

Verkostoista intoa ja palveluilla uudistumista

Pitkäkestoisen
yrittäjätuen opas



Alkusanat

Jotkut asiat ratkeavat parilla neuvontatapaamisella, mutta usein yrittäjä kaipaa pitempiäaikaista kumppania yritystoimintansa kehittämiseen. **VERTTI – Verkostoista intoa ja palveluilla uudistumista -hankkeessa** lähdimme vuonna 2018 Prizztech Oy:ssä yhdessä Turun yliopiston kauppakorkeakoulun kanssa kehittämään erityisesti yksinyrittäjille ja mikroyrityksille suunnattuja, pitkäkestoiseen yhteistyöhön perustuvia palveluita.

Yrittäjät ja yritysten erilaiset kehittämistarpeet ovat Prizztech Oy:n toiminnan lähtökohtana. Näihin tarkoituksiin tarjoamme monipuolisen palveluvalikoiman, jota jatkuvasti kehitetään ja uudistetaan. Tarjoamme palveluja yrityksen elinkaaren kaikkiin vaiheisiin. Tehtävänämmme on etsiä ratkaisuja, olipa kyseessä yrityksen oman liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä asia tai yritysryhmän yhteinen kehittämisidea.

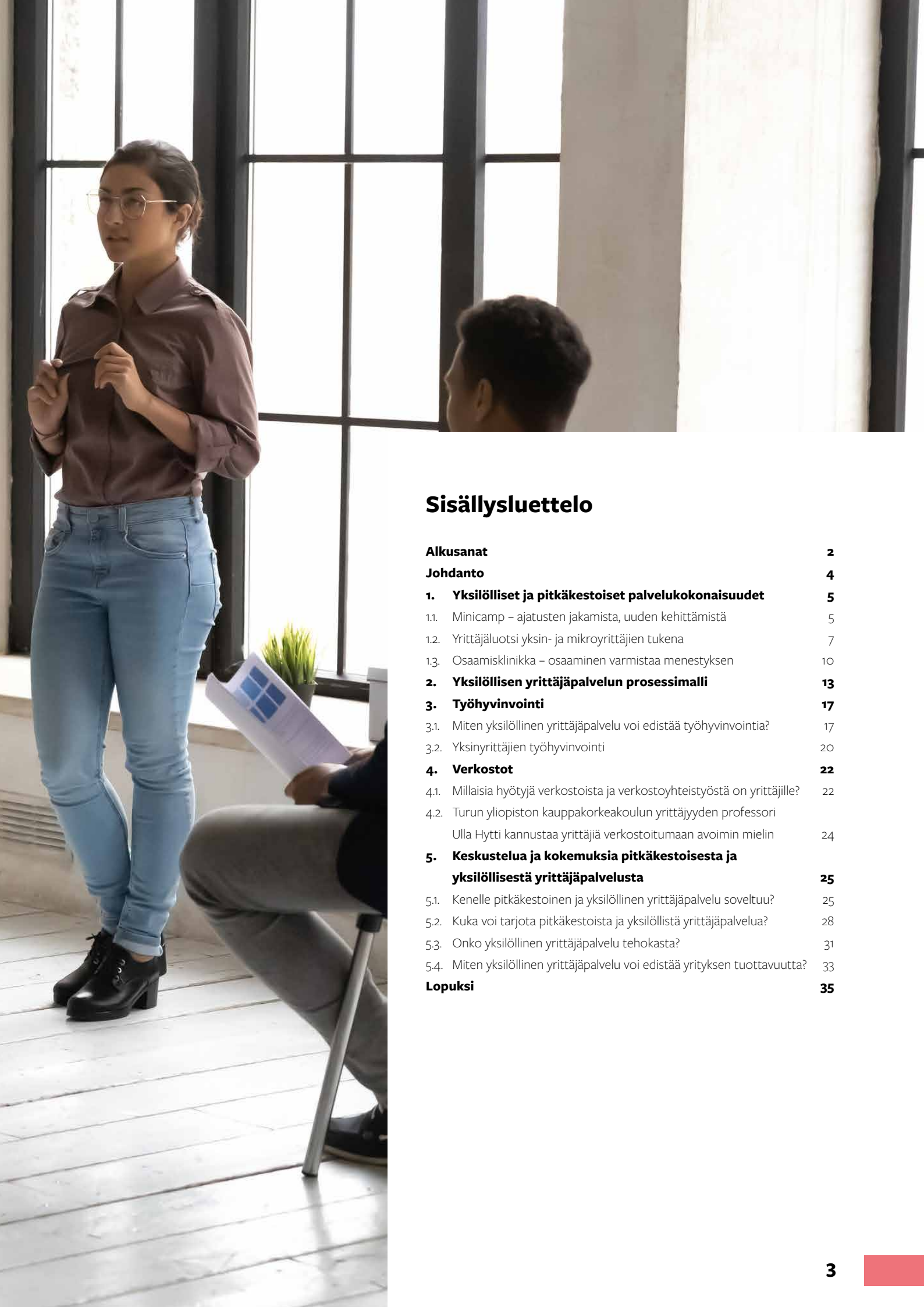
VERTTI-hankkeessa Prizztech Oy toteutti **Minicamp** työskentelymallia ja pääsi läheltä seuraamaan myös hankkeen tuottamia Luotsi- ja Osaamisklinikka-palveluita. Kaikki toimintamallit perustuivat tiiviiseen ja yksilölliseen työskentelyyn yrittäjien kanssa.

Koska yrittäjien tilanteet ovat erilaisia, myös palveluvalikoiman laajuus on vahvuus. Yksilöllisyydellä ja palveluiden räätälöityvyydellä saadaan aikaan hyviä tuloksia, koska eri tyyppiset palvelut toimivat eri tilanteisiin ja tarkoituksiin. Jossain tilanteessa yrittäjän on tärkeää saada vastaus johonkin yksittäiseen kysymykseen nopeasti, joskus kyse on laajemmasta yritykseen liittyvästä kehittämishaasteesta. Pitkäkestoisessa yhteistyössä on vahvuutena matkan ede-

tessä syntyvä luottamus, kokonaiskuva tilanteesta ja yrittäjän tavoitteista, jolloin erilaisiin asioihin on helppo palata uudelleen ja miettiä, mitä olisi vietävissä parhaiten käytäntöön. Erittäin tärkeää on myös yrittäjien osaamisen ja kokemuksen, vahvan tietotaidon jakaminen vertaisverkostossa. Eri toimialoja edustavilla yrittäjillä on mahdollisuus saada toinen toisiltaan omaan tekemiseen uusia näkökulmia, oppia uutta, jakaa ideoita, ajatuksia ja huolia sekä saada hyvästä yhteishengestä voimaa arkeen. Kohtaamisten mahdollistaminen on jatkossakin tärkeä tehtävämme.

Verkostossamme on yrittäjäjärjestöjen edustajia ja muita yrityskehityspalveluiden tuottajia, joiden kanssa yhteistyössä tuotamme ja kehitämme palveluita yrityksille. Hankkeen toiminnasta saatuja kokemuksia ja osaamispääomaa tullaan hyödyntämään kehittämissä työssä. Palvelumalleja voidaan hyödyntää sellaisenaan tai soveltaa ja kehittää edelleen. Haastavin osuus uusien palveluiden käyttöönotossa ovat rajalliset resurssit käynnistää uutta, ellei samalla luovuta jostain muusta. Tätä tarkastelua joudutaan tekemään erityisesti nyt, kun kuntatalous on yhä haastavammassa tilanteessa. Pitkäjänteiseen kehittämistyöhön satsaaminen on kuitenkin investointi tulevaisuuteen.

Jari-Pekka Niemi, Palvelujohtaja, Prizztech Oy



Sisällysluettelo

Alkusanat	2
Johdanto	4
1. Yksilölliset ja pitkäkestoiset palvelukokonaisuudet	5
1.1. Minicamp – ajatusten jakamista, uuden kehittämistä	5
1.2. Yrittäjäloussi yksin- ja mikroyrittäjien tukena	7
1.3. Osaamisklinikka – osaaminen varmistaa menestyksen	10
2. Yksilöllisen yrittäjäpalvelun prosessimalli	13
3. Työhyvinvointi	17
3.1. Miten yksilöllinen yrittäjäpalvelu voi edistää työhyvinvointia?	17
3.2. Yksinyrittäjien työhyvinvointi	20
4. Verkostot	22
4.1. Millaisia hyötyjä verkostoista ja verkostoyhteistyöstä on yrittäjille?	22
4.2. Turun yliopiston kauppakorkeakoulun yrittäjyyden professori Ulla Hytti kannustaa yrittäjiä verkostoitumaan avoimin mielin	24
5. Keskustelua ja kokemuksia pitkäkestoisesta ja yksilöllisestä yrittäjäpalvelusta	25
5.1. Kenelle pitkäkestoinen ja yksilöllinen yrittäjäpalvelu soveltuu?	25
5.2. Kuka voi tarjota pitkäkestoista ja yksilöllistä yrittäjäpalvelua?	28
5.3. Onko yksilöllinen yrittäjäpalvelu tehokasta?	31
5.4. Miten yksilöllinen yrittäjäpalvelu voi edistää yrityksen tuottavuutta?	33
Lopuksi	35

Johdanto

Tämä julkaisu on suunnattu erityisesti sinulle, joka haluat kehittää yrittäjille suunnattuja palveluita, tarjoat niitä tai sinulla on tutkimuksellinen kiinnostus aiheeseen. Kokemustemme mukaan yrittäjille suunnattujen palvelujen kentässä on tilaa pitkäkestoiseen yhteistyöhön ohjaaville palveluille. Tuomme tässä julkaisussa esiin kolme pitkäkestoista palvelukokonaisuutta, jotka tukevat yrittäjiä sekä kehittämässä että kokeiluissa ja joilla voidaan nähdä olevan positiivisia vaikutuksia erityisesti hyvinvointiin ja sen kautta myös liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Palvelukokonaisuuksia yhdistäviä periaatteita ovat pitkäkestoisuus, yksilöllisyys ja tavoitteellisuus.

Yrittäjille julkaisumme tarjoaa mahdollisuuksia miettiä omaa tilannetta; liiketoimintaa ja hyvinvointia sekä kehittämisajatuksia siitä näkökulmasta, että voisivatko pitkäkestoinen valmennus tai muilta yrittäjiltä saatavat ideat ja vertaistuki vauhdittaa omaa kehittämistä ja tuoda siihen uusia näkökulmia. Haluamme myös rohkaista yrittäjiä etsimään itselleen sopivia ja omiin tarpeisiin vastaavia palveluita ja yhteistyökumppaneita sekä pohtimaan verkostojen suomien mahdollisuuksia.

Tämä julkaisu on toteutettu osana Hämeen ELY-keskuksen osarahoittamaa VERTTI –Verkostoista intoa ja palveluilla uudistumista

ESR-hanketta. Hankkeen ovat toteuttaneet yhteistyössä **Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö** ja **Prizztech Oy** sekä **Competence Design Oy** ja **Covis Partners Oy**. Julkaisussa esiteltävät palvelukokonaisuudet on kehitetty yhteistyössä hankkeessa mukana olleiden 64 yrityksen kanssa.

Tämä julkaisu rakentuu seuraavasti: aluksi paneudumme hankkeeseen kehitettyihin palvelukokonaisuuksiin, jonka jälkeen esittelemme niiden perusteella kehittämämme yksilöllisen yrittäjäpalvelun prosessimallin, joka kokoaa yhteen edellä esitettyjen palvelukokonaisuuksien keskeisiä piirteitä. Tämän jälkeen paneudumme hyvinvointiin ja sen merkitykseen, josta ajatuksia jakaa myös vierailevana kirjoittajana **Turun kauppakorkeakoulun** Porin yksikössä opettava **KTT Harri Virolainen**. Yrittäjien verkostojen tarkasteluun olemme saaneet asiantuntemusta Turun yliopiston kauppakorkeakoulun yrittäjyyden professori **KTT Ulla Hyttilä**. Julkaisun viimeisessä luvussa pohdimme pitkäkestoisen palvelun hyötyjä, kenelle se sopii ja mitä toimiva yhteistyö edellyttää sekä yrittäjältä että palvelun tarjoajalta. Keskustelussa yhdistyvät aiempi tutkimuskirjallisuus ja hankkeen kokemukset. Julkaisun lopussa tuomme vielä esiiivistetysti palvelukokonaisuuksien erityispiirteitä ja havaintojamme liittyen pitkäkestoiseen yrittäjäpalveluun ja tukeen.



Lisätietoa hankkeesta löytyy osoitteesta: <https://www.utu.fi/fi/vertti>

Kiitos!

Kiitämme Euroopan sosiaalirahastoa ja Hämeen ELY-keskusta kehittämistyön ja tämän julkaisun mahdollistamisesta. Haluamme myös kiittää kaikkia mukana olleita yrityksiä, hankkeen ohjausryhmän jäseniä, sidosryhmiä sekä tilaisuuksissamme mukana olleita ja haastattelemiamme asiantuntijoita arvokkaista ideoista, ajasta ja asiantuntemuksesta.

Prizztech



Turun yliopisto
University of Turku

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto
Euroopan sosiaalirahasto

1. Yksilölliset ja pitkäkestoiset palvelukokonaisuudet

Seuraavassa tuomme esiin kolme kehittämäämme ja mallintamaamme pitkäkestoista yrityspalvelua, jotka ovat: ryhmätyöskentelyyn perustuva **Minicamp**, yrittäjään keskittyvä **Yrittäjäluotsi** sekä yksilö- ja ryhmätapaamisia yhdistelevä **Osaamisklinikka**.

1.1. Minicamp – ajatusten jakamista, uuden kehittämistä

Marika Lähde

Kun yrittäjät ovat koolla Minicampilla, ilmassa on paljon puheensorinaa, innostusta hyvässä porukassa jaetuista ajatuksista ja kysymyksiä mieltä askarruttavista asioista. Yksin- ja mikroyrittäjille ryhmä tarjoaa mahdollisuuden pohtia omaan yritykseen ja yrittäjyyteen liittyviä kysymyksiä yhdessä muiden yrittäjien kanssa.

Kuvaus Minicamp ryhmän työskentelystä

Minicamp on kuin minileiri, mahdollisuus yrittäjälle pysähtyä hetkeksi miettimään uusia avauksia tai pitkään mieltä kaiheartaneita suunnitelmia tai hankkia uutta osaamista. Jokaisen yrittäjän tilanne on erilainen Minicampiin mukaan tullessaan. Pienessä ryhmässä muiden yrittäjien kanssa voi puhua luottamuksellisesti itselle tärkeistä ja ajankohtaisista asioista. Yleensä joku muu on jo ehtinyt miettiä saman tyyppisiä asioita tai yrittäjäpolulla on tullut vastaan vastaavia tilanteita tai sitten ideoidaan yhdessä jotain uutta. Yhdessä myös päätetään, mistä yrittäjyyteen liittyvistä teemoista halutaan kuulla lyhyitä luentoja oman osaamisen kerryttämiseksi.

Minicamp ryhmän muodostaminen

Minicampin perusajatuksena on, että yrittäjät löytävät innostavan ryhmän, jossa voi jakaa ajatuksia sekä saada uusia näkökulmia omaan liiketoimintaan ja yrittäjyyteen. Jokainen ryhmä on yksilöllinen; ohjelma rakentuu heidän tarpeidensa mukaan.

Ryhmän vetäjä, esimerkiksi yrityspalveluita tuottavan organisaation edustaja, kokoaa yritysryhmän, esittää kysymyksiä ja tekee ehdotuksia siitä, miten edetään. Yrittäjien toiveet ja tavoitteet työskentelylle ovat pääosassa. Keskeistä Minicamp työskentelyssä on yrittäjien välinen avoin keskustelu ja luottamuksellinen, lämminhenkinen ilmapiiri. Valmista ohjelmaa Minicampeille ei ole etukäteen, vaan sisällöt rakennetaan ryhmässä mukana olevien yrittäjien kanssa.

”Pienessä ryhmässä muiden yrittäjien kanssa voi luottamuksellisesti puhua itselle tärkeistä ja ajankohtaisista asioista.”

Minicamp ryhmän kokoontumiset

Minicamp on suunniteltu yksinyrittäjien ja mikroyrittäjien arkeen sopivaksi niin, että ne on ajankäytöllisesti mahdollista toteuttaa ilman isompia järjestelyitä. Ryhmä muodostuu tyypillisesti neljästä kuuteen yrittäjästä.

Minicamp ryhmässä tavataan vähintään viisi kertaa, yleensä useammin. Tapaamisissa vuorottelevat täysin keskusteluun ja vuorovaikutukseen perustuvat kerrat sekä asiantuntijaluennot koko ryhmää

RYHMÄN MUODOSTUMINEN	 MINICAMP 1.	 MINICAMP 2.	 MINICAMP 3.	 MINICAMP 4.
<ul style="list-style-type: none"> - Merkityksellinen vaihe - Yrityksillä halu vaikuttaa ryhmän kokoonpanoon - Haetaan erityisesti saman henkisiä muita yrittäjiä mukaan "Hei, me voidaan kysyä!" - Innostus, kiinnostus kehittää 	<ul style="list-style-type: none"> - Työskentely - Materiaali, teemat ja työstettävät kysymykset riippuvat ryhmän kiinnostuksista - Toisten auttaminen, vinkit - Paljon keskustelua yritysten kesken - Innostus 	<ul style="list-style-type: none"> - Työskentely, alustus - Materiaali, teemat ja työstettävät kysymykset riippuvat ryhmän kiinnostuksista - Toisten auttaminen, vinkit - Paljon keskustelua yritysten kesken - Tarve/paine soveltaa käytäntöön, tehdä jotain uutta omassa liiketoiminnassa 	<ul style="list-style-type: none"> - Työskentely, alustus - Materiaali, teemat ja työstettävät kysymykset riippuvat ryhmän kiinnostuksista - Toisten auttaminen, vinkit - Paljon keskustelua yritysten kesken - Tarve/paine soveltaa käytäntöön, tehdä jotain uutta omassa liiketoiminnassa, muutoksen toteutus 	<ul style="list-style-type: none"> - Työskentely, vedetään yhteen, mitä on tehty, millaisia kokemuksia - Miten tästä eteenpäin

Minicamp-prosessin eteneminen ryhmän muodostumisvaiheesta työskentelyn etenemiseen. Minicamp-palvelukokonaisuuden ainutlaatuisuus muodostuu vertaisryhmätapaamisista, joiden sisältö suunnitellaan yhdessä ryhmän kanssa. Jokainen Minicamp-kokonaisuus on siis ryhmän näköinen ja ainutlaatuinen.

kiinnostavista aiheista. Asiantuntijaluentoja aiheita valitsee ryhmä. Työskentelyn edetessä keskustellaan siitä, mitkä aiheet ovat yhteisesti kiinnostavia, ja hankitaan tästä aiheesta Minicampille räätälöity luento-osuus, joka myös pidetään vuorovaikutteisena.

Jaksamista ja hyvinvointia Minicampistä

Minicamp työskentelyssä rikkautta on, jos yritykset ovat eri toimialoilta, mutta keskustelu luistaa ja yrittäjien kesken löydetään yhteinen sävel. Työskentely tukee yrittäjän jaksamista, kun ryhmä antaa voimaa myös haastaviin hetkiin tai isoihin uusiin avauksiin. Muiden kannustus, ideat ja ryhmähenki auttavat luomaan jaksamista ja hyvinvointia arkeen ja omaan yrittäjyyteen. Samalla luodaan omaa ammatillista verkostoa ja ystävyysuhteita muiden yrittäjien kanssa.

Uutta näkökulmaa ja osaamista kehittämässä

Osaamisen kehittäminen avaa uusia näkökulmia omaan tekemiseen. Osaamispääoma karttuu ryhmässä muiden yrittäjien kanssa käytävän keskustelun ja asiantuntija-alustusten avulla. Ryhmä valitsee kaikkia kiinnostavan aiheen, josta halutaan oppia yhdessä lisää ja tavan, miten asiaa halutaan käsitellä. Ryhmässä asiantuntija-alustuksen perusteella käsiteltäviä aiheita voivat olla esimerkiksi vaikutustavan viestinnän ja neuvottelutaitojen kehittäminen, palvelumuotoilu ja yrityksen ydinviestin kiteyttäminen asiakasnäkökulmasta sekä sisällön tuottaminen ja markkinointi eri some-kanavissa, yrityksen sähköiset järjestelmät tai muu ryhmää kiinnostava aihe. Aina asiantuntijaluentoja ei tarvita, silloin kun ryhmä haluaa kehittyä vuo-

rovaikutuksessa toistensa kanssa tai keskittyä esimerkiksi uuden yhteisen palvelukonseptin ideointiin ja kehittämiseen sitä kautta. Jokaisen ryhmän toiminta onkin yksilöllisesti räätälöity.

Tavoitteiden tarkastelu yhdessä muiden kanssa

Yrittäjän verkostot ovat tärkeitä jaksamisen ja kehittymisen kannalta. Säännöllisin väliajoin on hyvä peilata omia tavoitteitaan pidemmällä aikavälillä sekä katsoa omia palveluita ja toimintatapoja asiakkaiden, kilpailijoiden sekä muiden sidosryhmien näkökulmasta. Ryhmän osaamisen luo hyvän pohjan hyödyntää yrittäjäkollegojen näkökulmat kehittämiseen.

