



YRITTÄJÄ TAITEKOHDASSA

Opas omistajanvaihdoksen ja yrittäjäkoulutuksen mentoreille

Minna Tunkkari-Eskelinen

**Kehittämishankeraportti
Huhtikuu 2007**



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

| | | |
|---|--|--------------------------|
| Tekijä(t) Tunkkari-Eskelinen, Minna | Julkaisun laji Kehittämishankeraportti | |
| | Sivumäärä 8+20 | Julkaisun kieli Suomi |
| | Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka | |
| Työn nimi Yrittäjä taitekohdassa. Opas omistajanvaihdoksen ja yrittäjäkoulutuksen mentoreille | | |
| Koulutusohjelma Ammatillinen opettajakorkeakoulu | | |
| Työn ohjaaja(t) Seppänen, Marjukka | | |
| Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattiopisto | | |
| Tiivistelmä Lukuisat pk-yritykset kohtaavat omistajanvaihdoksen tarpeen. Yleisesti tunnustettu ongelma on löytää yrityksen vetovastuuseen seuraajayrittäjää, ainakaan omistajaperheen parista. Kun yrityksen jatkuvuus on taattu, seuraavassa vaiheessa kohdataan valmentautumisen haasteet. Yrityksen jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että a) siitä vastuussa olevien yksilöiden -jatkajien-osaaminen vastaa tämän päivän työelämän tarpeita ja b) siitä vastuussa jo olleiden osaamis- ja kokemuspääoma välittyy seuraajille, yrityksen jatkajille. Mentorointi on eräs seuraajasukupolven oppimista edistävä ja nopeuttava keino. Mentorointia käytetään myös osaamisen välittämisen tavoitteissa. Kehittämistehtävänä ja Jao:n Yrityksen jatkuvuus -hankkeen toimeksiantona luotiin formaalia koulutusta täydentävä ja mentoroinnin toteutusta edistävä opaskirja. Se on tarkoitettu YAT-tutkinnon suorittajille nimetyille mentoreille, joiden tehtävänä on tukea opiskelijan koulutustavoitteiden toteutumista. Oppaaseen laaditut kysymykset toimivat keskustelun avauksina myös mentorin, kokeneen yrittäjän osaamisen välittämisen keinona ja erityisesti hiljaisen tiedon kanavoimisen tukena. Mentoroinnin sisällöt linkitettiin ko. tutkinnon perusteisiin, omistajanvaihdoksen sekä perheyrittäjyyden erityiskysymyksiin ja yrittäjän henkisen kasvun vaiheisiin. Mentorointi-oppaan lisäarvo on siinä, että se palvelee erityisesti olemassa olevan yrityksen jatkuvuuden vastuisiin tähtäävän uuden polven yrittäjän valmistautumisen kysymyksissä. Opasta voi soveltaen käyttää työpaikkaohjaajat, konsultit ja mentorit myös muussa kuin yrittäjävalmiuksien tukemisen yhteydessä. | | |
| Avainsanat (asiasanat) Mentorointi, yrittäjän ammattitutkinto, omistajanvaihdos, sukupolvenvaihdos, perheyrittäjyys, hiljainen tieto | | |
| Muut tiedot Opas mentorille erillisenä pdf-liitteenä; löytyy myös elektronisena julkaisuna www.jao.fi/yrityksenjatkuvuus | | |

| | | |
|--|--|---------------------|
| Author(s) Tunkkari-Eskelinen, Minna | Type of Publication Development project report | |
| | Pages 8+20 | Language Finnish |
| | Confidential <input type="checkbox"/> Until _____ | |
| Title Entrepreneur's turning point. A guide book for mentors supporting succession and entrepreneur's degree studies | | |
| Degree Programme Teacher Education College | | |
| Tutor(s) Marjukka Seppänen | | |
| Assigned by Jyväskylä Vocational Institute | | |
| Abstract Several SMEs face the need for succession. It is a generally recognized problem to find a successor, at least from among the business family. When the continuity of the enterprise is guaranteed, the next phase is to meet the challenges of the orientation and training to the entrepreneurship. For the continuity of the company it is important that a) the know-how of the responsible individuals, successors, meets the demands of today's working life, and b) the competence and social capital of the ones responsible in the past is passed to the successors taking over the business. Mentoring is one of the means enhancing and speeding up the learning process of the next generation. A guide book complementing the formal education and enhancing the implementation of the mentoring system was designed as a development task and as an assignment by the Continuity of the Enterprise project of the Jyväskylä Vocational Institute. It is aimed at the mentors of students studying for the Further Qualification of Entrepreneurs. The task of these mentors is, in addition to tutoring the student towards the educational goals, to support their inner growth towards entrepreneurship. The questions included in the guide act as discussion openers and as a way of passing the mentor's know-how as an experienced entrepreneur. The contents of the mentoring were linked with the basics of the Further Qualification of Entrepreneurs, with special questions concerning succession and family business, and the phases of the entrepreneur's inner growth. Guide for Mentoring serves especially in questions connected with the preparation of the next-generation entrepreneur for the responsibilities concerning the continuity of the existing enterprise. The guide can be applied by on-the-job supervisors, consultants and mentors also for other purposes than for supporting entrepreneurial skills. | | |
| Keywords Mentoring, Qualification of Entrepreneurs, ownership transfer, succession, family business, tacit knowledge | | |
| Miscellaneous A guide also in the following webpage: www.jao.fi/yrityksenjatkuuus | | |

SISÄLTÖ

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 2 |
| 2 OPPAAN VIITEKEHYKSET | 4 |
| 2.1 Yrittäjän ammattitutkinnon opetussuunnitelma | 4 |
| 2.2 Perheyrittäjyyden ja omistajanvaihdoksen erityiskysymykset | 5 |
| 2.3 Mentoroinnin määrittelyä (Mentorointi-pedagogiikkaa)..... | 7 |
| 2.4 Yrittäjän henkisen kasvun vaiheet..... | 9 |
| 3 OPPEJA JA SOVELLUSALUEITA | 10 |
| LÄHTEET | 14 |
| LIITTEET | |
| Liite 1. Opas mentoreille | 16 |

1 JOHDANTO

Suomessa ja eri puolella Eurooppaa sekä muuta maailmaa kohdataan samankaltaisia haasteita: Kokenut työntekijäpolvi siirtyy työvastuistaan ja heidän osaamisensa välittyminen työvastuisiin jääville tulisi turvata. Suomessa erityisen merkittävä ilmiö kohdataan yrittäjäpolven vaihdoksissa. Eri lähteiden arvioiden mukaan kymmenet tuhannet yritykset kohtaavat tarpeen omistajavastuun vaihtumiseen. Erilaiset omistuksen siirtymisen keinot ovat käytössä. Jotkut lopettavat toiminnan joko kannattavana tai kannattamattomina, toiset myyvät vieraalle, perheen ulkopuoliselle ostajalle ja ideaalitapauksissa (näin usein väitetään) yritykset jatkuvat seuraavalle sukupolvelle saman perheen tai suvun omistamana. Nämä omistuksen teknisen siirtymisen keinot hallitaan, mutta yrittäjäpolven haasteina ovat henkiset kysymykset ja erilaisen sosiaalisen pääoman siirtäminen.

Suomessa on ansiokas koulutusjärjestelmä, joka kykenee vastaamaan työelämän tarpeisiin. Koulutuksen tehtävänä on taata erityisesti tiedolliset ja taidolliset valmiudet. Työssä oppimisen arvo tunnustetaan oppien syventäjän roolissa. Sitä osoittavat lainsäädännölliset liikkeet, joita ovat esimerkiksi ammatillisten tutkintojen opetus suunnitelmauudistukset. Oppisopimuskoulutus koulutusmuotona on varsin perinteinen ja sen arvostus on noussut uudestaan viime vuosina. Yritysten soveltuvuutta tutkintokoulutuksen oppimisympäristönä ei voi liiaksi korostaa. Toki työympäristön hyödyntäminen koulutuksen tavoitteiden toteuttamiseen edellyttää kehittämistä. Sitä on tehty hankelähtöisesti eri puolella Suomea. Esimerkiksi työpaikkaohjaajien kouluttaminen opiskelijoiden tueksi työpaikoilla on koettu merkittäväksi haasteeksi ja hyödyksi. Työpaikkakouluttajille on laadittu oppaita heidän ohjauksensa tueksi. Ne ovat usein yleisellä tasolla palvelukseen osapuolia koulutus-/toimialasta riippumatta. Yrityksissä nimetyt ohjaajat ovat ansainneet räätälöidyn apuvälineen –siksi kehittämistyönä laadittiin täsmäopas yrittäjäututkinnon koulutuksen yhteyteen.

Jyväskylän ammattiopisto toteutti Yrityksen jatkuvuus –hankkeen, jossa koulutusvastuu koski oppisopimuskoulutuksen ja sitä tukevien toimintojen järjestämistä. Hankkeeseen voi tutustua linkissä www.jao.fi/yrityksenjatkuvuus. Hankkeeseen osallistui lukuisia keskisuomalaisia yrityksiä, jotka kohtasivat lähitulevaisuudessa sukupolven-

vaihdoksen. Hankkeessa koordinoitiin yrittäjän ammattitutkintoa suorittaville yrityksen edustajille opintoja, konsultaatiota ja yhteisiä seminaareja erityisesti (perhe)yrityksen jatkajien valmistautumisen yhteyteen. Hankkeen tavoitteena oli tukea yritystä jatkavien ammattitaitoa ja tukea edeltävän sukupolven edustajan osaamisen välittymistä seuraajalle. Tätä asetelmaa kutsuttiin mentoroinniksi.

Hankkeeseen osallistuneet toteuttivat mentorointia eräänlaisena työssäoppimisen ja työhön ohjaamisen toimintamallina. Mentorointia osoittavat keskustelut tähtäsivät tiedollisen ja taidollisen ohjaamisen lisäksi sosiaalisen pääoman välittämiseen. Lisäksi mukana olleet alueen yritysten vetäjät tahtoivat työlleen osaavan jatkajan. Tavoite oli haasteellinen, mutta mahdollinen. Osin näiden tarkoituksien vuoksi toimintamallin käytännön toteuttamista varten laadittiin mentoroinnin opaskirja, jonka tarkoitus oli toimia kokeneemman osapuolen eli mentorin apuna hänen avatessaan tavoitteellisia keskusteluyhteyksiä. Opas räätälöitiin juuri yrittäjän ammattitutkintokoulutuksen toteutuksen yhteyteen ja siten se täydensi esimerkiksi työpaikkakouluttajalle suunnattuja informaatiopaketteja tai –oppaita.

Tämän kehittämistyön kirjoittamisen aikana toimin sivutoimisena yrittäjäpartnerina. Yrityksemme valittiin tarjouskilpailun perusteella toteuttamaan yllä kuvaamani tehtävää. Yrityksemme (Confidentum) muodostuu perheyrittäjyyden tutkimuksen ja kehittämisen ammattilaisista ja olemme erikoistuneet erityisesti sukupolvenvaihdosten tutkimiseen ja toteutukseen pk-yrityksissä. Allekirjoittanut ryhtyi toteuttamaan asiantuntijatyötä oman pätevyytensä siivittämänä. Asiantuntemukseni perustui mm. seuraaviin osaamisen osoituksiin: Kokemus kansallisesta työssäoppimisen järjestelmän arviointihankkeesta, oppisopimuskoulutusmuodon tuntemus, tietämys yrittäjän ammattitutkinnon sisällöistä (YAT) ja juuri valmistunut väitöskirja perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksen yhteydessä käytetystä mentoroinnista. Kaikkia näitä osaamisalueita hyödynnettiin opaskirjan laatimisessa. Lisäksi yrityksemme kokenut pk-yritysten konsultti ja toimitusjohtaja toimi läheisesti ohjaajanani ja kommentaattorina luomisprosessin aikana. Ennen lopullista julkaisumuotoaan opasta kommentoivat hankkeen ohjausryhmän jäsenet ja muut ammatilliset asiantuntijat, jotka olivat hankkeen palvelujen tuottajia. Lopullinen versio julkaisusta on tämän kehittämistyöraportin liitteenä: Yrittäjätaitekohdassa; Opas omistajanvaihdoksen ja yrittäjäkoulutuksen mentoreille.

