



Työhyvinvoinnin muotoilulla ratkaisuja yrittäjien itsensä johtamiseen

Case Insinööritoimisto Pehkoranta Oy

Linda Bergman

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2025

Tradenomi (AMK), Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Bergman, Linda

Designing Work Well-being Solutions for Entrepreneurial Self-Leadership. Case Insinööritoimisto Pehkoranta Oy

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2025, 62 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Toiminnallinen opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Insinööritoimisto Pehkoranta Oy:lle, joka on yleisäänentoistoon ja esitystekniikkaan erikoistunut pieni yritys. Kehittämistyön kohderyhmänä olivat yrityksen kaksi yrittäjää, joiden haasteina olivat suuri työmäärä, työstressi ja ajanhallinnan vaikeudet. Yrittäjien tavoitteena oli tehostaa työskentelyä niin, että työnteon määrää voitaisiin vähentää ja palautumiselle jäisi enemmän aikaa. Tavoitteena oli vahvistaa yrittäjien itsensä johtamisen taitoja, löytää käytännönläheisiä ratkaisuja työhyvinvointiin ja käynnistää muutos yrityksen työkuultuurissa.

Työhyvinvoinnin kehittämiseen sovellettiin muotoiluajattelun prosessia ja työkaluja. Toimeksiantajan haasteita kartoitettiin kahden yrittäjän teemahaastattelulla. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineistolle toteutettiin laadullinen sisällönanalyysi koodaamalla teemakortistoksi, joka käsiteltiin edelleen tyypittelemällä. Haastattelujen ja tietoperustan pohjalta laadittiin suosituksia kehittämiseen. Ajanhallinnan haasteeseen ideoitiin ratkaisuja työpajassa. Ideat priorisoitiin ja muotoiltiin ratkaisuksi. Työpajassa valittiin ensimmäisenä kokeiluun keikkojen organisointi kanban-taulun avulla. Kokeilusta ja seurannasta laadittiin työntuunaussuunnitelma.

Yrittäjien keskeisimmät haasteet liittyivät työn organisointiin ja palautumiseen. Haastatteluiden perusteella yrittäjät kokivat palautumisensa riittämättömäksi etenkin kiireisinä kausina. Työn ja vapaa-ajan erottaminen oli haastavaa, vaikka erillinen työpuhelin on helpottanut tilannetta jonkin verran. Taukojen pitämiseksi työpäivän aikana ei aina löytynyt sopivaa hetkeä. Usein työpäivät venyivät pitkäksi optimistisen aikataulun vuoksi ja prokrastinaatio oli suurin syy töiden kasaantumiseen. Lisäksi puhelimen ja sähköpostin aiheuttamat keskeytykset häiritsivät työntekoa.

Yrittäjille suositeltiin työn ja vapaa-ajan selkeämpää erottamista ja työajan rajaamista kalenteriin. Aikataulun laatimisessa suositeltiin kiinnittämään huomiota kalenterin riittävään ilmavuuteen. Tehtävien pilkkomisesta pienempiin osiin saattaa olla apua realistisemmän aikataulun laatimisessa. Kun töille on varattu riittävästi aikaa, työpäivien pituus pysyy kohtuullisena. Riittävä vapaa-aika ja työstä irrottautuminen mahdollistavat työstressistä palautumisen. Lisäksi suositeltiin karsimaan työn turhia keskeytyksiä niin paljon kuin mahdollista, etenkin vaativan ajatustyön ajaksi. Taukoja suositeltiin lisäämään vireystilan ja tehokkuuden ylläpitämiseksi työpäivän aikana.

Avainsanat (asiasanat)

ajanhallinta, itsensä johtaminen, muotoiluajattelu, pienyrittäjät, työhyvinvointi, työn imu

Bergman, Linda

Solutions for entrepreneurial self-leadership through work well-being design. Case Insinööri-toimisto Pehkoranta Oy

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2025, 62 pages.

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The commissioner of the functional thesis was Insinööri-toimisto Pehkoranta Oy, a small company specializing in public address systems and presentation technology. The focus of the work was on the two entrepreneurs, who faced challenges related to heavy workload, work-related stress, and time management. The entrepreneurs aimed to enhance their efficiency to reduce the amount of work and allow more time for recovery. The goal was to strengthen the entrepreneurs' self-leadership skills, find practical solutions for work well-being, and initiate a change in the company's work culture.

The design thinking process and tools were applied to improve work well-being. The challenges were mapped through thematic interviews with the two entrepreneurs. The interviews were documented through audio recordings and transcription. A qualitative content analysis was then conducted. The material was processed by coding it into thematic categories, which were further typified. Development recommendations were made based on the interviews and the knowledge base. A workshop was then organized for brainstorming solutions. The ideas were prioritized, and a solution was formulated. From the solutions brainstormed in the workshop, organizing gigs using a Kanban board was chosen for the first trial. A job crafting plan was created for trial and follow-up.

The entrepreneurs' main challenges were related to work organization and recovery. According to the interviews, the entrepreneurs felt their recovery was insufficient, especially during busy periods. Separating work and leisure was challenging, although a separate work phone had somehow alleviated the situation. Suitable moments for taking breaks during the workday were not often found. Workdays were extended due to optimistic scheduling, and procrastination was the main reason for the accumulation of tasks. Additionally, interruptions caused by phone calls and emails disrupted work.

Entrepreneurs were encouraged to separate work and leisure time by scheduling their working hours in their calendars. When creating a timetable, it was recommended to ensure that the calendar has enough space for flexibility. Task segmentation might be helpful with creating a more realistic schedule for bigger work projects. When enough time is allocated for tasks, the length of the workday remains reasonable. Enough leisure time and detachment make recovering from work stress possible. Additionally, it was recommended to minimize unnecessary work interruptions as much as possible, especially during cognitively demanding tasks. Breaks were recommended to maintain alertness and efficiency during the workday.

Keywords/tags (subjects)

design-thinking, self-leadership, small-scale entrepreneurs, time management, well-being at work, work engagement

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Työelämän kehitys	3
1.2	Tavoitteet ja kehittämistehtävät.....	4
2	Yrittäjän työhyvinvointi	5
2.1	Mikroyrittäjien hyvinvointi.....	5
2.2	Työn imu.....	8
2.3	Itsensä johtaminen.....	10
3	Työajan ja vapaa-ajan tasapaino	13
3.1	Ajanhallinta	13
3.2	Vireystilan säätely	18
3.3	Psykologinen palautuminen	22
4	Yhteenveto yrittäjän hyvinvoinnin näkökulmista	24
4.1	Stressikierteestä kohti vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa	24
4.2	Itsensä johtaminen hyvinvoinnin ja aikaansaamisen tukena	25
5	Kehittämistyön toteutus	26
5.1	Toiminnallinen opinnäytetyö	26
5.2	Työhyvinvoinnin muotoilu	27
5.3	Määrittämisvaihe: haastattelut	29
5.4	Ratkaisuvaihe: työpajat	33
6	Tulokset	37
6.1	Määritetyt haasteet	38
6.2	Ratkaisut.....	43
7	Pohdinta	45
7.1	Johtopäätökset.....	45
7.2	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus.....	49
7.3	Muotoiluajattelun soveltuvuus yrittäjien hyvinvoinnin kehittämiseen.....	52
7.4	Kehittämistyön hyödyt yritykselle.....	53
	Lähteet	55
	Liitteet	60
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	60
	Liite 2. Työntuunaussuunnitelma.....	61
	Liite 3. Palauteruudukko	62

Kuviot

Kuvio 1. Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli (Manka & Manka 2023, 102).....	8
Kuvio 2. Yksinkertainen kanban-taulu	16
Kuvio 3. Vireystilan vaihtelu (Markuksela 2022, 15:25-20:07, muokattu)	18
Kuvio 4. Tuplatimantti (Framework for Innovation n.d, CC BY 4.0).....	28
Kuvio 5. Lootuskukka-ideointimenetelmä (Järvelä ym. 2023, 22-23, muokattu).....	34
Kuvio 6. Työpajassa tuotettuja ideoita ajanhallinnan parantamiseen	35
Kuvio 7. Arviointimatriisi (Järvelä ym. 2023, 25, muokattu)	36
Kuvio 8. Asiat, jotka vaikeuttavat taukojen pitämistä	39
Kuvio 9. Töiden kasaantumisen syyt.....	41
Kuvio 10. Aikataulupaineiden syyt.....	42
Kuvio 11. Kanban taulu Plannerissa	44

Taulukot

Taulukko 1. Yritykset henkilöstön suuruusluokan mukaan 2023 (Tilastokeskus, CC BY 4.0)	6
Taulukko 2. Yrittäjyyden vaatimukset ja voimavarat (Manka & Manka 2023, 101-104, 204-205; Dijkhuizen ym. 2016, 558-559; Neck ym. 2013)	9
Taulukko 3. Vireystilan tunnistaminen ja itsesääätely (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 102-112; Markuksela 2022, 15:50-18:50)	19
Taulukko 4. Teemat.....	32

1 Johdanto

1.1 Työelämän kehitys

Työelämän tulevaisuuteen vaikuttavat erilaiset megatrendit, jotka ovat useasta ilmiöstä koostuvia, laaja-alaisia ja pitkäaikaisia kehityssuuntia. Työelämää muuttavia megatrendejä ovat muun muassa teknologian kehitys ja muuttuvat ajattelu- ja toimintatavat. Johtajuuden muutos ja itsensä johtaminen liittyy osaksi ajattelu- ja toimintatapojen muutosta. (Manka 2023, 16.) Teknologian kehittyminen on luonut tarpeen kokonaisvaltaisemmalle ergonomiakäsitykselle, joka ottaa huomioon myös aivojen kuormittumisen (Manka 2023, 13–14). Ajattelu- ja toimintatapojen muutokseen liittyvä elämän ylikuumeneminen näkyy kiireen, työmäärän ja aikapaineiden lisääntymisenä. Tämä johtaa psyykkisen kuormituksen ja riittämättömyyden tunteen lisääntymiseen. Priorisointi ja karsinta eri elämäntilanteiden välillä sekä suorituskeskeisen työskentelytyylin kyseenalaistaminen tulee entistäkin tärkeämmäksi elämän tasapainottamisessa työn ja vapaa-ajan välillä. (Manka & Manka 2023, 22–25).

Itsensä johtamisen ja elämäntilanteiden hallinnan taidot, omasta hyvinvoinnista huolen pitäminen, luova ongelmanratkaisu, epävarmuuden sietäminen ja uusien tehokkaampien työtapojen luominen ovat tärkeitä tulevaisuuden työelämäntaitoja (Manka 2023, 31). Manka & Manka (2023, 9–10) uskoo, että työhyvinvoinnilla tulee olemaan yhä suurempi merkitys yritysten menestykseen tulevaisuudessa ja että työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen ymmärryksen lisäämiselle on tarvetta etenkin pk-yrityksissä. Työhyvinvointiin panostaminen näkyy työn tehokkuuden paranemisena ja kohentuneena työn laatuna (Manka ym. 2010, 13–15). Työhyvinvoinnin kehittämisen pohjalle tarvitaan tietoa ja systemaattinen prosessi, johon kuuluu vaikuttavuuden seuranta (Manka & Manka 2023, 9). Pienillä arjen muutoksilla voi olla iso vaikutus lopputulokseen. Prosessin tulee olla osallistavaa ja konkreettisesti tukeutuvaa ja kehittämisen tulee edetä asia kerrallaan pienin askelin. (Manka & Manka 2023, 11.)

Opinnäytetyöhön liittyviä kestävä kehityksen näkökulmia ovat taloudellinen ja sosiaalinen kestävyys sekä hyvinvoinnin edistäminen. Sosiaaliseen kestävyys kuuluu yhteistyö ja osallisuus (Karnonen & Uotinen 2024). YK:n kestävä kehityksen kolmas tavoite on terveellisen elämän ja hyvinvoinnin takaaminen mukaan lukien mielen hyvinvoinnin edistäminen (Terveyttä ja hyvinvointia

n.d). Kahdeksas kestävä kehityksen tavoite on edistää kestävä työtä ja talouskasvua. Taloudellista kestävyttä pyritään edistämään tukemalla työn tuottavuutta, yrittäjyyttä ja luovia innovaatioita. (Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua n.d.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä näkyy yhä enemmän innovatiivisuus, yhteiskehittäminen ja osallistaminen. Vuonna 2020 käynnistetyssä TYÖ2030 -hallitusohjelmassa tavoitteena oli uudenlaisten innovatiivisten toimintatapojen kehittäminen yhteistyössä asiantuntijoiden ja työyhteisöjen kanssa (TYÖ2030-ohjelma on osa hallitusohjelmaa n.d). TYÖ2030- hallitusohjelmassa yhteiskehittämisellä tarkoitettiin työelämää kehittävien toimintatapojen kehittämistä yhteistyössä työnantajien, työntekijöiden ja asiantuntijoiden kanssa. Ohjelmassa luotiin yhteiskehittämisen avulla toimintamalleja, työkaluja ja ratkaisuja parantamaan työelämän laatua ja tuottavuutta (TYÖ2030-ohjelma kokosi viisi ratkaisua menestyvään työelämään 2023). Aikavälillä 2020–2023 toteutetussa MUTKA-hankkeessa kehitettiin pk-yrittäjien työhyvinvointia tukevia arjen toimintatapoja yhteistyössä asiantuntijoiden ja yrittäjävertaisten kanssa (Makkonen, Harjula & Niskanen n.d).

1.2 Tavoitteet ja kehittämistehtävät

Kehittämistyö tehtiin toimeksiantona Insinööritoimisto Pehkoranta Oy:lle. Pehkoranta on esitystekniikkaan ja yleisäänentoistoon erikoistunut pieni yritys, joka suunnittelee AV- järjestelmiä sekä myy ja asentaa AV-laitteita asiakaskohteisiin (Pehkoranta n.d). Kehittämistyön kohteena olivat Insinööritoimisto Pehkoranta Oy:n operatiivisesta toiminnasta vastaavat kaksi yrittäjää. Kehittämistehtävän tarkentamiseksi keskusteltiin kummankin yrittäjän kanssa erikseen heidän tämänhetkisestä tilanteestaan ja opinnäytetyön tavoitteista. Yrittäjät mainitsivat haasteikseen suuren työmäärän, töiden kasaantumisen ja ajanhallinnan ja palautumisen vaikeudet. Keikkoja voi kerralla olla useampia päällekkäin tai jokin isompi urakka asiakaskohteessa, jolloin saatetaan tehdä todella pitkää päivää. Työ sisältää paljon matkustamista sen vuoksi, että asiakaskohteet sijaitsevat ympäri maata. Työ sisältää sekä haastavaa ja keskittymistä vaativaa ajatustyötä, että enemmänkin fyysisesti kuormittavia työtehtäviä, kuten asennustöitä.

Yrittäjät toivoivat opinnäytetyöltä tukea ja keinoja jaksamiseen, stressinhallintaan ja palautumiseen. Ihannetilanteessa he tekisivät määrällisesti vähemmän töitä mutta tehokkaammin, jotta he saavat riittävästi aikaa vapaa-ajan palautumiseen. Yrityksessä tavoitteena oli vahvistaa itsensä joh-

tamisen ja ajanhallinnan taitoja. Tarkoituksena oli löytää yrityksen arkeen sopivia käytännönläheisiä ratkaisuja ja työhyvinvointia lisääviä toimintatapoja. Kehittämistehtävän ratkaisemiseksi selvitettiin työkuormituksen kasaantumiseen johtaneita juurisyytä. Tämä tapahtui selvittämällä, millaisia ajanhallinnan haasteet ovat käytännössä ja millaisia muita kuormitustekijöitä työhön liittyy.

Kehittämistehtävät, joihin haettiin ratkaisuja, olivat:

- Miten yrittäjien työhyvinvointia tukevia itsensä johtamisen taitoja voidaan vahvistaa?
- Miten yrittäjät voivat vähentää työnteon määrää niin, että he ehtivät palautua riittävästi?
- Millaisilla arjen toimintatavoilla yrittäjät voivat lisätä työhyvinvointia?

Kehittämistyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa sovellettiin muotoiluajattelua työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tilannekartoituksessa käytettiin menetelmänä teemahaastatteluja. Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysia. Haastatteluista nousseiden teemojen pohjalta ja tietoperustan lähteiden perusteella laadittiin kehittämiselle suosituksia. Ratkaisuiden ideointia varten järjestettiin työpaja. Ideat priorisoitiin ja muotoiltiin ratkaisuksi, josta laadittiin työntuunaussuunnitelma.

2 Yrittäjän työhyvinvointi

2.1 Mikroyrittäjien hyvinvointi

Työhyvinvointi on hyvin laaja kokonaisuus, joka rakentuu monen tekijän vaikutuksesta. Mankan (2023, 108–110) työhyvinvointimallin mukaan työhyvinvointi rakentuu organisaation hyvinvointiin ja yksilön hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Organisaation hyvinvointiin vaikuttavat organisaatiokulttuuri, rakenteellinen joustavuus, kannustava johtaminen, kehittymisen tavoitteellisuus ja työympäristön toimivuus. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat työilmapiiri, työn hallinta, halu kehittyä, elämänhallinta sekä oma fyysinen kunto ja terveys. (Manka & Manka 2023, 108–110.) Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden merkitys näyttäisi painottuvan hieman eri tavoin erikokoisissa organisaatioissa. Työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on olemassa erilaisia yleisluontoisia malleja ja tutkimustietoa, jotka enimmäkseen ovat painottuneet isommissa organisaatioissa työskentelevien työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin, jotka toisaalta ovat ainakin osittain samoja kuin mikroyrittäjillä (Sinisammal, Muhos & Kauppila 2014, 185).

Mikroyritykset

Merkittävä osa yrityksistä ovat pieniä yrityksiä (ks. taulukko 1). Mikroyritykset ovat kokoluokaltaan alle 10 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Tilastokeskuksen mukaan 93,5 % kaikista suomalaisista yrityksistä oli 0–4 hengen yrityksiä vuonna 2023 ja 14,5 % työvoimasta työllistyi tämän kokoluokan yrityksiin (Yritykset henkilöstön suuruusluokan mukaan 2023, 2024). Mikroyritysten kohdalla voidaan siis puhua merkittävästä työllistäjästä. Mitä pienempi yritys on, sitä laajemmin yrittäjä vastaa liike-toiminnan eri osa-alueista itse. Esimerkiksi yrityksen johtamiseen liittyvä byrokratia vähentää yrittäjän mahdollisuutta keskittyä ydintehtäväänsä. (Sinisammal ym. 2014, 184.) Pienessä yrityksessä yrittäjyys on usein elämäntapa ja yrittäjä on yrityksensä ja itsensä johtaja. Yrittäjän oma hyvinvointi ja työssä jaksaminen vaikuttaa suoraan yrityksen menestymiseen. (Manka ym. 2010, 60.)

Taulukko 1. Yritykset henkilöstön suuruusluokan mukaan 2023 (Tilastokeskus, CC BY 4.0)

Henkilöstön suuruusluokka	Yritykset		Henkilöstö, henkilötyövuotta		Liikevaihto	
	Lukumäärä	%	Tuhatta	%	Milj. €	%
Yhteensä	580 048	100	1 510	100	544 444	100
0–4	542 400	93,5	219	14,5	66 708	12,3
5–9	17 511	3,0	114	7,5	30 628	5,6
10–19	9 986	1,7	134	8,9	35 248	6,5
20–49	6 324	1,1	191	12,6	56 092	10,3
50–99	2 090	0,4	144	9,5	51 759	9,5
100–249	1 053	0,2	157	10,4	54 929	10,1
250–499	391	0,1	136	9,0	48 867	9,0
500–999	161	0,0	113	7,5	44 331	8,1
1 000–	132	0,0	303	20,1	155 883	28,6

Mikroyrittäjien työhyvinvoinnista haettiin tutkimustietoa eri tietokannoista sekä suomeksi että englanniksi rajaamalla ensin tutkimukset vain mikroyrittäjyyden näkökulmasta hakusanoilla, kuten ”mikroyrittäjät” ja ”työhyvinvointi”. Näin rajatusta näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia löytyi kuitenkin hyvin vähän, joten tiedonhaku laajennettiin koskemaan myös muita yrittäjiä koskevia tutkimuksia. Hakusanoilla ”entrepreneur” ja ”well being” eri näkökulmista tehtyjä tutkimuksia löytyi jo todella paljon. Tutkimuksiin, jotka antoivat vastauksia siihen, mitkä tekijät vaikuttavat yrittäjien hyvinvointiin ja miten yrittäjien työhyvinvointia voi kehittää, syvennyttiin tarkemmin. Tutkimusten valikoiminen tehtiin myös sen perusteella, minkä kokoisia yrityksiä tutkittiin ja millaisessa kontekstissa. Lähteiden valikointia tehtiin myös lumipallomenetelmällä. Kun tietokannasta löytyi sopiva lähde, löytyi tämän lähteen lähdeluettelosta lisää aiheeseen liittyviä lähteitä.

Mikroyrittäjyyden kuormitustekijät

Mikroyrittäjiä kuormittavat erityisesti taloudellinen epävarmuus, jatkuva kiire ja pitkät työpäivät. Riittämättömästä palautumisesta johtuva stressin haitallinen kasaantuminen on yrittäjillä yleistä. Pitkät työpäivät ja jatkuva tavoitettavissa olo vaikeuttavat palautumista. Yöunet jäävät monilla riittämättömäksi ja vapaa-aikaa, saati lomaa on hyvin vähän. Työtä ja vapaa-aikaa on vaikea erottaa toisistaan, ja työasiat ovat usein vähintäänkin mielessä vapaa-ajalla. Vapaa-ajan lisääminen ja työn teon välttäminen vapaa-ajalla auttaa parhaiten kohentamaan yrittäjän hyvinvointia. Vapaa-ajalla mielekkäät harrastukset, liikunnan lisääminen, luova tekeminen, luonto ja lemmikkieläimet auttavat irrottautumaan työstä ja lievittämään yrittäjien stressiä. Myös läheiset ihmissuhteet ja yrittäjäverkostot ovat monelle yrittäjälle tärkeä tuki. Työn sujuvuuden kannalta tärkein tekijä on yrittäjän oma ammattitaito. Itsensä johtamiseen liittyvät taidot, kuten ajanhallinta ja suunnitelmallisuus tukevat sujuvaa työskentelyä. Yrittäjyyden positiiviseksi koettuja puolia ovat erityisesti itsenäisyys, vapaus, mielenkiintoiset haasteet ja onnistumisen kokemukset. (Sinisammal ym. 2014, 188–191.)

