



Leena Unkari-Virtanen ja Marjaana Mäkelä (toim.)

# KRISTALLISOITUMISIA, KANNIBAALIVERKOSTOJA JA MARATA-ALAN TUNNUSLUKUJA

SUN - 3AMK Sparraa Uuteen  
Nousuun -hankkeen tutkimusraportti

KRISTALLISOITUMISIA, KANNIBAALIVERKOSTOJA JA MARATA-ALAN TUNNUSLUKUJA:  
SUN – 3AMK SPARRAA UUTEEN NOUSUUN -HANKKEEN TUTKIMUSRAPORTTI

© Metropolia Ammattikorkeakoulu & Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2021

Julkaisija:	Metropolia Ammattikorkeakoulu
Toimittajat:	Leena Unkari-Virtanen ja Marjaana Mäkelä
Sarjan ulkoasu:	Tuomas Aatola ja Juhana Kokkonen
Taitto:	Sini Strandberg
Kansi- ja muut valokuvat:	Minna Kurjenluoma

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja  
Mikrokirjat nro 40  
Helsinki 2021

ISBN 978-952-328-289-6 (pdf)

ISSN 2669-8323 (pdf)

[www.metropolia.fi/julkaisut](http://www.metropolia.fi/julkaisut)

Julkaisu on tuotettu osana SUN – 3AMK Sparraa Uuteen Nousuun -hanketta, jota rahoitti Uudenmaan liiton UKRI-rahoitus. Hankkeen toteuttivat Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Laurea ammattikorkeakoulu ja Metropolia Ammattikorkeakoulu vuosina 2020–2021.



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Nimeä-EiKaupallinen-JaaSamoin 4.0- lisensillä pois lukien siinä olevat valokuvat.



KRISTALLISOITUMISIA,  
KANNIBAALIVERKOSTOJA JA  
MARATA-ALAN TUNNUSLUKUJA

SUN - 3AMK Sparraa Uuteen Nousuun  
-hankkeen tutkimusraportti

Leena Unkari-Virtanen ja Marjaana Mäkelä (toim.)

# Sisällysluettelo

<b>Esipuhe</b>	<b>6</b>
<b>Tutkimusasetelma ja -tehtävä</b> Leena Unkari-Virtanen	<b>9</b>
<b>Toimialan seuranta ja sometutkimus</b> Petteri Ohtonen ja Marjaana Mäkelä	<b>13</b>
<b>Tienviitat tutkimusmatkalla</b> Leena Unkari-Virtanen	<b>20</b>
<b>Kokemusten äärellä</b> Leena Unkari-Virtanen ja Hanna-Maija Aarnio	<b>31</b>
<b>Yrittäjien arki ja selviytyminen</b> Leena Unkari-Virtanen ja Hanna-Maija Aarnio	<b>42</b>
<b>Osallistujien palautteet</b> Marjaana Mäkelä	<b>64</b>
<b>Johtopäätökset</b> Marjaana Mäkelä ja Leena Unkari-Virtanen	<b>79</b>

<b>Kirjoittajat</b>	<b>88</b>
<b>Lähteet</b>	<b>90</b>
<b>Liitteet</b>	<b>93</b>

# Esipuhe

SUN-hankekokonaisuus (3AMK Sparraa Uuteen Nousuun) rakennettiin Haaga-Helia, Laurea ja Metropolia ammattikorkeakoulujen yhteistyönä keväällä 2020, ja rahoitus sille saatiin Uudenmaan liiton UKRI-ohjelmasta. UKRI-rahoitus kohdennettiin nopeana ja joustavana toimenpideohjelmana koronakriisistä kärsivien yrittäjien tueksi Uudellamaalla. Nimensä mukaisesti hanke on sparrannut yrittäjiä ajatuksella, että uuteen nousuun haetaan eväitä yhdessä. 3AMK-konsortion osapuolet ovat kaikki vahvasti yrittäjyyttä tukevia koulutusorganisaatioita, joilla on erityisesti matkailu-, ravintola- ja talousalalle (marata) sekä kulttuurialalle painottuvaa toimintaa sekä tutkimusta. Koronakriisin vaikutukset kohdistuivat erityisen raskaina marata-toimialan yrittäjiin, joten hankkeen kohderyhmän valinta oli luonteva.

Moniosainen SUN-hanke sisälsi marata-alan yrittäjien valmennusta yksilö- ja pienryhmätasolla sekä mahdollisuuden osallistua avoimen ammattikorkeakoulun koulutukseen, minkä rinnalla järjestettiin hankkeen oma webinaarisarja. Lisäksi toteutettiin tässä raportissa esiteltävä tutkimuskokonaisuus koronakriisin vaikutuksista toimialan toimintaedellytyksiin Uudenmaan alueella. Alusta asti tavoitteena oli syventää ymmärrystä siitä, miten äkillinen toimintaympäristön muutos, vaatimukset liiketoiminnan alasajosta sulkutoimien myötä ja kaikinainen epävarmuus vaikuttavat yrittäjään ja hänen jaksamiensa. Yrittäjille suunnattu tuki ja keskusteluapu saivat rinnalleen

monimenetelmäisen tutkimuksen, jonka tuloksilla on toivottavasti merkitystä myös tahoille, jotka eivät ole olleet hankkeessa mukana. Koronakriisi on vaikuttanut lukemattomin tavoin, ja tämä tutkimus nostaa esiin sekä ahdingon kokemuksia että uusien alkujen näkymiä. Niistä on tärkeää oppia.

Hanke sai rahoituspäätöksen toukokuussa 2020, kolmetoista osallistujajärytystä valittiin heinäkuussa ja toiminta käynnistyi yrittäjien kanssa elokuussa. Hankekausi jatkui maaliskuun 2021 loppuun. Suunnitteluvaiheessa järjestäjillä oli se toiveikas käsitys, että koronakriisi olisi syksyllä jo laantumassa ja tautitilanne kohentunut, jotta päästäisiin paneutumaan erityisesti uuden nousun rakentamiseen. Pandemia on kuitenkin yltenyt, ja tätä kirjoittaessa tartuntaluvut ovat kääntyneet jälleen vaaralliseen nousuun. Ennakoimaton tilanne yhteiskunnassa on vaikuttanut väistämättä niin yritystoiminnan edellytyksiin kuin yksittäisen, verrattain lyhytkestoisien hankkeen toteuttamiseen.

Tässä julkaisussa esittelemme hankkeessa toteutetun tutkimuksen tuloksia. Ensimmäisessä luvussa esitellään hankkeen kaksiosainen tutkimus ja luvussa "Toimialan seuranta" ja esitellään sen määrällinen osa, mara-alan seuranta- ja sometutkimus. Luvussa "Tienviitat tutkimusmatkalla" esitellään laadullisen tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja luvussa "Kokemuksen äärellä" kerrotaan tutkimusaineiston keräämisestä. Luvussa "Yrittäjien arki ja selviytyminen" avataan tutkimuksen tuloksia. "Osallistujien palautteet" - lukuun koostetut osallistujien pohdinnat ovat tärkeitä tunnistettaessa yrit-

täjien selviytymiskeinoja ja sitä, miten hanke niitä tuki. Julkaisun päätteeksi esitellään johtopäätökset osallistujapalautteista ja tutkimusosioista.

SUN-toimet ja yrittäjien kokemusten analysointi osana laajempaa reflektointia kriisin vaikutuksista ovat yksi tapa osallistua ammattikorkeakouluille luontaiseen, monialaiseen yhteistyöhön ja toimeliaisuuden tukemiseen maakunnassaan. Me toimijat olemme samalla rakentaneet myös entistä syvällisempää ja monipuolisempaa 3AMK-yhteistyötä. Hanketta ovat tukeneet viestinnällisesti ja mm. ohjausryhmätyössä Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry sekä Suomen matkailualan liitto SMAL ry, mistä esitämme parhaat kiitokset samalla kun kiitämme Uudenmaan liittoa koko hankkeen mahdollistamisesta. Toivotamme antoisia hetkiä tutkimusraportin parissa!

Helsingissä maaliskuussa 2021

Marjaana Mäkelä  
SUN-hankkeen projektipäällikkö

Leena Unkari-Virtanen  
SUN-tutkimuksen koordinaattori



# Tutkimusasetelma ja -tehtävä

LEENA UNKARI-VIRTANEN

SUN-hanke rakennettiin huhtikuussa 2020, kun matkailu-, ravintola- ja talousalalle kohdentui kovia rajoituksia elinkeinon harjoittamiseen COVID-19-taudin hillitsemiseksi. Uudessa tilanteessa ei kenelläkään toimijalla ollut toimintamalleja tai tiekarttaa rajoituksista selviämiseen. Hankkeen tutkimusosio perustui kahteen tunnistamaamme tarpeeseen yrittäjien ja toimialan tukemiseksi: halusimme saada tilannekuvan yrittäjien tarpeista osaamispohjan lisäämiseen sekä tuottaa uusia ajattelu- ja toimintastrategioita yrittäjien tueksi. Lisäksi tutkimuksen tehtävänä oli koota ja analysoida tietoa koronakriisin vaikutuksista sekä toimialatasolla että yrittäjien kokemuksen ja toiminnan tasolla. Raportissa käytetään yleistä lyhennettä ”marata-ala”, jolla hankkeen osallistujajäritykset toimivat. Asiayhteydestä riippuen esiintyvät myös rinnakkainen käsite matkailu- ja ravintola-ala sekä sosiaalisen median tutkimuksen yhteydessä hotelli-, kahvila- ja ravintolapalvelujen sektori.

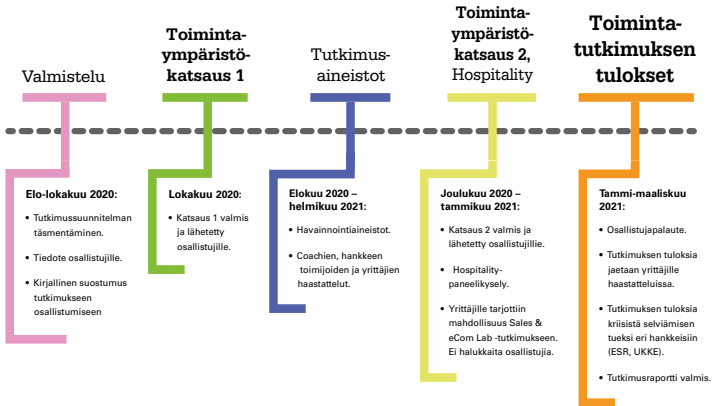
Toisin kuin keväällä 2020 arveltiin, kriisi ei suinkaan mennyt ohi SUN-hankkeen aikana, vaan yrittäjät joutuivat kohtaamaan yhä uusia iskuja. Siksi oli tarpeen täsmentää tutkimuksen tavoitetta kriisistä sel-

viämistä tukevien hyvien käytänteiden tunnistamisesta kriisin keskellä selviytymisen ja resilienssin, muutoskyvykkyyden keinoihin. Tutkimuskysymyksiksi konkretisoitiin syksyllä 2020 seuraavat:

1. Mitkä toimenpiteet hankkeen aikana lisäsivät tuntumaa kriisistä selviytymisen mahdollisuuksista?
2. Mitä hyviä käytänteitä hankkeen aikana tunnistettiin?
3. Minkälaisia havaintoja kriisistä selviämisen tueksi voitiin tehdä alan media- ja tunnuslukujen seurannasta?



SUN-hankkeen tutkimus toteutettiin kahtena itsenäisesti etenevänä tutkimuslinjana: (1) media- ja tunnuslukujen seurantaan perustuvina toimintaympäristökatsauksina ja sosiaalisen median käyttöä selvittävänä tutkimuksena, sekä (2) yrittäjien kokemuksia ja toimintaa kartoittavana laadullisena toimintatutkimuksena.



Kuvio 1. SUN-hankkeen tutkimuksen eteneminen.

Kuten Kuvio 1 kiteyttää, tutkimus toteutettiin viidessä vaiheessa. Valmisteluvaiheessa täsmennettiin tutkimustehtävää ja tiedotettiin osallistujia hankkeesta. Ensimmäinen toimintaympäristökatsaus valmistui lokakuussa 2020. Tutkimusaineiston kokoaminen alkoi osallistujien tarpeisiin ja toiveisiin tutustumisella sekä kouluttajien ja valmentajien havaintojen pohtimisella. Toinen toimintaympäristökatsaus ja sosia-

lisen median käyttöä kartoittanut Hospitality (matkailu-, ravintola- ja talousalaa koskeva) -kysely valmistuivat vuodenvaihteen 2020–2021 molemmin puolin. Viimeinen haastattelukierros valmisteli tutkimuksen tuloksena syntynyttä tilannekuvaa, joka kiteytettiin hankkeen toimijoiden fokusryhmäkeskustelussa. Hankkeen päättyessä kerättiin kaikilta osallistujilta palautetta hankkeesta.

SUN-hankkeen tutkimuksessa yhdistettiin laadullisia ja määrällisiä menetelmiä, tutkittiin hankkeen interventioita yrittäjien toimintaan sekä mahdollistettiin hankkeen osallistujien ja hanketoimijoiden mukana oleminen tutkimusprosessin eri vaiheissa.

# Toimialan seuranta ja sometutkimus

PETTERI OHTONEN JA MARJAANA MÄKELÄ

Hankkeen aikana tuotettiin osallistujille raporteja alan tunnuslukujen ja toimialan seurannasta. Hospitality- eli marata-toimialaa koskevaa tietoa kerättiin määrällisin ja laadullisin menetelmin ja sitä täydennettiin aiemmin laadituilla alakohtaisilla raporteilla. Raportit koottiin julkaistuista tilastotiedoista ja muista julkisista tai osaksi julkisista aineistoista, joiden käyttöön oli lupa. Niistä koottiin katsauksia koronaepidemian vaikutuksista marata-alan toimintaympäristöön ja huomioita kriisin vaikutuksista toimialan tunnuslukuihin.

Määrällisen tutkimuksen tuloksia oli hankkeen coaching- ja koulutusosioiden käytössä, ja eräs tutkimuksen tiedonintressi olikin selvittää ja kehittää sitä, miten yrittäjät tätä tietoa hyödynsivät toimintansa suuntaamisessa.

## Toimintaympäristökatsaukset

Toimintaympäristökatsauksia tehtiin hankkeen aikana kaksi kertaa, syyskuussa 2020 ja tammikuussa 2021. Niistä vastasi Haaga-Heilian tutkimuspäällikkö Petteri Ohtonen. Tulokset antoivat yrityksille ja hankkeen valmentajille tärkeää taustatietoa marata-alan nykyhetkestä ja tilannekuvasta; miten markkinat, kysyntä ja alan toimijat muuttuivat maaliskuun 2020 alkaneen koronaepidemian seurauksena. Toimintaympäristökatsauksen aineistot haettiin verkossa julkaistuista aineistoista ja ne olivat kaikkien halukkaiden saatavilla veloituksetta. Kontekstista riippuen toimialaan viitataan tekstissä myös käsitteellä matkailu- ja ravitsemusala.

Syyskuussa 2020 valmistui koosteraportti tuoreimmista marata-alan tilastoista ja koronaepidemiaan liittyvistä vaikutustutkimuksista. Aineisto rajattiin koskemaan, jos mahdollista, Uuttamaata. Tavoitteena oli hakea uusinta tietoa SUN-hankkeeseen osallistuville yrityksille ja muille asiasta kiinnostuneille koskien toimialan nykytilaa, tulevaisuuden näkymiä ja eri osa-alueita, joihin koronapandemia on vaikuttanut. Koosteen tekemisessä käytettiin desk research -menetelmää (kirjoituspöytä tutkimus), jossa kerätään ja analysoidaan jo olemassa olevia, avoimia tietolähteitä. Tietolähteinä oli aiheesta julkaistuja yrityskyselyjä ja tutkimuksia, uutiskirjeitä, uutisia ja saatavilla olevia selvityksiä.

Erilaisia tilastoja ja koronaepidemiaan liittyviä tiedontuottajia oli useita. Hakukriteerinä käytettiin tiedontuottajan ja tietojen luotettavuutta, tiedon ajankohtaisuutta ja kytkeytymistä marata-alaan. Hyväksytyjä

tiedontuottajia olivat mm. MaRa ry, Visit Finland, Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM), Tilastokeskus, Visitory-tilastopalvelu (tuottajana Tutkimus- ja Analysointikeskus TAK Oy), Helsingin seudun kauppakamari, Suomen yrittäjät, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Bisnode Finland, TableOnline ja Duunitori.

Molemmissa toimintaympäristökatsauksissa käytettiin soveltuvin osin samoja tilastoja ja seurantakyselyitä.

