

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalous
Markkinointi

Maaret Adomako

Yrityksen langat yksissä käsissä - Itsensä johtaminen ja yhteistyön organisointi mikroyrityksessä

Opinnäytetyö 2013

Tiivistelmä

Maaret Adomako

Yrityksen langat yksissä käsissä - Itsensä johtamisen ja yhteistyön organisointi mikroyrityksessä, 62 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalous

Markkinointi

Opinnäytetyö 2013

Ohjaajat: lehtori Samuli Nikkanen, Saimaan ammattikorkeakoulu

entinen toimitusjohtaja Lothar A. Wendland, Käännöstoimisto

Übersetzungsbüro Wendland ky

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää keinoja hallita toimeksiantajayrityksen kaltaisen mikroyrityksen verkostoitumista suunnitelmallisesti ja mitattavissa olevalla tavalla. Toissijaisena tavoitteena oli tukea opinnäytetyön tekijän omaa yrittäjyyttä toimeksiantajayrityksessä tapahtuvassa sukupolvenvaihdoksessa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendland ky, jonka toimitusjohtajaksi opinnäytetyön tekijä siirtyi 2013 toteutetun sukupolvenvaihdoksen yhteydessä.

Opinnäytetyön yhteydessä haastateltiin neljää mikroyrityksessä toimivaa kuvituksen ja graafisen suunnittelun ammattilaista. Toimeksiantajayrityksen alasta poikkeava haastateltujen toimiala valittiin ensinnäkin haastattelumateriaalin saamisen varmistamiseksi, toiseksi uuden näkökulman saamiseksi. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina kevättalven 2013 aikana. Haastattelun aiheet nostettiin taustateorian olleista itsensä johtamisen, oman mielen johtamisen ja verkostoitumisen teorioista. Haastatteluaineistoa analysoitiin järjestämällä sitä teemoittain ja peilaamalla sitä taustakirjallisuuteen.

Haastatellut yrittäjät tunsivat tarvetta järjestää vastapainoa henkisesti kuormittavalle työlle, mutta tätä varten ei aina ollut aikaa tai voimia. Yrittäjyyden yhteensovittaminen perhe-elämän kanssa miellettiin myös haasteellisiksi. Ajanhallinnan keinoina osa haastatelluista käytti kiinteitä työaikoja, lomaa ja vapaita viikonloppuja. Kaikki haastatellut tunsivat painetta ylläpitää ja parantaa taloudellista kannattavuutta. Jatkuva itsensä kehittämistä pidettiin tärkeänä, jotta asiakkaalle voidaan tarjota aina paras mahdollinen tuote tai palvelu. Yhteistyökumppaneiden laadukas työn jälki ja ammattimaisuus nähtiin tärkeäksi osaksi laadukkaan tuotteen valmistusprosessia. Ylläpitämällä kokonaiskuntoa ja rakentamalla toimiva yhteistyöverkosto voidaan työn kuormittavuutta vähentää. Sisäisen kehitysprosessin tukena voidaan rohkaistua hakemaan vertaistukea oman alan järjestöistä tai muista toimijoista.

Asiasanat: itsensä johtaminen, mikroyritys, verkostoituminen, jaksaminen, ajanhallinta

Abstract

Maaret Adomako

Self-management and Organizing Co-operation in a Micro-Enterprise,

62 Pages, 1 Appendix

Saimaa University of Applied Sciences

Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Marketing

Bachelor's Thesis 2013

Instructors: Mr Samuli Nikkanen, Senior Lecturer at Saimaa University of Applied Sciences

Mr Lothar A. Wendland, former CEO of Käännöstoimisto

Übersetzungsbüro Wendland ky

The primary objective of the research was to find means to manage the networking of a micro-enterprise. The secondary objective was to support the writer's entrepreneurship skills during the on-going change of ownership from one generation to the next in the commissioning enterprise, "Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendland ky". The writer was appointed CEO of the commissioning enterprise in January 2013.

This study was carried out by interviewing four graphic design professionals with their own micro-enterprises. The interviewees were chosen from a different field in order to gain a new perspective. The themes for the interviews were drawn from the background theories of self-management, leading the mind and networking. The data was analyzed by organizing it by themes and by reflecting it to the background theories.

The results of the study show that the entrepreneurs felt the need to find a balance for the mentally burdening work. However the time or the strength for it was not always there. They found also the combining of family and entrepreneurship challenging. All of the entrepreneurs felt pressure to sustain and to better profitability. If the entrepreneurs would invest in sustaining the overall life management and building a working network, might the work be less burdening. The inner process might be supported by peer support.

Keywords: Self-management, Micro-enterprise, Networking, Endurance, Time Management

Sisältö

1 Johdanto	5
1.1 Tutkimuksen taustaa	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus	7
1.3 Tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja analysointi	8
2 Itsensä johtaminen	9
2.1 Oman menestyksen johtaminen	10
2.2 Oy Minä Ab:n johtaminen	14
2.2.1 Keho	16
2.2.2 Mieli	19
2.2.3 Tunteet.....	20
2.2.4 Arvot	23
2.2.5 Työ.....	24
2.2.6 Uudistuminen.....	26
2.3 Työkaluja itsensä johtamisen tueksi	28
2.3.1 Sisäiset kehittymismenetelmät.....	29
2.3.2 Ulkopuolinen tuki itsensä kehittämisessä.....	33
3 Yhteistyön organisointi.....	36
3.1 "En voisi toimia ilman verkostoa"	36
3.2 Yhteistyön johtaminen	40
2.1.1 Kumppanuus.....	42
2.1.2 Luottamuksen rakentaminen.....	45
2.1.3 Prosessi	47
4 Yhteenveto.....	54
Kuviot.....	58
Taulukot.....	59
Lähteet.....	60

Liitteet

 Liite 1 Teemahaastattelurunko

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Olen työskennellyt vuodesta 2006 lähtien opinnäytetyön toimeksiantaja- ja perheyrietyksessä Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendland ky:ssä, josta jatkossa käytän käännöstoimistoni-nimitystä. Toteutimme vuoden 2013 alussa sukupolvenvaihdoksen, jonka yhteydessä siirryin itse toimitusjohtajaksi. Tutkimuksella pohjustetaan ja tuetaan tätä sukupolvenvaihdosprosessia sekä etsitään uutta näkökulmaa liiketoiminnan jatkamiseen. Tämän lisäksi tyttäreni oli hieman alle vuoden ikäinen siirryessäni yrityksen toimitusjohtajaksi. Työn käytännöllinen järjestäminen perhe-elämän kanssa limittäin onkin minulle ajankohdainen aihe, johon pyrin löytämään tutkimuksella erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja.

Käännöstoimistoni toimii käännöspalvelujen asiantuntijana. Se on myös mikroyritykseksi luokiteltavissa oleva yritys, jossa toimii yksi kokoaikainen ja kaksi osa-aikaista työntekijää. Tilastokeskus määrittelee mikroyrityksen seuraavasti:

Mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää.

Tilastovuodesta 2003 alkaen lisäksi:

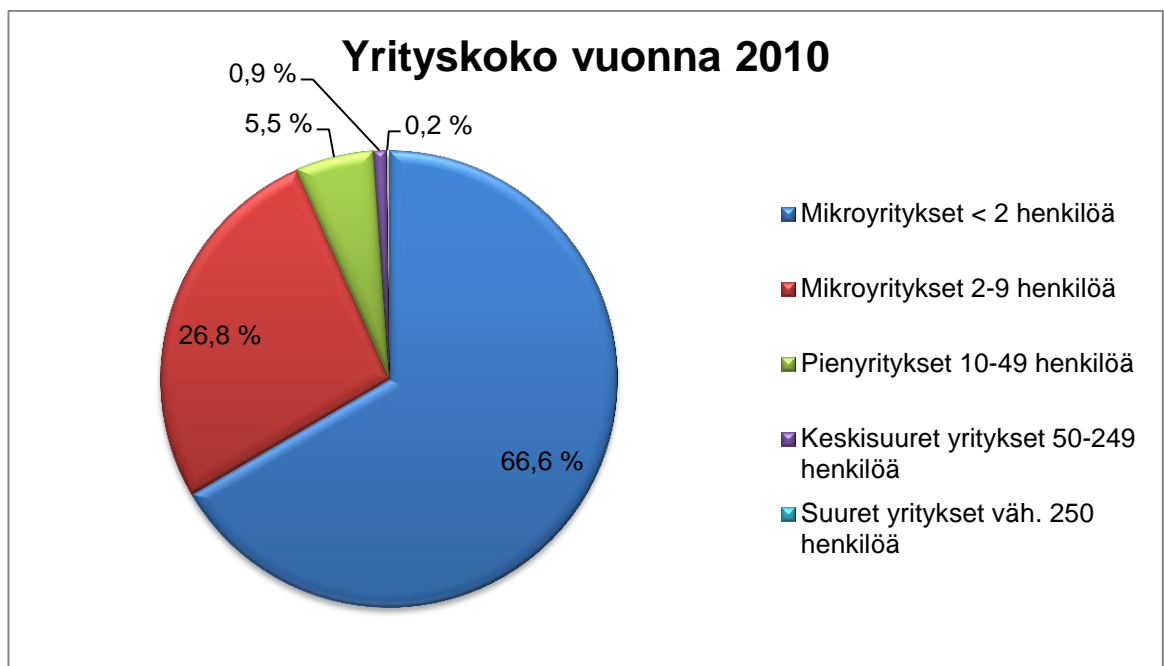
jonka vuosiliikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 2 miljoonaa euroa ja joka täyttää alla määritellyn perusteen riippumattomuudesta.

Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko Pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää.

(Tilastokeskus 2012.)

Käännöstoimistoni on osa Suomessa liike-elämässä rajusti yleistynyttä ostopalvelu-ilmiötä, jonka kysyntä vaihtelee asiakastoimialojen menestyksen mukaan. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan ostopalveluilmiön takana olevia syitä ovat ulkoistaminen, tietotekniikan kehitys, kansainvälistyminen ja lainsäädäntö. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 15.) Käännöstoimistoni toimiikin näiden tekijöiden keskiössä tehden keskeisesti sähköistä, erikoisosaamiseen perustuvaa EU-kauppaa.

Käännöstoimistoni kuuluu mikroyrityksenä Tilastokeskuksen vuoden 2010 tilastojen mukaan (Taulukko 1) 98,9 %:n joukkoon suomalaisista yrityksistä ja tarkemmin vielä 66,6 %:n joukkoon alle kaksi henkilöä työllistäviä suomalaisista yrityksistä. Lisäksi se kuuluu niihin 73,5 %:iin ammatillisessa ja teknisessä toiminnassa olevista suomalaisyrityksistä, jotka työllistävät alle kaksi työntekijää. Työ- ja elinkeinoministeriön arvion mukaan Suomen yrityskanta tulee pysymään mikroyritysvaltaisena tulevaisuudessakin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 46 - 47.)



Taulukko 1. Suomalaisten yritysten yrityskoko vuonna 2010 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 46.)

Asiantuntijayritysten menestyminen on usein riippuvaista niiden kyvystä verkostoitua ja hallita verkostoitumista. Mikroyrityksessä lisänsä tuo yhteen ihmiseen kohdistuva paine pitää sekä oma itsensä että toimintaympäristönsä tuottavana. Tarvitaan itsensä johtamista, jolloin katse kohdistetaan objektiivisesti tarkastelun sisäänpäin (Sydänmaanlakka 2003, 39). Itsensä johtamisen teorit ovat tällä hetkellä hyvin ajankohtaisia ja pinnalla. Niitä sovelletaan yleisimmin suuriin organisaatioihin, vaikka ne soveltuvat hyvin työkaluiksi mikroyrityksen johtamiseen. Opinnäytetyössä esittelemäni itsensä johtamisen teorit ovat Suomessa tutkittuja. Suomessa on 2000-luvulla julkaistu parikymmentä opinnäytetyöni aiheetta sivuavaa tutkimusta. Useimmiten näkökulmana on suurempi yritysorgani-

saatio tai pienyritys, mikroyrityksistä kyse on vain muutamassa tutkimuksessa. Alla on listattuna joitain aiheitani sivuavia aiempia tutkimuksia.

- Hovi, T. 2012. Itsensäjohtaminen yksinyrittäjän näkökulmasta. Case: hierontaterapia Markunhovi. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Hyvärinen, M. 2012. Verkottuneen mikroyrityksen osaamisen kehittäminen. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Lyytikäinen, J. 2009. Verkottuminen ja yritysten välinen yhteistyö mikroyrityksen kasvun työkaluna – tarkastelu toiminnan motiivien näkökulmasta. Case: DialogueLife oy. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Pitkänen, K. 2008. Itsensäjohtaminen asiantuntijatyössä, oman potentiaalin saavuttaminen. Oulun yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Poussa, K. 2007. Johtamisosaaminen mikroyrityksen menestystekijänä: lisää kilpailukykyä kasvavan hevosalan pienyrittäjille. Turun kauppakorkeakoulu. Kandidaatin tutkielma.

Mikroyritysten johtamista on tutkittu pitkälti case-tutkimuksissa. Tämä johtuneekin varmasti niin toimialojen kuin käytäntöjenkin suuresta vaihtelusta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus

Opinnäytetyö on aloitettu vuonna 2012 Käännöstoimisto Übersetzungsbüro Wendland ky:n toimeksiantona edellisen toimitusjohtajan toivomuksen mukaisesti. Tutkimuksessa käsitellään käännöstoimiston kaltaisen mikroyrityksen keinoja hallita toimintaympäristöään ja omaa yrittäjyyttä. Ensisijaisena tavoitteena on löytää keinoja hallita verkostoitumista suunnitelmallisesti ja mitatusti. Olenaisesti tutkimuksella tavoitellaan erilaisia konkreettisia toiminta- ja ajatusmalleja, joita voidaan tulevaisuudessa soveltaa toimeksiantajayrityksessä. Toissijaisena tavoitteena on opinnäytetyön tekijän oman yrittäjyyden tukeminen toimeksiantajayrityksessä tapahtuvassa sukupolvenvaihdoksessa vertaisesi-merkkien avulla.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Kuinka yrittäjä voi hallita yrityksen pienuutta?

Päätutkimuskysymys voidaan jakaa pienempiin osa-alueisiin, joita ovat toiminnan organisointi, itsensä johtaminen ja verkoston hallinta. Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Kuinka itsensä johtaminen ja verkoston hallinta onnistuvat yhtäaikaista?
- Miten itsensä johtamista voidaan soveltaa mikroyrityksessä?
- Voiko mikroyritys hallita verkostoa, jonka osana se on, ja missä määrin?

Tutkimuksen näkökulmana on verkostossa asiantuntijan roolissa toimiva mikroyritys. Johtamista käsitellään olennaisesti siitä näkökulmasta, että johdettavana on oma toiminta ja asennoituminen eli kyseessä on itsensä johtaminen. Itsensä johtamisen taustateorioina käytetään Suomessa kehitettyjä Pentti Sydänmaanlakan itsensä johtamisen ja Helena Åhmanin oman mielen johtamisen teorioita. Yrityksen ulkoinen johtaminen on tutkimuksessa rajattu yrityksen toimintaverkoston hallintaan.

1.3 Tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja analysointi

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusaineisto muodostuu yksittäisistä tapauksista, joista ei pyritäkään etsimään yleisiä linjoja vaan tapauskohtaisia ratkaisumahdollisuuksia. Tutkimuksessa on käytetty laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti useita aineistonkeruumenetelmiä rinnakkain. Käytettyjä menetelmiä ovat teemahaastattelu ja dokumenttipohjainen tieto, jotka värittyvät omien tulkintojen ja kokemusten kautta. Haastatteluilla on pyritty tekemään tutkimuksesta narratiivisempi sekä mahdollistamaan haastateltavien oman äänen kuuluminen aineistossa. Laadullinen tutkimus sopii tutkimustavoitteisiin erityisen hyvin, sillä siinä on kyse tutkijan oppimisprosessista. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 73 - 78; Brewerton & Millward 2009, 54.)

Haastateltaviksi valittiin neljä mikroyrityksessä toimivaa kuvituksen ja graafisen suunnittelun ammattilaista. Näin siksi, että alan toimeksiantorakenne on samankaltainen käännösalan kanssa. Samalla pyrittiin saamaan sekä uutta näkökulmaa että välttämään kilpailutilanteen muodostuminen haastateltavien ja toimek-

siantajayrityksen välille. Valinnat tehtiin mikroyrityksen henkilöstömäärän, henkilökohtaisten suositusten ja Kuvittajat ry:n portfolioiden kuvanäytteiden perusteella. Kyseessä on ns. eliittiotanta, jossa perusjoukkoon valittiin ne henkilöt, joilta voitiin olettaa saatavan parhaiten vastauksia tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2003, 88). Haastateltujen yrittäjien yrittäjävuosien määrä vaihteli 2 ja 19 vuoden välillä.

Tutkimusaineisto kerättiin puhelimitse kertaluonteisina haastatteluina helmi-huhtikuun 2013 aikana. Haastattelun teemat jaoteltiin taustakirjallisuuden perusteella koskemaan verkoston rakennetta, verkostoitumista sekä itsensä johtamista. Lisäksi selvitettiin suppeasti yritysten toimintaympäristöä. Haastattelun teemarunko on nähtävissä liitteessä 1. Aineisto dokumentoitiin haastatteluiden aikana kirjallisesti, sisällyttäen dokumentointiin mahdollisimman paljon haastateltujen kommentteja omin sanoin. Aineistoa on ryhmitelty teemoittain. Siitä on pyritty nostamaan esille toimeksiantajayrityksen toimialalle ja yritykseen sovellettavia keinoja hallita pienuutta sisäisin ja ulkoisin keinoin.

Opinnäytetyön taustateoria, oma kokemus ja haastatteluaineisto on pyritty nivomaan yhteen limittämällä nämä samojen kappaleiden alle. Näin pyritään luomaan teorialähtöinen laajempi ja käytännön läheinen kuva tarkasteltavasta ilmiöstä.

2 Itsensä johtaminen

Hyvän itsensä johtajan merkki on omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemus ja silti itsensä sellaisenaan hyväksyminen (Kaski & Kiander 2007, 35). Hyvä ja rehellinen itsetutkiskelu osoittaa, että varaa kehittymiselle ja parantamiselle on aina. Hyvä itsensä johtaja pyrkii siis myös kehittymään edelleen ja oppimaan uutta. Kyse on kokonaisvaltaisesta kunnosta. Kehittämällä itsetuntemusta voi löytää uusia malleja, jotka muuttuvat todellisiksi harjoiteltaessa niitä käytännössä. (Dunderfelt 2009, 185 - 187.)

Eriyisen ajankohtaista itsensä johtaminen on nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä. Se on vastaus joustavuutta, nopeaa reagoimista, luovuutta ja nopeaa oppimista vaativiin tilanteisiin. Itseään johtava henkilö kykenee kestä-

vään huippusuoritukseen. (Sydänmaanlakka 2004, 63; Parikh 2005.) Itsensä johtaminen on yllättäen länsimaissa kohtuullisen vähän tutkittu johtamisen osa-alue, joka on juuri nyt pulpahtamassa pinnalle. Mielestäni itsensä johtaminen on erityisen lupaava teoria myös sen vuoksi, että se tarjoaa realistisia toiminnan kehittäismahdollisuuksia suomalaisyritysten enemmistölle, mikroyrityksille.

Tässä luvussa tarkastelen itsensä johtamisen edellytyksiä ja sen tarjoamia mahdollisuuksia mikroyrittäjälle. Itsensä johtamisen teoriat pohjaavat pääosin Sydänmaanlakan, Åhmanin ja Paasivaaran näkemyksiin siitä. Luvun loppupuolella olen käsitellyt myös joitain itsensä ja oman mielen johtamista sekä omaa kehittämistä tukevia menetelmiä.