2 OPPAAN VIITEKEHYKSET

Kehittämistyönä toteutettiin siis kirjallinen opas mentoreille, joiden tulee tukea seuraajayrittäjää tämän ammattitutkintokoulutuksen aikana. Mentorina oli pääasiassa yrityksestä luopuva osapuoli. Oppaan peruskiveksi rakennettiin *yrittäjän ammattitutkinnon* opetussuunnitelman perusteet (ks. <http://www.oph.fi/subpage.asp?path=1;17627;-927;1562>). Lisäksi viitekehys muodostui *perheyrittäjyyden ja omistajanvaihdoksen erityiskysymyksistä* (ks. esim. Morris, Williams & Nel 1996; Neubauer & Alden 1998). Lähdemateriaalina käytettiin kansainvälisiä tutkimuksia, joihin laatija on tutustunut asiantuntijuuteen kasvaessaan (ks. Tunkkari-Eskelinen 2005). Tähän raporttiin on koottu joitain ydinlähteitä aiheen ympärille. Oppaan lähtökohtana käytettiin *mentoroinnin määrittelyä* siitä lähtökohdasta, jota laatija mallinsi omassa vuonna 2005 julkaistussa väitöskirjassaan (Tunkkari-Eskelinen 2005). Tästä väitöskirjasta on hyödynnetty myös *amatillisen kasvun teemat*, jotka olivat kohderyhmille yhteiset. Näiden viitekehysten yhteistuotoksena päädyttiin käsikirjanomaiseen julkaisuun, joka on pyritty pitämään lukija- ja käyttäjäystävällisenä. Sen vuoksi oppaaseen ei ole sisällytetty esimerkiksi lähdeviittauksia eikä lukuisia eri näkökulmia samaan asiaan kuin mitä on tyypillistä teoreettisissa julkaisuissa.

2.1 Yrittäjän ammattitutkinnon opetussuunnitelma

Hankkeen kohderyhmään kuuluvien yritysten seuraajien ammatillinen kehittyminen on edellytyksenä heidän yritystensä kehittymiselle. Siksi seuraajien tavoittelema yrittäjän ammattitutkinnon opetussuunnitelmaa toteutettiin oppisopimuskoulutuksen muodossa. Opiskelija suorittaa tutkinto-opintoja pääosin työpaikalla tapahtuvan oppimisen keinoin. Tämä yrityksen seuraaja eli mentoroitava käy ennalta laaditun ohjelman mukaisesti hankkeen koordinoimissa teoriaopinnoissa (ks. <http://www.edu.fi/info/oppisopimus/opframe.html>), jotka etenevät ammattitutkinnon opetussuunnitelman mukaisesti. Lisäksi hankkeessa järjestettiin erilaisia seminaareja, jotka olivat osallistujille vapaaehtoisia verkottumistapahtumia.

Yrittäjän ammattitutkinto rakentuu kolmen pääalueen mukaan: Liikeidean tunnistaminen, liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja liiketoimintasuunnitelman toteuttaminen. Nämä puolestaan jakautuivat useampiin pienempiin liiketoimintavalmiuksien osioihin. Oppilaitoksen järjestämissä teoriaopinnoissa johdateltiin kuhunkin osioon tai laajem-

paan aihealueeseen, jota syvennettiin kouluttajien laatimilla etätehtävillä työpaikoilla suoritettavina. Oppijat suorittivat osiot näyttökokein. Keskustelut mentorin kanssa eivät ajoittuneet pelkästään suoritustarpeeseen, vaan mentorin tehtävänä oli täsmäohjata sekä tukea yrittäjäksi oppijan kokonaisvaltaista kasvuprosessia ja täydentää kouluttajalta saamaa ohjausta. Mentorit eivät siis korvaa koulutusohjaajien tehtävää.

Ammattitutkinnon sisältötavoitteilla ja laaditun mentorointioppaan sisällöillä on kummallakin oma tehtävänsä oppimistavoitteiden kannalta. Ammattitutkinnon opetussuunnitelma osoittaa tiedolliset ja taidolliset tavoitteet tiettyjen yrittäjän valmiuksiksi nimettyjen aihealueiden mukaan. Mentorointikeskustelut tukevat oppijan tutkinnolle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Olen nimennyt mentoroinnin tehtäväksi tässä tutkinnon suorittajan eli *yrittäjäksi kasvavan henkisen kasvun kokonaisvaltainen tutkiminen*. Oppaassa on esitetty henkisen kasvun vaiheet, jotka ovat sijoitettu ammattitutkinnon tiedollisten oppimistavoitteiden rinnalle. Lukemisteknisistä syistä ammattitutkinnon sisältökysymykset ja tavoitteet eivät oppaassa suoranaisesti näy. Niihin voi tutustua Opetushallituksen (Oph) tietopankissa ja olemalla yhteydessä Johtamistaidon opistoon (JTO), joka tuotti hankkeessa koulutuspalvelut. Seuraavassa esimerkki siitä, miten mentoroinnille asetetut tavoitteet täydentävät koulutukselle asetettuja tavoitteita.

ESIMERKKI: Yrityksen talouskysymykset, kuten kannattavuuden ja hinnoittelun oppiminen ovat tärkeitä ammattitutkinnon sisältökysymyksiä ja tavoitteita jo tutkintokoulutuksen alkuvaiheessa. Ne ovat mentoroinnin keskustelun viitekehystenä henkisen kasvun toisessa vaiheessa, jota kutsun 'ymmärrys yksinyrittämisestä yhteispeliin' (ks. oppaan sivu 9). Mentorointikeskustelujen tavoitteena on, että seuraajayrittäjä ymmärtää mihin yrityksen kannattavuus perustuu ja mikä on ollut nykyisen liiketoiminnan taloudellinen kivijalka. Samalla osapuolet keskustelevat siitä, jatkaako seuraaja vastuissaan yksin vai onko mukana kenties toinen omistajavastuullinen, kuten oma sisarus. Tilanteessa, jossa talousvastuullisina omistajina ovat esimerkiksi kaksi sisarusta, kohdataan erilaisia haasteita, joita esimerkiksi yrityksen yksin perustava ei välttämättä kohtaa. Tällaiset nimeän perheyrityksen erityispiirteiksi ja omistajanvaihdon erityiskysymyksiksi, joita käsittelem seuraavaksi.

2.2 Perheyrityksen ja omistajanvaihdon erityiskysymykset

Yrittäjäpolvenvaihdoksessa (usein käytetään myös termiä sukupolvenvaihdos) on kyse omistuksen- ja vallanvaihdosta, jossa edeltäjä on päättänyt luopua työ- ja/tai omistusrastaan. Seuraajana voi olla tuttu tai tuntematon henkilö, joka on halukas osta-

maan yrityksen tai osan sitä jatkaakseen liiketoimintaa. Seuraaja voi olla myös oman perheen jäsen – usein tytär tai poika-, joka on nuoremman sukupolven edustaja. Yrittäjäpolvenvaihdos on herkkä prosessi, jota tulee tukea ja avustaa eri keinoin.

Yrittäjäpolven osana oleva omistuksenvaihdos kuvataan usein teknisenä prosessina, jonka ajoittaminen oikein on merkityksellistä erityisesti veroteknisistä syistä. Omistuksen siirtäminen synnyttää myös tarpeen hallita tilanne henkisesti (ks. esim. Laukkanen 1994). Haasteellisimpana tunnetaan luopumisen tuska, uudistumisen vaikeus ja oppimisen tarpeet, jotka koskettavat molempia osapuolia tosin erilaisista näkökulmista. Kompleksisin yhtälö on silloin, kun kyse on perheyrittäjyyden jatkuvuudesta eli omistus- ja vallanvaihto yhden perheen / suvun sisällä (Stavrou 1999; Steier 2001).

Vallanvaihdossa puhutaan myös johtajuuden siirtämisenä, joka myös ilmenee teknisenä sekä henkisenä prosessina samanaikaisesti. Johtajuus siirtyy teknisesti usein omistusjärjestelyjen kanssa yhtäaikaaisesti eli osapuolet nimetään uusiin asemiin ja heille osoitetaan uusia vastuita. Henkisen prosessin ongelmallisuus piilee siinä, että valta on käytössä vain ns. paperilla, mutta seuraajalle ei ole oikeasti annettu tilaa ottaa tilanteet haltuun. Edeltäjälle vallanvaihdon henkinen prosessi kiteytyy luopumisen tuskan tunnistamiseen ja siitä selviämiseen (Handler & Kram 1988; Davis & Harveston 1999; .

Perheyrittäjyyden erikoisuus on siinä, että perhe on saumattomassa yhteydessä yritystoiminnan rinnalla. Se ei tarkoita ainoastaan omistajayhteyttä tai johtajuusyhteyttä, vaan myös perheen henkistä ilmapiiriä yrityksen eräänä kulttuurisena ilmentymänä. Perheyhteys on läsnä erityisesti silloin, jos useampi kuin yksi työntekijä on omistajaperheen jäsen (Hall 2002). Perheyrittäjyyttä mitataan usein sillä kumpi arvotetaan päätöksissä ensisijaiseksi, yritys vai perhe. Muita perheyrittäjyyden erityispiirteitä ovat mm. nepotismi (Carlock & Ward 2001), perheneuvosto (Ward 1987; Lansberg 1999), tunneläheisyys (Pratt & Doucet 2000), perhekonfliktit (Levinson 1971; Lansberg & Astrachan 1994; Kets de Vries 1996). Näitä sisältöjä sivutaan oppaaseen laadi-
tuissa keskustelun avauksissa.

Asetelmassa, jossa yrittäjän ammattitutkintoa suorittavalla seuraajalla on mentorina oma vanhempi, on usein riski. Keskustelut käydään perinteeksi muotoutuneen kaavan mukaan eli pahimmillaan perheen sisäinen keskustelukulttuuri sallii asiattoman käyttäytymisen. Yhteisen historiaakaan omaavat perheenjäsenet eivät välttämättä kykene

ammattimaiseen keskusteluun, mikä olisi edellytys mentorointikeskustelulle. Perheyrittäjyyden erityispiirteistä kumpuaa siis eräs peruste sille, miksi mentorointiasetelmaksi ei tulisi muodostua perheenjäsenten välinen suhde. Heillä kun jo on yksi vuorovaikutussuhde ikuisena etuna tai rasitteena –jos näin halutaan ilmaista. Lisäksi perheyhteys luo liiketoiminnan vastuisiin useita päätöksentekoa ohjaavia perusteita, joita seuraajayrittäjän tulisi tunnistaa ja ennakoida. Tällaisista asioista keskustellaan mentorin kanssa, koska koulutuksen sisällöt eivät välttämättä syvennä em. kaltaisia aiheita (ks. Sullivan 2000). Mentorin tulee olla se, joka nostaa keskustelua positiivisessa hengessä. Perheenjäsenten kesken käytävä kommunikaatio on harvoin kuvatus kaltaista.

ESIMERKKI: Jalostetaan edellä esitettyä esimerkkiä yrityksen talouskysymysten oppimisen tukemista mentoroinnin keinoin tilanteessa, jossa omistajina ovat edeltäjän molemmat pojat –veljekset seuraajina. Mentoroinnin keskustelu tavoittelee osapuolten ymmärrystä tiimiyrittämisen säännöistä. Jos edeltäjä on saanut täyden autonomian toimilleen, seuraajat joutuvat tulevaisuudessa pelaamaan saumattomasti yhteen. Miten se tapahtuu, lähtökohtaisesti on ymmärrettävä se, ettei kukaan ole tai tee itseään korvaamattomaksi. Tavoite on haasteellinen myös siksi, koska mentor edustaa usein sen sukupolven yrittäjää, jolle on luonteenomaista pitää kaikki ohjaukset omissa käsissään. Asetelmat ovat alttiita konfliktien syntymiselle. Tällaisia keskusteluja on harvoin mahdollista käydä koulutustilaisuuksissa, koska aihe ei kosketa välttämättä koko kohderyhmää. Siksi mentorointi täydentää koulutuksen suomia oppimistavoitteita ja lähentyy henkilökohtaisen valmennuksen tarkoitukseen vuorovaikutuksen keinoin. Mentoroitava saa räätälöityä täsmäohjausta.

2.3 Mentoroinnin määrittelyä (Mentorointi-pedagogiikkaa)

Mentoroinnissa on kyse pyyteettömään apuun ja kahdenkeskiseen keskusteluun perustuvasta toiminnasta, jossa nuorempaa kehityshalukasta henkilöä ohjaa vanhempi ja kokeneempi henkilö (Kram 1985; Clutterback 1999; Juusela, Lillia & Rinne 2000). Hankkeessa määritellyt mentoroinnin elementit nousivat väitöskirjatutkimuksesta, jossa käsiteltiin mentorointia perheyrittäjien jatkajien valmentautumiskeinona. Tärkeimpinä elementteinä olivat *luottamus vuorovaikutussuhteessa* (ks. myös Mullen 1994; Lankau & Scandura 2002), *mentorin käyttämät ohjauksen lähestymistavat ja mentorointikeskustelujen fyysinen paikka*. Näiden haasteiden kohtaamiseen ja valmentautumiseen laadittiin opas mentoroinnin toteutusta haluaville. Oppaassa sivuilla 4–5 esitetään mentoroinnin käytännön toimijoiden kannalta tärkeimmät asiat. Ne vastaavat kysymyksiin siitä, *kuka* valitaan mentoriksi, *mitä* mentoroinnilla tavoitellaan ja *miten*

mentoroidaan. Laadittu opas keskittyy käsittelemään erityisesti viimeksi mainittua eli keinoja, joita mentor voi käyttää ohjauksessaan.