Stressi ja työuupumus

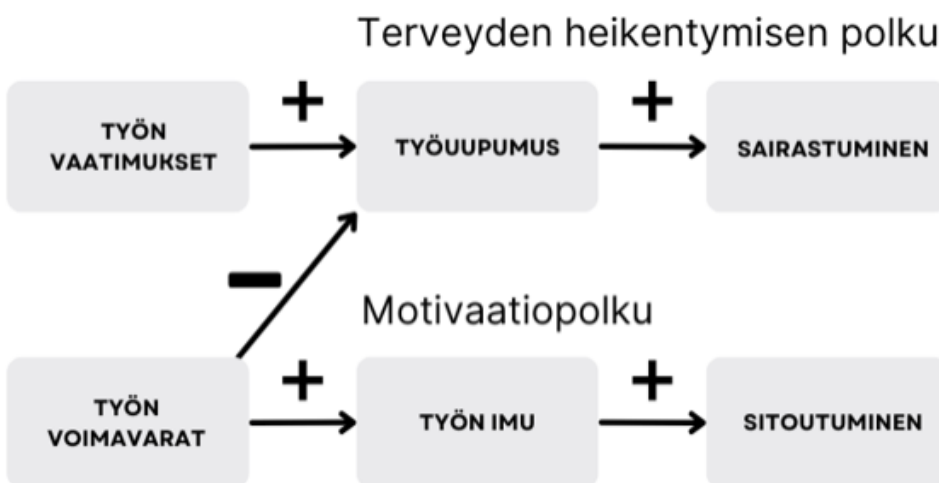
Ajoittainen ja kohtuullinen stressi on normaalia ja lisää suorituskykyä haastavissa työtilanteissa. Kasaantuessaan stressi kuitenkin muuttuu haitalliseksi. Pitkittyneeseen stressiin liittyy erilaisia kognitiivisia oireita, kuten muistihäiriöitä ja keskittymisvaikeuksia. Stressi heikentää myös kykyä säädellä tunteita, joka voi näkyä lisääntyneenä ärtymyksenä. Stressi voi oireilla myös kehossa väsymyksenä, aiheuttaa sydämentykytyksiä tai tuntua kipuna lihaksissa, päänsärkynä tai vatsavaivoina. Stressi myös heikentää vastustuskykyä. Sympaattinen hermosto käy ylikierroksilla, mikä voi näkyä siinä, että on vaikeus rauhoittua silloin, kun se olisi tarpeellista. Tyypillistä ovat unihäiriöt, kuten nukahtamisvaikeudet ja aamuyön heräily, jonka jälkeen ei saada enää unta. Pitkäkestoinen stressi heikentää töissä suoriutumista ja vaikeuttaa uuden oppimista. Pidemmän päälle ammatillinen itsetunto heikkenee ja itsekriittisyys omaa työtä kohtaan voi lisääntyä eikä työstä usko enää selviävänsä. Pitkittynyt työstressi voi pahimmassa tapauksessa johtaa työuupumukseen tai muihin stressiperäisiin sairauksiin. Työuupumukselle ominaisia piirteitä ovat jatkuva väsymys, joka ei helpota levolla, kyynisyys, masentuminen ja kognitiiviset häiriöt. (Manka ym. 2010, 15–18; Manka & Manka 2023, 219–222.)

2.2 Työn imu

Työn imu on työhyvinvointia lisäävä positiivinen motivaatiotila, johon liittyy tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Tämä näkyy sinnikkäänä töihin panostamisena ja kokemuksena työn merkityksellisyydestä. Uppoutuminen on voimakasta keskittymistä eli niin sanottu flow -tila. (Manka & Manka 2023, 101.) Yrittäjät kokevat tutkimusten mukaan työn imua useammin kuin palkansaajat (Sinisammal ym. 2014, 191; Dijkhuizen, Gorgievski, van Veldhoven & Schalk 2016, 564–565). Työn imu lisää yrittäjän sinnikkyyttä yrittää epävarmassakin tilanteessa. Toisaalta työn imu voi yrittäjillä mennä huomaamatta työholismin puolelle, joka voi pahimmillaan johtaa työuupumukseen. (Manka ym. 2010, 10.) Työholismin erottaa työn imusta työhön liittyvät tunteet. Työn imuun liittyy myönteisiä tunteita, kuten tarmokkuutta ja energisyyttä, kun taas työholismiin liittyy enemmän kielteisiä tunteita, kuten pelkoa ja pakonomaista suhtautumista työn tekoon. (Virtanen & Lyytinen 2021, 23:51–27:05.)

Työn ja yrittäjyyden vaatimukset ja voimavarat

Työn vaatimukset ja työn voimavarat (ks. kuvio 1) ovat sellaisia työn piirteitä, jotka vaikuttavat kahteen rinnakkaiseen työhyvinvointiprosessiin, jotka ovat motivaatiopolku ja terveyden heikkenemisen polku. Työn vaatimukset ovat sellaisia työhön liittyviä piirteitä, jotka vaativat ponnistelua ja kuluttavat voimavaroja. Kuluttavia työn vaatimuksia ovat muun muassa suuri työn määrä ja aikapaineet. Työhön liittyvät kohtuulliset vaatimukset voivat toisaalta olla positiivisia ja lisätä työn imua. Työn voimavarat tasapainottavat työn vaatimuksia ja lisäävät työn imua.



Kuvio 1. Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli (Manka & Manka 2023, 102)

Työn voimavaroja ovat muun muassa vaikutusmahdollisuudet ja mahdollisuudet oppia. Työn vaatimusten ja voimavarojen malliin on myöhemmin lisätty myös henkilökohtaisten voimavarojen näkökulma. Yksilön voimavarat, kuten itseluottamus, optimismi ja osaaminen lisäävät työn imua. Myös terveelliset elintavat ja riittävä työstä palautuminen vaikuttavat hyvinvointiin ja työn imuun positiivisesti. Työn korkeat vaatimukset yhdistettynä vähäisiin voimavaroihin lisäävät työkuormitusta, heikentävät työn imua ja voivat pahimmillaan johtaa työuupumukseen. (Manka & Manka 2023, 101–104.)

Dijkhuizen, Gorgievski, van Veldhoven ja Schalk (2016, 560) ovat tutkineet pk-yrittäjien eli alle 250 henkilöä työllistävien yrittäjien voimavarojen, vaatimusten vaikutusta työn imuun ja yrityksen menestymiseen. Tutkijat täydensivät työn voimavarojen ja työn vaatimusten mallia yrittäjille tyypillisillä vaatimuksilla ja voimavaroilla. Yrittäjyyden vaatimuksia ovat aiemmin mainittujen lisäksi epävarmuus, iso vastuu, riskit ja aikapaineet. Yrittäjyyteen liittyviä voimavaroja ovat autonomia, itsenäisyys ja työn organisointi. (Dijkhuizen ym. 2016, 556, 558–559.) Työn voimavarojen lisääminen voi auttaa yrittäjää menestymään paremmin (Dijkhuizen ym. 2016, 555.) Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 2) on koottu yrittäjyyteen liittyviä vaatimuksia ja voimavaroja.

Taulukko 2. Yrittäjyyden vaatimukset ja voimavarat (Manka & Manka 2023, 101-104, 204-205; Dijkhuizen ym. 2016, 558-559; Neck ym. 2013)

Vaatimukset	Voimavarat
<ul style="list-style-type: none"> • Aikapaineet • Suuri työn määrä • Työn vaikeustaso • Tunnekuorma • Epävarmuus • Iso vastuu • Riskit 	<ul style="list-style-type: none"> • Oppimismahdollisuudet • Vaikuttamismahdollisuudet • Itsenäisyys • Autonomia • Työyhteisön tuki • Kannustava palaute <p style="text-align: center;">Itsensä johtaminen</p> <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> • Työn organisointi • Itseluottamus • Optimismi • Toivo • Sitkeys • Myönteiset tunteet • Osaaminen • Terveelliset elintavat • Palautuminen

Psykologinen pääoma

Neck, Houghton, Sardesmukh, Goldsby & Godwin (2013) lisäsivät yrittäjien kognitiiviseksi voimavaraksi itsensä johtamisen. Itsensä johtaminen auttaa yrittäjää vahvistamaan psykologista pääomaa, johon kuuluu toivo, optimismi, minäpystyvyys ja myönteiset tunteet. Itsensä johtamisen taidoilla on siten välillinen yrittäjän voimavaroja tukeva vaikutus, joka auttaa hillitsemään työn vaatimusten kielteisiä vaikutuksia ja siten ehkäisemään stressin kasaantumista ja työuupumusta. (Neck ym. 2013.) Mankan & Mankan (2023, 204–205) mukaan psykologiseen pääomaan kuuluvat neljä osa-aluetta ovat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys. Mankan & Mankan (2023, 204–205) ja Neckin ja muiden (2013) mukaan psykologinen pääoma on yhteydessä suorituskykyyn ja hyvinvointiin. Seuraavassa alaluvussa 2.3 Itsensä johtaminen esitellään keinoja vahvistaa psykologisen pääoman eri osa-alueita.

2.3 Itsensä johtaminen

Neckin ja muiden (2013) määritelmän mukaan itsensä johtaminen on itseensä vaikuttamisen prosessi, johon sisältyy kognitiivisia keinoja säädellä omaa toimintaa ja pyrkiä tehokkuuteen sellaisten tehtävien kohdalla, jotka eivät ole itsessään motivoivia. Sydänmaanlakka (2017, 7) määrittelee itsensä johtamisen elämän kokonaiskuntoisuuteen panostamiseksi, joka tapahtuu kehittämällä kokonaisvaltaisesti fyysistä, psyykkistä, sosiaalista, henkistä ja ammatillista kuntoa ja pitämällä huolta omasta tehokkuudesta, uudistumisesta ja hyvinvoinnista. Sydänmaanlakan (2017, 17) mukaan itsensä johtaminen vaatii pitkäjänteistä ja jämäkkää panostamista konkreettiseen toimintaan. Lyytisen ja Pääkkösen (2022, 32–34) mukaan itsensä johtaminen tarkoittaa tietoisia valintoja työssä ja vapaa-ajalla, jotka edistävät palautumista ja aikaansaamista.

Itseluottamus ja minäpystyvyys

Hyvä itseluottamus tarkoittaa yksilön uskoa omiin kykyihin suoriutua tehtävästä. Itseluottamus näkyy itsensä haastamisena, korkeina tavoitteina ja tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävänä sinnikkäänä toimintana. Esteet eivät pysäytä, vaan ongelmat nähdään haasteina ja niistä selviytymiseen uskotaan. Itseluottamuksen taso voi vaihdella tehtäväkohtaisesti. Itseluottamukseen vaikuttaa lisäksi fyysinen ja psyykinen hyvinvointi ja vireystila. (Manka & Manka 2023, 207–208.) Neckin ja muiden (2013) mukaan Bandura (1986, 1991) määrittelee minäpystyvyyden (self-efficacy) yksilön uskomukseksi siitä, että hän pystyy suoriutumaan tehtävästä. Minäpystyvyyttä voidaan vahvistaa

mielikuvaharjoittelun ja sisäisen puheen muuttamisen avulla. Mielikuvaharjoittelu on onnistuneen suorituksen kuvittelemista mielessä ennen haastavan työtehtävän todellista suoritusta. Mielikuvarajoittelu ennen todellista tehtävän suorittamista lisää onnistumisen mahdollisuuksia. (Neck ym. 2013.)

Optimismi

Optimisti kiinnittää huomiota mahdollisuuksiin, uskoo kykyihinsä ja selviytymiseensä ja käsittelee ongelmatilanteita rakentavasti (Hannonen, Luokkala, Mänttari, Perälä, Leinonen, Väänänen & Nurminen 2022). Rakentavat ajatusmallit, kuten mahdollisuuksiin keskittyminen ja optimismi parantavat stressinhallintaa ja itseluottamusta (Neck ym. 2013). Optimisti näkee onnistumisen omalla ansionaan ja suhtautuu ongelmatilanteisiin väliaikaisina ja ulkoisista syistä johtuvina. Optimistinen ajattelutapa lisää onnistumisen todennäköisyyttä. Pessimisti syyttää epäonnistumisesta itseään ja uskoo, että epäonnistumisen syyt ovat pysyviä. Pessimistin itsetunto on heikko ja hän pelkää epäonnistumista. Ongelmatilanteissa pessimistinen ajattelutapa johtaa passiivisuuteen, joka heikentää onnistumisen mahdollisuuksia. (Manka & Manka 210–211.)

Omia kielteisiä uskomuksia on välillä hyvä pysähtyä pohtimaan kriittisesti. Yrittäjyyteen liittyvät rajoittavat uskomukset esimerkiksi yrittäjän ominaisuuksista voivat olla esteenä työhyvinvointia lisäävien ratkaisuiden löytämiselle (Manka ym. 2010, 63). Optimistisuutta ja mahdollisuuksiin suuntautuvaa ajattelua voidaan kehittää muuttamalla omaa sisäistä puhetta ja haastamalla omia kielteisiä uskomuksia (Neck ym. 2013). Optimismia voi kasvattaa myös kiinnittämällä huomiota myönteisiin tunteisiin ja asioihin, harjoittamalla kiitollisuutta ja rentoutumalla. Myönteisyyttä ja kiitollisuutta voi harjoitella esimerkiksi kirjoittamalla ylös, mitä mukavaa päivän aikana on tapahtunut ja mistä asioista on aihetta olla kiitollinen. (Manka & Manka 2023, 211–212.)

Myönteiset tunteet

Myönteiset tunteet parantavat työhyvinvointia. Ne lisäävät toimintakykyä ja parantavat vuorovaikutuksen laatua. Kun myönteisiä tunteita koetaan moninkertaisesti enemmän kuin kielteisiä, se auttaa suhtautumaan stressaaviin tilanteisiin rauhallisemmin. Kielteisiä tunteita ei ole mahdollista kokonaan poistaa, mutta niiden rakentavaan käsittelyyn on tärkeä pyrkiä. Myönteisten tunteiden

syntyä edistää hetkessä eläminen, hallinnan tunne, sosiaalinen tuki ja hyvien asioiden huomaaminen arjessa. (Manka & Manka 2023, 98–99.) Tunteet ohjaavat käyttäytymistä ja voivat motivoida toimintaan tai lamaannuttaa. Toimintaan aktivoivia tunteita ovat esimerkiksi stressi, hermostuneisuus, innostuminen ja valppaus. Lamaannuttavia ja toimintaa vähentäviä tunteita ovat esimerkiksi tylsyys, masennus, suru, levollisuus, tyytyväisyys ja mielenrauha. Tunteet ovat kehollisia reaktioita, jotka kytkeytyvät tietoiseen tai tiedostamattomaan ajatteluun. (Aulankoski 2022, 80–81.) Omiin mielikuviin ja tunteisiin voi vaikuttaa esimerkiksi kuuntelemalla iloista musiikkia, ja kannustamalla itseä myötätuntoisella sisäisellä puheella. Näiden keinojen avulla voi päästä aikaansaamista edistävään mielentilaan. (Lyytinen & Pihlaja 2023, 5:00–9:00.)

Itsemyötätunto

Stressaavissa tilanteissa on tärkeää, miten itselleen puhuu ennen tilannetta, sen aikana ja sen jälkeen, sillä sisäinen puhe vaikuttaa tilanteessa koettuun tunnetilaan. Kielteisen sisäisen puheen tuominen tietoisuuteen, kyseenalaistaminen ja muuttaminen rakentavammaksi parantaa tunnetilaa. Sisäisen puheen sävyn muuttaminen vaatii toistoja ja harjoittelua. Toistojen myötä myönteinen sisäinen puhe voi vahvistua ja muuttaa stressaaviin tilanteisiin liitettyjä uskomuksia, mielikuvia ja tunnetiloja. (Neck ym. 2013.) Vastoinkäymisissä on erityisen tärkeää itsemyötätunto eli hyväksyvä asenne itseämme kohtaan ja että puhumme itselle kuin hyvälle ystävälle. Itsemyötätuntoa on hyvä harjoitella pysähtymällä päivittäin tarkkailemaan omaa sisäistä puhetta. Sisäisen puheen muuttamista voi harjoitella analysoimalla kielteisen tunteen laukaissutta tapahtumaa, tunnistamalla omat tulkinnat ja uskomukset tilanteesta ja analysoidaan uskomusten vaikutusta omaan tunnetilaan ja käyttäytymiseen. Lopuksi uskomukset kyseenalaistetaan ja korvataan rakentavalla vastaväitteellä. (Hannonen ym. 2022.)

Toiveikkuus ja sitkeys

Toiveikkuus näkyy itseohjautuvuutena ja haluna asettaa vaativia tavoitteita. Toiveikas löytää tarvittaessa vaihtoehtoisia reittejä tavoitteisiin pääsemiseksi. Toiveikkuutta voi kasvattaa asettamalla tavoitteita, jotka ovat sopivan haastavia, realistisia ja mitattavia. Suuremmat ja haastavimmat tavoitteet on hyvä pilkkoa pienempiin välitavoitteisiin. Tavoitteiden saavuttamisesta palkitseminen lisää motivaatiota. Tarvittaessa resurssit, kuten materiaallinen ja henkinen tuki sekä kouluttautumi-

nen ja harjoittelu vahvistavat toiveikkuutta. (Manka & Manka 2023, 209.) Välitavoitteen saavuttamisesta tulee positiivinen ja palkitseva aikaansaamisen tunne. Välitavoitteiden asettaminen siis auttaa työskentelemään pitkäjänteisesti tavoitteiden eteen. (Lyytinen & Pihlaja 2023, 10:55–12.30). Sitkeys eli resilienssi näkyy joustavuutena ja lannistumattomuutena epäonnistumisten kohdatessa. Sitkeyttä voi vahvistaa kehittämällä osaamista, esteisiin varautumisella ja vaikuttamalla vastoinkäymisten tulkintaan. Omien voimavarojen, kuten resurssien ja omien taitojen tiedostaminen vahvistaa myös sitkeyttä. Vastoinkäymisten tulkintaan voi vaikuttaa tietoisella läsnäololla ja itsereflektiolla. (Manka & Manka 2023, 213–214.)

Itsereflektio

Itsensä johtamisen kehittämiseen tarvitaan itseluottamusta ja itsetuntemusta, joka edellyttää kykyä reflektoida. Itsetutkiskelussa tulee pyrkiä mahdollisimman objektiiviseen ja jatkuvaan itsensä tarkkailuun, ikään kuin ulkopuolisin silmin. (Sydänmaanlakka 2017, 33–34.) Itsereflektiolla tarkoitetaan omien kokemusten ja toiminnan havainnoimista ja tarkkailemista uteliaasti. Tähän tarvitaan rauhoittumista ja pysähtymistä omien ajatusten äärelle ja hetkessä läsnä olemista. (Manka & Manka 2023, 217.) Reflektoinnissa arvioidaan ja analysoidaan oman toiminnan motiiveja ja seurauksia arjen toiminnassa. Reflektoinnissa pohditaan koettuja tapahtumia, niistä oppimista ja suunnitellaan, mitä voisi tehdä toisin. (Sydänmaanlakka 2017, 81–83.)

3 Työajan ja vapaa-ajan tasapaino

3.1 Ajanhallinta

Ajanhallinta on tärkeä taito, joka parantaa työssä suoriutumista, auttaa ehkäisemään stressin kasaantumista ja on yhteydessä parempaan työhyvinvointiin ja hallinnan tunteeseen. Se on päätöksenteon prosessi, jonka avulla yksilö organisoii, suojelee ja mukauttaa ajankäyttöään muuttuvissa olosuhteissa. (Aeon, Faber, Panaccio 2021.) Lyytisen ja Pääkkösen (2022, 32–34) mukaan asiantuntijatyössä ja yrittäjyydessä ajanhallinta on erityisen tärkeä itsensä johtamisen taito, sillä se auttaa työajan ja vapaa-ajan erottamisessa. Hämäläinen (2022) puhuu ”henkisesti ja taloudellisesti kannattavasta liiketoiminnasta”, joka mahdollistaa sen, että aikaa on riittävästi sekä palautumiselle, että tärkeisiin asioihin keskittymiselle. (Hämäläinen, Lähdesmäki & Määttä 2022, 5:00-6:30.)

Yrittäjien ajanhallinnan haasteet

Yrittäjillä on vapaus päättää omasta aikataulusta ja kalenterinsa sisällöstä. Usein yrittäjän kalenteri kuitenkin päättyy täyttymään ääriään myöten. Tärkein syy työn ja vapaa ajan rajaamisen haasteelle ovat yrityksen asiakkaat, jotka halutaan palvella hyvin. Tämä saa yrittäjän joustamaan omasta vapaa-ajasta ja kokemaan painetta olla jatkuvasti tavoitettavissa. Toisaalta asiakkaat oppivat nopeasti sen, että yrittäjäkään ei voi olla jatkuvasti tavoitettavissa. (Perälä 2021.) Ajanhallintaan voi liittyä monenlaisia muitakin haasteita, jotka vaikuttavat aikaansaamiseen ja aikatauluista kiinni pitämiseen. Näitä haasteita ovat esimerkiksi aikaoptimismi, vitkuttelu ja aikavarkaat, jotka melkein huomaamatta syövät aikaa työltä ja heikentävät työn tehokkuutta. Seuraavaksi käsitellään näitä haasteita ja esitellään mahdollisia ratkaisuja, joiden avulla näihin voidaan pyrkiä vaikuttamaan.

Aikaoptimismi

Aikaoptimistilla on taipumusta arvioida tehtäviin tarvittava aika alakanttiin (Aulankoski 2022, 124). Erityisen haastavaa tarvittavan ajan arvioiminen on isompien tehtävien ja projektien kohdalla. Mitä suuremmasta tehtäväkokonaisuudesta on kyse, sitä enemmän alakanttiin tehtävään tarvittava aika yleensä arvioidaan (Forsyrth & Burt 2008, 791). Tämä johtuu suunnitteluharhasta, jossa optimistiset uskomukset tehtäviin vaadittavasta ajasta johtavat epärealistiseen aikatauluttamiseen. Rahalliset kannustimet pahentavat suunnitteluharhaa edelleen eli lisäävät optimistiuutta silloin, kun rahallinen kannustin liittyy tehtävän nopeaan suorittamiseen. (Brunnermeier, Papakonstantinou & Parker 2017, 1318–1319.) Optimistiset aikauskomukset voivat lisätä prokrastinaatiota (Brunnermeier, Papakonstantinou & Parker 2017, 1320).

Prokrastinaatio

Prokrastinaatio eli vitkuttelu on toiminnanohjauksen haaste, joka tarkoittaa aikaansaamisen vaikeutta ja tehtävien aloittamisen lykkäämistä. Stressi ja väsymys voivat pahentaa vitkuttelua. Tehtäväkohtaista vitkuttelua ilmenee usein etenkin sellaisten tehtävien kohdalla, jotka eivät motivoi tai jotka ovat kokonaisuuksina liian suuria hahmotettaviksi. Vitkuttelu on usein ongelmallista, sillä sen seurauksena työt kasaantuvat. Tekemättömät työt puolestaan lisäävät stressiä ja vaikeuttavat tehtävien aloittamista entisestään. Vitkuttelun takana voi olla useita syitä ja vitkutteluun vaikuttamiseksi on tärkeää selvittää vitkuttelun juurisyy. Vitkuttelun juurisyyyn selvittämisessä auttaa itse-

reflektio, joka auttaa huomaamaan sen, millaisia tehtäviä vitkuttelee ja miksi. Tämän jälkeen voidaan miettiä, miten ongelmaa voidaan ratkaista. (Aulankoski 2022, 118–119; Hämäläinen ym. 2022, 7:00-11:45.)