”Muiden kannustus, ideat ja ryhmähenki auttavat luomaan jaksamista ja hyvinvointia arkeen ja omaan yrittäjyyteen.”

MINICAMP PÄHKINÄNKUORESSA:

- Ryhmässä yrittäjiä keskimäärin 4-6 eri toimialoilta
- Minicamp tapaamisia vähintään 5 krt
- Ryhmän toiminnalla on vetäjä
- Ryhmän tavoitteiden ja tarpeiden mukaan rakentuva sisältö
- Ryhmän vuorovaikutus ja osaamisen jakaminen pääosassa
- Hyödynnetään myös osaamisen kehittämiseen asiantuntijaluentoja.

MINICAMP TYÖSKENTELYSSÄ TÄRKEÄÄ:

- Luottamuksellisuus
- Kehittäminen ja osaamisen jakaminen
- Vuorovaikutus ja osallistuminen
- Vertaistuki ja hyvä ryhmähenki.

1.2.

Yrittäjäloutsi yksin- ja mikroyrittäjien tukena

Sirkka Salonen-Nummi ja Pekka Seppälä

Yrittäjän potentiaalin tiedostaminen

Luotsaus on yrittäjien henkilökohtainen ja osin vertaisryhmissä etenevä prosessi. Luotsin ja yrittäjän yhteistyön lähtökohtana on oman toiminnan tiedostaminen ja tavoitteiden selkeyttäminen. Itsensä johtaminen (sisäistetty liikeidea, suunnitelmallisuus) on perusta, jonka varassa yhdessä luotsin kanssa tunnustetaan yrittäjän potentiaali ja etsitään vaihtoehtoisia näkökulmia yritystoiminnan kehittämiseksi.

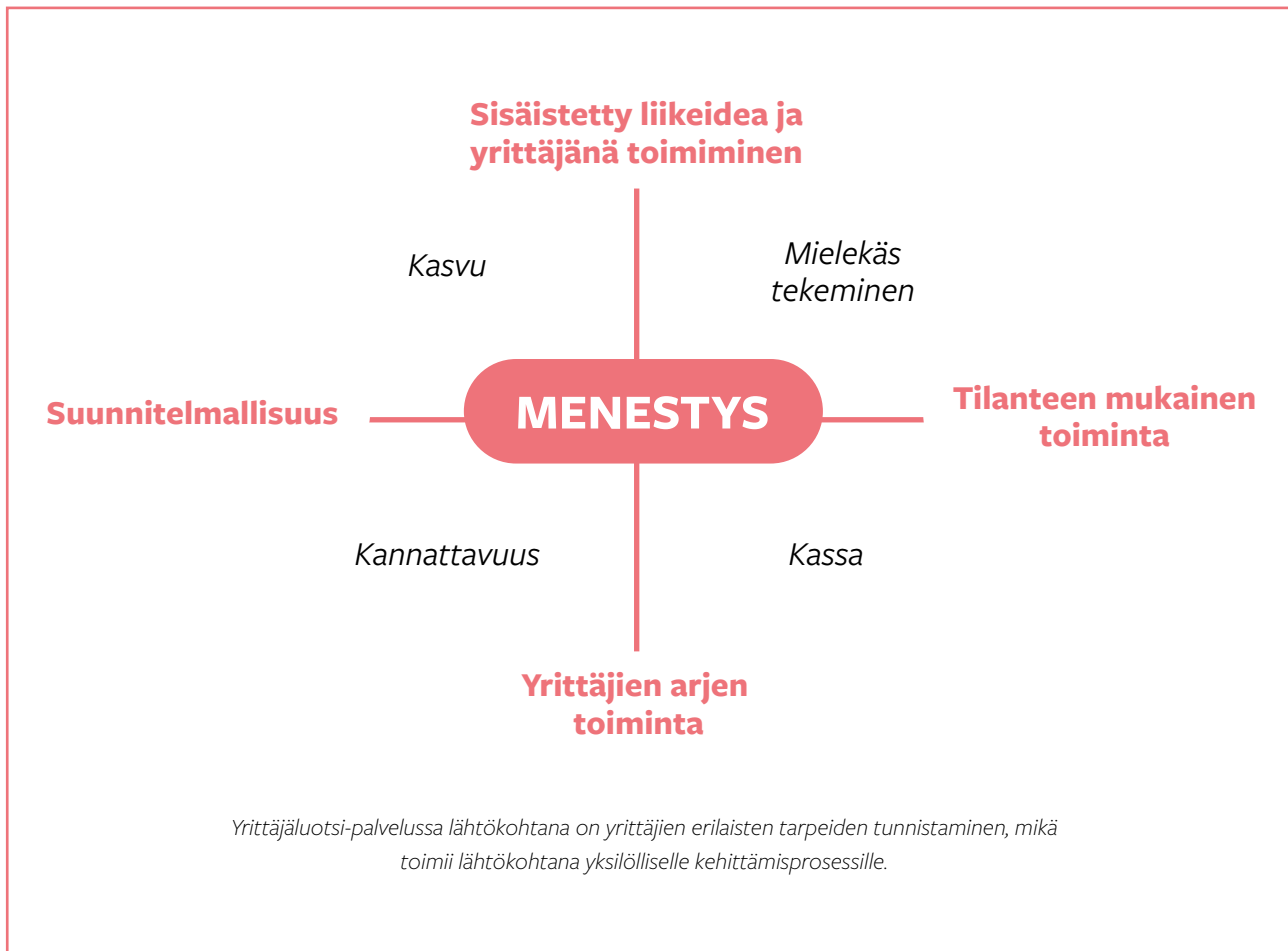
Yrittäjälähtöisen työskentelyn avulla kehitetään yrittäjyyttä kokonaisvaltaisesti: yrittäjäidentiteetin tunnistaminen ja kasvaminen, työssä jaksaminen, liiketoiminnan kehittäminen toimintaympäristö huomioon ottaen, verkostojen mahdollisuuksien tunnistaminen, erilaisten yritystukien kartoittaminen ja hakeminen.

Dialogia yrittäjän arjessa

Yrittäjäloutsaus on elävää vuorovaikutteista prosessikonsultaatiota

Yrittäjäloutsin toiminta perustuu yksin- ja pienyrittäjien ja heidän henkilöstönsä kohtaamisiin konkreettisesti heidän arjessaan. Luotsin ja yrittäjän arjen yhteiseen ymmärtämiseen tarvitaan toimivaa vuorovaikutusta (dialogia) sekä viitekehyksiä kohtaamisissa käyttyjen keskustelujen jäsentämiseksi ja yhteisen ymmärryksen varmistamiseksi. Kuvausten avulla yrittäjän on helpompi täsmentää omia tavoitteitaan, lisätä ymmärrystään nykyisestä liiketoiminnasta ja toiminnastaan yrittäjänä sekä saada selkeyttä tavoitteensa mukaiseen itsensä johtamiseen.

Hankkeen aikana on noussut kysymyksiä luotsauksen työotteesta: ”Onko luotsaus mentorointia, ohjaamista, fasilitointia, rinnalla kulkemista vai mitä se on?”. Kysymykseen on vaikea vastata millään yksittäisellä toimintaotetta kuvaavalla termillä. Voidaan kuitenkin todeta, että luotsin työ ei ole ohjeiden ja neuvojen antamista tai kirjallisten suunnitelmien tekemistä.



Pienyrittäjien tuen tarve vaihtelee sisäistetystä liikeideasta ja sen suunnitelmallisesta toteuttamisesta yrittäjän arjen ja omien prioriteettien ohjaamaan toimintaan. Molemmilla tapauksilla yrittäjät tekevät mielekästä työtä yrityksensä menestyksen eteen. Yrittäjän toiminta ei ole akseliston ääripäissä, vaan sen välimaastossa. Yhteinen tarkastelu auttaa yrittäjää tunnistamaan yrittäjäidentiteettiään, johon vaikuttavat hänen arvomaailmansa, työhistoriansa ja ajatukset menestyksestä.

Menestymisen tunne luo yrittäjälle työhyvinvointia

Menestys merkitsee eri ihmisille eri asioita. Toisille yrittäjille menestys on taloudellista menestymistä, toisilla se on sisäinen tunne. Oli pa menestymisen kokemus minkäläinen tahansa, se vaikuttaa positiivisesti yrittäjän kokemaan työhyvinvointiin.

Yrittäjaluotsin tulee ymmärtää luotsattavan motiivi toimia yrittäjänä, tutustua hänen aiempaan työhistoriaansa sekä aikaansaada yhteinen näkemys ajattelu- ja toimintamalleista. Vapaus päättää omasta tekemisestään ja tehdä omaksi kokemaansa työtä tuntuu olevan tärkein motiivi yrittämiselle. Tunnetta vahvistavat kokemukset vaikutusmahdollisuuksien puutteesta, jos yrittäjä on siirtynyt työntekijäroolista itsenäiseksi yrittäjäksi.

Yrittäjänä koen vapautta toteuttaa ideoitani ja ammattitaitoani, vaikka päivät ovatkin pitkiä, vapaus on eteenpäin puskeva sisäinen tunne

**EN OLE
YRITTÄJÄNÄ
RIKASTUAKSENI**

Nyt saan itse päättää mitä teen

En ole tottunut ajattelemaan näin

Haluan pitää langat omassa käsissä

Aiemmassa työssäni koin ettei työtäni arvostettu

Minun on vaikea luottaa toisiin ihmisiin

Olenko sittenkin tehnyt väärän valinnan, kun siirryin varmasta toimeentulosta epävarman toimeentulon yrittäjyyteen

Luotsausprosessi haastaa yrittäjän ja luotsin

Oman toiminnan reflektointi on vaikeaa. Yrittäjänä oman toiminnan tunnistaminen on entistäkin haasteellisempaa monista syistä. Kokemukset rahan, työajan tai osaamisen riittämättömyydestä, voimavarojen suuntaamisesta arjen rutiineista kehittämistyöhön ja uudistamiseen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisesta haastavat yrittäjää pohtimaan toimintaansa.

Luotsin työtä haastaa se, että varsinkin yksinyrittäjät kuuntelevat herkällä korvalla asiakkaitensa ja lähipiirinsä kommentteja yritys-

toiminnasta. Ulkopuoliset voivat nähdä liiketoiminnan kehittämisen liian suoraviivaisena ja nopeana toimintana vailla yritystoimintaa ohjaavia realiteetteja. Lähipiirin into voi hämmentää yrittäjän ja luotsin kehittämisprosessia, jos yrittäjä saa samanaikaisesti neuvoja ja ideoita monilta tahoilta.

Vaatimuksia tai ideoita yritystoimintaan tulee myös valtiovallalta, kehittämisyrityksiltä tai liiketoiminnan kouluttajilta ja konsulteilta: pitää kasvaa, tehdä digiloikka, verkostoitua, uudistaa palvelurakennetta ja tuotteita jne.

Yrittäjän tiedostettu muutostarve ei aina suoraan johda toiminnan muutokseen.

Kun yrittäminen perustuu mielekkääseen tekemiseen ja riittävään menestyksen tunteeseen, yrittäjä ei koe tuen tarvetta näissä asioissa. Osalle into kehittää aktiivisesti itseään on luonteva osa yrittäjyyttä.

Itsensä johtaminen erilaiseen toimintaan on usein aikaa vievä prosessi. Kun ajatus ja tarve toiminnan muuttamisesta konkretisoituu, tarvitaan suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä oman toiminnan muuttamiseen ja rohkeutta kokeiluihin.

Yrittäjäluotsin tuloksia

Luotsi -hankkeen aikana yksin- ja mikroyrittäjien uudistuneet toimintatavat ovat edistäneet liiketoimintaa ja tuottavuutta sekä vahvistaneet osaamista. Verkostoitumisen tarve yrittäjillä on erilainen ja hankkeen aikana yrittäjät ovat tunnistaneet omat tarpeensa ja verkostojen merkityksen omalle yritystoiminnalle.

Yksin- ja mikroyrittäjien työhyvinvoinnin kokonaisuus muodostuu monista elementeistä ja on ennemminkin sisäinen kokemus kuin ulkoisten mittarien osoittama tila. Vapaus päättää omista asioista, kaikkien lankojen pitäminen omassa käsissä, merkityksellinen työ ja menestys kuvaavat työhyvinvointia ja jaksamista.

Konkreettisiin tuloksiin päästään yrittäjän henkilökohtaisen muutosprosessin kautta luotsin tukemana

- liiketoiminnan kirkastaminen
- uuden liiketoiminnan käynnistäminen
- hinnoittelun muuttaminen
- liiketoiminnan myyminen
- uudelleen kouluttautuminen
- yrittäjätuen kartoittaminen ja hakeminen
- yhteistyökumppanien etsiminen ja löytäminen
- liiketoimintaa palvelevien tilojen kartoittaminen
- palvelutarjonnan priorisoiminen
- osaamista tukevien yhteistyötoimien kartoittaminen ja hyödyntäminen (kehittämissyhtiöt, oppilaitokset, viranomaiset)
- yrittäjyyden polun vahvistaminen erilaisissa elämäntilanteissa (toimialan vaihtaminen, liiketoiminnasta luopuminen ja siirtyminen uuteen elämäntilanteeseen)
- kasvun mahdollisuuksien konkretisoituminen

Mitä asiakkaat ajattelevat, jos muutan aukioloaikoja itselleni paremmin sopiviksi?

Lähtevätkö asiakkaat, jos muutamme hintoja?

Asiakkaiden mielestä valikoimamme pitäisi olla paljon monipuolisempi

Jotkut asiakkaat vievät kohtuuttomasti aikaani

Ei se ole hyvää asiakaspalvelua, jos en ole aina tavoitettavissa

LIIKETILAA VOISI UUDISTAA JA NÄYTEIKKUNAAN TUODA TELEVISION

Yrittäjäluotsi asiantuntijana

Luotsina onnistuminen edellyttää ammattitaitoa toimivan dialogin ja elävän kehittämisprosessin rakentamiseksi. Luotsi auttaa yrittäjää kuvaamaan käsitystä itsestään ja yrityksestään nyt ja tulevaisuudessa. Luotsin tehtävä on tuoda vaihtoehtoisia näkökulmia ja haastaa yrittäjää näkemään erilaisia hänen tilanteeseensa sopivia ajattelu- ja toimintamalleja. Luotsin työkaluina ovat yrittäjän kohtaamiset ja vuorovaikutuksesta koostetut viitekehukset. Luotsi kannustaa yrittäjää kokeiluihin ja tukee toiminnan muutosta. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää pitkäkestoista ja johdonmukaista yhteistyötä.

1.3. Osaamisklinikka – osaaminen varmistaa menestyksen

Heli Tuulenmäki

Osaaminen varmistaa yrityksen menestymisen. Mistä yrittäjä tietää, mitä osaamista hänellä ja yrityksellä on? Miten osaamista ja vahvuuksia voi tunnistaa ja sanoittaa? Mitä osaamista tarvitaan, jotta tulosta tulee jatkossakin? Mistä hankitaan puuttuva osaaminen? Miten kerrotaan osaamisesta asiakkaille ja yhteistyökumppaneille vakuuttavasti? Näihin kysymyksiin saadaan vastauksia yrittäjien ja yritysten Osaamisklinikalla.

Omaa osaamista voi olla vaikea hahmottaa yksin. Osaamiskonsultin sparraamana ja pienessä vertaisryhmässä muiden yrittäjien kanssa se on helpompaa. Osaamisklinikalla käydään sekä henkilökohtaisia keskusteluja että osallistutaan pienryhmätapaamisiin. Niiden avulla voi rakentaa osaamiskumppanuuksia sekä saada uusia verkostoja ja ideoita liiketoimintaan.

Liikkeelle yrittäjän tilanteesta ja tarpeista

Yrittäjän/yrityksen kanssa aloitetaan prosessimainen työskentely ja tehdään henkilö- tai yritysکوhtainen tarvekartoitus asiakaskuuntelun ja kasvuun kannustavan dialogin avulla: tunnistetaan nykytilanne ja kehittymistarpeet ja kuvataan ne yhdessä. Apuna käytetään esim. [Business Model Canvas](#) ja [Yrityksen kehittämiskartta](#) ja [ELY-keskusten kehittämiskartoitusta](#).

Mihin ollaan menossa – tavoite kirkkaaksi

Tarvekartoituksen lisäksi määritellään yrityksen kehittymisen tavoitteet. Työkaluina käytetään keskustelujen lisäksi toiminnallisia menetelmiä ja harjoituksia, esim. erilaisia kortteja ja Tulevaisuusmuistelu. Yrityskohtaisissa toteutuksissa ajatuksia avataan työpajoissa. Yhteisen tulevaisuus- ja tavoitenäkymän avulla yrittäjiä ja henkilöstöä innostetaan pitämään yllä kehittämisyrittä.

”Paras juttu oli se, että tapaamisten alussa meistä usein tuntui siltä ettei ole mitään ideoita ja ajatuksia päässä, mutta sitten kun yhtäkkiä onkin mennyt pari tuntia todella hyvässä keskustelussa, niin arvostaa kovasti Helin osaamista ajatuspolkujen herättelijänä.”

- Yrittäjä yritysکوhtaisen työpajan jälkeen

Liiketoiminta ja mieli rinnakkain

Osaamisklinikan henkilökohtaisissa keskusteluissa yrittäjän kanssa ja suuremmissa yrityksissä yritysکوhtaisissa työpajoissa tuodaan esiin yrittäjän ja yrityksen henkilöstön osaamista ja kehittämisen kohteita. Keskusteluissa yhdistyvät sekä liiketoimintaan että yrittäjän mielen ja ajatteluun liittyvät asiat, sillä yrittäjän menestymistä voivat rajoittaa osaamiskuilujen lisäksi mielen esteet (esim. rajoittavat uskomukset). Niitä voidaan purkaa mielikuvaharjoituksilla.

”Mielikuvaharjoitukset auttoivat, solmu aukesi ja mieli muuttui: en ole enää epävarma! Tavoittelemani tilaus meni läpi, tuskin olisi mahdollista, ellen olisi tajunnut omia vahvuuksia sinun avulla!”

- Yksinyrittäjä

Työelämän metataitoja, mm. vuorovaikutustaitoja, verkostoitumistaitoja ja tunteiden käsittelyä, harjoitellaan mm. [NLP-menetelmien](#) avulla. NLP eli neurolingvistinen prosessointi hyödyntää uusinta neurotiedettä ja auttaa tunnistamaan, kehittämään ja käyttämään osaamista ja mentaaliresursseja.

Osaamiskeskusteluissa osaamisen ytimeen

Osaamisklinikalla pysähdytään yrittäjän tilanteen ja osaamisen äärelle ja otetaan aikaa osaamisen jäsentämiseen. Yrittäjän ja henkilöstön osaamiset kuvataan ja sanoitetaan yrityksen menestymisen näkökulmasta: mitä osaamista on jo olemassa bisneksen pyörittämiseen. Menetelmänä käytetään osaamiskeskusteluja ja osaamiskeskusteluja.

Osaamiskeskusteluissa tunnistetaan osaamisia ja vahvuuksia, joilla yrittäjä menestyy liiketoiminnassa. Samalla analysoidaan tilanteita, joista osaaminen on syntynyt ja oppimiskokemuksia, joista se on kehittynyt. Henkilökohtaisten keskustelujen ja harjoitusten lisäksi hyödynnetään netistä löytyviä maksuttomia työkaluja, esim. vahvuuksien tunnistamiseen [VIA Characters](#).

Lisäksi tunnistetaan asenteita ja voimavaroja, joilla päästään eteenpäin haastavissa tilanteissa. Havainnoimalla ja säätelemällä voimavaroja parannetaan yrittäjän työhyvinvointia ja autetaan jaksamaan. Hahmotetaan myös yrittäjänä menestymisen eväitä ja motivaatio-tekijöitä sekä myötätuntoista suhtautumista omiin osaamispuutteisiin. Kehitetään kykyä arvioida omaa ja yrityksen osaamista ulkopuolisen silmin. Parannetaan yrittäjän itsetuntemusta ja sen kautta itseymmärrystä.

Osaamiskehityskeskusteluissa määritellään vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseksi ja hankkimiseksi, lähtien liikkeelle strategisista tavoitteista, unelmista ja havaituista osaamispuutteista.



Osaamisen lisäämistä yritykseen tarkastellaan myös osaamisen hankkimisen näkökulmasta esim. verkostoitumisen avulla. Yrittäjä ei voi eikä hänen tarvitse osata itse kaikkea. Mitä osaamista tarvitaan lisäksi ja mistä sitä voisi hankkia? Mitä verkostoja on ja mitä vielä tarvitaan? Mistä löytyy oma osaamisheimo, jolla menestys varmistetaan? Yrittäjä saa ohjauksen parhaiten sopiviin kehittämisen vaihtoehtoihin sekä arvion kehittämistoimenpiteiden taloudellisesta kannattavuudesta.

Verkostotapaamisista vertaistukea

Menestykseen tarvitaan yhdessä ajattelua. Yrityksille järjestetään verkostotapaamisia eli yhteisiä työpajoja, joihin osallistuu noin 6-8 yritystä. Ne toteutetaan inspiroivissa ympäristöissä ja niiden kesto on ½ päivää. Työskentelyssä painotetaan luottamusta ja sitoutumista toimivien verkostojen rakentamiseksi.