**Tutustu toimialan seurannan ja some-tutkimuksen koosteisiin:**

Sometutkimus: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/sosiaalisen-median-kaytto-hotelli-ravintola-ja-kahvilapalveluissa.pdf>

Toimialakatsaus 1: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkailualan-tilastoja-ja-koronaepidemiaan-vaikutustutkimuksia.pdf>

Toimialakatsaus 2: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkailualan-tilastoja-ja-koronaepidemiaan-vaikutustutkimuksia-osa-2.pdf>

# Sosiaalisen median käyttö hotelli-, kahvila ja ravintolapalveluissa -tutkimus

Hankkeen oma määrällinen tutkimusosuus kohdistui sosiaalisen median käyttöön matkailu- ja ravitsemusalan ammattilaisten ja opiskelijoiden keskuudessa liittyen hotelli-, kahvila- ja ravintolayritysten some-sisältöihin. Siihen kerättiin erillinen aineisto. Tutkimuskysely tehtiin 2.– 8.12.2020 ja siihen vastasi 92 hotelli-, ravintola- ja matkailualan opiskelijaa (n=42) ja asiantuntijaa (n=50). Kysely toteutettiin Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Hospitality-kehityspaneelissa, jossa on mukana 200 henkilöä. Edellisen kerran vastaava kysely oli toteutettu keväällä 2018.

Sosiaalinen media ja internet viestintäympäristönä ovat muovanneet kuluttajakäyttäytymistä merkittävästi ja liudentaneet sen rajapintoja (esim. Eckhardt & Bardhi 2015). Tämä on johtanut myös määritelmähaasteisiin, kun esimerkiksi ravintola-arvioita ja käyttäjien kokemuksia jaetaan yritysten omilla sometileillä ja -alustoilla. Yrityksille on kannattavaa yhdistää käyttäjien luomaa positiivista sisältöä omaan somesisältöönsä, mutta sosiaalisen median arvaamattomuus voi johtaa kielteisten arvioiden saamaan suhteettoman suureen näkyvyyteen (Jurafsky, Chahuneau, Routledge & Smith 2014). Sosiaalinen media onkin erityisesti ravintola-alan yrityksille haastava laji (Kwok & Yu 2013), ja lisääntyvä osaaminen sen käytössä edistää yrittäjien mahdollisuuksia kannattavaan liiketoimintaan. Sometutkimus palvelee osaltaan tätä tavoitetta.



Tutkimuksessa selvisi, että sosiaalinen media on yksi tärkeimmistä kanavista etsittäessä tietoa sekä annettaessa arvioita hotellien, ravintoloiden ja kahviloiden tuotteista ja palvelusta. Useita kertoja päivässä sosiaalista mediaa käyttäviä on jopa 85 % kaikista kyselyyn vastanneista. Opiskelijoiden keskuudessa sosiaalisen mediaa käyttö on vieläkin yleisempää (95 %).

Vastaajista noin kolme neljäsosaa (74 %) ennakoi sosiaalisen median käyttösä pysyvän samalla tasolla kuin nyt ja 16 % ennakoi lievää vähentymistä, kun taas 8 % arvioi käytön lisääntyvän jatkossa jonkin verran. Kyselyn mukaan aktiivisesti käytetyin some-kanava on tällä hetkellä Instagram (71 %), sen sijaan yritysten omien Facebook-sivujen käyttö on vähentynyt merkittävästi vuodesta 2018. Googlea käyttää apuna tiedonhaussa 59 % vastaajista.

Eniten sosiaalista mediaa käytetään faktatietojen etsimiseen: yli 90 % vastaajista ilmoitti käyttävänsä erilaisia somekanavia mm. hotellin, kahvilan tai ravintolan aukioloaikojen, yhteystietojen ja ruokalistojen selvittämiseen. 70 % vastaajista seuraa monen tyyppistä tietoa (kuvat, videot, arvioinnit yms.) Sosiaalista mediaa käytetään paljon myös muiden asiakkaiden jakaman tiedon, valokuvien ja kokemusten seuraamiseen, ja yli 40 % vastaajista jakaa myös omia palvelukokemuksiaan someen. Toimialan yritykset ovat laajentaneet jakelukanaviaan sosiaaliseen mediaan melko hyvin, mikä näkyy tuloksissa erilaisten palvelu- tai tuotevarausten osalta: niitä tekee sosiaalisessa mediassa lähes puolet vastaajista. Palvelujen ostaminen somen kautta onkin lisääntynyt merkittävästi. Vuoden 2018 tuloksis-

sa palveluja ilmoitti ostavansa sosiaalisessa mediassa 17 %, mutta tässä tutkimuksissa jo noin joka kolmas vastaaja ilmoitti toimivansa näin.

Odotukset erityyppisten hotelli-, ravintola- ja kahvilayritysten sosiaaliseen mediaan toivotuista sisällöistä poikkeavat tutkimuksen mukaan toisistaan vain vähän. Kahviloiden osalta toivottuja sisältöjä ovat tieto aukioloajoista, tarjouksista, tuotteista sekä kuvat annoksista ja juomista. Ruokaravintoloiden sosiaaliseen mediaan toivotaan lounas- ja ruokalistoja, aukioloaikoja, tietoja tarjouksista ja kampanjoista sekä kuvia annoksista ja tuotteista. Juoma- ja seurusteluravintoloiden sosiaalisen median sisällöiksi toivotaan tietoa tapahtumista, aukioloajoista, tarjouksista ja drinkeistä sekä tietoja sijainnista. Hotellien sosiaaliseen mediaan toivotaan puolestaan tietoa tarjouksista ja kampanjoista, kuvia huoneista ja lähiympäristöstä, palvelu- ja teemakuvauksia sekä asiakkaiden arvioita tuotteista ja palveluista. Myös hintatietoja ja varauspalvelua toivotaan.

SUN-hankkeen näkökulmasta sosiaalisen median käyttöön liittyvä tieto on erityisen olennaista, sillä koronakriisin aikana merkittävä osa alan yritysten toiminnasta ja ennen kaikkea siitä viestiminen siirtyivät nopeassa tahdissa verkkoon. Poikkeusaikana myös palvelujen käyttäjät sekä ammattilaiset ja opiskelijat että muut kuluttajat viettävät lisääntyvässä määrin aikaa digitaalisten leirinuotioiden äärellä kuuntelemassa tarinoita, jakamassa kokemuksia ja käyden kauppa. Yrityksille on olennaista tunnistaa, millaisia ryhmiä erilaiset nuotiot vetävät puoleensa, jotta virheliikkeiltä vältytään ja vuorovaikutus luo

lisäarvoa kaikille osapuolille. Näin tuotteet ja palvelut löytävät parhaiten potentiaaliset asiakkaansa.

Toimivimman sosiaalisen median strategian kykenevät luomaan ne yritykset, jotka tunnistavat somekentän ilmiöitä kuten käyttäjien luoman sisällön mahdollisuudet ja riskit, hyödyntävät käyttäjätietoa ja seuraavat aktiivisesti omien somekanaviensa kautta tulevaa palautetta.



# Tienviitat tutkimusmatkalla

LEENA UNKARI-VIRTANEN

Vuoden 2020 kuluessa karttui kokemuksia yrittäjien toimintamahdollisuuksista heidän kohtaamissaan täysin uudentlaisissa tilanteissa. SUN-hankkeen tutkimuksen tarkoituksena oli toimialaa koskevan tilannetiedon lisäksi tuottaa tietoa koronasulun vaikutuksista alan yrittäjien toimintaan sekä siitä, minkälaiset toimenpiteet lisäsivät yrittäjien tuntumaa ja kokemusta kriisistä selviämisen mahdollisuuksista. Tähän kysymykseen haettiin vastausta aineistolla, joka kerättiin valottamaan yrittäjien kokemuksia heidän näkökulmastaan. Hankkeen osallistujilta, valmentajilta eli coacheilta ja kouluttajilta kerättiin haastatteluaineistoja, joita kuvataan tarkemmin luvussa 4. Hankkeen coachit, kouluttajat ja asiantuntijat toivat näihin haastatteluihin omat havaintonsa yrittäjien toiminnasta ja tilanteista. Hankkeen valmennusosiossa toimivista asiantuntijoista käytetään raportissa nimikkeitä valmentaja ja coach.

Laadullisen tutkimusosion strategiaksi valittiin toimintatutkimus. Jyrkämä (2021) kuvaa toimintatutkimusta seuraavasti:

”Keskeistä on saada aikaan sosiaalisiin käytänteisiin kohdistuvaa, ongelmien ratkaisuun ja muutokseen johtavaa toimintaa, joka etenee prosessinomaisesti ja jossa keskeistä on käytännöissä mukana olevien ihmisten osallistuminen ja osallistaminen” (Jyrkämä 2021).

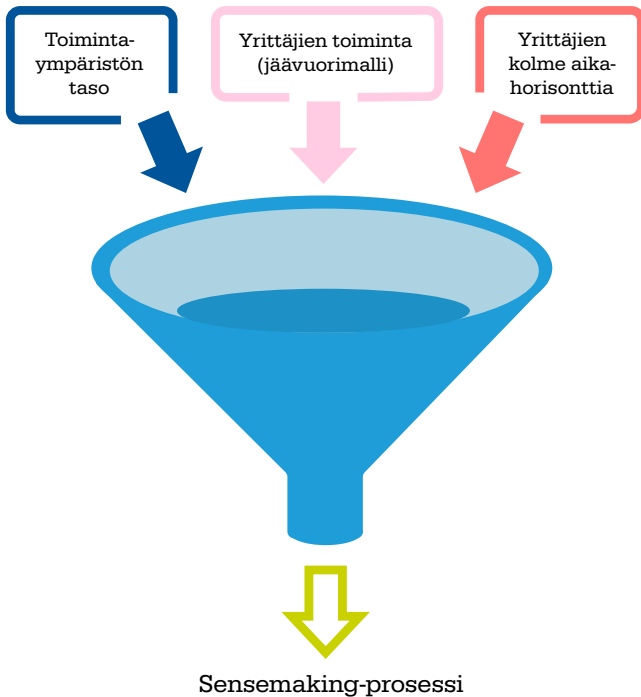
Hankkeessa toteutettiin ongelmien ratkaisuun tähtäävää toimintaa sekä yrittäjien yksilö- ja ryhmävalmennuksessa että heille tarjotuissa opinnoissa. Havaintoja hankkeen toimintoihin osallistumisesta ei tutkimuksessa dokumentoitu omaksi aineistoksi, vaan tutkimusaineistoon liitettiin hankkeen osallistujapalautteet.

### **Sensemaking muutoksen tarkastelun viitekehysenä**

Hankkeessa toteutetuissa toiminnoissa tähdättiin konkreettisiin tuloksiin eli yrittäjien selviytymisen tukemiseen ja hyvien käytänteiden jakamiseen. Kaikille, niin yrittäjille, hankkeen toimijoille kuin tutkijoillekin uutta tilannetta tarkasteltiin yrittäjien oman toiminnan merkityksellistymistä avaavassa ”sensemaking” -viitekehysessä (Lunkka 2018). Sensemakingillä tarkoitetaan organisaatiotutkimuksessa vuorovaikutuksellista, puheen ja kielen avulla rakennettua kuvaa tilanteesta, johon on jouduttu. Tutkimuksellisena otteena se viittaa fenomenologisesti suuntautuneeseen kokemuksen tutkimukseen tilanteesta, joka on emergentti, tulkinnanvarainen, sosiaalisesti rakentunut ja osallisille hämmentävä (Lunkka 2018, 40). Sensemaking-viitekehysessä hahmoteltiin tilannekuvaa, joka rakentui haastatteluissa ja keskusteluissa kertoen ja kuvaten, merkityksiä tunnustellen. Sensemaking-tarkasteluihin liittyy usein muutoksen nostama identiteetin tarkastelu (Thurlow & Helms Mills 2009).



Toimintatutkimuksen näkökulmasta marata-alan yrittäjien tilannekuva luotiin hankkeessa kerätyn aineiston perusteella kahdessa viitekehyksessä, jotka olivat "3 horizon thinking" (Sharpe 2018) ja "Jäävuorimalli" (Schein 1985). Kuviossa 2 kuvataan, miten nämä viitekehukset olivat toimialaa koskevan tiedon lisäksi väljästi ohjaamassa mm. tutkimuskysymysten muotoilua, haastattelujen teemojen ja keskustelurunkojen laatimista sekä aineiston analyysia.



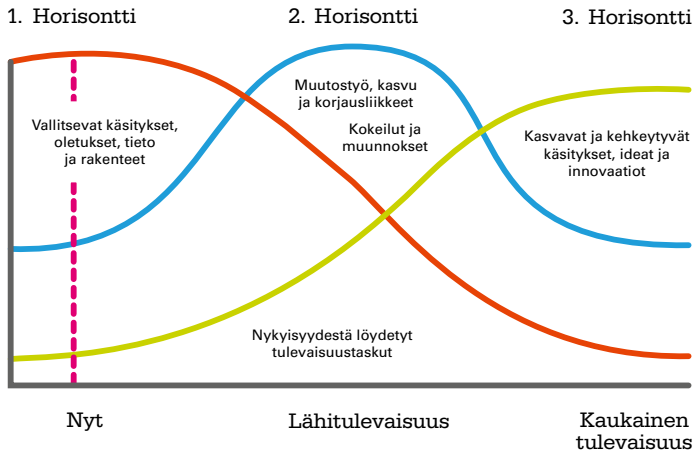
*Kuvio 2. Tutkimuksen näkökulmat "toimintaympäristön taso," "yrittäjän kolme aikahorisonttia" sekä "yrittäjien toiminnan tasot (jäävuorimalli)" SUN-hankkeen toimintatutkimuksen sensemaking-viitekehyksessä.*

Seuraavissa alaluvuissa avataan kahta tutkimuksen taustalla olevaa systeemistä näkökulmaa yrittäjien kokemuksiin ja arkeen. ”Kolme aikahorisonttia” ovat tutkinnan kehys, jolla koronan vaikutuksia ja yrittäjien toimintaa tarkastellaan ajallisessa perspektiivissä. Jäävuorimalli avaa arjen konkreettisen toiminnan taustalla olevia tasoja ja merkityksiä. Näiden kahden näkökulman kautta pyritään löytämään paitsi yrittäjien nostamia ilmeisiä selviytymisen strategioita, myös piileviä mahdollisuuksia rakentaa merkityksellistä tulevaisuutta kriisin keskellä.

### **Kolme aikahorisonttia**

”Kolmen aikahorisontin” malli on kehkeytynyt 1990-luvun lopusta lähtien johtamisen, ennakoinnin ja kestäväen kehityksen tutkimuksen työkaluksi (Curry & Hodgson 2008). Mallia käytetään erityisesti muutosten systeemiseen, toisiinsa kytkeytyvään tarkasteluun yksittäisten tapahtumien tarkastelun sijaan. Tutkimuksessa kysytään mallin avulla, mitä yrittäjän toiminnan eri aikahorisonteissa tapahtui koronan myötä sekä minkälaisia hyvän tulevaisuuden ituja yrittäjät näkevät toiminnassaan.





Kuvio 3. Kolme aikahorisonttia (ILO 2021; Curry & Hodgson 2008; Sharpe 2020).

Kuvio 3 havainnollistaa eri aikahorisonttien kehityskaarta. Ensimmäinen horisontti (H1) on tässä-ja-nyt -tapahtumien ympäristö ja konteksti, ja mallissa sen ajallista häipymistä kuvaa nykyhetkestä vähitellen laskeutuva linja. Nykyhetki tarkoittaa organisaatioille tuttua ja turvallista ”manageroinnin” tai ”tiskiltä toimimisen” vyöhykettä. Koronasulku tärsäytti tämän nykyhetken horisontin sijoiltaan yrittäjien arjessa.

Nykyhetken aikahorisontti (H1) luo odotuksen ja mielikuvan tulevaisuudesta nykyhetken jatkumona. Vakaassa toimintaympäristössä yrittäjälle karttuu asioiden hoitamiseen ja toimintaan tietoa ja osaamista, ja niiden avulla yrittäjä voi halutessaan pyrkiä parantamaan toimintaansa ja asioiden hoitamista. Jos nykyhetken horisontti on kovin vankka ja vakiintunut, ovat muutokset toiminnassa yleensä jähmeitä. Muutostarve on tällöin vähäinen, ja asiat pyritään hoitamaan samalla tavalla ja samoissa toiminnan rakenteissa kuin ennenkin.