Tunteet, ajatukset ja mielikuvat

Aloittamisen vaikeuteen jonkin tehtävän kohdalla voi myös liittyä kielteisiä mielikuvia kyseisestä tehtävästä. Mielikuvat vaikuttavat tehtävään liitettyihin tunteisiin ja ajatuksiin kielteisesti. Ajatukset voivat liittyä tehtävän epämieluisuuteen tai vaikeuteen ja itseän ja omiin taitoihin voi kohdistua epäilyksiä. (Lyytinen & Pihlaja 2023, 3:20-4:10.) Vitkuttelu saattaa myös olla seurausta tehtäviin liittyvien ikävien tunteiden, kuten tylsistymisen välttelystä. On tutkittu, että tunnetaitojen harjoittelusta, kuten tunteiden säätelystä voi olla apua vähentämään vitkuttelua. Itsensä altistaminen tylsistymisen tunteelle lisäksi kasvattaa tunteen sietokykyä. (Eckert, Ebert, Lehr, Sieland & Berking 2016.)

Pilkkominen

Isompien tehtäväkokonaisuuksien pilkkominen pienempiin osatehtäviin voi auttaa antamaan realistisempia aika-arvioita tehtäville. Työajan allokoiminen jokaiselle osatehtävälle erikseen lisää tutkimusten mukaan tehtäväkokonaisuuteen allokoitua aikaa. Kun jokaiselle osatehtävälle erikseen allokoitua ajat lasketaan yhteen, on tehtävän suorittamiseen arvioitu kuluvan enemmän aikaa, kuin jos tehtävää olisi käsitelty yhtenä isona kokonaisuutena. Pilkkomalla toteutettu aika-arvio on lähempänä tehtävään todellisuudessa tarvittavaa aikaa. (Forsyth & Burt 2008, 791, 796.) Aulankosken (2022, 124) vinkki aikaoptimistille on asettaa itselleen todellista deadlinea aikaisempia määräaikoja. Brunnermeierin ja muiden (2017, 1320) mukaan ihmisten itselleen asettamat määräajat voivat olla hyödyllisiä, vaikka ne eivät sitouta yhtä tehokkaasti kuin itsen ulkopuolelta asetetut määräajat. Tavoitteellisuus ja isompien tehtävien pilkkominen konkreettisiin välitavoitteisiin edistää aikaansaamista (Lyytinen & Pihlaja 2023, 10:55–12.30).

Pomodoro-tekniikka

Työn tekoa voi pilkkoa voi myös pilkkoa ajallisesti esimerkiksi pomodoro -tekniikan avulla. Pomodoro -tekniikka eli tomaattitekniikka on ajanhallinnan keino, jonka avulla voi jaksottaa työskentelyä käyttämällä ajastinta. Keinosta voi olla apua vitkutteluun sellaisissa tilanteissa, kun vitkuttelun

syynä on se, että tehtävä ei motivoi esimerkiksi siksi, että kyseessä on tylsäksi koettu rutiinitehtävä. Pomodoro -tekniikassa työskentelyn ja taukojen rytmittämisessä käytetään apuna ajastinta. Tehtävä aloitetaan työskentelemällä ensin ajastetusti 25 minuuttia. Tämän jälkeen voidaan pitää viiden minuutin ajastettu tauko, jonka jälkeen työskennellään taas 25 minuuttia. Neljän 25 minuutin pätkän jälkeen pidetään vähintään 15 minuutin tauko. Työskentelyajan rajoittaminen voi luoda positiivisen aikapaineen, joka edesauttaa aikaansaamista. (Aulankoski 2022, 120–121; Hämäläinen ym. 2022, 10:00-10:30.)

Kanban

Kanban on visuaalinen projektinhallintatyökalu, joka auttaa hallitsemaan työmäärää ja ehkäisemään töiden kasaantumista. Kanban-aulussa on eri sarakkeita työvaiheen mukaan ja työtehtävät sijoitetaan sarakkeisiin sen mukaan, missä vaiheessa ne ovat (ks. kuvio 2). Kanban-aulun avulla näkee projektien tehtävät ja niiden vaiheet, mitä ja minkä verran tehtäviä on esimerkiksi työn alla. Tällä pyritään siihen, että työt eivät jää liian pitkäksi aikaa tiettyyn vaiheeseen seisomaan ja kasaantumaan. Työmäärää rajataan niin, että kussakin vaiheessa voi olla maksimissaan vain tietty määrä tehtäviä kerralla. Yhteen työvaiheeseen työn alle ei voida ottaa enempää tehtäviä ennen kuin riittävä määrä tehtäviä on kussakin työvaiheessa saatu päätökseen. (Vikman 2019.)



Kuvio 2. Yksinkertainen kanban-taulu

Hyper scheduling

Hyper scheduling -menetelmä on Hughesin (2025, 13) mukaan aikataulusmenetelmä, jossa kalenteri täytetään kokonaan ja merkitään tasatunnin tarkkuudella päivän työtehtävät, ruokatunnit

ja vapaa-aika. Tätä menetelmää soveltaa työskentelynsä tehostamisessa mm. Karjula (2018). Ennen kalenterin täyttämistä listataan viikoittain toistuvat rutiininomaiset työtehtävät ja muut tehtävät ja arvioidaan näihin kuluva aika. Aika-arvio pyöristetään ylöspäin tunnin tarkkuudella, joka huomioi siirtymät ja viivästyksiä aiheuttavat tilanteet. Tämän jälkeen rutiinitehtävät sijoitetaan kalenteriin sopiville paikoille. Tämän jälkeen siirretään tyhjille kalenteripaikoille muut tehtävät, jotka priorisoidaan kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan. Kalenterista varataan myös vapaa-aikaa niin, että ei tehdä töitä. (Karjula 2018.) Selkeiden aikarajojen asettamista työlle suosittelevat myös Aulankoski (2022, 126), Jaakkola (2020, 166) ja Manka ja muut (2010, 62).

Keskeytykset ja häiriöt

Keskeytykset ja häiriöt ovat työssä tyypillisiä aikavarkaita, jotka vievät tehokasta työaikaa (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 121). Keskeytyksillä tarkoitetaan sisäisiä tai ulkoisia odottamattomia tekijöitä, jotka keskeyttävät työskentelyn. Sisäiset keskeyttäjät voivat olla esimerkiksi mieleen tulevia asioita, jotka saavat keskeyttämään sen, mitä on tekemässä. Ulkoiset keskeyttäjät voivat olla esimerkiksi asiakkailta tulevat yhteydenotot. Häiriöt ovat työtehtävästä huomiota vievää työympäristön äänihälyä, kuten puhetta, melua ja hälytyksiä puhe, ja visuaalista hälyä, kuten ponnahdusikkunat. Huomion siirtämiseen ja uudelleen aikaisemman tehtävän asioiden mieleen palauttamiseen kuluu ylimääräistä aikaa. Näin tehokkuus heikkenee ja aikapaine, kiire ja virheiden määrä lisääntyy. Myös niin sanottu multitaskaaminen eli monen asian yhtäaikainen tekeminen on tehoton ja aivoja kuormittava tapa tehdä töitä. (Keskeytykset -hukkaan heitettyä työaikaa n.d; Keskeytykset n.d; Häiriöt n.d.)

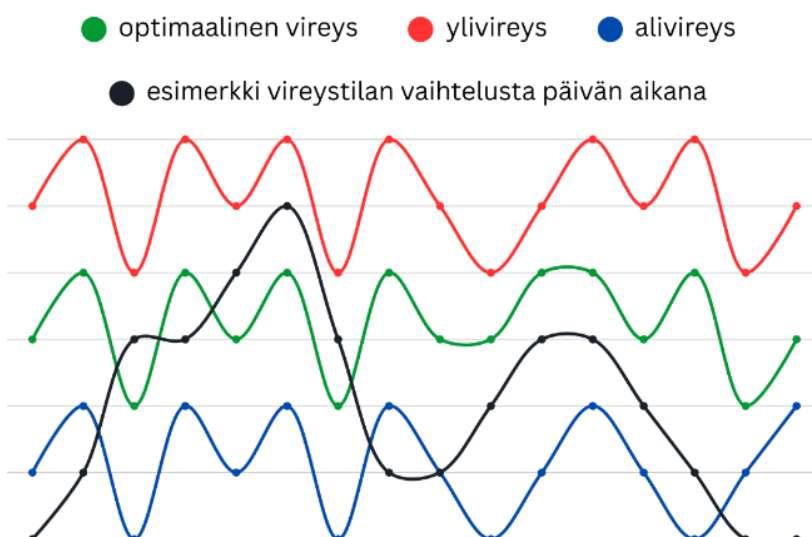
Kognitiivinen ergonomia

Kognitiivisesta ergonomiasta huolehtiminen tarkoittaa työympäristön ja työnteon tapojen muokkaamista siten, että ehkäistään aivojen liiallista kuormittumista ja parannetaan työn sujuvuutta (Kuikka & Paajanen 2015, 41–42). Kognitiivisessa ergonomiassa kiinnitetään huomiota aivoystävälliseen työskentelyyn, johon kuuluu aistikuorman, häiriöiden, keskeytysten ja tietotulvan hallinta. Kognitiivisesti kuormittavien työolosuhteiden lisäksi myös vireystila ja palautuminen vaikuttavat aivojen suorituskykyyn (Manka & Manka 2023, 154–155). Työn kannalta turhia keskeytyksiä ja häiriöitä olisi tärkeä pyrkiä karsimaan. Keskeytyksiä voi ennaltaehkäistä mykistämällä sähköposti-ilmoitukset ja laittamalla puhelimen äänettömälle (Keskeytykset n.d). Työympäristön hälyä kuten

puhehälyä ja melua voi vaimentaa käyttämällä vastamelukuulokkeita (Häiriöt n.d). Tietynlaiset taustaaänet kuten instrumentaalimusiikki tai tasainen kohina voivat tehostaa keskittymiskykyä (Kuikka & Paajanen 2015, 62–63). Valkama (2025) kirjoittaa, että Moisanan mukaan on tärkeää, että päivästä on rauhoitettu ainakin tunti keskeytyksetöntä työaikaa tärkeille tehtäville. On tärkeää, että työskentely ei keskeydy ajatustyötä vaativien tehtävien aikana. Mikäli työskentely on aivan välttämätöntä keskeyttää esimerkiksi tärkeän puhelun vuoksi, voi tehtävään palaamista auttaa sen kohdan merkitseminen, jota oli tekemässä. (Kuikka & Paajanen 54–55.)

3.2 Vireystilan säätely

Vireystila vaihtelee pääosin ihmisen vuorokausirytmien mukaisesti, jossa on yksilöllisiä eroja (ks. kuvio 3, jossa on kuvattu esimerkki vireystilan vaihtelusta päivän aikana). Erilaiset vuorokausirytmityypit voidaan jakaa karkeasti aamu-, päivä- ja iltavirkkuihin. Useimmilla ihmisillä vireystila on korkeimmillaan aamupäivällä ja laskee tilapäisesti iltapäivällä, jonka jälkeen vireystila jälleen nousee korkeammaksi alkuillasta. Illalla vireystila laskee jälleen iltaa kohti ja on matalimmillaan yöllä unen aikana. Vireystilan säätelystä vastaa pitkälti ihmisen autonominen hermosto, johon kuuluu sympaattinen ja parasympaattinen hermosto. Sympaattinen hermosto aktivoituu kuormituksessa nostaa vireystilaa ja parasympaattinen hermosto aktivoituu levossa laskien vireystilaa. (Kuikka & Paajanen 2015, 80; Lyytinen & Pääkkönen 2022, 100–101).



Kuvio 3. Vireystilan vaihtelu (Markuksela 2022, 15:25-20:07, muokattu)

Oman vireystilan yksilöllinen vaihtelu on hyvä oppia tunnistamaan ja huomioida oman työpäivän ja työviikon suunnittelussa. Viikkotasolla vireystila on yleensä korkeampi alkuviikosta, ainakin siinä tapauksessa, että viikonlopun aikana on ehtinyt palautua hyvin. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 100–101). Ihmisellä on vuorokaudessa noin 2–4 tuntia, jolloin vireystila on optimaalinen ja jolloin on paras aika tehdä ajatustyötä vaativia tehtäviä (Aulankoski 2022, 124–125). Vireystilan säätely pohjautuu pitkälti ihmisen geeneihin mutta myös ihmisen itsesäätelyllä on merkitystä. Hyvällä itsesäätelyllä voidaan ehkäistä stressiin liittyviä sairauksia, joihin muuten olisi geneettinen alttius. (Jaakkola & Markuksela 2020, 15:51-18:00.) Alla olevassa taulukossa (ks. taulukko 3) on eri vireystilojen tunnusmerkit sekä keinoja vireystilan säätelyyn eri vireystilojen kohdalla.

Taulukko 3. Vireystilan tunnistaminen ja itsesäätely (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 102-112; Markuksela 2022, 15:50-18:50)

VIREYSTILA	TUNNISTAMINEN	ITSESÄÄTELY
YLIVIREYS	<ul style="list-style-type: none"> • vaikeus pysähtyä • keskittymisvaikeudet • ärtyneisyys • kohonnut syke • lihasjännitys • nopea hengitys 	<ul style="list-style-type: none"> • hengitysharjoitukset (ulohengityksen hidastaminen) • perhostaputus • rauhoittava musiikki • lemmikin silittäminen • luontokuvat ja/ tai luontoäänet
OPTIMAALINEN VIREYS	<ul style="list-style-type: none"> • aikaansaaminen • hyvä flow • hyvä keskittymiskyky • ongelmanratkaisu • hallinnan tunne 	<ul style="list-style-type: none"> • uni • ravinto • liikunta • työn tauottaminen • työstä irrottautuminen
ALIVIREYS	<ul style="list-style-type: none"> • väsymys, lomaannus • aloitekyvyttömyys • saamattomuus • tylsistyminen • ajatus ei kulje 	<ul style="list-style-type: none"> • kylmäaltistus • kehon liikuttaminen • vauhdikas musiikki • tömistely • lyhyet päiväunet

Itsesäätelyn kehittämisessä ensimmäinen askel on oppia tunnistamaan omaan vireystilan muutoksiin viittaavat signaalit. Signaalit voidaan jakaa kehollisiin sekä käyttäytymisessä ja vuorovaikutuksessa näkyviin signaaleihin. Kehon signaalit näkyvät muutoksina hengityksen tiheydessä, sykkeessä

sekä lihasjännityksessä. Käyttäytymisessä esimerkiksi sählääminen ja taukojen väliin jättäminen ovat merkkejä vireystilan muuttumisesta epäedulliseen suuntaan. Vuorovaikutuksen muutokset voivat näkyä esimerkiksi vetäytymisenä tai tiuskimisena. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 110.) Vireystilan vaihtelua voidaan kuvata sietoikkunan avulla. Sietoikkunan mukaan vireystila jakaantuu ylivireyteen, optimaaliseen vireystilaan ja alivireyteen.

Optimaalinen vireystila

Aivot toimivat parhaiten optimaalisessa vireystilassa. Silloin suunnittelu, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko sujuu parhaiten. Keskittymiskyky on hyvä ja tarkkaavuuden tahdonalainen suuntaaminen on helppoa. Työhön liittyy hallinnan tunne ja olo on luottavainen työn haasteista selviämiseen. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 102–103, 107.) Optimaalisessa vireystilassa vireystila on optimaalinen aikaansaamiseen. Optimaalisessa vireystilassa koetaan työn imua ja on mahdollista päästä flow -tilaan. (Markuksela 2022, 18:10-18:50.) Optimaalista vireystilaa ylläpidetään parhaiten huolehtimalla perustarpeista, kuten riittävästä unesta, terveellisestä ravinnosta ja liikunnasta. Lisäksi on tärkeää palautua työstä pitämällä riittävästi taukoja työn lomassa ja irrottautumalla työstä vapaa-ajalla. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 112.)

Ylivireys

Ylivireydessä stressitaso on korkealla. Ajattelu ei toimi selkeästi ja oppimiskyky heikkenee. Ylivireyden tunnistaa kohonneesta sykkeestä, lihasjännityksestä, hengityksen nopeutumisesta ja ärsytyksynnyksen laskemisesta. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 104.) Ylivireystilassa on vaikea rentoutua ja olo on levoton. Jos henkilöllä on taipumusta pikkutarkkuuteen ja perfektionismiin, se voi ylivireystilassa kärjistyä entisestään. (Jaakkola & Markuksela 2020, 33:00–39:30.) Ylivireystilalle tyypillistä on, että ylivireystilassa oleva ei muisteta tai malteta pitää taukoja. Ylivireystilassa oleva usein ajattelee, että tehtävä on pakko saada tehtyä nyt valmiiksi ja että hän lepää ”sitten jossain vaiheessa”. Ylivireystila heikentää keskittymiskykyä ja voi haitata nukahtamista, heikentää unen laatua ja aiheuttaa aamuyön heräilyä. Ajoittainen stressi ja ylivireys on normaalia mutta jatkuva ylivireys on haitallista terveydelle ja keskittymiskyvylle. Sen vuoksi ylivireydestä on tärkeää palautua välillä niin, että vireystila laskee. (Markuksela 2022, 15:50-18:10.)

Ylivireyden tasoittaminen

Oman hengityksen säätely on tehokas ja aina saatavilla oleva keino tasoittaa ylivireyttä. Hengityksen tietoinen hidastaminen rauhoittaa sykettä ja rentouttaa kehoa. Erityisesti hidastettu uloshengitys on todettu rauhoittavan ylivirittynyttä tilaa ja lievittävän stressiä. Hengitysharjoituksessa hengitetään sisään laskien kolmeen ja ulos laskien kuuteen. Samalla voi kuunnella musiikkia ja jatkaa hengitysharjoitusta, vaikka kappaleen ajan. Jos on kovin stressaantunut, harjoitusta kannattaa jatkaa pidempään. Hengitysharjoitusta kannattaa harjoitella monessa eri tilanteessa. (Markuksela 2022, 20:05–25:37.) Musiikkia kuuntelemalla voi myös auttaa rentoutumaan. Erityisen tehokas ja rentouttava on rytmiltään sydämen sykettä muistuttava musiikki. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 197–198.) Perhostaputus on kehollinen rauhoittumismenetelmä, jossa laitetaan kädet ristiin solisluiden päälle ja taputetaan vuorotellen kevyesti. Samalla havainnoidaan omia tuntemuksia ja hengitellään rauhallisesti. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 202.) Luonnolla on tutkitusti stressistä tehokkaasti palauttava vaikutus. Tutkimusten mukaan myös luontokuvien katselulla ja luontoäänillä on rauhoittava vaikutus. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 191–192.)

Alivireys

Intensiivisten projektien jälkeen on tyypillistä, että niiden päätyttyä pudotaan alivireyteen, kun on oltu liian pitkään ylivireystilassa (Markuksela 2022, 18:50-19:30). Alivireydessä mieliala laskee ja olo on väsynyt, tylsistynyt ja lamaantunut. Tehtävien tekemistä on vaikea aloittaa ja toimeen tarttuminen vaatii suuria ponnisteluja. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 104; Jaakkola & Markuksela 2020, 37:25–43:00.) Jos työhön on kovin uppoutunut, väsymystä voi olla vaikea huomata ajoissa (Kuikka & Paajanen 2015, 71). Vireystilan laskun tunnistaa kognitiivisen suorituskyvyn heikentymisestä jo ennen kuin väsymys on selkeästi havaittavissa. Ajatus ei kulje enää niin nopeasti, keskittymiskyky herpaantuu ja tunteet muuttuvat herkemmin kielteisiksi. Tässä vaiheessa rutiininomaiset työt voivat sujua vielä hyvin mutta ajatustyöt vaativat ponnistelua. (Kuikka & Paajanen 2015, 81.)

Vireystilan nostaminen

Terveelliset elintavat luovat pohjan jaksamiselle. Työn tauottaminen, riittävä lepo ja laadukas uni on palautumisessa erittäin tärkeää. Terveellinen ravinto ja säännöllinen syöminen antaa energiaa, joka on edellytys sille, että työssä jaksaa keskittyä. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 112.) Vireystilan

nostamisessa voidaan lisäksi hyödyntää virkistäviä asioita kuten esimerkiksi kylmäaltistusta tai ulkoilua (Jaakkola & Markuksela 2020, 32:20–32:45). Myös kehon aktivoiminen liikuttamalla auttaa vireyden nostamisessa esimerkiksi tekemällä kyykkyjä tai tömistelemällä. Myös lyhyet päiväunet voivat joskus olla paikallaan. Kuuntelemalla vauhdikasta musiikkia voi myös saada lisää energiaa. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 111, 197.)

3.3 Psykologinen palautuminen

Palautumisessa keho ja mieli palautuu työkuormituksen aiheuttamasta stressitilasta takaisin lepotilaan ja työssä kulutetut energiavarastot täyttyvät. Psykologinen palautuminen tarkoittaa henkilökohtaista kokemusta siitä, että on palautunut riittävästi ja valmis jatkamaan työntekoa. (Manka & Manka 2023, 227.) Vapaa-ajan sisältämät mielekkäät aktiviteetit käynnistävät psykologisen palautumisen prosessin erilaisten mekanismien eli palautumisen kokemusten kautta. DRAMMA-mallin mukaan palautumista edistää työstä irrottautumisen, rentoutumisen, taidonhallinnan, autonomian, merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemukset. Palautuminen on kokonaisvaltaisempaa, kun voidaan kokea näistä useampia joko yhtä aikaa tai erikseen. Esimerkiksi vapaa-ajan aktiviteetti, kuten pelaaminen ystävien kanssa voi samanaikaisesti vastata yhteenkuuluvuuden tarpeeseen, auttaa irrottautumaan töistä ja antaa mahdollisuuden taitojen kehittämiseen. Eri palautumisen kokemusten ja aktiviteettien vaikuttavuudessa on yksilöllisiä eroja. (Newman, Tay & Diener 2014, 557–562, 570–571.)

Työstä irrottautuminen ja rentoutuminen

Työstä irrottautuminen on tekemistä, joka edesauttaa työasioista irti päästämistä mielen tasolla. Parhaiten työasioista irrottautumiseen auttaa sellainen vapaa-ajan tekeminen, joka on mahdollisimman erilaista, kuin oma työ. Työn luonteesta ja vaatimuksista riippuu, millainen tekeminen saa tehokkaimmin irrottautumaan työstä. Jollekin voi sopia paremmin hiihtäminen, matkustaminen tai lenkkeily ja jollekin toiselle lehden lukeminen tai television katsominen. (Newman, Tay & Diener 2014, 564–565.) Eri ihmisillä toimii erilaiset keinot työstä irrottautumiseen. Monia esimerkiksi auttaa liikunta, romaanin lukeminen, musiikin kuuntelu, luonnossa liikkuminen tai ystävien tapaaminen. Jos vapaa-ajalla kuitenkin tulee mieleen työasioita, huolia tai tehtävälisteriä, ne kannattaa kirjoittaa ylös muistiin, jotta niihin voi palata seuraavana työpäivänä. Kotitoimistossa työskennellessä irrottautuminen voi olla erityisen haastavaa, sillä työskentely-ympäristö on sama kuin vapaa-ajan

ympäristö. (Virtanen & Lyytinen 2021, 4:05-9:14.) Etätöissä työpäivän päätteeksi voi sijoittaa jonkun mielekkään aktiviteetin siirtymärituaaliksi työajan ja vapaa-ajan välille (Jaakkola 2020, 181–182). Rentoutuminen laskee vireystilaa. Rentouttava mielekäs tekeminen vaatii mahdollisimman vähän fyysistä tai psyykkistä ponnistelua. Tämä voi olla esimerkiksi lemmikin silittelyä, television katselua, musiikin kuuntelua tai luonnossa liikkumista. Rentoutumisessa apuna voi myös käyttää erilaisia ohjattuja rentoutusharjoituksia. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 181). Rentoutumiseen on eri ihmisillä erilaisia keinoja ja on hyvä tunnistaa, mikä näistä toimii juuri itselle (Virtanen 2020).