Mentoroinniksi tekee juuri luottamus osapuolten välillä, joka syvenee ajan kuluessa ja joka antaa edellytykset syväluotain-keskusteluille. Oppaaseen rakennetut kysymykset osoittavat luottamuksellisen ilmapiirin edellytyksiä. Kysymykset avaavat keskustelun niiden asioiden ympärille, joille ei usein ole aikaa arkisessa työympäristössä. Siksi on tärkeää, että osapuolet käyvätkin keskustelut työympäristöstä irrallaan (ks esim. Tunkkari 2004). Silloin on mahdollista päästää luovuus ns. irti, minkä vuoksi mentoroitavat usein kertovat nauttivansa keskusteluista mentorinsa kanssa.

Mentorin esittämät kysymykset rohkaisevat kokemattomampaa ajattelemaan, pohtimaan ja esittämään mentoriltaan lisäkysymyksiä. Mentorointikeskustelut etenevät jonkin aihealueen ympärillä ja molemmat osapuolet ovat sekä kuuntelevassa että keskustelelevassa roolissa. Parhaimmillaan mentorin esittämät kysymykset laukaisevat vyyhdin, jonka seurauksena mentor kertoo omista epäonnistumisistaan ja oppimiskokemuksistaan. Ne ovat usein sitä hiljaista tietoa, jonka tunnistamista peräänkuulutaan. Siksi kysymysten esittäminen tukee osaamisen välittymisen tavoitteita ja mentoointia suositellaan sosiaalisen pääoman siirtämiseen – oikeammin sanoen, välittymiseen. Oppaan esimerkilliset kysymykset voivat toimia vain alussa viitteenä. Toimijat yleensä oppivat menetelmän ja laativat itselleen parhaiten sopivat kysymykset keskustelun siivittäjiksi.

Mentorointi edellyttää mentorilta siis tiettyä lähestymistavan käyttöä, jotta hänen kokemattomampi keskustelukumppani kokee vuorovaikutuksen mielekkäänä. (ks. Tunkkari-Eskelinen 2005, 87-100.)

- 1) Mentorin tulee osoittaa mentoroitavalle olevansa kiinnostunut tämän henkilökohtaisesta kasvusta, ei pelkästään yrityksen jatkuvuudesta. Juuri kysymysten esittäminen ilmaisee sen, että mentor ei ole läsnä ainoastaan neuvoja antaakseen.
- 2) Mentor rohkaisee mentoroitavaa harrastamaan asioiden analysointia ja pohtimista ei ainoastaan heidän keskusteluhetkensä aikana vaan myös muuna aikana. Parhaimmillaan se tapahtuu siten, että mentor itse osoittaa esimerkkiä pohitivasta otteesta keskustelujen aikana.

- 3) Mentor antaa kokemattomalle realistista palautetta tehdyistä ratkaisuista ja ideoinnista. Palautteen antaminen ei pidä olla kritiikkiä tai arviointia, mutta se voi toki olla kriittistä.

Näitä kasvatustoiteita noudattamalla mentoroitava edistää omaa oppimistaan ja kasvuun, jolle ominaista ovat seuraavaksi kuvatut henkisen kasvun vaiheet.

2.4 Yrittäjän henkisen kasvun vaiheet

Mentorin on uskallettava kysyä arkaluonteisiakin asioita, jotta henkisen kasvun prosessi etenee. Oppaan kysymykset on laadittu kronologisesti etenevän prosessin mukaan. Prosessin vaiheet on tunnistettu ilmenevän yleisemmin kokemattomana yrittäjänä toimivilla (Foster 1995; Pullen 1996). Joidenkin vaiheiden kesto on pidempi erityisesti perheyrittäjyyden asiayhteydessä. Heidän kriittiset pisteet ovat usein eriluonteisia kuin mitä on yksin yrittäjänä aloittavalla (ks. esim. Sorenson 2000). Toisaalta, yritystä perustavan henkisen kasvun vaiheet kulminoituvat teknisen osaamisen puutteeseen (ks. Snow, Corno & Jackson 1996) ja kysymykset usein ratkeavat tiedon lisääntyessä. Seuraavassa tiivistetään oppaassa (s. 8-17) esitetyt 10 henkisen kasvun vaihetta, jotka ilmenevät samanaikaisesti tutkintokoulutuksen edetessä. Näiden vaiheiden tukemista varten opas sisältää mentorille laaditut täsmäkysymykset.

1. *Oman toimintaympäristön tunnistaminen ja rakentaminen* on nimetty ilmaisemaan yrittäjyyteen sitoutumista. Tärkein tavoite on, että yrittäjä tunnistaa oman tahtotilansa.
2. *Ymmärrys yksinyrittämisestä yhteispeliin* nivoutuu toimintaympäristön tunnistamisen ajankohtaan. Tärkein tavoite on, että yrittäjä ymmärtää muiden eri tasolla olevien toimijoiden tarkoitusperät ja oppii toimimaan tarvittavin pe-lisäännöin päätöksenteoissaan.
3. *Uskallus uudistaa ja uudistua* tähtää itsearvioinnin menettelyyn. Tällä tavoin yrittäjä tunnistaa omat piirteensä ja uskaltaa luottaa omaan kykyynsä kohdata tulevaisuus.
4. *Edeltäjän varjosta valoon* on vaihe, jolloin on uskallettava rakentaa itsensä näköinen yritys laaditun suunnitelman mukaisesti. Jo olemassa olevan yrityksen vetovastuun eräs kriittisimmistä asioista on hyväksi todetun toimintamallin uudistaminen, jota toteuttaa Se kokematon.

5. *Kohti vastuullista omistajuutta* pyrkii osoittamaan rationaalisen ajattelun tärkeyttä. Tässä vaiheessa omistajuuden sisäistäminen tapahtuu parhaimmillaan siten, että kannattavuusajattelu nousee toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Se on yrittäjyyden perusajatus.
6. *Itseensä uskomisen* korostuu, kun asiakassuhteet saatetaan kannattavan liiketoiminnan ytimeen. Tavoitteena on, että yrittäjä uskoo itseensä yhtä paljon kuin yritykseensä ja osaa tuoda asiat (esim. tuotteet ja palvelut) julki liiketaloudellinen pilke silmäkulmassa.
7. Rooliristiriitojen kohtaaminen on erityisen kivuliasta perheyrittäjyyden toimintaympäristössä. Tässä vaiheessa yrittäjä osaa asemoida itsensä suhteessa muihin toimintaympäristöön ja ottaa vastuun sen mukaan.
8. *Kokonaisvaltaiseen vastuunottoon orientoituminen* tarkoittaa yrittäjän kykyä johtaa yritystään. Kyse on vaiheesta, jossa ammatin suorittajasta tulee muiden ammatin suorittajien koordinaattori ja vastuunkantaja.
9. *Rationaalistaminen päätöksenteon valttina* tarkoittaa tunteiden ulkoistamista. Tässä vaiheessa yritystoiminta tulee ymmärtää oman elämän eräänä osana, jonka ei pidä hallita muuta elämistä.
10. *Omiin yrittäjän valmiuksiin uskomisen* tarvitaan vielä eräässä epäuskon vaiheessa. Kyseenalaistamiset ja niihin ratkaisujen löytäminen osoittavat sen, että yrittäjä on löytänyt oman tiensä ja mestaruutensa. Hänen on aika ottaa ohjat omiin käsiinsä ja opittava tarkkailemaan ympäristöään itsenäisesti.

Yrittäjän henkisen kasvun vaiheiden ylittäminen osoittaa oppimista. Sitä ei tapahdu pelkästään koulutuksen keinoin eikä pelkästään mentorin tuella. Monet tahot edesauttavat tavoitetilan toteutumista. Tahoja on usein vaikea nimetä, sillä ruokapöytäkeskustelut kollegojen kanssa tai illallinen puolison kanssa voi myös laukaista useita ajattelun etenemistä häiritseviä solmuja. Joka tapauksessa mentoroinnin tarkoituksenmukaisuus voidaan todeta päättyneeksi silloin kun Mentor on onnistunut tehtävässään tehdä itsestään tarpeeton.

3 Oppeja ja sovellusalueita

Mentorointiopasta luotaessa oli tarkoitus tuoda esiin niitä sisältöjä, jotka ovat juuri mentoroinnin avulla tehokkaimmin opittavissa. Tällöin oli huomioitava se, että koulu-

tusmoduulit, työpaikalla tapahtuva oppiminen ja yrityskohtaiset konsultoinnit sisältävät nekin omat sisältökysymyksensä.

Se sisältö, *mistä mentoroinnin osapuolet keskustelivat*, syntyi edellä esitettyjen viitekehysten synteessä. Tosin kaikkien ei tarvitse keskustella samoja asioita. Kenties kaikille ei sovi syvällisten asioiden pohdinta tällaisessa muodossa. Siksi onkin hyvä huomauttaa, että mentoroinninomainen toiminta tai menettelyt eivät sovi kaikille. Tämän oppaan luomisessa ei haluttu ottaa kantaa siihen eikä vaihtoehtoista tapaa esitetty. Kukin käyttäjä luokoon itselleen parhaiten soveltuvan tavan oppia. Opas antaa eräitä eväitä ja edellytykset.

Opasta laatiessa oli osoitettava keinoja, *miten mentor mentoroi ja miten mentoroitava parhaiten oppii*. Mentoroinnissa on parhaimmillaan kyse mentorin kokemukseen pohjautuvan osaamisen välittymisestä ja ns. hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisestä. Oppaan taulukoissa esitetyt keskustelun sisältörunko ja tavoitteet osoittavat keskustelun aiheet. Se, miten miten mentorin kokemuksellinen tieto välittyy mentoroitavalle, on toimijoiden eli molempien osapuolten vastuulla. Yksilöillä on erilaisia tapoja opettaa toisia. Yksilöillä on myös erilainen vastaanottoalttius. Oppaan laatijoina ymmärryksemme perustuu siihen, että nuorempi sukupolvi vaatii erilaiset oppimismenetelmät kuin edeltäjänsä. Siksi humanistinen oppimiskäsitys ja yrittäjämäinen pedagogiikka ovat olleet ohjenuorana laaditussa mentorin oppaassa. Tärkein yhteinen nimittäjä niillä on se, että ihminen on vapaa toimija, jolle pitää luoda mahdollisimman rajattomat edellytykset. Toisaalta, turvallisuutta luo yhteisesti hyväksytyt rajat, joita esimerkiksi ehdotetut ja aiheet tavoitteet osoittavat. Lisäksi mentorointi osoittaa noudattavan räätälöidyn ohjauksen linjaa, koska vuorovaikutukseen tarvitaan kaksi osapuolta ja keskustelut etenevät aina kokemattoman oppimistavoitteiden linjassa. (ks. myös Rogers 1969.)

Opas sisälsi kapeahkon osuuden siitä, mitä mentoroinnin toteuttaminen edellyttää. Ammattimaisen keskusteluyhteyden aloittaminen edellyttää yhteisen pelikentän laatimista. Erityisiä yhteisiä pelisääntöjä ei tämän hankkeen osallistujille viestitetty. Mentoroinnin toteutus perustui siis jokaisen parhaaksi katsomaan tapaan. Näin jälkikäteen arvioituna prosessin olisi voinut hoitaa systemaattisemmin ja oppaaseen olisi kannattanut liittää normatiivinen ohjeistus asioista, joista olisi kannattanut sopia etukäteen. Toisaalta, toteutunut informaali oppimismenettely saattoi antaa sellaista vapautta, mikä ei esimerkiksi velvoittanut mentoria. Mentorit ovat yleensä vapaita vastuista ja op-

pijalla on vastuu toimistaan. Mentorointisuhteen luottamuksellisuuden kannalta on olemassa lukuisia erilaisia riskialttiita asetelmia, joita pyrittiin kirjaamaan oppaaseen. Onkin suositeltavaa, että mentoroinnin tehoa arvioidaan sen erilaiset lähtökohdat huomioiden.

YAT –tutkintojen suorittaminen oppisopimuskoulutuksena on eräs tärkeä ns. formaalin oppimisen muoto. Sitä voidaan tukea mentoroinnilla, joka tässä edusti informaalin oppimisen muotoa. Nämä oppimisen muodot yhdessä tukevat uuden sukupolven valmistautumista yritysmaailman haasteisiin, erityisesti sukupolvenvaihdosten aikaansaaman elämänmuutosten vaiheissa. Uskon mentoroinnin olevan tarkoituksenmukainen työväline jatkajien henkilökohtaisen kasvun tukemiseen erityisesti Yrityksen jatkuvuus –hankkeen tarpeisiin ja erilaisten ammattitutkintojen toteutuksiin (ks. myös Leskelä 2005). Mentorointi tuleekin mallintaa käytettäväksi yhdessä konsultoinnin ja koulutuksen rinnalla toisiaan täydentävinä. Mitä useampia toimijoita on mukana, sen monimutkaisempi on oppijan toimintakenttä. Mentor on parhaimmillaan se, joka ohjaa hahmottamaan ympäristöä kokonaisvaltaisesti. Myöhemmin mentoroitava itse kykenee löytämään ympärilleen haluamansa ja arvostavansa neuvonantajat ja keskustelukumppanit. Liekö tämä oppi hyödyllinen myös silloin, kun yritykselle on rakennettava ammattimaisesti toimiva hallitus?