Tuttu ja vakaa nykyhetken aikahorisontti näyttää tapahtumisen toistumisina, säännönmukaisuuksina, lainalaisuuksina ja rakenteina. Silti toiminnan kontekstit väistämättä muuttuvat, maltillisesti tai yhtäkkiä. Organisaatioissa vallitseekin normaalioloissa jännite sen välillä, pyritäänkö asiat hoitamaan mahdollisimman hyvin vallitsevissa olosuhteissa, vai kohdistetaanko voimavaroja uusien tilanteiden kohtamiseen ja uudistumiseen. Koronan kohdalla valinnan mahdollisuutta ei ollut, kun nykyhetkessä piti yhtäkkiä toimia toisin. Tutkimuksessa kysytään, mitä yrittäjille tapahtui nykyhetken aikahorisontin näkökulmasta koronakriisissä.

Entä muuttuiko kaukaisen tulevaisuuden aikahorisontti (H3) yrittäjillä koronan myötä? Kuviossa 3 kaukaisen tulevaisuuden käyrä nousee nykyhetkestä kohti tulevaisuutta eli käyrän ajallisesti kaukana olevaa huippua. Tulevaisuuteen on useimmiten kohtuullisen helppo kuvitella isojaakin muutoksia, myös ihannetiloja ja toteutuneita tavoitteita. Kolmannen horisontin (H3) tarkasteleminen tuo mukanaan valmistautumisen erilaisiin ja mahdollisiin tulevaisuuksiin – outojenkin tule-

vaisuuskuvien tutkimisen. Normaalioloissa kaukaisen tulevaisuuden aikahorisontin ideaalien toteutumista jarruttavat nykyhetken, ensimmäisen aikahorisontin, toimintatavat ja tuttuun toiminta- ja ajattelutapojen vetovoima.

Esimerkiksi digiloikka on ollut sanastossamme ja monissa strategioissa tavoitteena jo pitkään, mutta ilman koronasulkua emme varmaankaan olisi kevään 2020 mittakaavassa ottaneet uusia digitaalisia etätyön välineitä käyttöön. Muutos toi lähitulevaisuuden hetkessä eteemme. Lähitulevaisuuden aikahorisontti (H2) onkin vyöhyke, jossa nykyhetki ja kaukainen tulevaisuus punoutuvat yhteen. Kuvion 3 mallissa lähitulevaisuutta kuvaa käyrä, joka nousee nykyhetkestä jyrkästi kohti huippuaan, mutta laskee pian antaen tilaa kaukaisen tulevaisuuden esiinmarssille.

Lähitulevaisuuden horisontissa voidaan ideoida polku tulevaisuudesta nykyhetkeen, jolloin voidaan tutkia mahdollisuuksia vailla nykyhetken tottumusten, rutiinien ja mielen mallien vetovoimaa, lukkoja ja painolastia. Usein käytännön elämässä suunta on kuitenkin toinen: tulemme lähitulevaisuuden vyöhykkeelle nykyhetken käytänteistä ja mielen malleista. Lähitulevaisuuden aikahorisontti nostaa kuitenkin esiin muutokset olosuhteissa ja ympäristössä. Se tuottaa ristivetoa vanhan ja uuden välille, häiriöitä tuttuihin toimintoihin ja rakenteisiin, epätietoisuutta valintojen ja kokeilujen seurauksista jne.

Lähitulevaisuuden aikahorisontti avaa myös muutosten ja sopeuttamisen mahdollisuuden esimerkiksi koronasulkujen alla. Tutki-

muksessa kysyimme, miten yrittäjät sopeuttivat toimintaansa koronavaiheissa. Entä minkälaisia muutoksen mahdollisuuksia – tulevaisuustaskuja – yrittäjät löysivät arjestaan keväällä ja syksyllä 2020?

### **Kysyimme yrittäjien haastatteluissa heidän kokemuksiaan kolmesta aikahorisontista korona-aikana:**

- Mitä yrittäjille tapahtui koronavaiheissa nykyhetken aikahorisontin näkökulmasta?
- Muuttuiko yrittäjillä koronan myötä kaukaisen tulevaisuuden aikahorisontti?
- Miten yrittäjät sopeuttavat toimintaansa koronavaiheissa?
- Minkälaisia mahdollisuuksia – tulevaisuustaskuja – yrittäjät löysivät arjestaan keväällä ja syksyllä 2020?

### **Jäävuorimalli**

Aikahorisonttien rinnalla tutkimuksessa pohdittiin, miten korona vaikutti yrittäjyyden taustalla oleviin toiminnan rakenteisiin, arvoihin ja mielikuviin itsestä yrittäjänä – eli yrittäjän identiteettiin. Tässä analyysin välineeksi otettiin E. Scheinin (1985) esittelemä jäävuorimalli. Sitä käytetään havainnollistamaan ajatusta siitä, että konkreettisten ja näkyvien tapahtumien taustalla on näkymättömiä puolia ja kytköksiä. Yksittäiset tapahtumat ja tekemiset liittyvät muihin asioihin ja tapahtumiin ja ovat seurauksia johonkin ja syynä toisiin tapahtumiin. Jotkut arjen tapahtumat alkavat toistumaan,

ja toistumisten myötä niiden ympärille muodostuu varsin pysyviä toiminnan rakenteita. Rakenteiden ympärille muodostuu mielikuvia ja mielen malleja siitä, mikä on asioiden ja tapahtumien normaalitila, ja miten kaiken tulisi sujua ja tapahtua.



*Kuvio 4. Jäävuori organisaation tilannekuvan mallina (soveltaen Schein 1985; Alhonen & Iloranta 2021).*

Jäävuorimallin visualisoi Edgar Schein (1985), kun hän tutki organisaatioiden kulttuureja ja muutosta. Schein painotti, että näkyvät tapahtumat ovat organisaatioissa vain osa koko tilannekuvaa, ja että

muutoksen vipuvarsi on tehokkain, jos muutos toteutetaan rakenteiden ja mielikuvien tasolla. Kuviossa 4 verrataan organisaation näkyvää toimintaa, tapahtumia, jäävuoren vedenpinnan yllä näkyvään osaan. Pinnan alla ovat organisaatiossa toistuvat ilmiöt, rakenteet sekä toimintaa tiedostamatta ohjaavat mielen mallit ja mielikuvat. Jäävuorimalli sopii hyvin lähtökohdaksi keskusteluun ja kokemusten yhteiseen sanallistamiseen perustuvalla sensemaking-viitekehykselle. Kuviossa 4 yhdistetäänkin jäävuorimalliin erilaisia puhumisen ja tietämisen laatuja: tapahtumat ovat yleensä ääneen ilmaistavia, kerrottuja ja kuvattuja toisin kuin pinnan alla olevat, hiljaiseen tietoon, tottumuksiin tai itsestään selvyyksiksi miellettyihin mielen malleihin perustuvat taustaoletukset. (Alhonen & Iloranta 2021.)

Jäävuorimallia käytetäänkin hahmottamaan sekä yksilöiden että organisaatioiden toimintaa syvemmin kuin pelkästään näkyvien tapahtumien tasolla. Esimerkiksi yrittäjän toiminnassa voi tunnistaa näitä eri tasoja. Näkyvä taso ilmenee siinä, mitä yrittäjä kertoo toiminnastaan ja tekemisistään. Hänen toiminnassaan toistuu tiettyjä asioita, tottumuksia ja toimintamalleja. Näiden taustalla on vakaita toiminnan rakenteita ja pohjimmaisena arvoja, asenteita ja tärkeänä seikkana yrittäjän mielikuvat itsestään yrittäjänä.

Jäävuorimallia käytettiin tutkimuksessa coachien ja kouluttajien keskusteluissa väljästi runkona sekä jäsentämään yrittäjien kuvauksia toiminnastaan näkyvän tason taustalla vaikuttaviin tekijöihin.

# Kokemusten äärellä

LEENA UNKARI-VIRTANEN JA HANNA-MAIJA AARNIO

Tilannekuvan hahmotteluun ja tutkimuksen toteuttamista varten järjestettiin SUN-hankkeessa yhteensä seitsemän haastattelua: kolme valmentajille eli coacheille, kolme osallistujille eli yrittäjille sekä viimeisenä fokusryhmähaastattelu hankkeen keskeisimmille asiantuntijoille.

Kaikkien teemahaastattelujen kysymysrunko rakennettiin kolmen aikahorisontin ympärille. Haastattelut aloitettiin nykyhetken pohtimisella (H1), josta jatkettiin kaukaisen tulevaisuuden visioihin (H3). Viimeisenä haastattelussa keskityttiin toiseen aikahorisonttiin eli lähitulevaisuuteen (H2) ja siihen, miten tämän hetken arjesta päästään kaukaisen tulevaisuuden visioihin. Fokusryhmähaastattelussa käytettiin myös lainauksia yrittäjien haastatteluista ajatusten herättelijöinä.

## **Yrittäjät koronakokemuksiensa kertojina**

SUN-hankkeeseen valituista yrityksistä (N=13) kaikki ilmoittivat alkukartoituksessa elokuussa 2020 osallistuvansa hankkeessa tehtävään tutkimukseen. Tutkimusta ei tuossa vaiheessa tarkemmin heille eritelty.

Syksyllä 2020 kaikille osallistujille lähetettiin tiedote tutkimuksesta (Liite 1) ja heiltä pyydettiin kirjallinen suostumus haastattelututkimukseen osallistumiseen hankkeen kuluessa (Liite 2). Kolme yrittäjää ilmoitti halukkuutensa osallistua haastatteluihin. Näiden yrittäjien haastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2021.

*Taulukko 1. Yrittäjien haastatteluaineistot (N=3)*

	<b>Aika</b>	<b>Roolit</b>	<b>Dokumentointi</b>
Yrittäjä 1	27.1.2021 / Zoom kesto: 1:30	Haastattelijat LUV, PR Kirjuri HMA	Muistiinpanot Tallenne tutkimuksen käyttöön
Yrittäjä 2	1.2.2021 / Zoom kesto: 1:40	Haastattelija LUV Kirjuri HMA	Muistiinpanot Tallenne tutkimuksen käyttöön
Yrittäjä 3	3.2.2021 / Zoom kesto: 0:59	Haastattelija LUV Kirjuri HMA	Muistiinpanot Tallenne tutkimuksen käyttöön



Haastattelijoina toimivat Leena Unkari-Virtanen ja Päivi Rahmel ja kirjurina Hanna-Maija Aarnio.

Haastateltaville lähetettiin ennalta kysymyksiä virikkeeksi ja myös antamaan kuva siitä, minkälaisista ilmiöistä olemme kiinnostuneita. Haastateltavat olivat lukeneet kysymykset ennakkoon. Haastattelutilanteessa edettiin avoimilla kysymyksillä haastateltavien oman kerronnan ohjaamana. Kaikki haastateltavat kertoivat lähtökohdistaan ja omin sanoin, miten hahmottivat tilanteitaan ja mahdollisuuksiaan. Kysymysrunkoon ei suoraan enää palattu, vaan se oli taustalla lähinnä muistuttamassa haastattelijaa eri aikahorisonttien näkökulmista. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021.)

Haastatteluita ei litteroitu. Ne dokumentoitiin tallenteena ja tekstimuodossa kirjaamalla ne tarkasti haastattelun kuluessa ja tarkistaen kirjaukset ja sitaattitallenteesta.

## **Yrittäjien teemahaastattelukysymykset**

### **Ensimmäinen teema:**

Arjen jokapäiväiset tilanteet ja ratkaisut

- Mitä uutta korona toi? (Haetaan yrittäjien omaa sanoitusta tähän)
- Mikä muuttui? Mikä haastoi?
- Minkälaisia haasteita omalle tai työntekijöiden osaamiselle ilmeni arjen ratkaisuissa?

- Onko arjessa näyttäytynyt jotakin, joka saisi häipyä pois, tai jotakin, jonka toivoisit pysyvän?

### **Toinen teema:**

Pitkän tähtäimen visio yrityksen liiketoiminnasta ja yrittäjänä toimimisesta

- Miten korona-aika on muuttanut pitkän tähtäimen visiota hyvästä tulevaisuudesta /omasta yrittäjyydestä / liiketoiminnasta?
- Millaista uutta näkökulmaa korona-aika on tuonut omaan tai työntekijöiden työhyvinvointiin?
- Minkälaisia nousevia uusia trendejä tai ajatuksia tänä aikana on tullut näkyviin?
- Löytyykö korona-ajasta jotain uutta mielekästä tai merkityksellistä, jota voisi kasvattaa osaksi tulevaa liiketoimintaa?
- Näyttäytyykö uusia osaamistarpeita? Minkälaisia?
- Mitkä koet vahvuuksiksi omassa liiketoiminnassa vision toteuttamiseksi?

### **Kolmas teema:**

- Nykyhetki ja tulevaisuus
- Tarvitaanko joitakin muutoksia nykyhetken toimintaan, jotta yrityksesi selviää myös jatkossa ja itse jaksat yrittäjänä? Millaisia?
- Minkälaiset asiat näyttäytyvät haasteina muutoksen aikaansaamiseksi?

- Minkä ratkaiseminen on kaikista tärkeintä?
- Minkälaisia positiivisia vaikutuksia korona-ajalla on? Onko syntynyt uusia liikeideoita, toimintatapoja, asiakkuuksia jne.?

## **Valmentajien havainnot**

Yrittäjyyscoachit olivat hankkeessa opinto-ohjaajien lisäksi suorassa kontaktissa yrittäjiin. Hankkeen osallistujat tapasivat coacheja kahdesta kolmeen kertaa syyskuun 2020 ja helmikuun 2021 välillä. Yksilöcoachingin lisäksi kolme osallistujaa ilmoittautui ryhmäcoachingiin, joka toteutettiin neljänä tapaamisena joulukuun 2020 ja helmikuun 2021 välillä (Rahmel 2021). Kaikilla valmentajilla oli pitkä kokemus yrittäjien valmentamisesta ja ohjaamisesta. Coachien haastatteluisa peilautuivat coachingin salassapitovelvoitteen puitteissa yrittäjien kokemukset ja tarpeet sekä coachien omat tulkinnat ja yhteenvedot.

Coachien haastattelut toteutettiin kahdessa vaiheessa. Syksyn 2020 haastatteluvaiheessa oli käynnistynyt yksilöcoaching ja haastatteluun osallistuivat toinen yksilöcoacheista, hankkeen tutkijat ja koordinaattorit. Päätösvaiheen haastatteluun osallistuivat kaikki kolme coachia ja hankkeen koordinaattorit.

Taulukko 2. Coachien haastattelut

	Aika	Roolit	Dokumentointi
Coach 1 JK	12.11.2020 / Zoom kesto: 1.5	Haastattelijat: LUV, MM, PO, OV Kirjuri LUV	Muistiinpanot
Coach 2 TI Ryhmäcoach PR	20.1.2021 / Zoom kesto: 1.23	Haastattelijat: LUV, MM, OV Kirjuri HMA	Muistiinpanot Tallenne
Coach 1 JK Ryhmäcoach PR	25.1.2021 / Zoom kesto: 0.56	Haastattelijat: LUV, MM, OV Kirjuri HMA	Muistiinpanot Tallenne

Haastateltavat coachit olivat Juuso Kokko ja Tomas Illman sekä ryhmäcoachingin vetäjä Päivi Rahmel. Haastattelijoina olivat Leena Unkari-Virtanen, Marjaana Mäkelä, Oskari Vesterinen, Petteri Ohtonen ja kirjuriina Hanna-Maija Aarnio tai Leena Unkari-Virtanen.

Syksyn 2020 haastattelu toteutettiin keskustelevalle otteella. Keskustelun aluksi kerrottiin tutkimuskysymykset seuraavasti jäsennettynä:

### 1. Tunnistetaan yhdessä

- osallistujien ilmaisemia tarpeita – miten he odottavat niihin vastattavan?
- mitä välittämiä, vakauttavia ratkaisuja kriisin tuomiin ongelmiin on löydetty hankkeen prosesseissa?
- millä keinoilla ja millä osaamisella ongelmia on ratkottu?
- onko löydetty uusia osaamisen painopisteitä, toimintamahdollisuuksia ja selviytymisstrategioita?

### 2. Minkälaisella ajattelun malleilla etsitään tietä ulos tästä ja muista kriiseistä / häiriöistä?

### 3. Löytyykö kassavirtojen paineissa laajempaa näkökulmaa uuden luomiseen ja vanhan pois saatteluun?

Tammikuussa 2021 coachien haastattelut järjestettiin niin ikään keskustelupainotteisina, tällä kertaa kahtena eri ajankohtana. Ryhmäcoachingin

gin vetäjä osallistui molempiin keskusteluihin. Keskustelukysymykset lähetettiin coacheille etukäteen, mutta keskustelu eteni vapaasti coachien sanoittamana.