Autonomia ja yhteenkuuluvuus

Autonomia on yksi ihmisen psykologisista perustarpeista, jonka täytyminen johtaa subjektiiviseen hyvinvointiin. Autonomian kokemus syntyy, kun voi itse valita, millaiseen tekemiseen vapaa-aikansa käyttää. Omasta valinnasta johonkin aktiviteettiin osallistuminen lisää siis hyvinvointia enemmän kuin jokin tietty vapaa-ajan aktiviteetti itsessään. (Newman ym 2014, 565–566.) Vapaa-ajalla autonomian kokemusta edistää omien tarpeiden äärelle pysähtyminen ja tarvittaessa myös terveiden rajojen vetäminen (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 181–182). Hyviin ihmissuhteisiin panostaminen vahvistaa yhteenkuuluvuuden kokemusta (Virtanen 2020). Ihmissuhteissa on tärkeämpää laatu kuin määrä. Yhteenkuuluvuus on inhimillinen perustarve, joka täyttyy, kun kokee olevansa osa jotakin yhteisöä, jossa voi tulla nähdyksi ja kuulluksi omana itsenään (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 183). Yhteenkuuluvuuden kokemuksia voi vapaa-ajalla hankkia osallistumalla sosiaalisiin aktiviteetteihin, kuten illanviettoihin ystävien kanssa, joukkuelajeihin ja pelaamiseen (Newman ym. 2014, 565–566).

Taidonhallinta ja merkityksellisyys

Taidonhallinnan ja onnistumisen kokemuksia voi vapaa-ajalla sopivasti haastavista ja kehittävästä vapaa-ajan aktiviteeteista, jotka haastavat joko älyllisesti tai fyysisesti (Newman ym. 2014, 565–566). Olennaista palautumisen kannalta on sellaisen taidon kehittäminen, joka ei liity omaan työhön. Tämä voi olla esimerkiksi uuden ruokareseptin kokeilua, kädentaitojen harjoittelua, jonkun soittimen soittamista tai tanssikoreografian opettelua. Uusien taitojen opiskelu saa ajattelemaan muuta kuin työtä, mutta vaatii aina jonkin verran ponnistelua. Tämä tulee ottaa huomioon, jos töissä on samanaikaisesti paljon opittavaa. Tällaisessa tilanteessa rentoutumisen kokemukset voivat olla palauttavampia kuin taidonhallinta vapaa-ajalla. (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 182–183.)

Itselleen tärkeiden ja merkityksellisten asioiden tekeminen vapaa-ajalla tukee hyvinvointia (Virtanen 2020.) Merkityksellisyyden kokemuksia voi hankkia viettämällä vapaa-aikaa omien arvojen mukaan. Esimerkiksi toisten auttaminen voi tuntua merkitykselliseltä. (Lyytinen & Pääkkönen 2020, 183.)

4 Yhteenveto yrittäjän hyvinvoinnin näkökulmista

4.1 Stressikierteestä kohti vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa

Yrittäjän stressinhallintaa voidaan lähestyä useasta eri näkökulmista, joita ovat työn vaatimusten ja työn voimavarojen tasapaino, ajanhallinta, palautumisen keinot ja vireystilan säätely. Näiden näkökulmien kautta voidaan rakentaa kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, miten yrittäjä voi tukea omaa hyvinvointiaan ja ehkäistä stressin haitallista kasaantumista. Yrittäjän stressinhallinnan kokonaisuus rakentuu useista toisiinsa kytkeytyvistä tekijöistä, jossa jokaisella osa-alueella on oma roolinsa. Näiden hallinta ei ainoastaan ehkäise uupumusta, vaan myös tukee yrittäjän työkykyä, hyvinvointia ja menestymistä pitkällä aikavälillä.

Mankan ja Mankan (2023) sekä Dijkhuizenin ja muiden (2016) esittelemä työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli tarjoaa kokonaisvaltaisen viitekehyksen yrittäjien hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseen. Yrittäjyyteen liittyvä taloudellinen epävarmuus, pitkät työpäivät ja aikapaineet voivat muodostaa jatkuvan stressin kehän (Sinisammal ym. 2014, 188–191). Pitkät työpäivät vaikeuttavat palautumista, mikä puolestaan lisää stressin kasaantumista. Tässä näkyy selkeä negatiivinen kierre, jossa palautumisen puute ruokkii stressiä ja stressi heikentää palautumista.

Palautumisella on tärkeä yhteys myös ajanhallintaan ja aikaansaamiseen. Kun vaativimmat työtehtävät tehdään virkeimmillään, työskentely on tehokkaampaa ja palautumiselle jää enemmän aikaa (Aulankoski 2022, 124–125). Heikko palautuminen heikentää kognitiivisia toimintoja, kuten muistia ja keskittymiskykyä (Manka & Manka 2023, 222). Tämä laskee työnteon tehokkuutta ja vaikuttaa kielteisesti aikaansaamiseen. Tämä puolestaan lisää työhön käytettyä aikaa, joka taas vie aikaa tärkeältä palautumiselta. Riittämätön palautuminen ja jatkuva stressi heikentää myös unen laatua, joka on tärkein yksittäinen palautumista edistävä tekijä (Markuksela 2022, 15:50-18:10; Lyytinen &

Pääkkönen 2022, 112). Palautuminen on yksi työn voimavaroista, joka auttaa ehkäisemään stressiin liittyviä haittoja (Manka & Manka 2023, 101–104).

4.2 Itsensä johtaminen hyvinvoinnin ja aikaansaamisen tukena

Lyytinen ja Pääkkönen (2022, 32–34) korostavat, että itsensä johtaminen on tietoisia valintoja työssä ja vapaa-ajalla. Ajanhallinta on keskeinen osa tätä: palautumista ei voi tapahtua, jos sille ei ole varattu aikaa. Vapaa-ajalla viisaat valinnat ovat sellaisia, jotka tukevat omaa palautumista ja hyvinvointia. (Lyytisen ja Pääkkösen (2022, 32–34.) Palautumista voidaan tarkastella esimerkiksi psykologisen palautumisen ja vireystilan säätelyn kautta. Nämä kaksi lähestymistapaa tarjoavat toisiaan täydentäviä näkökulmia palautumiseen ja stressinhallintaan. Psykologiseen palautumiseen liittyvä DRAMMA-malli kuvaa vapaa-ajan mielekkäiden aktiviteettien kautta syntyviä palautumisen kokemuksia. Vapaa-ajan määrä ei kuitenkaan yksin riitä – myös sen laatu ratkaisee. Palauttavat ja mielekkäät vapaa-ajan aktiviteetit tukevat hyvinvointia ja ehkäisevät stressiä. (Newman, Tay & Diener 2014, 570–571).

Sietoikkuna puolestaan tarkastelee stressiä ja palautumista vireystilan säätelyn näkökulmasta: ylivireys kuvaa stressitilaa, optimaalinen vireystila tukee tehokasta toimintaa ja alivireys viittaa uupumukseen (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 102–104). Vireystilan säätely ei rajoitu vain vapaa-aikaan – myös työpäivän aikana voidaan hyödyntää palauttavia taukoja. Taukojen avulla voidaan ylläpitää aikaansaamiselle optimaalisinta vireystilaa (Markuksela 2022, 18:10-18:50). Toisaalta myös DRAMMA-mallista voi saada ideoita palauttaviin tapoihin viettää tauko esimerkiksi tekemällä jotakin rentouttavaa tai juttelemalla työkaverin kanssa (Virtanen 2020).

Itsensä johtaminen toimii myös keinona tasapainottaa työn vaatimuksia ja vahvistaa henkilökohtaisia voimavaroja, kuten psykologista pääomaa. Se sisältää myös kyvyn vaikuttaa omaan motivaatioon ja ajatteluun, mikä tukee aikaansaamista. (Neck ym. 2013.) Sydänmaanlakka (2017) laajentaa itsensä johtamisen käsitettä korostamalla elämän kokonaiskuntoisuutta: fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, henkisen ja ammatillisen kunnon kehittäminen tukee palautumista ja hyvinvointia. Lisäksi reflektio ja itsetuntemus ovat keskeisiä itsensä johtamisen taitoja (Sydänmaanlakka 2017, 33–34). Ne auttavat tunnistamaan kuormittavat tekijät, arvioimaan omaa toimintaa ja tekemään tarvittavia muutoksia (Manka & Manka 2023, 217; Sydänmaanlakka 2017, 81–83).

5 Kehittämistyön toteutus

5.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toimeksianto

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Insinööritoimisto Pehkoranta Oy:lle. Tavoitteena yrittäjillä oli vähentää työnteon määrää, jotta työstä ehditään palautua riittävästi. Tämä auttaa tukemaan yrittäjien jaksamista ja yrittämisen mielekkyyttä pitkällä aikavälillä. Kehittämistehtävänä oli vahvistaa yrittäjien itsensä johtamisen taitoja, keinoja tehostaa työskentelyä ja löytää yrityksen arkeen sopivia uusia työhyvinvointia tukevia toimintatapoja. Tilannekartoituksen pohjalta päädyttiin siihen, että sopivin tapa vastata kehittämistehtävään on toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallisessa opinnäytetyössä luodaan käytännön työelämän tarpeisiin vastaava tuotos, kuten opas tai uuden toimintamallin suunnitelma (Vilka 2021). Toiminnallisen opinnäytetyön prosessissa voidaan soveltaa iteratiivista suunnittelua, jossa eri vaiheet toistuvat syklisesti ja jossa toistuvat syklit muokkaavat tuotosta edelleen (Kostamo ym. 2022, 19, 46–47).

Toiminnallisen opinnäytetyön tuotos

Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuloksena syntyvän tuotoksen sisältö perustellaan muilla lähteillä, kuten aikaisemmalla ammattikirjallisuudella ja tutkimusnäytöllä sekä itse kootulla aineistolla, jota kerääntyy koko prosessin ajan (Kostamo, Airaksinen & Vilka 2022, 12). Opinnäytetyön tuotoksena oli yritykselle yhdessä ideoitu käytännön ratkaisu. Ratkaisun kokeilusta laadittiin työtuunaussuunnitelma. Kokeilun seuranta ei ehditty opinnäytetyön aikana vielä seurata, mutta yritykselle annettiin työkalut ja ohjeistus kokeilun seurantaan. Iteratiivinen suunnittelu näkyi tämän opinnäytetyön kohdalla muun muassa siinä, että suunnitelmassa sovittiin myös siitä, milloin ja millä tavalla kokeilun toimivuutta seurataan. Käytäntöä muokataan jatkossa paremmaksi kokeilusta saatujen käytännön kokemusten perusteella. Opinnäytetyön kehittämisprosessissa sovellettiin muotoiluajattelua, josta kirjoitetaan lisää seuraavassa luvussa 4.2, Työhyvinvoinnin muotoilu.

Aineistot toiminnallisessa opinnäytetyössä

Vilkan (2021) mukaan toiminnalliseen opinnäytetyöhön tarvittavat aineistot voidaan koota joko laadullisin tai määrällisin menetelmin tai yhdistämällä kumpaakin menetelmää. Kostamo ja muut (2022, 46–47) jaottelevat toiminnallisen opinnäytetyön aineistot faktanäkökulman aineistoiksi ja

tulkintanäkökulman aineistoiksi. Faktanäkökulman aineistot ovat jo ennalta olemassa olevia aineistoja, joihin lukeutuvat esimerkiksi erilaiset raportit ja tilastot. Tulkintanäkökulman aineistoja ovat itse koottuja aineistoja ja näihin lukeutuvat esimerkiksi kyselyt, keskustelut työn tavoitteista ja litteroidut haastattelut. (Kostamo ym. 2022, 46–47, 57.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ja pyritään ymmärtämään ihmisen kokemuksia todellisuudesta tekemällä tulkintoja aineistosta, joka on puhe- tai tekstimuodossa (Vilka 2021). Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus hyödyntää aineiston keräämisessä ja analysoinnissa kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Laadulliset aineistot ovat tekstimuodossa, eivät numeromuodossa, toisin kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2022, 13).

5.2 Työhyvinvoinnin muotoilu

Muotoiluajattelu

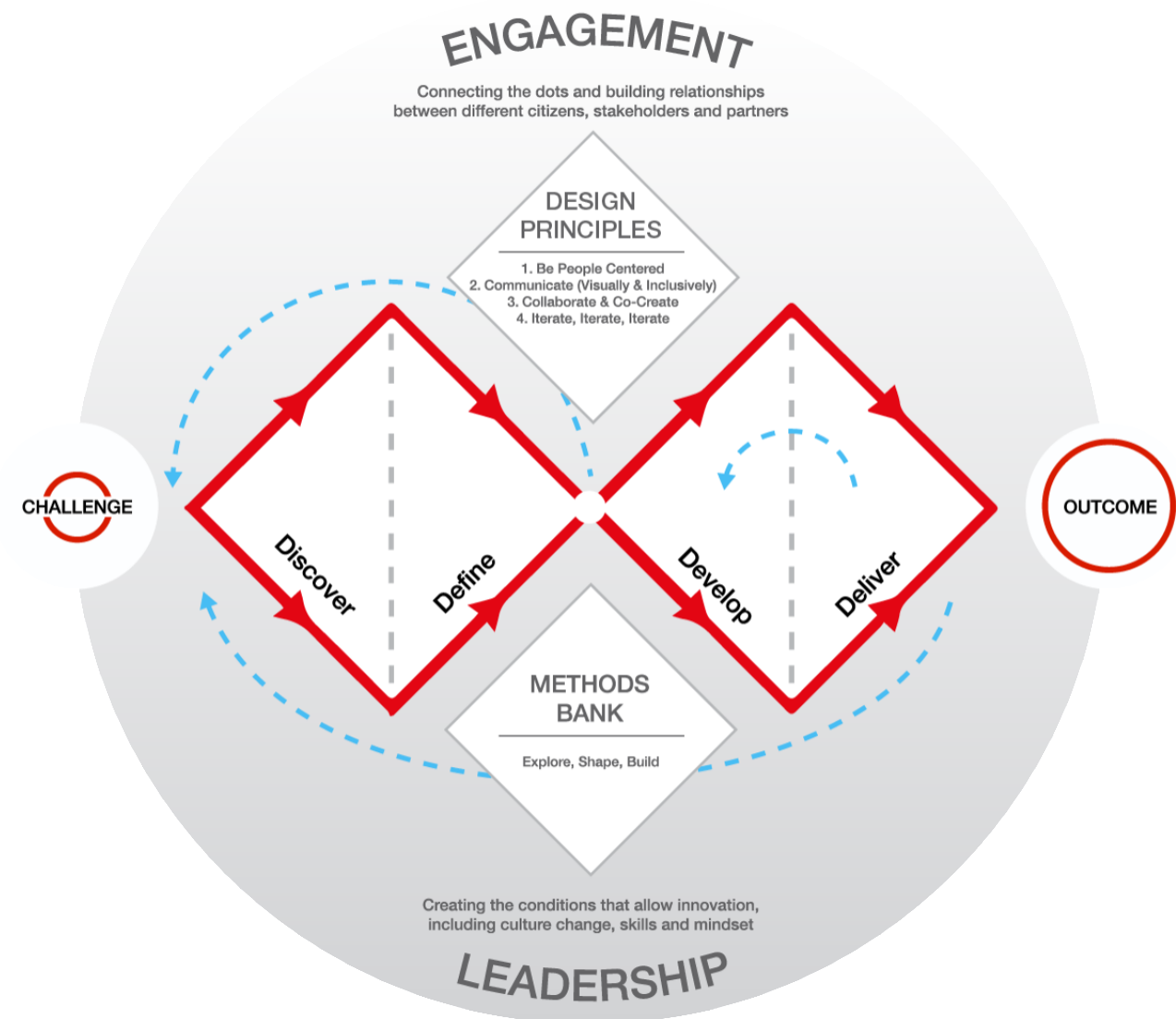
Opinnäytetyön kehittämisprosessissa sovellettiin muotoiluajattelua. Muotoiluajattelu (Design Thinking) on luova ihmiskeskeinen lähestymistapa ongelmanratkaisuun, selkeä iteratiivinen prosessi ja kokoelma työkaluja, joita tyypillisesti on sovellettu palvelumuotoilussa (Design Thinking, n.d). Palvelumuotoilu on asiakaskokemusta ymmärtämään pyrkivä lähestymistapa palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilun prosessissa iteratiivisuus tarkoittaa sitä, että toistetaan eri vaiheita useampaan kertaan ja tarvittaessa palataan aikaisempiin vaiheisiin. Muotoiluajatteluun pohjautuvassa kehittämisessä kohderyhmä osallistuu aina kehittämiseen. Prosessissa toistuu tiedonhankinta asiakkaista ja toimintaympäristöstä, ratkaisujen ideointi, mallien luominen, testaaminen, analysointi ja uudelleen määrittely. (Ojasalo ym. 2020, 38,74.)

Muotoiluajattelu ja työhyvinvointi

Muotoiluajattelua on jonkin verran sovellettu myös työhyvinvoinnin kehittämiseen, joka on muotoiluajattelun soveltamisalueena melko uusi. Laurea-ammattikorkeakoulu on tuonut tämän lähestymistavan tunnetuksi Suomessa toteuttamalla muotoiluajattelua soveltavia työhyvinvointiprojekteja (Työhyvinvointimuotoilu n.d). Pietikäisen, Huotarín, Kososen, Markkasen ja Wiikin (2022) mukaan työhyvinvointimuotoilun projekteista on ollut merkittävää hyötyä. Muotoiluajattelua on sovellettu myös terveydenhuoltoalalla muun muassa TarMu-projektissa, jonka yhteydessä työhyvinvoinnin muotoilulla tarkoitettiin työhyvinvoinnin yhteiskehittämistä muotoilun menetelmin, johon yhdistettiin työn tuunaaminen. (Koivunen, Järvelä, Tolonen & Kangas-Niemi 2023, 26–27.)

Muotoiluprosessi

Järvelän ja muiden (2023, 28) mukaan työhyvinvoinnin muotoilun prosessia voidaan havainnollistaa palvelumuotoilussa usein käytetyn tuplatimanttin avulla (ks. kuvio 4). Myös Laurea käyttää tuplatimanttimaalia prosessikaaviona (Jaakola ym. 2020). Prosessi on iteratiivinen, mikä tarkoittaa sitä, että vaiheita toistetaan uudelleen ja tehdään korjausliikkeitä. Timanttien välissä haasteen määrittelyä tarkennetaan, jonka pohjalta ratkaisuja parannetaan ja kehitetään ja testataan uudelleen. (Järvelä ym. 2023, 30.) Tuplatimantin ensimmäinen timantti kuvaa ongelman määrittämistä ja toinen timantti ongelman ratkaisuvaihetta. Timantin muoto kuvaa ajattelun laajenemisen ja ajattelun supistumisen vuorottelemista prosessin eri vaiheissa. (Framework for Innovation, n.d.)



Kuvio 4. Tuplatimantti (Framework for Innovation n.d, CC BY 4.0)

Yhteiskehittäminen

Työhyvinvoinnin muotoilu on työntekijälähtöistä työhyvinvoinnin yhteiskehittämistä. Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan kahden tai useamman eri tahon yhteistyötä kehittämissuunnitelmassa. (Koivunen, Järvelä, Tolonen & Kangas-Niemi 2023, 25–27.) Työhyvinvoinnin muotoilu ja yhteiskehittäminen on osallistavaa ja luovaa yhteisten ongelmien ratkaisua ja toiminnan kehittämistä.

Yhteiskehittämisessä fasilitoinnilla on tärkeä merkitys. Fasilitoijan tehtävänä on huolehtia prosessin tavoitteellisesta etenemisestä ja osallistumisen tasapuolisuudesta. (Järvelä, Kangas-Niemi, Koivunen, Tolonen, & Geier 2023, 8.) Kehittämisessä on tärkeää empatia eli kokemusten, arvojen ja tarpeiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen (Jaakola ym. 2020). Työhyvinvoinnin muotoilun tavoitteena on toimintatapojen muutos, joka johtaa parempaan työhyvinvointiin (Järvelä, Kangas-Niemi, Koivunen, Tolonen, & Geier 2023, 9).

Työn tuunaaminen

Työn tuunaaminen on yksilöllistä ja oma-aloitteista työn innovatiivista kehittämistä, jolla pyritään muokkaamaan työn voimavarojen ja vaatimusten suhdetta sopivammaksi. Työn teon tapoja ja rutiineja toteutetaan uudella tavalla, joka sujuvoittaa työn prosesseja ja selkeyttää työnkuvia. Työtä tuunaamalla voidaan lisätä jaksamista tukevia voimavaroja ja lisätä työn imua. (Manka & Manka 2023, 152–154; Koivunen, Järvelä, Tolonen & Kangas-Niemi 2023, 27; Järvelä, Kangas-Niemi, Koivunen, Tolonen & Geier 2023, 10.) Työn tuunaaminen sopii hyvin osaksi työhyvinvoinnin muotoilua, sillä pienillä konkreettisilla muutoksilla työn teon tavoissa voi olla suuri vaikutus hyvinvointiin (Koivunen ym. 2023, 27). Käytännössä työn tuunaaminen tapahtuu työhyvinvointimuotoiluprosessissa siinä vaiheessa, kun työpajoissa ideoituja toimintatapoja kokeillaan viemällä niitä käytäntöön. Työpajoissa voidaan harjoitella erilaisia tapoja tuunata työtä ja reflektoida yhdessä siihen liittyviä kokemuksia. (Kangas-Niemi, Järvelä, Tolonen & Koivunen 2023, 54–55.)

5.3 Määrittämisvaihe: haastattelut

Löydä-vaihe

Löydä-vaiheessa tehdään tilannekartoitus kehittämiskohteiden löytämiseksi (Jaakola, Pietikäinen & Purola 2020). Tavoitteena on laajentaa ymmärrystä kehittämiskohteesta ja ymmärtää asia nii-

den ihmisten näkökulmasta, joita kehittäminen koskee. Lisäämällä ymmärrystä kehittämistä koskevien ihmisten kokemuksista pelkän olettamisen sijaan, voidaan tunnistaa todellisia tarpeita ja haasteita. Tämä tapahtuu keräämällä tietoa haastattelemalla, kyselyillä tai tekemällä havainnointia. (Järvelä ym. 2023, 12–13). On tärkeää, että kehittämistä koskevia ihmisiä ja heidän toiveitaan kuullaan ja että kehittämisen tavoitteet tarkentuvat tämän pohjalta (Päkkilä & Pietikäinen 2021). Olennaista on työntekijöiden toiveiden, tarpeiden ja kokemusten ymmärtäminen, kun tavoitteena on kehittää työyhteisön käytäntöjä. TarMu-projektissa kasvatettiin ymmärrystä työntekijöiden arjesta ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä keräämällä työntekijöiltä tarinoita. (Järvelä, Kangas-Niemi, Koivunen, Tolonen, & Geier 2023, 8–9.)