Oppisopimuskoulutuksessa tutkinnon suorittaja on yhteydessä oppilaitokseen, konsultteihin, vertaisryhmään ja oman yrityksen sidosryhmiin. Lisäksi hänelle nimetään työpaikkakouluttaja, joka on usein toinen yrittäjä. Tehokkain yhdistelmä YAT –tutkinnon suorittajan ammatillisen kasvun tukemiseen saadaan kun määritetään oppijan ympärillä olevien kasvattajien, kouluttajien, konsulttien ja ohjaajien roolit sekä tehtävät erikseen. Perheyrittäjän jatkajan valmennuksessa tähän liittyy myös oman yrittäjävanhemman tehtävän määrittäminen siten kun se tulee erottaa mentoroinnista. Kuka mentoriksi ja mikä hänen tehtävänsä olisi? Tavoitteena mentoroinnin mallintamisessa on se, että kukin toimija tiedostaa ja ymmärtää sen milloin toimitaan minkin oppimiskysymyksen rajapinnassa.

Opasta laadittaessa eräs kysymys säilyi alusta saakka mielessä: Miten mentorin tehtävä eroaa muiden tukijoiden tehtävistä? Ehkä juuri tämä kysymys auttoi itseäni täsmentämään yrittäjäksi kasvamisen henkiset kysymykset erillään tieto- ja taitovalmiuksista. Suosittelen, että eri ammattikuntien opintopolkua peilataan samalla tavoin. Siten osa-

taan laatia kuhunkin tarkoitukseen räätälöity opas erikseen opiskelijoiden työpaikkaohjaajalle ja kokonaisvaltaista kasvua tukevalle mentorille.

Miten tämän oppaan laatimisessa onnistuttiin? Oppaan käyttäjiltä ei ole erikseen kysytty mentoroinnin toteutukseen liittynyttä palautetta. Oppaan käyttäjiä ei myöskään valmennettu erikseen. Jos jotain voisi tehdä toisin, oppaan levittäminen tulisi tapahtua yhteistilaisuuksissa, jossa lyhyt valmennus olisi mahdollista. Lisäksi palautetta voisi kysyä tutkintopolun eri aikoina. Oppaan käyttäjien palautteen perusteella tulisi poimia esiin mentoroinnin erityiset painopistealueet ja sen aiheuttamat riskit tutkintosuorituksen eri vaiheissa. Voihan olla niin, että kyseinen kohderyhmä ei rinnasta itseään esimerkiksi esitettyjen henkisen kasvun vaiheisiin. Silloin oppaan tavoitteet mentoroinnille voivat olla varsin erilaisia.

Opasta voidaan hyödyntää eri asiayhteyksissä erilaisina kokonaisuuksina. Kustakin aihealueesta rakentuisi asiaa valmennettavaksi niin kouluttajille, yrittäjille kuin konsulteillekin. Konsultit voivat hyödyntää oppaan sisältöjä huomioidessaan mm. sen, että kysymykset ohjaavat yksilön kehittymistä, ei yrityksen kehittymistä. Toivomukseni on, että konsultit eivät kuitenkaan kutsuisi itseään mentoreiksi mikäli ottavat palveluistaan taloudellista korvausta. Mentor toimii pyyteettömästi. Mentorille ei pidä maksaa korvausta. Siksi mentoroinnilla on lisäarvoa kaiken muun markkinoilla olevan palvelutarjoajan ohella.

Näen mentoroinnin laajempänä ideologisena suuntauksena kuin mitä se tässä on esitelty pedagogiikkana. Siksi keskustelua kokemuksen arvostamisesta ja arvottamisesta oppimisen lähteenä nuoremmalle sukupolvelle pitää jatkaa. Mentoroinnin ei pidä jäädä ainoastaan menetelmän toteutuksen tasolle, vaan meidän tulisi nähdä kokemuksellisuus osana arkipäivää ja havainnoida ympäristöä ilman erityistä menetelmän toiminta-ajatusta. Kokemus on korvaamaton oppimisen lähde ja osaamisen ilmentymä. Kiinalainen viisaus kiteyttää asian seuraavasti: ”Älä unohda mennyttä sillä se on tulevan opettaja.”

LÄHTEET

<http://www.edu.fi/info/oppisopimus/opframe.html>

<http://www.jao.fi/yrityksenjatkuvuus>

<http://www.oph.fi/subpage.asp?path=1;17627;927;1562>

Carlock, R. S. & Ward, J. L. 2001. *Strategic Planning for the Family Business*. New York: Palgrave.

Clutterback, D. 1999. Mentoring in Business: Executives and Directors. *Mentoring and Tutoring* 6 (3), 76-84.

Davis, P. S. & Harveston, P. D. 1999. In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review* 12 (4), 311-323.

Foster, A. (1995) Developing Leadership in the successor generation, *Family Business Review* 8 (4), 201-209.

Hall, A. 2002. External Management of Family Businesses: Succession As a Role Transition Process. FBN 13th Annual World Conference, Helsinki. *Academic Research Proceedings* (eds. Koiranen & Karlsson), 403-424.

Handler, W.C. & Kram, K.E. 1988. Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review* 1 (4), 361-381.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. *Mentoroinnin monet kasvot* (in Finnish). Jyväskylä: Gummerus.

Kets de Vries, M. 1996. *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. London: Thomson.

Kram, K. E. 1985. Improving the Mentoring Process. *Training and Development Journal* (April), 40-43.

Lankau, M. J. & Scandura, T. A. 2002. An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences. *Academy of Management Journal* 45 (4), 779-790.

Lansberg, I. 1999. *Succeeding Generations; Realizing the Dreams of Families in Business*. Boston: Harvard Business School.

Lansberg, I. & Astrachan, J. H. 1994. Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of mediating factors. *Family Business Review* 7 (1), 39-59.

Laukkanen, S. 1994. *Sukupolvenvaihdos perheyriyksessä –inhimillinen näkökulma* (in Finnish). Licenciate Thesis. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Tutkimusraportteja 3/94.

- Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena (in Finnish). Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Tamperensis 1090.
- Levinson, H. 1971. Conflicts That Plague Family Businesses. *Harvard Business Review* 49 (2), 90-98.
- Morris, M. H., Williams, R. W. & Nel, D. 1996. Factors Influencing Family Business Succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 2 (3), 68-81.
- Mullen, E. J. 1994. Framing the Mentoring Relationship as an Information Exchange, *Human Resource Management Review* 4 (3), 257-281.
- Neubauer, F. & Alden, L. G. 1998. *Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: MacMillan.
- Pratt, M. G. & Doucet, L. 2000. Ambivalent Feelings in Organizational Relationships. In S. Fineman (ed.) *Emotion in Organization*. London: Sage Publications.
- Pullen, T. 1996. Changing Roles or Starting a New Job. *Career Development International*, 1 (2), 42-46.
- Rogers, C. R. 1969. *Freedom to learn*. Charles E. Merrill Publishing Company.
- Snow, R. E., Corno, L. & Jackson, D. 1996. Individual Differences in Affective and Conative Functions, in D. C. Berliner & R. C. Calfee, (eds.), *Handbook of Educational Psychology*. New York: MacMillan, 243-310.
- Sorenson, R. L. 2000. The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success, *Family Business Review* 13 (3), 183-200.
- Stavrou, E. T. 1999. Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business, *Journal of Small Business Management* 37 (3), 43-61.
- Steier, L. 2001. Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review* 14 (3), 259-276.
- Sullivan, R. 2000. Entrepreneurial Learning and Mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 6 (3), 160-172.
- Tunkkari, M. 2004. Mentoring and Autonomy. Report from Finland, in Spector, B. (ed.) *The Family Business Mentoring Handbook*, Family Business Publishing.
- Tunkkari-Eskelinen, M. 2005. Mentored to feel free. Exploring family business next generation members' experiences of non-family mentoring. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics 44.
- Ward, J. L. 1987. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Yrittäjä taitekohdassa

Opas omistajanvaihdoksen ja
yrittäjäkoulutuksen mentoreille



Minna Tunkkari-Eskelinen • Sakari Oikarinen

Sisältö

| | |
|---|----|
| Alkusanat | 3 |
| Mentoroinnista | 4 |
| Kuka mentoriksi? | 4 |
| Mitä mentoroinnilla tavoitellaan? | 4 |
| Miten mentoroidaan? | 5 |
| Oppaan rakenne | 6 |
| Miten taulukkoja luetaan | 6 |
| Henkisen kasvun vaiheet | 8 |
| Oman toimintaympäristön tunnistaminen ja rakentaminen | 8 |
| Ymmärrys yksinyrittämisestä yhteispeliin | 9 |
| Uskallusta uudistaa ja uudistua | 10 |
| Edeltäjän varjosta valoon | 11 |
| Kohti vastuullista omistajuutta | 12 |
| Itseensä uskomisen | 13 |
| Rooliristiriitojen kohtaaminen | 14 |
| Kokonaisvaltaiseen vastuunottoon orientoituminen | 15 |
| Rationaalistaminen päätöksenteon valttikorttina | 16 |
| Omiin yrittäjän valmiuksiin uskomisen | 17 |
| Lopuksi | 18 |

Oppaan tekstejä saa vapaasti lainata, jos lähde mainitaan. Oppaasta voidaan toteuttaa muokattuja versioita esimerkiksi erilaisia koulutuskokonaisuuksia varten. Ota yhteyttä petteri.ristikangas@jao.fi.

Yrittäjäpolvenvaihdos on haastava prosessi, jonka tueksi tarvitaan usein koulutusta ja käytännön työkaluja. Tämä opas on tehty Yrityksen jatkuvuus -hankkeessa tukemaan yrittäjäpolvenvaihdostilanteessa osaamisen siirtymistä kokeneemmalta yrittäjältä tulevalle yrityksen jatkajalle. Opasta voidaan soveltaa mentoroinnin työkaluna myös muissa yhteyksissä, esimerkiksi yrittäjän ammattitutkintokoulutuksissa tai muissa yritystoiminnan kehittämistilanteissa.

Tähän oppaaseen on koottu mentorin avuksi avainkysymyksiä ja -teemoja, joilla hän voi käynnistää ja johdatella keskustelua mentoroitavan kanssa. Toivomme, että nämä avaukset johtavat luottamukselliseen ilmapiiriin mentorin ja mentoroitavan välillä, ja että mentor rohkaistuisi kertomaan ja vertailemaan omia kokemuksiaan ja tunteuksiaan yhdessä mentoroitavan kanssa.

Yrityksen jatkuvuus -hanke on Länsi-Suomen lääninhallituksen rahoittama ESR-osarahoitteinen projekti, joka toteutetaan 1.2.2004–30.4.2007. Jyväskylän ammattiopiston Oppisopimuskeskuksen vetämässä hankkeessa ovat olleet mukana Länsi-Suomen läänin oppisopimustoimijat, yrittäjäjärjestöt, TE-keskukset ja yhteistyöoppilaitokset. Hankkeen kohderyhmänä ovat Länsi-Suomen alueella toimivat pk-yritykset, joissa omistajanvaihdos on lähitulevaisuudessa ajankohtainen. Hankkeessa on mukana noin 140 yritystä ja jatkajayrittäjää. Hankkeessa yrityksen jatkajat parantavat omaa liiketoimintaosaamistaan suorittamalla yrittäjän ammatti- tai erikoisammattitutkinnon. Kokeneemman yrittäjän osaamisen ja hiljaisen tiedon välittyminen on varmistettu nimeämällä jokaiselle jatkajalle mentori. Yrityksillä on lisäksi mahdollisuus hyödyntää mm. yrittäjäpolvenvaihdoksiin liittyviä erikoispalveluita, joita tavanomaisessa oppisopimuskoulutuksessa ei ole aikaisemmin ollut tarjolla.

Oppaan toteutuksesta on vastannut KTT Minna-Tunkkari Eskelinen Confidentum Oy:stä. Laadinnassa on avustanut toimitusjohtaja KTM Sakari Oikarinen, jolla on liki 16 vuoden asiantuntemus perheyritysten käytännön kehittämistyöstä. Confidentum Oy on palveluyritys, joka on erikoistunut tukemaan perheyritysten omistajuutta ja aktiivista uudistumista. Erityisesti yritys on keskittynyt uuden sukupolven omistajayrittäjien johtajuuden haasteisiin. Opasta ovat kommentoineet sen tekovaiheessa jatkaja- ja luopujayrittäjät, yrittäjäpolvenvaihdosasiantuntijat, koulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen asiantuntijat sekä muut mentoroinnista kiinnostuneet tahot.

Projektipäällikkö

Petteri Ristikangas

Mentoroinnista

Mentoroinniksi kutsutaan kahdenkeskistä luottamuksellista ammatillista suhdetta, jossa kokeneempi osapuoli, mentor, ohjaa kokemattomampaa osapuolta, mentoroitavaa, joka on tässä yhteydessä yrittäjä tai yrittäjäksi ryhtyvä. Kokeneempi osapuoli voi olla kuka tahansa, joka on aidosti kiinnostunut tukemaan mentoroitavaa tämän kehittämistavoitteissa.