Verkostotapaamisessa määritellään yhteistoiminnallisesti ja osallistavien menetelmien avulla yrittäjän menestyksen edellyttämiä ja sitä tukevia osaamisvaatimuksia. Niitä kuvataan substanssiosaamisen, yleisten työelämäosaamisen, asenteiden ja/tai metataitojen näkökulmista.

Osaamiset sanoitetaan ja kuvataan siten, että ne on helppo esitellä asiakkaille, rahoittajille ja yhteistyökumppaneille. Osaamiset esitellään työpajassa muille yrittäjille ja harjoitellaan samalla pitchausta. Siten päästään muodostamaan uusia osaamisten yhdistelmiä ryhmästä ja ryhmittymään sellaisten osaamisten ympärille, jotka mahdollistavat yhteistyön ja yhteiset hankkeet. Mikäli siinä vaiheessa puuttuu resursseja kehitteillä olevan palvelu/tuotekonseptin tuottamiseksi, määritellään tarvittavan osaamisen, voimavarojen ja verkostojen houkuttelun menetelmät ja lähteet.

Rakentamalla osaamiskumppanuuksia ja osaamisverkostoja voidaan kehittää uusia ideoita liiketoimintaan, jalostaa olemassa olevia tuote- ja palveluratkaisuja ja luoda uutta menestystä asiakkaiden ja markkinoiden tarpeista lähtien palvelumuotoilun avulla. Näin mahdollistetaan tuloksen ja tuottavuuden paraneminen.

”Keskustelu käynnisti oman ajattelun prosessin ja palvelumuotoilu avasi ajatuksia. Oli kiva kuulla muiden yritysten toiminnasta ja saada palautetta omasta ulkopuolisen silmin”

- Verkostotapaamisen tunnelmia yrittäjiltä

Yrittäjät tarvitsevat osallisuuden ja yhdessä luomisen taitoja. Yhteölliset metataidot, eli yhdessä tekemiseen liittyvät valmiudet, kyvykkyydet ja työn tekemisen tavat vaativat sekä pysähtymistä että kohtaamista ja yhteistä tilaa. Yhdessä luominen auttaa siirtymään reaktiivisista toimintatavoista kohti innovaatioita tuottavaa toimintaa.

Vahvuuksista voimaa ja hyvinvointia

Vahvuuksien ja potentiaalini hyödyntäminen on yhteydessä itsetuntoon, terveyteen ja merkityksellisyyden kokemiseen. Kun yrittäjä löytää oman elementtinsä osaamisensa, mielenkiinnon kohteiden ja niiden avulla tuotettavan hyödyn/avun/lisäarvon myötä, myös hänen hyvinvointinsa paranee. Pyritään synnyttämään positiivinen kierre uuden luomiseen. Jotta yrittäjä voi tuottaa uutta, tulee hänen voida hyvin.

Yrittäjälle on tärkeää pysähtyä aika ajoin arvioimaan omaa työkykyään ja hyvinvointinsa tilaa.

Osaamisklinikalla käsitellään verkkotyökalujen ja toiminnallisten menetelmien avulla myös työkykyä ja menetelmiä sen ylläpitämiseen ja parantamiseen. Hyvinvoiva yrittäjä jaksaa työskennellä tavoitteita kohti ja voi paremmin, kun saavuttaa niitä. Silloin myös lähipiiri voi hyvin.

Onnistumisen edellytykset

Osaamisklinikan vetäjältä edellytetään avointa mieltä, halua ja kykyä keskustella ja kuunnella sekä laajaa menetelmävalikoimaa esim. toiminnallisten harjoitusten toteuttamiseen osallistujien oivalluttamiseksi. Ulkopuolinen vetäjä näkee sellaisia asioita, joita yrittäjä ei itse huomaa. Luottamuksen luominen on tärkeää ja ohjaajan persoonalla on merkitystä. Osallistujan rohkeus haastaa omaa ajattelua ja kyky heittäytyä tuottaa parhaan lopputuloksen. Pitkäkestoinen tuki mahdollistaa sen, että prosessi ehtii etenemään sekä liiketoiminnassa että yrittäjän mielessä.

OSAAMISKLINIKKA

YRITTÄJILLE JA YRITYKSILLE

 TARPEET JA TAVOITTEET	 OSAAMISEN TUNNISTAMINEN	 VERKOSTO-TAPAAMISET	 VAHVUUKSISTA VOIMAA JA HYVINVOINTIA
<ul style="list-style-type: none">- Tarve- ja tilannekartoitus- Tavoitteiden tarkennus- Liiketoiminta ja mieli rinnakkain <p>Henkilö- ja yrityskohtaiset keskustelut</p>	<ul style="list-style-type: none">- Osaamisen ja vahvuuksien tunnistaminen ja sanoittaminen- Osaamisen kehittäminen ja hankkiminen <p>Osaamiskeskustelu ja osaamiskehityskeskustelu</p>	<ul style="list-style-type: none">- Pienryhmissä osaamisen esittely ja jakaminen- Tulevaisuuden osaamisvaatimukset- Yhteiskehittäminen ja palvelumuotoilu- Verkostoituminen ja osaamiskumppanuudet	<ul style="list-style-type: none">- Selkeät osaamisen timantit- Liiketoiminta vahvuuksilla- Hyvinvointi ja jaksaminen

OSAAMINEN VARMISTAA MENESTYKSEN

Competence Design Oy 7.10.2020

Polkumalli johtaa uusiin ajatuksiin ja toteutuksiin Osaamisklinikan eteneminen ei ole ennalta määritelty, vaan toteutus räätälöidään joka kerta osallistujien lähtökohdista. Polulla yhdistyvät yksilö- ja ryhmätyöskentely sekä yrityssparraus ja mentaalivalmennus.

Pohdittavaksi

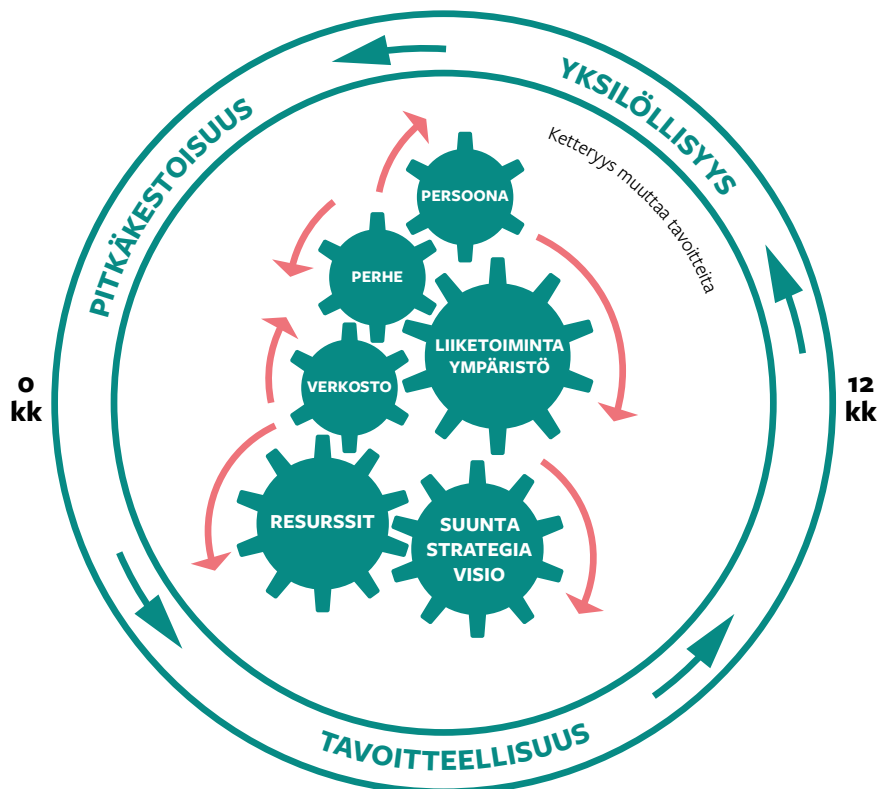
- **Mitkä osaamiset ovat niitä vahvuuksia, joita ilman liiketoimintasi ei toteudu?**
- **Muutos haastaa osaamisen ja tuo uusia osaamistarpeita. Mitä muutoksia on toimintaympäristössäsi?**
Mitkä kolme uutta osaamistarvetta tunnistat niiden myötä?
- **Mitä tekisit osaamisellasi, ellet voisi tehdä nykyistä työtäsi?**

2. Yksilöllisen yrittäjäpalvelun prosessimalli

Riikka Franzén, Markus Kantoja ja Tanja Lepistö

Yksilöllisen yrittäjäpalvelun prosessimalli on koostettu pohjautuen kolmeen yksilölliseen ja pitkäkestoiseen palveluun, jotka on kuvattu edellä. Tarkoituksena on ollut koota yhteen kokeiltujen palvelukokonaisuuksien hyväksi havaittuja piirteitä ja tarjota kokonaiskuva, joka auttaa palvelukokonaisuuksien soveltamisessa käytäntöön ja jatkokehittämisessä. Palvelukokonaisuuksia yhdistävät teemat ovat: **pitkäkestoisuus, yksilöllisyys ja tavoitteellisuus**. Tavoitteena on pitkäkestoisen yhteistyön kautta innostaa yrittäjiä ja nostaa esiin uusia näkökulmia ja kehittämisajatuksia sekä kokeilla ja juurruttaa uusia toimintatapoja ja toimintamalleja.

Yrittäjien kohtaamat haasteet voivat kooltaan ja aiheiltaan vaihdella paljonkin, eikä välttämättä tarvitse olla suurta haastetta, jotta voisi kokea hyötyvänsä pitkäkestoisesta palveluista. Hyötyä ja onnistumisia sekä liittyen liiketoimintaan että yrittäjänä toimimiseen ja yrittäjäidentiteettiin voi saada tuulettamalla ajatuksiaan, refleктоimalla ideoita ja testaamalla niitä luottamuksellisessa ilmapiirissä.



Yksilöllisen yrittäjäpalvelun prosessimallissa korostuvat palvelun yksilöllisyys, pitkäkestoisuus ja tavoitteellisuus: palvelun lähtökohtana on yrittäjän ja yrityksen yksilölliset tarpeet, resurssit ja tilannetekijät (ratat kuvion keskellä), joiden pohjalta lähdetään pitkäjänteiseen (n. 12 kk) ja tavoitteelliseen kehittämistyöhön.

Tavoitteellista työskentelyä

Pitkäkestoinen palvelu lähtee liikkeelle siitä, että yhdessä käydään lävitse yrittäjän historiaa, tämän hetken tilannetta ja ideoita, ajatuksia ja visiota tulevaisuuteen liittyen. Keskeistä alkuvaiheessa on luottamuksen ilmapiirin luominen, jotta keskustelusta ja yhteistyötä muodostuu avoin ja elävä prosessi. Tässä vaiheessa kartoitetaan siis lähtökohdat ja tavoitteet yhteistyölle. Yksilölliset tavoitteet on tärkeää määrittää, sillä pyrkimyksenä on saada aikaan positiivinen muutos. Olennaista on kuitenkin sallivuus, ja yksilöllisyys näkyy myös siinä, että yhteisen prosessin aikana tavoitteita voidaan myös arvioida uudelleen ja muuttaa. Työskentelyssä voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja ja menetelmiä, esimerkkeinä vaikkapa historiajana tai kehittämiskartta.

Tavoitteellisuudella tarkoitamme myös yrittäjäpalvelun prosessin kehittämiseksi luomaa struktuuria. Kun yksilöllisistä tavoitteista ja niiden saavuttamiseen tähtäävistä toimenpiteistä on sovittu, ja seuraavalla tapaamiskerralla valmentaja tai yrittäjäryhmä odottaa selostusta kehittämistoimien edistymisestä, tämä kannustaa yrittäjää viemään suunnitelmia käytäntöön. Monesti yrittäjille on haasteellista ottaa aikaa pitkäjänteiseen kehittämistyöhön, ja hyvätkin suunnitelmat saattavat jäädä päivittäisten tekemisen jalkoihin. Niemenomaan prosessin pitkäkestoisuus sekä valmentajan tai toisten yrittäjien tuki mahdollistavat tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen seuraamisen.

Joustavasti kehittämään

Koska kyseessä on pitkäkestoinen yhteistyöprosessi, se mahdollistaa erilaisten teemojen läpikäymisen ja ottamisen kehittämisen fokukseseen. Yllä esitetyn mallin keskellä olevat rattaat kuvastavat yrittäjän ja yrityksen yksilöllisiä tarpeita, resursseja ja tilannetekijöitä, jotka vaativat pohdintaa ja kehittämistä, ja joiden tiimoilta voidaan aloittaa kokeiluja. Näitä ovat mm.: verkostot, resurssit, liiketoimintaympäristö, strategia ja visio sekä perhe, persoona ja yrittäjäidentiteetti. Keskustelujen kautta voidaan oppia tiedostamaan esimerkiksi juuri näihin teemoihin liittyviä omia toiminta- ja ajattelumalleja, pyrkiä poistamaan ”mielen esteitä” ja rakentamaan uusia ajattelumalleja. Työskentelymenetelmiä voivat olla mm. dialogi ja erilaisten työkalujen hyödyntäminen tarpeen mukaan, kuten elämänpyörä tai voimavarakartta.

Huomio verkostoihin ja vertaisoppimiseen

Tärkeää on muistaa verkostoyhteistyö ja sen merkitys, miten toisilta yrittäjiltä voi saada kulloinkin työstettävään teemaan tai kokeiluun ideoita, palautetta ja uusia ajatuksia. Parhain tulos saavutetaan varmasti kokonaisuudesta, jossa yhdistyvät keskustelut valmentajan kanssa ja keskustelut sekä työpajat ja ryhmätapaamiset muiden yrittäjien kanssa. Tässäkin nousee kuitenkin esille prosessin yksilöllisyys: kaikki eivät välttämättä halua jakaa kokemuksiaan ja tuntojaan ryhmässä, joten heille sopii paremmin kahdenkeskiset keskustelut valmentajan kanssa, tai toisaalta voi olla asioita, joita halutaan käsitellä ryhmässä, kun taas toisenlaiset asiat sopivat paremmin keskusteltavaksi kahden kesken.



Keskiössä yksilöllisyys

Mallissa kuvatus yritysyrityspalvelun yksilöllisyys näkyy myös siinä, että tapaamisten ajoitus, kesto ja yksittäisen tapaamisen sisältö ja teema voivat vaihdella ja ”elää” yrittäjän tarpeiden pohjalta ja ottaen huomioon nopeat muutokset, joita voi tapahtua sekä yksityiselämässä että liiketoiminnassa. Sen vuoksi yksilöllinen yrittäjäpalvelu on elävä prosessi. Mallissa on ohjeellisena kestonä tuotu esiin vuosi, mutta se elää yrittäjän tarpeiden mukaan. Olennaista kuitenkin on, että jossain vaiheessa yhdessä valmentajan kanssa tehdään päätös, että yhteistyö ainakin sillä erällä on tullut päätökseen. Päätösvaiheessa on tärkeää vielä palata ja katsoa taaksepäin, mistä on lähdetty ja mihin on tultu. On myös tärkeää keskustella ja määritellä yrittäjän kanssa, mihin hän jatkossa konkreettisesti panostaa, mitä lähtee kehittämään, miksi ja miten. Tavoitteena yhteistyöllä on vahvasta yrittä-

täjän ajattelumallia siten, että kiinnostus jatkuvaan kehittämiseen ja innostus uuteen vahvistuu. Työskentely prosessin aikana on tuonut yrittäjän työkalupakkiin työkaluja, joita hän jatkossakin voi tarpeen mukaan hyödyntää.

Yksilöllinen yrittäjäpalvelu kootusti hankkeen kokemuksiin pohjautuen:

Mihin tarpeeseen yksilöllinen yrittäjäpalvelu vastaa?	<ul style="list-style-type: none">- Yrittäjien yksilöllisiin tarpeisiin- Oman ja yrityksen toiminnan pitkäkestoisen reflektoinnin tarpeeseen- Tarpeeseen tuoda esiin/ratkaista yrittäjän piilo-ongelmia (joita haasteellista tunnistaa)- Pitkäkestoisuus mahdollistaa luottamuksen syntymisen ja antaa aikaa luottamuksen rakentamiseen.- Pitkäkestoisuus antaa aikaa muutoksen tukemiseen, ajatusten prosessointiin ja viemiseen käytäntöön, aikaa kokeilujen tekemiselle.
Kenelle ja missä tilanteessa yksilöllinen yrittäjäpalvelu sopii?	<ul style="list-style-type: none">- Pienelle yritykselle, jossa voidaan ketterästi reagoida toiminnan kehittämiseen- Yrittäjälle, jolla on valmius ja halu yksilöllisen tuen vastaanottamiseen (pitää uskaltaa paljastaa omia haasteitaan)- Käännekohdassa ja/tai tulevaan muutokseen varautumisessa esim. yrityksen myynti eläkkeelle siirtyessä, sparraaja kokeilulle, verkosto uuden idean kehittämiseen ja peilaamiseen, tunnistettu tarve osaamisen kehittämiseen ja vertaisoppimiseen
Keskeistä yksilöllisessä yrittäjäpalvelussa	<ul style="list-style-type: none">- Tavoite/tavoitteet määritellään yhdessä yrittäjän kanssa- Huomioidaan yrittäjä persoonana silti liiketoimintaa kehittäen (kokonaisvaltaisuus)- Tavoitteet määritellään melko alussa, mutta niiden uudelleen suuntaamiseen on koko ajan mahdollisuus- Jokaisen tapaamiskerran sisällön on oltava joustava ja räätälöitävissä- Verkosto on tärkeä osa yksilöllisen yrittäjäpalvelun prosessia.- Verkosto voi ilmetä: vertaisoppimisalustana, tukijoukkona, liiketoimintakumppanina, kehittämiskumppanuuksina, osaamisheimona.
Mitä onnistuminen edellyttää yrittäjältä /valmentajalta (asenne, tiedot, taidot)	<ul style="list-style-type: none">- Yrittäjän myönteinen asenne (avoimuus, ennakkoluulottomuus, uteliaisuus)- Yrittäjän pitää sietää epävarmuutta, alussa ei selkeästi tiedossa, millaiseksi prosessi muodostuu tai millaista hyötyä saa- Yrittäjän tulee sitoutua tekemiseen/kokeiluihin- Valmentajan kestävä lähtökellä epäselvä lopputulos – epävarmuuden sieto- Valmentajan tulee olla joustava; kyky toiminnan joustavaan muuttamiseen- Yrittäjäpalvelun valmentajan ja yrittäjän roolit; tasavertaiset toimijat- Tuetaan asiakasta/yritystä, kuljetaan rinnalla, tarjotaan mahdollisuus reflektointiin, ei tarjota suoria vastauksia, mutta ollaan valmiita sanomaan oma näkemys pyydettyä.

Kokemuksia kehittämisestä

Pitkäkestoinen palvelu soveltuu kokemusten mukaan erityisesti yrittäjille, jotka kokevat hyötyvänsä yksilöllisestä ja laaja-alaisesta yhteistyöstä valmentajan kanssa. Vaikeiden asioiden käsittely ja purkaminen vaativat luottamuksellisuutta. Sen vuoksi palvelun ytimessä onkin ajatus luottamuksellisesta kehittämisoitteesta. Lähtökohdan muodostavat yrittäjien tarinat, vahvuudet ja ideat, mutta myös haasteet. Pyritään järjestelmällisesti ja yhteisymmärryksessä ratkomaan yrittäjien mahdollisia ongelmia ja haasteita heidän vahvuuksiensa pohjalta.

Kaikissa kehitetyissä palvelukokonaisuuksissa lähtökohdana oli yrittäjien kohtaaminen yksilöinä ilman ennakkokäsityksiä tai ennako-oletuksia. Valmennusprosessin on lähdeittävä liikkeelle yrittäjän omasta historiasta, kokemuksista, yrittämiseen liittyvistä käsityksistä, toiveista ja peloista. Valmentajan on selvitettävä, mitä yrittäjä haluaa ja mikä ehkä estää häntä pääsemästä tavoitteisiinsa. On tärkeää, että valmentaja pyrkii näkemään asiat yrittäjän näkökulmasta. Keskeistä on myös edistää yrittäjien välistä yhteistyötä ja vertaistukea, toinen toisiltaan oppimista, verkostoitumisen avulla.

Kaikissa palvelukokonaisuuksissa korostui verkostoitumisen yhteydessä se, että lähdettiin yrittäjien tarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Jos esimerkiksi yrittäjät kokivat mainonnan haastavaksi, mainonnan kehittämistä ja solmukohtien avaamista pohdittiin yhdessä. Haasteena tässä on luonnollisesti se, että kaikilla yrittäjillä tarpeet eivät ole samanlaisia ja eri yritykset ovat eri kehitysvaiheessa. Osit-

tain tämän vuoksi monet yrittäjät korostivatkin sitä, että verkostoitumista helpotti se, että oltiin tekemisissä samanlaisten haasteiden kanssa painivien yritysten kanssa.

Verkostoyhteistyötä käynnistettäessä ja verkostoitumistapaamisia organisoidessa kaikki valmentajat katsoivat, että yhteisistä pelisäännöistä tai etiketistä sopiminen oli tärkeää. Tämä edisti luottamuksen rakentumista ja syvensi kommunikointia. Verkostoja syntyy spontaanisti, mutta palvelukokonaisuuksien vetäjät katsoivat, että verkostoitumista oli mahdollista nopeuttaa ja tehostaa fasilitaattorin avulla. Vaikka ryhmälle annetaankin vastuuta oman toimintansa organisoinnista ja toimimisesta, fasilitaattorin mukana olo varmistaa, että ryhmätapaamiset todella järjestetään ja vuorovaikutus ryhmässä muodostuu tasapainoiseksi. Mikäli ryhmän vahvat persoonat pääsevät dominoimaan keskustelua, ryhmän toiminta kärsii ja tilanne saattaisi johtaa siihen, etteivät kaikki ryhmän jäsenet enää koe osallistumista motivoivaksi.

Fasilitaattorin katsottiin myös varmistavan sen, että kokoontumiset ”etenivät” ja niissä päästiin puhumaan ”asiaa”. Jos fasilitaattoria ei ollut, yrittäjien kokoontumiset saattoivat muuttua omien tunteuksien ”tuuletuksiksi”, ja tämä turhautti osaa yrittäjistä. Toisaalta palvelukokonaisuuksien kehittäjät myös katsoivat, että ajan mittaan, prosessin jatkuessa yrittäjien tuli ottaa enemmän ja enemmän vastuuta verkostoitumisesta ja yhteisten tilaisuuksien järjestämisestä. Kun yrittäjät olivat oppineet tuntemaan toisensa ja luottamaan toisiinsa, fasilitaattori saattoi astua enemmän taka-alalle.

Valmentajan on selvitettävä, mitä yrittäjä haluaa ja mikä ehkä estää häntä pääsemästä tavoitteisiinsa. On tärkeää, että valmentaja pyrkii näkemään asiat yrittäjän näkökulmasta.



3. Työhyvinvointi

Markus Kantola ja Harri Virolainen

Mikro ja PK-yrityksen yksi tärkeimmistä voimavaroista on hyvinvoiva yrittäjä. Työhyvinvointiin panostaminen tulisi mikro ja PK-yrityksissä nähdä investointina. Miksi työhyvinvointi on yrittäjälle tärkeä voimavara? Miten yrittäjä voi kehittää omaa työhyvinvointiaan? Seuraavassa luvussa paneudutaan näihin kysymyksiin.

3.1. Miten yksilöllinen yrittäjäpalvelu voi edistää työhyvinvointia?

Hyvinvoiva työntekijä/yrittäjä on vastuullinen ja motivoitunut. Hän pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja hän tietää, mihin hän pyrkii. Hänellä on mahdollisuus saada palautetta työstään ja hän tuntee olevansa hyödyllinen. Hyvinvoiva yrittäjä/työntekijä on työstään innostunut ja hän kokee työssään itsenäisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.⁴³ Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan ja merkittävästi yrityksen menestyksellisyyteen. Työhyvinvoinnin lisäämiseen ei kuitenkaan ole olemassa ihmelääkkeitä. Siihen on panostettava monipuolisesti ja pitkäjänteisesti. Positiivista kuitenkin on, että työhyvinvointia on yleensä mahdollisuus lisätä merkittävästi pienin, melko helposti toteutettavin askelin.⁴⁴

Klassisen viisiportaisen työhyvinvointimallin mukaan työhyvinvointi koostuu psykofyysisten tarpeiden(terveys) tyydytyksestä, turvallisuuden, yhteisöllisyyden ja arvostuksen tunteesta sekä mahdollisuudesta toteuttaa itseään. Ihminen on tyytyväinen työhönsä, kun

kaikki nämä osa-alueet ovat kunnossa. Organisaatio on todella harvoin pitkällä tähtäimellä menestyvä, jos sen jäsenillä on merkittäviä ongelmia kaikilla näillä osa-alueilla.⁴⁵

Yrittäjien ja ennen kaikkea yksinyrittäjien työhyvinvointiin liittyy paljon riskitekijöitä. Yrittäjien työ on vastuullisempaa, epävarmempaa ja monimutkaisempaa kuin palkansaajien.⁴⁶ He tekevät pidempää työviikkoa ja kantavat suurempaa taloudellista riskiä kuin palkansaajat. Vain 22 prosenttia yksinyrittäjistä kokee, että he voivat löytää jonkun tilalleen sairastuessaan. Masennukseen ja uupumukseen sairastuu yli 40 prosenttia yrittäjistä.⁴⁷ Esimerkiksi Kalifornian yliopiston tutkimuksen mukaan jopa puolet yhdysvaltalaisista yrittäjistä kärsii yhdestä tai useammasta mielenterveysongelmasta. Luku on yli kymmenen prosenttia suurempi kuin muilla amerikkalaisilla.⁴⁸

VERTTI-hankkeen yrittäjät mainitsivat työhyvinvointiaan heikentävinä tekijöinä muun muassa yllättävät, ennakoimattomat tapahtumat, huonon asiakaspalautteen ja työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen liittyvät haasteet.⁴⁹

43 Ibid.

44 Työterveyslaitos 2020.

45 Mäkinen 2018.

46 Mäkinen 2018, 14-17.

47 Stephan 2018, 292.

48 Sihvola 2018, 17-18.

49 Carpenter 2015,50 VERTTI-hankkeen yhteydessä toteutetut haastattelut 2020.

Monet hankkeeseen osallistuneet yrittäjät toivat myös esille, että yksin- ja pienyrittäjän arkeen liittyy monia sellaisia arkipäiväisiä haasteita, joiden poistaminen voi olla vaikeaa tai miltei mahdotonta. Esimerkiksi epävarmuutta voidaan tiettyyn pisteeseen saakka helpottaa, mutta se kuuluu niin keskeisenä osana yrittämiseen, että sen eliminoiminen kokonaan on haastavaa. Joillakin yrittäjillä saattaa jo biologisistakin syistä olla paremmat eväät elää jatkuvan stressin kanssa kuin toisilla.⁵⁰

Toisaalta tutkimusten mukaan yrittäjät ovat Suomessa palkansaajia tyytyväisempiä työhönsä. Erityisesti mielenkiintoinen työ ja mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn nostavat yrittäjien työhyvinvointia.⁵¹ Kansanvälinen tutkimus tukee näitä huomioita. Yrittäjät ovat palkkatyöntekijöitä tyytyväisempiä työhönsä, koska he saavat käyttää monipuolisesti taitojaan, työ on vaihtelevaa ja palautteellista. Yrittäjät ovat hakeutuneet yrittäjiksi pääasiassa, koska he arvostavat mahdollisuutta tehdä mielenkiintoista työtä. Palkka, työn varmuus tai etenemismahdollisuudet eivät juurikaan selitä eroja yrittäjien ja työntekijöiden tyytyväisyydessä. Hyvä kysymys on toisaalta, missä määrin yrittäjien korkeampi työhyvinvointi liittyy heidän persoonallisuuspiirteisiinsä. Olisivatko he palkkatyössäkin muita tyytyväisempiä? Entä olisivatko henkilöt, jotka nyt ovat palkkatyössä, tyytyväisempiä työhönsä, jos he olisivat yrittäjiä?⁵²

On myös huomattava, että osa yrittäjistä on tyytyväinen suureen kiireeseen. He tulkitsevat sen merkiksi siitä, että yrityksen palveluille on kysyntää, ja tämä tuo heille taloudellisen turvallisuuden tunteen. Yrittäjät kokevat, että yrityksen huono taloudellinen tilanne lisää merkittävästi heidän stressaantuneisuuttaan. Toisaalta tutkimukset ovat olleet melko yksimielisiä sen suhteen, että vapaa-aika ja lomat lisäävät yrittäjien hyvinvointia. Myös koulutuksen vaikutus työhyvinvointiin on paradoksaalinen. Toisaalta laaja taitorepertuaari lisää hyvinvointia, mutta koska yrittäjät vertaavat itseään helposti palkansaajiin, joilla on sama koulutus kuin heillä, he saattavat mieltää näiden aseman omaansa merkittävästi paremmaksi, mikä vähentää heidän hyvinvointintunnettaan.⁵³

Ei ole ehkä olemassa erityisiä keinoja, joilla juuri yrittäjät voisivat parantaa omaa työhyvinvointiaan, vaan keinot ovat melko pitkälti samat kuin palkansaajilla. Esimerkiksi toiveikkuus ja optimismi lisäävät lähes kaikkien ihmisten hyvinvointia riippumatta siitä, minkälaisessa organisaatiossa tai missä roolissa he työskentelevät (tai ovatko he lainkaan työelämässä). Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä niin ikään lisää sekä työntekijöiden että yrittäjien hyvinvointia. Jos työ on vai-



la mielekkyttä, iloa ja jonkinlaisia vaikutusmahdollisuuksia, kannattaa harkita muita toimeentulomahdollisuuksia.⁵⁴

Tehokkaiksi keinoiksi lisätä omaa työhyvinvointia on sadoissa tutkimuksissa osoittautuneet muun muassa riittävästä unesta huolehtiminen, terveellinen ja säännöllinen ruokailu, hyvä fyysinen kunto sekä harrastukset. Alle kuuden tunnin yöunet ovat yksi vahvimista loppuun palamista ennustavista tekijöistä. Erityisesti nesteytyksestä huolehtiminen läpi työpäivän ja monipuolinen ruokavalio ovat tärkeitä. Vettä olisi hyvä juoda vähintään kaksi litraa työpäivän aikana. Ruokailuvälit eivät saisi venyä liian pitkiksi, eikä ruoka-annosten tulisi olla liian raskaita ja sokeripainotteisia. Lyhyt voimistelu tai venytely töiden lomassa nostaa mielialaa ja lisää energiaa. Säännöllinen liikunta vähentää sairauspoissaoloja, vähentää stressiä, parantaa itsetuntoa ja unenlaatua, sekä lisää työtehoa.⁵⁵

51 Ibid.

52 Hakola 2019.

53 Kulju 2015, 28-35.

54 Stephan 2018, 295-302.

55 Nevanperä et. al. 2017.



Yrittäjien toisilleen tarjoama vertaistuki voi merkittävästi edistää yrittäjien hyvinvointia. Riippumatta yrityksen koosta, yrittäjät kokevat usein olonsa ”yksinäiseksi” ja ”eristyneeksi”, koska he eivät voi jakaa huoliaan ja tuntemuksiaan sellaisten ihmisten kanssa, jotka täysin ymmärtäisivät heidän tilanteensa. Se, että saa jakaa omat ongelmansa ihmisten kanssa, jotka painivat samojen ongelmien kanssa, parantaa yrittäjien jaksamista.⁵⁶

Tutkimusten mukaan yritysvalmennuksella on pienestä kohtalaiseen vaikutusta yrittäjien hyvinvointiin. Parhaimmillaan valmennus auttaa yrittäjää avautumaan huolistaan ja löytämään keinoja ratkaista ongelmiaan. Tätä kautta yrittäjän stressaantuneisuus ja yksinäisyys vähenevät. Eräässä tutkimuksessa valmennuksen katsottiin lisäävän työntekijöiden työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä, ja näiden lisäysten myötä sairauspoissaolot ja loppuun palamiset organisaati-

oissa vähenivät. Valmennus lisäsi myös työntekijöiden stressinsietokykyä ja resilienssiä.⁵⁷

Tutkimusten mukaan uusien tapojen luominen on aikaa, energiaa ja päättäväisyyttä vaativa prosessi. Prosessi on usein helppo saattaa alulle, mutta muutosten tekeminen pysyviksi vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä. Tästä syystä yrittäjien pitkäkestoista tukemista tarvitaan usein, jotta muutosprosessi ei pysähdy ensimmäisten askelten jälkeen.⁵⁸

Pitkäkestoinen tuki parhaimmillaan tuo järjestystä ja järjestelmällisyyttä yrittäjän työhön ja lisää tätä kautta hänen hyvinvointiaan. Toisen kanssa asioiden pohdiskelu ja ideointi myös lisäävät yrittäjien hyvinvointia. Monet yrittäjät kokevat työroolinsa kaoottisena. He päätyvät tekemään vähän kaikkea ja näin polttavat itsensä usein loppuun. Pitkäkestoisen tuen avulla yrityksen missiota ja ydintarkoitusta voidaan kirkastaa ja tätä kautta lisätä yrittäjän innostusta ja kontrollin tunnetta. Pitkäkestoinen tuki auttaa purkamaan yrittäjän työrooleja auki ja pohtimaan työajan parempaa organisointia. Jo pelkästään omien ongelmien sanoittaminen ja ”purkaminen” toiselle ihmiselle lisää yrittäjien mukaan heidän hyvinvointiaan.

Pohdittavaksi:

- 1. Olenko valmis avoimesti kertomaan ongelmistani?**
- 2. Ovatko työpäiväni kaoottisia?**
- 3. Onko minulla mahdollisuutta saada vertaistukea muilta yrittäjiltä?**

⁵⁶ Nevanperä et. al. 2017; Stephan 2018, 303.

⁵⁷ Stephan 2018.

⁵⁸ Theeboom/Beersma/van Vianen 2013, 3.

⁵⁹ Kazdin 2013.



3.2 Yksinyrittäjien työhyvinvointi

Harri Virolainen

Suurin osa suomalaisista yrittäjistä on yksinyrittäjiä. Yksinyrittämiin liittyy niin positiivisia kuin myös negatiiviseksi koettuja seikkoja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Moni yksinyrittäjä nauttii aamulla töihin menosta. Yksinyrittäjillä on usein intohimo ja suuri motivaatio työtä kohtaan. Tämänkaltaisen pitkäjänteinen positiivinen tunne ja asenne työtä kohtaan viittaa työnimuun ja on selkeä voimavara tekijä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työtä ei koeta rasitteena, kun siitä pidetään ja suorastaan koetaan intohimoa omaa työtä kohtaan.^{2,3}

Positiivisena seikkana työhyvinvointiin on suuri autonomian tunne. Yksinyrittäjät kokevat voivansa vaikuttaa selvästi palkansaajia enemmän työmääräänsä, palvelujen aikatauluihin ja työtehtävien sisältöihin. Eniten yksinyrittäjät kokevat voivansa vaikuttaa työmenetelmiinsä ja työjärjestykseensä.^{3,4}

Yksinyrittäjän riskit työhyvinvoinnin näkökulmasta

Yksinyrittäjien työhyvinvointiin selvästi negatiivisesti vaikuttava asia on huoli omasta toimentulosta. Keskimäärin yksinyrittäjien tulotaso on alhaisempi kuin palkansaajien. Iso osa yksinyrittäjistä on huomattavan pienituloisia. Yksinyrittäjistä 45 %:lla on alle 2000 euron bruttotulot.³ Peräti neljäsosa yksinyrittäjistä kuuluu alimpaan tulo-desiiliin. Palkansaajista vastaava osuus on vain 8 prosenttia.⁵

Yrityksen taloudellinen tilanne vaikuttaa selvästi yksinyrittäjän työhyvinvointiin. Taloudellinen epävarmuus aiheuttaa avuttomuuden ja toivottomuuden tunteita ja heikentää yleisesti yksinyrittäjän elämänlaatua.⁶ Keski-ikäiset ja sitä vanhemmat kokevat taloudellisen epävarmuuden vaikuttavan negatiivisemmin omaan hyvinvointiin kuin nuoremmat yrittäjät kokevat.⁷

Oman yrityksen liikevaihdon ja tuottojen kasvattaminen on yksi keino lisätä omaa koettua hyvinvointia. Tämä on kuitenkin usein helpommin sanottu kuin tehty. Ajoittain tulojen lisääminen tarkoittaa yksinyrittäjälle lisääntynyttä työmäärää, mikä puolestaan saattaa heikentää omaa työhyvinvointia. Moni yksinyrittäjä miettii yrityksen kasvua ja työllistämistä, mutta samanaikaisesti moni arkailee suuria työllistämiskuluja.

Toinen työhyvinvointia heikentävä tekijä ovat yksinyrittäjien lyhyet lomat. Loma on yksi keino edistää palautumista. Yksinyrittäjät pitävät lomia vähemmän kuin palkansaajat ja työnantajayrittäjät.⁸ Kun yksinyrittäjä jää lomalle, usein tällöin yritys on kiinni kyseiset päivät ja tulotasokin laskee. Vain viidesosa yksinyrittäjistä kertoo pitävänsä vuosittain lomaa neljä viikkoa tai enemmän.

On helppo kehottaa yrittäjää pitämään lomia tai vähintään pidentettyä viikonloppuvapaita. Kyllä yrittäjä itsekin usein tietää lomien ja vapaiden positiiviset terveysvaikutukset. Yksinyrittäjälle lomien pitäminen saattaa kuitenkin taloudellisista syistä olla haastavaa.⁹ Osa yrittäjistä kokee, ettei heillä ole varaa pitää sairauslomia. Suomen Yrittäjien kyselyn mukaan suuri osa yksinyrittäjistä työskente-

Harrin vinkit työhyvinvoinnin ylläpitoon ja kehittämiseen

- Työhyvinvointiin panostaminen on viime aikoina lisääntynyt, ja siitä on tullut kokonaisvaltaisempaa, mutta kuitenkin on vielä varaa kehittää lisää.
- On hyvä muistaa, että pienyrityksen työhyvinvoinnista puhuttaessa ei voida erottaa työhyvinvointia ja hyvinvointia: kun voi hyvin ihmisenä, myös työ sujuu. Onnellisuus ja energisyys vaikuttavat positiivisesti myös työn tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen.
- Herättääkö työ positiivisia vai negatiivisia ajatuksia? Pystyisinkö ajattelemaan aamuisin: ”Saan mennä töihin!”
- Ruokailu, nukkuminen, liikunta, sosiaalinen kanssakäyminen sekä harrastukset ovat hyvinvoinnin perustekijöitä – niihin on tärkeä muistaa varata aikaa.
- Taloudellinen tilanne heijastuu myös hyvinvointiin.

Keinoja työhyvinvoinnin lisäämiseen helposti:

- Työn tauottaminen ja jaksottaminen mahdollisuuksien mukaan (pieni tauko 1-2 tunnin välein)
- Aikataulun suunnittelu etukäteen (ja aikatauluun/kalenteriin voi merkitä myös esim. liikuntatuokioita)
- Fyysiset työvälineet ja ergonomia kuntoon
- Yleinen palveluasenne muistaen kuitenkin oman hyvinvoinnin
- Omien rajojen vetäminen
- Lyhyet hengitysharjoitukset taukojen aikana, hengityksen rauhoittaminen
- Kannattaa miettiä, auttaisiko valmentaja hyvien muutosten juurruttamisessa osaksi jokapäiväistä elämää.
- Usein kuitenkin olennaista on ajattelutavan muutos, panostus omaan ja henkilöstön hyvinvointiin on investointi!
- Yhdessä toisten kanssa tekeminen ja harrastaminen; yhteisöllisyys sitouttaa tekemiseen!

lee sairaana sairausloman pitämisen sijaan. Noin kolme neljäsosa kyselyyn vastanneista on työskennellyt sairaana viimeisen vuoden aikana. Vain neljäsosalla yksinyrittäjistä on mahdollisuus hankkia itselleen sijainen sairausloman ajaksi. Moni kokeekin sairauslomalle jäämisen hankalaksi.¹⁰

Yksinyrittäjien terveydenhuollossa on kehittämisen varaa. Oman työterveyshuollon järjestäminen on yrittäjälle vapaaehtoista. Arvioiden mukaan ainoastaan noin 20 % yksinyrittäjistä on järjestänyt itselleen työterveyshuollon.¹¹

Yksinyrittäjiltä puuttuu työpaikalta sosiaalinen tuki. Harva yksinyrittäjä (7,1 %) kokee kuitenkin olevansa aivan yksin. Suurin osa yrittäjistä (79 %) kokee saavansa tukea yrittäjyyteen joltain lähipiirin henkilöiltä. Useimmiten yksinyrittäjä saa apua ja sosiaalista tukea puolisolta tai kumppanilta (62,4 %), toiselta yrittäjältä (53 %) tai joltakin muulta lähiomaiselta (37,6 %). Sparrailu ja ajatusten vaihto toisten yrittäjien kanssa on yksi keino edistää omaa osaamista ja jaksamista. Sitä voisikin moni yrittäjä lisätä.⁸

Liiallinen stressi on selkeä työhyvinvointia heikentävä tekijä. Lähes poikkeuksetta sairauslomien ja sairastumisten taustalla on eri muotoinen stressi. Yksinyrittäjät stressaavat työnantajayrityksiä enemmän erityisesti työn riittävydestä ja ”tekemättömistä töistä”.⁸

Moni yksinyrittäjä kiinnittää liian vähän huomiota omaan työkykyynsä. Työkykyyn kiinnitetään huomiota usein vasta silloin, kun työkyky on laskenut ja voimavaroja päivittäisten työasioiden hoitamiseen ei kunnolla enää ole. Mitä pidempään henkilö on toiminut yrittäjänä, sitä hankalammaksi hän usein kokee omaan työkykyynsä vaikuttamisen.¹²

Moni yksinyrittäjä voisi panostaa omaan elintapoihin edes hieman enemmän. Päivittäiset pienetkin liikuntahetket, kuten kävely tai pyöräily, tekisivät hyvää. Samoin säännöllinen ateriarvotmi ja terveellinen ruokavalio edistävät paljon yrittäjän jaksamista ja hyvinvointia. Yleisesti ottaen yksinyrittäjillä ja palkansaajilla ei ole merkittäviä eroja yleisessä tai psyykkisessä terveydessä. Yksinyrittäjillä on kuitenkin havaittu olevan enemmän väsymyksen oireita palkansaajiin verrattuna. Pitkittynyt väsymys voi johtaa uupumukseen, ellei siihen tartuta ajoissa.

Lähteet

1. <https://www.yrittajat.fi/uudenmaan-yrittajat/myrskylan-yrittajat/a/uutiset/608474-yksinyrittajien-maara-kasvanut>
2. Manka, Marja-Liisa (2010) Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
3. <https://www.yrittajat.fi/yrittajat/kasva-suomi/a/yrittajyyys>
4. <http://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/yksinyrittajien-tulotaso-jaa-alhaiseksi/>
5. Pärnänen, Anna & Sutela, Hanna (2014) Itsenätyöllistäjät Suomessa 2013. Tilastokeskus. Helsinki: Edita.
6. Pollack, J., Vanepes, E. & Hayes, A. 2012. 5 The Moderating Role of Social Ties on Entrepreneurs' Depressed Affect and Withdrawal Intentions in Response to Economic Stress. *Journal of Organizational Behavior* 3:76-86
7. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. 2006. toim. Raija Gould, Juhani Ilmarinen, Jorma Järvisalo ja Seppo Koskinen. Helsinki, Eläketurvakeskus.
8. Elomaa, Petra (2014) Miten satakuntalainen yrittäjä voi? Satakuntalaisten yrittäjien hyvinvoinnin tila. Pro gradu –tutkielma. Johtaminen ja organisointi. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
9. <https://www.yrittajat.fi/savon-yrittajat/a/uutiset/610890-yksinyrittajien-tukiverkostot-yha-tarkeampia>
10. Suomen yrittäjät. 2019. Yksinyrittäjäkysely.
11. <https://go.accountor.fi/yrittajan-tyoterveyshuolto/>
12. Kaarilela, A., Kuuskorpi, T. & Keskinen, E. 2001. Pienyritysten työkyky ja jaksaminen - yrittäjäkulttuurin ja persoonallisuuden näkökulmasta.

4. Verkostot

Riikka Franzen ja Markus Kantola

4.1. Millaisia hyötyjä verkostoista ja verkostoyhteistyöstä on yrittäjille?

Yrittäjillä on monenlaisia verkostoja, esimerkiksi yrittäjän yksityiselämään kuuluvia verkostoja, asiakasverkostoja ja palvelutuottajaverkostoja. Yrittäjät pitävät pääsääntöisesti kaikenlaisia verkostoja hyödyllisinä. Verkoston kautta tulee uusia työmahdollisuuksia ja niiden jäseniltä oppii kaikenlaista uutta, jonka avulla voi esimerkiksi kehittää omaa yritystoimintaa.

VERTTI-hankkeeseen osallistuneista yrittäjistä monet katsovat, ettei verkostoja tulisi lähteä rakentamaan hyötynäkökohta edellä. Ihmiset huomaavat nopeasti, jos heistä vain yritetään hyötyä. Verkostoista tuleva hyöty on sen sivutuote, että välitetään ihmisistä. Ihmiset arvostavat saamaansa apua ja pyrkivät vastavuoroisesti auttamaan muita. Verkostojen rakentaminen on pitkäaikaista työtä, koska luottamus ei rakennu hetkessä. Verkostojen luonti on taito, jonka voi oppia ja joka käy helpommaksi kokemuksen myötä.⁶⁷

Erityisesti erilaisten kriisien aikana verkostojen merkityksen katsottiin korostuvan. Verkoston jäsenet kertoivat toisilleen erilaisista selviytymismenetelmistä, ja verkoston kautta asiakkaita oli helpompi hankkia vaikeissakin tilanteissa.⁶⁸ Verkostoyhteistyön syntymistä ja verkostoitumista on tiettyyn pisteeseen asti mahdollista edistää fasilitoinnin avulla. VERTTI-hankkeessa yrittäjäryhmä kokoontui kuuntelemaan ja keskustelemaan itse valitsemistaan aiheista asian tuntijaluentoja, joiden yhteydessä jaettiin myös omia kokemuksia ja kuulumisia.⁶⁹ Fasilitoija voi järjestää yrittäjille verkostoitumista-pahtumia ja edistää keskustelua ja verkostoitumista näissä tapahtumissa. VERTTI-hankkeeseen osallistuneet yrittäjät kokivat, ettei verkostoitumistapaamisissa aina tarvita edes tiukkaa agenda, vaan yrittäjien saapuessa paikalle keskustelua yleensä syntyy itsestään. Verkostoitumistilaisuuksistakaan ei toisaalta saa paljon irti, jos ei ole valmis aktiivisesti osallistumaan keskusteluun ja ”heittäytymään mukaan”. Fasilitoijan tehtävä on avata keskustelua ja huolehtia siitä, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat keskusteluun. Erityisesti sekä

tuorempien ja kokeneempien yrittäjien tapaamiset koettiin antoisiksi. Kokeneemmat yrittäjät oppivat nuorilta uusista trendeistä ja nuoret saivat kokeneemmilta yrittäjiltä ”elämänviisautta”.⁷⁰

Verkostoyhteistyötä fasilitoivien valmentajien mukaan luottamus on yhteistyössä tärkeää. Yrittäjien verkostoituminen voi tällaisissa tilaisuuksissa käynnistyä, jos yrittäjien välille syntyy luottamusta. Verkostoitumisen käynnistyminen edellyttää myös sitä, että yhteistyö on mielekästä ja yrittäjät löytävät yhteisen kielen.⁷¹

Parhaimmillaan ryhmä synnyttää yrittäjien mukaan positiivisen ”ryhmäpaineen”, joka pakottaa tekemään sellaista, jonka tekemistä muuten vain lykkäisi tulevaisuuteen. Ryhmä toisin sanoen voi valmentajan tapaan estää loputtoman ”märehtimisen” ja asioiden lykäämisen.⁷²

VERTTI-hankkeessa kävi ilmi, että yrittäjät eivät nähneet verkostoitumista vain sen hetkisen yrityksensä näkökulmasta, vaan myös henkilökotaisella tasolla. Kontakteista haluttiin sellaisia, että niistä olisi tulevaisuudessa apua, vaikka olisikin perustanut uuden yrityksen tai ryhtynyt työntekijäksi. Hankkeeseen osallistuneet yrittäjät katsoivat myös, että verkostoitumista helpottaa, jos yritykset ovat samankokoisia ja niillä on siksi samanlaisia haasteita ja kokemuksia. Tässä verkostoituminen nähtiin selvästi henkisen tuen, ei niinkään kaupallisen yhteistyön näkökulmasta.⁷³

66 Ibid.

67 VERTTI-hankkeen yhteydessä toteutetut haastattelut 2020.

68 Ibid.

69 Ibid.70 VERTTI-hankkeen yhteydessä toteutetut haastattelut 2020.

71 Ibid.

72 Ibid.

73 Ibid.



Verkostoitumistilaisuuksista toimivina pidettiin sellaisia tilaisuuksia, joissa oli yhdessä tekemistä. Jos vain esimerkiksi kokoonnuttiin kuuntelemaan jonkun alustusta, vaikka aihe olisikin ollut mielenkiintoinen, verkostoitumista tapahtui vähän. Usein toistuvaa kanssakäymistä pidettiin myös verkostoitumisen näkökulmasta keskeisenä. Jos yrittäjät tapasivat toisiaan vain harvakseltaan, he eivät oppineet tuntemaan toisiaan ja luottamusta ei niin helposti syntynyt. Luottamuksen puute puolestaan esti keskusteluissa syvemmälle menemisen, eikä omassa liiketoiminnassa uskallettu niin helposti nojata yrittäjiin, joita ei kunnolla tunnettu. Esimerkiksi oman liiketoiminnan avaaminen ja tulevien liikeideoiden esille nostaminen edellyttivät sitä, että keskustelukumppaneihin luotettiin. Ei tarvinnut pelätä sitä, että oma liikeidea ”varastetaan”.⁷⁴

Toisten yrittäjien tapaaminen toistuvasti verkostoitumistilaisuuksissa auttaa yrittäjää myös hahmottamaan, minkälaisien ihmisten kanssa yhteistyö saattaisi toimia ja minkälaisien ei. Jos yhteistyötä käynnistetään ilman tällaista tietoa, lopputuloksena voi olla, ettei yhteistyö suju ja osapuolet pettyvät. Toisaalta ryhmässä työskentelemällä myös oppii tulemaan toimeen ja tekemään yhteistyötä sellaistenkin henkilöiden kanssa, joiden kanssa yhteistyö voi aluksi näyttää vaikealta. Esimerkiksi pienillä paikkakunnilla yrittäjien on kuitenkin joskus pakko tehdä yhteistyötä ”haastavienkin” henkilöiden kanssa.⁷⁵

74 Ibid.

75 Ibid.



Huomionarvoista!

- Fasilitointi yleensä edistää verkostoitumista.
- Verkostojen merkitys korostuu erityisesti erilaisten ongelmien keskellä.
- Säännölliset tapaamiset ja yhdessä tekeminen luovat luottamusta verkostoissa.
- Rakenna verkostoja palveluasenteella!

Pohdittavaksi:

1. Millä tavoin toiset yrittäjät voisivat auttaa minua?
2. Haluanko vain hyötyä muista ihmisistä?
3. Olenko valmis sitoutumaan muihin ihmisiin pitkäksi aikaa, vaikka en saisi sitoutumisesta ainakaan aluksi minkäänlaisia suoria hyötyjä?



ASiantuntijahaastattelu:

4.2. Turun yliopiston kauppakorkeakoulun yrittäjyyden professori Ulla Hytti kannustaa yrittäjiä verkostoitumaan avoimin mielin

Turun yliopiston yrittäjyyden professori Ulla Hytti yhtyy yleiseen näkemykseen verkostojen tärkeydestä yrittäjille. Hän kuitenkin muistuttaa, että kaikilla meillä jo on omat verkostomme, ja niistä kannattaa lähteä liikkeelle. Varsinkin aloittavien yrittäjien kannattaa lähteä miettimään olemassa olevia verkostojaan: ystäviä, tuttavuuksia, sukulaisia. Näistä saattaa löytyä kontakti, jolla on kokemusta yrittäjyydestä tai vaikkapa kokemusta vastaavanlaisten tuotteiden ja palvelujen ostamisesta ja näin ollen siis arvokasta asiakaskokemusta. Kaiken kaikkiaan omasta yrittäjyydestä ja liiketoiminnasta kannattaa kertoa laajalti: mitä useampi yrityksestä ja sen palveluista tietää, sitä todennäköisemmin tieto jossain kohtaa tavoittaa mahdollisen asiakkaan tai yhteistyökumppanin. Ulla Hytti viittaa tutkimukseen, jonka mukaan yrittäjät esimerkiksi uusia palveluita hankkiessaan hyvin usein lähtevät kyselemään tuttaviltaan tai toisilta yrittäjiltä näiden kokemuksia palvelujen tarjoajista.

Jos tuntuu, että olemassa olevista verkostoista ei löydy kaivattuja kontakteja, Ulla Hytti antaa neuvoksi lähteä mukaan esimerkiksi yrittäjäjärjestöjen, kauppakamarien tai vaikkapa yrityshautomojen yrittäjille järjestämiin tilaisuuksiin. Tilaisuuksiin osallistumista pohtiessa ei kannata rajoittua vain oman toimialan tilaisuuksiin, sillä keskus-

telut eri aloilla toimivien yrittäjien kanssa usein tuovat uutta näkemystä ja yllättäviäkin näkökulmia:

- Jos katsoo jonkin tilaisuuden osallistujalistaa, ja miettii, ettei tuonne kannata mennä, kun kaikki ovat ihan toisen alan toimijoita, niin ehkä voisikin ajatella, että minäpä nimenomaan menen tuonne, jotta kuulen vähän erilaisia ajatuksia ja näkemyksiä kuin yleensä, Ulla Hytti vinkkaa.

Jos toisten yrittäjien kanssa puheisiin päästyään kuitenkin omasta tuotteesta tai palvelusta puhuminen tuntuu epämukavalta tyrkyttämiseltä, Ulla Hytti ehdottaa lähestymään asiaa siitä näkökulmasta, miten itse voisi keskustelukumppanin yritystoimintaa auttaa tai tukea. Myyntipuheita ei siis tarvita, vaan parempi tapa on lähteä aitoon vuorovaikutukseen ja kyselemään toisten liiketoiminnasta, mitä he kaipaavat tai millaisia palveluita ei tahdo löytyä. Verkostoituminen ei siis vaadi supertaitoja, riittää kun lähtee juttelemaan toisten kanssa. Luonnollisesti toisille se on helpompaa kuin toisille, muttei kenellekään mahdotonta.

Verkostohyötyjä tarkastellaan usein liiketoiminnan näkökulmasta, mutta yrittäjän hyvinvointia ei kuitenkaan kannata unohtaa: verkostoista voi saada kannustusta ja keskustelukumppanuutta vaikeinkin hetkinä.

- Ehkä jokin vastoinkäyminen tai epäonnistuminen saattaa omassa mielessämme kasvaa suureksi, mutta kun siitä puhuu jollekulle muulle, se asettuu pienempään rooliin ja suhteutuu muuhun. Ja jos toisilta yrittäjiltä vielä kuulee heidän kokemuksiaan yrittäjäuran varrelta, siinä oppii suhteuttamaan, että kyllä muutkin ovat kokeneet pettymyksiä ja vastoinkäymisiä ja kuitenkin päässeet eteenpäin, sanoo Ulla Hytti.

Ulla Hytti nostaa esiin myös sosiaalisen median verkostot, ja pitää hyvin mielenkiintoisena, miten korona-pandemia on tuonut niitä näkyvämmiksi. Vielä pari vuotta sitten verkostoitumisesta puhuttaessa viitattiin yleensä kontakteihin, joissa korostui fyysinen läheisyys, mutta kevään 2020 myötä sosiaalisen median verkostojen merkitys on kasvanut sekä yleisestikin että yrittäjyyden piirissä.

Verkostomaisen toimintatavan kasvattaessa merkitystään myös esimerkiksi asiantuntijapalveluita tarjotaan yhä useammin usean pienen yrityksen yhteistyönä. Tällöin verkostot ovat kriittisessä roolissa hyvien ja oikeiden yhteistyökumppaneiden löytämisessä kunkin asiakkaan tarpeeseen. Tällöin haasteeksi voi nousta luottamus yhteistyökumppaneihin ja heidän kykynsä tuottaa laadukasta palvelua. Toisena haasteena Ulla Hytti nostaa esiin sen hyväksymisen, ettei oma työpanos välttämättä sovi jokaiseen asiakaskeissiin.

- Se täytyy ajatella pitemmällä aikajänteellä ja vähän isommassa kehityksessä, että aina jossain kohtaa sen voi uskoa satavan omaankin laariin, kiteyttää Ulla Hytti.

5. Keskustelua ja kokemuksia pitkäkestoisesta ja yksilöllisestä yrittäjäpalvelusta

Markus Kantola

Tässä luvussa tarkoituksena on tarkastella pitkäkestoisia yrittäjäpalveluita eri näkökulmasta: kenelle pitkäkestoinen yrittäjäpalvelu soveltuu, kuka sitä voi tarjota, onko se tehokasta sekä miten sen kautta voidaan vaikuttaa tuottavuuteen. Tuomme esiin katsausta aiempaan kirjallisuuteen ja yhdistämme näkemyksiä kokemuksiimme palvelukokonaisuuksista. Pyrimme myös kriittiseen tarkasteluun ja pitkäkestoisten yrittäjäpalveluiden mahdollisten haasteiden tunnistamiseen.

5.1. Kenelle pitkäkestoinen ja yksilöllinen yrittäjäpalvelu soveltuu?

Ei ole mitään periaatteellista syytä, minkä vuoksi pitkäkestoinen valmennus ja vertaistuki ei sopisi joillekin yrittäjille. Kaikki yrittäjät voivat hyötyä tällaisesta tukimuodosta, joskin jotkut yrittäjät hyötyvät varmasti toisia enemmän. Monesti yrityksen toiminnan lopettamisen taustalla olevat syyt liittyvät yrittäjien tieto- /taitovajeisiin, yrittäjien oppimiskykyyn ja puutteisiin suunnittelussa. Pitkäkestoisella tuella voidaan saavuttaa edistystä kaikilla näillä osa-alueilla.¹

Nuori yritys saattaa pitkäaikaisen tuen avulla tulla kykeneväksi kiihdyttämään kasvuaan. Uuden yrittäjän saattaa olla vaikea esimerkiksi sanoittaa osaamistaan, ja henkilökohtainen valmentaja voi auttaa tässä. Uudella yrittäjällä on paljon tekemistä ja uutta opittavaa. Hän tarvitsee rohkaisua ja kannustusta. Usein alkuinnostusta seuraa pettyminen, kun kaikki yrittämiseen liittyvät toiveet ja haaveet eivät heti toteudukaan, ja myös tässä vaiheessa valmentajan tai muiden yrittäjien tarjoama tuki, kannustus sekä rohkaisu ovat tarpeen. Pidempään toimineelle yrittäjälle, joka kokee ”jämähäneensä paikalleen” ja haluavansa muutosta, pitkäaikainen tuki voi toimia keinona

kartoittaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yrittäjä saattaa kokea kyllästymistä, muttei osaa nähdä vaihtoehtoja. Tutusta ja turvallises- ta voi olla vaikea luopua, vaikka tämä olisi ehkä esimerkiksi muuttu- neen markkinatilanteen takia välttämätöntä. Tällaisessakin tilantees- sa jo pelkkä rohkaisu saattaa usein auttaa.²

Pitkäkestoinen tuki edellyttää yrittäjältä avoimuutta

Pitkäkestoinen tuki ei kaikille yrittäjille tilanteessa kuin tilanteessa kuitenkaan varmasti ole kannattava investointi. Pitkäkestoinen tuki ei esimerkiksi todennäköisesti toimi, jos henkilö ”pakotetaan” hake- maan tukea. Jotta tuesta voisi olla jotakin hyötyä, on tukea hakevan uskottava, että siitä voi olla hänelle jotakin hyötyä.³

Jos yrittäjä kokee, että tuen tarjoaja ei hyväksy häntä, luottamuksel- lisen suhteen rakentaminen on vaikeaa. Mikäli yrittäjä kärsii vaikeis- ta itsetunto-ongelmista tai hänen on vaikea luottaa muihin ihmisiin, valmennusprosessi saattaa muuttua haastavaksi. Toisaalta, hyvä valmentaja tai hyvä vertaistukiryhmä voi auttaa suuresti monia täl- laisiakin yrittäjiä.⁴

¹ VERTTI-hankkeen yrittäjien haastatteluaineisto 2020.2 Ibid.

³ Audet/Couteret 2012, 518.

⁴ Alva/Barclay 2007.

On myös tärkeää, että yrittäjä on avoin erilaisille muutosehdotuksille. Hänen ei luonnollisesti tule kritiikittömästi tehdä kaikkea, mitä hänelle ehdotetaan, mutta hänen täytyy olla valmis punnitsemaan erilaisia uusia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Vertaistuesta tai valmennuksesta ei ole hyötyä, jos yrittäjä katsoo, että muilla ei ole hänelle mitään annettavaa.⁵ Yrittäjän tulee myös olla valmis tarpeentulleen muuttamaan toimintatapojaan. Tuen pyytäminen on turhaa, jos yrittäjä ei ole valmis muuttamaan toimintatapojaan tai kokeilemaan uutta. Menestyksenkäs yrittäjyys on voimakkaasti sidoksissa kykyyn ja haluun tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja ottaa riskejä.⁶

Pitkäkestoinen tuki edellyttää yrittäjältä aikaa ja sitoutumista

Pitkäkestoiseen tukeen osallistuminen edellyttää yrittäjältä aikaa ja resursseja. Jos yrittäjällä ei ole aikaa perinpohjaisesta paneutua haasteisiinsa tai hänellä ei ole energiaa kokeilla uudenlaisia toimintatapoja, hän ei saa pitkäkestoisesta tuesta juurikaan hyötyä. Rasitunut ja kiireinen yrittäjä voisi hyötyä valmennuksesta merkittävästi, mutta ”pysähtymispäätös” ei voi tulla valmentajalta, vaan sen on tultava yrittäjältä itseltään.⁷ Yrittäjän heikot kommunikaatiotaidot asettavat myös haasteen valmennusprosessiin. Jos yrittäjä ei osaa kertoa ongelmistaan tai hänellä on vaikeuksia ymmärtää, mitä valmentaja sanoo, valmennusprosessin tulokset jäävät usein vaatimattomiksi.⁸

Pienet yritykset voivat hyötyä pitkäaikaisesta tuesta suuria yrityksiä enemmän. Suuremmissa yrityksissä yrittäjällä on alaisia, joiden kanssa hän voi ratkoa ongelmia, ja kartoittaa uusia mahdollisuuksia. Yksinyrittäjällä tällaista verkostoa ei välttämättä ole. Suurissa yrityksissä pitkäkestoiseen valmennukseen osallistuvalla ei välttämättä ole valtaa toteuttaa valmennuksessa esille nousseita kokeiluja. Toisessa ääripäässä ovat yksinyrittäjät, jotka käytännössä ovat yksin vastuussa yrityksen toiminnasta ja tuloksesta.⁹

Yritykset, jotka ovat joutuneet ylitseppäsemättömän esteen eteen, saattavat myös saada paljon apua pitkäkestoisesta tuesta. Vaikeita ongelmia ei yleensä ratkaista yhdessä tai kahdessa tapaamisessa ja tästä johtuen pitkäkestoinen tuki voi osoittautua tehokkaimmaksi tukimuodoksi.¹⁰ VERTTI-hankkeen aineistosta nousee selkeästi esille myös se, että yrittäjät, joille on haasteellista päästä asioissa alkuun tai joilla on vaikeuksia viedä prosesseja loppuun, voivat hyötyä erityisesti pitkäkestoisesta valmennuksesta.¹¹ Tällainen ”jahkailu”, jolle on tunnusomaista kyvyttömyys aloittaa henkilölle tärkeitä asioita tai viedä niitä päätökseen ilman minkäänlaista rationaalista syytä,

on varsin yleinen ongelma. Joidenkin tutkimusten mukaan siitä kärsii noin neljännes ihmisistä. Asioiden loputon pyrittely paitsi vaikeuttaa yritystoimintaa, myös tutkimusten mukaan heikentää siitä kärsivien hyvinvointia ja terveyttä.¹²

Valmentaja ei varmasti pysty auttamaan kaikkia yrittäjillä, joilla on ongelmia saattaa asiat alulle, mutta VERTTI-hankkeen aineisto osoittaa, että valmennuksen keinoin on mahdollista auttaa yrittäjiä, joiden ongelmat ovat pieniä tai kohtalaisia. Yrittäjän on vaikeampi jättää asioita tekemättä, kun hän perustelee tekemiään valintoja toiselle henkilölle ja sitoutuu kantamaan niistä vastuun. Valmentaja voi myös yhdessä yrittäjän kanssa luoda yrittäjälle konkreettisen suunnitelman liittyen eri tehtävien suorittamiseen. Yhdessä nämä kaksi tekijää auttavat yrittäjiä aloittamaan toimintaa.¹³

Pitkäkestoinen tuki ei anna yrittäjälle ”oikeita vastauksia” vaan auttaa löytämään niitä

Pitkäkestoinen tuki ei välttämättä sovi yrittäjille, jotka haluavat neuvoa erilaisten teknisten, esimerkiksi verotukseen ja kirjanpitoon liittyvien ongelmien, kanssa. Esimerkiksi yrittäjäjärjestöt ja kuntien sekä kaupunkien yrittäjäpalvelut pystyvät usein paremmin vastaamaan tämän tyyppisiin kysymyksiin. Tarkkojen ohjeiden ja neuvojen jakaminen tai yrittäjän ”kouluttaminen” eivät ole tehtäviä, jotka soveltuvat hyvin pitkäkestoisien tuen prosessiin. Pitkäkestoinen tuki perustuu yrittäjän itseoppimisen ajatukseen. Yrittäjää tuetaan itse ratkaisemaan ongelmia, sekä löytämään keinoja, joiden avulla hän pystyy ratkomaan ongelmia myös tulevaisuudessa.¹⁴

Onnistuneelle valmennusprosessille on vähän edellytyksiä, jos yrittäjä odottaa valmentajan ratkaisevan hänen yrityksensä ongelmat hänen puolestaan. Tällaiset oletukset on syytä oikaista heti valmennusprosessin alussa. Toisaalta, valmennuksessakin olisi huomioitava se, että ei liikuta kovin abstraktilla ja yleisluontoisella tasolla. Tällaisesta tuesta ei kovin moni hyödy. Yrittäjät esimerkiksi usein haluavat konkreettisia ”kotitehtäviä”, joita he voivat itseksensä suorittaa. Tällaisten tehtävien suorittaminen tuo itsevarmuutta (kun huomaa, että saa asioita tehtyä) ja tuo yrittäjälle uusia taitoja mahdollistamalla oppimisen ja tukemalla oppimiskykyä.¹⁵



Huomionarvoista!

- Palvelun/tuen pariin tulee hakeutua omasta tahdosta.
- Yrittäjän tulee olla avoin muutoksille.
- Työskentelyyn tulee sitoutua ja varata sille aikaa.
- Pitkäkestoinen tuki ei ole paras mahdollinen väline teknisluonteisten ongelmien ratkaisemiseen.

⁵ Audet/Couteret 2012, 518.

⁶ Ibid.

⁷ VERTTI-hankkeen yhteydessä toteutetut haastattelut 2020.

⁸ Audet/Couteret 2012, 518-519.

⁹ VERTTI-hankkeen yhteydessä toteutetut haastattelut 2020.

¹⁰ Waters/McCabe/Kiellerup/Kiellerup 2002.

¹¹ VERTTI-hankkeen yhteydessä toteutetut haastattelut 2020.

¹² Klingsieck 2013.

¹³ VERTTI-hankkeen yhteydessä toteutetut haastattelut 2020.

¹⁴ VERTTI-hankkeen yhteydessä toteutetut haastattelut 2020.

¹⁵ Ibid.



Yrittäjät, jotka odottavat nopeita ja helppoja ratkaisuja eivät myöskään välttämättä hyödy valmennuksesta. Omien uskomusten ja toimintatapojen muuttaminen on hidasta ja vaatii työtä.

Valitettavan usein yrittäjät turvautuvat apuun vasta siinä vaiheessa, kun heidän ongelmansa ovat jo kasvaneet erittäin suuriksi. Valmentajan voi olla vaikea auttaa avaamaan suurta ongelmavyöhytiä ja tämä puolestaan lisää yrittäjän epäluottamusta valmennusprosessia kohtaan.¹⁶

Jotkut yrittäjät aineistossamme myös kokivat jatkuvan keskustelun ja asioiden pyörittelyn raskaana ja kuluttavana. Nämä yrittäjät kokivat tekemisen ja toimisen mielekkäämpänä, kuin ”asioiden pyörittelyn edestakaisin”. Vaikka oli myös yrittäjiä, jotka kokivat, että valmennus voi auttaa sekä introverteja että ekstroverteja, on runsaasti tutkimusaineistoa siitä, että introvertit kokevat usein sosiaalisen kanssakäymisen uuvuttavana. Toisaalta, asian voi ajatella myös niin päin, että ehkä ihmiset, jotka yleensä tykkäävät työskennellä itsekseen, hyötyisivät muita enemmän siitä, että he välillä pohtisivat toimintaansa ja tekemistään ääneen.¹⁷

Vuosikymmenten kokemuksen yritysvalmennuksesta omaavat Matt Brubaker ja Chris Mitchell ovat luetelleet joukon tekijöitä, jotka heidän mukaansa ennustavat hyvin sitä, että henkilö ei tule hyötymään yritysvalmennuksesta. Kun valmennettava alkaa kyseenalaistaa val-

mentajan motiiveja tai alkaa syytellä muita omista ongelmistaan, pitäisi hälytyskellojen soida. Myös se, että yrittäjä tai johtaja ei tahdo millään löytää kalenteristaan aikaa valmennukselle on huono merkki. Usein tämä viestii siitä, että henkilö ei pidä valmennusta kovin tärkeänä ja merkittävänä, eikä ole valmis investoimaan siihen.¹⁸

Yrittäjät, jotka odottavat nopeita ja helppoja ratkaisuja eivät myöskään välttämättä hyödy valmennuksesta. Omien uskomusten ja toimintatapojen muuttaminen on hidasta ja vaatii työtä. Nopeita ja helppoja ratkaisuja ei ole olemassakaan. Valmennuksen tehtävä on auttaa yrittäjää ajattelemaan uudella tavalla, ei tarjota valmiita ratkaisuja, vaikka yrittäjät usein näitä odottavatkin. Valmennus ei voi olla terapian korvike. Jos henkilöllä on huomattavia psyykkisiä ongelmia, valmennusprosessia ei tule aloittaa.¹⁹ Marshall Goldsmithin mukaan valmennus ei voi toimia, jos valmennettavalla ei ole niitä teknisiä tietoja ja taitoja, jotka hänen työnsä menestyksellinen suoritus vaatii. ”Huonosta insinööriä” ei kukaan voi valmentaa ”hyvää insinööriä”.²⁰

Pohdittavaksi:

- 1. Olenko valmis muuttamaan ajatuksiani ja toimintatapojani?**
- 2. Olenko valmis uhraamaan aikaa ja resursseja valmennukseen?**
- 3. Onko minulla teknisiä tietoja ja taitoja suoriutua työstäni?**

¹⁶ Bossons et. al. 2012, 59-61; Audet/Couteret 2012, 518.

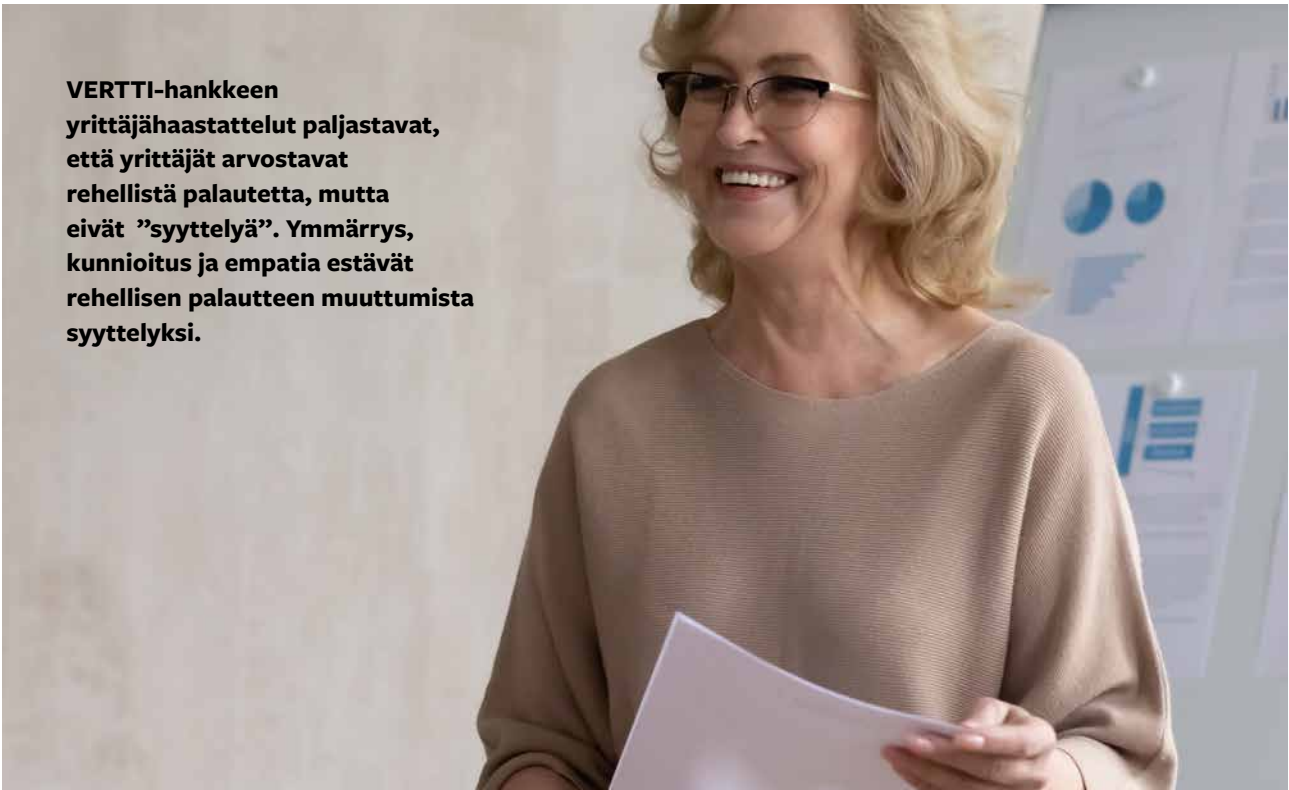
¹⁷ VERTTI-hankkeen yhteydessä toteutetut haastattelut 2020.

¹⁸ Brubaker/Mitchell 2018.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Goldsmith 2003, 8.

VERTTI-hankkeen yrittäjähaastattelut paljastavat, että yrittäjät arvostavat rehellistä palautetta, mutta eivät ”syyttelyä”. Ymmärrys, kunnioitus ja empatia estävät rehellisen palautteen muuttumista syyttelyksi.



5.2. Kuka voi tarjota pitkäkestoista ja yksilöllistä yrittäjäpalvelua?

Itselle sopiva valmentaja

Kysymykseen, kenen pitkäkestoista valmennusta tulisi antaa tai tarjota, jotta valmennuksella olisi maksimaalisesti annettavaa yrittäjille, on vaikea antaa yksiselitteistä vastausta. Yhden tutkimuksen mukaan yritysvalmennukseen hakeutuneista tärkein kriteeri, jonka perusteella he valitsivat valmentajansa, oli se, oliko valmentajalla tutkintoa psykologiasta. Hieman tätä vähemmän tärkeämmäksi kriteeriksi nousi se, onko valmentajalla kokemusta yritysmaailmasta.²¹ Nämä ovat siis valmennukseen hakeutuneiden käyttämiä kriteereitä, eivätkä valmennettavat välttämättä tieteenkään osaa valita parhaita valmentajia.

Valmentajalla tulee olla jonkinlaista kokemusta pienyrittäjän arjesta. Ilman tällaista kokemusta valmentaja ei välttämättä vaikuta valmennettavasta uskottavalta ja valmennusprosessin teho kärsii. Tilanteet ovat usein haastavia sen vuoksi, että tutkimusten mukaan pienyrittäjät suhtautuvat pääsääntöisesti negatiivisesti erilaisiin valmentajiin, mentoreihin ja konsultteihin. Tämä johtuu siitä, että pienyrittä-

jät katsovat valmentajien usein antavan epäkäytännöllisiä neuvoja, laskuttavan ”liikaa”, ja ymmärtävän pienyrittäjien arkea liian vähän. Usein pienyrittäjät pelkäävät itsenäisyytensä menettämistä sekä kasvojen menetystä, jos muut saavat tietää heidän turvautuneen valmentajan apuun.²²

Psykologian tutkinnon merkitystä on kirjallisuudessa perusteltu muun muassa sillä, että erityisesti niillä valmentajilla, joilta on puutunut psykologin tai terapeutin tutkinto, on ollut vaikeuksia paikantaa valmennettavien ongelmia oikein. Monella tällaisella valmentajalla on havaittu taipumus vähätellä valmennettavien psyykkisiä esteitä, ja usein tämä on johtanut siihen, että valmennuksesta on jopa ollut haittaa valmennettavalle. Valmennuksen tärkein elementti on valmennettavan ajattelun ja käytöksen muuttaminen, ja juuri tähän terapeutit on koulutettu.²³

Palvelun tarjoajien taustoja pohdittaessa ei kuitenkaan tulisi lii- kaa lukkiutua asetelmaan, jonka mukaan tietty tausta merkitsisi automaattisesti valmentajan tehokkuutta tai paremmuutta. Hyviä valmentajia on noussut hyvin erilaisista lähtökohdista. Mikään koulutus ei sinällään takaa valmentajan auttamiskykyä.²⁴ Koska yritysvalmennusta ei kuitenkaan juurikaan säädellä lainsäädännön avulla, kannattaa yrittäjien kuitenkin arvioida tarkkaan sitä, onko valmennusta tarjoavalla taholla kompetenssia tarjota sitä, mitä he lupaavat.

²¹ Wasylyshyn 2003, 97.

²² Audet/Couteret 2012, 517-518.

²³ Wasylyshyn 2003, 97.

²⁴ Underhill/McAnally/Koriath 2007, 107-116.

²⁴ Sonesh et. al. 2015, 75-76.

Jotkut tutkijat ovat tulleet myös siihen johtopäätökseen, että valmennusta tarjoavien ominaisuuksilla ei näyttäisi olevan suurta merkitystä valmennusprosessin onnistumiselle. Yrittäjän ominaisuuksilla ja ”vuorovaikutuskemialla” näyttäisi olevan suurempi merkitys.²⁵ Ilmiöhän on esimerkiksi urheiluvalmentamisen kohdalta tuttu. Saman joukkueen jäsenillä voi olla hyvinkin eriäviä mielipiteitä valmentajansa ammattitaidosta.

Riippumatta valmentajan ja valmennettavan taustoista tietyt valmentajien ominaisuudet, jotka eivät välttämättä ole suoraa sidoksissa esimerkiksi heidän koulutukseensa, näyttäisivät korreloivan onnistuneen valmennusprosessin kanssa. Monet näistä ominaisuuksista ovat sellaisia, joita myös VERTTI-hankkeeseen osallistuneet yrittäjät nostivat esille. Valmentajan pitkä kokemus on eduksi. Kokemuksen avulla valmentaja osaa tunnistaa ongelmat ja niiden ratkaisutavat. Myös se, että valmentajalla on sellainen tieto ja kokemus, joiden avulla hän pystyy valitsemaan valmennukseen vain ne, jotka voivat siitä hyötyä, on osoitettu tärkeäksi. Jos esimerkiksi valmennukseen haluavan elämäntilanne on kovin haastava, valmentaja voi vain kasvattaa henkilön psyykkistä kuormittumista aloittamalla tämän kanssa valmennuksen, joka ei valmennettavaa todennäköisesti hyödytä.²⁶

Millaista valmentajaa asiakkaat etsivät?

Eri tutkimuksissa valmennusasiakkaat ovat ilmoittaneet arvostavansa rehellisyyttä, keskittymistä, ymmärrystä ja kunnioitusta. Autonomisuuteen rohkaisun, ongelmanratkaisutaitojen painotuksen ja suoruuden on esitetty lisäävän valmennuksen tuloksellisuutta. Myös empaattisuutta, ei-arvosteleavuutta ja aitoutta on korostettu tutkimuksissa.²⁷ Osa näistä ominaisuuksista vaikuttavat olevan ristiriidassa keskenään, kuten esimerkiksi suoruus ja ei-arvostelevaisuus. Keskeistä on kuitenkin löytää tasapaino eri ominaisuuksien välille ja välttää äärimmäisyyksiä.

VERTTI-hankkeen yrittäjähaastattelut paljastavat, että yrittäjät arvostavat rehellistä palautetta, mutta eivät ”syyttelyä”. Ymmärrys, kunnioitus ja empatia estävät rehellisen palautteen muuttumista syyttelyksi. Toisaalta, liiallinen ymmärrys voi johtaa vaatimusten höllyntymiseen, josta yrittäjät eivät itsekään pidä. On myös huomattava, että ymmärrystä ja paneutumista voi ilmaista monella tapaa. Yrittäjät myös arvostivat sitä, että heidän annetaan itse löytää vastaukset heitä askarruttaviin kysymyksiin. Valmentaja ei heti tarjoa omia ratkaisujaan, vaan auttaa kysymysten kautta yrittäjän itse löytämään vastaukset.²⁸

Kyky muodostaa yhteys valmennettavaan ja ammattimaisuus on eräässä tutkimuksessa löydetty tuloksellisen valmennuksen tärkeimmiksi piirteiksi. Avainsanoiksi tässäkin yhteydessä muodostuvat asiakaslähtöisyys sekä valmentajan luottamuksellisuus. Tuen tarjoajan tulee olla ensisijaisesti kiinnostunut yrittäjän auttamisesta. Asiakaslähtöisyys on keskeistä. Lähdetään liikkeelle yrittäjän ongelmista ja hänen tarpeistaan ja vahvuuksistaan. Yrittäjälle tulee syntyä tunne, että tuen tarjoaja on aidosti kiinnostunut hänen ongelmistaan ja niiden ratkaisuista. Valmentajat itse ovat tunnistanee onnistuneen valmennuksen tekijöiksi laajasti hyväksytyjen metodien käytön, valmentajan uskottavuuden, luotettavuuden ja tunneälykkyyden.²⁹

Tutkimukset osoittavat, että jos tuen tarjoajaa motivoivat pääasiallisesti esimerkiksi hänen omaan henkilökohtaiseen talouteen liittyvät seikat, tuki ei välttämättä hyödytä yrittäjää. Tällainen motivaatio vähentää suhteen luottamuksellisuutta ja asiakaslähtöisyyttä. On myös tärkeää huomata, että tuen tarjoajat, jotka myös itse haluavat kehittyä työssään, pystyvät yleensä auttamaan yrittäjiä muita paremmin. Tämä saattaa perustua esimerkin voimaan. Valmentaja menettää uskottavuuttaan, jos hän ei itse käyttäydy tavalla, jonka hän kehottaa asiakastaan omaksuma. Ongelmia voi muodostua myös, jos tuen hakijan odotukset ja tuen tarjoajan kyvyt eivät kohtaainkaan. Pettymys johtaa usein turhautumiseen ja siihen, ettei valmentajan vinkkejä kuunnella. Valmennuksen tehoa lisää myös se, jos valmennettava pystyy panostamaan valmentajansa valintaan. Mitkä ovat minun tarpeeni ja kuka pystyy niihin parhaiten vastaamaan? Psykologisesta kirjallisuudesta tiedetään, että ihmiset sitoutuvat voimakkaammin asioihin, jos he ovat saaneet itse olla päättämässä niistä.³⁰

Muita ominaisuuksia, joita erilaisissa valmennuksen opaskirjoissa usein yhdistetään tehokkaaseen valmennukseen ovat muun muassa: hyvät kommunikointitaidot, objektiivisuus, älykkyys ja itsevarmuus. Ilman hyviä kommunikaatiotaitoja valmentaja ei saa viestiään perille tai toisaalta ymmärrä, mitä valmennettava sanoo. Objektiivisuudella tarkoitetaan ongelmien näkemistä oikein, sekä oikeanlais-



Huomionarvoista!

- Yrittäjät odottavat empaattisuutta, rehellisyyttä, keskittymistä, ymmärrystä ja kunnioitusta valmentajalta.
- Autonomisuuteen rohkaisun, ongelmanratkaisutaitojen painotuksen ja suoruuden on katsottu edistävän tuloksellista valmennusta.
- Yhteyden muodostuminen valmentajan ja valmennettavan välille on tärkeää.
- Huomioi valmentajan taustakoulutus ja kokemus valitessasi valmentajaa.

26 Lambert/Barley 2002, 21-24; Wasylyshyn 2003, 98, 104.

27 Lambert/Barley 2002, 21-24.

28 VERTTI-hankkeen yhteydessä toteutetut haastattelut 2020.29 Wasylyshyn 2003, 98, 104.

30 Audet/Couteret 2012, 518.

ten ratkaisujen löytämistä. Valmentaja, joka tarjoaa omaa ”patenttilääkettä” kaikille eri tilanteista riippumatta, ei ole uskottava tai asiakaslähtöinen. Älykkyyttä tarvitaan asioiden näkemiseksi ”oikein”. Itsevarmuus puolestaan lisää asiakkaan luottamusta. Näiden yleisten piirteiden lisäksi valmentajalla on hyvä olla tietoa siitä spesifisestä alasta, jolla hänen valmennettavansa toimii. Pelkkä yleinen tieto yritysmaailmasta ja talouden lainalaisuuksista ei välttämättä riitä. Esimerkiksi puhtaanapitoalan yrittäjää valmentavan on hyvä tietää jotain kyseisen alan erityispiirteistä.³¹

Valmentajien ja valmennettavien käsityksissä hyvän valmentajan ominaisuuksista ei VERTTI-hankkeen kuluessa ilmennyt suuria eroja. Myös valmentajat katsoivat, että luottamuksen luominen, läsnäolo, aito kiinnostus ja ennakkokäsitysten välttäminen kuvaavat hyvää valmennusprosessia.³²

On luonnollisesti selvää, että yksikään valmentaja ei omaa kaikkia edellä esitettyjä ominaisuuksia. Hahmoteltu kuva edustaa pikeminkin ihannetta, jota lähemmäs hyvät valmentajat pystyvät kurot tautumaan. Toisaalta, tällaisten ominaisuuksien luettelo voi tarjota

PITKÄKESTOINEN YRITTÄJÄPALVELU TUTKIMUSKIRJALLISUUDEN VALOSSA

Kenelle pitkäkestoinen ja yksilöllinen yrittäjäpalvelu soveltuu?	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelun/tuen pariin tulee hakeutua omasta tahdosta. - Yrittäjän tulee olla avoin muutoksille ja ehdotuksille. - Työskentely vaatii yrittäjältä sitoutumista ja aikaa. - Pitkäkestoinen tuki ei ole paras mahdollinen väline teknisluonteisten ongelmien ratkaisemiseen.
Millainen on hyvä valmentaja?	<ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjät odottavat valmentajalta empaattisuutta, rehellisyyttä, keskittymistä, ymmärrystä ja kunnioitusta. - Valmennuksen tuloksellisuutta edistää valmentajan rohkaisu autonomisuuteen, ongelmanratkaisutaitojen painottaminen ja suoruus - Yhteyden muodostuminen valmentajan ja valmennettavan välille on tärkeää. - Valmentajaa valitessa kannattaa huomioida valmentajan taustakoulutus ja kokemus.
Mitä yksilöllinen yrittäjäpalvelun tehokkuudesta tiedetään?	<ul style="list-style-type: none"> - Valmennusten tehosta vain vähän tieteellistä tietoa, ja sitä on vaikea mitata. - Onnistunutta valmennusprosessia ei ole täysin pystytty mallintamaan. - Yrittäjien valmentaminen on vielä suhteellisen uusi ilmiö.
Miten yksilöllinen yrittäjäpalvelu voi edistää työhyvinvointia?	<ul style="list-style-type: none"> - Valmennus auttaa selkeyttämään käsitystä itsestä, omaa ajattelua ja tavoitteita - Valmennus tarjoaa keskustelukumppanuutta ja emotionaalista tukea - Kiireen kokemuksen helpottaminen oman työn organisoimisiin johdosta
Miten yksilöllinen yrittäjäpalvelu voi edistää yrityksen tuottavuutta?	<ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjän hyvinvointi lisää tuottavuutta, joten lisätessään hyvinvointia valmennus lisää myös tuottavuutta. - Verkostoista voi saada tukea tuottavuuden kasvuun. - Valmennus voi edistää yrityksen kasvua. - Tuottavuutta ei kannata kasvattaa hyvinvoinnin kustannuksella.
Millaisia hyötyjä verkostoista ja verkostoyhteistyöstä on yrittäjille?	<ul style="list-style-type: none"> - Verkostoista voi saada tukea sekä liiketoimintaan että hyvinvointiin. - Verkostojen merkitys korostuu erityisesti erilaisten ongelmien keskellä. - Fasilitointi yleensä edistää verkostoitumista. - Säännölliset tapaamiset ja yhdessä tekeminen luovat luottamusta verkostoissa. - Verkostoja kannattaa rakentaa palveluasenteella

Pohdittavaksi:

- 1. Voinko luottaa valmentajaani?**
- 2. Onko valmentaja kiinnostunut juuri minun ongelmistani?**
- 3. Pääsenkö valmentajan kanssa samalle ”aaltopituudelle”?**

³¹ Underhill/McAnally/Koriath 2007, 107-116.

³² VERTTI-hankkeen yhteydessä toteutetut haastattelut 2020.

yrittäjille jonkinlaisen mittatikun, jonka avulla he voivat arvioida eri palveluntuottajia.

Erialaisten terapeutekniikoiden tutkimuksesta perusteella tutkijat ovat varsin yksimielisiä siitä, että terapeutin henkilökohtaiset ominaisuudet ovat terapian onnistumisen kannalta tärkeämpiä kuin hänen käyttämänsä tekniikat. Jos terapeutti käyttää paljon aikaa yhteyden luomiseen asiakkaaseensa (ja hän osaa tämän) eikä ole hyökkäävä, vaan suhtautuu kriittisesti myös omiin näkemyksiinsä, hoitotulokset ovat usein hyvät. Tällaisten terapeuttien potilailta on kaksinkertainen todennäköisyys parantua verrattuna potilaisiin, joiden terapeuteilta nämä ominaisuudet puuttuvat. Terapeuttien käyttämien tekniikoiden vaikutus hoidon tuloksellisuuteen näyttäisi olevan vain 15 prosenttia. Toisaalta joidenkin terapiaan osallistuneiden ongelmat jopa pahenivat terapian seurauksena.³³

Yritysvalmennuksen yhtäläisyyksistä psykoterapiaan on keskusteltu pitkään, ja näillä kahdella eri auttamismuodolla on todettu olevan paljon yhteisiä tekijöitä.³⁴ Vaikka yritysvalmennus ei ole psykoterapiaa, psykoterapian tavoin sen keskeinen tehtävä on auttaa ihmisiä suhtautumaan uudella tavalla ajatuksiinsa ja muuttamaan käytöstään. Tämän takia ei ole syytä odottaa, että psykoterapiatutkimuksessa saadut tulokset eivät millään tavoin koskisi yritysvalmennusta. On todennäköistä, että terapeutin ja yritysvalmentajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on keskeisempi merkitys heidän työnsä onnistumiselle kuin millään heidän käyttämällään tekniikalla.



5.3. Onko yksilöllinen yrittäjäpalvelu tehokasta?

Yrittäjien yksilöllinen valmennus on kaikin puolin melko tuore ilmiö. Tästä johtuen tutkittua tietoa valmennusprosessien tehosta on varsin vähän. Erityisen vähän tietoa on valmennuksen tehosta pienyrittäjien auttamisessa. Suurin osa valmennusta käsittelevästä kirjallisuudesta on laadittu yritysten johtajien ja esimiesten valmennuksesta. Suurten yritysten johtajien kohtaamat ongelmat kuitenkin poikkeavat melko paljon yksityisyrittäjien ongelmista.³⁵

Enemmän tietoa valmennuksen tehosta on saatavilla urheiluvallmentamisen ja koulutuksen saralta. Missä määrin näitä tutkimustuloksia voidaan soveltaa yritysvalmennuksen saralla, on kuitenkin epäselvää. Yritysvalmennuksen tehokkuudesta tehtyjen tutkimusten valossa näyttäisi kuitenkin siltä, että yritysvalmennuksella on positiivisia seurauksia yrityksille, joskin nämä seuraukset ovat kooltaan kohtalaisen vaatimattomia. Merkillepantavaa on, että positiivisia seurauksia osoittaneet tutkimukset perustuvat kauttaaltaan yrittäjien omiin arvioihin. Objektiiivisilla mittareilla katsottuna yrittäjä ei toisin sanoen menesty valmennuksen seurauksena välttämättä yhtään paremmin kuin ennen. Toisaalta, se, että yrittäjä kokee, että hänellä menee paremmin lisää tutkimusten mukaan hänen työhyvinvointiaan.³⁶ Melko vähän on tutkimustietoa myös siitä, minkälaisia yrittäjiä yrittäjävalmennus käytännössä auttaa.

Onnistunutta valmennusprosessia ei ole myöskään pystytty teoreettisesti mallintamaan. Kenelläkään ei toisin sanoen ole selkeitä ja aukottomia perusteluita sille, miksi ja milloin valmennus toimii ja ei toimi. Emme pysty sanomaan, että tämä ja tämä metodi tai tekniikka toimii näiden ja näiden ihmisten tai ongelmien kanssa. Tällä hetkellä mitään toimintatapaa, metodia tai tekniikkaa ei ole tieteellisesti todistettu toimivaksi.³⁷

Tutkimukset antavat yllättävän vähän suoria viitteitä valmennusprosessin keston selkeästä vaikutuksesta prosessin tuloksellisuuteen. Tätä johtopäätöstä tukee Suomessa toteutettu laaja ja kansainvälisestikin merkittävä tutkimus, jossa verrattiin lyhyt- ja pitkäkestoisen terapian vaikuttavuutta. Pitkäkestoinen terapia osoittautui tuloksellisemmaksi, mutta erot lyhytkestoisiin terapiamuotoihin olivat kohtalaisen pienet. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että pitkäkestoisista valmennusprosesseista tulisi luopua ja panostaa lyhyempikestoisiin tukimuotoihin.

33 Lehtovuori 2018, 21-25.

34 Katso esim: Filipczak 1998.

35 Audet/Couteret 2012, 316; Sonesh 2015, 74.

36 Stephan 2018, 303.

37 Lowman 2005.

On mahdollista, että suurin osa valmennukseen hakeutuvista ei paini suurten ongelmien kanssa. Kaikkein suurimmissa ongelmissa olevilla ei välttämättä ole tarpeeksi energiaa hakeutuakseen valmennukseen, ja vaikka he pääsisivätkin valmennukseen, heillä ei välttämättä ole voimavaroja panostaa prosessiin. Pidempikestoisen valmennusprosessin puolesta puhuvat oppimistutkimukset, jotka osoittavat, että pysyvämmät ja laajamittaiset muutokset toimintatavoissa yleensä vaativat pidempiaikaista oppimisprosessia.³⁸

Eräät tutkijat ovat katsooneet, että liian pitkä valmennusprosessi voi johtaa valmennettavan turhautumiseen ja väsymiseen. Toisaalta, jos tapaamisia on liian vähän, seurauksena voi olla se, että toivottuja päämääriä ei ehditä saavuttamaan.³⁹ Tapaamiskertojen määrä on varmasti parasta määrittää tapauskohtaisesti jo pelkästään senkin vuoksi, että eri yrittäjien voimavarat ja mahdollisuudet panostaa valmennukseen poikkeavat suuresti toisistaan. Niin ikään eri yrittäjät painivat erisuuruisten ongelmien parissa.

Ne VERTTI-hankkeeseen osallistuneet yrittäjät, jotka pitivät osallistumista hyödyllisenä, painottivat ennen kaikkea sen tärkeyttä, että he saivat ”ulkopuoliset silmät” tarkastelemaan yrityksensä toimintaa. Varsinkin yksinyrittäjien arki on usein hektistä ja ”tulipalojen sammuttamista”. Oman toiminnan kriittiselle arvioinnille, tulevaisuuden suunnittelulle tai oman tekemisen mielekkyyden arvioinnille on tällöin vain vähän, jos ollenkaan aikaa.⁴⁰

Useasti yrittäjät kertoivat huomanneensa ottavan itsestäänselvyyksinä asioita, jotka eivät olleet itsestään selviä. Tällöin vaarana oli, että yrittäjä toimi väärin olettamusten varassa. Välttämättä tällaisista oletuksista ei ole yrittäjälle haittaa (joskus esimerkiksi omien kykyjen yliarviointi lisää itsevarmuutta ja tuo energiaa), mutta näin ei tapahdu läheskään aina. Yrittäjä voi esimerkiksi olettaa, että hänen tulee tehdä tietynpituisia työpäiviä joka viikonpäivä, vaikka lyhyemmät, mutta paremmin organisoidut työpäivät, saattavat johtaa parempiin lopputuloksiin.⁴¹

Omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen ei ole aina helppoa. Monet VERTTI-hankkeeseen osallistuneet katsoivat, että hankkeen aikana he oppivat selkeämmin näkemään omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, mikä auttoi heitä rakentamaan yritystoimintaansa. Ilman omien heikkouksien tunnistamista niitä puolestaan oli vaikea poistaa tai lähteä rakentamaan kohti vahvuuksia. Vähintään heikkouksien tunnistaminen auttoi yrittäjää sanomaan ei projekteille, joita hän ei pystynyt menestyksellisesti suorittamaan. Oman osaa-

misen tunnistaminen auttoi yrittäjää myös tehokkaammin markkinoimaan ja kohdistamaan omia palveluitaan. Yrittäjä osasi paremmin esitellä omia taitojaan ja vahvuuksiaan.⁴²



Huomionarvoista!

- Valmennusten tehosta vain vähän tieteellistä tietoa.
- Valmennuksen tehoa on vaikea mitata.
- Onnistunutta valmennusprosessia ei ole täysin pystytty mallintamaan.
- Yrittäjien valmentaminen on vielä suhteellisen uusi ilmiö.

Pohdittavaksi:

- 1. Odotanko valmentajan ratkaisevan kaikki ongelmani?**
- 2. Lupaako valmentaja ”liikaa”?**
- 3. Minkälaiseen lopputulokseen olisit valmennuksen suhteen tyytyväinen?**

³⁸ Beddoes-Jones/Miller 2007; Theboom et. al 2013, 12-13; Knekt et al 2016.

³⁹ Sonesh et al 2015, 88.

⁴⁰ VERTTI-hankkeen yhteydessä toteutetut haastattelut 2020.

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid.

Perinteisiä, tehokkaaksi koettuja menetelmiä työn tuottavuuden lisäämiseksi ovat parempi ajanhallinta, kouluttautuminen, parempi erilaisten keskeytysten hallinta, työn oikea tauotus ja töiden priorisointi



5.4 Miten yksilöllinen yrittäjäpalvelu voi edistää yrityksen tuottavuutta?

Suuri osa suomalaisista yrittäjistä on yksinyrittäjiä.⁵⁹ Kun puhutaan yrityksen tuottavuuden nostamisesta, työnteon tuottavuuden nostaminen nousee siis keskeiseksi keinoksi. Yrittäjävalmennus lisää tutkimusten mukaan onnistuessaan yrittäjien tietoja ja taitoja, sekä auttaa heitä paremmin saavuttamaan päämääriään. Yrittäjistä tulee joustavampia ja innovatiivisempia, ja heidän viestintätaitonsa paranevat. Yrittämisen suunnitelmallisuus lisääntyy.⁶⁰ Kaikki nämä seikat vaikuttavat positiivisesti yrityksen tuottavuuteen.

Niin ikään valmennuksen on useissa tutkimuksissa katsottu edistävän yksilön kykyä kontrolloida omaa käytöstään ja asettaa itselle päämääriä. Valmennuksen on myös katsottu lisäävän sitoutumista valittuihin päämääriin, sekä edesauttavan päämäärien saavuttamista.⁶¹ Valmennus voi myös lisätä yrittäjän uskoa yrittäjänä selviytymiseen: uskoa siihen, että omat kyvyt ja ominaisuudet ovat niitä, joita yrittäjyys edellyttää. Tutkimusten mukaan näin uskovat yrittäjät näkevät ympärillään enemmän mahdollisuuksia ja uskaltavat ottaa enemmän riskejä.

Arviot siitä, kuinka paljon valmennuksella voidaan vaikuttaa yrityksen kasvuun, vaihtelevat suuresti johtuen osittain siitä, että yrityksiä ja valmentajia on moneen lähtöön. Yrittäjien omat arviot kasvun suuruudesta ovat vaihdelleet viiden ja viidenkymmenen prosentin välillä. Yritysjohtajien valmentamisen seurauksia arvioineen tutkimuksen mukaan valmennus nostaa tuottavuutta neljä kertaa enemmän kuin pelkkä koulutus. Parhaimmillaan valmentaja huolehtii siitä, että koulutuksessa hankittu tieto muuttuu taidoiksi ja näitä taitoja myös sovelletaan johdonmukaisesti käytännössä.⁶²

Perinteisiä, tehokkaaksi koettuja menetelmiä työn tuottavuuden lisäämiseksi ovat parempi ajanhallinta, kouluttautuminen, parempi erilaisten keskeytysten hallinta, työn oikea tauotus ja töiden priorisointi (tärkeimmät työt tehdään ensin). Erään tutkimuksen mukaan tuottavimmat toimistotyöntekijät työskentelivät alle kahdeksan tuntia päivässä, ja he pitivät 17 minuutin tauon 52 minuutin välein. Säännölliset tauot lisäävät energisyyttä ja luovuutta sekä nostavat henkilön mielialaa. Monen asian tekeminen yhtä aikaa vähentää työtehoa ja lisää virheiden määrää. Hyvä fyysinen kunto lisää työtehokkuutta, vähentää virheitä ja helpottaa monimutkaisten päätösten tekemistä.⁶³

59 Suomen Yrittäjät 2020.

60 Bossons et. al. 2012.

61 Theeboom/Beersma/van Vianen 2013, 3,62 Bowles/Picano 2006,233.

63 Virolainen/Virolainen 2016, 14-15, 23-25.



Yrittäjien verkostot ja yrittäjien toisilleen tarjoama tuki voivat edistää yritysten tuottavuutta. Varsinkin yksinyrittäjät joutuvat usein toimimaan kaikkien alojen asiantuntijoina. Heillä ei ole mahdollisuuksia delegoida muille asioita, joiden hoitamiseen heillä ei omasta mielestään ole kompetenssia. Verkostojen kautta yrittäjät voivat kysellä muiden yrittäjien näkemyksiä ja neuvoja eri asioista ja tätä kautta parantaa yrityksensä tuottavuutta. Palvelu tuottaminen yhteistyössä siten, että kukin yritys vastaa osasta, jonka tuottamisessa he ovat hyviä, parantaa usein myös palvelun laatua.⁶⁴

VERTTI-hankeeseen osallistuneet yrittäjät kokivat, että pitkäkestoinen tuki edisti monella tapaa heidän yritystoiminnan tuottavuutta. Pitkään toimineet yrittäjät saivat uusia näkökulmia omaan toimintaansa. ”Ulkopuoliset silmät” näkevät sellaisia kehitysmahdollisuuksia, joita yrittäjä itse ei ole tullut ajatelleeksi. Erityisesti tämä korostui yksinyrittäjien kohdalla, koska heillä ei välttämättä ollut ”luontaista sparraajaa”. Elämänrytmien nopeutumisen takia harvalla yrittäjällä on varaa jäädä polkemaan paikalleen. Vanhojen toimintamallien parantaminen, uusien toimintamallien synnyttäminen ja uusien palveluiden luominen vaativat paitsi mielikuvitusta, myös rohkeutta. Parhaimmillaan pitkäkestoinen tuki auttaa yrittäjiä näkemään uusia mahdollisuuksia sekä rohkaisee yrittäjää kokeilemaan

jotakin uutta. Useat hankkeeseen osallistuneet yrittäjät korostivat sitä, että uusien ideoiden kehittäminen vie yleensä aikaa ja siksi tarvitaan useampia sparrauskertoja.⁶⁵

Hankkeeseen osallistuneet yrittäjät kokivat myös, että omien työtapojen järjeistäminen ja parempi organisointi lisäsivät heidän työnsä tehokkuutta ja tuottavuutta. Yrittäjälle on saattanut esimerkiksi selvitä, että hän ei hallitse jotakin tehtävää kovinkaan hyvin. Tällöin palvelun ostaminen joltakin toiselta yrittäjältä on ehkä järkevintä.⁶⁶

Moni yrittäjä suhtautuu varauksellisesti kasvuun ja toiminnan kehittämiseen. He katsovat, että jatkuva kehittäminen luo kohtuuttomasti stressiä ja vaikeuttaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Kehittämiseen liittyy siis aina riskejä, ja jos oma toimeentulo on valmiiksi edes kohtuullisella tasolla, päätös pysyä paikallaan saattaa olla yrittäjän näkökulmasta täysin rationaalinen. Elämään pitää mahduttaa muutakin kuin yrittämistä. Tietysti yhteiskunnan tasolla voitaisiin pohtia, miten yrittämiseen kasvattamisesta voitaisiin tehdä vähemmän stressaavaa ja riskialtista.



Huomionarvoista!

- Yrittäjän hyvinvointi lisää tuottavuutta.
- Verkostoista voi saada tukea tuottavuuden kasvuun.
- Valmennus voi edistää yrityksen kasvua.
- Tuottavuutta ei kannata kasvattaa hyvinvoinnin kustannuksella.

Pohdittavaksi:

- 1. Haluanko tehdä yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa?**
- 2. Haluanko yritykseni kasvavan?**
- 3. Minkä seikkojen muuttaminen voisi tehostaa työtäni?**

64 Foote 2018.

65 VERTTI-hankkeen yhteydessä toteutetut haastattelut 2020.

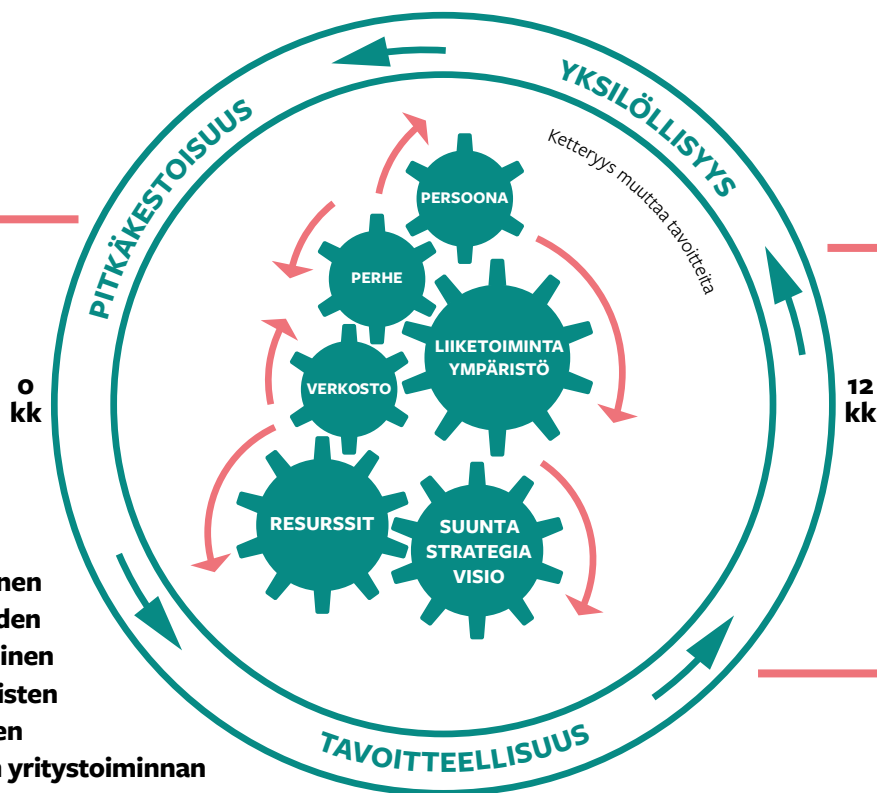
66 Ibid.

Lopuksi

Tässä julkaisussa olemme kuvanneet Verkostoista intoa ja palveluilla uudistumista – VERTTTI –hankkeessa kehitettyjä ja testattuja yrittäjille tarkoitettuja pitkäkestoisia palvelukokonaisuuksia – Minicampia, Yrittäjäloutsia ja Osaamisklinikkaa – ja niiden perusteella koostettua yleisempää Pitkäkestoisen yrittäjäpalvelun prosessimallia.

Minicamp

- eri toimialojen yrittäjiä (4-6)
- tapaamisia vähintään 5 krt
- ryhmällä on vetäjä
- ryhmän määrittää itse tapaamisten sisällön
- vertaistukea ja asiantuntijaluentoja
- vuorovaikutus ja osaamisen jakaminen
- luottamuksellisuus ja hyvä ryhmähenki



- oman toiminnan tiedostaminen ja tavoitteiden selkeyttäminen
- vaihtoehtoisten näkökulmien löytäminen yritystoiminnan kehittämiseksi
- yrittäjälähtöinen, kokonaisvaltainen kehittäminen
- dialoginen, vuorovaikutteinen prosessi
- yrittäjän oman toiminnan reflektointi, oman liiketoiminnan ymmärtäminen, tavoitteiden täsmentäminen ja suunnitelmallinen työskentely
- vaihtoehtoisten näkökulmien tarjoaminen ja yrittäjän ajattelun haastaminen

Yrittäjäloutsi

- liiketoiminta ja mieli rinnakkain
- verkostotapaamisista vertaistukea
- luottamuksellisuus
- tavoitteiden kirkastaminen
- osaamisen ja vahvuuksien tunnistaminen ja sanoittaminen
- voimavarojen tunnistaminen
- osaamisen hankkiminen; osaamiskumppanuuksien rakentaminen
- yrittäjän oman ajattelun haastaminen
- henkilökohtaisten keskustelujen ja verkostotyöskentelyn yhdistäminen

Osaamisklinikka

VERTTI-hankkeen tuloksena kehitettiin ja kokeiltiin kolme yrittäjille suunnattua pitkäkestoista palvelukokonaisuutta: Minicamp, Yrittäjäloutsi ja Osaamisklinikka. Kokemusten perusteella koostettiin Pitkäkestoisen yrittäjäpalvelun prosessimalli, joka kokoaa yhteen näiden kolmen palvelukokonaisuuden keskeisiä periaatteita.

Kuvatut palvelukokonaisuudet ovat luonteeltaan kaikki pitkäkestoisia ja yrittäjälähtöisiä eli yrittäjän kulloisestakin tilanteesta ja tarpeesta lähteviä. Kaikissa ideana on valmiiden vastausten sijaan haastaa yrittäjä reflektoidaan itseään, toimintaansa ja liiketoimintaansa. Osaamisklinikassa ja Yrittäjäluotsissa tämä tapahtuu kahdenkeskisissä yrittäjän ja valmentajan kohtaamisissa tai toisten yrittäjien kanssa ryhmässä. Minicamp puolestaan ammentaa vahvemmin vertaisryhmästä, sillä siinä vaihtelevat asiantuntijaluennot ja yrittäjien ryhmätyöskentely.

Palvelukokonaisuuksiin osallistuneiden yrittäjien ja palvelukokonaisuuksien vetäjien palaute on ollut pääsääntöisesti positiivista, ja yrittäjät ovat kokeneet hyötynsä saamastaan palvelusta. Haastattelimme joukkoa palvelukokonaisuuksiin osallistuneita yrittäjiä, ja näissä keskusteluissa nousi esiin keskeisimpinä seuraavat hyödyt:

- oman ja yrityksen osaamisen selkeämpi hahmottaminen
- ulkopuolisen näkemyksen saaminen
- työn organisoimisen kehittyminen
- struktuurin saaminen kehittämistyöhön
- verkoston rakentaminen
- omien ja yrityksen tavoitteiden selkeyttäminen

Yrittäjän ei kannata jäädä ajatuksiineen, ideoineen, kysymyksiineen ja ongelmineen yksin. Tämä on tiivistetyssä muodossa ollut tämän kirjan sanoma. Eri yrittäjien tarpeet ja resurssit poikkeavat toisistaan. Avun ja tuen tarjoajia on myös moneen lähtöön. Mikä sopii yhdelle ei välttämättä sovi toiselle. Omien toiminta- ja työskentelytapojen pohtiminen jonkun ”ulkopuolisen” kanssa voi auttaa yrittäjää monella eri tavalla, kuuluvat nämä ulkopuoliset silmät sitten toiselle yrittäjälle, ystävälle tai yritysvalmentajalle. Yrittäjä ei välttämättä osaa rakentaa vahvuksiensa päälle, jos hän ei huomaa näitä. Aina yrittäjä ei myöskään tunnista omia kehitystarpeitaan. Monesti yrittäjä tunnistaa omat haasteensa, mutta ei pääse niiden ratkaisussa eteenpäin. Jos yrittäjä ulkopuolisen kannustajan, haastajan ja ”sparaajan” avulla saa yritystoimintaansa järjestelmälliseksi ja fokusoidummaksi, yrityksen tuottavuus ja yrittäjän työhyvinvointi yleensä lisääntyvät.

Jotta yritys voisi pitkässä juoksussa menestyä, yrittäjän on pystyttävä kehittämään yrityksen toimintaa systemaattisesti ja suunnitelmallisesti. Kun yrittämisestä tulee vain reagoitua, ”tulipalojen sammutusta”, on vaarana, että jossakin kohtaa yrittäjä joutuu vastusten odottamattoman esteen kanssa, jota hän ei enää pystykään yksin ylittämään. Strategian luonti ja toteutus eivät yleensä käy käden käänteessä. Usein ongelmat ja esteet myös rakentuvat pikkuhiljaa. Aina yrittäjä ei edes heti pysty nimeämään ongelmaansa, vaan se ”löytyy” ajan kuluessa dialogin avulla. Yritysten keskeisten ongelmien ja haasteiden ratkaiseminen, sekä strategian luominen helpottuvat, jos yrittäjällä on mahdollisuus pitkäkestoiseen dialogiin jonkun yrityksen ulkopuolisen henkilön kanssa, joka auttaa kehitystyötä eteenpäin. Yrittäjän kannattaa valita pitkäkestoinen tuki erityisesti, jos hän ei osaa nimetä ongelmiaan tai jos hän tuntee, ettei hän pääse jostakin ongelmasta yrityksistä huolimatta eroon.

Mikään verkosto tai tukimuoto ei voi auttaa yrittäjää, joka ei ole valmis oppimaan ja muuttamaan. Vertaistuki tai valmennus pääsääntöisesti auttavat yrittäjää kehittämään yritystään ja hyvinvointiaan, mutta vain, jos yrittäjä haluaa muuttua ja kehittyä. Yrittäjän on uskottava siihen, että muilla voi olla hänelle jotain annettavaa. Jos yrittäjä jotakin tukimuotoa hetken aikaa kokeiltuaan katsoo, että hänelle ole tuesta mitään hyötyä, kannattaa yrittäjän ensiksi kysyä itseltään, onko hän pistänyt prosessissa ”kaiken peliin”. Onko hän täysin sitoutunut kehittämään itseään ja liiketoimintaansa? Mikäli vastaus näihin kysymyksiin on kyllä, yrittäjän kannattaa kokeilla jotakin toista tukimuotoa. Läheskään aina oikean henkilön tai henkilöiden löytäminen ei käy kädenkäänteessä.

TOIMITTANEET:

Riikka Franzén, Markus Kantola ja Tanja Lepistö

KIRJOITTAJAT:

Riikka Franzén, KTM, Projektitukija, Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö

Markus Kantola, FT, Tutkijatohtori, Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö

Tanja Lepistö, KTM, Projektitutkija, Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö

Marika Lähde, Projektipäällikkö, Prizztech Oy

Jari-Pekka Niemi, Palvelujohtaja, Prizztech Oy

Sirkka Salonen-Nummi, Yrittäjäläluotsi, Covis Partners Oy

Pekka Seppälä, Yrittäjäläluotsi, Covis Partners Oy

Heli Tuulenmäki, toimitusjohtaja, KTM, Osaamisen muotoilija, NLP Coach,

Voimakehä®-valmentaja, mentor ja fasilitoija, Competence Desing Oy

Harri Virolainen, KTT, KM, LitM, TtM, Yliopisto-opettaja (johtaminen ja organisointi), Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö

KÄYTETYT LÄHTEET

Alkuperäislähteet

VERTTI -hankkeen tiimoilta toteutetut haastattelut. 2020.

Muu kirjallisuus

Alvey, Susan/ Barclay, Kathleen. The Characteristics of Dyadic Trust in Executive Coaching. *Journal of Leadership Studies*. Vol. 1. No.1. 2007.

Audet, Josee/ Couteret, Paul. Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 19. No.3.

Beddoes-Jones, Fiona/Miller, Julia. Short-term cognitive coaching interventions:

Worth the effort or a waste of time? *The Coaching Psychologist* Vol.3. No.2. 2007

Bossons, Patricia/ Kourdi, Jeremy/ Sartain, Denis. *Coaching Essentials : Practical, Proven Techniques for World-Class Executive Coaching*. London: A & C Black Publishers.

Bowles, S.V./Picano, J.J. Dimensions of coaching related to productivity and quality of life. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Vol. 58. Issue 4. 2006.

Brubaker, Matt/Mitchell, Chris. 2018. 4 Signs an Executive Isn't Ready for Coaching. *Harvard Business Review*. 7/2018.

Carpenter, Debra. Genius in Madness? 72% of Entrepreneurs Affected by Mental Health Conditions. Osoitteesta: <https://www.startupgrind.com/blog/genius-in-madness-72-of-entrepreneurs-affected-by-mental-health-conditions/> (tarkastettu 5.10.2020)

Filipczak, B. The Executive Coach: Helper or Healer. *Training* Vol.35. issue 3. 1998.

Foote, Willy. Why Every Entrepreneur Needs To Tap Into A Network of Peers. *Forbes* 29.12.018.

Goldsmith, Marshall. Coaching for Behavioral Change. *Business Strategy Review*. Vol. 14. Issue. 3. 2003.

Hakola, Elina. Yrittäjän terveys ja hyvinvointi on yrityksen menestyksen edellytys. Suomen Yrittäjät. 5.2.2019. Osoitteesta: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/603392-yrittajan-terveys-ja-tyohyvinvointi-yrityksen-menestyksen-edellytys> (tarkastettu 5.10.2020)

Kazdin, Alan E. Behavior Modification in Applied Settings. Long Grove: Waveland Press.

Klingsieck, Katrin B. Procrastination. *European Psychologist*. Vol.18. No.1. 2013.

Knekt, P, Virtala, A/ Härkänen, T/ Vaarama, M/ Lehtonen, J/ Lindfors, O. The outcome of short and long term psychotherapy 10 years after start of treatment. *Psychological Medicine*. Vol.46. Issue 6. 2016.

Kulju, Merja. Yrittäjän työhyvinvoinnin lähteillä. Opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu. Syksy 2015.

Lambert, M./ Barley, D.E. Research summary on the therapeutic relationship and psychotherapy outcome. Teoksessa: Norcross, J.C(toim): *Psychotherapy relationship that works*. New York: Oxford University Press 2002.

Lehtovuori, Pirjo. Psykoterapeutin henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys psykoterapiassa ja niiden vaikutus tuloksellisuuteen identiteettihaastattelun perusteella. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä yliopisto. 2018

Lowman, Rodney R.L. Executive Coaching: The Road to Dodoville Needs Paving with more than good assumptions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Vol 57. Issue 1. 2005.

Mäkinen, Jenni. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Huhtikuu 2018.

Nevanperä, Niina/Hannonen, Heli/Salmi, Anne/Mäenpää-Moilanen, Eija/Turpeinen, Merja/Weiste, Elina/Laitinen, Jaana. Yrittäjän työkyky: Menestyvän yrityksen kivijalka. Työterveyslaitos. 2017.

Sihvola, Marleena. Yrittäjien työhyvinvointi. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. 2018.

Sonesh, Shirley C/ Coultas, Chris W/Lacerenza, Christina N/Marlow, Shannon L/Benisek, Lauren E/Sala, Eduardo. The Power of Coaching: A meta-analytic investigation.

Coaching: An International Journal of Theory, Research, and Practice. Vol.8.No.2. 2015. Suomen yrittäjät. Yrittäjyys Suomessa. Osoitteesta: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363> (tarkastettu 5.10.2020)

Stephan, Ute. Entrepreneurs' Mental Health and Well-Being: A Review and Research Agenda. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 32. Issues 3. 2018.

Theboom, Tim/Beersma, Bianca/ van Vianen, Annelies E.M. Does coaching work? A meta-analysis of the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*. September 2013.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Osoitteesta: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> (tarkastettu 5.10.2020)

Underhill, Brian O/McAnally, Kimcee/Koriath, John J. *Executive Coaching for Results*.

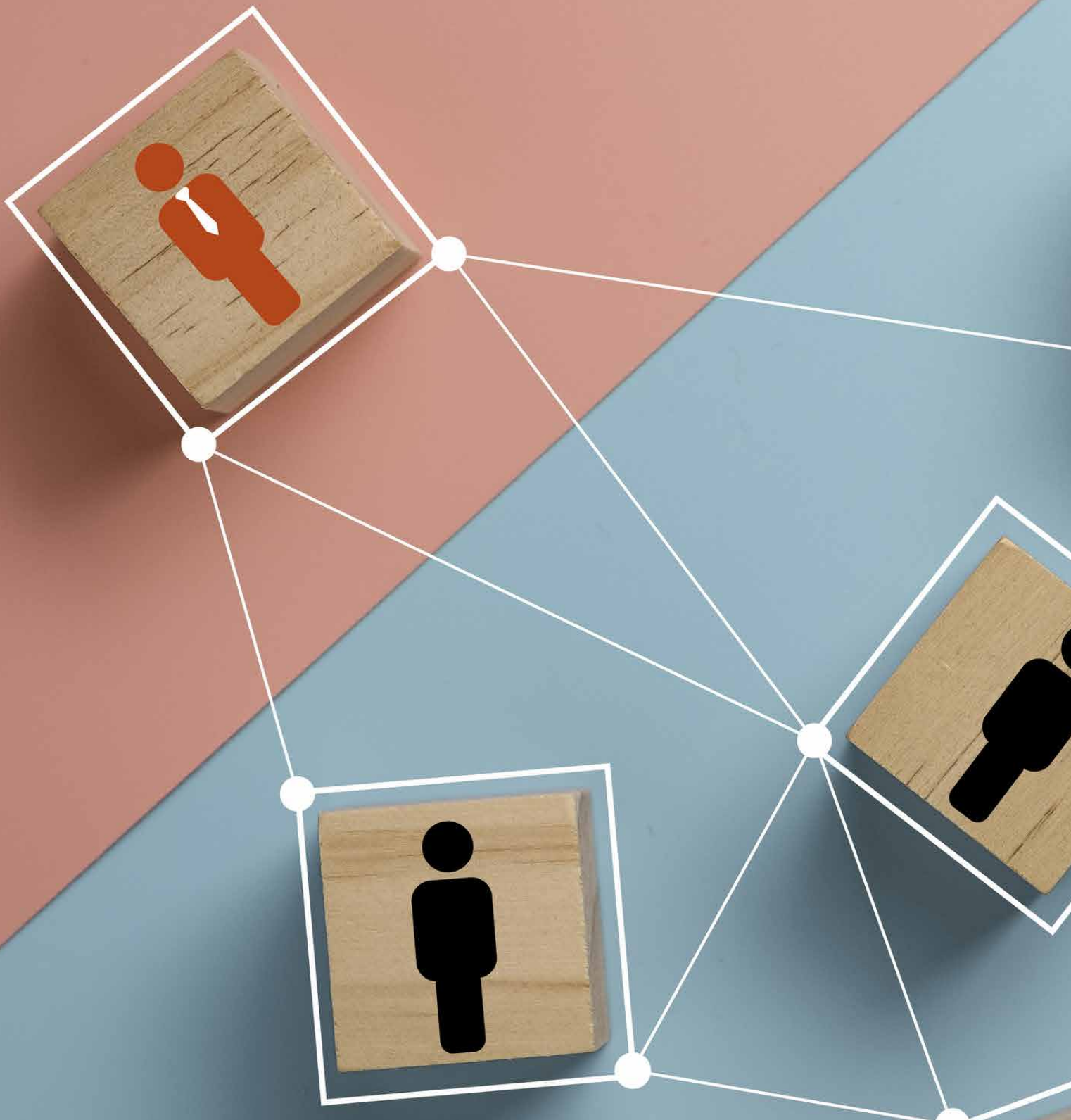
San Francisco: Berrett-Koehler Publishers 2007.

Virolainen, Ilkka/Virolainen, Harri. Mielen voima työssä. Helsinki: Viisas Elämä.

Wasylshyn, K.M. Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Spring 2003.

Waters, L/McCabe, M/Kiellerup, D/Kiellerup, S. The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program.

Journal of Business and Psychology. Vol. 17. No.1. 2002.



Prizztech



Turun yliopisto
University of Turku



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto
Euroopan sosiaalirahasto