Teemahaastattelut

Opinnäytetyön aineiston keräämisen menetelmänä käytettiin haastatteluja, jotka Ojasalon ja muiden (2020, 106) mukaan sopivat menetelmäksi, kun halutaan syvällistä tietoa yksilön kokemuk-
sista. Haastattelut ovat laadullisessa tutkimuksessa tyypillinen aineiston keräämisessä käytetty menetelmä (Eskola & Suoranta 2022, 86). Teemahaastattelussa on etukäteen päätetty, mitä teemoja haastattelussa käsitellään. Kysymysten esitysmuoto ja esittämisjärjestys jätetään avoimeksi ja toteutetaan tilanteeseen sopivalla tavalla. Tämä haastattelumenetelmä jättää myös avoimeksi mahdollisuuden kysyä spontaanisti mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2020, 41, 107–108.) Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina maaliskuussa 2025. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan avoimiksi, jotta haastateltavat pääsivät kertomaan mahdollisimman vapaasti omista kokemuksistaan. Teemahaastattelurunko on opinnäytetyön lopussa liitteenä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti tekstimuotoon analysointia varten. Litteroinnista jätettiin pois esimerkiksi täytesanat ja tauot puheessa. Tämä riittää Kallion (2021) mukaan litteroinnin tarkkuudeksi silloin, kun tutkimuksen kohteena on puheen sisältö ja merkitykset.

Määritä-vaihe

Määritä-vaiheessa kehittämistehtävää tarkennetaan haastatteluaineistosta saadun ymmärryksen pohjalta (Järvelä ym. 2023, 13). Löydä-vaiheessa kerätty tieto käsitellään, tehdään siitä havaintoja, jotka muunnetaan ymmärrettävään ja hallittavaan muotoon. Työntekijätarpeet voidaan visualisoida persoonakuvauksiksi, jotka havainnollistavat aineistoon pohjautuvien kuvitteellisten persoo-

nien tarpeita ja toiveita. (Päkkilä & Pietikäinen 2021.) TarMu-projektissa työntekijöiltä kerätyt tarinat teemoiteltiin. Työpajassa varmistettiin, että tarinoista löydetyt teemat koettiin merkittäviksi kehityskohteiksi työyhteisössä. Tämä täydensi alkuperäistä ymmärrystä ja tarkensi tavoitetta. Työpajassa priorisoitiin kehittämiskohteet ja valittiin tärkeimmät jatkokäsittelyyn seuraaviin työpajoihin. (Koivunen ym. 2023, 29.) Työhyvinvointimuotoiluprojektien aikana, kuten TarMu-projektissa on järjestetty useita työpajoja eri kehittämissvaiheissa. Tämän opinnäytetyön kohdalla tämänlainen toteutustapa ei ollut kuitenkaan aikataulullisesti mahdollista. Tässä tapauksessa määritä-vaihe tarkoitti ainoastaan aineiston analysointia. Työpaja järjestettiin vasta seuraavassa vaiheessa, jolloin tulosten ja havaintojen esittely yhdistettiin kehittä-vaiheen ideointiin.

Laadullinen sisällönanalyysi

Opinnäytetyön haastatteluaineisto analysoitiin toteuttamalla laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisessa sisällönanalyysissä haastatteluaineiston sisältämät teemat, asiat ja aiheet ovat mielenkiinnon kohteena (Vuori 2021). Sisällönanalyysissä aineisto luetaan huolellisesti useampaan kertaan ja kootaan siitä havaintoja, joita yhdistellään osaksi isompia kokonaisuuksia, joihin ne liittyvät (Vilkkä 2021). Havaintojen tekemistä ohjaavat esiyymmärrys, kehittämistavoitteet, tietoperusta ja menetelmät ja niitä tarkastellaan kriittisesti osana asiayhteyttään (Kostamo ym. 2022, 58–60). Havainnoista tehdään kehittämistehtävän kannalta merkityksellisiä tulkintoja kriittisesti ja analyttisesti teoreettiseen viitekehykseen peilaten (Günther, Hasanen & Juhila 2021).

Aineiston koodaus

Laadullisen sisällönanalyysin voi toteuttaa joko aineistolähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineisto luokitellaan teoreettisen viitekehyksen mukaan. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä luokat nousevat aineistosta. (Ojasalo ym. 2020, 140–141.) Aineiston analysointi aloitettiin teoriaohjaavasti aineiston koodauksella. Koodaus on yksi laadullisen sisällönanalyysin vaihe (Vuori 2021). Teoriaohjaavassa koodauksessa poimitaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta aineistossa kiinnostavat kohdat ja luokitellaan ne käyttäen käsitteiden ja kategorioiden mukaan (Vuori 2021; Juhila 2021). Koodauksen edetessä aineistosta nousi esiin uusia alateemoja myös aineistolähtöisesti. Ojasalon ja muiden (2020, 142) esittelemä tapa koodata haastattelu, on rakentaa teemakortisto, johon poimitaan sitaatteja eri teemojen alle.

Aineiston koodauksessa käytettiin viitekehyksenä vaatimusten ja voimavarojen mallia (ks. taulukko 4, jossa on teemakortiston teemat). Aineistosta poimittiin työn imuun vaikuttaviin tekijöihin liittyviä sitaatteja, jotka luokiteltiin taulukkoon. Työn imuun liittyvät pääteemat ovat työn vaatimukset ja työn voimavarat. Työn vaatimuksista ja voimavaroista muodostui edelleen uusia alateemoja. Koodausprosessin aikana rakentui teemakortisto eli sitaattikokoelma, johon poimittiin kyseiseen teemaan liittyviä sitaatteja aineistosta. Koska aineiston analysoinnin tarkoitus oli haasteiden määrittäminen, teemakortistoon valittiin sellaisia sitaatteja, jotka liittyivät yrittäjien työn haasteisiin. Yrittäjät esimerkiksi kokivat työnsä voimavaroiksi vaikutusmahdollisuudet ja jatkuvan oppimisen, minkä vuoksi nämä jätettiin teemoista pois.

Taulukko 4. Teemat

Työn imu	Työn vaatimukset	Aikapaineet
		Suuri työmäärä
		Työn vaikeustaso
Työn voimavarat	Työn organisointi	
	Palautuminen	

Tyypittely

Eskolan ja Suorannan (2022, 182) mukaan teemoittain järjesteltyä aineistoa voidaan edelleen jäsentää tyypittelemällä. Aineiston tyypittelyllä tarkoitetaan samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien etsimistä aineistosta. Tyypittelyllä voidaan jäsentellä esimerkiksi tyypillistä tilanteen kulkua tai kuvausta henkilötyypistä. (Eskola & Suoranta 2022, 182.) Rakennettu teemakortisto käsiteltiin edelleen tyypittelemällä. Haasteet olivat kummallakin yrittäjillä osin samoja mutta myös eroavaisuuksia löytyi. Tyypittelyn avulla konkretisoitiin asioita, joissa vastaukset poikkesivat toisistaan.

Synteisien luominen

Ojasalon ja muiden (2020, 143–144) mukaan tulkintakaan ei vielä riitä kattamaan analyysiä ja tämän lisäksi tulee koota tulokset yhteen ja luoda perusteltuja johtopäätöksiä ja synteesejä, joiden perusteella kehittämistyön suositukset laaditaan. Havainnot yhdessä muun tietoperustan kanssa luovat perusteet toimintaympäristöön sopivien ratkaisujen kehittämiseksi (Kostamo ym. 2022, 58–60). Kehitysehdotuksia ja suosituksia laadittiin aikaisempien tutkimusten ja ammattikirjallisuuden pohjalta. Suositukset pohjautuvat haastatteluissa esiin nousseisiin teemoihin ja tietoperustan lähteisiin. Suosituksia laadittaessa otettiin huomioon myös toimeksiantajan tavoitteet työnteon tehostamisesta. Suositukset toimivat lähtökohtana käytäntöjen kehittämiseksi yrityksessä.

5.4 Ratkaisuvaihe: työpajat

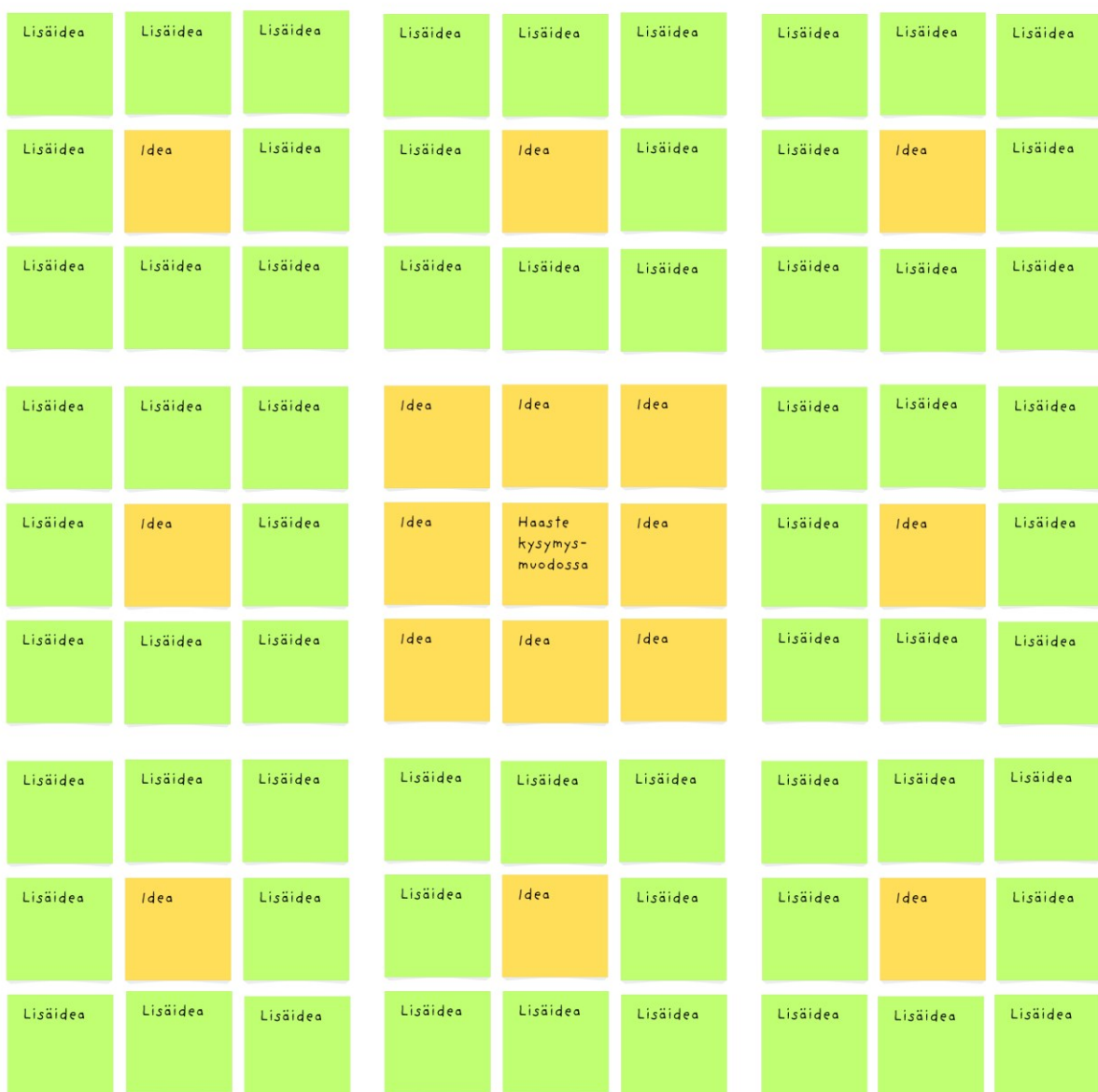
Kehitä-vaihe

Kehitä-vaihe on ideointivaihe, jossa kehitetään yhdessä ratkaisuja aiemmin määritellyn ongelmaan (Jaakola ym. 2020). Ideoinnissa on keskeistä, että ideat tulevat työntekijöiltä ja että työntekijät priorisoivat ideat kokeiluun (Päkkilä & Pietikäinen 2021). Työpajat ovat palvelumuotoilussa usein käytetty menetelmä ideoiden tuottamiseen ja ratkaisuiden löytämiseen. Yhteiskehittämisen työpajat ovat fasilitoitua työskentelyä, jossa fasilitoijan tehtävänä on luoda luovaa ongelmanratkaisua tukeva turvallinen ilmapiiri ja kannustaa ideointiin ja kokeiluiden toteuttamiseen matalalla kynnyksellä (Järvelä ym. 2023, 14–15.) Työpajoissa käytetään erilaisia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä ja sovelletaan luovan ongelmanratkaisun prosessia. Tämä tarkoittaa sitä, että ideointivaiheessa ei vielä arvioida ideoita vaan tuotettujen ideoiden arviointi toteutetaan jälkikäteen, jotta ideointi ei tyrehdy liialliseen kriittisyyteen. Ajatuksena on, että suuren määrän joukossa on myös laadukkaita ideoita, joita jalostamalla voidaan saada toteuttamiskelpoisia ratkaisuja. Ennen ideointia ongelma muutetaan miten-kysymyksen muotoon, jolla on rakentava ote ongelmanratkaisuun. (Ojasalo ym. 2020, 158–165.)

8*8 eli lootuskukka -ideointimenetelmä

Ideointia varten järjestettiin työpaja, jossa ideointimenetelmänä käytettiin 8*8-menetelmää (ks. kuvio 5). Järvelän ja muiden (2023, 22) mukaan tämän ideointimenetelmän etuna on, että ongel-

maa tai kehityskohdetta voidaan tarkastella ja tuottaa ideoita monesta eri näkökulmasta. 8*8 menetelmässä ongelma kirjoitetaan keskelle ja sen ympärille kootaan kahdeksan ideaa tai näkökulmaa, joista keksitään kahdeksan uutta ideaa. 8*8-menetelmää kutsutaan myös lootuskukaksi, sillä ideoista lopulta muodostuva kuvio muistuttaa lootuksen kukkaa. Ideoinnissa voidaan käyttää apuna joko fyysistä tai digitaalista valkotaulua ja post-it-lappuja. Ongelma asetetaan post-it-lapulla keskelle kysymysmuodossa ja ympärille asetetaan kahdeksan post-it-lappua, johon kirjoitetaan eri näkökulmia ongelmaan. Seuraavaksi nämä näkökulmat nostetaan yksitellen uusiksi keskipisteiksi, joihin ideoidaan taas kahdeksan uutta ideaa, näkökulmaa tai ratkaisua. (Järvelä ym. 2023, 22.)



Kuvio 5. Lootuskukka-ideointimenetelmä (Järvelä ym. 2023, 22-23, muokattu)

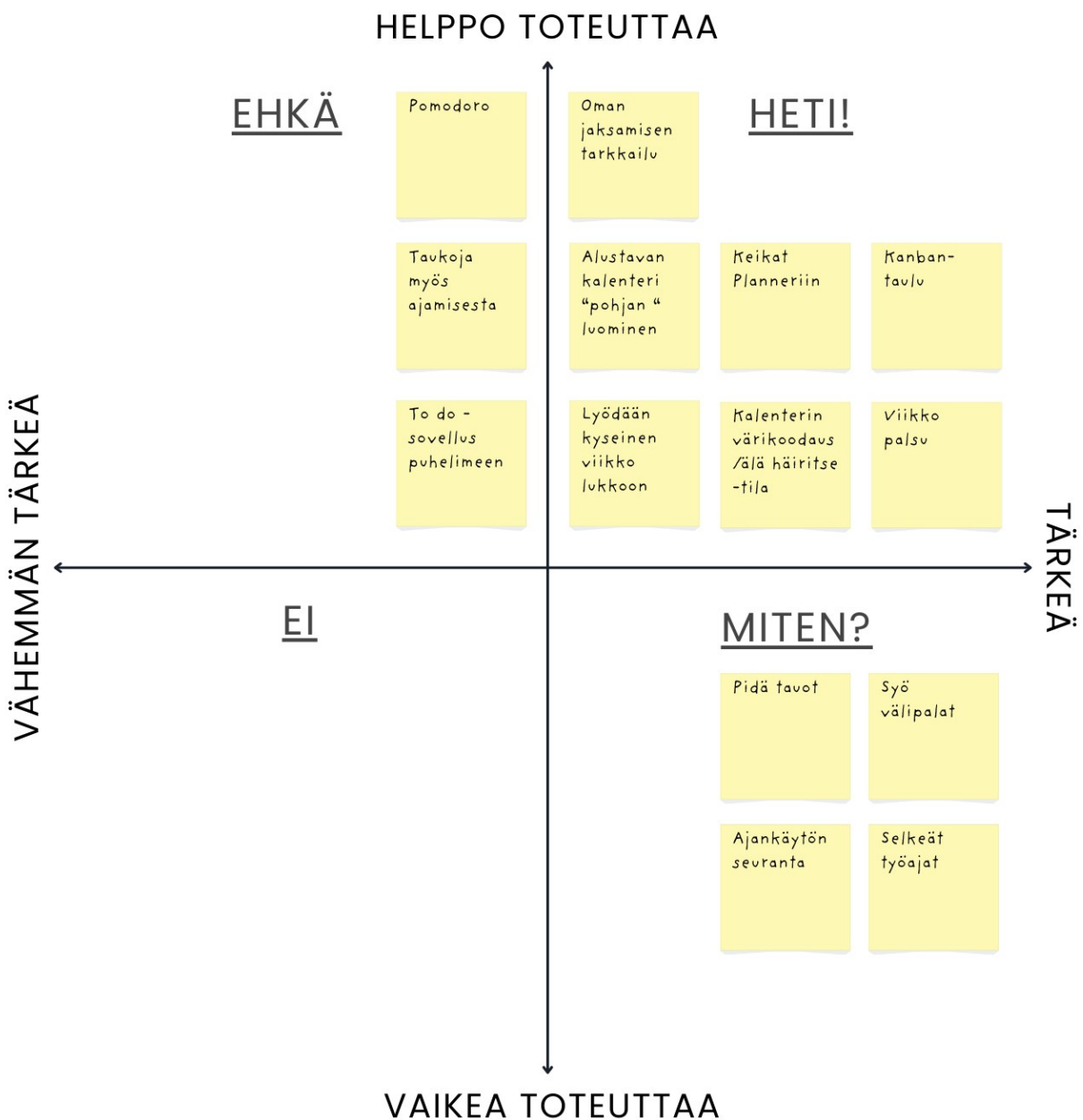
Työpajassa esiteltiin haastatteluista kootut teemat, niistä tehdyt havainnot ja niiden pohjalta laaditut kehittämisen suositukset. Tämän jälkeen valittiin tärkein ja ajankohtaisin teema, jonka ratkaisemiseen haluttiin tässä työpajassa keskittyä. Kehityskohteeksi valikoitui ajanhallinnan parantaminen. Haaste kirjoitettiin post-it lapulle kysymysmuodossa ”Miten parannetaan ajanhallintaa?”. Ideointi aloitettiin keksimällä kahdeksan ideaa tai näkökulmaa ajanhallinnan kehittämiseen. Ideat kirjoitettiin yksitellen post-it lapuille, jotka liimattiin kysymysmuodossa olevan kehittämishaasteen ympärille (ks. kuvio 6). Kun kysymyksen ympärillä oli kahdeksan ideaa, keksittiin näiden pohjalta lisää ideoita.



Kuvio 6. Työpajassa tuotettuja ideoita ajanhallinnan parantamiseen

Arviointimatriisi

Kun ideoita oli riittävän monta, ideat priorisoitiin arviointimatriisin avulla (ks. kuvio 7). Ideat arvioitiin toteuttamiskelpoisuuden ja tärkeyden mukaan. Yrittäjät poimivat lootuskukasta post-it lappuja ja sijoittivat niitä arviointimatriisiin eri kohtiin helppouden ja tärkeyden mukaan. Arviointimatriisista jätettiin selkeyden vuoksi pois yksityiskohtaiset tarkennukset ideoihin. Kaikki lootuskukka menetelmän avulla tuotetut ideat nähtiin vähintään joko tärkeinä tai helposti toteutettavissa olevina. Kokeiluun valikoitiin ratkaisu helposti toteutettavien ja tärkeiden ideoiden joukosta.



Kuvio 7. Arviointimatriisi (Järvelä ym. 2023, 25, muokattu)

Toteuta-vaihe

Toteuta-vaiheessa kokeillaan työpajassa kehitettyjä ratkaisuideoita käytännössä. Kokeilun aikataulusta ja toteuttamistavasta sovitaan yhdessä ja laaditaan kokeilusta työntuunaussuunnitelma. (Järvelä ym. 2023, 15; Jaakola ym. 2020.) Testausvaiheeseen menossa olevista ratkaisuksista voidaan käyttää myös termiä prototyyppi ja ketterää matalan kynnyksen kokeilua voidaan sanoa prototy-poinniksi (Päkkilä & Pietikäinen 2020; Jaakola ym. 2020). Ennen lopullisen ratkaisun muodostu-mista voi olla, että joudutaan testaamaan useampaa vaihtoehtoa käytännössä. Kokeiluita seura-taan ja ratkaisuja muokataan arvioinnin pohjalta. (Jaakola ym. 2020.) Kokeiluille on hyvä varata aikaa kahdesta viikosta 1,5 kuukauteen. TarMu- työhyvinvoinnin muotoiluprosjektissa kokeiluille varattiin aikaa 1–1,5 kuukautta, jonka jälkeen toteutettiin seurantatapaamiset eli checkpointit (Jär-velä ym. 2023, 28). Kognitiivisen ergonomian kehittämisessä uutta toimintatapaa suositellaan ko-keiltavan 2–4 viikon ajan, jotta huomaa, onko toimintatavasta hyötyä arjessa (Aivotyötä tehdään yhdessä n.d). Myös esimerkiksi tauoilla tehtäviä hengitysharjoituksia on hyvä kokeilla vähintään 2–3 viikkoa, sillä säännöllisellä harjoittelulla saadaan kestävämpiä tuloksia (Hengähdystauko n.d).

Työntuunaussuunnitelman laatiminen

Yrittäjät valitsivat kokeiltavaksi Kanban-työkalun laatimisen Microsoft Plannerin avulla. Kokeilusta laadittiin työntuunaussuunnitelma, johon kirjattiin kokeilun ja seurannan aikataulu. Suunnitelma laadittiin 28.4. ja siinä sovittiin, että yrittäjät aloittavat heti kokeilun ja seuranta toteutetaan tou-kokuun loppupuolella. Järvelän ja muiden (2023, 15) mukaan palauteruudukko on hyvä työkalu ko-keilujen toimivuuden arviointiin ja sitä voidaan käyttää pohjana ratkaisun jatkokehittämiseksi, jonka pohjalta laaditaan uusi työntuunaussuunnitelma. Seurannan ja kokeilun toimivuuden arvi-oinnin työkaluksi ja jatkokehittämisen pohjaksi annettiin yrittäjille palauteruudukko. Työntuunaus-suunnitelmapohja ja palauteruudukko ovat opinnäytetyön lopussa liitteinä. Jos kokeilu osoittautuu sellaisenaan toimivaksi, käytäntöä jatketaan ja se juurrutetaan yrityksen arkeen.