Mentorointi perustuu kokemuksellisen tiedon, taidon ja osaamisen välittymiseen vuorovaikutustilanteessa, jossa molemmat osapuolet ovat aktiivisia. Mentorointisuhde vaatii molemmilta osapuolilta panostusta ja sitoutumista. Mentorointisuhde perustuu pyyteettömään haluun, ja usein keskustelukumppaneita yhdistää yhteinen intressi, jonka ympärille luottamus syntyy. Luottamuksen syntyminen keskustelukumppaneiden välille osoittaa mentoroinnin onnistumisen mahdollisuutta.

Kuka mentoriksi?

Mentor on yrittäjän luottamuksen saavuttanut keskustelukumppani. Hän voi olla kuka tahansa, jota kokematon yrittäjä tai yrittäjäksi aikova pitää erityisesti henkisen kasvun tavoitteiden kannalta luonnollisimpana keskustelukumppanina. Yrityksen ulkopuolinen mentor tukee usein kokonaisvaltaista kasvuprosessia, mutta ei kykene perehdyttämään mentoroitavaa yrityksen sisäisiin kysymyksiin. Yrityksen sisältä tuleva mentor kykenee perehdyttämään kyseiseen yritykseen ja tarvittavaan toimintaympäristöön, mutta yrityksen tulevaisuuden kannalta on hedelmällistä keskustella myös muiden kanssa.

Tässä oppaassa esitettyä sisältömallia voi soveltaa harkiten jokainen yrittäjän keskustelukumppanina toimiva taho. Jossakin tapauksessa ehdotettujen kysymysten esittäminen perheenjäsenten kesken voi olla tarpeellista tai jopa mahdotonta. Silloin kannattaa miettiä, kuka olisi tarkoituksenmukainen keskustelukumppani.

Mitä mentoroinnilla tavoitellaan?

Mentoroitavan kannalta päämääränä on kasvaa itsenäiseen vastuunottoon ja toimintaympäristön haasteista selviämiseen. Samanaikaisesti myös yrityksen pitää kehittyä ja sitä pitää kenties kasvattaaakin. Kunkin yrityksen tilanne ja yrittäjän valmiudet ovat yksilöllisiä. Tässä esitetyt yrittäjän henkisen kasvun tavoitteet ovat yhteiset useimmille yrittäjille, kuten naisyrittäjille, perheyrittäjille, yritystä perustaville ja yritysostosta selviävälle. Niiden toteutuminen on yksilöstä itsestään kiinni, mutta kukin keskustelukumppani voi tietoisesti saattaa yrittäjäksi oppivaa kasvatavoitteissaan eteenpäin.

Mentoroinnin onnistuminen edellyttää sitä, että mentor osoittaa olevansa aidosti kiinnostunut mentoroitavansa kehittymisestä eikä pelkästään yritystoiminnan kehittymisestä. Jälkimmäiseen tähdätään myös muilla keinoin. Koulutus, tutorointi ja konsultointi tarjoavat ns. täsmäapua ja selkeästi kapea-alaisempaa tukea hetkittäin syntyviin liiketoimintaosaamisen tarpeisiin. Työpaikkaohjaaja/-kouluttaja tai työkaveri

puolestaan voi huolehtia päivittäisten rutiinien selkeyttämisestä sekä työvälineisiin ja -kulttuuriin perehdyttämisestä. Mentorilla ei ole vastuuta näistä seikoista toisin kuin näillä yrittäjän ammatillisten tai liikkeenjohdollisten taitojen koulutukseen osallistuvilla asiantuntijoilla. Mentor auttaa mentoroitavaa itse rakentamaan oman elämänsä opinpolun. Toisin sanoen vastuu on viime kädessä oppijalla.

Miten mentoroidaan?

Mentorin tehtävä on saada yrittäjä itse oivaltamaan asioita. Se on mahdollista mentorin esittämien kysymysten avulla. Mentorin neuvova rooli on mahdollisimman vähäinen. Hän antaa palautetta, mutta korostaa sen olevan vain yksi näkemys monien muiden joukossa. Mentor on tyypillisesti keskustelun avaaja.

Vuorovaikutus toteutuu aluksi aktiivisemmin mentorin toimesta, mutta ajan kuluessa yrittäjän rooli keskustelujen alkuun saattajana lisääntyy. Mentorin on pyrittävä tekemään itsensä tarpeettomaksi. Tähän suuntaan kulkevan kehityksen tunnistaa siitä, että yrittäjä oppii toimimaan oma-aloitteisesti ja uskaltaa tehdä itsenäisiä päätöksiä rohkeammin kuin ennen. Hän ei ole riippuvainen mentorin näkemyksistä eikä varmista omia näkemyksiään mentorilta enää niin aktiivisesti.

Tähän oppaaseen on koottu mentorin avuksi avainkysymyksiä ja -teemoja, joilla hän voi käynnistää ja johdatella keskustelua mentoroitavan kanssa. Toivomme, että nämä avaukset johtavat luottamukselliseen ilmapiiriin mentorin ja mentoroitavan välillä. Toivomme myös, että mentor rohkaistuisi kertomaan ja vertailemaan omia kokemuksiaan ja tuntemuksiaan yhdessä mentoroitavan kanssa. Näin mentorointisuhteesta syntyy luonnollinen osa uuden yrittäjän elämää ja molemmille elämän oivallinen opinpolku.

Oppaan rakenne

Mentoroinnissa on otettava huomioon se, että erilaisten johtamisvalmennusten ja tutkintojen koulutusmoduulit, työpaikalla tapahtuva oppiminen ja konsultoinnit sisältävät nekin omia tavoitteita ja keinoja yksilön oppimiselle. Parhaimmillaan mentorointi tukee myös näiden tavoitteiden toteutumista. Yrittäjältä ei vaadita ainoastaan tiedollista ja taidollista osaamista, vaan huomiota on kiinnitettävä myös henkiseen valmiuteen ammatillisen kasvun aikana. Liiketoimintaosaaminen on yrittäjältä vaadittava perusedellytys. Toteutuakseen se edellyttää vahvaa itsetuntemusta ja ympärillä syntyvien tilanteiden hallintaa.

Tämän mentorointioppaan laadinnassa on huomioitu yrittäjän ammattitutkinnon opetussuunnitelman mukaiset tavoitteet ja arviointikriteerit siten, että mentoroinnille asetetut henkisen kasvun tavoitteet sekä keskusteltavat teemat tukevat tiedollisten ja taidollisten tavoitteiden toteutumista.

Miten taulukkoja luetaan?

Vasempaan sarakkeeseen on koottu tavoitteet, jotka ovat juuri mentoroinnin avulla tehokkaimmin opittavissa. Niitä voidaan nimittää myös yrittäjäksi oppivan henkisen kasvun tavoitteiksi, jotka perustuvat yleisesti havaittuihin sekä tutkittuun tietoon kasvupolun karikoista. Tavoitteita voidaan soveltaa myös sukupolvenvaihdon tilanteisiin ja yleisesti noviisin yrittäjän omistajaohjauksen tarpeisiin perheyrittäjyyden erityispiirteet huomioiden.

Tässä oppaassa mentoroinnille asetettavat tavoitteet on kuvattu pääasiassa kahdella tasolla. Tason 1 tavoitteet liikkuvat yleisellä tasolla. Tason 2 tavoitteet sopivat niille, joille asioiden syvälinen pohtiminen on luonteenomaista. Niissä korostuvat perheyrittäjyyden erityispiirteet, joten keskustelun avauksia voidaan hyödyntää myös sukupolvenvaihdon prosesseissa.

Oikeassa sarakkeessa on esitelty muutamia esimerkkejä kysymyksistä, joita mentor voi esittää ja joilla hän voi avata keskustelun. Tehokkaimman hyödyn niistä saa, jos osapuolet asettuvat tarkoitusta varten keskustelutilanteeseen ja jättävät päivittäiskiireet sivuun keskustelun ajaksi. Keskustelun avaukset on laadittu kysymyksen muotoon. Niiden esittäminen on sovellettava yksilöllisesti eri tapauksiin sekä tilanteisiin ja siksi ne ovat suuntaa-antavia. Kannattaa muistaa, että miksi-muotoa olevalla kysymyksellä keskustelu saa syvemmän ja analyttisemmän luonteen.

Taulukon alalaitaan on koottu käytännön harjoitus- ja pohdintatehtäviksi sopivia työkaluja, jotka tehostavat tavoitteellisia mentorointikeskusteluja. Samoja toimenpidemalleja voidaan hyödyntää myös muun ohjauksen ja oppimisen tukena. Oppijan ohjaaja voi antaa niitä kotitehtäviksi tavoitteellisten keskustelutuokioiden väliajalla työstettäväksi. Siten tässä oppaassa esitelty mentoroinnin toteutusmalli jättää liikkumatilaa myös muille toimijoille ja tukee heitä yrittäjäksi kasvamisen tavoitteiden toteuttamisessa.

Kunkin sivun alalaidassa on myös muutama tyhjä rivi avainsanoille, joita saattaa keskustelun yhteydessä nousta esille. Usein nämä avainsanat palauttavat jo käydyssä keskustelun kulun ja sisällön muistiin myöhemmin. Mentorointikeskusteluthan eivät etene välttämättä johdonmukaisesti.

Oppaan taulukoita voidaan käyttää myös työkorttien tapaan siten, että kullakin tapaamiskerralla keskustellaan eri teemoista. Yhden työkortin ohjaamat sisällöt voidaan jakaa keskusteltavaksi myös useampana kertana. Sisältöjen läpikäyminen on pyritty asettamaan aikajärjestykseen sen mukaan, miten erilaiset kasvun paikat ilmenevät yrittäjäksi ryhtyneen polulla. Siten oppaan teemat soveltuvat myös vähän aikaa yrittäjänä toimineelle. Mentoria voidaan myös vaihtaa myöhempien vaiheiden tarpeissa.

Opas on onnistunut tavoitteessaan silloin, kun käyttäjät ovat laatineet omia keskustelun avauksia ja jalostaneet kysymyksiä kulloinkin tarvitsemaansa tarkoitukseen.

Henkisen kasvun vaiheet

Oman toimintaympäristön tunnistaminen ja rakentaminen

Yrittäjäksi ryhtymisen taustalla on kolmenlaisia vaikuttimia: taustatekijät, tilannetekijät ja persoonatekijät. Näistä syntyy tahto yrittäjyyteen, jonka tunnistaminen on yrittäjänä toimimisen peruskivi. Mentorin tehtävänä on aluksi selvittää yrittäjän kanssa hänen yrittäjätahtonsä: motivaatio ja sitoutuminen valitulle tielle. Tässä vaiheessa yrittäjyyttä rajoittavia tekijöitä ovat vaihtoehtoiset tavat hankkia elanto, perhe- ja elämäntilanne sekä yrittäjän liiketoiminnan kannalta ristiriitaiset arvot.

Yrittäjät tavoittelevat autonomiaa ja itsenäisyyttä sekä riippumattomuutta. He haluavat olla vapaita toimimaan itse rakentamassaan toimintaympäristössä. Se edellyttää toimintaympäristön rajoitteiden tunnistamista. Toimintaympäristön rajoitteita ovat oman perheen asettamat vaatimukset siviilielämässä sekä mahdollisesti liiketoiminnan ylläpitämisessä ja edistämisessä. Yrittäjän kanssa on tärkeä keskustella asioiden tärkeysjärjestyksestä tässä elämänvaiheessa. Siten hän voi tavoitella tasapainoa perheen ja yritystoiminnan vaatimusten keskellä.