## **Coachien teemahaastattelukysymykset (tammikuu 2021)**

Jos hankkeen tavoitteena on tuottaa selviytymisen välineitä, niin onko sellaisia löytynyt?

- Mitä uutta korona on sinun näkökulmastasi tuonut näkyviin?
  - Jaksaminen?
  - Hyvät käytänteet, miten ratkottu tilanteita?
- Onko kuva edelleen sama alkuhaastattelussa esiin nousseista "kolmesta ryhmästä"?
- Onko esiin tullut uusia osaamistarpeita (eri aikahorisonttien kautta, vrt. yrittäjien teemahaastattelu)?
  - Arjen jokapäiväiset tilanteet ja ratkaisut, jaksaminen
  - Pitkän tähtäimen visio yrityksen liiketoiminnasta ja yrittäjänä toimimisesta
  - Miten tämän hetken arkea ja isoa tulevaisuuskuvaavaa nivotaan yhteen?

- Miten yrittäjät osaavat hyödyntää tietoa toimintaympäristöstä ja sen muutoksista (toimialatietoa) coachien näkemyksen mukaan?

## **Fokusryhmähaastattelu tilannekuvan kiteyttäjänä**

Fokusryhmähaastattelun tarkoituksena oli koota hankkeen aikana tehtyjä havaintoja ja tuottaa yhdessä pohtien tulkintoja hankkeen kulusta. Menetelmällisesti aineiston tuottamisen tapa viittaa (palvelumuotoilu)etnografiaan, jossa fokusryhmä pyrkii keskustelullaan tuottamaan kokonaisvaltaisesti huomioita ja kokoamaan yhdessä tilannekuvan omien kokemustensa ja havaintojensa pohjalta (Kinnunen & Kallinen 2021). Keskustelun teemoja rajattiin kuitenkin etukäteen ja ne lähetettiin osallistujille etukäteen. Keskustelussa teemat olivat esillä PowerPointina, jossa oli mukana yrittäjien haastattelusitaatteja ajatusten virittäjinä. Keskustelussa edettiin puheeksi nousevien huomioiden mukaan vapaassa järjestyksessä.

Fokusryhmäkeskusteluun osallistuivat hankkeen koordinaattorit ja ryhmäcoachingin vetäjä, jotka olivat myös hankkeen keskeisimpiä toimijoita ja havainnoijia.

Taulukko 3. Fokusryhmähaastattelu.

	Aika	Tehtävät	Dokumentointi
Fokusryhmä	4.2.2021 / Zoom kesto: 2h	Moderattori: LUV Keskustelijat: MM, OV, PR Kirjuri: HMA	Kirjaus Tallenne

Fokusryhmähaastatteluun osallistuivat hankkeen asiantuntijat Marjaana Mäkelä, Oskari Vesterinen ja Päivi Rahmel. Keskustelua ohjasi siihen osallistuen Leena Unkari-Virtanen. Keskustelun kirjasi Hanna-Maija Aarnio.

### **Fokusryhmähaastattelun teemat olivat:**

#### **1. Mitä uutta korona on tuonut näkyviin?**

Huomioita siitä, mitä uutta korona on tuonut näkyviin hankkeen osallistujien toiminnassa, tarkastelun kehyksenä kolme aikahorisonttia.

- Arjen nykyhetki, "tiskiltä toimimisen" taso
- Tulevaisuusvisiot, hyvään tulevaisuuteen



- Siirtymävaihe nykyhetkestä hyvään tulevaisuuteen
- Mitä uusia jännitteitä on tullut näkyviin? Minkälaisia ääripäitä, tilanteita?

## **2. Aikahorisontit ja tulevaisuustasku:**

- Mitä nyt tarvitaan? Mistä löytyy tulevaisuustasku? Mitä niissä voisi / pitäisi olla? Tilannekuva?
- Miten tulevaisuusvisio on muuttunut?
- Voidaanko nähdä heikkoja tai vahvempia signaaleja?

## **3. Yrittäjien hyvät käytänteet**

- Digitalisaatio, verkostot ja ennakoitavuudet
- Selviäminen ja jaksaminen

## **4. Mitä tästä on opittu ammattikorkeakoulutoimijoina?**

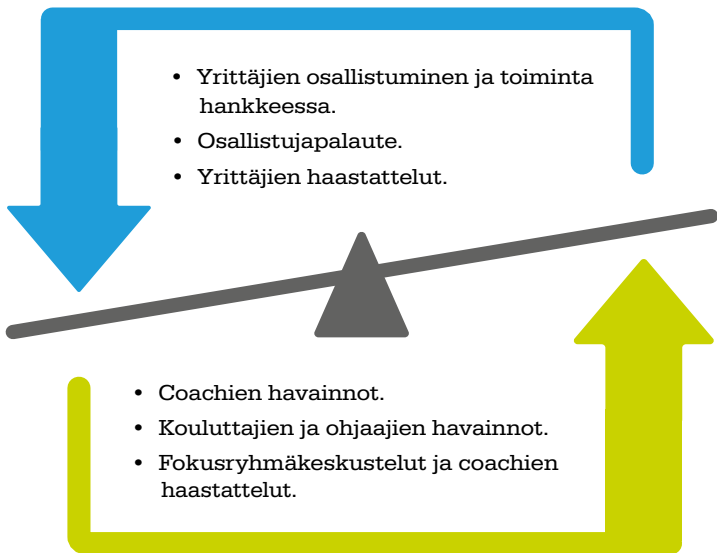
- Vapaat ajatukset

# Yrittäjien arki ja selviytyminen

LEENA UNKARI-VIRTANEN JA HANNA-MAIJA AARNIO

SUN-hankkeeseen osallistuneet yrittäjät kohtasivat toimintaympäristönsä muutoksen yhtäkkiä koronasulun myötä maaliskuussa 2020: asiakkaat katosivat, kassavirta tyrehtyi ja yrittäjä jäi usein yksin ratkomaan tilannetta. Hankkeen kautta välittynyt kuva yrittäjien toiminnasta ja mahdollisuuksista ei kuitenkaan ollut pelkästään negatiivinen. Jo ensimmäisessä coachien haastattelussa marraskuussa 2020 ilmeni, kuinka kaikkia hankkeeseen osallistuneita yrittäjiä yhdisti tarve olla luovuttamatta ja suunnata tavoitteet korona-ajan ohi menemiseen.

Oli luontevaa ottaa yrittäjät mukaan tutkimaan, sanoittamaan ja arvioimaan omaa tilannettaan ja antaa tutkimuksen kautta ääni heidän kokemuksilleen. Toimintatutkimus mahdollisti tutkimusasetelman, jossa yhdessä tutkimukseen osallistujien kanssa rakennettiin ymmärrystä ja tulkintaa tutkittavasta kohteesta (Kemmis & McTaggart 2000). Osallistavassa toimintatutkimuksessa tutkittavat ovat aktiivisia paitsi aineiston tuottajia, myös sen tulkitsijoita.



*Kuvio 5. Tilannekuvan rakentuminen.*

SUN-hankkeen haastatteluissa paitsi kuultiin yrittäjien ja heidän coachinsa kokemuksia ja havaintoja, myös rakennettiin yhdessä keskustellen tilannekuvaa ja ymmärrystä haastattelun teemojen kautta. Kuvio 5 havainnollistaa, miten tilannekuva ja aineiston tulkitinta rakennettiin osallistavasti hankkeen toimijoiden ja yrittäjien haastatteluissa. Taulukko 4 puolestaan kertoo, miten haastattelujen

teemoihin punottiin mukaan tutkimuksen teoriaperusta haastateltavien peilattavaksi.

*Taulukko 4. Aineiston, analyysin ja teoriaperustan yhdistäminen.*

	Esiymmärrys	Haastattelut	Jäsennyys	Haastattelut 2	Uus jäsennyys
Analyysin vaihe	Tutkimuksen viitekehys	Alustavan tilanekuvan hahmotelu	Abduktiivinen analyysi, haastattelun teemat	Yhteinen ymmärrys ja tilanekuvan syventäminen	Ilmiöiden kuvaaminen
Tutkimuskysymyksen täsmenlyminen	Mikä lisää, mikä vähentää selviämistä?	Mikä auttaa ennakoinnissa/sopeutumisessa?	Miten koronan vaikutukset jäsenyivät 3 aikahorisontin kannalta?	Miten tilannekuva hahmottuu yrittäjille ja hankkeen toimijoille?	Tutkimusraportti
Teoriaperustan täsmenlyminen	Muutosteoriat (system change). Sensemaking-viitekehys.	3 horizon thinking.	Jäävuorimalli; transformatiivinen muutos.	Yrittäjyyden identiteettinä, yrittäjän eetos.	Mikro-, meso- ja makrosysteemien tasot ja jännitteet.

Tilanteen ja selviämisen mahdollisuuksia purettiin aineistosta hankkeen alussa hahmotettujen tutkimuskysymysten avulla:

- Mitkä välittömät toimenpiteet hankkeen aikana lisäsivät, mitkä vähensivät tuntumaa kriisistä selviytymisen mahdollisuuksista? Tähän kysymykseen vastataan luvussa "Mikä lisää, mikä jarruttaa selviytymistä" ja samalla pohditaan yrittäjien erilaisia lähtökohtia ja "tulevaisuustaskuja" kriisin vastaanottamiseen.
- Mitä hyviä käytänteitä hankkeen aikana tunnistettiin? Tätä kysymystä avataan alaluvussa "Kohti vanhaa vai uutta tulevaisuudenkuvaa?" kolmen aikahorisontin (Kuvio 3) näkökulmasta.

### **Mikä lisää, mikä jarruttaa selviytymistä?**

Yrittäjien coaching-tapaamisissa syksyllä 2020 hahmottui selvästi kolme yrittäjäryhmää, jotka ottivat koronapandemiasta aiheutuneen iskun eri tavoin vastaan:

1. Yritykset / yrittäjät, joilla kyky ottaa isku vastaan oli heikko ja puskuri puuttui.
2. Yritykset / yrittäjät, joilla oli potentiaalia toiminnan sopeuttamiseen tai muutokseen.
3. Yritykset / yrittäjät, joiden liiketoimintakonsepti sopi muuttuneeseen tilanteeseen.

Jos tilanteesta selviäminen oli vakavasti uhattuna, yrittäjät ilmaisivat keskittymisen toiminnan uudelleenmuotoiluun tai oman hyvinvoinnin tarkkailuun olevan ylivoimaista. Vailla voimavaroja olevat yritykset olivat tyypillisesti pieniä, joilta mahdollisesti apua ja osaamista tuovat verkostot puuttuivat ja joiden toiminta saattoi olla kannattavuuden rajoilla jo ennen koronasulkuakin. Niiden toiminnan rakenteet, esimerkiksi yrityksen sijainti ja liikeidea, tuntuivat rajaavan muutospotentiaalia. Myös coachit kokivat yrityksensä hengissä pysymisen kanssa kamppailevan ryhmän vaikeasti innostettavaksi ongelmiansa ratkaisuun. Tämä ilmeni esimerkiksi siten, että yrittäjä ei tarttunut hankkeessa tarjottuun tukeen tai edes yksittäiseen tehtävään. Resursseja uusien mahdollisuuksien löytämiseen tai edes oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen ei välttämättä ollut.

Selviytymisen rajalla oleminen ei kuitenkaan kerro yrityksen tai yrittäjän resilienssistä, kyvystä kestää häiriöitä ja selvitä niistä. Yrittäjän tilanne saattoi myös vaihdella selviytymisen rajapinnalla, ja yllättävä isku saattoi johtaa väliaikaiseen katoamiseen hankkeen tarjoaman avun ja tuen piiristä. Coachien havainnoissa samoin kuin yrittäjien haastatteluissa painottui erityisesti aktiivisen ja läsnäolevan huolien ja tilanteiden kuuntelemisen suuri merkitys resilienssin ylläpitämisessä ja lujittamisessa.

Joukossa oli myös yrittäjiä, joiden liiketoimintaa siivitti koronan tuoma kysynnän kasvu. Tämän yrittäjäryhmän tarpeet poikkesivat selvästi edellisestä. Heillä keskeinen ratkaistava kysymys oli esimerkiksi oman yrityksen näkyvyyden lisääminen ja nosteen tuoman hyödyn

kotouttaminen tuotantoa ja markkinointia tehostamalla. Heidän kohdallaan hankkeen tarjoama valmennus toimi sellaisenaan hyvin.

Hankkeen eri toimintoihin osallistui painokkaimmin ryhmään kaksi lukeutuvia, toimintaansa sopeuttavia yrittäjiä. Heidän joukossaan oli kaikkiin hankkeen tarjoamiin toimintoihin aktiivisesti mukaan tulevia yrittäjiä, ja he myös ilmaisivat palautteessa hyötyneensä eniten hankkeesta. Tutkimuksessa tämä ryhmä tunnistettiin tärkeäksi sanoitettaessa sitä, miten tilanteesta voi selvitä yrittäjän omilla valmiuksilla ja asenteilla sekä sitä, miten esimerkiksi hankkeen tarjoama apua ja tukea voidaan rakentaa yhdessä osallistujien kanssa, palvelumuotoilun tapaan heidän tarpeitaan kuulostellen.

Hankkeessa toteutetuissa haastattelussa oli edustettuna tämä muutospotentiaalia omaavien yrittäjien ryhmä. Tutkimusosio perustuu analyysiin heidän kuvaamistaan tilanteista ja kokemuksista.

Taulukko 5. Havaintoja yrittäjien selviytymistä tukevista ja jarruttavista ilmiöistä.

Selviytymisen edistäjiä	Selviytymisen jarruja
Virtaavat mahdollisuudet.	Esteet uusiin mahdollisuuksiin tarttumisessa.
Nopea reagointi.	Ennakoinnin puuttuminen - ei katsota tulevaisuuteen, ei tunnisteta trendejä.
Digitalisaatio, toiminta etänä.	"Kannibaaliverkostot."
"Kaikki munat eivät ole samassa korissa."	Alihankintaketjujen / verkostojen katoaminen.
Kristallisoituminen – turha pois ja jäljelle jää ydin.	Työvoimapula.



Vertaistuki, kollegiaalinen tuki.	Negatiivinen medianäkyvyys, pelottelu.
Työntekijöiden kannustus, yhteisön sisäinen kannattelu. Oikeanlaiset yhteistyöverkostot.	Keskitetty päätöksenteko ja ongelmien ratkaisujen väärä paikantaminen.
Sopeutumis- ja muutostoukavuus.	Motivaatiotekijät: Mistä löytää innostuksen uudelleen?

## 1 Virtaavat mahdollisuudet

Sekä yrittäjien että coachien haastatteluissa nousi esiin mahdollisuuksien näkeminen koronan tuomissa tilanteissa, joille yrittäjä ei voi mitään. Yrittäjät löysivät uusia mahdollisuuksia esimerkiksi tilojensa remontoinnista, pitkään kaivatun hengähdystauon ja loman pitämisestä, uusista tuotteista, verkostoista, poliittisesta vaikuttamisesta, digitalisaatiosta tai laaja-alaisen osaamisensa hyödyntämisestä.

Haastatteluissa kuitenkin tunnistettiin muuttumisen ja vanhasta irtautumisen vaikeus:

”Yrittäjäidentiteetissä näkyy se muuttuminen, ei ole helppoa ottaa huomioon muutoksen mahdollisuutta omassa ajattelussa.”

”Miten voi yhtäkkiä muuttaa tuotetta, se on tietysti älyttömän vaikeata.”

## **2 Nopea reagointi**

Kaikkien haastateltujen yrittäjien puheessa nousi painokkaasti esiin nopea reagoiminen tilanteisiin. Tämä nähtiin arvokkaana kykynä ja yrittäjän hyveenä.

”Mä olin alussa aktiivinen, että sain omani pois alussa.”

”Mun vahvuus on sellainen nopea reagointi asioihin. Mä haistan, että tämä on se tapa, jolla mun pitäis toimia.”

## **3 Digitalisaatio**

Haasteiden ratkaisemisessa nousi erityisesti coachien huomioissa digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntäminen. Digitalisaatio mahdollistui joskus yrittäjän verkostojen avulla. Samalla kuitenkin todettiin, että digitalisaation kohdalla on myös suuri osaamisvaje sekä uhka, jos osaamattomuus altisti ylihintaisille digipalveluiden ostolle.

## **4 ”Kaikki munat eivät ole samassa korissa”**

Henkilökohtaisella tasolla yrittäjien selviämisen ja sinnittelyn mahdollisuuksia lisäsi se, jos yrittäjä tunnisti omien intentioidensa kirjoa laajasti. Koronasulku saattoi avata väylän näille yrittäjän kiireisessä arjessa syrjässä olleille intentioille, esimerkiksi tarttumiselle toiseen ammattiin tai intohimoon, perhe-elämään, oman hyvinvoinnin ylläpitämiselle ja levolle.