6 Tulokset

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön tuloksia eli millaisia asioita haastatteluissa ilmeni, mitkä oli-vat määritetyt haasteet ja millaisia ideoita ja ratkaisuja työpajoissa tuotettiin.

6.1 Määritetyt haasteet

Palautumisen haasteet

Kummatkin yrittäjät kokivat palautumisensa ajoittain riittämättömäksi. Kiireisempinä kausina on usein suuri työmäärä, eikä keikkojen välissä ole ehtinyt aina palautua riittävästi. Kiireiset kaudet ajoittuvat melko säännöllisesti kesälle ja syksylle.

”Onneksi tämän vuoden puolella ei oikeastaan ole ollut kauheata kiirettä, vaan nyt ehkä on palautunut viime vuodesta pikkuhiljaa.”

Pitkät päivät ja kovin myöhään työskentely vaikeuttavat palautumista ja pidentävät sitä aikaa, jonka palautumiselle tarvitsisi ottaa. Liian pitkäksi venynyt työpäivä vaikeuttaa työpäivän jälkeistä palautumista. Työpäivien pituutta venyttävät myös pitkät työmatkat, sillä kohteet sijaitsevat ympäri maata. Yrittäjät ovat jossain määrin pitäneet myös työhön liittyvästä matkustamisesta eivätkä ole kokeneet sitä itsessään erityisen kuormittavaksi. Toisaalta pitkän matkan ajamisesta tulee niin taloudellisia kuin ajallisiakin kuluja.

”Jos on ollut reissussa ja tulee perjantaina illalla tai jopa yöllä kotiin, niin silloin menee kyllä lauantai pilalle ja ei ehdi välttämättä palautua viikonlopun aikana niin, että maanantaina olisi taas täysin kunnossa. Niitä mielellään välttelisi. Toisaalta joskus vaan pitää tehdä niin, että mieluummin tekee sen perjantain myöhään, kuin että tekisi uuden reissun johonkin kauas yhden päivän takia. Siitä tulee kuluja ihan kauheasti. Ehkä sitä voisi harkita, että jäisi vaan sinne, panostaisi uneen ja tekisi lauantaina virkeämpänä aamusta. Se voisi ehkä olla kannattavampaa.”

Työajan ja vapaa-ajan erottaminen

Yrittäjät kokivat työajan erottamisen vapaa-ajasta haasteelliseksi. Vapaa-ajalla mieleen tulevat hoidettavat työasiat venyttävät työpäiviä kotitoimistossa. Yrittäjät ovat pyrkineet helpottamaan työstä irrottautumista hankkimalla erillisen työpuhelimen. Se, että ei ole enää tarvinnut olla jatkuvasti tavoitettavissa, on helpottanut työstä irrottautumista. Toisaalta työstä irrottautuminen on edelleen ainakin ajoittain haastavaa ja korostuu etenkin kiireisempinä ajanjaksoina. Keväällä taas ei yleensä ole ollut liian suuri työmäärä, vaikka välillä on ollut pidempiäkin päiviä. Silloin kun töitä on ollut vähemmän, on ehtinyt ottaa aikaa myös vapaa-ajan rentouttaville harrastuksille.

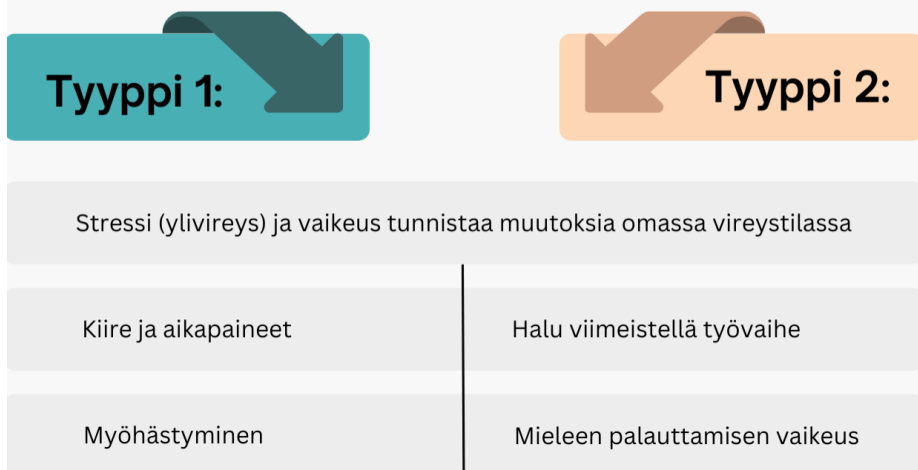
”Ei se kyllä oikein hyvin onnistu. Viikonloppuisin on vähän vaikea päästää irti ehkä.”

”Jos tulee joku semmoinen asia, mikä tulee mieleen, että tämä pitää hoitaa nyt, niin saatan käydä tekemässä sen. Välillä iltaisinakin tulee otettua kone ja tehtyä jotain pientä, kuten vastattua sähköpostiin.”

Taukojen pitäminen

Riittävien taukojen pitäminen on ollut ajoittain haasteellista monesta syystä. Kummankin yrittäjän kohdalla tapahtui taukojen väliin jättämistä enemmän tai vähemmän. Syyt taukojen pitämättömyydelle poikkesivat ainakin osittain toisistaan (ks. kuvio 9). Yhteistä yrittäjille oli se, että työnteon aikana oli haastavaa huomata muutoksia vireystilassa. Työntekoon oltiin monesti hyvin uppoutuneita, eikä tauon pitämisen tarvetta huomattu ajossa. Toisen yrittäjän kohdalla taukojen pitämättömyys johtuu siitä, että halutaan tehdä jokin työvaihe loppuun, jonka jälkeen olisi sopiva väli käydä tauolla. Sopivaa hetkeä käydä tauolla ei kuitenkaan välttämättä aina kohtuullisessa ajassa tule. Yksittäinen työvaihe voi olla monimutkainen ja välillä käy niin, että samaa ongelmaa työstehtään pitkään. Toinen yrittäjä taas ei kokenut vaikeuksia työn tauottamisessa sinänsä, mutta kiireessä on joskus joutunut suorittamaan työpäivää ilman taukoja.

Taukojen pitämistä vaikeuttavat asiat



Kuvio 8. Asiat, jotka vaikeuttavat taukojen pitämistä

”Vähän huonosti on pitänyt taukoja viime päivinä, koska oon puskenut vaan menemään. Jotenkin on koko ajan semmoinen olo, että kohta se ratkeaa ja ehkä sitten pidän tauon, ja sitä ei koskaan pidä sitten.”

”Meidän alammekin on vähän semmoista, että jos tekee jotain kytkentöjä laitteisiin tai ohjelmoi jotain, kun jokainen kytkentä ja laite ja ohjelma on yhteydessä toiseen,

”jotka taas tekevät toista asiaa. Kun se kokonaiskuva häviää mielestä, niin sen mieleen palautteluun menee sitten aikaa, että mikäs se seuraava steppi nyt olikaan tässä. Jos semmoisen homman jättää kesken niin sitten herkästi tulee virheitä myös, kun tauolta palaa.”

”Silloin kun menee hyvin, niin on vähän semmoinen fiilis et ei halua pitää taukoa, koska on hyvä flow ja jaksaa. Mutta jossain vaiheessa oma tiedostaminen menee harmaaksi sen suhteen, että milloin kannattaisi lopettaa ja ottaa tauko. Sitten jossain vaiheessa huomaakin, että onkin jo kauan hakannut päätä seinään.”

”Sitten, kun istahdin autoon, huomasin että olin ihan hikinen ja syke oli varmaan satakolmekymmentä. Ihan kuin olisi tehnyt jonkun suuren urheilusuorituksen. Kyllä siinä vissiin vähän kovilla on ollut päivän.”

Työn vaikeustaso

Yksi kuormittava tekijä oli työn vaikeustaso, erityisesti aikapaineisiin yhdistettynä. Vaikea tehtävä sai toisen yrittäjän kohdalla lykkäämään tauon pitämistä. Stressiä aiheutti erityisesti se, jos jonkin vaikean tehtävän ratkomiseen meni odotettua enemmän aikaa ja tehtävän ratkaisemiseen oli vain rajallinen aika käytettävissä. Toisaalta onnistumisen kokemukset monimutkaisten ongelmien ratkaisusta ja jatkuva kehittyminen oli myös todella palkitsevaa.

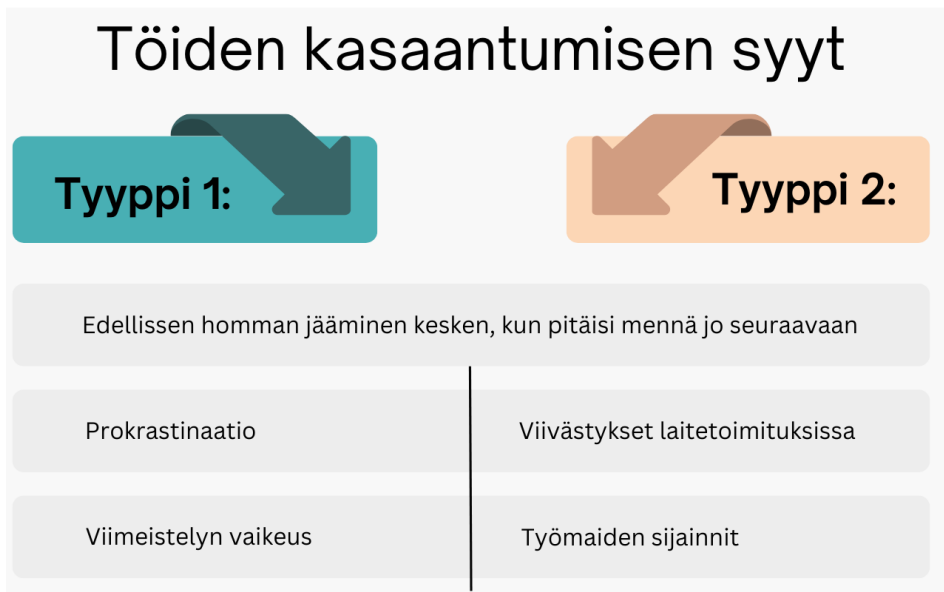
”Työn vaikeustaso ja sitten se, että kuinka soljuvasti se homma menee eteenpäin.”

”Kyllä mä 99 % uskon selviäväni ihan mistä vaan, jos aika sen tekemiseen on riittävän suuri. Jos on aikarajoite ja hyvin tiukka aikataulu, niin se vaikuttaa asiaan.”

”Se, kun saat jonkun toimimaan. Kyllä se on tosi palkitsevaa myös, että sen näkee aina konkreettisesti, kun sä itse joko luot tai asennat jotain mikä näet, että se toimii. Siinä oppii aina uutta ja kehittyy paremmaksi. Kyllä se on antoisaa.”

Töiden kasaantuminen

Yrittäjät kokivat töiden kasaantumisen stressaavana asiana. Töiden kasaantumiselle yrittäjät mainitsivat kuitenkin erilaisia juurisyitä (ks. kuvio 10). Toisen yrittäjän mukaan töiden kasaantumiselle suurin syy oli prokrastinaatio eli vitkuttelu epämieluisan tehtävän kohdalla. Toinen yrittäjistä painotti enemmän ulkoisia olosuhteita, joihin yrittäjät eivät voineet itse vaikuttaa. Prokrastinaatio on ollut haasteena etenkin keikkojen viimeistelyvaiheessa. Prokrastinaation vuoksi keikkojen viimeistely saattaa viivästyä. Tämä johtaa lopulta siihen, että useita samanaikaisesti keskeneräisiä keikkoja kasaantuu päällekkäin.



Kuvio 9. Töiden kasaantumisen syyt

”Yksi mikä on, niin viimeistelyn vaikeus, että tahtoo jäädä häntiä roikkumaan. Ja kun pitäisi mennä jo seuraavaan hommaan ja sitten siellä onkin ollut joku häntä, mitä ei ole saanut aikaiseksi silloin, kun sen olisi voinut tehdä niin se jää vaivaamaan. Olen nyt viime aikoina yrittänyt ajatella sitä niin, että homman pois käsistä saaminen antaa jotakin rauhaa. Se auttaa jossain määrin noissa tylsissä hommissa mutta ei ole poistanut ongelmaa.”

”Teen mielelläni isoista kokonaisuuksista suuret linjaukset ja niissä edistyy hyvin. Mutta sitten se viimeistelyvaihe, kun se viimeinen kymmenen prosenttia pitäisi saada valmiiksi niin se on sitten semmoista mitä vitkuttelee.”

Vitkuttelu on muutoinkin haaste sellaisten tehtävien kohdalla, jotka eivät ole itsessään motivoivia. Näitä ovat viimeistelyvaiheen töiden lisäksi toimistotyöt. Tylsissä toimistotehtävissä on ollut hyötyä pomodoro-tekniikan kokeilemisestä.

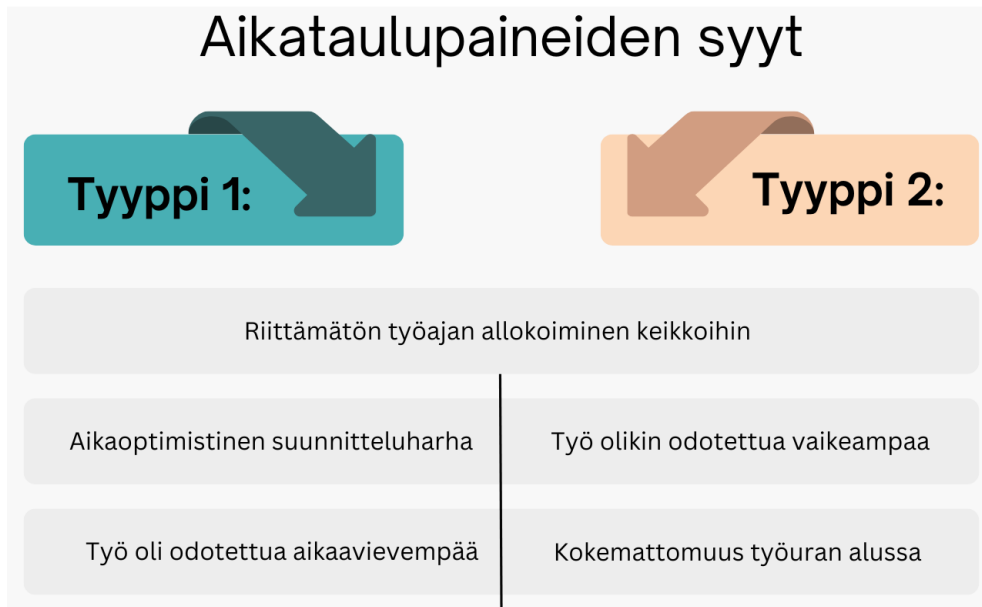
”Olen nyt käyttänyt sitä pomodoro-tekniikkaa, niin just sen parikymmentä minuuttia ja sitten pieni tauko, että käppäilee ympäri kämppää ja käy hakemassa vaikka kahvin ja sitten jatkaa. Se on ollut kyllä ihan hyödyllinen. Kyllä sen pienen rupeaman aina jaksaa ja saa vähän huijattua itsensä siihen tietyllä tapaa.”

Toinen yrittäjä puolestaan koki töiden kasaantumisen johtuvan siitä, että seuraava työ aloitetaan ennen kuin edellinen on saatu valmiiksi. Toisaalta töiden nähtiin kasaantuvan myös ulkoisien syitten takia. Itsestä riippumattomia syitä olivat muun muassa laitetoimitusten viivästykset ja työmaiden eri sijainneista johtuvat syyt. Prokrastinaatiota ei mainittu tässä haastattelussa ollenkaan.

”Joskus edellinen ei tule valmiiksi jostain itsestä riippumattomasta syystäkin, että laiteoimitus on viivästynyt ja sen takia pitää palata myöhemmin siihen. Joskus näitä tilanteita ja avoimia keikkoja voi olla päällekkäin useita ja niitäkin pitää mennä tekemään, kun pystyy ja ehtii. Toisaalta pitää vähän miettiä sitä järkevyyttäkin, että milloin kannattaa tehdä mitään ja onko työmaat toistensa lähetyvillä ja voiko niitä yhdistellä samaa työreissuun.”

Aikataulupaineet

Aikataulupaineille oli syynä riittämätön työajan allokoiminen keikkoja varten. Työajan allokoimista vaikuttavat erilaiset syyt (ks. kuvio 11). Pitkät päivät ja työpäivien venyminen johtuvat usein aikaoptimistisuudesta eli taipumuksesta arvioida töihin menevä työaika alakanttiin. Toinen syy oli se, että työ osoittautui tehdessä odotettua vaikeammaksi. Aikataulu on usein liian tiukka eikä siinä ole juurikaan jätetty ilmapuutta. Aikaoptimismi eli työajan alakanttiin arvioiminen vaikeuttaa aikataulujen suunnittelua ja niistä kiinni pitämistä. Usein työpäivät venyvät pitkiksi isomman keikan deadline lähestyessä.



Kuvio 10. Aikataulupaineiden syyt

”Jos on joku oma myyty keikka, nii on tyyliin päivämäärä, milloin pitää olla valmista. Jos me ollaan allokoitu paljon aikaa keikan tekoon, nii alkuun saatetaan tehdä 8–16 päiviä vaan. Ja sitten jos huomaa että se keikka ei valmistu sillä tahdilla ajoissa niin loppua kohti päivät pitenevät sen verran, kun on pakko. Joskus on pitänyt tehdä tyyliin yötä myötä, että saadaan tehtyä, mutta se toisaalta liittyy osin kokemattomuuteen joissakin asioissa.”

”Siinä varmaan taas arvioin vähän turhan toiveikkaasti, että kauanko menee. Tiesin, että siitä tulee pitkä päivä mutta en tiennyt, että siitä ihan noin pitkä päivä tulee. Olin varautunut siihen, että olisin jossain yhdeksän kymmenen aikaan kotona mutta sitten siinä menikin sinne kolmeen asti.”

”Kyllä ne ovat minuutti aikataulutettuna ja sitten ne ei tahdo pitää paikkansa sitten, että päivät joko venyy tai hommat siirtyvät seuraavalle päivälle.”

Työn keskeytykset

Yrittäjien työaikaa söivät keskeytykset, jotka tulivat puheluiden ja sähköposti-ilmoitusten muodossa. Kummatkin yrittäjät kokevat puhelimen soimisen ja sähköposti-ilmoitusten aiheuttamat keskeytykset häiritseväinä. Samanaikaisesti he kokevat usein tarvetta olla tavoitettavissa. Toisen yrittäjän kohdalla puhelin soi jatkuvasti, toisen kohdalla työn keskeytyminen oli satunnaisempaa.

”Puhelin soi ja on hyvä flow ja tekee jotain ja sähköpostit pimpottaa taustalla. Tämöiset työkatkokset.”

”Välillä mä laitan ihan puhelimen pois ja katselen aamulla ja iltapäivällä, että mitä siellä on tapahtunut. Välillä sitten kokee semmoista tarvetta olla tavoitettavissa ja se sitten osaltaan ei ole kyllä hyvä.”

”Mulla on semmoinen tiettyntyyppinen puhelimen pelko alkanut tulla, että koska se soi.”

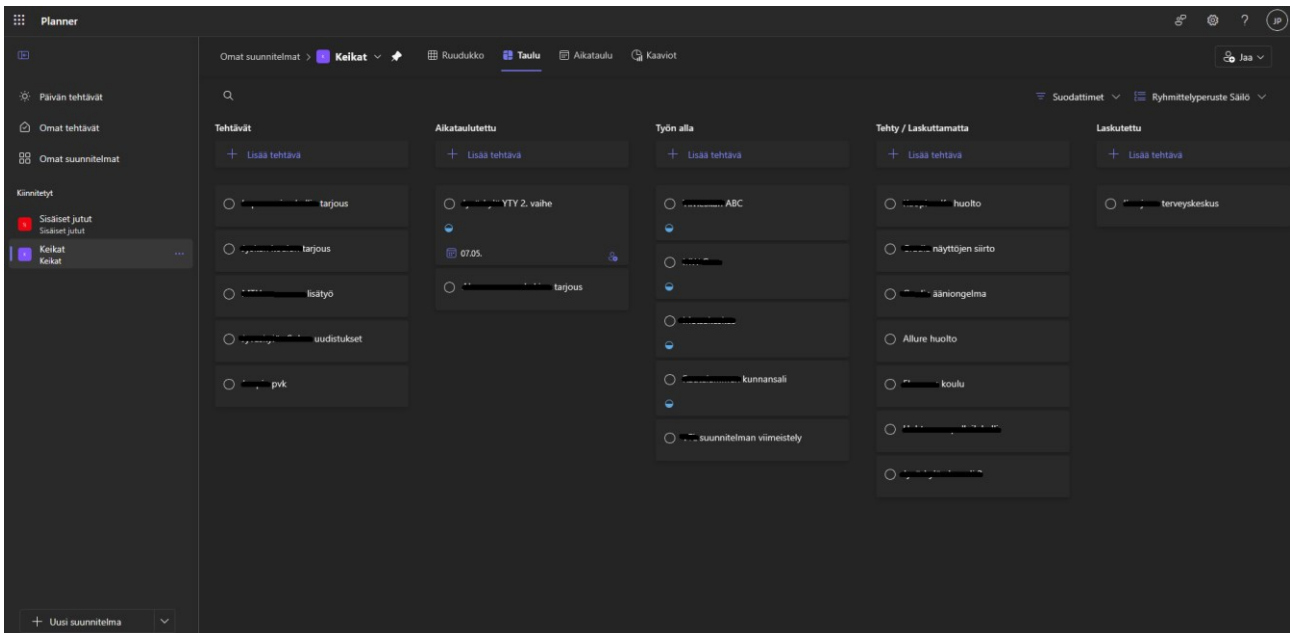
”Jos mulla on joku mielenkiintoinen homma, johon mä saan keskittyä täysin, on aika-taulu kunnossa eikä ole semmoista, että pitäisi tehdä monta asiaa yhtä aikaa. Kun saa keskittyä siihen yhteen asiaan ja puhelin ei soi ja sähköpostit ei kilise ja semmoiset niin se on kauhean mukavaa.”

6.2 Ratkaisut

Ratkaisuvaiheeseen sisältyi työpajat ja kokeilut. Tässä alaluvussa esitellään tarkemmin, millaisia ideoita ja ratkaisuja työpajoissa tuotettiin. Työpajassa ideointiin ratkaisuja ajanhallintaan eri näkökulmista. Ajanhallintaan liittyviä näkökulmia olivat muun muassa työn tauotus ja työaikojen selkeyttäminen. Ideoista muotoutui lopulta ratkaisuja, joista yksi valittiin kokeiluun. Seuraavaksi esitellään ensimmäiseksi kokeiluun valikoitunut ratkaisu. Tämän jälkeen esitellään muita ajanhallinnan ratkaisuja, joita yrittäjät voisivat harkita kokeilevansa joskus myöhemmin.