Perusfilosofialtaan yrittäjyys on päätöksentekoa. Yrittäjän uskalluksen puute päätösten tekemiseen voi estää yrittäjänä kehittymisen ja yrityksen kehittymisen. Päätöksenteon taustalla ei ole välttämättä tiedon puute, vaan se miten tietoa hyödynnetään ja sovelletaan. Tavoitteellisten keskustelujen mentorin kanssa on todettu auttavan yrittäjää päätösten tekemisen viidakossa. Huomaa, että mentor ei koskaan kerro, mitä päätöksiä yrittäjän tulee tehdä. Päätökset ovat aina yrittäjän itsensä tekemiä ja hänen vastuullaan.

| Mentoroinnin tavoitteet | Keskustelun avauksia |
|--|--|
| <p>1. Yrittäjän urapäätös</p> <ul style="list-style-type: none">Mikä on yrittäjän henkilökohtainen arvojärjestys tällä hetkellä? Kuinka tärkeänä yrittäjä pitää taloudellista menestymistä tässä arvojärjestyksessä?Millainen on oma perhetilanne ja tulevaisuuden haaveet sen osalta? Kuinka paljon perhe ohjaa ajan käyttöä tämänhetkisessä elämäntilanteessa? <p>2. Yrittäjän päätöksenteko</p> <ul style="list-style-type: none">Mikä ohjaa yrittäjän päätöksentekoa?Mitkä ovat yrittäjän selviytymiskeinot vaikeista tilanteista? | <ul style="list-style-type: none">Miksi osallistut kyseiseen koulutukseen? Miksi teet tämän tutkinnon?Missä olet hyvä? Mitä osaat parhaiten? Mistä tehtävistä pidät eniten?Mitä asioita ja tehtäviä pyrit välttämään?Mitkä asiat priorisoi punnitessasi tilanteita ja vaihtoehtoisia ratkaisuja?Mitä taloudellinen menestyminen sinulle merkitsee?Mikä on siviilielämäsi tilanne ja miten vietät vapaa-aikasi?Milloin olet viimeksi kohdannut vaikean päätöksentekotilanteen?Millainen päätös oli kyseessä?Miten ratkaisit tilanteen?Miten mielestäsi selvisit siitä? |
| <i>Henkisen kasvun vaihe: oman toimintaympäristön tunnistaminen ja rakentaminen</i> | <i>Toteutunut tavoite: yrittäjä kokee olevansa varma ratkaisustaan</i> |

Pohdintatehtäviä

- Yrittäjän SWOT-analyysi: omien vahvuuksien tunnistaminen ja heikkouksien (riittämättömyys) hyväksyminen sekä sitä kompensoivan voimavaran tunnistaminen.
- Esitysharjoitus: yrittäjyshalun tietoiseksi tekeminen ja kyky perustella se vakuuttavasti muille.

Avainsanoja:

Ymmärrys yksinyrittämisestä yhteispeleihin

Liikeidean tunnistaminen, rakentaminen ja toteutus vaativat tekijältään liiketoiminnan ymmärrystä ja liiketoimintaosaamista. Liiketoimintaosaaminen edellyttää, että yrittäjä tunnistaa oman taloudellisen orientaationsa. On todettu, että esimerkiksi perheyrittäjien jatkajan taloudellinen ajattelu muotoutuu sukupolvenvaihdoksen edetessä ja päättyy kannattavuuden priorisointiin vasta, kun jatkaja tunnistaa oman omistajuutensa aikaisemman työntekijänä toimimisen sijaan. Yrittäjän oma arvomaailma vaikuttaa liiketoiminnan ylläpitämiseen ja edistämiseen.

Muita yrityksen ja yrittäjän yhteisen tulevaisuuden kannalta tärkeitä vaikuttajia ovat muut toimijat. Yrittäjän vastuuseen siirtymisen kannalta on tärkeää tunnistaa, ketkä toimijat ovat olleet rakentamassa liiketoiminnan nykyistä tilaa ja kenellä on vaikutusmahdollisuuksia myös tulevaisuudessa. Tämän ymmärryksen kautta yrittäjä kykenee ymmärtämään rajoitteet omalle toiminnalleen, mikä vaikuttaa yrittäjän aikeisiin käyttää saamaansa päätösvaltaa. Nykyään yrittäjän on tähdättävä yksin tekemisen sijaan yhteistyöhön sekä yrityksen sisällä että ulkopuolisten liikekumppanien kanssa.

| Mentoroinnin tavoitteet | Keskustelun avauksia |
|---|---|
| <p>1. Yrittäjä yksin vastuussa</p> <ul style="list-style-type: none">Mihin yrityksen kannattavuus perustuu?Mikä on nykyisen liiketoiminnan kivijalka? Millaiset vaihtokuoret yrittäjä haluaa jatkamalleen yritykselle?Mitä yrittäjän valmiuksien esteitä etenemiseen liittyy? Mitä toimintaympäristön esteitä tunnistetaan? | <ul style="list-style-type: none">Miten varmistat elantosi? Kuinka usein tarkistat yrityksen taloudellisen tilanteen? Miten teet sen?Miten visioit yrityksen tulevaisuuden? Millä markkinoilla aiot toimia nyt ja seuraavan 'aallon' aikana?Miten varmistat ajan hermoilla pysymisen?Mitkä asiat ovat ehdottoman tärkeitä liiketoiminnan jatkuvuudelle? Mikä uhkaa liiketoiminnan jatkuvuutta? |
| <p>2. Yrittäjä yhtenä toimijana</p> <ul style="list-style-type: none">Miten yrittäjä varmistaa oman autonomian säilymisen?Miten yrittäjätiimi ja/tai muut omistajat vaikuttavat yrittäjän omiin näkemyksiin yrityksestä? | <ul style="list-style-type: none">Ketkä ympärillä olevat ihmiset näet voimavaranasi itsellesi ja yritykselle? Kuka näkee yrityksen toisin kuin sinä?Mistä yritystoiminnan osa-alueista, tuotteista, henkilöstöstä tms. aiot luopua? Miksi? |
| <p><i>Henkisen kasvun vaihe: ymmärrys yksinyrittämisestä yhteispeleihin</i></p> | <p><i>Toteutunut tavoite: yrittäjä ei koe olevansa korvaamaton</i></p> |

Pohdintatehtäviä

- Yrityksen SWOT-analyysi.
- Katetuottoanalyysi, jota käsitellään ajankohtaisen koulutustehtävän tms. rinnalla.
- Perhekartta/sukupuu/organisaatiokaavio/tiimit.

Avainsanoja:

Tämä osio voidaan kytkeä myös vastuullisen omistajuuden tavoitteisiin ja keskusteluihin.

Uskallusta uudistaa ja uudistua

Yrittäjäksi kasvamisen prosessi etenee kronologisesti ideoinnista tietoiseen suunnitteluun. Yrittäjän ammattitutkinnon mukaisesti varsinaisen toteutuksen arviointia edeltää liiketoimintasuunnitelma, jota on hyvä tarkistaa ja päivittää rajoituksetta. Se on hyvä olla olemassa yrityksen elinkaaren jokaisessa vaiheessa. Erityisesti muutosten yhteydessä on hyödyllistä palata yritystoiminnan periaatteisiin. Esimerkiksi sukupolvenvaihdoksen yhteydessä liiketoimintasuunnitelma uudistetaan ja siihen voidaan yhdistää rinnalle sukupolvenvaihdoksen suunnitelma sekä perhesopimukset.

Liikeidean täsmentäminen ja liiketoimintasuunnitelmaan tähtääminen edellyttävät yrittäjältä suunnitelmallisuutta. Hänen on ajateltava asioita eteenpäin ja osattava ylläpitää tulevaisuusorientaatiota. Yrittäjältä vaadittavaa asennoitumista kuvaa hyvin sanonta: ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on yrityksen perustuksen rakentamista tai remontoimista yrityksen jatkuvuuden tapauksessa.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen ei kuitenkaan välttämättä osoita ja takaa yrittäjän liiketoimintaosaamista, jota pyritään tukemaan mentoroinnin keinoin erityisesti alkavan yrittäjän kohdalla. Liiketoimintaosaamiseen liittyy siis myös muita kuin tiedollisia ja taidollisia tavoitteita. Asenne ja arvomaailma ratkaisee myös taitojen oppimisessa. Eräs näistä on yrittäjältä vaadittava visiointikyky, jotta liiketoimintaa kyetään ennakoimaan. Perheyrittäjien jatkajia tutkittaessa on osoitettu, että jatkajat arvostavat edeltäjänsä visiointikykyä yhtenä yrittäjältä vaadittavana ominaisuutena.

| Mentoroinnin tavoitteet | Keskustelun avauksia |
|---|---|
| <p>1. Visiointikyvyn tärkeys</p> <ul style="list-style-type: none">Miten tunnistetaan ja otetaan käyttöön oma osaamispotentiaali liiketoiminnan vastuunkantoon?Miten opitaan tunnistamaan ja punnitsemaan eri vaihtoehtoja? <p>2. Oman visiointikyvyn tunnistaminen</p> <ul style="list-style-type: none">Miksi liiketoimintaosaamista ja omia ideoita pitää testata?Miten laadit yritystä koskevan kirjallisen suunnitelman? | <ul style="list-style-type: none">Mihin suuntaan liiketoimintaa pitää ohjata? Mistä tiedät suunnan?Mitkä asiat ja ihmiset huomioit tulevaisuuden suunnitelmassa?Mille ajanjaksolle rakennat yritystoiminnan tavoitteet? Millaisen suunnitelman aiot seuraavaksi laatia ja miksi? Millaisia näkemyksiä aiot toteuttaa?Mitä esteitä näet tulevaisuudessa? Miten voit välttää ne?Kenet liiketalouden osaajan näet esikuvanasi? |
| <i>Henkisen kasvun vaihe: uskallusta uudistaa ja uudistua</i> | <i>Toteutunut tavoite: yrittäjällä on positiivinen orientaatio tulevaisuuteen</i> |

Pohdintatehtäviä

- CV
- Ideapankki
- Itsearviointi omasta ennakointikyvystä ja analyysi omasta edelläkävijyydestä. Itsearviointi tarkoittaa tässä yrittäjän omaa pohdintaa liiketoimintansa olemassaolon merkityksestä yhteiskunnalle, toimintaympäristölle ja hänelle itselleen.
- Kirjallinen liiketoimintasuunnitelma (tai tarkistus) ja sukupolvenvaihdoksen suunnitelma.

Avainsanoja:

Edeltäjän varjosta valoon

Suunnitelmallisuuteen kuuluu oman toimintaympäristön rakennusaineiden nimeäminen. Niistä verkostot ovat tärkeä osa-alue. Yrittäjällä on oltava ympärillään kykeneviä ihmisiä, joiden osaaminen kompensoi hänen omat puutteen. Ihmisten kanssa on luotava luottamuksellinen ilmapiiri. Mikäli yrittäjä kykenee luottamaan muihin toimijoihin, hän pystyy kokemaan toiminnanvapautta. Sitä on yrittäjän autonomia.

Silloin yrittäjä ei koe uhkana myöskään ulkoisen toimintaympäristön rajoitteita. Toimintaympäristön rajoitteita voivat olla myös edeltäjän luomat verkostot, joihin uusi yrittäjä ei kuulu automaattisesti. Sukupolvenvaihdoksen suunnitelmassa huomioidaan yrittäjän aiemmin luoma verkosto ja kumppanuudet sekä yrityksen ja perheen nykytila ja tulevaisuus.

Yrityksen tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että yrittäjä rakentaa oman toimintaympäristön. Edeltäjä ei välttämättä näe sitä yhtä tarpeellisenä ja saattaa asettaa poikkiteloin eri käänneissä. Jatkajan on rakennettava konfliktien hallintakeinot selviytyäkseen edeltäjä-seuraaja -asetelmasta. Hänen on uskallettava irtautua yrittäjäperheen vaikutuksesta ja suunniteltava yrityksen tulevaisuus itsensä näköiseksi.

| Mentoroinnin tavoitteet | Keskustelun avauksia |
|--|--|
| <p>1. Yrittäjän verkostot</p> <ul style="list-style-type: none">Miten omat verkostot rakennetaan ja mikä niiden merkitys on?Miten perheen (edeltävän sukupolven) vaikutus liiketoiminnan visiointiin tunnistetaan ja huomioidaan? <p>2. Yrittäjän uskallus</p> <ul style="list-style-type: none">Miten yrittäjä irrottautuu riippuvuudestaan yrittäjäperheeseen?Millaiset konfliktien hallinnan keinot yrittäjä rakentaa ja miten? | <ul style="list-style-type: none">Ketkä ovat luottopelaajasi yrityksessä ja sen ulkopuolella? Millaisiin ihmisiin sinun täytyy tutustua? Millaisia liikekumppaneita etsit?Miksi joku haluaisi toimia partnerinasi? Miksi joku rakentaa luottamusta sinuun?Miksi itse rakennat verkostoa juuri siten kuin olet sen tehnyt tai aiot tehdä?Mitä odotuksia sinulle on asetettu? Kuka niitä on asettanut?Miten ratkaiset ristiriidat liikesuhteissa? Miten riitelet isäsi/äitisi (=yrittäjäperheen edeltäjän) kanssa? |
| <i>Henkisen kasvun vaihe: edeltäjän varjosta valoon</i> | <i>Toteutunut tavoite: yrittäjä uskaltaa edistää laatimaansa suunnitelmaa</i> |

Pohdintatehtäviä

- Kartta toimijaverkostoista ja henkilökohtaisista suhteista.
- (Verkosto)seminaariin osallistuminen.
- Kirjataan eri toimijoiden ja tahojen vaatimukset ja odotukset.

Avainsanoja:

Kohti vastuullista omistajuutta

Omistajuuden rakentaminen vaatii yrittäjältä taloudellisen arvon sisäistämistä. Kyse on omistajana toimimisen roolin tunnistamisesta. Siihen liittyy sellaisia vastuita ja velvollisuuksia, joita esimerkiksi yrityksen työntekijänä ei aina tule ajatelleeksi.