2.1 Oman menestyksen johtaminen

Koska mikroyrittäjä johtaa pääosin itseään, on yrityksen menestys riippuvaista siitä, miten hyvin hän johtaa itseään. Itsensä johtamisen näkökulmasta menestys tarkoittaa tasapainoista elämää ja oman potentiaalin toteuttamista. Oman mielen eli ajattelun ja tekemisen analysointi, tiedostaminen ja uudistaminen ovat välineitä, joilla menestys saavutetaan. Kyse voi olla myös tiedostamattomasta oppimisesta, vaikka oppimista ja uudistumista voi oppia. Ympäristö vaikuttaa asenteisiimme ja uskomuksiimme. Itse huippusuoritus rakentuu Parikhin (2005) mukaan seuraaville periaatteille:

1. Kaiken tekemisen takana on joko negatiivinen menettämisen pelko tai positiivinen tekemisen ilo.
2. Kukaan ei voi tuottaa jatkuvasti hyviä tuloksia, ellei ole sinut itsensä kanssa.
3. Sinut itsensä kanssa oleminen on syvän itsestä tietoisuuden kehittämistä. Tämä taito voidaan opetella.

Oman potentiaalin toteuttaminen on siis mahdotonta ilman tavoitteita ja oman itsen tuntemista. Tarvitaan optimismia. Oma asenne ratkaisee, opitaanko vai katkeroidutaanko haasteista. (Åhman 2004, 45 - 46, 112 - 116, 156 - 157; Parikh 2005.)

Negatiivisuus ja positiivisuus

Tapa, jolla selitämme ja arvotamme oman elämämme, määrittää myös oman mielen johtamista. Mikroyrityksessä johtamiseen liittyvät negatiiviset ja positiiviset uskomukset näkyvät ulospäin kumppanuussuhteissa. Negatiiviset uskomukset voivat näkyä yhteistyössä arvostuksen puuttumisena, "osaan jo kaiken"-asenteena, uudistushaluttomuutena, päättämättömyytenä, luovuttamisena, paikallaan polkemisena sekä sokeutena markkinoihin. Pahimmillaan negatiiviset uskomukset voivat siis tuhota niin omat kuin toisenkin menestymisen edellytykset. Positiiviset uskomukset sen sijaan auttavat havainnoimaan uutta. Itsensä arvostaminen on yksi tärkeä menestymisen edellytys. On kuitenkin eri asia, toimiiko itseensä luottaen vai itseensä keskittyen, jolloin mitään opittavaa ei ole. Omien heikkouksien tiedostaminen ja myöntäminen eli nöyryys onkin avain itsensä kehittämiseen. (Åhman 2004, 29 - 45, 109 - 122.)

Parhaimmillaan tapahtuu positiivista "yliloiskuntaa" työn ja muun elämän välillä eli niiden välistä synergiaa. Kumuloituva positiivinen tai negatiivinen energia leviää yhdeltä elämän alueelta toiselle. Se voi kummuta toisiinsa liittymättömien asioiden yhdistelmästä eli työn ja vapaa-ajan aktiivisista kompensoinnin muodoista, kuten harrastukset, vapaaehtoistyö, ihmissuhteet, itsensä kehittäminen, uudet seikkailut tai sapattikausi. (Santalainen 2006, 330 - 332.) Positiivinen itse-käsitys saa myös tulevaisuuden näyttämään valoisalta ja asettamaan päämäärät realistisesti (Paasivaara 2010, 34).

Kääntäjälle negatiiviset uskomukset ovat kohtalokkaita, sillä jos yksi kääntäjä ei kykene koko ajan parantamaan tasoaan, sen tekee joku toinen. On mielenkiintoista, että pitkään käännoäsalalla olleet kääntäjät ovat harvoin kääntäjiksi koulutettuja. Useimmiten he ovat tehneet monenlaisia töitä ennen kääntäjäksi ryhtymistä. On mahdollista, että työura itsessään on antanut ainakin alussa riittävästi itseluottamusta kantamaan siihen saakka, että asiakaskunta on rakennettu.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yrittäjät pitivät itseluottamusta erityisen tärkeänä oman itsensä markkinoinnissa. Yksi haastatelluista kiteytti ajatuksen siten, että jos omaan tyyliin ei luota, on jo valmiiksi epäonnistunut. Itseensä ja tekemiensä luottaminen herättää myös muissa luottamuksen minua kohtaan, totesi

eräs toinen haastateltu. Eräs yrittäjistä kertoi olleensa yrittäjyyden alussa arka pyytämään neuvottelutilanteissa riittävä palkkaa työstä. Itsetuntemuksen nähtiin vahvistavan itseluottamusta. Itsetuntemus ja –luottamus kehittyvät hyvästä palautteesta eli siitä, että tietää olevansa hyvä työssään ja olevansa kutsumustyössään, määritteli eräs haastatelluista. Pisimpään, 17 vuotta, yrittäjänä toiminut haastateltu totesi, että iän myötä tuleva itsetuntemus on sitä, ettei osaa eikä tiedä kaikkea. Epäonnistuminenkin vaatii itseluottamusta, jotta tilanteesta pääsee yli. Itsekritiikki ja itsensä vertaaminen voi jarruttaa itseluottamuksen syntymistä. Yksi haastatelluista kertoi katselevansa vuosikirjoja ja vertaavansa omaa menestystään muiden menestykseen. Hän piti tätä toisaalta myös inspiroivana tilanteena.

"Mäkin haluan tehdä tota. Miten pääsisin sinne?"

Itsetietoisuuden kehittäminen

Itsetietoisuuden kehittäminen on yksilön aktiivinen, elämän mittainen, sisäinen prosessi (Kuvio 1), joka vastaa kysymyksiin "Kuka?", "Missä?" ja "Minne olen matkalla?".



Kuvio 1. Tie syvään itsetuntemukseen ja itsensä johtamiseen (Sydänmaanlakka 2006, 287.)

Itsetietoisuuden kehittämisprosessi on perimmältään itsensä hallitsemista, o-mien rajojen tunnistamista sekä kykyä analysoida ja kehittää omaa toimintaan-

sa (Paasivaara 2010, 33). Se on ensisijaisesti toimintaa. Lisäksi, kun työskennellään oman itsen kanssa, vaaditaan itsekuria sekä herkkyyttä tiedostaa omat oppimisen esteet. (Sydänmaanlakka 2006, 273.) Olennaista itsetietoisuuden kehittymiseksi on tarkastella itseään kauempaa ns. helikopteriperspektiivistä. Tämä on irrallaan olevan sitoutumisen taito eli taito sitoutua mutta ei kiinnittyä tavoitteisiin. Tämä tarkoittaa tavoitteellista toimintaa ilman riippuvuutta tavoitteista osaten elää tässä hetkessä. Itsensä ulkopuolelta tapahtuva itsereflektio mahdollistaa rehellisen omien käsitysten ja toiminnan arvioinnin sekä välillisesti mielenrauhan saavuttamisen. Mielenrauha näkyy ulospäin tavoitteellisena toimintana, keskittymiskykynä ja sitoutumishalukkuutena. Se on tietoista tasapainoa työn ja muun elämän välillä. (Sydänmaanlakka 2004, 14; Parikh 2005; Sydänmaanlakka 2006, 256, 282 - 286.)

Tuloksellisuus

Tietoisuus omasta arvosta on persoonan kasvua. Itsensä johtamisen kehittyessä vapautuu käyttöön käyttämättömiä voimavaroja, voidaan torjua uupumus, urautuminen ja kyllästyminen. Älykäs itsensä johtaminen tähtää oman hyvinvoinnin eli kokonaiskunnon rakentamiseen mahdollistaakseen hyvän ja merkityksellisen elämän. Tämä merkitsee kykyä elää myös epävarmuuden keskellä silti uskoen unelmiin. Kauttaaltaan korkea kokonaiskunnon mahdollistaa pitkän aikavälin tehokkuuden ja tasapainoisen elämän. (Sydänmaanlakka 2003, 69; Sydänmaanlakka 2004, 65, 168; Paasivaara 2010, 43 - 44; Sydänmaanlakka 2012, 29, 103.)

Mielestäni on tärkeää muistaa, että vaikka työ ja muu elämä olisivat yleensä tasapainossa, tulee välillä tilanteita, joissa voi tuntea stressiä ja ahdistusta. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi asiakkaan viime hetkellä tekemä laaja muutos käännettävään tekstiin, kun käänös on jo valmiina, kun asiakas pyytää käännöstä sovitusta aikaisemmasta aikataulusta tai kun jonkin käänöksessä esiintyvän termin etsiminen vie odotettua enemmän aikaa. Yllättävissä tilanteissa oma kokonaiskunnon määrittää varmasti pitkälle sitä, kuinka stressaavana tilanteen tuntee.

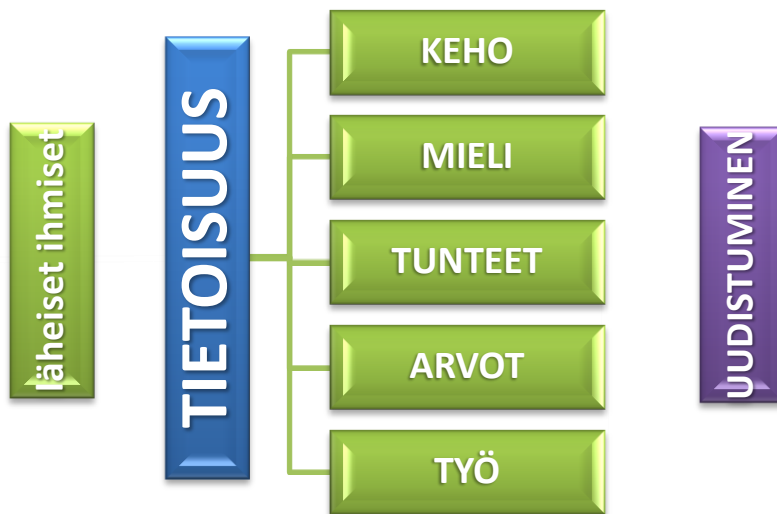
Stressinhallinta

Haastatelluilla oli monenlaisia stressinhallintakeinoja. Nämä voidaan jakaa ennaltaehkäiseviin ja tilanteessa toteutettaviin toimiin. Kun tilanne on päällä, kertoi eräs haastatelluista keskittyvänsä tekemään työt pois yksi kerrallaan, jotta työtilanteen kehittymisen näkee konkreettisesti. Toinen kertoi koittavansa ajatella itsestä riippumattomasta kiireestä, ettei se johdu itsestä ja siksi sitä ei kannata stressata. Television katselu ja viinin juominen tuo vain hetkellistä helpotusta, kuten yksi yrittäjistä totesi.

Ennaltaehkäisevät stressinhallintakeinot keskittyivät työn järjestämiseen, omaan asenteeseen ja omasta virkeydestä huolehtimiseen. Työtä pyrittiin järjestämään mahdollisimman tasaisesti ja suunnittelemaan ajankäytöllisesti realistisesti. Asenteellisena toimena eräs haastateltu mainitsi realistiset lupaukset asiakkaalle. Toinen puolestaan kertoi laskevansa taloudellisia tavoitteitaan. Ennaltaehkäisevät stressinhallintakeinot liittyvät pitkälti omasta kokonaiskunnosta huolehtimiseen, jonka eri alueita ovat tietoisuus, keho, mieli, tunteet, arvot, työ ja uudistuminen. Näistä kerron tarkemmin seuraavassa luvussa.

2.2 Oy Minä Ab:n johtaminen

Kokonaiskuntoisuus kuvaa ihmisen eri osa-alueita, jotka yhdessä määrittävät sen, millainen kunto yksilöllä on. Fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto huolehtivat työssä tarvittavasta vireydestä ja kestävydestä sekä yhdessä muodostavat kunnan ydinosan. Työ puolestaan edustaa suurta osaa elämästämme, joka liittyy meidät ympäristöömme. Kokonaiskuntoisuutta voidaan kuvata Oy Minä Ab –mallilla (Kuvio 2). Sen ajatuksena on tarkastella johtamisen kohdetta eli itseä kuin yritystä. (Sydänmaanlakka 2003, 68; Sydänmaanlakka 2004, 65; Parikh 2005; Sydänmaanlakka 2006, 32 - 33.)



Kuvio 2. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2006, 29.)

Ristiriita toimien ja ajatusten välillä käynnistää oman kokonaiskunnan kohentamisen prosessin (Kaski & Kiander 2007, 22 - 23).

Tietoisuus toimitusjohtajana

Tietoisuudessa on kyse ymmärretystä, sisäistetystä, sovelletusta, testatusta ja kokemuksellisesta tiedosta, joka on muuttunut osaksi itseä. Se on sisäinen tarkkailijamme ja todellisin minämme. Se etsii vastausta kysymykseen "Kuka minä olen?"; Millainen olen ulospäin, millaiseksi olen oppinut, millaisena näen itseni, miten vaikutan muihin ja millainen olen perimmiltäni? Minuuden ydin osaa ottaa etäisyyttä ja hahmottaa kokonaisuuksia eli nousta jo aiemmin mainittuun helikopteriperspektiiviin. Vain löytämällä oma minuus voi tulla omaksi itsekseen ja sinuiksi itsensä kanssa. (Sydänmaanlakka 2006, 253 - 260; Sydänmaanlakka 2012, 27.)

Itsensä johtaminen vaatii syvää tietoisuutta, joka on tasapainoa tekemisen, ajattelun, olemisen ja tuntemisen välillä. Tietoisuus kehittyy sovellettaessa ja ymmärrettäessä ulkoapäin saatu tieto. Kyse on spiraalista, jossa omaa tietoisuutta kehitetään mietiskelyn ja oman herkkyuden kehittämisen, asioiden toistuvan kohtaamisen ja toiminnan avulla. Kehittyminen vaatii pitkäjänteisyyttä, sillä se kestää koko elämän ajan. Itsetietoinen henkilö tuntee omat hyvät ja huonot puo-

lensa sekä niiden merkityksen ja vaikutuksen itseensä ja ympäristöönsä. Hänellä on terve minäkuva ja hän uskoo omiin mahdollisuuksiinsa kehittyä. Itsensä hyvin tunteva henkilö pystyy olemaan oma itsensä. Läheiset ihmiset toimivat Oy Minä Ab:n hallituksena, toimien näkyvän minämme peleinä. (Åhman 2004, 132; Sydänmaanlakka 2006, 260 - 263, 270; Paasivaara 2010, 40 - 44; Sydänmaanlakka 2012, 27.)

Kaikilla haastatelluilla oli kysyttäessä selvä kuva omasta persoonasta sekä asioista, joita pitäisi kehittää. Omasta persoonallisesta tyylistä kiinnipitämistä pidettiin tärkeänä kilpailuvalttina. On mielenkiintoista, että kaikki tekevät mielestään työtä persoonallaan eli erillistä työroolia ei ole. Tämä lienee jossain määrin tyypillistä pienyrityksille, joiden verkostoituminen ja asiakaskunnan rakentuminen on pitkälle oman persoonallisuuden varassa. Kaikki haastatellut pitivät työn laatuun keskittymistä erityisen tärkeänä.

"Kiireellisetkin (työt) odottaa siihen asti, että tietää, että nyt tulee hyvä."

"Joka työn on oltava asiakkaan arvoinen"

"Ei nopeaa vaan hyvää."

"Yrittäjänä oman maineen puhtoisuus ylikorostuu, jokainen työ on oman työn käyntikortti. Siitä (työstä) saa nimen minusta, vaikkei omaa nimeä edes olisi (näkyvissä) työssä."

Kaksi haastatelluista kertoi myös, että pyrkii erityisesti asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen ja täyttämiseen. Toinen heistä kuvasi itseään luonteeltaan miellyttämishaluiseksi ja kovaksi suorittajaksi. Hän tunsii olevansa liiankin tunnollinen ja opettelevansa päästämään työn käsistään, ettei perfektionistisuus vie kannattavuutta. Järjestelmällisyyttä pidettiin yleisesti asiana, jota pitäisi kehittää edelleen.

2.2.1 Keho

Fyysisellä kunnolla on suora vaikutus työssä jaksamiseen, luovuuteen, tehokkuuteen ja hyvinvointiin. Se on siis tärkeä osa kokonaiskuntoa. Oman kehon parempi tiedostaminen, tuntemaan oppiminen ja kehon kuunteleminen ja huoltaminen ovat kehotietoisuuden tärkeitä rakennusaineita. Kehon terveyttä voi edistää liikunnalla, terveellisellä ruokavaliolla ja terveillä ruokailutottumuksilla, le-

volla ja rentoutumisella. Liikunnan on oltava säännöllistä, monipuolista ja riittävän pitkäkestoista, jotta siitä saadaan maksimaalinen hyöty. Lepo on puolestaan tärkeä kehon palautumiseksi rasituksessa. (Sydänmaanlakka 2006, 99 - 101, 109 - 116, 128; Sydänmaanlakka 2012, 25.) Käännöstyö, niin kuin graafisen alan työkin, on erityisesti henkisesti kuormittavaa työtä, joka vaatii riittävän vastapainon vapaa-aikana.

Vastapainoa työlle

Käännöstyön henkinen kuormitus muodostuu kieleltä toiselle mahdollisimman nopeasti, tarkasti ja alaspesifisti kääntämisestä. Saman päivän aikana käännöksen sisältö voi vaihdella laajasti vaatien nopeaa sopeutumiskykyä kulloisenkin alan oman termistön käyttöön. Kääntäminen vaatii nopeaa työn flow'hun eli työn imuun pääsemistä, joka toisaalta voi tuoda lieveilmiöinä epäsäännöllisen ruokarytmin, pitkäksi venähtäneet työpäivät sekä käännöstekstien pyörimisen päässä nukkumaan mennessä. Työ on tyypillisesti näyttöpäätetyöskentelyä, joka rasittaa erityisesti niskaa, hartioita ja hiirikättä. Olisikin tärkeää järjestää työpiste ja työasennot mahdollisimman ergonomisesti. Työn joustavaa luonnetta pitäisikin hyödyntää taukojumppien ja välipalojen mahdollistamiseksi. Tarpeen tullen työtä on mahdollista järjestellä myös siten, että kääntäjä voi välillä levätä.

Haastatelluista kolme mainitsi kärsivänsä näyttöpäätetyöskentelyn fyysisistä vaikutuksista. Fyysisinä oireina mainittiin selkäkivut, polvivaivat ja hiirikäden vaivat. Eräs heistä totesikin: *"Istuminen ei ole herkkua."* Näyttöpäätetyöskentelyä pidettiin myös passivoivana. Kaikki haastatellut tunsivat liikunnalla olevan vaikutusta yleiseen hyvinvointiin. Yksi heistä kertoi myös lasten kanssa olemisen ja lemmikkigerbiilien hoivaamisen auttavan jaksamaan työssä. Liikunnasta yrittäjät kertoivat hakevansa joko fyysisistä ja/tai henkistä tasapainoa työlle.

"(On) tuotteliaampaa haukata happea välillä ja nollata ennen jatkamista."

"Ulkoilu antaa ideoita."

"Rentouttaa, kun tulee lähdettyä. Virkeämpi mieli."

"(Liikunta) poistaa huonot ajatukset. Tulee hyvää mieltä ja tuulta."

Kaikki haastatellut pitivät kehon hyvinvointia yllä liikunnan keinoin. Erilaisina liikuntamuotoina mainittiin pihatyöt, ulkoilu, kävely, lentopallo, zumba, jooga, kahvakuula, jumppa ja lenkkeily. Yrittäjistä kahdella on vähintään yksi säännöllinen liikuntaharrastus. Toinen heistä on saanut säännöllisen liikuntaharrastuksen kautta myös sosiaalisia kontakteja. Ryhmän kesken on vietetty aikaa urheilun ulkopuolellakin. Kaksi haastatelluista piti työpäivää niin pitkänä, ettei sen jälkeen enää jaksaa. Toinen heistä totesikin, että kun työpäivät ovat sesongin aikana 15-tuntisia ei ehdi liikkua ja silloin *"eletään kahvilla ja tupakalla"*. Viimeksi mainitut kaksi haastateltua kuitenkin ajattelivat, että omasta kehosta pitäisi huolehtia enemmän.

Haastatelluista kaksi mainitsi levon merkittäväksi kehosta huolenpitämisen keinoksi. Väsyneenä ja univelkaisena luovaa toimintaa pidettiin mahdottomana. Toinen heistä ajatteli kartuttavansa levolla ideareserviä, kun toinen puolestaan ajatteli, että levänneenä on mahdollista olla läsnä hetkessä.

"Hyvin levännyt ja terve pää tuottaa hyviä ideoita."

Ajankäyttö

Haastatteluissa nousi erityisesti esille ajankäytön ja sen hallinnan vaikutus omaan jaksamiseen. Kiinteät työajat omaavilla yrittäjillä oli erillinen työtila joko kodin yhteydessä tai muualla. Heistä kahdella oli myös säännöllisiä liikuntaharrastuksia. Erillinen työtila auttoi heitä pitämään työasiat työpaikalla fyysisesti ja henkisesti. Tämä tuntui mahdollistavan heille paremmin aikaa käytettäväksi omasta kunnosta huolehtimiseen. Kiinteistä työajoista kiinnipitäminen tunnettiin kuitenkin haasteelliseksi. Mielestäni on mielenkiintoista, ettei kahdella muulla haastatellulla löytynyt aikaa liikuntaharrastuksille, vaikka heillä molemmilla oli ajoittain työntekijä käytettävissään.

Kotona työpistettä pitävä yrittäjä tarvitsi kodin ulkopuolella sijaitsevaa työhuonetta tapaamisia varten. Kolmella haastatelluista on lapsia, joiden hoito määrittää myös työaikaa. Yksi heistä kertoi tehneensä työtä yötä myöten lasten ollessa pieniä ja työaikataulujen ollessa tiukkoja. Toinen puolestaan kertoi tekevänsä työtä, kun lapset ovat nukkumassa, koska haluaa olla lasten kanssa näiden ol-

lessa hereillä. Eräs työajan hallintaan liittyvä tekijä on varmasti myös oma persoonallisuus, josta on kerrottu edellisessä luvussa.

2.2.2 Mieli

Mieli varastoi, valikoi ja tulkitsee elämyksiä ja kokemuksia rakentaen ajatuksista, mielikuvista ja tunteista sisäisen kokemus- ja elämysmaailman. Se, mitä havaitsemme, on riippuvaista aiemmista kokemuksista, jotka ohjaavat huomion kohdetta. Johtamisen kasvu ei tapahdu ilman itsearviointia, joka opettaa henkilöä ymmärtämään itseä, toimintaansa ja käyttäytymistään. Tässä on saadulla palautteella tärkeä rooli. Se kertoo, millaisena minut nähdään sekä mitkä ovat vahvuuteni ja heikkouteni. Tietoisuus havaitsemisesta on tärkeää tietoisien läsnäolon tavoittelemiseksi. Mieltä hallitaan mietiskelemällä, mikä näkyy ulospäin mielenrauhana sekä ajatusten, mielikuvien ja tunteiden hallintana. Tällöin ajatukset eivät häiritse hetkessä läsnäolemista. (Sydänmaanlakka 2006, 131 - 145, Paasivaara 2010, 116, 120 - 121, 169 - 170; Sydänmaanlakka 2012, 26.) Vaikka jokainen johtaakin itse omaa mieltään on tässä Oy Minä Ab:n hallituksen, läheisten ihmisten, vaikuttamisen mahdollisuus. Yksinyrittäjälle lähimmäisiltä ja asiakkailta saatu palaute on kultaakin kalliimpaa. Samalla palaute voi toimia henkilökohtaisena sparrauksena ja tukena. Erilaisista mikroyrityskäyttöön soveltuvista tukimenetelmistä kerron lyhyesti luvussa 2.3.2 Ulkopuolinen tuki itsensä kehittämisessä.

Haastatellut mielsivät palautteen ensisijaisesti asiakkailta saaduksi. Kaikki haastatellut pitivät tällaista palautetta tärkeänä. Kaksi heistä tunsi, että sitä pitäisi saada enemmän. Yrittäjistä kaksi mietti myös positiivisten asiakaskokemusten keräämistä Internet-sivuille suosittelujen tapaan. Haastateltujen mielestä palaute kertoi sekä siitä, onko tulkinut asiakasta oikein, että siitä, missä asioissa tulisi itse kehittyä edelleen. Yksi haastatelluista tunsi positiivisen palautteen luovan uskoa omaan tekemiseen: *"Ehkä mä sitten onnistuin."* Hän kertoi miettivänsä, oliko työ hyvä vai ei, jos palautetta ei tule. Toinen haastateltu kertoi, että piti negatiivista palautetta aluksi pelottavana. Se voi tuntua pahalta, jos on yrittänyt parhaansa mukaan miellyttää asiakasta. Haastatellun mukaan tällöin voi olla aihetta miettiä, miten laaja asiakkaan verkosto on ja kuinka paljon vahinkoa

tämä voi saada aikaiseksi harkittaessa hyvityksen antamista. Yleisesti negatiivista palautetta pidettiin mahdollisuutena oppia.

Opitut asiat liittyivät työn tekniseen toteutukseen, ajanhallintaan, liiketoiminnan pyörittämiseen sekä henkisiin asioihin. Haastatellut pitivät erityisesti jatkuvaa oppimista tärkeänä oman työsuorituksen huippuunsa hiomisen kannalta. Oppiminen tosin rajoittuu helposti itselle mielenkiintoisiin asioihin, kuten yksi haastatelluista totesi. Esiin nousseita opittuja henkisiä asioita oli selkeäsanaisen ja kysymyksiin vastaavan yhteistyökumppanin arvostaminen ja esiintymisrohkeus.

"Yleensä, että kaikella tekemisellä on merkitystä lopputulokseen ja siihen, oste-taanko tuotetta."

Eräs haastatelluista kertoi myös oppineensa tarvittaessa pyytämään apua kilpailijoiltaan huomattuaan, että kaikki pyydetyt ovat poikkeuksetta auttaneet. Eräs huomautti, että on tärkeää ja ihanaa huomata oppineensa jokin asia. Tämä on mielestäni erittäin tärkeää oman motivaation ylläpitämisen kannalta. Vaikka kehitettävien asioiden tunnistaminen ja niihin pyrkiminen onkin tärkeää, voi niitä tarkastelemalla unohtua se kehitys, jota on jo tapahtunut. Asioiden oikeiden mitasuhteiden säilyttäminen voi olla haasteellista, jos yrittäjä toimii kovin yksin ja vailla vertaisverkostoa.

2.2.3 Tunteet

Tunneälykäs ihminen tunnistaa omat ja muiden tunteet, sekä kykenee hallitsemaan ihmissuhteita positiivisesti tunteiden avulla. Se on konkreettista ja sitä voi kehittää itse. Tunneälykkyys on omien tunteiden tunnistamista, tulkintaa, hallintaa ja kontrollointia, itsensä motivoimista, positiivisuutta, toisten tunteiden tunnistamista ja ymmärtämistä sekä vuorovaikutussuhteiden parempaa hallintaa. Kyse on siis sosiaalisesta kunnosta. (Sydänmaanlakka 2006, 173 - 176, 181 - 187, 204; Paasivaara 2010, 75, 118; Sydänmaanlakka 2012, 26.) Sosiaalinen kunto on mikroyrittäjälle tärkeää erityisesti verkostosuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä. Kääntäjän kohtaamat vaatimukset keskittyvät usein jatkuvaan suorituksen parantamiseen; pitäisi olla nopeampi, tarkempi ja pysyä ajan tasalla eri alojen kielen muuttuessa. Vaatimukset työn laadun parantamisesta luovat helposti negatiivisia tunteita, kuten esimerkiksi itseensä pettymisen tunteita, vaati-

vaisuutta tai itsesyytöksiä. Tässä on mielestäni erityisen tärkeää muistaa oma tukiverkosto, sallia itselle aikaa myös muiden mieluisten asioiden parissa, mutta myös hyväksyä oma epätäydellisyys. Helikopteriperspektiivi auttaa pitämään asennoitumisen vaatimuksiin maltillisempänä. Pois työpaikalta vievät harrastukset antavat kaivattua sosiaalista vastapainoa yksinäiselle työn teolle.

Kaikki haastatellut ajattelivat, että työ vie suuren osan vapaa-ajastakin. Pisimpään yrittäjänä olleen haastatellun mielestä oma sosiaalisuus on karissut ja persoonana muuttunut yrittämisen myötä. Ystäväpiirille ei ole aikaa, mutta asiakaspiirille kyllä. Kaikkien kolmen lapsiperheellisen yrittäjän mielestä työ ja perhe-elämä on erotettava toisistaan. Ystäville jäi vain vähän aikaa. Yksi haastatelluista kertoi oppineensa järjestämään aikaan yrittäjänä toimiville ystäville päiväsaikaan. Toinen kertoi perhetuttujen asuvan lähellä, jolloin kotoa ei tarvitse olla kerrallaan poissa paria tuntia kauempaa. Ystävien kanssa myös soitellaan. Lapsiperheen vaikutus näkyy myös yrittäjien harrastuksissa. Eräs haastateltu kertoi lukevansa, kun muut nukkuvat tai kun ei itse saa unta. Toinen puolestaan kertoi käyvänsä perheen kanssa pari kertaa vuodessa Lapissa.

"Kun lapset on pieniä ja on työ ,ei paljon kyläillä."

Vapaa-aikana harrastetaan omaan ammattitaitoon liittyviä asioita. Tämä voi johtua siitä, kuten kaksi yrittäjää kertoi, että harrastuksesta on tehty ammatti. Omaan ammattitaitoon liittyviä haastatteluissa ilmi tulleita harrastuksia oli maalaaminen, piirtäminen, taidekeramiikka ja grafiikka. Eräs haastatelluista kertoi tekevänsä lomillaan sormiharjoitusta ja kuvitusharjoitusta, jota ei työaikana voi tehdä.

Tunneilmasto

Tunneilmaston tunnistaminen voi tuntua vaikealta. Tällöin voidaan positiiviset ja negatiiviset tunteet kirjata näkyville tunnekarttaan. Näin löytyneitä negatiivisen asennoitumisen kohteita voi vähentää muuttamalla omia asenteita, käsittelemällä ongelmia itse ja muiden kanssa sekä kohtaamalla negatiiviset tunteet tietoisesti läsnäollessa ja hyväksyen. Murheet tulisi luetella ja priorisoida. Tämän jälkeen laaditaan toimintasuunnitelma todellisille huolille. Positiivisuutta voidaan rakentaa itsesuggestioiden eli sisäisen puheen avulla. (Sydänmaanlakka 2006,

173 - 176, 181 - 196, 204; Paasivaara 2010, 75, 118; Sydänmaanlakka 2012, 26.) Sisäisestä puheesta kerron lisää luvussa 2.3.1 Sisäiset kehittymismenetelmät. Ammattimainen murheiden käsitteleminen demonstroi käytännöllisesti helikopteriperspektiiviä. Jos murehtimista ei tehdä ammattimaisesti, se muodostuu pian henkilökohtaiseksi kivireeksi, jota yrittäjä yrittää epätoivoisesti vetää perässään.

Yrittäminen herätti haastatelluissa monenlaisia tunteita. Kaikki pitivät yrittäjyyttä palkitsevana. Kolme haastatelluista tunsivat saavansa yrittäjänä toteuttaa itseään. Yksi piti yrittäjyyttä elämäntapana, eräs toinen piti sitä intuitiivisena. Yhdelle haastatellulle työstä saatava mielihyvä ja tyydytys olivat tärkeimpiä. Eräs haastateltu tunsikin, että haasteisiin on helpompi tarttua yrittäjänä kuin palkkatyössä.

"Yritykselle (on) annettu aikaa, mutta yrittäminen on silti palkitsevaa."

"Teen kutsumustyötä. (On) itsestään selvää, että olen graafikko. Työ itsessään on mahtavan palkitsevaa."

Kaikki kolme haastateltua, joilla on lapsia, kertoi perhe-elämän ja yrittäjyyden yhteensovittamisen herättävän negatiivisia tunteita. Eräs haastateltu kertoi työlle uhrattujen öiden tuntuneen pahalle lasten ollessa pieniä. Eräs toinen totesi, että perheen aikataulujen yhteen sovittaminen on *"jatkuvaa ajan kanssa vatvomista"*. Eräs haastatelluista piti taloudellisen avun pyytämistä palkkatyössä käyvältä puolisolta vaikeana.

"Tuntuu välillä hankalalta, kun tekisi mieli mennä työhuoneelle kun on idea, mutta ei pysty (irrottautumaan kotoa). Sit hermostuttaa kotona."

"Joskus miettii, miksi ryhtyi yrittäjäksi pienten lasten äitinä. Kevät on kiireistä (aikaa) työssä, mutta myös influenssa-aikaa. Tauteihin työt pysähtyy, mutta ei voi työtä siirtää toisellekaan. Silloin tehdään yötä myöten. Ajan kireminen kiinni on uuvuttavaa."

Eräs haastateltu piti asiakkaiden kohtaamista haastavana ujouden vuoksi. Eräs toinen puolestaan piti vaikeana sitä, ettei työtä voi aikatauluttaa. Päättämättömät asiakkaat voivat teettää moninkertaisen työn tarjouksen pohjalta, jolloin hintaa ei jälkikäteen voi korottaa. Samainen yrittäjä oli vihainen yrittäjien yhteiskunnallisen tuen puutteesta. Vuorotteluvapaa-mahdollisuutta ei ole ja Kelan korvaukset tuntuvat naurettavilta. Kaikki maksaa yrittäjälle. Palkkatyön houkutte-

levuus onkin varmasti osaltaan juuri toimeentulon ja tarvittaessa yhteiskunnallisten tukien varmuudessa.

2.2.4 Arvot

Fyysisiin, sosiaalisiin, psyykkisiin ja henkisiin tarpeisiin liittyvät arvot ohjaavat käyttäytymistämme ja ajatuksiamme. Ne kertovat, mikä on hyvää ja mikä paha, kun taas moraalinormit määrittävä oikean ja väärän. Henkinen kunto on tietoisuutta omista arvoista ja periaatteista, niiden soveltamista ja niiden kanssa sopusoinnussa elämistä. Ihmettelemällä, refleктоimalla, pysähtymällä, rentoutumalla ja hiljentymällä mietiskelemään voi kehittää omaa henkisyden tasoa eli löytää syvää merkitystä ja tarkoitusta elämälle. Tietoinen tilanteiden tarkasteleminen auttaa ymmärtämään, miten oma asenne ja mallit vaikuttavat havaintojen arvottamiseen. Jokainen voikin itse valita, vahvistaako vai heikentääkö vanhoja käsityksiään. Vanhentuneet arvot voivat muodostua esteeksi uudistumiselle ja sitä kautta menestykselle. (Åhman 2004, 133 - 159; Sydänmaanlakka 2006, 207 - 221; Sydänmaanlakka 2012, 26 - 27.) Osa haastatelluista kertoi hakevansa henkistä tasapainoa harrastusten kautta. Kolme haastatelluista kertoi nauttivansa erityisesti luonnossa kävelemisestä. Yksi haastatelluista kertoi hakevansa henkisiä virikkeitä henkistä kirjallisuutta lukemalla ja enkelipiirissä käymällä.

Arvotietoinen yhteistyökumppanin valinta

Arvot ovat tärkeitä yhteistyökumppania valittaessa. Kumppani kannattaakin valita siten, että kummankaan arvot eivät hierrä suhdetta. Tällöin vältytään turhilta väärinkäsityksiltä ja turhautumiselta. Tietoisuus omista arvoista on tärkeää yrittäjälle itselleenkin päätöksiä tehdessä. Kääntäjällä voi olla erilaisia uskomuksia omasta työstään. Esimerkiksi kääntäjä voi ajatella, ettei ilman ammattitaitoa voi syntyä hyvää käännoästä tai että työkokemus on merkittävämpi asia kuin työhön valmistava koulutus. Asiakas sen sijaan voi ajatella, että käännoäksiä voi tehdä kuka tahansa tai että vain virallisen koulutuksen saanut kääntäjä voi olla hyvä kääntäjä. Tämänkaltaiset ristiriidat näkyvät toimeksiannon yhteydessä usein erimielisyyksinä työn hinnoittelussa ja työn vaatimasta ajasta. Arvotietoinen kääntäjä ei puolestaan suostu antamaan omaa ammattitaitoaan asiakkaan käyttöön

ilmaiseksi ja karsii asiakaskunnastaan ne, jotka eivät maksa ajallaan. Lisäksi kääntäjä ei ehkä halua kääntää tekstiä, joka on ristiriidassa omien arvojen kanssa, mutta toisaalta halua antaa parhaan työpanoksensa jokaiseen käännöksen. Tällainen eettisesti arveluttava käännönsaihe voi liittyä esimerkiksi sota-teollisuuteen.

Haastateltujen kertomat arvot näkyvät hyvin heidän yrityksensä toiminnassa. Eräs haastateltu luonnehti olevansa kuin *"kissa, joka elää kiitoksella"*, tarkoittaen tällä sitä, ettei pyri liiketoiminnassa voiton maksimointiin vaan enemmänkin halua auttaa asiakkaitaan heille kohtuullista korvausta vastaan. Eräs toinen haastateltu perusti verkkokaupan tarjotakseen siellä käsityöläisille kanavan saada tuotteitaan esille. Edelleen hän pyrki tekemään myös hyväntekeväisyyttä, vaikka pitikin sitä ikävänä, että lahjoituksia pyydetään aina muutenkin niukasti toimeentulevilta taiteilijoilta.

Haastatellut pyrkivät toimittamaan asiakkaalle parasta palvelua ja parhaan tuotteen, pitämään huolen omasta ja perheen hyvinvoinnista, arvostamaan omaa persoonallisuutta ja toimimaan yrittäjänä oikein. Mielenkiintoista on, että arvot kertovat yrittäjyyteen sitoutumisesta. Haastatelluista kolme kertoi erilaisista oman työn arvostukseen liittyvistä arvoista, kuten ahkeruus, oman tien kulkeminen ja omaksi tunnetun työn tekeminen. Lisäksi yrittäjät kertoivat omaan asenteeseen liittyvistä arvoista, kuten kiireettömyys, positiivisuus, tasapaino, vahvuus, vanhusten kunnioittaminen ja pienten puolustaminen. Esiin nousi myös perhe-elämään liittyviä arvoja, kuten toimiva parisuhde, arkiasioiden toimivuus ja perushyvinvointi.

"Mikä ei näy on niin henkilökohtaista, että sen tietoisesti piilottaa."

"Kaikki miten ajattelee vaikuttaa kaikkeen."

"Tietää, että pystyy ja voi selviytyä."