Keikkojen organisointi kanbanilla

Yrittäjät valitsivat ensimmäisenä kokeiluun keikkojen hallintaan liittyen kanban-taulun luomisen Plannerin avulla (ks. kuvio 10). Tällä kokeilulla parannetaan työn organisointia, useiden samanaikaisten työkeikkojen hallintaa ja voitaisiin selkeyttää työnjakoa ja tehostaa yrittäjien välistä tiedonkulkua työtehtävien tilasta. Kanban menetelmällä saattaisi olla myös apua töiden kasaantumisen ehkäisyssä, kun nähdään selkeästi, kuinka paljon työtä on missäkin työvaiheessa. Planneriin luotiin ”keikat”-niminen suunnitelma, jonka alle luotiin säilöt keikkojen eri työvaiheille. Yrityksen sisäisille asioille luotiin oma, erillinen suunnitelma. Alla on ensimmäinen versio yrityksen laatimasta kanban-taulusta. Kokeilun edetessä pohditaan, onko käytäntöä tarpeen muuttaa jollakin tavalla.



Kuvio 11. Kanban taulu Plannerissa

Viikkopalaverit

Yksi ratkaisu työaikojen selkeyttämiseen ja rajaamiseen voisi olla viikkopalaveri, jossa lyödään kyseisen viikon aikataulu lukkoon. Tämän jälkeen ei enää oteta kyseiselle viikolle muita töitä eikä tehdä joustoja asiakkaan suuntaan. Näin toimimalla työviikkojen työmäärä pysyisi kohtuullisena. Lisäksi pohdittiin työajan rajaamista ja työajan ja vapaa-ajan selkeämpää erottamista. Työnteko suljetaan pois esimerkiksi viikonloppuisin ja työpäivien venymistä liian pitkiksi halutaan välttää. Yrittäjät pohtivat, mikä olisi sellainen konkreettinen yläraja työpäivien pituudelle tai kellonaika,

jonka jälkeen viimeistään tulee lopettaa työnteko siltä päivältä. Viikkopalaverissa tehtäisiin myös kyseiselle viikolle kalenteri. Kalenterin käyttöä voisi selkeyttää värikoodaamalla erilaiset tehtävät ja työrauha turvata käyttämällä keskittymistä vaativien tehtävien kohdalla älä häiritse-tilaa.

Taukokäytännöt

Työpajassa pohdittiin taukokäytäntöjä eli kuinka usein taukoja olisi hyvä pitää ja mitä tauoilla voisi tehdä, jotta ne olisivat mahdollisimman palauttavia. Taukojen säännöllisyys olisi hyvä varmistaa niin, että esimerkiksi kahden tunnin välein olisi tauko. Työn tauottamisessa on mahdollista käyttää esimerkiksi Pomodoro-tekniikkaa muistuttamaan tauoista. Reissutyössä myös ajamisesta on hyvä pitää välillä taukoja. Pohdittiin myös mitä tauolla voisi tehdä, että ne olisivat mahdollisimman palauttavia. Tauoilla olisi hyvä välttää työasioita ja jatkuvaa puhelimen selaamista. Tilalle voisi ottaa esimerkiksi palauttavia hengitysharjoituksia ja taukojumppaa.

Viestintävälineet

Työpajassa pohdittiin uusia käytäntöjä yrittäjien väliseen viestintään, sähköpostien lukemiseen ja puhelimen käyttöön. Sähköposteja ja puhelinta ei vilkuilla jatkuvasti eikä kesken muun työn, jotta välttyttäisiin työn tehoa heikentävältä multitaskaamiselta. Mietitään sopiva ajankohta sähköpostien tarkistamiselle ja sähköposteihin vastaamiselle. Keskittymisen aikana puhelin laitetaan äänettömälle silloin, kun tehdään keskittymistä vaativaa työtä ja työajan ulkopuolella. Näin ehkäistään työn jatkuvaa keskeytymistä. Mikäli tulee jotakin kiireellistä ja tärkeää, yrittäjät voivat kommunikoida siviililuurin kautta, jotta he saavat aina toisensa kiinni tarvittaessa, vaikka työpuhelin olisi äänettömällä.

7 Pohdinta

7.1 Johtopäätökset

Haastatteluiden perusteella yrittäjien kuormitustekijät vastasivat pitkälti aikaisempaa tutkimusta yrittäjiä kuormittavista vaatimuksista. Haastatteluista tunnistettuja työn vaatimuksia olivat suuri työn määrä, aikapaineet ja työn vaikeustaso. Dijkhuizenin ja muiden (2016, 560) mukaan pk-yrittäjien voimavaroja ovat autonomia, itsenäisyys ja työn organisointi. Voimavarojen vahvistaminen

auttaa tasapainottamaan työn vaatimuksia, mikä lisää työn imua ja suojaa liialliselta kuormittumiselta (Manka & Manka 2023, 101–104). Psykologista pääomaa vahvistamalla voidaan myös vaikuttaa työn imuun (Manka & Manka 2023, 204–205; Neck ym. 2013). Näitä kaikkia voidaan tukea itsensä johtamisella (Neck ym. 2013; Lyytinen ja Pääkkönen 2022, 32–34). Tasapainottamalla työn vaatimuksia ja lisäämällä voimavaroja, yrittäjä voi hallita työkuormitusta ja lisätä työn imua (Dijkhuizen ym. 2016, 565–567). Voimavarat, joita yrittäjien erityisesti suositellaan vahvistamaan, olivat työn organisointi ja palautuminen sekä psykologinen pääoma ja itsensä johtaminen. Yrittäjillä voimavaroista autonomia toteutui hyvin.

Töiden organisointi

Töiden organisointiin liittyvä haaste yrittäjillä oli töiden kasaantuminen. Koska vain toinen yrittäjistä mainitsi prokrastinaation ongelmaksi, voitaisiin ehkä pohtia, onko tämä mahdollista huomioida työnjaossa vielä enemmän. Haastattelujen perusteella toisella vahvuus on yksityiskohdissa ja tarkkuudessa ja toisella suurten kokonaisuuksien hallinnassa. Huomioimalla kummankin vahvuudet voitaisiin lisätä työn imua ja parantaa työn sujuvuutta (Manka ym. 2010, 8). Toisaalta yksityiskohtiin enemmän suuntautunut yrittäjä koki tämän samaan aikaan haasteeksi. Yksityiskohtiin keskittyminen saattoi näkyä hänen työskentelyssään jopa liiallisena vaativuutena oman työn laatua kohtaan. Yksityiskohtia saatetaan jäädä hiomaan jopa liian tarkkaan ja vähempikin riittäisi riittävän hyvän työn laadun varmistamiseksi. Suositeltavaa on kiinnittää huomiota itselle asetettujen vaatimusten kohtuullisuuteen, jotta ne eivät lisäisi kohtuuttomasti työkuormaa (Manka ym. 2010, 10).

Koska yrittäjien kaaosta lisää useat samanaikaiset keikat, suositellaan niiden tehokkaampaa organisointia, joka voisi selkeyttää työtilannetta. Usean samanaikaisen projektin hallinnan apuna voi käyttää esimerkiksi Kanban-taulua, sillä keikat kasaantuvat usein juuri viimeistelyvaiheeseen. Kanban-menetelmässä asetetaan yläraja sille, montako keikkaa voi olla tietyssä työvaiheessa samanaikaisesti (Vikman 2019). Myös omien ajatusten ja tunteiden johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa omaan motivaatioon ja aikaansaamiseen (Neck ym. 2013). Motivaatiota voi lisätä myös tavoitteellisuudella. Isompien tavoitteiden saavuttamiseksi on hyvä asettaa myös välitavoitteita, joiden saavuttaminen on palkitsevaa (Lyytinen & Pihlaja 2023, 10:55–12.30.) Tavoitteiden on hyvä olla sopivan haastavia, realistisia ja mitattavia (Manka & Manka 2023, 209).

Kiireiset kaudet

Pitkät työpäivät, suuri työn määrä ja kiireiset aikakaudet vaikeuttivat yrittäjien työstä palautumista. Mankan ja muiden (2010, 61) mukaan yrittäjän hyvinvointia edistää riittävä työvoiman määrä. Kiireisinä aikakausina on hyvä pohtia, riittääkö työn parempi organisointi työmäärän hallintaan, vai tarvitseeko henkilöstöresursseja lisätä kausiluonteisesti. Pitkät työmatkat tuovat kustannuksia, jonka vuoksi ainakin ylimääräisiä työmatkoja olisi hyvä pyrkiä välttämään. Toisaalta kiire voi lisätä virheitä töissä ja haitata palautumista (Manka ym. 2010). Mikäli kaukana sijaitsevaan työkohteeseen joudutaan palaamaan liiallisessa kiireessä tehdyn virheen vuoksi, ylimääräinen matka tuo yrittäjille turhia kustannuksia ja pahentaa kiirettä edelleen.

Työajan ja vapaa-ajan erottaminen

Ajanhallintaan ja tehokkaaseen työskentelyyn liittyy olennaisesti työajan ja vapaa-ajan erottaminen. On suositeltavaa päättää sellainen takaraja, milloin lopettaa työnteon siltä päivältä. Työtehtäviin tulee varata riittävästi aikaa, jotta sen ehtii tehdä normaalin työajan puitteissa (Manka ym. 2010, 60.) Suositellaan keikkojen pilkkomista pienempiin osiin ja ajan allokoimista jokaiselle osatehtävälle erikseen. Tehtävien pilkkominen pienempiin osiin saattaa auttaa arvioimaan tarvittavan ajan realistisemmin (Forsyth & Burt 2008, 791, 796). Aikataulussa kannattaa varata aikaa myös siirtymiin ja varautua yllättäviin tilanteisiin (Karjula 2018).

Jos myöhään illalla tulee mieleen tehtäviä, jotka pitäisi hoitaa, olisi suositeltavaa kirjoittaa ne itselleen muistiin. Seuraavana päivänä voi palata näihin tehtäviin, jotka on kirjoitettu ylös. Työasioista irti päästämässä myös mielen tasolla voi auttaa työstä irrottautuminen tekemällä jotakin sellaista, mikä saa ajattelemaan muuta kuin työasioita (Newman ym. 2014, 564–565). Työstä irrottautumista edistävän siirtymärituaalin voi luoda sijoittamalla jonkin mielekkään aktiviteetin työajan päättymisen ja vapaa-ajan alkamien väliin (Jaakkola 2020, 181–182).

Työn tauotus

Riittävä palautuminen on tärkeää myös työpäivän aikana. Työn riittävä tauottaminen ylläpitää hyvää vireystilaa ja jaksamista ja lisää työn tehokkuutta (Manka & Manka 2023, 228.) Taukojen pitämiselle ei aina löytynyt sopivaa hetkeä joko kiireen tai työn luonteen vuoksi. Työn keskeyttämistä ei koettu mielekkäänä ajatustyössä, vaan taukojen pitämistä lykättiin, kunnes tulisi sopiva kohta

mennä tauolle. Sopivaa hetkeä ei kuitenkaan aina kohtuullisessa ajassa tullut. Työhön palaamista helpottaa, jos on mahdollista jatkaa tehtävän tekemistä sopivaan vaiheeseen, josta on helppo jatkaa tauon jälkeen. Joskus yhden työvaiheen tekemiseen voi mennä paljon aikaa, jonka vuoksi tällaisia hetkiä ei välttämättä tule tarpeeksi usein. Jos tehtävä on tarpeen jättää kesken hankalaan kohtaan, voi tehtävään mieleen palauttamisessa auttaa sen kohdan merkitseminen, jota oli teke-mässä ennen tauolle lähtemistä (Kuikka & Paajanen 54–55).

Tauon pitämättömyys on ongelmallista, jos monimutkaisia ongelmia yritetään ratkaista kuormittu-neilla aivoilla. Tämän seurauksena työn tehokkuus heikkenee, sillä ongelmia ratkaistaan parhaiten silloin, kun ollaan hyvässä vireessä (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 102). Markukselan (2020, 44:10–45:15) mukaan suositeltavaa olisi kiinnittää huomiota omaan vireystilaan työskentelyn aikana. Olisi suositeltavaa välillä pysähtyä havainnoimaan omaa vireystilaa ja oppia tunnistamaan aikai-simpia merkkejä tauon tarpeesta. (Jaakkola & Markuksela 2020, 44:10–45:15.) Taukojen väliin jät-täminen ja ajatus siitä, että pitää tauon sitten jossakin vaiheessa, on jo itsessään merkki siitä, että saatetaan olla ylivireystilassa, jolloin tarvitaan palauttava tauko (Lyytinen & Pääkkönen 2022, 110).

Osaamisen kehittäminen ja itseluottamus

Työn voimavaroja ovat myös mahdollisuus oppia (Manka & Manka 2023, 101–104). Yrittäjän oma ammattitaito on tärkeää työn sujuvuuden kannalta (Sinisammal ym. 2014, 188–191). Osaamisen kehittäminen vahvistaa psykologista pääomaa lisäämällä toiveikkuutta ja sitkeyttä (Manka & Manka 2023, 209, 214). Osaamista kehittämällä voidaan vahvistaa työn imua (Manka ym. 2010, 12). Haastatteluiden perusteella ammatillinen kehittyminen, oppiminen ja onnistumisen kokemuk-set olivat antoisia. Onnistumisen kokemusten käänköpuolena toisaalta haastavan työn korkea vai-keustaso koettiin ajoittain kuormittavaksi. Työn kuormitus kasaantui erityisesti silloin, kun työn vaikeustaso yhdistettiin tiukkoihin aikapaineisiin eikä haastavien asioiden oppimiselle ollut riittä-västi aikaa.

Toisaalta oppimisen ja myös itseluottamuksen kannalta on tärkeää se, että on palautunut riittä-västi. Liiallinen stressi vaikuttaa kognitiivisiin toimintoihin, kuten keskittymiskykyyn ja muistiin, mikä heikentää oppimisen edellytyksiä (Manka & Manka 2023, 222). Itseluottamuksen tasoon vai-kuttaa Mankan & Mankan (2023, 207–208) mukaan vireystila ja psyykinen hyvinvointi. On siis tär-

keää kiinnittää huomiota riittävään palautumiseen, sillä itseään epäileviä ajatuksia herää herkemmin väsyneenä tai stressaantuneena. Minäpystyvyyks on psykologiseen pääomaan liittyvä yrittäjän voimavara. Minäpystyvyyttä voidaan vahvistaa muuttamalla omaa sisäistä puhetta kannustavammaksi ja mielikuvaharjoittelun avulla ennen tehtävän suorittamista (Neck ym. 2013).

Keskeytykset ja häiriöt

Työskentelyn tehostamiseksi suositellaan kiinnittämään huomiota työympäristön aikavarkaisiin, kuten puheluiden ja sähköposti-ilmoitusten kautta tuleviin keskeytyksiin ja häiriöihin. Työ sisältää paljon keskittymistä vaativaa ajatustyötä, joten työrauhan turvaaminen on tärkeää. Keskeytyksiä ja häiriöitä suositellaan karsimaan niin paljon kuin on työn luonne huomioiden mahdollista. Häiriöt ja keskeytykset heikentävät työn imua ja työn tehokkuutta, sillä keskeytysten jälkeen menee aina aikaa hukkaan, kun uudelleen orientoituminen keskeytyneeseen tehtävään kuormittaa aivoja ja vie aikaa (Keskeytykset -hukkaan heitettyä työaikaa n.d; Keskeytykset n.d; Häiriöt n.d).

Sähköpostien osalta olisi suositeltavaa mykistää ilmoitukset ja lukea sähköpostit vain tiettyinä aikoina. Puhelimen osalta tilanne on haastavampi, sillä tavoitettavissa oleminen koetaan tärkeäksi. Valkama (2025) kirjoittaa, että Moisanan mukaan olisi suositeltavaa, että ainakin 1–2 tuntia saisi keskeytyksetöntä työskentelyaikaa, jolloin ei olla tavoitettavissa. Työmaalla meluisassa työympäristössä on suositeltavaa käyttää vastamelukuulokkeita ja taustalla voi kuunnella kohinaa tai instrumentaalimusiikkia. Vastamelukuulokkeiden käyttäminen auttaa ehkäisemään häiritsevien äänten aiheuttamaa haittaa ja parantaa keskittymiskykyä (Häiriöt n.d).

7.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Itsemääräämisoikeus ja yksityisyyden suoja

Kehittämistoiminnan kohteina olevien ihmisillä tulee olla selkeä kuva siitä, mitkä ovat tavoitteet ja mikä heidän roolinsa käytännössä on (Ojasalo ym. 2020, 48). Itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa ja antaa riittävä kuva myös mahdollisista riskeistä. Myös tutkittavien yksityisyyden suojasta tulee huolehtia. Henkilötietoja pyritään keräämään mahdollisimman vähän ja analyysin jälkeen tulee hävittää aineistot. (Kuula-Luumi 2021.) Aineiston keräämisestä ei saa olla liiallista haittaa toimeksiantajalle. Kun toimeksiantaja osallistuu kehittämiseen, tulee keskustella osallistumisen toteutuksesta, jotta se ei haittaa muuta työtä (Kostamo ym. 2022, 53.) Toimeksiantajan kanssa

keskusteltiin työn tavoitteista ennen työn toteuttamista. Työn tavoitteet määritettiin heidän toiveiden ja tarpeiden mukaan. Toimeksiantajayrityksen nimen mainitsemiseen opinnäytetyössä on saatu yrittäjiltä lupa. Yrittäjien kanssa keskusteltiin myös mahdollisuudesta rajoittaa opinnäytetyön näkyvyyttä verkossa. Aineistosta ja työhön julkaistuista sitaateista poistettiin henkilötiedot.

Uskottavuus

Uskottavuus on yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereistä. Uskottavuutta voidaan lisätä varmistamalla, että tutkijan ja tutkittavien käsitykset tutkittavasta ilmiöstä ovat mahdollisimman lähellä toisiaan. (Eskola & Suoranta 2022, 212.) Koska laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi perustuu tulkintoihin, voi tutkijan ja tutkittavan antamat merkitykset eri asioille poiketa toisistaan (Vilka 2021). Haastatteluissa uskottavuutta pyrittiin lisäämään määrittelemällä käsitteet, kuten työn imu, silloin kuin kysyttiin työn imuun liittyviä kysymyksiä. Lisäksi tarkentavilla kysymyksillä pyrittiin olettamisen sijaan selvittämään, kuinka haastateltavat konkreettisesti kokevat esimerkiksi ajanhallinnan vaikeudet.

Laadullisten aineistojen tulkinnanvaraisuuden vuoksi väärinymmärryksiä ei voitu täysin sulkea opinnäytetyön analyysistä pois. Aineistot pyrittiin analysoimaan ja tulkitsemaan huolella lukemalla aineisto useampaan kertaan. Analysointi aloitettiin muutaman päivän sisällä haastatteluiden toteuttamisen jälkeen, kun haastattelutilanne oli vielä tuoreessa muistissa. Työpajan alussa varmistettiin, että asiat on ymmärretty oikein ja että kehittämiskohteet olivat yrittäjille relevantteja. Työpajassa lisäksi ratkaisut valikoituivat yrittäjien toimesta, jotta ne eivät perustuneet vain oletuksiin haasteiden luonteesta.

Tulosten siirrettävyys ja vahvistuvuus

Laadullisessa tutkimuksessa tulosten siirrettävyys on rajallista. Todellisuuden monimutkaisen luonteen vuoksi ei ole mahdollista tehdä laajoja yleistyksiä. (Eskola & Suoranta 2022, 212.) Tämä tarkoittaa opinnäytetyön kohdalla sitä, että toimeksiantajayrityksen haasteet ja niiden syyt eivät päde kaikkiin muihin yrittäjiin. Näin ollen myöskään samat ratkaisut eivät ole sellaisenaan siirrettävissä minkä tahansa muun yrityksen arkeen. Yrittäjien haasteet ovat moninaisia ja niihin vaikuttaa yrittäjyyteen itseensä liittyvien haasteiden lisäksi muun muassa yrityksen toimiala, yrityksen koko, toimintaympäristö sekä henkilökohtaiset persoonalliset erot. Vahvistuvuudella tarkoitetaan sitä, että

aikaisemmista aihetta käsitelleistä tutkimuksista on saatu vastaavia tuloksia, jotka tukevat laadullisen tutkimuksen tulkintoja (Eskola & Suoranta 2022, 213). Haastattelujen perusteella saadut tulokset vastasivat pitkälti aikaisempaa tutkimusta mikroyrittäjien työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen teoria, ja menetelmät ovat sopusoinnussa. Lisäksi aineistosta tehdyt tulokset kuvaavat tutkimuskohdetta sellaisena, kuin se todellisuudessa on. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja johdonmukaisuutta. Tutkimuksen toistettavuutta voidaan parantaa kuvaamalla tutkimusraportissa mahdollisimman tarkasti tutkimuksen eri vaiheet ja käytetyt menetelmät. Tehtyjen tulkintojen tueksi aineistosta nostetaan katkelmia, joihin tulokset pohjautuvat. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan parantaa myös triangulaation avulla. Triangulaatiossa käytetään useampaa menetelmää aineiston keruussa tai aineiston analyysitavoissa. (Eskola & Suoranta 2022, 214–217.) Opinnäytetyössä käytettiin aineiston keräämisen menetelmänä haastatteluja. Aineiston sisältöä lähestyttiin useasta eri näkökulmista, joita olivat teoreettinen viitekehys, aineiston teemat ja tyypit. Aineiston analysoinnin vaiheet ja menetelmät kuvattiin mahdollisimman tarkasti. Aineistosta nostettiin haastateltavien sitaatteja, joihin tulokset pohjautuvat. Haastatteluiden lisäksi järjestettiin työpaja, joka menetelmänä täydensi haastatteluja viemällä kehittämistyön enemmän käytännön tasolle.

Kokemattomuus

Haastattelun litteroinnissa on havaittavissa kokemattomuus haastattelijana. Avoimen haastattelun spontaanien kysymysten muotoilemisen olisi välillä voinut tehdä paremminkin ja muotoilla kysymyksiä toisella tavalla. Esimerkiksi suositeltavaa on kysyä yhtä asiaa kerrallaan ja pitää kysymys mahdollisimman lyhyenä. Myös liiallista johdattelua tulisi kysymyksenasettelussa välttää. Kokemattomuus näkyi myös työpajan pitämisessä ja fasilitoimisessa. Erityisesti ideointimenetelmässä ohjeistamisen olisi voinut toteuttaa selkeämmin. Työpajassa olisi voinut vielä enemmän painottaa, että ideointivaiheessa ideoita ei vielä tule arvioida tai karsia. Ideointi hidastui todennäköisesti sen vuoksi, että yrittäjät pohtivat ideoitaan kriittisesti jo ideoinnin aikana. Kaikkia mieleen tulleita tai

edes kaikkia ääneen sanottuja ideoita ei heti kirjoitettu ylös. Ideoiden määrä jäi lopulta alle lootuskukkamenetelmän tavoitemäärän. Toisaalta tähän saattoi vaikuttaa myös yrityksen pieni koko. Jos työpajassa olisi ollut enemmän henkilöitä mukana, olisi ideoitakin luultavasti tullut enemmän. Toisaalta laadukkaita ja käyttökelpoisia ideoita ja ratkaisuja löydettiin hyvin tälläkin tavalla. Kaikki ideat olivat lopulta sellaisia, jotka nähtiin joko tärkeinä tai toteuttamiskelpoisena, eikä yhtäkään ideaa jälkikäteen täysin tyrmätty ideoiden arviointivaiheessa.