Erityisesti perheyrittäjyydessä aihepiiri on monisäikeinen ja haasteellinen. Tutkimuksessa on todettu, että perheyrittäjien jatkajan työskennellessä muiden työkaverina kannattavuusajattelua tärkeämpää on ihmissuhteiden ylläpitäminen. Omistajana toimiessaan jatkaja joutuu tekemään kipeitäkin ratkaisuja, kuten entisten työparien irtisanominen kustannussyistä. Silloin korostuu erityisesti tunteiden hallinta ja rationaalisen ajattelun tarve. Yritystoimintaa pitää johtaa omistajan tai omistajien intressien ohjaamana.

Yritysmuotoa valittaessa on hyvä muistaa, että omistamisen kautta tulee valtaa, jonka käyttäminen edellyttää henkistä kasvamista. Perheen ulkopuolisen mentorin tuki on erityisen merkityksellinen juuri vallanvaihtoon ja vallan käyttöön liittyvissä keskusteluissa. Perheen keskinäiset keskustelut voivat olla varsin tunnelautuneita.

| Mentoroinnin tavoitteet | Keskustelun avauksia |
|---|---|
| <p>1. Vastuullisen omistajan profiili</p> <ul style="list-style-type: none">• Miten osaava ja vastuullinen omistaja toimii?• Mitä tavoitellaan? Liiketoiminnan ja yrityksen ylläpitämistä vai kasvua?• Miten hallitustyöskentely rakennetaan? <p>2. Kannattavuusajattelun tunnistaminen</p> <ul style="list-style-type: none">• Mikä on rahan arvo ja hinnoittelun merkitys (tarve korostuu naispuolisilla yrittäjillä)?• Miten oma aika, työ ja osaaminen arvotetaan?• Miten tunteen ja järjen vuorovaikutus vaikuttaa yrityksen päätöksentekoprosessissa? | <ul style="list-style-type: none">• Mitä omistajuus sinulle merkitsee? Miten ymmärrät vastuullisen omistajuuden?• Mikä ohjaa yritysmuodon valintaasi? Miksi rakennat omistamispolitiikan ao. tavalla?• Mitä lisäarvoa hallitustyöskentely tuo yritykseen?• Miten huomioit edeltävän sukupolven liiketoiminnan tulevaisuudessa?• Miten määrittelet tuotteen ja palvelun hinnan? Miksi näin?• Miksi investoit tulevaisuutesi yrittäjyyteen?• Millainen olet rahan käyttäjänä?• Mikä mieltä olet sijoittajista ja sijoittamisesta? Ryhtyisitkö itse sijoittamistoimintaan? Mitä mieltä olet jos yrityksesi on muiden sijoittamisen kohde? |
| <p><i>Henkisen kasvun vaihe: kohti vastuullista omistajuutta; painotetaan rationaalisen ajattelun kehittymistä</i></p> | <p><i>Toteutunut tavoite: kannattavuusajattelun sisäistäminen ja tietämys siitä, että päätökset perustuvat omistajaohjaukseen</i></p> |

Pohdintatehtäviä

- Perhe- ja omistajuussopimus.
- Hallitustyöskentelyn periaatteet.
- Katetuottolaskelmien tarkistaminen ja päivittäminen.
- Konsultointitehtävä: Esitellään jonkin investoinnin vaikutus tuottoon kirjallisten raporttien ja analysoidun lisäarvon perusteella.

Avainsanoja:

Itseensä uskomisen

Yrittäjän perusvalmiuksiin kuuluu markkinointiosaaminen. Erityisesti naisyrittäjiä tutkittaessa on todettu, että itsensä, tuotteiden ja oman yrityksen markkinointi on vaikeaa. Yrittäjän ammattitutkintoa suorittaessa siihen voi valmistautua jo liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa. Koska kyse on pohjimmiltaan omaan liikeideaan sekä itseensä uskomisesta ja usein myös esiintymisviestinnästä, juuri mentor voi tukea yrittäjän henkisten valmiuksien kehittämistä. Perheyrittäjänä toimivan on lisäksi analysoitava omistamansa liiketoiminnan asema markkinoilla.

Ammatillisen kasvun tukemisessa tähdätään viime kädessä siihen, että tukea saanut oppii itsenäisesti hakeutumaan eri oppimislähteiden luokse. Mentorin päätehtävä on siis tehdä itsensä tarpeettomaksi. Samaa mentoroinnin perusfilosofiaa tulee seurata myös sukupolvenvaihdosta toteutettaessa, jolloin edeltäjän on tehtävä itsensä tarpeettomaksi antaessaan sijaa tulevaisuuden toimijoille.

| Mentoroinnin tavoitteet | Keskustelun avauksia |
|---|--|
| <p>1. Markkinoinnin perusteet (tuote, tekijä)</p> <ul style="list-style-type: none">• Mitä ja miten yrittäjä myy yritystään?• Kenelle tuote/palvelu on tarkoitettu?• Miten asiakassuhteita luodaan? <p>2. Perheyrittäjän markkinat</p> <ul style="list-style-type: none">• Miten perheyrittäjä toimii kilpailutekijänä?• Miten luottamusta yrittäjän toimintaympäristössä rakennetaan? | <ul style="list-style-type: none">• Miksi asiakas ostaa juuri sinun tuotteesi/palvelusi?• Mitkä ovat myyntivalttisi? Mitä lisäarvoa sinä ja/tai sinun tuotteesi/palvelusi tuo?• Miksi olet tai aiot ao. markkinoille?• Miten menettelet myyntitilanteessa: käytöksesi periaatteet, tilanteen lähtökohdat?• Mitä etua on perheyrityksestä myyntitilanteissa? Mitä haittaa?• Miten koet asemasi yrittäjäperheen jäsenenä? |
| <i>Henkisen kasvun vaihe: itseensä uskomisen</i> | <i>Toteutunut tavoite: hakeutuu itseohjautuvasti ja itsenäisesti tarkoituksenmukaisille markkinoille</i> |

Pohdintatehtäviä

- Myyntipuhe eri asiakaskunnille kirjallisena.
- Esitteen suunnitteleminen ja hahmotteleminen itsenäisesti esimerkiksi mahdollista myöhempää alan asiantuntijalle esiteltävää toimeksiantoa varten.
- Oman työn, osaamisen ja valmistettavan työn hinnoitteluun liittyvät keskustelut korostuvat.
- Kartta potentiaalisista asiakasryhmistä ja perheyrityksistä kumppaneina.

Avainsanoja:

Rooliristiriitojen kohtaaminen

Henkilöstöön kohdistuvat suunnitelmat ohjaavat yrityksen kulttuurin rakentamista. Uutta yritystä aloittaessa asia edistyy luontevammin, koska aikaisempaa historiaa ei ole olemassa. Yrittäjän jatkaessa olemassa olevaa yritystä, tilanne osoittautuu haasteellisemmaksi, koska yrittäjä kohtaa mahdollisesti muutosvastarintaa ja/tai konflikteja, jotka hänen odotetaan selvittävän. Tiedottamalla asioista henkilöstölle ajoissa ja avoimesti yrittäjä voi minimoida ja ennakoida ongelmat.

Erityisesti perheyrittäjien suurin kulmakivi on henkilöstön johtaminen. Monessa tapauksessa yrittäjäperheen työntekijä ylennetään johtajaksi, jolloin aikaisempi asetelma säilyy jatkajan taakkana vielä pitkään. Usein edeltävä sukupolvi on johtanut ylhäältä eikä seuraajasukupolvi yleensä koe tätä mallia luontevaksi omalla kohdallaan.

Yrittäjältä vaaditaan tällöin rohkeutta luoda uusi itsensä näköinen kulttuuri ja johtamistapa, joka eroaa edeltäjän toteutuksesta. Tällöin hän myös osoittaa kykynsä henkilöstön silmissä. Toteutuksen yhteydessä yrittäjän tulee kyetä tekemään korjaavia liikkeitä. Tärkeintä on saavuttaa luottamus yrittäjän ja muun henkilöstön välillä.

| Mentoroinnin tavoitteet | Keskustelun avauksia |
|---|---|
| <p>1. Yrittäjän vastuut</p> <ul style="list-style-type: none">• Mikä on henkilöstön merkitys yritystoiminnan kannalta?• Millainen on yrityksen johtamiskulttuuri ja miten se pitäisi rakentaa? <p>2. Perheyrittäjän vastuut</p> <ul style="list-style-type: none">• Miten yrittäjäperheen jäsenyys sisäistetään ja hyväksytään?• Miten yrittäjän muut erilaiset roolit vaikuttavat yritystoimintaan?• Miten yrittäjä käsittelee työntekijöitä, jotka eivät ole perheenjäseniä? | <ul style="list-style-type: none">• Millainen johtajan pitää olla? Mikä on tärkeintä johtajana toimimisessa?• Millaisia ongelmia olet kohdannut työyhteisössä?• Miten sukupolvenvaihdos/yrittäjäpolvenvaihdos on vaikuttanut henkilöstön suhtautumiseen? <ul style="list-style-type: none">• Millaisia odotuksia yrittäjäperheellä on? Mistä tiedät?• Mikä on vastuusi yrittäjäperheen jäsenenä? Mikä on vastuusi omistajan roolissa? Mikä on vastuusi johtajan roolissa? Miten niistä selviät?• Miten työntekijät (perheenjäsenet ja muut) kohtelevat sinua yrittäjänä? |
| <i>Henkisen kasvun vaihe: rooliristiriitojen kohtaaminen</i> | <i>Toteutunut tavoite: yrittäjän itsensä näköiseksi suunniteltu organisaatiolyhteisö</i> |

Pohdintatehtäviä

- Muutosjohtamisen malleja.
- Henkilöstötiedotteen laatiminen.

Avainsanoja:

Kokonaisvaltaiseen vastuunottoon orientoituminen

Yrittäjä on eräänlainen starttaaja, vaikka hän jatkaisikin jo olemassa olevaa yritystä. Häneen luotetaan kaikissa liiketoiminnan osa-alueissa. Siksi ajankäytön hallinta nousee erittäin tärkeäksi asiaksi, jota voidaan suunnitella etukäteen (vrt. osiota oman toimintaympäristön rakentamisen tavoitteista).

Yrittäjä oppii käytännön kokemusten kautta, mihin vastuisiin hänen on keskityttävä ja mitä vastuita hän voi jakaa muille. Hänen on tunnistettava oma osaamisalueensa ja hyödynnettävä niitä. Tosin joskus on luotettava myös siihen, että muutkin hallitsevat tehtävät ja vastuut, jotka yrittäjä on katsonut omaksi osaamisalueekseen. Yrittäjän on kuitenkin hallittava kokonaisuus ja opittava johtamaan siitä perspektiivistä.

Perinteisen yrittäjyyden kuvassa yrittäjä pitää kaikki langat käsissään ja suorittaa päivittäin monenlaisia ja monentasoisia tehtäviä. Nykyään yrittäjältä vaaditaan sekä liiketoiminnan että henkilöstön johtamista, jolloin häneltä ei liikkene aikaa päivittäisiin ammattisuorituksiin. Yrittäjän vastuu liittyy yhä enenevässä määrin sopimusten laatimiseen ja seuraamiseen. Siksi yrittäjän on tunnistettava omat eettiset periaatteensa. Huomioon kannattaa ottaa myös perheyrittäjyyden erityispiirteenä oleva nepotismi, joka tarkoittaa perheen ja suvun jäsenten suosimista rekrytoitaessa henkilöstöä ja tehtäessä liikesopimuksia.

Perheyrityksessä yrittäjä on tyypillisesti ensin oman perheen puristuksessa siviiliajan suhteen ja yrittäjäperheen tai -perheiden odotusten puristuksessa tradition eteenpäin viejänä ja seuraajana. Mitä enemmän yrityksellä on sidosryhmiä, sitä useampien roolien ristipaineessa yrittäjä toimii päivittäin. Yrittäjän keskeinen kasvutehtävä liittyy jokaisen roolin tunnistamiseen ja tasapainottamiseen keskenään.

| Mentoroinnin tavoitteet | Keskustelun avauksia |
|---|--|
| <p>1. Yrittäjän ajankäyttö</p> <ul style="list-style-type: none">• Mitkä ovat yrittäjän päivittäisvastuut?• Miten yrittäjä hallitsee ajan käyttöä?• Mitkä ovat eri johtaelinten tehtävät ja vastuut? <p>2. Eettinen kanta</p> <ul style="list-style-type: none">• Mitä liiketoiminnan etiikka tarkoittaa?• Mitä yrittäjän vastuunotto merkitsee? | <ul style="list-style-type: none">• Mitkä tehtävät vievät eniten voimavarojasi päivittäin/viikottain/kuukausittain?• Mitä ja miten delegoit päivän työt? Kuinka paljon annat muille työntekijöille vastuuta? Missä asioissa ja tehtävissä?• Mitä ydinsaamistasi hyödynnät? Mitkä työtehtävät annat muiden hoidettavaksi?• Mitä tunteita vastuun kantaminen on sinussa herättänyt esimerkiksi toiminnoista, projekteista tms.?• Miltä tuntuu, kun sinulle annetaan vastuuta?• Millainen olet vallankäyttäjänä? |
| <i>Henkisen kasvun vaihe: kokonaisvaltaiseen suunnitteluun orientoituminen</i> | <i>Toteutunut tavoite: yrittäjä osaa ja uskaltaa johtaa – myös delegoimalla, yrittäjä tiedostaa eettiset periaatteensa</i> |

Pohdintatehtäviä

- Työtehtävien lista, vastuunjako ja ajankäytön suunnitelma.
- Mentorin eettisiin esimerkkeihin perustuvat ja vaihtoehtoja punnitsevat tarinat.
- Case-harjoitus: Miten toimit jos saat esimerkiksi parhaan työntekijäsi (ja oman serkkusi) kiinni kavalluksesta?