”Välillä mua on moitittu, että pitäisi keskittyä enemmän johonkin, mutta mä tykkään sellaisesta, että mulla on paljon juttuja vireillä. Nythän se on pelastanut mut, että kaikki munat ei ole samassa korissa.”

## **5 Kristallisoituminen**

Yritysten toiminnan supistaminen avasi mahdollisuuden karsia toimimattomia prosesseja tai hyödyntää tilannetta ydintoimintojen muokkaamiseen ja uudistamiseen – esimerkiksi yrityksen historiasta juontuvien ”omitusuuksien” korjaamiseen, kuten eräs yrittäjä ilmaisi.

## **6 Vertaistuki, kollegiaalinen tuki**

Yksinyrittäjällä ei ole tukenaan suuren ketjun tuomaa tukea ja jous-toa. Hankkeen tarjoama vertaistuki saattoi olla yksinyrittäjille uutta ja sen tuoma hyöty yllättävä, vaikka hyvät ihmissuhteet oli muutoin tunnistettu voimaannuttaviksi.

”Oli kiitollinen, että pääsi juttelemaan jonkun kanssa.”

”Ehkä keksii jotain. Pitäis saada joku muukin ideoimaan, kun yksin on, niin ei jaksaa.”

”Mä en ole koskaan hyväksynyt sitä, että oltais kilpailijoita, vaan ollaan yhteistyökumppaneita.”

## **7 Työntekijöiden kannustus, yhteisön sisäinen kannattelu, oikeanlaiset yhteistyöverkostot**

Yrittäjillä oli erilaisia verkostoja ja kumppanuuksia, jotka kannattelivat hämmennyksen keskellä. Myös omat työntekijät ja asiakkaat saattoivat olla merkittäviä tuen tuojia. Myös tulevaisuusodotuksissa näyttäytyi yhteistyöverkostojen laajentaminen toivoa ja uusia mahdollisuuksia avaavana.

## **8 Resilienssi, sopeutumisen ja muutosjoustavuus**

Yrittäjät kuvasivat, kuinka he olivat kohdanneet monenlaisia joustavuutta ja mukautumiskykyä vaativia tilanteita ja olosuhteita yrityksensä toiminnan aikana. Kokemusten kautta oli karttunut turva- verkkoja ja ennakointiherkkyttä. Yhteiskunnan tarjoama tuki kriisin alkuvaiheessa vahvisti tulevaisuususkoa ja resilienssiä, ja yrittäjät ilmaisivat kiitollisuutensa saamistaan tuista. Mutta samalla pitkitty-

nyt tilanne ja koko yhteiskuntaa koskevat päätökset koettelivat paitsi yritysten taloutta, myös henkistä kestävyyttä.

”Kouliintunutta kestävyyttä siihen, että tulot vaihtelevat, on jo monella.”

”On tullut paksu nahka nenän päälle.”

”Ei mulla oo hätää, kun ei tarvi mennä hattu kourassa pankkiin.”



## **Selviytymisen jarruja tai kiinnikkeitä:**

### **1 Esteet uusiin mahdollisuuksiin tarttumisessa**

Yrityksen tutut toimintamallit saattavat kahlita muutoskyvykkyyttä ja halua tehdä toisin. Muutosvastarinta lujittuu entisestään, jos ei katso tulevaisuuteen, ei lue megatrendejä, vaan pysyy sen tekemisessä mitä on ennen tehnyt ja mitä entuudestaan osaa.

”Teoriassa tiedetään, mitä pitäisi tehdä, mutta käytännössä se on tosi haastavaa. Pitäisi oppia uutta ja olla epämukavuusalueella.”

### **2 Ennakoimattomuus**

Koronan tuomat tilanteet ovat olleet ennakoimattomia ja muutokset elinkeinon harjoittamisen mahdollisuuksissa äkkinäisiä. Toiminnan vuoristorata kuormittaa, kun koko ajan odotetaan ja petytään.

”Esimerkiksi ravintolapalveluille keskusta onkin yhtäkkiä tosi huono paikka.”

”Ala on myös nopealiikkeinen ja kuluttajakäyttäytymiseen reagoiva. Pitkäjänteisempi skenaariotyöskentely, siihen on voimavaroja vähemmän.”

### **3 Kannibaaliverkostot**

Esimerkiksi digitalisaation myötä on tullut paljon uusia palveluntarjoajia, jotka lohkaisevat ison osuuden yrityksen tuotosta ja kannibalisoivat yrityksen. Digitaitojen puute ja ymmärtämättömyys alan kehityksestä aiheuttavat sen, että tartutaan tällaisiin tarjouksiin, eikä löydetä yhteistä menestystä rakentavia hyviä kumppanuuksia

### **4 Alihankintaketjujen tai verkostojen katoaminen**

Kun esimerkiksi matkailubisnes on maailmanlaajuisesti kriisissä, vanhat alihankkijat tai tilaajat saattavat kadota ja tutut yhteistyökumppanit vaihtaa alaa. Tilanteen avautuessa on monilla edessä myös uusien luotettavien verkostojen rakentaminen.

### **5 Työvoimapula**

Työvoimapulan uhka koskettaa sekä sopeutettua toimintaa koronan aikana että tulevaa yritystoiminnan rajoitusten poistumista. Esimerkiksi ravintolatoiminnan työntekijätarve saattaa olla täysin ennakoimatonta eikä työntekijöitä riitä ruuhkahuippuihin. Myös hyvien työntekijöiden katoaminen kriisin aikana muihin töihin saattaa epäilyttää tulevaisuudessa.

”Jos annat hyvien tyyppien nyt mennä, niin ne menee. Kun kaikki aukeaa, niin tulee tosi vaikeaa löytää näitä hyviä tyyppejä.”

## **6 Yhteiskunnallisen päätöksenteon lineaarisuus**

Yrittäjän näkökulmasta rajausten ulottaminen kaikkiin toimijoihin ja koko toimialaan herätti monia kysymyksiä ja tunteita. Yrittäjät näkivät ratkaisujen paikantumiselle paljon vaihtoehtoja, joissa palveluiden ja asiakkaiden terveysturvallisuudesta huolehtiminen voisi olla yrittäjän vastuulla ja tehtävänä. Yhteiskunnallisen päätöksenteon lineaarisuus ei kuitenkaan ole avannut heille tällaisia mahdollisuuksia, vaan päätökset on tehty heidän puolestaan.

”Ei voi kuitenkaan huudella ääneen, ettei loputkin asiakkaat kaikkoo.”

”Alaa ei ymmärretä, tieto tulee liian myöhään esimerkiksi avaamisesta.”

## **7 Negatiivinen medianäkyvyys**

Yrittäjien mielestä koronaviestinnässä on painottunut marata-alan palveluiden tuomat altistumiset. He kokevat, että viestinnän seurauksena mahdolliset asiakkaat ovat pelokkaita ja pysyvät siksi poissa.

”Huono uutinen myy.”



## 8 Motivaatiotekijät: Mistä löytää innostuksen uudelleen?

Vaikka yrittäjän eetoksessa on vahvasti mukana vastuksien voittaminen ja selviäminen, näyttäytyi motivaation katoaminen tulevaisuussuskoa horjuttavana uhkana. Yrittäjät ovat rakentaneet yrityksensä ja sen toimintakulttuurin, ja väliaikainenkin alasajo merkitsee uuden rakentamisen aloittamista. Ei ole itsestään selvää, että kaikilla on tähän motivaatiota.

### **Kohti vanhaa vai uutta tulevaisuudenkuvaa?**

Kaikki kolme haastateltua yrittäjää kuvasivat elävästi nopean muutoksen, jolloin asiakkaat katosivat, myynti nollaantui, henkilökunta lomautettiin ja yrittäjä jäi yksin toimitiloihinsa.

”Muistan sen hetken, kun mä sanoin henkilökunnalle, että te voitte sulkea [yrityksen]. Muistan sen atmosfäärin muutoksen, sellaisen toivottomuuden, kun kaikki oli ajatelleet, että ei tää voi olla totta.”

Kolmen aikahorisontin mallia (Kuvio 3) käytetään joskus havainnollistamaan nykyhetken tuttujen toimintatapojen muutosta jarruttavaa vaikutusta. Sen avulla saatetaan hahmotella muutosta tulevaisuudesta käsin, nykyhetkeen päin, jolloin nykyhetken tottumukset eivät sido uusien toimivien ratkaisujen löytämistä. Tällöin voidaan hahmottaa, mitä nykyhetken toiminnasta voisi jättää tulevasta pois ja min-

käläisiä mahdollisuuksia toimia paremmin tai eri tavalla on ehkä piilossa nykyhetken ”tulevaisuustaskussa” ja minkälaisin askelin voisi toteuttaa transformatiivisen, uudistavan muutoksen toiminnassa

Kun korona muutti yrittäjien nykyhetken, lähitulevaisuudessa näyttyi kaksi toimintalinjaa. Osalle yrittäjistä, esimerkiksi take away-ruokapalvelujen tarjoajille, korona toi nopeaa kasvua ilman transformatiivista eli uudistavaa muutostarvetta. Myös muiden yrittäjien toiminnassa näkyi kaikuja menneestä ja tutuista toimintatavoista kiinni pitämistä: joku halusi edelleen istua toimistossaan vaikkei asiakkaita ollut, auttaa ja neuvoa kollegoitaan tai tarjota mukautettuja, supistettuja palveluita siten, kun rajoitusten keskellä oli mahdollista.

”Kyllä mä tässä tekemistä keksin. Onhan noita paperitöitä aina.”

Toisaalta tuli näkyviin yrittäjän ”tulevaisuustasku” eli uudistamisen potentiaali. Yrittäjillä saattoi olla liiketoiminnan mahdollisuuksia, joita he eivät normaalioloissa joko tarvinneet tai ennättäneet toteuttamaan. Osa yrittäjistä ryhtyi konkreettisella toiminnalla rakentamaan lähitulevaisuutta esimerkiksi toteuttamalla remontteja tyhjiissä tiloissaan tai hakemalla tarjolla olleita avustuksia kehittämisprojekteihinsa.

”Mulla oli olemassa jo tällainen etäsystemi, ja kun tuli tämä lockdown, niin aloin kehittämään sitä. Uusin kotisivut ja vein [toimintaa] verkkoon.”

Transformatiiviset muutokset saattavat muuttaa myös sitä, minkälaiseksi tulevaisuus hahmottuu: onko se vanhan jatkumo vai tuoko se jotakin uutta. Kaukaisen tulevaisuuden aikahorisontissa painottui kysymys oman yritystoiminnan jatkumisesta, verkostoista ja odotus asiakkaiden palaamisesta. Erityisesti ne yrittäjät, jotka tarttuivat muutoksen mahdollisuuksiin, löysivät positiivisia näkökulmia vuoden 2020 vaiheista.

”Ilman tätä olisin vaan jatkanut vanhaan malliin ja tehnyt töitä, enkä olis kehittänyt mitään.”

Yrittäjien kokemuksissa kuului sekä negatiivisia että positiivisia sävyjä heidän kertoessaan nykyhetken, lähitulevaisuuden ja kaukaisen tulevaisuuden näkymistään.

Taulukko 6. Koronasulun herättämät kokemukset eri aikahorisonteissa.

	Selviytymistä edistävät kokemukset aikahorisonteissa	Selviytymistä jarruttavat kokemukset aikahorisonteissa
Nykyhetki käytänteet, rakenteet, arvot ja asenteet	Yrittäjyyden / yhteisön kannattelevuus, mahdollisuuksien näkeminen, uudistuminen.	Lamaannus, torjunta, väheksyminen.
Lähitulevaisuus kasvun mahdollisuuksien arviointi	Suunta kohti tavoitteita, "toiminnan hetki", inspiraation löytäminen muutoksesta.	Esteisiin tai vääryyden kokemuksiin takertuminen.
Kaukainen tulevaisuus kehkeytyvien mahdollisuuksien löytäminen	Yhteistyön mahdollisuudet, reagointi- ja ennakoititaidot, tulevaisuususkko.	Innostuksen ja / tai resurssien katoaminen. Mahdollisuuksien mitätöinti.

Haastatellut yrittäjät odottivat tulevaisuuden tuovan heille asiakkaat takaisin ja verkostojen muodostuvan uudestaan. Coachien mukaan osallistujien joukossa oli myös hitaasti toimintaan tulevia yrittäjiä huolimatta siitä, että kaikki yrittäjät olivat itse hakeutuneet mukaan hankkeeseen. Haastatellut yrittäjät näkivät oman nopean toimin-

tansa kriisiin alkuvaiheissa, korona-aikana tekemänsä muutostyöt ja yhteiskunnalta saamansa tuen keskeisinä omalle selviämislle. SUN-hanke oli tuonut heille erityisesti uusia keskustelun, jakamisen ja kohtaamisen mahdollisuuksia.

## **Korona ja yrittäjyyden muuttumaton ydin**

Yrittäjillä on toimintansa taustalla vahva ja kannatteleva selviytymisen eetos. Vaikka korona-aikaa oli eletty jo vuosi, osa yrittäjistä pystyi edelleen kuvaamaan ”elävänsä omaa unelmaansa”. Korona oli tuonut monille myös hyviä asioita, kuten mahdollisuuden uudistua ja jopa kasvattaa liiketoimintaa, vähättelemättä kokonaisuutena, rajua iskua ja halvaannuttavaa vaikutusta alan toimintaedellytyksiin.

”Okei, talous on ollut huono. Kun liikevaihto tippui puoleen, se aiheutti päänvaivaa. Pikemminkin näen, että tämä on ollut mulle mahdollisuus kehittää ja ottaa käyttöön uusia juttuja.”

Matkailu- ja ravintola-alalla ollaan ketteriä reagoimaan niin asiakkaiden käyttäytymisen ja kysynnän muutoksiin kuin esimerkiksi lakkoihin, tsunameihin tai tulivuorenpurkauksiin. Usko selviytymiseen oli haastatelluilla yrittäjäksi ryhtymisen taustavoimana yrityksen alusta lähtien. Ketterä muuttuvien tilanteiden tuomien haasteiden ratkaiseminen vaikutti innostavan heitä edelleenkin. He näkivät tulevaisuudessa pienten toimijoiden tarjonnan kohtaavan asiakkaiden tarpeet koronan jälkeen, ja turvallisuutta, yksilöllistä kohtaamista ja palvelun monipuolisuutta koskevien toiveiden ja tarpeiden korostuvan. Kaik-

ki hankkeeseen osallistuneet yrittäjät olivat itsenäisiä, eivät suurten ketjujen osakkaita. Korona näyttäytyi heille välivaiheena, josta selviytymisellä kuitenkin nähtiin rajansakin. Myös koronan tuoma ”vuoris-torata” eli tilanteiden ennakoimattomuus koettiin uuvuttavana.

Koronasulun päätyminen näyttäytyi haastatteluissa rajakohtana tai maalina selviytymiselle. Haastatellut yrittäjät eivät vielä ennakoineet toimintaansa tilanteen avautuessa, vaikka arvelivat ihmisten haluvan tavata toisiaan, matkustaa ja kokoontua. Keskeisiksi vahvuuksiksi alan uudelleenjärjestäytymisessä mainittiin mm. ”intuitio”, ”nopea reagointi” tai ”tilanteen haistelu”.

Selviytymisen ja ongelmien ratkaisemisen eetos kohdistuu jäävuorimallin kaikkiin toiminnan tasoihin (Kuvio 4). Haastatteluissa pohdittiin kuitenkin konkreettisten tapahtumien ja toiminnan rakenteiden sijaan yrittäjyyden monimuotoisuutta ja uutta tilannetta. Kaikille oli uutta joutua rajoitusten kohteeksi osana koko toimialaa, kun yhteiskunnalliset ratkaisut säätelivät koko toimialaa erittelemättä tilanteita ja yksittäisen yrittäjän toimintaa. Niinpä koronan myötä syntyi uusia jännitteitä yrittäjän oman kokemuksen ja yrittäjän arjen (mikrosysteemin), toimialan kontekstin ja tunnuslukujen (mesosysteemin) sekä yhteiskunnan ohjauksen sekä viestinnän (makrosysteemin) välille (Puutio 2018).

Haastatteluissa jännitteet mikro- ja makrosysteemin välillä tulivat näkyviin säätelytoimien arvosteluna erityisesti silloin, kun yrittäjä näki asiakkaan tai palvelun terveysturvallisuuden olleen ratkaistavissa

myös yksittäisen yrittäjän omalla toiminnalla. Joillekin tämä jännite toi pontta osallistua poliittiseen toimintaan ja olla aktiivisesti yhteydessä päättäjiin ja päätöksentekoon.

Näkymä yrittäjän arjesta toimialatasoon (mesosysteemiin) rakentui yrittäjille kahta kautta. Tunnuslukujen ja tiedotteiden seurannan lisäksi kaikki korostivat hankkeen tarjoamien keskustelumahdollisuuksien merkitystä ja kuvan rakentumista verkostoitumalla, kuulemalla kollegan kokemuksia ja havaintoja. Toisaalta verkostojen, erityisesti alihankkijoiden ja toimijaverkostojen yhteistyön katkeaminen ja rakentaminen uudelleen toiminnan avautuessa nähtiin myös mahdollisena kaaosta aiheuttavana tilanteena.

Verkostomaisen toiminnan ja verkosto-osaamisen kehittäminen keskinäisen kilpailun tai ”kannibaaliverkostoihin” eksymisen sijaan näyttäytyi tutkimuksessa yhtenä jatkokehittelyn aiheena. Tutkimuksen tuloksena näyttäytyi myös uudenlainen ennakoinnin ja varautumisen, kolmen aikahorisontin mahdollisuuksien ja ”tulevaisuustasku-ajattelun” sekä sensemaking-viitekehyksen ja toimintaympäristötiedon soveltamisosaamisen tarve.

# Osallistujien palautteet

MARJAANA MÄKELÄ

Osallistujien antama palaute koko hankkeen toiminnoista on osa tutkimusaineistoa. Sen avulla on mahdollista tarkastella, miten hankkeen eri toimintamuodot tukivat yrittäjiä. Palautetta kerättiin strukturoidusti kaksi kertaa, ja tämän lisäksi osallistujia kannustettiin uutiskirjeissä, muussa viestinnässä ja esimerkiksi valmennuksen yhteydessä antamaan välitöntä palautetta tarpeen mukaan. Vapaa-  
muotoinen palaute oli melko vähäistä; toiminnan keskittyminen verkkoympäristöön todennäköisesti vaikutti tähän.

Strukturoitu palaute kerättiin kaksi kertaa: välipalautteena (mar-  
ras-joulukuu 2020) ja loppupalautteena (helmikuu 2021). Molemmil-  
la kerroilla käytettiin Webropol-kyselylomaketta, jonka kysymykset  
koordinaattoriryhmä (Marjaana Mäkelä, Leena Unkari-Virtanen ja  
Oskari Vesterinen) laati yhteistyössä.

Kyselyn teknisestä toteutuksesta vastasi tutkimusassistentti Katri  
Tihilä. Lomakkeessa oli välipalautteen osalta seitsemän ja loppupa-  
lautteen osalta 17 kohtaa, joissa kysymystyyppejä oli neljä:



- viisiportainen Likertin asteikko myönteisimmän vastauksen saadessa arvon 5
- Kyllä/Ei -vaihtoehdot
- valmiit vastausvaihtoehdot, joista valittiin yksi tai useampia
- avoin kenttä lisäkommenteille.

Loppupalautteeseen lisättiin kysymyksiä, koska palautetta toivottiin tuolloin kattavampana; välipalautteen kerääminen oli tarkoitettu antamaan nopeasti tietoa hankkeen ydintoimintojen onnistumisesta sekä helpottamaan jatkon suunnittelua.

Palautteen keräämisestä tiedotettiin uutiskirjeessä ja kyselyn linkki lähetettiin sähköpostilla. Muistutusviestejä lähetettiin kaksi. Vastaukset kirjautuivat anonyymisti suoraan Webropol-ohjelmaan. Koska välipalautelomakkeen täytti muistutusviesteistä huolimatta vain viisi osallistujaa kolmestatoista, sen tulokset ovat vain suuntaa-antavia, ja koordinaattoritiimi totesikin, että loppupalautteen kerääminen kannattaa järjestää henkilökohtaisena haastatteluna, jossa vastataan samoihin kysymyksiin, mutta keskustellen. Lähes saman lomakkeen käyttö mahdollisti vertailtavuuden, vaikka N-määrät poikkesivat toisistaan ja loppupalaute kerättiin yksityiskohtaisempana.

Loppupalautteen kerääminen organisoitiin siten, että tammikuun uutiskirjeessä kehoitettiin yrittäjiä ilmoittamaan helmikuun ensimmäiselle viikolle ajat, jolloin noin 15 minuutin mittainen verkkohaastattelu olisi mahdollinen, ja haastattelijat lähettivät verkkokokouskutsun valitulle aikavälille. Jos yrittäjä ei halunnut tai voinut osallistua haastatteluun,

annettiin vaihtoehdoksi Webropol-kyselyyn vastaaminen anonymisti linkin kautta. Tarvittiin jälleen muistutusviestejä, jotta palautetta saatiin kerättyä, ja muutama osallistuja jätti väliin jo sovitun haastatteluajan tai muutti sen kyselyn täyttämiseksi. Loppupalaute saatiin kuitenkin yhteensä kymmeneltä SUN-yrittäjältä. Aktiivisuus koko hankkeen aikana vaikutti myönteiseen asenteeseen palautteen antamisen suhteen ja myös varsinaisen palautteen positiivisuuteen. Vastaamatta jättäneistä kahden osallistuminen oli muutoinkin passiivista.

Haastattelijoina toimivat Marjaana Mäkelä ja Katri Tihilä, jotka täyttivät kysymyslomaketta ja kirjasivat vapaita kommentteja jakaen samalla tietokoneensa näytön, jotta haastateltava pystyi seuraamaan sekä monivalintakysymysten että muun palautteen kirjaamista lomakkeelle. Palautehaastattelut olivat positiivinen kokemus haastatteliolle ja palaute oli pääosin myönteistä, vaikka yksittäisiin osioihin tuli myös kriittisiä kommentteja. Mahdollisuus keskustella hanketoimijoiden kanssa koettiin mukavana lisänä ja jotkut haastattelut venyivätkin yli puolituntisiksi. Samalla käytiin myös keskustelua esimerkiksi opiskelusuunnitelmista kevään ajalle ja mahdollisuudesta jatkaa valmennusta. Hankkeen saama kuukauden jatkoaika oli tässäkin suhteessa myönteinen asia. Yksi haastateltava oli kokenut osallistumisensa niin voimaannuttavana, että toivoi vielä erillistä keskustelutilaisuutta projektipäällikön kanssa, mihin järjestettiin tilaisuus.

# Välipalaute

Tulosten arvioinnissa on huomioitava vastausten alhainen määrä (N=5), mutta alla esitetään keskiarvot. Se vastaa myös loppupalautteen tulosten esittämistapaa.

## **Kysymys 1 (Odotuksiin vastaaminen, ka 3,4, N=5)**

Kaksi viidestä oli hankkeen puolivälissä erittäin tyytyväinen, yksi keskimäärin ja kaksi melko vähän tyytyväinen siihen, miten hanke oli vastannut omiin odotuksiin. Niitä ei kuitenkaan eritelty esim. vapaissa kommentteissa.

## **Kysymys 2 (Valmennuksen tuki jaksamiselle, ka 2,6, N=5)**

Coaching eli valmennus oli käynnistynyt vaihtelevasti saaden vastausarvoja välillä 2-4.

Välipalautteen vaiheessa käynnissä oli yritysvalmennus. Ryhmäcoaching alkoi vasta loppuvuodesta.

## **Kysymys 3 (Opintoihin osallistuminen, ka 3, n=3)**

Myös ammattikorkeakoulu (amk)- ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (yamk) kursseille osallistuminen sai vastauksia välillä 2-4, mutta sen tuomaa hyötyä pidettiin hiukan suurempana kuin yritysvalmennuksen. Opintoihin osallistui po. vaiheessa kuitenkin vain kolme yrittäjää.

#### **Kysymys 4 (Viestinnän onnistuminen, ka 4,6, N=5)**

Osallistujat pitivät hankeviestintää ja toiminnasta tiedottamista hyvänä (2 vastaajaa) tai erinomaisena (3) ja sen vuoksi sitä jatkettiin samantyyppisenä (uutiskirjeet, erilliset sähköpostit).

#### **Kysymys 5 (Aikomus osallistua opintoihin kevään aikana, N=5)**

Kaikki vastasivat tähän kysymykseen Kyllä (Kyllä/Ei-muotoinen kysymys). Ohjausryhmä oli aiemmin linjannut mahdollisuudesta jatkaa ilmaisia opintoja kevään aikana.

#### **Kysymys 6 (Toiveet jatkosta, n=1)**

Ainoassa vastauksessa ei ilmaistu toiveita, vaan aiheena oli tyytymättömyys opinto-ohjaukseen, mikä liittyi Metropolian opinto-ohjaajan pitkään poissaoloon.

#### **Kysymys 7 (Avoin palaute, n=1)**

Avointa palautetta antoi vain yksi vastaaja ja se oli erittäin myönteistä: kiittävä kommentti erinomaisesti toteutetusta hankkeesta ja mm. hyödyllisistä webinaareista.

Yhteenvetona välipalautteesta voi todeta, että niistäkään aiheista, jotka olivat aiheuttaneet tyytymättömyyttä tai joista vallitsi epätie-

toisuutta, ei kuitenkaan oltu yhteydessä hankkeen toimijoihin (pois lukien opinto-ohjaajan tapaus). Kaikissa ongelmatilanteissa kannustettiin ottamaan viipymättä yhteyttä projektipäällikköön, mutta näin ei tapahtunut hankkeen aikana, vaikka muutamia kysymysmuotoisia yhteydenottoja tuli. Ainoat kielteiset kommentit saatiin silloin, kun palautetta erikseen kysyttiin. Aloitteellisuus kommunikoinnissa ja verkkoympäristössä toimiminen ovat selkeästi merkittävä kynnys kiireisille yrittäjille, mikä on huomionarvoinen tieto jatkohankkeiden ja muun yritysysteistyön kannalta.

# Loppupalaute

Koska loppupalaute kerättiin pääosin haastattelemalla ja haastattelija kirjasi lisäkommentit numeroarvioiden lisäksi, saatiin huomattavasti enemmän avointa palautetta kuin pelkällä Webropol-kyselyllä. Vastaa- jien määrä: 10.

## **Kysymys 1 (nimi, jos vastaaja halusi sen antaa)**

## **Kysymys 2 (Odotuksiin vastaaminen, ka 3,4, N=10)**

Lisäkommentteja (lomakkeessa nro 3) saatiin numeroarvioinnin lisäksi kahdeksalta vastaajalta ja ne ovat keskimäärin hiukan kielteisempiä kuin mihin keskiarvo viittaa, joten ne on todennäköisesti kirjattu pää- osin haastatteluissa, joissa oli mahdollisuus käydä asioita läpi perus- teellisemmin kuin lomaketta täyttämällä. Asiat, joissa odotuksiin ei ole vastattu, liittyvät henkilökohtaistamiseen; olisi kaivattu räätälöidympää otetta esimerkiksi valmennukseen. Mainittiin odotukset verkostoitumi- sesta kollegiaalisesti, mutta tämä ei ole toteutunut kaikkien kohdalla. Myös aikataulut ovat aiheuttaneet pettymyksiä: kursseille ja webinaa- reihin olisi haluttu osallistua, mutta ajallisesti se ei ole sopinut. Webi- naarit tallennettiin, joten niihin oli mahdollista palata, vaikka varsinainen tilaisuus olisi mennyt sivuun, mutta tähän eivät kaikki tarttuneet. Ajan- puute mainittiin myös muissa yhteyksissä haastatteluissa.

Koulutustarjonta kolmessa ammattikorkeakoulussa on näyttäytynyt sekavana, ja erilaisia järjestelmiä, hakuja jne. on käytössä useita. Myös-

kään opinto-ohjaus ei ole vastannut kaikkia odotuksia ja osin se jäi jopa pois (mainittu pitkä poissaolo).

Myönteisiä kommentteja saatiin koetusta, arvokkaasta tuesta, asiantuntemuksesta ja empatiasta. Valmentajien sparraava ote ja osallistujien tilanteiden tunnistaminen on koettu myönteisenä. Webinaarien antia kiitettiin ja he, jotka osallistuivat muuhun koulutukseen (amk- ja yamk-kurssit), pitivät sitä korkeatasoisena ja hyödyllisenä. Myös se seikka oli huomioitu, että positiiviseen kokemukseen on johtanut oma aktiivisuus hankkeessa ja osallistuminen eri toimintamuotoihin, joita on tarjottu.

#### **Kysymys 4 (Valmennuksen tuki jaksamiselle, ka 2,8, N=10)**

Puolet vastaajista ilmoitti valmennuksen tuoneen tukea vain heikosti, toisaalta kahden mielestä coaching oli erinomaista tai hyvää. Kolme oli kokenut sen melko hyväksi.

Yhdeksässä vapaassa vastauksessa (lomakkeessa nro 5) on sekä myönteisiä että kielteisiä kommentteja, mutta viimeainituissa näkyy myös tietoisuus siitä, että oman osallistumisen intensiteetti ja käytettävissä ollut aika ovat vaikuttaneet valmennuksen hyödyntämiseen. Myönteisissä vastauksissa toistuvat vahvistavat sanat ”erittäin”, ”tosi”, ts. näiden vastaajien kokemukset ovat varsin positiivisia. Kielteiset vastaukset ovat neutraalimmin muotoiltuja. Niissä ilmaistiin samansuuntaisia kokemuksia kuin kysymyksessä 2 eli olisi kaivattu enemmän toiminnan räätälöintiä.

Ryhmäcoaching ja yritysvalmennus on hahmotettu samaksi kokonaisuudeksi, vaikka ne toimijoiden osalta olivatkin erillisiä. Ryhmäcoaching ja sen vetäjä saivat kiitoksia empaattisesta ja ymmärtävästä otteesta sekä siitä, että se tarjosi mahdollisuuden kaivattuun vertaistukeen. FirstBeat-mittaukset mainittiin kahdesti: toinen vastaaja koki sen hyödylliseksi, mutta toiselle se ei tuonut lisäarvoa.

Myönteisimmin valmennuksesta antoivat palautetta he, joilla se oli johtanut uudennuoliisiin liiketoimintaideoihin ja vahvistanut käsityksiä nykyisen toiminnan oikeasta suunnasta. Näissä tapauksissa osallistuja itse on ollut aktiivinen toimija valmennusprosessissa

### **.Kysymys 6 (Osallistuminen opintoihin, Kyllä=3, Ei=7, N=10)**

Kysymyksellä tarkoitettiin amk- ja yamk-kursseja, ei hankkeen webinaareja.

### **Kysymys 7 (Opintojen tuoma hyöty, ka 4, n=3) ja Kysymys 8 (Opinnot, joihin osallistuttu, n=3)**

Vastauksissa mainittiin suoritettuina Haaga-Helien ja Metropolian kursseja tai niiden osia (Strateginen henkilöstöjohtaminen, Tarinallinen viestintä), mutta Laurean osalta ainoa maininta oli vielä tulossa oleva kurssi. Esimerkiksi Haaga-Heliassa aloitettiin myös muita opintoja, mutta jos niille ei ole riittänyt aikaa, on saatettu jättää vastaamatta.



### **Kysymys 9 (Kommentit opinnoista yleensä, n=3)**

Tarinallinen viestintä sai kiitosta molemmilta sille osallistuneista ja Strateginen henkilöstöjohtaminen todettiin myös erinomaiseksi. Muissa kommenteissa kävi ilmi, että ilmoittautumiseen ja sopivien kurssien hakemiseen olisi kaivattu lisäapua jo annetun ohjauksen lisäksi.

### **Kysymys 10 (Opintojärjestelyjen sopivuus; ka 3, n=3)**

Vastaukset saivat arvot 4, 3 ja 2. Lisäkommentteja ei ollut.

### **Kysymys 11 (Syyt, joiden vuoksi ei osallistunut opintoihin, mainintoja 13, n=7)**

Annetut vaihtoehdot saivat mainintoja seuraavasti:

Taulukko 7. Esteitä opintoihin osallistumiselle.

	n	Prosentti
Minulla on jo riittävästi koulutusta	2	28,57 %
Opiskeluun ei ollut aikaa	4	57,14 %
En saanut tarpeeksi tietoa opiskelumahdollisuuksista	2	28,57 %
Tarjolla ei ollut sopivia kursseja	3	42,86 %
Järjestelyt kuten aikataulu jne. eivät soveltuneet minulle	1	14,29 %
Muu syy, mikä? (vapaan vastauksen kenttä)	1	14,29 %

Syyt olla osallistumatta tarjottuun koulutukseen liittyivät siis eniten jo edellä mainittuun ajanpuutteeseen ja siihen, että kurssitarjonnasta ei saatu riittävästi tietoa ja valintoihin ohjausta tai tarjonnan ei koettu vastaavan omia tarpeita.

### **Kysymys 12 (Lisäkommentit edelliseen, n=7)**

Kolmen ammattikorkeakoulun tarjonnan mainittiin olevan liian laajaa, jotta siitä löytyisi itselle sopivia kursseja. Myös amk- ja yamk-kurssien lähtötason määrittely mainittiin vaikeana. Käytännön asiat kuten ilmoittautuminen jne. koettiin hankalina ja henkilökohtaista ohjausta olisi tarvittu enemmän tai eri tavoin järjestettynä. Coacheilta olisi kaimattu neuvoja myös opintoihin.

### **Kysymys 13 (Toimialakohtaisten raporttien tuoma hyöty, mainintoja 12, n=6)**

Vaihtoehtoja valittiin seuraavasti:

Taulukko 8. Toimialakohtaisten raporttien hyödyllisyys.

	n	Prosentti
hyödyttänyt minua liiketoiminnassani	2	33,33 %
auttanut ymmärtämään kokonaiskuvaa	5	83,33 %
lisännyt optimismiani	3	50 %
osoittanut selviytymisen mahdollisuuksia	2	33,33 %
jotain muuta, mitä?	0	0 %

### Kysymys 14 (Lisäkommentit edelliseen, n=8)

Vapaita kommentteja oli edellisten lisäksi kahdeksalta vastaajalta ja niissä joko todettiin, että raporteihin oli tutustuttu ja niistä oli saatu merkittävääkin hyötyä; toinen ääripää olivat toteamukset, että raportit eivät olleet tuoneet hyötyä tai niitä ei pidetty kiinnostavina. Osa

vastasi, että raporteja ei oltu luettu tai avattu lainkaan. Mainittiin, että trendiraporteissa näkyy pääosin suurten toimijoiden tunnuslukuja. Oman optimismin merkitys toimintaympäristön haasteissakin mainittiin merkittävänä tekijänä, johon raporteilla ei juuri ole vaikutusta.

### **Kysymys 15 (Viestinnän riittävyys, ka 4,1, N=10) ja Kysymys 16 (Lisäkommentit edelliseen, n=8)**

Hankkeen toiminnoista viestiminen yleisesti sai kiitosta selkeydestä ja sisällöstä (uutiskirjeet, muut sähköpostit), mutta opiskeluun ja coachingiin liittyen olisi kaivattu enemmän kohdennettua viestintää. Oman aktiivisuuden merkitys mainittiin tässäkin kohtaa.

### **Kysymys 17 (Vapaa palaute järjestäjille, n=9)**

Yhdeksän vastaajaa antoi vapaata palautetta ja kommentteja oli useampia vastaajaa kohden. Palaute oli pääosin myönteistä ja sekä hankkeen tavoitetta että toteutusta kiitettiin. Muutamia suoria lainauksia palautteesta:

“Ilo olla mukana”

“On ollut mielenkiintoista ja kannustavaa. Hyvä kaikin puolin. Kaikkinainen opiskelu on hyväksi ja aivojen aktivoiminen.”

”Mielettömän ammattitaitoista porukkaa hankkeessa, kiitos kaikille!”

”pääsi kuuntelemaan muitakin yrittäjiä jotka olivat samassa tilanteessa, pysty heittää ideoita ja vaihtaa ajatuksia”

”First Beat- analyysi oli mukava lisä, josta konkreettisesti huomasin, kuinka poikki sitä onkaan.”

”Service design -osuus oli hyvä lisä.”

”pitäisi olla useamminkin, ei pelkästään superkriisitilanteessa”

”Ei ole kivaa, jos joutuu monta kertaa jättää väliin, niin putoaa ehkä kelkasta.”

”Olisin kaivannut selkeämpää ja yksinkertaisempaa otetta. Esim. hankkeen oma verkkosivu ja -alusta, johon olisi koottu kaikki viestintä, aineistot ja tehtävät, olisi ollut helpompi käyttää”

”Pohti, että ne yrittäjät jotka ovat olleet mukana, niiden kannattaisi olla vahvemmin mukana. Tää on tukevaa koulutusta, mitä yrittäjät pelkää?”

# Johtopäätökset

MARJAANA MÄKELÄ JA LEENA UNKARI-VIRTANEN

Johtopäätöksissä tarkastellaan ensin osallistujapalautteita hankkeen tavoitteiden ja vaikuttavuuden kannalta. Osallistujapalautteiden kysymyksillä kartoitettiin osallistujakokemusta ja tilannekuvaa hankkeen toiminnoista. Kyselyiden vastausten perusteella arvioidaan paitsi hankkeen onnistumista, myös sitä, mitä hankkeessa on opittu ja mitä voisi SUN-hankkeen kokemusten perusteella kehittää edelleen.

Sen jälkeen tarkastellaan tutkimusosion johtopäätöksiä ja erityisesti yrittäjien kokemuksia tarkastelevan toimintatutkimuksen päätelmiä. Konkreettisia tuloksia hankkeesta ei kuitenkaan voida yrittäjien näkökulmasta vielä esittää, sillä hankkeen ja tutkimuksen päättyessä uusi koronasulku oli astumassa voimaan, ja selviytymisen keinot olivat vielä todentamatta. Sen sijaan ammattikorkeakoulujen tarjoamalle jatkuvalle oppimiselle sekä yritysten ja ammattikorkeakoulujen koulutusyhteistyölle hankkeessa saatiin selkeitä suuntaviivoja toiminnan kehittämiseen.

Tutkimuksen tuloksia ja hankkeen kokemuksia on jo hyödynnetty alkavissa hankkeissa, joissa tuetaan yrittäjiä koronan vaikutuksista toipumisessa (Eevi, UKKE-rahoitus ja Toivo@Tee, ESR). Hanke on tuonut näkyviin sellaista positiivisuutta, toiveikkuutta ja sinnikkyyttä yrittäjissä, jota tiedonvälityksen kautta ei useinkaan kohtaa.

## **Hankkeen tavoitteiden saavuttaminen ja huomiot jatkoon**

Osallistujien kokemukset hankkeen onnistumisesta ovat merkittävä vaikuttavuuden osatekijä. Yhteenvetona sekä väli- että loppupalautteesta voi todeta, että SUN-hanke onnistui valtaosin hyvin ja marata-alan yrittäjille pystyttiin tarjoamaan monipuolista tukea koronavaikeuksissa. Hanke valmisteltiin ja toimeenpantiin nopeasti, mutta toiminta on ollut ketterää ja yrittäjiä on osallistettu monin tavoin. Siitä annettiin kiitosta, että tärkein eli jaksamisen tuki on toteutunut, joskin osallistumisintensiteettiin mukaan vaihdellen. Myös viestinnässä on onnistuttu.

Samaan aikaan on tärkeää tunnistaa, että kaikkia hankkeen tavoitteita ei ole pystytty toteuttamaan siten kuin yrittäjät olisivat odottaneet. Koulutukseen osallistumisesta järjestäjillä oli optimistisempi käsitys kuin mitä lopulta toteutui. Tähän vaikuttaneista syistä on tärkeää ottaa opiksi: avoimen ammattikorkeakoulun koulutuksen tarjonta tutkintokoulutuksen osia kokonaisuudesta irrottamalla ei palautteen perusteella vastaa kiireisten yrittäjien tarpeisiin. Se on paitsi fragmentaarista, usein pitkäkestoista ja hankalasti löydettävissä; lisäksi erilaiset verkko-oppimisympäristöt edellyttävät perehtymistä ja sinnikkyyttä, kun niitä yrittää omaksua nopealla aikataululla.



Kohdennettu, lyhytkestoinen tarjonta kuten SUN-hankkeen oma webinaarisarja on ketterä keino ainakin lyhytkestoisessa yhteistyössä, ja tällaista tarjontaa onkin syytä jatkossa lisätä. Pop-up -tyyppinen räätälöity koulutus on potentiaali, jota on tärkeää kehittää. Metropolian toteuttama kulttuurimatkaillon onnistunut kokonaisuus on tästä hyvä esimerkki, ja hankkeen monipuolinen webinaarisarja (yhdeksän tilaisuutta osallistujia kiinnostaneista aiheista) sai kiitosta. Tarjottua tukea opinto-ohjauksessa ei läheskään hyödynnetty täysin, mutta sen puuttumisesta annettiin silti kritiikkiä. Kenties haasteena on ollut se, että ohjausta olisi kaivattu iltaisin tai viikonloppuisin ja kynnys lähettää sähköpostia omalle ohjaajalle ja pyytää esimerkiksi verkkotapaamista koettiin liian suureksi, joten asia jäi.

Ammattikorkeakoulujen oppimisympäristöt näyttäytyvät sekavina, kun niitä tarkastelee tutkintokoulutuksen ja oppilaitoskontekstin ulkopuolelta yrittäjä, joka on kiireinen ja jonka kiinnostuksen kohteet ovat vahvasti sidoksissa omaan yritystoimintaan ja toisaalta aiemmin hankittuun koulutukseen. Ennakkokäsitys yrittäjistä varsin itseohjautuvina ja tietoa aktiivisesti hakevina toimijoina ei myöskään välttämättä päde uudessa toimintaympäristössä, jossa tarvetta onkin ”kädestä pitämiselle”, kuten muutama haastateltava totesi. Yksi olisi kaivannut jopa ”potkimista”. Nyt koettuun hajanaisuuteen vaikutti varmasti myös se, että kursseja oli tarjolla kolmessa eri ammattikorkeakoulussa ja jokaisella oli omat menettelytapansa.

Se, että jokaiselle osallistujalle oli nimetty oma opinto-ohjaaja ja he edustivat kukin yhtä järjestäjätahoa, oli palautteen valossa lopulta

vähemmän tehokas vaihtoehto kuin että yksi henkilö olisi vastannut kaikesta opinto-ohjauksesta ja hänen tukenaan olisi ollut asiantuntija-apua muista ammattikorkeakouluista. Näin olisi turvattu ohjauksen tasalaatuisuus ja osallistujien yhdenvertaisuus. Tässä kohden järjestäjän näkökulmasta olisi ollut toivottavaa, että ongelmista olisi viestitty aikaisemmin eikä vasta palautteen antamisen vaiheessa. Ylipäätään viestinnän vastavuoroisuutta on syytä korostaa hanketyössäkin. Pienimuotoisessa hankkeessa korostuu yksittäisten toimijoiden osuus sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä, ja hanketyön koordinoinnin kannalta onkin tärkeää tehdä riskianalyyysiä jokaisesta toiminnosta

Coachingin osalta palaute kertoo, että odotuksiin on joidenkin kohdalla pystytty vastaamaan hyvin tai jopa odotukset ylittäen, mutta osa on kokenut sen liian yleisluontoisena. Vastauksissa näkyy kuitenkin sen tiedostaminen, että oma aktiivisuus lisäsi tai olisi lisännyt tyytyväisyyttä, mikä näkyy erityisesti ryhmäcoachingiin osallistuneiden ja FirstBeat-mittaukset tehneiden kohdalla. Mitä enemmän hankkeen toimiin oli panostettu, sitä positiivisempaa oli palaute niin coachingista kuin yleisestikin. Jatkossa onkin syytä pohtia perusteellisesti erilaisten yrittäjille suunnattujen hankkeiden osalta motivointia. Mitä hyötyä hankkeesta voi olla yritystoiminnalleni ja jaksamiselleni? Miksi minun kannattaa osallistua ja mihin se voi johtaa? Vastaavtko odotukseni hankkeessa kuvattuja tavoitteita?

Ammattikorkeakouluissa on vahvaa osaamista perustoiminnoissaan koulutuksen järjestämisessä ja ohjauksessa sekä yrittäjien valmennuksessa. Hankkeissa niiden muotoilu on syytä pohtia eri-

tyisen tarkasti kohderyhmät ja tavoitteet huomioiden. SUN-hanke on ensimmäinen, jossa näitä toimintoja on innovoivasti yhdistetty kriisitilanteeseen vastaamiseksi ja senkin vuoksi oppiminen niin prosessista kuin palautteesta on erityisen tärkeää. Pilottihanke tuottaa aina paljon uutta tietoa ja SUN-hankkeen osalta tämä tieto hyödyttää koko 3AMK-konsortion hanketoimijoita. Tuloksissa on varsin paljon myönteistä niin osallistujien kuin järjestäjienkin kannalta, mikä näkyy myös palautteessa. Tärkeät oppimiskokemukset liittyvät prosessien muotoiluun, vastavuoroiseen viestintään, tukitoimien ajoittamiseen ja osallistujien valmiuksien tunnistamiseen.

## **Kohti uusia mahdollisuuksia**

Muutosten keskellä moni yrittäjä jäi yksin ratkaisemaan ennen kokemattomia tilanteita. SUN-hanke tarjosi mahdollisuuden jäsentää muutosta ja omaa toimintaa sekä yksilöcoachauksessa että pienessä ryhmässä. Tutkimusosio avasi hankkeen osallistujille ja toimijoille osallistuvan toimintatutkimuksen (Kemmis & McTaggart 2000) avulla sensemaking-viitekehyksen (Lunkka 2018) tilannekuvan tutkimiseen ja yrittäjien selviytymismahdollisuuksien tukemiseen.

Tilannekuvan tutkiminen monesta näkökulmasta tuntui mielekkäältä, sillä koronasulku ja marata-alan yrittäjien tilanteet olivat ennen kokemattomia. Prosessissa tilanteita jäsennettiin osallistuvien marata-alan yrittäjien, yksilö- ja ryhmävalmentajien sekä hankkeen toimijoiden ja tutkijoiden yhteistyöllä. Prosessissa tuotiin yhteiseen tarkasteluun niin toimialan tunnuslukuja kuin yrittäjien kokemuksia

ja coachien havaintoja, toki salassapitovelvoitteen puitteissa. Vaikka haastatteluun osallistui kolme yrittäjää hankkeen hieman yli kymmeneistä, tavoitettiin coachien kautta laajempi kuva yrittäjien koronavuodesta 2020.

Hankkeen toimijoiden tausta-ajattelu tuli monelta eri alalta: liiketaloudesta, marata-alalta sekä koulutus- ja kulttuurialalta. Keskusteluina toteutetut tutkimushaastattelut muodostivat näin monialaisesti tilanteita valottavan aineiston. Näihin keskusteluihin ja haastatteluihin tuotiin jo karttuneen aineiston analyysin tuloksia keskustelun pohjaksi, ja keskusteluiden ja haastatteluiden jälkeen tilannekuva-analyysia jatkettiin eritellen sitä tarkemmin tutkimukseen valitussa kolmen aikahorisontin ja jäävuorimallin viitekehyksessä.

Eräs tutkimuksen tiedonintressi oli selvittää ja kehittää sitä, miten yrittäjät hyödynsivät toimialaa koskevaa tietoa toimintansa suuntaamisessa. Vaikka toiveena oli toteuttaa hankkeeseen työpajoja, jossa toimialatiedon hyödyntämistä voisi kehittää yhdessä yrittäjien kanssa, hanke osoittautui tähän liian lyhytkestoiseksi ja yrittäjät liian kiireisiksi. Siksi tiedon hyödyntämistä voidaan jäljittää vain osallistujapalautteesta. Sen mukaan yrittäjät hyödynsivät tuloksia ensisijaisesti kokonaiskuvan hahmottamisessa (83 %) ja optimismin lisäämisessä (50 %), vähemmän selviytymisen mahdollisuuksien (33 %) ja oman liiketoiminnan kehittämisessä. (33 %). Toimialatiedon hyödyntämisen kehittäminen olisikin mahdollisen jatkohankkeen tehtävä.

Koronakriisissä yrittäjät olivat keskenään erilaisia. Erilaisuutta synnytti liiketoimintakonseptin erilainen soveltuvuus koronatilanteeseen ja yrittäjän muutospotentiaali. Yrittäjien itsessään tunnistama positiivinen asenne näkyi toimintakyvyn ja tulevaisuususkon säilymisessä.

Haastatellut yrittäjät näkivät oman nopean toimintansa kriisin alkuvaiheissa, korona-aikana tekemänsä muutostyöt ja yhteiskunnalta saamansa tuen keskeisinä omalle selviämislle. Yrittäjyys näyttäytyi koronatilanteessa selviämistä ja ratkaisuja korostavana ammatillisena eetoksena. Nopea reagointikyky, intuitio ja ”tilanteen haistelu” nousivat vahvuuksina esiin erityisesti pien- ja yksinyrittäjillä. Näitä tuloksia voidaan hyödyntää toimialasta riippumatta yrittäjän ennakointi- ja muutosvalmiuksien kehittämisessä ja koulutuksessa.

Tutkimusosio tuotti huomioita sekä uusista että jo tunnistetuista yrittäjän selviytymistä edistävästä osaamistarpeista. Olisi kiinnostavaa kehittää esimerkiksi yrittäjän ja tämän lähiverkoston toimiala- ja kokemustietoa yhdistävä sensemaking-viitekehukseen perustuva toimintamalli. Myös yllä mainittu toimialatiedon konkreettinen soveltaminen yrittäjien toiminnassa olisi ollut kiinnostavaa kehittämiskohde, mutta tähän ei hankkeessa tarjoutunut mahdollisuutta.

Jatkotutkimuksen ja -kehittelyn aiheeksi voisi nostaa myös kysymyksen, mitä olisi enakoiva systeeminen valmius ja osaaminen, joka auttaisi yrittäjää ja toimialaa suojautumaan koronan kaltaisilta iskuilta, ja miten esimerkiksi ammattikorkeakoulut voisivat jatkuvan oppimisen palveluissaan tällaista osaamista tarjota. Verkosto-osaaminen

on paljon esillä erilaisissa tiekartoissa. Esimerkiksi yrittäjän verkosto-osaamisen merkin (Open budget) kehittäminen auttaisi erittelemään osaamisen piirteitä ja kehittämisen portaita. Samoin digiosaaaminen mainitaan jatkuvan muutoksen moottorina. Yrittäjien tulisivikin SUN-hankkeen coachien mukaan ymmärtää digitaalisten palveluiden taustoja vähintään sen verran, että he osaavat niitä yritykselleen ostaa. Toisaalta digitalisaation mahdollisuuksien ymmärtäminen saattaa avata uusia kumppanuuksia ja toimintamahdollisuuksia esimerkiksi lähimatkailun suosion kasvaessa. Digitalisaatio otti jättiloikan koronan aikana, eikä vanhaan enää palata.



Korona ei tuonut pelkästään negatiivisia asioita edes niille yrittäjille, joiden yritystoiminta lakkasi koronan myötä. Positiivisia vaikutuksia oli mm. uusiutumisen mahdollistaminen ja remontit, yrityksen ytimen kirkastaminen tai mahdollisuus pitkään kaivattuun lomaan. Koronarajoitusten poistumisvaiheessa ennakoitiin verkostojen ja alihankintaketjujen uudelleen rakentumisen ongelmia, mutta myös hyvää näkyä alan pienyrittäjien tarjoamille yksilöidyille palveluille. Onkin mielenkiintoista aikanaan seurata, minkälaisia uusia tilannekuvia tässä vaiheessa voidaan hahmottaa - ja mitä apua 3amk-yhteistyöllä voimme yrittäjille avautumisen vaiheissa tarjota.

# Kirjoittajat

**Hanna-Maija Aarnio** (MuM) toimii Metropolia Ammattikorkeakoulussa monialaisissa TKI-hankkeissa sekä varhaisiän musiikkikasvatuksen ja taiteen soveltavan käytön pääaineen opettajana. Hänellä on pitkä kokemus kulttuurialan täydennyskouluttajana ja lisäksi hän on kehittänyt pelillistettyä ohjausta monialaisessa tiimissä Tämä elämä -hankkeessa (ESR). Yritysyhteistyöstä hänellä on kokemusta Hippa-hankkeesta (6Aika, EAKR), jossa kehitettiin digitaalisia tuotteita vanhusten palveluasumiseen. Hanna-Maija on pukeutunut lehmäpukuun Lastenmusiikkiorkesteri Ammuun! riveissä vuodesta 2007 alkaen ja nauttii suunnattomasti musiikin tekemisestä lasten ja lapsenmielisten kanssa.

**Marjaana Mäkelä** (PhD, FL, YTM) on Haaga-Helia amk:n yliopettaja ja SUN-hankkeen projektipäällikkö, jolle matkailu- ja ravintola-ala ovat sekä työn että vapaa-ajan merkityksellinen konteksti. Hänellä on pitkä kokemus oppimisen muotoilusta, ohjauksesta ja koulutussuunnittelusta marata- ja liiketalousalan koulutuksessa. Jatkuva oppiminen, validointi, amk-pedagogiikka ja työn opinnollistaminen muodostavat tärkeimmän osan hänen tämänhetkisestä työnkuvastaan. Mäkelän väitöstutkimus käsitteli foodie-kuluttajien somediskursseja.

**Petteri Ohtonen** (FM) on Haaga-Helia amk:n tutkimuspäällikkö. Hänellä on markkinatutkimusalan työkokemusta yli 20 vuotta, joista yli



10 vuotta on kohdistunut matkailualalle. Petterin erityisosaamisalueita ovat alueelliset matkailu- ja logistiikkatutkimukset, palvelun laadun kehittäminen ja asiakkaisiin liittyvät tutkimukset. Petteri toimii tutkimuspäällikkönä kaupallisten tutkimuspalveluiden lisäksi julkisen sektorin rahoittamissa matkailun tki-hankkeissa. Työtehtävissään Petteri on perehtynyt mm. kauppakeskusten asiakaskokemuksiin, matkailukeskusten ja matkailuliiketoiminnan kehittämiseen sekä matkailun tulo- ja työllisyystutkimuksiin sekä sosiaalisen median tutkimiseen. Lisäksi Petteri toimii palvelumuotoiluvalmentajana.

**Leena Unkari-Virtanen** (MuT, TO) on Metropolia Ammattikorkeakoulun lehtori musiikin yksikössä ja Tulevaisuuden työ ja osaaminen -teemaverkostossa. Leenalla on pitkä kokemus työhön, identiteettiin ja systeemisen muutoksen liittyvistä kehittämis-, tutkimus- ja koulutustehtävistä erityisesti kulttuuri- ja musiikkialalla. Hän on taustaltaan musiikkikasvattaja ja toimii aktiivisena tutkijana ja yhteistoiminnallisen ja inklusiivisen kehittämistyön edistäjänä alallaan. SUN-hankkeeseen hän toi työnohjauksen ja elämysalan näkökulmia vertailukohdaksi marata-alan yrittäjien kokemuksille. Hän vastasi tutkimusosion lisäksi Metropolia Ammattikorkeakoulun osuudesta SUN-hankkeesta.

# Lähteet

Alhonen, M. ja Iloranta, R. 2021 (tulossa). Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja yrittäjille (työnimi). SUN - 3AMK Sparraa Uuteen Nousuun -hankkeen julkaisuja. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Curry, A. & Hodgson, A. 2008. Seeing in Multiple Horizons: Connecting Futures to Strategy. Journal of Futures Studies 13(1). [https://www.researchgate.net/publication/253444667\\_Seeing\\_in\\_Multiple\\_Horizons\\_Connecting\\_Futures\\_to\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/253444667_Seeing_in_Multiple_Horizons_Connecting_Futures_to_Strategy). [Viitattu 3.3.2021.]

Eckhardt, G. M., & Bardhi, F. 2015. Liquid Consumption. Asia-Pacific Advances in Consumer Research 2015, 134.

Hyvärinen, M. Suoninen, E. & Vuori, J. Haastattelut. Teoksessa J. Vuori (toim.) 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>. [Viitattu 22.2.2021.]

ILO 2021. Three horizon framework. International Training Centre, Foresight Toolkit. <http://training.itcilo.org/delta/Foresight/3-Horizons.pdf>. [Viitattu 3.3.2021.]

Jurafsky, D., Chahuneau, V., Routledge, B. R. & Smith, N. A. 2014. Narrative framing of consumer sentiment in online restaurant reviews. First Monday,

19(4). <https://doi.org/10.5210/fm.v19i4.4944>. [Viitattu 3.3.2021]

Kemmis, S. & McTaggart, R. 2000. Participatory Action research. Teoksessa N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (toim.). Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 567–605.

Kinnunen, t. & Kallinen, T. 2021. Etnografinen havainnointiaineisto. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>. [Viitattu 22.2.2021.]

Kwok, L. & Yu, B. 2013. Spreading social media messages on Facebook: An analysis of restaurant business-to-consumer communications. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 84–94.

Lunkka, N. 2018. Making sense of hospital change project actuality. Väitöskirja. *Acta Universitatis Ouluensis D Medica* 1464. Oulu: Oulun yliopisto.

Puutio, R. 2018. Mikä meitä organisoii? Teoksessa r. Puutio & J.-P. Heikkilä (toim.) organisaatio prosessina. Muodonmuutoksen konsultointi. Oulu: Metanoia, 22–45.

Rahmel, P. 2021. Ota oppia yrittäjistä. Blogimerkintä Metropolia Tikissä -blogissa. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/02/18/ota-oppia-yrittajasta/>. [Viitattu 22.2.2021.]

Sharpe, B. 2020. Three Horizons: The Patterning of Hope. *International Futu-*

res Forum. Axminster, UK: Triarchy Press.

Schein, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Sharpe, B. 2020. *Three Horizons: The Patterning of Hope*. International Futures Forum. Axminster, UK: Triarchy Press.

Thurlow, A. & Helms Mills, J. 2009. Change, talk and sensemaking. *Journal of Organizational*

*Change Management* 22(5), 459–479. DOI: 10.1108/09534810910983442. [Viitattu 22.2.2021.]

# Liitteet

## Liite 1 Tiedote tutkimuksesta hankkeen osallistujille



### **Tiedote SUN-hankkeen tutkimuksesta**

SUN –hankkeen tarkoituksena on vastata koronan aiheuttamiin ongelmiin tarjoamalla coachingia ja koulutusta matkailu-, ravintola- ja elämysalan yrittäjille.

SUN-hankkeen tutkimusosion tavoitteena on tuottaa tutkimustietoa koronakriisin vaikutuksista matkailu-, ravintola- ja elämysalaan.

Hankkeessa toteutetaan toimintatutkimus koronakriisin vaikutuksista toimialaan ja alan toimintaedellytyksiin Uudenmaan alueella. Tutkimuksen tehtävänä on selvittää, mitkä välittömät toimenpiteet hankkeen aikana lisäävät tuntumaa kriisistä selviytymisen mahdollisuuksista, mitä hyviä käytänteitä hankkeen aikana tunnistettiin ja minkälaisia havaintoja voidaan tehdä alan media- ja tunnuslukujen seurannasta kriisistä selviä-

misen tueksi. Hankkeen tutkimusosio vastaa sekä välittömän osaamis-  
pohjan lisäämisen tunnistamiseen että uusien ajattelu- ja toimintastra-  
tegioiden tuottamisen tarpeeseen.

Tutkimuksen tuloksena saadaan

- Tietoa ja kokemuksia hyvistä käytänteistä, joista tuotetaan  
esimerkkejä ja malleja liiketoiminnan kehittämiseen korona-  
kriisissä.
- Tietoa yrityksen liiketoimintasuunnitelman kehittämiseksi ja  
mahdollisten uusien tavoitteiden asettamiseksi.

Kaikilta tutkimukseen osallistuvilta pyydetään kirjallinen suostumus  
osallistumiseen. Tutkimuksessa kerättyjä tietoja käsitellään luotta-  
muksellisesti ja siten, että kenenkään henkilöllisyyttä tai yritystä  
ei voida tunnistaa tutkimuksen tuloksista. Tutkimuksessa kertyvää  
aineistoa säilytetään hankkeen arkistossa hankkeen tietosuojakäy-  
tän mukaisesti ja se anonymisoidaan mahdollista jatkokäyttöä  
varten sellaiseksi, että mistään viitteistä ei tunnista henkilöitä eikä  
yrityksiä.

Tutkimuksessa kerättyjä seurantatietoja ja tunnistettuja hyviä käy-  
tän teitä jaetaan hankkeen osallistujille hankkeen kuluessa ja jälkeen.  
Tutkimuksesta kirjoitetaan blogeja ja artikkeleita 3AMK-verkoston  
julkaisufoorumille. Tutkimuksen tuloksia käytetään alan tarpeiden  
tunnistamiseen ja alaa tukevien jatkohankkeiden muotoilussa.

## **Mitä hyötyä tutkimukseen osallistumisesta on?**

Tutkimuksen avulla helpotetaan yritysten ja koko toimialan selviytymistä nopealla aikajänteellä, mutta samalla valmistautuen tulevaan, jotta kriisitilanteista voidaan kollektiivisesti oppia.

Osallistumalla tutkimukseen yritys saa tukea yrityksen, johdon ja työntekijöiden muutos- ja sopeutumiskyvyn vahvistamiseen ja ennakointiosaamiseen.

## **Mitä tietoja tarvitaan?**

Tietoa kerätään haastatteleamalla mukana olevia yrityksiä hankkeen aikana. Aineistoina voidaan käyttää kunkin osallistujan kanssa erikseen sovitulla tavalla seuraavia:

- Hankkeen alkuhaastatteluita
- Ryhmätapaamisia / ryhmähaastatteluita
- Yksilöhaastatteluita
- Kyselyitä.

Lisäksi kerätään julkisesti saatavilla olevista lähteistä toimialan tunnuslukuja. Tilastotiedot, haastatteluaineisto, vaikutukset toimialan tunnuslukuihin sekä kriisin aikana luodut hyvät käytänteet kootaan yhteen tutkimusaineistoksi.

## **Miten tuloksista viestitään?**

Tutkimustuloksista kerrotaan hankkeen aikana yrityksille ja hankkeen toteuttajien ulkoisessa viestinnässä. Tunnusluvut ja tilastotiedot kootaan hankkeen tutkijoiden toimesta mm. eri viestimistä sekä MaRa ry:n, SMAL:in ja muiden asiantuntijaorganisaatioiden raporteista. Tutkimuksesta tehdään loppuraportti.

## **Kuka voi osallistua?**

Tutkimukseen kutsutaan mukaan SUN-hankeeseen osallistuvat yritykset. Yhteiseen kehittämistyöhön voivat osallistua myös hankkeen toimijat.

## **Aikataulu**

Tutkimus toteutetaan SUN-hankeessa 1.8.2020–28.2.2021. Tutkimuksen haastattelut ja kyselyt toteutetaan marraskuun 2020 ja tammi-kuun 2021 välillä.

## **Tutkimuksen vastuuorganisaatiot ja rahoittaja**

Tämä tutkimushanke on osa SUN- hanketta, jonka vastuuorganisaationa toimii Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu ja sitä rahoittaa Uudenmaan liitto. Tutkimuksesta vastaa Metropolia Ammattikorkeakoulu.



## **Lisätietoja tutkimuksesta antavat:**

Tutkija Leena Unkari-Virtanen 040 334 5992 /

[leena.unkari-virtanen@metropolia.fi](mailto:leena.unkari-virtanen@metropolia.fi)

Tutkija, tutkimuspäällikkö Petteri Ohtonen 040 826 8183 /

[petteri.ohtonen@haaga-helia.fi](mailto:petteri.ohtonen@haaga-helia.fi)

Tutkija Katri Tihilä 040 488 7162, / [katri.tihila@haaga-helia.fi](mailto:katri.tihila@haaga-helia.fi)

## **SUN-hanke**

Projektipäällikkö Marjaana Mäkelä 040 488 7168 /

[marjaana.makela@haaga-helia.fi](mailto:marjaana.makela@haaga-helia.fi)

# Liite 2 Suostumus hankkeeseen osallistumiseen



## **PYYNTÖ TULLA MUKAAN SUN-HANKKEEN TUTKIMUKSEEN**

Olen saanut riittävästi kirjallista ja suullista tietoa projektista ja siihen liittyvästä tutkimuksesta. Haluan osallistua tutkimukseen erikseen soveltavalla tavalla (haastattelu, ryhmähaastattelu, kysely).

Tiedän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että osallistumisen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Tutkimuksesta kootaan tiedotteita ja loppuraportti, joista ei voida tunnistaa vastajia eikä yrityksiä.

### **Sähköinen suostumus:**

- Suostun osallistumaan tutkimukseen.
- En suostu osallistumaan tutkimukseen.

Pyydämme sinua lähettämään sähköpostitse vastauksen pyyntöömme osallistua tutkimukseen 15.10. mennessä osoitteeseen: [sun@haaga-helia.fi](mailto:sun@haaga-helia.fi)

Lisätietoja:

Tutkija Leena Unkari-Virtanen, [leena.unkari-virtanen@metropolia.fi](mailto:leena.unkari-virtanen@metropolia.fi)

Metropolia Ammattikorkeakoulun  
julkaisemat mikrokirjat ovat  
mikroartikkeleista koottuja  
kokonaisuuksia. Lyhyissä  
mikroartikkeleissa kirjoittajat  
kiteyttävät ajatuksensa meneillään  
olevasta kehitystyöstä tai aloittavat  
keskustelun uudesta aiheesta.



Metropolia Ammattikorkeakoulu