7.3 Muotoiluajattelun soveltuvuus yrittäjien hyvinvoinnin kehittämiseen

Muotoiluajattelun soveltamisesta mikroyrittäjien työhyvinvoinnin kehittämiseen ei ollut suoraan tutkimustietoa löydettävissä. Tämän vuoksi kehittämistyössä lähdettiin soveltamaan muotoiluajattelua pienyrittäjille ilman aikaisempaa tieto- ja kokemuspohjaa työhyvinvoinnin muotoilun soveltuvuudesta mikroyrittäjien työhyvinvoinnin kehittämiseen. Laurean Työhyvinvointimuotoilu-palvelun kohderyhmästä on rajattu pienet mikroyritykset kokonaan pois (Työhyvinvointimuotoilu n.d). Lähimpänä työhyvinvoinnin muotoilua oleva hanke, joka löytyi, oli mikro- ja pk-yrittäjille suunnattu MUTKA-hanke. Tämän hankkeen kohdalla tosin ei mainittu suoraan muotoiluajattelua tai muotoilun menetelmien käyttämistä. Hankkeessa kuitenkin oli joitakin työhyvinvoinnin muotoiluun sopivia piirteitä, kuten työpajoja, yhteiskehittämistä ja käytännön kokeiluja. Makkosen ja muiden (n.d) mukaan yrittäjät keskustelivat arjen ongelmatilanteista ja ideoivat yhdessä ratkaisuja ongelmiin vertaiskehittämisen työpajoissa ja ratkaisusta toteutettiin käytännön kokeiluita arjessa. Kehittämistarpeita taas löydettiin itsereflektion avulla. (Makkonen ym. N.d.)

Kehittämistyön edetessä havaittiin, että muotoiluajattelun soveltaminen mikroyrittäjien työhyvinvoinnin kehittämiseen oli jossakin määrin erilaista kuin isompien organisaatioiden kohdalla. Tämä näkyi erityisesti rajoituksina joidenkin muotoiluajattelun työkalujen käyttökelpoisuudessa tähän tarkoitukseen. Joidenkin muotoiluajattelun työkalujen soveltaminen ei tämän opinnäytetyön kohdalla tuntunut mielekkäältä. Esimerkiksi persoona- työkalu oli sellainen, jota ei tässä kehittämistyössä hyödynnetty, toisin kuin Laurean työhyvinvointimuotoilussa tai TarMu-projektissa, jossa se oli hyvin keskeinen. Järvelän ja muiden (2023, 20) mukaan persoona on kuvaus aineiston pohjalta rakennetusta fiktiivisestä henkilöstä, jonka avulla voidaan tuoda esiin tietyn ryhmän samankaltaisia tarpeita ja käyttäytymismalleja. Työntekijäpersoonien avulla voidaan esimerkiksi havainnollis-

taa tiettyä työntekijätyyppiä ja kirkastaa työnkuvia (Koivunen ym. 2023, 29). Periaatteessa tyyppitelyn pohjalta olisi voinut rakentaa yrittäjäpersoonia, jotka olisivat havainnollistaneet yrittäjien eroavaisuuksia. Toisaalta tämä ei kahden yrittäjän haastattelun pohjalta ollut mielekäästä.

Työpajassa enemmän ideoita olisi luultavasti tullut isommalta ryhmältä, mutta ideoita saatiin lopulta kuitenkin riittävän runsaasti, jotta niistä saatiin muotoiltua lupaavalta vaikuttavia ratkaisuja. Lootuskukka-ideointimenetelmä siis soveltui myös tähän tilanteeseen hyvin. Arviointimatriisi oli kätevä työkalu ideoiden priorisointiin, sillä useista ideoista kaikki ideat vaikuttivat niin hyviltä, että suoriltaan priorisointi olisi voinut olla haastavaa. Lisäksi erittäin hyödyllinen muotoiluajattelun periaate, joka on sovellettavissa kaiken kokosiin yrityksiin, on prosessin iteratiivisuus ja ratkaisujen hioutuminen paremmaksi kokeiluista saatujen kokemusten perusteella.

Toisaalta yrityksen pieni koko toi muotoiluajattelun soveltamiseen etujakin. Haastattelu oli menetelmänä helppo toteuttaa ja sen avulla saatiin syvällistä tietoa yrittäjien kokemuksista. Se, että haastateltavia oli vain kaksi, myös helpotti työtä aineiston analysointivaiheessa. Suuremman organisaation kohdalla aineiston hankkiminen ja analysoiminen olisi ollut huomattavasti työläämpää. Pienessä yrityksessä kokeiluiden nopeakin toteuttaminen on erityisen ketterää ja helppoa. Kokeiluiden läpiviemiseen ei ole ainakaan jäykistä organisaatorakenteista johtuvia rakenteellisia esteitä tai hidasteita. Uusien toimintatapojen sovittaminen yrityskulttuuriin ja organisaation tavoitteisiin ei tuota ylimääräisiä ponnisteluja pienessä yrityksessä. Yrityskulttuuri muuttuu siis luontevasti samalla, kun yrittäjä itse toimii arjessaan toisella tavalla. Yrittäjä saa päättää oikeastaan kaikista toimintatavoistaan itse, eikä hänen tarvitse kysyä lupaa erilaisen työskentelytavan kokeilemiseen tai varmistaa, onko kokeilu linjassa muun organisaation tavoitteiden kanssa.

7.4 Kehittämistyön hyödyt yritykselle

Kehittämistehtävinä oli parantaa Insinööritoimisto Pehkoranta Oy:n yrittäjien työhyvinvointia vahvistamalla yrittäjien itsensä johtamisen taitoja, jotka liittyvät ajanhallintaan, työn tauottamiseen ja työajan rajaamiseen. Työnteon määrän vähentäminen tehostamisen kautta auttaa mahdollistamaan riittävän palautumisen vapaa-ajalla. Itsensä johtaminen taitona auttaa vahvistamaan yrittäjien voimavaroja, kuten työn organisointia ja palautumista ja viemään uusia hyödyllisiä toimintatapoja käytäntöön. Itsensä johtamisen taidot auttavat erottamaan työajan ja vapaa-ajasta, mikä on tärkeää palautumisen kannalta. Työn organisointi ja ajanhallinta luovat raamit työajan ja vapaa-

ajan erottamiselle. Tämä mahdollistaa paremman palautumisen työstä. Näin ajanhallinta liittyy epäsuorasti myös stressinhallintaan. Tämän vuoksi ajanhallinnan kehittäminen oli todennäköisesti juuri oikea kehittämiskohde aloittaa. Tavoitteina oli löytää käytännönläheisiä ratkaisuja, jotka parantavat yrittäjien hyvinvointia.

Yrittäjät saivat opinnäytetyön kehittämisprosessin tuloksena käytännönläheisen ja hyödyllisen ratkaisun töiden organisointiin. Yrittäjät aloittivat kanban -taulun hyödyntämisen kokeilun heti. Ratkaisu on osoittautunut hyödylliseksi arjen selkeyttämässä ja jäänyt aktiiviseen käyttöön. Lisäksi opinnäytetyö on kokonaisuutena lisännyt yrittäjien tietoa työhyvinvoinnin työajan ja vapaa-ajan rajaamisen tärkeydestä. Se on auttanut yrittäjiä oivaltamaan, että työnteon määrää vähentämällä voidaan lopulta parantaa työn laatua ja tuottavuutta. Opinnäytetyö auttoi yritystä pääsemään alkuun työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Työhyvinvoinnin muotoiluprojekteista saadaan todennäköisesti enemmän ja pysyvämpiä hyötyjä irti pidemmällä aikavälillä, kuin mihin AMK-opinnäytetyön laajuus riittäisi. Tämän vuoksi kehittämistyötä päätettiin jatkaa toimeksiantajayrityksessä työharjoittelun muodossa opinnäytetyön päättymisen jälkeen. Näin voidaan syventää yrittäjien itsensä johtamisen taitoja, seurata vaikutavuutta ja tukea toimintatapojen hiomisessa ja jatkokehittämisessä. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla tutkia muotoiluajattelun soveltamista yrittäjien työhyvinvoinnin kehittämiseen laajemminkin. Muotoiluajattelua voisi esimerkiksi soveltaa ja hyödyntää esimerkiksi osana erilaisia yrittäjille suunnattuja työhyvinvointihankkeita.

Lähteet

Aeon, B., Faber, A. & Panaccio, A. 2021. Does time management work? A meta-analysis. PloS one 16,1. Viitattu 31.3.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Aivotyötä tehdään yhdessä. N.d. Aivotyö sujuvaksi-oppimateriaali. Työterveyslaitos. Viitattu 22.4.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi/aivotyota-tehdaan-yhdessa>.

Aulankoski, S. 2022. Tietotyön taidot: Teoriaa ja tehtäviä sujuvan työskentelyn tueksi. Helsinki: Duodecim.

Brunnermeier, M. K., Papakonstantinou, F. & Parker, J. A. 2017. Optimal Time-Inconsistent Beliefs: Misplanning, Procrastination, and Commitment. Management Science, 63, 5, 1318-1340. Viitattu 31.3.2025. <https://janet.finna.fi>, EBSCO.

Design Thinking. N.d. Verkkosivu. Ideo. Viitattu 13.3.2025. <https://www.ideo.com/pages/design-thinking>.

Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., van Veldhoven, M. & Schalk, R. 2016. Feeling successful as an entrepreneur: A job demands — resources approach. International entrepreneurship and management journal. 12, 2, 555-573. Viitattu 6.3.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Eckert, M., Ebert, D., Lehr, D., Sieland, B. & Berking, M. 2016. Overcome procrastination: Enhancing emotion regulation skills reduce procrastination. Learning and individual differences, 52, 12, 10-18. Viitattu 15.3.2025. <https://janet.finna.fi>, ScienceDirect.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2022. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Forsyth, D. & Burt C. 2008. Allocating time to future tasks: The effect of task segmentation on planning fallacy bias. Memory & cognition, 36, 4, 791-798. Viitattu 15.3.2025. <https://link.springer.com/article/10.3758/MC.36.4.791>.

Framework for Innovation. N.d. British Design Council. Viitattu 28.2.2025. <https://www.design-council.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>.

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. 2021. Johdanto: analyysi ja tulkinta. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. Vuori, J. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 12.3.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>.

Hannonen, H. Luokkala, K., Mänttari, S., Perälä, A., Leinonen, E., Väänänen, M. & Nurminen, K. 2022. Vahvista ajatusmaailmaasi. Yrittäjän työkirja hyvään elämään. Työterveyslaitos. Mytty hanke 2020–2022. Viitattu 8.4.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/yrittajan-tyokirja-hyvaan-elamaan/vahvista-ajatusmaailmaasi>.

Hengähdystauko. N.d. Tietoisen läsnäolon omahoito-ohjelma. Mielenterveystalo. Viitattu 29.4.2025. <https://www.mielenterveystalo.fi/fi/omahoito/tietoisen-lasnaolon-omahoito-ohjelma/5-hengahdystauko>.

Häiriöt. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 1.4.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi/hairiot>.

Hämäläinen, A., Lähdesmäki, V. & Määttä, E. 2022. Yrittäjän ajanhallinta, vieraana Anne Hämäläinen (Metsolanne). Hyvinvoiva Yrittäjä Podcast. Keski-Suomen Yrittäjät. Viitattu 18.2.2025. <https://open.spotify.com/episode/2RH4hXqYxWMFbqI55rshI>.

Hughes, B. 2025. Ajanhallinnan aatelia. Kolumni. Kauppalehti 2.4.2025, 13.

Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua. N.d. Kestävän kehityksen tavoitteet. Suomen YK-liitto. Viitattu 21.5.2025. <https://www.ykliitto.fi/ihmisarvoista-tyota-ja-talouskasvua>.

Jaakkola, J. 2020. Väkevä työelämä: Terveyttä, tolkkua ja tuloksia. Helsinki: Tammi.

Jaakkola, J. & Markuksela, H. 2020. Hanna Markuksela – Vireystilan säätely, kuormitus ja palautuminen. Väkevä elämä – viisaampi mieli, vahvempi keho -podcast. Viitattu 10.4.2025. <https://open.spotify.com/episode/15ztcDzynuwuKaE6QxW49I>.

Jaakola, H., Pietikäinen, M. & Purola, A. 2020. Työhyvinvointimuotoilu osallistamisen ja työhyvinvoinnin kehittäjänä. Artikkel. Laurea journal. Laurea ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.2.2025. <https://journal.laurea.fi/tyohyvinvointimuotoilu-osallistamisen-ja-tyohyvinvoinnin-kehittajana/#aa8709a0>.

Juhila, K. 2021. Koodaaminen. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. Vuori, J. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 12.3.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>.

Järvelä, K., Kangas-Niemi, A., Koivunen, M., Tolonen, L. & Geier, S. 2023. Kehitä työhyvinvointia työtä tuunaamalla: Käsikirja työyhteisöille. Tutkimusjulkaisu. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.2.2025. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/806691/Kehita%cc%88%20tyo%cc%88hyvinvointia%20tyo%cc%88ta%cc%88%20tuunaamalla.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Karjula, J. 2018. Johannes Karjula – Näin tehostat työntekoasi lisäämättä stressiä. Youtube-video. Kokemuksia.fi. Viitattu 14.3.2025. <https://www.youtube.com/watch?v=zzdt3cfcxQ4>.

Kallio, A. 2021. Litterointi. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. Vuori, J. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 11.3.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>.

Kalliomäki-Levanto, T., Ukkonen, A. & Kalakoski, V. 2016. Ratkaisuehdotuksia keskeytyvään työhön: Keskeyttävien työolomuutosten ennakoimallinen tietointensiivisen työskentelyn parantaminen.

miseksi. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 1.4.2025. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131523/Ratkaisuehdotuksia%20keskeytyv%C3%A4%C3%A4n%20ty%C3%B6h%C3%B6n.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Kangas-Niemi A., Järvelä, K., Tolonen, M-L. & Koivunen, M. 2023. Työn tuunaus. Julkaisussa Työn tuunaaminen, työn merkityksellisyys ja muotoiluajattelu työhyvinvoinnin kehittämässä. Toim. Järvelä, K. & Kangas-Niemi A. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.5.2025. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/805635/JAMKJULKAISUJA3292023_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Karvonen, S. & Uotinen, J. 2024. Sosiaalinen kestävyys. Kestävä kehitys. Opetushallitus. Viitattu 21.5.2025. <https://www.oph.fi/fi/opettajat-ja-kasvattajat/sosiaalinen-kestavyys>.

Keskeytykset. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 1.4.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyosujuvaksi/keskeytykset>.

Keskeytykset -hukkaan heitettyä työaikaa. N.d. Yrittäjän Aivovoiman Avaimet. Keski-Suomen Muistitiedistys ry. Työstä aivovoimaa-hanke 2021–2023. Viitattu 1.4.2025. <https://www.muistiterveys.fi/yrittajan-aivovoiman-avaimet/2-keskeytykset-hukkaan-heitettya-tyoaikaa/>.

Koivunen, M, Järvelä, K., Tolonen, M-L. & Kangas-Niemi A. 2023. Työhyvinvoinnin muotoilu – Työhyvinvoinnin kehittämistä yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun keinoin. Julkaisussa Työn tuunaaminen, työn merkityksellisyys ja muotoiluajattelu työhyvinvoinnin kehittämässä. Toim. Järvelä, K. & Kangas-Niemi A. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.2.2025. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/805635/JAMKJULKAISUJA3292023_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House.

Kuikka, P. & Paajanen, T. 2015. Työstä ja tarkkaavaisuudesta. E-kirja. Työterveyslaitos. Helsinki: Työsuojelurahasto. Viitattu 28.3.2025. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129591/Tarkkaavaisuus_nettiin%20%28002%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y.

Kuula-Luumi, A. 2021. Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuoja. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. Vuori, J. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.1.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/>.

Lyytinen, N. & Pihlaja, S. 2023. Motivaatio, tavoitteet ja aikaansaaminen. Vieraana Satu Pihlaja. (uusinta). Psykopodiaa-podcast. Viitattu 10.4.2025. <https://open.spotify.com/episode/3mriSW587Er2E8MG9kLGj>.

Lyytinen, N. & Pääkkönen, S. 2022. Ole oma Pomosi: Virtaa työhön ja vapaalle. Helsinki: Otava.

Lyytinen, N. & Virtanen, A. 2021. Miten irrottaudut työstä? Psykologinen palautuminen. Vieraana Anniina Virtanen. Psykopodiaa -podcast. Viitattu 20.2.2025. <https://open.spotify.com/episode/1PjRKYvVFDWzFVmWa1FJ00>.

Makkonen, K., Harjula, S. & Niskanen, A. N.d. Yrittäjä, älä jää yksin murehtimaan – on muita vaihtoehtoja oman osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseen. Mutka- hanke. Viitattu 23.4.2025. <https://www.jamk.fi/fi/projekti/mutka/yrittaja-ala-jaa-yksin-murehtimaan-on-muita-vaihtoehtoja-oman-osaamisen-ja-hyvinvoinnin>.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. E-kirja. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Viitattu 21.2.2025. https://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf.

Manka, M-L., & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. Helsinki: AlmaTalent.

Markuksela, H. 2022. Yrittäjän palautuminen ja vireystilan säätely, Hanna Markuksela. Luentovideo. Hyvinvointikartta-hanke. Keski-Suomen Yrittäjät. Viitattu 10.4.2025. https://www.youtube.com/watch?v=OWWl5pKnRlw&ab_channel=Keski-SuomenYritt%C3%A4j%C3%A4t.

Neck, C. Houghton, J., Sardesmuks, S. Goldsby, M. & Godwin, J. 2013. Self-leadership: A cognitive resource for entrepreneurs. Journal of small business and entrepreneurship, 26, 5, 463-480. Viitattu 8.4.2025. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Newman, D. B., Tay, L., Diener, E. 2014. Leisure and Subjective Well-Being: A Model of Psychological Mechanisms as Mediating Factors. Journal of Happiness Studies, 15, 3, 555-578. Viitattu 26.2.2025. https://www.researchgate.net/publication/258511569_Leisure_and_Subjective_Well-Being_A_Model_of_Psychological_Mechanisms_as_Mediating_Factors.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2020. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–6. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pehkoranta. N.d. Yrityksen kotisivu. Viitattu 11.2.2025. <https://www.pehkoranta.fi/>.

Perälä, A. 2021. Näillä keinoilla pienyrittäjät taklaavat työkuormitustaan. Työterveyslaitoksen blogi. Julkaistu 5.11.2021. Viitattu 29.5.2025. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/nailla-keinoilla-pienyrittajat-taklaavat-tyokuormitustaan>.

Päkkilä, S. & Pietikäinen, M. 2021. Työhyvinvointimuotoilu työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä. Laurea journal. Viitattu 29.4.2025. <https://journal.laurea.fi/tyohyvinvointimuotoilu-tyohyvinvoinnin-kehittamisen-menetelmana/#33c78d39>.

Sinisammal, J., Muhos, M. & Kauppila, O. 2014. Mikrotyöntekijien työhyvinvointi. Työelämän tutkimus, 12, 2, 184–194. Viitattu 4.3.2025. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87162/46088>, Journal.fi.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.

Terveyttä ja hyvinvointia. N.d. Kestävän kehityksen tavoitteet. Suomen YK-liitto. Viitattu 21.5.2025. <https://www.ykliitto.fi/terveytta-ja-hyvinvointia>.

TYÖ2030-ohjelma: Työn ja työhyvinvoinnin kehittämishjelma. Verkkosivu. Viitattu 18.3.2025. <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/tietoa-ohjelmasta>.

TYÖ2030-ohjelma kokosi viisi ratkaisua menestyvään työelämään. N.d. Sosiaali- ja terveysministeriön ja Työterveyslaitoksen tiedote. Viitattu 18.3.2025. <https://stm.fi/-/tyo2030-ohjelma-kokosi-viisi-ratkaisua-menestyvaan-tyoelamaan>.

Työhyvinvointimuotoilu. N.d. Laurea journal. Viitattu 24.4.2025. <https://www.laurea.fi/tyoelama-palvelut/tyohyvinvointimuotoilu/>.

Valkama, H. 2025. Nykypäivän työelämä on uuvuttavaa ja tehotonta, sanoo tutkija – työssä keskitytään huonosti ja väärin asioihin. M Moision haastattelu. Yle. Viitattu 1.4.2025. <https://yle.fi/a/74-20134227>.

Vikman, V. 2019. Mikä ihmeen Kanban? Tällä menetelmällä hallitset työmääräsi yhdellä vilkailulla. Artikkel. Duunitori. Viitattu 3.4.2025. <https://duunitori.fi/tyoelama/kanban>.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Laadullinen tutkimus. PS-kustannus. Ellibs Ebooks. Viitattu 30.1.2025. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993689243306251?sid=4918798953>.

Virtanen, A. 2020. Psykologinen palautuminen työstä – nämä kuusi kokemusta edistävät sitä. Artikkel. Työpiste-verkkolehti. Työterveyslaitos. Viitattu 19.2.2025. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-palautuminen-tyosta-nama-kuusi-kokemusta-edistavat-sita>.

Vuori, J. 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. Vuori, J. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.3.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>.

Yritykset henkilöstön suuruusluokan mukaan 2023. 2024. Suomi lukuina. Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto. Tilastokeskus. Viitattu 3.2.2025. https://stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html#yritykset-henkiloston-suuruusluokittain.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Työn haasteet

- Kuvaile jonkin viimeaikaisen, haastavan työpäivän kulkua.

Työstressi

- Mitkä ovat suurimmat stressin aiheuttajat työssäsi?

Työn imu

- Millaisissa tilanteissa koet työn imua?

Ajanhallinta

- Kuvaile, millaisia ajanhallinnan haasteita sinulla on.

Töiden kasaantuminen

- Mitkä ovat yleisimmät töiden kasaantumiseen johtavat syyt?

Taukojen pitäminen

- Miten tauotat työtä työpäivän aikana?

Työajan ja vapaa-ajan tasapaino

- Miten erotat työajan ja vapaa ajan?

Liite 2. Työntuunaussuunnitelma

TYÖNTUUNAUSSUUNNITELMA

SUUNNITELMA RATKAISUIDEAN KÄYTÄNNÖN KOKEILUUN

- kokeillaan yhtä ratkaisua kerrallaan käytännössä
- yhden kokeilun kesto noin 2-6 viikkoa
- tämän jälkeen kokeilun seuranta ja arviointi

HAASTE TAI
KEHITYSKOHDE

IDEA/RATKAISU
KOKEILUUN

KOKEILUN
TOTEUTUSTAPA

KOKEILUN
AIKATAULU

SEURANTA JA
ARVIOINTI

MUUTA
HUOMIOITAVAA

Liite 3. Palauteruudukko

PALAUTERUUDUKKO

KOKEILUIDEN SEURANTA JA ARVIOINTI

MIKÄ TOIMII HYVIN
JA JÄÄ KÄYTTÖÖN?

MITÄ VOISI JATKOSSA
TEHDÄ TOISIN?

MIKÄ OLI EPÄSELVÄÄ
TAI HAASTAVAA?

MUITA IDEOITA JA
KEHITYSEHDOTUKSIA: