yrittäjän työkyky. Menestyvän yrityksen kivijalka. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-739-2>

Taipale, T.; Janhonen, M.; Kolehmainen, S.-L.; Lindström, S.; Vehkaperä, U. (toim.) (2019): Yrittäjän kasvukirja. Metropolia Ammattikorkeakoulu ja Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789523281363>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL: Ohjeita hyvään uneen.

<https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/uni/ohjeita-hyvaan-uneen>

Tukiainen, M. (2018): Hyvän mielen tehtäväpakki ammattilaisille. PS-Kustannus.

Työterveyslaitos: Hyvä uni rakentuu jo päivän aikana – 15 kysymystä

siitä, miten nukkuu paremmin. <https://www.ttl.fi/tyopiste/>

[hyva-uni-rakentuu-jo-paivan-aikana-15-kysymysta-siita-miten-nukkuu-paremmiin](https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-uni-rakentuu-jo-paivan-aikana-15-kysymysta-siita-miten-nukkuu-paremmiin)

Työterveyslaitos: Yrittäjä, huolehdi itsestäsi. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/>

[yrittajat-ja-itsensatyollistajat/yrittaja-huolehdi-itsestasi](https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/yrittajat-ja-itsensatyollistajat/yrittaja-huolehdi-itsestasi)



PYSÄHDY, POHDI, TOIMI.

Yrittäjän supervoimat käyttöön -oppaassa valotetaan resilienssiä sekä yrittäjän itsetuntemuksen että liiketoiminnan näkökulmasta. Opas jakaantuu kahteen toisiaan täydentävään osaan: yrittäjän (työ)hyvinvointi ja liiketoiminnan kehittäminen. Molemmissa osissa luvut rakentuvat kunkin teeman taustoittamisesta ja itsenäisistä pohdintatehtävistä.

Opasta ja sen tehtäviä on mahdollista hyödyntää haluamassaan järjestyksessä sekä laajuudessa. Opas soveltuu sekä yrittäjien omaan käyttöön että heitä tukevien tahojen hyödynnettäväksi.

Opas on tehty Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman RestarT: Matkailualan mikro- ja pienten yritysten muutos- ja sopeutumiskyvyn sekä työhyvinvoinnin lisääminen koronakriisissä -hankkeen aikana. Hanke on toteutettu Satakunnan ammattikorkeakoulun Matkailun kehittämiskeskuksessa 1.9.2021–31.8.2023.



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



ISSN 1457-0718 | ISBN 978-951-633-379-6 (painettu)

ISSN 2323-8372 | ISBN 978-951-633-380-2 (PDF)