Avainsanoja:

Rationaalistaminen päätöksenteon valttikorttina

Liiketoimintaa suunnitellessaan yrittäjä on huomionoinut henkilöstön johtamista koskevat kriittiset kysymykset. Totuuden hetki koittaa, kun edetään toteutukseen. Yrittäjäjohtajan työssä haasteellista on lopullisten, henkilöstöön kohdistuvien, päätösten tekeminen. Liiketoiminnan tavoitteita seuratakseen yrittäjän odotetaan käsittelevän asioita rationaalisesti, järkipäisesti.

Ihmisten kanssa toimittaessa tunteet ovat kuitenkin vahvasti mukana kaikissa liiketoiminnan kysymyksissä. Erityisesti perheyhteyksissä tunteet ovat voimakkaasti läsnä eri olomuodoissa ja tavalla, johon muun henkilöstön on vaikea samaistua.

| Mentoroinnin tavoitteet | Keskustelun avauksia |
|--|---|
| <p>1. Johtajan profiili</p> <ul style="list-style-type: none">• Miten yrittäjäjohtaja vastuuttaa ja valtuuttaa työntekijät? (=osallistava johtaminen)• Mitkä asiat vaikuttavat päätöksenteossa? <p>2. Rationaalinen ajattelu</p> <ul style="list-style-type: none">• Miten yrittäjä käsittelee ja käyttää tunteitaan kaupantekotilanteissa?• Mitä merkitys rationaalisella ajattelulla on? | <ul style="list-style-type: none">• Millainen olet johtajana? Mistä pidät roolissasi? Mistä et pidä henkilöstön ohjaajana toimiessasi?• Minkä koet esimiehenä ja työnantajana haasteellisiksi?• Mistä huomaat että henkilöstö voi hyvin? <ul style="list-style-type: none">• Mikä päätösten tekemisessä on vaikeaa? Miksi päätösten tekeminen on vaikeaa?• Millaiset asiakassuhteen tilanteet synnyttävät sinussa empatiaa, sympatiaa, vihaa, halveksintaa jne.?• Millaisten ihmisten kanssa kyseiset tilanteet syntyvät?• Mitä tekisit jos*... esimerkiksi asiakas jättää laskun maksamatta? |
| <i>Henkisen kasvun vaihe: rationaalistaminen päätöksenteon valttikorttina</i> | <i>Toteutunut tavoite: yrittäjä käyttää tunteitaan voimavarana, mutta perustelee ratkaisunsa järjellä</i> |

Pohdintatehtäviä

- Työtyytyväisyyskartoitus.
- Psykologinen testi johtajuudesta.

Avainsanoja:

*Mentor voi hyödyntää omia kokemuksiaan esittämällä erilaisia tilanteita ja pyytää niihin yrittäjän ratkaisuvaihtoehtoja. Tällä ns. case-menettelyllä yrittäjä oppii ennakoimaan erilaisia tilanteita. Parhaimmillaan yrittäjä välttää kokemasta kaikkia karikkoja itse ja oppii oivaltamaan muiden kokemuksista itselleen sopivat sovellukset. Tällaista keskustelun avausta voidaan käyttää kaikkien sisältöjen käsittelyssä.

Omiin yrittäjän valmiuksiin uskominen

Yrittäjän ammatillisten valmiuksien rakentamisessa on kyse uusiutuvan identiteetin hyväksymisestä. Aikaisemmin ammatissa toimiessaan yrittäjä ei ole kohdannut välttämättä niin moninaisia vastuita kuin yrityksen vetäminen edellyttää. Yrittäjän on osattava huomioida oman perheensä (puoliso ja lapset) riittävästi ja toisaalta jaettava aikaansa yrityksen sisällä sekä sidosryhmiin päin. Tämä edellyttää sitä, että yrittäjä hallitsee liiketoiminnalliset ja johtamiskysymysten perusvalmiudet. Myöhemmin yrittäjän on kyettävä kehittämään työssään vaadittavia henkilökohtaisia valmiuksia ja yrityksen kehittämiseen kohdistuvia valmiuksia.

Mentorin tehtävä on saattaa yrittäjää muutostilanteiden alussa, mutta myöhemmin yrittäjän tulee kyetä itsenäisesti lähestymään erilaista tukea tarjoavia tahoja. Jokaisessa uudessa muutostilanteessa voi olla hyvää hakeutua eri asiantuntijan ja mentoriksi tunnistettavan henkilön puoleen. Mentorin on kussakin vaiheessa tehtävä itsensä tarpeettomaksi.

Erityisesti perheyrittäjien jatkajalta edellytetään tiedottamisvastuuta muulle perheelle/suvulle. Ennen kaikkea yrittäjän tulee pitää luopujaa ajan tasalla liiketoiminnan kehittymisestä, vaikka se saattaa jossain määrin synnyttää konflikteja. Siten henkisen kasvun tavoitteena onkin kehittyä järkevaksi päätöksentekijäksi, joka uskaltaa kohdata edeltäjänsä kritiikin ja ristiriitaiset tunteet. Tässä ulkopuolisen mentorin tehtävä on osoittautunut korvaamattomaksi ja auttanut yrittäjää rakentamaan perheenjäsenten välistä keskusteluhyteyttä myönteisessä hengessä.

| Mentoroinnin tavoitteet | Keskustelun avauksia |
|--|--|
| <p>1. Työn ja perheen yhteensovittaminen</p> <ul style="list-style-type: none">• Milloin mentor on yrittäjälle 'tarpeeton'? <p>2. Oma-aloitteisuus verkottumisessa ja kehittämistarpeisiin vastaamisessa</p> <ul style="list-style-type: none">• Miksi ryhdyit yrittäjäksi/jatkajaksi (yrittäjäpäättökseen tunnistaminen?) | <ul style="list-style-type: none">• Millaisena näet yrityksen tulevina vuosina? Mikä on oma roolisi siinä?• Miten huolehdit perheestäsi ja ajankäytöstä perheen kanssa? Jääkö itsellesi vapaa-aikaa?• Kadutko päätöstä? Mitä tekisit toisin? (=itsearviointia)• Mikä on yrittäjänä 'olemisessa' haastavinta?• Millaisten ihmisten kanssa haluaisit ja on tarpeellista tavata ja keskustella? |
| <i>Henkisen kasvun vaihe: yrittäjän valmiuksiin ja omiin vaistoihin uskominen</i> | <i>Toteutunut tavoite: yrittäjä kokee pärjäävänsä ilman mentorin säännöllistä tukea</i> |

Pohdintatehtäviä

- Mentor ja mentoroitava voivat palata mentorointisuhteen alkuaikoihin ja siirtyä tähän oppaaseen kertyneiden avainsanojen ja muiden marginaalimerkintöjen avulla alkutilanteeseen. Molemmat huomaavat varmasti oppineensa toisiltaan prosessin kestäessä.

Loppusanat:

Yrittäjyys muuttuu kunkin aikakauden kulttuurin mukaisesti. Yrittäjyyttä ei määritetä enää pelkästään omistajuudella, vaan myös yrittäjämäisen asenteen omaavat työntekijät saavat vastuuta yrityksen toiminnoissa. Omistajayrittäjän edustamat liiketoiminnan roolit vaihtelevat sen mukaan, kuinka paljon hän on itse vastuussa päivittäisissä operaatioissa ja ammattitehtävissä. Lisäksi kysymys on siitä, aikooko yrittäjä toimia yksin vai rakentaako hän ympärilleen tiimin tai verkoston muista omistajista tai vastuullisista työntekijöistä. Liiketoiminnan roolien lisäksi yrittäjällä on omistajan rooli, jossa painottuu talouden ohjaus ja vastuullisuus mahdollisesti muiden omistajien edustajana.

Opetussuunnitelman tavoitteiden mukaisesti yrittäjän tulee myös käytännössä hallita erilaisia työvastuisiin liittyviä rooleja. Mitä isommasta yrityksestä on kyse, sitä enemmän rooleja on hallittavana. Erityisesti perheyrietyksessä toimiminen lisää jokapäiväisen vastuun kompleksisuutta. Naispuoliset yrittäjät kokevat lisäksi haasteeseen osoittaa oma paikkansa liikemaailmassa ja vakuuttaa toimijat omalla osaamisellaan.

Kaikki nämä tekijät yhdessä ja erikseen synnyttävät haasteita myös mentoroinnin toteutukseen. Kokenut mentor voi omilla onnistuneilla ja epäonnistuneilla esimerkeillään luoda uskoa, sillä kokematon yrittäjä on jo uravalinnan tehdessään lupautunut selviämään tulevaisuuden haasteistaan.

Tämä opas pyrkii tarjoamaan tukea keskusteluun, jolla valmennetaan uutta yrittäjyyspolvea. Sen laatimisessa on huomioitu uuden polven yrittäjän tarpeet ja erilainen luonne menneisiin vuosikymmeniin verrattuna. Yrittäjyys on nykyään paljon yhteistoimintaa ja partneruuksien aktiivista käyttöä yksin toimimisen sijaan. Uuden polven yrittäjät näkevät ongelmat mahdollisuuksina ja siten positiivisena haasteena.

Oppaan keskustelun avauksia voidaan hyödyntää myös perheen sisäisen kommunikaation ammattimaistamisessa ja tavoitteellistamisessa. Ennen kaikkea opas palvelee mentoroinnin tarkoitusta perustuessaan mentorin esittämiin kysymyksiin. Sen myötä syntyy vuorovaikutus, jossa mentorin hiljainen tietämys välittyy toisen osapuolen sovellettavaksi. Aktiivinen ja luottamuksellinen vuorovaikutus elää niin kauan, kun osapuolet osoittavat aitoa kiinnostusta toistensa liiketoimintaa – ja erityisesti kasvukysymyksiä kohtaan.



Opas omistajanvaihdokseen ja yrittäjäopintoihin mentoreille ja kouluttajille

Tämän oppaan tarkoituksena on tukea yrittäjäpolvenvaihdoksessa osaamisen siirtymistä kokeneemmalta yrittäjältä tulevalle yrityksen jatkajalle. Opasta voidaan soveltaa mentoroinnin työkaluna myös muissa yhteyksissä, esimerkiksi yrittäjän ammattitutkintokoulutuksessa tai muissa yritystoiminnan kehittämistilanteissa.

Opas on tehty Jyväskylän ammattiopiston Oppisopimuskeskuksen vetämässä Yrityksen jatkuvuus –hankkeessa, joka tukee oppisopimuskoulutuksen keinoin yritysten sukupolven- tai omistajanvaihdoksen muutosprosessin hallintaa.

Oppaan on laatinut KTT Minna Tunkkari-Eskelinen Confidentum Oy:stä, ja se pohjautuu osittain hänen vuonna 2006 julkaistuun väitöskirjaansa Mentored to Feel Free. Laadinnassa on avustanut Confidentum Oy:n toimitusjohtaja KTM Sakari Oikarinen, joka on toiminut asiantuntijana liki 200:ssa perheyriksen omistajanvaihdoksessa, toteuttanut asiantuntijoiden valmennuksia ja toimii useissa perheyriksiin ja omistajanvaihdoksiin liittyvissä asiantuntijatehtävissä ja järjestöissä.

Confidentum Oy on palveluyritys, joka on erikoistunut tukemaan perheyriksien omistajuutta ja aktiivista uudistumista. Erityisesti yritys on keskittynyt uuden sukupolven omistajayrittäjien johtajuuden haasteisiin.

Jyväskylän ammattiopisto on Keski-Suomen suurin ammatillista koulutusta sekä nuorille että aikuisille tarjoava koulutusyhteisö.

Jyväskylän ammattiopistoon kuuluvat Jyväskylän aikuisopisto, Kauppaoppilaitos, Konservatorio, Käsi- ja taideteollisuusoppilaitos, Palvelualojen oppilaitos, Sosiaali- ja terveysalan oppilaitos, Tekninen oppilaitos, Oppisopimuskeskus sekä Ravintola Priimus.

Jyväskylän ammattiopiston
Oppisopimuskeskuksen
Yrityksen jatkuvuus -hanke
tukee oppisopimuskoulutuksen
keinoin yritysten sukupolven-
tai omistajanvaihdoksen
muutosprosessin hallintaa.
Hanketta rahoittavat Länsi-
Suomen lääninhallitus ja
Euroopan Sosiaalirahasto.



Jyväskylän ammattiopisto
Oppisopimuskeskus
Sepänkatu 3
PL 472
40101 Jyväskylä
Puh. (014) 444 5111

www.jao.fi

ao