2.2.5 Työ

Ammatillinen pätevyys on kykyä suoriutua tehtävästä hyvin oman ja muiden arvion mukaan (Paasivaara 2010, 25). Ammatillinen kunto on tärkeää omalla työuralla menestymiseksi ja tasapainon löytämiseksi työn ja muun elämän välillä. Työura tulisi tässä ymmärtää niiden tehtävien sarjana, joiden parissa työajan o-

masta valinnastaan käyttää. Uran kannalta on tärkeää löytää oma ammatti-identiteetti sekä ymmärtää jatkuva oman osaamisen kehittämisen tarve, sosiaalisen verkostoitumisen ja motivaation tärkeys. Sosiaalisen vuorovaikutuksen kannalta on hyvä tiedostaa oma ihmiskäsitys ja sen merkitys vuorovaikutuksessa, sillä se määrittää, millaisena näkee ihmisen. Tietoisuus siitä, mitä haluaa, jatkuva osaamisen kehittäminen, palautteen kerääminen, tekemiseen keskittyminen, itsen unohtaminen ja heittäytyminen mahdollistavat työnimuun pääsemisen eli työn ilon. Yksilö kykenee siis toimimaan tavoitteellisesti tuloksen aikaan saamiseksi. Ammatillinen älykkyys näkyy omassa työssä viihtymisenä sekä tasapainoisena elämänä. (Åhman 2004, 132; Sydänmaanlakka 2006, 227 - 250; Sydänmaanlakka 2012, 27.) Mentorointi tai vertaisvalmennus voi auttaa ammatillisen tasapainon ja motivaation etsimisessä. Näistä kerron lisää luvussa 2.3.2 Ulkopuolinen tuki itsensä kehittämisessä.

Mielestäni oma positiivinen asenne koko omaa työuraa kohtaan on tärkeää siltä osin, että osaa hyödyntää sieltä opittua nykyisessä työssä. Varsinkin käännoalalla kirjava työhistoria on vain positiivista. Erilaisten töiden kautta myös eri alojen termistö on todellisempaa kuin opeteltaessa sitä kirjoista. Kontaktit eri alojen toimijoihin ovat erittäin tärkeitä. Kontaktit eri alojen asiantuntijoihin, eri alojen tiedonhankintakeinot, uuden nopea omaksuminen, oman kokemustaan hyödyntäminen, monipuoliset intressit, tietotekniikkataidot, kielen ja kulttuurin taju sekä itse kääntäminen kuuluvat kääntäjän osaamiseen.

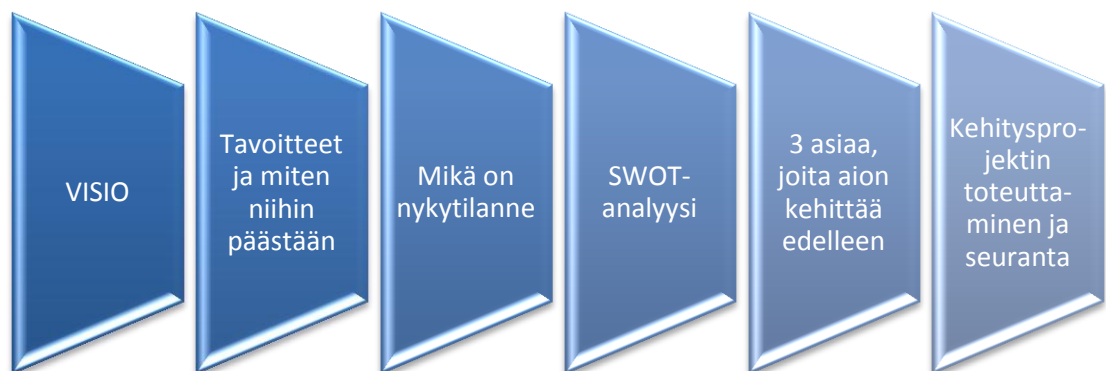
Työn tekeminen omalla persoonalla

Kääntäminen edellyttää työn imuun pääsemistä: uppoutumista käsillä olevaan aihepiiriin ja sen termistöön. Tämä on sitä tärkeämpää, mitä suurempi käänno on tehtävänä. Kääntäminen henkilöityy voimakkaasti kääntäjässä. Tällä on vaikutusta myös asiakaskunnan muodostumiseen. Parhaimmillaan asiakkaisiin muodostuu henkilökohtainen ystävyysuhde. Uusasiakashankinta on mikrokäänno toimistolleni hidasta, sillä se vaatii usein näyttöjä. Työn sosiaalinen ulottuvuus onkin elintärkeää. Jos kääntäjä pitää asiakasta esimerkiksi sivistymättömänä, voi hän liiallisella luennoimisellaan menettää tämän jo ennen ensimmäisen toimeksiannon saamista. Asiakkaan virheellisiä uskomuksia tulisikin siksi korjata hyvin varovaisesti ja pidemmällä aikavälillä.

Haastatelluilla yrittäjillä oli paljon tavoitteita. Kaikkien tavoitteena oli taloudellisesti kannattavan liiketoiminnan luominen ja ylläpitäminen. Tavoitteeseen pääsemiseksi nähtiin erilaisia ratkaisuja. Kaikilla oli myös omaan yrittäjänä kehittymiseen ja omaan ammattitaitoon liittyviä tavoitteita. Henkisinä tavoitteina mainittiin voima kestää vastoinkäymisiä, kehittyminen paremmaksi ihmiseksi, riippumattomuus muiden avusta. Kaksi haastateltua kertoi haluavansa matkustella. Eräs haastateltu kertoi haluavansa viettää enemmän aikaa perheensä kanssa. Mielestäni tavoitteiden kirjo kertoo paljon yrittäjien motivoituneisuudesta. Oma toimintaa pyritään viemään omien resurssien puitteissa mahdollisimman hyvin eteenpäin.

2.2.6 Uudistuminen

Uudistuminen on kaikkien Oy Minä Ab:n osastojen läpäisevä prosessi (Kuva 3), sillä kehittyminen ja kasvu ovat sisäisen yrityksemme oleellisia menestystekijöitä. Jatkuva ammattitaidon ylläpitäminen vaatii valmiutta oppia ja kykyä uudistua. Olennaista on se, että ymmärtää tarpeen muuttua ja sen jälkeen toteuttaa muutoksen. Muutos vaatii kaiken opitun kyseenalaistamista ja uuden paremman totuuden omaksumista. Kokemusten, ajatusten ja ideoiden reflektointi herättää oivalluksia, joista saatu kokemus muuttaa ne uudeksi ymmärrykseksi. Oma positiivinen, realistinen asenne kantaa uudistumisen läpi. Todellinen syvällinen uudistuminen vaatii rohkeutta, sillä se tapahtuu oman mukavuusalueen ulkopuolella. (Sydänmaanlakka 2006, 33, 73 - 84; Paasivaara 2010, 132.)



Kuvio 3. Henkilökohtaisen kasvun uudistumisprosessi (Sydänmaanlakka 2006, 92.)

Oma visio on uudistumisprosessin motivaattori ja lähtökohta. Sen pohjalta mietitään tavoitteet ja se, minkälaisella toimintastrategialla ne saavutetaan. Tämän jälkeen selvitetään SWOT-analyysillä nykyistä tilannetta sekä omia vahvuuksia ja heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Analysoinnin tuloksena pitäisi löytyä kolme heikointa kokonaiskuntoisuuden osa-alueita. Lopulta valitut kolme konkreettista kehitysohjelmasta toteutetaan sekä seurataan niiden aikaansaamaa muutosta. Toteutus- ja seurantavaiheessa on oman tukiverkon tuki tärkeää. (Sydänmaanlakka 2006, 92 - 93; Opetushallitus 2012b.)

Uudistuminen on tietoinen valinta

Uudistuminen on yksilön oma valinta. Kukaan muu ei voi sanoa, mitkä asiat minussa vaativat kehittymistä. Rehellisyys itseäni kohtaan on ratkaisevaa. Jos kaunistelen omaa kuntoani joltain osin, se kostaatuu minulle vinoutuneena ja heikentyneenä suorituksena. Yksinyrittäjää ei korvaa kukaan muu. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että juuri hän huoltaa omaa kokonaiskuntoaan tunnollisesti ja järjestelmällisesti.

Kääntäjältä vaaditaan jatkuvaa oppimishalukkuutta ja uteliaisuutta, jotta käännöskielet kehittyisivät ja vastaisivat tämän hetken todellista käytettyä kieltä. Asenteellisesti kääntäjän on oltava nöyrä vastaanottamaan jokainen parannusehdotus ja kieltä koskeva kritiikki. Ainoa todellinen keino, jolla käännöstoimistoni voi kilpailla suurempia käännöstoimistoja vastaan, on työn laatu. Se on tekijä, jolla kilpailevat käännöstoimistot saadaan muuttumaan strategisiksi kumppaneiksi sekä tekijä, jolla yrityksen markkinaosuus saadaan säilytettyä tai jopa kasvatettua.

Haastatellut tunsivat tarvetta kehittyä erityisesti verkostoitumisessa, järjestelmällisyydessä ja oman työn laadussa. Kaksi pisimpään yrittäjänä ollutta haastateltua tunsivat tarvetta kehittyä itsensä markkinoinnissa ja verkostojen rakentamisessa. Sen sijaan lyhyimmän ajan yrittäjänä ollut haastateltu halusi kehittyä ajanhallinnassa ja kustannusten seuraamisessa. Haastatelluista kolme toi esille tarpeen kehittyä järjestelmällisemmäksi. Kaikki tunsivat tarvetta kehittää edelleen omaa ammattitaitoaan. Kaikki kertoivat myös analysoivansa nykytilannetta. Kaksi haastatelluista on tehnyt nykytilanteeseen liittyviä analyysejä, kuten

SWOT-analyysin, yrittäjyyteen liittyvän koulutuksen aikana. Yksi haastatelluista tunsikin, että kun on töitä, ei voi ajatella eteenpäin. Kahden pisimpään yrittäjänä toimineen haastatteluissa kehitystyön tärkeimmäksi välineeksi nousi uuden kokeileminen. Toinen haastatelluista alleviivasi erityisesti, että tehdään jotain sellaista, mitä itse pitää kivana. Samalla voi keksiä jotain muutakin, kuin mitä alunperin lähti hakemaan.

Ammattina harrastus

Kun harrastuksesta tulee ammatti, tapahtuu oman ammattitaidon ylläpitäminen luontevasti harrastusten kautta. Tämä näkyi myös haastatteluissa. Harrastusten lisäksi haastatelluista kaksi kertoi hyödyntävänsä hiljaisia aikoja uusien asioiden kokeiluun. Luovuuden ylläpitämistä pidettiin kokonaisvaltaisena vaikutteiden i-memisenä sieltä täältä, kuten yksi haastatelluista asian kiteytti. Lomat ja matkusteleminen mainittiin haastatteluissa erityisen inspiroiviksi. Yksi haastatelluista kertoi harjoittelevansa taitojaan lomilla. Alan trendien ja tyylien sekä pitkälle päässeitten esikuvien seuraamista pidettiin myös omaa osaamista ylläpitävänä ja motivoinnin kautta välillisesti kehittävänäkin. Oleellisimmin osaamisen ylläpitämistä pidettiin kuitenkin asenteena. Eräs haastateltu keskittyi olemaan myönteinen. Yksi haastateltu kuvasi osaamisen ylläpitämistä kehitettävien asioiden tiedostamisena, toinen varmuutena omasta osaamisesta ja tekemisestä.

"Negatiivisuus taannuttaa luovuutta."

"(Osaamisen ylläpitäminen on) tietoisesti vapain silmin näkemistä – ei paperille laittamista."

"Mukamas ei jää aikaa omaehtoiselle maalailulle ja piirtelylle."

2.3 Työkaluja itsensä johtamisen tueksi

Itsensä ja oman mielen johtamisen antamien mallien lisäksi on olemassa paljon muitakin oman työkyvyn ja ammatti-identiteetin kartoittamis- ja kehittämismalleja. Olen tähän nostanut tutkimukseni kannalta joitain edellä esitettyä teoriaa tukevia ja täydentäviä malleja. Ne on jaoteltu edelleen sisältä ulospäin suuntautuviin ja ulkoa sisäänpäin suuntautuviin. Sisältä ulospäin suuntautuvat menetelmät ovat itsenäisesti sovellettavia, kun taas ulkoa sisäänpäin suuntautuvat menetelmät edellyttävät ulkoista apua.

2.3.1 Sisäiset kehittymismenetelmät

Kysyessäni haastatelluilta itsensä kehittämisen työkaluista sain hyvin erilaisia vastauksia. Kaksi haastatelluista kertoi hyödyntävänsä erilaisia tunnuslukuja ja laskelmia kehityskohteiden tunnistamiseen. Toinen heistä hyödynsi myös liiketoimintasuunnitelmaa itsensä kehittämisen työkaluna. Tämä vastaakin jossain määrin tässä luvussa myöhemmin käsiteltävää portfolion tekemistä. Varsinaisista sisäisistä kehittymismenetelmistä kertoi kuitenkin vain yksi. Hän huomasi, että monet ylöskirjoitetun tajunnan virran asioista olivat toteutuneet. Tukena hän oli käyttänyt Tie luovuuteen –oppikirjan tehtäviä. Näkyville kirjattujen ajatusten toteutumisesta hän tuntee kiitollisuutta.

"(Yleensä omia saavutuksia ei tule mietittyä, vaan) mieltii eteenpäin: tekemättä, tekemättä, tekemättä."

Yksi haastatelluista ajatteli, että voi kehittää itseään jossain määrin. Toinen tunsi puolestaan, ettei hänellä ole työkaluja itsensä kehittämiseen. Varsinkaan kun ei ole opintoja, joihin voisi nojata.

"(Tunnen omakseni) omalla tyylillä tekemisen siihen asti kun pystyy, mutta mitä sitten?"

Persoonallisuuden piirteiden ja kykyjen tyypittäminen

Erilaisia oman persoonallisuuden piirteitä ja kykyjä tyypittäviä ja kehittymistä tukevia menetelmiä on useita. Tällä hetkellä työelämässä ehkä eniten pinnalla olevia tällaisia menetelmiä ovat enneagrammi ja MBTI. Molemmat menetelmät pyrkivät löytämään henkilön persoonaan sopivan tyyppin ja tarjoamaan tyyppiin sopivia konkreettisia kehittämiskohteita. Tyypitys perustuu ajatukseen synnynäisistä luonteenpiirteistä, jotka tulevat ilmi spontaaneissa valinnoissa. Ajatuksena on henkilön tukeminen siten, että hän kykenee tulemaan parhaaksi mahdolliseksi omaksi itsekseen. Menetelmät tarjoavat erityisen paljon aineksia työpaikan ryhmädynamiikan ja johtajuuden rakentamiseen, mutta myös omaan stressinhallintaan. (Auvinen 2001; Briggs Myers 2003; Namaste 2013.) Mainitusta kahdesta menetelmästä MBTI on syväluotaavampi. Se tyypittelee persoonan energian suunnan, tiedonkeruutavan ja päätöksentekotavan lisäksi myös ulkomaailmaan suhtautumisen perusteella. MBTI käsittääkin persoonallisuuden

enemmänkin dynaamiseksi energiaksi, joka muovautuu vuorovaikutusprosesseissa ja omissa valinnoissa. (Auvinen 2001, 9 - 12; Briggs Myers 2003, 7 - 8.)

Sisäinen puhe

Yksi varsin yksinkertainen tapa kehittää omaa itseään on sisäisen puheen tarkastelu. Sisäinen puhe on ajattelua tai asennoitumista, joka saa asiat tuntuun positiivisilta tai negatiivisilta. Itsensä voi puhua ahdistuneeksi huolestumalla, kritisoidulla, asettumalla uhrin asemaan tai tavoittelemalla täydellisyyttä. Negatiivisuuden taustalla on rajoittavia oletuksia itsestä, muista ja elämästä. Positiivinen sisäinen puhe on puolestaan sallivaa ja lempeää itseä kohtaan sekä koskee tiettyjä olosuhteita. Negatiivista sisäistä puhetta voi korjata (Kuvio 4) positiivisemmaksi tietoisesti valitsemalla positiivinen ilmaisu negatiivisen sijaan, suhteellistamalla tilanne sekä pilkkomalla eli keskittymällä vain tiettyyn asiaan kerrallaan. Uuden asenteen oppiminen ja sisäistäminen vaatii toistoa ja harjoittelua. (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2003, 137 - 146, 150 - 155.)



Kuvio 4. Sisäisen puheen muuttaminen (Katajainen ym. 2003, 147 - 148.)

Olennaista muutosprosessin aloittamiselle on tunnistaa negatiivinen sisäinen puhe ja löytää ne tilanteet, joissa se kytkeytyy päälle. Seuraavaksi havainnoidaan, miten negatiivinen sisäinen puhe vaikuttaa omaan tekemiseen ja olemiseen. Kierteen katkaiseminen on tietoinen päätös ja toiminta negatiivisen sisäisen puheen katkaisemiseksi. Tämän jälkeen luodaan tietoisesti positiivista sisäistä puhetta, jota harjoitellaan yhä uudelleen. Harjoittelun tuloksena uusi positiivisen sisäisen puheen tapa vakiintuu korvaamaan negatiivisen sisäisen puheen. (Katajainen ym. 2003, 147 - 148.) Kääntäjä voi esimerkiksi ajatella aina uusasiakkaan kysyessä, onko kääntäjällä kääntäjän koulutus, ettei hän ole ilman koulutusta pätevä. Seurauksena voi olla, että kääntäjä suostuu antamaan

asiakkaalle paljon tavallista hintatasoan alemman hinnan. Pyytämällä asiakailta palautetta tehdystä työstä sekä seuraamalla reklamaatioiden määrää ja sisältöä kääntäjä voi tietoisesti rakentaa vahvempaa ammatti-identiteettiä. Näin hän voi tunnistaa omat tunteensa ja opetella kertomaan asiakkaalle omasta työkokemuksestaan vastaavassa tilanteessa.

Ajanhallintamatriisi

Ajanhallintamatriisi on edellä mainittuja menetelmiä konkreettisempi tapa hallita työtehtäviä ja tehdä kiirettä näkyväksi (Kuvio 5). Monet kiireellisinä pidetyt asiat eivät todellisuudessa ole tärkeitä, vaikka niihin reagoidaan herkästi, jolloin kiireellisiä reagoitavia asioita on äkkiä paljon yhtä aikaa hallittavana. Kokemusta tärkeämpää on kuitenkin asioiden tärkeys, joka määritetään omien tavoitteiden ja arvojen mukaan. Matriisi auttaa myös suunnittelemaan omaan käyttöön varattua aikaa. Oman ajan varaaminen etukäteen on helpompaa, kun ymmärtää mikä sen merkitys on oman työssä jaksamisen kannalta. Omaan käyttöön varattu aika voi sisältää omaa elämäniloa, hyvinvointia ja energisyyttä lisääviä aktiviteetteja. Aika on varattava näille asioille erikseen, jottei sitä käytä muiden tarpeisiin. (Katajainen ym. 2003, 101, 103.)



Kuvio 5. Ajanhallintamatriisi (Katajainen ym. 2003, 101.)

Kiireellisten ja tärkeiden asioiden osuus kasvaa, mitä enemmän siihen keskittyy. Tämä puolestaan voi johtaa uupumiseen ja stressaantumiseen, jolloin kaikki e-teen tulevat asiat luokitellaan vielä helpommin kiireellisiksi ja tärkeiksi. Paineen alla on myös helppoa paeta puuhastelemaan kiireettömiä ja vähemmän tärkeitä asioita, vaikka juuri kiireelliset ja tärkeät asiat vaatisivat huomiota. Kiireelliset mutta vähemmät tärkeät asiat sekoitetaan helposti kiireellisiin ja tärkeisiin asioihin, jolloin toiminnasta tulee kriisikeskittynyttä, tavoitteetonta ja suunnitelmatonta kontrollin ja hallinnan hävitessä. (Katajainen ym. 2003, 102.)

Kiireettömät, mutta tärkeät asiat ovat ajankäytön kannalta kaikkein oleellisimpia. Ne edellyttävät aktiivista otetta ja tavoitteellisuutta. Tähän osioon kuuluukin visiointi, vuorovaikutussuhteiden luominen, toiminnan arvojen miettiminen, pitkän tähtäimen suunnitelmat sekä ennaltaehkäisevät toimenpiteet. Tehokkainta ajankäyttö on silloin, kun minimoidaan kiireellisten asioiden määrää keskittymällä kiireettömiin, mutta tärkeisiin asioihin. Ennalta ehkäisevät ja pitkän tähtäimen toimet syövät kiireellisten ja tärkeänä pidettyjen asioiden määrää selvästi. Myös kiireettömille ja vähemmän tärkeille asioille annetaan tällöin vain vähän tilaa. (Katajainen ym. 2003, 102.)

Luonnollisesti asiakas haluaa saada valmiin käännöksen mahdollisimman nopeasti. Usein tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö aikataulusta voisi neuvotella. Kiirettä voidaan hallita ottamalla aikataulua sovittaessa huomioon muut mahdolliset toimeksiannot, toimistotyöt, muut tarpeelliset työt sekä mahdolliset ennakoimattomat ongelmat käännöksen kanssa. Säännöllisesti toistuvien tapahtumien merkitseminen ja niille riittävän ajan varaaminen kalenteriin etukäteen voi olla yksi hyvä tapa. Tällaisia tapahtumia ovat esimerkiksi kuukausittainen kirjanpito ja alv-erittelyn tekeminen, toimeksiantojen seuranta, somen aktiivinen seuraaminen, mutta myös viikoittainen harrastus. Näin voidaan välttää tilannetta, jossa liian monta tehtävää sijoittuu päällekkäin. Voi olla tärkeää miettiä myös varasuunnitelma tilanteeseen, jossa oma kapasiteetti ei riitä ottamaan toimeksiantoa. Tällöin työn vastaanottaminen ja ulkoistaminen voi olla hyvä ratkaisu asiakkaan säilyttämisen varmistamiseksi.

Portfolio

Portfolio tekee näkyväksi tekijänsä osaamisen ja asiantuntijuuden erilaisten näyttöiden, tuotteiden, kokemusten ja pohdintojen avulla. Oman osaamisen jäsentämisen lisäksi voidaan esitellä omaa tietotaitoa, kertoa oppimisen kehityskaaresta, sisällyttää eettistä tai filosofista pohdintaa sekä kertoa kehittämistavoitteista. Portfolion avulla voidaan hahmottaa omaa ammattitaitoa, osoittaa omat tiedot ja taidot, havainnollistaa tavoitteiden toteutuminen, kehittää omaa osaamista, tukea itseohjautuvuutta ja omaa aktiivisuutta. Parhaimmillaan portfolion tekeminen motivoi ja kannustaa oppimiseen. (Paasivaara 2010, 140 - 141.) Portfoliota voi tehdä itseään varten, mutta sitä voi käyttää myös lähtökohtana mentoroinnin tai valmennuksen tavoitteiden asettelussa. Portfolion suurimpana ansiona näen ammattitaidon näkyväksi tekemisen tilanteessa, jossa oma ammatti-identiteetti on hukassa. Haastatelluista kaksi kertoi käyttävänsä työhaussa portfoliota, mutta sitä ei mielletty itsensä kehittämisen välineeksi.

2.3.2 Ulkopuolinen tuki itsensä kehittämisessä

Mentorointi

Mentorointi on mahdollisuus siirtää hiljaista tietoa kokeneelta mentorilta kokemattomammalle aktorille. Luonteeltaan mentorointi on epämuodollista, joskin sillä on yleensä alku ja loppu. Mentori toimii kuuntelijana, neuvonantajana ja kannustajana, välttämällä valmiiden vastausten antamista. Mentorointi on sitoutumista vaativa, luottamuksellinen ja pidempiaikainen prosessi, jonka aikana osapuolet tapaavat toisiaan säännöllisesti ja toimivat peilinä ja sparraajina toinen toisilleen. Osapuolet päättävät tavoitteista ja käsiteltävistä teemoista yhdessä. Keskeinen toiminnan periaate on molemminpuolinen oppiminen läpi koko prosessin. Kun kemiat, kiinnostuksen kohteet ja osaaminen ovat yhtenevät, voidaan mentoroinnin avulla kehittää omaa osaamista ja laajentaa omaa näkökulmaa. (Keskinen 2006; Linjassa Oy 2009 - 2011; Opetushallitus 2012a.)

Otin osaa lukuvuonna 2011 - 2012 Saimaan ammattikorkeakoulussa toteutettuun mentorointi-ohjelmaan. Mentorinani toimi kääntäjä, jolla oli oma mikroyritys. Keskustelumme käänkösalan käytännöistä, haasteista, kehityslinjoista ja vaatimuksista vahvisti halukkuuttani jatkaa kääntäjänä toimimista yleensä sekä

toimitusjohtajan vastuullisen toimen vastaanottamista sukupolvenvaihdoksen yhteydessä. Käynnissä olevan sukupolvenvaihdoksen yhteydessä on syntynyt eräänlainen mentorointisuhde työn luovuttajan ja työn jatkajan välille. Tässä työn luovuttaja opastaa työn jatkajaa työn järjestämisessä sekä tukee häntä yrittäjyyden alkutaipaleella. Myös yksi haastatelluista kertoi mentoroinnista, jossa oli ollut yrittäjän ammattitutkintoa suorittaessaan mukana. Mentorina toimi samalla paikkakunnalla toimivan suuremman saman alan yrityksen toimitusjohtaja. Haastateltu tunsu saaneensa mentorilta sisäisiä itsensä kehittämisen ja arjen hallinnan työkaluja. Yksi tällainen arjen hallinnan työkalu oli työtehtävien konkreettinen visualisoiminen ja tehtäväryhmiin järjestäminen tarralapuilla.

Vertaisvalmennus ja valmennus

Vertaisvalmennuksessa osapuolet ovat mentoroinnista poiketen tasavertaisia ja samassa elämäntilanteessa. Kyse on enemmänkin vertaistutoroinnista. Osapuolet vaihtavat ajatuksia ja kokemuksiaan säännöllisesti ja näin saavat tasavertaisesti tukea toinen toisiltaan. Tapaamiset voivat olla keskustelupainotteisia, mutta yhtä hyvin ne voivat tapahtua yhteisen harrastuksen parissa. Olennaista on mielekäs tapa toimia yhdessä ja kokemus siitä, ettei ole yksin asioidensa kanssa. Tilanteessa voi olla myös enemmän kuin kaksi henkilöä. Tutorointisuhde on, kuten mentorointisuhdekin, luottamuksellinen. (Linjassa Oy 2009 - 2011; Paasivaara 2010, 138 - 139; THL 2013.)

Valmennus eli coaching on erityisesti omien strategisten taitojen kehittämiseen keskittyvä tukimuoto. Siinä keskitytään myönteisten ratkaisujen löytämiseen. Tämä tapahtuu oman tilanteen tarkastelulla uudesta näkökulmasta ja apukysymysten kautta. Valmentajana toimii puolueeton ja kokenut ammattivalmentaja. Valmennus keskittyy valmennettavan vahvuuksien tukemiseen ja päätöksessä pysymisen motivoimiseen. Samalla valmennettava oivaltaa uusia asioita itseltään, työstään, toiveistaan ja tavoitteistaan prosessin aikana. Valmennus ei ole terapiaa, sillä valmennettavalta vaaditaan voimavaroja eteenpäin menemiseen. (Åhman 2004, 185; Sovelto 2013.) Valmennus voi olla tarpeen toimintaympäristön muuttuessa niin paljon, että tarvitaan uudistumista kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.

Kurssit ja järjestötoiminta

Edellä mainittujen lisäksi myös erilaiset omaa ammattitaitoa, yrittäjyyttä tai verkostoitumista palvelevat kurssit sekä järjestötoiminta voivat toimia vertaistuen mahdollistajina. Esimerkkinä tästä voisi olla käännösmuistiohjelmiston koulutus-tilaisuus, jonka tauoilla oli hyvää aikaa tutustua muihin koulutuksessa oleviin kääntäjiin ja vaihtaa kokemuksia näiden kanssa. Haastatelluista yksi on suorittanut yrittäjän ammattitutkinnon ja yksi on kolmelle vuodelle jaetulla yrittäjäkurssilla. Eräs haastatelluista arveli, että jokin koulutus voisi poistaa hänen kokemansa riittämättömyyden ja tietämättömyyden tunteen. Eräs yrittäjä kertoi kuuluvansa naisyrittäjäjärjestöön, mutta piti sen tilaisuuksiin pääsemisen järjestämistä vaikeana. Toinen puolestaan kertoi käyneensä useilla hyvänä pitämillään naisyrittäjien kursseilla. Haastatelluista kolme kuuluu vähintään yhteen oman alan järjestöön. Kokemus tästä on kuitenkin kirjava. Eräs haastatelluista piti pieneltä kotipaikkakunnalta suurissa kaupungeissa järjestettäviin tapahtumiin tai tapaamisiin lähtemistä vaikeana.

"Vois joskus ottaa asiakseen kyllä (lähteä suuressa kaupungissa järjestettävään järjestön tapahtumaan) ja varata sille ajan."

Kaikki haastatelluista toivoivat vertaisverkostoitumista oman alan sisällä. Yksi haastatelluista toivoi erityisesti ajatusten vaihtoa toimintatapojen ja asiakaskontaktien luomisesta. Kaksi haastatelluista kertoi saavansa apua pulmatilanteisiin entisiltä opiskelutovereilta.

"Lähikuukausina siihen (muilta avun kysymiseen) pitäisi rohkaistua, ei vielä."

"Olisi kiva kuulla muidenkin kuvittajien tilanteita ja toimintatapoja, sitä ei vaan uskalla ottaa yhteyttä."

"(Olisi) kiva kuulla realistisia nuorten yrittäjien haastatteluja siitä, millainen on tulopuoli."

Yksi haastatelluista kertoi, ettei ymmärrä alalla vallitsevaa kilpailumentaliteettia. Hänen havaintonsa mukaan kokemusten jakaminen kasvattaa yhteistä varantoa sen sijaan, että veisi keneltäkään pois.

3 Yhteistyön organisointi

Globalisaatio ja teknologian nopea kehitys ovat johtaneet siihen, että yhteistyö ydinosaamiseen keskittyvien yritysten kesken on kannattavin yrityksen toimintamalli. Yhteistyöllä onkin ratkaisevan tärkeä merkitys yrityksen lyhyen aikavälin taloudelliselle asemalle sekä pitkän aikavälin kilpailukyvyyn luojana. (Hugos 2006, 21 - 23; van Weele 2010, 3.) Toimeksiantajayrityksen kaltaiselle mikroyritykselle kyky luoda, ylläpitää ja hallita verkostoja on tärkeä elinehto. Mikrokäännöstoimistoni ei voi kilpailla volyymillä tai määrällä, mutta se kykenee säilyttämään kilpailukykyisyytensä luomalla hyviä ja hedelmällisiä yhteistyösuhteita yhteistyökumppaneihinsa ja tekemällä laadukasta jälkeä. Toimintaa ei ole turvallista perustaa yhden suuren asiakkaan varaan. Käännöstoimistolla voi olla määrällisesti paljon asiakkaita, mutta itse toimeksiannot eivät välttämättä ole suuria. Kannattava toiminta edellyttää siis laajan asiakasverkon muodostamista, jotta työvirta muodostuisi määrältään mahdollisimman tasaiseksi ja tuoltaan riittäväksi. Haastatteluissa nousi esille erityisesti pieniyritysverkostojen merkitys. Tässä luvussa käsittelen ensin kumppanuuden rakentamista ja hallintaa ja sen jälkeen erilaisia verkostoja, joissa mikrorittäjä toimii.

3.1 "En voisi toimia ilman verkostoa"

Verkostoitumisessa on kyse monen yrityksen tekemästä pitkäjänteisestä, strategisesta ja tavoitteellisesta yhteistyöstä, jossa hyödynnetään olemassa olevia teknisiä verkkoja (Niemelä 2002, 13 - 14; Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 43 - 45). Käännöstoimistoni kohdalla tällainen tekninen verkko voi olla esimerkiksi somessa oleva kääntäjien verkostoitumis sivusto tai yksittäisen käännöstoimiston kääntäjilleen luoma pilvipalvelu, josta kukin voi poimia itselleen sopivat toimeksiannot tehtäväkseen.

Perimmiltään verkostoituminen on kumppaneiden vahvuuksien hyödyntämistä molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla. Tämä on positiivista riippuvuutta. Yritysten suhde tasoittuu pitkällä aikavälillä, kun yritysten osaamiset täydentävät toinen toisiaan, yrityksillä on molemminpuolisia tarpeita sekä kun ne luovat yhteistä arvoa. Yrityksen on toisaalta ymmärrettävä oma ydinosaamisensa ja toisaalta osattava yhdistää se muiden ydinosaamiseen. (Niemelä 2002, 13 - 14;

Toiviainen 2003, 25; Hakanen ym. 2007, 15 - 17, 43 - 45.) Kääntäminen on kylä käännöstoimiston osaamista, mutta sen varsinaista ydinosaamista ovat tekniset käännökset. Tällä tarkoitetaan erityisesti teollisuutta ja kauppaa palvelevia tekstejä, joita ovat esimerkiksi käyttöohjeet, kokoamisohjeet tai kauppanehdot. Verkostoituminen voi tarjota mahdollisuuden laajentaa palvelutarjontaa kattamaan laajemman kielivalikoiman tai vaikkapa täydentämään verkkosivujen käännöstä verkkosivujen suunnittelulla ja teknisellä toteutuksella. Näin verkostoa hyödyntämällä voitaisiin luoda sekä asiakkaalle lisäarvoa, että yhteistyökumppaneita hyödyttävä win-win –suhde.

Haastatelluista kolme tarjoaa sekä valmiita tuotteita että räätälöityjä paketteja. Yksi haastatelluista oli ryhmitelty tarjontansa eri teemojen alle. Kaikki haastatellut hyödynsivät verkostojaan tuotteen valmistus- tai viimeistelyprosessissa. On luonnollista, että haastatteleminen pisimpään yrittäjänä olleella on tarkkarajaisin näkemys siitä, mitä hänen ydinosaamisensa on ja mitä hänen asiakkaansa ovat, kun vähimmän aikaa yrittäjänä olleella on paljon erilaisia ideoita ja näkemyksiä siitä. Kokemuksen karttuessa ja asiakaskunnan vakiintuessa vakiintuu myös ydintarjonta. Samalla näkemys siitä, mitkä tehtävät tehdään itse ja mitkä annetaan verkoston toimijan toteutettavaksi, tarkentuu.

Haastatelluista yrittäjistä kolme hyödynsi erilaisia messuja ja tilaisuuksia verkostoitumisessa. Kaksi haastatelluista oli hyödyntänyt edellisen työn kautta tullutta verkostoa. Eräs haastateltu kertoi ottavansa lehdistä talteen toimitusten yhteystietoja, joille lähettää portfolionsa. Haastatelluista kolme hyödynsi verkostoitumisessa myös erilaisia järjestöjä, joissa he olivat jäseninä. Kaikki haastatellut luottivat suusta suuhun markkinointiin.

Haastatteluissa kävi ilmi, että haastatelluilla oli verkostoissaan paljon pienyrityksiä. Myös käännöstoimiston verkostojen toimijat ovat pääosin pienyrittäjiä. Verkostoituminen mahdollistaa pienyritysverkoston yrityksille suuremman yrityksen kaltaisen toiminnan, mutta myös omaan ydinosaamiseen keskittymisen. Yrityksen henkilöityessä yrittäjään perustuu yhteistyö henkilökemiaan. Tämä luo oman jännitteensä ja rasitteensa verkoston toiminnalle, sillä huonosti toimivat henkilökemiat voivat johtaa ryhmän jäsenen vaihtoon. (Niemelä 2002, 21, 71 - 72; Toiviainen 2003, 89 - 90). Eräs haastatelluista kertoi yhteistyökumppanista,

jonka kanssa työskentely on tuntunut kuormittavalta. Yhteistyöyrityksen yhteishenkilön vaihduttua haastatellun kokemus oli, ettei uusi yhteishenkilö osannut vastata selvästi ja tarkasti esitettyihin kysymyksiin, vaan vastasi aiheen vierestä.

Kilpailu vai yhteistyö?

Verkosto voi muodostua selkeimmin vertikaalisesti tai horisontaalisesti. Vertikaalisen verkoston toimijat luovat tuotteelle tai palvelulle kumuloituvaa arvoa. Horisontaalinen verkosto puolestaan yhdistää tietyn vaiheen rinnakkaiset toimijat, palvelut ja tuotteet. (Niemelä 2002, 18 - 19.) Käännöstoimiston toimintaverkosto koostuu sekä vertikaalisista että horisontaalisista yrityssuhteista. Yleisimmin kyse on vertikaalisesta verkostosta, jossa eri alojen toimijat saavat yhdessä aikaan asiakkaalle päätyvän tuotteen. Tällöin käännökset toimivat vientiä tai tuontia harjoittavia eri alojen toimijoita yhdistävänä tekijänä. Kääntäjä on toimeksiannon kautta yhteydessä muun muassa kaupan- ja palvelualan sekä teollisuuden toimijoihin. Vertikaalisesta verkostosta on kyse esimerkiksi silloin, kun Suomen markkinoille uutta tuotetta lanseeraava valmistaja käännättää tuotteen käyttöohjeen ja toimittaa käännöksen maahantuojalle, jonka tekemien markkinakohtaisten muokkauksen jälkeen käyttöohje päättyy kaupan hyllylle tuotteen kanssa. Horisontaalisesta verkostosta on kyse silloin, kun käännöstoimiston ulkoistaa muille kääntäjille samaa toimeksiantoa varten eri kieliparien käännöksiä. Kaikilla haastatelluilla oli vertikaalisia verkostoja. Niitä käytettiin tuotteiden valmistusprosessissa tarvittavien materiaalien hankintaan, valmistusprosessin vaiheiden toteuttamiseen, tuotteiden jakeluun, mainontaan ja yrittäjyyteen liittyvien tehtävien tekemiseen. Kahdella haastatellulla oli myös horisontaalisia verkostoja muihin alan toimijoihin.

Verkoston yritysten välille syntyy jännite yhteistyötä tehtäessä. Vaikka yritysten väliset suhteet perustuvatkin luottamukseen ja sitoutumiseen, voi kukin yritys tehdä vapaasti itsenäisiä päätöksiä. Yritys on siis sidoksissa sekä omiin asiakkaisiinsa ja toimittajiinsa että verkoston muihin mahdollisesti kilpaileviin yrityksiin. Miksi sitten kilpailevat yritykset muodostaisivat yhteistyöverkoston? Vastaus on siinä, että ne voivat saavuttaa yhteistyöllä jotain epätyypillistä ja luovaa, jota yritys ei olisi voinut yksin saada aikaan. Tarkemmin ottaen on kyse verkos-

toitumalla saavutettavasta yhteiskäytäntöjen ja –toiminnan luomasta tiedosta, jota yksittäinen yritys ei voisi hankkia. Sitä syntyy myös ongelmanratkaisutilanteissa. Lisäksi verkoston yritykset saavuttavat tavoitteensa paremmin toimimalla yhteistyössä verkostossa kuin toimimalla yksin. Verkostoituminen kilpailijoiden kanssa mahdollistaa myös näiden seuraamisen läheltä. Toisaalta verkoston yhteistyö vauhdittaa johtavan aseman saavuttamista omalla kentällä. (Niemelä 2002, 31; Toiviainen 2003, 29-30, 114 - 115; Hakanen ym. 2007, 15, 23 - 24; Harju, Markkanen & Pulkkinen 2008, 7; Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 6.) Haastatelluista yksi kertoi kuulu-vansa yrittäjäjärjestöön, jonka sisällä kilpailijat tekevät mielellään yhteistyötä keskenään. Hän kertoi myös seuraavansa mielenkiinnolla, kuinka samalla alalla toimivan kollegan liiketoiminta kehittyy.

Verkostossa oppiminen ja verkostoitumisen oppiminen

Verkostossa toimiminen edellyttää siis sekä verkostossa oppimista että verkostoitumisen oppimista. Yritys oppii tekemään yhteistyötä sekä oppii yhteisistä käytännöistä pitkän aikavälin prosessissa. Oppiessaan rakentamaan kumppanuutta taitoja ja strategioita hyödyntäen, voivat yhteistyöyritykset luoda yhteistä kulttuuria, luottamusta, tehokkuutta, tasa-arvoisen kumppanuuden sekä oppia toimimaan verkostoissa. Näistä viimeisin, verkostoitumiskyvyn oppiminen, eli toisen omia kykyjä täydentävien kykyjen hyödyntäminen, pitää yrityksen elinvoimaisena teknologisten muutosten ja kilpailun keskellä. (Toiviainen 2003, 9, 25 - 30.)

Käännöstoimistoni on pystynyt ennakoimaan nykyisen tilanteen muuttumista verkostosta saamallaan uutisilla työtilanteen muuttumisesta ja alan trendeistä. Tämä on mahdollistanut tilanteen ennakoimisen, esimerkiksi perehtymällä muiden kääntäjien käyttökokemuksiin jostain käännösohjelmistosta tai karsimalla kustannuksia ja turhia menoeriä. Myös kertomukset kokemuksista tiettyjen asiakkaiden tai kääntäjien kanssa kulkeutuvat verkoston sisällä jäseneltä toiselle.

Haastatteluissa tuli esille omaan ydinosaamiseen keskittymiseen liittyviä etuja. Eräs haastateltu oli huomannut, että verkostoituminen lisää työaikaä käytettäväksi siihen, mitä pitää tärkeimpänä. Hänen mielestään myös ammatti-laisten palveluiden käyttö on asiakkaan etu. Lopputuloksesta voi olla ylpeä, kun

asiakas saa käteensä ammattimaisesti valmistetun tuotteen. Varmuus tästä toi haastatellulle mielenrauhaa. Yrittäjistä kahden mielestä verkosto on hyödyllinen ongelmatilanteissa. Eräs haastatelluista näki myös mahdollisuuden hyödyntää verkostoa oman asiakaspiirin laajentamiseksi ulkomaille.

3.2 Yhteistyön johtaminen

Verkoston hallinta on, kuten edellä mainittiin, kahdenkeskisten hyvien suhteiden mahdollistamista yhteistyön ja tukirakenteiden avulla. Tukirakenteita luodaan laatimalla pelisäännöt, valitsemalla verkoston toimijat sekä rakentamalla yritysten välisiä suhteita. Voidaan myös parantaa jo olemassa olevien suhteiden laatua, luottamuksellisuutta ja sitoutumisen tasoa. (Järvensivu ym. 2010, 13 - 15). Yhteistyötä on rakennettava alusta lähtien selkeästi kerrotuille kumppanuuden odotuksille, sillä negatiiviset kokemukset vähentävät kumppaneiden sitoutumista yhteistyöhön. On tärkeää sopia yhdessä pelisäännöistä. Keskustelemalla voidaan varmistua siitä, että kaikki osapuolet ymmärtävät yhteistyökuvion tavoitteet samalla tavalla sekä omaksuvat sen. (Niemelä 2002, 32; Hakanen ym. 2007, 17.)

Eräs haastatelluista kertoi tekevänsä kirjallisen toimeksiantosopimuksen aina isojen projektien alussa ja uusien asiakkaiden kanssa. Pienissä projekteissa ja tuttujen yhteistyökumppaneiden kanssa hänelle riitti suullinen sopimus. Hänen mukaansa kirjallisella sopimuksella voidaan varmistaa se, ettei toinen osapuoli voi yhtäkkiä muuta mieltänsä ja toimia toisin kuin sovittu. Näin pyritään siis ennalta ehkäisemään mahdollisia epäselvyyksiä.

"(On tärkeää, että) hommat sujuu joustavasti, ei tarvitse ajatella, että on koiraa haudattuna".

Riskienhallinta

Yhteistyösuhteisiin liittyy aina riskejä riippumatta verkoston laajuudesta. Riskien tunnistamiseen voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysiä. Kaikkia riskejä on mahdotonta huomioida, mutta suurimpien riskien todennäköisyys ja vakavuus voidaan tunnistaa. Näin voidaan keskittyä strategisesti kriittisimpiin riskeihin. Riskiä voidaan pienentää tai tilanteesta poistua laaditun varasuunnitelman mu-

kaisesti. Riskien vakavuuden arvioinnissa voidaan hyödyntää riskien arviointitaulukkoa (Taulukko 2). (Hakanen ym. 2007, 181 - 185; Opetushallitus 2012b .)

Tapahtuman todennäköisyys	seuraukset		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Epätodennäköinen	1. Merkityksetön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
Mahdollinen	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
Todennäköinen	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

Taulukko 2. Riskien arviointimalli (Hakanen ym. 2007, 184.)

Mielestäni strategisesti tärkeintä on puuttua merkittäviin ja sietämättömiin riskeihin. Yhteistyöhön liittyviä, käännöstoimistoni kannattavuuteen vaikuttavia, merkittäviä ulkoisia riskejä voidaan ennaltaehkäistä tai kompensoida. Tarkkailemalla alan hintatason kehittymistä sekä parantamalla henkilökohtaisia asiakassuhteita, työn laatua, toimitusnopeutta ja –varmuutta voi jossain määrin varmistaa asiakaskunnan uskollisuuden siinäkin tapauksessa, että alan kilpailu kiristyy, käännösohjelmistojen asema kääntäjien korvaajana vahvistuu tai että alan arvostus laskee. Tietotekniikka on heikentänyt vahvasti asiakkaiden arvostusta käännettämistä kohtaan. Asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan käännöksistä yhtä paljon kuin ennen. Tämän seurauksena yhä useammassa yrityksessä yritetään kääntää itse ajatellen, että Internetin mahdollistamat käännosivustot sekä käännösmuistiohjelmistot korvaavat ammattimaisen kääntäjän.

Toimimattomat tai huonosti toimivat laitteistot ja työohjelmistot edustavat kääntäjälle sietämätöntä riskiä, sillä ne tarkoittavat sitä, ettei työtä voi vastaanottaa, tehdä tai palauttaa. Tämä voidaan välttää säännöllisillä laitteisto- ja ohjelmist uudistuksilla ja –päivityksillä. Verotuksen kiristyminen voi edellyttää suuremman toimeksiantomäärän haalimista, kuin mihin käännöstoimistollani on resursseja. Tähän voi varautua ennalta rakentamalla kääntäjäverkostoa, jolle omat resurssit ylittävä osuus toimeksiannoista voidaan ulkoistaa kannattavasti.

Vain yksi haastatelluista ei nähnyt suurempia riskejä yhteistyössä. Toki yrityksen verkostoitumisaste ja yhteistyön tasokin vaikuttavat varmasti näkemykseen siitä, millaisia riskejä yritys yhteistyössä on. Kolmella haastatellulla nousi esiin erityisesti yhteistyösuhteen luotettavuuteen liittyviä eettisiä riskejä:

- Yhteistyökumppani ei toimi vastuullisesti.
- Joutuu korjaamaan graafikon, jolta on pyytänyt apua, työnjälkeä.
- Yhteistyökumppani alkaa kilpailla samoista sopimuksista tarjoutuen asiakkaalle, jonka tietää tarjonneen kumppanille töitä.
- Toimeksianto sotii omia vakaumuksia vastaan.
- Yhteistyökumppani, jonka kanssa ei ole kirjallista sopimusta, vaihtaa sovitusta materiaaleista käyttämään jotain muuta ilmoittamatta tästä.

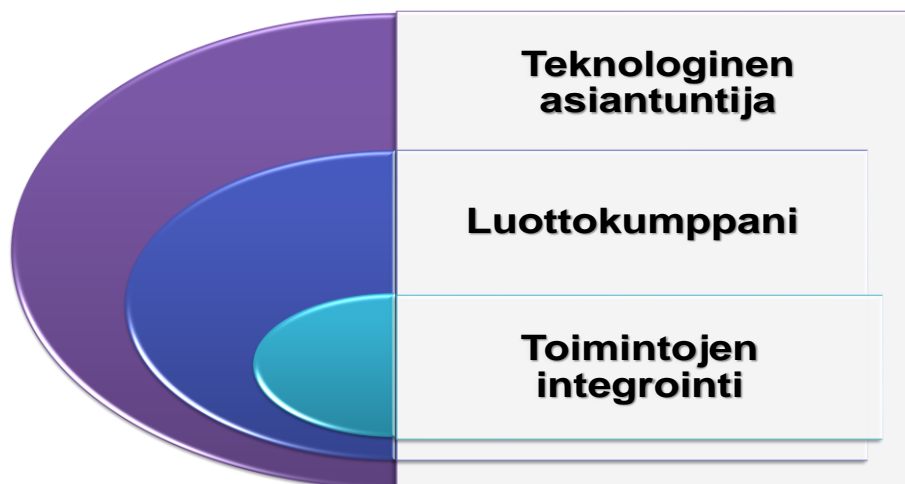
Myös yhteistyökumppanin halutusta poikkeava tarkkuutta sekä "eri kielen" puhumista pidettiin riskinä. Helpoin tapa poistaa nämä riskit on hankkiutua eroon yhteistyökumppanista. Kestävin ja kehittävin ratkaisu sen sijaan olisi huomioida riskit jo ennen yhteistyön aloittamista keskustelemalla asioista mahdollisen yhteistyökumppanin kanssa sekä kirjaamalla asiat yhteistyösopimukseen. On tärkeää ymmärtää, että verkostoituminen on pitkä yrityksen sisäinen ja ulkoinen sekä yhteistyöyritysten välinen prosessi.

2.1.1 Kumppanuus

Kumppani on sellainen yritysverkoston jäsen, jonka kanssa tehdään niin tiivistä yhteistyötä, että tämän panos on ilmeinen. Kumppanuuksille voidaan löytää kolme perustarkoitusta, joita ovat yhteistyö kilpailijoiden kanssa, koordinoitu erikoistuminen ja yhteinen oppiminen. Kumppanuus johtaa omaan ja yhteiseen oppimiseen, mikä tekee kumppanuussuhteesta menestyvän. (Santalainen 2006, 220 - 221.) Osa käännöstoimiston yhteistyökumppaneista kilpailee käännöstoimiston kanssa samoista toimeksiannoista. Kumppanuus on kääntänyt kilpailun mahdollisuudeksi hyödyntää toinen toisensa ammattitaitoa mm. tilanteissa, joissa on osa toimeksiannoista on ulkoistettava resurssipulan vuoksi. Kilpailusta on tällöin tullut yhteistyötä. Koordinoitua erikoistumisesta on kyse erään haastatellun kuvaamassa yhteistyösuhteessa, jossa kaksi verkkokauppaa suosittelivat sivuillaan toinen toisiaan ja joiden edustajat menevät yhdessä markki-

nointitilaisuuksiin edustamaan yritystään. Tässä erityyppisiä tuotteita myyvät kumppanit pyrkivät yhdessä tavoittamaan yhteisen asiakassegmentin. Esimerkkinä yhteisestä oppimisesta kertoi eräs haastatelluista luoneensa yhteistyökumppanin kanssa yhteistyönä uudenlaisen tuotteen.

Leitmeisterin ja Krčmarin kansainvälisessä tutkimuksessa (2008, 32 - 33) voitiin asiantuntijahaastatteluiden perusteella erottaa viisi toisensa poissulkevaa kumppanuuden tyyppiä. Näistä kolme on olennaista opinnäytetyöni kannalta (Kuvio 6). Tyypittely perustuu eroihin kumppaneiden toisiinsa sitoutumisessa ja tasavertaisuudessa siten, että uloimmaksi sijoittuva tyyppi edustaa toimeksiantokohtaisinta ja sisin pitkäaikaisinta kumppanuutta. (Leitmeister & Krčmar 2008, 32.)



Kuvio 6. Kolme kumppanuuden tyyppiä (Leitmeister & Krčmar 2008, 32.)

Kaikki yhteistyömuodot eivät välttämättä edellytä merkittävää toimintojen integrointia vaan enemmänkin yhteistyötä. Tällöin toimeksiantaja arvioi palvelua suorituksen ja hinnan perusteella. (Bowersox, Closs & Cooper 2007, 364 - 365.)

Teknologisen asiantuntijan puoleen käännetään, kun palvelu halutaan ulkoistaa asiantuntijayritykselle. Yhteistyö muodostuu yleensä lyhytaikaiseksi ja projektiluonteiseksi. Kumppanuuden menestystä mitataan tulostavoitteilla. (Leitmeister & Krčmar 2008, 32.) Suuri osa käännöstoimiston toimeksiannoista pohjautuu teknologiseen asiantuntijuuteen. Menestyksen mittareina käytetään

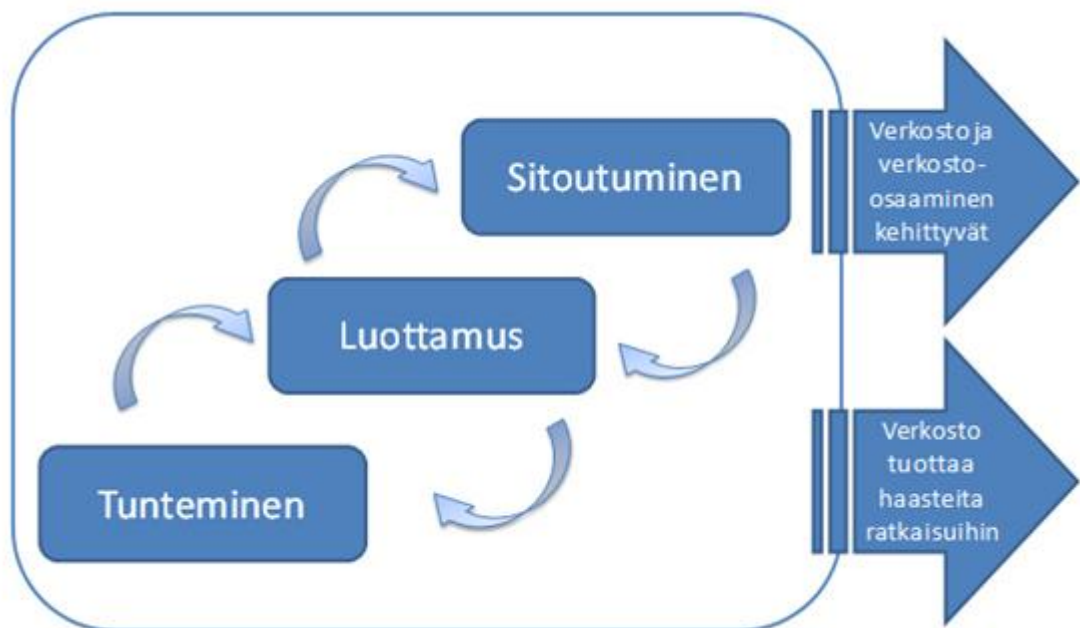
tällöin toimitusaikataulua ja käännöksen hintaa. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että tämä on myös haastateltujen yrittäjien yleisin yhteistyösuhde-muoto. Tälle kumppanuuden muodolle on tyypillistä, että tiiveintä yhteydenpito on projektin käynnissä ollessa, kuten eräs haastatelluista asian kiteytti. Erään toisen haastatellun mielestä yrityksen toiminta on riippuvaista yhteistyökumppaneista, mutta yritys on myös yhteistyökumppaneille tärkeä asiakas, jota voi käyttää referenssinä edelleen.

Luottokumppanuudessa ulkoistetaan oleellinen osa ulkoistajan tehtävistä pitkäaikaisesti. Tämä edellyttää suhteelta erityistä luottamusta ja sitoutumista, sillä toimeksiantaja jakaa kumppanille sekä toiminnallista että rajoitetusti strategista tietoa. Toimeksiantajayritys pyrkii ottamaan johtajan roolin ja valvoo kumppanin toimia. (Bowersox ym. 2007, 89, 365; Leitmeister & Krcmar 2008, 32 - 33.) Esimerkkinä tästä voisi olla erään haastatellun yrittäjän kuvaama yhteistyösuhde, jossa hän tekee säännöllisesti viikoittain työtä toimeksiantajayrityksen tiloissa sen tuotantovälineillä. Samalla haastateltu oppii tuntemaan toimeksiantajayrityksen sisäiset käytännöt. Palautteen antaminen on järjestetty samaan yhteyteen. Jos projekteja on hienosäädettävä säännöllisen työskentelyajan ulkopuolella, hyödynnetään yhteistyössä sähköisiä tiedostojen jakopalveluita.

Toiminnallinen integraatio mahdollistaa erittäin tasa-arvoisen yhteistyön, mutta se on myös opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen kannalta esitetystä kumppanuuden tyypeistä kaikista epätodennäköisin tällä hetkellä. Toimintojaan integroivat kumppanit pyrkivät saavuttamaan yhteisen tavoitteen, jakaen riskit ja voitot. Tavoitteena on hukan poistaminen, kustannusten vähentäminen ja yhteisten parannusten salliminen. Samalla tuotetaan lisäarvoa innovatiivisuudella. (Bowersox ym. 2007, 89; Leitmeister & Krcmar 2008, 32 - 33.) Kumppanit voivat yhdistää osaamisensa perustamaansa uuteen yhteisyritykseen (Harju ym. 2008, 9). Toiminnallinen integraatio on varmastikin realistisin tavoitekuva käännöstoimiston yhteistyösuhteista. Kääntäjien liittyminen yhteen osuuskunnan kaltaisesti voisi mahdollistaa toiminnallisen integraation realistisimmin.

2.1.2 Luottamuksen rakentaminen

Luottamus on tärkeä tekijä yritysysteistyössä. Se määrittää yhteistyösuhteen vahvuuden ja keston. Kun yhteistyökumppanien visiot ovat samansuuntaiset ja ydinosaamiset täydentävät toisiaan, on mahdollista saavuttaa syvä luottamus-suhte. Luottamus voi perustua joko yhteistyökumppanin halukkuuteen saavuttaa asetetut tavoitteet ja sovittunlaiseen toimintaan, tai kulttuuriseen ja filosofiseen yhteistyökumppanin huomiointiin omia ratkaisuja tehdessä. Yksi oleellinen tapa huomioida kumppani on jakaa tälle kaikki tehokkaaseen toimintaan tarvittava tieto. Luottamus kasvaa ja kehittyy sitä enemmän, mitä pidempi yhteistyösuhte on ja mitä tiiviimmin yhteyttä osapuolten välillä pidetään (Kuvio 7). Luottamus syvenee kumppanin tuntemisen syvetessä. (Niemelä 2002, 84 - 85; Bowersox ym. 2007, 372 - 373; Hakanen ym. 2007, 17; Järvensivu ym. 2010, 6, 13 - 14.)



Kuvio 7. Luottamus verkostojohtamisessa (Järvensivu ym. 2010, 14.)

Lisääntyvä kumppanin tunteminen johtaa luottamukseen, joka aikaansaa sitoutumista yhteistyöhön. Luottamus ja sitoutuminen ovat saman ilmiön eri portaita. Kyse on molemminpuolisesta yhteistyön odotusten täyttämisestä sovitulla aikataululla ja riittäväällä innostuksella. Tiedonkulku on tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen edellytys, vauhdittaja ja lopputulos. Se voi siis myös heikentää tai rikkoa suhteen. Myös fyysinen toimintaympäristö rakentaa luottamusta. Yhteis-

työsuhteen kehittyminen on lopulta pitkälti kiinni yksilön omasta toiminnasta. Tarvitaan aito, uskottava ja luottamuksellinen kohtaaminen toimijoiden välillä synnyttämään luottamusta, joka tukee sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. (Bowersox ym. 2007, 54 - 56; Järvensivu ym. 2010, 14 - 19, 144 - 146.) Yhteisen tekemisen ja vaikeuksien kautta kumppanit ansaitsevat toistensa luottamuksen. Kuulo- ja näköyhteyden pitäminen kumppaniin on tärkeää luottamuksen ylläpitämiseksi. (Toiviainen 2003, 145 - 146; Hakanen ym. 2007, 18; Järvensivu ym. 2010, 15.)

Käännöstoimistollani on verkostossaan useita mikroyrityksiä, joiden kanssa on vuosien varrella kehittynyt henkilökohtainen, työn ulkopuolisiin harrastuksiin tai mielenkiinnon kohteisiin perustuva ystävyysuhde. Suhdetta näihin yrityksiin on hoidettu yritysvierailuin, mutta ennen kaikkea soittamalla ja kirjoittamalla niille silloinkin, kun ne eivät juuri ole antaneet toimeksiantoja. Usein tällaisten yhteistyötahojen kanssa jaetaan perheutisiakin sekä keskustellaan niin työasioista, kuin elämästä yleensäkin. Näin läheisiä yhteistyökumppaneita ei kuitenkaan ole kovin useita, vaan suurin osa verkoston yrityksistä on etäisempiä. Joidenkin verkoston yritysten kanssa ainoa koskaan käytetty kommunikointitapa on sähköpostiviesti.

Haastatelluilla oli erilaisia asenteita yhteistyösuhteiden ylläpitämistä kohtaan. Yksi haastatelluista kertoi pyrkivänsä kertomaan itsestään ja tarjoamistaan palveluista silloin, kun on yhteydessä asiakkaaseen. Hän pitää yhteyttä yleensä silloin, kun tarvitsee jotain. Eräs toinen pyrki lähettämään yhteistyökumppaneilleen ajankohtaisia työnäytteitä muistutuksena itsestään. Yksi haastatelluista kertoi pitävänsä yhteyttä yhteistyökumppaneihinsa sähköpostitse, facebookin kautta sekä satunnaisesti tapaamalla näitä erilaisissa tapahtumissa. Hänen mielestään puhelimen on nopein yhteydenpitoväylä. Eräs toinen yrittäjä lähetti yhteistyökumppaneilleen joulukortteja sekä muisti erityisinä merkkipäivinä läheisiä kumppaneita. Hänelle luottamuksen ylläpitäminen oli niin tärkeää, että hän pyrkii tekemään kaikkensa sen säilymiseksi.

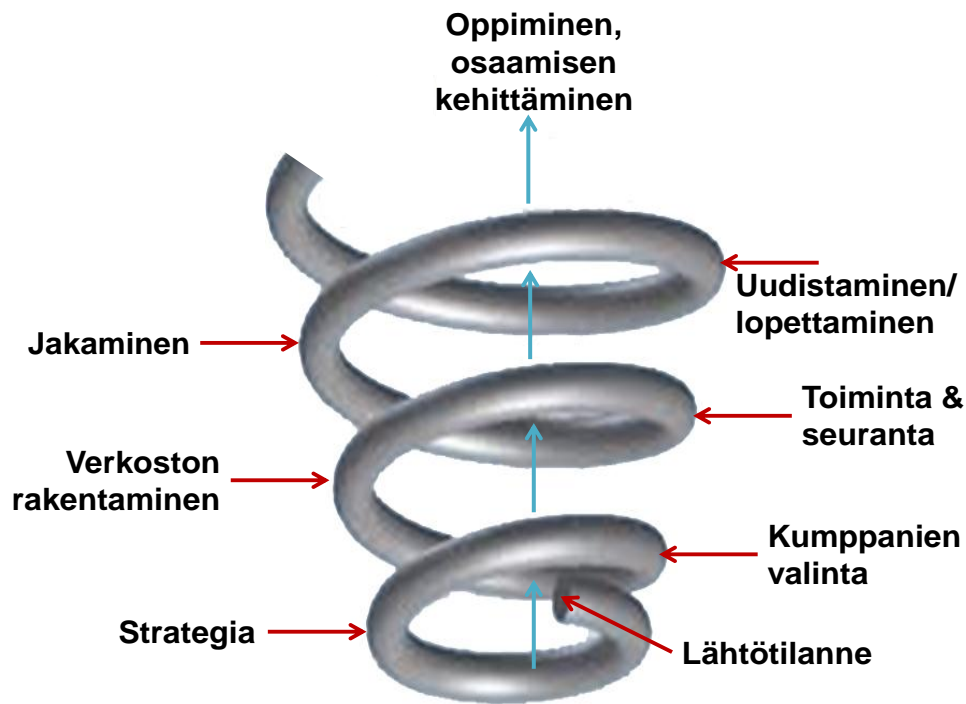
"Asiakassuhteesta on niin riippuvainen että tekee hullujakin, elämä muokkautuu sen hetkisten olojen mukaan."

Toiviainen (2003) kuvaa mielenkiintoista aikamme kuvaa, pikaluottamusta. Siinä missä perinteinen luottamus perustuu henkilökohtaiseen tunteeseen, sitoutumiseen ja vaihtoon, rakentuu pikaluottamus joustavasti toiminnan, tiedon, kontekstin, omistautumisen ja henkilökohtaisten suhteiden välttämisen varaan. Pikaluottamus toimii siis pinnallisen, äkillisen yhteistyön mahdollistajana tilanteissa, kun aikaa luottamuksen rakentamiseen ei ole käytettävissä. (Toiviainen 2003, 144 - 146.) Havaittavissa oleva trendi enemmän ottaa yhteyttä persoonattomasti sähköpostitse kuin puhelimitse tai paikan päällä käymällä tukee mielestäni Toiviain teorian. On mielenkiintoista seurata, kuinka pitkälle pikaluottamus syrjäyttää tulevaisuudessa perinteisemmän luottamuksen.

2.1.3 Prosessi

Verkostoituminen voi olla yrityksen tietoinen valinta tai passiivinen ajautumisen kohde. Verkostoitumisen halu voi nousta yrityksen sisäisen oppimisen tai muutoksen myötä. Ongelmana muussa kuin aktiivisessa verkostoitumisessa on ajopuiksi joutumisen vaara, jolloin yritys ei hallitse kumppanuuksia tai verkostosuhteita vaan päätyy toimimaan näissä aina muiden ehdoilla. (Hakanen ym. 2007, 119 - 120.) Haastatelluista kolme ei aktiivisesti hallinnut kumppanuuksiaan tai verkostosuhteitaan. Syyksi tälle nousi ajatus yhteistyökumppanin ammattitaitoon luottamisesta tai tyytyväisyys nykytilanteeseen. Yksi haastatelluista kertoi odottavansa yhteistyökumppanilta tämän parasta panosta annettuaan ensin itse parhaansa. Hänen mielestään yhteistyösuhdetta hallitaan vuorovaikteisesti. Yksi haastatelluista kertoi hallitsevansa nykyisiä kumppanuuksia sekä etsivänsä uusia potentiaalisia yhteistyökumppaneita aktiivisesti.

Ajopuutilanne voidaan välttää sisällyttämällä verkostoituminen osaksi yrityksen strategiaa. Tällöin tulee tietoisesti määriteltä, millaista yhteistyötä ja kenen kanssa halutaan sekä milloin yrityksen ja potentiaalisen kumppanin strategiat ovat riittävän yhteensopivia. Strategian lisäksi on yrityksellä oltava keinoja hallita kumppanuuden muutosta ja itse kumppanuuksia sekä sisäistä osaamista, joka tukee niitä. (Hakanen ym. 2007, 101 - 104.) Verkostoituminen onnistuu luontevasti tässä luvussa esitellyn verkostoitumismallin (Kuvio 8) avulla.



Kuvio 8. Verkostoitumisprosessin vaiheet (Hakanen ym. 2007, 158; Järvensivu ym. 2010, 18 - 19.)

Verkostoituminen on suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja uudistamisen prosessi. Kussakin prosessin vaiheessa ollaan niin kauan, että vaiheen tarkoitus on saavutettu tai kunnes todetaan, ettei vaiheen tavoitetta voida saavuttaa. Tarvittaessa voi palata myös taaksepäin edelliseen vaiheeseen. (Järvensivu ym. 2010, 18, 42.)

Lähtötilanne

Lähtötilanteessa tutkitaan, onko halutunlaisia verkostoja jo olemassa ja onko niihin liittyminen mahdollista. Omaa verkostoidea ja havaittavissa olevaa kilpailijan verkostostrategiaa voidaan analysoida käyttäen apuna esimerkiksi SWOT-analyysiä. Potentiaalisia kumppaneita voidaan valintaprosessin helpottamiseksi luokitella strategisiin, merkittäviin, toimeksiantokohtaisiin ja säännöllisesti toimiin. On tärkeää tunnistaa verkostoa koossa pitävät keskeiset jäsenet ja saada nämä mukaan toimintaan. (Hakanen ym. 2007, 141 - 142; Harju ym. 2008, 24 - 25; Järvensivu ym. 2010, 18 - 19; Opetushallitus 2012b.) Haastatellut kertoivat olevansa erilaisten järjestöjen jäseniä. Mainittuja järjestöjä oli Kuvittajat ry, Grafia ry: ja yrittäjäjärjestöt. Erilaisia kääntäjien ja käännöstoimistojen verkosto-

ja on runsaasti somessa. Ongelmana on valita itselle sopivin ja hyödyllisin verkosto, johon liittyä.

Graafisen alan kilpailu nähtiin yleisesti kovana. Vain yhden haastatellun mielestä tilanne ei ole kovin paha verrattuna taiteilijoiden väliseen kilpailuun. Hän oli törmännyt myös vakoiluun, jonka tarkoituksena oli selvittää myynnissä olleiden tuotteiden alkuperä ja tilata sitten samoja. Haastateltu ei kuitenkaan mielestään kilpaile samoista asiakassegmenteistä muiden kanssa. Eräs toinen totesi, että kilpailu on kovaa kun asiakas etsii tyyliä, joka on monella. Kilpailijan toimien sivusta seuraaminen voi myös motivoida yrittämään itse enemmän, kuten eräs haastatelluista kertoi.

Strategia

Seuraavaksi verkostossa määritetään yhteinen tavoite ja toimintatavat eli laaditaan yhteinen strategia. Sen tulisi kertoa, mitä verkostossa toimimisella tavoitellaan, millaisia kumppaneita halutaan, mikä on oma ydinosaminen, mitä ollaan valmiit kehittämään sekä millaisia uusia yhteistyömahdollisuuksia voisi olla. Ensimmäisellä verkostoitumisen kierroksella tämä vaihe edeltää kumppanien valintaa. Kun prosessi on edennyt useamman syklin, karsitaan ja päivitetään verkoston jäsenrakennetta. Karsinnan ja päivityksen tarkoituksena on pitää verkostossa vain ne jäsenet, joiden tavoitteet ja toimintatavat ovat linjassa omien kanssa. (Hakanen ym. 2007, 158; Harju ym. 2008, 24 - 25; Järvensivu ym. 2010, 18 - 19.) Esimerkiksi jos käännöstoimistoni pyrkisi luomaan yhteistyötä graafikon kanssa, voisi strategiana olla tarjota asiakkaalle täydellinen kotisivupaketti, joka sisältää kotisivusuunnittelun ja kotisivut useilla eri kielillä.

Haastatellut kertoivat etsivänsä yhteistyökumppaneita silloin, kun oma osaaminen ei ollut riittävää palvelun tai tehtävän toteuttamiseksi. Tavoitteena oli siis saada enemmän aikaa keskittyä sen tekemiseen, mihin *"oma aika ja tarkkuus"* riittävät, kuten eräs haastatelluista totesi.

"Ei tarvitse miettiä jotain, mistä itse ei ymmärrä mitään."

Kumppanien valinta

Kumppanien valinta on prosessin tärkeä vaihe, sillä se määrittää käytännössä sen, kuinka hyvin strategia toteutuu. Kumppaneiden valintakriteerit on siis määritettävä harkiten. Tässä vaiheessa suoritetaan tulevien kumppaneiden haku, valinta ja neuvottelut. Tärkeää on tunnistaa verkoston tarjoamat yhteiset hyödyt. (Hakanen ym. 2007, 158.) Lisäksi tulisi selvittää, millaisia odotuksia, toimintaolosuhteita tai toiminnan rajoitteita eri toimijoilla on. Toimintaa voivat rajoittaa liiketaloudelliset periaatteet, taloudelliset tekijät, poliittinen toimintaympäristö, toimintaa koskeva lainsäädäntö sekä tekniset tekijät. (Leitmeister & Krcmar 2008, 22.)

Käännöstoimistoni kannalta yhteistyökumppanin työn laatu ja ammattimainen toiminta on tärkeää. Mietittäessä uuden kääntäjän lisäämistä verkostoon on ensiarvoisen tärkeää, että kääntäjä kykenee toimimaan käännöstoimistoni työn laadun tasolla. Tämä edellyttää alakohtaisten termistöjen ja käännösapuohjelmistojen hallintaa. Myös työhön tarvittavan ajan ja käännöksen hinnan on sovitettava käännöstoimistoni yleiseen linjaan. Mietittäessä uuden käännöstoimiston lisäämistä verkostoon on yhteistyöllä erilaiset kriteerit. Tällöin viestinnän on oltava selkeästi ymmärrettävää, työn ehtojen on oltava kohtuulliset sekä korvauksen, keston että sisällön kannalta ja yhteistyökumppani on voitava saada tarvittaessa kiinni. Jos yhteyshenkilölle pitää selvittää alan termistöä ja käytäntöjä paljon, voi yhteistyön sujuvaksi tekeminen viedä huomattavasti työaikaa pois tuottavalta työskentelyltä.

Myös haastatellut nostivat työn laadun ja ammattimaisuuden tärkeiksi yhteistyökumppanin valintakriteereiksi. Koska laatu on hintaa tärkeämpää, ei potentiaalisia yhteistyökumppaneita kilpailuteta, totesi eräs haastateltu. Edelleen on *"rahalle vastineen saamisen"* tunne tärkeä. Se, että yhteistyökumppanin ammattimaisuuteen ja työn etenemiseen voi luottaa, oli tärkeää kaikille haastatelluille. Myös yhteistyökumppanin selkeäsanaisuus ja ilmaisun helppotajuus sekä kyky vastata juuri siihen, mitä on kysytty, oli tärkeää eräälle haastatellulle. Hänelle yhteistyökumppanin läheinen sijainti oli myös tärkeää. Erään haastatellun mielestä hyvän yhteistyökumppanin arvot ja tavoitteet ovat samansuuntaiset omien kanssa.

"Tutustuttaessa huomaa, onko arvot saman suuntaisia vai ei."

Tämän haastateltu käsitti toimintatapojen samankaltaisuudeksi. Lisäksi kumppaneiden välillä on vastavuoroista auttamista. Haastatellun mukaan tämä voisi olla esimerkiksi tapahtumista tiedottamista ja markkinointitilaisuuksiin mukaan kutsumista. Haastatelluista kaksi oli käyttänyt suosituksia apuna yhteistyökumppanin valinnassa. Yksi haastatelluista halusi keskustella muiden käyttäjien kokemuksista näiden kanssa. Eräs oli käyttänyt myös yleistä yritysimagea ja työnäytteitä apuna sopivan yhteistyökumppanin valinnassa. Yksi haastatelluista miettii myös omaa mainettaan ja sitä, mitä hänestä kerrotaan saadessaan toimeksiannon suosituksen vuoksi.

Verkoston rakentaminen

Verkoston rakentaminen on niiden rakenteiden, menetelmien, johtamisen ja sääntöjen suunnittelua, joiden varassa verkosto tulee toimimaan. Myös mahdolliset sopimukset solmitaan tässä vaiheessa. Sopimusneuvotteluissa tulisi määrittellä rajat tulevalle kumppanuussuhteelle niin toimeksiannon, työvoiman kuin vuorovaikutuksenkin suhteen. Samalla tulee toivottu lopputulos määriteltyä tarkasti. Lopputuloksen seurantaan varten määritetyt laatuksiteerit on hyvä tarkastaa alkuvaiheessa, jotta sijaa jälkikäteen käytäville väittelyille ei jää. Molempien osapuolien on hyväksyttävä yhdessä tehdyt suunnitelmat. (Järvensivu ym. 2010, 42 - 43; van Weele 2010, 171 - 172; Järvinen ym. 2010, 71 - 72.)

Käännöstoimistossani toimeksiantosopimukset tehdään tarjouspyynnön, tarjouksen ja tilausvahvistuksen muodossa sähköpostitse. Tutun asiakkaan kanssa sopimus sisältää usein vain toimitusaikataulun ja toimeksiannettavan käännöksen. Näissä tapauksissa asiakas luottaa siihen, että kääntäjä analysoi käännöksen laajuuden ja määrittää hinnan ennalta sovituin perustein itsenäisesti. Osa tutuista asiakkaista haluaa kuitenkin sopia loppuhinnasta jo etukäteen. Uusasiakkaiden kanssa hinnan määräytymisestä ja hinnoittelusta neuvotellaan yleensä jo, ennen kuin toimeksiantoa on tiedossakaan. Asiakkailta voi olla myös erilaisia toimitustapaa, toimituksen laajuuteen tai käännösmuistien käyttöön liittyviä toiveita. Nämä määritellään aina erikseen toimeksiannon yhteydessä. Suullisia sopimuksia ei tehdä. Epäselvyyksissä tai riitatilanteissa kirjallinen sopimus toimii dokumentaationa, jota kumpikaan osapuoli ei voi kiistää.

Toiminta ja seuranta

Toiminta tapahtuu yhteisten sääntöjen mukaisesti. Samalla seurataan ja arvioidaan verkoston toimintakykyä, ympäristöä, strategisia tavoitteita, menestystekijöitä tai toimenpiteitä yhteisillä tietojärjestelmillä tai omilla mittareilla. Molemmat osapuolet ovat vastuussa suorituksen mittaamisesta sovitulla tavalla (van Weele 2010, 174). Myös luottamusta, sitoutumista, ilmapiiriä, oppimista, osaamista, riskejä ja muita laatutekijöitä voidaan seurata. Yrityksen on hyvä miettiä, onko strategisesti tärkeämpää seurata yhtä kumppanuutta vai koko verkostostrategiaa. (Hakanen ym. 2007, 158, 174 - 178; Järvensivu ym. 2010, 18 - 19.)

Käännöstoimistoni arvioi yhteistyötä pitkälti saamansa palautteen ja toimeksiantojen tiheyden perusteella. Jos palautetta saadaan, se on usein negatiivista ja näyttää, mihin suuntaan omaa tai yhteistä toimintaa tulisi kehittää. Tyytyväinen asiakas saattaa tilaisuuden tullen suositella käännöstoimistoani muille. Toimeksiannon antanut käännöstoimisto saattaa myös alkaa jatkossa suosia tiettyä kääntäjää. Molemmissa tapauksissa seurauksena voi olla, että toimeksiantojen määrä lisääntyy. Yleisin syy toimeksiantojen määrän vähentymiselle on uusi kilpailija markkinoilla. Tällöin omaa toimintaa tarkistetaan ja korjataan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita.

Haastatelluilla oli erilaisia tapoja mitata yhteistyön tuloksellisuutta. Numeerisina mittareina mainittiin toimeksiantokohtainen kustannusrakenteen seuraaminen ja kuukausittaisen tulo- ja menoarvion vertailu visuaalisesti diagrammi-muodossa. Yksi haastatelluista kertoi käyvänsä läpi yrityksensä kannattavuuslukuja kerran vuodessa. Yksi haastatelluista käytti GoogleAnalytics-palvelua verkkokaupan markkinoinnin tehon mittaamiseen. Haastatelluista kolme mainitsi, että tuloksellisuutta pitäisi seurata enemmän. Kaksi haastatelluista kertoi pyrkivänsä keskittymään tekemään kannattavia tai tuottavia toimeksiantoja.

"(Olen seurannut sitä,) mikä on ollut hyvä paikka, mistä on tullut hyviä hommia ja hyvät palkkiot."

"(Pitäisi tehdä niitä) caseja, mitkä on kannattavia - ei niitä, mitkä on kivoja caseja."

Laadullisina yhteistyön mittareina yksi haastatelluista kertoi valvovansa sitä, että kaikesta tulee oman tyylin mukaista. Toinen kertoi arvioivansa yhteistyömuodon tyydyttävyyttä kokemuspohjalta.

Jakaminen, uudistaminen ja lopettaminen

Kun tavoitteet on saavutettu, levittää verkosto työnsä tuloksia ihannetapauksessa laajemmallekin. Tässä prosessi voidaan aloittaa ikään kuin alusta, etsimällä uudet toimijat, joiden kanssa jatketaan verkoston hedelmien tasolta yhdessä eteenpäin. Jokainen verkoston jäsen voi siirtää ja levittää tietoa edelleen. (Järvensivu ym. 2010, 20, 44.) Verkostoitumissykli päättyykin valintaan siitä, kehitetäänkö verkostoa ja kumppanuuksia edelleen vai päätetäänkö ne (Hakanen ym. 2007, 158; Harju ym. 2008, 24 - 25). Käytännössä sekä käännös- että graafisen suunnittelun ja kuvittamisen aloilla vallitsee niin suuri kilpailu, ettei varmastikaan moni ole valmis kertomaan oppimaansa eteenpäin markkinaosuuden menettämisen pelossa. On myös huomioitava, että jos luottamuksellisia asioita levittää, sillä voi olla oikeudellisia seuraamuksia tai vähintään se voi rikkoa luottamuksen yhteistyökumppaneiden välillä. Vertaistoimijoille jaettavia asioita voisi luontevimmin olla ehkä työn tekoon käytettävien ohjelmistojen käytöstä opitut tai sopimusten tekoon liittyvät asiat.

Käännöstoimistoni on laatinut itselleen mustan listan, jolle päätyvät sellaiset yhteistyökumppanit, joiden kanssa on ollut ongelmia laskutuksessa, kommunikoinnin selkeydessä tai sovitusta kiinni pitämisessä. Toisin sanoen, jos yhteistyön aikana luottamus on toistuvasti rikottu, eikä sitä ole voitu uskottavasti palauttaa, on tällaisista yhteistyökumppaneista luovuttu.

Yksi haastatelluista kertoi karsineensa joitain yhteistyökumppaneita pois ylimääräisinä välikäsinä ja turhina kustannuserinä. Toinen haastateltu kertoi harkitsevansa eräästä yhteistyötahosta luopumista tämän kanssa olleiden eriävien toimintatapojen ja muilta kuullun palautteen perusteella. Yksi haastatelluista mainitsi myös epäeettisen toiminnan ja erilaiset arvot syynä yhteistyön lopettamiselle.

4 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu sitä, miten mikroyrittäjä johtaa omaa itseään saavuttaakseen oman potentiaalinsa sekä sitä, miten hän käyttää yhteistyötä hyödykseen menestyäkseen yrittäjänä. Toisin sanoen on tutkittu sitä, miten yksinyrittäjä pystyy hallitsemaan mikroyrityksensä menestyksen kannalta oleellisia prosesseja. Menestyksellä tässä opinnäytetyössä on tarkoitettu nimenomaan oman potentiaalinsa saavuttamista. Haastatteluissa nousi esille keskeisiä teemoja, joita ovat:

- itseluottamus
- henkisesti kuormittavan työn vastapainon tarve
- ajanhallinta
- perhe-elämän ja yrittäjyyden väliset ristiriidat
- taloudellinen kannattavuus
- jatkuva itsensä kehittäminen
- laatuun panostaminen omassa ja yhteistyössä.

Haastattelujen perusteella itseluottamus on menestymisen kannalta erityisen tärkeää. Omaan tekemiseen luottaminen saa myös muut luottamaan työn laadukkuuteen. Tietoisuus kutsumustyön tekemisestä ja siinä menestymisestä rakentaa itseluottamusta. Itseluottamus oli haastatelluille erityisen tärkeää, sillä he kaikki ilmaisevat itseään työssään. Haastatellut näkivät yritykseen uhratun ajan ja panoksen positiivisina. Jokainen toimeksianto haluttiin toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla laadukkaasti ja omalla persoonallisella tyylillä. Jatkuva parantaminen voi yllättäen käydä raskaaksi.

Kaikkien haastateltujen mielestä työskentely oli fyysisesti ja henkisesti kuormittavaa. Yrittäjät tiedostivat vastapainon tarpeen, mutta omasta kehosta ja mielestä huolehtimiseen liikunnan, levon, rentoutumisen, sosiaalisten kontaktien ja harrastusten muodossa ei aina löytynyt aikaa tai voimia. Kahdella neljästä haastatellusta kiinteät työajat mahdollistivat säännöllisen harrastamisen. Kiinteistä työajoista voi siis olla apua ajan varaamisessa omasta jaksamisesta huolehtimiselle. Työaikojen noudattaminen miellettiin haastavaksi. Työtilat oli järjes-

tetty eri tavoin. Oleellista lieneekin se, että pystyy irrottautumaan työasioista henkisesti ja fyysisesti sekä että on tyytyväinen järjestelyyn.

Lapsiperheissä vanhemmuuden ja yrittäjyyden yhteensovittaminen herätti ristiriitaisia tunteita. Yhtäältä yrittäjät halusivat viettää mahdollisimman paljon laatu-aikaa perheensä kanssa ja sitä enemmän, mitä pienempiä lapset olivat. Toisaalta halusivat he toteuttaa itseään mielekkäässä työssä. Ristiriitaa yritettiin ratkaista ajanhallinnan keinoin. Kaksi haastatelluista kertoi ainakin välillä työskennelleensä tästä syystä yöllä. Yksi haastatelluista kertoi erityisesti lasten sairastelujen kiristävän työtahtia. Yrittäjät yrittivät järjestää myös vapaita viikonloppuja ja loma-aikoja perheen kanssa vietettäväksi.

Kaikilla haastatelluilla oli paineita ylläpitää ja parantaa taloudellista kannattavuutta. Tämä näkyy myös siinä, että neljästä kaksi yrittäjää oli miettinyt palkkatoihin palaamista varman palkan vuoksi. Taloudellisen avun pyytämistä pidettiin myös vaikeana. Yksi haastatelluista toi myös ilmi pettymyksensä yrittäjien tukien vähäisyyteen. Jos erilaisia tukijärjestelmiä olisi enemmän lapsiperheellisten yrittäjien käytettävissä, ei työn ja perhe-elämän välinen ristiriita muodostuisi varmasti yhtä merkittäväksi. Mielestäni on mahdollista, että tämä voisi rohkaista pienten lasten vanhempia sekä ryhtymään yrittäjiksi tai jatkamaan sellaisena.

Jatkuva itsensä kehittämistä ja oppimista pidettiin tärkeänä, mutta siihen ei ollut niin paljon aikaa käytettävissä kuin olisi haluttu. Itsensä kehittämisen tarve kohdistui erilaisiin yrityksen pyörittämiseen ja omaan ammattitaitoon liittyviin asioihin. Haastatellut tunnistivat kehitettävät asiat seuraamalla nykytilaa, johon kaksi neljästä käytti erityisiä analysointimenetelmiä. Sisäiset itsensä kehittämisen menetelmät olivat haastatelluille pääosin vieraita, vain yksi heistä oli kirjannut tajunnan virtaa ylös. Yleisesti sisäisiä itsensä kehittämisen työkaluja pidettiin kuitenkin tarpeellisina. Yrittäjät kaipasivat myös oman alan toimijoiden välistä vertaistukea.

Haastatellut toimivat pääosin monialaisissa pienyritysverkostoissa. Yleisimmin yhteistyösuhde perustui asiantuntijuuteen, mutta läheisimmät yhteistyösuhteet olivat erilaisia luottokumppanuuden variaatioita. Verkostojen rakentamisen moti-

vaationa oli omaan ydinosaamiseen keskittymisen mahdollistaminen. Yhteistyösuhteisiin nähtiin liittyvän erityisiä riskejä, jotka voivat johtaa joko tuotteen tai palvelun laadun ja/tai yrityksen markkina-aseman heikkenemiseen. Yhteistyökumppanin tärkeimpinä ominaisuuksina pidettiin laadukasta työtä ja ammattimaista, itsenäistä otetta työhön. Suositukset olivat tärkeitä valittaessa yhteistyökumppania mutta velvoittavia, kun toimeksianto saatiin suositusten perusteella. Yhteistyön tuloksellisuuden mittaamista pidettiin nykyisellään liian vähäisenä. Mittareina käytettiin erilaisia tunnuslukuja ja laskelmia, mutta myös kokemusta yhteistyöstä. Yhteistyön päättämisen syyksi haastatellut kertoivat välikäsien karsimisen, kumppanien eriävät toimintatavat ja erilaiset arvot.

Kun yritys on riippuvainen verkostostaan tuotteen tai palvelun valmistamisessa ja saattamisessa loppuasiakkaalle, on erityisen tärkeää, että yhteistyö onnistuu. Tutkimukseni mukaan aina ei tarvita kovin aktiivista yhteistyön johtamista, jos kumppaneilla on selvyys siitä, mitä tehdään ja mihin tekemisellä pyritään. Tällaisen kumppanuuden muodostuminen vaatii kuitenkin aikaa, kypsyttelyä ja kumppanuuden hoitamista. Siinä on varmasti tavoitetta kerrakseen. Pelkästään yksinyrittäjän hallittavien "lankojen" määrää ja asioiden laajuutta tarkastellessani tuntuu palkkatyö entistä yksinkertaisemmalta ja helposti hallittavalta. On käsittämätöntä, miten yhteiskunta ei ole vielä herännyt paremmin tukemaan mikroyrittäjiä, jotka muodostavat yrityksineen suomalaisyritysten ylivoimaisen enemmistön.

Opinnäytetyössä esiin nousseet teemat ovat myös itselleni ajankohtaisia aiheita. Varsinkin perhe-elämän ja työn yhteen sovittaminen on mielestäni haasteellista sekä fyysisesti että etenkin henkisesti. On lohdullista huomata, että kaikilla kolmella haastatellulla, joilla on lapsia, on samansuuntaisia tunteita tästä. Yrittäjään kohdistuvien erilaisten paineiden määrä on kuitenkin sellainen, että mielestäni on pitkällä tähtäimellä oman mielenterveyden kannalta tärkeää löytää toisaalta kanava paineiden purkamiseen ja toisaalta saada vertaistukea muilta samassa tilanteessa olevilta. Tunnen saaneeni jo kuunnellessani haastattelemani yrittäjiä paljon rohkaisua, perspektiiviä, ajattelemisen aiheita sekä vertaistukea. Suosittelemisinkin kaikille rohkaistumista yhteyden ottamiseksi muihin samassa tilanteessa oleviin yrittäjiin.

Jatkotutkimusaiheita

Opinnäytetyön taustateoriaa kerätessäni tutustuin esiteltyihin aihealueisiin paljon laajemmalti, kuin mitä olen opinnäytetyössäni esitellyt. Opinnäytetyöstäni olen rajannut pois toimitusketjun, ulkoistamisen ja arvoketjun. Lisäksi tutustuin laajasti erilaisiin yrittäjyyteen ja toimitusketjurakenteeseen liittyviin riskeihin ja niiden hallintaan. Mielestäni näidenkin asioiden tutkiminen oli tärkeää oman yrittäjäyteni tukemisen kannalta. Opiskelemistani aihealueista ja haastatteluista nousi useita mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita.

Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe on mikroyritysten asema toimitus- ja arvoketjussa, sekä niiden vaikuttamismahdollisuudet ketjun toimijoina. Tällä tarkoitan sitä, miten merkittävässä asemassa mikroyritys toimii toimitusketjussa. Mikä on mikroyrityksen osuus arvon luomisessa asiakkaalle? Olisi myös mielenkiintoista selvittää, miten paljon mikroyritykset todella ulkoistavat, millaisin motiivein sekä kuinka läheisiä nämä ulkoistussuhteet ovat. Miten syvää yritysten välinen kumppanuus siis on.

Toinen haastatteluista esiin noussut mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe on työn ja perheen konkreettinen yhteensovittaminen naisyrittäjien mikroyrityksissä. Voiko nainen olla sekä menestyvä yrittäjä että hyvä äiti ilman, että pottee syyllisyyttä jommankumman laiminlyömisestä? Olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka yrittäjyyteen liittyvän taloudellisen epävarmuuden ja perheen elättämisen välistä ristipainetta voidaan hallita. Tämä onkin varmasti aihe, joka tulee tulevaisuudessa pulpahtamaan mediassa pinnalle, sillä yhä useampi äiti rohkaistuu aloittamaan oman yrityksensä lasten ollessa pieniä.

Kuviot

Kuvio 1. Tie syvään itsetuntemukseen ja itsensä johtamiseen, s. 12

Kuvio 2. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio, s. 15

Kuvio 3. Henkilökohtaisen kasvun uudistumisprosessi, s. 26

Kuvio 4. Sisäisen puheen muuttaminen, s. 30

Kuvio 5. Ajanhallintamatriisi, s. 31

Kuvio 6. Kolme kumppanuuden tyyppiä, s. 43

Kuvio 7. Luottamus verkostojohtamisessa, s. 45

Kuvio 8. Verkostoitumisprosessin vaiheet, s. 48

Taulukot

Taulukko 1. Suomalaisten yritysten yrityskoko vuonna 2010, s. 6

Taulukko 2. Riskien arviointimalli, s. 41

Lähteet

- Auvinen, S. 2001. 16 Persoonallisuustyyppiä. Työkirja. Innotiimi Products.
- Bowersox, J. D., Closs, D. J. & Cooper, M. B. 2007. Supply Chain Logistics Management. 2. painos. Singapore: McGraw-Hill/Irwin Companies, Inc.
- Brewerton, P. & Millward, L. 2009. Organizational Research Methods. 2. uudistettu painos. Wiltshire: SAGE Publications Ltd.
- Briggs Myers, I. 2003. Tyyppi-opas. Oppaan avulla ymmärrät Myers-Briggs Type Indicatorin (R) antamat tulokset. 6. painos. Oxford: OPP Limited.
- Dunderfelt, T. 2009. Voimavarana itsetuntemus. 1. taskukirjapainos. Jyväskylä: Kirjapaja.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Harju, C., Markkanen, P. & Pulkkinen, S. (toim.) 2008. Opas verkostoitumiseen. Viestinnän verkostot –hanke 3. painos. Jyväskylä: Kehittämisyhtiö KeuLink Oy.
- Hugos, M. 2006. Essentials of Supply Chain Management. 2. painos. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen –hankkeen julkaisu. aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2010/12/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>. Luettu 12.12.2012.
- Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. 2010. Ulkoistaminen ja yhteistoiminta. Luottamuspääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy ja tekijät.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Katajainen, A., Lipponen, K. & Litovaara, A. 2003. Voimavarat käyttöön. Jyväskylä: Duodecim.
- Keskinen, S. 2006. Työnohjaus, sparraus, mentorointi ja coaching esimiestyössä. Osviitta 3/2006 32-37. www.suomentyonohjaajat.fi/Osviitta/keskinen.html. Luettu 4.1.2013.
- Leitmeister, S. & Krcmar, H. 2008. Exploring relationships in information systems outsourcing: a typology of IS outsourcing relationships. Teoksessa Oshri, I., Kotlarsky, J. & Willcocks, L. P. (toim.) Outsourcing Global Services. Knowledge, Innovation and Social Capital. Trowbridge, Wiltshire: Palgrave Macmillan, 9 - 43.

Linjassa Oy. 2009-2011. Esimies.info valmennusverkko. www.esimies.info.
Luettu 4.1.2013.

Namaste. www.namaste.fi. Luettu 3.1.2013.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC.
Helsinki: Edita PrimaOy.

Opetushallitus. 2012a. Mentorointi.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi. Luettu 4.1.2013.

Opetushallitus. 2012b. SWOT-analyysi.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi. Luettu 8.1.2013.

Parikh, J. 2005. The Zen of Management Maintenance: Leadership Starts with Self-Discovery. Harvard Business School. Working Knowledge for Business Leaders 5/9/2005. <http://hbswk.hbs.edu/archive/4790.html>. Luettu 3.1.2013.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä koko inen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna: Tammi.

Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.

Sovelto. Coaching. <http://www.sovelto.fi/ratkaisut/Coaching/Pages/default.aspx>.
Luettu 4.1.2013.

Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Helsinki university of technology. Doctoral dissertation.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

THL. 2013. Vertaistuki. http://www.thl.fi/fi_FI/web/neuvoa-antavat-fi/vertaistuki.
Luettu 6.1.2013.

Tilastokeskus. Mikroyritys. <http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>. Luettu 1.9.2012.

Toiviainen, H. 2003. Learning across levels. Challenges of Collaboration in a Small-Firm Network. Academic Dissertation. University of Helsinki.
<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kas/kasva/vk/toiviainen/learning.pdf>. Luettu 28.6.2012.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1. - 2. painos. Jyväskylä: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Yrittäjyyskatsaus 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 46/2012.
http://www.tem.fi/files/35080/TEMjul_46_2012_web.pdf. Luettu 3.4.2012.

van Weele, A. J. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. 5. painos. Singapore: Thomas Rennie.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen: haasta itsesi. Helsinki: WSOY.

Teemahaastattelurunko

Taustatietoja

Nimi:

Yritys:

Perustamisvuosi:

Työntekijämäärä:

Verkoston rakenne

Asiakkaat

- Millaisia asiakkaita sinulla on?
- Mitä kautta toimeksiannot tulevat?
- Millaisia toimeksiannot ovat?

Yhteistyökumppanit

- Millaisia yhteistyökumppaneita yrityksellä on? (toimiala, yrityskoko)
- Millä perusteella valitset yhteistyökumppanit?
- Onko yhteistyössä riskejä?
- Kuinka johdat yhteistyötä?
- Kuinka mittaat yhteistyötä?

Verkostoituminen

- Millainen on yrityksen toimintakenttä/kilpailuympäristö?
- Onko verkostoitumisesta ollut hyötyä?
- Oletko mielestäsi oppinut verkostossa toimiessasi?

Kokonaiskuntoisuus

Tietoisuus

- Millaisena näet itsesi? Miten se näkyy ulospäin?
- Millainen olet yrittäjänä?
- Kuinka hallitset stressiä?

Keho

- Miten pidät yllä kehon hyvinvointia? Onko sillä vaikutusta?
- Kuinka hallitset ajankäyttöä?

Mieli

- Oletko mielestäsi oppinut työssäsi? Jos kyllä, mitä?
- Miten pidät yllä luovuuttasi?

Tunteet

- Millaisia tunteita yrittäminen herättää sinussa?
- Jääkö sinulla aikaa perheelle ja ystäville? Mitä ajatuksia tämä herättää sinussa?
- Onko sinulla harrastuksia?

Arvot

- Millaisia asioita arvostat?
- Onko sinulla tavoitteita tai haaveita? Jos kyllä, millaisia?

Työ

- Suunnitteletko työtä eteenpäin?
- Millaisia työhön liittyviä tavoitteita sinulla on?
- Miten pidät yllä osaamistasi?
- Keräätkö ja/tai saatko palautetta? Millainen merkitys tällä on sinulle?
- Millaisissa asioissa tunnet tarvetta kehittyä? Millaisia asioita olet kehittänyt eteenpäin?

Uudistuminen

- Millainen merkitys itsetuntemuksella ja itseluottamuksella on sinulle?
- Onko sinulla mielestäsi työkaluja itsesi kehittämiseen? Jos kyllä, millaisia?
- Kaipaanko ulkopuolista tukea tai apua?